

JENNIFER B. KAHNWEILER, Ph.D

*Bestselling author of **The Introverted Leader***

# QUIET INFLUENCE

***Sức mạnh của sự trầm lắng***

*The Introvert's Guide to Making a Difference*

Phùng Minh Ngọc dịch

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ



First News  
First Published

## Lời tựa

**“Trong các buổi đánh giá năng lực định kỳ ở công ty, tôi đều được khuyên nên nói lên tiếng nói của mình nhiều hơn và bớt nhút nhát trong văn phòng đóng kín cửa. Cấp trên của tôi luôn nói rằng tôi cần thể hiện nhiệt huyết nhiều hơn nữa để tăng khả năng thuyết phục khi trình bày các ý tưởng của mình. Các đồng nghiệp thì chia sẻ rằng tôi cần thể hiện ‘tinh thần làm việc nhóm’ nhiều hơn và đừng chỉ là một ‘cái máy báo cáo’. Tin tôi đi, tôi đã cố làm theo lời khuyên của họ. Nhưng dường như việc cố gắng phát triển các kỹ năng đó chỉ càng khiến tôi cư xử không giống mình chút nào. Tôi cảm thấy làm như vậy, tôi sẽ ít có sức ảnh hưởng đến người khác hơn thay vì nhiều hơn như mọi người vẫn nghĩ. Làm thế nào để tôi có thể làm nên điều khác biệt mà vẫn là chính mình?”**

Sari thở dài và nhún vai với vẻ vô cùng thất vọng khi đặt câu hỏi trên với tôi trong một buổi thảo luận ở công ty cô do tôi dẫn dắt. Tôi đã nhiều lần nhận được câu hỏi tương tự và lần nào tôi cũng có cảm giác buồn khi đưa ra câu trả lời. Thực tế là những người hướng nội thường liên tục được yêu cầu phải thích nghi với môi trường làm việc chủ yếu dành cho người hướng ngoại, một môi trường mà ở đó tinh thần hướng ra bên ngoài và sự thể hiện bản thân được đề cao. Văn hóa tổ chức ủng hộ những người nói về thành tích của bản thân, những người dành nhiều thời gian đi ra ngoài và mở rộng các mối quan hệ thay vì ngồi một mình trầm tư suy nghĩ, và những người luôn nỗ lực để mình là người đầu tiên trình bày ý tưởng hoặc lên tiếng và được người khác lắng nghe.

Nếu là người hướng nội, có lẽ bạn sẽ hiểu được cảm giác của Sari - hoang mang và mất tự tin khi bị đánh giá thấp. Tôi muốn bạn biết rằng bạn không phải là người duy nhất cảm thấy như vậy và chúng ta có giải pháp cho vấn đề này. Giải pháp này không chỉ tôn vinh giá trị của bạn mà còn giúp bạn phát huy hết khả năng để làm nên điều khác biệt một cách đột phá và tức thì ở nơi làm việc. **Sức mạnh của sự trầm lắng** mang đến cho bạn giải pháp để làm được điều đó và chỉ cho bạn thấy rằng giải pháp ấy luôn sẵn có ở ngay chính nơi bạn cảm thấy thoải mái nhất: ở sâu bên trong con người bạn.

Quyển sách này không nhằm chỉ dẫn người hướng nội phải thích nghi như thế nào trong thế giới chủ yếu dành cho những người hướng ngoại và quảng giao. Thay vào đó, nội dung sách xoay quanh việc chúng ta có thể học hỏi được gì từ những Người Ảnh hưởng Hướng nội<sup>1</sup> ở xung quanh chúng ta. Họ là những người đang tạo ra sự khác biệt tương đương hoặc đôi khi lớn hơn so với các đồng nghiệp hướng ngoại của họ. Chỉ là họ tạo ra sự khác biệt theo một cách trầm lắng đến mức chỉ một số ít người nhận ra. Rất nhiều quyển sách viết về cách tạo ảnh hưởng đã không thuyết phục được độc giả vì quá đề cao cách thức của người hướng ngoại khi khuyên rằng để thu phục được người khác, chúng ta cần tự tán dương ý tưởng của bản thân, đưa ra những lập luận sắc bén, đồng thời mau chóng và quyết liệt thuyết phục người khác làm theo ý mình.

Qua nhiều năm làm việc với các đồng nghiệp thuộc kiểu người hướng nội và nghiên cứu quá trình một cá nhân tạo ra sức ảnh hưởng của mình, *tôi ngày càng tin rằng người hướng nội có thể trở thành người có sức ảnh hưởng lớn lao, chỉ cần họ ngừng cố gắng bắt chước những người hướng ngoại mà thay vào đó, tận dụng và phát huy tối đa những ưu thế hướng nội bẩm sinh của mình.*

Là người hướng nội, có lẽ bạn đã từng thử làm theo cách thức của người hướng ngoại, vậy bây giờ bạn hãy thử sống theo bản tính trầm lắng của người hướng nội xem sao. Bạn có thể trở thành người có sức ảnh hưởng lớn lao nếu bạn biết khai thác những thế mạnh tự nhiên của mình, và tôi sẽ hướng dẫn bạn cách làm điều đó trong phần tiếp sau đây của quyển sách. Bạn sẽ nhận ra được những ưu điểm của bản thân và học được cách nâng cao và phát huy những ưu điểm đó. Bạn sẽ hiểu biết sâu hơn về cách thức giúp những người hướng nội như bạn thành công trong việc tạo sức ảnh hưởng của bản thân. Nếu bạn sẵn sàng phát huy những thế mạnh bẩm sinh của mình thông qua việc thực hành có ý thức, bạn sẽ hoàn thiện được các kỹ năng cốt lõi, phát triển những cảm nhận hay nhận thức bậc cao và tăng cường sự tự tin để có thể tác động đến mọi kiểu người và mọi sự việc xảy ra. Kết quả là xác suất thành công của bạn trong việc tạo ra sức ảnh hưởng sẽ tăng cao đáng kể nhờ đi theo một cách tương tác khác thay vì một mực theo cách của người thuộc típ A<sup>2</sup> kiểu phương Tây truyền thống.

Có thể bạn có xu hướng sống theo kiểu của người hướng ngoại nhiều hơn - tiếp nhận năng lượng từ người khác và thế giới bên ngoài. Tại sao bạn không thử sống theo kiểu trầm lắng của người hướng nội? Đọc hết quyển sách này, bạn sẽ hiểu sâu hơn về cách làm thế nào những người hướng nội thành công trong việc tạo ra sức ảnh hưởng của bản thân. Bạn sẽ nhận ra việc học hỏi từ những người hướng nội là cơ hội tốt để bạn khám phá ra làm thế nào để cân bằng lại cách thức gây ảnh hưởng (có phần khoa trương) hiện thời của mình. Nếu bạn sẵn sàng thử nghiệm với một khía cạnh khác của con người mình, bạn sẽ nâng cao tầm ảnh hưởng của bản thân và nhờ đó, bạn sẽ tạo được những tác động lớn hơn trong nhiều tình huống khác nhau. Bạn sẽ có khả năng gây chú ý đúng ở mức bạn mong muốn bởi vì bạn là người chủ động thử cái mới.

## Lời giới thiệu

**Bạn có phải là nhân viên của một công ty? Hay bạn là thành viên của một tổ chức phi lợi nhuận đang phải cạnh tranh với các tổ chức khác để tìm kiếm nguồn tài trợ?**

Bạn đang làm việc cho một cơ quan chính phủ và bạn thường xuyên làm việc với các nhà thầu?

Bạn là người đang khởi nghiệp hay là một người làm việc tự do đang cần bán sản phẩm hay dịch vụ nào đó?

Công việc chuyên môn của bạn thuộc lĩnh vực công nghệ, kỹ thuật hay khoa học?

Hoặc có thể bạn đang hoạt động trong lĩnh vực bán hàng, marketing, quản lý dự án, giáo dục, y tế, pháp lý, nhân sự hay hành chính?

Có một sự thật là dù làm bất cứ công việc gì, chúng ta cũng cần phải có khả năng gây ảnh hưởng đến người khác. Dù ở Seoul hay Seattle, phương Đông hay phương Tây, môi trường làm việc đầy cạnh tranh ngày nay đòi hỏi bạn phải xử lý nhiều tình huống khác nhau và thuyết phục đủ loại người, không phải chỉ thi thoảng mà nhiều lần trong ngày. Mặc dù sự ảnh hưởng đôi khi cần thiết để giải quyết những vấn đề to lớn và nắm lấy những cơ hội lớn lao nhưng đôi khi cũng có nghĩa là tạo ra những thay đổi nhỏ từng bước một.

Những nhà nghiên cứu nổi tiếng như Jay Conger, tác giả của quyển *The Necessary Art of Persuasion* (tạm dịch: Nghệ thuật thuyết phục thiết yếu), đã khám phá ra rằng việc trình bày ý tưởng để thuyết phục người khác hợp tác hay ủng hộ là một quá trình, chứ không phải một hành động nhất thời. Tạo ra ảnh hưởng không phải là thúc ép mọi người nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của bạn, mà là học hỏi từ người khác và cùng nhau thảo luận để đi đến một giải pháp chung. Cách tiếp cận này rất phù hợp với khí chất của người hướng nội vì nó đòi hỏi tính kiên nhẫn, sự bền bỉ cũng như khả năng lên kế hoạch. Nếu ai trong chúng ta cũng cho rằng cách duy nhất để công việc đạt kết quả là nói thật nhiều để gây chú ý và ra sức biến mình thành trung tâm, chúng ta sẽ mất cơ hội lắng nghe, học hỏi và phản hồi một cách thấu đáo.

Có lẽ xã hội của chúng ta đang bắt đầu nhận thức được điều này. Dù ở mức độ chậm, thậm chí một số người còn phản đối, nhưng những người hướng ngoại đang dần nhận ra rằng nếu chúng ta không lắng nghe ý kiến của những người hướng nội, nhiều khả năng chúng ta sẽ dễ lỡ mất tri thức và những đóng góp của hơn một nửa dân số thế giới. Sự ra đời của quyển sách được xuất bản gần đây nhất của tôi, *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength* (tạm dịch: Người lãnh đạo hướng nội: Phát huy thế mạnh trầm tĩnh của bạn) vào năm 2009, quyển sách đầu tiên về người lãnh đạo hướng nội kéo theo một “cơn bão” sách, trong đó có quyển *Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking* (tạm dịch: Sự trầm tĩnh: Sức mạnh của người hướng nội trong một thế giới nói không ngừng) của Susan Cain cùng rất nhiều bài báo và bài viết trên mạng xã hội nói về những thế mạnh của người hướng

nội. Tôi đã rất hài lòng khi theo dõi những cuộc bàn luận về chủ đề đó diễn ra khắp nơi.

Hơn thế, mặc dù người hướng ngoại sẽ không bao giờ hiểu được người hướng nội thật sự cảm thấy như thế nào, nhưng bản thân họ đã bắt đầu nhận ra những khác biệt giữa họ và những người hướng nội trên bình diện cá nhân. Họ đến gặp tôi để nhờ ký tặng trên quyển sách *The Introverted Leader* họ mua cho con trai, cho người bạn đời hay anh chị em của họ, những người mà họ chưa bao giờ thấu hiểu. Chúng ta hy vọng những kết nối cá nhân như thế này sẽ khơi nguồn cho sự thay đổi lớn hơn.

Tuy nhiên, động cơ mạnh mẽ nhất thúc đẩy xu hướng nhìn nhận lại Sức ảnh hưởng của người hướng nội có lẽ chính là những đóng góp hữu ích của xu hướng đúng đắn đó cho sự thành công trong môi trường làm việc không ngừng đổi mới hiện nay. Có bốn xu hướng cho thấy bây giờ chính là thời điểm để xác định lại giá trị của sức ảnh hưởng thầm lặng của người hướng nội:

1. Mô hình tổ chức phẳng<sup>3</sup> mà phần lớn các doanh nghiệp ngày nay áp dụng với mạng lưới tương tác phức tạp giữa người bán, nhà cung cấp và khách hàng đồng nghĩa với việc bạn phải có khả năng thuyết phục để đảm bảo ý tưởng của mình được người khác lắng nghe, bất kể bạn có tính cách như thế nào hay chức vụ của bạn là gì. Đã qua rồi cái thời bạn có thể trông đợi cấp trên hay người phụ trách cao nhất làm việc đó thay bạn. Bạn phải thiết lập những mối quan hệ sống còn và tự mình truyền đạt những thông điệp then chốt.

2. Xu hướng vươn ra toàn cầu đòi hỏi bạn phải tìm ra nhiều cách thức khác nhau để tăng mức độ ảnh hưởng đến những nhóm đồng



nghiệp và khách hàng ngày càng trở nên đa dạng. Ví dụ, cách tiếp cận từ tốn và ít khoa trương sẽ hiệu quả với các đồng nghiệp châu Á hơn thay vì tạo ấn tượng theo kiểu các đồng nghiệp phương Tây có tính cách hướng ngoại. Bạn có thể sử dụng những kỹ năng của Người Ảnh hưởng Hướng nội để tạo nên sự khác biệt khi tiếp xúc với những người đến từ các nền văn hóa đánh giá cao lối tiếp cận trầm tĩnh.

3. Thế giới ảo đang phát triển từng ngày và chưa bao giờ phổ biến đến thế. Trong xã hội hiện nay, bạn hầu như không thể tạo ảnh hưởng đến một số đông người trên một phạm vi rộng lớn mà không sử dụng các phương tiện truyền thông kỹ thuật số một cách có chủ đích. Người hướng nội, đặc biệt là những người rất cẩn trọng khi sử dụng mạng xã hội, có thể sẽ là những người thành công ở sân chơi này. Mạng xã hội lôi cuốn họ vì ở đó họ có thể phát huy thế mạnh của mình và quản lý việc giao tiếp với mọi người tốt hơn. Vì đã dành thời gian tìm hiểu và học cách sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội, bạn cũng như những Người Ảnh hưởng Hướng nội đã sẵn sàng để có thể ngay lập tức tạo ra những thay đổi cho tương lai nhanh hơn so với những người có tầm ảnh hưởng nhưng thờ ơ với các công nghệ này.

4. Sự cạnh tranh ngày càng tăng trong hoạt động kinh doanh và cơ hội việc làm đồng nghĩa với việc các công ty luôn tìm kiếm những nhà cung cấp và nhân viên có khả năng mang đến cho họ những phương cách mới mẻ và đột phá. Có một sự thật là cách thức quảng bá bản thân và thuyết phục theo kiểu khoa trương nhắm đến người hướng ngoại thật sự đã lỗi thời. Ngày nay, bạn sẽ nổi bật trong đám



đồng nếu bạn là người giỏi động viên người khác và tận tâm lắng nghe thay vì không ngừng huyên thuyên.

Bởi vì cách thức tạo ảnh hưởng thầm lặng vốn đã là cách hành xử tự nhiên của bạn nên những xu hướng trên càng tạo động lực thúc đẩy bạn nâng cao các kỹ năng cốt lõi. Thời của những người hướng nội như bạn đã đến. Tôi viết quyển sách này nhằm giúp bạn cùng hàng triệu người hướng nội khác nhận ra, phát triển và làm nổi bật những ưu thế tạo ảnh hưởng bẩm sinh của mình để thu hút sự chú ý. Những người hướng nội, trong đó có bạn, chiếm khoảng 50% dân số thế giới, và các bạn hoàn toàn có thể tạo ra sự khác biệt lớn cho các tổ chức và cộng đồng trên toàn cầu. Tôi rất ủng hộ việc bạn cảm thấy tự hào khi có thể phát huy thành công những điểm mạnh của mình và tích cực trau dồi khả năng làm nên điều khác biệt mà không cần phải khoa trương.

Tôi tin rằng khi những xu hướng trên ngày càng phát triển rõ nét, thời thế sẽ đổi thay và những người hướng ngoại sẽ nhận ra mình cần học hỏi những thế mạnh tạo ảnh hưởng thầm lặng từ những người hướng nội mà họ gặp. Nhiều người hướng ngoại đã nhận ra rằng họ sẽ trở thành người có tầm ảnh hưởng hiệu quả, linh hoạt và thích ứng tốt hơn khi họ sẵn sàng học hỏi thêm nhiều phương thức gây ảnh hưởng khác vào “bộ kỹ năng tạo ảnh hưởng” của mình.

Tôi phải thú nhận điều này: tôi chính là một người hướng ngoại như thế. Tôi đã nhận ra mình cần phải học cách làm thế nào để làm nên điều khác biệt mà không cần quá ồn ào, khoa trương. Suốt một thời gian dài xây dựng sự nghiệp, tôi luôn có một niềm tin thiếu cơ sở rằng cách tiếp cận của người có tính cách loại A, vốn coi trọng khả năng hùng biện và việc thể hiện bản thân trước đám đông, sẽ

giúp tôi đạt được nhiều thành tựu. Tôi là một diễn giả, chuyên gia huấn luyện cấp quản lý và là một tác giả viết sách. Công việc của tôi là gây ảnh hưởng để thuyết phục mọi người thử áp dụng những cách thức mới mẻ trong cuộc sống của họ. Dĩ nhiên, tôi từng nghĩ điều này đồng nghĩa với việc tôi luôn hoạt động bên ngoài và luôn sẵn sàng là trung tâm của sự chú ý. Tôi di chuyển rất nhanh, ứng biến linh hoạt và luôn nghĩ ra cách để thu hút sự chú ý của người khác. Khi sự nghiệp của tôi tiến triển tốt, tôi trở thành đại diện cho kiểu người New York quyết đoán và khá ồn ào, khoa trương.

Tuy vậy, ít ai biết từ nhỏ tôi vẫn thường lặng lẽ quan sát mọi người. Cha tôi, Alvin Boretz, là một nhà biên kịch phim điện ảnh và truyền hình, và những cuộc trò chuyện trong bữa tối của cả nhà thường xoay quanh chủ đề con người, động cơ và cách hành xử của họ. Vì công việc của cha tôi phụ thuộc vào khả năng tinh tế chọn lọc ra các sắc thái lời thoại cho kịch bản nên việc rút ra ý nghĩa từ nội dung các cuộc trò chuyện mà chúng tôi góp nhặt được trong cuộc sống hằng ngày là đề tài thú vị không dứt của cả gia đình. Hơi khác thường nhưng bốn người hướng ngoại chúng tôi thường ngồi yên lặng ở nhà hàng Cairo's, một nhà hàng Ý địa phương, lắng nghe những cuộc trò chuyện ngẫu nhiên xung quanh mình. Trên đường về nhà, chúng tôi chia sẻ với nhau những nội dung câu chuyện mình nghe lỏm được từ các thực khách trong nhà hàng và bàn luận sôi nổi về cuộc sống cũng như các mối quan hệ của họ. Những người hướng nội nói rất ít nên chúng tôi được dịp tha hồ suy đoán về cuộc sống của họ. Những gia đình có tính cách trầm lặng, khép kín như thế, vì rất khác với chúng tôi nên đặc biệt hấp dẫn tôi. Tôi hay tự hỏi cuộc sống của họ đã diễn ra như thế nào.

Khi bắt đầu phát triển sự nghiệp của mình, tôi tiếp tục quan sát để tìm hiểu người hướng nội. Tôi vẫn giữ thói quen quan sát mọi người nhưng thường bị thu hút bởi người hướng nội, những người đôi khi gặp khó khăn khi nắm giữ vị trí quản lý, mặc dù họ vốn đã có sẵn mọi tiềm lực cần thiết để đảm nhận vị trí đó. Vì vậy, tôi đã viết quyển *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength* như một quyển cẩm nang giúp những con người tài năng này đảm nhiệm tốt những trọng trách trong khi vẫn là chính mình.

Trong quá trình nghiên cứu để viết quyển sách và trải qua không biết bao nhiêu cuộc gặp gỡ, tiếp xúc và trao đổi cho đến khi sách được xuất bản, tôi ngày càng bị cuốn hút vào những câu chuyện và trải nghiệm của người hướng nội. Càng trò chuyện, lắng nghe, tư vấn và viết về người hướng nội, tôi càng đánh giá cao khả năng nhận thức và hiểu biết của họ. Tôi nhận ra thứ ngôn ngữ trầm lắng của người hướng nội thật khác biệt với tính cách cởi mở bẩm sinh của tôi, và tôi nhận ra mình có thể học hỏi, tiếp thu những nét tính cách và cách hành xử của người hướng nội, phối hợp với tính cách bẩm sinh của mình để tạo ra sức ảnh hưởng lớn hơn. Chẳng hạn, thay vì đợi đến phút chót rồi mới hồi hả đăng nhập để tham dự một cuộc họp trực tuyến, tôi sẽ ngồi vào bàn làm việc, mở sẵn máy tính và dành chút thời gian yên tĩnh trước cuộc họp để nhìn ra ngoài trời ngắm cỏ cây và nghĩ về mục tiêu của ngày hôm đó. Hoặc thay vì ngẫu hứng vào Facebook đăng một dòng trạng thái, tôi có thể nghĩ về những việc cần làm sắp tới. Hoặc khi đang trong giai đoạn gặp khó khăn với một mối quan hệ, tôi có thể viết ra suy nghĩ của mình để có sự nhìn nhận sáng suốt hơn về bản thân trong mối quan hệ đó.

Nhìn chung, tôi nhận ra bên trong tôi có một sự chuyển biến mạnh mẽ khi tôi đi sâu vào khám phá mặt tính cách ít nổi trội hơn của mình. Khi chọn khai thác nội lực của bản thân, tôi nhìn mọi việc thấu suốt hơn, vận dụng khả năng sáng tạo tốt hơn và trở nên cân bằng hơn. Nói theo cách của các nhà tâm lý học theo trường phái của Carl Jung<sup>4</sup>, tôi đang giải phóng một sức mạnh chứa đầy công lực bằng cách khai thác mặt tính khí ít nổi trội hơn của mình. Tôi chợt nhận ra mình đã chịu ảnh hưởng từ chính những người hướng nội mà lúc ban đầu tôi định gây ảnh hưởng đến họ.

Được truyền cảm hứng từ những Người Ảnh hưởng Hướng nội mà tôi đã có cơ hội gặp gỡ và chịu ảnh hưởng, tôi chuyển hướng mục tiêu đến việc tìm ra câu trả lời cho câu hỏi làm thế nào những người hướng nội thành đạt này đã làm nên điều khác biệt. Cụ thể, họ thách thức nhằm thay đổi thực trạng như thế nào; họ kích thích những cách tư duy mới mẻ hay truyền cảm hứng để giúp người khác vươn lên ra sao? Họ tận dụng những sức mạnh nội tại nào để mang lại thay đổi? Họ từng bước làm thế nào để tác động lên người khác?

Trong quá trình tôi làm nghề, hàng ngàn người tôi đã tiếp xúc giúp tôi hiểu sâu thêm về trải nghiệm của người hướng nội và cho tôi những ý tưởng để tìm ra lời giải đáp cho các câu hỏi trên. Những buổi thảo luận trong lớp, những câu hỏi mọi người đặt ra cho tôi vào cuối mỗi buổi diễn thuyết cũng như những vấn đề nảy sinh trong các buổi huấn luyện của tôi đều giúp tôi củng cố thêm kiến thức và mở mang tầm nhìn. Trong vai trò một tác giả viết sách đồng thời là một nhà báo, tôi đã gặp rất nhiều người hướng nội. Tôi viết về họ, phỏng vấn họ cho các bài viết về chủ đề người hướng nội tại môi trường

làm việc trên các ấn phẩm như tạp chí Forbes, Bloomberg Business Week và The Wall Street Journal. Thông qua những cuộc trò chuyện ngoài lề, các e-mail trao đổi qua lại với những người hướng nội và những bình luận của họ trên blog của tôi, tôi ngày càng hiểu biết sâu sắc hơn về cách trải nghiệm thế giới của người hướng nội và những phương thức họ dùng để khai thác các thế mạnh bẩm sinh của mình nhằm kết nối với mọi người một cách hữu hiệu.

Tôi cũng may mắn khi kết nối được với một cộng đồng những Người Ảnh hưởng Hướng nội. Đặc biệt, tôi đã hỏi các chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực và tổ chức về cách thức tạo nên sức ảnh hưởng của họ. Thường thì họ gửi cho tôi câu trả lời qua e-mail. Sau đó, tôi gọi điện thoại cho họ thêm vài lần để phỏng vấn nhằm mở mang thêm hiểu biết. Với bản tính khiêm nhường, họ chia sẻ với tôi rất nhiều cách thức họ đã áp dụng để giúp nhiều cá nhân và tổ chức làm nên sự khác biệt. Là những người hướng nội coi trọng sự riêng tư, nhiều Người Ảnh hưởng Hướng nội yêu cầu tôi không dùng tên thật của họ. Vì lý do đó, tôi đã thay tên của một số người bằng một tên giả. Nhiều người khác đồng ý cho tôi sử dụng tên thật của họ trong sách.

Tôi cố gắng ghi lại một cách đầy đủ nhất những câu chuyện đã truyền cảm hứng cho tôi trên con đường tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi cốt lõi của mình: “Người hướng nội tạo ảnh hưởng bằng cách phát huy những thế mạnh trầm lắng bẩm sinh của mình như thế nào?”. Tiếp đó, tôi đúc kết các câu trả lời mình nhận được thành Sáu thế mạnh của người hướng nội được đưa vào từng chương trong sách. Với sáu thế mạnh này, tôi hy vọng bạn sẽ thu nhận được những hiểu biết theo cách độc đáo của riêng mình về việc làm thế

nào để trở thành Người Ảnh hưởng Hướng nội như bạn mong muốn.

# Chương 1

## Đừng cố bắt chước người hướng ngoại

“Hãy hạ giọng và tăng sức mạnh cho lập luận của bạn.”

- Barbara McAfee, tác giả kiêm ca sĩ

Bạn có biết...

Những ý tưởng tuyệt vời nhất thường nảy sinh những khi bạn ở một mình và tâm hồn đang lắng sâu?

Một e-mail thuyết phục có thể khiến một dự án được xúc tiến nhanh hơn một cuộc trao đổi theo đúng bài bản?

Lắng nghe điều không được nói ra quan trọng hơn lắng nghe điều được nói ra?

Những Người Ảnh hưởng Hướng nội - những người đạt được thành công mà không cần dùng đến những chiêu thức gây khiêu khích - đã học được những bài học trên bằng chính trải nghiệm của mình. Như những gợn sóng trên mặt hồ, họ chẳng gây ồn ào mà vẫn tạo ra tác động mạnh mẽ. Khi cần tạo ảnh hưởng, người hướng nội tập trung suy nghĩ thật cẩn trọng và thấu đáo. Họ không cần quá ồn ào hay khoa trương. Với bản tính trầm lắng và khiêm nhường, người hướng nội luôn đảm bảo những người họ cần tác động đến hiểu được thông điệp họ muốn truyền tải. Thế nhưng, họ thường bị



công ty và đồng nghiệp, những người tin rằng lời nói luôn chiếm ưu thế, coi thường và đánh giá thấp.

Nếu là một người hướng nội, hẳn bạn cũng từng cố gắng học theo những đồng nghiệp hướng ngoại của mình khi bạn muốn gây ảnh hưởng đến người khác. Tôi đoán cách tiếp cận đó chẳng giúp ích cho bạn: nó khiến bạn mệt mỏi, cảm thấy thiếu tự tin vì không đủ lý lẽ và rốt cuộc thì cách thức này cũng không mang lại hiệu quả. Trái với lời khuyên trong phần lớn những quyển sách nói về cách tạo ảnh hưởng, giải pháp dành cho bạn không phải là cố gắng trở thành người hướng ngoại. Tuy vậy, tôi tin bạn sẽ trở thành một người có ảnh hưởng mạnh mẽ hơn khi bạn ngừng bắt chước người hướng ngoại và thay vào đó, bạn biết tận dụng tối đa những ưu thế hướng nội bẩm sinh của mình. Qua những câu chuyện và bí quyết được chia sẻ bởi những Người Ảnh hưởng Hướng nội thành công, quyển sách này sẽ hướng dẫn bạn làm thế nào để nhận diện, phát huy và vận dụng những thế mạnh bẩm sinh của mình để có thể tạo ra sự khác biệt lớn mà không cần khoa trương. Bạn sẽ học được cách nhận ra sức mạnh nội tại của mình, khai thác sự thông tuệ của nguồn năng lượng đó và kết nối sâu sắc với thế giới bên ngoài.

Những trở ngại người hướng nội cần vượt qua

Có một điều không thể phủ nhận là ngày nay, cách tiếp cận gây chú ý theo kiểu hướng ngoại đang chiếm ưu thế trong môi trường làm việc. Cách thức này phủ nhận thiên hướng của hơn một nửa dân số thế giới và dựng lên những chướng ngại cho người hướng nội khi họ muốn khẳng định sức mạnh của sự trầm tĩnh. Bạn đã từng gặp trở ngại nào trong số những trở ngại sau đây chưa?

## Áp lực khi làm việc nhóm

Vào những năm 1980, các công ty đi theo xu hướng khai thác hiệu quả làm việc nhóm và phương pháp quản lý này nhanh chóng phát triển, từ đó dẫn đến thực tế ngày nay là hầu hết các vị trí công việc đều đòi hỏi khả năng làm việc nhóm. Bạn và những đồng nghiệp làm việc cùng bạn thường được tổ chức thành một “nhóm”, còn người quản lý trực tiếp của bạn được gọi là “trưởng nhóm”. Ở nơi làm việc, mọi người được bố trí ngồi cùng các thành viên trong nhóm của mình. Chúng ta thực hiện phần lớn công việc của mình trong “những buổi họp nhóm”; chúng ta lên ý tưởng thông qua các cuộc thảo luận nhóm; mỗi thành viên phấn đấu hoàn thành mục tiêu của nhóm; và hầu hết nhân viên thường chỉ chắc chắn mình được tuyển vào sau khi đã gặp gỡ và được sự tán thành của tất cả thành viên trong nhóm. Đối với người hướng nội, cách làm việc xem trọng tinh thần đội nhóm này khiến họ gặp khó khăn. Việc phải liên tục giao tiếp và tìm cách hòa nhập với người khác không chỉ làm họ cạn kiệt năng lượng mà còn lấy đi không gian riêng tư bên ngoài và cả trong nội tâm của họ, trong khi đó là nơi giúp họ khai thác tối đa khả năng tư duy của mình. Là người hướng nội, bạn biết rõ rằng mình cần được ở một mình để suy tư và sáng tạo. Khi áp lực này gia tăng, nhiều người hướng nội đề cập đến việc “trốn vào nhà vệ sinh để có không gian riêng”. Trên thực tế, trong một cuộc khảo sát tôi thực hiện trên một trăm người hướng nội, có bốn trong năm người được hỏi trả lời rằng họ thấy “kiệt sức vì phải giao tiếp với người khác”. Nếu phải chịu áp lực giao tiếp cả ngày với những người xung quanh, Người Ảnh hưởng Hướng nội sẽ khó có được khoảng thời gian yên tĩnh để nuôi ý tưởng và chuẩn bị kế hoạch cho công việc của mình.

Áp lực khi cần dùng lời nói để thể hiện thành tích và trình bày ý tưởng

Trong hầu hết các tổ chức, việc kể ra các thành tích mình đạt được góp phần tạo nên “thương hiệu” cá nhân của bạn. Mọi người biết đến bạn và đánh giá cao những giá trị bạn đem lại cho tổ chức nhờ vào việc bạn nói về bản thân và những thành tựu của mình. Vấn đề là những người không “khoe khoang” (hầu hết người hướng nội đều như thế) sẽ cảm thấy bản thân như vô tình đứng ngoài cuộc. Nếu họ không có được một cấp trên thường xuyên yêu cầu họ tham gia đóng góp ý kiến, khen ngợi tài năng hay khiến mọi người chú ý đến họ, mọi người hẳn sẽ chẳng còn biết đến sự tồn tại của họ. Văn hóa doanh nghiệp ngày nay không đề cao tính khiêm nhường. Hạn chế đặc trưng này thường khiến người hướng nội không tạo được sự chú ý. Những ý tưởng tuyệt vời của họ thường không được lắng nghe. Trong môi trường làm việc nhóm, họ có thể là người nghĩ ra những giải pháp thông minh nhất nhưng dường như không tìm thấy cơ hội để trình bày các ý tưởng của mình. Thậm chí trong những cuộc đối thoại giữa chỉ hai người với nhau, đặc biệt là với một người hướng ngoại, họ cũng không biết làm thế nào để “chen” ý tưởng của mình vào giữa cuộc đối thoại sao cho người đối diện phải lắng nghe. Do không quen với việc nói về bản thân, những người trầm tính thường không ở trong tầm chú ý của mọi người. Và có rất ít đồng nghiệp hướng ngoại nghĩ đến việc khuyến khích người hướng nội chia sẻ ý tưởng. Vì vậy mà người hướng nội hay gặp khó khăn khi cần thu hút sự chú ý của mọi người và tận dụng sự chú ý đó để tác động đến tình huống.

Áp lực khi phải hành xử như người hướng ngoại

Nhiều nền văn hóa châu Á đánh giá cao khả năng kiềm chế, không thể hiện cảm xúc. Tuy nhiên, chốn công sở ở phương Tây lại không chấp nhận những khuôn mặt “vô cảm” hay những người có tính cách quá trầm lặng. Có vẻ như để hòa nhập, bạn phải trở nên sôi nổi và hoạt ngôn. Nhưng nếu đây không phải là phong cách của bạn? Thật đáng tiếc. Nếu muốn thành công, bạn buộc phải “đóng kịch”.

Oliver Goldsmith, nhà văn người Ireland ở thế kỷ mười tám, từng miêu tả tính cách một nhân vật như sau: “Trên sân khấu, anh ta tự nhiên, đơn giản và lan tỏa sức ảnh hưởng. Nhưng khi rời sân khấu, anh ta bắt đầu diễn”. Người hướng nội cũng thường thể hiện tương tự như vậy. Họ “đóng vai” hạnh phúc, hòa đồng và bộc lộ cảm xúc, trong khi thậm chí họ không cảm thấy như vậy. Trong quyển *Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking*, tác giả Susan Cain có nhắc đến áp lực của người hướng nội khi phải sống theo “lý tưởng hướng ngoại” (xem kiểu sống hướng ngoại là chuẩn mực). Một Người Ảnh hưởng Hướng nội đã mô tả những cuộc phiếm đàm tại các sự kiện của giới kinh doanh là “những âm thanh ồn ào thể hiện cái tôi ganh đua”. Susan Cain nói rằng khi tham gia những sự kiện ấy, cô cảm thấy không còn là chính mình.

Trong khi đó, để thay đổi thực trạng và truyền động lực cho người khác phát triển, chúng ta phải sẵn sàng thể hiện con người thật của mình. Người hướng nội cảm thấy chùn bước trong nỗ lực tạo ảnh hưởng khi họ bị người khác đánh giá là khó hiểu và khi chính họ cũng cảm thấy kiệt sức trước áp lực phải “thể hiện mình”.

**Áp lực khi cần đưa ra quyết định nhanh chóng**

Từ việc trả lời câu hỏi trong cuộc họp cho đến phản hồi một e-mail bất ngờ từ khách hàng, môi trường làm việc ngày nay buộc chúng ta phải nhanh chóng đưa ra quyết định. Rất nhiều tổ chức đánh giá cao một e-mail phản hồi ngay thay vì phản hồi sau khi đã suy nghĩ thấu đáo. Tốc độ của công nghệ và xu thế cạnh tranh ngày càng tăng trên toàn cầu đã đẩy nhanh nhịp độ công việc. Giờ đây, người ta không còn dành thời gian để suy ngẫm một vấn đề nan giải từ nhiều góc độ. Thời của những câu hỏi như “Nếu... thì sẽ thế nào?” và cơ may quay lại thu thập thêm dữ liệu trước khi ra quyết định đã không còn nữa. Những khách hàng tiềm năng mà chúng ta đang ra sức bán ý tưởng và sản phẩm cho họ chỉ muốn thấy kết quả tức thì.

Thật không may, người hướng nội lại một lần nữa ở tình thế bất lợi. Họ thấy bức bối khi không thể làm chậm lại quy trình ra quyết định hiện thời. Họ cảm thấy không có đủ thời gian để xử lý các quyết định trong đầu và có sự chuẩn bị cần thiết để đạt kết quả tốt nhất. Vì thế, họ thường bị gán mác là “chậm chạp” hay “đi sau thời đại” và không nhận được sự tôn trọng xứng đáng. Trong khi cân nhắc để ra quyết định và phân tích tình huống, người hướng nội thường không nhận ra dấu hiệu cho thấy họ có nguy cơ tụt lại phía sau. Cái giá phải trả cho sự “chậm trễ” đó là họ đánh mất cơ hội tác động đến việc ra quyết định.

Trở ngại khi giới hạn riêng tư bị thu hẹp

Tương tự như việc thăm dò ý kiến một cách vô ích tại các sự kiện xã hội, những trang mạng xã hội như Facebook đang gây áp lực, buộc chúng ta phải cởi mở nội tâm với thế giới bên ngoài. Giới hạn riêng tư bị thu hẹp tạo ra một không gian sống không thoải mái

cho người hướng nội, những người vốn thích tìm hiểu người khác trước khi bộc bạch tâm tư của mình. Họ phải đấu tranh mỗi ngày với tình trạng quá tải thông tin (tiếng Anh: too much information - viết tắt là TMI).

Những người hướng nội có hiểu biết đều nhận thức được rằng để trở nên có sức ảnh hưởng đến người khác, họ cần xây dựng các mối quan hệ. Chỉ là họ muốn từ từ tìm hiểu người khác thay vì đề cập thẳng vào chuyện cá nhân. Áp lực phải chia sẻ và kết nối với người khác theo nhịp độ nhanh mỗi ngày khiến họ căng thẳng, cạn kiệt năng lượng và thách thức cả những mối quan hệ mà họ đang tìm cách vun đắp theo cách riêng của mình.

### Bị ngắt lời

Trong số những rào cản cho quá trình tạo ảnh hưởng của người hướng nội, việc bị ngắt lời có lẽ là trở ngại khiến họ nản chí nhất. Trong môi trường coi trọng sự hoạt ngôn như xã hội phương Tây, ngắt lời người khác là chuyện không tránh khỏi. Nếu một người hướng nội nói nhỏ giọng hoặc tạm ngừng trong khi đang nói, người khác sẽ ngay lập tức chen vào giành quyền phát biểu. Ngay cả khi một người hướng nội đang nói với âm lượng bình thường, trình bày ý tưởng với lý lẽ rất thuyết phục đã được chuẩn bị trước, những người hướng ngoại có thể vẫn muốn ngắt lời họ. Với thói quen “nghĩ gì nói nấy”, người hướng ngoại xem việc ngắt lời người khác đơn thuần là cách họ đóng góp thêm cho ý tưởng thú vị của người nói. Nhưng đối với người hướng nội, sự chen ngang đó như một tấm chắn cách âm chặn mất tiếng nói của họ. Người hướng nội sẽ cảm thấy ý tưởng của họ, thay vì đang được tập thể lắng nghe, giờ đây bị lấn lướt bởi người “ăn to nói lớn” nhất ở đây. Kết quả là người

hướng nội mất tinh thần và không còn cảm hứng để tiếp tục đưa ra ý tưởng mới.

Không chỉ vậy, người hướng nội còn cảm thấy áp lực khi ở trong “trận chiến chen ngang”. Nhiều người hướng nội là người châu Á chia sẻ rằng những lúc ấy, tâm trí họ bị giằng xé bởi hai tiếng nói trái ngược nhau: một bên là truyền thống giáo dục của gia đình, “phải luôn nhã nhặn và lễ độ”, và một bên là sự kỳ vọng của cấp trên, “cần năng nổ, hoạt bát” và mạnh dạn đưa ra ý kiến trong các cuộc họp. Yêu cầu của môi trường làm việc tạo ra sự mâu thuẫn sâu sắc cho người hướng nội, những người có thói quen tư duy thấu đáo, tận dụng những khoảng lặng trong cuộc trò chuyện không phải để nói mà là để nghĩ. Họ không chỉ phải chấp nhận việc bị ngắt lời mà họ còn được kỳ vọng phải áp đặt lên người khác một phong cách mà ngay bản thân họ cũng cảm thấy thật khó để thích nghi vì nó trái ngược với bản tính của họ.

\*\*\*

Nếu bạn cũng đang gặp phải những trở ngại này và trong bạn khởi lên cảm giác bất an thì hãy nhớ rằng bạn không hề đơn độc. Bạn chỉ là một trong những người hướng nội bị mắc kẹt trong một thế giới mà người hướng ngoại chiếm ưu thế. Thay vì tìm cách né tránh những trở ngại này khi đi trên “xa lộ” dành cho người hướng ngoại, bạn hoàn toàn có thể chọn một hướng đi trực tiếp, hiệu quả và dễ chịu hơn. Hãy chấp nhận và làm theo bản tính của bạn để đón nhận những kết quả tuyệt vời hơn. Những người hướng nội khác đã làm được điều này: họ bước ra thế giới, trình bày những giải pháp tương lai cho căn bệnh ung thư, đưa ra câu trả lời cho vấn đề nóng



lên toàn cầu hay các biện pháp chấn chỉnh nền giáo dục... Bạn hoàn toàn có thể làm được những điều tương tự.

### Những đặc điểm tính cách của người hướng nội

Tôi hy vọng đã giúp bạn nhận ra rằng người có tầm ảnh hưởng không nhất thiết phải là người hướng ngoại. Bạn vẫn có thể thành công bằng cách chấp nhận và sống đúng với bản chất hướng nội của mình. Nhưng trước tiên, chúng ta cần hiểu khái niệm “người hướng nội”. Ngày nay, cụm từ này được sử dụng rộng rãi nhưng rất ít người thật sự hiểu ý nghĩa của nó.

Hãy bắt đầu bằng một câu hỏi cơ bản: Khi cần nạp lại năng lượng, bạn có xu hướng muốn ở một mình nơi yên tĩnh không? Nếu câu trả lời là có, rất có thể bạn là người hướng nội.

Nói chính xác hơn, “hướng nội” và “hướng ngoại” là hai thuật ngữ chỉ đặc điểm tính cách của con người và cũng nói lên nguồn kích thích và phát sinh năng lượng của mỗi người. Trong khi người hướng ngoại nạp năng lượng thông qua sự tương tác với người khác và tham gia vào các sự kiện bên ngoài thì người hướng nội tìm thấy năng lượng từ bên trong. Chúng ta cũng cần phân biệt tính hướng nội với tính nhút nhát. Tính nhút nhát được hình thành từ nỗi sợ hoặc lo lắng nảy sinh trong môi trường xã hội, còn “hướng nội” đơn giản mô tả nguồn năng lượng (từ bên trong).

Xu hướng cơ bản tìm nguồn năng lượng từ bên trong này được thể hiện qua những đặc điểm tính cách của người hướng nội mà tôi quan sát được sau đây. Hãy thử xem bạn có những đặc điểm này không nhé:

### Thoải mái khi ở một mình

Người hướng nội có nhu cầu và thích dành thời gian để ở một mình. Ở nơi làm việc, họ thích những không gian yên tĩnh, riêng tư hơn và thích thực hiện các dự án độc lập (làm một mình) hoặc theo nhóm nhỏ.

### Nghĩ trước, nói sau

Người hướng nội luôn suy nghĩ trước khi nói. Thậm chí trong những cuộc trò chuyện thông thường, họ cũng cẩn thận cân nhắc lời của người khác và dừng lại để suy ngẫm trước khi trả lời. Họ biết cách tận dụng sức mạnh của những khoảng dừng.

### Kiểm chế cảm xúc bên trong

Người hướng nội hiếm khi bộc lộ hay hành động theo cảm xúc. Họ có thể khó đoán và vì vậy, cảm xúc của họ thường bị người khác hiểu sai.

### Chú trọng chiều sâu

Người hướng nội chú trọng chiều sâu hơn chiều rộng. Họ thích đào sâu vào một vấn đề hay một ý tưởng trước khi chuyển sang vấn đề hay ý tưởng mới. Họ thường bị cuốn hút bởi những cuộc trò chuyện có chiều sâu thay vì những câu tán gẫu hời hợt. Họ biết khi nào cần thấu hiểu người khác và khi nào không cần dành quá nhiều năng lượng cho việc đó.

### Thích viết hơn nói

Người hướng nội thường thích viết hơn nói. Trong công việc, họ chọn cách giao tiếp qua e-mail thay vì điện thoại và thích viết báo

cáo hơn trình bày ý tưởng.

### Hành xử kín đáo

Người hướng nội thường trầm tĩnh và dè dặt. Họ nói chuyện nhẹ nhàng và chậm rãi. Họ không có nhu cầu trở thành trung tâm chú ý. Thay vì vậy, họ thích sống ngoài “tầm ngắm” của mọi người. Thậm chí trong những cuộc trò chuyện sôi nổi, họ cũng thường giữ phong thái điềm tĩnh, đứng ngoài quan sát.

### Giữ kín chuyện riêng

Người hướng nội ghét trở thành “cuốn sách mở”. Họ giữ kín các vấn đề cá nhân, chỉ chia sẻ thông tin một cách chọn lọc với một số ít người. Mặc dù vậy, họ cũng chỉ chia sẻ sau khi đã hiểu rõ những người này và cảm thấy thoải mái khi ở cạnh họ. Trong công việc, họ cũng thận trọng như thế và giữ kín những ý tưởng cũng như các mối quan hệ của mình.

Những đặc điểm tính cách này không tốt và cũng chẳng xấu, chỉ đơn thuần là những nét tính cách đặc trưng của người hướng nội. Không may là trong xã hội ngày nay, các phẩm chất đó thường bị hiểu sai, bị đánh giá thấp và xem thường. Nhưng trớ trêu thay, đây lại chính là những phẩm chất thường góp phần tạo nên những người hướng nội thành công nhất, ngay cả trong một thế giới mà cho đến nay mọi người vẫn tin rằng phải khoa trương ồn ã mới có thể làm nên điều khác biệt.

## Chương 2

### Sáu thế mạnh của Người Ảnh hưởng Hướng nội

“Một biểu hiện của người có tầm ảnh hưởng là dám đi ngược lại những xu hướng đối lập và bằng cách đó, tạo nên sự thay đổi.”

- Madeline Albright, cựu Ngoại trưởng Hoa Kỳ

Ấn bản được phát hành ngày 18 tháng Tư năm 2012 của tạp chí Time đã giới thiệu một trăm nhân vật có tầm ảnh hưởng lớn nhất trên thế giới. Trong bài báo có đoạn: “Trước khi mi-crô và ti-vi ra đời, các nhà lãnh đạo đứng trước đám đông và phải cố hết sức nói thật to để mọi người có thể nghe thấy. Ngày nay, họ chỉ cần đăng tải thông điệp của mình lên mạng xã hội và chỉ trong nháy mắt, hàng triệu người đã đọc được. Sức ảnh hưởng của cá nhân chưa bao giờ được tạo ra dễ dàng và cũng nhanh chóng bị lãng quên hơn thế”.

Rõ ràng, sự ảnh hưởng đã thay đổi về bản chất cùng với công nghệ. Nhưng về cốt lõi, khái niệm “sức ảnh hưởng” vẫn là “khả năng hay uy lực của một người để người đó trở thành người truyền động lực hoặc tác động đến hành động, hành vi và ý kiến của người khác”, theo định nghĩa của từ điển Webster.

Tôi tin rằng những người có sức ảnh hưởng tạo ra sự khác biệt bằng việc thách thức nhằm thay đổi thực trạng<sup>5</sup>, khởi xướng những lối tư duy mới, tạo ra thay đổi hoặc truyền cảm hứng cho người khác phát triển.

Người có sức ảnh hưởng nỗ lực hết mình trong mọi môi trường làm việc, từ sân khấu hoặc diễn đàn cho đến bệnh viện. Họ làm những công việc khác nhau, từ nhân viên hành chính, tác giả viết sách cho đến phụ huynh hay nhà hoạt động cộng đồng. Có khi họ là những người nắm giữ những vị trí quyền lực truyền thống: một nhà lãnh đạo chính trị với khát vọng lớn lao, một học giả cống hiến trọn đời cho những khái niệm hoặc tư tưởng mới, một nhà quản lý truyền động lực cho nhân viên, khuyến khích họ phát triển và khai thác mọi nguồn lực, hay người đứng đầu tổ chức giữ vai trò đốc thúc để các dự án đi đến thành công. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, người có sức ảnh hưởng không nhất thiết phải giữ chức vị cao. Họ đơn giản là những người truyền động lực để tạo ra sự thay đổi, sự phát triển và thành tựu: họ có thể là một thành viên có nhiều sáng kiến tuyệt vời của một tổ chức, một quản lý cấp trung có năng lực dẫn dắt một dự án đi đến thành công, một nhân viên có khả năng thuyết phục lãnh đạo cấp cao thay đổi quyết định, và cũng có thể là một thực tập sinh yêu nghề và sáng tạo, giúp biến nhà hàng nơi mình học việc trở thành địa điểm ăn trưa yêu thích mới của các nhân viên văn phòng.

Trên thực tế, những người sử dụng tài năng bẩm sinh và những kỹ năng học hỏi được để gây ảnh hưởng đến người khác chính là những người đưa thế giới của chúng ta đi lên ở những tầm mức lớn, nhỏ khác nhau. Trong số họ có cả những người hướng ngoại và người hướng nội - những người tạo ra sự khác biệt thông qua một quá trình mà tôi gọi là Quá trình tạo ảnh hưởng thầm lặng.

Người tạo ảnh hưởng thầm lặng là những ai?

Khi Tim Cook đảm nhiệm vị trí CEO (Tổng Giám đốc Điều hành) của Apple từ cuối năm 2011 sau khi Steve Jobs bị bệnh và qua đời, ông có nhiều trọng trách phải gánh vác. Phong thái cẩn trọng và kín đáo của ông rất khác với người tiền nhiệm; còn trước kia, trong vai trò COO (Giám đốc Vận hành), tính cách điềm tĩnh và tự chủ của Tim Cook cũng giúp cân bằng lại cá tính có phần khoa trương của Jobs. Khi còn là Giám đốc Vận hành, Cook từng thực hiện một số thay đổi lớn trong hoạt động của Apple và những thay đổi đó đã góp phần tạo ra những thành quả không nhỏ cho công ty.

Sau khi người đồng nghiệp đáng kính qua đời, Cook đi theo đường hướng lãnh đạo của riêng mình và nhận được nhiều lời ngợi khen từ cộng đồng công nghệ. Một phóng viên của tạp chí Fortune đã mô tả một cuộc họp với các nhà đầu tư mà ở đó, Cook đã thể hiện thương hiệu “người có tầm ảnh hưởng mang phong thái trầm tĩnh” của riêng mình. “Điều gây ấn tượng nhất đối với các nhà đầu tư của Apple ngày hôm đó là khi CEO Tim Cook bước vào phòng họp trong khi Giám đốc Tài chính (CFO) Oppenheimer của Apple đã phát biểu được khoảng hai mươi phút, ông lặng lẽ ngồi xuống một chiếc ghế ở cuối phòng và đã làm một điều mà mọi người cho là khác thường với cương vị một CEO: đó là ngồi bên dưới và chăm chú lắng nghe. Ông không một lần kiểm tra e-mail và cũng không ngắt lời người đang phát biểu.

Sau khi vị CFO kết thúc bài phát biểu, Tim Cook, người lúc đó đã ở vị trí Tổng Giám đốc Điều hành của Apple được năm tháng, mới đứng dậy để đưa ra nhận xét. Ông dường như bước lên trước khán phòng và ngay lập tức trở thành trung tâm của sự chú ý với phong thái không kiêu cách, đi thẳng vào vấn đề rất đặc trưng của

mình. Một trong các nhà đầu tư cho biết: ‘Ông ấy hoàn toàn làm chủ tình huống, biết mình là ai và biết mình muốn đạt được điều gì. Ông thẳng thắn trả lời mọi câu hỏi, không vòng vo hay tránh né bất kỳ vấn đề nào’”.

Bạn có nghĩ Tim Cook là một người hướng nội không? Tôi thì có đấy. Ông chọn ngồi ở cuối phòng và cho rằng không nhất thiết phải trở thành trung tâm của sự chú ý. Phong cách của ông là tập trung vào chiều sâu và không cầu kỳ. Dù có bản tính vô cùng trầm lặng, nhưng rõ ràng ông vẫn là người có sức ảnh hưởng mạnh mẽ. Bằng cách chọn tạo ra sự khác biệt bằng phong thái trầm tĩnh nhưng hiệu quả của mình, Cook giúp khởi xướng những lối tư duy mới và đưa Apple không ngừng đi lên. Ông đã dẫn dắt một công ty rất thành công và đầy sáng tạo như Apple vượt qua giai đoạn vừa mất đi người sáng lập đầy tính biểu tượng của mình và mở ra một tương lai mới dựa trên nền tảng đổi mới không ngừng. Vì những lý do đó, tôi xem ông là Người Ảnh hưởng Hướng nội - người mang lại sự thay đổi và duy trì đà phát triển cho tổ chức với phong cách hướng nội điển hình.

Giống như những Người Ảnh hưởng Hướng nội khác, đặc điểm cốt yếu trong phong cách cá nhân của Cook là tính khiêm nhường. Jody Wirtz, Giám đốc Điều hành của một ngân hàng thương mại và là một trong những Người Ảnh hưởng Hướng nội được nhắc đến trong quyển sách này, cũng thể hiện tính khiêm nhường tương tự khi trả lời câu hỏi phỏng vấn của tôi “Ông có tự nhận thấy mình là người có tầm ảnh hưởng không?”. Câu trả lời của Wirtz là: “Có lẽ cô nên hỏi những người xung quanh tôi. Nhưng nếu quả thật tôi là một người có sức ảnh hưởng thì đó là nhờ thông qua việc tư duy, tôi đã



tìm thấy những chân lý đúng đắn và có khả năng trình bày hoặc chứng minh những điều đó theo cách có thể thuyết phục được người khác và mang lại lợi ích cho họ”.

Mặc dù có bản tính khiêm nhường, nhưng Cook và Wirtz cùng nhiều người hướng nội khác vẫn được mọi người công nhận vì phong cách tạo ảnh hưởng hiệu quả của họ. Eleanor Roosevelt, Charles Darwin, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln và Rosa Parks cũng là những người hướng nội có tầm ảnh hưởng lớn lao. Ngoài ra, chúng ta còn có thể kể đến Warren Buffett, Condoleezza Rice, Steven Spielberg, J. K. Rowling và Mark Zuckerberg. Mặc dù có nhiều quyển sách viết về những kỹ thuật và phương pháp tạo ảnh hưởng, nhưng phần lớn đều có xu hướng tán dương những cách thức tạo ảnh hưởng mang tính hướng ngoại, vốn là những trở ngại đáng kể đối với người hướng nội. Các chiến lược tạo ảnh hưởng này chủ yếu hướng đến việc chinh phục lòng người bằng cách đặt mình ở vị trí trung tâm, nói lời hay ý đẹp để quảng bá cho điều gì đó, trình bày những lập luận sắc bén và dùng lời nói để thuyết phục người khác làm theo ý mình. Tạo ảnh hưởng theo cách thức của người hướng nội không phải là dùng lời nói suông, vẽ ra một viễn cảnh hấp dẫn để dành lấy sự ủng hộ từ người khác. Cách người hướng nội tạo ảnh hưởng thường tinh tế, không dễ nhận thấy và khác với những phương thức dùng ngôn từ để gây chú ý.

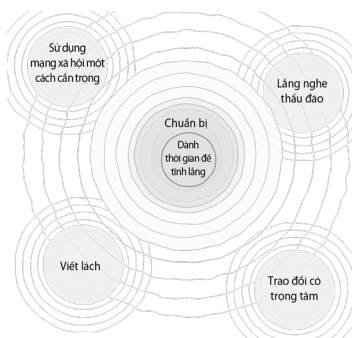
Đúng như mọi người thường nghĩ, chúng ta có thể tìm thấy phần lớn những Người Ảnh hưởng Hướng nội trong các lĩnh vực như công nghệ, kỹ thuật và khoa học, nhưng cũng có nhiều Người Ảnh hưởng Hướng nội làm việc trong các ngành marketing, quản lý dự án, giảng dạy, y tế, pháp lý, quản lý nhân sự và quản trị doanh

ngiệp nhỏ. Người Ảnh hưởng Hướng nội cũng làm trong lĩnh vực bán hàng và cung cấp dịch vụ. Trong các tổ chức phi lợi nhuận đòi hỏi khả năng cạnh tranh để dành được tài trợ và thời lượng phát sóng, bạn cũng có thể tìm thấy những Người Ảnh hưởng Hướng nội. Điểm chung của họ là cách tiếp cận vấn đề hiệu quả dựa trên cách thức hành xử tự nhiên của người hướng nội. Và tôi gọi cách tiếp cận đó là Quá trình tạo ảnh hưởng thầm lặng.

Quá trình tạo ảnh hưởng thầm lặng: Kết hợp sáu thể mạnh của người hướng nội

Qua nhiều năm quan sát và các cuộc phỏng vấn với nhiều Người Ảnh hưởng Hướng nội, tôi đã đúc kết được sáu thể mạnh mà người hướng nội cần phát huy để trở thành người có tầm ảnh hưởng:

1. Dành thời gian để tĩnh lặng
2. Chuẩn bị
3. Lắng nghe thấu đáo
4. Trao đổi có trọng tâm
5. Viết lách
6. Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng



Hình 2.1 - Quá trình tạo ảnh hưởng thâm lắng

Bản thân mỗi thể mạnh đã là một đòn bẩy để tạo ảnh hưởng; khi các thể mạnh được kết hợp với nhau, sức ảnh hưởng cộng hưởng sẽ tăng gấp bội. Người hướng nội thường kết hợp các thể mạnh vào Quá trình tạo ảnh hưởng thâm lắng như trong Hình 2.1. Dù theo trình tự nào, quá trình này cũng bắt đầu bằng thể mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng. Người Ảnh hưởng Hướng nội bắt đầu công cuộc tạo ảnh hưởng ở nơi mà họ có thể suy ngẫm và nạp lại năng lượng tốt nhất: đó là thời gian tĩnh lặng. Sự tĩnh lặng cung cấp năng lượng, giúp tăng khả năng tự nhận thức và khơi nguồn sáng tạo. Người hướng nội thường xuyên quay trở về trạng thái tĩnh lặng để tái tạo năng lượng và suy tư.

Thể mạnh tiếp theo là Chuẩn bị. Sự chuẩn bị chu đáo giúp Người Ảnh hưởng Hướng nội sẵn sàng cho mọi loại tình huống bằng cách trau dồi hiểu biết và chuẩn bị để ứng phó với bất kỳ chướng ngại nào có thể xảy ra. Khi có chiến lược và luôn chuẩn bị sẵn các câu hỏi, họ sẽ ngày càng thoải mái và tự tin hơn trong những nỗ lực tạo ảnh hưởng đến người khác của mình.

Sự kết hợp giữa hai thể mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng và Chuẩn bị tạo nên cốt lõi vững chắc cho các thể mạnh khác. Với sự

tự tin có được nhờ khai thác hai thế mạnh then chốt này, Người Ảnh hưởng Hướng nội phát triển vượt ra khỏi những suy nghĩ giới hạn của mình và hòa nhập vào những hoạt động tương tác với người khác.

Trên cơ sở đó, họ sẽ tiếp tục vận dụng một hay nhiều hơn trong bốn thế mạnh còn lại để gây tác động đến tình huống. Họ có thể khai thác một thế mạnh bẩm sinh của mình là Lắng nghe thấu đáo để xây dựng mối quan hệ và sự thấu hiểu lẫn nhau với người khác. Họ cũng có thể chọn cách tương tác song phương, giữa hai người với nhau, hay trong một nhóm nhỏ. Bằng cách này, họ khai thác thế mạnh Trao đổi có trọng tâm, là những cuộc đối thoại có mục đích rõ ràng, giúp họ giải quyết vấn đề và giải tỏa những bất đồng với người khác. Trong tình huống phù hợp, người hướng nội cũng chọn khai thác một thế mạnh tự nhiên khác của họ là Viết lách. Với thế mạnh này, họ trình bày những luận điểm mạch lạc và xác thực của mình để trở nên nổi trội hơn những người khác. Cuối cùng, Người Ảnh hưởng Hướng nội cân nhắc về khả năng và mức độ mà các nền tảng mạng xã hội có thể mang lại lợi ích cho sự nghiệp của họ. Họ tận dụng thế mạnh Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng để tiếp cận hoặc mở rộng phạm vi tạo ảnh hưởng của mình.

Với bản tính kiên nhẫn và bền bỉ, Người Ảnh hưởng Hướng nội không cảm thấy nhất thiết phải chọn con đường ngắn nhất để đến đích. Dù kết hợp các thế mạnh một cách có trình tự, Người Ảnh hưởng Hướng nội vẫn thường lặp lại xoay vòng các thế mạnh. Họ quay lại Dành thời gian để tĩnh lặng và Chuẩn bị khi cần nạp thêm năng lượng hay nuôi dưỡng lòng tự tin, quay lại Lắng nghe thấu đáo khi cần nắm thêm thông tin để điều chỉnh kế hoạch hay bổ sung ý

tưởng, hoặc vận dụng đan xen Trao đổi có trọng tâm - tương tác bằng lời - và Viết lách.

Hãy nhớ rằng để trở thành Người Ảnh hưởng Hướng nội, bạn không nhất thiết phải sở hữu cả sáu thế mạnh. Mỗi Người Ảnh hưởng Hướng nội khai thác bằng cách kết hợp các thế mạnh của mình theo những cách thức khác nhau tùy theo tính cách, nhu cầu và hoàn cảnh. Nói cách khác, Quá trình tạo ảnh hưởng thầm lặng không phải là một công thức đòi hỏi chúng ta phải sử dụng tất cả các thế mạnh một cách đồng đều trong từng tình huống.

Chương 3 có một bài kiểm tra giúp bạn đánh giá Chỉ số ảnh hưởng thầm lặng (Quiet Influence Quotient - QIQ) của mình. Đây là thước đo mức độ hiệu quả của bạn khi vận dụng sáu thế mạnh của người hướng nội trong việc tạo ra ảnh hưởng. Và trong các chương tiếp theo, bạn sẽ khám phá từng thế mạnh trong sáu thế mạnh đó. Bạn sẽ được chia sẻ nhiều câu chuyện, nhận được những lời khuyên thiết thực, và thậm chí hiểu được khi nào thì việc lạm dụng một thế mạnh sẽ gây trở ngại cho bạn.

Nếu biết phát huy các ưu thế bẩm sinh của người hướng nội, bạn sẽ làm nên điều khác biệt bằng mong muốn thay đổi thực trạng, bằng việc khởi xướng lối tư duy mới, tác động để tạo ra sự thay đổi và truyền cảm hứng giúp người khác tiến bộ theo những cách thức giúp phát huy được các tố chất bẩm sinh và khơi dậy niềm đam mê trong bạn. Niềm đam mê không nhất thiết phải được thể hiện bằng những lời nói hùng hổ hay ngôn ngữ hình thể đầy tính biểu cảm. Niềm đam mê cũng có thể được biểu hiện bằng ngọn lửa rực cháy bên trong mỗi người. Với Người Ảnh hưởng Hướng nội, ngọn lửa bên trong làm bùng lên lòng can đảm, óc sáng tạo, tính bền bỉ và sự

thôi thúc giúp tạo nên sức ảnh hưởng ở họ. Khi đọc những câu chuyện và câu trích dẫn trong quyển sách này, bạn hãy lưu ý và sẽ thấy những biểu hiện khác nhau của niềm đam mê khơi dậy sự khao khát làm nên điều khác biệt ở Người Ảnh hưởng Hướng nội. Chẳng hạn trong Chương 6, bạn sẽ gặp Elisha Holtzclaw, một y tá chuyên chăm sóc các trẻ em bị ung thư. Lòng nhiệt huyết ở trong cô - một phẩm chất điển hình mà ta thường thấy ở những Người Ảnh hưởng Hướng nội - được bộc lộ rất rõ ràng trong lời cô chia sẻ: “Tôi yêu công việc của mình và tình yêu ấy luôn sẵn có trong tim tôi. Bởi vì bản tính của tôi phù hợp với công việc ấy. Đó là sứ mệnh của tôi”.

Tôi chúc bạn có thể hiểu thấu và sống bằng cả trái tim, tận dụng tốt nhất những thể mạnh bẩm sinh của mình và làm nên điều khác biệt theo một cách không ồn ào nhưng mạnh mẽ và độc đáo của riêng bạn.

## Chương 3

### Chỉ số ảnh hưởng thầm lặng (QIQ)

“Điều tôi muốn làm nhất là trở nên có sức ảnh hưởng.”

- Philip Johnson, kiến trúc sư

Là người hướng nội, bạn có muốn biết mình có khả năng ảnh hưởng như thế nào không? Hãy bắt đầu bằng bài kiểm tra dưới đây để xác định Chỉ số ảnh hưởng thầm lặng (QIQ) của bạn. Đây là công cụ giúp bạn nhận biết bạn đang vận dụng sáu thể mạnh của mình hiệu quả đến đâu trong việc tạo ra ảnh hưởng, và giúp bạn đánh giá sự tiến bộ của chính mình sau khi áp dụng các ý tưởng trong sách.

Dựa trên những hành động thể hiện các thể mạnh đặc trưng của Người Ảnh hưởng Hướng nội, bài kiểm tra chỉ số QIQ cũng sẽ cho bạn biết mình có sự tương đồng đến mức nào với Người Ảnh hưởng Hướng nội. Bạn sẽ tự đánh giá bản thân bằng cách chọn tần suất bạn làm những điều dưới đây theo thang điểm từ 1 (không bao giờ) đến 5 (hầu như luôn luôn). Lưu ý: cố gắng đừng nghiền ngẫm và phân tích quá kỹ câu hỏi. Câu trả lời nảy ra đầu tiên trong trí bạn thường là câu trả lời chân thật nhất. Ngoài ra, bạn hãy tránh làm một nhà phê bình quá khó tính hay quá dễ tính. Thay vào đó, hãy trả lời các câu hỏi một cách khách quan nhất có thể.



1. Hàng ngày tôi dành thời gian để tĩnh lặng.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
2. Tôi biết cách loại bỏ những thứ gây xao lãng.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
3. Tôi dùng thời gian tĩnh lặng để soi rọi bản thân và lên kế hoạch.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
4. Tôi xây dựng kế hoạch rõ ràng nhằm đạt được các mục tiêu tạo ảnh hưởng của mình.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
5. Tôi tìm hiểu, nghiên cứu để chuẩn bị cho việc tạo ảnh hưởng.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
6. Tôi điều chỉnh các kế hoạch của mình để thích ứng với những điều kiện hoàn cảnh luôn thay đổi và mọi phản ứng khác nhau.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn

7. Khi lắng nghe, tôi là người lắng nghe thấu đáo và giúp đưa ra ý kiến phản hồi.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
8. Tôi nắm bắt giọng điệu và ngôn ngữ hình thể của đối phương để hiểu thông điệp của họ ở mức độ sâu sắc hơn.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
9. Tôi đặt những câu hỏi có trọng tâm để giúp mọi người phát triển.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
10. Tôi dùng cách trao đổi như một phương tiện để giải quyết rắc rối với người khác.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
11. Tôi chia sẻ những thông tin cá nhân có liên quan trong các cuộc trao đổi.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
12. Tôi cố gắng sắp xếp thời gian cho các cuộc trao đổi giữa hai người với nhau, có thể trực diện hoặc qua điện thoại.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
13. Tôi lưu tâm đến phong cách giao tiếp ưa thích của đối phương khi quyết định viết thư cho họ.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn

14. Tôi đón tâm huyết khi viết để trình bày quan điểm của mình.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
15. Tôi chú ý đến những tiểu tiết như ngữ pháp, chính tả và dấu câu khi viết để tạo ấn tượng tốt.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
16. Tôi cân nhắc kỹ khi lựa chọn nền tảng mạng xã hội phù hợp với mình.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
17. Tôi tích cực tham gia các cuộc bàn luận trên các ứng dụng mạng xã hội, để vừa đóng góp ý kiến vừa đọc bài đăng của những người khác.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn
18. Tôi sử dụng mạng xã hội để xây dựng và/hoặc thắt chặt các mối quan hệ.	1 Không bao giờ	2 Hiếm khi	3 Thỉnh thoảng	4 Thường xuyên	5 Hầu như luôn luôn

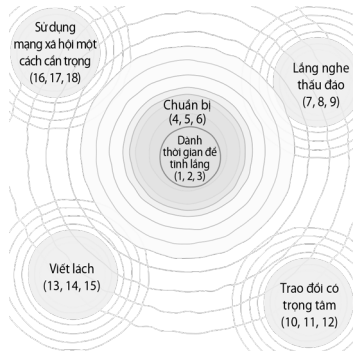
## Cách tính điểm và giải thích kết quả

Hãy tính tổng số điểm tương ứng với các con số bạn đã khoanh tròn. Các phổ điểm dưới đây phản ánh chỉ số QIQ ước lượng của bạn.

Lưu ý: Đây không phải một bài kiểm tra chính xác theo kiểu khoa học hay “đã được chuẩn hóa”. Thay vào đó, bạn hãy xem đây là một công cụ tự đánh giá nhanh giúp bạn nhìn ra những thế mạnh nào được bạn thường xuyên sử dụng nhất, thế mạnh nào cần được phát huy nhiều hơn và tổng quan về các thế mạnh của bạn. Hãy xem bài kiểm tra là một chỉ dẫn và là điểm xuất phát của quá trình bạn thu thập hiểu biết từ quyển sách.

Nếu chỉ số QIQ của bạn tính theo tổng điểm là	Bạn tự đánh giá mình...
76-90	<b>Rất tốt.</b> Bạn đang sử dụng phần lớn các thế mạnh của Người Ảnh hưởng Hướng nội thành công. Hãy theo dõi xem bạn có thể vận dụng tốt đến đâu các thế mạnh của mình để giải quyết những thách thức và tình huống đang hoặc sẽ xảy ra tại nơi làm việc.
61-75	<b>Tốt.</b> Bạn đang thể hiện tốt các thế mạnh tạo ảnh hưởng của người hướng nội. Tuy vậy, bạn vẫn cần chú ý cải thiện một số điểm. Bạn cần phát hiện ra ngay những lần bạn thành công và không thành công trong nỗ lực tạo ảnh hưởng. Hãy tìm ra sự khác biệt trong cách bạn vận dụng sáu thế mạnh ở hai trường hợp đó.
46-60	<b>Trung bình.</b> Bạn cần nỗ lực tìm cách phát huy thế mạnh tạo ảnh hưởng của người hướng nội nhiều hơn. Khi một tình huống trong công việc xảy ra mà bạn xử lý không hiệu quả như mong muốn, hãy cân nhắc áp dụng những thế mạnh bạn thường ít khi sử dụng.
Từ 45 trở xuống	<b>Cần cải thiện nhiều.</b> Bạn cần nỗ lực hơn nữa để tận dụng hết các thế mạnh tạo ảnh hưởng tiềm năng theo tính cách trầm lắng bẩm sinh của mình. Hãy bắt đầu bằng cách chú ý đến hành vi của chính mình, đồng thời xin ý kiến phản hồi và lời khuyên chân thành từ những đồng nghiệp đáng tin cậy. Bạn có thể bắt đầu bằng việc chọn ra một thế mạnh mà bạn muốn phát triển và đặt mục tiêu cụ thể cho tuần này. Sang tuần sau, hãy dùng đến một thế mạnh khác. Nếu nỗ lực của bạn được duy trì liên tục, bạn sẽ nhận ra sự khác biệt.

Tiếp theo, hãy dành thời gian so sánh tần suất bạn vận dụng từng thế mạnh để tạo ảnh hưởng. Hình 3.1 cho thấy những câu hỏi khảo sát (được ghi chú bằng số thứ tự câu hỏi) tương ứng với mỗi thế mạnh. Hãy điền số điểm của bạn tương ứng với câu trả lời cho từng câu hỏi khảo sát ở mỗi dòng dành cho mỗi thế mạnh trong bảng 3.1. Nếu muốn, bạn có thể tạo một biểu đồ cột để so sánh điểm số giữa sáu thế mạnh với nhau.



Hình 3.1

**Bảng 3.1**

Thế mạnh	Số điểm đạt được	Số điểm đạt được	Số điểm đạt được	Tổng điểm của dòng = Điểm QIQ cho từng thế mạnh
1. Dành thời gian để tĩnh lặng	Câu 1	Câu 2	Câu 3	
2. Chuẩn bị	Câu 4	Câu 5	Câu 6	
3. Lắng nghe thấu đáo	Câu 7	Câu 8	Câu 9	
4. Trao đổi có trọng tâm	Câu 10	Câu 11	Câu 12	
5. Viết lách	Câu 13	Câu 14	Câu 15	
6. Sử dụng mạng xã hội một cách cân trọng	Câu 16	Câu 17	Câu 18	

Hãy đọc bảng giải thích sau để biết ý nghĩa của điểm số từng dòng tương ứng với từng thế mạnh:

Nếu điểm của một thế mạnh là	Khả năng vận dụng thế mạnh này của bạn là...
12-15	<b>Rất tốt.</b> Bạn đang vận dụng xuất sắc thế mạnh này. Hãy tìm kiếm những cách thức để áp dụng nó vào những tình huống thử thách khả năng tạo ảnh hưởng của bạn. Ngoài ra, hãy nghĩ xem làm thế nào bạn có thể sử dụng thế mạnh này để bồi dưỡng những thế mạnh khác chưa được tận dụng tốt bằng.
10-11	<b>Tốt.</b> Bạn đang thể hiện tốt thế mạnh này. Hãy tiếp tục phát huy thành công của mình bằng cách áp dụng thế mạnh này khi có những cơ hội tạo ảnh hưởng mới.
6-9	<b>Trung bình.</b> Bạn cần nỗ lực tìm cách khai thác thế mạnh này. Hãy xác định những tình huống bạn có thể vận dụng thế mạnh này một cách dễ dàng, và trong những tình huống bạn không thành công trong việc tạo ảnh hưởng, hãy tìm ra những nguyên nhân gây trở ngại khiến bạn không thể vận dụng thế mạnh này.
Từ 5 trở xuống	<b>Cần cải thiện nhiều.</b> Việc bạn chưa vận dụng tốt thế mạnh này có thể là nguyên nhân cản trở bạn trở thành Người Ảnh hưởng Hương nôi đây. Hãy xem việc phát huy thế mạnh này là ưu tiên hàng đầu trong kế hoạch phát triển bản thân của bạn. Bạn nên quan sát và học hỏi cách những Người Ảnh hưởng Hương nôi thành công ở xung quanh bạn vận dụng thế mạnh này.

Cách sử dụng chỉ số QIQ khi đọc quyền sách này

Đừng để bị choáng ngợp bởi phần đánh giá chỉ số QIQ, và tất nhiên, cũng đừng lo lắng về điểm số của bạn. Đó là kết quả kiểm tra ban đầu giúp bạn tự đánh giá nhanh và bạn chỉ vừa bắt đầu đọc

quyển sách này thôi! Hãy xem đây là một gợi ý giúp bạn nhìn nhận lại những khía cạnh nào của bản thân cần được bạn ưu tiên tập trung năng lượng để phát triển. Và hãy nhớ rằng bạn không cần phải xuất sắc ở cả sáu thể mạnh trong mọi tình huống. Trước khi đọc từ Chương 4 đến Chương 9, hãy nhìn vào điểm số của bạn ở từng thể mạnh trong phần đánh giá chỉ số QIQ. Nếu kết quả đánh giá ở một thể mạnh là Rất tốt hoặc Tốt, bạn nên đọc lại chương sách tương ứng với thể mạnh đó theo hướng mở rộng thêm những cách thức bạn đã sử dụng. Bạn cần đặc biệt chú ý đến các phần nói về việc lạm dụng từng thể mạnh để đảm bảo bạn sẽ không sử dụng thái quá một thể mạnh nào để thể mạnh đó không bị biến thành điểm yếu.

Nếu ở một thể mạnh cụ thể, bạn được đánh giá là Trung bình hay Cần cải thiện nhiều, hãy dành nhiều thời gian đọc chương sách đề cập đến thể mạnh đó, bao gồm cả những lời khuyên và bí quyết đi kèm. Bạn nên đặc biệt chú ý đến những thể mạnh cần được cải thiện và được đề cập trong phần mô tả công việc hiện tại của bạn, hoặc bạn tự mình nhận thấy đó là thể mạnh cần phát huy trong công việc. Ví dụ, nếu bạn là nhân viên kinh doanh, Lắng nghe thấu đáo và Trao đổi có trọng tâm có thể là hai thể mạnh cần được ưu tiên phát triển. Nếu đối tượng cần tương tác của bạn ở phạm vi một tập đoàn lớn hay toàn cầu, Viết lách và Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng sẽ là những thể mạnh bạn cần chú trọng hơn.

Bất kể thể mạnh nào bạn cần ưu tiên phát triển, bạn cũng sẽ khám phá ra nhiều điều hữu ích trong quyển sách, đặc biệt từ Chương 4 đến Chương 9, nơi bạn sẽ thu thập được những hướng dẫn hành động cụ thể để bắt tay vào thực hiện ngay hôm nay.

Những hướng dẫn hành động này sẽ giúp bạn phát huy những thế mạnh tương ứng. Bất kể bạn quyết định khai thác thế mạnh nào trước tiên, những lời khuyên bổ sung sau đây sẽ giúp bạn nâng cao chỉ số QIQ:

Tìm nơi để luyện tập. Sau khi bạn đã chọn ra được một thế mạnh tạo ảnh hưởng mà bạn cần ưu tiên phát triển, hãy tìm những cơ hội để vận dụng nó. Ví dụ, nếu cảm thấy khi nghe người khác nói, bạn thường bỏ lỡ những thông điệp sâu sắc mà họ muốn truyền đạt thông qua giọng nói và ngôn ngữ hình thể (câu hỏi số 8 trong bài kiểm tra), hãy cân nhắc và sắp xếp thời gian biểu để tập quan sát nhiều hơn. Nơi xếp hàng ở siêu thị, phòng tập thể hình hay quảng đường đi bộ đến nơi làm việc đều có thể trở thành những “phòng thí nghiệm” để bạn quan sát, thử nghiệm và học hỏi.

Khích lệ bản thân. Mỗi khi bạn thử nghiệm thành công một cách thức tạo ảnh hưởng mới, hãy cổ vũ chính mình bằng lời khen “Làm tốt lắm!”. Bước ra khỏi vùng an toàn luôn là việc không dễ dàng, nên bạn cần ghi nhận sự tiến bộ của bản thân ngay từ thành tích nho nhỏ đầu tiên, cho dù bạn còn lúng túng hoặc chưa thể hiện hoàn hảo như mong muốn. Hãy lấy cảm giác hoàn thành làm động lực.

Nhận ra cách thức tạo ảnh hưởng nào là hiệu quả. Hãy ghi nhận mỗi khi bạn thực hiện tốt một kỹ năng. Sự ghi nhận này sẽ là một bộ phóng cho bạn. Thường thì bạn vận dụng một cách dễ dàng và tự nhiên những thế mạnh mang lại cho bạn điểm cao trong bài kiểm tra ở trên. Hãy tiếp tục phát huy những thế mạnh đó trong việc tạo ảnh hưởng cũng như nhắc nhở bản thân về những tố chất bẩm sinh mà bạn may mắn có được, nhất là vào những khi bạn không cảm thấy hào hứng với việc tạo ảnh hưởng đến người khác.

Nhờ người khác đưa ra ý kiến phản hồi. Bạn sẽ tiến bộ nhanh hơn để trở thành Người Ảnh hưởng Hướng nội thành công nếu bạn yêu cầu và nhận được những ý kiến phản hồi từ những người bạn làm việc cùng hoặc gặp gỡ thường xuyên. Tạo điều kiện để mọi người có thể giúp bạn hoàn thiện bằng cách cho họ biết bạn muốn hướng đến điều gì. Chẳng hạn, nếu bạn cần cải thiện khả năng viết lách, hãy nhờ một người bạn có chỉ số QIQ cao đưa ra những nhận xét trung thực về một e-mail hay một đề xuất của bạn, xem e-mail hay đề xuất đó có chỗ nào chưa rõ ràng không. Bạn chỉ có thể cải thiện một kỹ năng nào đó khi bạn biết thực trạng của nó như thế nào. Những ý kiến phản hồi từ người khác sẽ thúc đẩy sự tiến bộ và giúp xây dựng lòng tự tin.

Chú ý đến phản ứng của người khác. Hãy để ý đến cảm nhận của chính mình khi bạn vận dụng một thể mạnh tạo ảnh hưởng mới. Chẳng hạn, bạn có thể sẽ cảm thấy không thoải mái lúc mới bắt đầu luyện tập kỹ năng Trao đổi có trọng tâm nếu bạn thường sử dụng khả năng viết lách để tạo ảnh hưởng đến mọi người. Hãy ghi nhận những thành quả bạn đạt được bằng cách thức tạo ảnh hưởng mới này. Đồng thời, hãy quan sát phản ứng của mọi người. Ví dụ, khi bạn vừa đề xướng việc trò chuyện hay trao đổi, đồng nghiệp của bạn có thể sẽ rất ngạc nhiên và thậm chí hơi cảnh giác. Mọi người, kể cả bạn, thường sẽ chỉ mất một thời gian ngắn để làm quen với việc này.

Các bước cần làm tiếp theo

Những lời khuyên trong quyển sách này sẽ càng hiệu quả với bạn nếu bạn cần vận dụng nó cho một thử thách cụ thể mà bạn đang đối mặt trong quá trình tạo ảnh hưởng. Trước khi đi vào chi

tiết, hãy dành một khoảng thời gian yên tĩnh để suy nghĩ về những câu hỏi sau đây và ghi lại câu trả lời của bạn. Trong những phần sau của quyển sách, tôi cũng sẽ thường xuyên đưa ra những câu hỏi này để nhắc bạn suy ngẫm và trả lời.

1. Trong công việc, có tình huống nào khiến bạn muốn mình có sức ảnh hưởng nhiều hơn không? Hãy kể lại tình huống đó ở đây.

2. Ai (hay những ai) là người đóng vai trò then chốt trong tình huống đó?

3. Hãy kể hai hay ba khó khăn chính bạn gặp phải trong tình huống đó.

4. Cho đến nay, bạn đã thử nghiệm những hành động hoặc cách ứng xử nào? Kết quả bạn nhận được là gì?

5. Kết quả mỹ mãn cho tình huống này là gì? Nếu bạn đạt được kết quả đó thì mọi thứ sẽ khác đi so với tình huống hiện tại như thế nào?

6. Hãy xem lại điểm số QIQ của mình. Bạn có thể sẽ thử vận dụng một hay hai thể mạnh nào cho thử thách tạo ảnh hưởng này không?

Bất kể thử thách trong công việc bạn đang phải đối mặt hôm nay khó khăn đến mức nào, cách thức tạo ảnh hưởng trầm lắng theo kiểu của người hướng nội sẽ giúp bạn tạo ra những hiệu ứng tốt trong công việc, mang đến cho bạn sự công nhận xứng đáng và góp phần đem lại giá trị lớn cho tổ chức của bạn. Những mối quan hệ của bạn sẽ gắn kết sâu sắc hơn. Bạn sẽ nhận ra công sức bạn dành

cho việc trau dồi những thế mạnh vốn có của mình sẽ được đền đáp ngay ở hiện tại và trong tương lai.

Nhưng bạn cần thực hiện từng bước một. Hãy bắt đầu từ bước đầu tiên của Quá trình tạo ảnh hưởng thầm lặng. Đó cũng là nơi bạn được tận hưởng những khoảnh khắc lắng sâu nhất trong ngày và là giây phút bạn nảy ra nhiều ý tưởng nhất trong tuần: thời gian tĩnh lặng của bạn.

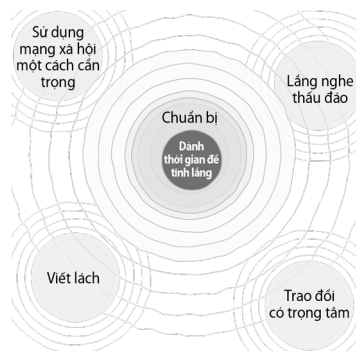


## Chương 4

### Thế mạnh #1: Dành thời gian để tĩnh lặng

“Thật bất ngờ và thú vị khi khám phá ra rằng khi ở một mình, bạn không hề cô đơn.”

- Ellen Burstyn, diễn viên



Julie Irving là một chuyên viên hành chính hỗ trợ cho hơn sáu mươi người làm việc ở Battelle Energy Alliance, một nhà thầu cho Trung tâm Thí nghiệm Quốc gia Idaho tại thành phố Idaho Falls, bang Idaho, Hoa Kỳ. Năm 2009, Julie được trao giải thưởng Chuyên viên Hành chính Sáng tạo của Hiệp hội Quản lý Hoa Kỳ (American Management Association) vì đã tình nguyện khởi xướng và điều hành chương trình lái xe an toàn bằng cách khắc phục điểm mù của công ty cô và cho cả cộng đồng. Chương trình này thu hút hơn mười ngàn người lớn và trẻ em đến các sự kiện ở phạm vi khu vực và địa phương.

Chương trình giáo dục an toàn giao thông do Julie lên ý tưởng và triển khai chắc chắn đã tác động đến nhiều người và cứu được nhiều sinh mạng. Động lực khiến cô theo đuổi cuộc hành trình này bắt đầu từ việc con gái cô suýt gây ra một tai nạn ô-tô thảm khốc. Julie kể lại: “Hôm ấy, tôi nhận được cú điện thoại từ con gái. Con bé đang gặp rắc rối với một vụ tai nạn. Không ai bị thương nhưng diễn biến tai nạn nghe khá khó tin. Con gái tôi kể rằng mình đã đâm vào một chiếc ‘xe tải quái vật’<sup>6</sup> trong lúc lùi chiếc Dodge Durango. Khi tôi hỏi vì sao con không kiểm tra gương chiếu hậu trước khi lùi xe thì con bé đáp: ‘Con đã kiểm tra rồi nhưng con không nhìn thấy chiếc xe tải. Nó rơi vào điểm mù của con’. Dù rất tin tưởng con gái mình, nhưng tôi phải thừa nhận câu chuyện này có vẻ hơi khó tin. Thế nên tôi quyết định lên mạng và nghiên cứu về các tai nạn có liên quan đến việc lùi xe. Những gì tôi phát hiện được đã dẫn dắt tôi chọn một hướng đi lạ thường không chỉ thay đổi cuộc đời tôi mà còn tác động đến hàng ngàn cuộc đời khác”.

Nhận ra vấn đề an toàn giao thông bằng cách khắc phục điểm mù cho ô-tô chưa được quan tâm ở tầm cỡ quốc gia, Julie kiên trì theo đuổi chiến dịch của mình. Cô bắt đầu bằng việc tìm hiểu trên mạng về vấn đề an toàn giao thông liên quan đến điểm mù. Cô tìm thấy một đoạn video mô tả một dòng xe đang lưu thông, trong đó vài chiếc ô-tô được chất đồng hồ đặc phía sau. Video này cho thấy những đồng hồ này ở ngoài tầm mắt người lái. Do tò mò, Julie đã tự mình thử nghiệm. Cô đặt những món đồ ở phía sau xe của mình, mỗi món đồ được chất chồng cao từ ba đến hai mươi mét. Khi cô đã ngồi trong xe và chỉnh gương chiếu hậu trong xe cũng như gương chiếu hậu hai bên cánh cho phù hợp, cô thật sự kinh ngạc khi nhận

ra mình không nhìn thấy cả chiếc xe đạp đua lẫn chiếc xe ba bánh mà cô vừa đặt ở phía sau xe, trong khoảng cách hơn mười mét.

Julie chia sẻ phát hiện mới này với những người thân trong gia đình, nhưng cô không muốn dừng lại ở đó. Cô mong có thể đóng góp nhiều hơn “với hy vọng ngăn chặn các thảm kịch xảy ra”. Cô làm các tấm áp phích và những tập sách nhỏ để phân phát cho các gia đình nhằm nâng cao nhận thức về vấn đề này. Ngoài ra, cô cùng với ban phụ trách an toàn của công ty còn tham gia những buổi thuyết trình có tương tác về các giải pháp an toàn giao thông liên quan đến điểm mù khi điều khiển xe ô-tô, trước tiên hướng đến khán giả là hàng trăm đồng nghiệp trong một hội nghị cấp khu vực của công ty, sau đó cô nhắm đến một cộng đồng lớn hơn. Cô đã cùng các tình nguyện viên tuyên truyền vấn đề này cho hơn mười ngàn người lớn và trẻ em.

Mặc dù động cơ khiến cô làm việc này xuất phát từ sự cố tai nạn của con gái, nhưng niềm khao khát được làm công việc mang tầm ảnh hưởng đã ươm mầm trong cô vào những phút giây tĩnh lặng dưới bầu trời sao vào mỗi cuối ngày. Julie nhớ lại: “Tôi luôn cảm thấy tinh thần cạn kiệt vào cuối ngày. Khoảng thời gian được tĩnh lặng là thời khắc tôi mong chờ nhất trong ngày. Đó là khoảng thời gian thiết yếu để thể chất và tinh thần của tôi được nạp lại năng lượng. Tôi thường dành thời gian để tĩnh lặng vào buổi chiều tối, khi tôi đã làm xong những việc mình cho là quan trọng nhất và nhất thiết phải hoàn thành trong ngày hôm đó. Đó là những giây phút còn lại trong ngày để tôi thư giãn và phục hồi, thường là trong bồn nước nóng”. Cô nói tiếp: “Thời gian tĩnh lặng cũng là lúc tôi suy nghĩ và chiêm nghiệm... nuôi dưỡng ước mơ, lên kế hoạch, đối mặt với cảm

giác buồn bã hay thất vọng, tìm cách vượt qua những nỗi sợ và xử lý những vấn đề rắc rối. Tôi nhận ra chính trong những khoảng thời gian tĩnh lặng này, tôi thường nảy ra những suy nghĩ và ý tưởng độc đáo, những cách lý giải hay câu trả lời mà trước đó tôi chưa từng nghĩ tới... Việc ngắm sao và bầu trời luôn mang đến cho tôi cảm giác sáng khoái và khiến tôi mỉm cười". Và có vẻ như việc ngắm bầu trời sao cũng truyền cho Julie niềm cảm hứng để tạo ra điều khác biệt lớn lao trên Trái Đất.

Bạn thu xếp thời gian biểu, dành ra thời gian để tĩnh lặng và sử dụng nó như thế nào? Bạn làm thế nào để thoát khỏi sự lặng lẽ, khô khan đến khó chịu của việc nhận và trả lời tin nhắn, e-mail và cả những câu hỏi chen ngang của sếp hay đồng nghiệp làm ngắt quãng dòng suy nghĩ với những ý tưởng chỉ vừa lóe lên của bạn? Nhà toán học người Pháp Blaise Pascal từng nói: "Mọi đau khổ của con người đều bắt nguồn từ việc họ không thể ngồi một mình trong một căn phòng yên tĩnh". Trên thực tế, các nghiên cứu chỉ ra rằng thiền định (có lẽ là hình thức trải nghiệm sâu sắc nhất thời gian tĩnh lặng) có tác dụng làm hạ huyết áp và việc thở chậm giúp giảm lo âu. Điều này rất quan trọng bởi vì sự căng thẳng, mất tập trung, buồn rầu và lo lắng có thể là những trạng thái tinh thần ngăn cản bạn trở thành người có tầm ảnh hưởng như bạn mong muốn.

Nếu bạn muốn nâng tổng điểm QIQ của mình, hãy bắt đầu bằng việc ưu tiên dành thời gian để tĩnh lặng và tận dụng nó tối đa. Nghe có vẻ nghịch lý, nhưng bạn sẽ cải thiện được khả năng ảnh hưởng đến người khác bằng cách cho mình một khoảng thời gian và không gian tách biệt với mọi người. Là người hướng nội, bạn cần ở một mình, hay ít nhất bạn cần có một khoảng thời gian chủ động không

tương tác với người khác, để bạn có thể phát huy được hết tiềm năng của mình. Có lẽ bạn cũng ý thức rõ rằng bản thân muốn và có nhu cầu được ở một mình. Người hướng nội sẽ cảm thấy mệt mỏi khi dành phần lớn thời gian tiếp xúc với mọi người và thường nhạy cảm hơn trước những loại tác nhân gây kích thích khác nhau bao gồm tiếng ồn, sự chuyển động và ánh sáng. Dành thời gian để tĩnh lặng là thế mạnh nền tảng của người hướng nội để từ đó họ có thể phát huy các thế mạnh khác. Do đó, đây là thế mạnh mà chúng ta cần đi sâu vào tìm hiểu trước tiên. Hãy nhớ rằng mặc dù Dành thời gian để tĩnh lặng là thế mạnh mà Người Ảnh hưởng Hướng nội thường dùng làm bước khởi đầu cho quá trình tạo ảnh hưởng, nhưng đó cũng là khoảng thời gian tạm lắng giúp phục hồi năng lượng mà chúng ta có thể áp dụng lặp đi lặp lại trong suốt quá trình tạo ảnh hưởng của mình.

### Vai trò của Dành thời gian để tĩnh lặng trong việc tạo ảnh hưởng

Việc Dành thời gian để tĩnh lặng góp phần vào khả năng gây ảnh hưởng tới người khác của bạn bởi nó giúp bạn khơi thông nguồn sáng tạo, giữ cho nguồn năng lượng trong bạn luôn dồi dào, gia tăng khả năng thấu hiểu chính mình và người khác của bạn, đồng thời giúp bạn duy trì sự tập trung.

#### 1. Khơi thông nguồn sáng tạo

Khi ưu tiên dành thời gian để tĩnh lặng, bạn sẽ cải thiện được khả năng vận dụng kiến thức cũng như kỹ năng và kinh nghiệm trong việc giải quyết vấn đề và phát triển các ý tưởng. Theo định nghĩa, người có tầm ảnh hưởng là những người thường thúc đẩy những lối tư duy mới. Khoảng thời gian tĩnh lặng giúp các ý tưởng

sáng tạo trong tâm trí bạn được chất lọc và bộc lộ rõ nét hơn. Não phải - phần bán cầu não ít theo khuôn mẫu hơn, thiên về thực nghiệm hơn, sáng tạo hơn, phát triển về trí tưởng tượng hơn và “kém kỷ luật” hơn não trái - sẽ có cơ hội phát huy tối đa tiềm năng của nó khi bạn ở trong trạng thái thư giãn. Những ý tưởng hay ho khiến bạn trở nên khác biệt, khiến bạn trở thành người có sức ảnh hưởng - những ý tưởng mà mỗi khi bạn nói ra, mọi người phải ngừng lại và lắng nghe - được nuôi dưỡng trong những khoảnh khắc bạn ở một mình như thế.

Trên thực tế, nhiều nghiên cứu cho thấy chúng ta thường nảy ra những ý tưởng xuất sắc nhất khi đang ở một mình, trong không gian tĩnh mịch. Susan Cain, tác giả quyển *Quiet: The Power of Introverts in a World that Can't Stop Talking*, viết rằng trạng thái được tĩnh lặng một mình thật sự là chất xúc tác cho sự đổi mới và đột phá, bởi vì đã từ lâu, người ta xem nó gắn liền với tính sáng tạo và tính siêu việt. Theo Susan Cain, những thiên tài sáng tạo như Steve Wozniak (người chế tạo ra chiếc máy tính đầu tiên), nhà tự nhiên học Charles Darwin, và nhà văn Madeleine L'Engle, đều nuôi dưỡng mơ ước của mình trong những khoảng thời gian tĩnh lặng.

Sharon Begley<sup>7</sup>, một nhà báo chuyên viết về khoa học, cũng có cùng quan điểm. Trong một bài đăng trên tạp chí *Newsweek*, bà viết: “Những quyết định mang tính sáng tạo thường nảy sinh khi não bộ của chúng ta suy nghĩ một cách vô thức về một vấn đề thay vì tiếp cận trực diện vấn đề và phân tích nó. Chính vì vậy, chúng ta thường dễ nảy ra những suy nghĩ sáng tạo khi thư thái ngâm mình trong bồn tắm chứ không phải vào những lúc đang bị ngập trong một đống dữ liệu”.

Những Người Ảnh hưởng Hướng nội cho biết bản thân họ có kinh nghiệm thực tế về điều này. Vinay Kumar, cựu nhân viên kinh doanh và hiện đang là một chuyên viên huấn luyện cấp quản lý, giải thích việc dành thời gian để tĩnh lặng góp phần giúp anh phát triển óc sáng tạo của mình ra sao: “Hầu hết các ý tưởng mà tôi có được để viết ra và chia sẻ đều nảy sinh từ sâu thẳm bên trong vào những lúc tôi đang chạy bộ hay đi bộ đường dài... Đó là những lúc tiềm thức của tôi dường như hoạt động mạnh mẽ nhất”.

## 2. Giữ năng lượng luôn dồi dào

Người hướng nội nạp lại năng lượng bằng cách dành thời gian để ở một mình, đó là lúc các giác quan của họ ít bị tác động hơn. Là người hướng nội, bạn cần thời gian yên tĩnh một mình để khi ở với mọi người, bạn thật sự có mặt và sống trọn vẹn. Nếu thể chất và tinh thần bị suy kiệt, bạn sẽ rất khó có đủ sự tập trung để nghĩ ra những cách thức làm thay đổi thực trạng và truyền động lực cho người khác. Hãy gác lại mọi việc và dành nhiều thời gian nhất có thể để tái tạo năng lượng cho đến khi bạn phục hồi.

Các tác giả là những người gây ảnh hưởng bằng cách khơi gợi và kích thích chúng ta suy nghĩ khác đi thông qua ngôn từ mà họ sử dụng. Rất nhiều tác giả là người hướng nội và họ đã học được cách giữ gìn năng lượng để dùng cho công việc viết lách hao hơi tổn sức. Chẳng hạn như nhà văn Stephen King thường dành các buổi sáng cho công việc viết lách nghiêm túc vì khi đó năng lượng trong ông dồi dào nhất. “Buổi sáng là khoảng thời gian tôi dành để viết quyển tiểu thuyết mới. Vào buổi chiều, tôi viết và trả lời thư sau giấc ngủ trưa. Buổi tối là thời gian để đọc sách, sinh hoạt với gia đình, xem những trận đấu bóng chày của câu lạc bộ Red Sox trên ti-vi và xử lý

những chỗ cần hiệu chỉnh gấp trong sách. Về cơ bản, buổi sáng là thời gian tôi ưu tiên cho việc viết lách.” Một điều không thể phủ nhận là cách sắp xếp thời gian biểu này đã giúp Stephen King có một sự nghiệp sáng tác phong phú và đa dạng, tạo được tầm ảnh hưởng đến hàng triệu độc giả trên khắp thế giới.

### 3. Gia tăng khả năng thấu hiểu chính mình và người khác

Khi sử dụng thời gian yên tĩnh để bình tâm suy nghĩ, bạn sẽ biết mình thật sự là ai. Bạn sẽ ý thức rõ về bản thân hơn khi dành thời gian cho những suy nghĩ và cảm xúc khởi lên. Bạn có thể nhận thức được động cơ của những suy nghĩ và cảm xúc, khai thác các giá trị của bản thân, nhận ra những điểm mạnh và tìm cách khắc phục những điểm yếu của mình. Việc nhận thức rõ về bản thân giúp bạn đưa ra những chọn lựa đúng đắn hơn trong cách bạn tạo ảnh hưởng đến người khác và cách phản ứng với những người muốn tạo ảnh hưởng đến bạn.

Một giám đốc điều hành (CEO) danh tiếng của một công ty truyền thông lớn chia sẻ rằng những ý tưởng đột phá có sức ảnh hưởng lan rộng của anh thường nảy sinh trong khoảng thời gian mười lăm phút anh đi bộ từ trạm xe buýt đến văn phòng. “Tôi hình dung một tình huống cụ thể, cách tôi tiếp cận tình huống đó và làm chủ cuộc trò chuyện như thế nào. Ví dụ, tôi có thể quyết định rằng lần này, mình không cần phải thể hiện bản thân nhiều, cứ để cuộc trò chuyện diễn ra và tự nhiên sẽ có động lực.”

Ví dụ trên cho thấy sự bình tâm suy nghĩ trong khoảng thời gian yên tĩnh cho bạn tâm thế sẵn sàng để tương tác với mọi người một cách hiệu quả nhất. Nếu bạn luôn ở trong trạng thái tâm bị kích



động, hành động không ngơi nghỉ hay liên tục bị phân tâm, bạn sẽ thấy rất khó tập trung suy nghĩ về người khác và hiểu được góc nhìn cuộc sống của họ. Nhưng trong không gian riêng tư của mình, bạn có thể cân nhắc về lập trường của người khác trước khi trực tiếp tương tác với họ.

Ann, trợ lý pháp lý lâu năm của một công ty thời trang hàng đầu, thường chọn cách đi bộ để tập thể dục và dành thời gian yên tĩnh cho bản thân. Trong một lần đi bộ, cô quyết định sẽ bắt chuyện với một đồng nghiệp “rất khó gần và nóng tính” bằng cách hỏi thăm về cậu con trai nhỏ của cô ấy. Những dịp trò chuyện này đã giúp họ nhận ra đôi bên có những mối quan tâm chung và trở thành bước ngoặt trong mối quan hệ của họ, mở ra cho Ann cơ hội tạo ảnh hưởng và giúp cô ấy tháo gỡ được những vướng mắc trong một dự án đang gặp khó khăn. Nói một cách ngắn gọn, với quyết định đúng đắn được đưa ra trong khoảng thời gian tĩnh lặng của mình, Ann đã thành công khi khiến cho người phụ nữ quyền lực này thay đổi suy nghĩ, bằng cách phát triển mối thân tình và tạo lòng tin với cô ấy.

#### 4. Duy trì sự tập trung

Dành thời gian để tĩnh lặng, dù chỉ vài phút hoàn toàn tĩnh lặng, có thể giúp bạn tăng khả năng tập trung và tính hiệu quả, nhờ đó bạn mới có thể tìm ra những cách thức tối ưu nhằm thay đổi thực trạng và tác động đến các tình huống hay kết quả một cách tốt nhất. Adam, từng là một tay đua trượt tuyết, là một ví dụ minh chứng cho điều này. Anh bắt đầu chơi thể thao từ khi còn rất nhỏ, và vào thời điểm anh bắt đầu học đại học, khả năng trượt tuyết của anh đã có thể sánh ngang với nhà vô địch Olympic Bode Miller. Adam giải thích rằng trước mỗi cuộc đua, anh thường hình dung trong đầu từng

chặng một, nên trước khi xuất phát anh đã ở trong tâm thế sẵn sàng.

Adam thực hiện bài luyện tập khả năng tập trung này trong khoảng thời gian tĩnh lặng trước khi bước vào thi đấu. Giờ đây, khi làm công việc tư vấn cho cấp quản lý các doanh nghiệp, anh áp dụng phương pháp tương tự trong không gian yên tĩnh của phòng họp tại công ty khách hàng. Để chuẩn bị cho cuộc họp với khách hàng trước khi bắt đầu mỗi dự án, anh ôn lại một lượt bài thuyết trình trong đầu. Giống như những gì anh đã làm trong cuộc đua trượt tuyết nhiều năm trước, anh luôn lường trước những diễn biến sắp tới. Anh hình dung những câu hỏi khó, những điều bất lợi hay trở ngại có thể xảy ra và quyết định xem mình sẽ phản ứng như thế nào vào những lúc như vậy. Nhờ khả năng tập trung mà anh đã trau dồi được trong những khoảng thời gian tĩnh lặng, Adam đã xây dựng được một cách thức tạo ảnh hưởng đầy thuyết phục với phong thái trầm tĩnh rất hiệu quả của riêng anh, và kết quả là khách hàng thường nghe theo các đề xuất của anh.

Việc Dành thời gian để tĩnh lặng để rèn luyện khả năng tập trung cũng vô cùng cần thiết đối với Jane, người phụ trách chương trình tại Trung tâm Kiểm soát và Phòng ngừa Dịch bệnh (CDC). Công việc của cô là đối phó với những nguy cơ bùng phát bệnh truyền nhiễm, và cô chia sẻ: “Mọi việc đều cấp bách bởi vì tính mạng của nhiều người phụ thuộc vào chúng tôi và chúng tôi luôn cảm thấy như mình vừa lái một chiếc máy bay vừa phải hoàn thiện thiết kế của nó vậy”. Cô kể lại một tình huống khi cô phải tìm mọi cách thuyết phục một phòng ban khác đồng thuận với đề xuất của cô. Trước buổi họp với một nhóm nhỏ những người huấn luyện đồng cấp để thuyết

phục họ, cô âm thầm nghiên ngẫm trong đầu các ý tưởng để chuẩn bị cho phần trình bày của mình. Trong tâm thế sẵn sàng đó, cô đi thẳng vào việc thảo luận với các thành viên về các giải pháp khả dĩ. Bước chuẩn bị tâm thế ban đầu này giúp cô dẫn dắt cuộc thảo luận đi theo hướng tập trung vào giải pháp. Kết quả là Jane đã tận dụng rất hiệu quả những đóng góp của nhóm để củng cố cho ý kiến đề xuất của mình.

Như tôi đã nói, tập trung là một phương thức chuẩn bị tinh thần không thể thiếu trong số những phương thức chuẩn bị sẽ được đề cập trong Chương 5. Mỗi thế mạnh của người hướng nội đều góp phần tạo nên sức ảnh hưởng của họ trong một sự phối hợp tự nhiên, không phân biệt thế mạnh nào là nổi trội, nhưng chỉ có thế mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng mới có thể giúp bạn chuẩn bị tâm thế sẵn sàng.

### **Làm thế nào để thế mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng giúp bạn tạo ảnh hưởng**

Người Ảnh hưởng Hướng nội sử dụng nhiều cách thức hiệu quả khác nhau để có được thời gian dành cho việc tĩnh lặng và biến nó thành khoảng lặng suy tư của họ. Không có một cách thức nào là đúng đắn duy nhất cho tất cả mọi người để nạp năng lượng và bình tâm suy nghĩ, và trong số những người hướng nội được phỏng vấn trong quyển sách này, mỗi người đều có cách dành thời gian để tĩnh lặng khác nhau. Nhiều người dùng cách tạo một “khung cấu trúc” bằng cách lập thời gian biểu nhằm phân bổ năng lượng hợp lý để có thể ưu tiên cho việc dành thời gian để tĩnh lặng, làm chủ công nghệ (thay vì bị nó chi phối) và hướng vào bên trong nội tâm để thấu hiểu bản thân.

## 1. Tạo khung cấu trúc và ưu tiên dành thời gian để tĩnh lặng

Lập thời gian biểu và ưu tiên tuyệt đối cho khoảng thời gian tĩnh lặng. Hãy xem thời gian tĩnh lặng là một cuộc hẹn với chính mình, như mọi cuộc hẹn quan trọng của bạn với bất kỳ ai. Hãy tham khảo kinh nghiệm của Wally Bock, người tự nhận mình là “người hướng nội có vài nét tính cách của người hướng ngoại”. Là một tác giả có sức viết đáng nể, đồng thời là một chuyên viên huấn luyện kỹ năng lãnh đạo đầy lôi cuốn, ông đánh giá cao việc được ở một mình. Khi bàn về việc có nên gia nhập vào các hội nhà văn hay không, ông hài hước nói rằng mình không hợp với “cuộc sống bầy đàn”. Bock giải thích rằng ông thích viết lách hơn là nói về công việc viết lách. Mỗi buổi sáng, ông dành ba tiếng đồng hồ để viết và trong thời gian đó, ông không rời khỏi bàn làm việc. Ông viết blog và đăng các bài viết của mình trên các trang mạng xã hội một cách có hệ thống. Ông ảnh hưởng đến người khác bằng cách tương tác trực tuyến với mọi người và ủng hộ ý tưởng của các đồng nghiệp. Gần đây, ông đã vượt qua mốc một ngàn bài đăng trên blog và có hơn chín ngàn người theo dõi trên Twitter. Như vậy, Wally Bock đã tạo ra sức ảnh hưởng to lớn nhờ những khoảng thời gian tĩnh lặng được ông ưu tiên đưa vào thời gian biểu của mình.

## MỘT MÌNH GIỮA ĐÁM ĐỒNG

Ava, một người đại diện bán hàng sành điệu làm việc ở thành phố, có dịp đón tiếp Lauren là đồng nghiệp đến từ một thị trấn nhỏ. Trong chuyến đi thăm khách hàng, hai người ghé vào một quán cà phê Starbucks địa phương. Hóa ra Lauren chưa từng đến những cửa hàng thời thượng như thế này bao giờ. Khi ra khỏi Starbucks, Lauren đã hỏi Ava vì sao hầu như tất cả mọi người ở đây đều dùng

“laptop và tai nghe”. Cô thắc mắc tại sao họ đến một nơi vốn dành cho việc tụ họp như quán cà phê nhưng lại không phải để gặp gỡ nhau. Vì đã quá quen với việc ngồi yên tĩnh một mình ở nơi đông người, Ava bất ngờ khi nghe câu hỏi này. Cô giải thích khái niệm “một mình giữa đám đông” cho cô bạn đồng nghiệp đang rất bối rối về điều này.

Dành thời gian để tĩnh lặng không nhất thiết là phải ở một mình trong không gian vật lý. Đôi khi việc đó là bất khả thi. Và trên thực tế, nhiều người hướng nội vẫn làm việc rất hiệu quả khi bên cạnh hay xung quanh họ có những người khác. Chỉ cần họ không phải giao tiếp với người khác là được. Trong một quán cà phê chẳng hạn, năng lượng của những người xung quanh, sự cố gắng tập trung và mong muốn chú tâm hoàn toàn vào việc đang làm càng nâng cao giá trị của thời gian tĩnh lặng. Cũng giống như tham gia một buổi thiền tập thể hay ngồi trong thư viện với nhiều người, việc ở cùng những người khác có thể mang lại cảm giác thoải mái khó lý giải, giúp xây dựng sự tự tin và tạo điều kiện để chúng ta nhận thức sâu sắc hơn về bản thân và người khác.

Dậy sớm. Giống như nhà văn Stephen King, bạn có thể tận dụng thời gian buổi sáng để có được sự khởi đầu có lợi thế. Sophia Dembling, một blogger nổi tiếng và là tác giả của quyển sách *The Introvert's Way* (tạm dịch: Cách thức của người hướng nội), đã thu hút được hơn hai triệu lượt xem trên trang blog mang tên *Introvert's Corner* (tạm dịch: Góc dành cho người hướng nội) của cô. Cô nói: “Tôi làm việc một mình, vì thế tôi dễ dàng có được thời gian để tĩnh lặng. Thực tế là tôi có rất nhiều thời gian như vậy! Tuần trước, nhà tôi có khách đến chơi và ở lại... nên thỉnh thoảng vào buổi sáng, tôi

không rời khỏi giường ngay lập tức. Tôi mang máy tính lên giường. Và tôi tận hưởng một chút thời gian cho riêng mình trước khi thức dậy và đi ra ngoài chạm mặt họ. Tôi quý mến khách của mình, nhưng tôi không thích có đông người!”.

Tập thói quen ăn trưa một mình. Bạn có cảm thấy tội lỗi khi ăn trưa một mình không? Đừng cảm thấy tội lỗi. Những lúc nghỉ ngơi như thế này là cơ hội để bạn được ở một mình. Dùng thời gian nghỉ trưa để cân bằng lại và nạp năng lượng có thể là một phương cách lý tưởng, nhất là nếu bạn không làm việc đó hằng ngày. David, người làm công việc quản lý của một công ty phần mềm, là một ví dụ cho việc này. Anh nói rằng anh luôn ăn tối một mình vào những ngày anh đã dành nhiều thời gian gặp gỡ và tương tác với mọi người. Bằng cách đặt một quyển sách trước mặt, anh ngăn được những vị khách tiếp theo có thể ghé qua.

Những phút giải lao trong giờ làm việc. Bởi vì việc giao tiếp với mọi người có thể khiến bạn cạn kiệt năng lượng, hãy nhớ rời đi, dù chỉ trong vài phút, khỏi văn phòng, hội nghị hoặc bất kỳ nơi nào bạn đang làm việc. Thậm chí chỉ một cuộc đi bộ ngắn ở ngoài trời hoặc dọc theo hành lang cũng hữu ích cho bạn. Bạn sẽ cảm thấy bản thân trở lại là một con người có sức ảnh hưởng, tươi mới và đầy năng lượng.

Chọn môi trường làm việc tối ưu. Hãy nghĩ xem bạn làm việc ở đâu sẽ đạt được hiệu quả tốt nhất. Với sự phát triển của công nghệ và việc các công ty có những quy định thoáng hơn về thời gian và không gian làm việc, bạn có nhiều lựa chọn cho môi trường làm việc hơn bạn nghĩ. Một môi trường làm việc linh hoạt có thể cho bạn thời gian để tĩnh lặng như mong muốn. Hãy thử thỏa thuận với cấp trên

của bạn về khả năng làm việc tại nhà vài ngày trong tuần, hoặc nếu văn phòng làm việc của bạn được thiết kế theo kiểu mở<sup>8</sup>, hãy đăng ký sử dụng một phòng họp khi bạn cần thời gian để tĩnh lặng.

## 2. Làm chủ công nghệ

Tắt các thiết bị. Hãy mạnh dạn và thử xem sao. Tắt nguồn các thiết bị điện tử hoặc tắt thông báo của tất cả ứng dụng trong suốt thời gian bạn cần tĩnh lặng. Và tốt nhất bạn chỉ nên bật lại sau một khoảng thời gian được định sẵn. Người hướng nội thậm chí vẫn thấy cực kỳ khó khăn khi phải kiểm tra các thiết bị điện tử vào những thời gian nhất định. Tuy nhiên, sự gián đoạn liên tục vẫn là những mối phân tâm khủng khiếp vì chúng phá vỡ những khoảng thời gian mà họ đã dành riêng để tư duy và sáng tạo. Phần lớn mọi người nghĩ rằng phải mất từ bốn đến mười lăm giây để tâm trí tập trung trở lại sau mỗi e-mail gây gián đoạn. Hãy tìm những ứng dụng (app) và chương trình phần mềm giúp bạn xử lý vấn đề này. Các ứng dụng và chương trình này có thể giúp bạn xếp lịch cho việc đăng bài trên mạng xã hội, hẹn giờ để tắt truy cập Internet và thậm chí là quản lý hộp thư đến.

## CÁC TỔ CHỨC CÓ THỂ HỖ TRỢ NHÂN VIÊN DÀNH THỜI GIAN ĐỂ TĨNH LẶNG NHƯ THẾ NÀO

Chương trình Cách làm việc mới của Microsoft là ví dụ cho thấy nhiều tổ chức đã nhận ra nhu cầu có được những khoảng thời gian yên tĩnh của nhân viên. Tất cả nhân viên thuộc trụ sở ở bên ngoài thành phố Amsterdam của công ty công nghệ khổng lồ này đều có văn phòng làm việc tại nhà mà vẫn có thể tham gia các cuộc họp và hợp tác làm việc cùng nhau.

Khi các chuyên viên nghiên cứu ở Viện Quản lý Rotterdam đo lường tác động của chương trình này, họ nhận ra sau năm năm, chỉ số cân bằng công việc và cuộc sống của đội ngũ nhân viên Microsoft đã tăng 40%, đồng thời năng suất làm việc của họ cũng được cải thiện đáng kể. Báo cáo cho biết: “Giờ đây, không ai còn cần đến một văn phòng cố định nữa và tòa nhà đã được thiết kế để phù hợp với việc tổ chức các hoạt động khác nhau. Nó không còn là một văn phòng theo kiểu truyền thống. Thay vào đó, đây là một không gian làm việc cho phép các nhân viên có thể ngồi ở các khu vực khác nhau tùy theo nhiệm vụ được giao. Ngoài ra, văn phòng còn là nơi hội họp, nơi mọi người tương tác với đồng nghiệp, đối tác và khách hàng”.

Cách tiếp cận theo hướng cân bằng như thế này, với những lựa chọn đáp ứng được thiên hướng của cả người hướng nội lẫn người hướng ngoại, giúp tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự giao tiếp cẩn trọng, thấu đáo và có chủ đích, đồng thời nuôi dưỡng tính sáng tạo và khả năng đưa ra quyết định - chính là những dấu hiệu nhận biết của người có sức ảnh hưởng.

Hạn chế các yếu tố kích thích. Chúng ta cần tập thích ứng với môi trường sống của mình nhằm tạo điều kiện cho việc dành thời gian để tĩnh lặng. Người hướng nội thường chọn ánh sáng dịu, sử dụng máy tạo tiếng ồn trắng<sup>9</sup> làm át đi những tiếng ồn chói tai hoặc tạp âm và tạo bầu không khí yên lặng, tĩnh lặng. Nếu các yếu tố kích thích gây nhiều thời gian tĩnh lặng của bạn, bạn nên tránh xa các nhà hàng hay những nơi ồn ào, đông đúc. Thay vào đó, hãy chọn ở trong không gian yên ắng của nhà mình hoặc một góc kín đáo nào đó trong công viên.



Tắt toàn bộ âm thanh. Hãy thử đi dạo mà không đeo tai nghe hoặc lái xe mà không bật radio. Hãy sử dụng nút bịt lỗ tai hoặc tai nghe chặn tiếng ồn khi đi máy bay. Sự yên lặng cho phép trí óc và cơ thể bạn có được sự nghỉ ngơi cần thiết giúp phục hồi năng lượng và để những ý tưởng sáng tạo được nảy sinh. Cách đây vài năm, tôi từng đi tàu Amtrak<sup>10</sup> từ Baltimore đến thành phố New York. Sau một ngày dài, khi đã yên vị ở chỗ ngồi của mình trong toa tàu đông đúc, tôi lập tức có một cảm giác rất khác với những chuyến đi trên tàu vé tháng trước đây ở miền Đông Bắc. Cảm giác rất khác đó là gì vậy? Tôi bỗng nhận ra không có ai ở đây nói như hét vào điện thoại di động hay trò chuyện ồn ào cả. Tôi nhìn quanh và thấy người thì đang chợp mắt hay mơ màng nhìn ra cửa sổ, người thì đang đọc sách, viết lách hay chỉ ngồi lơ đãng. Đây đích thực là “chuyến tàu để tĩnh lặng”! Sau khi đã tận hưởng chuyến đi bình yên đến tuyệt diệu này, tôi bước xuống ga Penn một cách khoan khoái và đứng vẫy taxi với tâm thế sẵn sàng tận dụng mọi khả năng gây ảnh hưởng của mình.

### 3. Hướng vào bên trong

Tập thể dục. Hãy đứng dậy và vận động nào. Dành thời gian để tĩnh lặng không nhất thiết là bạn phải ngồi yên một chỗ. Trên thực tế, nhiều người xem việc tập thể dục là một hoạt động chủ yếu trong khoảng thời gian tĩnh lặng của mình. Josh là một giám đốc vận hành ngoài ba mươi tuổi tại một công ty Fortune 100<sup>11</sup> và là một ông bố có tính cách hướng nội của ba đứa con. Đối với anh, việc gánh vác nhiều trách nhiệm dường như khá dễ dàng. Anh ấy lấy năng lượng từ đâu để tạo ra sức ảnh hưởng trong mọi mặt như thế? Josh chia sẻ rằng anh tranh thủ vận động bất cứ khi nào có thể. Sau những giờ giải lao ngắn, anh thấy mình có khả năng tập trung làm việc tốt

hơn. Anh nói: “Đó là cách để tôi phục hồi và nạp lại năng lượng”. Việc anh chọn vận động là cách để tĩnh lặng đã tiếp thêm cho anh năng lượng, giúp anh tạo ra sức ảnh hưởng. Sức ảnh hưởng đó được thể hiện thông qua những chương trình mang tính đột phá anh đã mang đến cho các nhóm hỗ trợ nguồn lực kinh doanh<sup>12</sup> trong công ty, dự án biên soạn sách học tiếng Nhật dành cho doanh nhân và các chương trình huấn luyện đa văn hóa giúp cải thiện khả năng giao tiếp với các đồng nghiệp ở nước ngoài. Anh thậm chí còn đưa kế hoạch học cao học vào danh sách những hoạt động truyền cảm hứng của anh.

Viết nhật ký. Hãy ghi lại những suy nghĩ, nhận thức, mơ ước, niềm vui và cả những nỗi lo âu của mình vào sổ tay hoặc trên máy tính. Quá trình Viết lách - thể mạnh thứ năm của Người Ảnh hưởng Hướng nội - giúp bạn suy nghĩ thông suốt và có tác dụng như một hình thức thiền. Vinay Kumar, từng là nhân viên kinh doanh và hiện đang là chuyên viên huấn luyện cấp quản lý, đã chia sẻ rằng khi ông càng cố ép mình phải suy nghĩ, tâm trí ông càng trống rỗng. Nhưng khi đầu óc tĩnh lặng, các ý tưởng lại tuôn trào. Vinay khiêm nhường giải thích: “Tôi không thông minh đến mức lúc nào cũng có nhiều ý tưởng mỗi khi cần viết. Những ý tưởng cứ chọt nẩy ra vào những lúc ta không ngờ tới. Trong trường hợp của tôi, những suy nghĩ cứ lờn vờn trong đầu cho đến khi được tôi viết ra. Ngay khi tôi viết chúng ra, đầu óc tôi trống rỗng trở lại và thế là các ý tưởng mới xuất hiện”. Từng là nhân viên kinh doanh và người huấn luyện cấp quản lý, Vinay ủng hộ người hướng nội và thường thách thức cách nghĩ thông thường bằng việc viết những lời khích lệ cho nhiều người hướng nội trong cộng đồng của ông. Tương tự, nhà văn Randy Peterson cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của những công cụ hữu

ích giúp tâm tĩnh lặng. Ông chiêm nghiệm: “Khi muốn trở nên sáng tạo, tôi mở nhạc cổ điển, chuẩn bị một tập giấy ghi chú màu vàng và một cây bút máy (thay vì bút bi) rồi ngồi xuống cạnh lò sưởi và phác thảo mọi thứ tôi nghĩ ra trong đầu. Mùi thơm của giấy mực mang lại cảm hứng”.

Đừng quên hít thở. Hãy rũ bỏ mọi chỗ còn ứ đọng trong cơ thể, làm những động tác duỗi người và tập trung vào hơi thở. Hãy đếm “1, 2, 3” cho mỗi lần hít vào và thở ra. Bạn sẽ ý thức hơn về hơi thở của mình và nhờ đó, bạn sẽ dễ dàng đưa tâm mình vào trạng thái tĩnh lặng. Hít thở có chủ đích cũng giúp bạn sống với giây phút hiện tại. Bạn quên đi những việc đã xảy ra ngày hôm qua và cũng không trông đợi về những gì sẽ xảy đến với bạn vào ngày mai. Bằng hơi thở có ý thức, bạn có thể tập trung vào những suy nghĩ tích cực và sâu sắc nhất.

Chợp mắt một lúc. Hãy tìm thời gian và nơi thích hợp để chợp mắt một lúc vào ban ngày. Nhiều người có tầm ảnh hưởng rất tin tưởng vào sức mạnh diệu kỳ của những giấc ngủ ngắn, vì tiềm thức của họ hoạt động tối ưu trong khi ngủ. Chia sẻ của David, một chuyên viên phần mềm, cho thấy mối liên hệ này: “Tôi là một người hướng nội và tôi sắp thăng tiến lên vị trí lãnh đạo. Công việc đòi hỏi tôi phải thường xuyên phát biểu trước đám đông, làm công tác huấn luyện và chủ trì các cuộc họp. Tôi thường tìm cách nghỉ ngơi sau những cuộc họp hoặc buổi huấn luyện dài. Tôi ngủ khoảng hai tiếng để lấy lại sức”.

Lạm dụng thể mạnh

Dành thời gian để tĩnh lặng

Bất kỳ thể mạnh nào nếu bị lạm dụng cũng có thể trở thành điểm yếu. Cuộc sống cần có sự cân bằng. Điều này giải thích tại sao việc dành quá nhiều thời gian để tĩnh lặng có thể tác động tiêu cực đến khả năng tạo ảnh hưởng của bạn. Cụ thể, thời gian tĩnh lặng kéo dài có thể dẫn đến việc các ý tưởng trở nên khô cằn, động lực giảm sút, từ đó khiến bạn đánh mất tầm nhìn và cơ hội.

### 1. Ý tưởng trở nên khô cằn

Khi dành quá nhiều thời gian để tĩnh lặng, bạn nảy ra nhiều ý tưởng đến mức rốt cuộc bạn sa vào tình trạng óc sáng tạo bị tê liệt. Những ý tưởng của bạn có thể rất tuyệt vời. Tuy nhiên, nếu chúng cứ nằm trong đầu bạn và bạn không làm gì để biến chúng thành hành động, chúng sẽ chỉ là những ý tưởng mà thôi. Hàng triệu quyển sách không có cơ hội được viết ra và hàng triệu phát kiến không thể trở thành hiện thực vì những người nghĩ ra chúng mãi cứ đắm chìm trong những phút giây tĩnh lặng thay vì bước ra ngoài chia sẻ chúng với những người khác.

### 2. Động lực giảm sút

Pin chỉ cần được sạc lại trong một thời lượng nhất định. Sạc pin sau khi pin đã đầy là việc làm vô ích và không đem lại hiệu quả tích cực nào. Mặc dù mỗi người hướng nội cần một lượng thời gian để tĩnh lặng khác nhau, nhưng hầu hết họ đều đồng ý rằng việc lạm dụng thể mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng sẽ làm cạn kiệt năng lượng của họ. Ngoài ra, việc này còn có thể dẫn đến tình trạng cô lập hoặc thậm chí trầm cảm.

Tôi sẽ lấy ví dụ từ một vấn đề rất phổ biến hiện nay là tình trạng thất nghiệp kéo dài, sau quá trình quan sát một nhóm người mà tôi

đã làm việc cùng qua nhiều đợt suy thoái kinh tế. Tôi nhận thấy khi các ứng viên xin việc có nhiều tiềm năng này đã dành quá nhiều thời gian ngồi trước máy tính để gửi hồ sơ xin việc đi khắp nơi, họ mất hết động lực và cạn kiệt năng lượng. Tuy nhiên, khi họ làm việc để giúp đỡ người khác bằng tinh thần thiện nguyện, nỗi buồn trong họ tan biến; họ không còn tập trung tâm trí vào vấn đề của mình, và họ tràn đầy năng lượng trở lại. Rõ ràng việc dành quá nhiều thời gian yên tĩnh để nghiền ngẫm về hiện trạng khó khăn đã không tiếp thêm cho họ động lực, mà khoảng thời gian ngồi ở nhà còn bòn rút đi năng lượng cần có nhằm giúp họ gây ấn tượng với nhà tuyển dụng.

### 3. Đánh mất tầm nhìn

Mặc dù ý thức về những điểm mạnh và điểm mù của bản thân giúp bạn trở thành người có sức ảnh hưởng hiệu quả, nhưng việc dành quá nhiều thời gian sống với thế giới nội tâm có thể phản tác dụng. Kết quả là bạn chỉ theo sau chỉ trích những quyết định mình vừa đưa ra, nghi ngờ hay chất vấn khả năng của chính mình và trì hoãn hành động. Rốt cuộc, bạn có thể đánh mất tầm nhìn và làm hao mòn khả năng tạo ra sự khác biệt và thay đổi của chính mình.

Tĩnh lặng vào bên trong bao lâu là quá nhiều? Hãy ghi nhớ cụm từ hữu ích sau đây khi bạn cân nhắc cần bao nhiêu thời gian tĩnh lặng là đủ cho việc nhận thức về bản thân: “Nhìn lại chính mình nhưng đừng nhìn quá lâu”. Khi bạn nhận ra mình chỉ đang lẩn quẩn với chùng ấy suy nghĩ và không nhận biết thêm điều gì mới mẻ về chính mình, đó là lúc bạn cần ngừng chơi bản nhạc tinh thần ấy lại. Việc cứ mãi loay quanh phân tích chính mình có thể khiến bạn bị sa vào việc đào bới quá khứ - điều này rất có thể sẽ ngăn bạn hướng tới hành động thiết thực.

#### 4. Đánh mất cơ hội

Việc tĩnh tại một mình quá lâu cũng góp phần làm bạn đánh mất cơ hội rèn giũa bản thân và tiến triển trong sự nghiệp. Quá trình đó diễn ra như sau: cái gọi là “khoảng cách nhận thức” sẽ xuất hiện - đó là sự khác biệt giữa điều bạn muốn mọi người nhìn nhận về bạn và điều mọi người thật sự nhìn thấy ở bạn. Giả dụ bạn dành rất nhiều thời gian ở một mình cho các dự án. Thật không may là câu nói “xa mặt cách lòng” đúng ở hầu hết mọi nơi làm việc. Khi không trực tiếp nhìn thấy bạn, nhiều khả năng các đồng nghiệp sẽ nghĩ rằng bạn đã trở nên xa cách, tự phụ, hoặc bạn đang bất mãn về việc gì đó. Đáng tiếc là nhận thức sai lầm này có thể khiến các mối quan hệ trong công việc trở nên căng thẳng cũng như làm giảm khả năng gây ảnh hưởng đến người khác của bạn.

Hãy xem xét ví dụ sau. Văn phòng hành chính của một trường đại học nọ có sáu nhân viên. Năm người trong số đó không chia sẻ những thông tin quan trọng cho người còn lại là Jaya. Họ cho rằng cửa phòng cô luôn đóng kín, có nghĩa là cô không quan tâm đến các cuộc thảo luận của đồng nghiệp. Nhưng sự thật thì ngược lại, Jaya cần nắm thông tin, nhưng cô cũng cần thời gian nghỉ ngơi. Việc không nắm được những thông tin quan trọng đã làm ảnh hưởng không tốt đến độ tin nhiệm của cô trong khoa. Thật không may, nhu cầu có không gian và thời gian riêng tư của Jaya lại khiến nhiều người hiểu lầm là cô sống tách biệt trong khi cô hoàn toàn không mong muốn điều đó. Sau khi hai bên chân thành thổ lộ suy nghĩ của mình, họ đã xóa bỏ ranh giới và cuối cùng đã tìm ra cách để chia sẻ với nhau những thông tin quan trọng trong khi vẫn tôn trọng nhu cầu có thời gian để tĩnh lặng của Jaya.

Một yếu tố khác có thể khiến cho việc lạm dụng thể mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng làm bạn đánh mất cơ hội là bạn quá tin tưởng rằng mình sẽ mở mang tầm nhìn trong khoảng thời gian tĩnh lặng. Việc bạn gắn chặt mình vào một tầm nhìn cụ thể nào đó sẽ làm bạn chới với khi thực tế diễn ra. Cuộc sống ngoài đời thực không bao giờ hoàn toàn đúng như chúng ta tưởng tượng. Rất nhiều tình huống có thể xảy ra, và chúng ta không muốn ôm khư khư một cách nhìn sự việc để rồi không thể ứng biến khi thực tế diễn ra. Sarah, một nhân viên mua hàng, từng tin rằng cô có thể thuyết phục được người trưởng nhóm chấp nhận đề xuất của mình. Cô đã hình dung chi tiết cuộc họp trình bày ý tưởng và nhiều lần tưởng tượng ra viễn cảnh thành công trong đầu. Không may là khi cuộc họp thật sự diễn ra, phần trình bày của cô bị ngắt quãng bởi những câu hỏi chen ngang từ một chuyên gia được mời tham dự vào phút chót. Vì quá bất ngờ trước việc này nên Sarah mất cảnh giác, không giữ được bình tĩnh và rơi vào tình trạng bồn chồn, lo lắng, khiến cô không thể tập trung để nghe các câu hỏi. Kết quả là cô đã đánh mất cơ hội để ý tưởng của mình được duyệt.

### Các bước cần làm tiếp theo

Dành thời gian để tĩnh lặng không phải điều gì xa xỉ chỉ rất ít người làm được, mà đây là một lựa chọn chăm sóc bản thân thiết yếu giúp bạn có thêm nội lực để tác động đến phần lớn công việc và cuộc sống gia đình của bạn. Nếu bạn đã có thể thu xếp và biết sử dụng khoảng thời gian tĩnh lặng, hãy tiếp tục phát huy điều đó. Còn nếu bạn hiện chưa dành đủ thời gian cho bản thân theo cách đó, hãy thử xem sao. Việc tận dụng thể mạnh này sẽ giúp bạn khai thác

các thể mạnh khác của người hướng nội và tạo nền tảng để bạn đạt chỉ số QIQ cao.

Hãy đẩy mạnh quyết tâm Dành thời gian để tĩnh lặng bằng cách tập trung vào năm điểm chính mà bạn rút ra được trong chương này:

1. Những ý tưởng khiến bạn nổi bật và trở thành người có sức ảnh hưởng khác biệt thường nảy sinh khi bạn ở một mình.

2. Chỉ một vài phút tĩnh lặng sâu cũng có thể giúp bạn tăng khả năng tập trung và mức độ hiệu quả để bạn có thể thúc đẩy mọi việc tiến triển và thách thức nhằm thay đổi thực trạng.

#### Sức Mạnh Của Sự Trầm Lặng - 85

3. Hãy thay đổi một số thói quen nhằm ưu tiên cho việc dành thời gian để tĩnh lặng. Hãy thử ăn trưa một mình và nạp lại năng lượng bằng những phút nghỉ giải lao trong ngày, tập thể dục hay chợp mắt một lúc.

4. Để tận dụng tối đa thời gian tĩnh lặng, hãy tắt các thiết bị công nghệ.

5. Cần nhớ, việc dành quá nhiều thời gian để tĩnh lặng có thể sẽ làm cạn kiệt năng lượng của bạn và khiến các ý tưởng tuyệt vời chỉ dừng lại ở những ý tưởng trong đầu bạn. Hãy dành thời gian để tĩnh lặng rồi quay trở lại thế giới thực để tiếp tục gây ảnh hưởng đến con người và các tình huống có thể xảy ra.

Tiếp theo, hãy suy ngẫm những câu hỏi dưới đây để hiểu biết sâu hơn về thể mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng:



1. Lần gần nhất bạn dành thời gian yên tĩnh để suy nghĩ thấu đáo một sự việc phức tạp, một vấn đề hay một cơ hội là khi nào? Trong thời gian tĩnh lặng đó, bạn có bình tĩnh hơn hay nhìn nhận vấn đề với góc nhìn mới mẻ hơn không?

2. Ở đâu thì bạn có thể tập trung suy nghĩ và lên kế hoạch mà không bị phân tâm? Những hoạt động nào giúp bạn tĩnh lặng hiệu quả?

3. Dành thời gian để tĩnh lặng giúp ích cho bạn như thế nào trong việc xử lý tình huống thử thách tạo ảnh hưởng mà bạn hiện đang phải đối mặt - tình huống mà bạn đã đề cập ở Chương 3?

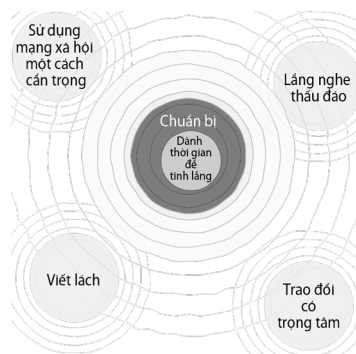
4. Dành thời gian để tĩnh lặng đem lại lợi ích cho bạn, giúp bạn cải thiện chỉ số QIQ, và suy cho cùng thì điều đó cũng có ích cho tổ chức nơi bạn làm việc. Nhưng chúng ta sẽ làm gì sau khi đã đạt được sự nhận thức thấu đáo, năng lượng dồi dào và khả năng tập trung nhờ việc khai thác thế mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng? Chúng ta sẽ vận dụng những điều đó để khai thác thế mạnh cốt lõi tiếp theo, Chuẩn bị.

## Chương 5

### Thế mạnh #2: Chuẩn bị

“Trực giác đóng vai trò quan trọng trong mọi việc chúng ta làm, nhưng nếu không có sự chuẩn bị hết mình, mọi việc chúng ta làm đều vô nghĩa.”

- Tim Cook, CEO của Apple



Jake là một người hướng nội và là phó giám đốc phụ trách tiếng Anh của một tổ chức giáo dục phi lợi nhuận lớn. Được công nhận là một quản lý tài giỏi, Jake sở hữu những phẩm chất của một Người Ảnh hưởng Hướng nội. Thế mạnh giúp anh tạo ra sức ảnh hưởng thâm lặng là Chuẩn bị.

Hãy lấy tình huống giải quyết vấn đề của Jake sau đây làm ví dụ. Trong giai đoạn thử nghiệm một chương trình huấn luyện giáo viên mới, Jake cần thuyết phục phần lớn các đơn vị đối tác trong vùng đồng ý cho giáo viên của họ sử dụng các tài liệu đã được đổi mới và cải tiến. Anh phải đối mặt với hai trở ngại chính: một là các đơn vị

giáo dục và giáo viên của họ vốn đã cảm thấy quá tải với chương trình hiện tại, và hai là các đối tác này lo ngại về những rủi ro có thể xảy ra khi đồng ý áp dụng một chương trình chưa hoàn thiện. Hầu hết các đơn vị giáo dục đều nói rằng họ muốn đợi cho đến khi mọi khúc mắc được giải quyết rồi mới quyết định đầu tư thời gian và công sức cần thiết để khởi động chương trình giảng dạy mới.

Jake đã thận trọng suy nghĩ về những lý lẽ phản đối nói trên và lên một kế hoạch để các đơn vị giáo dục trong vùng trở thành những đối tác phát triển trọng yếu. Đầu tiên, anh làm một video giới thiệu ngắn với các nhân vật là người que. Yêu cầu đặt ra là đoạn video phải vừa sâu sắc vừa hài hước để có được sự đồng cảm của người xem, đồng thời phải nêu ra được vấn đề cần giải quyết. Jake gửi video trên cho một loạt các đơn vị đối tác tiềm năng mới. Tiếp theo, anh hẹn gặp riêng để trình bày trực tiếp với những người có tiếng nói chủ chốt trong các đơn vị đó về tầm nhìn của anh đối với chương trình. Sau mỗi buổi gặp riêng đó, Jake yêu cầu họ gửi một bản đề xuất để anh xem xét thử nghiệm cho từng đơn vị.

Mỗi bước chuẩn bị trên đều nhằm mục đích tạo ra sự hào hứng và khích lệ lối suy nghĩ mới rằng việc tham gia vào một chương trình giáo dục thử nghiệm mang lại ý nghĩa như thế nào. Jake và sếp của anh đã xem xét tất cả những thách thức và cùng nhau xác định các bước hành động nhằm đạt đến kết quả là thu hút các đơn vị giáo dục trong vùng cùng tham gia chương trình thử nghiệm.

“Trước đây, chúng tôi chủ yếu nhờ lãnh đạo cấp cao chọn ra một đối tác trong khu vực”, Jake giải thích. “Bằng cách mở rộng cơ hội cho mọi người, quá trình này dường như dân chủ hơn, đồng thời tạo điều kiện cho từng đơn vị trong vùng thể hiện lòng nhiệt huyết của

riêng họ khi trực tiếp tham gia chương trình... Điều đó khiến họ cảm thấy mình đóng góp nhiều hơn và háo hức muốn là người đầu tiên sử dụng nguồn tài nguyên này dù chương trình vẫn chưa hoàn thiện. Họ càng thêm tin rằng việc hợp tác với chúng tôi là một ý hay. Kết quả là tôi không phải tốn quá nhiều lời lẽ để thuyết phục họ, bởi vì vào thời điểm chúng tôi cùng ngồi xuống để bàn bạc, họ đã khá chắc chắn rằng bản thân muốn theo đuổi chương trình này và tin rằng chương trình sẽ giúp họ đi trước các khu vực khác một bước.”

Sự chuẩn bị cẩn trọng và chu đáo của Jake có khiến bạn liên tưởng đến kinh nghiệm tiếp cận một cơ hội hoặc vượt qua một thử thách của chính mình không? Chuẩn bị - thế mạnh đặc trưng của người hướng nội - rất hữu ích khi bạn muốn thuyết phục hoặc gây ảnh hưởng đến người khác. Trong khi những người ảnh hưởng hướng ngoại thường giỏi ứng biến, Người Ảnh hưởng Hướng nội hiếm khi bỏ qua bước Chuẩn bị. Họ dành thời gian tĩnh lặng để cân nhắc về mục đích cần đạt, tiếp đó vạch ra một kế hoạch và chiến thuật gây ảnh hưởng kỹ lưỡng đến từng chi tiết và tạo ra tác động nhằm thúc đẩy sự thay đổi bằng một cách thức kiên trì và đầy tính kỷ luật.

Tóm lại, chính cách tiếp cận có phương pháp và có chiến lược này đóng góp đáng kể vào việc làm tăng sức ảnh hưởng của người hướng nội. Thế mạnh Chuẩn bị thường được phối hợp rất tốt với thế mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng. Hai thế mạnh này, khi được kết hợp cùng nhau, tạo thành thế mạnh cốt lõi để từ đó các thế mạnh khác được phát huy. Nếu bạn muốn tăng chỉ số QIQ của mình, hãy tập trung khai thác thế mạnh Chuẩn bị vì nó có thể giúp bạn phát huy được các thế mạnh khác. Và nếu điểm số của bạn ở thế mạnh

Chuẩn bị thấp hơn mong đợi, đừng vội vàng chuyển sang một thể mạnh khác. Hãy bắt đầu từ thể mạnh Chuẩn bị hoặc thể mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng, vì nếu không thật sự tập trung khai thác thể mạnh Chuẩn bị, bạn sẽ không thể nào vận dụng tốt bốn thể mạnh còn lại.

### **Vai trò của Chuẩn bị trong việc tạo ảnh hưởng**

Là thể mạnh then chốt làm tăng khả năng tạo ảnh hưởng thành công, Chuẩn bị giúp bạn trở thành một chuyên gia, có khả năng thuyết phục người khác bằng cách chứng minh được giá trị của đề xuất mình đưa ra, có khả năng thu hút người khác cùng tham gia vào kế hoạch của mình và trở nên tự tin hơn.

#### **1. Trở thành một chuyên gia**

Người Ảnh hưởng Hướng nội biết rõ điều mình đang trình bày hoặc chia sẻ. Tại sao ư? Vì họ luôn cẩn thận tìm hiểu và dành thời gian nghiên cứu kỹ chủ đề mình sẽ trình bày. Chẳng hạn, một ứng viên xin việc có sự chuẩn bị trước bằng cách tìm hiểu về ngành nghề, công ty và công việc thì sẽ gây ấn tượng tốt với người tuyển dụng. Mollie, một chuyên viên hành chính, từng có cuộc hẹn phỏng vấn với trưởng khoa Châu Á học của một trường đại học. Trước buổi phỏng vấn, cô chủ động tìm hiểu về những đề tài nghiên cứu mà ông quan tâm. Tại buổi phỏng vấn, cô đặt cho ông một câu hỏi liên quan đến sự phát triển của các gia đình Trung Quốc hiện đại và nhờ đó, buổi phỏng vấn có một khởi đầu tốt đẹp và đã diễn ra suôn sẻ. Ngay sau đó, cô nhận được thư đồng ý tuyển dụng.

Với tính kiên nhẫn đặc trưng, Người Ảnh hưởng Hướng nội hiểu rằng việc tạo ra sự thay đổi không thể một sớm một chiều đem lại

kết quả, mà là một quá trình nhiều bước và ở nhiều cấp độ, đòi hỏi sự học hỏi không ngừng về lĩnh vực của mình. Ashley, một nhân viên bán bảo hiểm, biết rằng để có thể hiểu và phối hợp tốt với đồng nghiệp, để kết nối thành công với một khách hàng tiềm năng hay một đối tác có nhiều triển vọng, cô cần phải đầu tư thời gian và có sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Cô chia sẻ: “Hoạt động bán hàng không chỉ diễn ra khi tôi gặp gỡ khách hàng với bản đề xuất trong tay mà nó đã được chuẩn bị qua nhiều năm... Nếu bạn hiểu rõ lĩnh vực của mình và mang đến cho khách hàng tiềm năng những sản phẩm, thông tin hoặc giải pháp có giá trị, họ sẽ trân trọng thời gian bạn dành cho họ. Một lúc nào đó họ sẽ tìm đến bạn”. Những thành công mà nhóm bán hàng của cô đạt được trong hai mươi năm là bằng chứng cho thấy chiến lược này hiệu quả.

## 2. Chứng minh được giá trị của đề xuất mình đưa ra

Người hướng nội dành thời gian để thu thập những dữ liệu phù hợp để có thể trình bày thuyết phục một lối tư duy mới mẻ hay một phương hướng hành động mới. Derrick, một biên tập viên có thâm niên của một công ty xuất bản, là người đóng vai trò quyết định trong việc chọn sách để xuất bản thông qua một quá trình tuyển chọn khắt khe. Anh thường nghiên cứu nhiều nguồn để có được cái nhìn bao quát và thấu đáo trước khi giới thiệu một quyển sách. Anh đọc các bài viết trên tạp chí, những văn bản về chính sách, các tài liệu trên Internet và nhiều nguồn khác để củng cố lập trường lựa chọn của mình. Trong trường hợp ai đó có quan điểm trái chiều, những bằng chứng của bên thứ ba nói trên sẽ giúp anh đưa ra lý lẽ phản biện và có cách xử lý phù hợp với quan điểm đối lập của ban đề tài. Vì biết rõ anh luôn chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi tham gia cuộc

họp, các đồng nghiệp thường tôn trọng những nhận định, đánh giá của anh và thường lắng nghe kỹ lưỡng các luận điểm được anh trình bày thấu đáo.

Một Người Ảnh hưởng Hướng nội khác là Jody Wirtz, Giám đốc Điều hành của một ngân hàng thương mại, người tự nhận mình không có sẵn các tố chất của một người bán hàng. Thay vì thuyết trình theo kiểu phô trương, anh chứng minh giá trị của những ý tưởng của mình thông qua hai công đoạn nghiên cứu. Đầu tiên và quan trọng nhất, anh phân tích để hiểu khách hàng trước khi tìm cách thuyết phục họ mua sản phẩm. “Không có một ý tưởng, sản phẩm hay giải pháp nào phù hợp cho tất cả mọi người. Dù tài giỏi đến đâu, bạn sẽ không bao giờ thuyết phục được một khách hàng của Nordstrom chuyển sang mua sắm ở Wal-Mart và ngược lại.” Công đoạn thứ hai là chứng minh giá trị của sản phẩm, bằng cách nhận diện được sự khác biệt giữa ý tưởng, sản phẩm hay giải pháp của mình với ý tưởng, sản phẩm hay giải pháp của người khác. Điều đó có nghĩa là anh cần nghiên cứu về tính cạnh tranh và suy nghĩ làm thế nào để truyền đạt đến khách hàng những điểm mạnh và điểm yếu tương đối của sản phẩm của mình. Khi đã dành thời gian chuẩn bị chu đáo trước khi gặp một đối tượng khách hàng cụ thể để chứng minh giá trị sản phẩm của mình, anh thường thuyết phục thành công khách hàng đó.

### 3. Thu hút người khác cùng tham gia vào kế hoạch của mình

Người Ảnh hưởng Hướng nội hiếm khi đạt được mục tiêu nếu chỉ một mình tự thân vận động. Hầu hết người hướng nội đều nhận ra rằng khả năng tạo ra sự khác biệt của họ sẽ tăng lên gấp bội khi họ có thể thu hút người khác cùng tham gia vào kế hoạch của mình

một cách có chiến lược. Sự đóng góp công sức của người khác không chỉ khiến công việc nhẹ nhàng hơn, mà nhiều cái đầu sẽ góp thêm nhiều ý tưởng và giúp mở rộng tầm ảnh hưởng của bạn. Và hãy nhớ rằng bạn gây tác động được đến mọi người chính nhờ việc bạn lôi cuốn họ cùng tham gia vào công việc của mình, vì vậy, chỉ riêng hành động nhờ ai đó giúp đỡ cũng đã làm tăng sức ảnh hưởng của bạn. Tuy nhiên, bạn cần có sự chuẩn bị, lên kế hoạch và khả năng quản lý mọi việc để có thể thu hút người khác một cách đúng lúc và hiệu quả.

Đôi khi, để đạt được mục tiêu, Người Ảnh hưởng Hướng nội chỉ cần nhờ đến sự giúp sức của một người - một người phù hợp và xuất hiện đúng thời điểm - để tác động đến ai đó. Để sở hữu được bản quyền của bộ ba tác phẩm rất ăn khách Hunger Games (tựa tiếng Việt: Đấu trường sinh tử), nhà sản xuất Nina Jacobson đã phải giành được lòng tin và sự đồng tình của nhà văn chuyên viết cho tuổi mới lớn Suzanne Collins. Sau khi dành rất nhiều thời gian tự mình liên lạc và trao đổi trực tiếp với Collins qua điện thoại cũng như thông qua đại diện của cô ấy, Jacobson đã nhờ một người bạn chung của hai người là nhà văn kiêm đạo diễn Peter Hedges đứng ra bảo đảm cho mình. Jacobson nhớ lại: “Peter, người đã thực hiện bộ phim Dan In Real Life (tạm dịch: Dan trong đời thực) cho hãng phim Touchstone hỏi tôi còn làm việc ở Disney, từng cùng Suzanne tham dự một chương trình dành cho những người viết sáng tạo tại North Carolina. Vì vậy, tôi đã nhờ Peter thay mặt tôi gọi cho Suzanne và trao đổi về việc hợp tác, để cô ấy biết được thành ý của tôi, rằng tôi thật sự nghiêm túc chứ không phải chỉ nhằm mục đích xã giao”. Cách tiếp cận của Jacobson đã có hiệu quả. Cô đã thuyết phục được nhà văn Suzanne Collins chuyển nhượng quyền tác giả



cho cô và nhờ đó, cô đã tiến hành sản xuất một bộ phim bom tấn chinh phục hàng triệu lượt khán giả trên toàn thế giới.

Cũng có khi, Người Ảnh hưởng Hướng nội cần đến sự góp sức, tham gia của nhiều người vào dự án của họ. Selah Abrams, người mà bạn sẽ gặp lại trong Chương 9, là một kỹ sư trầm tính ngoài ba mươi tuổi, đang làm việc cho một tổ chức truyền thông lớn. Nhưng đó chỉ là một trong vô số vai trò mà anh đảm nhiệm. Anh hợp tác với các công ty ở Nam Phi để tạo ra một mạng lưới gồm cả trăm ngàn người khởi nghiệp trong ngành công nghiệp giải trí, tạo nên sự phát triển thành công tổ chức phi lợi nhuận Hội đồng Những nhà lãnh đạo mới (New Leaders Council) chuyên hỗ trợ các nhà doanh nghiệp trẻ. Chưa hết, anh còn là người khởi xướng việc thành lập nhóm hỗ trợ nguồn lực kinh doanh NextGen cho công ty của mình, gồm những người trẻ rất năng động thuộc thế hệ Y<sup>13</sup>.

Trong mỗi dự án nói trên, Selah xây dựng mối quan hệ với những người mà anh gọi là “đồng khởi xướng”, đó là những người đóng vai trò chủ chốt trong tổ chức của anh, những người sẵn sàng cùng anh bảo trợ cho những nỗ lực phục vụ cộng đồng. Là người luôn nhanh chóng ghi nhận công lao của người khác trong thành công của mình, Selah không bao giờ dùng từ Tôi khi thảo luận về các dự án anh đề xuất. “Ngay cả khi tôi làm việc nhiều hơn, tôi vẫn luôn dùng từ ‘chúng ta’. Tôi cảm thấy thật không hay khi ai đó nhận hết công trạng về mình.” Khi chuẩn bị nội dung thuyết trình liên quan đến các hoạt động cộng đồng, anh thường nhấn mạnh sự góp sức của tập thể. “Tôi thường thử đề đặt trước những ý tưởng của mình với những người khác để xem họ phản hồi thế nào và tôi luôn cân nhắc về lợi thế của việc có ai đó cùng đồng hành hoặc thậm chí làm

người phát ngôn chính cho ý tưởng của mình.” Với bản tính khiêm nhường và chiến lược thu hút nhiều người cùng tham gia, Selah đã vận dụng hiệu quả khả năng tác động đến người khác, tạo ra sự thay đổi.

#### 4. củng cố sự tự tin

Người hướng nội thường mắc hội chứng “bán giá thấp bản thân”, có nghĩa là họ kín tiếng về những thành tích của mình đến mức mọi người không biết rõ giá trị tiềm năng của họ. Những đồng nghiệp hoạt ngôn hơn của họ thường dễ nổi bật và thăng tiến hơn trong công việc. Có hơn 80% người hướng nội cho rằng người hướng ngoại thường vượt trội trong công việc<sup>14</sup>. Trên thực tế, nếu liên tục không được trọng dụng trong các dự án và bị phớt lờ trong các cơ hội thăng tiến, người hướng nội có thể dần mất niềm tin vào bản thân. Tuy nhiên, khi nội lực và sự tự tin được củng cố thông qua thói quen chuẩn bị trước mọi việc, người hướng nội sẽ sẵn sàng đối mặt với mọi tình huống cần đến khả năng gây ảnh hưởng, đặc biệt là những tình huống mà họ có cơ hội tạo ra sự đột phá bằng mong muốn thay đổi thực trạng.

Khi đã chuẩn bị kỹ lưỡng một kế hoạch với từng đường đi nước bước được đúc kết từ những thành tựu trong quá khứ, người hướng nội sẽ cảm thấy tự tin. Đối với nhiều người, trong đó có nhà cố vấn quản lý Adam mà chúng ta đã gặp ở Chương 4, các bài tập rèn luyện tinh thần trong thời gian tĩnh lặng giúp họ tự tin hơn rất nhiều. Nhiều người khác củng cố lòng tự tin để sẵn sàng đón nhận thử thách mới bằng cách ghi ra một danh sách những thành tựu gần đây của mình và xem đó là cách để tự lên tinh thần. Danh sách này nhắc họ nhớ rằng bản thân họ thật sự có đủ những tố chất để thành công.

Jean Paul là nhân viên kinh doanh của một công ty công nghệ. Anh nhận ra rằng mình thường thể hiện tốt hơn trong các cuộc họp nếu có sự chuẩn bị trước. Anh nói: “Việc nắm rõ vấn đề sẽ được trao đổi hay thảo luận trong cuộc họp thật sự giúp tôi tham gia hiệu quả hơn... Khi hiểu rõ chủ đề được bàn luận, tôi cảm thấy thoải mái hơn ngay cả khi đó chỉ là một cuộc trò chuyện”. Như một số những Người Ảnh hưởng Hướng nội khác, anh thường mừng rỡ trong đầu diễn biến của cuộc trò chuyện hoặc cuộc họp sắp tới để có nhận định trước về vấn đề và cảm thấy tự tin. Việc tự hỏi đối phương sẽ phản ứng như thế nào giúp anh nhận định vấn đề sâu sắc và tự tin hơn khi gặp khách hàng. Sự thay đổi chiến lược này giúp anh có mặt trọn vẹn trong cuộc gặp với khách hàng, tạo cảm hứng giúp khách hàng tư duy sáng tạo về vấn đề của họ và về giải pháp anh đề xuất.

Ngay cả những nhà quản lý hàng đầu cũng chuẩn bị cho khả năng gây ảnh hưởng của mình bằng những cách thức giúp họ tự tin hơn. Doug Conant, cựu Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành công ty Campbell Soup, thường ghé thăm trước các địa điểm diễn ra cuộc họp và “dẫn theo một người bạn để giúp tự tin”. Ông giải thích: “Người bạn đó của tôi phải là người am hiểu về tình huống mà chúng tôi đang đối mặt và có khả năng làm tăng giá trị cho cuộc thảo luận”. Conant gọi người bạn đó là “người bạn cảm ứng”, người giúp ông cảm thấy thoải mái đồng thời tập trung vào mục đích và nội dung của cuộc họp.

### Chuẩn bị **thế nào để tạo ảnh hưởng**

Người Ảnh hưởng Hướng nội thường lên kế hoạch một cách có chiến lược và thấu đáo nên họ có thể nắm chính xác cần chuẩn bị

như thế nào để sẵn sàng cho các cuộc họp, cuộc gặp để trao đổi, sự kiện, buổi thuyết trình và các cơ hội gây ảnh hưởng khác. Việc chuẩn bị của họ được chia thành bốn bước chặt chẽ sau đây: thu thập thông tin và tìm hiểu mong muốn của những người mà mình muốn gây ảnh hưởng, vạch ra chiến lược, làm chủ bản thân và luyện tập.

### 1. Thu thập thông tin và tìm hiểu mong muốn của những người mình muốn gây ảnh hưởng

Thu thập những gì bạn biết. Hãy thu thập những thông tin hiện có và sắp xếp chúng lại cho có hệ thống. Woody Allen, đạo diễn phim kiêm nhà biên kịch danh tiếng có tính cách hướng nội, dùng một cái hộp để cất những mảnh giấy chứa các ý tưởng. Khi cần lấy cảm hứng cho một dự án mới, ông thường lấy ra và đọc lại những tờ ghi chú đầy ngẫu hứng này. Cách chuẩn bị tùy hứng này hiệu quả với ông, và rõ ràng ông đã gây ảnh hưởng đến hàng triệu người bằng những bộ phim có sức lay động mạnh mẽ của mình. “Hộp ý tưởng” của bạn là gì? Nó nằm trong mục Ghi chú (Notes) của ứng dụng Outlook, trong một thư mục gồm các tập tin trong máy tính của bạn, là quyển sổ tay gối đầu giường của bạn, hay ứng dụng ghi âm trong chiếc điện thoại thông minh của bạn? Một chiếc hộp ý tưởng có thể ở bất kỳ hình thức nào, chỉ cần bạn chọn kiểu hộp ý tưởng phù hợp nhất với mình.

Thẩm định trước. Các doanh nghiệp luôn tiến hành việc thẩm định trước (nghiên cứu hoặc phân tích tình hình hoặc đối tác trước một thương vụ) để biết đích xác dự án mà họ sắp tham gia cụ thể là như thế nào. Tương tự, Người Ảnh hưởng Hướng nội, vì muốn biết mình sẽ đối mặt với những gì trong buổi trao đổi hay cuộc họp sắp

tới, cũng tận dụng thời gian chuẩn bị để tiến hành việc thẩm định. Thông thường, họ sẽ chọn cách đọc các tập tin, các gói thông tin<sup>15</sup> và trò chuyện với những người am hiểu về lĩnh vực. Jake, phó giám đốc của tổ chức phi lợi nhuận mà tôi đã nhắc đến ở đầu chương, là người tâm đắc với phương pháp thẩm định. “Tôi muốn biết thông tin và nắm tình hình nhiều nhất có thể trước một cuộc họp hay một cuộc trao đổi, chẳng hạn như người mà tôi gặp kỳ vọng điều gì từ cuộc trò chuyện với tôi? Họ có thể đã sẵn có những giả định, kiến thức hay câu hỏi nào, và làm thế nào tôi có thể khơi gợi để họ bộc bạch những thông tin đó ngay từ đầu?”. Jake hoàn thiện quá trình chuẩn bị bằng việc khai thác những thông tin này: “Tôi cần vạch ra một phương án rõ ràng... Tôi cần biết rõ chúng tôi sẽ bàn về vấn đề gì, nó mang lại lợi ích như thế nào và nên đề cập theo trình tự nào”.

Nếu cơ hội tạo ảnh hưởng của bạn là một cuộc họp hay một buổi thuyết trình, hãy tiến hành thẩm định để làm rõ trước mục đích của sự kiện này. Jake chia sẻ: “Nếu tôi được yêu cầu phải đưa ra phản hồi hay cần phải có kiến thức nền tảng nhất định trong một cuộc họp hay trao đổi, tôi sẽ hỏi xin những tài liệu hoặc văn bản để tôi có thời gian xem, suy nghĩ và nhận định trước khi thảo luận với người khác”.

Tìm hiểu cạnh kẽ. Hãy mở mang hiểu biết của bạn về một chủ đề bằng cách tìm kiếm và tiếp thu những thông tin mới về chủ đề đó. Michelle Martin, nhà sản xuất kỳ cựu kiêm phát thanh viên và người dẫn chương trình radio tại Singapore - cũng là một người hướng nội - luôn đọc và tìm hiểu cạnh kẽ mọi quyển sách mà cô sẽ giới thiệu trong chương trình ăn khách và đầy sức ảnh hưởng của mình. “Nếu người tôi sắp phỏng vấn là một tác giả, tất nhiên tôi cần tìm hiểu cạnh

kế về sách của họ. Nếu không, đó sẽ là sự thiếu tôn trọng tác giả và tác phẩm của họ.” Sự chuẩn bị kỹ lưỡng giúp cô đưa ra những câu hỏi mang tính gợi mở, khiến các vị khách mời của cô không thể trả lời hời hợt. Kết quả là những cuộc thảo luận sôi nổi với nhiều ý kiến đa chiều trong chương trình radio của Michelle luôn nhận được sự hưởng ứng của đông đảo khán giả.

Bạn có thể đào sâu nghiên cứu một vấn đề cụ thể bằng cách tìm kiếm thông tin về vấn đề đó trên Internet, đọc các bài viết về chủ đề đó trên báo hoặc tạp chí, trò chuyện với những người am hiểu về lĩnh vực đó và ghé thăm những địa điểm có liên quan đến dự án cần tạo ảnh hưởng của bạn.

## 2. Vạch ra chiến lược

Tự đặt câu hỏi và trả lời. Hãy áp dụng cách thức tự-hỏi- và-đáp trong đầu. Bạn đang nỗ lực để đạt được điều gì? Bạn có muốn thay đổi thế giới bằng một sứ mệnh quan trọng không, chẳng hạn như nâng cao nhận thức về một vấn đề hay gây quỹ vì một sự nghiệp lớn lao mà bạn tin tưởng? Ngoài ra, bạn cũng cần suy nghĩ xem người mình mong muốn tác động đến là những ai. Hãy thử phán đoán mục tiêu của họ và hình dung xem họ sẽ phản ứng như thế nào với những đề xuất của bạn. Khi đã xác định được những điều cơ bản đó, bạn sẽ biết cần tiến hành việc chuẩn bị như thế nào cho hiệu quả. Bên cạnh đó, bằng cách tự phỏng vấn bản thân, bạn cũng có thể chắt lọc ra một danh sách “Những câu hỏi thường gặp” và chuẩn bị sẵn câu trả lời cho những câu hỏi đó.

## CHUẨN BỊ CHỦ TRÌ MỘT CUỘC HỌP

Ở vị trí chủ trì một cuộc họp, bạn đã có một vị thế hoàn hảo để gây ảnh hưởng. Hãy làm cho cuộc họp hữu ích nhất với tất cả các bên liên quan và tăng sức ảnh hưởng của mình bằng cách làm theo các bí quyết chuẩn bị cuộc họp sau đây:

Quyết định xem việc tổ chức họp có thật sự cần thiết không. Hãy nghĩ xem bạn có thể giải quyết vấn đề hoặc trao đổi thông tin bằng cách khác hay không, chẳng hạn như trao đổi riêng một cách có trọng tâm giữa hai người với nhau (xem Chương 7). Al Pittampalli, tác giả quyển *Read This before Our Next Meeting* (tạm dịch: Bí quyết họp hành hiệu quả), gọi các cuộc họp là “vũ khí ngất lời hàng loạt”. Ông cho rằng công việc quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo là quyết định khi nào nên tổ chức họp và khi nào không. Việc cân nhắc kỹ cách thức trao đổi thông tin phù hợp sẽ giúp tiết kiệm thời gian, chi phí liên quan đến nhân lực và thời gian, đồng thời cải thiện khả năng gây ảnh hưởng của bạn.

Chọn thời gian, địa điểm họp và chương trình họp phù hợp. Hãy chọn lịch họp vào những lúc các thành viên tham gia không quá mệt mỏi hay vội vã. Hãy tìm những không gian truyền cảm hứng, thoải mái và thuận tiện cho loại công việc cần thực hiện. Hãy lên chương trình họp phù hợp với thời gian sẵn có, bao gồm cả giờ giải lao và thời gian đứng lên vận động đôi chút. Những người hướng nội cần thời gian để nạp lại năng lượng, còn những người hướng ngoại thích quảng giao thì sẽ tranh thủ cơ hội để gặp gỡ và giao lưu tùy ý.

Yêu cầu người tham dự phải chuẩn bị cho cuộc họp. Bạn có thể không kiểm soát được văn hóa của công ty nơi mình làm việc, nhưng bạn hoàn toàn có thể kiểm soát cách bạn tương tác với người khác. Nếu bạn muốn mọi người chuẩn bị cho cuộc họp bằng

cách xem tài liệu và suy nghĩ về chủ đề sẽ họp, hãy gửi trước cho mọi người chương trình họp và những thông tin cơ bản có liên quan. Hãy nói cho những người sẽ tham dự cuộc họp biết rằng bạn mong họ đọc những tài liệu này trước (chứ không phải trong) cuộc họp. Nếu họ bước vào cuộc họp mà chưa chuẩn bị gì, hãy đề xuất dời lại buổi họp. Ban đầu, việc bạn lên chương trình họp và đặt yêu cầu cao về việc chuẩn bị cho cuộc họp sẽ khiến mọi người nghĩ rằng bạn đang làm quá lên. Nhưng hãy biết rằng họ sẽ quen dần với cách làm việc của bạn, và bạn không phải là người duy nhất gặp vấn đề này. Công ty sản xuất chất bán dẫn Intel từ lâu đã bắt buộc mọi cuộc họp đều phải được lên chương trình. Không có chương trình cụ thể thì không nên họp.

Chuẩn bị về mặt tinh thần, thể chất và kỹ thuật. Trong các cuộc họp trực tuyến, hãy có mặt sớm để kết nối và giải quyết các sự cố kỹ thuật. Với những cuộc họp trực tiếp, hãy có mặt từ sớm để nạp lại năng lượng trước khi dẫn dắt người khác. Hãy dành thời gian sắp xếp không gian cuộc họp. Bạn nên cân nhắc việc sắp xếp chỗ ngồi để tối ưu hóa việc tương tác trong cuộc họp. Một giám đốc marketing có tính cách hướng nội cho biết cô thường chuyển chỗ ngồi khi muốn một thành viên tham dự cuộc họp nhìn nhận lại vị trí của mình: những lúc cần thể hiện vị thế cấp trên của mình với một thành viên, cô ngồi đối diện trực tiếp với thành viên đó.

Phác thảo một kế hoạch có chiến lược. Bạn có thể ghi vài dòng trên giấy ghi chú hoặc lập một kế hoạch đầy đủ. Kế hoạch được soạn sẵn của bạn cần bám sát tình hình. Jody Wirtz, vị Giám đốc Điều hành đã được nói đến trong Chương 2 và trong chương này, chuẩn bị cho các cuộc họp nội bộ bằng cách lên một chương trình

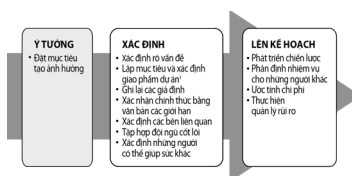


họp gồm từ ba đến bốn đề mục, đồng thời phác thảo lời mở đầu và phần kết gồm những điểm đáng lưu ý giúp củng cố lập trường của ông. Karen, người quản lý một thư viện nghiên cứu, khuyên chúng ta nên cân nhắc kỹ mục tiêu cần đạt và những luận điểm cần đưa ra trong cuộc họp. Trước mọi cuộc họp, cô đều chuẩn bị những nội dung cô sẽ phát biểu ở phần kết thúc cuộc họp và những bước cần làm tiếp theo.

Hãy chuẩn bị cho những cuộc họp do mình khởi xướng bằng cách soạn sẵn những luận điểm và câu hỏi liên quan đến buổi họp. Bạn sẽ đạt kết quả tốt nhất khi biết rõ vai trò của mình, lý do mình tham dự cuộc họp và mục tiêu cần đạt được. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội mong muốn tạo ra sự thay đổi lớn trên phạm vi rộng thường lập ra những kế hoạch dự án tạo ảnh hưởng thật bao quát, chẳng hạn như bảng kế hoạch được mô tả trong khung dưới đây.

## XÂY DỰNG MỘT KẾ HOẠCH DỰ ÁN CÓ SỨC ẢNH HƯỞNG

Khi bạn muốn tạo ra sự thay đổi lớn hoặc giải quyết một vấn đề có tính thử thách cao, hãy lập ra một “kế hoạch dự án có sức ảnh hưởng”. Bảng kế hoạch như dưới đây sẽ giúp bạn củng cố mục tiêu, đi đúng lộ trình và thu hút những người khác cùng tham gia vào dự án. Dave Basarab, tác giả quyển sách Predictive Evaluation (tạm dịch: Kỹ năng dự đoán), gợi ý rằng chúng ta nên suy nghĩ thấu đáo về ý tưởng của mình theo mô hình sau:



Giao phẩm dự án là sản phẩm được tạo ra và có thể bàn giao, là kết quả hay đầu ra của một dự án hay một quy trình.

Liệu việc dành thời gian để lập kế hoạch có thật sự cần thiết không? Câu trả lời của Basarab là có. “Những người thấy được tầm quan trọng của việc lập kế hoạch thường dễ đạt được mục tiêu hơn - đây là điều tất yếu. Và họ ít gặp căng thẳng hơn những người ‘làm tới đâu tính tới đó’. Cách làm việc theo kiểu tùy cơ ứng biến có thể có hiệu quả đối với những việc nhỏ, nhưng với những dự án thật sự quan trọng, không gì có thể sánh với việc lập ra một kế hoạch đúng cách.”

Nghĩ sẵn kịch bản thay thế. Hãy chuẩn bị ứng phó với những diễn biến bất ngờ không tránh khỏi. Dù đã chuẩn bị cẩn thận, không phải lúc nào bạn cũng lường trước được mọi việc xảy đến với mình. Người dẫn chương trình radio Michelle Martin phải ứng phó hằng ngày với những tình huống không chắc chắn. “Với tôi, mỗi chương trình đều là một sự kiện đầy hào hứng bởi vì tôi xem đó là một màn hợp tác: một vũ điệu mà khách mời, thính giả và tôi cùng nhau sáng tạo. Có rất nhiều yếu tố bất ngờ, chẳng hạn như khách mời bỗng nhiên áp ứng trước mi-cro, thính giả gọi điện đến bất ngờ trở nên khiếm nhã, hoặc tôi không tài nào nhớ ra một phân đoạn trong kịch bản. Những lúc như thế, mục tiêu của tôi là có khả năng ứng biến theo hoàn cảnh.”

Đôi khi, việc tùy cơ ứng biến đem lại kết quả tốt hơn chuẩn bị trước. Lời phát biểu lúc nhận giải thưởng của nữ diễn viên lừng danh Meryl Streep, một người có tính cách hướng nội, tại lễ trao giải Quả Cầu Vàng 2011 là một ví dụ. Trong lúc bối rối khi nhận được tin thắng giải và vừa bước lên sân khấu vừa gửi nụ hôn đến mọi người,

bà đã quên không mang theo kính và không thể đọc nội dung phát biểu đã được soạn sẵn. Vậy Meryl Streep đã xử lý tình huống đó như thế nào? Bà phát biểu những điều nảy ra trong đầu vào ngay lúc đó (nhà sản xuất đã phải chèn tiếng “bíp” vào chỗ bà thốt ra từ “chết tiệt”), pha vài câu hài hước và khen ngợi những ứng viên khác (có người thậm chí được nhắc đến nhiều hơn một lần). Phần phát biểu hơi lan man và gây cười thể hiện sự duyên dáng tự nhiên của bà có lẽ thậm chí đã thu hút nhiều người hơn số người hâm mộ bà đang có.

### 3. Làm chủ bản thân

Tạo ra những khoảng dừng. Hãy chọn cách tạo ảnh hưởng chậm-và-sâu. Đừng quên sử dụng thế mạnh bẩm sinh của người hướng nội là kiên nhẫn và suy nghĩ thấu đáo trước khi phản hồi. Thay vì cố né tránh sự phản kháng tất yếu và cần thiết mà bạn thường gặp phải từ đối phương khi cố gắng tác động đến họ để tạo ra thay đổi, hãy hít thở và điềm tĩnh đón nhận. Bạn nên cho chính mình một ít thời gian để suy nghĩ trước khi phản hồi những e-mail có thể khiến mình bị kích động. Hãy thử tự gửi cho mình bản nháp thư trả lời để bạn có thể chỉnh sửa sau đó hoặc xóa bỏ nó. Bạn cần bình tĩnh trở lại khi cảm thấy cuộc trò chuyện đang trở nên gay gắt. Bạn sẽ chiến thắng nếu giữ được sự bình tĩnh và đợi cho đến khi bạn cảm thấy mình đã “hạ nhiệt” mới phản hồi.

Bạn chắc chắn sẽ tạo ra và sử dụng hiệu quả hơn những khoảng dừng nếu biết tận dụng thời gian tĩnh lặng và cho bản thân những khoảng không để thở trong suốt ngày dài. Người hướng nội cần có thời gian chuyển đổi giữa những công việc đòi hỏi tư duy. Tác giả kiêm blogger Sophia Dembling dành cho riêng mình nhiều

thời gian và không gian giữa các cuộc hẹn hay sự kiện. Cô thường đến sớm và ngồi lại trong xe của mình ở bãi đỗ xe để trấn tĩnh và thư giãn trước khi gặp gỡ mọi người, thay vì vội vã đi ngay vào địa điểm cuộc gặp. Nhà quản lý giáo dục Jake cũng có cùng quan điểm: “Bất kể nội dung cuộc họp là gì, trực tiếp hay trực tuyến, bất kể vào thời gian nào hay đối tượng gặp gỡ là ai, tôi đều dành vài phút đọc lại những ghi chép trước đó của mình để khởi động lại trí nhớ”. Việc nhắm mắt lại cho trí tưởng tượng làm việc thư thả cũng có thể là một cách chuẩn bị hữu ích trong những khoảng dừng như thế này.

Trò chuyện tích cực với bản thân. Khi phải đối mặt với một tình huống xung đột hoặc một thử thách khó khăn, hãy tự hỏi bản thân câu này: “Mình sẽ làm gì nếu không sợ hãi?”. Hãy giả lập một tình huống trong đó bạn đóng cả hai vai, người tốt và kẻ xấu. Với mỗi suy nghĩ hay giả định tiêu cực của chính mình (trong vai “kẻ xấu”), bạn (trong vai “người tốt”) hãy phản bác lại bằng một suy nghĩ tích cực. Ví dụ, khi bạn phát hiện bản thân đang có suy nghĩ “Hình như cấp trên không coi trọng ý kiến của mình”, ý thức bên trong bạn hãy điều chỉnh suy nghĩ đó thành “Mình có một ý tưởng sáng tạo và có giá trị, có thể mang lại lợi ích cho tổ chức”.

Nhờ người khác giúp đỡ. Để tránh tình trạng kiệt sức hay mệt mỏi, hãy biết rõ giới hạn của mình và sẵn sàng đón nhận sự giúp đỡ của người khác. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội thành công đều đã vượt qua được tâm lý e ngại khi cần nhờ người khác giúp đỡ. Amelia, một chuyên viên kế toán, đã học được tầm quan trọng của việc này từ những thực tập sinh mà cô quản lý. Họ không ngại nhờ người khác giúp và việc họ đặt ra những câu hỏi khi có thắc mắc giúp cho dự án được xúc tiến tốt hơn. Vì vậy, khi bị quá tải

trong công việc, Amelia đã áp dụng cách của các thực tập sinh. Cô trình bày vấn đề với cấp trên, và trong vòng năm phút, ông ấy đã giúp cô sắp xếp mức độ ưu tiên cho các việc. Khi vấn đề được giải quyết, Amelia học được rằng việc lên tiếng khi cần sự hỗ trợ không chỉ giúp tiết kiệm thời gian, mà còn khiến những người khác nhìn nhận bạn là một người chủ động, có sức ảnh hưởng, luôn tìm cách thay đổi thực trạng (chẳng hạn như tình trạng quá tải trong công việc) khi mọi việc không suôn sẻ.

#### 4. Luyện tập

Học thuộc nội dung phát biểu. Hãy đứng lên và kiểm chứng khả năng ăn nói để tạo ảnh hưởng của bạn. Tiến sĩ Walter May, phó trưởng khoa tại một trường đại học thuộc hệ giáo dục khai phóng<sup>16</sup>, thừa nhận ông không có khiếu nói chuyện trước đám đông, vì vậy ông phải nỗ lực trau dồi kỹ năng này. Trước mỗi bài phát biểu hay thuyết trình ít nhất một tuần, Walter lấy giá nhạc ở nhà ra, chỉnh sửa điệu bộ và tập nói những điều mình dự định sẽ phát biểu. Nhờ vậy, khi đứng trước khán giả, ông trình bày lưu loát các luận điểm và thông điệp của ông tác động đến nhiều sinh viên và giảng viên trong khoa. Các chuyên gia thường đề xuất hình thức tập luyện này. Chuyên viên huấn luyện kỹ năng thuyết trình David Greenberg chia sẻ: “Diễn tập là thử nghiệm ở đỉnh cao”. Hãy thử nghiệm bằng cách ghi âm những lời phát biểu nhằm tạo ảnh hưởng của mình, cho dù đó chỉ là lời nói mở đầu. Bạn sẽ thấy mình sử dụng những từ ngữ và cách diễn đạt khác với những gì bạn đã viết ra trên giấy và thường gây ấn tượng mạnh hơn. Bạn có thể vận dụng những cách diễn đạt đó trong bài thuyết trình tiếp theo.

Chọn giọng điệu phù hợp. Hãy thử nói bằng nhiều giọng điệu khác nhau. Có thể bạn ý thức được vai trò của ngôn ngữ hình thể (ánh mắt, tư thế, dáng điệu...) nhưng chưa chú ý nhiều đến giọng nói của mình. Theo Barbara McAfee, chuyên gia về giọng nói và cũng là tác giả quyển sách Full Voice (tạm dịch: Giọng nói và nghệ thuật biểu đạt), chúng ta nên thử nói với nhiều âm sắc khác nhau. Bà giải thích thêm rằng những tình huống khác nhau đòi hỏi những giọng điệu khác nhau. Ví dụ, khi muốn đề cập đến một vấn đề nghiêm túc với một người nghiêm túc, bạn nên hạ giọng xuống để có giọng trầm. Còn những lúc muốn khơi dậy sự hưng phấn, bạn có thể thêm vào giọng nói của mình “một chút lửa”.

Chuẩn bị hai phiên bản cho bài phát biểu. Hãy chuẩn bị những nội dung bài phát biểu tương ứng với từng tình huống có thể xảy ra. Thường thì trên thực tế, thời lượng dành cho phần trình bày ý tưởng của bạn sẽ không đủ như mong muốn. Josh, vị giám đốc vận hành bận rộn đồng thời là ông bố của ba đứa con, người luôn tranh thủ thời gian tập thể dục để nạp năng lượng và tỉnh táo, khuyên chúng ta nên soạn sẵn một bài nói ngắn và một bài nói dài cho cùng một nội dung cần trình bày. “Tôi từng chuẩn bị một bài trình bày ý tưởng dài một tiếng rưỡi trước phó chủ tịch, nhưng rồi ông ấy lại bảo: ‘Được rồi, tôi cần rút ngắn cuộc họp nên anh có ba phút để thuyết phục tôi!’”. Sau sự việc này, Josh đã rút ra bài học là phải luôn chuẩn bị thêm một phiên bản rút gọn của bài thuyết trình.

### **Lạm dụng thể mạnh Chuẩn bị**

Mức độ chuẩn bị đến đâu phụ thuộc vào phạm vi và tầm quan trọng của tình huống mà bạn muốn gây ảnh hưởng, và phụ thuộc vào khả năng của bạn trong việc vận dụng những thể mạnh tạo ảnh

hưởng vốn có của người hướng nội. Đôi khi, bạn chuẩn bị kỹ lưỡng quá mức cần thiết. Trong quá trình bạn chọn và phát huy những thế mạnh tạo ảnh hưởng theo tính cách trầm lắng của riêng mình, bạn sẽ biết mức độ chuẩn bị như thế nào là phù hợp và lúc nào thì nên tạm không dùng đến thế mạnh chuẩn bị mà tùy cơ ứng biến. Những cảnh báo dưới đây về việc lạm dụng thế mạnh Chuẩn bị sẽ giúp bạn biết cách tự cân đối. Việc chuẩn bị kỹ lưỡng quá mức có thể dẫn đến tình trạng tê liệt khả năng phân tích, mất kết nối, mất trọng tâm và giảm sút sự tự tin.

### 1. Tê liệt khả năng phân tích

Khi nào sự chuẩn bị của bạn là quá mức cần thiết? Đó là khi chẳng việc nào được hoàn thành. Đến một thời điểm nhất định, bạn phải bắt tay vào làm thật sự. Dành quá nhiều thời gian để thu thập hoặc kiểm tra thông tin sẽ khiến bạn có thói quen không hành động tức thì, ngăn bạn xông xáo bước ra thử nghiệm các ý tưởng của mình và nhìn nhận các phản hồi. Nếu không có sự trao đi và nhận lại thì các ý tưởng vẫn không được công nhận. Một phần của việc tạo ảnh hưởng là đề xuất ý tưởng và lắng nghe phản hồi. Đừng để bị cuốn vào việc nghiên cứu vì sợ mình sẽ bỏ sót một dữ liệu quan trọng nào đó. Bạn sẽ không bao giờ tìm thấy đầy đủ tất cả mọi thông tin liên quan, bạn sẽ không bao giờ dự đoán được mức độ thành công của đề xuất thay đổi mình đưa ra, và bạn cũng không bao giờ biết được mong muốn thay đổi thực trạng của mình sẽ gặp phải những trở ngại nào. Nói ngắn gọn, con đường đi tới sự hoàn hảo là con đường đầy chông gai, và bạn không nhất thiết phải nắm trong tay mọi dữ liệu. 80% là được.

Chẳng hạn như các kỹ sư phần mềm phải học cách thu thập đủ - nhưng không cần quá nhiều - dữ liệu từ khách hàng. Nếu họ quá mải mê thu thập dữ liệu, sản phẩm cuối cùng của họ sẽ đối mặt với những rủi ro như ra mắt thị trường chậm trễ, chi phí vượt ngân sách hoặc sản phẩm lỗi thời. Ngoài ra, đôi khi khách hàng không thật sự biết mình cần gì, nên việc dành quá nhiều thời gian đặt câu hỏi cho họ không có nghĩa là bạn sẽ làm ra sản phẩm tốt nhất.

## 2. Mất kết nối

Nếu quá trình chuẩn bị của bạn quá chú trọng việc thể hiện bản thân, cuộc trao đổi, cuộc họp hay buổi thuyết trình của bạn rất có thể sẽ chỉ tập trung vào thông điệp của riêng mình mà bỏ lỡ cơ hội bắt nhịp với những nhu cầu và mong muốn của đối phương. Sự chuẩn bị thái quá khiến bạn bám sát theo kịch bản, theo cách mà bạn khó có thể thật sự lắng nghe để hiểu được mối bận tâm hay quan điểm của người khác. Mỗi giây phút bạn bận suy nghĩ về việc phải làm theo kế hoạch là giây phút bạn mất cơ hội lắng nghe. Bạn có thể sẽ bỏ lỡ những sắc thái quan trọng của ngôn ngữ cơ thể mà dựa vào đó, bạn có thể điều chỉnh cho phù hợp thông điệp của mình. Bạn sẽ mất kết nối với chính những người mà bạn cần tác động để tạo ảnh hưởng.

Người dẫn chương trình radio Michelle Martin đã chia sẻ ngắn gọn về những ảnh hưởng không tốt của việc chuẩn bị thái quá như sau: “Thuở mới vào nghề, tôi cố gắng lên kịch bản trước cho từng câu hỏi. Điều đó thật tẻ nhạt, và mặc dù tôi dường như kiểm soát được chương trình, nhưng bản thân cảm thấy phát chán! Sau mười hai năm dẫn chương trình radio, tôi đã học từ bỏ nhu cầu biết trước diễn tiến chương trình. Những chương trình hay nhất là những



chương trình mà tôi có thể ứng biến tại chỗ, là những chương trình mà tôi cảm nhận được rằng khách mời, thính giả và tôi đều có cơ hội tham gia và phát triển nó theo chiều hướng của một cuộc trò chuyện thú vị. Ngược lại, nếu không chuẩn bị trước, tôi lại quá lo sợ nên cũng sẽ không thể để chương trình radio ‘phát sóng trực tiếp’ diễn ra tự nhiên”.

Sự mất kết nối do chuẩn bị quá mức đặc biệt thể hiện rõ trong các buổi thuyết trình. Khán thính giả ngày nay không kiên nhẫn với “các nhà thuyết giảng”. Mặc dù họ vẫn muốn lắng nghe các chuyên gia, nhưng đồng thời cũng muốn giao lưu với một diễn giả năng động và biết tạo điều kiện cho khán giả tương tác. Họ muốn biết làm thế nào để một nội dung hay ý tưởng có thể áp dụng được vào cuộc sống của chính họ. Những nội dung được diễn thuyết hay bàn luận sẽ trở nên liên quan và gần gũi hơn nếu khán thính giả có thể tham gia thảo luận, đặt câu hỏi và có thời gian tranh luận một cách sôi nổi và thẳng thắn. Đây là bài học đã được các giáo sư đại học và các diễn giả chuyên nghiệp đúc kết.

### 3. Mất trọng tâm

Rõ ràng, việc thu hút người khác cùng tham gia có thể làm tăng phạm vi gây ảnh hưởng và giúp khai thác mọi nguồn lực của bạn. Trên thực tế, hầu hết mọi người đều sẵn sàng góp sức bởi vì bản thân họ cũng muốn trở thành một phần của sự thay đổi hay kế hoạch hành động. Vì vậy, bạn cần đảm bảo mình luôn tập trung nhắm đến mục tiêu cuối cùng thay vì quá bận tâm vào quá trình thực hiện. Ví dụ, một tổ chức tình nguyện đề xướng một sự kiện thu gom túi vệ sinh cá nhân cho người cao tuổi. Các thành viên phụ trách kế hoạch của họ đã chu đáo chuẩn bị các trạm thu gom và trò chơi để

giới thiệu các tình nguyện viên với nhau, cùng nhiều hoạt động xây dựng nhóm khác. Kết quả là số lượng túi thu gom được thực tế lại thấp hơn đáng kể so với mục tiêu đã đề ra. Tại sao? Vì nhóm kế hoạch đã không đặt hàng đủ số lượng dụng cụ vệ sinh cá nhân để hoàn thành nhiệm vụ. Việc dành quá nhiều thời gian cho các hoạt động gắn kết nhóm đã khiến cho quá trình chuẩn bị xa rời mục tiêu sau cùng. Chỉ một bước đi sai cũng có thể tác động đến sự thành bại của việc tạo ảnh hưởng.

Alexis, một nhân viên y tế cộng đồng, cũng rút ra bài học tương tự. Vì muốn đội ngũ phối hợp với nhau chặt chẽ hơn mà không cần có sự can thiệp trực tiếp của mình, Alexis đã thu xếp lên kế hoạch và tổ chức một cuộc họp nhằm đưa ra những quy định chặt chẽ, buộc cả đội làm việc với nhau theo từng nhóm nhỏ. Nhiều người đã phản đối cách làm này. Thật may là cuối cùng họ đã hợp tác với nhau, nhưng đó không phải là nhờ kế hoạch của cô. Sự gắn kết giữa họ diễn ra thân mật bên ngoài chương trình họp - trong thời gian đi dạo và ăn trưa. Ban đầu, Alexis rất thất vọng vì cho rằng kế hoạch của mình không hiệu quả. Phải mất một thời gian sau đó, cô mới nhận ra cuộc họp đã đạt được mục đích. Alexis học được rằng khuynh hướng quá chú trọng việc lên kế hoạch và đòi hỏi hoạt động nhóm của cô gần như khiến cô quên mất mình đã đạt được mục tiêu chính là tạo ra tinh thần hợp tác trong đội ngũ.

#### 4. Giảm sút sự tự tin

Đôi khi tập trung quá nhiều vào việc chuẩn bị để phát triển sự tự tin có thể phản tác dụng. Sự chuẩn bị quá mức có thể khiến bạn lo lắng và mất tự tin. Ví dụ, trong khi tập trung nghiên cứu một chủ đề nhằm củng cố lập trường và quyết tâm để tạo ảnh hưởng đến

những người khác, bạn có thể nhận ra mình không am hiểu lĩnh vực nào đó như mình nghĩ. Hoặc càng hiểu biết về lĩnh vực, bạn càng cảm thấy không chắc chắn về quan điểm của mình. Cả hai trường hợp này đều làm giảm sút sự tự tin của bạn.

Sự chuẩn bị quá mức cũng khiến bạn phải chất chứa quá nhiều thứ trong đầu, bạn lo nghĩ về những điều bạn sẽ trình bày, đang trình bày và cả những điều bạn đã trình bày. Trong một cuộc trò chuyện về những tình huống tương tự, một người được tôi phỏng vấn đã chia sẻ: “Khi rơi vào tình trạng áp úng, tôi mất hết sự tự tin và điều đó khiến tôi căng thẳng”. Tình trạng áp úng có thể gây ra hiệu ứng quả cầu tuyết<sup>17</sup> - càng áp úng, bạn càng thể hiện sự không chắc chắn khi trình bày quan điểm của mình. Điều này gây bất lợi cho việc tạo ảnh hưởng đến người khác.

Trong quyển *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength*, tôi nêu ra quá trình 4P: Prepare (Chuẩn bị), Presence (Có mặt), Push (Thúc đẩy), và Practice (Thực hành). Bạn sẽ đồng ý với tôi rằng Chuẩn bị chỉ là một bước trong quá trình cần thích ứng linh hoạt này. Bạn chỉ nên chuẩn bị đến một mức nào đó, trước khi sự tự tin và động lực mạnh mẽ bị thế chỗ bằng sự ngờ vực và lập luận theo sau người khác. Điều quan trọng là bạn cần tiến lên và tích cực tham gia cùng những người khác trong những nỗ lực tạo ra thay đổi của mình.

Các bước cần làm tiếp theo

Rất có thể Chuẩn bị là sở trường của bạn. Vì thế mạnh Chuẩn bị là nền tảng để phát triển những thế mạnh khác như Lắng nghe thấu đáo, Trao đổi có trọng tâm, Viết lách và Sử dụng mạng xã hội một

cách cẩn trọng, nên khai thác thế mạnh cốt lõi này là một cách tuyệt vời để nâng chỉ số QIQ. Trước khi bắt đầu, bạn hãy ôn lại những gì đã học được trong chương này. Có năm điểm chính sau đây:

1. Sự chuẩn bị thấu đáo, kỹ lưỡng là một thế mạnh đặc trưng của Người Ảnh hưởng Hướng nội.

2. Người Ảnh hưởng Hướng nội thường là chuyên gia về một lĩnh vực nào đó.

3. Sự chuẩn bị ở mức vừa đủ giúp bạn khác biệt. Trong khi đó, sự chuẩn bị quá mức có thể hủy hoại sự tự tin của bạn.

4. Rất ít Người Ảnh hưởng Hướng nội có thể một mình đạt được mục tiêu. Họ cần lên kế hoạch thu hút người khác cùng tham gia vào công việc của mình.

5. Người Ảnh hưởng Hướng nội thường lập ra những kế hoạch tạo ảnh hưởng có lộ trình rõ ràng.

Bạn cần củng cố hơn nữa quyết tâm phát huy thế mạnh Chuẩn bị bằng cách suy nghĩ và trả lời những câu hỏi dưới đây:

1. Hãy nhớ lại một lần gần đây bạn đề xuất thành công một ý tưởng trong công việc. Sự chuẩn bị của bạn cho cuộc trao đổi hay bản đề xuất ý tưởng có mang lại kết quả tương xứng không? Sự chuẩn bị đó thành công nhất ở khía cạnh nào?

2. Hãy nhớ lại một tình huống mà bạn đã không chuẩn bị kỹ lưỡng. Lần đó, bạn có thành công trong việc tạo ảnh hưởng không? Nếu có thể quay trở lại và làm khác đi, bạn sẽ thực hiện phần chuẩn bị như thế nào?

3. Bạn sẽ làm gì để chuẩn bị cho tình huống thử thách tạo ảnh hưởng mà bạn đã chia sẻ ở Chương 3? Một kế hoạch được soạn thảo chi tiết có giúp ích cho bạn không? Bạn có muốn người khác cùng bạn lên kế hoạch hay triển khai chiến lược tạo ảnh hưởng không? Nếu câu trả lời là có cho bất kỳ câu hỏi nào trên đây, bạn sẽ triển khai các bước chuẩn bị đó khi nào và cụ thể ra sao?

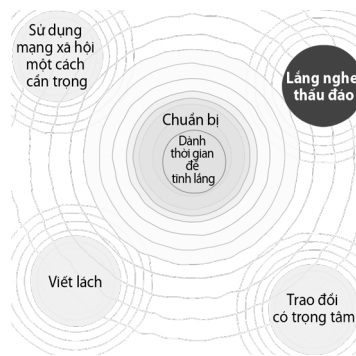
Thông thường, Chuẩn bị bao gồm việc thu thập và xử lý thông tin. Một cách để Người Ảnh hưởng Hướng nội thực hiện việc này là Lắng nghe thấu đáo - thế mạnh tạo ảnh hưởng thứ ba của người hướng nội. Trong chương tiếp theo, bạn sẽ hiểu vì sao thế mạnh Lắng nghe thấu đáo không chỉ giúp bạn phát huy thế mạnh Chuẩn bị mà còn giúp bạn gắn kết với những người xung quanh, những mối quan hệ mà nhờ đó bạn có thể xúc tiến các mục tiêu tạo ảnh hưởng của mình.

## Chương 6

### Thế mạnh #3: Lắng nghe thấu đáo

“Hành động thể hiện sự tôn trọng tuyệt vời nhất tôi từng nhận được là khi ai đó hỏi tôi nghĩ gì và chú tâm lắng nghe câu trả lời.”

- Henry David Thoreau, triết gia



Elisha Holtzclaw là y tá chuyên chăm sóc trẻ em mắc bệnh ung thư tại Bệnh viện nhi dòng Scott, Atlanta. Khi trò chuyện với Elisha, tôi hiểu vì sao tất cả mọi người, từ y tá trưởng cho đến các đồng nghiệp, đều đánh giá cô rất cao; có người còn miêu tả cô là “một người trầm lặng nhưng có sức ảnh hưởng lớn đến bệnh nhân”.

Elisha luôn lắng nghe bệnh nhân và người nhà bệnh nhân một cách chăm chú và gần gũi. Về điềm tĩnh, sự đồng cảm và thấu hiểu của cô khuyến khích họ chia sẻ và đặt câu hỏi về tình trạng của mình. Kết quả là gì? Elisha giúp họ trở nên mạnh mẽ để đưa ra những quyết định khó khăn nhất trong cuộc đời.

Câu chuyện gây xúc động trong một tình huống đơn cử sau đây cho thấy khả năng lắng nghe và thấu hiểu hiếm có của Elisha. Một cậu bé bị ung thư ở giai đoạn cuối và sự sống của em chỉ còn được tính bằng tuần. Trong quá trình điều trị cho cậu bé, Elisha đã trở thành người bạn thân thiết đáng tin cậy của mẹ cậu. Một ngày nọ, tại phòng truyền dịch dành cho bệnh nhân ngoại trú, cậu bé thiếp đi sau khi được tiêm thuốc giảm đau. Khi ấy, trong không gian yên tĩnh, riêng tư và ánh sáng dịu, mẹ cậu bé ngồi trên chiếc ghế ngả lưng còn Elisha ngồi trên giường, vừa xoa chân cho cậu bé để giúp cậu cảm thấy dễ chịu hơn, vừa lắng nghe mẹ cậu bé trải lòng. Hết sức chú tâm, Elisha nhìn vào đôi mắt nhòe nước của người phụ nữ ấy. Ánh mắt cô thể hiện sự đồng cảm với nỗi đau mà người mẹ đang phải gánh chịu. Mẹ cậu bé hỏi cô: “Xin hãy nói thật với tôi. Tôi biết cô sẽ thành thật. Cô sẽ làm gì nếu cô là tôi bây giờ? Cô sẽ chọn đưa con đến nhà an dưỡng cuối đời<sup>18</sup> hay quyết tâm theo đuổi đến cùng việc điều trị?”.

Elisha nhớ lại: “Tôi đã hết sức thành thật và cố gắng đặt mình vào hoàn cảnh của người mẹ đó. Tôi đã trả lời cô ấy rằng nếu tôi biết con mình không còn hy vọng vượt qua căn bệnh ung thư và đang phải chịu nhiều đau đớn, tôi mong là mình có thể đưa ra quyết định đúng đắn nhất. Tôi giải thích làm thế nào để nhà mình cũng giống như nhà an dưỡng. Như vậy, con tôi sẽ không phải xa nhà, sẽ được ở bên mẹ và gia đình. Và khi thằng bé trút hơi thở cuối cùng, tôi phải có mặt ở đó, nhìn con vẫy đôi cánh thiên thần và ra đi thanh thản”. Câu trả lời ân cần và đầy lòng trắc ẩn của Elisha đã nâng đỡ tinh thần mẹ cậu bé, giúp người mẹ đưa ra một quyết định vô cùng khó khăn, đó là đưa con trai về nhà.

Câu chuyện đau lòng trên khiến chúng ta băn khoăn tự hỏi về khả năng lắng nghe và thấu cảm của chính mình. Chúng ta có thật sự lắng nghe chú tâm để có thể đồng cảm sâu sắc với người khác không? Liệu chúng ta có thể tác động đến người khác bằng cách lắng nghe không? Có thể lên tiếng và khiến người khác lắng nghe khi những ý kiến của bạn thật sự quan trọng không?

Nếu bạn cũng như hầu hết mọi người, có lẽ bạn không phải là người giỏi lắng nghe như bạn tưởng. Các nghiên cứu cho thấy nghe hời hợt là nguyên nhân chính dẫn đến những xung đột, hiểu lầm và hiệu quả công việc thấp. Các nghiên cứu này còn chỉ ra rằng lắng nghe là một kỹ năng không được số đông coi trọng.

Đó là tin xấu. Còn tin tốt là những người hướng nội - theo trí nhớ của tôi là chiếm một nửa dân số - là những người có khả năng lắng nghe bẩm sinh. Trên thực tế, người hướng nội có khả năng lắng nghe và xử lý một cách thấu đáo ý tưởng của cả một đội ngũ đang tham gia thảo luận sôi nổi. Một nghiên cứu gần đây cho thấy những nhà lãnh đạo có tính cách hướng nội thật sự có thể giúp các cộng sự của họ, gồm phần lớn là những người hoạt ngôn, đạt hiệu suất công việc cao hơn so với những người hướng ngoại.

Lắng nghe lời nói và “lắng nghe” ngôn ngữ cơ thể của người khác bằng cách quan sát giúp bạn hiểu biết hơn về những con người và tình huống mà bạn đang muốn tác động đến. Stuart Levine, chuyên gia tư vấn kiêm tác giả quyển *Getting to Resolution: Turning Conflict into Collaboration* (tạm dịch: Tìm kiếm giải pháp: Biến xung đột thành hợp tác) cho rằng bằng cách lắng nghe thấu đáo, “bạn khuyến khích người khác giải bày câu chuyện của mình,



xác định phạm vi vấn đề, ghi nhận giá trị của quan điểm của từng người và biết được mối quan tâm của họ”.

Bầu không khí cởi mở và tinh thần sẵn sàng ghi nhận này tạo tiền đề cho sự tin tưởng. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội như Elisha tạo dựng những mối quan hệ tin cậy bằng cách lắng nghe người khác. Họ thường gây tác động để tạo ra thay đổi dựa trên lòng tin, nên họ luôn nỗ lực để có được lòng tin đó và trân trọng nó. Họ không dùng khả năng tạo ảnh hưởng của mình để đạt được lợi ích ngắn hạn vì họ biết mình muốn hướng đến những giá trị lâu bền. Người Ảnh hưởng Hướng nội sẽ không bao giờ dùng những hành vi gian lận như dùng mồi nhử để thu hút khách hàng hoặc tìm cách để trốn tránh việc trao giải thưởng hoặc quà tặng như đã hứa. Họ suy nghĩ và hành động theo sự dẫn dắt của lương tri ở bên trong, và họ cảm thấy không thoải mái với những kiểu hành vi có tính toán có thể phá hỏng những mối quan hệ sâu sắc mà họ đã dày công xây dựng. Vì tất cả những lý do trên, Người Ảnh hưởng Hướng nội xem việc khai thác thế mạnh Lắng nghe thấu đáo là quan trọng nhất trong danh sách những việc cần ưu tiên của họ.

Nếu bạn là người hướng nội, thế mạnh Lắng nghe thấu đáo của bạn có thể là đòn bẩy giúp bạn gây ảnh hưởng đến người khác và thúc đẩy các quá trình. Khi bạn quyết định sẽ dành thời gian tĩnh lặng để chuẩn bị cho một việc nào đó, bản thân bạn đã sẵn sàng nỗ lực để lắng nghe thấu đáo. Bằng cách lắng nghe, bạn có thể hiểu biết sâu sắc hơn về tình huống trước mắt, và khi đó, bạn sẽ nhận ra sự cần thiết phải quay trở lại với việc Chuẩn bị. Việc trau dồi thế mạnh Lắng nghe thấu đáo cũng giúp bạn nâng cao chỉ số QIQ vì thế mạnh này có thể giúp những cuộc trao đổi có trọng tâm và hai chiều

diễn ra hiệu quả (Thế mạnh #4 của người hướng nội) và mang đến cho bạn sự hiểu biết sâu sắc về thế giới mà bạn có thể vận dụng vào việc Viết lách (Thế mạnh #5 của người hướng nội) hay Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng (Thế mạnh #6 của người hướng nội).

## **Vai trò của Lắng nghe thấu đáo trong việc tạo ảnh hưởng**

Lắng nghe thấu đáo là một trong những thế mạnh góp phần cải thiện chỉ số QIQ và khả năng tạo ảnh hưởng của bạn, bằng cách giúp bạn hiểu rõ hơn về tình huống, phát triển khả năng thấu cảm, tạo lòng tin và thuyết phục.

### **1. Hiểu rõ hơn về tình huống**

Lắng nghe thấu đáo là một cách cơ bản để thu thập thông tin và hiểu biết về tình huống hay người mình muốn gây ảnh hưởng. Thế mạnh này giúp bạn nắm được những gì đang diễn ra xung quanh: suy nghĩ và cảm xúc của mọi người, các chủ đề bàn luận xuyên suốt, thậm chí là những mảnh ghép quan trọng còn thiếu để có được góc nhìn hoàn chỉnh. Người Ảnh hưởng Hướng nội nhận thức được rằng quá trình đặt ra những câu hỏi mở và lắng nghe câu trả lời mà không phán xét góp phần then chốt dẫn đến việc tạo ra ảnh hưởng. Khi chú tâm lắng nghe người khác, bạn có thể góp nhặt được những ý tưởng hữu ích để lên kế hoạch cho các bước tiếp theo và chọn cách thức gây ảnh hưởng phù hợp.

Bà Melinda Gates, chủ tịch Quỹ Gates, đã có một khoảng thời gian dài lắng nghe tiếng nói của phụ nữ châu Phi. Một bài viết trên tạp chí Newsweek hồi tháng Năm năm 2012 mô tả cách thức bà Gates viếng thăm các chương trình vắc-xin do quỹ của bà hỗ trợ tại

vùng châu Phi hạ Sahara như sau: “Bà Gates thường xuyên hỏi han những phụ nữ tại các phòng khám ở vùng sâu vùng xa xem họ còn cần gì thêm không. Và bà kể rằng rất nhiều lần, họ khẩn thiết yêu cầu được hỗ trợ các biện pháp phòng tránh thai. Bà cho biết: ‘Tôi vô cùng bất ngờ khi thấy phụ nữ lại bức xúc như vậy khi nói về mong muốn của mình’. Chính vì những người phụ nữ này mà Melinda đã đưa ra một quyết định có thể làm thay đổi cuộc sống của nhiều người trên khắp thế giới: đó là biến kế hoạch hóa gia đình trở thành vấn đề then chốt và xem việc chăm sóc sức khỏe cộng đồng là mối ưu tiên hàng đầu của bà. Bà Melinda chia sẻ: ‘Mục tiêu của tôi là đưa vấn đề này trở lại chương trình nghị sự toàn cầu’”.

## LẮNG NGHE THẤU ĐÁO ĐỂ BÁN HÀNG THÀNH CÔNG

Giống như nhân vật Harold Hill trong vở nhạc kịch The Music Man (tạm dịch: Người đàn ông của âm nhạc), các nhân viên bán hàng thường được ví như những “ông bầu xiếc” quen đứng trên sân khấu, nói huyền thuyên và không biết lắng nghe. Tuy vậy, những người hướng nội lại chính là những người bán hàng giỏi đầy tiềm năng nhờ vào khả năng lắng nghe của họ. Thế mạnh Lắng nghe thấu đáo có thể giúp bạn bán được hàng theo những cách thức như sau:

Lắng nghe những vướng mắc của khách hàng. Khi biết khách hàng còn bận tâm về điều gì (chi phí, lợi nhuận, chất lượng, khả năng thay đổi nhà cung cấp...), bạn có thể tìm hiểu sâu hơn để biết được ngọn nguồn của mối lo ngại và cho khách hàng thấy dịch vụ hay sản phẩm của bạn có thể giải quyết vấn đề chính yếu của họ như thế nào.

Hãy đặt cho khách hàng tiềm năng của bạn những câu hỏi mở như “Hãy nói cho tôi nghe anh/chị đang quan tâm đến điều gì trong cuộc sống?” hay “Có điều gì gây cản trở anh/chị trên con đường đạt đến mục tiêu của mình không?”. Khi họ trả lời, bạn hãy nối tiếp cuộc trò chuyện: “Vậy điều khiến anh/chị lo lắng là gì? Hãy cho tôi một ví dụ cụ thể...”. Bằng cách lắng nghe và “thăm dò” một cách thấu đáo, bạn có thể nắm bắt được vấn đề và từ đó đưa ra một giải pháp tối ưu phù hợp với riêng từng khách hàng.

Theo lời khuyên của tác giả Stuart Levine, bạn cần lắng nghe người khác “kể câu chuyện của họ từ đầu đến cuối”. Khi bạn dành trọn thời gian đó cho khách hàng, bạn sẽ có cái nhìn thấu đáo và đầy đủ hơn về quan điểm và mong muốn của họ.

Hãy hỏi khách hàng và lắng nghe phản hồi của họ. Vinay Kumar, từng là nhân viên bán hàng và hiện đang là chuyên viên huấn luyện cấp quản lý, thường hỏi khách hàng của mình những câu như “Anh/Chị cảm thấy thế nào về cách làm việc của tôi?”, “Tôi có thể làm gì thêm cho anh/ chị?”, và ông cẩn thận lắng nghe câu trả lời của khách hàng mà không vội phản ứng. Lắng nghe những câu trả lời này giúp ông biết mình nên bán gì cho khách hàng tiềm năng và nên chọn cách thức bán hàng nào. Nếu bạn có những điều chỉnh kịp thời dựa trên phản hồi của khách hàng, bạn sẽ nhận được sự tôn trọng từ họ.

Ann, người trợ lý pháp lý có thâm niên trong nghề đã được nói đến trong Chương 4, chia sẻ: “Điều tuyệt vời là khi lắng nghe ý kiến của mọi người trong cuộc họp, bạn sẽ hiểu nhiều điều về họ”. Tại một cuộc họp dự án khá căng thẳng, Ann chăm chú lắng nghe mọi người phát biểu để biết ai là những người có ảnh hưởng và họ

tương tác với những người khác như thế nào. Cô ghi nhớ những thông tin này để khi làm việc riêng với từng người, cô có sự chuẩn bị cần thiết và tự tin. Cách tiếp cận tiếp theo sau đây của cô đã góp phần chủ yếu giúp cô thuyết phục được họ.

## 2. Phát triển khả năng thấu cảm

Khi những Người Ảnh hưởng Hướng nội, như cô y tá Elisha trong câu chuyện mở đầu ở Chương 6, thể hiện sự thấu cảm với người khác, họ lắng nghe theo cách khiến người đối diện cảm thấy mình thật sự được lắng nghe. Sự thấu cảm là khả năng hiểu được suy nghĩ, cảm xúc hay tâm trạng của người khác. Khi bạn bày tỏ sự đồng cảm với những người bạn muốn tác động đến, bạn thật sự hiểu con người họ. Bạn hiểu những động lực, khao khát, niềm vui, những nỗi lo lắng và vấn đề của họ. Bạn cũng có thể biết được giới hạn chịu đựng của họ và những căn nguyên dẫn đến lập trường của họ. Lắng nghe thấu đáo và khả năng thấu cảm giúp mọi người gắn kết với nhau và tạo tiền đề cho những cuộc trao đổi hữu ích về sau giữa họ.

Cô Tricia, một kỹ sư trẻ, từng cảm thấy chán nản vì ông Ken - một đồng nghiệp lớn tuổi của cô - thường tỏ vẻ thờ ơ khi cô nói với ông về sự cần thiết phải thay đổi quy trình mua hàng nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Mọi ý kiến của Tricia đều gần như bị phớt lờ cho đến khi cô quyết định sẽ vận dụng khả năng thấu cảm để giải quyết tình huống này. Bằng việc lắng nghe chăm chú ý kiến của ông Ken, cô nhận ra ông là người sợ sự thay đổi và ngại học công nghệ mới. Sau khi biết được vấn đề nằm ở đâu, cô đã khích lệ ông Ken thay đổi bằng cách tháo gỡ từng mối lo ngại của ông.

Nhờ khả năng quan sát tuyệt vời, người hướng nội sở hữu một ra-đa cảnh báo đặc biệt có thể bắt được những tín hiệu tinh vi về cảm xúc thầm kín của người khác. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội xuất chúng nhất thường có biệt tài đọc và hiểu thông điệp của một cái nhìn hay cái nhún vai của người khác. Khi chuẩn bị cho vai diễn Nelson Mandela trong bộ phim *Invictus* (tựa tiếng Việt: *Bất khuất*), diễn viên Morgan Freeman đã nghiên cứu rất kỹ về Nelson Mandela. Ông giải thích: “Bạn cần học quan sát và lắng nghe”. Theo lời ông mô tả, sự quan sát gần gũi một nhân vật nào đó giống như bạn “được truyền thụ trực tiếp”<sup>19</sup>.

Những Người Ảnh hưởng Hướng nội thậm chí còn có thể phát triển một dạng “thần giao cách cảm” với người khác. Elisha nói: “Vì tôi trầm tính và giỏi lắng nghe nên người đối diện cũng có thể thấu cảm được những cảm nhận của tôi”. Theo cô, mức độ đồng cảm này góp phần gia tăng sự thông hiểu và thú vị trong giao tiếp, và điều cơ bản nhất là nó mở ra cho chúng ta những cách thức để truyền động lực cho người khác, ngay cả trong những quyết định khó khăn nhất của cuộc đời họ.

### 3. Tạo lòng tin

Lắng nghe mọi người một cách thấu đáo và ghi nhận những ý kiến của họ là rất cần thiết để tạo ra thay đổi. Ví dụ, khi bạn hứa với một người sẽ tìm hiểu sâu hơn về một vấn đề nào đó và quả thật sau đó bạn quay lại gặp họ với câu trả lời, uy tín của bạn đối với họ và những người chịu ảnh hưởng từ họ sẽ tăng lên. Tạo lòng tin là một quá trình diễn ra tương ứng với mỗi hành động có chủ đích.

Cô Tran, một chuyên viên huấn luyện làm việc cho một cơ quan chính phủ, yêu cầu các kỹ sư trong lớp học của cô bước ra khỏi vùng an toàn của họ và sẵn sàng tiếp thu những phương pháp lãnh đạo mới. Tuy nhiên, để làm được điều đó thì trước tiên, cô cần lấy được lòng tin của họ. Tại sao họ phải nghe theo cô khi trong suy nghĩ của họ, cô chẳng biết gì về công việc của họ? Cô Tran giải quyết trở ngại này bằng cách yêu cầu mọi người viết cảm nhận của mình vào mỗi cuối ngày trong năm ngày của khóa học. Những câu hỏi có chủ đích đã giúp cô thu thập được nhiều thông tin hữu ích. Chỉ riêng việc lắng nghe những mong muốn của học viên đã cho thấy thiện ý của cô là hiểu thêm về tình trạng cũng như những kỹ năng quản lý nào của họ cần được cải thiện. Trước khi bắt đầu mỗi buổi học, cô đọc các ý kiến phản hồi của ngày hôm trước và đặt câu hỏi để hiểu rõ hơn nhằm xác định những chủ đề cần lưu ý để nhấn mạnh trong lớp học. Quá trình lắng nghe thấu đáo này của cô Tran đã giúp cô tạo được sự tin nhiệm của các học viên. Họ hào hứng với việc học tập và chấm cho lớp học của cô số điểm cao khác thường. Không chỉ vậy, các kỹ sư đó còn mang những phương pháp thiết thực và mới mẻ về áp dụng ngay tức thì cho các phòng ban của mình. Tran đã giúp tạo nên sự khác biệt trong năng lực lãnh đạo của họ.

#### 4. Thuyết phục

Mặc dù đôi khi ảnh hưởng có nghĩa là thay đổi lối suy nghĩ của người khác, nhưng trong nhiều trường hợp, ảnh hưởng có nghĩa là truyền cảm hứng cho người khác tiến về phía trước và có những hành động cụ thể. Để làm được điều đó, người bạn muốn gây ảnh hưởng phải thật sự mong muốn lắng nghe ý tưởng của bạn hoặc

thật tâm mong muốn sự thay đổi mà bạn đang đề xuất có thể trở thành hiện thực. Có rất nhiều quyển sách hay bài viết đề cập đến việc làm thế nào để thuyết phục được người khác và bạn có thể tìm thấy trong đó những giải pháp khá phức tạp. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội biết rằng chỉ riêng việc lắng nghe người khác một cách thấu đáo cũng có thể biến mục tiêu của cá nhân họ thành một mục tiêu chung mà nhiều người khác cùng muốn đạt được.

Khi trả lời phỏng vấn của báo chí về quyển sách *The Introverted Leader*, tôi nhận thấy nhiều phóng viên muốn giải bày trải nghiệm hướng nội của cá nhân họ thay vì đặt câu hỏi về quan điểm của tôi. Khi tôi chuyển sang lắng nghe họ thay vì bám sát chủ đề bàn luận của mình - tức là tôi chỉ lắng nghe và để cho cuộc trò chuyện diễn tiến tự nhiên - kết quả hẳn nhiên là các phóng viên sau đó đã viết ra những câu chuyện rất thú vị và có chiều sâu, phản ánh cuộc đối thoại sâu sắc giữa chúng tôi, đồng thời cũng đặt ra những câu hỏi mới mẻ và mang tính gợi mở hơn.

Nghe có vẻ nghịch lý, nhưng công cụ tác động đến người khác mạnh mẽ nhất chính là sự im lặng. Chẳng hạn như một người đang có những quyết định sai, nếu được trò chuyện với một người mà người kia chỉ cần im lặng lắng nghe thôi thì bản thân người chia sẻ về quyết định đó sau cùng cũng sẽ tự nhận ra vấn đề của mình. Anh Ben, người quản lý của một cửa hàng bách hóa, nhận thấy mọi người, đặc biệt là những người hướng ngoại, thường tiết lộ những thông tin mà họ hiếm khi chia sẻ chỉ vì họ thấy anh chẳng nói gì. Anh Ben nhận ra đây là cách thức đặc biệt hữu ích để anh áp dụng vào các cuộc phỏng vấn tuyển dụng. Khi anh chỉ lắng nghe và không nói gì nhiều, các ứng viên sẽ tự bộc bạch về phong cách làm việc và sở



thích của họ. Biết thêm những thông tin bên lề về các ứng viên giúp Ben sắp xếp họ vào những vị trí phù hợp để công việc có thể giúp tạo động lực cho họ, giúp họ phát huy hết khả năng của mình và đạt được thành công.

## **Làm thế nào để thế mạnh Lắng nghe thấu đáo giúp bạn tạo ảnh hưởng**

Mặc dù bạn có thể tìm thấy vô số tài liệu hướng dẫn kỹ năng lắng nghe, nhưng những bí quyết đã được nhiều người hướng nội công nhận sau đây sẽ giúp bạn phát triển những kỹ năng Lắng nghe thấu đáo và nâng cao chỉ số QIQ của mình. Các bí quyết này được phân thành bốn loại: tạo bối cảnh phù hợp, lắng nghe thấu đáo và cho ý kiến phản hồi, đặt câu hỏi và nắm bắt những thông điệp phi ngôn ngữ.

### **1. Tạo bối cảnh phù hợp**

Sống chậm lại. Là người hướng nội với bản tính trầm lặng, có lẽ bạn không cần lời nhắc nhở hãy sống chậm lại và thật sự lắng nghe người khác. Nhưng có nhiều khả năng là bạn đang làm việc trong một tổ chức điển hình với nhịp độ công việc hối hả và luôn ở trong tình trạng bị đốc thúc. Nhịp độ nhanh như thế này có thể khiến bạn không thể tập trung lắng nghe ai đó. Bạn có thể luôn cố gắng nhanh chóng hoàn tất mọi việc và hình thành những thói quen không hiệu quả như ngắt lời người khác hay vội vã kết thúc một cuộc trò chuyện. Nhưng bạn cũng có thể là một trong số ít những người trầm tính giữa cơn lốc xoáy quay cuồng. Bạn cần nhớ rằng cho người khác thời gian suy nghĩ và phản hồi trong các cuộc họp, các cuộc trò chuyện hay thậm chí tán gẫu đều là món quà mang lại những lợi ích

to lớn. Đối phương sẽ cảm thấy họ được lắng nghe, còn bản thân bạn sẽ tận hưởng cảm giác được trở lại nhịp sống tự nhiên của mình.

Gặp trực tiếp. Hãy chuẩn bị bằng cách chọn một nơi yên tĩnh để lắng nghe và hiện diện trọn vẹn, để bạn có thể tập trung trong cuộc gặp. Hãy chuẩn bị một bối cảnh hay hoạt động để đối phương có thể dễ dàng cởi mở với bạn. Bằng việc dành thời gian để tạo ra một không gian hợp thoải mái, khi ở trong không gian đó, bạn không chỉ hiểu hơn về đối phương qua ngôn ngữ cơ thể và giọng nói của họ, mà còn thể hiện sự quan tâm của bạn đến những điều họ nói. Những cuộc trao đổi hay cuộc họp trực tiếp đặc biệt cần thiết khi bạn đang muốn tạo ra thay đổi hay sự khác biệt. Đây là việc hữu ích nên làm trong giai đoạn khởi động dự án để sớm bắt đầu tạo dựng các mối quan hệ. Những tổ chức quốc tế hoạt động hiệu quả thường cố gắng thu xếp để các thành viên của họ gặp mặt trực tiếp ít nhất mỗi năm một lần.

Cũng cần nhớ rằng các cuộc trao đổi trực tiếp không nhất thiết phải được lên lịch sẵn mà có thể diễn ra bất cứ lúc nào thuận tiện. Steve Jobs thường đi dạo ngẫu hứng với đối tác, cộng sự hay những mối quan hệ gắn bó với ông. Walter Mossberg, phóng viên của tạp chí Wall Street, đã viết rằng Jobs từng bộc bạch một vài suy nghĩ và cảm xúc thầm kín nhất của ông trong những cuộc gặp không hẹn trước như thế này.

Sử dụng công nghệ để lắng nghe được nhiều quan điểm. Bạn có thể đặt câu hỏi cho hàng chục, hàng trăm, hoặc thậm chí hàng ngàn người cùng lúc trong một cuộc hội thảo trực tuyến (webinar), một nền tảng đem lại cơ hội tuyệt vời để lắng nghe. Những phản hồi tức

thì của mọi người bằng lời nói hoặc bằng câu trả lời trong các cuộc thăm dò nhanh sẽ giúp bạn đo được “nhiệt” của những người tham dự cũng như tìm ra giải pháp cho những vấn đề hoặc mối bận tâm chung. Những câu hỏi họ đặt ra cũng có thể giúp bạn khai mở ra điều gì đó và giúp bạn phát hiện ra những phương diện mới đầy tiềm năng mà bạn có thể khai thác để tạo ảnh hưởng. Dù công nghệ không thể giúp bạn gặp trực tiếp đối phương, bạn vẫn có thể học cách tận dụng công nghệ để tăng sức ảnh hưởng của mình nhờ sự hiểu biết ngày càng tăng về tình huống diễn ra và thuyết phục được đối phương thông qua tương tác.

## 2. Lắng nghe thấu đáo và cho ý kiến phản hồi

Chỉ cần hiện diện. Đừng vội đưa ra lời khuyên hay ngắt lời khi đối phương đang nói hoặc thậm chí “có chút bốc đồng”. Như vậy, họ sẽ cảm thấy được lắng nghe và sẽ định hình lại những suy nghĩ và cảm xúc của mình về tình huống đang xảy ra. Họ sẽ nhìn nhận thấu đáo hơn các vấn đề và nhờ đó sẽ biết những bước cần làm tiếp theo. Bằng cách lắng nghe, bạn đã mời họ bước vào một không gian mà ở đó, họ được truyền cảm hứng để hành động. Vinay Kumar, chuyên viên huấn luyện cấp quản lý mà tôi đã nhắc đến trong những phần trước, đã chia sẻ: “Nhiều người tâm sự với tôi rằng sự hiện diện của tôi đã tạo ra một không gian an toàn mà ở đó họ cảm thấy mình thật sự được lắng nghe và thấu hiểu. Và thành thật mà nói, tôi chẳng làm gì nhiều ngoài việc lắng nghe và đặt câu hỏi cho họ. Những câu trả lời cho vấn đề thường xuất hiện vào đúng thời điểm”.

Diễn đạt lại theo một cách khác. Khi bạn lắng nghe người khác nói, hãy phản hồi những gì bạn nghe được. Hãy nhắc lại những điều

bạn nghe được từ đối phương bằng ngôn từ của bạn, đừng lặp lại y như con vẹt lời của họ (sẽ khiến bạn có vẻ kẻ cả). Hành động tóm tắt lời nói của người khác hay diễn đạt suy nghĩ của họ theo một cách khác giúp bạn xử lý thông tin một cách đầy đủ hơn. Việc làm này cũng giúp thể hiện rằng bạn đã hiểu rõ hơn vấn đề cũng như cho thấy khả năng thấu cảm của bạn. Một điều quan trọng không kém là bằng cách này, bạn có thể biết mình đã nghe chính xác thông tin hay chưa. Thông thường, một từ ngữ bị hiểu sai có thể làm thay đổi ý nghĩa của điều được nói ra; vì thế, bằng cách diễn giải lại ý của người khác trong khi trao đổi, bạn tránh được sự hiểu lầm không đáng có về sau.

## **RÈN KHẢ NĂNG TẬP TRUNG: BÍ QUYẾT TRÁNH XAO LẮNG KHI ĐANG LẮNG NGHE**

Mặc dù người hướng nội có khuynh hướng Lắng nghe thấu đáo hơn người hướng ngoại, nhưng đôi lúc bạn vẫn dễ dàng mất tập trung khi phải lắng nghe trong một khoảng thời gian dài. Hãy thử những bí quyết sau đây để cải thiện khả năng tập trung của bạn:

Đừng làm việc khác trong khi đang lắng nghe. Mặc dù việc nói chuyện điện thoại khi đang lái xe ô-tô hay đi bộ trên phố đông đúc giúp bạn tiết kiệm thời gian, nhưng làm nhiều việc cùng một lúc khiến bạn không thể thật sự lắng nghe. Thay vì vậy, nếu có thể, bạn hãy hẹn lại cuộc nói chuyện điện thoại vào thời điểm nào đó khi bạn ít bị phân tâm hơn để có thể tập trung lắng nghe.

Gác lại những ý nghĩ khiến bạn phân tâm. Bạn có bao giờ phát hiện mình đang suy nghĩ vẩn vơ đủ thứ chuyện - về những việc chưa hoàn thành ở cơ quan, về chuyện sẽ nấu món gì cho bữa tối,

hay bạn cần gọi cho mẹ - nên khó có thể tập trung lắng nghe người khác nói không? Những suy nghĩ lan man như thế khiến bạn khó mà chú tâm đến những sắc thái biểu cảm trong lời của người nói. Để cải thiện khả năng tập trung chú ý của mình, bạn hãy gác lại những suy nghĩ này để chúng “tạm lánh an toàn ở một nơi” trong lúc bạn thật sự lắng nghe. Chúng luôn chờ bạn ở đó cho đến khi bạn có thể quay trở lại với tâm thế sẵn sàng.

Tự đặt câu hỏi trong đầu cho bản thân. Khi bạn cần tập trung lắng nghe ai đó bàn luận về một vấn đề mà bạn không thấy có hứng thú, hãy đặt trong đầu những câu hỏi để bản thân tự trả lời về vấn đề đó. Những câu hỏi này sẽ giúp bạn tập trung chú ý vào vấn đề bạn đang lắng nghe và nhắc bạn lưu ý nhiều hơn vào những khía cạnh mà bạn có thể muốn biết thêm.

Vận động thân thể. Hãy học hỏi vị thẩm phán thông thái trong phiên tòa xét xử một tội phạm giết người mà tôi sẽ kể sau đây. Trong phiên tòa, cứ sau mỗi tiếng đồng hồ, thẩm phán lại quay sang bồi thẩm đoàn và yêu cầu: “Xin mời bồi thẩm đoàn đứng lên”. Ông giải thích rằng ông làm vậy là để giúp bồi thẩm đoàn giữ được sự tỉnh táo, vì ngồi quá lâu có thể khiến họ đánh mất khả năng lắng nghe sáng suốt và nhạy bén cần thiết đối với bồi thẩm đoàn. Tương tự, bạn cũng có thể cải thiện khả năng tập trung lắng nghe bằng cách đứng lên sau mỗi hai mươi phút, và có thể vừa đi loanh quanh vừa nói chuyện điện thoại hoặc nghe một bài diễn thuyết ở dạng audio.

Mang lại giá trị. Sau khi trầm tĩnh lắng nghe ai đó, bạn hãy giúp họ bước ra khỏi tình trạng trì trệ của họ và hướng đến giải pháp bằng hành động. Hãy chia sẻ ý tưởng, các mối quan hệ và bất cứ

nguồn lực nào nảy ra trong đầu. Là người có tính cách hướng nội và là phó khoa tại một trường đại học thuộc hệ giáo dục khai phóng, Tiến sĩ Walter May nhận thấy việc lắng nghe thấu đáo khiến sinh viên của ông thấy được rằng ông luôn quan tâm đến suy nghĩ và những mối bận tâm của họ. Trên cơ sở mối quan hệ đáng tin cậy này, ông có thể giúp đỡ sinh viên của mình bằng cách tác động đến họ, đặc biệt là những sinh viên đang gặp khó khăn. Tiến sĩ Walter giải thích rằng sinh viên “tâm sự với tôi về những khó khăn của họ, và tôi từ tốn hướng dẫn họ tìm đến những nơi có thể giúp giải quyết vấn đề của họ”. Chẳng hạn như trường hợp của Akela, một sinh viên từng bỏ hơn mười môn học trong suốt một học kỳ. Lắng nghe cô tâm sự, Tiến sĩ Walter biết được Akela đang mắc chứng trầm cảm nghiêm trọng. Sau buổi trò chuyện, Akela cảm thấy tin tưởng Tiến sĩ Walter nên đã đồng ý đến gặp chuyên gia tư vấn theo lời khuyên của ông. Bước tiến quan trọng này đã dẫn đến sự đột phá giúp Akela hồi phục sau đó. Bằng cách lắng nghe thấu đáo các sinh viên của mình, Tiến sĩ Walter đã gây dựng được lòng tin của rất nhiều sinh viên và họ thường giữ liên lạc với ông nhiều năm sau khi tốt nghiệp. Đây chính là điều mà cấp trên của ông gọi là “minh chứng cho tầm ảnh hưởng của một người thầy”.

### 3. Đặt câu hỏi

Hãy chuẩn bị trước các câu hỏi. Bạn nên nghĩ trong đầu một số câu hỏi trước cuộc gặp mà bạn sẽ là người lắng nghe. Người hướng nội thường có thói quen chuẩn bị câu hỏi trước một cuộc họp, buổi thuyết trình hay một cuộc trao đổi. Anh Juan, một người hướng nội và là giám đốc một nhà máy, là một ví dụ. Juan từ Nam Phi chuyển đến Hoa Kỳ để quản lý một nhà máy hóa chất đang phát

triển. Theo kế hoạch phát triển cá nhân của anh, anh đã trải qua một quy trình đánh giá phản hồi 360 độ, trong đó khách hàng, cấp trên, những người đồng cấp và cấp dưới trực tiếp sẽ đưa ra nhận xét của họ về những ưu và khuyết điểm của anh trong vai trò lãnh đạo. Sau khi nhận được kết quả, Juan có cuộc họp với những người đã tham gia phản hồi. Trước mỗi cuộc họp, anh cẩn thận soạn ra một danh sách các câu hỏi nhằm giúp anh hiểu rõ hơn các phản hồi của họ. Bằng cách đặt ra cho họ những câu hỏi đã chuẩn bị sẵn này và nghiêm túc lắng nghe câu trả lời từ họ, anh nhận ra đâu là những điều anh nên tiếp tục phát huy, những việc cần dừng lại, và những việc anh phải sớm bắt tay vào thực hiện. Thái độ sẵn sàng lắng nghe của Juan và việc anh đặt ra những câu hỏi có chủ đích đã giúp anh tạo dựng được uy tín và sức ảnh hưởng với nhân viên và cấp trên của mình.

Sử dụng những câu hỏi mở. Hãy gia tăng hiểu biết bằng những câu hỏi mở thay vì những câu hỏi dẫn đến câu trả lời “có” hoặc “không”. Những câu hỏi mở được chuẩn bị kỹ sẽ giúp bạn thu thập một lượng thông tin phong phú và cho bạn cơ hội lắng nghe quan điểm độc đáo của người khác. Đa số những câu hỏi mở hiệu quả nhất đều bắt đầu bằng từ làm thế nào hoặc cái gì. Câu trả lời cho những câu hỏi loại này giúp bạn có được những thông tin và hiểu biết có chiều sâu cần thiết để tạo ra tác động tích cực và thúc đẩy mọi người phát triển. Jane, người phụ trách chương trình ở CDC, chia sẻ rằng cô thường lôi cuốn sự tham gia tích cực của những thành viên trầm tính trong nhóm bằng cách gọi tên họ và đặt những câu hỏi mở như: “Tom, anh nghĩ sao về điều này?”. Bằng cách này, cô tạo cơ hội để thành viên đó thể hiện năng lực của mình trước tập thể.

Tự mình tìm ra hướng đặt câu hỏi tiếp theo. Bằng cách đặt câu hỏi, bạn có thể tác động đến diễn biến của cuộc trò chuyện. Jane nhận thấy rằng mọi người sẽ tìm ra những phương thức khám phá mới khi cô chú tâm lắng nghe họ và đặt những câu hỏi phù hợp. Đôi khi, cô làm cầu nối giữa hai người nào đó để buổi thảo luận được dẫn dắt tùy theo kinh nghiệm và nhu cầu của họ. Cô đưa ra những gợi ý như sau: “Bernard, anh đã từng rơi vào tình huống của Fernando. Anh có thể chia sẻ kinh nghiệm của mình không?”. Còn tác giả viết sách Sophia Dembling chia sẻ rằng khi làm công việc của một phóng viên, cô nhận thấy phỏng vấn chính là lắng nghe ẩn ý của người khác qua lời nói của họ. Điều này không đơn thuần có nghĩa là chỉ cần lắng nghe những gì người khác nói, mà còn nhận ra thông điệp từ những điều đã nghe. Bằng cách thật sự lắng nghe, cô có thể tìm thấy một hướng rẽ câu chuyện hoàn toàn khác biệt và thú vị.

#### 4. Nắm bắt những thông điệp phi ngôn ngữ

Đọc ý ở ngoài lời. Hãy chăm chú quan sát đối phương trong khi lắng nghe họ. Những yếu tố phi ngôn ngữ của một người, như tín hiệu trao đổi qua ánh mắt, nét mặt và điệu bộ cơ thể, đều góp phần quan trọng vào thông điệp tổng thể mà họ muốn truyền tải. Anh Vinay Kumar, chuyên viên huấn luyện cấp quản lý, cho biết: “Tôi lắng nghe bằng toàn bộ cơ thể, không chỉ bằng tai. Tôi lắng nghe những điều không được thể hiện ra bằng lời, nhiều hơn những điều được nói ra. Không cần phải cố gắng nhiều, tôi vẫn nắm bắt được những cảm xúc, ngôn ngữ cơ thể, giọng điệu và ẩn ý của người khác chỉ bằng cách lắng nghe họ. Tất cả những điều đó kết hợp lại giúp tôi hiểu biết hơn rất nhiều so với việc chỉ lắng nghe lời nói”. Nếu



bạn nhận thấy điều được nói ra và cách nói ra điều đó không nhất quán với nhau, hãy đặt câu hỏi để làm rõ sự thiếu nhất quán này. Khi để ý thấy dấu hiệu không tự nhiên từ ngôn ngữ cơ thể của người đối diện, anh Josh, một giám đốc vận hành mà tôi từng nhắc đến, thường đưa ra những câu hỏi như: “Tôi biết anh bám sát lịch trình công việc, nhưng trông anh hơi bối rối. Anh có thắc mắc nào không?”. Những câu hỏi như thế sẽ giúp bạn thăm dò sâu hơn, để bạn có thể hiểu bao quát hơn đâu là những rào cản khiến bạn gặp khó khăn trên con đường trở thành người có sức ảnh hưởng.

Luôn chú ý đến mức độ Lắng nghe thấu đáo của chính mình. Song song với việc quan sát ánh mắt và ngôn ngữ cơ thể của người khác, hãy chú ý quan sát những tín hiệu phi ngôn ngữ của chính mình. Những tín hiệu này góp phần thể hiện rằng bạn đang Lắng nghe thấu đáo đến đâu. Nếu bạn thể hiện mình đang thật sự lắng nghe, đối phương sẽ cảm thấy thoải mái khi mở lời. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội ở công ty Xerox đã giúp Tổng Giám đốc Điều hành Ursula Burns nhận ra được tầm quan trọng của việc không bộc lộ quá nhiều cảm xúc. Bà đã “kiểm soát được tính bộc trực và tự gọi mình là ‘người sếp biết lắng nghe’”. Bà biết rằng nếu trở thành người biết lắng nghe với tinh thần cởi mở, bà có thể khích lệ nhân viên của mình nghĩ ra được nhiều ý tưởng và tạo ra sự đổi mới.

Chú ý đến giọng của người nói. Khi lắng nghe người khác, hãy chú ý xem họ lên giọng hay xuống giọng, và tốc độ nói của họ tăng lên hay giảm xuống theo các chủ đề thảo luận khác nhau. Khi chú ý đến giọng nói của đối phương, bạn sẽ hiểu sâu sắc hơn thông điệp của họ. Trong quyển sách truyền cảm hứng rất hữu ích Full Voice, tác giả Barbara McAfee chia sẻ rằng nếu có sự nhất quán giữa nội

dung bạn nói và cách thức truyền đạt của giọng nói và cơ thể, bạn cũng sẽ trở thành một người nghe giỏi hơn, người biết khai thác “ý tại ngôn ngoại”, tức là những ẩn ý đằng sau và trong lời nói của đối phương. Cô gọi phương pháp “lắng nghe sâu” này là một “kỹ năng hiếm có và quý giá... giúp chuyển hóa cả người nói lẫn người nghe”.

### **Lạm dụng thế mạnh Lắng nghe thấu đáo**

Đôi khi, lắng nghe quá nhiều có thể kìm hãm khả năng tạo ảnh hưởng của bạn. Chăm chú lắng nghe, theo định nghĩa, là không nói hay làm gì khác ngoài việc hướng sự chú ý vào người nói. Trong một số trường hợp, bạn có thể tạo ra tác động mạnh hơn đến các tình huống và con người khi không quá chú ý lắng nghe. Việc lạm dụng thế mạnh Lắng nghe thấu đáo gây ra bốn tác động tiêu cực đến khả năng tạo ảnh hưởng của bạn, đó là: tự làm mất uy thế của bản thân, né tránh xung đột, bàn luận vô bổ và lãng phí ý tưởng khi không chia sẻ.

#### **1. Tự làm mất uy thế của bản thân**

Đặt câu hỏi trong khi lắng nghe người khác tất nhiên sẽ giúp bạn biết thêm thông tin và xây dựng mối quan hệ. Tuy nhiên, trong một số tổ chức hay một vài nền văn hóa, việc đặt quá nhiều câu hỏi đôi khi khiến đối phương nghĩ rằng bạn không biết nhiều về lĩnh vực hoặc không tự tin về hiểu biết của mình. Sau cùng thì bạn thậm chí có thể tự đánh mất cơ hội chia sẻ quan điểm của mình. Trong công việc, Jeremy thường chỉ đưa ra những câu hỏi gợi ý như: “Có phải lẽ ra chúng ta nên làm thế này... thế này... không?”. Anh hiếm khi nói lên ý kiến hay lập trường của mình một cách mạnh mẽ. Hậu quả tất yếu là khi Jeremy thật sự cảm thấy bức xúc về điều gì đó và

muốn nói lên tiếng nói của mình, hầu hết mọi người đều không thật sự lắng nghe, vì họ đã quá quen với việc anh không bao giờ tỏ rõ lập trường của mình.

## 2. Né tránh xung đột

Lắng nghe với sự cảm thông là một cách tuyệt vời để khích lệ người khác. Nhưng cảm thông quá nhiều lại cản trở hành động vì nó thường dẫn đến việc né tránh xung đột. Cô Soon Lee, một người hướng nội và là một chuyên viên thiết kế web, thừa nhận rằng cũng như nhiều người hướng nội khác, cô thường né tránh nguy cơ xảy ra xung đột. Tuy nhiên, với ngành nghề của cô, chính những xung đột phát sinh trong quá trình các “nghệ sĩ” tương tác lại ươm mầm cho sự sáng tạo. Mặc dù Soon dành nhiều thời gian đáng kể lắng nghe bằng thái độ cảm thông để hiểu quan điểm của người khác, nhưng điều đó cũng có nghĩa là cô hiếm khi thể hiện quan điểm khác biệt và độc đáo của mình. Sự ngần ngại này là một trong những nguyên nhân khiến cô bị đánh giá là không tham gia tích cực. Khi thảo luận với Soon Lee về số điểm thấp dành cho cô trong bảng đánh giá năng lực, cấp trên của cô chỉ ra rằng chính vì cách hành xử của cô trong công việc - là không phản bác người khác và chỉ chú trọng việc thấu hiểu, lắng nghe và làm sao cho đồng nghiệp thấy thoải mái - đã khiến cô không đóng góp được cho phòng ban của mình những ý kiến khác biệt. Soon cần có những cách tiếp cận trái chiều và độc đáo vì đó là điều rất cần thiết để tạo ra các giải pháp thay thế và những ý tưởng thiết kế web tốt nhất.

## 3. Bàn luận vô bổ

Rất khó để cân bằng giữa Lắng nghe thấu đáo và nói ra chính kiến của mình, đặc biệt nếu bạn là một người hướng nội có thói quen giữ im lặng. Khi bạn là người giỏi lắng nghe, mọi người sẽ cảm thấy dễ chịu khi trò chuyện với bạn. Có khả năng họ sẽ nói không ngừng và thường xuyên lặp lại những điều đã nói mà không dẫn đến đâu. Tuy nhiên, rất khó để đưa ra giải pháp cho một vấn đề khi chỉ có một người nói và người đó chỉ đề cập đến vấn đề mà không thảo luận về giải pháp. Là người luôn lắng nghe và thấu hiểu, bạn cần đảm bảo đối phương không trở thành “cô vợ lắm điều”. Nếu bạn lắng nghe mà không bao giờ đặt câu hỏi hướng đến giải pháp, có thể bạn sẽ khiến cho người đối diện bị mắc kẹt trong vấn đề của họ. Khi Leila, một chuyên viên chăm sóc khách hàng kiêm lời, cảm thấy đã đến lúc đối phương cần ngưng than phiền, cô sẽ nhắc lại những điều vừa nghe, sau đó gợi ý những điều tiếp theo mà cô và người đó nên làm.

#### 4. Lắng phí ý tưởng khi không chia sẻ

Để thuyết phục được mọi người nghe theo một ý tưởng đề xuất của mình, bạn cần lắng nghe và cũng cần lên tiếng. Lắng nghe thấu đáo là cách tuyệt vời để thu thập ý kiến và biết được mong muốn của mọi người. Tuy nhiên, bạn cũng cần phải trình bày ý tưởng hoặc đề xuất của mình để mọi người có thể lắng nghe bạn. Nếu cứ giữ im lặng, bạn sẽ không thể thuyết phục họ. Để truyền cảm hứng cho người khác nhằm lôi cuốn họ cùng tham gia thực hiện hoặc nghe theo ý tưởng, ý kiến hay lời khuyên của bạn, hoặc mang lại sự thay đổi mà bạn mong muốn thì trước tiên, bạn cần thu thập ý kiến của mọi người bằng cách quan sát tình huống, đặt câu hỏi và lắng nghe câu trả lời của họ. Sau đó, bạn hãy tiến hành bước quan trọng kế

tiếp: trình bày quan điểm hay ý kiến của riêng bạn và chia sẻ tầm nhìn đầy thuyết phục của mình. Chia sẻ để được lắng nghe là cách bạn tôn trọng mọi người.

### Các bước cần làm tiếp theo

Mặc dù Lắng nghe thấu đáo, cũng như các thể mạnh khác, có thể bị lạm dụng nhưng đây vẫn là một trong những công cụ tạo ảnh hưởng hữu ích nhất của người hướng nội. Là người hướng nội, bạn sẽ có xu hướng thích nghe nhiều hơn nói, nên bạn sẽ cải thiện đáng kể sức ảnh hưởng của mình nếu tận dụng tối đa thể mạnh Lắng nghe thấu đáo. Bởi vì Lắng nghe thấu đáo giúp bạn phát huy các thể mạnh khác như Trao đổi có trọng tâm, Viết lách và Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng, nên đây là cách chủ yếu để nâng cao chỉ số QIQ của bạn. Để bắt đầu, việc trước tiên bạn cần làm là củng cố những gì bạn đã học được trong chương này. Sau đây là năm điểm bạn cần ghi nhớ:

1. Quan sát ngôn ngữ cơ thể và chú ý đến giọng nói để hiểu thông điệp ẩn chứa đằng sau lớp vỏ ngôn từ.
2. Để hiểu biết sâu hơn về con người và tình huống mà bạn đang muốn gây ảnh hưởng, hãy tìm cách gặp mặt họ trực tiếp.
3. Tạo cơ hội cho người khác suy nghĩ và phản hồi là cần thiết.
4. Lắng nghe thấu đáo sẽ giúp tạo ra sự đồng cảm, gây dựng lòng tin và thuyết phục người khác quan tâm đến ý tưởng của bạn - những yếu tố giúp làm nên các mối quan hệ tin cậy cần thiết cho việc gây ảnh hưởng.

5. Ngoài việc lắng nghe người khác, bạn cũng cần nói ra ý tưởng hay đề xuất của mình để mọi người có thể quan tâm lắng nghe bạn.

Tiếp theo, hãy lắng nghe bản thân khi trả lời những câu hỏi sau:

1. Một người từng thật sự lắng nghe bạn đã ảnh hưởng đến bạn như thế nào? Người đó đã sử dụng những kỹ năng nào để phát huy thế mạnh Lắng nghe thấu đáo? Bạn có thể sử dụng những kỹ năng tương tự ra sao để gây ảnh hưởng đến người khác?

2. Trong vòng tròn ảnh hưởng của bạn, ai là người mà bạn thường thích lắng nghe để học hỏi hay mở mang hiểu biết? Bạn hãy chuẩn bị ba câu hỏi then chốt cho một cuộc gặp và trao đổi có trọng tâm sắp tới.

3. Lắng nghe thấu đáo có thể giúp ích cho bạn như thế nào trong thử thách tạo ảnh hưởng mà bạn đã chia sẻ ở Chương 3? Thế mạnh Lắng nghe thấu đáo có giúp bạn tăng sự đồng cảm với người mà bạn đã đề cập trong tình huống đó không? Bạn đã lắng nghe để thu thập thêm điều gì nhằm hiểu biết hơn về tình huống?

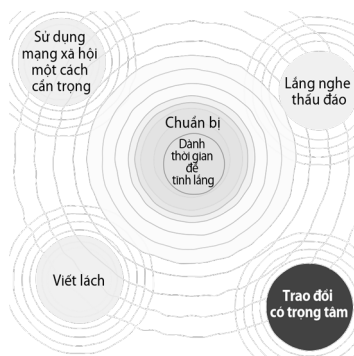
Tuy đóng vai trò quan trọng, nhưng Lắng nghe thấu đáo chỉ là một trong nhiều công cụ mà người hướng nội dùng để tạo ảnh hưởng. Bạn cần phát huy thế mạnh này để hiểu được quan điểm mà mọi người đưa ra, khuyến khích mọi người tham gia chia sẻ, đồng thời thông qua tương tác và đối thoại chủ động, thúc đẩy các ý tưởng của mình phát triển. Nghĩa là bạn không chỉ cần Lắng nghe thấu đáo mà còn phải tăng cường Trao đổi có trọng tâm, và đây chính là chủ đề của chương tiếp theo.

## Chương 7

### Thế mạnh #4: Trao đổi có trọng tâm

“Và giờ đây, dù cho những câu chuyện giữa chúng ta kết thúc thế nào, tôi biết một điều: nhờ bạn mà tôi đã viết lại câu chuyện đời tôi... Nhờ quen biết bạn, từ nay tôi đã khác.”

- Steven Schwartz, nhà soạn nhạc



Haley Kilpatrick, một thiếu niên mười lăm tuổi có tính cách hướng nội ở thành phố Albany, Georgia, Hoa Kỳ, cảm thấy cần phải biến nỗi thất vọng của mình thành hành động. Bản thân từng luôn cảm thấy lạc lõng khi học ở trường cấp hai, Haley muốn giúp em gái mình vượt qua những năm tháng khó khăn này một cách dễ dàng hơn. Giải pháp cô đưa ra là khởi xướng một chương trình trợ giúp, trong đó mỗi nữ sinh cấp hai được ghép cặp và dìu dắt bởi một học sinh cấp ba đã vượt qua thời cấp hai và trưởng thành.

Sau khi chia sẻ với mẹ và xác định quan điểm của mình, Haley đến gặp thầy hiệu trưởng để đề xuất chương trình, cụ thể là mỗi

tuần, các nữ sinh cấp ba sẽ dành một tiếng đồng hồ để gặp gỡ các nữ sinh cấp hai cần tư vấn. Họ sẽ cùng nhau tìm cách giải quyết các vấn đề mà nữ sinh cấp hai gặp phải. Chương trình được thầy hiệu trưởng chấp thuận. Và khi có đến 80% số nữ sinh cấp hai tham dự buổi gặp gỡ đầu tiên, Haley biết cô đã nắm bắt trúng nhu cầu của họ. “Ngày mùa thu năm 2002 ấy đã làm thay đổi tất cả... Vào khoảnh khắc ấy, tôi nhận ra rằng có quá nhiều nữ sinh cần được hỗ trợ và dìu dắt.” Tổ chức Girl Talk ra đời từ đó.

Trong suốt những năm cấp ba của mình, Haley đã dành tâm sức phát triển tổ chức này. Sau khi tạp chí Cosmo Girl đưa tin về thành công của chương trình, Haley nhận được hàng trăm lá thư từ các nữ sinh, bày tỏ nguyện vọng đưa Girl Talk đến ngôi trường của họ. Với tràn trề năng lượng và niềm tin vào lý tưởng của mình, Haley đã điều hành tổ chức phi lợi nhuận này ngày càng phát triển, đồng thời cô vừa đi làm, vừa đi học để lấy bằng cử nhân.

Khi nhớ về giai đoạn khởi đầu này, Haley nhận thấy cô đã thúc đẩy Girl Talk phát triển bằng những buổi trò chuyện sâu lắng và có trọng tâm. Vào một trong những buổi gặp và trao đổi như thế, cô đã gây ấn tượng và thuyết phục được một công ty marketing tài trợ trọn gói một trang web và văn phòng để làm trụ sở cho tổ chức. Một buổi trao đổi khác đã thu hút được sự tham gia của nhà hảo tâm Ron Bell, người không chỉ chu cấp kinh phí từ quỹ của mình, mà còn trở thành một cố vấn kinh doanh đáng tin cậy cho Girl Talk. Dần dần, những buổi gặp và trao đổi do Haley tổ chức đã thu hút thêm nhiều cá nhân đóng góp cho thành công của Girl Talk.

Bản thân chương trình thành công chính là vì nó xoay quanh những cuộc trò chuyện hoặc thảo luận hữu ích giữa hai người với



nhau hoặc theo từng nhóm nhỏ. Tính đến năm 2012, Girl Talk đã có mặt ở bốn mươi ba bang với hơn 40.000 nữ sinh tham gia. Trong số các nữ sinh cấp hai từng tham gia chương trình, có 83% đăng ký trở thành tình nguyện viên Girl Talk khi họ vào trường cấp ba. Theo chia sẻ của các thành viên Girl Talk, nghiên cứu cũng cho thấy kết quả học tập của các nữ sinh tham gia chương trình đã được cải thiện.

Haley biết rất rõ những sở trường của mình: “Thế mạnh của tôi là phát triển chương trình, viết lách, nghiên cứu và phát triển sản phẩm - tất cả những việc này hầu như không mất bao nhiêu thời gian. Tôi cũng nhận ra rằng một phần rất nhỏ tính hướng ngoại trong tôi sẵn sàng tỏa sáng khi chúng tôi phát triển sứ mệnh của mình hơn nữa”.

Với nỗ lực mở rộng thêm phạm vi ảnh hưởng của chương trình bằng cách phát huy các thế mạnh của mình, Haley cho ra đời The Drama Years (tạm dịch: Những năm sóng gió), quyển sách đúc kết từ các cuộc trò chuyện mà cô đã tổ chức. Tác phẩm đem đến những lời khuyên, giúp các em ở tuổi thiếu niên đi qua thời kỳ khó khăn. Mong muốn của Haley là phát triển Girl Talk trong tương lai trở thành một tổ chức có ảnh hưởng đến hàng triệu nữ sinh cấp hai trên khắp thế giới thông qua những thông điệp quan trọng về sự tự tin và nhận thức về giá trị của bản thân.

Từ trước đến nay, bạn đã sử dụng phương thức trò chuyện hoặc trao đổi như thế nào để truyền động lực cho người khác? Những người hướng nội như Haley Kilpatrick thường tác động đến người khác bằng cách thức trao đổi có trọng tâm với từng người. Chiến lược tạo ảnh hưởng một cách trầm lặng theo kiểu của người hướng nội của Haley thường được khởi đầu bằng cuộc trò chuyện hoặc

trao đổi riêng, chẳng hạn với mẹ của mình hay thầy hiệu trưởng trường cấp ba, và gặp mặt để trò chuyện trực tiếp là phương thức chủ yếu mà cô áp dụng. Thực tế cho thấy, trong trường hợp của Haley, thành công của chương trình Girl Talk và cả quyển sách cô viết đều nhờ khai thác thế mạnh của những cuộc trò chuyện hoặc trao đổi có trọng tâm và theo từng nhóm nhỏ. Như Doug Conant, một người có tính cách hướng nội và là cựu CEO của Công ty Campbell Soup, từng phát biểu: “Hành động đã bao hàm trong sự tương tác”<sup>20</sup>. Phần lớn việc tạo ảnh hưởng đều đạt được thông qua sự tương tác giữa các cá nhân bằng cách thức trò chuyện hoặc trao đổi có trọng tâm. Đó là cơ hội cho phép bạn hiểu quan điểm của người khác, đồng thời bày tỏ ý kiến của riêng mình để bạn có thể tác động đến những con người và tình huống theo những cách thức sâu sắc và lâu dài.

Nếu bạn là người đặc biệt hướng nội, có lẽ chỉ riêng ý nghĩ cần phải khởi xướng và tham gia thêm nhiều cuộc gặp và trao đổi cũng đủ khiến bạn chùn bước. Nhưng đừng vội bỏ cuộc. Một cuộc trò chuyện có trọng tâm không giống với một cuộc tán gẫu có thể khiến bạn giận lên bỏ ra ngoài. Trò chuyện có trọng tâm là cuộc trao đổi có chủ đề cụ thể mà trong đó, bạn kết hợp giữa việc lắng nghe và nói một cách có chủ đích. Vì đã biết khai thác các thế mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng, Chuẩn bị, Lắng nghe thấu đáo, Viết lách và Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng nên bạn đã tự trau dồi bản thân trở thành “người giỏi nói chuyện”. Mỗi thế mạnh tạo ảnh hưởng của người hướng nội đều giúp bạn gắn kết với người khác, thông qua việc nạp năng lượng và nuôi dưỡng sự tự tin, thái độ sẵn sàng thấu hiểu người khác, hoặc chia sẻ ý tưởng của bạn với người khác. Sự gắn kết đưa đến kết quả tức thì là một cuộc trò chuyện hiệu quả

và nhờ trò chuyện hiệu quả mà mối quan hệ của bạn được củng cố, nhờ đó bạn có thể gây ảnh hưởng. Ngoài ra, một lợi ích khác mà cuộc trò chuyện có chủ đích mang lại là sự hiểu biết mà bạn có thể vận dụng để phát triển các thế mạnh Chuẩn bị, Viết lách và Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng. Nói tóm lại, thế mạnh Trao đổi có trọng tâm là điểm hội tụ của tất cả các thế mạnh tạo ảnh hưởng của người hướng nội, và vì vậy, đây thường là thế mạnh giữ vai trò then chốt trong phương pháp tạo ảnh hưởng của người hướng nội.

### **Vai trò của Trao đổi có trọng tâm trong việc tạo ảnh hưởng**

Thông qua Trao đổi có trọng tâm, Người Ảnh hưởng Hướng nội tiếp tục sử dụng những thế mạnh của mình để tạo ảnh hưởng theo chiều hướng cho đi thay vì nhận lại. Việc ưu tiên khai thác thế mạnh Trao đổi có trọng tâm giúp bạn nâng cao chỉ số QIQ và khả năng tạo ảnh hưởng. Những hoạt động tương tác như thế này cho bạn cơ hội để hỗ trợ và khích lệ người khác, khơi gợi sự học hỏi, giải quyết vấn đề và xử lý mâu thuẫn.

#### **1. Hỗ trợ và khích lệ người khác**

Dale từng là một chuyên viên thiết kế đồ họa có nhiều triển vọng, theo học tại một trường nghệ thuật ở Toronto, Canada. Trong một lớp học với mức độ ganh đua ngày càng gay gắt giữa các bạn học tài năng, cô bắt đầu hoài nghi liệu mình có nên theo đuổi con đường sự nghiệp đầy bấp bênh phía trước không. Trong một buổi triển lãm các tác phẩm của cô, Dale đã lấy hết can đảm để bắt chuyện với José, một nhà thiết kế thành công và được nhiều người trong thành phố biết đến. Dale nhờ ông ghé xem các tác phẩm của cô và cho nhận xét trung thực. Sau khi xem các bức vẽ, José đã trò chuyện

riêng với Dale. Ông nói rằng cô là một người rất tài năng, đồng thời hướng dẫn cô từng bước cụ thể để nâng kỹ năng của mình lên một tầm cao mới. Dale nhớ lại: “Ông ấy đã động viên tôi đừng từ bỏ ước mơ”. Cô nghe theo lời khuyên của José và nhờ lòng kiên trì, sự nghiệp của cô đã nở rộ. Mãi đến mười năm sau đó, Dale vẫn nhận thức rất rõ tầm quan trọng của cuộc trò chuyện này. “Nếu không có cuộc trò chuyện ấy, có lẽ tôi đã bỏ cuộc. Lời khuyên của ông ấy đã khiến tôi thay đổi quyết định và tiếp tục theo đuổi nghệ thuật”.

Rất nhiều người có câu chuyện tương tự, về một người thầy, một người sếp, một người cha, một người mẹ, một người chú, một người bạn, hoặc thậm chí một người lạ mà họ tình cờ gặp, những người đã khích lệ, động viên họ trong một cuộc gặp mặt riêng và trò chuyện có trọng tâm. Sự khích lệ mang tính cá nhân này có thể gây tác động sâu sắc, lâu dài và ảnh hưởng đến hướng đi của cả một đời người. Nó thường là chất xúc tác tạo ra một lối tư duy mới và khuyến khích một người tiến tới hành động.

## 2. Khơi gợi sự học hỏi

Sự chia sẻ những góc nhìn khác nhau thông qua các cuộc trò chuyện hay trao đổi có trọng tâm cũng giúp bạn nảy ra những ý tưởng mới và làm sáng tỏ các luận điểm. Nhờ các cuộc thảo luận có sự trao và nhận ý tưởng, bạn sẽ thu thập được những thông tin và hiểu biết hữu ích cho việc Chuẩn bị và Viết lách - hai phương thức giúp tạo ảnh hưởng của người hướng nội. Trò chuyện hay trao đổi là một hình thức học hỏi khác với lắng nghe đơn thuần: việc lắng nghe giúp bạn tiếp thu ý tưởng và thông tin từ người khác, còn những cuộc trò chuyện hay trao đổi cho bạn cơ hội trình bày ý tưởng của chính mình để thử nghiệm và phát triển. Tác giả viết sách

Cliff Kuang khuyên: “Việc ở gần một người sáng tạo rất có ý nghĩa vì chúng ta thường nảy ra vô số ý tưởng từ những cuộc trò chuyện ngẫu nhiên và tiếp xúc tình cờ”<sup>21</sup>.

Người Ảnh hưởng Hướng nội còn dùng hình thức trao đổi có trọng tâm để giúp người khác học hỏi. Patrick, giám đốc của một nhà máy năng lượng hạt nhân, thường tổ chức các buổi họp hằng tháng với một số công nhân được chọn từ mỗi bộ phận. Những buổi họp kiểu này là cơ hội để mọi người nêu lên những mối quan tâm của mình, đặt câu hỏi và học hỏi từ những sáng kiến mới trong quản lý của Patrick cũng như những đồng nghiệp khác. Ngoài ra, những cuộc trao đổi có trọng tâm dưới hình thức không quá trang trọng này, với những hiểu biết và thông tin mới được chia sẻ giữa các cá nhân, cũng giúp các bộ phận làm việc ăn ý với nhau và hiệu quả hơn.

Những Người Ảnh hưởng Hướng nội cũng thường kiến tạo ra những quy trình chính thức hơn để khuyến khích sự học hỏi thông qua trao đổi. Sam là một quản lý có uy tín của một bộ phận IT đang phát triển tốt. Để bộ phận của mình luôn được cập nhật và chủ động với mọi thay đổi mới nhất trong ngành, anh đã tạo ra một mô hình học tập sáng tạo dựa trên nền tảng hình thức trao đổi có trọng tâm. Anh đặt tên cho mô hình này là “Hãy dạy tôi điều tôi chưa biết” và mô hình đó đã thành công một cách ấn tượng. Mỗi chuyên viên IT trong bộ phận của Sam phải chuẩn bị nội dung để trình bày với anh trong mười lăm phút về một công nghệ, một ý tưởng mới hay một vấn đề theo lịch định sẵn. Họ cùng thảo luận vấn đề của phần thuyết trình theo nhiều góc độ. Sau đó, cả Sam và các nhân viên của anh sẽ thông báo lại những ích lợi đáng kể từ những buổi trao đổi và học

hỏi lẫn nhau đó. Những cuộc trao đổi định kỳ này giúp mọi người luôn ở trong tâm thế sẵn sàng ứng phó và Sam được cập nhật đều đặn những thay đổi mới nhất trong một lĩnh vực luôn biến chuyển nhanh như công nghệ thông tin.

Đôi khi, sự học hỏi quyết định cả chuyện sinh tử. Elisha, nữ y tá chuyên chăm sóc các trẻ em bị ung thư được nhắc đến ở đầu Chương 6, áp dụng hình thức trò chuyện trực tiếp và có trọng tâm để giúp người nhà của các em bé bị ung thư hiểu được hậu quả của việc bỏ lỡ các buổi hẹn tái khám hay điều trị. Một số phụ huynh vì tin rằng con mình còn khỏe nên đã không đồng ý để con được điều trị bằng thuốc. Họ không đưa con đến các buổi hóa trị liệu, bất chấp khuyến cáo của bác sĩ rằng trì hoãn trị liệu một tuần có thể sẽ khiến bệnh tái phát. Trong các cuộc trò chuyện có trọng tâm, Elisha đã lắng nghe quan điểm và các mối lo ngại của các bậc cha mẹ. Sau đó cô thành thật cho họ biết về nguy cơ tử vong. Elisha có thái độ rõ ràng và thẳng thắn khi nói với các phụ huynh về hậu quả đáng sợ của việc chậm trễ uống thuốc hay điều trị. Trong nhiều trường hợp, thông qua những buổi nói chuyện này, cô đã thuyết phục được các phụ huynh đưa ra quyết định đúng đắn và tuân thủ các khuyến nghị y tế.

### 3. Giải quyết vấn đề

Tác giả Sophia Dembling chia sẻ: “Tôi thích những cuộc trao đổi dài, có chiều sâu, đi thẳng vào vấn đề và theo chiều hướng phân tích. Tôi có một cô bạn mà tôi rất thích trò chuyện cùng. Mỗi lần chúng tôi đi đâu đó, khi đến lúc phải tạm biệt nhau để ra về, chúng tôi thường nán lại ở bãi đỗ xe cả tiếng đồng hồ để nói nốt câu chuyện. Có một lần chúng tôi đi chơi xa vào cuối tuần, và khi chuyển

đi chơi kết thúc, cả hai đều thấy mỗi cả quai hàm. Thật đấy, tôi không đùa đâu!”.

Những cuộc trò chuyện sâu sắc giúp bạn khám phá vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau bằng cách đi theo đường thẳng lẫn đường vòng. Cả góc nhìn được mở mang và cơ hội lắng nghe ý kiến đề xuất của người khác thông qua cuộc trò chuyện đều đưa bạn đến sự tập trung để dễ dàng nhìn ra giải pháp cho vấn đề. Thường thì các giải pháp này mở ra những cơ hội đáng kể giúp bạn tạo ảnh hưởng, vì chúng cho thấy khả năng thay đổi hiện trạng và thúc đẩy hành động đúng đắn tiếp theo.

Hãy lấy trường hợp của Jake, một Người Ảnh hưởng Hướng nội mà tôi đã nhắc đến ở đầu Chương 5, làm ví dụ. Anh kể lại: “Vào tuần trước đó, tôi đã vạch ra một kế hoạch nhân sự dựa trên kết quả buổi thảo luận tìm kiếm ý tưởng và gửi cho một đồng nghiệp để cô ấy cho ý kiến phản hồi. Sau đó, chúng tôi cùng trao đổi về kế hoạch này. Tôi phải đảm bảo sẽ đặt câu hỏi để biết lập trường của cô ấy - không chỉ là việc cô ấy có đồng ý với những gì tôi đề xuất hay không và cô ấy nghĩ gì về những đề xuất đó, mà tôi còn hỏi liệu cô ấy có tự tin với quyết định chúng tôi sẽ đưa ra hay không, liệu cô ấy còn điều gì do dự hoặc thắc mắc không, và liệu những quyết định này có ảnh hưởng đến công việc khác của cô ấy không. Và kết quả là tôi đã nhận được câu trả lời rất rõ ràng từ cô ấy”. Thông qua trao đổi, Jake và đồng nghiệp của anh đã giải quyết được vấn đề làm thế nào để công việc phát triển tốt hơn, đồng thời anh cũng có tác động đáng kể đến những hành động tiếp theo của họ.

#### 4. Xử lý mâu thuẫn

Người Ảnh hưởng Hướng nội thường tận dụng khả năng trò chuyện sâu sắc bẩm sinh của mình để kiểm soát những bất đồng giữa mọi người. Họ giúp người khác phát triển bằng cách thực hiện hoạt động tương tác này một cách có chủ ý. Barbara McFadden Allen, người quản lý một tổ chức phi lợi nhuận, miêu tả cách giải quyết bất đồng hiệu quả của cô như sau: “Sau mỗi cuộc họp chung, tôi thường theo dõi tiến triển công việc bằng cách gọi điện đến những người giữ vai trò quyết định chủ chốt và nếu có thể thì trực tiếp đến văn phòng của họ. Với cách làm việc này, tôi nhận thấy suy nghĩ của mình thông suốt hơn, lập luận hiệu quả hơn, đồng thời tôi cũng có nhiều cơ hội tạo ảnh hưởng hơn. Và điều đáng nói là khi trao đổi riêng, đối phương thường có những lập trường hoặc quan điểm rất khác so với những gì họ đã trình bày (hoặc theo tôi hiểu) trong cuộc họp”.

Những cuộc trò chuyện hoặc trao đổi có trọng tâm có thể đặc biệt hữu ích trong việc xử lý những mâu thuẫn phát sinh qua e-mail. Matt Underwood là hiệu trưởng của một trường trung học cơ sở và là người xem e-mail là phương tiện giao tiếp chủ yếu. Để làm gương về cách sử dụng e-mail hiệu quả, ông luôn chỉ dùng e-mail để chia sẻ những thông tin cơ bản chứ không để bày tỏ quan điểm, đặc biệt là với các vấn đề nhạy cảm. Với các vấn đề chưa được giải quyết, ông chọn cách trao đổi trực diện. “Việc gặp trực tiếp một người mang lại quá nhiều lợi ích so với việc chỉ ngồi lặng lẽ sau màn hình máy tính và gõ bàn phím.” Barbara Davis, một phụ huynh học sinh của Matt, đã xác nhận sức ảnh hưởng của những cuộc trò chuyện có trọng tâm của ông. “Tôi chưa bao giờ cảm thấy ông ấy xa cách. Có những người cho bạn cảm giác lạnh lùng khi nói chuyện... Nhưng thầy Matt thì không như vậy. Ngay cả trên e-mail, ông ấy



cũng khiến tôi cảm thấy rằng những bản khoản của một phụ huynh như tôi luôn được quan tâm.”

## **Làm thế nào để thế mạnh Trao đổi có trọng tâm giúp bạn tạo ảnh hưởng**

Người Ảnh hưởng Hướng nội tận dụng tối đa những cuộc trò chuyện hoặc trao đổi có trọng tâm bằng cách sắp xếp không gian và thời gian phù hợp, chuẩn bị cho việc trình bày quan điểm và giữ cách tiếp cận thành thật nhưng linh hoạt. Một số Người Ảnh hưởng Hướng nội tỏa sáng trong những cuộc gặp và trao đổi trang trọng, được lên kế hoạch trước. Một số khác lại thoải mái trong các cuộc trò chuyện ít mang tính khuôn khổ hơn. Một số người cần gặp mặt trực tiếp, những người khác lại cho rằng trao đổi qua điện thoại cũng hiệu quả. Nhiều người thích thảo luận giữa hai người với nhau hoặc theo từng nhóm nhỏ hơn các buổi tụ họp đông người. Với những bí quyết sau đây, bạn có thể nâng cao chỉ số QIQ của mình và tận dụng tối đa những cuộc trò chuyện, bất kể theo cách thức nào hay diễn ra ở đâu.

### **1. Sắp xếp không gian và thời gian phù hợp**

Tận dụng nơi làm việc của bạn. Hãy thiết kế một nơi hoặc tận dụng không gian làm việc của bạn để tăng hiệu quả cuộc gặp. Hãy giữ không gian này gọn gàng để tạo cảm giác dễ chịu. Nếu chiếc ghế bạn đang ngồi là chiếc ghế duy nhất trong văn phòng không bị chất đầy tài liệu, nhiều khả năng bạn sẽ bỏ lỡ một cuộc trao đổi quan trọng giúp bạn tạo ảnh hưởng chỉ vì người đó không có chỗ ngồi. Nếu nơi làm việc của bạn là một không gian mở ồn ào hoặc đông đúc thì bạn sẽ khó có thể tập trung để lắng nghe. Khi đó, có lẽ

bạn nên chuyển cuộc họp đến một phòng khác thông thoáng hơn. Nếu cuộc gặp đã được lên lịch từ trước, hãy đặt sẵn một phòng họp.

Dành thời gian để gặp trực tiếp. Để xây dựng các mối quan hệ và tạo ảnh hưởng đến người khác, Joyce Ramsay- Coleman, giám đốc điều dưỡng ở Bệnh viện Nhi Atlanta, cố gắng dành thời gian gặp trực tiếp các y tá. “Tôi cố nhớ lại những gì tôi biết về người đối diện và phát triển mối quan hệ từ đó, hoặc tôi sẽ hỏi thăm về một bệnh nhi hoặc đặt một câu hỏi về công việc điều dưỡng nói chung.”

John Maeda, vị hiệu trưởng có tính cách hướng nội của Trường Thiết kế Rhode Island, đã nhận ra rằng những bài đăng Twitter hằng ngày và “phong cách lãnh đạo qua không gian mạng” của anh không hiệu quả. Sau khi nhận 80% phiếu bầu bất tín nhiệm từ các giảng viên, anh rút kinh nghiệm và tự chuyển biến bằng cách rời khỏi màn hình máy tính và dành thời gian gặp gỡ mọi người. Theo một bài viết về anh trên tạp chí Fast Company thì “anh đã nghe theo lời khuyên của một người bạn là John Jay, Giám đốc Điều hành sáng tạo của Wieden+Kennedy. Trên tường văn phòng của Maeda có dán ‘10 Bài học Dành cho Nhà thiết kế trẻ’ của Jay. Trong đó, bài học số hai là ‘Sống bằng cảm xúc’. Hãy rời khỏi máy tính và kết nối với mọi người trong đời thực”.

Đón nhận sự tình cờ. Hãy để cảm hứng nảy sinh từ những lần đi dạo và đón nhận các ý tưởng đến từ những cuộc trò chuyện ngẫu hứng. Những cuộc trò chuyện tình cờ này có thể mang lại những ý tưởng sáng tạo đột phá và giải pháp cho xung đột. Vì vậy, như Maeda đã nhận thức được, đừng thu mình trong văn phòng cả ngày. Selah Abrams, một kỹ sư mà bạn sẽ biết đến nhiều hơn trong Chương 9, chia sẻ về sức mạnh của những cuộc gặp gỡ ngẫu nhiên

như sau: “Gia đình tôi đến từ New Orleans, nơi mà chúng tôi hầu như tiếp xúc được cả thế giới<sup>22</sup>, vì thế chúng tôi có xu hướng tự nhiên thích quan sát mọi người, học hỏi từ họ và nhận ra họ giống hay khác biệt với chúng tôi như thế nào - bạn có thể ‘đọc’ người khác như một quyển sách thú vị, và bạn càng có thể biết nhiều điều hơn nữa nếu bắt chuyện với họ...”.

## KHI KHÔNG THỂ GẶP MẶT TRỰC TIẾP

Ngày nay, hình thức làm việc từ xa là rất phổ biến. Đôi khi việc gặp trực tiếp để có thể trò chuyện hoặc trao đổi một cách có trọng tâm là bất khả thi. Công nghệ họp trực tuyến ngày càng được sử dụng rộng rãi trong công việc. Bạn vẫn có thể thể hiện khả năng vượt trội trong những cuộc trao đổi trực tuyến này và đúc kết thành phương pháp tạo ảnh hưởng của mình. Hãy vận dụng các bí quyết sau đây để tăng tối đa hiệu quả của các cuộc họp trực tuyến.

Làm quen với công nghệ. Đừng bỏ lỡ cơ hội tạo ảnh hưởng chỉ vì bạn xử lý các trục trặc kỹ thuật. Hãy kiểm tra mọi thứ ổn thỏa trước khi bước vào cuộc họp.

Lưu ý về sự chênh lệch múi giờ. Nếu bạn phụ trách việc lên lịch cuộc họp trực tuyến, đừng sắp xếp cuộc họp vào thời gian quá sớm hoặc quá muộn đối với mọi người vì như thế, họ có thể sẽ cảm thấy mệt mỏi hoặc quá gấp rút và không có được phong độ tốt nhất cho một cuộc trò chuyện hiệu quả.

Chuẩn bị sẵn các câu hỏi để thảo luận chung. Trò chuyện trực tuyến thậm chí cần nhiều sự dẫn dắt hơn trò chuyện trực diện. Bạn hãy chuẩn bị những câu hỏi mở để lắng nghe ý kiến từ tất cả những

người tham gia. Những câu hỏi hay và phù hợp sẽ mang lại những cuộc trò chuyện hữu ích.

Tận dụng video. Công nghệ video cho phép bạn quan sát những biểu cảm trên khuôn mặt của mọi người trong cuộc họp, mặc dù không hẳn là trực diện. Bằng cách nắm bắt những tín hiệu đó, bạn có thể biến việc chia sẻ thông tin cơ bản thành cuộc trao đổi hiệu quả giữa các cá nhân.

Tận dụng tính năng tán gẫu và thăm dò ý kiến. Tính năng tán gẫu và thăm dò ý kiến cho phép mọi người tham gia theo phương thức trò chuyện có trao và nhận, nghĩa là có chia sẻ và phản hồi. Bên cạnh đó, các tính năng này còn giúp mọi người gắn kết và duy trì sự tập trung.

Chỉ định một người phụ trách kỹ thuật. Để bản thân giảm căng thẳng và tăng khả năng kết nối thông qua trò chuyện, bạn hãy ủy thác công việc xử lý kỹ thuật cho một người nào đó, cũng giống như bạn thường giao cho ai đó chủ trì một cuộc họp trực tiếp.

## 2. Chuẩn bị cho việc trình bày quan điểm

Đừng vội phát biểu. Đừng vội phát biểu mà hãy thư thả lắng nghe và quan sát tình hình. Bằng cách này, những ý kiến bạn đưa ra sẽ có tác động mạnh hơn. Hãy tìm cách để quen dần với vai trò chủ động khi tương tác. Wesley Hopkins, một y tá có tính cách hướng nội, là người phụ trách điều dưỡng tại một khoa tim mạch. Anh chia sẻ quan điểm: “Tôi luôn cần một chút thời gian để khởi động và để tự tin trong giao tiếp, nhưng khoảng thời gian phải tốn thêm đó giúp tôi quan sát tốt bệnh nhân và không vội đưa ra những kết luận sai lầm”. Trong những buổi làm việc nhóm, Ronnie Wilkins, người điều

hành một tổ chức phi lợi nhuận, thường hạn chế phát biểu hay điều khiển cuộc thảo luận một cách có chủ ý. Thường thì anh sẽ giữ im lặng từ đầu, nhưng nếu nhận ra mọi người đang bỏ sót một điểm quan trọng, anh sẽ tham gia đóng góp ý kiến. Lúc này, mọi người thường sẽ lắng nghe anh vì họ chưa nghe anh phát biểu trước đó. Victoria, một trưởng phòng marketing, cũng có cách tiếp cận tương tự. Cô tự xem mình là chim diệc xanh lớn<sup>23</sup> chỉ “sà xuống” khi có điều quan trọng muốn nói, trái ngược với những chú ngỗng kêu quạc quạc không ngớt.

Lặp lại thông điệp. Có thể bạn sẽ cần lặp lại nhiều lần một thông điệp để mọi người ghi nhớ. Jody Wirtz, chuyên gia trong lĩnh vực ngân hàng mà chúng ta đã gặp ở Chương 2, phát biểu như sau: “Sự lặp lại chính là chìa khóa vì đó là một cách để tạo ảnh hưởng... Khi có vài ý tưởng hoặc khái niệm then chốt cần chia sẻ, tôi sẽ liên tục đề cập đến chúng trong các cuộc trao đổi cho đến khi tôi cảm thấy mọi người đã hiểu rõ điều tôi muốn truyền tải”.

Thăm dò ý kiến. Hãy tận dụng các cuộc trao đổi có trọng tâm để thăm dò ý kiến phản hồi của mọi người khi bạn đang sắp xếp nhằm củng cố các luận điểm của mình ở giai đoạn chuẩn bị cho việc tạo ảnh hưởng. Chuyên gia tài chính Kristin chia sẻ rằng cô từng đề xuất ý tưởng về việc chuyển đổi trách nhiệm giữa các quản lý. Cô nhớ lại: “Tôi có một lập luận thuyết phục đã được chuẩn bị kỹ lưỡng. Việc đưa ra ý tưởng và thảo luận riêng với một vài đồng nghiệp để dành được sự ủng hộ của từng cá nhân sẽ có hiệu quả hơn nhiều so với việc ngay lập tức đưa ra thảo luận trước tất cả mọi người”.

### 3. Giữ cách tiếp cận thành thật nhưng linh hoạt

Kể chuyện. Hãy chuẩn bị các câu chuyện và ví dụ để các cuộc trò chuyện hay trao đổi của bạn trở nên sinh động và thu hút sự chú ý của đối phương. Những câu chuyện được chia sẻ càng thú vị thì lập trường bạn đưa ra càng có sức thuyết phục hơn, vì những câu chuyện bạn chọn để chia sẻ không chỉ minh họa cho chủ đề mà còn hé lộ nhiều về con người bạn. Haley Kilpatrick từng kể một câu chuyện xảy ra trong một trại hè Girl Talk như sau: “Một cô bé nhút nhát thường xuyên bị trêu chọc ở trường ngồi xuống bàn ăn trưa. Sau đó, tôi thấy có ba nữ sinh bước đến tự giới thiệu và ngồi xuống cạnh cô bé. Vào cuối tuần sau đó, cô bé nhút nhát ấy đã trở nên vui vẻ. Em tham gia vào mọi hoạt động - hát, múa và sẵn lòng chia sẻ kinh nghiệm của bản thân với các bạn. Cô bé hiện đang là một chuyên viên tư vấn, giúp đỡ lại nhiều người khác. Tôi thấy thật tuyệt khi chứng kiến Girl Talk đã giúp em ấy nuôi dưỡng lòng tự trọng và nhận ra bản thân vốn hoàn hảo nên cứ tự tin thể hiện là chính mình”. Khi đưa những câu chuyện như trên đan xen vào phần nói chuyện của mình, Haley đã mô tả sức ảnh hưởng của Girl Talk theo cách phù hợp với bản tính kín đáo, trầm lặng của cô.

## AEIOU: KHÔNG CHỈ LÀ CÁC NGUYÊN ÂM

Để nhớ vì là những nguyên âm trong bảng chữ cái, AEIOU được vận dụng ở đây như một công cụ giao tiếp giúp bạn dẫn dắt các cuộc trò chuyện quan trọng đi đúng trọng tâm. Mô hình gồm các bước này giúp đảm bảo người đối diện không chỉ hiểu được lập trường của bạn mà còn hợp tác tốt với bạn theo chiều hướng hai bên cùng có lợi. Hãy sử dụng AEIOU khi bạn chuẩn bị một tâm thế hay chiến lược trước mỗi cuộc thảo luận nhằm giúp đối phương hiểu được điều bạn nói và dẫn dắt cuộc trò chuyện đi đến kết quả là

một hành động rõ ràng trong tương lai - có thể xem đây là bước đầu tiên cần làm của quá trình tạo ảnh hưởng. Các nguyên âm AEIOU giúp bạn ghi nhớ các bước quan trọng sau đây:

Acknowledge: Công nhận chủ ý tích cực của đối phương.  
Express: Thể hiện suy nghĩ và cảm xúc của mình. Identify: Xác nhận đề xuất.

Outcome: Đưa ra kết quả mong đợi.

Understand: Xác nhận sự thông hiểu nội dung trao đổi.

Chẳng hạn, bạn muốn tác động đến một đồng nghiệp thuộc một bộ phận khác nhằm thúc đẩy nhanh một dự án quan trọng, ví dụ như một trang web mới cần được cung cấp nội dung bởi bộ phận của anh ấy. AEIOU sẽ giúp bạn thực hiện mong muốn thành công theo cách sau đây:

Acknowledge (Công nhận): “Tôi biết chúng ta đều muốn website này sẽ thành công”.

Express (Thể hiện suy nghĩ và cảm xúc): “Tôi hiểu anh đang gấp rút thực hiện dự án Jupiter và rất bận, nhưng bộ phận của anh đã trễ hạn cung cấp nội dung cho website. Cứ thế này, chúng ta sẽ không kịp ra mắt đúng ngày như dự kiến và chương trình marketing cũng phải lùi lại”.

Identify (Xác nhận đề xuất): “Tôi đề xuất thực tập sinh của chúng tôi sẽ phỏng vấn ban quản lý bộ phận của anh bằng những câu hỏi soạn sẵn đã được các anh thông qua để thu thập những nội dung cần thiết cho website”.

Outcome (Đưa ra kết quả mong đợi): “Tôi kỳ vọng là phần nội dung do bên anh cung cấp thông qua các cuộc phỏng vấn cho phép chỉnh sửa dễ dàng để sử dụng trên website và chúng ta có thể ra mắt theo đúng kế hoạch”.

Understanding (Xác nhận sự thông hiểu nội dung trao đổi): “Theo tôi hiểu thì chúng ta đã nhất trí sẽ bắt đầu các cuộc phỏng vấn vào tuần sau. Cảm ơn vì sự hợp tác của anh”.

Chú ý tâm trạng của đối phương trước khi quyết định bắt chuyện. Hãy nắm bắt tâm trạng hay cảm xúc của người khác bằng cách quan sát ngôn ngữ cơ thể và lắng nghe khi họ nói. Hãy phán đoán xem họ có hứng thú nói chuyện hay không - bạn sẽ không thể gây tác động hiệu quả nếu ép buộc người khác tham gia cuộc trò chuyện khi họ đang không thoải mái. Jason, một luật sư có tính cách hướng nội, đánh giá cao người phụ trách hành chính trong bộ phận gồm mười tám người của anh về khả năng đọc được tâm trạng của người khác. Nhờ khả năng này, cô biết khi nào nên và không nên bắt chuyện với người khác. Nếu bạn quyết định bắt chuyện với ai đó, hãy thể hiện rằng bạn đang kết nối với họ bằng cách hạ giọng hoặc lên giọng cho phù hợp với tâm trạng của họ.

Hãy sử dụng những cách tương tự để tự điều chỉnh nội dung và cách thức trò chuyện với người mà bạn gặp lần đầu. Tác giả viết sách Sam Horn, người được xem là “chuyên gia chiến lược”, đã phát triển một phương pháp trực quan đặc biệt hiệu quả để đánh giá mức độ người khác đón nhận ý tưởng và nội dung mình đưa ra. Cô gọi phương pháp này là “bài kiểm tra qua chân mày”. Trong quyển sách *Intriguing Insights on How to Create Compelling Communications that Pass the Eyebrow Test* (tạm dịch: Bí quyết



giao tiếp gây ấn tượng trong hai phút đầu), Sam viết: “Hãy giải thích ý tưởng, đề xuất hoặc yêu cầu của bạn cho đối phương... chỉ trong sáu mươi giây đầu của phần phát biểu của bạn trong cuộc họp. Sau đó, hãy quan sát chân mày của đối phương. Chân mày nhú lại có nghĩa là họ đang bối rối. Họ chưa nắm được điều bạn nói. Và như vậy có nghĩa là bạn chưa đạt kết quả. Vì sao ư? Bởi vì khi không hiểu điều bạn nói, họ sẽ không yêu cầu bạn giải thích, họ chỉ không thông qua đề xuất của bạn. Nếu chân mày của họ rướn lên thì đó là một dấu hiệu tốt. Điều đó cho thấy họ có hứng thú với điều bạn trình bày. Họ muốn tìm hiểu nhiều hơn. Ý tưởng hoặc yêu cầu của bạn đã lọt vào tâm trí họ. Nếu điều bạn nói khiến chân mày người nghe rướn lên thì xin chúc mừng. Điều đó có nghĩa là ‘Mọi chuyện chưa kết thúc’. Còn nếu không, bạn cần trở lại vạch xuất phát”.

Chia sẻ về bản thân. Hãy chia sẻ với người đối diện về bản thân bạn để họ có thể hiểu bạn hơn. Có thể bạn không thoải mái khi nói về bản thân nhưng đây là điều cần thiết để tạo sự gắn kết trong quá trình tạo ảnh hưởng của bạn. Cuộc trò chuyện hoặc trao đổi riêng giữa hai người hay trong một nhóm nhỏ là không gian an toàn để chia sẻ về bản thân, ngay cả khi bạn là người coi trọng sự riêng tư. Đừng quên rằng không phải ai cũng hiểu được tâm lý ngại chia sẻ của bạn. Hãy chủ động giải thích với mọi người rằng bạn thuộc tí người không phải lúc nào cũng cởi mở. Haley Kilpatrick, người điều hành chương trình Girl Talk, là một ví dụ. Cô đã chia sẻ với các thành viên về tính cách hướng nội của mình: “Tôi đã hiểu được tầm quan trọng của việc cho các cộng sự biết mình là người hướng nội và giải thích cho họ điều đó nghĩa là gì. Nhờ vậy, họ hiểu hơn về nhu cầu thường xuyên nạp năng lượng của tôi, còn tôi có thể cân bằng thời lượng mà tôi cần dành cho việc giao tiếp để phát triển Girl Talk”.

## **Lạm dụng thế mạnh Trao đổi có trọng tâm**

Khó mà tưởng tượng được rằng những cuộc trò chuyện hay trao đổi bổ ích lại có thể tác động tiêu cực đến khả năng tạo ảnh hưởng của chúng ta. Nhưng nếu bạn hỏi những người hướng nội, đa số sẽ trả lời rằng việc sử dụng hình thức giao tiếp này thường xuyên có thể khiến họ mệt mỏi cực độ. Lạm dụng thế mạnh Trao đổi có trọng tâm có thể dẫn đến sự riêng tư bị xâm phạm, những tình huống khó xử, tư duy tập thể<sup>24</sup> và những vấn đề do sự giới hạn của ngôn từ.

### **1. Sự riêng tư bị xâm phạm**

Người hướng nội có thể cảm thấy khó khăn trong những tình huống mà họ được yêu cầu chia sẻ những điều riêng tư hoặc thông tin cá nhân trong lúc trò chuyện. Bạn không muốn bị thúc ép như thế, vậy nên cũng đừng thúc ép người khác. Mọi người sẽ không muốn lắng nghe bạn nếu họ cảm thấy bạn quá mạnh bạo trong cách bộc lộ cảm xúc hay hành động. Trong các cuộc trò chuyện mang tính xã giao, chúng ta thường thấy người hướng nội sẽ lùi lại khi những người có tính cách táo bạo hơn tiến đến gần họ theo nghĩa đen. Tương tự, những câu hỏi dồn dập, dù mang tính nâng đỡ, có thể làm ngưng giữa chừng một cuộc trò chuyện. Khi bị hỏi dồn, nhiều người hướng nội thường phản ứng như thế này: “Tôi cảm thấy mình như đang đứng trên bục nhân chứng. Tôi chỉ mong cuộc chất vấn này nhanh kết thúc”.

## **CÁCH BẮT ĐẦU MỘT CUỘC TRÒ CHUYỆN**

Nếu bạn giống với đa số người hướng nội, bạn sẽ thấy phần khó nhất của một cuộc trò chuyện hoặc trao đổi có trọng tâm là thời điểm bắt đầu cuộc trò chuyện. Việc này sẽ dễ dàng hơn nếu bạn là người

chủ trì cuộc họp hoặc bạn đã chuẩn bị trước cho một cuộc trao đổi về một chủ đề cụ thể. Khi đó, bạn đơn giản chỉ cần đi thẳng vào chương trình như đã định. Nhưng nếu đó là một cuộc trò chuyện thông thường thì sao? Làm thế nào để vào đề câu chuyện mà bạn vẫn đảm bảo không bị dẫn dắt vào một cuộc tán gẫu phiến phức và chẳng giúp ích gì cho mục tiêu gây ảnh hưởng của bạn? Bạn có thể bắt đầu một cuộc trò chuyện bằng những câu hỏi mang lại giá trị thực dưới đây:

Những câu hỏi để bắt chuyện trong các sự kiện nội bộ

Bạn đang theo đuổi dự án nào?

Bạn thấy điều gì là thú vị nhất trong công việc hiện tại của bạn?

Có những thay đổi nào đang diễn ra trong lĩnh vực của bạn?  
Những thay đổi đó đang diễn biến ra sao?

Bạn đã học được gì khi làm việc trong lĩnh vực này? Cơ duyên nào đưa bạn đến làm việc tại công ty này?

Những câu hỏi để bắt chuyện trong các sự kiện bên ngoài, chẳng hạn như hội nghị

Vì sao bạn tham gia hội nghị này? Bạn biết gì về người đang phát biểu? Bạn hứng thú với điều gì ở hội nghị này?

Theo bạn, ý tưởng mới nào là xuất sắc nhất cho đến giờ?

## 2. Những tình huống khó xử

Trong các cuộc trò chuyện hay trao đổi có trọng tâm, việc thảo luận các giải pháp tiềm năng chắc chắn sẽ mang lại hiệu quả tạo

ảnh hưởng rất lớn. Tuy nhiên, bạn cần cân đối giữa việc tham gia trao đổi với cơ hội “đứng ngoài” quan sát một cách khách quan, xem xét các thông tin hay dữ liệu quan trọng khác. Giải pháp cho vấn đề không phải lúc nào cũng được tìm thấy thông qua sự tương tác. Đôi khi sự tương tác còn có thể làm rối thêm tình hình và làm vấn đề trở nên phức tạp hơn thay vì giúp giải quyết nó.

Hãy xem xét ví dụ sau đây về một nhân viên khách sạn, người mà lẽ ra nên tìm hiểu ngọn ngành vấn đề để giải quyết thì lại tìm cách xử lý tình huống bằng cách dùng lời lẽ. Nikhil, một người thường xuyên đi công tác, đã buộc phải đi thang bộ từ tầng hai mươi xuống do thang máy khách sạn bị hỏng. Anh có một cuộc hẹn cần phải đến đúng giờ và sự cố này khiến anh thấy căng thẳng và khó chịu. Ngày hôm sau, khi trả phòng, Nikhil yêu cầu điều chỉnh hóa đơn vì anh phải được bồi thường cho sự việc trên. Nhân viên lễ tân vào thời điểm đó đã dồn dập đặt cho vị khách một loạt câu hỏi thay vì tìm hiểu đầu đuôi câu chuyện. Nikhil cảm thấy mình bị chất vấn và không được lắng nghe. Anh cho rằng nhân viên này không giải quyết được tình huống và cuối cùng, anh quyết định sẽ không quay lại khách sạn này trong chuyến công tác lần sau dù nó nằm ở vị trí thuận tiện.

### 3. Tư duy tập thể

Cách giải quyết vấn đề của tập thể có thể gây thất vọng hoặc làm cho vấn đề trở nên tệ hơn, nhất là khi các đồng nghiệp đề xuất phương pháp động não<sup>25</sup>. Nhiều tổ chức thường sử dụng phương pháp này để tìm kiếm ý tưởng sáng tạo hay giải pháp. Tuy nhiên, nếu không được dẫn dắt tốt, hình thức thảo luận này có thể bị biến thành cơ hội để những người hoạt ngôn lấn át và quảng bá ý tưởng

của cá nhân họ. Người hướng nội thường ngại lên tiếng hoặc cần thời gian để lục lại “kho ý tưởng” của mình nên thường ít có cơ hội đóng góp. Kết quả là người trình bày quan điểm lớn tiếng nhất sẽ được chú ý lắng nghe. Các thành viên còn lại sẽ bị lôi cuốn theo ý tưởng nổi bật này và những đề xuất của riêng họ sẽ bị bỏ quên. Kết quả là giải pháp được chọn có phần phiến diện và không phản ánh đầy đủ năng lực của tất cả mọi người. Bởi vì hình thức “động não” cho phép mọi người tự do phát biểu đã trở nên quá phổ biến, nên xu hướng này được gọi là “sự trỗi dậy của tư duy tập thể”. Mọi người đều muốn tham gia thảo luận vì không muốn mất cơ hội tạo ảnh hưởng. Vì vậy, bạn nên tìm cách dẫn dắt nhóm của mình, không để mọi người sa đà vào việc phát biểu ý kiến và hướng đến một cách thức tìm kiếm giải pháp cân bằng hơn.

#### 4. Những vấn đề do sự giới hạn của ngôn từ

Đôi khi lời nói có thể phản bội bạn, nên trong tình huống đó, tốt hơn bạn nên giữ im lặng. Ở các chương trước, chúng ta đã xem xét sức mạnh của sự im lặng và việc viết ra suy nghĩ trước khi nói. Khi tìm cách giải quyết xung đột, việc cố gắng trình bày quá nhiều hoặc liên tục thanh minh có thể phản tác dụng và dẫn đến việc cả hai bên nói chuyện vòng vo. Mọi người cần thời gian để tiếp nhận những điều khó nghe và cần thời gian ở một mình để xử lý những thông tin được trao đổi trong một cuộc tranh luận gay go. Việc nói quá nhiều trong những lúc như vậy có thể châm ngòi cho xung đột. Meg, nhân viên công tác xã hội tại một bệnh viện, đảm nhiệm việc điều phối dịch vụ dành cho người cao tuổi. Cô từng phải nhận một cuộc điện thoại từ con gái của một bệnh nhân với giọng giận dữ ở đầu dây bên kia. Người phụ nữ trẻ này đổ lỗi cho Meg rằng Meg đã tự ý sắp xếp

phục hồi chức năng cho mẹ cô. Tuy nhiên, sự thật là Meg đã cố gọi cho cô ấy rất nhiều lần nhưng không được. Meg đành chỉ trao đổi với mẹ cô và được sự đồng ý của bà về giải pháp mà không thông qua ý kiến của người nhà. Meg biết rằng thái độ nóng giận của cô con gái chủ yếu là do cô quá lo lắng và quan tâm đến mẹ của mình và bất kỳ câu trả lời nào từ Meg cũng sẽ gây thêm căng thẳng. Vì vậy, cô khéo léo im lặng và tránh “đổ thêm dầu vào lửa”. Sau khi cô con gái bình tĩnh lại, Meg đã có thể lên kế hoạch cho những bước cần làm kế tiếp.

### Các bước cần làm tiếp theo

Các cuộc trò chuyện hay trao đổi có trọng tâm, đặc biệt là thông qua gặp mặt trực tiếp, là mấu chốt của việc tạo ảnh hưởng theo phong cách trầm lắng của người hướng nội. Các cuộc trò chuyện hay trao đổi có trọng tâm đạt hiệu quả nhờ việc Dành thời gian để tĩnh lắng, dẫn đến Chuẩn bị hiệu quả. Và nhờ chuẩn bị tốt mà bạn Lắng nghe thấu đáo, từ đó bạn có thêm thông tin và hiểu biết để Viết lách và Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng. Bên cạnh đó, Trao đổi có trọng tâm cũng hữu ích với cả những người hướng ngoại. Khi bắt chuyện với người hướng ngoại, bạn cho họ cơ hội nói ra suy nghĩ của mình, đúng như mong muốn của họ. Là người hướng nội, bạn mong có cơ hội tương tác với mọi người theo một cách thức có chiều sâu. Vì vậy, hãy làm thế nào để Trao đổi có trọng tâm trở thành chiến lược giúp bạn phát triển khả năng tạo ra sự khác biệt, thay đổi thực trạng và truyền động lực để người khác phát triển.

Để trau dồi khả năng vận dụng tối đa thế mạnh Trao đổi có trọng tâm, hãy bắt đầu bằng việc suy ngẫm năm điểm then chốt sau đây

trong chương này:

1. Sức ảnh hưởng của bạn chủ yếu được nuôi dưỡng thông qua hình thức Trao đổi có trọng tâm, thường là với riêng từng người.

2. Hãy chuẩn bị trước các câu hỏi để buổi trao đổi đạt hiệu quả.

3. Hãy sẵn sàng đón nhận những cuộc gặp ngẫu nhiên, không hẹn trước tại nơi làm việc.

4. Sau khi chăm chú lắng nghe, hãy đặt ra một câu hỏi đích xác hay đưa ra một lời nhận xét ấn tượng, như con diệc xanh lớn đang sẵn mồi.

5. Trò chuyện có thể khiến chúng ta mệt mỏi. Khi bạn cảm thấy năng lượng cạn kiệt, hãy nghỉ ngơi.

Tiếp theo, hãy gác lại cuộc trò chuyện để suy nghĩ và trả lời các câu hỏi sau:

1. Hãy nghĩ về một cuộc Trao đổi có trọng tâm giữa bạn với cấp trên hoặc đồng nghiệp vốn rất hữu ích cho bạn. Vì sao cuộc trao đổi đó giúp bạn tìm ra giải pháp? Từ trải nghiệm đó, bạn rút ra được điều gì để áp dụng vào các cuộc Trao đổi có trọng tâm sau này?

2. Theo bạn, hình thức viết e-mail như thế nào thì có thể thay thế cho cách thức Trao đổi có trọng tâm, thông qua gặp mặt trực tiếp hay điện thoại? Nếu có thể thay thế, bạn sẽ vào đề câu chuyện và đặt những câu hỏi như thế nào?

3. Bạn có thể học hỏi điều gì từ người khác và vận dụng điều đó trong cuộc trò chuyện hoặc trao đổi kế tiếp như thế nào? Hãy chia sẻ một câu chuyện hoặc một giai thoại mà qua đó, bạn rút ra được

điều then chốt quyết định quá trình tạo ảnh hưởng thành công của bạn. Bạn có thể áp dụng điều này vào trong cuộc trò chuyện hoặc trao đổi tiếp theo như thế nào để kiểm chứng hiệu quả của nó?

Nếu các chương về thể mạnh Lắng nghe thấu đáo và Trao đổi có trọng tâm khiến bạn bị đẩy ra khỏi nơi làm việc hay vùng an toàn của mình thì đừng vội nản chí. Càng rèn luyện, bạn sẽ càng thông thạo các kỹ năng này. Tuy rằng phần lớn sức ảnh hưởng của bạn đến từ sự tương tác với mọi người, nhưng Viết lách cũng là thể mạnh then chốt giúp người hướng nội tạo ảnh hưởng mà chúng ta sẽ khám phá trong chương sau.

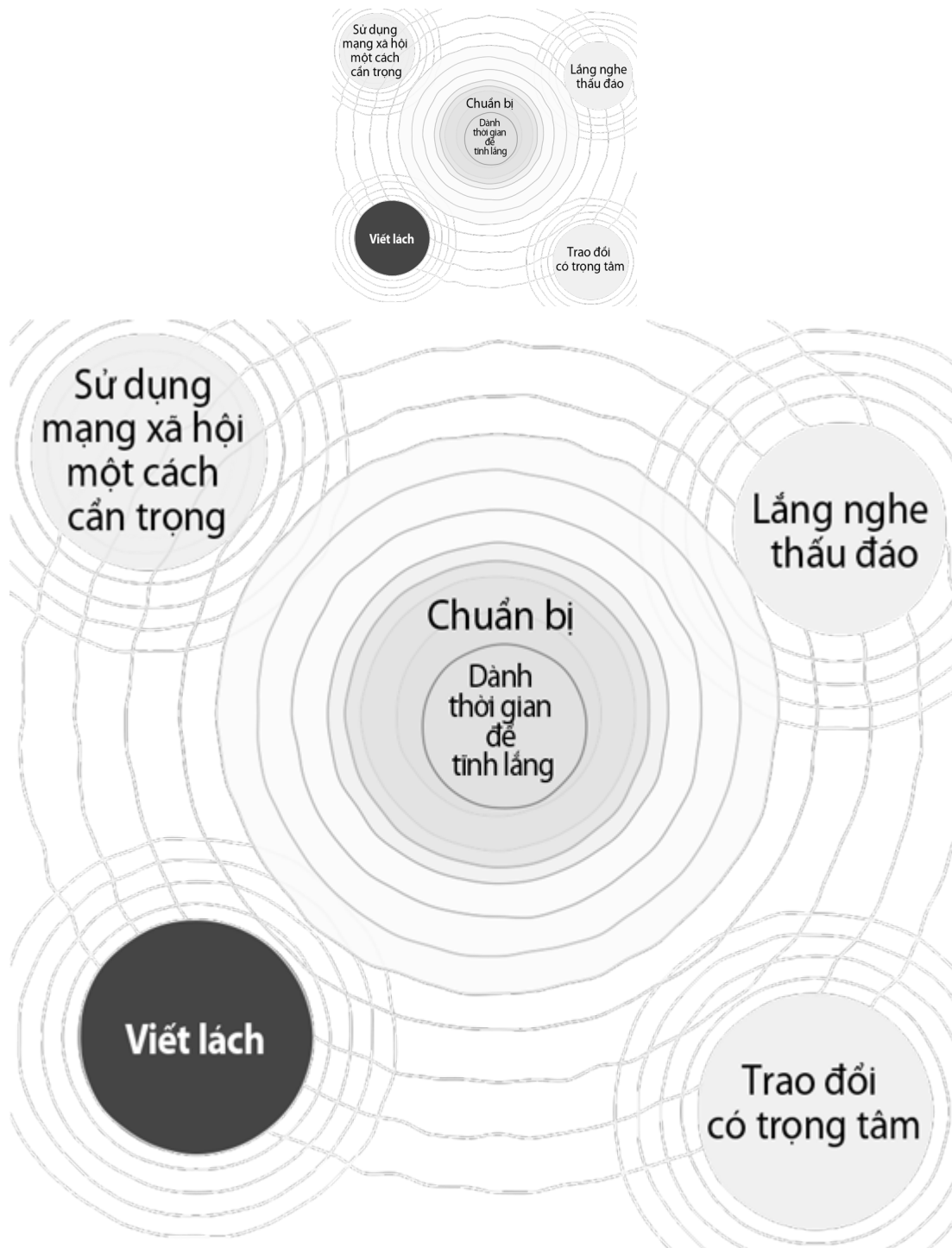


## **Chương 8**

### **Thế mạnh #5: Viết lách**

“Với tôi, viết lách đơn giản là suy nghĩ bằng các ngón tay.”

- Isaac Asimov, tác giả viết sách



Là người hướng nội, Helen Thorpe chọn lui về phía sau trong vai trò phụ nhân của thống đốc bang Colorado, ông John Hickenlooper. Tuy nhiên, với tư cách là một nhà báo thành đạt, bà hiếm khi né

tránh việc giải quyết các vấn đề xã hội phức tạp hay vấn đề chính trị nhạy cảm. *Just Like Us: The True Story of Four Mexican Girls Coming of Age in America* (tạm dịch: Đọc và đồng cảm: Câu chuyện có thật về bốn cô gái Mexico trưởng thành tại Mỹ), quyển sách thuộc thể loại phi hư cấu đầu tiên của bà đã nhận được sự khen ngợi của giới phê bình và là một tác phẩm mang tính thời sự gây chú ý.

Trước khi viết quyển sách này, Thorpe đã dành năm năm dôi theo hành trình của bốn thiếu niên Mexico, từ trung học cho đến đại học ở Denver, Colorado, Hoa Kỳ. Hai trong số bốn cô gái sinh ra trong những gia đình định cư trái phép, hai người còn lại cũng có bố mẹ nhập cảnh bất hợp pháp. Thorpe dẫn người đọc cùng đi qua những biến cố và ngã rẽ trong cuộc đời của bốn cô gái. Thông qua những nghịch cảnh trong đời sống cá nhân của họ, bà đã tham gia mạnh mẽ vào cuộc tranh luận về vấn đề người nhập cư.

“Đây không phải là một quyển sách tham khảo về các chính sách”, bà giải thích. “Quyển sách cho bạn góc nhìn về chính sách thông qua câu chuyện về con người. Bạn sẽ thật sự hiểu như thế nào là sống hợp pháp và bất hợp pháp.” Khi bàn về quyển sách, Thorpe nhắc đến một cô gái tên là Marisela. “Cô ấy có tài ăn nói và có thể chia sẻ rất nhiều điều về hoàn cảnh của bản thân và gia đình mình. Thật không dễ để nói ra thành lời, nhưng Marisela đã rất cố gắng bộc bạch để mọi người hiểu được cô đã trải qua những nỗi thống khổ như thế nào... Tôi cảm thấy xót xa trước những nỗi đau của họ. Họ không có cách nào để có được một tấm thẻ xanh.”

Helen Thorpe chắc chắn hiểu được rằng không dễ tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi xung quanh vấn đề nhập cư. Thông qua việc viết sách, bà nhận thức sâu sắc sự phức tạp của những vấn đề

liên quan đến công bằng kinh tế, xã hội và những yếu tố cấu thành nên con người. Thorpe biết rằng thông qua công việc viết lách, bà có thể tạo ra những thách thức nhằm thay đổi thực trạng bằng cách khơi gợi lối tư duy mới và nâng cao nhận thức của cộng đồng. Quả thật, ngôn từ của bà đã làm lay động độc giả. Một nhà phê bình mô tả sức ảnh hưởng mà tác phẩm của Thorpe đem lại như sau: “Xuyên suốt quyển sách, Thorpe nêu lên những câu hỏi triết lý cấp thiết về vấn đề di cư, lối cuốn và thách thức sự quan tâm của độc giả và buộc họ phải suy ngẫm để tìm ra câu trả lời cho chính họ. Bà không để người đọc lơ là giây phút nào. Tôi nghĩ tác giả không nhắm đến mục đích vận động khi viết quyển sách, nhưng cuối cùng bà đã làm được điều đó. Chúng ta đơn giản không thể vừa quan tâm đến những số phận con người có thật mà lại phản đối cuộc vận động cải cách vấn đề nhập cư đầy nhân văn và cấp tiến”.

Bạn có thể thu hút sự quan tâm của người khác đến những ý tưởng của mình và thách thức nhằm thay đổi thực trạng thông qua công việc viết lách không? Bạn có muốn truyền động lực cho người khác bằng những ngôn từ mình viết ra không? Quyển sách của Helen Thorpe đã đạt được một mục đích vô cùng quan trọng và truyền cảm hứng, đó là kết nối độc giả với các nhân vật qua lời kể của mình. Kết nối này giúp độc giả mở rộng góc nhìn và thúc đẩy lòng trắc ẩn trong họ, đồng thời lôi cuốn họ tham gia vào cuộc thảo luận trên phạm vi toàn quốc về vấn đề gây xúc động nói trên. Tạo nên một sự gắn kết như vậy chính là biểu hiện của sức ảnh hưởng. Rõ ràng, những tác giả như Helen Thorpe thách thức được những nhận thức thông thường, tác động để tạo nên sự thay đổi và thúc đẩy người khác phát triển, đi đến hành động. Những người hướng nội có xu hướng viết nhiều hơn nói, nên họ thường sử dụng viết

lách như một thể mạnh gây ảnh hưởng hiệu quả. Trong công việc, họ chọn gửi e-mail thay vì gọi điện thoại và thích viết báo cáo hơn thuyết trình. Lựa chọn viết lách cho họ thời gian để xử lý và suy ngẫm. Khi ngồi một mình theo đuổi những suy tư cùng cây viết hay bàn phím như thế, thay vì có tâm trạng cô đơn, họ lại cảm thấy được thư giãn trong vùng an toàn. Từ nền tảng giúp nuôi dưỡng sự tự tin này, Người Ảnh hưởng Hướng nội dùng câu chữ để tạo ra sự kết nối sâu sắc giữa mọi người với nhau. Nếu họ làm tốt, những điều họ viết sẽ giúp tạo ra những tư tưởng có chiều sâu và mang giá trị thực, có đủ sức mạnh để ra khỏi trang sách, đi vào đời sống và ảnh hưởng sâu sắc đến người khác.

Dù là đang truyền đạt những luận điểm phức tạp, tạo ra sự tranh cãi, khơi gợi lòng trắc ẩn hay chia sẻ cảm xúc mãnh liệt, chữ viết vẫn là một phương thức biểu đạt mạnh mẽ. Tuy hình thức ngôn ngữ viết ngày nay ngắn gọn, rõ ràng và đi vào trọng tâm hơn thời xưa, người đọc vẫn có thể tham dự nhiều hơn vào nội dung bằng cách gạch chân, dùng bút tô sáng và suy nghĩ về thông điệp của văn bản; nhờ đó, họ hiểu sâu sắc những gì được viết ra. Nếu đó là một bức thư hoặc e-mail, người đọc có thể tham gia đối thoại bằng cách hồi đáp sau khi suy nghĩ cẩn trọng.

Viết lách là một trong những thể mạnh tạo ảnh hưởng của người hướng nội, giúp truyền tải những thông điệp từ trong đầu bạn ra thế giới bên ngoài để tạo ra sự khác biệt. Người Ảnh hưởng Hướng nội thường vận dụng hai thể mạnh là Dành thời gian để tĩnh lặng và Chuẩn bị trước khi bắt đầu viết. Chính nhờ vậy, họ thường đưa ra những lập luận và quan điểm thật sự thuyết phục. Khi kết hợp với các thể mạnh khác là Lắng nghe thấu đáo, Trao đổi có trọng tâm và

Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng,Viết lách có thể làm gia tăng tầm ảnh hưởng của bạn. Và những suy nghĩ được thể hiện trên trang giấy một cách rõ ràng thậm chí có thể là món quà làm thay đổi cuộc sống. Bạn sẽ công nhận điều đó sau khi đọc chương này.

Nếu chỉ số QIQ của bạn thấp hơn mức bạn mong muốn, và đặc biệt, nếu bạn gặp khó khăn với ba thể mạnh giúp bạn đưa những ý tưởng của mình đến với người khác (Lắng nghe thấu đáo, Trao đổi có trọng tâm và Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng), bạn có thể bắt đầu hành trình phát triển bản thân bằng việc khai thác thể mạnh Viết lách. Viết lách giúp phát huy việc Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng. Cả hai đều dựa trên cùng nguyên tắc cơ bản là gây tác động thông qua ngôn ngữ. Khởi đầu bằng việc trau dồi thể mạnh Viết lách, bạn có thể xây dựng cho mình một con đường tạo ảnh hưởng vững chắc.

### Vai trò của Viết lách đối với việc tạo ảnh hưởng

Viết lách đóng góp vào khả năng tạo ảnh hưởng của bạn theo bốn cách: làm rõ lập trường, củng cố lập luận, kết nối với mọi người và truyền cảm hứng hành động cho người khác.

#### 1. Làm rõ lập trường

Bạn chỉ có thể chắc chắn và nỗ lực hết sức cho mục đích tạo ảnh hưởng của mình sau khi nhận thức rõ lập trường thật sự của bản thân về một vấn đề. Ai từng có thói quen viết nhật ký đều biết rằng viết lách giúp chúng ta nhận thấy rõ điều gì là quan trọng với mình cũng như suy nghĩ và cảm xúc của mình về những sự việc diễn ra. Khi đặt bút lên giấy hoặc ngón tay lên bàn phím, những con chữ thường tuôn ra như thể chúng đang tự hiện lên. Khi đó, bạn giải

phóng và hiểu rõ hơn những cảm xúc mạnh bên trong mình, chẳng hạn như cơn giận hay cảm giác oán thán - những thứ che lấp khả năng tư duy thông suốt cần thiết cho quá trình tạo ảnh hưởng. Nhờ đó, bạn có thể dung hòa những cảm xúc mãnh liệt với lý trí và tư duy thông suốt để tạo nên một lập trường vững chắc.

“Viết tự do” (free writing) là một thuật ngữ dùng để mô tả hình thức luyện tập bằng cách viết ra không cần chọn lọc những suy nghĩ bất kỳ trong một khoảng thời gian nhất định. Trong quyển sách *Accidental Genius* (tạm dịch: Thiên tài tự nhiên), tác giả Mark Levy tập trung nói đến phương pháp này như một chiến lược đột phá: “Viết tự do giúp bạn suy nghĩ trung thực và thông suốt hơn. Từ đó, bạn có thể nảy ra những ý tưởng và giải pháp đột phá mà không thể tìm thấy ở bất kỳ hoạt động nào khác... Viết tự do thôi thúc bộ não suy nghĩ lâu hơn, thấu đáo hơn, sâu sắc hơn và vượt ra khỏi những giới hạn thông thường”.

Viết lách cũng đem đến cho bạn cơ hội suy nghĩ thấu đáo và tinh chỉnh kế hoạch của mình. Jessica Handler, một tác giả viết sách đồng thời là giáo viên dạy kỹ năng viết, khuyên rằng bạn nên viết tự do trước khi bắt tay vào viết thư trao đổi công việc. Trước khi bắt đầu, hãy tự hỏi: “Mục đích của e-mail này là gì? Bạn có muốn tạo mối quan hệ thân hữu với người này không, bạn có muốn xoa dịu họ không, bạn có muốn mời họ hợp tác trong một dự án không và vì sao?”.

## 2. củng cố lập luận

Sau khi dùng cách luyện viết để nhận thức rõ lập trường của mình về một vấn đề, Người Ảnh hưởng Hướng nội tiếp tục tận dụng

những câu từ đã viết ra để thuyết phục người khác ủng hộ quan điểm của mình. Họ cảm thấy thoải mái khi dùng ngôn ngữ viết để đưa ra lập luận hơn là trình bày trực tiếp. Hơn nữa, họ thường có tài thuyết phục hơn trên trang giấy. Văn phong mạch lạc của họ giúp người khác từ mơ hồ trở nên thấu hiểu hoàn toàn sự việc. Ronnie Wilkins, giám đốc một tổ chức phi lợi nhuận, tin rằng anh đạt kết quả tốt hơn khi viết rõ ràng và mạch lạc, so với khi tìm cách gây ấn tượng bằng lời nói. Tình huống cụ thể như sau: khi xem kết quả của một cuộc khảo sát thành viên về địa điểm dự kiến tổ chức hội nghị, Ronnie nhận thấy rằng mọi người đã không hiểu những gì anh trình bày trước đó. Vì vậy, anh quyết định đăng một bài viết trên tờ báo nội bộ của tổ chức. Trong đó, anh đưa ra lập luận một cách rất rõ ràng và thuyết phục. Kết quả là sau đó, các thành viên cho biết họ đã hiểu rõ vấn đề hơn và cảm thấy lý lẽ anh đưa ra là hoàn toàn thỏa đáng. Cuối cùng, ban tổ chức đã nhanh chóng quyết định được địa điểm tổ chức hội nghị.

Ashley, một nhân viên kinh doanh hàng đầu của một công ty bán bảo hiểm, sử dụng phương thức viết nhằm khéo léo củng cố danh tiếng “đứng đầu ngành” của công ty. Trong đó, cô chia sẻ những xu hướng thị trường quan trọng có thể khiến khách hàng mua bảo hiểm gặp rắc rối trong tương lai. Ashley tin rằng công ty của cô có được thành tích bán hàng tốt chủ yếu nhờ vào việc cô liên tục cung cấp những báo cáo bằng văn bản này. Những bài viết với văn phong của cô thể hiện cho khách hàng thấy công ty là đối tác am hiểu lĩnh vực nhất của họ. Những thông tin cô cung cấp giúp khách hàng giảm thiểu rủi ro - yếu tố thành công then chốt của các công ty bảo hiểm. Cách tiếp cận này gây ấn tượng với khách hàng, thôi thúc họ ký hợp đồng. Ashley chia sẻ: “Đó là một cuộc thi chạy đường dài chứ không



phải một cuộc đua nước rút, và chúng tôi xây dựng uy tín bằng tiềm năng và triển vọng của mình... Bằng cách viết các báo cáo hữu ích, chúng tôi bán được dịch vụ”.

### 3. Kết nối với mọi người

Người Ảnh hưởng Hướng nội hiểu rằng không thể tạo ảnh hưởng trong môi trường chân không<sup>26</sup>. Mặc dù khoảng thời gian một mình tĩnh lặng có thể là thời gian tuyệt vời để chuẩn bị cho việc tạo ảnh hưởng, nhưng ảnh hưởng đến người khác thường có nghĩa là thôi thúc họ suy nghĩ hoặc hành động khác đi. Vì vậy, mấu chốt của sức ảnh hưởng chính là sự kết nối giữa các cá nhân: nếu không tác động đến người khác theo một cách nào đó, bạn khó có thể ảnh hưởng tới họ.

Viết lách là một lựa chọn hiệu quả và thú vị để kết nối với người khác, dù là giữa hai người với nhau hay trong một nhóm. Khi cần giải quyết mâu thuẫn hoặc truyền tải thông điệp đến nhiều người, người hướng nội thường thích viết lách hơn gặp mặt và nói chuyện trực tiếp. Tác giả viết sách Sophia Dembling chia sẻ kinh nghiệm rằng mỗi khi có chuyện bất đồng với bạn bè, cô thường viết cho người bạn ấy một bức thư thay vì nói chuyện để bày tỏ cảm xúc. Thông qua câu chữ, cô có thể giải bày đầy đủ hơn về mình và chính nhờ sự thẳng thắn đó của cô, họ đã gặp nhau sau đó để trao đổi về vấn đề cần giải quyết và đi đến hòa giải.

Giống như những người bạn qua thư thời xưa, ngày nay mọi người viết e-mail và tham gia các trang mạng xã hội để kết nối và duy trì những mối quan hệ sâu sắc. Khi bạn diễn đạt suy nghĩ và cảm xúc rõ ràng, người nhận sẽ chú tâm đọc để hiểu những điều

bạn muốn nói và kết nối với bạn theo những cách mà sự giao tiếp thông qua trò chuyện thông thường không thể nào đạt được.

## SỨC ẢNH HƯỞNG TO LỚN CỦA CÂU TỪ

“Hôm nay là ngày làm việc cuối cùng của tôi ở Goldman Sachs. Sau gần mười hai năm gắn bó với công ty, từ vị trí ban đầu là một thực tập sinh khi tôi còn ở Stanford, tiếp đó là mười năm ở New York, cho đến hiện giờ là ở Luân Đôn, tôi tin rằng mình đã làm ở công ty đủ lâu để hiểu về văn hóa, con người và bản sắc của công ty. Và tôi có thể thành thật nói rằng môi trường công ty hiện nay đầy tiêu cực và hủy hoại con người hơn bao giờ hết...

Tôi hy vọng đây sẽ là lời kêu gọi cảnh tỉnh đến ban giám đốc. Hãy trở lại như trước, xem khách hàng là trọng tâm của doanh nghiệp. Không có khách hàng, quý vị sẽ không kiếm được tiền. Nói một cách thực tế là quý vị sẽ không thể tồn tại. Hãy sa thải những con người suy thoái về mặt đạo đức, bất kể họ đem về cho công ty bao nhiêu tiền. Và hãy chấn chỉnh lại văn hóa doanh nghiệp như trước, để mọi người đều tìm thấy những lý do chính đáng khi muốn làm việc ở đây. Những người chỉ coi trọng việc kiếm tiền không thể giúp công ty phát triển bền vững hay duy trì được sự tin tưởng của khách hàng về lâu dài.”<sup>27</sup>

Được đăng trên trang xã luận của một tạp chí hàng đầu, tin tức về quyết định từ chức của Greg Smith, Tổng Giám đốc Điều hành kiêm người đứng đầu mảng kinh doanh chứng khoán phái sinh ở châu Âu, Trung Đông và châu Phi của tập đoàn Goldman Sachs, gây chấn động dư luận.

Sachs), được đăng trên tạp chí New York Times, ngày 14 tháng Ba, năm 2012.

Ông gây xôn xao khi đã cùng lúc nộp đơn và tuyên bố từ chức trước ban lãnh đạo tập đoàn lẫn truyền thông. Có thể bạn không đồng tình với cách làm của Smith, nhưng không thể phủ nhận rằng lá thư từ chức này rõ ràng đã thách thức một thực trạng, đó là cách mà những người đi làm trên thế giới hiện nay xử lý những quan điểm tiêu cực của công ty mình đang làm việc như thế nào. Chúng ta còn phải chờ xem lá thư sẽ đem lại thay đổi ra sao, nhưng rõ ràng nó đã gây được sự chú ý đáng kể và thôi thúc sự phản hồi từ công ty cũng như hàng ngàn độc giả báo chí. Không chỉ vậy, văn bản chỉ vỏn vẹn 1.270 từ này còn khơi nguồn cho vô số cuộc phiếm đàm và bàn luận trên Internet.

Khả năng viết và sức ảnh hưởng của Greg Smith chưa dừng lại ở đó. Ngay sau khi công khai việc từ chức, ông đã nhận được lời đề nghị ký một hợp đồng viết sách trị giá 1,5 triệu đô-la.

Chuyên gia huấn luyện cấp quản lý Vinay Kumar tin rằng cơ duyên trở thành người huấn luyện của anh bắt nguồn từ những bài viết anh đăng trên các diễn đàn chuyên nghiệp. Mọi người đọc các bài đăng và đánh giá cao những hiểu biết của anh trong lĩnh vực. Sau đó, họ mời anh tham gia vào các ủy ban, viết những bài báo và phát biểu tại các hội nghị chuyên ngành. “Nếu tôi chỉ thường xuyên đi ra ngoài hoặc/ và giao thiệp qua điện thoại theo yêu cầu công việc, có lẽ tôi đã không được như hôm nay. Đó là những việc khiến tôi cạn kiệt năng lượng.” Thông qua công việc viết lách của mình, Vinay kết nối với mọi người, được giới thiệu đi đến nhiều nơi, gặp những người mới và truyền cảm hứng cho những người khởi

ngiệp, người làm công việc huấn luyện và những nhân viên bán hàng muốn mạo hiểm. Anh liên tục nhận được những phản hồi qua e-mail nói rằng anh đang tạo ra sự thay đổi lớn trong cuộc đời họ.

#### 4. Truyền cảm hứng hành động cho người khác

Việc viết lách có thể truyền cảm hứng cho người khác hành động và có thể không cần quá nhiều ngôn từ. Julie, chuyên viên hành chính đã được nói đến trong Chương 4, làm những tấm áp phích để quảng bá cho chương trình lái xe an toàn bằng cách khắc phục điểm mù do cô khởi xướng và dán chúng quanh nơi làm việc. Cô nói: “Những tấm áp phích và bài thuyết trình của tôi chứa đựng rất nhiều hàm ý về cảm xúc”. Trên tấm áp phích, cô đặt những câu hỏi như “Gần đây bạn có kiểm tra điểm mù không?” và bên dưới là hình ảnh trẻ em đứng ở phía sau chiếc xe ô-tô. Julie chia sẻ: “Những tấm áp phích thu hút các bậc phụ huynh và khiến họ muốn biết nhiều hơn về việc chúng tôi đang làm”. Nhiều người đã làm theo hướng dẫn của Julie và thử nghiệm tại nhà với các con và thú nuôi. Họ nói chuyện với hàng xóm, bạn bè, gia đình và đồng nghiệp về lợi ích của bài tập thử nghiệm lùi xe. Có thể dễ dàng nhận thức được rằng nhiều tai nạn lẽ ra đã có thể phòng tránh được nếu mọi người đọc và trả lời những câu hỏi được in ra giấy và chủ động làm theo các bước hướng dẫn của Julie.

Josh, vị Giám đốc Vận hành đã được nhắc đến ở các chương trước, thường gửi những e-mail có nội dung tích cực đến mọi người. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội khác, như Doug Conant, thì nổi tiếng với việc dành thời gian để gửi đi những mẫu ghi chú viết tay. Người nhận sẽ cảm động vì được quan tâm và sẽ ghi nhớ sự ghi nhận mang tính biểu tượng này suốt trong nhiều năm. Những gì

được viết ra sẽ khiến người nhận cảm thấy mình được ghi nhận một cách chính thức. Một số người từng nói với Josh rằng việc đọc những mẫu viết tay đầy tính khích lệ của anh đã giúp họ tự tin vượt qua nhiều giai đoạn khó khăn trong công việc. Với tính chất lâu bền của chữ viết, những vật lưu niệm này có khả năng truyền cảm hứng hành động cho mọi người nhiều lần và trong nhiều tình huống khác nhau.

### **Làm thế nào để thế mạnh Viết lách giúp bạn tạo ảnh hưởng**

Những Người Ảnh hưởng Hướng nội biến khả năng Viết lách bẩm sinh của mình thành một ưu thế mạnh mẽ giúp họ tạo ảnh hưởng, bằng cách tìm hiểu và thích ứng với đối tượng người đọc, trau dồi kỹ năng viết lách của mình và đưa ra lập luận thuyết phục.

#### **1. Hiểu và thích ứng với đối tượng người đọc**

Làm theo phương pháp TSDLG. Hãy ghi nhớ TSDLG khi bạn đang cố gắng đưa ra lý lẽ để thuyết phục ai đó. TSDLG là viết tắt của “Tôi sẽ được lợi gì?”<sup>28</sup> và “tôi” ở đây là người mà bạn muốn gây ảnh hưởng. Hãy đặt câu hỏi: Tại sao anh ấy hay cô ấy quan tâm đến những gì bạn viết? Anh ấy hay cô ấy mong muốn điều gì? Một mẹo để giúp bạn có được câu trả lời sáng suốt nhất cho những câu hỏi này là hãy đặt mình vào vị trí của đối phương. Chẳng hạn bạn cần viết một bản đề xuất cho cấp trên. Hãy đặt mình vào vị trí của anh ấy hay cô ấy trước khi soạn bản đề xuất. Hãy tự hỏi liệu có phải mục tiêu của anh ấy/cô ấy là tiết kiệm chi phí không. (Có cấp trên nào là ngoại lệ chứ?). Anh ấy/Cô ấy có hào hứng đón nhận những ý tưởng mới và ưu việt không? Anh ấy/Cô ấy có xem khách hàng là ưu tiên hàng đầu? Sếp của bạn có mong muốn gây ấn tượng tốt đẹp với

cấp trên của anh ấy/cô ấy không? Nếu bạn luôn lưu ý đến những nhân tố thúc đẩy này khi đưa ra những lý lẽ thuyết phục trong bản đề xuất của mình, cơ may thành công của bạn là rất cao.

Chú ý lỗi diễn đạt. Hãy áp dụng “luật bạch kim” của Tiến sĩ Tony Alessandra, diễn giả kiêm tác giả viết sách: “Hãy đối xử với mọi người theo cách họ muốn”<sup>29</sup>. Bạn cần thích ứng với phong cách của đối phương. Việc gửi e-mail thân thiện với những câu hỏi như “Cuối tuần của bạn thế nào?” có thể phù hợp với một số người, nhưng lại không hiệu quả với những người muốn đi thẳng vào vấn đề. Một vài người thích đọc những ý chính được trình bày một cách rõ ràng, những người khác lại cần sự diễn giải chi tiết và cụ thể hơn. Hãy lưu ý đến phong cách viết mà các tác giả thường sử dụng và áp dụng lỗi diễn đạt tương tự khi viết cho họ nếu có thể. Đối phương sẽ không để ý rằng bạn đang “bắt chước” phong cách của họ nhưng, một cách tự nhiên, tình trạng “khó chuyển biến” giữa hai người sẽ được cải thiện khi bạn vận dụng bí quyết này khi viết lách để kết nối với người khác.

Hãy xem một ví dụ khác. Jason, luật sư của một công ty phần mềm ở miền Trung Tây Hoa Kỳ, đã liên hệ với bộ phận truyền thông của công ty. Anh muốn hỏi làm thế nào để nhanh chóng gây được sự chú ý của giám đốc tài chính để xin kinh phí cho một vị trí mới trong bộ phận của anh. Jason được khuyên sửa lại bản đề xuất và tập trung vào “con số” thay vì câu chữ. Anh nghe theo và điều chỉnh cách viết của mình. Và anh đã thành công! Đề xuất của Jason được chấp thuận. Vì là một luật sư, anh có xu hướng giải thích từng luận điểm theo kiểu có hệ thống và hoàn toàn sử dụng văn xuôi. Việc

thay đổi lối viết và cách trình bày đã góp phần rất lớn vào sự thành công trong nỗ lực tạo ảnh hưởng của anh.

Tạo điều kiện cho người khác suy nghĩ. Hãy viết và gửi cho đối phương (đặc biệt là người hướng nội) nội dung đề xuất của bạn để họ có cơ hội suy nghĩ về ý tưởng của bạn trước khi bắt đầu trao đổi. Hãy gửi đi những tài liệu cần thiết trước cuộc họp hay một báo cáo được soạn thảo cẩn thận trước khi hai người ngồi lại với nhau để trao đổi. Để e-mail bạn gửi đi phát huy hiệu quả tốt nhất, bạn nên sử dụng “kỹ thuật bánh kẹp thịt”: đầu tiên, viết một e-mail cung cấp thông tin nền tảng cần thiết cho cuộc thảo luận; kế đến, trò chuyện trực tiếp hoặc trao đổi qua điện thoại; sau cùng, tóm tắt những ý chính vào một e-mail để đối phương xem lại trước khi bắt tay vào hành động.

## 2. Trau dồi kỹ năng viết lách của mình

Chú trọng chiều sâu hơn chiều rộng. Bằng lối viết của mình, người hướng nội thường mang đến cho người đọc những cảm xúc và quan điểm đã được cân nhắc cẩn thận. Hãy dành thời gian xây dựng văn bản, đề xuất hay e-mail của mình sao cho người đọc có thể cảm nhận rõ chiều sâu của những mối quan tâm hay kiến thức của bạn. Việc bạn chú ý đến chiều sâu khi viết là yếu tố quyết định khiến cho ý tưởng của bạn tạo được dấu ấn khác biệt với người đọc. Thông thường, việc bộc bạch chiều sâu thông qua ngôn ngữ viết sẽ dễ dàng hơn gặp mặt trực tiếp. Một phóng viên tờ Newsweek từng phỏng vấn Marian Goodman, một trong những nhà môi giới nghệ thuật thành công nhất thế giới, đã nhận xét về phong cách giao tiếp hướng nội của bà như sau: “Bà ấy sử dụng [có chọn lọc] từ ngữ cẩn thận hơn bất kỳ ai, bà thường ngập ngừng đến ba mươi giây.

Sau buổi phỏng vấn, bà còn khai triển câu trả lời của mình bằng e-mail”. Goodman sử dụng lối giao tiếp kinh điển của người hướng nội: đó là kiểm lời khi phát biểu và phát triển quá trình tư duy bằng văn bản.

Chú ý đến mọi chi tiết. Hãy viết đúng ngữ pháp, chính tả và dấu chấm câu. Đừng bỏ qua các nguyên tắc cơ bản của ngôn ngữ nếu bạn muốn gây ảnh hưởng bằng khả năng viết lách. Tác giả viết sách Jessica Handler giải thích: “Ngữ pháp và chính tả góp phần tạo nên bài trình bày của bạn. Nó giống như việc bạn không thể đi làm với trang phục không phù hợp vậy”. Bà gợi ý chúng ta nên nhờ một người khác xem lại văn bản của mình. “Hãy nhờ một đồng nghiệp trả lời giúp bạn những câu hỏi sau: Bạn viết có mạch lạc không? Nội dung có bị trùng lặp không? Bạn có sử dụng lối diễn đạt phù hợp không? Cách ăn mặc của bạn có phù hợp với hoàn cảnh không?” Theo Jessica, sự thông minh trong giao tiếp sẽ giúp bạn nổi bật trong đám đông.

Jessica cũng chia sẻ thêm rằng lối chính tả có thể quyết định việc ý kiến của bạn sẽ được lắng nghe hay chẳng đáng quan tâm, liệu bạn sẽ trở thành người ảnh hưởng thành công hay “người nói huyền thuyên để làm nền”. Jessica khuyên chúng ta nên cẩn trọng ngay cả khi viết e-mail. Sau khi viết xong một e-mail quan trọng, hãy để nó ở thư mục “thư nháp” (draft), và xem lại vào sáng hôm sau. Biên tập viên Randy Peterson đặt tên cho quy trình tương tự của anh là “khoảng lặng cần thiết”. Anh để bản thảo vừa hoàn thành sang một bên và sau từ hai mươi tư đến bốn mươi tám tiếng đồng hồ thì xem lại một lần nữa.



Ann, trợ lý pháp lý có thâm niên, cũng đưa ra lời khuyên về việc nên cẩn thận xem lại những gì mình viết ra. Cô dành phần lớn thời gian trong ngày để viết các bản ghi nhớ và biên bản tóm tắt. Cô giải thích: “Tôi lưu trữ rất nhiều bản nháp trong hộp thư và thường đọc lại sau đó ba mươi phút, một tiếng, đôi khi thậm chí vào ngày hôm sau. Nếu thật sự muốn trở nên nổi bật trong một tập thể, tôi sẽ xem lại những gì mình viết vào sáng ngày hôm sau, và tự nhủ ‘Mình nên thể hiện sự thân thiện nhiều hơn’, hoặc ‘Mình cần giảm bớt từ ngữ pháp lý để nội dung e-mail mang tính thương mại nhiều hơn’”. Ann viết lại và chỉnh sửa nhiều lần, vì cô muốn thân chủ hiểu mục đích của cô là hỗ trợ họ chứ không phải gây khó khăn cho họ. Cô truyền cảm hứng hành động cho đối phương bằng cách giao tiếp với họ bằng những ngôn từ dễ hiểu.

Sử dụng yếu tố sáng tạo để nội dung viết của bạn gây ấn tượng hơn. Hãy thêm vào nhiều yếu tố đa dạng để văn bản được phân ý rõ ràng. Sử dụng những câu hỏi gợi suy nghĩ. Bạn cũng có thể thêm dấu chấm đầu dòng và các biểu tượng đồ họa khác để tạo sự rõ ràng và gây hứng thú. Nếu muốn những gì bạn viết ảnh hưởng đến một phạm vi độc giả lớn hơn, nhất là những người không thích kiểu văn bản nhàm chán, hãy kết hợp hình ảnh vào ngôn từ. Hãy nhớ rằng một tấm ảnh có thể có giá trị bằng muôn ngàn từ ngữ. Tranh ảnh, hoạt hình và video là những phương tiện tuyệt vời để bạn trình bày những điều máu chót. Sunni Brown, người sáng lập công ty Brightspot I.D., chia sẻ: “Ngôn ngữ trực quan là một trong những người bạn tốt nhất của chúng ta, và nó giúp biến ý tưởng thành hiện thực”. Công ty của cô kết hợp chữ viết và những hình vẽ nguệch ngoạc để khởi xướng những phương thức học tập đa dạng hơn.

Những video sinh động và lời cuốn này thế chỗ cho các tài liệu in ấn theo kiểu truyền thống.

### 3. Đưa ra lập luận thuyết phục

Tuân theo một trình tự logic. Hãy trình bày logic theo trình tự từng bước khi đưa ra lý lẽ. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội thành công là những người nắm rất rõ những kỹ năng viết giúp thuyết phục người khác, bởi vì viết là sự trình bày suy nghĩ đã được cân nhắc kỹ. Chẳng hạn như Ashley, nhân viên bán bảo hiểm dày dạn kinh nghiệm mà tôi đã nhắc đến trong phần trước, tiết lộ bí quyết rằng các bản đề xuất ý tưởng kinh doanh của cô bao gồm ba yếu tố chính:

1. Sự am hiểu hoạt động của khách hàng.
2. Những khía cạnh giúp ích cho việc kinh doanh của khách hàng mà công ty của cô mang lại.
3. Một bảng chào giá thể hiện được những lợi ích mà công ty của cô sẽ mang lại cho khách hàng: đó là giúp họ phát triển kinh doanh, giảm chi phí hoặc gia tăng lợi nhuận.

Cung cấp thông tin bổ trợ. Bạn cần đưa vào đề xuất của mình những con số, những chi tiết đúng trọng tâm và các điểm dữ liệu để tăng sức thuyết phục cho lập luận của mình. Từ những thông tin và hiểu biết bạn đã thu thập được trong giai đoạn Chuẩn bị, hãy lựa chọn những dữ liệu nào là cần thiết để đưa vào đề xuất, bằng cách sử dụng lại câu hỏi TSDLG (Tôi sẽ được lợi gì?). Ở đây, câu trả lời sẽ là: cung cấp cho người đọc những thông tin bổ trợ hữu ích nhất. Đôi khi, chỉ một điểm dữ liệu - điểm dữ liệu đáp ứng đúng yêu cầu -

cũng đủ sức thuyết phục người khác. Tuy nhiên, trong đa số trường hợp, đặc biệt với những tình huống có độ rủi ro cao hoặc khi đề xuất của bạn sẽ đưa đến một sự thay đổi hay đầu tư lớn, bạn đều cần vẽ một bức tranh bằng cách sử dụng nhiều thông tin đa dạng.

Viết súc tích. Hãy viết ngắn gọn và hiệu quả. Một đề xuất hay văn bản được viết súc tích, đi thẳng vào vấn đề thay vì liệt kê dông dài thường sẽ có sức tác động lớn hơn. Ryan Jenkins, một chuyên gia trong lĩnh vực bán hàng đồng thời là diễn giả về Hệ Y, cho rằng giao tiếp ngắn gọn và cô đọng là cách giúp anh tiếp cận thành công nhóm tuổi mà anh hiểu rõ nhất. Bởi vì theo anh, hệ này lớn lên cùng phong cách giao tiếp cô đọng kiểu Twitter (140 ký tự)<sup>30</sup> và tin nhắn qua ứng dụng. Tuy nhiên, không chỉ giới trẻ thường trở nên bắt đầu lơ đãng khi đọc những nội dung dài. Anh nói: “Nếu bạn không đi thẳng vào vấn đề, người đọc sẽ chú ý sang chuyện khác và bạn sẽ đánh mất cơ hội tác động đến họ”. Ngoài ra, bạn cũng có thể khiến mọi người tập trung vào các điểm chính ngay từ đầu bằng cách giới thiệu tóm tắt các đề mục chính ở đầu văn bản, đề xuất hay báo cáo. Phần giới thiệu ngắn gọn và súc tích sẽ tạo hứng khởi cho độc giả và lôi cuốn họ đọc tiếp.

### **Lạm dụng thể mạnh Viết lách**

Nếu việc viết lách là sở thích của bạn, bạn có thể sẽ mắc kẹt trong lối mòn và lạm dụng thể mạnh tạo ảnh hưởng này đến mức không còn biết đến các thể mạnh khác. Viết lách- thể mạnh của người hướng nội - bị lạm dụng có thể dẫn đến tình trạng “ý tưởng không thoát ra được”, giao tiếp thiếu hiệu quả, những hậu quả khó lường và mất kết nối trong các mối quan hệ cá nhân.

## 1. Tình trạng “ý tưởng không thoát ra được”

Bạn có thể quên mất mục tiêu của mình là tạo ảnh hưởng nếu bạn cứ viết tràn lan để thỏa mãn chính mình hay để khám phá suy nghĩ của bản thân, đến mức bạn trở nên lạc hướng. Rất nhiều người theo đuổi học vị tiến sĩ thuộc hàng trăm ngành học bị chững lại ở giai đoạn viết luận văn, đến nỗi hiện tượng này thậm chí được đặt tên là hội chứng “ABD”, từ viết tắt của “All but dissertation” trong tiếng Anh (tạm dịch: Mọi thứ trừ luận văn). Đa số những người này thường đã mất nhiều năm nghiên cứu, thu thập và cũng viết khá nhiều chuyên đề, nên đến khi cần thực hiện báo cáo chuyên đề quan trọng nhất trong sự nghiệp học hành của mình thì họ trở nên “cứng đờ”. Vì sao ư? Vì tất cả những bài viết chuyên đề trước đó đều chẳng đi đến đâu, họ không thể thu gọn các ý tưởng, nhắm đến một mục tiêu rõ ràng để viết ra một luận văn hoàn chỉnh. Khi đánh mất trọng tâm và không có mục tiêu rõ ràng, họ sẽ rơi vào tình trạng càng viết nhiều thì nội dung càng ít giá trị. Đáng tiếc thay, những lý thuyết mới được thử nghiệm, những đột phá khoa học, những góc nhìn độc đáo về lịch sử và vô số những đóng góp đầy tiềm năng khác của họ sẽ không bao giờ được biết đến. Tất cả bị nhốt lại trong bộ não của một bậc tri thức nào đó hoặc “bị giam” trên trang giấy hay trong tập tin điện tử và không bao giờ được chia sẻ với mọi người.

Để các ý tưởng của bạn không chịu chung số phận này, hãy viết vừa đủ, theo cách bạn sẵn sàng để chia sẻ với mọi người. Đừng viết quá nhiều đến mức bạn mệt mỏi, chán nản hoặc bối rối với chính suy nghĩ của mình. Khi cảm thấy bản thân đang loay hoay với những đề tài tương tự nhau, hãy “chuyển chế độ” sang giao tiếp với

những người khác thay vì loay hoay trong những suy nghĩ của chính mình. Hoặc tốt nhất, bạn nên nghỉ ngơi!

## ETHOS, LOGOS VÀ PATHOS<sup>31</sup> TRONG NGHỆ THUẬT VIẾT HÙNG BIỆN

Khi bạn muốn thuyết phục người khác hành động hay thay đổi suy nghĩ, hãy luyện kỹ năng viết của mình theo hướng kết hợp ba phương thức làm tăng tính thuyết phục đã được hoàn thiện và kiểm chứng qua thời gian:

**Ethos: Tính tin cậy hay chuẩn mực (trong tiếng Hy Lạp có nghĩa là “đặc tính”)**

Quan điểm bạn đưa ra sẽ tăng sức thuyết phục nếu bạn phát triển được tính tin cậy. Theo định nghĩa của Aristotle, kỹ thuật này được gọi là khơi dậy lòng tin (“ethos”). Nếu bạn đã được nhiều người biết đến và tôn trọng, hãy tận dụng uy tín của mình để khơi dậy lòng tin. Nếu không, bạn có thể tự gây dựng lòng tin bằng cách trở thành một nguồn đáng tin cậy bằng một phong cách viết có sức ảnh hưởng và tôn trọng các quan điểm khác nhau.

**Logos: Tính lý luận (trong tiếng Hy Lạp có nghĩa là “ngôn từ”)**

Bạn tăng tính lý luận (“logos”) cho bài viết bằng sự mạch lạc (một yếu tố quan trọng trong phong cách viết) và loại bỏ những chỗ không nhất quán trong nội dung. Đừng mắc lỗi cú pháp, cấu trúc hay những sai sót về dữ kiện khiến toàn bộ đề tài trở nên phi logic. Hãy cung cấp những luận chứng hỗ trợ làm tăng sức thuyết phục và làm nổi bật tính logic trong lập luận.

**Pathos: Tính xúc cảm (trong tiếng Hy Lạp có nghĩa là “đau khổ” hay “trải nghiệm”)**

Tính xúc cảm (“pathos”) thường được hiểu là sự khơi dậy về cảm xúc nhưng nói một cách cụ thể hơn thì tính xúc cảm là khả năng khơi dậy sự đồng cảm hay trí tưởng tượng của người đọc, khiến họ không chỉ có sự kết nối mà còn cảm thông với người viết. Tính xúc cảm có thể được phát triển thông qua hình thức kể chuyện kết hợp với hình ảnh kích thích trí tưởng tượng. Tính xúc cảm giúp dung hòa sự trừu tượng của tính lý luận trong bài viết (“logos”) bằng cách đưa nó về không gian và thời khắc hiện tại. Những giá trị và niềm tin của người viết trở nên gần gũi với thực tại hơn, thường là theo hướng lay động về mặt cảm xúc, thôi thúc người đọc hành động hoặc ra quyết định.

## 2. Giao tiếp thiếu hiệu quả

Đôi khi một cuộc điện thoại nhanh hay trao đổi ngắn trực tiếp có hiệu quả thúc đẩy người khác cao hơn nhiều so với giao tiếp bằng văn bản. E-mail, và kể cả bản ghi nhớ hay tin nhắn qua điện thoại, là những công cụ tuyệt vời truyền động lực cho con người và thúc đẩy những ý tưởng được xúc tiến, nhưng các công cụ này cũng có thể phức tạp hóa vấn đề và khiến cho công việc trở nên cực kỳ kém hiệu quả. Ví dụ, khi chuẩn bị tổ chức một sự kiện, Marcela, thành viên ban quản trị của một viện bảo tàng trẻ em, đã gọi điện cho một nghệ sĩ để hỏi xem cô ấy yêu cầu thế nào về âm thanh. Điện thoại của nghệ sĩ này phát ra lời chào mặc định là người ở đầu dây bên kia không nghe máy và yêu cầu liên lạc qua e-mail. Marcela đã làm theo yêu cầu nhưng việc gửi e-mail qua lại cũng ít nhiều gây phiền toái cho Marcela. Mong muốn của cô là trao đổi với nữ nghệ sĩ đó

để có thể cân đối giữa yêu cầu của cô ấy và ngân sách có giới hạn của bảo tàng. Theo Marcela, hai bên lẽ ra đã nhanh chóng đi đến thỏa thuận nếu họ có thể trao đổi để rà soát lại các phương án. Nữ nghệ sĩ cảm thấy bảo tàng gây khó dễ, trong khi Marcela thì chán nản và giảm nhiệt huyết với công việc. Sau cùng, mọi việc đã được giải quyết ổn thỏa khi hai người kết nối được qua điện thoại. Nhưng do sự giao tiếp thiếu hiệu quả trước đó, hai bên vẫn có những vướng mắc trong suốt quá trình sự kiện diễn ra.

### 3. Những hậu quả khó lường

Đôi khi, sự vội vàng lao vào khẳng định lập trường bằng khả năng viết lách có thể gây ra những ảnh hưởng tiêu cực nghiêm trọng cho công việc. Hãy nhớ kiểm tra các giả định của bạn và trao đổi với những người chủ chốt trước khi bạn viết ra và chính thức trình bày quan điểm, vì văn bản có thể được lưu giữ. Lars đã thấm thía bài học này. Anh từng là quản lý cấp trung trong một công ty marketing đang chuẩn bị được sáp nhập. Vì đoán chắc về những thay đổi sẽ diễn ra trong bộ phận của mình nên anh đã gấp rút gửi đi một e-mail đầy cảm xúc và cùng lúc gửi cho toàn bộ cấp dưới trực tiếp của anh. Thật không may, lẽ ra Lars nên trao đổi trước với cấp trên và đồng nghiệp. E-mail của anh gây chấn động toàn công ty và hậu quả là Lars bị giáng chức. Trong trường hợp này, việc Lars vội vã thể hiện quan điểm một cách chính thức bằng e-mail khiến anh bị đánh giá là bốc đồng, nóng vội và thiếu khả năng suy xét. Sự nghiệp của anh ở công ty không còn triển vọng như xưa.

Một bất lợi của việc trình bày ý kiến bằng ngôn ngữ viết là ý kiến của bạn “được công bố” ngay mà không tận dụng được sự đóng góp ý kiến hay phản hồi từ những người khác. Ngoài ra, bản kế

hoạch chi tiết đi kèm đề xuất của bạn không phải lúc nào cũng có thể lường trước mọi biến cố phát sinh, đặc biệt nếu bạn không trao đổi trực tiếp với những người am hiểu để có cái nhìn đa chiều và lắng nghe ý kiến phản hồi khi dự án được triển khai. Giống như Lars, Alan cũng đã thấm thía bài học này. Là người thiết kế nội thất nhà ở, Alan hẹn gặp một khách hàng tên là Cynthia để trao đổi về nhu cầu cải tạo căn nhà của cô. Sau cuộc gặp, anh gửi cho cô một bản đề xuất dài bao gồm các bản phác thảo đẹp mắt kèm theo bảng kê chi tiết các chi phí mua sắm dự kiến. Sau khi Cynthia đồng ý với đề xuất, Alan đã không gửi thư để xác nhận lại xem cô đã nắm rõ các điều khoản hay chưa. Đến khi dự án được triển khai, chi phí nội thất thay đổi và giá trị hóa đơn tăng lên chóng mặt. Khi nhận hóa đơn, Cynthia vô cùng bối rối và cô tỏ thái độ bức bối vì không được giải thích về những thay đổi này. Cô đã chấm dứt hợp đồng với Alan giữa chừng và Alan đành chấp nhận dự án thất bại.

#### 4. Mất kết nối trong các mối quan hệ cá nhân

Bạn sẽ dần mất đi các mối quan hệ và tạo ra những bất đồng nếu chỉ dùng một phương tiện giao tiếp duy nhất là ngôn ngữ viết. Tuy có rất nhiều người phát triển những mối quan hệ cá nhân và công việc bền chặt qua Internet, nhưng sự kết nối trên không gian ảo không bao giờ có thể thay thế hoàn toàn những cuộc trò chuyện mặt đối mặt và trực tiếp nghe giọng nói mà nhờ đó chúng ta mới có thể xây dựng những mối quan hệ bền vững và đa chiều.

Tôi đã học hỏi kinh nghiệm từ một tổ chức quốc tế có trụ sở tại châu Âu từng bị quá tải vì số lượng e-mail khổng lồ phải nhận và xử lý hằng ngày. Mặc dù mọi người đều cảm thấy mình đã đọc và trả lời rất nhiều e-mail, giữa tất cả các thành viên vẫn không có sự thống



nhất về các mục tiêu chính. Một người trong số họ đề xuất hình thức họp trực tuyến. Việc giới thiệu các thành viên và ghi nhớ tên của từng người bằng cách gắn với khuôn mặt đã giúp họ hiểu nhau hơn trong giao tiếp, dễ dàng đi đến thống nhất mục tiêu, và kết quả là giảm đáng kể việc trao đổi qua lại những e-mail dài.

Trên thực tế, e-mail hiếm khi là phương tiện thích hợp nhất để giải quyết vấn đề hoặc thông báo những tin xấu, do nó có nhiều hạn chế trong khả năng kết nối cá nhân. Josh, Giám đốc Vận hành đã được nhắc đến ở trên, thường tránh gửi đi những tin xấu qua e-mail. Anh chia sẻ: “Khi cần đưa ra phản hồi về một sai sót mà người khác phạm phải, tôi sẽ gặp để trao đổi trực tiếp hoặc ít nhất là qua điện thoại. Nếu không, toàn bộ thông điệp rất có thể bị hiểu sai và đối phương sẽ cảm thấy bị tổn thương, trong khi tôi không bao giờ mong muốn điều đó”.

### Các bước cần làm tiếp theo

Phần lớn Người Ảnh hưởng Hướng nội thường có tài viết lách và có kỹ năng sử dụng mọi hình thức viết, từ bản ghi nhớ, báo cáo, nội dung các ấn phẩm, thư từ đến e-mail... để truyền động lực cho người khác, thể hiện lập trường của mình và kết nối với những người cần kết nối. Người Ảnh hưởng Hướng nội thích ngồi một mình nên khả năng viết lách của họ cũng ngày càng hoàn thiện hơn, vì vậy thường trở nên nổi tiếng và được đánh giá cao nhờ sở trường này. Nếu viết lách là một thế mạnh tạo ảnh hưởng mà bạn thường tận dụng thì hãy tiếp tục phát triển phong cách viết của mình và phấn đấu để phát huy khả năng truyền cảm hứng của mình nhiều hơn nữa. Nếu bạn chưa từng dùng viết lách như một phương tiện chủ yếu để tạo ảnh hưởng, giờ đây hãy thử thử sức với nó. Thế

mạnh tiềm năng của bạn cũng giống như cơ bắp, bạn càng rèn luyện, nó càng phát triển. Hãy bắt đầu việc luyện tập bằng cách xem lại năm điểm chính trong chương này:

1. Hoạt động viết lách có thể giúp kích thích tư duy của bạn cũng như những người khác, bởi vì công việc này tạo điều kiện để bạn suy nghĩ có chiều sâu và theo hướng xác thực để trở nên vượt trội.

2. Trình bày ý tưởng bằng ngôn ngữ viết giúp bạn có thời gian suy nghĩ thấu đáo điều mình muốn chia sẻ, và người đọc cũng có thêm thời gian suy ngẫm về ý tưởng của bạn.

3. Viết lách có thể giúp kết nối bạn với mọi người, đặc biệt là khi bạn viết để chia sẻ với người khác. Hãy sử dụng câu hỏi TSDLG (Tôi<sup>32</sup> sẽ được lợi gì?) làm kim chỉ nam.

4. Để có sức tác động tối đa, hãy trau dồi kỹ năng viết của mình. Đừng để người đọc bị phân tâm vì những lỗi ngữ pháp, chính tả hoặc chấm câu, đồng thời hãy sử dụng cả lý trí và cảm xúc để thể hiện quan điểm của mình.

5. Hãy cân đối giữa viết lách và trao đổi trực tiếp. Cần đặc biệt cân nhắc để không lạm dụng e-mail.

Tiếp theo hãy dành thời gian suy nghĩ để trả lời các câu hỏi sau:

1. Hãy chọn một bài viết, e-mail hoặc văn bản đã thách thức suy nghĩ hoặc truyền cảm hứng cho bạn trong một tháng vừa qua. Bạn có thể học hỏi khía cạnh nào trong đó?

2. Bạn có thể tìm thấy những cơ hội nào để trau dồi khả năng viết lách tại nơi làm việc hoặc ở nhà? Ai là người có thể giúp bạn cải

thiện kỹ năng này?

3. Bạn có thể vận dụng phương thức viết tự do như thế nào để có suy nghĩ và cảm nhận sâu sắc hơn về tình huống thử thách tạo ảnh hưởng mà bạn đã chia sẻ ở Chương 3?

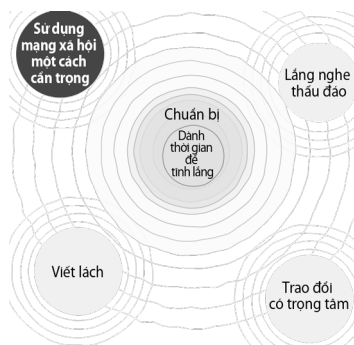
Bất chấp thời gian, viết lách đã trở thành một công cụ tạo ảnh hưởng mạnh mẽ suốt hàng ngàn năm nay. Ngày nay, một Người Ảnh hưởng Hướng nội có tư tưởng xuất chúng có thể vươn tầm ra thế giới bằng việc chia sẻ những điều mình viết ra một cách cẩn nhắc khi khai thác thế mạnh Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng - thế mạnh tạo ảnh hưởng theo cách trầm lắng của người hướng nội mà tôi sẽ trình bày trong Chương 9.

## Chương 9

### Thế mạnh #6: Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng

“Kể cả trên mạng xã hội, những mối quan hệ thật sự luôn đóng vai trò then chốt. Sự kết giao chân thật thì luôn hữu ích, và khi không chân thật, nó là trò tiêu khiển vô ích.”

- Seth Godin, tác giả viết sách, doanh nhân



Selah Abrams, một kỹ sư trầm tính ở độ tuổi ba mươi, làm việc tại một công ty truyền thông quốc tế hàng đầu. Selah đã tham gia thực hiện một số sáng kiến kết nối mạng xã hội thành công nhất của công ty. Ngoài ra, anh còn xúc tiến việc thành lập một nhóm hỗ trợ nguồn lực kinh doanh nội bộ gồm những người trẻ rất được tin nhiệm.

Selah cũng tự hào là người tiên phong thành lập chi hội tại Atlanta của Hội đồng Những nhà lãnh đạo mới (New Leaders Council - NLC), một tổ chức phi lợi nhuận giúp đào tạo và hỗ trợ các

doanh nhân chính trị<sup>33</sup> có tư tưởng cấp tiến của tương lai. Đó là tổ chức của những người tạo ra xu hướng, các công chức đắc cử, các nhà lãnh đạo kinh doanh và công nghiệp chuyên trách các vấn đề phát triển cộng đồng, những người sẽ định hình tương lai.

Anh bắt đầu tham gia NLC từ năm 2009, sau khi biết đến tổ chức này thông qua một đồng nghiệp trong thời gian ở Baltimore. Do tò mò, anh đã tra cứu về tổ chức và biết được ngay vào thời điểm đó, NLC đang tổ chức một sự kiện tại Washington D.C., cách Baltimore không xa. Selah đã kịp thời tham dự những phút cuối của sự kiện. Anh bị thuyết phục trước sự chân thành, tính hiệu quả, sứ mệnh có trọng tâm và môi trường thân thiện mà các nhà lãnh đạo NLC mang lại. Selah kể lại: “Với nền tảng như thế, xúc tiến để thành lập chi hội ở Atlanta là việc làm tất yếu, vì tôi nhận thấy ở đây nhu cầu cấp thiết phải đào tạo một đội ngũ tiên phong những nhà lãnh đạo dân sự và chính trị trẻ, nhằm giúp giải quyết mọi vấn đề”. Những nỗ lực của anh cùng với sự góp sức của những người khác đã được đền đáp. Chi hội của NLC tại Atlanta đã cấp bằng tốt nghiệp cho bốn khóa đào tạo lãnh đạo dân sự và được trao Giải thưởng Digerati (Digerati Award) về truyền thông xã hội vào năm 2011.

Selah tin rằng thành công của chi hội chính là nhờ việc sử dụng hiệu quả mạng xã hội. Anh chia sẻ: “Khi lần đầu tiên tiếp cận mọi người để thăm dò mức độ quan tâm của họ về việc thành lập một tổ chức mới, chúng tôi chẳng thấy điều gì khả quan. Sau đó, bằng cách tổ chức các buổi trao đổi thông tin, gặp gỡ và đăng thông báo trên Facebook, YouTube, Twitter, và LinkedIn, chúng tôi đã nhanh chóng tìm được những nhà lãnh đạo trẻ năng động và có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trong cộng đồng, từ đó thiết lập và xây dựng

mối quan hệ với họ”. Nhóm của anh cũng liên lạc với các tổ chức khác, gặp gỡ những “người ảnh hưởng”, những người mà họ cảm thấy phải thuyết phục bằng được để cùng tham gia. Những nhà lãnh đạo cộng đồng này cũng tận dụng mạng xã hội của chính họ, và chi hội Atlanta dần phát triển lên đến tầm quốc gia. Stacey Chavis, một cựu học viên, đã phát biểu rằng cô đánh giá cao chi hội vì đã mang đến “một chương trình đào tạo độc đáo, giúp nâng tài năng của tôi lên tầm cao mới”. Ngoài việc được thăng chức chủ tịch ủy ban các vấn đề công và chính trị của Liên hiệp Thiếu niên Atlanta, Stacey còn điều hành công ty riêng chuyên đào tạo các nhà lãnh đạo chính trị và được xướng tên trong danh sách 100 Phụ nữ Da đen Quyền lực nhất Atlanta. Dùng mạng xã hội để dẫn dắt hội nghị, Selah đã thật sự giúp Stacey thay đổi cuộc đời mình, và như một sự tiếp nối, Stacey giúp thay đổi cuộc sống của những người mà cô tác động đến.

Với phong thái cẩn trọng và trầm tĩnh vốn có, Selah đã thành công trong vai trò một nhà đổi mới và tác nhân thay đổi, bằng cách tìm ra đúng đối tượng cần hướng đến và sau đó chọn những công cụ phù hợp để thực hiện mục tiêu gây ảnh hưởng. Là một phần trong chiến lược phát triển toàn diện của Selah, mạng xã hội đã cung cấp cho NLC ở Atlanta một nền tảng với phạm vi tiếp cận rộng lớn nhất. Thông qua nền tảng này, Selah đã tạo ra sức ảnh hưởng sâu sắc và lâu dài với nhiều người.

Vậy mạng xã hội là gì? Mạng xã hội mà tôi đang nói đến ở đây là các công nghệ trên nền tảng web và thiết bị di động, được sử dụng để biến việc giao tiếp thành đối thoại có tương tác giữa các tổ chức, cộng đồng và cá nhân. Mạng xã hội đã trở thành một lựa chọn mang

lại hiệu suất cao và đặc biệt hiệu quả đối với Người Ảnh hưởng Hướng nội ngày nay. Trong tương lai, những công nghệ này hứa hẹn sẽ càng thêm mạnh mẽ khi các thiết bị điện tử ngày càng tinh vi và được sử dụng rộng rãi. Chúng cho phép những người hướng nội như Selah có thể chủ động trong tốc độ suy nghĩ cũng như có thể cân nhắc để lựa chọn vấn đề nào cần lưu tâm đến vào từng thời điểm. Công nghệ mạng xã hội cũng tạo cơ hội để những người ngại phát biểu trước đám đông có thể giao lưu và hợp tác với hàng trăm hoặc thậm chí hàng ngàn người trên khắp thế giới. Vì lẽ đó, đây có thể chính là đòn bẩy đích thực dành cho những Người Ảnh hưởng Hướng nội ở hiện tại và tương lai.

Về phần mình, bạn đã bao giờ tự hỏi làm thế nào mạng xã hội có thể giúp bạn truyền đi thông điệp của mình và truyền động lực cho những người khác chưa? Bằng việc dành thời gian để tham gia vào những cuộc thảo luận có ý nghĩa trên mạng xã hội, bạn có thể mở rộng đáng kể mạng lưới mối quan hệ, khởi xướng những lối tư duy mới và tạo ra những thách thức nhằm thay đổi thực trạng. Bạn sẽ vận dụng tốt thế mạnh Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng nếu đã Dành thời gian để tĩnh lắng, có sự Chuẩn bị cần thiết và phát huy khả năng Viết lách của mình. Một khi đã có sự hòa nhập đúng mức vào mạng xã hội, bạn có thể “lắng nghe” trực tuyến và tham gia những cuộc trò chuyện hoặc trao đổi có trọng tâm trên mạng. Trên nhiều phương diện, Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng là thế mạnh tạo ảnh hưởng thầm lặng trong tương lai. Nó mang lại một diện mạo mới cho các thế mạnh truyền thống Lắng nghe thấu đáo, Trao đổi có trọng tâm và Viết lách.

Bạn có băn khoăn và cũng lo lắng về việc làm thế nào để hòa nhập vào thế giới ảo không? Hay bạn chỉ cần biến các hoạt động sẵn có trên mạng xã hội thành ưu thế tạo ảnh hưởng của mình? Bạn hãy đọc tiếp nhé. Chương này sẽ tiết lộ các bí quyết về cách sử dụng mạng xã hội để mở rộng hơn nữa phạm vi ảnh hưởng hiện tại của bạn.

### **Vai trò của Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng đối với việc tạo ảnh hưởng**

Việc Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng sẽ giúp bạn nâng cao chỉ số QIQ theo bốn cách chính: truyền động lực cho người khác, mở rộng và tăng cường các mối quan hệ, nâng cao khả năng nhận diện và thúc đẩy hoạt động dạy và học.

#### **1. Truyền động lực cho người khác**

Ngày nay, các phong trào xã hội thường huy động nhân lực nhờ vào mạng truyền thông xã hội. Đôi khi, sự huy động này có thể tạo ra những thay đổi mang tính lịch sử. Wael Ghonim, một kỹ sư máy tính có tính cách hướng nội làm việc tại Google, đã từng được mệnh danh là “nhà cách mạng bất đắc dĩ”. Anh được coi là người khơi mào làn sóng cách mạng “Mùa xuân Ả Rập” vào năm 2011 khi lập ra một trang Facebook ẩn danh mà sau đó đã trở thành tâm điểm thúc đẩy người Ai Cập và những người dân tại các quốc gia thuộc thế giới Ả Rập xuống đường, với mong muốn thay đổi xã hội ở nơi mình đang sống. Trong một bài đăng, anh viết: “Cách mạng sẽ không chết hay biến mất. Người Ai Cập không bao giờ chấp nhận thêm một pharaon nào nữa. Tư duy mạnh hơn đạn dược. Những ý tưởng sẽ không bao giờ lụi tàn”. Rõ ràng, anh ấy là một Người Ảnh hưởng



Thâm lặng. Tạp chí Time đã vinh danh Wael Ghonim là một trong 100 người có ảnh hưởng nhất năm 2011.

Tiến sĩ Lisa Rossbacher cũng là một nhà lãnh đạo có tính cách hướng nội, mặc dù ít nổi tiếng hơn. Là nhà địa chất học được đào tạo đồng thời là hiệu trưởng trường Đại học Bách khoa phía Nam tại Marietta, Georgia, bà luôn nhiệt tình ủng hộ việc khuyến khích ngày càng nhiều phụ nữ tham gia vào lĩnh vực khoa học, công nghệ, kỹ thuật và toán học (viết tắt là STEM). Một trong những nỗ lực của bà là mở một blog trên trang chủ của trường. Đây là phương tiện để Lisa thể hiện quan điểm của mình. Bà từng đăng một bài thảo luận về “những định kiến của xã hội về việc phụ nữ nghiên cứu khoa học và công nghệ, những định kiến của phụ nữ về chính họ, và định kiến của mọi người về bản chất của công việc thuộc các ngành kỹ thuật”. Lisa dùng blog như một công cụ tạo ảnh hưởng để tiếp cận những người mà nếu không có blog này thì sẽ không biết đến thông điệp của bà. Đây là phương tiện đầy tiềm năng đưa Lisa đến gần với đông đảo nữ thanh thiếu niên, phụ nữ, cựu sinh viên, người lao động và nhiều giới khác trong cộng đồng.

## 2. Mở rộng và tăng cường các mối quan hệ

Việc tạo ra sự khác biệt cho thế giới thường đơn giản bắt đầu từ việc xây dựng các mối quan hệ. Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng để mở rộng và tăng cường các mối quan hệ có thể giúp cải thiện rõ rệt sức ảnh hưởng của bạn. Christie Ann Barakat, trợ giảng ngành truyền thông xã hội, chia sẻ rằng mạng xã hội có thể “củng cố và làm phong phú các mối quan hệ ngoài đời thực bằng cách giúp mọi người giữ liên lạc, lên kế hoạch, chia sẻ thông tin... Chúng ta thiết lập các mối quan hệ dựa trên những mối quan tâm chung thay

vì sự gần gũi về khoảng cách địa lý”. Người Ảnh hưởng Hướng nội thường kết hợp cả hai - mạng xã hội và các kỹ năng tạo mối quan hệ thông qua gặp mặt trực tiếp. Họ sử dụng mạng xã hội để tạo tiền đề cho những cuộc gặp ở bên ngoài hoặc giao tiếp qua điện thoại. Justyn Howard, Tổng Giám đốc Điều hành của công ty đa quốc gia Sprout Social, nhận xét: “Mạng xã hội giúp tôi sắp xếp được nhiều cuộc gặp trực tiếp với đồng nghiệp mới, những người bạn và đối tác kinh doanh mới mà những phương thức khác không làm được”.

Tuy nhiên, sức ảnh hưởng không được tính bằng số lượng mối quan hệ. Những người hướng nội, kể cả những người hướng nội có tầm ảnh hưởng, thường mong muốn bản thân có một vài mối quan hệ sâu sắc hơn là có nhiều mối quan hệ nhưng hời hợt. Cách họ sử dụng mạng xã hội cho thấy mục đích tiếp cận có trọng tâm này của họ. Chẳng hạn, họ dường như không bận tâm về số lượng người quen biết hay số lượng “bạn bè” mà họ có trên mạng xã hội. Như câu trích dẫn của Seth Godin ở đầu chương này, chất lượng của các mối quan hệ mới là điều then chốt. Đó có phải là những mối quan hệ đầy ý nghĩa có sự cho đi và nhận lại không, hay chỉ là những mối quan hệ giả tạo?

Người Ảnh hưởng Hướng nội sử dụng mạng xã hội để xây dựng những mối quan hệ đích thực một cách đúng mực. Theo Barbara Giamanco, chuyên gia về mạng xã hội và trong lĩnh vực bán hàng, cũng là đồng tác giả của quyển sách *The New Handshake: Where Sales Meets Social Media* (tạm dịch: Sự kết hợp mới mẻ: Hoạt động bán hàng và mạng xã hội), sự kết nối trên Internet tạo ra khác biệt. Những người có tầm ảnh hưởng lớn nhất đến với mạng xã hội trong vai trò là “người cho đi thay vì là “người nhận lại”. Cô giải thích rằng

“người cho đi” luôn nghĩ về những gì họ có thể đem lại cho người khác mà không mong được đền đáp. Họ chia sẻ các mối quan hệ trong kinh doanh, giúp đồng nghiệp phát triển, cũng như giúp đề xuất các nguồn lực và ý tưởng. Trong khi đó, “người nhận lại” tận dụng mạng truyền thông xã hội “như một chiếc loa phóng thanh giúp họ loan tin bán hàng”. Đó không phải là phương pháp hiệu quả để tạo ảnh hưởng. Mọi người “nhìn thấu động cơ” cách tiếp cận đó và sẽ nhanh chóng mất hứng thú với những thông điệp họ muốn gửi đi. Vì Người Ảnh hưởng Hướng nội cũng thường “cho đi” thông qua các thể mạnh khác (đặc biệt là Lắng nghe thấu đáo, Trao đổi có trọng tâm và Viết lách), nên lời khuyên trên của Barbara về việc làm thế nào để thành công trên mạng xã hội lại càng có tác dụng khi họ thường xuyên sử dụng các thể mạnh tự nhiên đó để xây dựng các mối quan hệ.

Có một mẹo nhỏ giúp cân bằng giữa cho và nhận. Deanna Zandt, tác giả của quyển sách *Share This: How You Will Change the World with Social Networking* (tạm dịch: Bí quyết thay đổi thế giới thông qua mạng truyền thông xã hội) nói rằng bạn cần chia sẻ đôi điều về bản thân với người đối diện để tạo sự tin cậy và gắn kết trong các mối quan hệ. Cô viết: “Ý nghĩa của việc chia sẻ về bản thân không phải là mong mỗi cơ hội được thể hiện mình theo kiểu như trên chương trình truyền hình thực tế, mà cho thấy rằng bạn đặt trọn tâm ý - hoặc sẵn sàng chia sẻ một phần tâm tư ở mức bạn cảm thấy thoải mái - trong một cuộc trò chuyện quan trọng và có ý nghĩa với bạn”. Ryan Jenkins, chuyên gia trong lĩnh vực bán hàng đồng thời là diễn giả về Hệ Y đã được nói đến ở Chương 8, cho rằng những người ở cấp quản lý nên bộc lộ về bản thân thông qua mạng xã hội nhiều hơn thay vì thông qua các cách truyền thống. Ryan giải

thích rằng cả người hướng nội lẫn người hướng ngoại thuộc thế hệ của anh đều có ngưỡng riêng tư thấp hơn các thế hệ trước. Anh tin những người đồng trang lứa với anh sẽ trở nên gắn kết hơn nếu lãnh đạo của họ cởi mở hơn về bản thân trên các trang mạng xã hội như Facebook hay Twitter.

### 3. Nâng cao khả năng nhận diện

Với người hướng nội, không gian mạng là nơi họ thường cảm thấy dễ dàng bộc bạch về bản thân với số đông. Qua đó, mọi người có cơ hội hiểu nhiều hơn về tính cách cũng như góc nhìn cuộc sống rất riêng của họ. Sự chủ động trong cách “bộc bạch” bản thân như thế này khiến cho sự hiện diện của họ trở nên mạnh mẽ, độc đáo và họ trở thành người ảnh hưởng đáng tin cậy trong cộng đồng của mình. Bên cạnh đó, sự hiện diện trên mạng xã hội còn giúp người hướng nội nâng cao hình ảnh bản thân và tạo ra một không gian để người khác tương tác với họ cũng như các ý tưởng của họ. Kết quả là những Người Ảnh hưởng Hướng nội này đã trở thành những người khởi xướng những lối tư duy mới và khuyến khích người khác phát triển.

Đôi khi, tính hài hước cũng có thể là cách tuyệt vời để một người hay một tổ chức nâng cao khả năng nhận diện của mình. Derrick, biên tập viên có thâm niên của một công ty xuất bản, thường đăng những câu nói dí dỏm hoặc những video mới lạ thể hiện một nét cá tính khác với vẻ trầm lặng thường thấy ở anh. Anh cũng thường tham gia viết bảng tin trên website của công ty, được nhiều người biết và mong chờ vì sự hài hước và tiết chế khi giới thiệu các tác giả sách. Độc giả tiết lộ rằng họ mong chờ các bài viết hằng tháng của

anh vì rất thích yếu tố bất ngờ cũng như những ý tưởng hay mẹo vặt thú vị trong đó.

Mạng xã hội cũng giúp bạn thể hiện vai trò người dẫn dắt tư tưởng nhiều hơn. Theo chuyên gia tư vấn chiến lược Dorie Clark, người dẫn dắt tư tưởng là người “xây dựng hình ảnh một chuyên gia nổi trội - tức là người không chỉ tham gia mà còn dẫn dắt cuộc trò chuyện”. Cô cho rằng ở đây, “lực đòn bẩy” chính là chìa khóa. “Bất kể bạn có tài năng và lỗi lạc đến cỡ nào, bạn sẽ không thể gây ấn tượng đủ để được đánh giá cao, trừ khi bạn được công chúng biết đến và công nhận”.<sup>34</sup>

Nói cách khác, sở hữu ý tưởng tuyệt vời không đủ giúp bạn trở thành người có sức ảnh hưởng. Bạn chỉ trở nên có ảnh hưởng khi có thể khiến cho những ý tưởng đó được người khác biết đến và dễ dàng tiếp cận. Chỉ bằng sự chia sẻ (hiệu quả và mang tính tương tác nhiều hơn khi được thực hiện trên mạng xã hội), người dẫn dắt tư tưởng mới có thể trở thành người có sức ảnh hưởng, có khả năng tạo ra thay đổi trên phạm vi rộng lớn hơn.

#### 4. Thúc đẩy hoạt động dạy và học

Việc tự do chia sẻ thông tin trên các trang mạng xã hội như YouTube là một cách hiệu quả để tạo ảnh hưởng đến người khác. Từ việc hướng dẫn cách cài đặt bộ nhớ vào máy tính cho đến dạy ngoại ngữ trên iTunes, những người hướng nội ngại đứng trước học sinh giờ đây đã có một nơi để tự tin chia sẻ những kỹ năng của họ. Các ứng dụng trên nền tảng Internet mang đến cho Người Ảnh hưởng Hướng nội vô vàn cơ hội tạo ra những tác động đến cuộc sống của người khác. Salman Khan là một Người Ảnh hưởng

Hướng nội biết khai thác tiềm năng của việc dạy học qua video trực tuyến. Năm 2008, anh sáng lập Học viện trực tuyến Khan (Khan Academy - xem phần trong khung). Website của anh, được Bill Gates tài trợ, cùng với nhiều website khác đã rất thành công với 3.100 video dạy học. Khan chia sẻ: “Chúng tôi là một tổ chức phi lợi nhuận với mục tiêu hướng đến là đổi mới nền giáo dục bằng cách cung cấp dịch vụ giáo dục đẳng cấp thế giới và miễn phí cho bất cứ ai, ở bất cứ nơi nào”.<sup>35</sup>

## CHÍNH LÀ NHỜ HỌC VIỆN KHAN

Salman Khan bắt đầu công cuộc dạy học cho mọi người ở khắp nơi trên thế giới khi anh làm các video để giúp cô em họ học môn đại số. Anh nói đùa: “Con bé thích gặp tôi trên YouTube hơn ngoài đời thực”. Trải nghiệm này cho anh cảm hứng để làm ra nhiều video hướng dẫn học tập hơn nữa. Và vào năm 2008, anh sáng lập Học viện Khan với sứ mệnh “cung cấp dịch vụ giáo dục đẳng cấp thế giới và miễn phí cho bất cứ ai, ở bất cứ nơi nào”. Kể từ đó, hơn 158 triệu video đã được tải xuống và website khanacademy.org có tới hơn 4,5 triệu lượt người truy cập. Khan đang trên đà đổi mới nền giáo dục, và mục tiêu hướng đến tiếp theo của anh là thay đổi thế giới.

Các tài liệu và tài nguyên của Học viện Khan, bao gồm mười hai chủ đề khoa học, toán học và một số môn học nhân văn, được cung cấp miễn phí cho tất cả mọi người, cả học sinh và giáo viên. Nhờ có sự kết hợp cơ chế trò chơi đã thành công của mạng xã hội vào trang web, việc học tập trở nên thú vị và các học sinh còn được trao huy hiệu và điểm thưởng khi học tốt.

Một người dùng của trang web, là một người mẹ đơn thân có nguyện vọng thi vào trường điều dưỡng, đăng lên Twitter những thay đổi mà Học viện Khan đã mang lại cho cuộc sống của cô. “Đã nhiều năm tôi không học sinh học, hóa học hay toán học và đã quên hầu hết những kiến thức mà tôi được học trước đây. Nhờ các video của Học viện Khan, tôi đã đạt điểm A trong tất cả các môn khoa học! Khan cũng đã cứu tôi trong môn hóa học! Xin chân thành cảm ơn! Thành công của tôi có được chính là nhờ tổ chức tuyệt vời của anh. Tôi đang có con nhỏ, và tôi tin chắc rằng sau này các con tôi cũng sẽ được Học viện Khan giúp đỡ để chúng có được một nền học vấn tốt nhất.”

Dĩ nhiên, một lợi ích khác của việc làm giáo viên hay người hướng dẫn là bạn được học hỏi không ngừng. Ngoài việc sáng tạo những nội dung của riêng mình, những Người Ảnh hưởng Hướng nội, bao gồm cả những người dẫn dắt tư tưởng, cũng luôn cập nhật xu hướng bằng cách sử dụng những bài đăng, bài viết và nội dung các cuộc thảo luận nghiên cứu trên mạng xã hội mà họ thấy phù hợp. Họ bình luận các vấn đề, dõi theo những người mình quan tâm và chia sẻ những nội dung có liên quan đến hội nhóm của mình. Nền tảng kiến thức chắc chắn và không ngừng được tích lũy này tạo cho họ một tiền đề vững chắc để truyền cảm hứng cho người khác và khuyến khích những lối tư duy mới mẻ. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội tham gia vào mạng xã hội với tinh thần luôn học hỏi sẽ trở thành những cá nhân đáng tin cậy mà mọi người thường nghĩ đến đầu tiên khi cần tham khảo ý kiến, bởi uy tín cũng như vốn kiến thức sâu sắc và luôn được cập nhật của họ.

## **Làm thế nào để thế mạnh Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng giúp bạn tạo ảnh hưởng**

Người Ảnh hưởng Hướng nội, những người sử dụng mạng xã hội đạt hiệu quả như mong muốn thừa nhận rằng không phải lúc nào họ cũng là người dùng hiệu quả nhất trong “thế giới www hoang dã”<sup>36</sup> với vô số website và ứng dụng được ra mắt và thay đổi hằng ngày. Để thu hút sự chú ý và được lắng nghe trong thế giới ồn ào đó, họ sử dụng ba phương thức chính nhằm đưa mạng xã hội vào chiến lược tạo ảnh hưởng: đó là nhận định, tương tác và tập trung vào nội dung.

### **1. Nhận định**

Xác định mục đích. Hãy bắt đầu bằng cách xác định mục tiêu của mình. Nếu bạn không biết mục tiêu mình nhắm đến là gì thì câu ngạn ngữ cổ này dành cho bạn: “Mọi con đường đều dẫn tới Rome”<sup>37</sup>. “Hãy biết rõ mục tiêu của mình trước khi tiến vào thế giới mạng xã hội”, chuyên gia mạng xã hội Barbara Giamanco chia sẻ. “Công nghệ giống như xăng dành cho ô-tô. Công nghệ giúp thúc đẩy chiến lược chứ không phải LÀ chiến lược.”

Hãy tự hỏi xem bản thân đang cố gắng đạt được điều gì thông qua các hoạt động của bạn trên mạng xã hội. Bạn có giống như Salman Khan, muốn thay đổi thế giới qua từng cú nhấp chuột? Bạn muốn thông qua mạng xã hội đề xướng các cuộc thảo luận hoặc trao đổi để lắng nghe ý kiến phản hồi của mọi người cho ý tưởng của mình? Bạn đang tìm cách để thông điệp của mình được lan tỏa trong một cộng đồng lớn hơn? Bạn muốn thu hút khách hàng, bán thật nhiều sản phẩm hay tìm một công việc mới? Ngoài việc xác



định mục tiêu của mình, bạn cũng cần biết rõ đối tượng mình cần tiếp cận là ai: chỉ một vài cá nhân phù hợp hay càng nhiều người càng tốt. Khi đã có câu trả lời cho những câu hỏi này, bạn sẽ biết đầu tư công sức vào mạng xã hội sao cho hiệu quả nhất. Chúng ta hãy lấy ví dụ từ trường hợp của Susan, một nhân viên tư vấn bán hàng mới làm quen với mạng xã hội và muốn thu hút thêm đối tượng khách hàng là các chủ doanh nghiệp nhỏ. Song song với việc gia nhập một nhóm thuộc Phòng Thương mại ở địa phương, cô cũng kết nối trực tuyến với các nhóm khởi nghiệp. Ngoài ra, cô còn lập một blog đăng tải các thông điệp cốt lõi của mình và tham gia bình luận trên trang của các blogger khác. Nhờ việc lên kế hoạch sử dụng mạng xã hội và thực hiện một cách kỷ lưỡng, Susan được mọi người biết đến và nhìn nhận là người am hiểu lĩnh vực. Từ đó, cô thiết lập được một số mối quan hệ chủ chốt, dẫn đến việc ký kết được những hợp đồng sinh lời cho công ty.

Chọn một điểm để khởi đầu. Đừng để áp lực leo thang, hãy tiến từng bước một. Đừng cố gắng “làm hết tất cả”. Thay vào đó, hãy chọn ra hai hay ba trang mạng xã hội khả thi nhất giúp bạn đạt được mục tiêu, sau đó dành nhiều tâm huyết cho các trang này. Việc giới hạn lại số lượng công cụ sẽ giúp bạn dễ dàng tập trung sức lực hơn.

Bạn sẽ phải tích cực tìm kiếm để xác định những website nào là phù hợp. Mỗi website đều có một ưu thế và nhược điểm tiềm ẩn. Gina Carr, chuyên gia về mạng xã hội, miêu tả Twitter là một bữa tiệc cocktail không có nhiều cuộc trò chuyện sâu sắc, nhưng là nơi mà ngoài việc lắng nghe và học hỏi, bạn có thể làm quen với nhiều người. Trong khi đó, Facebook giống như bữa tiệc thịt nướng ở sân sau nhà, thân mật hơn và hữu ích trong việc kết nối từng nhóm.

So với người hướng ngoại, người hướng nội không thường đăng bài trên Facebook, tất nhiên trừ một số trường hợp ngoại lệ. Họ cho rằng Facebook dường như biết quá nhiều chuyện riêng tư và không tạo điều kiện để họ có thể có những cuộc trò chuyện sâu sắc. Một người hướng nội chia sẻ: “Facebook không dành cho những người hướng nội như tôi. Tôi chỉ có một vài mối quan hệ thân thiết. Tôi không thích tham gia vào những cuộc trò chuyện phiếm, chẳng hạn như về một nhà hàng nổi tiếng mới mở hay vụ tai tiếng của một người nổi tiếng nào đó”.

LinkedIn thường hữu ích nhất trong vai trò là công cụ nghiêm túc trong lĩnh vực kinh doanh, giúp bán hàng, tìm kiếm việc làm và nghiên cứu người dùng. Selah Abrams từng viết: “Tôi YÊU LinkedIn! Đó là nền tảng mạng xã hội có ít thư rác nhất, có trọng tâm, cung cấp khả năng tìm kiếm tuyệt vời và sở hữu mạng lưới kết nối không nơi nào sánh kịp”.

Hãy cập nhật các xu hướng mới nổi. Trong thế giới chuyển động nhanh đến chóng mặt của mạng xã hội với các nền tảng thường xuyên thay đổi tùy chọn đăng bài của người dùng, nền tảng và ứng dụng mới nào có thể giúp bạn kết nối với mọi người và truyền đi thông điệp của mình? Video có còn được ưa chuộng không? Các ứng dụng di động có còn giữ được vị thế không? Hãy thử tìm kiếm trên Google một vài chuyên gia được nhắc đến trong chương sách này, và bạn sẽ tìm thấy những thông tin được cập nhật nhất trên mạng xã hội.

## 2. Tương tác

Dành ra mười phút mỗi ngày để tương tác trên mạng xã hội. Bằng cách giới hạn số lượng mạng xã hội sử dụng, bạn sẽ tạo ra tác động lớn cho dù chỉ dành ra mười phút lên mạng xã hội mỗi ngày. Mấu chốt không phải là thời gian chúng ta dành để truy cập mạng xã hội mà nằm ở chỗ chúng ta hoạt động hiệu quả từng ít một mỗi ngày.

Một trong những chiến lược sử dụng mạng xã hội mạnh mẽ và hiệu quả nhất so với thời gian bỏ ra là chia sẻ bài viết, liên kết và những bình luận sâu sắc trên các trang blog và các trang truyền thông. Bằng cách tham gia vào các cuộc trò chuyện thú vị trên mạng xã hội, bạn trở thành “người cho đi” thay vì “người nhận lại” như tôi đã đề cập ở trên. Những nội dung gây tranh cãi thường tạo ra sự tương tác trên mạng xã hội. Bằng cách tham gia bàn luận, có thể góc nhìn của bạn sẽ làm thay đổi đáng kể hướng khai thác chủ đề đang gây tranh cãi. Việc tập trung tham gia vào các trang blog cũng giúp bạn bắt kịp những xu hướng thay đổi trong lĩnh vực của mình và trở thành một người ảnh hưởng am hiểu lĩnh vực hơn.

Sẵn sàng cho những mối quan hệ sâu sắc hơn. Hãy sử dụng mạng xã hội để tạo tiền đề cho các cuộc nói chuyện ngoài đời thực với mọi người, và từ đó bạn tiếp tục tận dụng các cơ hội gặp mặt trực tiếp đã có được. Selah Abrams chia sẻ: “Trên LinkedIn, mọi người thường không cảm thấy phiền khi nhận các ‘cuộc gọi điện tìm kiếm cơ hội’ từ mọi nơi trên thế giới. Họ thậm chí có thể tiết lộ cả số điện thoại để có cơ hội gặp lại một mối quan hệ cũ và biết thêm thông tin về nhau”.

Bạn cũng có thể xây dựng những mối quan hệ giúp tăng sức ảnh hưởng của bạn trong sự nghiệp sau này thông qua những hoạt động

trên mạng xã hội không liên quan đến công việc. Chẳng hạn, những trang web âm nhạc cho phép bạn chia sẻ danh sách nhạc của mình và gắn kết với mọi người thông qua sở thích chung về một thể loại nhạc nào đó. Trò chơi ảo giúp bạn kết nối với những người mà chưa hẳn bạn đã kết giao trong những lĩnh vực khác.

Tìm kiếm một “gia sư” dạy bạn về mạng xã hội. Những Người Ảnh hưởng Hướng nội không thông thạo mạng xã hội thường kết thân với một người bạn, một đồng nghiệp, hoặc thậm chí một người nhỏ tuổi hiểu rõ về mạng xã hội có thể hướng dẫn họ các bước cơ bản và động viên họ trong suốt quá trình học cách sử dụng nền tảng này. Vicki Austin, một nhà tư vấn phát triển sự nghiệp, nói: “Tôi may mắn có ‘Nhân tố Joy’. Đó là Joy, một người bạn dạy tôi sử dụng mạng xã hội. Cô ấy nhỏ hơn tôi khoảng mười tuổi, là một fan trung thành của Apple và là người làm truyền thông có nhiều hoạt động trên mạng xã hội. Joy đã giúp tôi tìm thấy niềm vui trên mạng xã hội và kiên nhẫn hướng dẫn tôi sử dụng mạng xã hội để phục vụ cho công việc và cuộc sống. Một vài cá nhân trong chúng ta cần sự hỗ trợ để vượt qua nỗi sợ hãi và tâm lý kháng cự đối với thứ mà chúng ta chưa hiểu”.

### 3. Tập trung vào nội dung

Viết lách. Hãy kéo suy nghĩ của bạn ra khỏi đầu và đưa nó lên màn hình. Việc đăng các bài viết của chính mình lên mạng xã hội và tạo lập một trang blog có thể là một lợi thế lớn đối với người hướng nội, bởi vì họ thích viết hơn nói. Khi viết, bạn có thể củng cố các ý tưởng trước khi chia sẻ chúng với mọi người. Mike Wittenstein, một người hướng nội làm nghề tư vấn về trải nghiệm khách hàng, khuyên: “Hãy đăng những nội dung hữu ích, đúng thời điểm và lời

cuốn mọi người chia sẻ nội dung đó”. Anh dành thời gian học cách sử dụng mạng xã hội và tận dụng nó để thúc đẩy công việc. Kết quả là Mike thành công - anh ký được hợp đồng với một số khách hàng lớn, những người đã biết đến anh qua mạng xã hội. Anh chia sẻ rằng với anh, viết là việc cốt lõi khi tham gia mạng xã hội. “Hãy viết ra thông điệp bằng mọi cách; bất kỳ lý do thoái thác nào đều chỉ là cái cớ.”

Lắng nghe và học hỏi. Đừng chỉ quan tâm đến những điều mình viết ra, mà hãy chú ý đến cả nội dung của người khác. Hãy tham gia vào các nhóm có liên quan đến lĩnh vực mà bạn quan tâm và thảo luận với họ về lĩnh vực đó. Hãy sử dụng mạng xã hội như một công cụ nghiên cứu để nâng cao tầm ảnh hưởng. Ngày càng có nhiều người hướng nội dùng những nền tảng mạng xã hội như Twitter làm phương tiện để học hỏi. Họ “dõi theo” những người khác. Với họ, những nền tảng này là nơi để họ xem xét các luồng thông tin đến từ người khác hơn là để đăng bài thể hiện chính kiến của mình. Thông thường, những hiểu biết về xu hướng và về các nhân vật chủ chốt mà họ tiếp thu được sẽ giúp họ xây dựng phương thức tạo ảnh hưởng cho riêng mình. Các nhà báo như Dan Balz, trưởng nhóm phụ trách cung cấp thông tin trong mảng tin tức chính trị của tờ Washington Post, viết rằng cách đây bốn năm, ông không biết sử dụng mạng xã hội nhưng hiện tại, hầu hết các tin tức nóng mà ông lấy được đều dựa vào công cụ này.

Zev, một người hướng nội và là giám đốc của một tổ chức phi lợi nhuận, thường chuẩn bị cho các cuộc trò chuyện quan trọng và các nhiệm vụ khó khăn bằng cách tìm kiếm thông tin về chủ đề đó trên mạng xã hội. Trước khi hướng dẫn nhân viên lắp ráp một mô hình

gian hàng được quyền tặng mà không có bản hướng dẫn đính kèm, anh xem một số video trên YouTube để tìm hiểu cách làm việc đó như thế nào.

Khi đã quen với việc sử dụng các nội dung tìm kiếm trên mạng xã hội, bạn sẽ biết điều gì là phù hợp và không phù hợp, và hiểu biết này sẽ giúp bạn cải thiện nội dung mà bạn đăng tải lên. Bạn sẽ nắm được độ dài, lối diễn đạt, nhịp độ, và quy cách phù hợp cho bài viết và trở thành một người biên tập giỏi hơn cho chính những bài viết của mình.

Hãy kiểm soát danh tiếng của mình trên mạng, bằng cách chủ động cập nhật hình ảnh cá nhân với những thông tin hữu ích nhất. Ngày nay, việc mọi người lên mạng để tìm hiểu về bạn trước khi gặp mặt hay gọi điện thoại lần đầu là rất phổ biến. Chắc hẳn bạn sẽ không muốn thông tin đầu tiên họ tìm thấy về bạn lại là một đường dẫn đến điểm số của bạn trong cuộc thi thể thao hồi trung học mười năm trước. Hãy để những thông tin đầu tiên họ đọc được về bạn là thông tin do chính bạn cung cấp. Chỉ cần gõ tên mình vào công cụ tìm kiếm, bạn sẽ biết thông tin nào về mình đang tồn tại trên mạng. Như đã đề cập trước đó, việc bình luận trên mạng xã hội giúp kết nối suy nghĩ của bạn với suy nghĩ của những người dẫn dắt tư tưởng trong nhóm hay trong cộng đồng. Việc này cũng cho phép bạn kiểm soát tốt hơn khả năng nhận diện và hình ảnh của bản thân, đồng thời tạo điều kiện để bạn tham gia vào một mạng lưới các mối quan hệ và phạm vi chia sẻ rộng hơn.

**SỬ DỤNG MẠNG XÃ HỘI ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI DẪN DẮT TƯ TƯỞNG**

Mike Wittenstein, nhà cố vấn và là một người hướng nội có sức ảnh hưởng, thường hướng dẫn các nhà cố vấn khác phát triển công việc của họ thông qua mạng xã hội. Anh đề xuất trọng tâm của chiến lược là: hãy xem mình là người dẫn dắt tư tưởng cho mọi người. Mike gợi ý sử dụng bốn bí quyết sau để tạo ra những nội dung giúp bạn trở thành người dẫn dắt cuộc trò chuyện về chủ đề mình quan tâm:

Đặt những câu hỏi như “Bạn đã bao giờ tự hỏi điều gì làm nên một nhà tư vấn tuyệt vời chưa?”. Sau đó bạn hãy viết: “Tôi đã từng, và sau đây là ý kiến của tôi”. Hãy đưa vào bài viết những câu hỏi mà bạn nghĩ những người cần đến dịch vụ của bạn có thể đặt ra. Bằng cách này, bài viết của bạn sẽ xuất hiện trong kết quả tìm kiếm liên quan đến câu hỏi đó.

Thường xuyên viết về những gì mình biết. Hãy đăng những bài viết xác thực và có căn cứ. Bạn nên cố gắng viết một trăm bài đăng ngắn có chất lượng (thông thường, 250 đến 500 từ là đủ để triển khai một quan điểm và tạo ra một nội dung thú vị). Hãy lập một thư mục tên là “Blog” trên máy tính, sau đó lưu các ý tưởng vào để sử dụng khi có thời gian viết lách.

Liên kết nội dung bài viết của mình với tình hình thế giới, viết và phát hành một thông cáo báo chí. Bất kể được in ra hay không, thông cáo, bài viết hoặc bài đăng blog của bạn sẽ xuất hiện ở nhiều nơi. Việc có nhiều nguồn tham khảo dẫn về cùng một bài viết sẽ giúp nội dung của bạn đứng đầu kết quả tìm kiếm khi những người chưa biết đến bạn tìm kiếm về điều mà bạn biết.

Tìm kiếm bạn bè tốt trên Twitter và gửi cho họ bài đăng nháp về nội dung của bạn dưới góc nhìn của họ. Bằng cách này, họ dễ dàng giúp bạn lan tỏa thông điệp của mình. Và cũng đừng quên viết về công lao của họ.

### **Lạm dụng thế mạnh** Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng

Những Người Ảnh hưởng Hướng nội thường xuyên sử dụng mạng xã hội luôn biết kết hợp công cụ này với các thế mạnh khác của họ. Và vì người hướng nội thường dễ bị cuốn vào mạng xã hội nên họ ít quan tâm đến những cách thức tạo ảnh hưởng khác. Trong khi đó, bí quyết để sử dụng mạng xã hội thành công nằm ở sự chừng mực. Khi bạn lạm dụng mạng xã hội và để nó tác động xấu đến các thế mạnh khác, khả năng tác động đến mọi người của bạn sẽ bị hạn chế. Cụ thể, việc lạm dụng mạng xã hội có thể khiến bạn bị “bội thực” thông tin, làm bạn bỏ lỡ một lượng người đọc, nghiện thiết bị điện tử và không quan tâm đến sự hồi đáp của người khác.

#### 1. “Bội thực” thông tin

Theo bác sĩ Andrew Weil, tình trạng quá tải hay bị “bội thực” thông tin “gây ảnh hưởng xấu đến khả năng tập trung chú ý”. Mạng xã hội là một nguồn thông tin không bao giờ cạn. Bởi nó không có điểm dừng nên rất khó để bạn có sự giới hạn về thời gian và lập một thời gian biểu khả thi dành cho nó. Nếu không làm được điều này, bạn sẽ sớm gặp khủng hoảng trước khi tìm thấy “mỏ vàng” cần có để xây dựng kế hoạch tạo ảnh hưởng của mình.

Bạn cũng có thể là tác nhân gây ra tình trạng quá tải thông tin cho người khác. Khi bạn đã quen dùng mạng xã hội, việc đăng tải nhanh một ý tưởng hay bình luận trở nên dễ dàng. Đôi khi điều này



dẫn đến hậu quả là các bình luận hay bài viết tràn lan trên mạng xã hội. Và “biến” thông tin bạn tạo ra sẽ khiến những người dõi theo bạn lúng túng. Thay vì chọn một cách phản ứng, những người đọc của bạn có thể sẽ im lặng và không có phản hồi gì cả, và thế là bạn đã bỏ lỡ cơ hội gây ảnh hưởng đến họ.

Mọi người có thể sẽ không có hứng thú bình luận hay phản hồi khi các bài viết trên mạng quá ngắn và cô đọng đến mức khó hiểu. Khi chỉ đưa ra một tràng những cụm từ quá vắn tắt, bạn bỏ lỡ cơ hội giúp người khác hiểu biết nhiều hơn. Bạn cũng cần nhớ rằng việc chia sẻ quá nhiều, đặc biệt là những thông tin cá nhân không quan trọng, có thể khiến bạn mất uy tín. Hoặc mọi người sẽ phớt lờ tất cả bài viết của bạn, thậm chí còn cắt đứt mối quan hệ trên mạng xã hội với bạn.

## 2. Bỏ lỡ một lượng người đọc

Một phần lớn dân số, trong đó có rất nhiều người hướng nội, rất hiếm khi hoặc hoàn toàn không sử dụng mạng xã hội. Trên thực tế, có những người tự hào rằng mình không chạy theo đám đông và không bao giờ tham gia mạng xã hội. Họ sử dụng điện thoại cũ và khi tìm kiếm tên của họ trên mạng, ta chỉ thu được những thông tin cơ bản không mấy ấn tượng. Nếu bạn xem mạng xã hội là công cụ giao tiếp chính hay duy nhất của mình, bạn sẽ bỏ lỡ cơ hội tìm hiểu những người như thế, và thậm chí quan trọng hơn, bạn bỏ lỡ cơ hội tiếp cận họ. Vì họ không sử dụng mạng xã hội nên tất nhiên là bạn không thể biết được các mối quan tâm, nhu cầu cũng như các mối quan hệ của họ.

## 3. Nghiện thiết bị điện tử

Mạng xã hội cho phép bạn phát triển mối quan hệ với những người mà có thể bạn không có cơ hội kết giao bằng cách khác. Tuy nhiên, chúng “nghiện” mạng xã hội có thể làm mối quan hệ của bạn với những người ở gần bạn về mặt địa lý trở nên căng thẳng. Nếu bạn chỉ chú tâm đến việc cập nhật các tweet khi ai đó đang muốn trò chuyện với mình, bạn sẽ không thể chăm chú lắng nghe người đó và bị coi là lơ đãng hoặc thô lỗ. Bên cạnh đó, khi dùng máy tính hoặc điện thoại, bạn không thể chú ý đến sắc thái trong giọng nói hay ngôn ngữ cơ thể của đối phương. Có khả năng, bạn sẽ khiến cho các mối quan hệ đời thực của mình trở nên xấu đi khi cố gắng xây dựng các mối quan hệ trên mạng.

Jessica Handler, tác giả viết sách đồng thời là người dạy kỹ năng viết, cảm thấy đặc biệt khó chịu khi các học viên của cô dùng các thiết bị điện tử khi đang ở trong lớp. Những học viên tạo được ấn tượng tích cực với cô (và thường đạt điểm số cao hơn) là những người không động đến các thiết bị điện tử trong giờ học. Họ thật sự tập trung vào bài học. Jessica cho biết: “Giao tiếp trực tiếp vẫn luôn là cách giúp bạn nổi bật trong đám đông”.

#### 4. Không quan tâm đến hồi đáp của người khác

Ngày nay, những bài diễn thuyết một chiều đã không còn tồn tại. Những cuộc trò chuyện trên mạng cũng cần đủ lời cuốn để châm ngòi cho người khác hành động. Mọi người đều muốn nói lên ý kiến của mình thông qua việc đưa ra lời bình luận, phê bình và đặt câu hỏi trên các trang mạng mà họ quan tâm. Nếu bạn sử dụng mạng xã hội để diễn thuyết mà không cho người đọc của mình thời gian để đặt câu hỏi, để đề nghị bạn giải thích về một quan điểm bạn đưa ra hay thậm chí là phản đối ý kiến của bạn, họ khó có thể đồng cảm với

bạn. Steve Spangler, tác giả và là giáo viên khoa học trên YouTube, luôn hoan nghênh các bình luận trên các video của anh. Thông qua những ý kiến trái chiều và bằng thái độ sẵn sàng đón nhận sự phê bình, anh biết được mình nên chọn những chủ đề nào được nhiều người quan tâm. Hãy nhớ rằng mạng xã hội dùng để liên kết và tương tác với người khác. Vì vậy, nếu bạn chỉ sử dụng mạng xã hội như một nền tảng để giao tiếp một chiều thì sẽ chẳng mang lại lợi ích gì.

### Các bước cần làm tiếp theo

Mạng xã hội là một công cụ rất phù hợp với Người Ảnh hưởng Hướng nội. Công cụ này mở ra cơ hội để người hướng nội tác động đến một cộng đồng lớn hơn, một việc từng là bất khả thi với họ trước khi Internet phổ biến. Hãy tìm hiểu xem làm thế nào để việc sử dụng mạng xã hội của bạn đạt hiệu quả và ở chừng mực tốt nhất. Nếu bạn làm được điều này, mạng xã hội sẽ trở thành một thế mạnh tạo ảnh hưởng giúp bạn tạo ra sự khác biệt ở một phạm vi rộng nhất.

Để tăng khả năng dùng mạng xã hội để tạo ảnh hưởng, bạn hãy bắt đầu từ việc xem lại những điểm chính trong chương này:

1. Người có ảnh hưởng nhất trên mạng xã hội là những “người cho đi” chứ không phải “người nhận lại”.
2. Hãy xem mạng xã hội là nơi để bạn bày tỏ quan điểm, suy nghĩ hay ý kiến của mình.
3. Cần nhớ nội dung bạn đăng tải lên mạng xã hội đóng vai trò then chốt. Vì vậy, hãy tập trung đăng những bài viết có chất lượng

và có thể gợi suy nghĩ của mọi người.

4. Chỉ tập trung vào một vài trang mạng xã hội phù hợp với mình thay vì truy cập một cách dàn trải.

5. Khi chia sẻ quan điểm, ý kiến lên mạng xã hội, hãy khơi gợi và khuyến khích người khác đưa ra những quan điểm, ý kiến phản biện, trái chiều.

Sau khi ghi nhớ những điều cơ bản trên, hãy áp dụng những hiểu biết đó vào tình huống của mình thông qua việc trả lời những câu hỏi sau:

1. Bạn đã tiếp thu được những tri thức hay tạo được những mối quan hệ nào từ các trang mạng xã hội? Những tri thức nói trên được chia sẻ bằng cách nào và bạn học hỏi được điều gì từ những cách thức đó?

2. Bạn ưu tiên dành thời gian cho mạng xã hội như thế nào? Các bài đăng của bạn dựa vào những nguồn nào?

3. Bạn đang sử dụng mạng xã hội làm công cụ hỗ trợ cho việc nghiên cứu và chia sẻ tri thức nhằm tạo ảnh hưởng như thế nào? Bạn tận dụng công nghệ làm phương tiện để lan tỏa các thông điệp của mình bằng cách nào?

Chúc mừng bạn! Sau khi tìm hiểu về khả năng Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng, bạn đã nắm được toàn bộ các thế mạnh của Người Ảnh hưởng Hướng nội. Trong chương tiếp theo, bạn sẽ được hướng dẫn những việc cần làm kế tiếp để tạo ra sự khác biệt.

## **Chương 10**

### **Tạo ra sự khác biệt theo cách của người hướng nội**

“Đừng đánh giá thấp quyết tâm của một người trầm lặng.”

- Iain Duncan Smith, chính trị gia người Anh

Trong khi viết chương kết này, tôi nghĩ về một loạt những buổi đào tạo trực tuyến theo nhóm do tôi chủ trì ngày hôm nay với những người hướng nội có tầm ảnh hưởng tại một công ty công nghệ thông tin. Khi chúng tôi thảo luận về một số rào cản mà họ gặp phải trong vai trò lãnh đạo, tôi dễ dàng nhận ra họ đã có sự chuẩn bị cho cuộc thảo luận. Đôi khi có những khoảng lặng bên kia đường dây bởi vì họ cần cân trọng cân nhắc trước khi chia sẻ những hiểu biết và kinh nghiệm của mình nhằm giúp người khác học hỏi. Những buổi làm việc hiệu quả này giúp tôi nhận ra mô hình thu nhỏ hoàn hảo của sức ảnh hưởng trầm lặng.

Cũng như những người nói trên, những người am hiểu lĩnh vực của mình và luôn mong muốn tạo ra sự khác biệt, những cá nhân bạn đã gặp trong quyển sách này cũng như những kinh nghiệm và điều đúc kết được mà họ chia sẻ mang đến cho chúng ta một thông điệp quan trọng: người hướng nội có thể là những người rất giỏi tạo ảnh hưởng nếu họ biết tận dụng tối đa những thế mạnh bẩm sinh

của mình thay vì cố bắt chước cách hành xử của người hướng ngoại.

Tôi tin rằng những câu chuyện của họ có sức ảnh hưởng lâu dài. Tôi hy vọng bạn sẽ nhớ Julie và sáng kiến lái xe an toàn bằng cách khắc phục điểm mù, sáng kiến mà cô nghĩ ra khi tận dụng thể mạnh Dành thời gian để tĩnh lặng. Tôi tin rằng câu chuyện về tính kiên trì của Jake và việc khai thác thể mạnh Chuẩn bị đã giúp anh thuyết phục thành công các đơn vị giáo dục áp dụng thử nghiệm chương trình đào tạo giáo viên mới. Khi cần phát triển kỹ năng lắng nghe, có lẽ bạn sẽ nhớ đến câu chuyện của Elisha, cô y tá đã tạo được lòng tin bằng việc Lắng nghe thấu đáo khi người khác cần chia sẻ. Và khi bạn lên kế hoạch thực hiện một sáng kiến mới, có thể bạn sẽ nghĩ đến Haley Kilpatrick, người đã vận dụng hiệu quả phương pháp Trò chuyện có trọng tâm khi sáng lập chương trình Girl Talk để giúp nhiều nữ sinh nuôi dưỡng sự tự tin. Còn khi bạn cần tận dụng khả năng Viết lách để thuyết phục người khác, bạn sẽ nghĩ đến Helen Thorpe và tác phẩm chứa đầy lòng trắc ẩn của cô đã giúp độc giả hiểu biết hơn thông qua câu chuyện về vấn đề nhập cư. Và Selah Abrams, với tính cách khiêm nhường, sẽ xuất hiện trong tâm trí bạn khi bạn mong muốn thay đổi thế giới bằng cách khai thác thể mạnh Sử dụng mạng xã hội một cách cẩn trọng.

Mỗi Người Ảnh hưởng Hướng nội nói trên và những người khác được nhắc đến trong quyển sách đã vượt ra khỏi vùng an toàn của họ để chia sẻ về bản thân và những điểm mạnh của mình. Hy vọng lớn nhất của tôi là những câu chuyện của họ sẽ truyền cảm hứng cho bạn, thôi thúc bạn tận dụng “kho tàng thể mạnh” tiềm ẩn vốn có của mình để đạt đến những tầm ảnh hưởng mới.

## Từ cảm hứng đến hành động

Hãy biến cảm hứng thành hành động bằng cách bắt tay vào triển khai các kế hoạch tạo ảnh hưởng của mình. Trong bước tiếp theo, bạn cần suy nghĩ về các câu hỏi sau và ghi lại câu trả lời ở đây:

1. Câu chuyện nào trong quyển sách đặc biệt truyền cảm hứng cho bạn? Câu chuyện đó minh họa cho bài học nào?

2. Sau khi đọc quyển sách, bạn hãy xem lại kết quả QIQ của bạn ở Chương 3. Từ bây giờ, bạn sẽ ưu tiên tập trung phát huy thế mạnh nào nhiều nhất?

3. Hãy xem lại năm điểm tóm tắt trong Các bước cần làm tiếp theo ở cuối các chương từ Chương 4 đến Chương 9. Hãy liệt kê hai hay ba công cụ hoặc bí quyết mà bạn thấy phù hợp nhất với bạn ở mỗi chương.

4. Xem lại các câu trả lời của bạn ở cuối các chương từ Chương 4 đến Chương 9. Bạn sẽ áp dụng những hiểu biết mới tiếp thu được để giải quyết tình huống thử thách tạo ảnh hưởng mà bạn đã chia sẻ ở Chương 3 như thế nào?

Bây giờ là lúc bạn thoát ra khỏi suy nghĩ và bắt tay vào việc tạo ảnh hưởng. Hãy xem xét các bước sau đây:

1. Phác thảo một kế hoạch vắn tắt hoặc xây dựng một kế hoạch chi tiết để giải quyết tình huống thử thách tạo ảnh hưởng của bạn.

2. Xem lại kế hoạch trong vài ngày.

3. Thử áp dụng kế hoạch với một người mà bạn tin tưởng, sau đó điều chỉnh những chỗ cần thiết.

4. Bắt tay vào thực hiện và khen thưởng bản thân những khi bạn tiến bộ trong hành trình tạo ảnh hưởng theo cách của riêng mình.

### “Poco a Poco”

Bắt kể xuất phát điểm của bạn ở đâu, hãy luôn ghi nhận sự tiến bộ của chính mình với mỗi nỗ lực tạo ảnh hưởng mới. Hãy tận hưởng mỗi khoảnh khắc thành công và rút kinh nghiệm từ những sự việc xảy ra ngoài dự tính. Người Tây Ban Nha có thành ngữ “poco a poco”, trong tiếng Việt có nghĩa là “từng chút một”. Đừng để bản thân bị choáng ngợp với quá nhiều phương pháp và nghĩ bạn phải cùng lúc thử tất cả những ý tưởng mới trong quyển sách. Hãy kiên trì thực hiện từng bước một thay vì cố gắng tạo ra một sự thay đổi toàn diện ngay lập tức. Bạn sẽ gặp những thất bại và bạn cũng gặt hái được những thành công. Cả hai loại trải nghiệm đều thúc đẩy bạn phát triển và giúp bạn nâng cao chỉ số QIQ của mình. Sự tiến bộ đến từ thái độ sẵn sàng thử và học hỏi không ngừng.

Và phần thưởng cho bạn là gì ư? Bạn thách thức được những suy nghĩ đã ăn sâu vào trong tâm thức của mọi người; những ý tưởng mới của bạn ngày càng được đón nhận; những thay đổi mà bạn hình dung dần biến thành sự thật; và bạn đang truyền cảm hứng giúp những người khác tiến bộ. Bằng phong thái trầm tĩnh tự nhiên của mình, bạn đang tạo ra sự thay đổi mà bạn vốn sinh ra để thực hiện.

### Về tác giả

Tiến sĩ Jennifer Kahnweiler là một tác giả viết sách, một diễn giả, đồng thời là chuyên gia huấn luyện cấp lãnh đạo. Cô được mệnh danh là “nhà đấu tranh cho người hướng nội”. Quyển sách bán chạy



nhất của cô, *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength* thu hút độc giả ở khắp nơi và được dịch ra sáu ngôn ngữ, trong đó có tiếng Trung và tiếng Tây Ban Nha.

Trong hành trình ba mươi lăm năm để trở thành một chuyên gia về người hướng nội, cô đã làm các công việc như chuyên viên tư vấn cho trường tiểu học, quản trị viên trường đại học, giám đốc chương trình của chính phủ liên bang và chuyên gia huấn luyện trong lĩnh vực phát triển sự nghiệp. Cô cũng nỗ lực nâng cao kiến thức và nhận thức của mình về người hướng nội khi đảm nhiệm vai trò cố vấn học tập và phát triển trong các tổ chức hàng đầu như GE, AT&T, NASA, Turner Broadcasting, và CDC. Jennifer ngày càng trở nên gắn bó với công cuộc đấu tranh cho những người có tính cách trầm lặng, đầu tiên là bằng cách giúp các tổ chức nhìn nhận đúng về người hướng nội và coi trọng họ, và sau đó là giúp cá nhân những người hướng nội tự tin đảm nhiệm vị trí lãnh đạo và các vai trò có tầm ảnh hưởng.

Thông qua những bài phát biểu có tính then chốt và các buổi hội thảo về chủ đề này, bằng sự hài hước đặc trưng, những câu chuyện sâu sắc và các công cụ thực tiễn, cô truyền tải đến mọi người những bài học mà cô đúc kết được từ người hướng nội. Jennifer cũng cho đăng những bài viết về người hướng nội trong môi trường làm việc trên các tạp chí *Forbes*, *Bloomberg Business Week* và *Wall Street Journal*, đồng thời, các phát biểu của cô được trích dẫn trên hơn năm mươi phương tiện truyền thông quốc tế, trong đó có tờ *New York Times* và bài viết về người hướng nội được đăng trên trang bìa của tạp chí *Time* số ra tháng Một năm 2012.

Một sự thật rất thú vị, nguồn cảm hứng lớn nhất cho những nghiên cứu về người hướng nội của cô chính là cuộc hôn nhân bốn mươi năm với người chồng của cô, Bill. Người ta thường nói các cặp vợ chồng sẽ dần trở nên giống nhau sau một khoảng thời gian gần bó. Trong suốt bốn mươi năm, Jennifer đã thật sự “nhiễm” một vài xu hướng hướng nội của Bill và cũng phát triển những thế mạnh ở mặt tính cách trầm tĩnh của riêng cô.

Jennifer là mẹ của ba người con: Jessie, Lindsey và Adam. Mặc dù cô vẫn tự hào gọi thành phố Atlanta thuộc bang Georgia là “nhà”, nhưng New York, nơi cô sinh ra, mãi là “thành phố tôi yêu”. Cô đặc biệt yêu thích môn yoga (trừ yoga nóng), xem hoạt động mua sắm như một nghệ thuật, và nếu có cơ hội thì thỉnh thoảng trốn việc để một mình đi đến một trung tâm spa kiểu Hàn Quốc trên Xa lộ liên tiểu bang 85. Sự thay đổi quan điểm bất ngờ nhất trong cuộc đời cô liên quan đến mèo. Jennifer từng viết trong quyển kỷ yếu thời cấp ba rằng cô “ghét” mèo. Nhưng bây giờ thì sao? Khoảnh khắc yêu thích của cô là thời gian yên tĩnh ở bên Fred, chú mèo của nhà Kahnweiler (mặc dù chú thích Bill hơn).

HẾT<sup>38</sup>

## Notes

1. Để giúp bạn đọc dễ nắm bắt ý của tác giả, trong quyển sách này, chúng tôi dùng cụm từ “Người Ảnh hưởng Hướng nội” để chỉ những người hướng nội có tầm ảnh hưởng với mọi người xung quanh. - BTV.

2. Tính cách loại A và tính cách loại B là hai thuật ngữ được dùng để mô tả hai loại tính cách tương phản theo một giả thuyết của phương Tây. Theo giả thuyết này, người có tính cách loại A thường hướng ngoại, có ý thức tổ chức cao, có nhiều tham vọng và tham công tiếc việc hơn, thiếu kiên nhẫn, có ý thức cao về quản lý thời gian và cũng hung hăng hay quyết liệt hơn. Trái lại, những người có tính cách loại B có xu hướng ngược lại - thoải mái và ít hiếu thắng hơn, ít nóng nảy, ít căng thẳng và ít “điên cuồng” hơn.

3. Mô hình tổ chức phẳng là kiểu cơ cấu tổ chức doanh nghiệp có rất ít hoặc không có cấp quản lý trung gian giữa nhân viên và giám đốc điều hành. Ý nghĩa của mô hình quản lý này là khuyến khích nhân viên trực tiếp tham gia vào quá trình ra quyết định.

4. Carl Gustav Jung (1875 - 1961) là một nhà tâm lý học, bác sĩ tâm thần người Thụy Sĩ. Ông là cha đẻ của trường phái tâm lý học được gọi là “Tâm lý học phân tích” (Analytical Psychology).

5. “Thách thức thực trạng” (tiếng Anh: challenge the status quo) có thể hiểu là chất vấn hoàn cảnh hiện tại, bằng cách đặt ra những câu hỏi nhằm tìm ra những cách thức thay đổi thực tại để làm cho

nó tốt hơn. Người luôn thách thức thực trạng là người luôn mong muốn tìm ra giải pháp tối ưu cho mọi vấn đề.

6. Xe tải quái vật là một loại xe tải chuyên dụng có hệ thống treo hạng nặng, hệ thống lái bốn bánh và lốp ngoại cỡ được chế tạo cho mục đích thi đấu và giải trí.

7. Sharon Begley là tác giả của quyển The Science of Making Decisions (tạm dịch: Kỹ năng ra quyết định).

8. Văn phòng có thiết kế theo kiểu mở có không gian rộng, hạn chế việc ngăn thành những không gian khép kín như văn phòng riêng.

9. Máy tạo tiếng ồn trắng là một thiết bị tạo ra những âm thanh có thể làm dịu người nghe bằng những âm thanh trong tự nhiên như tiếng thác đổ, tiếng mưa rơi, tiếng gió thổi...

10. Amtrak là tên hệ thống giao thông đường sắt trong nội địa Hoa Kỳ.

11. Là công ty có tên trong danh sách 100 công ty hàng đầu thế giới được xếp hạng theo tổng doanh thu theo năm tài chính do tạp chí Fortune tổng hợp.

12. Nhóm hỗ trợ nguồn lực kinh doanh (business resource group) là nhóm tình nguyện do nhân viên của doanh nghiệp tự lập ra nhằm xây dựng môi trường làm việc thành một nơi đa năng và khuyến khích sự hòa nhập. Các thành viên của nhóm thường có cùng quan điểm, sở thích hoặc đang có cùng một vấn đề cần giải quyết.

13. Thế hệ Y, còn gọi là thế hệ Millennial, là thế hệ của những người sinh ra từ năm 1981 đến trước năm 1997.

14. Theo kết quả khảo sát trên 100 người hướng nội của Tiến sĩ Jennifer B. Kahnweiler vào tháng Sáu năm 2009.

15. Gói thông tin hay gói tin là một khối thông tin được truyền trên máy tính. Gói tin có chứa địa chỉ của người gửi và người nhận, các thông tin về kiểm lỗi, và mọi thông tin liên quan.

16. Các trường đại học thuộc hệ Liberal Arts (tạm dịch: Giáo dục khai phóng) ở Mỹ không đi sâu vào chuyên ngành cụ thể, thay vào đó chú trọng việc đào tạo những kỹ năng tư duy cơ bản mà người học cần có để học những môn học khác. Sinh viên tốt nghiệp các trường này được nhận bằng Cử nhân Xã hội (BA) hoặc Cử nhân Khoa học (BS).

17. Một quả cầu tuyết khi lăn từ trên cao xuống trên sườn đồi phủ đầy tuyết sẽ càng tích tụ thêm nhiều tuyết hơn trên bề mặt và càng tăng về khối lượng lẫn thể tích. Hiệu ứng quả cầu tuyết được dùng để mô tả một thực thể hoặc một điều gì đó tăng theo cấp số nhân.

18. Nhà an dưỡng cuối đời là nơi săn sóc những người bệnh ở giai đoạn cuối, thường chỉ còn sáu tháng trở lại. Những người này đã bị các bệnh viện từ chối điều trị.

19. Lời phát biểu của Morgan Freeman trong chương trình radio Master Class của Oprah Winfrey, phát sóng ngày 17 tháng Sáu năm

2012. Freeman dùng từ “direct transfusion”, có nghĩa là sự truyền máu hay truyền thụ trực tiếp.

20. Nguyên văn: “The action is in the interaction”, trích từ quyển sách của Doug Conant, Touch Points: Creating Powerful Leadership Connections in the Smallest of Moments (tạm dịch: Điểm tiếp chạm: Làm thế nào để tạo ra những kết nối mạnh mẽ ở cấp lãnh đạo trong những khoảnh khắc ngắn ngủi).

21. Trích từ quyển sách của Cliff Kuang: The Brainstorming Process Is B.S. but Can We Rework It? (tạm dịch: Làm việc nhóm để tìm ra ý tưởng là việc ngớ ngẩn nhưng chúng ta có thể làm khác đi không?).

22. New Orleans, thành phố lớn thuộc tiểu bang Louisiana, Hoa Kỳ, nổi tiếng với nền văn hóa đặc sắc được pha trộn giữa nhiều nền văn hóa khác nhau, cũng là địa điểm du lịch nổi tiếng.

23. Diệc xanh lớn là một loài chim lớn thuộc chi diệc Ardeidae thường sống ở các vùng nước mở và đất ngập nước ở Bắc và Trung Mỹ. Với ngoại hình to lớn và mỏ rất to, diệc xanh là một “kẻ săn mồi sát thủ”. Chúng có thể nuốt chửng cả những con mồi lớn, chẳng hạn như cá sấu con, bằng cách sà xuống tấn công con mồi từ trên không.

24. Tư duy tập thể là tình trạng xảy ra khi yêu cầu thống nhất ý kiến của tập thể được coi trọng hơn quan điểm cá nhân.

25. Tiếng Anh: “brainstorming”, là phương pháp thảo luận nhóm, trong đó các thành viên nghĩ ra nhiều giải pháp khác nhau và thảo

luận để tìm ra giải pháp tốt nhất.

26. Ở đây ý nói bạn không thể tạo ảnh hưởng đến người khác khi không có sự tác động nào để thúc đẩy hành động hoặc tạo ra thay đổi.

27. Lá thư từ Morgan Stanley với tiêu đề Why I Am Leaving Goldman Sachs (tạm dịch: Vì sao tôi rời Goldman

28. Nguyên bản tiếng Anh là WIIFM, là từ viết tắt của “What’s in it for me?”, có nghĩa là “Tôi sẽ được lợi gì từ việc này?”.

29. Tony Alessandra và Michael J. O’Connor là đồng tác giả quyển The Platinum Rule: Discover the Four Basic Business Personalities and How They Can Lead You to Success (tạm dịch: Luật Bạch kim: Khám phá bốn tính cách kinh doanh cơ bản và cách chúng dẫn bạn đến thành công).

30. Mạng xã hội Twitter giới hạn độ dài những dòng tweets ở 140 ký tự, nghĩa là người dùng chỉ được phép viết tối đa 50 từ kể cả khoảng trắng cho mỗi lần đăng dòng tweets.

31. Trong quyển sách Rhetoric of Aristotle (tạm dịch: Thuật hùng biện của Aristotle), Aristotle đưa ra năm nguyên tắc của thuật hùng biện: 1) Ethos (Tính tin cậy); 2) Logos (Tính lý luận); 3) Pathos (Tính xúc cảm); 4) Metaphor (Phép ẩn dụ); 5) Brevity (Tính khúc chiết).

32. “Tôi” đại diện cho người đọc.

33. Doanh nhân chính trị là những doanh nhân có nhiều ý tưởng và sáng kiến trong lĩnh vực quản lý nhà nước nhằm góp phần giúp

giải quyết các vấn đề chính trị và xã hội.

34. Trích từ quyển sách How to Become a Thought Leader in Six Steps (tạm dịch: Sáu bước để trở thành người dẫn dắt tư tưởng).

35. Câu khẩu hiệu của Học viện Khan trên website [www.khanacademy.com](http://www.khanacademy.com).

36. Tác giả chơi chữ, gọi Internet là “Wild West” (miền Tây hoang dã) thay vì “World Wide Web” (www), có nghĩa là Mạng lưới toàn cầu

37. Có thể hiểu nôm na là một việc làm nào đó đều có nhiều cách để thực hiện hoặc nhiều con đường để dẫn đến thành công, cũng giống như mọi con đường đều dẫn đến thành Rome.

38. CappuccinoTeam 2022