

# BẢNG HỮU CHI GIAO

**DALE CARNEGIE**

HOÀNG NHÂN dịch



**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**



## ***Bằng hữu chi giao***



DALE CARNEGIE  
HOÀNG NHÂN *dịch*

# **Bằng hữu chỉ giao**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ - 1999



## LỜI TỰA CHO LẦN XUẤT BẢN MỚI

Lần xuất bản đầu tiên của *Bằng hữu chi giao* (Comment se faire des amis) là năm 1936. Số lượng phát hành chỉ giới hạn năm ngàn bản. Dale Carnegie không chờ đợi vượt qua con số đó, những nhà xuất bản Simon và Schuster cũng vậy. Họ đều sửng sốt khi thấy cuốn sách này đạt được một thành công vang lừng. Những lần xuất bản tiếp theo với nhịp độ dồn dập để đáp ứng một yêu cầu tăng lên không ngừng. Chính vì vậy mà *Bằng hữu chi giao* ngày nay là một trong số loại sách bán chạy nhất thế giới (best-seller). Cuốn sách này đã biết chạm đến sợi dây nhạy cảm rung lên trong mỗi chúng ta, và đáp lại một nhu cầu thực sự. Thành công của sự phát hành trong năm mươi năm qua đã chứng tỏ tầm cỡ thế giới của cuốn sách.

Dale Carnegie từng tuyên bố thu nhập một triệu đôla còn dễ dàng hơn là thêm vào ngôn ngữ của nhân loại một tựa sách được cả thế giới biết đến. *Bằng hữu chi giao* đã trở thành một tựa sách như vậy, được trích dẫn, được chú giải,

được giảng dạy, được sử dụng trong một khối lượng các văn bản khác nhau đi từ tiểu thuyết đến phác thảo chính trị. Bản thân tác phẩm đã được dịch ra hầu hết các thứ ngôn ngữ. Mỗi thế hệ lại khám phá nó và rút ra phần cần thiết.

Thế thì, tại sao lại thay đổi một cuốn sách đã luôn luôn có một tác dụng như vậy? Dale Carnegie, suốt cuộc đời mình đã không ngừng sửa chữa tác phẩm của ông. *Bằng hữu chi giao* trước hết làm một cuốn giáo khoa cho những ai theo đuổi giáo trình “Huấn luyện về giao tiếp và quản lý” của ông. Cho đến khi ông qua đời năm 1955, Dale Carnegie đã thay đổi từng thời kỳ việc giảng dạy của mình. Và từ đó, mỗi năm, những kỹ thuật của việc Huấn luyện Dale Carnegie tiếp tục được hoàn thiện hơn. Dale Carnegie đồng thời cũng nhiều lần tu chỉnh *Nói trước công chúng như thế nào*. Nếu ông còn sống lâu hơn, thì chắc chắn rằng, ông sẽ tự mình duyệt lại *Bằng hữu chi giao*.

Độc giả hôm nay không biết tên của một số lớn những người danh tiếng trích dẫn trong cuốn sách gốc vào thời kỳ xuất bản lần đầu tiên.

Lần xuất bản mới này có tham vọng làm tươi mới một số ví dụ mà không làm thay đổi tinh thần của chúng.

Dale Carnegie đã từng viết cũng như đã từng nói trước công chúng: với giọng điệu chuyện trò và với nhiều sự hăng say. Vì vậy mà tiếng nói của ông được lắng nghe, trong cuốn sách này và trong phần còn lại của sự nghiệp của ông, luôn luôn với bao sức hấp dẫn. Hàng triệu độc giả và những người



tham dự Huấn luyện Carnegie, số lượng tăng lên hàng năm trên toàn thế giới, đã làm cho chất lượng cuộc sống của họ tốt hơn khi áp dụng những nguyên lý *Tự tìm bạn như thế nào*. Với tất cả mọi người, chúng tôi giới thiệu tác phẩm lần xuất bản mới này, như một công cụ thực hành và của thời hiện tại.

**DOROTHY CARNEGIE**

*(Bà Dale Carnegie)*



## PHẦN THỨ NHẤT

# **BA KỸ THUẬT CƠ BẢN ĐỂ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NGƯỜI KHÁC**



# CHƯƠNG 1

## NẾU ANH MUỐN LẤY MẬT, THÌ ĐỪNG QUẤY PHÁ TỔ ONG

Ngày 7 tháng năm 1931, thành phố New York tham gia vào một cuộc săn đuổi người thật giết gân. Sau nhiều tuần tìm kiếm, “Two-Gun” Crowley, một tay đàn ông có hai súng ngắn, tên giết người, tên gangster chẳng hút xách không rượu chè, đã bị truy bắt trong căn hộ của người tình của hắn, ở đại lộ West End.

Năm mươi cảnh sát vây bắt hắn trốn trong một cái hầm, ở tầng dưới của ngôi nhà. Họ đục những lỗ trên mái nhà, tìm cách buộc hắn phải chui ra khi bơm vào khí làm chảy nước mắt. Họ đặt súng trên các ngôi nhà xung quanh và, trong một giờ, cái khu phố thanh lịch đó của New York đã âm vang tiếng súng. Núp sau một chiếc ghế bành nhồi nệm dày, Crowley bắn liên hồi vào cảnh sát. Mười ngàn người há hức quan sát trận đánh. Người ta chẳng bao giờ thấy chuyện tương tự xảy ra trên các đường phố của New York.

Sau khi bắt được hắn, cảnh sát trưởng Mulrooney tuyên bố: “Con người này là một trong những tên tội phạm nguy hiểm nhất mà tôi biết. Hắn giết chẳng vì gì cả”.

Còn hắn, Crowley, hắn tự xét mình như thế nào? Trong khi súng nổ rền vang quanh hắn thì hắn viết một bức thư cho những ai tìm thấy xác của hắn. Máu chảy từ những vết thương kéo một vệt đỏ dài trên giấy. Trong bức thư, hắn nói: “Dưới cái áo vét của tôi một trái tim một mối, nhưng tốt lành, và tôi sẽ chẳng làm điều gì xấu cho ai cả”.

Không lâu trước những sự kiện này, Crowley ở nông thôn, gần vùng Long Island. Bỗng một hôm, một cảnh sát đến gần chiếc xe của hắn đang dừng lại và nói: “Đưa giấy thông hành đây xem”.

Chẳng nói một lời nào, Crowley rút súng ngắn và nổ một loạt đạn vào người cảnh sát khốn khổ. Rồi hắn vội nhảy ra khỏi ghế lái xe, lấy súng của cảnh sát và bắn một phát vào thân thể của anh ta nằm trơ. Tên giết người như vậy lại tuyên bố: “Dưới cái áo vét của tôi một trái tim một mối nhưng tốt lành, và tôi sẽ chẳng làm điều gì xấu cho ai cả”.

Crowley bị kết án tử hình trên ghế điện. Khi hắn bị dẫn đến phòng hành quyết, ở nhà tù Sing Sing, có lẽ anh nghĩ rằng - hắn nói: “Đây là sự trừng phạt vì đã giết người”. Không, hắn kêu lên: Đây là sự trừng phạt vì tôi muốn tự vệ”.

Đạo đức của câu chuyện này là “Two-Gun” không hề tự xét mình đã phạm tội.

Phải chăng đó là thái độ kỳ quặc của một tên tội phạm? Nếu anh cho là như vậy thì hãy nghe đây:

“Tôi đã trải qua những năm tốt đẹp nhất của cuộc đời tôi để đem lại niềm vui và sự thích thú cho mọi người, và tôi đã được ban thưởng như thế nào? Những lời lăng nhục và cuộc sống của một người bị truy nã!”

Đó là Al Capone nói như vậy. Thật hoàn hảo! Tên kẻ thù số một của công chúng, tên đứng đầu cái băng nhóm tệ hại nhất lại chẳng bao giờ làm kinh sợ Chicago, lại không tự lên án mình. Thực ra hẳn tự xét mình là một ân nhân của công chúng, một ân nhân không được ai hiểu cho và bị đối xử thật bất nghĩa.

Đó cũng là điều mà Dutch Schultz nói trước khi ngã nhào dưới làn đạn của bọn gangster ở Newark. Dutch Schultz, một trong những tên cướp nổi danh nhất ở New York, đã tuyên bố trong một cuộc gặp mặt một nhà báo, rằng hẳn là một ân nhân của công chúng. Và hẳn tin điều đó. Tôi có một vài bức thư rất hay của ông Lawes, giám đốc nhà giam Sing Sing. Ông cả quyết rằng ít tên tội phạm, ở Sing Sing, tự xem mình là những kẻ bất lương. Chúng tự coi mình bình thường như những người khác. Chúng lý lẽ, chúng giải thích. Chúng sẽ nói với các anh tại sao chúng buộc phải phá một tủ két hoặc bấm cò súng. Bằng một lý lẽ logic hay dối trá, phần lớn cố sức biện bạch cả dưới mắt chúng, những hành vi phản xã hội, và tuyên bố kết cục việc bỏ tù chúng là tuyệt đối bất công.

Nếu như Al Capone, “Two-Gun” Crowley, Dutch Schultz và tất cả bọn vô dụng dưới ổ khóa rất thường khi tự coi mình là ngây thơ, thì những người mà chúng ta gặp hàng ngày, kể cả anh và tôi, đã nghĩ về chúng nó như thế nào?

Một ngày kia, John Wanamaker, chủ những cửa hàng lớn mang tên ông, đã nói rằng: “Từ ba mươi năm qua, tôi đã hiểu việc công kích là vô ích. Tôi đã từng khá đau đớn khi sửa chữa những thiếu sót của bản thân bởi lẽ con người ta là bất toàn và bởi vì Thượng đế chẳng cho là tốt khi phân phối đều trí thông minh cho mọi người”.

Wanamaker đã ý thức tự giác rất sớm. Còn tôi, tôi đã đấu tranh trong một phần ba thế kỷ trước khi nhận ra tia sáng đầu tiên của sự thật này: chín mươi chín lần trên một trăm, con người tự xét là trong trắng, cho dù lỗi lầm của nó to lớn đến đâu.

Sự công kích là vô ích bởi vì nó đặt cá nhân vào cái thế tự vệ và thúc đẩy họ tự thanh minh. Sự phê phán là nguy hiểm bởi vì nó làm thương tổn lòng tự ái và nó gây nên sự phản nộ.

Những kinh nghiệm của B.F. Skinner, nhà tâm lý học nổi danh trên thế giới, đã chứng minh là con vật tinh khôn được thưởng thì học nhiều và nhớ nhanh lời chủ dạy hơn là con vật bị trừng phạt vì ương bướng. Những kết quả nghiên cứu mới nhất đã chỉ ra với con người cũng như vậy bởi vì, bằng cách công kích phê phán, chúng ta không đạt được sự



thay đổi lâu dài. Trái lại chúng ta chỉ gây nên sự giận hờn và lo buồn.

Một nhà tâm lý lòng danh khác, Hans Seyle nói: “Chúng ta càng ham muốn sự khen thưởng, thì chúng ta càng ghê sợ sự khiển trách”.

Sự phê phán gây nên sự giận hờn và có thể, từ việc làm này, làm nản lòng những nhân viên, những bạn bè, những người thân trong gia đình, mà không cải thiện được cảnh ngộ.

George B. Johnston, d'Enid, Oklahoma, đảm trách sự an toàn trong một xưởng máy, phải theo dõi các nhân viên đội mũ bảo hiểm. Ngày trước, khi gặp những người thợ đầu trần, anh ra lệnh cho họ phải tuân theo qui định với một giọng nói không cho phép ai phân trần gì cả. Mọi người thực hiện chẳng vui vẻ gì, và khi anh ta mới quay lưng lại, họ lại cất mũ. Anh quyết định thay đổi cách làm. Khi có cơ hội, anh ta hỏi cái mũ bảo hiểm kích thước có vừa không... Anh nhắc lại với một giọng nói thân ái là cái mũ cần để tránh tai nạn, và gợi ý cho mọi người nên đội khi làm việc. Từ đó, không phải cau có mà mọi người thợ tuân theo qui định của nhà máy.

Lịch sử đầy ắp những ví dụ minh họa cho sự vô ích của việc công kích. Vậy, hãy xem vụ bê bối dầu lửa ở Teapot Dome. Trong nhiều năm, báo chí còn run lên vì bất bình. Chẳng bao giờ với trí nhớ của con người, người ta thấy một sự việc tương tự ở châu Mỹ. Đây là các sự cố: Albert Fall, bộ trưởng bộ Nội vụ của chính phủ Tổng thống Harding, phụ trách đi

thuê đất khai thác dầu mỏ của chính phủ ở Elk Hill và ở Teapot Dome, vùng đất sau này dành cho sự việc sử dụng của hàng hải. Đáng lẽ phải tiến hành bằng đấu thầu, thì Fall giao hợp đồng béo bở này cho bạn của mình là Edward Doheny. Và đến lượt mình thì Doheny làm gì? Ông đã đưa cho bộ trưởng Fall một khoản tiền mà ông gọi để làm vừa lòng là “cho mượn” một trăm ngàn đôla. Tiếp đó, Fall đã phái một đơn vị lính Mỹ đến vùng dầu mỏ đuổi các đối thủ đang khai thác các giếng dầu dự trữ kế cận của Elk Hill. Các đối thủ bị trục xuất bằng lưới lê đã đổ xô đến trước các tòa án và “làm nổ ra vụ bê bối Teapot Dome”. Vụ bê bối bị phanh phui làm suy sụp sự cai trị của Harding, làm đau lòng cả một dân tộc, suýt làm tan vỡ đảng Cộng hòa và dẫn Albert B. Fall vào song sắt một nhà tù”.

Fall bị kết án nghiêm khắc. Ông ta có tỏ ra hối hận không? Không hề! Vài năm sau, Herbert Hoover nói bóng gió trong một bài diễn văn rằng cái chết của Tổng thống Harding là do sự lo âu và nỗi day dứt mà ông phải chịu đựng vì sự phản bội của một người bạn. Khi bà Fall nghe chuyện đó, bà đã nhảy lên bất bình, khóc, bóp hai bàn tay, nguyên rửa số phận và kêu lên: “Sao! Harding bị Fall phản bội hả? Không! Không! Chồng tôi chẳng bao giờ phản bội ai cả. Cái ngôi nhà đầy ắp vàng này cũng chẳng đủ để cám dỗ ông ấy! Chính chồng tôi bị người ta phản bội và bêu xấu!”

Các anh thấy đó! Đó là một biểu hiện điển hình của bản

chất con người: Kẻ phạm tội chê trách tất cả mọi người, trừ bản thân mình. Nhưng tất cả chúng ta đều là như vậy. Cho nên, ngày mai chúng ta sẽ dự tính phê phán ai thì hãy nhớ Al Capone, “Two-Gun” Crowley và Albert Fall. Hãy biết rằng sự phê phán giống như con chim bồ câu đưa thư: nó luôn luôn trở về nơi xuất phát. Hãy nói với nhau rằng người mà chúng ta chê trách và muốn sửa chữa sẽ làm đủ cách để cho mình là đúng và trở lại lên án chúng ta. Hoặc là, như bao người khác, hãy kêu lên: “Tôi không thấy tôi có thể làm khác đi như thế nào cả!”

Sáng thứ bảy 15 tháng tư 1865, Abraham Lincoln hấp hối trong một căn phòng của khách sạn đối diện với nhà hát Ford ở Booth, một tay chính trị cực đoan, đã hạ thủ Tổng thống bằng một viên đạn súng ngắn. Thân thể của Lincoln nằm yên trên một chiếc giường quá ngắn. Một bản sao bức tranh của Rosa Bonheur, Hội chợ ngựa, treo trên tường, và một cây đèn măng sông chiếu ánh sáng vàng vọt cái khung cảnh tang tóc.

Khi Lincoln vừa trút hơi thở cuối cùng, thì Stanton, bộ trưởng bộ Chiến tranh, có mặt lúc đó nói: “Đây là người dắt dẫn nhân loại hoàn hảo nhất mà thế giới chưa bao giờ biết đến”.

Điều bí mật của Lincoln là gì? Ông đã làm như thế nào để có một uy tín như vậy với mọi người? Trong mười năm, tôi đã nghiên cứu cuộc đời của Abraham Lincoln, tôi dành

ba năm viết một cuốn sách nhan đề *Lincoln người chưa ai biết*. Tôi tin là có được một công trình nghiên cứu chi tiết và đầy đủ về nhân cách và cuộc sống riêng của ông mà ông đã có khả năng nhân bản tạo ra cho mình. Tôi đặc biệt phân tích những phương pháp mà ông đã áp dụng trong những quan hệ của ông với mọi người. Ông có thích phê phán hay không?Ồ! Có chứ. Thời thanh niên, khi ông sống ở Pigeon Creek Valley, bang Indiana, ông đã làm thơ trào phúng, viết những bức thư, trong đó ông chế riễu một số người, và đánh rơi trên những con đường, hi vọng những ai quan tâm sẽ tìm thấy. Một trong những bức thư đó gây nên sự thù oán kéo dài suốt cả đời.

Và sau này khi trở thành người được ủy nhiệm ở Springfield, bang Illinois, ông khiêu khích những kẻ đối địch trong những bức thư ngỏ của ông trên các báo. Một ngày kia đã đến khi người ta không chịu đựng được nữa...

Năm 1842, ông công kích một nhà chính trị Ái Nhĩ Lan khoe khoang và hay gây sự, tên là James Shields. Ông đã nhục mạ James quá chừng trên tờ *Springfield Journal*. Cả thành phố cười ầm lên. Shields, kiêu hãnh và tự ái, đã chồm lên dưới sự lăng nhục đó. Anh ta khám phá ra tác giả của bức thư, phóng ngựa, tìm Lincoln và thách đấu kiếm. Lincoln không muốn đấu kiếm nhưng ông không thể tránh được để cứu văn danh dự. Người ta để cho ông chọn vũ khí. Ông có những cánh tay dài nên ông quyết định chọn thanh kiếm kỵ

binh và học ngay những bài đánh kiếm. Vào ngày qui định, hai kẻ địch thủ gặp nhau trên bờ sông Mississippi, sẵn sàng đánh nhau cho đến chết. May thay, vào phút chót, những người làm chứng đến và ngưng cuộc đấu.

Đó là vụ rắc rối bi đát nhất của cuộc đời riêng của Lincoln. Ông rút ra từ đó một bài học quý giá về cách đối xử với đồng loại. Từ đó ông không còn viết một bức thư nào nguyên rủa hay châm chọc ai. Từ đó ông dè chừng trong việc phê phán người khác.

Thời chiến tranh Nam-Bắc, Lincoln phải nhiều lần thay đổi các tướng lĩnh đứng đầu quân đội Potomac; họ liên tục vi phạm những sai lầm tai hại làm cho Lincoln thất vọng. Một nửa đất nước nguyên rủa dữ dội những tướng lĩnh bất lực ấy. Tuy vậy, Lincoln, “không hề ác ý mà bao dung với tất cả”, vẫn chùng mực khi tiếp chuyện họ. Ông thường thích dẫn ra câu: “Đừng xét xử gì cả nếu anh không muốn bị xét xử”.

Và khi bà Lincoln hoặc những người khác trách cứ gắt gao những người miền Nam, Lincoln trả lời: “Đừng lên án họ; trong những hoàn cảnh giống như vậy, thì chúng ta sẽ hành động đúng như họ mà thôi”.

Tuy nhiên, nếu có ai biết phê bình đúng lúc thì cũng chính là Lincoln. Hãy đọc đoạn văn này:

Trận đánh ở Gettysburg diễn ra trong ba ngày đầu tháng bảy năm 1863. Đêm 4, tướng Lee ra lệnh rút lui về phía

nam, trong khi trời đổ mưa như thác khắp vùng. Khi Lee chỉ huy đoàn quân đến sông Potomac, ông phải dừng lại vì nước sông dâng cao không vượt qua được. Đằng sau ông là quân đội chiến thắng của những người miền Bắc. Ông nhận ra bị sa vào bẫy. Không thể chạy thoát được. Lincoln hiểu điều đó, ông nhận ra một dịp may duy nhất, tình cảnh tuyệt vọng của kẻ thù và khả năng bắt sống quân địch Lee tức khắc và kết thúc chiến sự. Tràn đầy hi vọng, ông điện thoại cho tướng Meade tiến công kịp thời mà không cần họp Hội đồng chiến tranh. Ông còn gửi thêm một chỉ thị để khẳng định mệnh lệnh đó.

Và tướng Meade đã làm gì? Đã làm trái ngược lại lệnh của Lincoln. Ông triệu tập Hội đồng chiến tranh. Ông do dự, tránh né chần chừ. Cuối cùng ông từ chối tấn công Lee. Trong thời gian đó, nước lũ đã rút và Lee vượt thoát qua sông Potomac.

Lincoln điên tiết. “Trời ơi! Chúng ta đã cầm chắc trong tay; chúng ta chỉ với tay ra là hái được ngay, thế mà, mặc cho mệnh lệnh bức xúc của tôi, quân ta chẳng làm gì cả. Trong những tình huống như vậy, bất kỳ vị tướng nào cũng có thể chiến thắng Lee. Bản thân tôi, nếu có mặt ở đó, tôi có thể tiến đánh ngay!”

Quá tức giận, Lincoln viết cho Meade bức thư sau đây: Các anh hãy nhớ lại vào thời kỳ đó của đời ông, Lincoln rất độ lượng và mực thước khi nói điều gì. Với một người như ông, những dòng chữ này quả là những lời trách móc chua xót.

*“Vị tướng thân mến của tôi,*

*“Tôi không tin rằng anh đánh giá đúng tai hại lớn lao do việc chạy thoát của Lee. Sự việc đã ở tầm tay và, nếu anh đã tấn công Lee, một trận đánh nhanh của anh, tiếp theo những chiến thắng vừa qua của chúng ta, sẽ đưa đến kết thúc chiến tranh. Giờ đây, thì ngược lại, chiến tranh sẽ kéo dài vô tận. Nếu anh không thể đánh thắng Lee, thứ hai vừa rồi, thì làm sao anh có thể tiến công ông ta ở phía bên kia sông, với chỉ có hai phần ba quân lực mà anh điều qua? Sẽ chẳng có lý gì để mà hi vọng, và tôi không hi vọng giờ đây anh có thể đạt được những tiến bộ rõ rệt. Điều may mắn đẹp nhất của anh đã qua, và anh thấy tôi buồn vô cùng về chuyện đó”.*

Theo anh thì, Meade, khi đọc bức thư này sẽ làm gì? Meade chẳng bao giờ thấy bức thư này. Lincoln không gọi đi. Nó được tìm thấy trong giấy tờ của ông sau khi ông chết.

Tôi giả thiết rằng, chỉ là một sự giả thiết thôi, là sau khi thực hiện trách nhiệm ra lệnh của mình, Lincoln nhìn qua cửa sổ và nói thầm: “Một lúc đã... chớ vội vàng như thế... Thật dễ dàng cho tôi, cho tôi, ngồi yên tĩnh trong Nhà Trắng, để chỉ huy Meade tiến công; nhưng nếu như tôi đang ở Gettysburg, và nếu như tôi từng thấy bao nhiêu máu đổ như Meade đã thấy, nếu như tai tôi bị thủng màng nhĩ bởi những tiếng la hét của những người bị thương và sắp chết, có lẽ, giống như anh ấy, tôi sẽ tỏ ra giảm sút hăng say lao vào cuộc tiến công. Nếu tôi có tính cách nhút nhát như Meade, chắc chắn

rằng tôi sẽ hành động như anh ta. Cuối cùng, cái gì xảy ra thì đã xảy ra. Nếu tôi gửi bức thư này cho anh ấy, việc làm này làm cho tôi nhẹ nhõm, nhưng rồi nó sẽ làm cho anh ấy muốn thanh minh: chính tôi sẽ bị anh ta lên án. Anh ấy sẽ thù địch và oán giận tôi, anh sẽ mất niềm tin ở bản thân mình, vì nếu không có nó thì anh ấy sẽ không còn là người chỉ huy và có lẽ sẽ rời khỏi quân đội”.

Chính vì vậy mà như tôi đã nói ở trên, Lincoln xếp bức thư lại để cất đi, vì một kinh nghiệm chua xót đã dạy cho ông rằng những lời trách mắng và những sự buộc tội nghiêm khắc hầu như là vô ích.

Theodore Roosevelt kể lại chuyện thời làm tổng thống, mỗi lần gặp phải công việc khó khăn, ông dựa lưng vào ghế bành, ngược mắt nhìn chân dung lớn của Lincoln treo trên tường và tự hỏi: “Vào vị trí của tôi thì Lincoln sẽ làm gì? Lincoln sẽ giải quyết vấn đề như thế nào?”

Vậy nên, lần sau khi chúng ta định “la mắng ai” thì hãy nghĩ đến Lincoln và tự hỏi: “Ông ấy sẽ làm gì khi ở vị trí của tôi?”

Có lần nhà văn Mark Twain đã nổi giận trong quan hệ thư từ. Một ngày nọ, đáp lại một người đã làm ông bực mình, ông viết: “Tất cả gì dành cho ông là một chỗ trong nghĩa địa. Ông chỉ nói một tiếng thôi là tôi lo dành chỗ đó cho ông”. Một lần khác, vì một biên tập viên định “sửa lỗi chính tả và cách chấm câu của mình”, Mark Twain đã viết mấy dòng này cho



tòa soạn: “Hãy giữ nguyên bài viết của tôi và nói cho người nào định sửa chữ nghĩa của tôi hãy cất những lời khuyên của hắn trong món bột nhão thay cho bộ óc”.

Nếu những bức thư ấy giúp cho Mark Twain trút bớt con giận thì cái giọng điệu quát mạnh vào người khác như vậy lại không đến tay người nhận. Bà Twain đã giấu chồng và không gửi những bức thư ấy đi.

Anh đã biết gì về một người mà anh định sửa sai? Có biết? Tốt lắm! Đó là một ý tưởng tuyệt vời. Nhưng vì sao lại không bắt đầu với chính mình. Như vậy sẽ bổ ích hơn nhiều là đi sửa chữa cho người khác và... như thế thì ít nguy hiểm hơn.

Hãy bắt đầu tự sửa chính mình.

Khổng tử nói: “Chớ than phiền tuyết đọng trên mái nhà người láng giềng khi ngưỡng cửa nhà anh quá bẩn thỉu”.

Thời trai trẻ, tôi thường quá tự phụ và tôi cố gây ấn tượng với mọi người. Một ngày kia, tôi gửi một bức thư ngỏ ngắn cho Richard Harding Davis, nhà văn có thời gian nổi tiếng trong văn học Mỹ. Tôi chuẩn bị một bài viết về các phương pháp làm việc của những nhà văn và tôi yêu cầu Davis cung cấp cho tôi biết các phương pháp của ông. Khốn khổ thay, mới vài tuần lễ, tôi đã nhận được bức thư của một người đã thêm vào chú thích này: “Đọc cho viết nhưng không đọc lại”. Công thức này làm tôi vui thích. Vì nó làm cho anh ra vẻ quan trọng, một nhân vật quá bận rộn công việc! Với tôi

thì chẳng bận rộn gì lắm đâu, nhưng tôi lại muốn tự đề cao mình dưới con mắt của Richard Harding Davis, nên tôi cũng kết thúc chú thích ngắn gọn bằng mấy chữ: “Đọc cho viết nhưng không đọc lại”.

Nhà văn chẳng bao giờ trả lời cho bức thư của tôi. Ông trả lại cho tôi đơn giản với nhận xét: “Sự thô lỗ của anh là ngang tầm với sự ngớ ngẩn của anh”. Đúng như vậy, tôi đã làm một việc tầm bậy, và chắc chắn là tôi đáng chịu điều lằng nhục đó. Nhưng, cũng thường tình thôi, tôi đã ghét Davis vì ông ta đã làm nhục tôi. Và sự oán hận của tôi dai dẳng mãi, cho đến mười năm sau, khi nghe tin ông mất, kỷ niệm duy nhất thúc dậy trong tôi - tôi thấy xấu hổ khi thú nhận điều này - là việc ông đã nói xấu tôi.

Nếu như ngày mai anh muốn làm nảy sinh những con giận dữ sẽ bùng cháy và còn dai dẳng mãi cho đến khi chết, thì anh hãy trao cho những ai vây quanh anh đôi lời công kích hiểm ác. Anh sẽ thấy kết quả, cho dù những lời công kích đó theo anh là hoàn toàn đúng!

Khi anh trao đổi với một người nào đó, hãy nhớ rằng anh đang nói không phải với một người có luận lý; anh đang nói với một người xúc cảm, với một sinh mệnh luôn tìm cách dự phòng, nhảy bén bởi sự kiêu hãnh và lòng tự ái.

Vì những sự phê phán dữ dội mà người ta đồn cho ông, Thomas Hardy, một trong những nhà văn lừng danh của văn học Anh, đã từ bỏ hẳn nghề viết tiểu thuyết. Và việc nói xấu đã dẫn nhà thơ Anh Thomas Chatterton đi tự tử.

Benjamin Franklin, tàn nhẫn và vụng về thời trẻ, trở nên, sau đó, một nhà tâm lý tinh tế, ông học tốt nghệ thuật ảnh hưởng đến người khác, ông được bổ nhiệm làm đại sứ Hoa Kỳ ở Pháp. Bí mật thành công của ông là gì? Là đây: “Tôi không muốn phê phán ai cả... tôi muốn nói tất cả điều tốt mà tôi biết của mỗi người”.

Cần phải có sự cao thượng và làm chủ bản thân để hiểu và tha thứ. “Một vĩ nhân biểu lộ sự cao quý của mình trong cách đối xử với những người nhỏ mọn”, Carlyle đã nói thế.

Bob Hoover, một phi công lừng danh về biểu diễn nhào lộn trên không, trở về nhà ở Los Angeles. Anh vừa rời sân bay San Diego thì đột nhiên, mới cách mặt đất một trăm thước, thì tắt máy. Anh điều khiển với tất cả sự khéo léo của phi công có kinh nghiệm và hạ cánh an toàn. Tất cả hành khách đều vô sự nhưng máy bay, loại có cánh quạt của Thế chiến thứ hai, thì bị hư hỏng nặng.

Hoover có một linh cảm và phản xạ đầu tiên của anh là sau khi buộc phải hạ cánh, anh đến xem bình chứa dầu. Anh đã đoán đúng. Không phải dầu xăng chứa đầy bình mà là dầu hỏa.

Trở lại sân bay, anh tìm gặp người thợ máy có trách nhiệm. Hoover thấy người thanh niên đau đớn vì sai lầm của mình. Nỗi lo âu hiện lên trên gương mặt đầm nước mắt của anh ta. Vì khuyết điểm của anh ta mà chiếc máy bay đắt tiền không dùng được nữa và ba người suýt chết.

Phi công Hoover vốn tự tin và tử mĩ chắc chắn sẽ nổi giận và trách mắng anh thợ máy bất cẩn. Thế mà thay vì trách cứ và phê phán, Hoover lại quàng tay qua vai người thanh niên và nói: “Tôi tin rằng anh sẽ chẳng bao giờ lặp lại sai lầm này. Và, để chứng tỏ với anh điều đó, tôi giao cho anh ngày mai lo liệu chu đáo cho chiếc F.51 của tôi”.

Các bậc cha mẹ thường hay dự định phê phán con cái. Chắc chắn các anh chờ tôi nói với các anh rằng: “Đừng làm việc đó”. Tôi sẽ nói với các anh thế này: “*Trước* khi phê phán chúng nó, hãy đọc một trong những tác phẩm cổ điển của báo chí Mỹ: *Những người cha bỏ quên*”. Là bài xã luận xuất hiện đầu tiên trên tờ *The People's Home Journal*, chúng tôi dẫn lại ở đây với sự đồng ý của tác giả, như đã được cô đọng lại trong tạp chí *Reader's Digest*.

*Những người cha bỏ quên* là một trong những bài báo - viết một cách tự nhiên, do sự thôi thúc của một tình cảm đúng đắn - đã có tiếng vang trong nhiều bạn đọc đến mức người ta in lại thường kỳ. “Từ khi được công bố lần đầu tiên, tác giả W. Livingstone Larned viết, *Những người cha bỏ quên* đã được tái bản lại trong hàng trăm tạp chí và tờ báo. Nó được tái bản bằng nhiều thứ tiếng nước ngoài. Tôi đã đồng ý cho phép người ta đọc nó trong hàng ngàn nhà trường, nhà thờ và những buổi diễn thuyết. Người ta còn nghe qua làn sóng phát thanh trong vô số cơ hội. Báo chí của các trường trung học cũng sử dụng nó. Như vậy là một bài báo nhỏ bồng

nhiên tạo nên một sự bột hứng có vẻ bí hiểm. Chắc chắn đó là trường hợp của bài này”.

*Những người cha bỏ quên*

*W. Livingstone Larned*

“Hãy lắng nghe cha, con trai của cha. Trong khi cha nói với con thì con đang ngủ tay áp lên má và những làn tóc xoắn hoe vàng dính vào vầng trán thấm ướt mồ hôi của con. Cha nhẹ bước một mình vào phòng con. Ban này, đang đọc báo trong văn phòng, một lần sóng hồi hận như trào dâng trong lòng cha. Và, tự cảm thấy tội lỗi, cha đến bên đầu giường của con đây.

“Cha nghĩ gì đây, con trai của cha: cha rất giận con ngày hôm nay. Sáng nay, trong khi con chuẩn bị đến trường, cha đã la con vì con thích để cái khăn mặt ướt trên đầu mũi; cha đã mắng con vì giày không đánh xi; cha đã hét lên khi con vút đồ chơi xuống đất.

“Trong bữa ăn sáng, cha còn nhắc con không được làm trái mọi điều qui định: vì con cứ dốc ngược cốc sữa khi uống; con cứ nuốt những miếng bánh mà không chịu nhai; con lại đặt cùi tay lên bàn; con phết quá nhiều bơ vào bánh của con. Và khi con bước ra cửa đi học, con quay lại vẩy bàn tay và nói với cha: “Tạm biệt cha!”, cha đã nhú lông mày và đáp lại con: “Đứng cho thẳng mà chào!”

“Chiều về, lại cũng bài hát đó. Khi đi làm việc về, cha đã rình con trên đường. Con ham chơi bị, đầu gối quì trong bụi

đất; con làm rách ống quần. Cha đã làm nhục con trước mặt các bạn con, buộc con đi trước bước chân cha cho đến nhà... “quần giá đất lắm; nếu may phải trả tiền mua, thì chắc chắn là may sẽ biết giữ gìn hơn!” Con có nhận ra điều đó không, con trai? Về phía một người cha!

“Con còn nhớ chuyện tiếp theo? Con rụt rè bước nhẹ vào phòng cha, gương mặt khốn khổ, trong khi cha đang làm việc. Cha ngước mắt lên và sốt ruột hỏi con: “May muốn gì?”

“Con chẳng trả lời và như không cưỡng lại được, con chạy đến ôm chầm lấy cổ cha, siết chặt với lòng thương cảm dịu dàng mà Thượng đế đã làm nở hoa trong lòng con và thế mà lòng cha cũng chẳng bớt lạnh lùng... Và rồi con vụt trốn, và cha đã nghe những bàn chân nhỏ bé của con chạy trên cầu thang”.

“Này! Con của cha, lúc đó cuốn sách trượt khỏi bàn tay cha và một sự sợ hãi ghê gớm đã dội lên trong cha. Đó là điều gì đã xảy đến cho cha do cái tật hay phê phán và trách mắng: một người cha hay rầy la! Cha trừng phạt con vì con chỉ là một đứa trẻ. Không phải vì cha thiếu tình âu yếm, mà vì cha mong mỏi quá nhiều ở tuổi trẻ của con. Cha xét nét con phải làm những gì như với tuổi tác của cha.

“Vậy mà, bao nhiêu tình thương và sự độ lượng vẫn ấp ủ trong tâm hồn con. Trái tim nhỏ bé của con lại mệnh mông như bình minh đang dâng lên sau những ngọn đồi. Cha nhận ra điều đó khi con lao mình đến chúc mừng ba buổi tối. Giờ đây chẳng có gì khác đáng kể nữa, con trai của cha. Cha đến bên đầu giường của con, trong bóng tối, và cha đã quì xuống ở đó, lòng đầy hổ thẹn.

“Đó là một sự sửa sai tồi tệ; cha biết là con sẽ không hiểu những điều đó nếu con có thể lắng nghe. Nhưng, ngày mai, con sẽ thấy, cha sẽ là một người cha thực sự; cha sẽ trở thành bạn của con; cha sẽ cười khi con cười, cha sẽ khóc khi con khóc. Và, nếu cha lại muốn la mắng con, thì cha sẽ cắn vào lưỡi, và sẽ không ngừng lặp lại, như một bài kinh cầu nguyện:

“Nó chỉ là một đứa con trai... một đứa con trai nhỏ bé!”

“Cha có lỗi. Cha đã xem con như một người đàn ông. Giờ đây cha đang ngắm nhìn con trong chiếc giường nhỏ của con, một mồi và như bị bỏ rơi, cha thấy rõ là con chỉ là một con búp bê. Hôm qua, con còn trong những cánh tay của mẹ con, đầu buông trên vai của mẹ con... Cha đã đòi hỏi nhiều quá ở con... quá nhiều...”

Thay vì lên án những người khác, hãy thử tìm hiểu họ. Hãy thử khám phá động cơ những hành vi của họ. Như vậy thì bổ ích và dễ chịu hơn nhiều là phê phán, và làm cho chúng ta trở nên độ lượng, dễ thông cảm và tốt lành. “Biết tất cả, đó là tha thứ tất cả”.

### *Nguyên lý 1*

**Hãy đừng phê phán, hãy đừng lên án,  
hãy chớ than phiền**

## CHƯƠNG 2

# ĐIỀU BÍ MẬT LỚN CỦA NHỮNG QUAN HỆ CON NGƯỜI

Chỉ có một cách trên thế giới đưa con người hoàn thành một việc nào đó. Đã bao giờ anh nghĩ đến điều đó chưa? Một cách duy nhất! Đó là gọi lên trong con người *lòng ham muốn* hoàn thành công việc đó.

Hãy nhớ kỹ điều này. Không có cách nào khác.

Dĩ nhiên anh có thể buộc một người qua đường đưa cho anh cái đồng hồ bằng cách dí sát nòng súng ngắn vào sườn. Anh có thể ép một viên chức làm việc, cho đến khi anh quay lưng, bằng cách đe dọa đuổi anh ta ra khỏi cửa. Anh có thể bắt một đứa bé vâng lời bằng roi. Nhưng các phương pháp thô bạo đều mang lại hậu quả tai hại.

Chỉ có đem lại điều gì anh mong muốn thì tôi mới chắc là anh thực hiện.

Nhưng, anh muốn gì?



Sigmund Freud cho rằng tất cả những hành vi của con người đều thúc đẩy bởi hai ham muốn cơ bản: ham muốn nhục dục và ham muốn được thừa nhận.

Theo nhà triết học John Dewey, động lực mạnh nhất của bản chất con người, đó là “ham muốn được là quan trọng”. Hãy nhớ lại câu này: “Ham muốn được là quan trọng”. Câu nói thật nặng về ý nghĩa; anh sẽ thường tìm thấy trong cuốn sách này.

Chúng ta có những nhu cầu gì? Ít thôi, nhưng những cái đó, chúng ta tha thiết đòi hỏi không mệt mỏi. Những nhu cầu đó là:

1. Sức khỏe và sự bảo tồn cuộc sống
2. Thúc ăn
3. Giấc ngủ
4. Tiền và tài sản nó mang lại
5. Di sản trong tương lai
6. Sự thỏa mãn nhục dục
7. Hạnh phúc của con cái chúng ta
8. Tình cảm về sự quan trọng của chúng ta

Hầu hết tất cả các nhu cầu đó nhìn chung đều được thỏa mãn, nhưng chỉ có một nhu cầu ít khi làm người ta vừa ý, nó cũng thật sâu xa, cũng khẩn thiết như cơn đói. Khát vọng đó, như Freud gọi là “sự ham muốn được thừa nhận”. Như John Dewey gọi là “sự ham muốn được là quan trọng”.

William James nói: “Nguyên lý sâu xa nhất của bản chất con người, đó là sự khao khát được đánh giá đúng”. Ông không nói là ước ao hay mong muốn, mà nói là “khao khát” được đánh giá đúng.

Đó là một khao khát không thể dập tắt được và ai có thể thật lòng làm dịu cơn khát đó thì nắm giữ được đồng loại của mình trong tay.

Sự ham muốn được là quan trọng không tồn tại ở loài vật. Đó là một trong những khác biệt chủ yếu giữa vật và người.

Cha tôi có một ấp trại ở Missouri, nơi đó ông chăn nuôi những con lợn béo tốt và cầm thú có sừng. Ông dẫn chúng đến các hội chợ và các cuộc thi nông súc và luôn luôn được giải thưởng. Ở nhà, ông ghim lên một vuông vải mút-xơ-lin lớn màu trắng tất cả những giải băng xanh của những lần thắng cuộc. Và, khi các vị khách đến thăm, ông trải ra vuông vải mút-xơ-lin quý giá đó và bảo tôi giữ một bên và ông một bên để khách có thể ngắm nhìn chiến quả của ông.

Những con lợn thì hoàn toàn thờ ơ với những phần thưởng đó, còn cha tôi thì rất vui thích: vì cái đó làm mạnh thêm tình cảm về sự quan trọng của ông.

Nếu tổ tiên chúng ta không có mong muốn được thừa nhận, thì nền văn minh sẽ không tồn tại bởi lẽ, không có nó, thì chúng ta sẽ giống như loài vật.

Chính cái nhu cầu về sự quan trọng đã dắt dẫn một thầy kỹ nghèo ít học nghiên cứu những cuốn sách luật tìm thấy

dưới đáy một thùng đồ cũ mua với giá năm mươi xu. Anh thầy ký nghèo đó tên là Lincoln.

Chính mong muốn trở nên vĩ đại đã gây cảm hứng cho Dickens ý tưởng viết những cuốn sách bất hủ... đã thúc đẩy Rockefeller thu góp được hàng triệu bạc... và cũng là cái tình cảm đó đã khiến người giàu nhất của thành phố chúng ta xây dựng một ngôi nhà rộng lớn cho những nhu cầu của mình.

Chính là một cách vô ý thức để khẳng định sự quan trọng của chúng ta mà chúng ta mua chiếc xe đời mới, đi xem một bộ phim này hay đọc một cuốn sách nào đó, hoặc chúng ta nói một cách thích thú về kết quả học tốt của con cái chúng ta.

Đôi khi người ta thấy những đứa trẻ phạm tội vì quá được đề cao. Mulrooney, cảnh sát trưởng New York, nói với tôi: “Phạm nhân trẻ ngày nay rất khoe khoang. Sau khi bị bắt, điều đầu tiên nó yêu cầu là được phép đọc những tờ giấy ghê tởm tô vẽ chúng nó như những người hùng. Chúng không hề thấy viễn ảnh một phiên tòa xót xa đưa chúng lên ghế điện khi chúng ngấm một cách khoái trá hình ảnh của chúng đặt bên cạnh các minh tinh thể thao, điện ảnh, truyền hình và chính trị”.

Hãy nói cho tôi anh muốn thỏa nguyện nhu cầu được là quan trọng như thế nào, tôi sẽ nói anh là ai. Điều đó xác định nhân cách của anh. Điều đó làm nên tính cách của anh. Ví dụ, để thỏa mãn nhu cầu được quan trọng của mình, John

D. Rockefeller cho xây ở Trung Quốc, Bắc Kinh một bệnh viện hiện đại để chăm sóc hàng triệu người khốn khổ mà ông không hề thấy.

Ngược lại, Dillinger thể hiện sự quan trọng của y bằng cách trở nên tên sát nhân và tên cướp nhà băng. Bị các nhân viên FBI truy đuổi ở Minnesota, y lao đến một ấp trại và kêu lên: “Tao đây, Dillinger!”. Hắn tự hào là kẻ thù số một của công chúng. “Tôi sẽ không làm hại các ông, y nói, nhưng tôi là Dillinger!”

Sự khác biệt đặc trưng nhất giữa Dillinger và Rockefeller chẳng phải là trong các cách mà họ khẳng định sự quan trọng của họ?

Lịch sử đầy những ví dụ thú vị về nhiều nhân vật lừng danh đã ra sức chứng tỏ tầm quan trọng của họ. George Washington buộc người ta gọi ông là: “Tổng thống vĩ đại của Hoa Kỳ”. Christophe Colomb đòi hỏi mang chức danh: “Vị đô đốc của Đại dương và Phó vương Ấn Độ”. Catherine của nước Nga từ chối mở những bức thư gửi cho bà mà không đề “Nữ hoàng tôn kính”.

Các nhà tử phú của nước Mỹ đã tài trợ cho chuyến viễn hành Nam cực của đô đốc Byrd để đổi lấy lời hứa hẹn đơn giản là những dãy núi đóng băng của châu Nam cực sẽ mang tên của họ. Victor Hugo không mong muốn gì hơn là cho thành phố Paris mang tên của mình. Và Shakespeare, tuy đã là nhà văn lớn trong số các nhà văn lớn, vẫn còn muốn

vinh quang của mình chói sáng khi đề nghị cấp cho gia đình mình những tước hiệu quý tộc.

Người ta thấy những người lâm bệnh vẫn muốn vớ lấy sự chú ý và cảm tình của người xung quanh, để chứng tỏ tầm quan trọng của họ. Ví dụ bà Mac Kinley, vợ của cựu Tổng thống Hoa Kỳ. Bà buộc chồng lơ là những công việc quan trọng của Nhà nước để ở lại nhiều giờ bên giường của bà, nói chuyện, an ủi, vuốt ve cho đến lúc bà ngủ say. Để chứng tỏ vai trò của bà trong cuộc đời của Tổng thống, bà cũng yêu cầu chồng có mặt tất cả những lần đi chữa răng, và một lần đã diễn ra cảnh náo động khi McKinley vắng mặt vì phải đến một cuộc hẹn quan trọng.

Một số thầy thuốc tâm thần tin chắc rằng những người trở nên điên rồ để tìm thấy trong thế giới tưởng tượng của sự điên rồ tình cảm về sự quan trọng mà thực tế từ chối họ. Trong những bệnh viện của châu Mỹ, người ta quan sát những chứng bệnh tâm thần là nhiều hơn các bệnh tật khác cộng lại.

Đâu là những nguyên nhân của bệnh điên?

Không ai có thể trả lời một câu hỏi vừa rộng vừa phức tạp như vậy. Nhưng tất cả chúng ta đều biết rằng một số căn bệnh - bệnh giang mai, trong các bệnh khác - phá hoại những tế bào của não bộ và dẫn đến sự mất cân bằng trí tuệ. Trên thực tế, người ta có thể qui cho phân nửa chứng loạn tâm thần là do các yếu tố thể chất gây nên như các khối u

ở não bộ, bệnh nghiện rượu, bệnh nghiện ma túy và những chấn thương tâm thần.

Nhưng phân nửa những trường hợp khác? Đó là cái phía gây xúc cảm của sự việc; phân nửa những trường hợp xảy ra ở những người bình thường. Được mổ xẻ và soi xét dưới những kính hiển vi tinh xảo nhất, não bộ của họ cũng lành mạnh như của anh và của tôi.

Vì sao những người ấy mất lý trí?

Tôi đã đặt câu hỏi đó với y sĩ trưởng của một trong những cơ sở điều trị lớn những người mắc bệnh tâm thần. Nhà bác học đó, trong những công việc của mình về bệnh điên đã nhận được những sự phân biệt hiếm hoi, thành thực thú nhận với tôi rằng ông ta không biết vì sao con người lại mất lý trí, và thực ra cũng chẳng ai biết điều đó... Tuy nhiên, ông nhận ra khi quan sát một số lớn bệnh nhân đi tìm một cách tuyệt vọng trong sự điên rồ những thỏa mãn lòng tự ái mà họ không có được trong đời sống bình thường. Ông đã kể cho tôi nghe như sau:

“Tôi có ở đây một nữ bệnh nhân mà đám cưới diễn ra bi thảm. Cô ta mong muốn sự âu yếm và nhục cảm, những đứa con, một vị trí xã hội. Nhưng cuộc sống đã tàn phá những niềm hi vọng của cô. Chồng cô không thể chịu đựng được cô. Ông từ chối cùng ăn chung với cô và bắt người ta phục vụ riêng ông ở tầng một. Bị ruồng bỏ, khinh miệt, không con cái, không quan hệ, cô điên loạn. Và trong trí tưởng tượng của cô, cô được ly dị và lấy lại tên thời con gái của mình. Giờ

đây, cô tự tin mình là vợ của một huân tước nước Anh và cố nài người ta gọi cô là Phu nhân Smith.

“Ngoài ra, cô ta tin rằng, mỗi đêm cô sinh một đứa con. Khi cô ta thấy tôi, cô nói: “Này bác sĩ, em đã có một cháu bé đêm nay”.

... Trên những tan vỡ của thực tại, cuộc đời đã làm gãy nát con thuyền mộng của cô ta. Nhưng, trên những hòn đảo rực nắng và thần tiên của sự điên rồ, tất cả những con thuyền đều hân hoan cập bến, cánh buồm phấp phật và gió hát ca trên đỉnh cột!...

Thật là thống thiết!Ồ! Tôi không hề biết. Thầy thuốc tâm thần thú nhận với tôi: “Nếu tôi chỉ đưa bàn tay ra để hồi phục lý trí cho cô thì tôi sẽ không làm. Vì cô ta sung sướng hơn nhiều trong cảnh ngộ tự tạo cho mình”.

Thế này nhé! Nếu những con người có khả năng trở nên điên rồ để thỏa mãn một khát vọng như thế, thì chúng ta hãy nghĩ đến những kết quả diệu kỳ mà chúng ta có thể đạt được khi trả lại sự công bằng cho những ai xứng đáng sống xung quanh ta!

Một trong những người đầu tiên ở Hoa Kỳ lãnh lương hàng năm một triệu đôla là Charles Schwab. Ông mới có ba mươi tám tuổi khi Andrew Carnegie chọn ông để trở thành chủ tịch đầu tiên của Công ty thép Liên bang của Carnegie vừa xây dựng năm 1921 (sau này, Schwab rời bỏ hiệp hội này để đến với Công ty thép Bethlehem đang gặp khó khăn. Và ông

đã thành công khi làm cho Công ty này trở nên một trong những công ty thịnh đạt nhất của Hoa Kỳ). Vua thép trả lương hàng năm một triệu đôla cho ông. Vì sao? Vì Schwab là một thiên tài? Không. Vì ông hiểu biết việc luyện thép giỏi hơn những kỹ sư khác? Chẳng bao giờ như thế. Charles Schwab tâm sự với tôi là anh có rất nhiều người cộng tác tài năng hơn anh về mặt kỹ thuật.

Schwab chỉ có một tài năng đặc biệt, một khả năng hiếm có; anh biết gây ảnh hưởng đến mọi người.

Bí mật của anh là đây: tôi chuyển đến các anh nguyên lời lẽ của Schwab, những lời đáng được khắc lên đồng, và đặt trong mỗi gia đình, mỗi trường học, mỗi cửa hàng và mỗi văn phòng; những lời mà mọi trẻ em cần khắc sâu trong trí nhớ, thay vì mất thời gian để nhớ cách chia động từ tiếng Latinh hay là lượng mưa trung bình hàng năm ở Brésil, những lời nói làm biến đổi cuộc sống của chúng ta, nếu chúng ta muốn “Tôi cho rằng, Schwab nói, quyền lực của tôi thúc tỉnh nhiệt tình ở mọi người như là cái vốn quý nhất của tôi. Bằng cách khích lệ cá nhân mà người ta phát hiện ra và phát triển những năng khiếu tốt đẹp của họ”.

“Không có gì giết chết lòng ham muốn của một cá nhân bằng những lời công kích của bậc trên của họ. Tôi không trách cứ ai bao giờ. Tôi tin rằng tốt nhất là khơi dậy, đem lại cho con người một lý tưởng để phấn đấu. Vì vậy tôi luôn luôn sẵn sàng khen ngợi và tôi ghét sự la mắng. Nếu tôi thấy một công việc làm tốt, tôi thành thật khen ngợi không tiếc lời”.



Đó là điều mà Schwab từng làm! Còn chúng ta thì thường làm gì? Đúng ra là ngược lại. Khi có việc gì làm ta không vui lòng, chúng ta la hét và làm náo động; nhưng, khi chúng ta thỏa mãn, chúng ta không nói một lời. “Người ta luôn luôn nhìn thấy những phẩm chất tốt từ xa và những thói xấu gần kề”.

“Tôi đã đi du lịch nhiều nơi; Schwab còn nói tiếp, tôi đã gặp rất nhiều người ở mọi hoàn cảnh, nhưng tôi còn chưa thấy ai hăng say và làm tốt công việc của mình do tác động của những lời khích lệ mà là do tác động của những lời phê phán”.

Anh còn nói thêm đó là một trong những lý do chính của sự thành công kỳ lạ của Andrew Carnegie. Carnegie không bao giờ thiếu lời khen ngợi những người cộng tác với mình, công khai cũng như riêng hai người. Và, cả sau khi ông qua đời, ông còn tìm được cách để khen ngợi họ; ông soạn lời bia mộ của ông: “Ở đây yên nghỉ một con người biết tập hợp những người thông minh hơn mình”.

Đó cũng là điều bí mật của Rockefeller. Ví dụ, khi cộng tác viên Edward T. Bedford gây nhiều thiệt hại ở các cơ sở Nam Mỹ làm cho Hiệp hội phải trả giá hàng triệu đôla, “John D.” có thể bực dọc lắm. Nhưng ông biết Bedford đã làm hết sức và ông im lặng. Ông tìm thấy trong phẩm cách của Bedford có cái gì đó cần được khen: ông khen ngợi Bedford có cái gì đó cần được khen: ông khen ngợi Bedford đã có thể cứu vãn được 60% vốn đầu tư. “Thật là tuyệt vời,

Rockefeller nói. Chúng tôi, ở đây, chúng tôi không luôn luôn làm được tốt như vậy”.

Các anh có biết chuyện ngụ ngôn này không? Sau một ngày dài lao động vất vả, một bà chủ trại đặt trước mặt những trại viên, thay vì bữa ăn chiều, một đồng rom. Và khi các trại viên bất bình hỏi bà có điên không, bà ta trả lời họ: “Làm sao tôi có thể biết các anh sẽ thấy sự khác nhau? Đã hai mươi năm tôi nấu ăn cho các anh. Và trong suốt thời gian đó, chẳng bao giờ dù chỉ một lần thôi, các anh nói đó không phải là rom mà các anh ăn!”

Vài năm gần đây, người ta thực hiện một cuộc điều tra về những phụ nữ bỏ nhà ra đi. Điều gì có thể thôi thúc phụ nữ rời bỏ gia đình? Chỉ đơn giản là vì “sự thờ ơ” của các ông chồng. Vả lại tôi sẽ đánh cược một cuộc điều tra tương tự về những người chồng bỏ nhà ra đi thì kết quả cũng là như vậy. Chúng ta coi người liên kết với chúng ta như là một phần của trang trí hơn là nghĩ đến lợi ích cho họ.

Bà vợ của một thành viên cơ sở huấn luyện Carnegie yêu cầu chồng cho danh mục sáu lời khuyên cần thiết để bà trở thành một người vợ tốt nhất. Điều gợi ý đó là một phần của chương trình đặt ra với một nhóm phụ nữ của giáo khu. Người chồng tỏ ra ngạc nhiên trước yêu cầu của vợ và trao đổi với tôi: “Nói thật lòng, tôi sẽ nêu lên dễ dàng sáu điểm để làm cho vợ tôi tốt hơn - vợ tôi cũng có thể tự mình nêu lên hàng trăm điểm về cái đó - nhưng tôi chịu nhịn không làm và tôi trả lời giản dị như sau: “Em hãy cho anh thời gian suy nghĩ, anh sẽ trả lời em sáng mai”.

“Ngày hôm sau, tôi dậy thật sớm, tôi đến nhà người bán hoa và đặt mua sáu bông hồng đỏ về tặng cho vợ tôi với lời gửi kèm theo: “Anh không thể tìm ra sáu điểm gì mà anh thích em đổi thay. Anh yêu em như em vốn là thế!”

“Khi tôi trở về nhà chiều hôm ấy, vợ tôi đợi tôi ở ngưỡng cửa. Đường như nước mắt long lanh trên đôi mắt nàng. Vô ích để nói với anh rằng tôi tự khen mình nhiều lắm vì đã không phê phán như vợ tôi yêu cầu.

“Trong cuộc họp vào chủ nhật sau đó, vợ tôi tự kiểm điểm toàn diện về trách nhiệm của mình. Nhiều phụ nữ trong nhóm của vợ tôi ở giáo khu đã tìm gặp tôi để nói rằng thái độ của tôi đã làm họ phẫn chấn biết bao. Lúc bấy giờ tôi mới hiểu sức mạnh của lời khen chân thực”.

Ziegfield, một đạo diễn sân khấu đã làm rạng rỡ Broadway, dành được uy tín khi “tôn vinh người phụ nữ Mỹ”. Nhiều và rất nhiều lần, ông tuyển dụng vài cô gái bình thường mà chẳng ai thèm nhìn đến hai lần, và ông đã biến đổi họ trên sân khấu thành hình ảnh thần tiên xao động lòng người. Ông thấu hiểu sức mạnh của lòng tự tin: Với sự kính trọng của ông, những phụ nữ “tự cảm thấy” mình đẹp và yên lòng. Là một người thành thạo về thực tế tập luyện, ông trả lương cho các “cô gái” từ ba mươi đến bảy mươi lăm đôla mỗi tuần. Ông lại còn tỏ ra tình tứ với phụ nữ. Buổi tối trình diễn đầu tiên ở tụ điểm “Cuồng nhiệt”, ông gửi điện chúc mừng các ngôi sao và những bông hồng cho mỗi cô gái.

Vào thời cái mốt nhịn ăn lan tràn, tôi cũng thử một lần

xem sao; nó kéo dài sáu ngày và sáu đêm. Chẳng vất vả gì lắm đâu. Đầu ngày thứ sáu, tôi thấy ít đói hơn là cuối ngày thứ hai. Nhưng có bao nhiêu người tự tin mình là phạm tội nếu như họ để cho gia đình họ và bản thân họ không thức ăn trong sáu ngày liền? Tuy nhiên, cũng những con người đó lại không hề cảm thấy ân hận một chút nào khi từ chối với những người xung quanh, trong sáu ngày, sáu tuần và cả sáu mươi năm, những lời khen và khích lệ rất cần cho họ để thỏa mãn một nhu cầu còn bức xúc hơn cả cái đói!

Một diễn viên ưu tú từng nói: “Không gì cần cho tôi hơn là những tràng vỗ tay để nuôi dưỡng danh tiếng của tôi”.

Vâng, chúng ta nuôi dưỡng thân thể của con cái chúng ta, những khách mời của chúng ta và những nhân viên của chúng ta, nhưng chúng ta hiếm khi đem lại cho họ thức ăn cần thiết cho sự quý mến bản thân họ. Chúng ta phân phát cho họ thịt rôti và khoai tây - nguồn năng lượng cơ thể, nhưng chúng ta lại lơ là trao cho họ những lời tốt đẹp ngân vang lâu dài trong trí nhớ của họ như một khúc nhạc du dương không gì sánh được.

Trong một lần phát thanh trên đài, Paul Harvey kể lại anh có khả năng biến đổi cuộc sống của một người nào bằng cách bày tỏ sự đánh giá trân trọng. Anh kể ví dụ về giáo sư ở Detroit yêu cầu Stevie Morris giúp ông tìm một con chuột lạc vào phòng học. Tự nhiên đã cho Stevie có một năng khiếu gì đó mà không ai trong phòng có được. Để bù lại thị giác không còn, tự nhiên đã cho Stevie một thính giác rất tinh.

Nhưng đây là lần đầu tiên mà người ta nhờ đến tài nghe của anh ta và đó là khởi đầu của một cuộc sống mới.

Từ lúc đó anh mong muốn phát triển năng khiếu đó và anh trở thành, dưới cái tên là Stevie Wonder, một tác giả soạn nhạc pop lớn trong những năm 70.

Tôi biết rõ là có độc giả sẽ nói khi đọc những dòng này: “À! Vâng, một loại thuốc mỡ... những lời nịnh hót quá mức... sự tán dương, như thế! Tôi đã thử làm. Cái đó không cần với những người thông minh!”

Đĩ nhiên, một sự tán dương thô lỗ sẽ không lừa được những người tinh tế, nó là trống rỗng, sai lạc và vô bổ. Thường thì lối tán dương đó nhìn chung bị chối bỏ. Tuy nhiên, phải thừa nhận rằng có một số người rất ham lời khen ngợi bất kỳ về cái gì, như một người đói khát.

Nữ hoàng Victoria, chính bà, nhạy cảm với sự tán dương. Disraeli, thượng thư của bà, thú nhận là không giữ gìn lời tán dương bà ta. Và, để dùng những từ của ông là “đã phết lời tán dương lên bà với một cái bay”, Disraeli là một trong những người tế nhị nhất, khéo léo nhất, tài tình nhất đã từng cai trị vương quốc Anh. Ông ta là bậc thầy trong nghệ thuật của mình... Và điều gì ông làm được thì có lẽ người khác không thể làm...

Rút cục, sự nịnh hót gây nên điều lầm lỗi hơn là điều tốt lành cho kẻ xu nịnh. Nó chỉ là một hài kịch, còn lời ngợi khen bột phát là từ trái tim. Không, trăm lần không! Tôi không đề

ngợi sự tán dương và nịnh hót! Tôi nói một điều khác, một thái độ tinh thần mới mẻ, một cách sống mới mẻ. Hãy để tôi nhắc lại điều đó: “Tôi muốn nói về một cách sống mới mẻ”.

Vua George V đã cho khắc lên sáu châm ngôn trong văn phòng của ông ở Buckingham Palace. Đây là một trong những châm ngôn: “Hãy dạy cho tôi không phân phát cũng như không chấp nhận một lời nịnh hót xấu xa”.

Triết gia Emerson từng nói: “Anh là người như thế nào thì hiện thành lời âm vang hơn điều anh nói”; nghĩa là: hãy chọn lời ăn tiếng nói thích hợp với anh, thì anh sẽ chẳng bao giờ ngăn được nó bộc lộ bản chất chân thực của anh.

Nếu chỉ cần tán dương là đủ, thì sự việc sẽ dễ dàng, và chúng ta tất cả sẽ trở thành những nhà ngoại giao xuất sắc.

Thay vì chỉ tập trung vào bản thân chúng ta, chúng ta hãy cố gắng nhìn thấy những phẩm chất của người đối thoại với ta. Chúng ta có thể diễn đạt sự cảm phục thành thực của chúng ta với họ mà không cần những lời ngợi khen quá đáng nghe thật chướng tai.

Hãy đem lại sự công bằng cho sự xứng đáng của người khác là một phẩm chất mà chúng ta lơ là phát huy trong cuộc sống hàng ngày. Vì một lý do này hay một lý do khác, chúng ta không thường xuyên nghĩ đến việc khen ngợi con cái khi chúng nó đem về nhà cuốn sổ nhiều điểm tốt hoặc làm được một cái bánh đầu tiên, một hình mẫu đầu tiên. Con cái yêu quý những gì chúng làm khi cha mẹ quan tâm và hoan

nghe thành công của chúng. Những người lớn cũng thế thôi. Vậy thì lần sau khi anh ném những miếng thịt bê ngon lành trong một hiệu ăn, thì chớ quên khen tài nấu của ông chủ. Và nếu một cô bán hàng nào tỏ ra đặc biệt dễ thương đối với anh hãy đánh giá đúng sự lịch thiệp của cô ta.

Có mục sư nào, có diễn giả nào, có nhà hùng biện nào mà không thất vọng trước vẻ thờ ơ của thính giả khi đã dốc hết tâm lực để thuyết giảng? Điều gì có thực với các diễn giả chuyên nghiệp thì cũng rất hợp lý với các cán bộ, các kỹ sư, các nhân viên văn phòng, các người bán hàng, những người thợ, và cả với những người thân và bạn bè của chúng ta. Trong những quan hệ của chúng ta với người khác, chúng ta không được bao giờ quên rằng những ai xung quanh ta đều là những con người, khao khát những lời khen ngợi. Lời khen ngợi chân tình là đường mật của những quan hệ con người.

Vì sao không tận dụng những cuộc đi đây đó hàng ngày để gieo những hạt giống của lòng biết ơn. Các anh sẽ ngạc nhiên khi thấy nở rộ những đóa hoa của tình bạn.

Fairfield Pamela Dumkan của vùng New Fairfield ở Connecticut có nhiều trách vụ nghề nghiệp. Bà và một số người phải theo dõi một giám thị thường làm qua quýt công việc của hấn. Những nhân viên khác chế riễu hấn và chơi trò lấu lỉnh là ném những thứ vật vãnh xuống đường. Quan hệ không được lành mạnh nên nhịp độ làm việc giảm sút.

Pamela tìm mọi cách thử động viên con người ấy nhưng chẳng có kết quả gì. Tuy nhiên bà cũng chú ý là có lúc hấn cũng làm việc tốt và bà quyết định khi có cơ hội là khen kịp thời. Dần dần hấn tiến bộ và chẳng bao lâu trở nên đắc lực trong công việc. Và bây giờ hấn là một giám thị xuất sắc mà mọi người đều biết. Lời khen ngợi chân tình đã thành công nơi mà sự phê phán thất bại.

Người ta không làm biến đổi những người khác khi làm tổn thương lòng tự ái của họ.

Tôi đã cắt dán một châm ngôn rất hay lên cái gương trong buồng tắm của tôi:

“Tôi qua nơi đây chỉ có một lần. Tất cả điều tốt lành mà tôi có thể làm, tất cả sự giúp đỡ mà tôi có thể đem lại cho bất cứ ai, thì bây giờ, chẳng chờ đợi và không qua loa, bởi vì tôi sẽ không trở lại nơi đây”.

Emerson nói: “Tất cả mọi người hơn tôi bằng cách nào đó và tôi tự học hỏi theo họ”.

Điều gì là thực với Emerson chẳng phải là ngàn lần thực hơn cho anh và cho tôi? Hãy đừng nghĩ đến bản thân chúng ta, công lao của chúng ta, mong muốn của chúng ta. Hãy xem xét những cái đó của người khác. Chẳng phải để nịnh hót. Lời ngợi khen rộng lượng và chân tình vút lên từ trái tim ta! Hãy cho nhiều mà không tiếc lòng biết ơn và những lời khích lệ.



Và những lời nói của chúng ta sẽ còn khắc sâu trong những trái tim; chúng sẽ được nhắc lại với bao niềm vui thú và thân thương thật lâu dài như những kho báu sau khi chính chúng ta đã quên những lời đó rồi.

### ***Nguyên lý 2***

**Hãy khen ngợi một cách trung thực và chân tình**

## CHƯƠNG 3

# AI CÓ KHẢ NĂNG ĐẾN VỚI MỌI NGƯỜI THÌ KHÔNG ĐƠN ĐỘC

Mỗi mùa hè, tôi đi câu ở hồ Maine. Điều liên quan đến tôi là tôi thích những quả dâu tây ủ kem. Nhưng tôi biết, vì một lý do bí hiểm nào đó, những con cá ưa chuộng mỗi giờ. Bây giờ khi đi câu, tôi không nghĩ đến cái gì tôi thích. Tôi nghĩ những con cá ưa chuộng cái gì. Tôi không mắc vào lưới câu những quả dâu tây ủ kem. Tôi chọn một con sâu hoặc một con châu chấu nào đó làm mồi để đưa nhử cá.

**Vì sao không dùng một chiến thuật như vậy với con người?**

Lloyd George, Thủ tướng của Anh quốc thời chiến tranh thế giới lần thứ nhất, biết dùng chiến thuật đó rất cừ. Khi người ta hỏi ông vì sao ông giữ được quyền lực của mình, trong khi những người cầm đầu khác của thời ông: Wilson, Orlando, v.v... đều bị lãng quên, ông trả lời:

“Tôi luôn luôn cố gắng chọn loại môi mà cá ưa chuộng”.

Vì sao lại hay nói về cái gì mà *chúng ta* mong muốn? Điều đó không đi đến đâu, là trò trẻ con, là phi lý. Điều tự nhiên là mỗi người quan tâm đến cái gì mình mong muốn. Nó quan tâm mãi mãi chuyện đó. Nhưng nó sẽ là một mình nghĩ đến chuyện đó. Tất cả những người khác đều giống như nó về quan hệ này và chỉ quan tâm đến những mục đích và khát vọng của riêng họ. Chính vì vậy cái cách duy nhất ảnh hưởng đến người bên cạnh là nói điều họ muốn và chỉ ra cách làm như thế nào để đạt được.

Hãy nhớ điều đó khi anh thử làm biến đổi tính nết một người nào. Ví dụ như anh muốn các con anh không hút thuốc, thì đừng thuyết giảng, đừng nói với chúng điều anh muốn. Cần chỉ ra cho chúng thấy chất nicôtin tác động các dây thần kinh, những phản xạ và có thể làm chúng thất bại trong trận đấu quần vợt kỳ sau, hoặc trong một cuộc tranh đua khác.

Đó là một nguyên lý tuyệt vời để ứng dụng, để các anh đối xử với trẻ em, với người lớn, hoặc với những con bê. Một hôm triết gia Ralph Waldo Emerson và con trai cố sức đưa một con bê vào chuồng. Nhưng, phạm một sai lầm chung, họ chỉ nghĩ đến điều gì họ *mong muốn*. Và người này thì kéo trong khi người khác thì xô đẩy. Khốn thay, tất cả đều như họ, con bê chỉ lo điều nó *muốn* thôi; nó khom thân trĩ xuống chân, không chịu rời đám cỏ... Cô hầu gái người Ái Nhĩ Lan thấy tình huống đó. Cô nghĩ đơn giản cái gì dụ được con bê.

Cô đưa ngón tay của mình cho nó bú, thế là cô từ từ dẫn nó vào chuồng.

Mỗi việc làm mà anh hoàn thành từ ngày ra đời bị thúc đẩy bởi điều anh muốn cái gì. Thật đúng như vậy... có lúc anh cho một số tiền khá lớn vì công việc từ thiện. Đó là một hành vi hoàn toàn vô tư, anh nói thế. Tuy nhiên, nó không ngoại lệ với qui tắc trên. Anh trao món tiền đó để thỏa mãn lòng thương xót, để hoàn thành một nghĩa cử, đẹp và cao quý...

Nếu anh không mong muốn sự thỏa mãn đó nhiều hơn là việc sở hữu một số tiền thì anh sẽ chẳng trao tặng cho ai.

Cũng có thể là anh trao số tiền vì anh cảm thấy xấu hổ nếu từ chối... hoặc vì một người bạn, một khách hàng đã thôi thúc anh làm. Dù sao, một điều chắc chắn anh đã cho vì anh mong muốn cái gì đó.

Trong cuốn sách nổi tiếng, *Nghệ thuật ảnh hưởng đến đức hạnh của con người*, giáo sư Harry A. Overstreet tuyên bố: "... Hành động nảy sinh từ những ham muốn cơ bản của chúng ta. Và lời khuyên hay nhất mà người ta có thể nói với những ai muốn ảnh hưởng đến đồng loại của họ, trong công việc kinh doanh, trong chính trị, giáo dục hay gia đình ta, là trước hết, thức dậy ở họ một ham muốn sôi nổi". Ông nói thêm: "Ai có thể thực hiện điều đó thì tranh thủ được nhiều cảm tình và nắm chắc thành công. Ai bất lực thì sống nghèo khổ và đơn độc".

Andrew Carnegie, chàng trai bình thường người xứ Êcốt, thời gian đầu làm việc chỉ kiếm được vài xu mỗi giờ và cuối

cùng đã trao tặng cho các công trình số tiền 365 triệu đôla, đã hiểu, từ lúc còn trẻ, cách duy nhất ảnh hưởng đến người khác là quan tâm đến cái gì họ thích, họ muốn. Andrew chỉ đến trường có bốn năm. Vậy mà, anh từng biết dắt dẫn mọi người.

Người chị dâu của anh có hai con trai học đại học ở Yale, chúng làm cho bà quá lo âu, vì chúng không bao giờ viết thư, và không thèm trả lời thư của mẹ.

Carnegie đánh cuộc 100 đôla là sẽ có thư trả lời của chúng nó mà không yêu cầu gì cả. Anh viết cho hai cháu của mình một bức thư thương mến, kết thúc có phần *tái bút* sẽ gửi cho mỗi cháu năm đôla. Nhưng anh lại quên không gửi tiền...

Và thế là có thư trả lời cảm ơn “chú Andrew thân mến” về lòng tốt của chú... và các anh có thể tự kết luận việc này.

Một ví dụ khác về sức cảm hóa của một thành viên cơ sở huấn luyện, Stan Novak, của chúng ta, ở Cleveland, bang Ohio. Một buổi tối, trở về nhà sau giờ làm việc anh thấy đứa con trai bé nhất, Tim, dậm chân, la hét và lăn xuống sàn nhà trong phòng khách. Ngày mai là ngày đầu tiên nó phải đến trường và nó nhất thiết không chịu đi.

“Phản ứng đầu tiên của tôi, Stan nói với chúng ta, là muốn phạt con tôi ở trong phòng của nó cho đến khi nó chịu vâng lời. Nhưng tối hôm ấy, tôi nghĩ lại đó không phải là cách tốt nhất giúp Tim vào nhà trẻ với sự sắp xếp chu đáo nhất. Tôi ngồi suy nghĩ: “Nếu như tôi là Tim thì cái gì làm

cho tôi muốn đến nhà trẻ? Có nhiều bạn mới, ca hát hoặc tô màu với những ngón tay...”. Tô màu với những ngón tay. Đó là một ý hay! Nghĩ ra, tôi làm liền. Cả gia đình, Lil vợ tôi, con trai đầu Bob và tôi, chúng tôi quây quần xung quanh bàn và chúng tôi chơi tô màu với những ngón tay. Nghe chúng tôi cười vui, Tim liếc mắt và muốn tham gia. “Không được, tôi nói với nó, trước hết phải đi nhà trẻ để học tô màu với những ngón tay”. Rồi với nhiệt tình và cách dùng từ cho nó hiểu, tôi mô tả các trò chơi ở các vườn trẻ và đến đó thật thích thú. Hôm sau, tôi nghĩ mình là người thức dậy đầu tiên. Tôi ngạc nhiên thấy Tim ngủ say trong một chiếc ghế bành của phòng khách. “Con làm gì ở đây?”, tôi hỏi nó. “Con không muốn đi trẻ”, nó trả lời tôi. Sau khi cãi vã và đe dọa thất bại, tối hôm qua nhiệt tình của cả gia đình đã thành công và khêu gợi ở Tim lòng mong muốn làm điều mà chúng ta nêu ra”.

Ngày mai, anh sẽ cần thuyết phục một người nào làm việc này việc kia. Trước khi nói, hãy suy nghĩ, tự nhủ: “Tôi có thể đưa chuyện thế nào để người ấy *muốn* làm công việc mà tôi yêu cầu?”

Như vậy anh sẽ tránh được sự vội vàng thiếu suy nghĩ về những người mà anh muốn nói chuyện một cách phù phiếm về những dự định *của anh* và những mong muốn *của anh*.

Đến kỳ hạn, tôi có một loạt cuộc diễn thuyết ở New York và, với hiệu quả đó, tôi thuê hai mươi tối liền phòng của một khách sạn lớn.

Có một năm, vào đầu kỳ, đột ngột tôi được báo là tiền thuê phòng tăng gấp ba. Các giấy mời đều in xong và gửi đi, mọi thông báo hoàn tất.

Dĩ nhiên, tôi không muốn trả việc tăng giá đó. Đi phàn nàn với giám đốc khách sạn ư? Trao đổi với một người bàng quan với công việc mà tôi quan tâm? Có ích gì? con người ấy hoàn toàn giống như tôi: anh ta chỉ lo đến cái gì anh ta muốn. Tôi suy nghĩ và, hai ngày sau, tôi đến thăm anh ta.

“Tôi hơi ngạc nhiên khi nhận được thư ông, tôi nói. Tuy nhiên, tôi không hề trách ông. Chắc chắn rằng ở địa vị như ông thì tôi cũng làm thế thôi. Bổn phận của ông là giám đốc của khách sạn này thì cần thu lợi nhuận tối đa. Nếu ông không làm như vậy, ông sẽ bị thải hồi, và ông đáng bị như vậy lắm... Nhưng hãy lấy một tờ giấy, ông có muốn xem xét những lợi và hại của việc nâng giá, nếu ông cố giữ giá đó”.

Chia tờ giấy ra làm hai phần theo chiều dọc, tôi ghi mỗi phần, bên này: “Lợi”, bên kia: “Hại”.

Trong cột “lợi” tôi ghi: “Phòng khiêu vũ bỏ trống”, và tôi nói: “Ông xem, ông có khả năng cho thuê phòng này để tổ chức vũ hội, họp mặt. Đó là một mối lợi lớn, vì trong những trường hợp đó giá thuê rất cao, phải không? Nếu tôi không sử dụng phòng của ông trong ba tuần lễ, chắc chắn ông sẽ mất cơ hội thu lợi tức.

“Giờ thì hãy xem những cái hại. Đầu tiên, thay vì tăng lợi tức tôi mang lại cho ông, ông sẽ giảm bớt đi; có khi giảm

đến số không, bởi vì, nếu tôi không có khả năng trả giá vừa nâng lên, tôi sẽ chọn một nơi khác cho những buổi diễn thuyết của tôi.

“Ngoài ra, đó không phải là điều thiết thòi duy nhất mà ông sẽ gánh chịu. Những cuộc diễn thuyết của tôi thu hút đông đảo khán giả thuộc tầng lớp ưu tú, những trí thức, những người giàu có hay nổi tiếng. Đó là một cách quảng cáo tuyệt vời cho ông. Thực tế, nâng chi phí 5.000 đôla để quảng cáo trên báo chí cũng không thể thu hút được đông người đến khách sạn của ông như những cuộc diễn thuyết của tôi. Điều đó biểu hiện giá trị khách sạn của ông, phải không?”

Vừa nói, tôi vừa ghi những cái hại trong cột giấy, rồi đưa cho giám đốc: “Ông có muốn nghiên cứu kỹ lưỡng những cái lợi và cái hại, rồi cho tôi biết quyết định của ông?”

Sáng hôm sau, tôi nhận thư báo cho tôi là tiền thuê phòng chỉ tăng 50% thay vì 300%.

Hãy ghi nhớ là tôi đạt được sự giảm giá đó mà không nói một lời nào về điều tôi mong muốn. Bất cứ lúc nào, khi nói chuyện với người đối tác, tôi chỉ nói về điều họ quan tâm, điều họ tìm kiếm, và cách đạt hiệu quả.

Giả thử như giờ đây tôi cứ chiều theo sự thôi thúc tự nhiên, bình thường của tôi; giả thử như tôi chồm đến giám đốc và kêu lên: “Sao ông lại làm thế? Ông tăng đột ngột tiền thuê phòng lên 300% khi ông biết giấy mời đã in xong, các thông báo đã phát đi? Ba trăm phần trăm! Thật quá lỗ bịch! Thật điên rồ! Tôi sẽ chẳng bao giờ trả đâu!”



Thì chuyện gì sẽ xảy ra? Chúng tôi sẽ bắt đầu một cuộc tranh cãi bốc lửa, và anh biết đấy thông thường tranh cãi kết thúc như thế nào. Ngay cả khi tôi làm cho ông ta nhận ra sai lầm thì lòng tự ái sẽ ngăn cản ông ta sửa chữa.

Đây là một trong những lời khuyên hay nhất về nghệ thuật dắt dẫn con người. Đó là lời khuyên của Henry Ford: “Bí mật của thành công, nếu nó tồn tại, thì đó là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác và để nhận định mọi việc từ quan điểm của người ta cũng như từ quan điểm của mình”.

Điều đó quá đúng nên tôi muốn nhắc lại: “Bí mật của thành công, *đó là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác* và để nhận định mọi việc từ quan điểm của người ta cũng như từ quan điểm của mình”. Sự thật đó thật là giản dị, thật là hiển nhiên, mà tất cả mọi người cần chấp nhận tức khắc. Vậy mà, có đến 90% người ta không biết đến nó trong 90% các trường hợp.

Một ngày kia, Barbara Anderson, làm việc ở một nhà ngân hàng của thành phố New York, quyết định đến sống tại Phoenix ở Arizona, nơi có khí hậu thích hợp với con trai mình. Áp dụng những nguyên lý mà ông ta đã thể hiện ở cơ sở huấn luyện của chúng tôi, ông đã viết một bức thư như sau gửi cho mười hai giám đốc nhà ngân hàng của Phoenix.

“Thưa ông,

“Mười năm kinh nghiệm hoạt động ngân hàng của tôi sẽ có lợi cho một ngân hàng đang phát triển mạnh như ngân hàng của ông. Hoạt động của tôi trong Hội tín dụng ở

New York đã đưa tôi lên chức giám đốc hăng như hiện nay. Những hoạt động đó cho phép tôi chuyên môn hóa trong các hệ thống ngân hàng khác nhau của kho tàng, tín dụng, cho vay và quản trị.

“Tôi sẽ dọn đến ở Phoenix vào tháng năm và tin chắc rằng có thể tham gia việc phát triển ngân hàng của ông. Tôi sẽ ở Phoenix tuần lễ 3 tháng tư và tôi biết ơn ông cho tôi cơ hội trình bày với ông tôi có thể giúp như thế nào cơ sở của ông đạt được những mục tiêu.

“Mong ông chấp nhận...

*Barbara L. Anderson”*

Bà Anderson đã nhận không phải một, mà mười hai thư trả lời. Tất cả đều mời bà gặp mặt ban giám đốc. Giờ bà chỉ có việc chọn lựa. Vì sao đạt được thắng lợi như thế? Là bởi thay vì kể ra điều gì bà muốn, bà đã nhấn mạnh điều gì họ muốn. Bà đã biết trình bày sự việc từ quan điểm của họ mà không phải là của bà.

Hàng vạn người buôn bán ngày nay chạy khắp các ngã đường, vất vả, nản lòng, lợi lộc chẳng được là bao. Vì sao? Bởi vì họ chỉ nghĩ đến bản thân họ, đến những gì mà họ tìm kiếm. Họ không hiểu rằng cả anh và tôi không muốn mua - nghĩa là không muốn chi tiêu - nhưng tất cả chúng ta muốn giải quyết những vấn đề cá nhân. Nếu người buôn bán sẽ giúp chúng ta đạt đến điều đó, sẽ chỉ cho chúng ta dịch vụ hay hàng hóa của họ sẽ giúp ta tiết kiệm được như thế nào,

tránh được sự đơn điệu, giải trí chúng ta hoặc đảm bảo tương lai cho chúng ta, thì người đó sẽ biết thuyết phục chúng ta. Hoặc là, chúng ta sẽ tự thuyết phục mình, mà không cần ai gây áp lực cả. Và chúng ta sẽ mua!

Tuy nhiên, bao nhiêu người cả đời buôn bán mà không hề quan tâm đến quan điểm của người mua. Tôi ở Forest Hills, một thị trấn nhỏ của ngoại ô New York. Một buổi sáng, trong khi tôi đang đến nhà ga, tôi gặp một cựu nhân viên cho thuê bất động sản đã sống từ lâu ở trong vùng. Chóp cơ hội, tôi hỏi ông ta có thể cung cấp cho tôi vài chỉ dẫn về biệt thự của tôi, nên xây dựng bằng gạch ống hay gạch viên? Ông nói ông không biết chi tiết đó và khuyên tôi đến hỏi công đoàn các kiến trúc sư. Tôi không cần đến ông ấy cho tôi biết điều đó nữa... Hôm sau, tôi nhận được một bức thư của ông ấy. Anh tin rằng có lẽ bức thư làm sáng tỏ đôi điều? Ông ta dễ dàng có được chỉ dẫn qua điện thoại. Chẳng phải như thế. Ông nhắc lại lời khuyên tôi tự đi gọi điện thoại cho công đoàn, rồi ông đề nghị tôi cho ông làm nhân viên bảo hiểm của hãng tôi.

Ông ta chờ đợi ở tôi một lợi ích lớn và chẳng hề nghĩ đến sự có đi có lại khi giúp tôi một việc nhỏ nhặt nào.

J. Howard Lucas ở Birmingham, bang Alabama, kể cho chúng tôi nghe hai đại diện, chung một công ty, đã xử lý một loại công việc như thế nào. Tôi dẫn ra những lời của Howard Lucas:

“Trong vài ba năm, tôi tham gia ban điều hành một hội kinh doanh nhỏ. Bên cạnh là văn phòng khu vực của một công ty

bảo hiểm quan trọng. Những địa phận chính xác đều được sắp đặt cho các nhân viên và hội của chúng tôi là thuộc về trách nhiệm của hai người trong số đó, mà tôi gọi là Carl và John.

“Một ngày kia, Carl đến văn phòng của chúng tôi và tình cờ báo tin rằng công ty của anh ta vừa soạn thảo một chủ trương bảo hiểm mới, dành cho các cán bộ điều hành. Anh ta nghĩ rằng điều đó có thể làm cho chúng tôi quan tâm đến tương lai và anh ta nói với chúng tôi rằng anh ta sẽ trở lại khi có nhiều chỉ dẫn hơn để cung cấp cho chúng tôi.

“Cùng ngày hôm đó, John nhận ra chúng tôi từ xa, trên lề đường, vừa lúc chúng tôi ra khỏi quán cà phê. Anh ta kêu to: “Này Lucas! Hãy đợi, tôi có nhiều tin mới tốt lành cho anh”. Anh ta vội gặp chúng tôi và nói với chúng tôi rất nhiệt tình về một chủ trương bảo hiểm xã hội dành cho cán bộ, mà công ty của anh vừa soạn xong ngày hôm ấy. (Đó cũng là chủ trương bảo hiểm mà Carl đã nói với chúng tôi khi đi qua). Anh ta tuyệt đối cho rằng chúng tôi sẽ hưởng lợi với một trong những hợp đồng đầu tiên đã thông báo. Anh ta cho chúng tôi vài chi tiết quan trọng và kết thúc: “Chủ trương bảo hiểm này rất mới nên tôi sẽ cử một người nào đó của Văn phòng trung tâm ngày mai đến giải thích cho ông đầy đủ hơn. Trong lúc chờ đợi, để thúc đẩy công việc, hãy điền vào đầy đủ các mẫu văn bản để người của Văn phòng trung tâm có thể làm việc với nhiều dữ kiện hơn”. Nhiệt tình của anh ta đã gây nên trong chúng tôi ham thích, ghi nhận chủ trương bảo hiểm này, dù chưa có yếu tố gì cụ thể. Khi các yếu tố đó được cung cấp cho chúng tôi, thì điều gì John đã

nói với chúng tôi được khẳng định. John không chỉ thành công khi đã bán cho mỗi chúng tôi, mà sau đó, chúng tôi còn đăng ký nhiều hợp đồng khác qua anh ta. Carl có thể thực hiện được việc bán các hợp đồng, nhưng anh lại không hề cố gắng khêu gợi ở chúng tôi một sự ham thích nào”.

Than ôi! thế giới còn nhiều những con người tham lam và ích kỷ. Vì vậy con người ngoại lệ nỗ lực phục vụ người khác một cách rộng lượng và không ỷ lại gì thì thu nhận được một lợi ích lớn ở phần còn lại của nhân loại, vì người ấy không hề gặp phải sự cạnh tranh.

Owen D. Young, nhà kinh tế quen biết, cha của chương trình Young, nói: “Con người có thể tự đặt mình ở địa vị của những người khác, có thể hiểu động cơ tư tưởng của họ, thì không phải lo về tương lai dành cho họ”.

Nếu việc đọc cuốn sách này chỉ mang lại cho anh một điều duy nhất: một thái độ tăng dần lên khi xem xét mọi việc từ quan điểm của người khác, đúng thay! Cuốn sách này sẽ được tính đến trong những giai đoạn chủ yếu của sự nghiệp của anh.

Xem xét quan điểm của người khác để khêu gợi ở họ sự mong muốn hăng hái làm việc gì anh đề xuất với họ không nên trình bày theo lối điều khiển họ, dắt họ hành động vì lợi ích của anh và chống lại lợi ích của họ. Trong mọi cuộc thương lượng, cả hai bên đều muốn phần thắng về mình. Trong những bức thư gửi cho ông Vermeylen, người gợi

cũng như người nhận đều thắng cuộc khi thực hiện điều gì được gợi ý. Nhà ngân hàng và bà Anderson cũng đều thắng cuộc, nhà ngân hàng tiếp nhận một nữ nhân viên có giá, bà Anderson đạt được công việc thích hợp với mình. Còn John và ông Lucas, cả hai đều thắng cuộc với sự dàn xếp ổn thỏa.

Áp dụng nguyên lý này, mọi người đều tìm thấy lợi ích của mình. Tấm gương của Mike Whidden ở Warwick, tấm gương của Rhode Island đều là minh chứng hoàn hảo. Mike là đại diện làm việc cho công ty Shell. Tham vọng của ông ta là trở thành người bán hàng số một của địa phương ông. Nhưng chỉ có một trạm xăng gây trở ngại cho ông. Điều hành bởi một người có tuổi, không hề biết cách lập lại trật tự của trạm xăng, trạm dịch vụ này rơi vào tình trạng doanh thu giảm mạnh.

Mike đã van nài người điều hành lập lại trật tự trạm dịch vụ, nhưng ông ta không chịu nghe những lời cổ vũ của Mike. Thế là, Mike quyết định mời ông ta đi thăm trạm Shell hiện đại nhất của địa phương.

Người điều hành có ấn tượng về ban điều phối công việc cực kỳ hiện đại của trạm này. Và khi trở lại thăm trạm của ông ta sau đó, ông khám phá ra một trạm dịch vụ tuyệt vời và doanh thu đã tăng lên. Mike trở thành người buôn bán số một của địa phương. Những lời nói và diễn từ đều vô ích, nhưng bằng cách chỉ ra cho người điều hành cái trạm dịch vụ cực kỳ hiện đại này, Mike đã thành công khi thức tỉnh lợi ích của ông ta. Bằng cách gợi nên ở con người này sự mong

muốn làm điều mà ông đề xuất, Mike cũng đạt được mục tiêu của mình. Mike và người điều hành cả hai đều thắng cuộc.

Vì sao, trong cả khối tri thức phong phú mà bao người tiếp thu trong quá trình học tập, họ lại coi thường những nguyên lý sơ đẳng nhất của tâm lý học thực hành?

Tôi nhớ một trong những học trò của tôi muốn thuyết phục các bạn của mình chơi bóng rổ. Em nói với các bạn như thế này: “Tôi mong muốn các bạn đến nhà tập thể dục của tôi để chơi bóng rổ. Tôi, tôi thích bóng rổ lắm, nhưng kỳ vừa rồi, chúng tôi không có đủ người để lập một đội bóng. Chẳng có gì kỳ quặc để chơi trong điều kiện như vậy... Tôi cũng muốn các bạn đến ngày mai... Bóng rổ là môn thể thao ưa thích của tôi, và tôi không có ai cùng chơi...”

Em trai đó đã thuyết phục như thế nào đối với các bạn của mình, nghĩa là thức tỉnh ở họ sự mong muốn làm điều mà em đưa ra. Em chỉ nói về mình, chỉ về mình thôi. Không một giây lát nào em nghĩ cần nói những lời có thể kích thích hứng thú của các bạn. Với lý do gì các bạn trai đó sẽ đến nhà tập thể dục nơi mà chẳng có ai muốn chơi?

Tuy nhiên, cũng dễ dàng tìm ra những luận cứ có sức thuyết phục! Cho soi vào mắt họ những lợi ích của thể thao, của không khí thoáng rộng, của một thân thể lực sĩ, sự vui vẻ, hứng thú của môn chơi, v.v... “Thức tỉnh ở họ một mong muốn sôi nổi”, như giáo sư Overstreet đã nói.

Một người học trò khác của tôi lo lắng về chuyện đứa bé trai của mình. Đứa bé yếu ớt và không chịu ăn. Cha mẹ nó

cứ phải ép nó như thường lệ. Cứ la mắng nó hoài: “Mẹ muốn con ăn thứ này, thứ kia...”, “Cha muốn con mau lớn...”

Đứa bé trai chẳng chú ý gì những lời mong ước đó cả.

Một con người ít nhiều óc lương tri làm thế nào để có thể tin rằng một đứa bé ba tuổi lại có thể chia sẻ quan điểm của một người lớn ba mươi tuổi. Tuy nhiên chính điều đó làm cho người cha hi vọng. Cuối cùng, ông ý thức về sai lầm của mình và tự bảo: “Hãy xem, cái gì làm cho đứa bé vui thích? Nó muốn gì? Nếu tôi khám phá ra điều đó, thì tôi có thể dỗ nó làm theo điều tôi mong muốn”.

Một lần ông hướng theo chiều suy nghĩ đó thì giải quyết được ngay. Đứa bé thích chạy xe ba bánh dọc lề đường. Khổ thay, trên cùng con đường đó, có một đứa trẻ nghịch ngợm lớn tuổi hơn và khỏe hơn nó đã từng nhấc nó ra khỏi xe rồi nhảy lên đạp phăng đi chiếc xe ba bánh.

Đứa bé chạy nhào về mẹ và hét lớn. Bà mẹ vội đến buộc đứa trẻ kia xuống xe rồi đặt con mình lên. Đó là một cảnh thường ngày ở đường phố.

Đứa bé trai muốn gì? Không cần phải là Sherlock Holmes mới đoán được. Sự kiêu ngạo của nó, sự giận dữ của nó, sự mong muốn của nó là một đứa bé quan trọng, tất cả những tình cảm dữ dội của bản chất nó thúc đẩy nó báo thù, phải cho kẻ thù một trận đòn kinh hồn... Cũng như vậy, khi cha đứa bé hứa chắc chắn sẽ dẫn nó đi chơi một ngày K.O. nếu nó ăn hết thức ăn mà mẹ đưa, thì sự việc được giải quyết xong xuôi. Thế là đứa bé nghiêng ngấu mọi thứ rau, dưa bắp cải,



đại hoàng... tất cả gì mà người ta muốn, với hi vọng trở nên khá mạnh để đè bẹp cái thằng súc sinh kia đã làm nhục nó.

Sau khi giải quyết chuyện này xong, người cha lại gặp chuyện khác. Đứa bé trai có thói quen đái dầm. Nó ngủ với bà. Sáng thức dậy, bà sờ chăn và nói: “Nhìn xem này, Johnny, đêm nay cháu lại như thế nữa!”

Và Johnny chống chế: “Không phải cháu! Bà đấy chứ!”

Người ta mắng nó, đánh vào mông nó, làm nhục nó. Vất vả vô ích; tất cả mọi lời lẽ chẳng đủ để giữ giường cho sạch sẽ. Bây giờ, cha mẹ tự hỏi: “Làm như thế nào để có thể khiến nó *muốn* tự sửa chữa?”

Đứa bé mong muốn gì? Trước hết, nó muốn mặc một bộ pijama như cha thay vì một áo sơ mi như bà mặc. Ban đêm bà cũng hay đi giải. Thứ đến, nó muốn có một cái giường sạch sẽ... Bà chẳng bao giờ quan tâm đến cái đó...

Người mẹ dẫn con đến một cửa hàng lớn ở Brooklyn, nháy mắt với cô bán hàng và nói: “Xem này một chàng trai còn bé đến mua hàng đây”.

Cô bán hàng làm cho đứa bé cảm thấy sự quan trọng của nó khi nói: “À này! Chàng trai, tôi sẽ chỉ cho cậu thứ hàng gì đây?”

Đứa bé lớn lên vài phân và tuyên bố: “Tôi muốn mua một cái giường cho tôi”.

Khi nó đứng trước cái giường mà mẹ nó muốn mua, mẹ nó nháy mắt và cô bán hàng thuyết phục đứa trẻ lấy cái giường đó.

Chiếc giường được chở về nhà hôm sau. Và buổi tối khi cha nó về nhà, nó chạy ra đón cha và kêu: “Cha ơi! Cha ơi! Lên nhanh xem chiếc giường của con, con đã đi mua đó!”

Xem xét chiếc giường, người cha theo lời khuyên của Charles Schwab: ông chân thành chấp nhận và khen ngợi một cách rộng lượng.

- Con sẽ không làm ướt cái giường đó nữa chứ? - người cha hỏi.

- Ồ! Không! Không! Con sẽ không làm ướt nó đâu!

Đứa bé trai giữ lời hứa. Lòng tự ái của nó được thử thách. Cái giường đó là giường của nó. Chính nó, chỉ mình nó đã chọn cái giường. Và rồi, giờ đây nó mặc bộ pijama, như một người đàn ông. Nó muốn hành động như một người đàn ông. Và đó là điều mà nó làm.

Tôi biết một người cha khác, ông K.T.Dutchmann, kỹ sư điện thoại, mà con gái, lên ba tuổi, mỗi buổi sáng dứt khoát không chịu ăn cháo ngũ cốc. La mắng, lý lẽ, dỗ dành, chẳng đi đến đâu. Bấy giờ, cha mẹ tự hỏi:

- Làm thế nào cho nó thích ăn điểm tâm?

Cô bé thích bắt chước mẹ. Vì vậy một hôm người ta nâng em bé lên cao trên một chiếc ghế và để cho em tự nấu lấy bữa cháo... Rồi, đúng vào thời điểm tâm lý, người cha bước vào nhà bếp, ra vẻ không chú ý gì, cô bé báo tin cho cha một cách tự hào, vừa khuấy cái thìa trong soong: “Hãy nhìn này, cha ơi! Con làm bữa điểm tâm sáng nay đó”.

Cô bé ăn hết hai chén cháo: chính em đã nấu; em rất tự hào; em cảm thấy mình quan trọng. Em đã làm theo sáng kiến riêng, em đã thể hiện cá tính của mình.

Một nhà triết học đã nói: “thể hiện cá tính của mình là một điều tất yếu chủ đạo cho con người”. Vậy thì vì sao không sử dụng chiến thuật đó trong công việc? Khi nào nảy sinh trong chúng ta một ý kiến sáng láng, thì hãy tin rằng ý kiến sáng láng đó nảy sinh từ khách hàng hay là người cộng tác với chúng ta. Người ấy hãy làm bếp và ninh hầm nó như cô bé đã nấu cháo vậy. Người ấy sẽ xem như là ý của mình, sẽ tự hào, yêu thích nó... và có lẽ cũng đòi ăn đến hai chén!

Hãy nhớ kỹ điều này:

Hãy thức tỉnh trước tiên một mong muốn sôi nổi ở người mà anh muốn ảnh hưởng đến... Ai có khả năng làm điều đó, thì có mọi người đến với mình, ai không có khả năng đó thì chỉ có một mình thôi.

### ***Nguyên lý 3***

**Hãy kêu gọi một mong muốn sôi nổi  
để làm việc gì mà anh nêu ra.**



## **PHẦN THỨ HAI**

# **SÁU CÁCH CHIẾM CẢM TÌNH CỦA NGƯỜI KHÁC**



## CHƯƠNG 4

# ĐỂ ĐƯỢC HOAN NGHÊNH KHẮP NƠI

Trong nhiều kỷ niệm êm đềm nhất thời thơ ấu của tôi, tôi luôn nhìn thấy một con chó nhỏ lông vàng, cụt đuôi, tên là Tippy. Tippy chẳng bao giờ đọc một cuốn sách nhỏ nào về tâm lý. Nó không có nhu cầu. Không có giáo sư William James, cũng không có giáo sư Harry A. Overstreet có thể dạy cho nó nghệ thuật làm vui lòng người. Nó có một phương pháp hoàn hảo để làm cho mọi người yêu mến nó. Nó yêu mến tất cả mọi người. Tình cảm dịu dàng mà nó bày tỏ với tôi thật bất ngờ và chân thành đến nỗi tôi không thể không âu yếm nó trở lại.

Anh có muốn chiếm được cảm tình? Hãy làm như Tippy. Hãy tỏ ra dễ thương. Quên bản thân mình đi. Hãy nghĩ đến người khác.

Anh sẽ có nhiều bạn thân hơn trong hai tháng khi anh chân thành quan tâm đến người khác, điều mà anh không

thể đạt được trong hai năm nếu anh cứ cố dắt dẫn người khác chỉ quan tâm đến anh thôi.

Và, tuy vậy, chúng ta biết tất cả mọi người nhọc nhằn suốt cả đời để muốn bằng mọi giá những người khác quan tâm đến họ thôi.

Những cố gắng vô ích... Mọi người không nghĩ đến anh đâu. Họ không nghĩ đến tôi. Họ nghĩ đến bản thân họ. Họ nghĩ về bản thân buổi sáng, buổi trưa và buổi tối.

Công ty Điện thoại của New York vừa tiến hành một cuộc điều tra để biết cái từ nào mà người ta hay dùng trong những lần trò chuyện. Anh thử đoán xem... Đó là đại từ nhân xưng “tôi”. Nó được nói ra ba nghìn chín trăm lần trong vòng năm trăm cuộc trò chuyện, “tôi”, “tôi”, “tôi”... “tao”, “tao”, “tao”!

Khi anh xem một tấm ảnh chụp chung nhóm trong đó có anh, thì anh nhìn ai đầu tiên?

Nếu chúng ta chỉ cố sức gây ấn tượng với người khác, thu hút sự chú ý của họ đến bản thân ta, thì chúng ta sẽ chẳng bao giờ có nhiều bạn chân thành. Những người bạn, những người bạn chân chính không bao giờ được lợi như thế cả.

Napoléon biết rõ điều đó và, lần gặp gỡ cuối cùng với Joséphine, ông nói với bà: “Joséphine, có thể tôi là con người quá bận rộn trên trái đất này. Tuy nhiên, vào thời điểm này, em là người duy nhất trên thế gian mà tôi có thể nghĩ đến”. Và các nhà sử học tự hỏi nếu ông có thể nghĩ đến nàng...



Alfred Adler, nhà triết học lừng danh đã viết một cuốn sách tuyệt vời, nhan đề : *Ý nghĩa chân thực của cuộc sống*, trong đó ông nói: “Cá nhân nào không quan tâm đến đồng loại là người gặp nhiều khó khăn hơn trong cuộc sống và làm hại nhiều hơn đến người khác”.

Anh có thể đọc đến mười hai tập tâm lý học trước khi khám phá một câu cũng chân thực và cũng giàu ý nghĩa.

Lời tuyên bố của Adler thật là quan trọng nên tôi muốn viết lại nữa:

*“Cá nhân nào không quan tâm đến đồng loại là người gặp nhiều khó khăn hơn trong cuộc sống và làm hại nhiều hơn đến người khác”*

Giám đốc một cửa hàng lớn, một con người sành sỏi và có nhiều kinh nghiệm, một lần diễn thuyết, đã tuyên bố rằng ông chỉ cần lướt qua vài ba đoạn của vô số truyện kể và truyện ngắn mà người ta đưa cho ông hàng ngày để biết tác giả có yêu thương đồng loại của mình không. "Nếu nhà văn không yêu thương những người khác, thì họ chẳng thích thú gì những câu chuyện của nhà văn đâu", ông tin chắc như vậy.

Ông dừng lại hai lần để xin lỗi về một lời thuyết giáo: “Tôi nói với các anh như một nhà thuyết giáo, nhưng đó là sự thật, cần phải quan tâm đến mọi người để những câu chuyện của các anh làm vui lòng họ”.

Nếu điều đó là đúng khi bàn về truyện ngắn hoặc tiểu thuyết, thì anh có thể tin rằng điều đó càng đúng hơn khi đối thoại trực diện với nhau.

Một buổi tối tôi đến thăm Howard Thurston sau lần trình diễn cuối của ông ở Broadway. Thurston, người đứng đầu những thuật sĩ, vua của các nhà ảo thuật! Bốn mươi năm qua, ông đi khắp thế giới, tạo nên ảo tưởng, thần bí hóa cử tọa, làm cho toàn thể khán giả ngạc nhiên. Hơn sáu mươi triệu người đã dự những buổi trình diễn của ông.

Tôi yêu cầu Ô. Thurston cho tôi biết điều bí mật thành công của ông. Nói ngay rằng không phải ông nhờ sự đào tạo ở nhà trường. Ông rời ngôi nhà của cha mẹ khi còn nhỏ, đi lang thang, du lịch trong những toa tàu dành cho súc vật, ngủ trong những đống rơm, ăn xin miếng bánh từ cửa nhà này sang nhà khác, và học đọc khi nhìn những áp phích dọc đường xe lửa.

Có lẽ ông biết tận gốc khoa học ảo thuật? Không chút nào. Ông thú nhận với tôi là có hàng trăm cuốn sách về đề tài này, và không thiếu gì người biết cái đó cũng khá lâu như ông. Nhưng ông có hai đức tính mà những người khác không có: một mặt, ông có một bản lĩnh làm vui vẻ mọi người, đó là một diễn viên thành thạo, và là một nhà tâm lý ưu tú. Tất cả những gì ông làm, mỗi cử chỉ, mỗi nhấn giọng nói, mỗi cái rướn lông mày, đều được nghiên cứu thật chu đáo trước. Mặt khác, Thurston chân thành quan tâm đến mọi người. Ông nói với tôi rằng có nhiều nhà ảo thuật, nhìn chòng chọc vào khán giả, nghĩ rằng: “Tất cả đó, là những ba-lô! Một lũ ngớ ngếch! Tôi sẽ làm cho họ mờ mắt thôi!”. Nhưng phương pháp của Thurston thì khác hẳn. Ông tâm sự với tôi là mỗi

lần ông bước ra sân diễn, ông tự nhủ: “Tôi biết ơn tất cả những người này đã đến xem tôi biểu diễn. Họ đã cho phép tôi kiếm sống thật dễ chịu. Tôi sẽ đưa lại cho họ cái gì tốt lành nhất của tôi”.

Ông nói rằng không bao giờ khi bước đến trước hàng đèn chiếu của sân diễn mà không thì thầm nhắc lại: “Tôi yêu khán giả của tôi”, “Tôi yêu cử tọa của tôi”. Có vẻ lố bịch? Trò trẻ con? Anh có quyền nghĩ gì tùy ý anh. Tôi chỉ thông báo một cách đơn giản cho anh thái độ đó mà không bình luận, bởi lẽ nó đã tạo nên thành công của một trong số những nhà ảo thuật lừng danh của mọi thời đại.

George Dyke ở North Warren, Pennsylvanie đã mở một trạm dịch vụ trong ba mươi năm. Nhưng việc mở một xa lộ chạy qua vị trí bồn chứa xăng của ông buộc ông phải rút lui. Sự nhàn rỗi, tình trạng ngồi không như đè nặng lên thân mình và để lấp khoảng trống tháng ngày, ông lại kéo đàn vĩ cầm. Rồi ông đi khắp vùng, lắng nghe những người chơi vĩ cầm tài năng biểu diễn và nói chuyện. Với một phong cách giản dị và thân ái, ông quan tâm đến cuộc sống, nơi sinh hoạt, những bận rộn của tất cả nhạc sĩ mà ông gặp gỡ. Dù chỉ là một người chơi vĩ cầm kém cỏi, nhưng ông lại có nhiều bạn bè. Ông tham dự nhiều cuộc thi và nhanh chóng có tên trong số những người say mê âm nhạc miền đông Hoa Kỳ. Mọi người gọi ông là “Chú George, người cò cưa đàn vĩ cầm của vùng Kinzua Country”. Khi chúng tôi nghe George đàn lần đầu tiên, ông đã bảy mươi hai tuổi và thích thú từng phút

giây của cuộc đời mình. Lợi ích chắc chắn mà ông mang lại cho mọi người đã biến đổi cuộc đời ông vào độ tuổi mà phần lớn trong chúng ta thấy chẳng còn mùi mẫn gì nữa và quá muộn màng để khai thác.

Đó cũng là nguồn gốc sự được lòng dân đến ngạc nhiên của Theodore Roosevelt. Những người hầu hạ ông đều quý trọng ông. Người hầu phòng của ông, James E. Amos, viết một cuốn sách về ông nhan đề: Theodore Roosevelt, vị anh hùng của người hầu ngài.

Tác giả ghi lại một sự việc có ý nghĩa này:

“Có một lần, vợ tôi đã hỏi ngài Tổng thống về những con gà gô. Vợ tôi chưa bao giờ nhìn thấy, và Tổng thống đã mô tả thật tỉ mỉ. Một lúc sau, điện thoại reo (Amos và vợ sống trong một ngôi nhà nhỏ ở trang trại của gia đình Roosevelt, ở Oyster Bay). Vợ tôi trả lời. Đó là Ngài Roosevelt nói ở đầu dây bên kia. Ông đã gọi vợ tôi để báo tin một con gà gô đang ở trước cửa sổ của ông, và nếu vợ tôi muốn nhìn thì sẽ thấy... Những chủ ý nho nhỏ đó của Tổng thống thật là đặc biệt. Mỗi khi ông đi qua ngôi nhà gỗ của chúng tôi, mặc dù chúng tôi ở ngoài tầm nhìn, ông vẫn gọi: “Hu, hu, Annie! Hu, hu, James! Chào thân ái nhé!”.

Làm thế nào mà những người phục dịch lại không tôn thờ một người chủ như vậy? Làm sao mà mỗi người lại không yêu mến ông?

Một hôm Roosevelt đến Nhà Trắng khi Tổng thống Taft

và vợ đi vắng. Ông biểu lộ tình bạn với những người bình thường khi gọi tên tất cả những người phục vụ trong dinh Tổng thống, cả những cô gái làm bếp.

“Khi ông thấy Alice, một phụ nữ nấu ăn, một người viết thời luận kể lại, ông hỏi cô có còn làm bánh ngô không. Cô trả lời là còn làm cho cơ quan, nhưng không một ông chủ nào dùng cả.

“Bởi vì họ không thấy ngon! Roosevelt nói vui vẻ. Tôi sẽ nói với Tổng thống khi tôi gặp lại”.

“Alice đem đến cho ông một khúc bánh ngô trên một cái chén, và ông vừa ăn vừa đi đến văn phòng, vừa chào những người làm vườn và những người làm việc khác mà ông thấy trên đường đi.

“Ông hỏi thăm mỗi người như trong quá khứ. Tất cả nói với giọng trầm lắng về thời gian mà ông còn ở Nhà Trắng. Và một nhân viên già với giọng nói thấm nước mắt: “Đó là ngày hạnh phúc mà chúng tôi có được trong hai năm, chẳng có ai trong chúng tôi bằng lòng đổi lấy cái ngày đó để lấy một trăm đô la!”.

Chính lợi ích mang lại cho những con người bẽ ngoài chẳng quan trọng gì đã làm cho vị đại diện thương mại M. Edward Sykes Jr., de Chatham, bang New Jersey, giữ được một khách hàng.

“Vào những năm đó, ông kể cho chúng tôi nghe, tôi đại diện cho hãng Johnson và cá nhân Johnson trong vùng của

Massachusetts và tôi đi thăm nhiều khách hàng. Một trong số đó mở một cửa hàng tạp hóa ở Hingham. Mỗi lần tôi đến cửa hàng đó, tôi nói chuyện mấy phút với những người bán hàng trước khi gặp ông chủ để nhận đơn đặt hàng. Nhưng rồi một hôm, ông chủ cho tôi biết là tôi chẳng có việc gì để làm ở đó nữa. Ông không cần mua hàng của chúng tôi nữa. Hình như đối với ông, khi tập trung những hoạt động của chúng tôi vào những cửa hàng hạng trung và có mặt bằng lớn, thì chúng tôi gây thiệt hại cho các cửa hàng nhỏ. Tôi đi đầu cúi xuống, nhưng sau một thời gian lăn lộn trong thành phố, tôi quyết định lại giải thích cho ông ta vị trí của chúng tôi. “Tôi đi sâu vào cửa hàng và, như thói quen, tôi chào hai người bán hàng. Tôi ngạc nhiên thấy ông chủ mỉm cười và vui vẻ đón tôi. Rồi ông trao cho tôi đơn đặt hàng quan trọng gấp hai lần so với trước. Điều gì đã có thể xảy ra như thế? Vừa chỉ một trong hai người bán hàng trẻ, ông kể lại rằng sau khi tôi ra đi, chàng trai ấy đã đến thăm ông để nói với ông rằng tôi là một trong số những vị đại diện thương mại hiếm có, mới bước vào cửa hàng là đã vui vẻ chào hỏi anh ta và các nhân viên khác. Nếu có một người hành nghề xứng đáng, thì đó là tôi. Nhận xét đó được ông chủ chấp nhận và ông vẫn là khách hàng trung thành của chúng tôi. Tôi sẽ chẳng bao giờ quên bài học đó. Dem lại một lợi ích chân thực cho người khác là đức tính mà một người bán hàng phải có, cũng như bất kỳ ai ở đâu”.

Với kinh nghiệm tôi biết rằng người ta có thể gây được

sự chú ý và đạt được sự cộng tác của những nhân vật quan trọng nhất và ân cần nhất, đơn giản là chỉ ra cho họ lợi ích và sự ngưỡng mộ chân thành mà người ta dành cho họ.

Ví dụ, trong nhiều năm, tôi phụ trách một giáo trình ở Viện Nghệ thuật và Khoa học tại Brooklyn. Chúng tôi Kathleen Norris, Funnie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson, Terhune, Rupert Hughes và một số tác giả lừng danh khác, đến diễn giảng. Chúng tôi đã viết gởi cho mỗi vị một bức thư trong đó chúng tôi nói chúng tôi ngưỡng mộ tác phẩm của họ và chúng tôi sẽ biết ơn họ cho chúng tôi những lời khuyên và cho chúng tôi biết bí mật thành công của họ.

Mỗi bức thư gởi đi như vậy ký tên chừng một trăm năm mươi người yêu cầu, với một danh mục câu hỏi về cuộc sống của họ và những phương pháp làm việc của họ, bởi vì chúng tôi lưỡng lự trước họ quá bận nên không chuẩn bị diễn thuyết được. Phương thức đó làm họ vui lòng. Ai mà không vui thích chứ? Tất cả họ đã đến Brooklyn để diễn giảng.

Với cách làm như vậy, tôi đã mời được nhiều người nổi tiếng đến nói chuyện cho các đợt thực tập. Trong số đó có Leslie M. Shaw, bộ trưởng Kho bạc dưới sự chủ tọa của Theodore Roosevelt; George Wickersham, tổng kiểm sát trưởng dưới sự chủ tọa của Taft, William Jennings Bryan, người cố vũ cho hòa bình và Franklin D. Roosevelt.

Tất cả chúng ta, dù là gì - anh hàng thịt, kỹ sư hay là vua trên ngai vàng - tất cả, chúng ta yêu quý những người ngưỡng mộ ta. Hãy lấy ví dụ của Kaiser. Cuối cuộc thế chiến lần thứ

nhất, chắc chắn ông là người bị thù ghét ghê gớm nhất trên thế giới. Nhân dân của nước ông quay lại chống đối ông và ông phải trốn qua Hà Lan để khỏi mất đầu. Ông đã chuốc lấy sự ghê tởm đến mức hàng triệu người sẽ thích thú thiêu sống hay phanh thây ông ta. Tuy nhiên, giữa lúc hận thù bốc lửa, một cậu bé đã viết cho Kaiser một bức thư giản dị và chân thành, chứa chan tình cảm và ngưỡng mộ. Cậu bé giải thích là dù cho tất cả những người khác nghĩ như thế nào, cậu vẫn mãi yêu quý Guillaume, vị hoàng đế của mình. Kaiser vô cùng cảm động bởi thông điệp đó và mời cậu bé đến thăm ông ta ở Hà Lan. Cậu bé đến cùng mẹ đi theo, và tất cả kết thúc với một đám cưới...

Để chiếm được tình bạn của mọi người, chúng ta chớ e ngại sự vất vả, hoàn tất những công việc đòi hỏi thời gian, sự suy nghĩ, những cố gắng và sự hy sinh. Vào thời mà cựu hoàng E'douard III là hoàng tử xứ Galles, ông cần đi một vòng qua Nam Mỹ. Để chuẩn bị cho chuyến đi, ông học trong nhiều tháng tiếng Tây Ban Nha, và cuối cùng đọc những bài diễn văn bằng tiếng của nước đó. Nhờ vậy mà ông chiếm được cảm tình của dân Nam Mỹ.

Trong nhiều năm tôi ghi chú cẩn thận trong một cuốn sổ ngày sinh của các bạn tôi. Làm thế nào để tôi biết được? Rất đơn giản. Mặc dù tôi không hề tin khoa chiêm tinh học, tôi bắt đầu bằng việc hỏi bạn tôi có tin rằng ngày sinh có quan hệ với tính cách và số phận không. Tôi ghi lại được tháng ngày sinh của bạn tôi. Nếu bạn tôi trả lời: ngày 24 tháng mười một, tôi nhắm ở trong đầu 24 tháng mười một... 24 tháng mười



một... Khi bạn tôi vừa quay lưng lại, tôi ghi trên một mảnh giấy tên và ngày sinh, rồi sau đó không lâu tôi chép vào một cuốn sổ. Đầu năm, tôi ghi mỗi sinh nhật vào trang tương ứng của lịch agenda, để khi ngày đó đến sẽ nhắc tôi thực hiện dự định của mình. Ngày ấy đến, tôi gọi thư hoặc điện tín chúc mừng... Ngạc nhiên quá! Thành công quá! Thường thường tôi là người duy nhất nhớ ngày sinh của bạn bè.

Anh muốn dễ có cảm tình? Vậy hãy tiếp đón mọi người vồn vã và nhiệt tình. Qua điện thoại, cũng như vậy: hãy trả lời “A-lô” với giọng điệu là anh vui vẻ nghe người gọi anh. Công ty Điện thoại của New York dạy cho các nhân viên nói câu này một cách vui vẻ với ý nghĩa: “Chào ông! Tôi sung sướng được phục vụ ông”. Hãy nghĩ đến điều đó ngày mai khi nhắc điện thoại.

Charles R. Walters, một nhà phân tích tài chính của một ngân hàng lớn ở New York, được giao nhiệm vụ chuẩn bị một báo cáo mật về tín dụng của một hội nào đó. Ông biết có một người nắm được những chỉ dẫn cần thiết. Ông đến nhà người ấy. Đó là chủ tịch của một cơ sở kỹ nghệ rộng lớn. Vừa bước vào, ông thấy một cô thư ký quay đầu qua cửa phòng kế bên và báo với chủ là cô “không có tem cho nó hôm nay”.

“Tôi sưu tập tem cho con trai tôi lên mười hai tuổi”, ông chủ tịch giải thích.

Ồ. Walters trình bày mục đích việc đến gặp và bắt đầu nêu những câu hỏi. Nhưng nhà kỹ nghệ tỏ ra cực kỳ mơ hồ, ngập ngừng, lơ mơ. Cuộc gặp ngắn ngủi... và khô khốc.

“Thật lòng, tôi chẳng biết làm gì nữa”, M. Walters nói khi kể lại câu chuyện cho các bạn cùng khóa.

“Lúc bây giờ, tôi nhớ lại nhận xét của cô thư ký của ông chủ: những con tem... đứa con trai... Tôi cũng nhớ lại dịch vụ nước ngoài của nhà ngân hàng chúng ta thu thập tất cả những con tem mà một chuyến thư lớn mang đến mỗi ngày.

“Tôi có lối thoát. Chiều hôm sau, tôi trở lại thăm nhà kỹ nghệ. Tôi nhờ chuyển cho ông ta một mảnh giấy tin cho ông biết là tôi đem những con tem đến cho con trai ông... Thế là, các bạn biết không, một cuộc đón tiếp! Ông bắt tay tôi nhiệt tình hơn cả nếu tôi là người đi bầu cho ông là ứng cử viên ở Đại hội. Chỉ toàn là những nụ cười và sự sắp xếp tốt đẹp. Ông không ngừng lặp lại, vừa lật qua lật lại những con tem: “Thằng George của tôi sẽ sướng rưng rưng với con tem này. Và con tem kia! Một điều kỳ diệu!...”.

“Trong nửa giờ liền, chúng tôi chỉ nói về tem, vừa nhìn tấm ảnh đứa con trai. Rồi nhân vật quan trọng đó trong một giờ, không đợi tôi yêu cầu, đã cung cấp cho tôi tất cả những chỉ dẫn mà tôi mong muốn. Sau khi đã bộc lộ tất cả gì ông biết cho tôi, ông cho gọi các nhân viên của ông đến để hỏi họ: ông gọi điện thoại trước mặt tôi cho những người khác mà ông biết để có thêm những dữ kiện phụ trợ. Ông dồn cho tôi đủ mọi báo cáo, những con số và địa chỉ liên lạc. Một thắng lợi chưa từng có”.

Đã từ rất lâu, một trăm năm trước công nguyên, một nhà

thơ La Mã, Publilius Syrus, nhận xét: “Chúng ta quan tâm đến người khác khi họ quan tâm đến chúng ta”.

Giống như tất cả các nguyên lý về quan hệ nhân loại, chúng tỏ lợi ích cho người khác phải được áp dụng với sự chân thành hoàn toàn. Chớ quên rằng cả hai phía hiện diện đều cần đạt được lợi ích: phía diễn đạt lời yêu cầu và phía đáp lại lời yêu cầu.

Một trong số những người tham dự cơ sở huấn luyện của chúng tôi, Martin Ginsberg ở Long Island trong bang New York, đã kể cho chúng tôi nghe sự dịu dàng của một nữ y tá đối với ông khi còn nhỏ đã để lại ông một kỷ niệm không bao giờ quên.

“Đó là ngày lễ Giáng sinh và tôi lên chín tuổi. Tôi ở trong phòng của bệnh viện thành phố, và ngày mai tôi phải chịu đựng một cuộc phẫu thuật quan trọng về chỉnh hình. Tất cả gì tôi có thể chờ đợi, là những tháng dưỡng bệnh đau đớn, giam hãm trong phòng tôi. Cha tôi đã mất: mẹ tôi và tôi sống trong một gian nhà nhỏ. Thiếu thốn về kinh tế, chúng tôi nhờ sự giúp đỡ của nhà nước. Ngày hôm ấy mẹ tôi không thể đến thăm tôi được.

“Giờ này qua giờ khác, tôi bị đắm trong những tình cảm sợ hãi, thất vọng và cô đơn. Tôi biết mẹ tôi đang ở nhà một mình, lo lắng nhiều cho tôi. Mẹ tôi không có ai để nói chuyện, không có ai để cùng ăn cơm. Và lại mẹ tôi lại không đủ tiền để soạn một bữa ăn mừng Giáng sinh.

“Nước mắt tôi trào ra, tôi vùi đầu dưới gối. Tôi khóc một mình, khóc nhiều và chua xót đến mức toàn thân tôi đau đớn.

“Một cô y tá nghe tôi nức và đến gần tôi. Cô kéo gối ra và lau nước mắt cho tôi. Cô nói là cô cũng đang một mình, phục vụ suốt cả ngày và không thể mừng lễ Giáng sinh cùng với những người thân. Cô muốn tôi cùng ăn tối và đem đến hai đĩa đầy thức ăn ngon lành: thịt ngỗng xào hạt dẻ, khoai tây nghiền và bánh kem ướp lạnh. Với những lời an ủi, cố gắng làm cho tôi bớt sợ hãi. Công việc của cô kết thúc lúc mười sáu giờ nhưng cô vẫn ở lại với tôi đến hai mươi hai giờ. Tôi ngủ yên sau khi nói chuyện và chơi với cô.

“Từ ấy không một lễ Giáng sinh năm nào mà tôi không nhớ lại lần ấy, những tình cảm mất mát, sợ hãi và cô đơn tan biến trước nhiệt tình và sự dịu dàng của cô y tá không quen”.

Nếu anh muốn được yêu mến, đạt được tình bạn của những người khác, giúp đỡ người khác là tự giúp anh đó, đây là nguyên lý đầu tiên để áp dụng.

### ***Nguyên lý 4***

**Hãy quan tâm một cách thực tế  
những người khác**

## CHƯƠNG 5

# MỘT CÁCH DỄ DÀNG ĐỂ TẠO ẢN TƯỢNG TỐT ĐẦU TIÊN

Tối hôm trước, tôi dự một bữa ăn tối ở New York. Có một bà rất giàu có tỏ ra nổi bật và gây một ản tượng tốt. Bà ta chi một món tiền lớn để trang điểm kim cương và ngọc. Khốn khổ thay, bà chẳng chú ý gì đến bộ mặt, lộ vẻ rầu rĩ và tính ích kỷ. Bà ta không hiểu rằng dưới con mắt của đàn ông thì “sự thể hiện của một phụ nữ trên gương mặt quan trọng hơn nhiều cái gì bà ta đeo trên lưng”.

Charles Schwab nói với tôi là nụ cười của anh đã mang lại cho anh hơn một triệu đôla. Thành công của anh, rút cục, hầu như hoàn toàn do cá tính của anh, do khả năng làm cho người ta yêu mến mình, sự duyên dáng mà nụ cười lôi cuốn là một trong các yếu tố quý báu nhất.

Tôi đã từng đi dạ hội với Maurice Chevalier. Thành thật, tôi cảm thấy thất vọng. Tẻ nhạt, ảm đạm, anh ta tỏ ra hết sức khác lạ với gì tôi hi vọng. Nhưng, bỗng nhiên, anh ta cười.

Đúng là giống như một tia mặt trời xuyên qua làn mây... Không có nụ cười, Maurice Chevalier có lẽ chỉ là một người thợ đóng đồ gỗ quý ở Paris, như cha và anh em của anh ta.

Những hành vi nói hơn là những lời. Nụ cười nói: “Anh làm tôi vui thích... Tôi bằng lòng nhìn thấy anh... Sự có mặt của anh làm tôi sung sướng...”.

Đúng như vậy, tôi muốn nói nụ cười chân thật, rộng mở, và bất chợt nó hấp dẫn và cổ vũ, và không phải nụ cười gương gạo hoặc máy móc, vì nụ cười này không lừa dối được ai, và thay vì làm vui lòng, nó chỉ gây bức bối. Ông chủ nhân viên của một cửa hàng lớn ở New York nói với tôi rằng ông thích sử dụng một cô bán hàng chỉ có học vấn sơ đẳng nhưng có nụ cười tuyệt vời, hơn là một cô gái tốt nghiệp trung học nhưng gương mặt lạnh lùng.

Vì sao những con chó thường được nhiều cảm tình? Vì những biểu lộ vui mừng quăn quít khi thấy chúng ta làm chúng ta cảm động. Nụ cười của một đứa trẻ cũng có hiệu quả như thế.

Chắc chắn đã có lúc anh ở phòng đợi của một thầy thuốc và nhìn xung quanh những bộ mặt khép kín của những người ngồi chờ. Bác sĩ Steven K. Sproul, hành nghề thú y ở Raymond Missouri, đã kể cho chúng tôi, vào một ngày xuân đẹp trời, phòng đợi của ông đầy khách đến tiêm chủng cho thú nuôi. Chẳng ai nói gì và chắc là mỗi người đang nghĩ đến công việc có thể làm thay vì mất thì giờ trong phòng đợi này. “Chỉ còn hơn sáu hay bảy khách hàng khi một phụ nữ trẻ đi

vào tay bế một đứa con chín tháng và một con mèo con. Sự may mắn đưa cô ta ngồi cạnh một người đàn ông đang ngán ngẩm vì chờ đợi quá lâu. Đứa bé nhìn ông ta với nụ cười rộng mở của trẻ thơ. Ông ấy phản ứng thế nào? Một phản ứng bình thường như anh và tôi có trong trường hợp tương tự. Ông ta cười đáp lại và nói chuyện với người mẹ, ông nói về con và cháu của ông. Những khách hàng cũng góp vào câu chuyện và trong chốc lát, sự vui vẻ và thư giãn đã thay thế cho sự căng thẳng và buồn bã trong gian phòng.

Sau đây là quan niệm của giáo sư James U. McConnell, nhà tâm lý học của Đại học Michigan. “Những ai hay mỉm cười, ông nói, có khuynh hướng chỉ huy, giảng dạy hoặc buôn bán với hiệu quả cao, và nhìn chung, con cái của họ đều sung sướng hơn. Một nụ cười có hiệu quả hơn một cái chau mày. Vì vậy mà những lời động viên có tác dụng hơn là khiển trách”.

Ở Hoa Kỳ, những công ty Điện thoại sử dụng một chương trình đào tạo để bán các sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong chương trình, có nêu ra nụ cười qua điện thoại vì nụ cười hiện ra qua giọng nói.

Robert Cryer, chủ nhiệm một dịch vụ tin học của một công ty ở Cincinnati, đã kể cho chúng tôi ông đã thành công như thế nào khi tìm được một ứng cử viên hoàn hảo cho một chức vụ rất khó bổ nhiệm.

“Tôi cần cho dịch vụ của tôi một chuyên gia về tin học và tôi thất vọng là chưa tuyển được một ai cả. Cuối cùng tôi tìm ra được một thanh niên có tất cả những văn bằng cần thiết

cho chức vụ đó. Sau nhiều lần nói chuyện qua điện thoại, tôi biết là anh ta đã nhận nhiều đề nghị của nhiều công ty quan trọng và nổi tiếng hơn công ty của tôi. Tôi thấy vui mừng và nhẹ nhõm khi anh ta nhận lời mời của tôi. Một thời gian sau, tôi hỏi vì sao anh lại chọn chúng tôi. Sau khi suy nghĩ, anh ta trả lời tôi như thế này: “Qua điện thoại, giọng nói những giám đốc các công ty khác thì lạnh lùng, không sắc thái. Tôi có cảm tưởng đối với họ lời đề nghị của tôi cũng giống như những người khác thôi. Giọng nói của ông, ngược lại, biểu lộ tình cảm ông đem lại cho tôi một lợi ích thành thực... rằng ông thực lòng muốn tôi tham gia vào công việc của ông”. Anh có thể tin chắc rằng tôi tiếp tục trả lời qua điện thoại với nụ cười”.

Giám đốc một hiệp hội cao su lớn nhất châu Mỹ đảm bảo rằng một con người chỉ có thể thành công trong một nhiệm vụ nếu tìm thấy sự vui thú để hoàn thành. Ông không chia sẻ một quan niệm quá phổ biến cho rằng chỉ có lao động cật lực mới đưa đến thành công. Ông nói chúng ta cần làm việc trong niềm vui; nếu chúng ta tự ép buộc mình, nếu nghề nghiệp của chúng ta làm ta buồn phiền, chúng ta sẽ thất bại.

Cũng như vậy, chúng ta cần phải vui vẻ trong tập đoàn của đồng loại chúng ta, nếu chúng ta muốn họ cũng vui vẻ trong tập đoàn của mình.

Đây là lời khuyên mà tôi đã chuyển đến hàng ngàn thánh giả: “Trong một tuần lễ, vào mỗi giờ trong ngày, hãy nở nụ cười với một người nào đó, với những người xung quanh,



trong công việc, trên đường đi... rồi hãy đến nói với tôi kết quả của thái độ mới đó của anh”.

Những kết quả đó là gì? Đây là một bức thư của Ô. William B. Steinhardt, nhân viên hối đoái ở Sở Giao dịch chứng khoán của New York. Trường hợp của ông không chỉ có một, mà ngược lại, chỉ dẫn ra đây trong số hàng trăm.

“Tôi lập gia đình đã mười tám năm, Ô. Steinhardt viết, và, trong thời gian đó, tôi không cười nhiều từ khi thức dậy cho đến khi đi làm.

“Theo lời khuyên của anh, tôi quyết định thử trong một tuần “kinh nghiệm của nụ cười”. Như vậy, sớm hôm sau, khi vào phòng rửa mặt, tôi ngắm bộ mặt buồn bã của tôi trong gương, và diễn giải với tôi: “Này ông bạn Bill của tôi, từ hôm nay, hãy thôi cái bộ mặt rầu rĩ đi... Tất cả sẽ thay đổi. Từ phút này, cậu sẽ dễ thương hơn, cậu sẽ cười to!”.

“Ngồi vào bàn ăn sáng, tôi chào vợ tôi thật thân ái: “Xin chào, em thân yêu!” Kèm theo một nụ cười rộng mở.

“Anh đã báo trước cho tôi hay vợ tôi có lẽ sẽ ngạc nhiên. Anh đã đánh giá thấp sự phản ứng của bà ta. Vợ tôi sửng sốt! Ngẩn người! Tôi nói là từ hôm nay ngày nào bà cũng sẽ thấy tôi như thế này. Và, đã hai tháng qua, tôi giữ lời hứa, sáng nào cũng chào vợ tôi với nụ cười âu yếm nhất.

“Sự thay đổi thái độ đó đã mang lại cho chúng tôi nhiều hạnh phúc hơn trong hai tháng mà cuộc sống chung một năm ròn chưa có.

“Bây giờ, khi ra khỏi căn hộ của tôi, tôi chào những người láng giềng với lời chào hay một nụ cười. Tôi gọi thân mật người bảo vệ. Khi đến Sở Giao dịch chứng khoán, tôi mỉm cười với mọi người mà trước đây họ không bao giờ thấy tôi cười.

“Tôi chung văn phòng với một nhân viên hồi đoái khác mà một trong số những người cộng tác là một chàng trai rất có cảm tình. Tôi rất thích thú với những kết quả của triết lý mới của tôi và chia sẻ với người bạn đồng nghiệp này. Anh ta thú nhận với tôi là lúc đầu anh thấy tôi rất khó chịu, và anh đã dần dần thay đổi cách nhìn đối với tôi. Anh nói với tôi: “Khi ông cười, ông tỏ ra nhân ái hơn”.

“Tôi không phê phán ai nữa, thay vì khiển trách, tôi cổ vũ. Tôi không nói chuyện với người khác về những bận rộn của tôi; tôi cố tìm hiểu những bận rộn của họ”. Thái độ mới đó đã làm biến đổi cuộc đời tôi. Vừa mang lại lợi ích vật chất cho tôi, nó làm cho tôi trở thành một người khác, sung sướng, được cảm tình của nhiều người. Có phần thưởng nào tốt đẹp hơn”?

Anh không muốn cười. Đây! Hãy cố cười đi! Nếu anh đang một mình, hãy huýt sáo, hát hát thầm, hãy ca hát. Hãy làm như anh đang thật là sung sướng, và điều đó sẽ dẫn tới *làm cho* anh sung sướng. Sau đây William James, giáo sư ở Harvard, đã giải thích quá trình đó như thế nào:

“Hành vi dường như kế tiếp ý tưởng, nhưng, trong thực tế, hành vi và ý tưởng diễn ra đồng thời. Bằng cách dắt dẫn một

hành vi trước sự kiểm soát của ý chí, chúng ta có thể gián tiếp điều khiển những tình cảm thoát ra khỏi ảnh hưởng của nó.

“Nhu vậy, nếu như chúng ta mất niềm vui, cách tốt nhất để tìm thấy lại, là chúng ta cứ xử sự như niềm vui đã ở trong chúng ta...”.

Điều chắc chắn là biện pháp bảo đảm nhất để biết niềm hạnh phúc sẽ lại là biện pháp kiểm soát những ý tưởng của chúng ta. Hạnh phúc không tùy thuộc vào những điều kiện bên ngoài, mà bị chi phối bởi tâm tính của chúng ta.

Đúng, sự thỏa mãn của chúng ta không đến từ cái gì chúng ta có, từ cái gì chúng ta làm, chẳng từ nơi chúng ta ở, mà nó đến từ điều gì chúng ta suy nghĩ. Hãy xem hai người cùng sống trong một nơi, có nghề nghiệp như nhau, của cải bằng nhau và chung một vị trí xã hội: một người sung sướng, người kia khốn khổ. Vì sao? Vì họ có những tâm tính khác nhau. Tôi đã thấy bao nhiêu gương mặt rạng rỡ trong số những người nông dân nghèo hơn là trong những thư phòng sang trọng.

“Chẳng có gì xấu, chẳng có gì tốt, Shakespeare nói. Tư tưởng của chúng ta tạo nên hạnh phúc hay sự khốn khổ của chúng ta”.

Abraham Lincoln nhận xét là phần lớn con người ta chỉ sung sướng chừng nào họ quyết tâm được sung sướng. Tôi có thể đưa ra một dẫn chứng để minh họa một cách nổi bật ý tưởng đó. Tôi đi lên những bậc thang của nhà ga Long Island ở New York. Trước mặt tôi, khoảng ba mươi đứa con trai tàn tật đang vất vả bước lên từng bậc bằng những cái gậy hoặc

những cái nạng. Một trong số đó được một người đàn ông công trên lưng. Tôi thật ngạc nhiên khi nghe tiếng nói cười vui vẻ. Tôi chú ý một trong số những người có nhiệm vụ chăm sóc nhóm đó: “Ồ! Cô nói với tôi, khi một trong những em trai đó hiểu mình sẽ sống tàn tật trên đời, trước tiên em thấy rụng rời, rồi em tự gương dậy từ sự choáng váng, tự quen dần với tình trạng của mình và tiếp tục sống cũng sung sướng như một người trai trẻ khỏe mạnh”.

Tôi thăm thì chào hỏi các em. Các em cho tôi một bài học mà tôi hi vọng chẳng bao giờ quên.

Giờ đây là đôi lời khuyên mà giáo sư Elbert Hubbard đưa ra. Nhưng hãy nhớ kỹ điều này: để cảm nhận được những lợi ích, đọc lướt qua là không đủ, mà cần phải làm theo.

“Bước ra khỏi nhà, anh hãy ngẩng cao đầu; hãy hít đầy không khí cho bùng phổi; hãy hút vào những tia nắng của mặt trời; hãy trao cho mọi người nụ cười của anh và hãy đặt trái tim mình trong mỗi cái bắt tay. Đừng mất một phút nào để nghĩ đến kẻ thù của anh. Hãy cố gắng xác định rõ ràng trong tư tưởng của anh mục đích mà anh muốn đạt được, rồi, đừng để anh quay lại, hãy đi thẳng đến lí tưởng đó. Một khi anh đã cố định vững chắc trong tinh thần của anh những sự việc lớn lao và đẹp đẽ mà anh muốn hoàn thành, anh sẽ thấy, qua tháng ngày, anh sẽ nắm bắt được một cách vô thức, tất cả những cơ hội thuận lợi cho việc thực hiện những ý định của anh, cũng như san hô lấy trong sóng biển những yếu tố cần thiết cho đời sống của nó. Anh cần tạo ra trong bản thân

anh hình ảnh con người mà anh muốn trở thành để rồi từng bước diễn ra trong bản thân anh sự biến đổi mong muốn... Tư tưởng là tối cao. Hãy giữ gìn một tâm tính tốt, một thái độ bạo dạn, trung thực và vui vẻ. Những ý tưởng tốt đều có tính chất xây dựng. Sự mong muốn đem lại cho mình mọi thứ. Chúng ta trở thành người giống như lí tưởng mà chúng ta ôm ấp trong trái tim ta... Hãy ngẩng đầu lên. Một vị thần còn phong kín trong kén nhộng con người”.

Những người Trung Hoa đầy ấp sự thông thái. Một trong những câu ngạn ngữ của họ đáng được ghi nhớ: “Con người không biết cười thì không nên mở một quán hàng”.

Nụ cười của anh là sứ giả thiện chí của anh. Nó sưởi ấm lòng ai tiếp nhận nó. Với ai mà suốt cả ngày gần kề những người có bộ mặt khép kín và cau có, thì nụ cười là một tia sáng mặt trời. Khi nào chúng ta cảm thấy căng thẳng vì thái độ của người bề trên, một khách hàng, một thầy giáo, một người thân hay là một đứa trẻ, nụ cười giúp chúng ta nhớ lại niềm hạnh phúc vẫn hiện diện.

Một nụ cười chẳng trả giá gì đâu nhưng nó sáng tạo rất nhiều.

Nó làm giàu cho ai tiếp nhận nó mà lại không làm nghèo ai đã cho.

Nó chỉ trong chốc lát nhưng kỷ niệm của nó có thể trong suốt cả cuộc đời.

Chẳng có ai giàu có đến mức có thể bỏ qua nó.

Nó sáng tạo hạnh phúc trong gia đình, những quan hệ tốt trong công việc. Nó là dấu hiệu của tình bạn.

Nó không thể mua bán, cầu xin, vay mượn hay đánh cắp mà có được. Nó chẳng ích lợi gì khi không được trao cho ai.

Khi gặp một người quá mệt mỏi để trao cho anh một nụ cười, thì anh hãy để lại nụ cười của anh.

Bởi vì không ai không cần một nụ cười hơn là kẻ không có nụ cười để gởi trao.

### ***Nguyên lý 5***

**Hãy có nụ cười**

## CHƯƠNG 6

### ĐỪNG COI THƯỜNG NGUYÊN LÝ NÀY...

Năm 1898, một sự kiện bi thảm đã xảy ra ở Rockland County, bang New York. Một đứa bé mới chết, và những người láng giềng của gia đình chuẩn bị đưa tang. Một người trong số đó, Joe Farley đi tìm ngựa của anh ở trong chuồng để buộc lại. Trời rét đậm, đất phủ đầy tuyết, con vật không ra ngoài đã mấy ngày. Trong khi chủ nó dẫn nó đến máng uống nước, nó đi tung tăng, đá hậu lên không và quật Joe Farley chết luôn. Như vậy là ngôi làng nhỏ Stony Point chứng kiến trong tuần lễ đó hai đám tang thay vì một.

Joe Farley để lại người vợ góa và ba đứa con nhỏ, mà nguồn sinh sống chỉ rút lại vài trăm đôla, tiền bảo hiểm xã hội của người chủ gia đình.

Đứa con trai đầu, Jim, lên mười tuổi. Nó phải đi làm ở một công trường; đẩy những xe cát, đổ cát vào những cái khuôn, phơi khô gạch dưới ánh nắng. Nó không có thời gian

để đi học, nhưng nó lại có tài của những đứa con trai xứ Ái Nhĩ Lan; nó có nghệ thuật bẩm sinh làm cho người ta yêu mến. Nó chọn sự nghiệp chính trị... Với thời gian, nó phát huy một cách khó tin, trí nhớ các danh tính và chân dung.

Nó chưa bao giờ vào học trường đại học. Thế mà, trước tuổi bốn mươi sáu, nó đã nhận được bằng danh dự của bốn trường, chức danh chủ tịch của Ủy ban quốc gia dân chủ, và trở thành giám đốc quốc gia dịch vụ Bưu điện của Hoa Kỳ.

Tôi có cơ hội gặp mặt Jim Farley để hỏi về bí mật thành công của ông. “Lao động”, ông trả lời tôi. “Hãy nói cho nghiêm túc”, tôi vặn lại. “Vậy thì theo ý anh, bí mật đó là gì?”, ông hỏi lại tôi. Tôi nói: “Người ta khẳng định rằng ông có khả năng gọi tên họ của mười ngàn người?”.

- Xin lỗi! ông ngắt lời tôi, anh nhầm rồi. Tôi có thể gọi đến năm mươi ngàn người cả tên lẫn họ.

Hãy biết rằng, cái trí nhớ thần kỳ đó đã góp phần đắc lực đưa Franklin D. Roosevelt lên ghế Tổng thống, vì Jim Farley là nhân viên bầu cử của ông.

Ông đã học cách nhớ tên người thời ông làm đại diện thương mại, rồi thư ký tòa thị chính.

Lúc đầu phương pháp của ông rất đơn giản. Mỗi lần ông gặp một người lạ, ông tìm hiểu tên và họ, viết chính xác; ông thu thập chi tiết về gia đình, nghề nghiệp và quan niệm chính trị của người đó. Ông ghi nhớ kỹ tất cả những chi tiết đó trong đầu, và khi gặp lại người ấy - có khi cả một năm



sau - ông chào hỏi đúng tên họ và hỏi thăm gia đình của người ấy! Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi ông được nhiều người biết đến.

Nhiều tháng trước chiến dịch tranh cử của Tổng thống Roosevelt diễn ra, Jim Farley đã viết hàng ngày hàng ngàn bức thư cho nhân dân ở miền Bắc và miền Tây. Rồi, trong mười chín ngày, ông đi qua hai mươi bang và hơn ba mươi ngàn cây số. Ông đột nhập một thành phố, đi thăm những đại diện bầu cử, nói chuyện với họ, truyền cho họ nhiệt tình, rồi lại đi đến một hướng khác.

Vừa trở lại miền Đông, ông hỏi danh sách những người có mặt ngày ông đến thăm. Và mỗi cử tri được ghi tên tỏ ra ngạc nhiên và thích thú khi nhận thư thông báo của cá nhân Jim Farley. Mỗi bức thư mở đầu: “Bill thân mến của tôi” hay là “Joe thân mến của tôi”, và bên dưới đều ký “Jim”.

Jim Farley biết rằng mỗi người coi trọng tên của mình hơn tất cả những tên khác trên trái đất này. Anh hãy nhớ lại cái tên đó, đọc lên một cách đúng đắn, và thế là anh đã đem đến cho người sở hữu cái tên đó một lời chúc mừng tế nhị và đáng giá. Nhưng nếu như anh quên tên người ta, nếu anh viết sai tên người ta, anh sẽ làm méch lòng người đối thoại với anh, người nhận thư của anh.

### **Nguyên nhân thành công của Andrew Carnegie là gì?**

Người ta gọi ông là vua thép, nhưng ông không biết gì kỹ thuật luyện kim, và nhiều kỹ thuật viên của ông nắm được khoa học này giỏi hơn ông rất nhiều.

Chỉ có điều là ông biết dắt dẫn mọi người, nhờ đó mà làm nên cơ nghiệp của ông. Còn trẻ, ông đã chứng tỏ tài năng tổ chức, nhà tâm lý và người lãnh đạo. Chỉ có mười năm khi ông khám phá ra tầm quan trọng khó tin là mọi người gắn bó với cái tên của mình. Ở quê hương của ông, xứ Êcôt, ông săn được một con thỏ cái, sau đó, nó đẻ cả một đàn thỏ con. Than ôi! Ông chẳng có gì để nuôi chúng cả. Ông nảy ra một ý nghĩ kỳ lạ. Ông đề nghị với các bạn nhỏ: nếu các em muốn hái đủ cỏ ba lá cho thỏ ăn, ông sẽ cho mỗi con thỏ mang tên em nào làm được.

Kết quả thật kỳ diệu! Và Carnegie chẳng bao giờ quên việc đó.

Nhiều năm sau, ông vận dụng cách làm đó trong công việc của ông. Ông muốn được khách hàng là công ty Đường sắt ở Pennsylvania, mà Chủ tịch tên là Edgar Thomson. Ông cho xây dựng ở Pittsburgh một nhà máy luyện kim rộng lớn với cái biển hiệu: “Xưởng luyện kim J. Edgar Thomson”.

Và bây giờ, đây là câu đố. Khi công ty Đường sắt Pennsylvania có nhu cầu đường ray, thì chủ tịch công ty này đặt vấn đề với ai?...

Khi George Pullman và Carnegie tranh cãi về độc quyền các toa giường nằm, vua thép còn nhớ đến bài học những con thỏ.

Hai địch thủ tranh đấu để có một hợp đồng với Liên hiệp Đường ray Thái Bình; họ công kích lẫn nhau, hạ giá cả và

chỉ đi đến mất hết cơ may thu lợi nhuận. Trên tiến trình đó, họ gặp nhau ở New York, một buổi tối, trong đại sảnh một khách sạn. Carnegie chào Pullman: “Xin chào, ông Pullman... Ông có tin rằng cả hai chúng ta đều đi sai đường?”

- Ông muốn nói gì? Ông kia trả lời.

Carnegie nêu với Pullman dự định ông đã có từ lâu: sự hợp nhất của hai công ty. Ông miêu tả với những từ khêu gợi những thuận lợi chung của một hiệp hội như vậy. Pullman lắng nghe, nhưng vẫn chưa chịu. Ông hỏi: “Và người ta sẽ đặt tên cho cái Hiệp hội mới đó là gì?” - “Dĩ nhiên tên là công ty Pullman Palace Car”, Carnegie trả lời.

Hiệu quả thấy ngay. Gương mặt của Pullman sáng lên:

- Vậy thì ông hãy đến văn phòng của tôi, chúng ta sẽ thảo luận...

Từ cuộc trao đổi đó mà ra được một hợp đồng làm thay đổi bộ mặt của kỹ nghệ đường sắt ở châu Mỹ.

Cái khả năng nhớ lại tên họ bạn bè và những người cộng tác của mình, tôn vinh họ là một trong những bí mật được lòng dân của Carnegie. Ông tự tán dương mình đã thuộc lòng tên họ của một số lớn thợ của ông, và khẳng định một cách tự hào rằng chừng nào cá nhân ông còn điều hành hãng của ông, thì không có một cuộc đình công nào xảy ra làm rối loạn những nhà máy của ông.

Những con người đều tự hào với tên của mình và họ cố gắng làm cho nó sống mãi bằng mọi giá.

Trong nhiều thế kỷ, các nhà quý tộc và các quan chức đã tài trợ cho các nghệ sĩ, các nhạc sĩ và những nhà văn để được các tác giả đề tặng tác phẩm cho họ.

Các thư viện và bảo tàng có nhiều sưu tập và phong phú cho những người không chịu nổi ý nghĩ là tên của họ một ngày kia sẽ biến mất. Thư viện của New York có những tác phẩm trao tặng của gia đình Astor và gia đình Lenox. Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan đã làm cho tên họ của Benjamin Altman và của J.P. Morgan đi vào vĩnh cửu.

Nhìn chung, nếu chúng ta quên tên họ nhiều người, đơn giản vì chúng ta không dành thì giờ và chịu khó ghi chép, lập lại và cố định lâu dài trong trí nhớ của chúng ta. Để biện bạch cho việc coi thường đó, chúng ta nói việc làm này mất quá nhiều thời gian và chúng ta bận nhiều việc.

Chắc không ai bận việc hơn Franklin D. Roosevelt. Vậy mà, ông có cách nhớ lại tên những thợ máy mà ông gặp.

Đây là một minh chứng. Hội Chrysler cấu tạo cho Tổng thống một chiếc ô tô đặc biệt, bàn giao cho Nhà Trắng bởi ông W.F. Chamberlain, đi theo một thợ máy. Tôi có trước mắt tôi một bức thư ghi lại sự kiện: ông Chamberlain tuyên bố: “Tôi chỉ cho ông Roosevelt lái như thế nào một chiếc xe phức tạp, nhưng ông chỉ cho tôi, ông ta, lái những con người như thế nào!”

Đây là chuyện kể của ông Chamberlain:

“Khi tôi đến trình diện ở Nhà Trắng, Tổng thống đã thân

ái đón tiếp tôi. Ông chào tôi với tên của tôi, để tôi tự nhiên, và làm cho tôi cảm thấy rằng ông *cực kỳ quan tâm* đến điều gì tôi sắp nói và chỉ ra cho ông. Chiếc xe được cấu tạo để điều khiển hoàn toàn bằng tay. Một nhóm người lại gần để xem. Ông Roosevelt nói: “Tôi thấy cái đó tuyệt vời; người ta chỉ sờ vào nút bấm và chiếc xe bắt đầu chạy, người ta lái nó không vất vả. Thật là lộng lẫy... Tôi không biết nó nổ máy như thế nào: tôi muốn có thì giờ để tháo ra và nghiên cứu”.

“Bạn bè và những người cộng tác với ông nhìn ngắm bộ máy, và trước mặt họ, ông nói với tôi: “Tôi đánh giá cao những cố gắng của ông để lắp đặt bộ máy này. Thật là một công việc đẹp đẽ”. Ông ngắm nghía bộ tản nhiệt, gương hậu, đồng hồ, nhồi nệm có chần, vị trí ghế ngồi của người lái, những vali trong hòm phía sau, mỗi cái mang chữ kết tên... Nói một cách khác, ông đã ghi tất cả những chi tiết mà tôi đã nghiên cứu thật kỹ lưỡng. Ông còn lưu ý bà Roosevelt, ông bộ trưởng bộ Lao động, và cô thư ký của ông xem xét những chi tiết đó. Ông còn nói thêm với người dắt xe: “George, anh hãy cẩn thận những chiếc vali”.

“Khi bài học về sử dụng kết thúc, Tổng thống quay lại và nói với tôi: “À này! Ông Chamberlain, đã ba mươi phút tôi làm cho Hội đồng Nhà ngân hàng Liên bang chờ đợi tôi. Tôi phải trở lại công việc...”

“Tôi có dẫn theo tôi một thợ máy mà tôi đã giới thiệu cho ông Roosevelt. Anh ta không nói gì và tên anh chỉ được nhắc đến có một lần. Đó là một chàng trai nhút nhút đứng tách

ra. Thế mà, trước khi đi, Tổng thống đưa mắt tìm anh, bắt tay anh, gọi tên anh và cảm ơn anh đã đến Washington. Lời nói của ông không phải thốt ra một cách máy móc mà ngược lại, với một sự thân mật chân tình.

“Sau vài ngày khi trở lại New York, tôi nhận một tấm ảnh ký tên Tổng thống, với một ghi chú nhỏ lặp lại lời cảm ơn của ông. Ông tìm đâu ra thời gian để làm việc đó, đối với tôi là một điều huyền bí”.

Franklin D. Roosevelt biết một trong những biện pháp hiển nhiên nhất, dễ dàng nhất và có hiệu quả nhất để làm vui lòng mọi người, đó là nhớ tên của họ và làm cho họ cảm thấy sự quan trọng của họ.

Trí nhớ đặc biệt đó cũng quan trọng trong những quan hệ thương mại hay xã hội cũng như trong chính trị.

Napoléon III khẳng định rằng, mặc cho những điều bó buộc, ông có thể nhớ lại tên của mỗi người mà ông gặp. Phương pháp của ông rất đơn giản. Khi ông không nghe tên rõ ràng, ông nói: “Xin lỗi, tôi chưa nắm được tốt”. Nếu ông thấy khó khăn, thì ông yêu cầu viết tên ra. Trong khi nói chuyện với ai, ông chăm chú đọc tên người đó hai hay ba lần, vừa kết hợp nhìn diện mạo, dáng vẻ chung. Nếu là một nhân vật quan trọng thì Hoàng đế, chỉ một lần, viết tên nhân vật đó trên một tờ giấy vừa chăm chú nhìn và chỉ rút tờ giấy sau khi đã khắc sâu tên họ trong đầu. Như vậy, ông đã nhấn mạnh ký ức thị giác đồng thời với ký ức thính giác.

Tất cả điều đó đòi hỏi thời gian. Nhưng, Emerson đã nói, “Sự lịch thiệp có được là nhờ những hy sinh nho nhỏ”.

Chúng ta phải tính đến quyền lực ghê gớm của một tên họ. Trên thực tế, tên họ là tính đồng nhất của con người. Nó phân biệt người này với người khác, cho con người tính cách duy nhất. Những chỉ dẫn mà chúng tôi giao tiếp hoặc là những thỉnh cầu mà chúng tôi đưa ra mang một tầm quan trọng đặc biệt khi chúng tôi chào với tên họ của người mà chúng tôi nêu ra.

### ***Nguyên lý 6***

**Hãy nhớ rằng tên họ của một người khoác  
cho họ một tầm quan trọng lớn lao.**

## CHƯƠNG 7

# ANH CÓ MUỐN CUỘC CHUYỆN TRÒ CỦA ANH ĐƯỢC CHẤP NHẬN? RẤT DỄ DÀNG

Tôi vừa được mời đi tham dự một buổi tối chơi bài Brit. Tôi không chơi bài Brit, và người phụ nữ ngồi cạnh tôi cũng không biết trò chơi này, thế là chúng tôi chuyện trò với nhau.

Bà biết những công trình của tôi cần đến một thời gian năm năm ở châu Âu, và bà nói với tôi: “Ô! Ông Carnegie, tôi muốn nghe ông nói về tất cả những nơi tươi đẹp mà ông đã đến thăm”.

Khi chúng tôi ngồi trên chiếc ghế dài, bà cho tôi biết là bà cùng chồng vừa đi châu Phi về. Tôi nhận xét: “Thật thú vị, châu Phi. Tôi luôn muốn đến đó, nhưng tôi chưa có thể đi quá Alger, nơi tôi đã ở lại trong hai mươi bốn giờ... Bà cho tôi biết, bà có đi săn thú lớn không? Có à? Chắc bà gặp may mắn và tôi thích quá! Hãy kể cho tôi nghe đi”.



Bà nói liền trong bốn mươi lăm phút. Chẳng có gì về những chuyến đi của tôi. Tất cả những gì bà muốn, là một thính giả chăm chú, để cho bà say sưa nói về bản thân và những kỷ niệm của bà.

Là một ngoại lệ, người phụ nữ ấy?Ồ! Không. Những người giống như bà ta là vô số. Tất cả mọi người đều thích nói khi có người lắng nghe một cách hứng thú.

Trong một bữa ăn tối do một chủ nhà xuất bản người ở New York tổ chức, tôi có gặp một nhà sinh học nổi tiếng. Đó là lần đầu tiên tôi nói chuyện với một nhà sinh học và tôi thấy ông ta thật hấp dẫn. Tôi ngồi nghiêng người về chỗ dựa của ghế bành trong khi ông nói về các loại cây như cây cần sa, về khí hậu trong những nhà kính và những chi tiết đáng ngạc nhiên của khoai tây.

... Tôi cũng có một khu vườn nhỏ và ông đã cho tôi những lời khuyên quý báu để chăm sóc nó.

Còn khoảng mười hai khách mời khác nhưng tôi không quen biết ai; tôi bỏ qua mọi qui tắc xã giao để chỉ ngồi lắng nghe trong nhiều giờ nhà sinh học của tôi.

Đã nửa đêm. Tôi chào mọi người và rút lui. Bây giờ (tôi biết sau đó) nhà thông thái quay lại ông chủ nhà và khen tôi: nào công ty của tôi rất “năng động”, tôi thế này, tôi thế kia, ông kết thúc bằng lời ca ngợi tôi là một người trò chuyện xuất sắc.

Một người trò chuyện xuất sắc! Tôi ư? Nhưng mà tôi có

nói gì đâu. Vả lại, tôi có thể nói cái gì chứ, vì sinh học là một khoa học cũng xa lạ với tôi như khoa giải phẫu những con chim cánh cụt. Tôi chỉ lắng nghe một cách say mê thôi. Tôi thấy rất bổ ích; ông cảm thấy điều đó và tự nhiên điều đó làm ông vui lòng. Nghe một người khác theo cách đó là làm cho người nói trở thành một người tăng bốc quá lời. Một nhà văn viết: “Ít có người biết tự bảo vệ chống lại sự tỏ lòng kính trọng do sự say mê chăm chú những lời nói của họ”. Còn tôi, tôi đã tỏ ra một sự chăm chú say mê: Tôi đã bộc lộ với người đối thoại cảm tình và sự ngưỡng mộ chân thành của tôi.

Tôi đã nói với ông ấy rằng ông đã cho tôi nhiều hiểu biết và hấp dẫn tôi - và đúng là như vậy. Tôi nói với ông là tôi thích có những tri thức - và đúng là như vậy. Tôi tuyên bố với ông là tôi sẽ rất phấn khởi nếu được cùng đi dạo chơi với ông ở đồng quê - và đúng là như vậy. Tôi đã bày tỏ mong muốn gặp lại ông - và tôi muốn gặp lại ông.

Thế là vì sao con người ấy lại cho tôi là một người trò chuyện xuất sắc, mà thực tế tôi chỉ là một thánh giả xuất sắc, và tôi đã khích lệ ông nói.

Thành công như thế nào với những người đối thoại của các anh? Làm như thế nào để thuyết phục họ? Dắt dẫn như thế nào cho tốt những câu chuyện với họ? Theo giáo sư thiên tài Charles W. Eliot, chẳng có điều huyền bí gì cả: để chinh phục được cảm tình một người nào, để tạo nên một thái độ thuận lợi và cuối cùng kết liên họ với mục đích của ta, thì cần phải, trước hết, chăm chú nghe họ khi họ nói. Chẳng có gì là nịnh bợ cả.

Bản thân Eliot đã trải qua bậc thầy của nghệ thuật lắng nghe. Henry James, một trong những tiểu thuyết gia Mỹ lớn nhất, đã nhớ lại: “Lắng nghe, đối với bác sĩ Eliot, không phải đơn giản là quan sát sự im lặng. Đó là một hình thức hoạt động. Ngồi thẳng, hoàn toàn bất động, hai bàn tay giao nhau trên đầu gối, ông trực diện với người đối thoại và hình như lắng nghe với đôi mắt và cả hai tai. Ông lắng nghe và suy nghĩ về điều gì anh nói khi anh bắt đầu... Sau cuộc gặp mặt, người nói với ông ta cảm nhận ông ta đã hiểu tất cả”.

Đó là điều hiển nhiên, phải không? Không cần phải qua bốn năm ở đại học Harvard để khám phá sự thật đó. Tôi biết và các anh biết nhiều hãng buôn thuê những ngôi nhà trống lẹ, mua nhiều hàng hóa khá thuận lợi, chi phí những món tiền lớn để quảng cáo và, để kết thúc, lại tuyển những nhân viên không biết lắng nghe, ngắt lời khách hàng, nói trái lại họ, làm cho họ nổi cáu, mọi vẻ bề ngoài đều làm mất lòng khách! Vì vậy mà một cửa hàng lớn ở Chicago suýt mất một khách hàng trung thành bởi vì một cô bán hàng không chịu lắng nghe. Bà Henrietta Douglas, tham dự cơ sở huấn luyện của chúng tôi ở Chicago, vừa mua một áo măng-tô hạ giá. Về nhà, bà phát hiện một lỗ toạc ở lớp vải lót bên trong. Hôm sau bà trở lại cửa hàng lớn và yêu cầu cô bán hàng đổi cho bà cái áo khác. Cô này dứt khoát từ chối nghe bà nói. “Bà đã mua cái áo này hạ giá”, cô ta nói, chỉ ngón tay lên một tấm bảng trên tường, cô ta nói thêm: “Bà chỉ việc đọc! Những món hàng hạ giá đều không lấy lại, không đổi. Bà đã mua, bà giữ lấy. Bà tự tay mình vá lại cái phần lót thôi”.

Bất bình, bà Douglas thề là không bao giờ đặt chân ở cái cửa hàng này nữa và định bước ra thì gặp ông trưởng gian hàng, biết bà, đến gần và chào bà. Bà Douglas nói lại sự việc vừa rồi.

Ông trưởng gian hàng chăm chú nghe, xem xét cái áo măng-tô và nói: “Những món hàng hạ giá đều không lấy lại, không đổi để chúng tôi có thể bán hết vào cuối mùa. Nhưng qui định này không áp dụng với các món hàng bị làm hỏng. Chắc chắn là chúng tôi sẽ khâu lại, hoặc thay lần vải lót, hay là nếu bà muốn, chúng tôi bù tiền cho bà”.

Thật khác nhau! Nếu ông trưởng gian hàng không có mặt lúc đó thật tình cờ và nếu ông ta không lắng nghe, thì cửa hàng sẽ mất đứt người khách hàng này.

Sự lắng nghe có tầm quan trọng bao nhiêu trong cuộc sống gia đình cũng như trong cuộc sống nghề nghiệp. Millie Esposito ở Croton-on-Hudson, bang New York, thấy mình có bốn phận chăm chú lắng nghe khi một trong các con của bà nói với bà. Một tối, bà ngồi trong gian bếp với đứa con trai Robert. Sau một cuộc tranh luận ngắn về một đề tài mà con bà quan tâm, con bà nói: “Thưa mẹ, con biết mẹ thương con nhiều lắm”. Quá xúc động, bà Esposito đáp lời con: “Chắc chắn là mẹ thương con nhiều. Con nghi ngờ à?”, “Không, Robert nói, nhưng con biết mẹ thật thương con bởi vì mỗi lần con muốn nói với mẹ, mẹ ngưng việc mẹ đang làm, và mẹ lắng nghe con”.

Hãy tưởng tượng một người hay cầu nhau, hoặc một người hay nổi giận lôi đình: thông thường muốn làm êm dịu lại thì cần một người nghe kiên nhẫn và thông cảm, biết im hơi lặng tiếng, khi kẻ bất mãn đó gồng lên như con rắn hổ mang và khắc ra lời hằn học làm y ngạt thở.

Trong vài năm qua, công ty Điện thoại của New York có công việc với một khách hàng đặc biệt nóng tính.

Ông ta thường nổi cơn bão tố, bốc khói, đe dọa. Ông ta từ chối trả tiền một số bưu kiện mà ông nói đã lạc hết. Ông viết những yêu sách trên báo chí. Ông chuyển vô số lời than phiền đến Ban dịch vụ công cộng và nhiều đơn kiện công ty Điện thoại.

Một lần rồi với tiếng tăm ồn ào đó, công ty này quyết định cử một đại diện thương mại khôn khéo nhất đến bên cạnh con chim báo điềm dữ này. Đặc phái viên này lắng nghe cái lão quàu quạu, để cho hắn tuôn hết cơn giận, bằng lòng chấp nhận và nói *amen*.

Đặc phái viên này đã báo cáo lại như sau: “Trong ba giờ liền ông đã trút qua cho tôi mọi lời phàn nàn, còn tôi chỉ lắng nghe, tỏ ra dễ thương, cảm nín và chấp thuận, rồi ông để tôi đi. Tôi trở lại thăm ông ta, và ông lại tiếp tục nói với lời lẽ sôi nổi, ồn ào. Bốn lần như vậy tôi đã đến gặp ông ta. Trước lần thăm thứ tư, tôi đã trở thành ủy viên danh dự của một tổ chức ông ta mới thành lập: “Hiệp hội bảo vệ những khách hàng Điện thoại”. Tôi luôn luôn được đối xử bằng cách ấy

bởi công ty Điện thoại, và ông ta đã tỏ ra nhân ái hơn. Vấn đề thúc đẩy tiến trình của tôi chỉ được nói đến khi kết thúc. Nhưng, vào lúc đó, vụ tranh chấp đã được sắp xếp: tôi nhận trả tất cả những ghi chú thua thiệt và, lần đầu tiên trong những niên giám của những người tranh chấp với công ty, con người ấy rút lui những lời than phiền Ban Dịch vụ công cộng.

Điều có khả năng đúng là ông X... tự coi mình như là một người tiên phong can đảm, một người bảo vệ cho quyền lợi công cộng. Nhưng trong thực tế, điều ông ta muốn, chính là *khẳng định sự quan trọng của ông*. Đầu tiên ông đạt được bằng cách chống đối và khiếu nại, rồi khi sự quan trọng ấy được chấp nhận bởi một vị đại diện công ty Điện thoại, thì những lời kêu ca tưởng tượng ấy biến mất.

Đã từ lâu, một em bé di cư Hà Lan nghèo khổ, sau những giờ đi học ở nhà trường, đã tìm thú vui lau rửa cửa kính cho một cửa hàng bánh mì. Cha mẹ em cũng nghèo nên sai em hàng ngày, tay cấp thùng, đi nhặt những hòn than rơi dưới suối, khi những xe tải chạy qua. Em tên là Edward Bok. Hiểu biết của em rất sơ đẳng, nhưng sau này em trở thành một nhà xuất bản báo chí lớn. Em đã làm như thế nào?... Là một câu chuyện thật dài để kể lại. Ít nhất tôi có thể nói với anh nguồn gốc thành công của người ấy. Anh sẽ thấy người ấy áp dụng những nguyên lý nêu ra trong cuốn sách này.

Chàng trai rời nhà trường năm mười ba tuổi và kiếm việc làm sai vặt ở Western Union, một công ty dây cáp. Nhưng

anh không từ bỏ dự định học tập. Anh học một mình. Anh tiết kiệm chi phí đi lại và không ăn điểm tâm, cho đến khi có đủ tiền mua một cuốn toàn thư về các vĩ nhân. Anh làm điều gì đó rất độc đáo. Sau khi đọc tiểu sử các vĩ nhân, anh viết thư cho nhiều người trong số đó để xin những chi tiết về thời thơ ấu của họ không được in trong cuốn toàn thư. Anh đi thăm một số nhân vật đó và, anh biết lắng nghe nên đã cổ vũ họ nói về bản thân họ. Anh hỏi bằng thư tướng James A. Garfield, lúc bấy giờ là ứng cử viên Tổng thống, có thật hay không lúc còn nhỏ ông đã đi kéo xà lan dọc theo một con sông đào. Và Garfield đã trả lời cho anh.

... Anh cũng yêu cầu như vậy với tướng Grant cho anh những chi tiết về một trong những trận đánh của ông. Grant vẽ cho anh một bản đồ và mời anh đi ăn tối rồi chuyện trò với anh. Bây giờ Bok mới có mười bốn tuổi rưỡi!

Anh cũng viết thư cho Emerson và yêu cầu ông nói về cuộc đời và sự nghiệp của ông. Chẳng bao lâu chú bé làm nghề sai vặt ở Western Union đã có quan hệ với một số lớn các nhân vật lừng danh của châu Mỹ. Anh không chỉ liên lạc với họ mà vào những kỳ nghỉ hè, anh còn là khách được hoan nghênh của họ.

Những kinh nghiệm kế tiếp đó đã cho anh một sự đảm bảo quý báu, một ham muốn, một cái nhìn về tương lai làm biến đổi cuộc đời của anh. Và tất cả điều đó, tôi xin nhắc lại, là do việc áp dụng những nguyên lý trình bày ở đây.

Trong số những nhà báo danh tiếng, Isaac Marcosson chắc chắn là nhà vô địch về phỏng vấn. Ông khẳng định rằng, phần lớn thời gian, nhiều người không đi đến kết thúc bởi vì họ không biết chăm chú lắng nghe: “Họ bị cuốn vào những điều gì họ vừa nói, nên họ không thể tập trung về điều gì họ đang nghe... khá nhiều nhân vật quan trọng đã bộc lộ với tôi rằng họ thích một thính giả tốt hơn là một người nói hay. Khổ thay, cái năng khiếu nghe đó hình như quá hiếm hoi”.

Những nhân vật quan trọng không phải là những người duy nhất muốn được nghe: về quan hệ đó, cái chung của mọi người là giống như họ. Như có lần một nhà văn đã nhận xét: “Rất nhiều người mời thầy thuốc, lúc đó họ chỉ cần một người tâm tình”.

Một người đặc biệt lắng nghe những người khác, chắc chắn đó là Sigmund Freud. Theo một tài liệu, sau đây là cái cách mà nhà phân tâm học lớn này lắng nghe: “Điều đó đã để lại cho tôi ấn tượng sâu sắc và tôi sẽ không bao giờ quên. Ông có những đức tính mà tôi chưa hề thấy ở một người nào khác. Tôi chưa bao giờ thấy ai tập trung chú ý nghe như vậy. Cái nhìn của ông thâm nhập vào tâm hồn. Đôi mắt của ông biểu lộ sự dịu dàng và sự thân tình. Giọng nói của ông sâu thẳm và dễ chịu. Ông ít có những cử chỉ. Ông dành cho tôi một sự chú ý khác thường, chú ý tất cả những gì tôi nói, cả khi tôi diễn đạt thiếu mạch lạc. Anh sẽ chẳng có ý kiến gì về điều có nghĩa là được nghe với cách như vậy”.



Nếu anh muốn biết phải làm gì để mọi người trốn tránh anh, chế giễu anh sau lưng, hoặc là khinh bỉ anh, thì anh đừng bao giờ nghe người khác nói cả; anh hãy thường xuyên nói về anh. Nếu anh nảy ra một ý kiến khi người khác đang nói, thì đừng chờ người ta nói xong. Có ích gì? Điều người ta đang kể không hay gì bằng điều anh sắp nói. Vì sao phải mất thì giờ nghe những lời ba hoa? Ngắt lời ngay giữa chừng.

Anh có biết những người hành động như vậy không? Tôi, vâng, thật khốn khổ... Những con người khó chịu quá, đầu óc thắm đầy bản thân mình, say sưa với sự quan trọng của riêng mình! Đáng ngạc nhiên, không ít người trong số đó lại là những nhân vật nổi danh!

“Con người chỉ nói về mình thì cũng chỉ nghĩ về mình thôi. Và con người mà chỉ nghĩ về mình là hết cách chạy chữa”, Nicholas Murray Butler, hiệu trưởng Đại học Columbia, đã nói như vậy. “Anh ta không có giáo dục, cho dù trình độ học vấn cao đến đâu”.

Vậy, thì, nếu anh muốn cuộc trò chuyện của anh được đánh giá cao, anh hãy lắng nghe. Hãy theo lời khuyên của một phụ nữ tài trí: “Để được có lợi, hãy đừng vụ lợi”. Hãy đặt những câu hỏi kích thích người đối thoại một cách dễ chịu. Hãy hỏi về cuộc sống, về công việc làm của người ta”.

Hãy nhớ rằng, người mà anh đang trò chuyện quan tâm một trăm lần những ước muốn và những vấn đề của họ hơn

là những điều lo nghĩ của anh. Hàm răng của họ quấy họ như điên như dại hơn cả trận đói giết chết một triệu người Trung Hoa. Một cái nhọt nơi lưng họ làm cho họ lo lắng hơn bốn mươi trận động đất ở châu Phi. Hãy nghĩ đến điều đó, lần sau khi anh bắt đầu nói chuyện với ai.

***Nguyên lý 7***

**Hãy biết lắng nghe.**

**Hãy cố vũ những người khác nói về bản thân họ.**

## CHƯƠNG 8

# LÀM THẾ NÀO ĐỂ QUAN TÂM ĐẾN NGƯỜI KHÁC

Những khách mời của Theodore Roosevelt rất ngạc nhiên về kiến thức rộng và phong phú của ông. Roosevelt biết nói với chú cao bồi, người nông dân, nhà chính trị cũng như với nhà ngoại giao. Bí mật của ông? Khi ông đợi một người đến thăm, thì tối hôm trước ông đã thức khuya để nghiên cứu đề tài mà vị khách đặc biệt quan tâm.

Roosevelt biết rằng, giống như tất cả những ai muốn được lòng dân, để tìm lối đi vào lòng người, thì cần phải nói chuyện về điều gì mà người ta yêu thích nhất.

William Lyon Phelps, giáo sư văn học ở đại học Yale, hiểu sự thật này từ lúc còn rất trẻ.

“Tôi lên tám tuổi, và đi nghỉ hè ở nhà dì tôi, ông kể lại trong cuốn sách của ông *Tiểu luận về bản chất con người*. Một buổi tối, một người đàn ông lớn tuổi đến thăm chúng

tôi. Sau khi chào hỏi dì tôi, ông đã dành cho tôi mọi sự chăm chú. Thời ấy, tôi say mê những con tàu, và vị khách biết nói chuyện làm cho tôi thấy vô cùng thú vị. Sau khi ông ra về, tôi tha hồ hân hoan về chuyện đó. Một con người thật tuyệt! Ông yêu quý những con tàu, ông hiểu biết những con tàu nhiều quá! Dì tôi cho tôi biết ông làm trạng sư ở New York và ông hoàn toàn thờ ơ với những con tàu. Nhưng thế thì, tôi kêu lên, tại sao ông chỉ nói về cái đó? - *Bởi vì đó là một con người có giáo dục, dì tôi trả lời. Ông thấy con quá quan tâm đến những con tàu, và ông ta nói chuyện về cái mà con yêu thích. Ông đã thành công khi chiều lòng người.*

Và William Lyon Phelps nói thêm: “Tôi không bao giờ quên lời nhận xét của dì tôi”.

Lúc này tôi đang có trước mắt tôi một bức thư của ông Edward L. Chalif, hoạt động tích cực cho phong trào hướng đạo.

“Một ngày nọ, ông viết cho tôi, tôi được tin một nhà hoạt động hướng đạo lớn sắp đến châu Âu, và vì tôi muốn đến thăm một trong các con trai tôi tham dự ở đó, tôi quyết định đi tìm ông chủ tịch một hãng lớn để yêu cầu ông tài trợ cho chuyến đi của tôi.

“Đúng lúc, tình cờ tôi biết ông chủ tịch cho làm cái séc một triệu đôla để chuyển đi sau khi thu tiền.

“Có mặt ở đó, tôi yêu cầu được xem tài liệu đó. Cái séc một triệu đôla! Tôi nói với ông ta, theo tôi biết, chưa bao giờ có

ai giao một cái séc đồ sộ như vậy, và tôi sẽ kể cho các hướng đạo sinh của tôi là tôi đã tận mắt nhìn thấy cái séc một triệu đôla! Ông ta vui vẻ đưa cho tôi xem. Tôi ngắm nghía và yêu cầu ông chủ tấm séc giải thích cho tôi những sự kiện đã thúc đẩy ông việc chuyển giao đó”.

Anh chú ý là ông Chalif còn chưa bắt đầu nói về các hướng đạo sinh của ông, đến nhà hoạt động Jamboree, và mục đích cuộc viếng thăm của ông. Ông nói về cái gì người đối thoại quan tâm. Hãy xem, ông ta đã được phần thưởng về sự khôn khéo của ông:

“Một lúc sau, ông chủ tịch nói với tôi: “Ô! Về chuyện gì, về đề tài gì mà anh muốn thăm tôi?” Tôi trình bày yêu cầu của tôi.

“Tôi vô cùng ngạc nhiên, ông Chalif tiếp tục, khi ông chủ tịch không chỉ đáp ứng điều tôi yêu cầu, mà còn giúp tôi nhiều hơn nữa. Tôi chỉ tính chuyển đi cho một đứa con trai của tôi, nhưng ông lại bao chi phí cho cả năm đứa và tôi nữa, và ông trao cho tôi một bức thư tín dụng một ngàn đôla, bảo đảm cho tôi ở châu Âu bảy tuần lễ. Ông cũng cho tôi những bức thư giới thiệu với giám đốc các chi nhánh. Khi chúng tôi đến Paris - ông đã có mặt ở đó - ông tiếp chúng tôi và tự tay lái xe cho chúng tôi đi trong thành phố.

“Từ thời kỳ ấy, ông đã tạo thuận lợi cho một số hướng đạo sinh chúng tôi và ông luôn luôn có một vai trò trong phong trào của chúng tôi.

“Nhưng tôi biết, nếu tôi không khám phá ra trước cái gì

quan hệ đến ông để ông có thái độ thuận lợi từ đầu, thì tôi chẳng thu được một phần mười những gì tôi nhận được”.

Edward E. Harriman ở Hagerstown, bang Maryland, đã quyết định sống ở thung lũng xinh đẹp Cumberland của Maryland, sau khi kết thúc quân dịch. Khổ thay, ở thời kỳ đó, số công việc làm trong vùng bị giới hạn. Harriman khám phá, sau một cuộc điều tra nhanh, một nhà kinh doanh nổi tiếng. R.J. Funkhouser, sở hữu và điều khiển một số cơ sở kinh doanh ở thung lũng. Gia tài đồ sộ của ông ta đã khêu gợi sự tò mò của Harriman, nhưng Funkhouser lại không để cho những người tìm việc làm tiếp cận ông. Harriman đã kể lại mình làm như thế nào để có một cuộc nói chuyện với ông ta.

“Khi hỏi một số người, tôi biết là quyền lực và đồng tiền là hai động lực chính của đời ông. Và để tự bảo vệ khỏi sự dòm ngó của những người như tôi, ông núp ở đằng sau sự nghiêm khắc của một nữ thư ký tin cậy. Tôi bắt đầu tìm hiểu những lợi ích và tham vọng của bà này là gì. Và tôi đến thăm bà ta ở văn phòng mà không báo trước. Bà đã làm việc bên cạnh ông Funkhouser trong mười lăm năm. Khi tôi giải thích cho bà là tôi có một đề xuất với ông chủ, làm cho ông thành công về chính trị và lý tài, thì bà ta rất vui mừng. Tôi nói thêm là nếu bà muốn, bà có thể đóng góp tích cực cho thành công này. Bà vội thu xếp cho tôi một cuộc nói chuyện với ông Funkhouser.

“Tôi bước vào văn phòng mệnh mông của giám đốc, dự định là không yêu cầu liên một việc làm. Ông Funkhouser ngồi

phía sau một chiếc bàn lớn chạm trổ, và với giọng nói như sấm, ông hỏi tôi: “Thế nào, anh bạn trẻ? - Ông Funkhouser, tôi nói, tôi tin là tôi có thể giúp ông thu được nhiều tiền”. Ông đứng phắt dậy và mời tôi ngồi vào một trong những chiếc ghế bành lớn nhồi nệm. Tôi trình bày những ý kiến và những thẩm định vốn có để minh họa. Tôi giải thích tôi có thể đóng góp như thế nào vào thành công cá nhân và công việc kinh doanh của ông. R.J. - tôi gọi ông như vậy - gắn bó liền với những dịch vụ của tôi và trong hơn hai mươi năm tôi tổ chức thành công các đợt thực tập trong các cơ sở kinh doanh của ông và nhìn chung, chúng tôi đều thịnh vượng”.

Nói với những người khác điều gì quan hệ với họ nhiều hơn bản thân anh. Howard Z. Herzig, chuyên gia về giao tiếp bên trong của các cơ sở kinh doanh, đã luôn luôn áp dụng nguyên lý này. Khi người ta hỏi ông rút ra được điều gì bổ ích, ông trả lời không chỉ ông nhận được từ mỗi người một phần cống hiến khác nhau, mà còn cho phép ông mở rộng tầm nhìn.

### ***Nguyên lý 8***

**Hãy nói với người đối thoại với anh  
điều gì người ấy quan tâm.**

## CHƯƠNG 9

### ĐỂ LÀM VUI LÒNG TRONG CHỐC LÁT

Một ngày nọ, tôi ở bưu điện, chờ đến lượt mình ở ghi-sê “gởi bảo đảm”. Tôi chú ý vẻ mặt buồn bã của anh nhân viên. Dĩ nhiên, chẳng có gì lạ khi ngày qua ngày làm cái việc cân thư từ, bán tem, xếp đầy các thùng bưu kiện. Tôi tự nhủ: “Hãy thử làm vui lòng anh chàng này để hắn có một nụ cười...”. Muốn vậy tự nhiên là tôi phải nói một điều gì tốt lành. Tôi có thể tìm thấy cái gì ở con người anh ta để chân thành ngưỡng mộ? Luôn luôn không phải dễ dàng với những ai chưa quen biết! Nhưng này, rất đơn giản thôi: anh nhân viên có một mái tóc tuyệt đẹp.

Trong khi anh đang cân bức thư của tôi, tôi nói: “Tôi ước ao có được một mái tóc như anh!”

Anh ta ngẩng đầu lên, vẻ ngạc nhiên và rạng rỡ: “Ô! - anh trả lời với một nụ cười khiêm tốn - Mái tóc tôi vốn chỉ như thế thôi”. Tôi bảo đảm là mái tóc thật tuyệt vời, và tôi thích



thú khi nhìn ngắm. Chúng tôi kéo dài chốc lát câu chuyện, và lời sau cùng anh ta nói với tôi là: “Người ta thường khen mái tóc của tôi”.

Tôi cam đoan rằng chàng trai này về nhà chân bước nhẹ như con chim sẻ, nói lại với vợ điều gì tôi đã nói, vào buổi tối anh nhìn lại mái tóc trong gương soi và tự nhủ: “Quả thật là mái tóc mình đẹp!”

Một ngày kia khi tôi kể lại câu chuyện đó với mọi người, thì ai đó nói với tôi: “Nhưng anh muốn được gì với người ấy chứ?”

Tôi muốn được cái gì với người ấy!!!

Nếu chúng ta quá ích kỷ thấp hèn như vậy thì chúng ta không thể trao một chút hạnh phúc cho ai xung quanh ta, không một lời khen cho ai, không hi vọng người khác đáp lại cho mình một cái gì, nếu trái tim của chúng ta không rộng hơn “trái táo hoang bé xíu và chất đắng”, bấy giờ thì chúng ta sẽ không khỏi phải nếm mùi thất bại đáng đời.

Nhưng thực tế thì đúng đấy! Tôi mong muốn được một cái gì từ chàng trai ấy, một cái gì vô cùng quý giá: sự thỏa mãn ngọt ngào vì đã có một hành vi tuyệt đối vô tư, một trong những việc làm rộng lượng mà kỷ niệm còn mãi trong ký ức.

Tồn tại một qui luật hàng đầu mà chúng ta phải tôn trọng trong những quan hệ của chúng ta với đồng loại. Nếu chúng ta xem xét nó, chúng ta sẽ đạt được tình bạn và hạnh phúc. Nhưng giờ đây chúng ta đang vi phạm nó, chúng ta sẽ làm

nảy sinh dưới bước chân chúng ta vô số khó khăn. Qui tắc đó, là đây: làm cho người khác cảm thấy sự quan trọng của họ. Nhưng chúng tôi đã giải thích ở trên, niềm mong ước được là quan trọng, theo giáo sư John Dewey, là ham muốn mãnh liệt nhất của con người.

Trong hàng ngàn năm, các nhà triết học đã biện luận về những nguyên lý quan hệ giữa người và người. Tất cả những chiêm niệm và nghiên cứu của họ đều cuối cùng đi đến một lời dạy duy nhất. Lời dạy đó cũng già nua như lịch sử của nhân loại. Zoroastre đã dạy lời giáo huấn đó cho những người tôn thờ lửa ở Ba Tư, cách đây ba ngàn năm. Khổng tử đã giảng lời dạy đó ở Trung Hoa đã hai mươi bốn thế kỷ. Lão Tử, người sáng lập đạo Lão đã khắc sâu lời dạy đó cho đồ đệ của mình ở thung lũng Han. Năm trăm năm trước Giê-su Kitô, Phật Thích Ca đã thuyết giáo lời dạy đó bên bờ sông Hằng thiêng liêng, và những cuốn sách thánh của đạo Hin-đu đã kể đến lời dạy đó ngàn năm trước Phật Thích Ca. Sau này, Giê-su đã giảng lời dạy đó trên ngọn đồi sỏi xứ Judée. Giê-su đã tóm tắt chỉ trong một câu qui tắc đó chắc chắn là qui tắc quan trọng nhất của thế giới: “Hãy cư xử với những người khác như người muốn họ cư xử với bản thân người”.

Anh nghĩ đến sự quý mến của mọi người sống xung quanh anh. Anh mong muốn người ta đối xử công bằng về những công lao của anh. Thật là êm dịu khi anh cảm thấy mình quan trọng trong phạm vi bé nhỏ của mình. Anh ghét những lời nịnh hót nặng nề, nhưng anh lại khát khao những lời

khen ngợi chân thành. Anh muốn được đề cao, khích lệ, chúc mừng. Tất cả chúng ta đều cầu mong như vậy.

Những lời nhỏ nhẹ như: “Xin lỗi đã làm phiền anh... Anh có vui lòng... Anh có muốn, tôi mong anh...” và không quên “Cảm ơn”, là dầu bôi trơn cho guồng máy của đời sống hàng ngày của chúng ta, và hơn nữa đó là dấu hiệu của một sự giáo dục tốt.

Nhà tiểu thuyết Hall Caine là con trai của một người thợ rèn và chỉ nhận được một học vấn sơ đẳng. Tuy nhiên, ông đã đạt được một danh tiếng khác thường.

Sau đây là nguồn gốc nghề nghiệp của ông. Ông sùng bái thi ca và tất cả những bài thơ của Dante Gabriel Rossetti. Khi viết bài ngợi ca tác phẩm của nhà thơ, ông trao một bản sao cho nhà thơ, làm cho nhà thơ thích thú, và chắc chắn là nhà thơ nghĩ rằng: “Một người trai trẻ mà có một ý niệm cao quý về thơ tôi như vậy hẳn là rất thông minh”. Và nhà thơ đã mời con trai người thợ rèn làm thư ký cho mình. Nhờ hoàn cảnh mới, chàng trai gặp những bậc thầy văn học. Được chỉ dẫn và khích lệ, anh đã viết văn và thành công vang dội. Gia sản của anh, Greeba Castle, trên hòn đảo Man, trở thành nơi hành hương của khách du lịch: anh để lại một gia tài hai triệu năm trăm ngàn đôla. Và như vậy, có lẽ anh đã chết nghèo nàn và chẳng ai biết đến nếu anh không viết bài tiểu luận thể hiện lòng ngưỡng mộ một con người lừng danh.

Đó là quyền lực, quyền lực diệu kỳ của sự ca tụng khi nó xuất phát từ trái tim.

Rossetti tự cho mình như một nhân vật quan trọng. Có gì đáng ngạc nhiên đâu? Mỗi một chúng ta tự tin mình là quan trọng, rất quan trọng.

Mỗi một cuộc đời có thể thay đổi nếu chúng ta chịu khó làm cho những người khác cảm thấy tầm quan trọng của họ.

Ronald J. Rowland, một trong những người điều khiển các khóa thực tập của chúng tôi về giao tế có hiệu quả ở Californie, cũng vừa là giáo sư ở khoa Nghệ thuật và Nghề nghiệp. Ông đã viết thư cho chúng tôi về Chris, một trong những sinh viên năm thứ nhất như sau:

“Chris là một đứa con trai lặng lẽ, thiếu tự tin, một loại sinh viên thường không được ai chú ý mà lẽ ra họ cũng đáng được quan tâm. Tôi cũng giảng dạy một lớp trên, thể hiện một đặc quyền và một biểu tượng của uy tín.

“Thứ tư, Chris học tập chăm chỉ ở khuôn bàn của mình. Tôi cảm thấy thật tình một ngọn lửa đang bùng cháy trong tâm can của nó. Tôi hỏi nó có muốn tham dự lớp trên hay không. Tôi thích có thể miêu tả để ông biết cái nhìn của Chris, những xúc động của đứa con trai mới mười bốn tuổi, đang cố kìm giữ xúc động!

- Ai, tôi à, thưa ông Rowland? Tôi có khả năng theo lớp trên không?

- Nay, Chris, em có khả năng đấy.

“Tôi phải ở lại đó vì nước mắt tôi đang dâng lên. Khi Chris bước ra khỏi lớp ngày hôm ấy, người ta có thể nói em đã lớn lên mười phân. Em nhìn thẳng vào mắt tôi và nói giọng tự tin: “Cảm ơn, ông Rowland”.

“Chris đã cho tôi một bài học mà tôi sẽ không bao giờ quên: mong muốn sâu xa của chúng ta là tự cảm thấy quan trọng. Để tự giúp mình không bao giờ bỏ qua qui tắc đó, tôi viết lên pa-nô: “Anh là quan trọng”. Tôi treo cái pa-nô đó trong lớp học để cho tất cả có thể nhìn thấy và để tôi tự nhắc nhở mình là mỗi sinh viên đều có một tầm quan trọng đồng đều dưới mắt tôi”.

Hãy ý thức về điều này: tất cả ai mà chúng ta gặp gỡ đều tin rằng họ cao hơn ta về một mặt nào đó. Nếu anh muốn tìm thấy con đường của trái tim họ thì anh hãy chứng tỏ một cách tế nhị là anh thành thật thừa nhận tầm quan trọng của họ.

Anh hãy nhớ lời của Emerson: “Tất cả mọi người đều cao hơn tôi về một mặt nào đó, và tôi học tập họ”.

Thật buồn lòng khi thấy có những kẻ chẳng có gì đáng kiêu hãnh lại tìm cách che đậy những mặt yếu kém thầm kín của họ bằng những biểu hiện khoe khoang ồn ào xúc phạm những ai phải chứng kiến.

Như Shakespeare đã từng nói: “Con người! Ôi con người phù phiếm! Mới được bọc vào chút ít quyền lực, mà đã bày ra trước trời cao những trò lối bịch làm cho các thiên thần phải khóc than”.

Và bây giờ, hãy lấy ba trường hợp áp dụng các phương pháp vừa trình bày đã đem lại những kết quả khả quan. Đầu tiên là trường hợp người được ủy nhiệm của Connecticut, đã yêu cầu tôi vì lý do gia đình của anh ta mà không chỉ tên anh. Chúng tôi gọi anh ta là ông R....

Ít lâu sau khi đăng ký học ở cơ sở huấn luyện của chúng tôi, ông R... đi cùng vợ bằng xe con đến Long Island để thăm cha mẹ. Anh ta đụng đầu với bà cô già của vợ mình, bỏ mặc mình để đi thăm người khác. Anh quyết định ngay thực hành những nguyên lý đã học và, trong mục đích đó, tìm hiểu xung quanh có gì đáng ngưỡng mộ.

- Nhà của cô được xây dựng năm 1890, có phải không? anh hỏi chủ nhà.

- Đúng thế, bà trả lời.

Anh nói tiếp: “Ngôi nhà của cô làm tôi nhớ lại ngôi nhà nơi tôi sinh ra. Nhà xây đẹp quá!... rộng... kiểu dáng hay quá... Ngày nay người ta không còn xây như thế nữa.

- À! Anh có lý! Bà già nói - Các bạn trẻ ngày nay không biết một nơi ở đẹp để là như thế nào. Tất cả những gì họ muốn là, một căn hộ nhỏ và một chiếc xe đẹp...

Với giọng nói cảm kích, bà gọi lại những kỷ niệm thân thương:

“Đây là một ngôi nhà lý tưởng... Nó được xây dựng với tình yêu thương; chồng tôi và tôi không mời kiến trúc sư: chúng tôi tự thiết kế lấy.”

Bà dẫn tôi đi xem các gian phòng, còn tôi thì mãi ngắm các đồ vật quý giá mà bà đã sưu tập qua những chuyến du lịch và chăm chút giữ gìn cả đời: khăn san Cachemire, đồ sành cổ, giường và ghế bành Pháp, tranh Italia, những thảm len lớn từ một lâu đài nước Pháp...

Sau khi giới thiệu ngôi nhà, bà dẫn anh ta đến ga-ra. Ở đó trên bệ là chiếc xe hơi Packard còn mới.

“Chồng tôi đã mua chiếc xe này một thời gian ngắn trước khi mất, bà già thăm thì, tôi chẳng bao giờ đi từ ấy... Anh đã đánh giá đúng những đồ vật xinh đẹp... Tôi muốn tặng anh chiếc Packard này.”

- Nhưng, thưa cô, cô ưu ái cho chúng tôi quá, anh ta nói với bà. Tôi cảm động về tấm lòng tốt của cô, nhưng tôi không thể nhận được. Tôi chưa phải là bà con gần. Tôi sở hữu một chiếc xe hơi mới... Và rồi, cô có nhiều cháu và chúng sẽ rất sung sướng khi nhận quà tặng này.

- Nhiều cháu! Bà kêu lên. - A! Vâng, những đứa cháu chỉ đợi bà chết để chiếm chiếc xe Packard. Nhưng chúng chẳng được đâu.

- Cô có thể bán chiếc xe cho một chủ ga-ra.

- Bán nó ư! Bà kêu lên. Anh tưởng là tôi có thể bán nó? Tôi có thể chịu để cho người lạ ngồi trong chiếc xe đó! Chẳng bao giờ tôi bán nó cả... Tôi tặng cho anh. Anh yêu quý những đồ vật xinh đẹp.

Ông R... không thể từ chối quà tặng mà không làm méch lòng bà.

Bà già này, sống một mình trong dinh thự rộng lớn, giữa những tấm khăn san Cachemire, những đồ cổ và bao kỷ niệm, bị tước mất bao tình cảm và lời ca tụng. Ngày xưa bà đã từng là một cô gái trẻ, đẹp và được ca ngợi. Bà đã xây dựng ngôi nhà này, đã sưởi ấm nó với tình yêu thương và đã làm cho nó đẹp mãi với bao của quý đưa về từ khắp thế giới. Và bây giờ trong cảnh u buồn đơn độc của tuổi già, bà khao khát một chút âu yếm, một chút ngưỡng mộ ấm áp, và chẳng ai đem đến cho bà. Bởi vậy, khi bà tìm thấy - con suối trong sa mạc - cái gì bà thiếu thốn từ bao lâu thì bà không thể không tặng, để tỏ lòng biết ơn, ít nhất là một chiếc xe hơi loại sang.

Một người khác tham gia cơ sở huấn luyện của tôi, kiến trúc sư phong cảnh, đã kể cho chúng tôi một vụ việc như sau:

“Tôi đang bận vẽ cảnh vườn cho một luật sư lừng danh. Ông chủ đến góp vài ý kiến về cách sắp xếp các lùm cây lệ quyền và đổ quyền.

“Tôi nói với ông - vì tôi đã chú ý ông có những chuồng chó đẹp - Ông có những con chó tuyệt vời, thưa ông. Hình như ông đã nhận được nhiều huy chương hàng năm ở Hội chợ triển lãm tại Madison Square Garden”. Hiệu quả của lời khen giản dị đó thật ngạc nhiên.

“Luật sư trả lời tôi: “Vâng, tôi rất thích những con chó. Ông có muốn đến xem những chuồng chó của tôi không?”

“Ông ta dành gần một giờ để chỉ cho tôi xem các con vật



và những giải thưởng đã chiếm được. Ông mô tả rất lâu về phả hệ của chúng. Sau cùng, ông hỏi tôi:

- Anh có con trai không?
- Vâng, tôi có một con trai.
- Anh có tin rằng một con chó con làm cậu bé vui thích không?
- Cháu sẽ sướng như điên đó!
- Tôi sẽ cho cháu một con! Luật sư nói.

“Rồi ông bắt đầu giảng giải cách nuôi chó con. Rồi ông lại nhắc nhở: “Anh sẽ quên mất những chi tiết đó. Tốt hơn là tôi ghi lại cho anh”. Ông vào nhà và đánh máy phả hệ và chế độ nuôi ăn cho con vật. Như vậy là, vị luật sư đã tặng tôi một con chó giá trị và mất hơn một giờ quý báu, chỉ duy nhất vì tôi đã thành thật ngưỡng mộ tài năng chăn nuôi của ông”

George Eastman, người bảo trợ nổi tiếng của Kodak, người sáng chế phim trong suốt nguồn gốc của điện ảnh, tích lũy một gia tài đồ sộ, và trở nên lừng danh trên toàn thế giới. Điều đó không hề ngăn ông ta cảm kích, cũng như anh và tôi, bởi những lời khen đơn giản nhất.

Đã nhiều năm qua, Eastman cho xây dựng trường Âm nhạc Rochester, và một nhà hát để tưởng niệm mẹ của mình. Giám đốc một xí nghiệp quan trọng làm ghế ngồi, ông Adamson, mong muốn ký hợp đồng cung cấp ghế ngồi cho hai công trình đó. Ông điện thoại cho kiến trúc sư để yêu cầu một cuộc gặp mặt ông Eastman, ở Rochester.

Khi ông đến, kiến trúc sư nói với ông: “Tôi biết là ông có hợp đồng ấy, nhưng tôi báo trước cho ông biết là ông sẽ không chút may mắn thành công với ông George Eastman nếu ông chiếm hơn năm phút thời gian của ông ta. Ông ta rất bận. Vào đi, nói nhanh điều gì cần thiết và đi ngay”.

Đúng là như Adamson chuẩn bị.

Đi theo kiến trúc sư để vào gặp ông Eastman đang cúi xuống bàn làm việc. Một lúc, ông ngẩng đầu lên, tiến đến hai người và nói: “Chào hai vị, tôi có thể làm được gì cho các vị?”

Kiến trúc sư nói mấy lời giới thiệu. Rồi ông Adamson nói: “Ông Eastman, vừa chờ đợi ông, tôi vừa ngắm văn phòng của ông. Thật là vui thú khi làm việc trong một gian phòng như thế này. Như ông biết, xí nghiệp của chúng tôi cũng làm gỗ lát tường, và thế mà tôi chưa từng thấy những tấm gỗ lát đẹp như ở đây”.

George Eastman trả lời:

- Ông làm tôi nhớ lại một thứ mà hầu như tôi đã quên. Vâng, đúng là một văn phòng đẹp. Từ đầu, tôi rất thích thú ở đây. Nhưng bây giờ tôi đến đây đầu óc quá bận rộn đến mức không để ý đến những trang trí trong hàng tuần lễ.

Adamson đi qua gian phòng và đưa bàn tay vỗ những tấm gỗ lát tường.

- Đây là loại gỗ sên Anh, phải không? Nó hơi khác với gỗ sên Italia.

- Đúng thế, Eastman trả lời. Tôi đặt mua từ nước Anh. Nhờ một người bạn, chuyên gia về gỗ quý, chọn cho tôi đó.

Eastman chỉ cho khách tất cả trang trí của gian phòng, kích thước, màu sắc, chạm khắc tay và tất cả những chi tiết khác mà ông đã bỏ công hướng dẫn. Cả hai người dừng lại trước cửa sổ, và George Eastman chỉ cho vị khách một vài ngôi trường mà ông đã sáng lập để làm nhẹ bớt nỗi đau của nhân loại. Ông Adamson nồng nhiệt ca ngợi việc sử dụng tiền của vào công ích của Eastman. Một lúc sau, George Eastman mở một tủ kính và lấy ra một máy chụp ảnh, chiếc máy ảnh đầu tiên mà ông có, một sáng chế mua được của một người Anh.

Adamson hỏi ông về những khó khăn ban đầu, và ông Eastman nói rất lâu và xúc động về thời thơ ấu nghèo khổ của mình, kể lại mẹ ông góa bụa phải đi hầu hạ cho một gia đình, còn ông thì thực hiện những hợp đồng ở một cơ quan bảo hiểm, với nửa đôla một ngày. Đêm ngày ông bị ám ảnh bởi tương lai nghèo khổ, và ông quyết định kiếm thêm tiền để cho mẹ khỏi phải chết dần chết mòn vì lao碌. Kích thích bởi những câu hỏi của Adamson chăm chú lắng nghe mình, ông Eastman mô tả những kinh nghiệm chụp ảnh của ông, kể lại ông đã đắm mình trong văn phòng cả ngày như thế nào, làm việc ngày đêm với những tập ảnh, bằng lòng với giấc ngủ chốc lát khi các hóa chất đang tác động sau khi rửa ảnh. Ông đã từng cặm cụi làm việc, qua bảy mươi hai giờ chẳng cỏi, thay áo.

James Adamson được dẫn vào văn phòng của Eastman

lúc 10 giờ 15 với lời dặn dò là chỉ tiếp xúc trong năm phút, thế mà một giờ đã trôi qua, rồi hai giờ, và họ còn nói chuyện với nhau nữa.

Cuối cùng, George Eastman nói với Adamson: “Trong chuyến đi cuối cùng qua Nhật Bản, tôi đã mua những chiếc ghế, và tôi đã bày ra ở hành lang. Khốn thay, ánh mặt trời đã làm tróc hết sơn!.... Hãy đến cùng ăn trưa với tôi, tôi sẽ chỉ cho anh thấy”.

Sau bữa ăn, ông Eastman đã bày ra những chiếc ghế của Nhật Bản. Chúng chẳng còn giá trị gì, nhưng nhà tỉ phú lại tự hào là mình đã sơn những chiếc ghế.

Đơn đặt hàng mua ghế cho hai công trình lên đến 90.000 đôla. Theo anh, ai có thể ký được hợp đồng ấy? James Adamson hay là một trong những người cạnh tranh với ông?

Từ lúc đó, hai người trở nên đôi bạn thân thiết, cho đến khi George Eastman qua đời.

“Hãy nói với người nào đó về bản thân anh ta”, Disraeli, một trong những nhà chính trị khôn khéo nhất từng cai trị Anh quốc, đã nói, “nói với người nào đó về bản thân anh ta, và anh ta sẽ lắng nghe anh hàng giờ”.

## ***Nguyên lý 9***

**Hãy làm cho những người khác cảm thấy  
tầm quan trọng của họ một cách chân thành**

*PHẦN THỨ BA*

**MƯỜI HAI CÁCH  
ĐỂ LIÊN KẾT  
NHỮNG NGƯỜI KHÁC  
THEO QUAN ĐIỂM CỦA  
MÌNH**



## CHƯƠNG 10

### ANH ĐƯỢC GÌ KHI TRANH CẢI

Một thời gian sau Chiến tranh thế giới lần thứ nhất, tôi nhận được một bài học quý giá. Vào thời Manager của Ngài Ross Smith, thuộc gia đình Lindbergh của Anh quốc, vào một buổi tối, tôi được mời tham dự tiệc chiêu đãi. Trong bữa tiệc, người ngồi cạnh tôi kể một câu chuyện và làm cho thêm đậm đà với những dẫn chứng sau đây: “Ông ta là một vị thần đã tạo theo ý mình mọi thân phận chúng ta, mặc cho phác họa tạo nên bởi chúng ta”. Người kể cho rằng dẫn chứng này lấy từ Kinh thánh. Ông ta đã nhầm lẫn. Tôi tin chắc như thế. Không có hoài nghi nào về nguồn gốc của nó. Để tỏ trình độ cao của tôi, để khẳng định hiểu biết của tôi, tôi tự xưng là người sửa sai, điều mà chẳng ai yêu cầu tôi cả, và tôi lưu ý ông ta nhận xét câu này là của Shakespeare. Nhưng người kia không chịu bỏ ý kiến của mình. Sao? Câu nói này là của Shakespeare? Không thể được, phi lý! Nó ở trong Kinh thánh, ông ta biết rõ.

Tác giả của giai thoại ngồi ở bên phải tôi, và Frank Gammond, một người bạn cũ của tôi, ngồi bên trái tôi. Ông Gammond đã dành nhiều năm nghiên cứu Shakespeare. Và chúng tôi đều cùng quay về phía ông để yêu cầu ông làm trọng tài cuộc tranh cãi của chúng tôi. Sau khi nghe chúng tôi nói, ông Gammond đẩy mạnh chân tôi ở dưới bàn, rồi nói: “Này Dale, anh đã nhầm, ông ấy có lý. Câu nói này là trong Kinh thánh”.

Trở về nhà với bạn tôi, tối hôm ấy, tôi nói với bạn:

- Này Frank, anh biết đó là một dẫn chứng của Shakespeare?

- Dĩ nhiên, tôi biết chứ, anh trả lời. Câu đó ở trong vở kịch *Hamlet*, hồi V, cảnh 2. Nhưng chúng ta là những người được mời, Dale thân mến của tôi. Vì sao lại muốn chúng tỏ người ta đã nhầm lẫn? Phải chăng đó là cách làm cho người ta có cảm tình với mình? Vì sao lại không để cho người ta “khỏi mắt mặt”. Anh ta không tán thành ý kiến của anh. Vì sao lại gây nên tranh cãi làm gì? Hãy tránh mọi sự cãi cọ”.

“Hãy luôn luôn tránh mọi sự cãi cọ”. Con người đã nói lời đó nay đã chết, nhưng bài học anh ta để lại cho tôi luôn có hiệu quả.

Mấy năm qua, một trong các lớp thực tập của tôi có một người Ái Nhĩ Lan hay gây hấn tên là Patrick O’Haire, một chàng trai giản dị và can đảm thích cãi cọ. Anh ta làm đại diện hãng xe tải và không thành đạt với nghề của mình.



Khi hỏi thăm tôi khám phá anh ta luôn luôn nói ngược lại và làm bực mình khách hàng; anh tranh cãi, kêu la, mất tự chủ. Nếu một khách hàng dám phê phán máy móc xe tải của hãng anh thì mất anh nổi đóa và nhảy chồm lên chặn họng người ta. Thời đó, trong những cuộc tranh cãi, khi nào anh ta cũng phán lời cuối cùng! Chỉ sau này anh mới thú nhận với tôi: “Than ôi! Bao nhiêu lần tôi ra khỏi văn phòng của một khách hàng mà tự nhủ một cách thỏa mãn: “Ta đã làm cho hắn phải câm họng như thế nào, hắn ta!”... Tôi đã làm cho hắn phải câm họng, vâng, nhưng tôi chẳng bán được cho hắn gì cả”.

Nhiệm vụ đầu tiên của tôi với Patrick O’Haire không phải là huấn luyện cho anh ta nói hay hơn, khi trò chuyện, trong hội họp hoặc trước công chúng, mà là tập cho anh ta biết giữ mồm giữ miệng.

Ông O’Haire đã trở thành người bán hàng đầu tiên của công ty White Motor ở New York. Anh ta đã làm việc như thế nào? Chính bản thân anh ta sẽ nói với anh:

“Giờ đây, khi tôi đến nhà một khách hàng và khách hàng ấy lên giọng với tôi: “Cái gì? Một chiếc xe tải White? Tôi không muốn đâu. Đó là loại hàng xấu. Tôi cũng chẳng lấy nếu người ta đem biếu không tôi. Tôi, tôi sẽ đi đặt một chiếc xe tải Untel”, thì tôi trả lời dửng dưng:

“Hãy nghe này, bạn của tôi ơi, những xe tải hiệu Untel thật tốt. Nếu anh mua một chiếc Untel, anh sẽ không nhầm đâu. Đó là một hãng tốt, một xí nghiệp đẹp!”

“Thế là ông ta không nói gì nữa. Chẳng có lý do gì mà tranh cãi. Ông nói với tôi là Untel thật tuyệt vời, và tôi trả lời: “Chắc chắn thế”. Ông ta cần phải dừng lại. Cả buổi chiều ông ta chỉ một mình nhắc lại: “Những xe tải Untel thật tốt”. Chúng tôi cho qua đề tài đó, và tôi bắt đầu mô tả chất lượng xe tải White của chúng tôi.

“Có một thời mà một nhận xét như trên là hoàn toàn tôi bỏ ngoài tai. Tôi đã bắt đầu đánh vào những chiếc Untel. Tôi càng công kích thì người mua lại càng bảo vệ chúng và một niềm tin khắc sâu là loại xe đó hơn hẳn loại xe khác.

“Nghĩ về quá khứ của tôi, tôi tự hỏi làm như thế nào để có thể bán được xe. Tôi đã mất bao nhiêu năm của đời tôi để tranh cãi, đấu đá, tạo nên đối kháng. Hôm nay, tôi biết im lặng. Như thế có lợi hơn nhiều”.

Nhà thông thái Franklin nói:

“Càng đấu đá và biện luận, có lẽ anh sẽ đạt được là làm cho người đối thoại của anh bẽ mặt, nhưng chiến thắng của anh sẽ là vô ích, vì chẳng bao giờ anh có sự đồng ý chân thành của đối thủ”.

Vậy thì, anh hãy chọn lựa: một chiến thắng có tính chất kịch bản và lý lẽ, hay là một sự đồng ý chân thành.

Thật là hiếm hoi để người ta đồng thời đạt được cả hai.

“Chẳng bao giờ sự thù ghét chấm dứt sự thù ghét: chỉ là tình yêu thương”, Phật đã dạy như vậy. Một kẻ ngộ nhận không được giải tỏa bằng tranh cãi, mà bằng sự tiếp xúc,

bằng ngoại giao, tinh thần hòa giải và bằng mong muốn rộng lượng là nhận định từ quan điểm của người khác.

Một hôm, Lincoln đã trách cứ một sĩ quan trẻ cãi cộ dai dẳng với một trong những người bạn. Ông đã nói với anh ta: “Con người muốn tự hoàn thiện và vươn lên thì không để mất thì giờ vào những tranh cãi riêng tư. Chúng làm khô cằn tính cách và làm cho con người mất tự chủ. Đừng sợ phải nhượng bộ ít nhiều. Nhường lại đường đi cho một con chó hơn là để bị nó cắn vì tranh lối đi qua. Vì dù có giết nó thì vết cắn vẫn còn đó”.

Hãy làm chủ cơn giận của anh. Hãy nhớ rằng người ta phán xét một con người về điều gì có thể làm anh ta nổi giận.

Hãy bắt đầu lắng nghe. Hãy để cho những ai đối kháng với anh khả năng tự bộc lộ. Hãy để cho họ tha hồ nói. Đừng cưỡng lại, đừng tự bảo vệ, đừng tranh cãi, bởi vì sự phản ứng đó tạo nên những ngăn cách. Hãy thử xây dựng chiếc cầu thông cảm. Đừng dựng lên những bức tường của sự bất hòa.

Hãy tìm đến những mảnh đất của sự thỏa thuận. Khi anh lắng nghe những người đối kháng với anh đến cùng, anh hãy dừng lại để suy nghĩ về những điểm và những khoản có thể thỏa thuận được.

Hãy trung thực. Hãy tìm những điểm mà anh có thể nhận thức sai và chấp nhận chúng. Hãy xin lỗi về những sai lầm của anh. Điều đó giúp anh tước vũ khí địch thủ và giảm bớt thái độ tự vệ của nó.

Hãy hứa hẹn suy nghĩ về những ý tưởng của những người đối kháng với anh, nghiên cứu những ý tưởng đó thật cẩn thận. Hãy làm đi. Có thể những người đối kháng với anh có lý. Chấp nhận suy nghĩ về những điều họ nói ra dễ dàng hơn là lún sâu vào một vị thế làm cho các đối thủ của anh nhận xét: “chúng tôi cố gắng nói điều đó với anh nhưng anh đã từ chối lắng nghe”.

Hãy cảm ơn chân thành các đối thủ của anh vì lợi ích của họ. Mọi người dành thời gian để tỏ ra không nhất trí với anh đã quan tâm đến những vấn đề như anh. Hãy nghĩ đến những người đối địch với anh khi thực tế họ muốn giúp đỡ anh, và có thể anh biến họ thành bạn thân.

Hãy hoãn lại hành động của anh để cho hai bên hiện diện có thời gian xem xét chi tiết vấn đề. Hãy gợi ý một cuộc họp chậm hơn trong ngày, hay ngày mai, để cho mọi sự kiện được tập hợp. Để chuẩn bị cuộc họp đó, anh hãy đặt những câu hỏi sau đây: Có thể nào là sự thật trong lập luận của họ? Sự phản ứng của tôi có giải quyết được vấn đề hay đơn giản chỉ vì tôi muốn loại bỏ sự tước đoạt? Phản ứng của tôi làm cho các địch thủ xa lánh tôi hay ngược lại làm cho họ xích lại gần tôi? Có nâng cao uy tín của tôi với mọi người không? Tôi sẽ được hay mất? Nếu tôi được thì tôi trả giá bao nhiêu? Nếu tôi giữ được kín đáo thì sự bất hòa có tan biến đi không? Phải chăng hoàn cảnh khó khăn này là một cơ hội cho tôi để tiến bộ?

Người hát giọng nam cao Ian Pearce, sau năm mươi năm hôn nhân, đã nói: “Vợ tôi và tôi đã thỏa thuận một điều ước, từ lâu, và chúng tôi chẳng bao giờ vi phạm, dù cho cơn giận nặng nề đến thế nào. Khi người này la hét, thì người kia lắng nghe, bởi vì khi cả hai người la hét cùng lúc, thì không có một sự thông báo nào cả, mà chỉ là tiếng ồn ào tiêu cực”.

***Nguyên lý 10***

**Hãy tránh những cuộc tranh cãi,  
đó là biện pháp để chiến thắng**

## CHƯƠNG 11

# MỘT CÁCH CHẮC CHẮN ĐỂ TỰ TẠO NÊN KẺ THÙ! LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRÁNH?

Thời Theodore Roosevelt là Tổng thống Hoa Kỳ, ông thú nhận chỉ có thể tin chắc sự phán xét của mình bảy mươi lăm lần trên một trăm: đó là giới hạn cuối cùng của những khả năng.

Nó là cái độ mà một trong số những con người nổi tiếng nhất của thế kỷ XX hi vọng đạt được, còn anh và tôi thì sao?

Này! Nếu anh có thể tin chắc là mình có lý khoản năm mươi lăm lần trên một trăm, thì anh chỉ còn việc dọn đến ở phố Wall, thu nhập một triệu đôla mỗi ngày, mua một chiếc thuyền buồm và cưới một ngôi sao. Nhưng, nếu anh không thể đạt được tỷ lệ đó, vì sao anh tự cho phép mình khẳng định với người khác rằng họ đều sai lầm?

Anh có thể làm cho người khác hiểu rằng họ sai lầm, bằng một cái nhìn, một giọng nói, một cử chỉ, cũng hùng hồn chẳng

kém gì bằng những từ ngữ. Và nếu anh nói thẳng người ta sai lầm, thì anh có tin rằng người ta suy nghĩ như anh không? Không, chẳng bao giờ! Anh đã đánh một cú trực tiếp vào trí tuệ, vào sự phán xét, vào lòng tự ái của người ta. Như vậy chỉ gây nên sự chống trả, mà chẳng bao giờ làm cho người ta thay đổi ý kiến. Tiếp theo anh có thể ném lên đầu người ta tất cả luận lý của một Platon hoặc của một Kant, nhưng anh không thay đổi được niềm tin của họ vì anh đã làm họ tổn thương.

Không nên bao giờ bắt đầu nói: “Tôi sẽ chứng tỏ cho ông thế này... Tôi sẽ chứng minh cho ông rằng... Như vậy thì cũng bằng như nói:”Tôi còn tinh quái hơn ông, Tôi sẽ làm cho ông thay đổi ý kiến”. Anh tạo nên một sự chống đối và kích động người đối thoại chiến đấu với anh trước khi nghe họ trình bày cái gì.

Thật khó khăn, ngay cả trong những điều kiện thuận lợi nhất, để làm thay đổi ý kiến của đồng loại chúng ta. Vậy thì, tại sao lại dựng lên những trở ngại? Vì sao lại còn bồi thêm vào khó khăn?

Nếu anh có dự định chứng minh một sự việc gì, thì đừng cho ai biết gì cả. Hãy tiến hành một cách khôn khéo, tế nhị, để cho chẳng ai có thể khám phá mục đích của chúng ta.

Hãy theo lời khuyên của nhà thơ:

*Giảng dạy mà không tỏ ra là giảng dạy*

*Hãy cố gắng khiến khoa học mới như là sự nhắc lại một điều bị lãng quên*

Đã ba thế kỷ trôi qua, Galilée chẳng đã từng nói:

*Giảng dạy, đó là nhắc lại cho người khác điều gì mà họ đã biết rồi.*

Lord Chesterfield nói với con trai:

*Hãy khôn ngoan hơn người khác, nếu anh muốn; nhưng đừng làm cho họ cảm thấy điều đó.*

Socrate nhắc lại cho các đồ đệ ở Athène:

*Tôi chỉ biết có một điều:*

*Đó là tôi chẳng biết gì cả.*

Anh muốn gì... Tôi không dám nghĩ là mình giỏi hơn Socrate; bởi vậy tôi đã thôi khẳng định rằng mọi người là sai lầm. Và tôi đã tìm lại được mình!

Nếu có ai khẳng định với anh một sự việc mà anh tin là sai lạc - và cả khi anh biết là hoàn toàn sai lạc - thì bắt đầu như thế này có hơn không: “Hãy lắng nghe, tôi không đồng ý, nhưng tôi có thể nhầm lẫn. Điều ấy thường xảy ra với tôi. Nếu tôi nhầm, tôi rất muốn tu chỉnh lại ý kiến của tôi... Hãy cùng nhau xem xét, anh có muốn không?”

Những câu nói như vậy thật là thần diệu, từng chữ đúng là thần diệu. “Tôi có thể đã nhầm lẫn... Hãy cùng nhau xem xét...” Chẳng có ai trên thế giới lại có thể bác bỏ những chữ đó!

Một trong số những người tham dự Cơ sở Huấn luyện của chúng tôi, Harold Reinke, người bán loại xe Dodge ở Billings,



Montana đã sử dụng cách tiếp cận đó trong những quan hệ với khách hàng. Bị áp lực của giới kinh doanh, thường khi ông tỏ ra cứng rắn và không thương xót khi ông bận lo về những kêu ca của khách hàng. Thái độ đó gây nên những cơn giận dữ, công việc sút kém và một không khí khó chịu. “Nhận ra sự ứng xử đó chẳng đưa tôi đi đến đâu, tôi thử áp dụng một chiến thuật mới. Tôi tập thói quen nói điều gì đó về cái cung cách này: “Chúng tôi phạm nhiều sai lầm làm cho tôi xấu hổ. Có thể là chúng tôi đã nhầm lẫn trong trường hợp của ông. Hãy kể cho tôi nghe điều gì không suôn sẻ”.

“Cách tiếp cận đó tước vũ khí của khách hàng và, sau khi thoát khỏi điều gì nặng nề trong lòng, người ta tỏ ra có lý nhiều hơn khi giải quyết vấn đề. Thực tế, nhiều khách hàng đã cảm ơn tôi về thái độ dễ thông cảm. Hai người trong số đó đã giới thiệu với tôi hai người bạn muốn mua một chiếc ô tô mới. Trong thị trường cạnh tranh gay gắt, chúng ta cần nhiều khách hàng. Tôi tin rằng biết tôn trọng ý kiến của tất cả khách hàng, biết đối xử với họ bằng ngoại giao và sự lịch thiệp, chúng ta trở thành những người đua tranh hàng đầu”.

Chẳng bao giờ sự buồn phiền đến với anh nếu anh chấp nhận nhanh chóng là mình có sai lầm. Sự tuyên bố đó sẽ tức khắc ngăn ngừa được mọi tranh cãi và động viên người đối thoại với anh cũng tự giác tỏ ra công bằng, vô tư và tự do như anh vậy, nghĩa là tự thừa nhận bản thân mình cũng có thể sai.

Nếu anh cứ khẳng khẳng cho một người nào đó tuyệt đối sai lầm và anh nói với người ta một cách đột ngột, thì sẽ xảy ra điều gì? Ví dụ sau đây sẽ minh họa cho chúng ta.

M.S..., luật sư trẻ ở New York, biện hộ cho một vụ án quan trọng ở Tòa án Tối cao của New York (vụ án lớn về một chủ tàu buôn chống lại người cung cấp hàng). Trong khi biện hộ, một trong những vị thẩm phán nói với M.S... “Về luật biển, thời gian hiệu lực là sáu năm, phải không?”

M.S. ngừng lại, nhìn chằm chằm vị thẩm phán, rồi đột ngột nói: “Thưa Ngài, không có thời gian hiệu lực trong luật biển”.

“Yên lặng nặng nề trong phòng xử, sau này M.S... kể lại, và nhiệt độ như hạ xuống số không. Vị thẩm phán sai rồi. Tôi đã nói với ông ta. Phải chăng đó là biện pháp tạo thuận lợi cho công việc của tôi? Không. Tôi vẫn tin rằng tôi có luật cho tôi, và tôi đã bào chữa hay hơn bao giờ. Thế mà tôi không đạt kết quả. Tôi mắc một sai lầm không thể tha thứ là chỉ ra sai sót của một nhân vật lừng danh”.

Thật hiếm có những người mà việc xét xử là hoàn toàn trong sạch, khách quan và sáng suốt. Phần đông trong chúng ta đầy rẫy sự thiên vị. Lý lẽ của chúng ta bị mờ ám vì sự ghen ghét, sự nghi ngờ, sự sợ hãi, sự ham muốn và sự khoe khoang. Và rồi rất nhiều người ghét sự thay đổi ý kiến, bao gồm niềm tin tôn giáo của họ, nhãn hiệu xe họ dùng, cả những diễn viên mà họ ái mộ. Vì vậy, nếu, trong những câu chuyện của các anh, các anh có khuynh hướng lặp lại cho người đang nghe các anh là sai lầm, thì các anh hãy đọc đoạn

vấn sau đây vào tất cả những buổi sáng, trước bữa ăn điểm tâm. Đoạn văn được trích từ cuốn sách của giáo sư James Harvey Robinson.

### **Sự hình thành tinh thần**

“Có lúc chúng ta thay đổi đột ngột những ý kiến của chúng ta mà không cần sự cố gắng hay xúc cảm gì. Nhưng nếu có ai đó khẳng định rằng chúng ta đang sai lầm, chúng ta vùng dậy chống lại sự tố cáo đó và ngay lập tức có một thái độ tự vệ. Chúng ta tạo nên niềm tin của chúng ta một cách nhẹ nhàng, nhưng có ai đe dọa tước mất niềm tin đó thì chúng ta lại bảo vệ niềm tin đó với sự say mê dữ dội. Dĩ nhiên, đó không phải là những ý tưởng, mà là lòng tự ái của chúng ta sợ bị đe dọa... Tính từ sở hữu “của tôi” đối với mỗi người là quan trọng nhất trong tất cả các từ, và tính đến điều đó là khởi đầu của sự khôn ngoan. Tính từ sở hữu đó có chung sức mạnh, bất cứ khi dùng với đối tượng nào như bữa ăn tối “của tôi”, con chó “của tôi”, ngôi nhà “của tôi”. Chúng ta chống lại không chỉ khi người ta nói rằng cái đồng hồ bàn của chúng ta xấu, chiếc xe của chúng ta không tiện nghi, mà cả khi người ta chỉ ra quan niệm của chúng ta về những con kênh của thần Mars, về giá trị dược liệu của chất xaly-xilát hay là về nền văn minh của các vua Pharaon là sai lầm... chỉ có điều làm ta vui lòng là tiếp tục sống trong những niềm tin của chúng ta. Nếu chúng ta thấy những niềm tin đó bị đe dọa, chúng ta cảm thấy một sự nổi loạn thôi thúc chúng ta tìm những luận chứng khả dĩ cứu vãn được chúng. Tóm lại,

cái gọi là lý lẽ của chúng ta chỉ là tưởng tượng ra những lời thoái thác để bảo vệ những lý thuyết cũ kỹ thân thiết của chúng ta”.

Carl Rogers, nhà tâm lý lỗi lạc, đã nói:

“Tôi đánh giá cao việc có thể tự cho phép mình hiểu người khác. Sự hình thành công thức của tôi có thể có vẻ lạ kỳ đối với anh. Có cần thiết không khi tự cho phép mình hiểu người khác? Tôi tin điều đó. Đáng lẽ tìm cách hiểu người ta, chúng ta phán xét, chúng ta đánh giá điều người khác nói. Khi một ai đó biểu lộ tình cảm, niềm tin của mình thì phản ứng tức khắc của chúng ta là phán xét họ “thật là đúng”, “thật là dốt nát”, “thật không bình thường”, “chẳng có lý tí nào” hay là “thế là không tốt”. Rất hiếm khi chúng ta tự cho phép mình hiểu một cách chính xác ý nghĩa của điều người khác vừa nói”.

Tôi nhớ lại chuyện giao cho một người trang trí nội thất làm màn và giấy phủ tường cho nhà của tôi. Ông ta làm theo yêu cầu của tôi, nhưng ít lâu sau, ông đưa cho tôi một biên lai thanh toán làm tôi hụt cả hơi.

Một vài ngày sau, một cô bạn đến thăm tôi. Cô ta nhìn giấy phủ tường, và nhân tiện, tôi cho cô biết giá cả. Khi nghe, cô ta kêu lên: “Sao? Ghê gớm quá! Tôi tin là hần đã đánh lừa anh”.

Đúng là như vậy. Nhưng chúng ta lại không thích chấp nhận những sự thật khó chịu đối với ta. Tôi cố tìm cách tự

bảo vệ. Tôi cho cô bạn thấy là muốn có chất lượng tốt thì bao giờ cũng tốn kém, và người ta không thể hi vọng có thứ hàng sang trọng và cách trang trí nghệ thuật với những chi phí “hạ giá”, v.v...

Hôm sau, một bà khác nhìn giấy phủ tường, ngấm ngấm, thích thú và tỏ ra tiếc là không làm cho căn hộ của mình được trang trí đẹp như vậy. Phản ứng của tôi, anh cũng đoán được, là hoàn toàn khác. Tôi trả lời: “Nói thật lòng, tôi không hề tự cho phép dùng thứ xa xỉ này. Thật quá đắt. Lẽ ra tôi không đặt thứ hàng đó”.

Khi chúng ta sai, chúng ta tự thú với bản thân. Chúng ta cũng tâm sự với những người khác nếu họ biết cảm thông với chúng ta bằng sự dịu dàng và giao tế mong muốn, và chúng ta tự khích lệ sự chân thực và sự can đảm của chúng ta. Nhưng chẳng được như vậy khi người ta buộc chúng ta chấp nhận sự thật khó chịu đó.

Horace Greely, một nhà xuất bản nổi tiếng thời chiến tranh Nam - Bắc, xung đột dữ dội với đường lối chính trị của Lincoln. Ông tiến hành một chiến dịch đe dọa, phê phán và đả kích, hy vọng bằng biện pháp đó, làm cho Lincoln ngả về phía mình. Và lại, người ta biết chính ông đã viết một bài đả kích cay độc và mỉa mai chống Tổng thống Lincoln, vào ngày Lincoln bị Booth ám sát.

Tất cả những lời công kích đó có làm thay đổi những quan niệm của Lincoln không? Không hề! Những lời mỉa mai cay độc và những lời nguyên rủa ít khi thuyết phục được ai.

Nếu anh muốn tự hoàn thiện mình, nếu anh muốn tự chủ và thuyết phục người khác, hãy đọc tiểu sử của Benjamin Franklin. Đó là một câu chuyện hấp dẫn. Trong cuốn sách này, Franklin kể lại ông đã đạt đến chi phối như thế nào cái xu hướng đáng ghét hay phê phán và tranh cãi của ông, và trở nên nhà ngoại giao hoàn hảo nhất của lịch sử châu Mỹ.

Vào thời Franklin còn là một thiếu niên thô lỗ và vụng về, một người bạn già vì lợi ích của cậu mà nói riêng vào sự thật phũ phàng. Sau đây gần như là điều người ấy nói:

“Này Ben, cậu không thể được. Cậu bộp chộp ghê quá với những ai không cùng ý với cậu; những lời nói ngược lại của cậu giống như những cái tát. Vì vậy mà giờ đây mọi người xa lánh cậu; bạn bè cậu lại vui sướng khi cậu không có mặt ở đó. Cậu biết chuyện đó đã dài lắm nên chẳng ai cho cậu hay biết điều gì nữa. Thực ra, chẳng bao giờ có ai muốn giảng dạy cho cậu bất cứ cái gì, vì chỉ thêm một vô ích. Vì vậy cậu không còn may mắn tăng thêm kiến thức hiện tại của cậu, mà tôi tin rằng, còn rất yếu kém”.

Cái cách mà Franklin tiếp thu lời trách móc thấm thía đó thật đúng đắn. con người xuất chúng đó đã đủ trí khôn để hiểu mình là sáng giá, và để thấy trước những thất bại do thiếu sót đã qua. Vì vậy Franklin đã đổi hẳn ý và cố gắng tự sửa chữa tức thì.

“Tôi tự đề ra một qui tắc, anh nói, là tránh mọi kháng nghị công khai những ý kiến của người đối thoại với tôi cũng như mọi sự khẳng định quá tuyệt đối những ý kiến của tôi.

Tôi cảm mình không được dùng những từ hay những thành ngữ để nhấn mạnh một ý kiến xác định, như “chắc chắn như vậy”, “không còn nghi ngờ gì”, v.v..., và tôi thay vào những từ ngữ linh hoạt hơn, như “Tôi nhận thức”, “Tôi tưởng rằng”, “tôi hiểu”, hay là “tôi tưởng mình biết là”... Từ đây, khi có ai nêu lên một nhận xét sai lạc về tôi, tôi biết cường lại sự hăng hái muốn chỉ ra sự tối nghĩa của nó. Tôi bắt đầu, ngược lại, làm cho họ thấy trong những hoàn cảnh khác thì điều quyết đoán của họ có thể đúng, nhưng trường hợp hiện tại thì hình như có phần khác đấy, v.v...

“Chẳng bao lâu tôi thấy xuất hiện những lợi ích của thái độ mới đó của tôi. Những cuộc trò chuyện với người khác dễ chịu hơn. Những ý kiến của tôi, được giải bày một cách khiêm tốn, được chấp nhận nhanh hơn và ít bị chống đối. Ngoài ra, tôi cảm thấy ít dằn vặt trong trường hợp sai lầm. Tôi còn dắt dẫn dễ dàng người đối thoại từ bỏ quan điểm của mình để chấp nhận quan điểm của tôi là đúng.

“Chiến thuật này, ban đầu, chạm phải xu hướng tự nhiên của tôi, nhưng sau đó thì lại thân thiết và dễ dàng với tôi đến mức là trong vòng năm mươi năm qua, chẳng có ai nghe tôi buông một thành ngữ giáo điều. Theo tôi, chính nhờ phương pháp này (Cũng như tính trung thực của tôi) mà tôi được sự tán thành của đồng bào tôi khi tôi đề xuất những thể chế mới, và có được ảnh hưởng lớn trong những cuộc họp công chúng sau kỳ bầu cử của tôi... Bởi vì tôi là nhà hùng biện tồi, hoàn toàn không có khả năng hùng biện, do

dự, không tin chắc vào vốn từ của tôi, thế mà tôi đã thành đạt khi thuyết phục”.

Phương pháp của Benjamin Franklin có mang lại kết quả tốt trong những quan hệ thương mại không? Hãy xem xét: Katherine A. Alfred de Kings Mountain ở bang Caroline Bắc, là thanh tra kỹ thuật trong một nhà máy sợi. Trong một phiên họp của Cơ sở huấn luyện của chúng tôi về giao tế và quản trị, bà đã kể bà đã giải quyết một vấn đề tế nhị như thế nào.

“Tôi có trách nhiệm sắp đặt và tổ chức trao đổi về các hệ thống và qui tắc khuyến khích các nữ công nhân sản xuất nhiều sợi để thu nhập nhiều tiền. Hệ thống mà chúng tôi sử dụng vận hành rất tốt và chúng tôi đã sản xuất hai hoặc ba loại sợi. Nhưng hiện nay chúng ta mở rộng sản xuất đến mười hai loại. Hệ thống của chúng ta không còn đáp ứng cho các nữ công nhân hoàn thành nhiệm vụ và tăng sản xuất. Tôi đưa ra một hệ thống tiền thưởng mới tùy theo loại sợi làm ra trong một thời gian nhất định. Tôi đến cuộc họp, tin tưởng chúng tôi với lãnh đạo là chương trình của tôi tiếp cận đúng đắn với vấn đề. Tôi chứng minh là họ đối xử bất công với các nữ công nhân và tôi giữ nguyên cách giải quyết. Điều ít nhất mà tôi có thể nói, là tôi đã thất bại thảm bại! Tôi chỉ lo bảo vệ chương trình mới của tôi mà không để cho họ chút may mắn nhận ra hệ thống cũ đã đặt cho họ những vấn đề. Đó là ngõ cụt.

“Sau nhiều phiên họp của Cơ sở huấn luyện, tôi hiểu sai lầm của tôi. Tôi đề nghị một cuộc họp khác, và lần này, tôi



hỏi các ủy viên của ban giám đốc, theo họ, có điều gì không ổn. Chúng tôi tranh luận từng điểm một và tôi hỏi ý kiến họ cách giải quyết tốt nhất. Tự bằng lòng với đôi điều gợi ý có chừng mực vào những lúc thuận lợi, tôi đã để cho họ tự ý đi đến những điểm đã có trong chương trình của tôi. Kết thúc hội nghị, tôi trình bày tổng quát cho họ, và họ vui vẻ chấp nhận.

“Giờ đây tôi hoàn toàn tin rằng người ta không đạt được gì hết khi phô bày những sai lầm của người khác. Ngược lại, người ta đem đến điều thiệt hại cho người nào khi nói thẳng thừng sai lầm của họ. Người ta đi đến kết cục là tước bỏ danh dự của họ và làm cho mình trở nên một kẻ quấy rầy”.

Một ngày kia, người ta hỏi Martin Luther King, một nhà hòa bình chủ nghĩa xem đã làm như thế nào để có sự ngưỡng mộ của tướng không quân Daniel James, sĩ quan có quân hàm cao nhất của quốc gia thời đó, Mục sư Luther King trả lời: “Tôi phán xét những con người theo nguyên lý của họ, mà không phải của tôi”.

Cũng như vậy, tướng Robert E. Lee một ngày kia đã nói với chủ tịch Liên bang, Jefferson Davis, và bằng những từ tảng bốt về một sĩ quan nào đó dưới quyền chỉ huy của ông. Một sĩ quan khác thắp từng ông tỏ ra ngạc nhiên: “Thưa tướng quân, ngài không biết người mà ngài vừa ca ngợi là một trong những kẻ thù bám riết ngài và không bỏ một cơ hội nào để mạt sát ngài sao? - Biết chứ, tướng Lee trả lời,

nhưng chủ tịch hỏi ý kiến tôi về vị sĩ quan đó, chứ không hỏi ý kiến vị sĩ quan đó về tôi”.

Đừng tranh cãi với người đối thoại của anh, bất cứ họ là khách hàng của anh, người cộng tác hay là kẻ thù của anh. Đừng chỉ ra anh ta sai lầm, đừng làm cho anh ta bực bội, mà trái lại hãy dùng biện pháp xử sự khôn khéo.

Hai nghìn hai trăm năm, trước khi xuất hiện Giêsu Kitô, vị vua già Akhtoi của Ai Cập đã cho con trai vài lời khuyên mà chúng ta sẽ rất cần hôm nay.

Vị vua thì thào vào tai con: “Hãy là một người khôn khéo; con sẽ dễ dàng đạt đến hơn những mục đích của con”.

### ***Nguyên lý 11***

**Hãy tôn trọng những ý kiến của người đối thoại.  
Đừng bao giờ nói là anh ta sai lầm**

## CHƯƠNG 12

### LÀM GÌ KHI ANH CÓ LỖI?

Tôi ở ngoại ô, rất gần New York. Tuy nhiên, chỉ đi một phút cách nhà tôi, là một góc của khu rừng hoang, ở đó những bụi cây ngầy phủ đầy bột hoa trắng vào mùa xuân, ở đó những con sóc làm tổ và nuôi con, và ở đó những cây cúc sao mọc cao quá đầu con ngựa. Nơi đó có tên gọi là Forest Park... Tôi thích đi dạo chơi nơi đó với Rex, con chó nhỏ của tôi. Đó là một con chó lành, dễ thương và vô hại, và hầu như không bao giờ gặp ai, nên tôi cho nó tự do lang thang.

Một ngày nọ, tôi gặp một cảnh sát đi ngựa, một cảnh sát ham muốn tỏ rõ quyền uy của mình.

“Vì sao ông để con vật này chạy trong vườn cây này mà không dây xích, không buộc mõm? - hấn ta nói với tôi với một giọng khô đặc - Ông không biết nơi đây cấm chó như vậy sao?”

- Có, tôi biết điều đó, tôi đáp lại giọng dịu dàng, nhưng tôi nghĩ là con chó của tôi không gây điều gì có hại.

- Ông *nghĩ* là như thế à? Luật lệ đùa với điều ông nghĩ đấy à! Con vật này có thể giết một con sóc hoặc cắn một đứa

trẻ.... Thôi! Lần này tôi cho qua, nhưng nếu tôi còn thấy con chó của ông chạy lông ngông như vậy, tôi sẽ buộc phải tố giác đấy.

Tôi hứa xin vâng lời.

Và tôi giữ lời hứa... được trong vài ngày. Nhưng con Rex lại không thích buộc mõm, và chúng tôi thử vận may thôi. Mọi việc êm xuôi trong một thời gian. Rồi, một buổi chiều, sau khi leo lên một đỉnh đồi, bỗng nhiên tôi xúc động thấy sự uy nghiêm của luật lệ qua hiện thân của viên cảnh sát trên lưng ngựa. Và con Rex cứ phóng thẳng về phía trước, giáp mặt viên cảnh sát!

Tôi bị giữ lại. Tôi biết điều đó. Vì vậy tôi không đợi viên cảnh sát tra vấn. Tôi vội vàng xin lỗi. Tôi nói:

- Thưa ông, ông bắt tôi quả tang. Đó là lỗi của tôi. Tôi không có gì để biện bạch. Tuần vừa rồi ông đã nói trước với tôi là, nếu như tôi dẫn chó đi không buộc mõm, thì ông sẽ phạt.

Với một giọng từ tốn, viên cảnh sát trả lời:

- Đúng... chắc chắn rồi... Nhưng tôi biết việc đó. Đôi khi thấy không có ai xung quanh, người ta để cho con chó con như con này chạy lông ngông một lúc.

- Người ta để như vậy... vâng, nhưng bị cấm mà, tôi nói lại.

- Ô! Tôi không tin là một con vật nhỏ bé thế này lại gây hại cho ai, viên cảnh sát nhận xét.

Tôi van nài:

- Không, nhưng nó có thể giết những con sóc!

- Nghe này, viên cảnh sát tiếp lời, thôi đừng quan trọng hóa vụ việc nữa. Ông sẽ làm như thế này. Ông cứ để cho con chó của ông chạy phía bên kia và tôi chẳng thấy đâu... Và rồi, đừng nói về chuyện đó nữa!

Nói cho cùng, viên cảnh sát đó cũng là một con người; anh ta muốn khẳng định tầm quan trọng của mình. Và khi tôi nhận sai lầm, thì anh ta chỉ có cách giữ được uy tín của mình là có một thái độ hào hiệp.

Giả dụ như tôi tìm cách biện giải mình đúng; việc gì sẽ xảy ra? Một cuộc tranh cãi. Và anh biết sẽ kết thúc như thế nào.

Thay vì nói ngược lại, tôi đã chấp nhận viên cảnh sát hoàn toàn có lý và tôi thì tuyệt đối sai. Tôi thừa nhận nhanh chóng mình có lỗi, cởi mở và thật lòng. Sự việc kết thúc một cách ân cần, tôi đứng về phía anh ta, anh ta về phía tôi. Lord Chesterfield cũng không thể dễ thương hơn viên cảnh sát này.

Khi chúng ta biết chúng ta đáng bị khiển trách, thì tốt hơn hết là đi bước trước can đảm nhận sai lầm của chúng ta. Sự trách cứ mà chúng ta tự xét cho mình thì có thể dễ chấp nhận hơn là lời buộc tội từ một cái miệng xa lạ?

Hãy khẩn trương tự mình nói ra tất cả mọi điều làm mất lòng mà người khác sắp nói. Nói trước như vậy là anh đã tước vũ khí của họ. Có đến chín mươi chín phần trăm may mắn là người ấy đối xử với một thái độ rộng lượng và bao

dung, và người ấy làm ngơ về những lỗi lầm của anh, giống như viên cảnh sát ở Forest Park.

Ferdinand E. Warren, người vẽ quảng cáo, đã sử dụng chiến thuật như vậy để giữ uy tín với một khách hàng hay cáu gắt.

“Trong nghề nghiệp của chúng ta, ông nói, cần phải rất chính xác và đúng thời gian. Một số nhà xuất bản đòi hỏi các hợp đồng của họ phải được thực hiện tức thì và, trong những điều kiện đó, người ta đôi khi phạm những lỗi nhỏ. Về chuyện đó, tôi biết mọi người luôn luôn thích thú khám phá ra vài chi tiết để phê bình. Tôi thường lánh mặt anh ta, chán ngấy anh ta không phải vì những lời phê bình mà về cái cách phê bình. Gần đây, tôi giao cho anh ta một công việc rất cấp bách. Anh ta điện thoại cho tôi và yêu cầu tôi đến gặp: tôi đã phạm một lỗi, anh ta nói. Tôi chạy đến nhà và thấy đúng điều tôi e ngại: một con người thù địch, khoái chí tìm ra cái để phê phán. Anh ta lên cơn giận, hỏi tôi vì sao tôi đã làm cái này cái kia.

“Đã đến lúc tôi áp dụng những nguyên lý mà tôi nghiên cứu. Tôi trả lời: “Này ông, nếu lời khiển trách của ông có cơ sở, thì tôi là người vi phạm và chẳng có gì bào chữa được cho sai lầm của tôi. Từ khi tôi làm việc cho ông, đáng ra tôi phải làm ông vừa lòng. Tôi lấy làm xấu hổ”.

“Bỗng nhiên, ông đổi giọng và phân bua: “Đúng thế... nhưng, xét ra không phải là một lỗi nặng, chỉ là...”

“Tôi ngắt lời ông ta: “Tất cả những sai lầm có thể đưa lại những hậu quả nghiêm trọng. Hơn nữa còn gây bức tức”.

“Ông ta muốn xen lời vào, nhưng không được. Tôi thấy thú vị vô cùng. Lần đầu tiên trong cuộc đời tôi, tôi tự buộc tội mình và chẳng có gì khó chịu cả.

“Tôi nói tiếp:

- Đáng lẽ tôi phải coi chừng. Ông giao cho tôi nhiều hợp đồng và ông đáng được phục vụ tốt. Tôi sẽ làm lại bản vẽ này.

- Không! Không! Ông ta phản ứng lại, tôi không bao giờ có ý buộc ông phải vẽ lại.

Ông ta khen công việc của tôi, ông chỉ muốn tôi thay đổi chút ít thôi, rằng cái lỗi nhỏ mà tôi vi phạm không dẫn đến việc trừ tiền, và đó chỉ là một chi tiết... một chi tiết không quan trọng.

“Sự vội vã tự buộc lỗi mình đã hoàn toàn tước vũ khí của ông ta. Cuối cùng, ông mời tôi ăn trưa, rồi giao cho tôi một hợp đồng khác”.

Kể ma mánh đầu tiên mới đến có thể biện bạch cho sai lầm của mình. Nhưng con người biết nhận lỗi đã tự nâng mình lên trên đám đông, cảm thấy một niềm vui cao thượng và hiếm có. Một trong những kỷ niệm đẹp nhất của lịch sử là cái cách mà tướng Lee tự buộc tội mình về thất bại ở Pickett do Gettysburg đảm trách thời chiến tranh Bắc-Nam.

Việc giao cho Gettysburg đảm trách là một trong những

sai lầm đẫm máu nhất của sự nghiệp của Lee. Một sự nghiệp oai hùng và xán lạn đã ghi dấu khởi đầu của sự tán loạn. Lee bị đánh bại: ông không thể thâm nhập vào các Bang miền Bắc; mục tiêu của người miền Nam không thực hiện được. Lee bị choáng, thất vọng đến mức đệ đơn lên Tổng thống Jefferson Davis xin từ chức và xin Tổng thống “bổ nhiệm vào cương vị của mình một người trẻ trung và có khả năng hơn”. Nếu Lee tìm cách qui trách nhiệm về thất bại Pickett cho người khác thì ông có thể tìm ra cả hàng tá lý do: một số chỉ huy binh đoàn đã bỏ ông... Kỵ binh không đến kịp để cứu viện cho cuộc tiến công của bộ binh v.v...

Nhưng Lee thật quá cao thượng khi không trách cứ những người khác. Khi những toán quân thương vong và thất trận ở Pickett rút về trận tuyến quân hợp bang, Robert Lee, phi ngựa đến gặp và tiếp đón họ bằng một lời tuyên bố trác việt: “Tất cả những gì xảy ra là do lỗi của tôi, ông thú nhận. Chỉ mình tôi chịu trách nhiệm về thất bại này...”

Ít có vị tướng có lòng can đảm và sự bao dung với một lời thú nhận như thế.

Michael Cheung, người chủ trì những khóa thực tập của chúng tôi về giao tiếp và quan hệ giữa người và người ở Hồng Kông, đã giải thích cho chúng tôi đôi khi văn hóa Trung Hoa đã vấp phải việc ứng dụng những nguyên lý của cơ sở huấn luyện của chúng tôi như thế nào, và đôi khi sự ứng dụng những nguyên lý ấy lại được ưa chuộng hơn sự



giữ gìn bằng mọi giá một truyền thống của tổ tiên như thế nào. Trong một khóa thực tập, một người tham dự khóa có con trai đã không quan hệ với ông từ nhiều năm. Người cha sử dụng ma túy khá lâu, rồi đã dứt bỏ được hoàn toàn. Trong truyền thống Trung Hoa, người lớn tuổi hơn không thể đi bước đầu tiên. Người cha muốn rằng con trai mình phải đi trước để hòa giải.

Một trong những kỳ họp đầu tiên, ông đã nói về những đứa cháu mà ông chưa bao giờ gặp và ông mong muốn hòa giải với con trai biết bao. Những thành viên trong nhóm của ông, đều là người Trung Hoa, hiểu rõ sự xung đột giữa mong muốn của ông và sự tôn trọng một truyền thống lâu đời. Người cha tin rằng lớp trẻ phải tôn trọng các bậc cha anh và ông đã có lý khi chờ đợi con mình đến với mình.

Cuối khóa huấn luyện, người cha lại tỏ bày với nhóm. “Tôi đã suy nghĩ về vấn đề này”, ông giải thích. Dale Carnegie nói: “Nếu anh có lỗi, anh hãy kiên quyết và nhanh chóng nhận lỗi”. Đã quá muộn để tôi nhận lỗi nhanh chóng, nhưng tôi còn có thể kiên quyết nhận lỗi. Tôi đã đối xử bất công với con tôi. Con tôi có lý khi từ chối đến thăm tôi. Có thể tôi mất mặt khi yêu cầu sự tha thứ của một người trẻ hơn, nhưng tôi có lỗi và trách nhiệm của tôi là phải nhận lỗi”.

Những người tham dự khác đã hoan nghênh và ủng hộ ông vô điều kiện. Ở phiên họp tiếp theo, ông kể lại ông đã

đến nhà con trai như thế nào và ông đã yêu cầu và nhận được sự tha thứ như thế nào. Rồi ông giải thích hiện nay ông đã có những quan hệ mới với con trai và cuối cùng ông đã gặp con dâu và các cháu.

Elbert Hubbard là một người viết biên niên sự độc đáo nhất; những bài viết như roi quất đôi khi gây nên sự giận dữ, nhưng, nhờ sự khéo léo, ông thường biến thù thành bạn.

Ví dụ như, khi một người đọc đang giận dữ viết cho ông để phản đối, không đồng ý với bài báo của ông và kết thúc gọi ông bằng những cái tên chẳng thú vị gì, thì ông trả lời như sau:

“Nghĩ cho kỹ, tôi cũng không hoàn toàn đồng ý với mình về bài báo này. Tất cả những gì tôi viết hôm qua chẳng làm tôi vừa lòng hôm nay. Tôi vui sướng được biết ý kiến của anh về đề tài này. Lần sau có dịp đi qua, mời anh ghé lại tôi chơi, chúng ta có thể tranh luận vấn đề này thỏa thích”.

Anh có thể bắt bẻ gì một người đã nói với anh theo cách đó?

Khi nào chúng ta tin chắc mình có lý, thì hãy cố gắng làm cho người khác chia sẻ ý kiến của chúng ta một cách tế nhị và dịu dàng. Nhưng khi chúng ta có lỗi - điều xảy ra với sự lặp lại đáng ngạc nhiên, nếu chúng ta chân thành chấp nhận nó - thì hãy nhanh chóng nhận sai lầm của chúng ta một cách thật lòng. Không những chúng ta sẽ đánh giá những kết quả bất ngờ, mà còn sẽ rất thú vị hơn là cứ cố tự bảo vệ mình.

Hãy ghi nhớ kỹ điều này:

*“Người ta nhận được ít khi chống đối,*

*Và thật nhiều hơn khi biết nhịn nhường”.*

***Nguyên lý 12***

**Nếu anh có lỗi,**

**Hãy nhận lỗi nhanh chóng và kiên quyết.**

## CHƯƠNG 13

### CHÍNH TỪ TRÁI TIM MÀ NGƯỜI TA ĐẠT ĐẾN TRÍ TUỆ

Khi anh lên cơn giận, anh cảm thấy nhẹ người để cho sự thịnh nộ trút vào địch thủ... Nhưng người ấy cảm thấy gì lúc đó? Có chia sẻ niềm vui thú với anh? Lời lẽ hung hăng của anh, thái độ thù địch của anh có làm cho người ấy đồng ý với anh không?

“Nếu anh đến với tôi với những nắm tay siết chặt, Woodrow Wilson từng nói, tôi có thể đảm bảo với anh rằng những nắm tay của tôi cũng sẽ nhanh chóng khép lại. Nhưng nếu anh nói: Hãy ngồi xuống và chúng ta cùng nói chuyện, dù ý kiến của chúng ta khác nhau, chúng ta hãy tìm hiểu nguyên nhân sự khác biệt đó; nếu anh nói với tôi như vậy, chúng ta sẽ sớm phát hiện ra chúng ta không cách xa nhau; chúng ta sẽ thấy những điểm cách ly chúng ta ít thôi, còn rất nhiều điểm xích chúng ta lại gần nhau, và nếu chúng ta có lòng mong muốn chân thành và sự kiên nhẫn để đồng ý với nhau, chúng ta sẽ đạt được”.

Chẳng ai nghiệm thấy hơn sự xác thực của những lời nói trên như John D. Rockefeller Jr. Năm 1915, Rockefeller là con người bị dân bang Colorado ghét nhất. Đã hai năm, xứ sở bị tàn phá bởi một cuộc đình công đẫm máu. Những người thợ mỏ của Hội những Chất đốt và Kim khí ở bang Colorado, điều khiển bởi Rockefeller, đòi tăng lương thật dữ dội. Vật tư và các nhà máy bị đập phá: quân đội được phái đến, máu đã đổ. Vào một thời điểm như vậy, trong không khí sôi sục hận thù, Rockefeller đã hòa giải những người nổi loạn với mục tiêu của mình và lập lại sự bình an với họ. Ông đã đạt được điều đó như thế nào? Hãy nghe câu chuyện.

“Sau khi trải qua nhiều tuần lễ chuẩn bị bằng cuộc tuyên truyền vận động quần chúng thợ thuyền, Rockefeller đọc diễn từ trước đám đông những người đình công. Bài diễn từ này là một kiệt tác. Nó đem lại những kết quả ngạc nhiên. Ông làm dịu đi những làn sóng thù địch bao vây Rockefeller và đe dọa nhấn chìm ông. Nó cho phép ông chiếm lĩnh đám đông. Ông trình bày sự việc một cách thân ái và khôn khéo làm cho những người tham chiến trở lại làm việc mà không một lời đòi hỏi tăng lương, mục tiêu mà họ đã chiến đấu dữ dội”.

Tôi dẫn lại dưới đây phần mở đầu của bài diễn từ nổi tiếng đó. Các anh thấy nó tỏa sáng cảm tình, sự nồng nhiệt và thiện chí.

Hãy nhớ lại là Rockefeller nói với những người mà vài ngày trước đây muốn treo cổ ông. Tuy nhiên, giọng nói của ông không thể nào dịu dàng và thân ái hơn như ông nói với

một nhóm những nhà truyền giáo. Bài nói có những câu như: “Tôi lấy làm *tự hào* đang ở giữa các anh, tôi đã đi thăm *gia đình* các anh, chúng ta gặp nhau ở đây như những người bạn... tinh thần *hòa hợp*... *lợi ích chung*... vì *sự lịch thiệp* của các anh mà tôi phải có mặt ở đây”.

Bài diễn từ bắt đầu như sau:

“Ngày hôm nay được ghi dấu cho tôi bằng một phiến đá trắng. Đây là lần đầu tiên mà tôi có niềm vui và sự may mắn được gặp đông đủ các vị đại diện nhân viên của hãng lớn này, những người quản lý và trưởng dịch vụ, và tôi lấy làm *tự hào* có mặt ở đây, và tôi sẽ nhớ mãi cuộc họp này thật lâu trong cuộc đời của tôi. Nếu cuộc hội họp này diễn ra hai tuần sớm hơn, thì tôi sẽ chẳng phải là một người xa lạ với số đông các bạn. Nhưng, mấy ngày gần đây, tôi đi khắp các trại ở các vịnh than miền Nam, tôi trao đổi với các vị đại diện của các bạn, tôi đến thăm *gia đình* các bạn và chuyện trò với vợ con của các bạn... Vì vậy mà chúng ta nhìn nhau ở đây, không phải như các địch thủ, mà như là những người bạn, và trong sự thông cảm với nhau đó tôi vui sướng có thể tranh luận với các bạn về những *lợi ích chung* của chúng ta.

“Duy nhất từ *sự lịch thiệp* của các bạn mà tôi cần được chấp nhận trong cuộc họp này của các vị giám đốc công ty và các vị đại diện nhân viên, bởi lẽ tôi không thiên vị thuộc về nhóm thứ nhất hay nhóm thứ hai. Và tôi cảm thấy gấn

bó thân thiết với tất cả các bạn, vì theo một nghĩa, tôi vừa đại diện cho giới chủ và những người lao động...”

Đó chẳng phải là một ví dụ tuyệt vời của nghệ thuật biến đổi kẻ thù thành bạn? Giả thử như Rockefeller chọn một chiến lược khác. Giả thử như ông gây chiến với thợ mỏ, ném vào mặt họ mọi sự thật tổn thương, và sử dụng một giọng nói khẳng định họ có lỗi. Cứ cho là ông có luận lý không bắt bẻ được để chứng minh những lỗi lầm của họ. Thì vụ việc sẽ ra sao? Chỉ chuốc lấy cơn giận dữ, thịnh nộ và nổi loạn!

Nếu một người nào chỉ cảm thấy anh là thù ghét và oán giận, thì không bao giờ dù bằng mọi lý lẽ trên đời, anh có thể làm cho họ có chung quan điểm với mình. Những bậc cha mẹ hay la mắng, những ông chủ và những người chồng độc đoán, những đàn bà hay cãi cọ cần hiểu rằng mọi người đều ghét sự thay đổi ý kiến. Chúng ta sẽ không bao giờ buộc họ chia sẻ ý kiến với mình bằng sức mạnh. Để được như vậy, hãy tính đến sự dịu dàng và tình thân ái, nhiều sự dịu dàng và tình thân ái.

Nếu anh muốn liên kết với người nào đi theo lý tưởng của mình, trước hết cần làm cho họ thấy anh là bạn của họ. Đó sẽ là giọt mật ong chạm trái tim người ấy, và từ trái tim mà đi đến trí tuệ.

Những chủ xưởng biết rằng họ đều có lợi khi tỏ ra hữu ái với những người đình công. Khi hai ngàn năm trăm thợ của công ty White Motor đình công để được tăng lương và quyền lập công đoàn, chủ tịch của công ty, ông Robert F. Black,

biết kiềm chế, không tỏ ra bức bối, không đe dọa, không đàn áp. Ông làm điều hay hơn: ông khen những người nổi dậy. Trong một tờ báo của Cleveland, ông ca ngợi thái độ ôn hòa của họ. Khi thấy những người đình công ngồi không, ông tặng họ một tá vỏ chai bóng chày, găng tay, và tổ chức cho họ chơi vài trận. Với những người chơi quần vợt, ông cho họ những quả cầu.

Lòng tốt của chủ tịch Black luôn đưa lại hiệu quả: nó gọi lên những thiện chí. Những người đình công mượn chổi, xẻng và xe ba gác, và họ lau chùi những hành lang của nhà máy, thu gom giấy, diêm, mẫu thuốc lá vứt bừa bãi. Hãy hình dung việc đó! Những người thợ lau chùi sàn nhà máy vừa đấu tranh cho những yêu sách của họ. Người ta chẳng bao giờ thấy cảnh đó. Sau một tuần lễ, một thỏa thuận đạt được giữa chủ và thợ, cuộc đình công kết thúc trong bầu không khí hòa hoãn.

Daniel Webster là một trong những luật sư thời đó được nhiều người tìm đến. Ông không bao giờ thiếu dắt dẫn những lập luận mạnh mẽ nhất của mình bằng những câu lịch thiệp và dịu dàng như: “Rồi quý tòa sẽ đánh giá lại...” “Thưa các vị, có lẽ điều này đáng được suy nghĩ thêm...” “Đây là vài sự kiện mà các vị sẽ không bỏ qua, tôi hy vọng...” Với sự thấu hiểu lòng người của quý vị, quý vị sẽ nắm bắt dễ dàng ý nghĩa của những hành vi ấy...!”. Không có sự thô bạo, không có sự cố sức áp đặt ý kiến của mình. Webster gọi hỏi cử tọa của mình với một giọng dịu dàng, ôn tồn, thân ái, làm cho ông nổi tiếng.



Có lẽ chúng ta sẽ không bao giờ có cơ hội làm trọng tài một cuộc đình công hay là thuyết phục ban hội thẩm, nhưng còn nhiều dịp khác mà nguyên lý trên đây có thể có ích cho chúng ta. Ai biết rằng nếu một ngày kia chúng ta lâm vào hoàn cảnh của M. Straub muốn chủ giảm tiền thuê nhà.

M. Straub, tham gia cơ sở huấn luyện của chúng tôi, kể lại câu chuyện của mình:

“Tôi viết thư báo cho ông chủ là tôi sẽ rời căn hộ của tôi khi kết thúc hợp đồng thuê. Thực ra, tôi không có ý định ra đi, nhưng tôi tính lời đe dọa này có thể làm cho ông ta chịu giảm bớt tiền thuê nhà. Tôi ít hy vọng được việc; nhiều người thuê nhà khác đã thử làm như vậy nhưng đều thất bại; họ nói con người ấy cố chấp lắm. Tôi tự nhủ: Đây là lúc mà mình áp dụng nghệ thuật đang được huấn luyện.

“Vừa nhận được thư tôi, ông chủ đến nhà tôi, người thư ký đi theo. Tôi ra cửa đón ông ta với nụ cười cởi mở. Tôi không bắt đầu phàn nàn về tiền thuê, tôi nói về đẹp của căn hộ; căn hộ làm cho tôi vui thích quá; hãy tin tôi, tôi không tiếc lời ngợi khen. Tôi ca tụng cách ông ta quản lý nhà cho thuê và tôi kết luận tôi rất thích ở lại căn hộ một năm nữa, nhưng điều kiện của tôi không cho phép.

“Ông chủ biểu lộ thái độ là chưa bao giờ nghe một diễn từ như vậy của một ai trong số những người thuê nhà. Và ông chủ biết suy nghĩ về điều đó.

“Ông bực bực với tôi nỗi buồn bực. Luôn luôn là những

lời kêu ca của những người thuê nhà! Có người đã gởi cho ông đến mười bốn bức thư, không thiếu lời thóa mạ thẳng thừng. Một người thì đe dọa chuyển đi nếu ông chủ không tìm cách ngăn ngừa ở căn hộ trên gác ban đêm! Thật vui, ông nói với tôi, tìm được một người như anh. Và tôi chưa yêu cầu gì thì ông đề xuất giảm một ít tiền thuê nhà cho tôi. Tôi đưa ra một giá thuê thấp hơn... Ông chấp nhận ngay.

“Nếu tôi dùng phương pháp như những người khác để đạt mục đích, thì chắc chắn là tôi sẽ thất bại như họ. Nếu tôi thành công, là nhờ thái độ khoan dung, thân ái và thông cảm của tôi”.

Dean Woodcock ở Pittsburgh, Pennsylvania là trưởng dịch vụ của công ty điện lực địa phương. Người ta báo cho ông cần sửa chữa đường dây trên đỉnh một trụ điện. Loại công việc đó trước đây do một bộ phận khác thực hiện, nay vừa mới bàn giao cho dịch vụ của Woodcock. Dù cá nhân ông đã được đào tạo thích đáng, đây là lần đầu tiên người ta gọi bộ phận do ông chỉ huy làm công việc sửa chữa này. Tất cả thành viên của công ty muốn xem họ đã bắt tay vào việc và thành công như thế nào. Ông Woodcock, một vài nhân viên của ông và những thành viên khác của dịch vụ công cộng này đến tham dự việc tiến hành sửa chữa. Một số lớn xe con và xe tải đã tập trung ở đó, và nhiều người tụ lại để quan sát hai người ở trên cao trụ điện.

Nhìn quanh một vòng, Woodcock chú ý một người bước ra khỏi xe, với một máy ảnh và chụp những tấm hình cảnh

này. Giống như dịch vụ trao đổi thông tin cực kỳ lo lắng về hình ảnh ghi nhận đến với công chúng, Woodcock bỗng hiểu ra cái cảnh này có thể mang ý nghĩa là mười hai người điều động đến để sửa chữa nhưng chỉ cần hai người là đủ. Ông đi đến người chụp ảnh. “Tôi thấy anh quan tâm đến việc sửa chữa của chúng tôi”.

- Vâng, mẹ tôi còn quan tâm hơn cả tôi. Bà có những hoạt động trong công ty của ông. Việc này làm cho bà sáng mắt. Có thể là bà đánh giá đã làm một công việc đầu tư không tốt. Tôi nhắc lại với bà là trong nhiều năm qua những công ty giống như công ty của ông có thói quen lãng phí. Đây là bằng chứng. Có thể những tấm hình này rất cần cho báo chí.

- Đúng là người ta có thể tin như vậy và, ở vị trí của anh, tôi cũng suy nghĩ như thế. Nhưng đây là một trường hợp ngoại lệ...” và Dean Woodcock tìm cách giải thích công việc đầu tiên loại này, dịch vụ của ông thực hiện, nên tất cả từ ban giám đốc đến nhân viên đều quan tâm. Đúng là, trong những điều kiện bình thường, thì chỉ cần hai người thôi... Người nhiếp ảnh cất máy, bắt tay Woodcock và cảm ơn anh đã để thì giờ giải thích việc này.

Thái độ thông cảm của Dean Woodcock đã tránh cho công ty nhiều buồn bực và một bài báo không lợi.

Đã quá lâu rồi, khi tôi còn là một đứa trẻ chạy qua rừng đến trường, ở xứ Missouri quê tôi, một ngày nọ tôi đọc một chuyện ngụ ngôn về mặt trời và cơn gió. Cả hai tranh cãi để biết ai mạnh hơn. Cơn gió nói: “Tôi sẽ chứng tỏ là tôi mạnh

hơn. Anh có thấy ông già kia không? Tôi cam đoan là tôi sẽ lật tung cái áo khoác của ông ta nhanh hơn anh có thể làm”. Nhưng rồi mặt trời khuất sau đám mây và gió thổi mạnh thành cơn bão. Nhưng càng thổi mạnh, ông già càng siết chặt chiếc áo quanh thân.

Cuối cùng, gió mệt và hết thổi. Mặt trời hiện ra khỏi đám mây và nở nụ cười dịu dàng với cụ già. Cụ già cảm thấy nóng, lau mồ hôi trán và cởi chiếc áo khoác. Mặt trời nhận xét cho con gió thấy rằng lòng tốt và sự dịu dàng luôn luôn mạnh hơn bạo lực và sự giận dữ.

Ésope, một nô lệ Hy Lạp, sáng tác những truyện ngụ ngôn bất tử sáu trăm năm trước Giêsu Kitô. Những điều giáo dục của ông vô cùng quý giá đã hai mươi lăm thế kỷ qua cho đến ngày nay ở Athènes. Mặt trời sẽ thành công hơn cơn gió khi làm cởi chiếc áo khoác của anh; sự dịu dàng, những lời nói tốt đẹp sẽ tác động nhanh chóng đến mọi người xung quanh hơn là sự giận dữ và mọi điều huyền ảo.

Hãy nhớ lại câu nói của Lincoln: Một giọt mật ong bắt được nhiều ruồi hơn là một lít mật đắng.

### ***Nguyên lý 13***

**Hãy bắt đầu một cách thân ái**

## CHƯƠNG 14

### BÍ MẬT CỦA SOCRATE

Khi anh muốn thuyết phục thính giả của anh, hãy tránh khi bắt đầu câu chuyện nêu lên những vấn đề mà anh và họ không nhất trí với nhau. Ngược lại, hãy áp dụng cái cách từ đầu đến cuối, nhấn mạnh những điểm mà cả hai bên đều đồng ý. Hãy chứng tỏ càng nhiều càng tốt rằng anh làm việc cùng mục đích với họ, cái khác chỉ là những phương tiện để đạt đến.

Hãy dắt dẫn người ta nói: “Vâng, vâng” càng sớm càng tốt. Hãy làm cho người ta đừng nói: “Không”.

Giáo sư Overstreet, trong cuốn sách Nghệ thuật tác động đến phẩm hạnh của con người, đã viết: “Một câu trả lời phủ định là một trở ngại khó khăn để vượt qua. Khi một người nào đã nói “Không”, tất cả lòng kiêu hãnh của họ buộc họ giữ một thái độ nhất quán, nên họ tiếp tục nói “Không”. Về sau họ có hiểu lời nói “không” đó là không đúng? Mặc kệ! Họ không thể thay đổi: họ giữ gìn lòng tự ái quý giá của họ.

Vì vậy mà điều cực kỳ quan trọng là từ đầu phải đưa người đối thoại của anh theo đúng hướng: hướng của sự đồng ý”.

Những câu trả lời khẳng định dắt dẫn tư tưởng của người đối thoại theo một hướng thuận lợi. Hiện tượng nhắc lại chuyển động của hòn bi-da: một khi được đẩy đi thì không thể chệch đường lẫn bởi một sức cưỡng lại nhỏ nhoi, mà cần phải một lực lớn hơn để ném nó lại phía sau.

“Khi một người nào nói “Không” một cách chân thành, với niềm tin thì họ làm gì nhiều hơn là thốt ra một từ với năm chữ. Toàn thân họ - các tuyến hạch, các dây thần kinh, các cơ bắp của họ - vận động thành một thái độ từ chối. Người ta nhận xét ở một mức độ nhìn chung là yếu ớt, nhưng đôi khi cũng lộ ra, một phản ứng của cơ thể. Cả con người trong thế tự vệ, cả hệ thống thần kinh cơ bắp cảnh giác chống lại sự đồng tình.

“Ngược lại, khi một người nào nói “vâng”, thân thể họ thể hiện sự tiếp nhận và đồng tình. Như vậy, càng thu về được nhiều lời đáp lại “vâng”, chúng ta càng thành công làm cho người nghe có thái độ thuận lợi về đề nghị của chúng ta”.

Chẳng phải là một kỹ thuật đơn giản như thế này: đặt những câu hỏi đưa đến chắc chắn một lời đáp khẳng định? Thế mà người ta đã xao lãng biết bao kỹ thuật đó! Người ta cứ tưởng rằng những ai làm bực bội người khác là cũng cố tình cảm về sự quan trọng của mình.

Nếu khốn thay, từ đầu câu chuyện, anh đã nhỡ gây nên

lời đáp “Không” từ phía con anh, khách hàng của anh, người cộng tác với anh hay là người liên kết, thì sau đó, anh cần có sự thông thái và sự kiên nhẫn của thiên thần mới biến đổi được sự phủ định đó thành sự khẳng định.

Nhờ phương pháp của “Những sự đồng ý dự bị”, nếu tôi có thể nói, mà M. James Eberson, nhân viên ngân hàng, tránh cho cơ quan của mình mất một khách hàng.

“Tôi đã trao cho, ông nói, một vị muốn mở một tài khoản tại ngân hàng của chúng tôi tờ đơn để điền vào. Ông trả lời vài câu hỏi, rồi từ chối trả lời những câu hỏi khác.

“Trước khi nghiên cứu những quan hệ con người, tôi sẽ lưu ý vị khách hàng tương lai đó là nếu ông không cung cấp những điều chúng tôi cần biết trong tờ đơn đó, thì chúng tôi không mở tài khoản cho ông... Nhưng rồi tôi nhớ lại, thật xấu hổ, trước đây tôi đã phạm một lỗi tương tự; tự nhiên tôi thích thú tạo nên một qui ước: tôi chứng tỏ tôi là chủ nhà ngân hàng và người ta không được đùa cợt với những qui định của chúng tôi! Khốn thay, tôi không hề quan tâm đến khách hàng nghĩ gì, và có quyền chờ đợi một sự đón tiếp nhiệt tình của ngân hàng mà ông sắp gửi tiền của vào đó.

“Ngày hôm ấy, tôi định làm việc với ít nhiều lương tri hơn: tôi sẽ tránh nghĩ về những gì chúng tôi muốn, để tập trung về những điều mong muốn của khách hàng, và trên tất cả, là làm sao cho từ đầu, khách hàng nói: “Vâng, Vâng”. Rốt cục, tôi nói rõ là những chi tiết mà khách hàng từ chối ghi vào đều không cần thiết tuyệt đối.

“Tuy nhiên, tôi tiếp tục, giả dụ như ông đột ngột biến mất và để lại tài sản ở ngân hàng, thì ông có muốn biết số tiền đó sẽ chuyển giao cho người thân nào gần gũi nhất của ông?”

“Nhưng, nếu chắc chắn là như thế, ông thừa nhận.

“Trong những điều kiện đó, thì ông không nghĩ rằng sẽ là thận trọng để ghi trong tờ đơn tên của người thân đó để giúp chúng tôi, trong trường hợp tai họa, thực hiện mong muốn của ông không sai lầm, không chậm trễ sao?”

“Và thế là ông nói “vâng”.

“Dần dần ông dụ đi khi thấy chúng tôi yêu cầu ghi những chi tiết đó là vì lợi ích của ông ta. Ông không chỉ cung cấp tất cả những điều cần thiết, mà còn theo lời khuyên của tôi, ông giao cho chúng tôi quản lý tài sản đó.

“Từ cách làm cho người ấy đáp lại: “Vâng, vâng”, tôi đã làm cho ông quên đi mục đích tranh cãi của chúng tôi và vui lòng thực hiện tất cả những gì tôi yêu cầu.

“Joseph Allison, đại diện của Hội Westinghouse, tâm sự với chúng tôi: Từ rất lâu, tôi không thể nào kéo về được một khách hàng lớn. Cuối cùng, sau mười ba năm gắng sức và đi lại thăm hỏi, tôi đã thuyết phục được vị giám đốc kỹ thuật và bán cho ông ta vài máy nổ.

“Nếu những cỗ máy này thỏa mãn người dùng, tôi biết là sẽ có một đơn đặt hàng mới bảy trăm cái, ông nói.



“Tôi bảo đảm tuyệt đối những cỗ máy của chúng tôi là hoàn hảo. Ba tuần sau, đến gặp khách hàng ấy, tôi nở nụ cười...

“Nhưng nụ cười của tôi biến đi nhanh vì ông giám đốc kỹ thuật tiếp tôi với lời báo tin ngã ngựa:

“Này ông Allison, tôi thắng thốt hỏi lại. Vì sao?

“Bởi vì máy nóng quá, người ta bỏng tay khi mới đụng vào.

“Tôi biết tranh cãi không đi đến đâu; quá nhiều phiền toái với phương pháp này. Tôi thử dùng phương pháp để dẫn ông theo hướng của tôi.

“Tôi hoàn toàn đồng ý với ông, M.Smith; nếu những cỗ máy này nóng quá, ông không nên đặt hàng loại ấy nữa. Các ông cần những cỗ máy mà nhiệt độ không vượt qua giới hạn qui định bởi Hội quốc gia những nhà Chế tạo dụng cụ điện, phải không?

“Điều đó phù hợp. Tôi được tiếng “vâng” đầu tiên.

“Những qui định của Hội này là một cỗ máy bình thường có thể đạt một nhiệt độ trên 22° đến nhiệt độ xung quanh. Đúng không ạ?

“Vâng, ông chấp nhận, đúng như vậy. Nhưng những cỗ máy của ông nóng nhiều hơn qui định đó.

“Tôi không gạt đi nhận xét của ông. Tôi chỉ đơn giản lưu ý đến nhiệt độ của xưởng máy.

“Nhiệt độ của xưởng máy? Gần 24°

“Được! Thêm 22° vào 24°, và ông có tổng số 46°. Ông có sợ bóng không khi đặt bàn tay dưới một vòi nước 46°?”

“Một lần nữa, ông nói “Vâng”.

“Tôi kết luận nhẹ nhàng:

“Có lẽ tốt hơn là tránh sờ vào những cỗ máy này...

“Niềm tin của tôi, tôi tin là ông có lý, ông ta thú nhận.

“Chúng tôi tiếp tục chuyện trò một lúc. Rồi ông gọi cô thư ký và trao cho tôi một đơn đặt hàng lên đến 35000 đôla!

“Phải cần đến nhiều năm của cuộc đời tôi, không nói đến hàng vạn đôla kinh doanh thua lỗ, để tôi hiểu sự vô ích của mọi tranh cãi; có lợi hơn nhiều và thú vị hơn nhiều khi xem xét các vụ việc từ quan điểm của người khác, và dắt dẫn cho người ta nói: “Vâng, vâng”.

Socrate đã hoàn thành việc mà ít người thực hiện được qua các thời đại: ông đã xây dựng một triết học mới, và ngày nay, hai mươi ba thế kỷ sau khi ông mất, ông được tôn vinh như một trong những nhà tâm lý tinh vi nhất của mọi thời đại.

Phương pháp của ông là gì? Ông có nói với những người láng giềng là họ có lỗi?Ồ! Không! Không phải ông. Ông rất khôn khéo về việc đó. Tất cả kỹ thuật của ông, ngày nay gọi là “phương pháp Socrate”, là đặt những câu hỏi mà đích thủ của ông chỉ có thể trả lời khẳng định. Người này sau người khác, ông cuốn họ theo một loạt lời đồng ý. Và như vậy, từ câu hỏi không cưỡng được đến lời đáp khẳng định, ông dẫn

người đối thoại đến một kết luận mà trước đó không lâu anh ta đã bác bỏ quyết liệt.

Lần sau khi chúng ta dự định báo tin một cách đắc thắng cho người lảng giềng của chúng ta là họ nhầm lẫn, chúng ta hãy nhớ bậc lão trượng Socrate, và đặt ra thật khiêm tốn một câu hỏi - một câu hỏi sẽ đem lại cho chúng ta một lời đáp “Vâng”.

Những người Trung Hoa có câu tục ngữ thật thông thái: “Ai bước dệu dàng thì sẽ đi được xa”.

### ***Nguyên lý 14***

**Hãy đặt những câu hỏi làm cho  
người ta nói vâng tức thì**

## CHƯƠNG 15

### CÁI VAN AN TOÀN

Nhiều người, khi cố thuyết phục người đối thoại, lại nói rất nhiều. Hãy để cho người khác “dốc hết túi ra”. Anh ta biết hơn anh công việc và những vấn đề của mình. Hãy đặt những câu hỏi, và để cho anh ta giải bày.

Nếu anh không đồng ý với người ấy, anh cứ muốn ngắt lời. Nhưng không nên làm gì cả. Vì ngắt lời là nguy hiểm. Anh ta sẽ không nghe anh đâu khi đang nóng đầu muốn giải bày tất cả ý kiến. Hãy lắng nghe anh ta một cách kiên nhẫn và vô tư. Hãy để cho anh ta thấy anh đã chăm chú nghe một cách chân thành. Hãy cố vũ anh ta bộc lộ hết ý nghĩ của mình.

Chiến lược ấy có mang lại những kết quả tốt trong cuộc sống nghề nghiệp hay không? Hãy nghe câu chuyện của một người bị *ép buộc* sử dụng nó.

Một trong những hãng ô tô lớn nhất ở châu Mỹ đã yêu cầu ba cơ sở chế tạo hàng dệt cung cấp vải bọc ghế ngồi trong xe. Đó là một công việc kinh doanh lớn, hợp đồng một năm. Mỗi cơ sở chế tạo cử đến một đại diện. Hàng hóa được kiểm tra,

rồi mỗi đại diện trình bày lần cuối cùng về chất lượng hàng. Đó là dịp may để thực hiện đơn đặt hàng.

Đến lượt M.G.B... một trong ba người bán, thức dậy thấy mình bị viêm thanh quản nặng.

“Không một tiếng nào phát ra được từ cổ họng của tôi, ông nói. Cố lắm thì chỉ một tiếng thì thậm chí khó nhận ra. Tôi được dẫn vào một văn phòng ở đó đã có mặt kỹ sư soi dẹt, giám đốc mua hàng, giám đốc bán hàng và chủ tịch công ty. Tôi cố gắng nói nhưng chỉ phát ra tiếng khàn khàn.

“Chúng tôi ở xung quanh bàn. Tôi lấy một tờ giấy và ghi: “Thưa các vị, tôi xin lỗi, tôi bị viêm thanh quản, tôi mất tiếng”.

“Tôi sẽ nói với anh”, ông chủ tịch nói. Đúng vậy, ông nói với tôi. Ông giới thiệu và khen chất lượng các mẫu hàng của tôi. Một cuộc tranh cãi diễn ra. Ông chủ tịch đại diện cho tôi, đứng về phía tôi. Sự tham dự của tôi vào cuộc trao đổi chỉ bằng một vài cử chỉ, nụ cười và gật đầu.

“Kết cục cuộc thương lượng khác thường đó, hợp đồng rơi vào hãng của tôi, một đơn đặt hàng một triệu mét vải với giá 1600000 đôla. Một đơn đặt hàng lớn nhất mà tôi chưa bao giờ được.

“Tôi biết là tôi có thể bị tuột mất vụ kinh doanh này nếu tôi có thể diễn đạt bình thường, bởi vì tôi có một quan niệm hoàn toàn lạc hướng kinh doanh. với cách thức hoàn toàn ngẫu nhiên này mà tôi khám phá ra một điều là, đôi khi thật có lợi để những người khác nói thay mình”.

Để những người khác nói cũng đem lại những kết quả tốt trong những quan hệ gia đình và quan hệ nghề nghiệp. Những quan hệ của Barbara Wilson với con gái Laurie nhanh chóng không được suôn sẻ. Laurie vốn là một đứa trẻ trầm lặng và hiền hòa, đã trở thành một thiếu nữ thiếu cởi mở, đôi khi lại hung hăng. Những lời quở trách dài dòng, những đe dọa và trừng phạt đều chẳng có tác dụng gì.

“Một hôm, bà Wilson kể lại cho chúng tôi, tôi bỏ rơi con bé. Laurie đi thăm một bạn gái mà không được phép của tôi. Lại thêm, nó dám đi khi chưa xong công việc. Khi nó trở về, tôi định hét lên, như hàng vạn lần trước đó, nhưng tôi cảm thấy không còn hơi sức nữa. Tôi chỉ nhìn nó và buồn bã nói: “Vì sao, Laurie, vì sao?”. Laurie chú ý thái độ của tôi và trả lời tôi với giọng êm dịu: “Mẹ cũng muốn biết sao?”. Tôi gạt đầu và Laurie giải bày. Lúc đầu nó hơi do dự, nhưng sau đó nó thổ lộ với tôi tất cả: tôi chưa bao giờ lắng nghe nó cả; tôi mất thì giờ bảo nó làm cái này, cái kia; mỗi lần nó muốn tâm sự với tôi, tôi ngắt lời và ra lệnh. Tôi hiểu nó cần tôi, nhưng không phải cần một người mẹ độc đoán, mà cần một bạn tâm giao, cần một ai đó có khả năng giúp nó vượt qua cái ngưỡng khó khăn của tuổi thiếu niên. Và thay vì nghe con nói, tất cả những gì tôi đã làm là nói. Tôi chẳng bao giờ hiểu con tôi cả.

“Từ ngày hôm đó, tôi để cho con tôi giải bày tùy thích. Nó tâm tình với tôi và quan hệ mẹ con chúng tôi được cải thiện rõ rệt. Nó trở lại thành cô gái cởi mở và tươi vui như trước đây”.

Gần đây, tờ báo New York Herald Tribune công bố, ở trang tài chính, một thông báo yêu cầu tuyển một người có khả năng và kinh nghiệm đặc biệt. Charles T. Cubellis trả lời thông báo, và vài ngày sau, được mời đến gặp. Không để mất thời gian, anh đến Wall Street tìm tất cả những chỉ dẫn có được về ông chủ của hãng mà anh sẽ đến trình diện.

Trong cuộc trao đổi với ông, anh nói: “Tôi sẽ thực sự tự hào được góp phần vào một hãng đang phát triển như hãng của ông... Hình như ông đã khởi đầu cách đây hai mươi tám năm, với mọi việc của ông văn phòng và một người đánh máy chữ. Có đúng như vậy không?”

Nhìn chung, những người đã thành công thích nhắc lại những khó khăn buổi đầu. Ông này không làm gì ngoài qui tắc. Ông đã bắt đầu với 450 đôla trong túi và... một ý tưởng. Ông đã chống lại sự nản chí, mặc cho những lời châm chọc cay độc, làm việc mười hai giờ và mười sáu giờ mỗi ngày, cả những chủ nhật và ngày lễ. Và giờ đây, những trùm tư bản của Wall Street đến nhờ ông chỉ dẫn. Ông bằng lòng với mình; ông có quyền được như vậy. Và ông tỏ ra thật hân hoan khi kể lại tất cả chuyện đó.

Để kết thúc, ông hỏi ngắn gọn kinh nghiệm của ông Cubellis, rồi gọi ông phó chủ tịch và nói: “Tôi tin ông này là người chúng ta cần”.

Ông Cubellis đã chịu khó tìm tài liệu về người sẽ sử dụng mình sau này. Ông chứng tỏ đã quan tâm đến ông chủ và

xí nghiệp của ông ta. Ông khuyến khích ông chủ nói. Vì vậy mà gây được ấn tượng tốt.

Cả những bạn thân của chúng ta thích nói về những công lao của họ hơn là nghe chúng ta ngợi ca những công lao của chúng ta.

La Rochefoucauld nói: “Nếu các anh muốn tự tạo ra những kẻ thù, thì hãy tỏ ra vượt trội hơn bạn; nhưng nếu các anh muốn tự tạo ra những người liên kết, thì hãy để cho các bạn của anh vượt trội các anh”.

Thực vậy, khi họ hơn ta, họ khẳng định sự quan trọng của họ; trong trường hợp ngược lại, họ tự cảm thấy thấp kém và sinh ra ghen ghét.

Henrietta G. là nữ cố vấn tìm việc làm được đánh giá cao của một chi nhánh ở New York. Không phải luôn luôn có được trường hợp đó.

Trong những tháng đầu tiên, chị không có một người bạn nào trong số đồng nghiệp. Vì sao? Vì không có một ngày nào mà chị không khoe khoang hoạt động tìm việc làm của chị, những tài khoản mới chị vừa mở và tất cả những gì chị đã thực hiện được.

“Tôi làm tốt công việc của tôi và tôi tự hào về điều đó, Henrietta kể lại cho chúng tôi. Nhưng thay vì chia sẻ những thắng lợi của tôi, các đồng nghiệp của tôi hình như lại tỏ ra sợ bóng sợ vía. Tôi mong muốn thực lòng họ đánh giá cao công việc của tôi. Sau khi tham gia cơ sở huấn luyện của anh, tôi



ý thức cần ít nói về mình và để cho họ được chú ý nhiều hơn. Các đồng nghiệp của tôi cũng có những lý do để thỏa mãn và thích nói với tôi về những thành công của họ hơn là nghe tôi nói về những thành công của tôi. Giờ đây, khi chúng ta có một ít thời gian để trò chuyện, tôi yêu cầu họ chia sẻ những niềm vui của họ cho tôi và tôi chỉ kể những thành công của tôi khi họ yêu cầu”.

***Nguyên lý 15***

**Hãy để cho người đối thoại với  
anh nói thỏa thích**

## CHƯƠNG 16

### ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC SỰ CỘNG TÁC CỦA NGƯỜI KHÁC

Những ý tưởng mà chỉ mình anh khám phá ra có phải làm cho anh tin cậy hơn là những ý tưởng mà người ta đặt sẵn trên mâm bạc để trình cho anh không? Nếu điều đó là thật thì chẳng phải là vụng về khi cố áp đặt bằng mọi giá ý kiến của anh cho những người xung quanh hay sao? Chẳng phải là khôn ngoan hơn khi biết khéo léo gợi ý để cho người khác tự rút ra kết luận?

Cái ê-kíp của ông Adolph Seltz, ở Philadelphia - ông là một trong số người tham dự Cơ sở huấn luyện của chúng tôi, giám đốc việc mua bán của một hãng ô tô lớn - là hoàn toàn nản chí và vô tổ chức. Cần làm cho ê-kíp đó hăng hái hơn. Ông Seltz tập hợp những người bán xe đó trong phòng diễn thuyết và yêu cầu họ nói không e ngại gì. Họ chờ đợi gì ở ông?... Ông sẽ làm tất cả những gì có thể được để thỏa mãn họ. Họ đưa ra những điều họ quan tâm. Đến lượt mình, ông hỏi họ:

“Và bây giờ, hãy nói cho tôi biết tôi có quyền hy vọng gì ở các anh”. Mọi người cùng nêu lên:

“Sự trung thành, sự thật thà, sáng kiến, niềm lạc quan, sự cộng tác, tám giờ hằng hái làm việc mỗi ngày”; một người bán hàng còn bốc lên là làm việc mười bốn giờ. Ông giám đốc ghi hết những lời đáp của họ trên một tấm bảng. Kết quả sau cuộc trao đổi đó là hàng bán tăng lên nhờ sự can đảm và sáng kiến của họ.

“Các người làm của tôi, ông Seltz nói, đã ký với tôi một hợp đồng tinh thần, về phần tôi, tôi thực hiện những lời hứa hẹn, và phía họ cũng lo hoàn thành nhiệm vụ. Tôi chỉ cần hỏi ý kiến họ, đối xử tử tế với họ, là tôi muốn gì được nấy”.

Chúng ta không thích ai áp đặt cho chúng ta bất cứ việc gì. chúng ta thích làm từ ý nguyện của chúng ta. Và thật dễ chịu khi chúng ta được hỏi về thị hiếu và ước vọng của chúng ta.

Như trường hợp của ông Eugène Wesson. Cho đến khi ông hiểu ra điều đó thì ông đã mất hàng ngàn đôla trong công việc làm ăn. Ông là một nghệ sĩ vẽ trang trí trên vải, đồ thêu và quần áo, v.v... Trong ba năm, ông đã kiên trì làm việc cho một trong những nhà chế tạo quan trọng nhất của New York. “Ông ta không từ chối tiếp tôi, Wesson giải thích, nhưng ông không giao cho tôi một đơn đặt hàng nào. Ông chăm chú xem xét những mẫu vẽ rồi nói: “Không, anh Wesson, tôi nghĩ rằng chúng ta sẽ không cùng làm với nhau nữa hôm nay”.

Sau nhiều lần thất bại, Wesson hiểu ra là cách làm của mình chẳng hay, mình đã tính sai. Ông quyết định nghiên cứu nghệ thuật tác động đến người khác.

Ít lâu sau, ông nghĩ ra một cách. Ông chọn trong xưởng vẽ sáu bức phác họa còn dở dang, đem đến nhà chế tạo và nói: “Thưa ông, tôi muốn ông giúp tôi một việc. Đây là một vài bức vẽ, mong ông cho chúng tôi biết là cần hoàn chỉnh như thế nào để vừa ý ông?”

Nhà chế tạo xem xét các bức vẽ một lúc rồi nói: “Anh hãy để lại đây mấy hôm, anh Wesson, rồi đến gặp tôi nhé”.

Wesson nghe lời, ba ngày sau trở lại, nhận được những chỉ dẫn của nhà chế tạo để hoàn tất các bức phác họa theo sở thích của ông ta. Kết quả: tất cả đều được thu nhận.

Từ đó, Wesson đã nhận được từ khách hàng này một loạt công việc dựa theo ý họ.

“Tôi hiểu, nhà nghệ sĩ nói với chúng ta, vì sao tôi không thuyết phục được khách hàng này trong nhiều năm. Vì tôi giục ông ta mua những bức vẽ mà, tôi, tôi cho rằng hợp ý ông. Thực ra là phải làm ngược lại. Giờ đây, tôi hỏi ý ông; tôi để cho ông có cảm tưởng là chính ông sáng tạo ra; và đúng vậy, ông sáng tạo. Tôi không cần thuyết phục ông nữa; tự mình ông chấp nhận”.

Để cho người đối thoại vui vẻ tin rằng ý của họ sẽ đem lại nhiều hiệu quả trong cuộc sống gia đình cũng như trong

việc kinh doanh hay chính trị. Paul Davis, ở Tulsa, bang Oklahoma, kể lại ông đã áp dụng nguyên lý này như thế nào.

“Gia đình tôi và tôi đã tận dụng một chuyến du lịch. Đã từ lâu tôi mơ ước đi thăm những cảnh trí lừng danh của lịch sử nước ta: chiến trường Gettysburg, gian phòng nơi ký bản Tuyên ngôn Độc lập ở Philadelphia và thủ đô của nước ta. Valley Forge ở Jamestown và ngôi làng thuộc địa được phục chế ở Williamsburg đều đứng hàng đầu trong danh mục của tôi.

“Tháng ba, vợ tôi là Nancy nảy ra một ý kiến về kỳ nghỉ hè của chúng tôi. Nancy muốn đi một vòng các bang miền Tây rồi thăm những cảnh trí ở Tân Mexique, ở Arizona, ở California và Nevada. Vợ tôi muốn một cuộc du lịch như vậy đã nhiều năm. Nhưng dĩ nhiên là chúng tôi không thể đi thăm cùng lúc Đông và Tây.

“Con gái chúng tôi là Anne đang học lịch sử Hoa Kỳ ở trường trung học và nó quan tâm đến những sự kiện đã dựng lên đất nước. Tôi hỏi nó, trong kỳ nghỉ hè sắp đến, có thích đi thăm những nơi mà người ta đã dạy ở trường. Nó trả lời tôi là thích lắm.

“Hai tối hôm sau, sau bữa ăn, Nancy báo cho tôi là nếu chúng tôi đều nhất trí, chúng tôi sẽ đi nghỉ hè kỳ này ở các bang miền Đông, một cuộc du lịch tuyệt vời cho Anne và hấp dẫn với tất cả chúng tôi. Chúng tôi đều nhất trí”.

Cũng nhờ phương pháp đó mà một nhà chế tạo các linh

kiện máy thu thanh đã bán được hàng cho một trong những bệnh viện lớn nhất ở Brooklyn. Người ta lập ra một đơn vị dịch vụ máy thu thanh hoàn hảo nhất và hiện đại nhất. Trưởng phòng dịch vụ ấy, tiến sĩ L... đã phải vào cuộc tranh chấp với những tay lạnh nghề thương mại, đến lượt tán tưng các mặt hàng của họ.

Một trong số những người đó tỏ ra tháo vát hơn những người cạnh tranh với mình, bởi vì ông hiểu biết thấu đáo hơn họ về bản chất con người. Ông viết cho vị tiến sĩ bức thư như sau:

“Xí nghiệp của chúng tôi vừa sản xuất một loại linh kiện máy thu thanh đời mới. Hôm nay lô hàng đầu tiên vừa ra mắt chúng tôi. Những linh kiện đó không được hoàn hảo, chúng tôi biết điều đó, và chúng tôi cần giám định lại. Vì vậy chúng tôi vô cùng biết ơn ông nếu ông dành chút thì giờ đến xem xét, rồi giải thích cho chúng tôi biết cần thay đổi những gì để các thành viên trong nghề nghiệp của ông chấp nhận.

“Biết ông rất bận, nên ông vui lòng để tôi cho lái xe đến đón ông vào lúc thuận lợi để ông kịp thời chỉ dẫn cho chúng tôi”.

“Tôi rất ngạc nhiên khi nhận bức thư đó, tiến sĩ L... nói, ngạc nhiên và được quá đề cao nữa chứ. Chưa bao giờ có một nhà chế tạo nào, cho đến ngày hôm ấy, muốn tôi chỉ dẫn. Việc đó làm cho tôi tự thấy mình quan trọng. Mặc dù công việc trong tuần lễ đã được sắp xếp, tôi hủy bỏ một cuộc hẹn để đáp lại yêu cầu của nhà chế tạo. Tôi xem xét các linh kiện

và phát hiện chất lượng cao và tin tưởng giá trị của lô hàng đó. Chẳng ai cần phải bán cho tôi nữa: chính tôi quyết định lấy lô hàng đó để sử dụng cho dịch vụ của tôi.

Một người ở tỉnh Brunswick - Mới của Canada, đã sử dụng có hiệu quả kỹ thuật này. Tôi có ý định đi câu bằng canô ở Brunswick - Mới. Tôi viết thư cho cơ quan du lịch, và dĩ nhiên họ liên lạc với địa chỉ của tôi và tôi nhanh chóng nhận được nhiều thư và sách giới thiệu các địa điểm và hướng dẫn. Tôi hơi lúng túng vì không biết chọn nơi nào. Nhưng chủ nhân một trang trại tỏ ra thông minh hơn những người khác: ông gửi cho tôi tên và số điện thoại của nhiều khách người New York, và gợi ý cho tôi gọi điện thoại để hỏi ý kiến của họ.

Tôi ngạc nhiên khi có một người quen trong số đó. Tôi gọi điện thoại cho anh ấy, qua đó mà biết được kinh nghiệm và gửi liền giấy đặt chỗ.

Những người khác tìm cách bán cho tôi dịch vụ của họ, còn ông chủ trại này thì đã tạo cho tôi niềm vui tự mình bán dịch vụ cho mình.

Cách đây hai mươi lăm thế kỷ, nhà thông thái Trung Hoa là Lão Tử từng nói nguyên nhân sông và biển nhận được dòng nước chảy về từ hàng trăm con suối trên núi, là vì sông và biển ở nơi thấp hơn. Lượng nước của sông và biển thì hơn hẳn suối rồi. Người khôn ngoan, muốn ở trên những người khác, thì phải biết tự đặt mình ở dưới họ, muốn ở đằng trước thì tự đặt mình ở đằng sau. Như vậy, cho dù vị trí của kẻ khôn

ngoan có ở trên những người khác thì họ không cảm thấy bị đè nặng; cho dù vị trí của kẻ khôn ngoan ở đằng trước, thì họ không cảm thấy bị tổn thương.

***Nguyên lý 16***

**Hãy để cho người đối thoại với anh tin rằng  
ý kiến mới nảy sinh từ họ**



## CHƯƠNG 17

# MỘT CÔNG THỨC ĐỂ HOÀN TẤT NHỮNG ĐIỀU KỲ DIỆU

Anh hãy nhớ điều này: cả khi người láng giềng hoàn toàn sai lầm, thế mà họ vẫn không tin đã nhầm lẫn. Hãy đừng lên án họ; kẻ nào rồi mới làm thế. Hãy cố tìm hiểu họ. Đó là cách làm của những người khôn ngoan, bao dung và có lẽ là xuất chúng nữa.

Người láng giềng suy nghĩ và hành động như vậy là có lý do của họ. Hãy phát hiện cái nguyên nhân ẩn giấu đó và anh sẽ biết bí mật của những hành vi và hiển nhiên cá tính của họ.

Hãy thành tâm cố gắng đặt mình vào vị trí của họ. Hãy tự nhủ: “Ta sẽ cảm thấy gì, sẽ có những phản ứng ra sao khi ta ở vào địa vị của họ?”. Như vậy anh sẽ tiết kiệm thời gian và sức lực; ngoài ra, anh sẽ tự hoàn thiện về nghệ thuật dắt dẫn con người.

Một nhà tâm lý viết: “Anh hãy xem xét sự trái ngược giữa

một bên là sự say mê đem lại lợi ích cho công việc riêng của anh và một bên là sự hững hờ của anh dành cho mọi việc của thế gian. Anh hãy nghĩ cho kỹ là tất cả mọi người trên thế gian đều cảm thấy đúng như điều gì anh cảm nhận. Giống như Lincoln và Roosevelt, anh sẽ nắm được cái cơ sở chắc chắn duy nhất của những quan hệ giữa người và người, biết được sự thành công trong những quan hệ với người khác tùy thuộc vào sự hiểu biết sâu sắc quan điểm của người khác.

Bác sĩ Gerald S. Nirenberg đã viết : “Anh chỉ tham gia đúng đắn vào cuộc nói chuyện chỉ khi nào anh tỏ ra với người khác là anh xét thấy những ý kiến và những tình cảm của họ cũng quan trọng như của anh. Chấp nhận quan điểm của họ, anh cổ vũ người nghe, anh tỏ ra cởi mở với những ý kiến của anh”.

Một trong những giải trí ưa thích của tôi là, tôi nhắc lại, là đi dạo chơi trong khu rừng không xa nhà tôi. Giống như các đạo sĩ của nước Gaule cổ xưa, tôi tôn sùng những cây sồi. Cho nên hàng năm tôi đau lòng thấy những cây sồi non bị các đám cháy tàn phá. Những đám cháy tệ hại đó không phải tình cờ do những người hút thuốc gây nên; mà do các trẻ em chơi trong rừng cây và lấy những hòn đá làm bếp nấu ăn. Đôi khi đám cháy lan rộng dữ dội và phải gọi lính chữa cháy đến.

Ở ven rừng có tấm bảng yết thị dọa phạt đền hoặc bắt đi tù những kẻ nào bắt cần làm cháy rừng, nhưng bảng đặt ở một nơi ít người qua lại và những ai đi dạo chơi không có

dịp may nhìn thấy. Cũng có một cảnh sát đi ngựa trông coi rừng, nhưng y đã lơ là nhiệm vụ, nên những đám cháy vẫn xảy ra. Có một lần, tôi chạy đến báo cho một nhân viên cảnh sát là có những cây đang bốc cháy, nhưng anh ta đã uể oải trả lời rằng “đó không phải thuộc về khu vực của anh ta”. Thấy vậy, tôi trở thành người hăng hái bảo vệ rừng.

Ban đầu, khi tôi thấy một nhóm thanh niên đốt lửa cắm trại, tôi vội chạy đến, lo sợ cho những cây thân thiết của tôi. Tôi nói với họ coi chừng bị tù, tôi bảo họ cần tắt ngay đồng lửa; và nếu họ không chịu nghe, tôi đe dọa giữ họ lại. Nói tóm lại, tôi tuân ra bao lời cho hả sự bất bình mà không quan tâm đến quan điểm của những chàng trai. Như vậy bất đắc dĩ họ phải tuân theo với vẻ mặt giận dữ, căm giận. Và chắc chắn rằng họ chỉ đợi tôi quay đi để nhóm lửa lại và có nguy cơ làm cháy cả khu rừng.

Với thời gian, tôi hiểu biết ít nhiều hơn về những quan hệ con người, ít nhiều hơn về sự tế nhị, về xu hướng nhìn mọi thứ từ quan điểm của người khác. Cho nên khi phát hiện một nhóm con trai xung quanh đồng lửa trại, tôi đến gần và nói với họ:

“Nào, các bạn trẻ, chơi vui không?... Các em nấu món gì để ăn tối?... Tôi cũng vậy, hồi tuổi tôi như các em, tôi thích đốt lửa trong rừng. Và giờ đây tôi vẫn còn thích... Chỉ có điều mà các em biết đó, đốt lửa ở đây thật nguy hiểm, trong rừng... Tôi biết các em cũng chú ý cẩn thận. Nhưng có nhiều người khác ít thận trọng lắm. Họ đến, thấy các em đốt lửa,

và bắt chước các em. Nhưng họ lại quên không dập tắt khi ra đi. Thế là lửa bén vào nhiều lá khô xung quanh, rồi lửa bắt lên cây. Chẳng mấy chốc nơi đây sẽ chẳng còn một cây nào nữa, nếu chúng ta không canh chừng... Tôi không ra lệnh cho các em, và tôi không muốn làm các em buồn... Tôi bằng lòng khi thấy các em vui chơi. Nhưng các em nên dọn các lá khô này cách xa để tránh bén lửa. Và khi ra về, các em đừng quên lấy đất phủ lên đống lửa. Các em nghe chứ? Và, lần sau các em nên đặt bếp ở đằng xa kia để nấu ăn, trong chỗ lấy cát. Không nguy hiểm như đây... Cảm ơn nhiều. Các em chơi vui nhé!”

Kết quả khác hẳn với cách làm trước đây! Những thanh niên cắm trại khẩn trương làm theo lời tôi, không giận dỗi và cau có gì cả. Người ta không buộc chúng vâng lời. Chúng cộng tác với tôi, chúng tự giác hành động. Mọi người đều thỏa mãn bởi vì tôi biết coi trọng quan điểm của họ.

Nhìn mọi việc từ quan điểm người đối thoại với anh có thể giảm bớt những căng thẳng khi những vấn đề cá nhân trở nên nghiêm trọng. Elisabeth Novak, ở phía nam Nouvelle-Galles, nước Australia đã trả chậm tiền chuyên chở chiếc xe hơi trong sáu tuần lễ. “Ngày thứ sáu, bà nói, tôi nhận được lời gọi qua điện thoại rất khó chịu của người lo việc kết toán với tôi. Ông ta báo cho tôi biết, nếu sáng thứ hai không trả một trăm hai mươi hai đôla, tôi phải đợi công ty tiến hành những thủ tục bắt lợi cho tôi. Tôi không thể gom góp một số tiền như vậy vào ngày cuối tuần. Và khi ông ta gọi điện

thoại cho tôi vào đầu giờ làm việc ngày thứ hai, tôi đợi chờ chuyện tồi tệ mà thôi. Thay vì quá lo lắng, tôi tự đặt mình ở vị trí của ông ta. Tôi gặp ông ta và chân thành xin lỗi vì đã gây phiền hà nhiều quá cho ông, và tôi còn nói thêm tôi là một khách hàng khó khăn nhất khi đây không phải là lần đầu tiên tôi chi trả trễ hạn. Giọng nói của ông ta bỗng thay đổi và ông ta nói tôi không phải là người gây phiền hà nhiều nhất cho ông. Ông nói tiếp là đôi khi có những khách hàng tỏ vẻ thiếu lịch sự, họ lừa dối và tìm mọi cách tránh gặp ông. Tôi không đáp lại mà vui lòng lắng nghe ông. Rồi ông gợi ý nếu tôi không trả được một lần ngay số tiền đó thì trả dần mỗi lần hai mươi đôla cho đến cuối tháng cũng được”.

Lần sau khi anh muốn ai cẩn thận đốt lửa trại, muốn thương lượng một khoản tín dụng hay bán sản phẩm cho ai, trước hết anh hãy nhắm mắt lại, suy nghĩ và cố nhìn sự việc từ quan điểm của những người khác. Hãy tự nhủ: “Vì lẽ gì mà họ làm những điều mình yêu cầu?”. Chắc chắn làm như vậy cũng mất chút thì giờ đó. Nhưng sự cố gắng của anh sẽ được lợi lớn, vì anh biết cách làm người khác xúc động và ít vất vả mà gặt hái kết quả mỹ mãn.

Vị giáo sư điều khiển khoa Thương mại ở trường đại học Harvard nói: “Tôi thích đi dạo hai giờ trên vỉa hè trước văn phòng của một khách hàng hơn là vào nhà ông ấy khi không có một ý kiến hoàn toàn rõ ràng về điều mà tôi sẽ nói với ông ấy, và về điều mà ông ấy sẽ trả lời đúng như dự kiến của tôi”.

Nhận xét này quan trọng đến mức tôi muốn nhắc lại:

“Tôi thích đi dạo hai giờ trên vỉa hè trước văn phòng của một khách hàng hơn là vào nhà ông ấy khi không có một ý kiến hoàn toàn rõ ràng về điều mà tôi sẽ nói với ông ấy, và về điều mà ông ấy sẽ trả lời đúng như dự kiến của tôi”.

Nếu việc đọc cuốn sách này chỉ mang lại cho anh một điều duy nhất: một khả năng ngày càng tăng để nhìn nhận trong mọi hoàn cảnh quan điểm của người khác cùng với quan điểm của anh, vâng, nếu công trình này chỉ mang đến điều đó cho anh, thì nó sẽ tạo thành một trong những chặng đường nhiều ý nghĩa nhất của sự nghiệp của anh.

### ***Nguyên lý 17***

**Anh hãy cố gắng chân thành nhìn các sự việc  
từ quan điểm của người đối thoại với anh**

## CHƯƠNG 18

### ĐIỀU MÀ MỖI NGƯỜI MONG MUỐN

Anh có thích biết một câu thần chú để tránh những cuộc cãi cọ, xua tan oán giận, kích thích thiện chí và cổ vũ thính giả của anh chăm chú lắng nghe anh?

Vâng?... Tốt lắm. Câu đó như thế này: “Tôi rất hiểu thái độ của ông, nếu tôi là ông thì chắc chắn tôi sẽ hành động như vậy”.

Một câu trả lời như thế sẽ làm dịu đi người đối thoại hung hăng nhất. Và anh có thể hoàn toàn chân thành làm điều đó, bởi vì nếu anh ở vào địa vị của người khác thì anh sẽ hành động y như họ.

Hãy lấy ví dụ nhân vật Al Capone. Giả dụ như anh đã kế thừa một thể chất, một tính khí, một tinh thần như ông ấy, anh đã sống cùng một hoàn cảnh và hiểu biết chung những kinh nghiệm, thì anh sẽ ở trong tình trạng như ông

ấy. Bởi vì những yếu tố kém đó đã tác thành nên hiện hữu của ông ta. Anh không phải là một con rắn chuông, bởi một lẽ duy nhất là các bậc cha mẹ anh không phải những con rắn chuông.

Không được tự phụ một chút nào khi anh được như hiện nay. Có những người đến với anh với thái độ giận dữ, gây gổ, ít hiểu biết thì anh không nên chê trách họ.

Ba phần tư trong số những người mà anh gặp đều khao khát thiên hạ có cảm tình với mình, hiểu mình. Hãy làm vừa lòng họ thì họ sẽ tôn sùng anh.

Một hôm, tôi diễn thuyết qua đài truyền thanh về Louisa May Alcott, tác giả tiểu thuyết *Bốn cô gái của bác sĩ March*. Tôi biết nữ tác giả đã sống và viết những tác phẩm ở Concord, bang Massachusetts. Nhưng đáng trí, tôi đã nói nhầm là tôi đến thăm nhà của tác giả ở Concord, bang New Hampshire! Thế là nhiều thư và điện gửi đến nguyên rửa tôi. Một số bức thư và điện lời lẽ bất bình, cay độc. Có một bà quê ở Concord, bang Massachusetts, mặt sát tôi với lời lẽ chua ngoa quá đáng. Bà ta tỏ ra hung dữ dường như tôi đã buộc tội cô Alcott là một mụ ăn thịt người ở Nouvelle-Guinée. Đọc bức thư bà ta, tôi tự nhủ: “Tạ ơn Trời, may mà tôi không cưới bà ta làm vợ!”. Tôi vội vàng trả lời bà ta rằng “nếu tôi có một sai lầm về địa lý, thì bà phạm một lỗi nặng hơn nhiều về xã giao”. Đúng là tôi đã bắt đầu bức thư với câu đó. Tôi tính cho bà ta biết một cách nghiêm túc cách suy nghĩ của tôi. Nhưng rồi tôi chẳng làm gì cả. Tôi hiểu rằng bất kỳ kẻ ngu ngốc nào



cũng có thể kháng cự lại như vậy và câu trả lời đó chỉ tiêu biểu cho loại người đó thôi.

Tôi muốn tự nâng mình lên trên họ. Tôi quyết định làm biến đổi sự thù nghịch của bà ta thành thiện cảm với tôi. Đó là một thách thức với bản thân tôi. Tôi tự nhủ: “Nghĩ cho cùng, nếu mình ở địa vị của bà ta, chắc mình cũng cảm nhận như bà ta, thử tìm hiểu quan điểm của bà ta”. Mới vừa trở lại Philadelphia, tôi liền gọi điện thoại trao đổi với bà:

Tôi: - Xin chào, Bà X... Bà vừa viết thư cho tôi. Tôi cảm ơn bà về bức thư đó.

Bà ta (giọng nói rõ ràng, tầng lớp thượng lưu). - Tôi hân hạnh hầu chuyện vị nào đây?

Tôi: - Bà không biết tôi đâu. Tôi tên là Dale Carnegie. Bà đã nghe tôi diễn thuyết, cách đây mấy tuần lễ, qua đài truyền thanh về Louisa May Alcott và trong khi nói tôi đã phạm một sai lầm không tha thứ được là chỉ ra nơi sinh của bà là thành phố Concord, bang New Hampshire. Thật là một lời nói hớ ngớng ghê quá và tôi xin lỗi bà. Bà thật đáng mến khi chịu khó viết thư chỉ bảo cho tôi.

Bà ta: - Ông Carnegie, tôi thật tiếc là đã viết cho ông một bức thư như vậy. Tôi đã giận dữ vô lối quá. Mong ông thứ lỗi cho tôi.

Tôi: - Không! Không! Bà không phải xin lỗi. Chính tôi đã có lỗi. Một đứa trẻ ở trường tiểu học còn biết nơi sinh của Louisa hơn tôi. Tôi đã dính chính sự nhầm lẫn của tôi qua

đài phát thanh, nhưng tôi muốn nói riêng với bà là tôi xót xa về chuyện ấy lắm.

Bà ta: - Tôi quê ở Concord, trong hai thế kỷ qua, gia đình tôi đứng hàng đầu trong sự tham gia công việc chung ở bang Massachusetts, và tôi rất tự hào về quê hương của tôi. Tôi thật bức bối khi nghe ông nói Louisa May Alcott sinh trưởng ở New Hampshire... Nhưng tôi thú nhận là tôi thực sự xấu hổ về bức thư đó.

Tôi: - Tôi bảo đảm với bà điều bà lấy làm tiếc không dành cho phía tôi. Lỗi của tôi không gây thiệt hại gì cho bang Massachusetts, mà chính là nó gây thiệt hại cho tôi. Thật hiếm thấy những người trong giới có văn hóa của bà lại chịu khó viết thư chỉ bảo cho các diễn giả của đài phát thanh; tôi hy vọng bà còn viết thư cho tôi nếu bà nghe ra những sai lầm khác trong những bài nói của tôi.

Bà ta: - Anh biết, tôi đánh giá cao cái cách mà anh tiếp thu sự phê bình của tôi, chắc chắn anh là một người tốt. Tôi sẽ rất vui khi được làm quen với anh.

Như vậy, bằng cách nhận sai lầm và chia sẻ quan điểm của bà ta, tôi đã nhận được lời xin lỗi và sự thông cảm. Tôi cảm thấy vui và thỏa mãn khi làm chủ bản thân và trả lời một bức thư bóp chát bằng sự lịch thiệp của mình. Thật thích thú vô cùng khi chiếm được cảm tình của bà ta hơn là chì chiết dồn bà ta đến chân tường...

Joyce Norris, giáo sư đàn dương cầm ở Saint Louis, bang

Missouri, kể lại bà đã giải quyết như thế nào một vấn đề mà các giáo sư đàn dương cầm thường nêu ra với các thiếu nữ học đàn. Em Babette có những móng tay quá dài. Đó là một điều bất lợi cho việc đánh đàn.

“Tôi biết móng tay dài của em cản trở em chơi đàn hay hơn, mà em lại mong muốn thành công. Trong những lúc trò chuyện trước đó với em tôi cũng có ý tứ giữ gìn. Tôi không muốn làm cho em nản chí và tôi cũng biết khó mà làm cho em chịu cắt bớt những móng tay dài được chăm sóc kỹ lưỡng.

“Sau bài học đầu tiên, cảm thấy cơ hội thuận lợi, tôi nói với em: “Này Babette, em có những bàn tay thật xinh và những móng tay quá đẹp. Nếu em muốn chơi đàn dương cầm thật tốt với khả năng của em, em sẽ thấy mình đạt được độ nhanh và sự dễ dàng biết bao nếu em cắt ngắn đi một ít những móng tay của em. Em hãy nghĩ xem, đồng ý chứ?”

“Em bĩu môi không tán thành. Tôi cũng nói với mẹ của em và nhấn mạnh, một lần nữa, vẻ đẹp những móng tay của con gái bà. Bà cũng phản ứng tiêu cực. Cũng dễ thấy những móng tay được sửa sang hoàn mỹ của Babette là rất quan trọng cho em.

“Tuần lễ tiếp theo, Babette trở lại học bài thứ hai. Tôi thật ngạc nhiên thấy em đã cắt những móng tay. Tôi khen ngợi em đã hy sinh một sở thích của mình. Tôi cũng cảm ơn mẹ em đã thuyết phục Babette tự cắt những móng tay của em. “Ồ! chẳng có gì đâu, thưa cô”, em đáp lại. Babette đã tự

quyết định làm việc đó một mình và đúng là lần đầu tiên em tự cắt những móng tay vì một ai đó”.

Bà Norris có đe dọa Babette không? Bà có nói với em là bà sẽ không dạy đàn dương cầm cho một học trò có móng tay quá dài? Không. Ngược lại. Bà đã khen ngợi vẻ đẹp những móng tay của em và thừa nhận em đã hy sinh một sở thích khi cắt bớt đi. Đây là cách bà nói với em: “Tôi hiểu em cảm thấy gì, tôi biết việc đó sẽ không dễ dàng nhưng em sẽ được khen thưởng về những tiến bộ nhanh chóng khi học âm nhạc”.

Ông Sol Hurok chắc hẳn là ông bầu sân khấu lừng danh nhất ở Mỹ. Trong nửa thế kỷ, ông đã điều khiển các nghệ sĩ như Chaliapine, Isadora Duncan, la Pavlora. Ông nhận xét đặc trưng chung chủ yếu của họ là nhu cầu khẩn thiết được mọi người hiểu và cổ vũ ngay cả khi họ lộ ra những tật lố bịch nhất của họ.

Trong ba năm liền, ông gắn bó với nghệ sĩ lừng danh Chaliapine, người đã làm say mê những khán giả sang trọng tại rạp Nhạc kịch Metropolitan với giọng trầm tuyệt vời của mình. “Con ngựa non” này đã bao phen làm cho ông bầu khổ sở. Đó là một đứa trẻ được quá nuông chiều, theo cách nói của ông Hurok, là “một tay quỷ quái”.

Đến ngày phải đi hát, anh ta gọi điện thoại cho ông Hurok vào buổi trưa và nói: “Không ổn rồi, ông Sol ơi, ông biết đấy, cổ họng tôi như cái bàn nạo. Tối nay tôi không thể nào hát được...”. Anh tưởng rằng ông Hurok tranh cãi với anh ta?

Chẳng có gì nguy cả. Ông biết từ lâu là không nên dắt dẫn các nghệ sĩ theo lối đó.

Ông chạy đến khách sạn của Chaliapine và mới đến nơi, ông kêu lên, với vẻ xót xa chân thành: “Thật đáng tiếc, anh bạn khốn khổ của tôi! Thật đáng tiếc! Dĩ nhiên là anh không thể hát được rồi. Tôi sẽ hủy bỏ ngay hợp đồng của anh. Anh sẽ mất hai ngàn đôla, nhưng so với danh tiếng của anh, thiệt thòi đó có ăn thua gì!”

Chaliapine thở dài và nói: “Ông hãy đợi lát nữa. Có lẽ ông sẽ đến chậm hơn một chút... Vâng, khoản năm giờ, tôi sẽ xem cổ họng của tôi có đỡ hơn không”.

Ông Hurok đến lúc năm giờ, vẫn tỏ ra thương cảm sâu sắc. Ông nhắc lại lần nữa việc hủy bỏ hợp đồng của Chaliapine và, chàng ca sĩ lại thở dài và nói: “Nghe tôi đi, hãy trở lại chậm hơn chút nữa. Có thể cổ họng của tôi sẽ khá hơn”.

Đến 7 giờ 30, chàng danh ca đồng ý lên trình diễn... với điều kiện ông bầu báo cho công chúng biết là Chaliapine bị cảm và giọng không được tốt. Ông Hurok hứa thực hiện tất cả những gì anh ta muốn bởi vì ông biết đó là cách duy nhất đưa anh ta lên sân diễn.

Tất cả chúng ta đều có nhu cầu được cảm tình. Em bé thì vội vàng chìa ra cho người lớn thấy vết đứt tay hay u đầu hoặc có khi tự va đầu vào tường để được thương xót và mon trón. Người lớn thì miêu tả dài dòng những tai nạn, bệnh tật và những chi tiết các lần phẫu thuật của họ. Dù cho những

tai họa ấy có thật hay tưởng tượng, con người thích thú cho bản thân được người khác thương xót.

Nếu anh muốn những người khác có cùng quan điểm với mình thì...

***Nguyên lý 18***

**Hãy tỏ ra có thiện cảm với những ý tưởng và  
mong muốn của người khác**

## CHƯƠNG 19

# MỘT LỜI MỜI GỌI ĐƯỢC MỌI NGƯỜI CHẤP NHẬN

Jesse James, tên cướp mà trang trại của gia đình ở bên cạnh trang trại của chúng tôi, trong bang Missouri, trấn lột các chuyến xe lửa, tấn công các ngân hàng, rồi đem tiền cho những người lính canh lảng giềng để họ trả những món nợ phải thế chấp tài sản... Y tự cho mình là người có lý tưởng, giống như Dutch Schultz, “Two-Gun” Crowley, Al Capone, và nhiều người “cha đỡ đầu” khác của tội ác có tổ chức đã làm như vậy sau này.

Sự thể là tất cả mọi người mà anh gặp đều tự đánh giá cao về bản thân và muốn cảm thấy mình cao thượng và rộng lượng.

Pierpont Morgan nhận xét cá nhân nói chung có hai lý do để hành động: Một lý do “tạo ra kết quả tốt” và một lý do có thật. Dĩ nhiên là cá nhân biết rõ lý do thứ hai có thật, nhưng lại thích ưu tiên lý do tạo ra kết quả để được tán dương. Vậy

thì, muốn ảnh hưởng đến người khác, hãy khêu gợi những gì cao thượng trong tâm hồn họ.

Điều này có thích hợp với công việc kinh doanh không? Hãy đọc những dòng này:

Ông Farrell, chủ một biệt thự, có một người thuê nhà muốn dọn đi mặc dù hợp đồng còn bốn tháng nữa.

Ông Farrell không bằng lòng! Họ thuê để ở suốt cả mùa hè và bây giờ đầu mùa đông họ đột ngột bỏ đi, khi mọi người trốn khỏi miền quê thì thật khó có ai thuê nhà!...

Ông thổ lộ với chúng tôi: “Bình thường khi gặp trường hợp đó, có thể tôi đã lồng lộn lên và yêu cầu người thuê nhà đọc lại kỹ những điều khoản của hợp đồng. Tôi nghiêm khắc báo trước cho ông ta rằng, nếu ông ta dọn đi thì phải thanh toán đủ cho tôi số tiền thuê, nếu không tôi sẽ không để yên đâu.

“Nhưng lần này, thay vì diên tiết lên, tôi suy nghĩ và quyết định dùng một cách khác. Tôi đến gặp ông Doe và nói: “Này ông Doe, tôi đã nhận được giấy báo của ông, nhưng thật lòng, tôi không tin là ông dự định dọn đi.

“Nhiều năm kinh nghiệm trong nghề giúp tôi hiểu rõ bản chất con người và từ đầu tôi đã nhận xét ông là một con người coi trọng lời hứa, một con người coi trọng danh dự. Tôi tin chắc như vậy.

“Tôi đưa ra một đề nghị với ông. Ông hãy suy nghĩ vài ngày nữa, cho đến cuối tháng. Nếu vào lúc đó, đến trả tiền thuê nhà, ông còn khẳng định muốn chuyển đi không chờ



đội, thì tôi thề với ông là tôi gặt đầu ngay. Tôi sẽ để ông ra đi và tự nhận tôi đã đánh giá sai về ông. Nhưng tôi vẫn tin ông giữ lời hứa và sẽ thực hiện điều cam kết”.

“Thế là! Tháng sau, ông Doe đến gặp tôi và thanh toán tiền thuê nhà. Ông báo cho tôi là sau khi hỏi ý kiến vợ, ông quyết định ở lại vì đó là cách xử trí duy nhất giữ được danh dự”.

Ngày mà cố Lord Northcliffe, một trong những ông trùm của báo chí nước Anh, phát hiện trong một tờ báo một ảnh chân dung của ông làm ông không vừa ý, ông viết thư cho chủ nhiệm tờ báo. Có phải để nói: “Tôi yêu cầu ông không in tấm ảnh đó, nó làm tôi mất vui”? Không, ông kêu gọi một tình cảm cao thượng hơn, tình thương và lòng kính trọng mà mỗi người dành cho mẹ mình. Ông viết: “Mong ông đừng in tấm ảnh đó. Mẹ tôi chẳng thích đâu”.

John D. Rockefeller cũng làm như vậy khi ông muốn ngăn các nhà báo chụp ảnh các con ông. Ông không nói: “Tôi không muốn ảnh của chúng nó được in trên báo”. Không, ông làm rung động một dây tơ lòng bao dung và tế nhị: sự mong muốn bảo vệ tuổi thơ. Ông đưa ra nhận xét với các nhà nhiếp ảnh: “Các bạn đã biết điều đó rồi... Các bạn cũng có những đứa con... Và các bạn thừa hiểu quảng cáo nhiều quá là có hại cho trẻ...”

Cyrus Curtis, nhà xuất bản có thể lực những tờ báo phổ cập nhất của nước Mỹ, đã có những bước khởi đầu khó khăn. Ông không thể có được sự cộng tác của các nhà văn hàng đầu, tiền thù lao không cảm dỗ họ được. Tuy nhiên,

ông vẫn đạt mục đích bằng cách khơi gợi những tình cảm cao thượng nhất. Nhà văn nữ Louisa May Alcott, đang ở đỉnh cao vinh quang, viết cho một trong những tạp chí của ông, vì ông đã trao một chi phiếu một trăm đôla là số tiền của nhuận bút của bà cho một tổ chức từ thiện mà bà bảo trợ.

...Ở đây tôi nghe những lời phản đối của những người hoài nghi.

“Tất cả điều đó là rất tốt với Northcliffe hay Rockefeller, hay đối với một nữ tiểu thuyết gia tình cảm. Nhưng tôi muốn biết hệ thống của ông có tác dụng gì với những “hiện tượng” lì lợm trong số những kẻ mắc nợ tôi.

Có lẽ những người hoài nghi có lý. Cùng một đơn thuốc không thể chữa lành mọi bệnh, và điều gì thích hợp với một cá nhân sẽ không nhất thiết thích hợp với tất cả những người khác. Nếu anh thỏa mãn với những phương pháp của anh, tại sao còn thay đổi? Và, trong trường hợp ngược lại, anh có thiệt gì đâu khi thử nghiệm phương pháp trên đây?

Dù sao đi nữa, câu chuyện sau đây do ông James L. Thomas, một trong những người tham dự lớp của tôi, kể lại sẽ làm cho anh quan tâm:

Một xưởng sửa chữa ô tô có sáu khách hàng không chịu trả tiền sửa xe. Nói đúng ra, không phải họ không chịu trả, mà họ phản đối khoản tiền nợ mà họ cho là tính sai. Nhưng chính họ đã ký tên vào hóa đơn xác nhận việc sửa xe hoàn

tất. Xưởng sửa chữa biết là mình đúng và nói thẳng điều đó với họ. Đó là sai lầm đầu tiên.

Rồi phòng kế toán tiến hành thanh toán các hóa đơn. Có thành công không, anh hãy nghĩ xem:

1. Họ đến từng nhà khách hàng để kiên quyết đòi trả tiền nợ theo hóa đơn sửa xe.
2. Họ khẳng định họ, những người của xưởng sửa xe, hoàn toàn có lý và khách hàng có lỗi không chối cãi được.
3. Họ tuyên bố họ, những người của xưởng sửa xe hiểu biết về xe hơn bất cứ khách hàng nào. Vậy thì, chống đối có lợi gì đâu:

**Kết quả: tranh cãi không dứt.**

Anh có tin rằng những phương pháp đó làm cho những người mắc nợ chịu trả không? Anh có thể tự trả lời.

Sự việc diễn biến tới đó và trưởng phòng kế toán định kiện ra tòa, thì may sao chuyện đến tai ông chủ xưởng. Ông chủ tìm hiểu những khách hàng ngoan cố thì biết rằng từ trước tới nay tất cả họ đều có thói quen thanh toán nhanh chóng mọi khoản tiền. Vậy là đã có một khuyết điểm, một khuyết điểm nặng gì đây trong việc thu tiền của bộ phận kế toán. Ông giám đốc cho gọi một trong những người cộng tác, ông James L. Thomas, và giao cho ông này công việc tế nhị đi thu tiền về.

Ông Thomas đã làm như thế này:

1. Chính tôi cũng biết, ông Thomas nói, các hóa đơn của xưởng chúng tôi là hoàn toàn đúng, nhưng tôi không nói gì cả. Tôi báo cho mỗi khách hàng là tôi đến thăm họ để biết xưởng của tôi đã làm gì - hoặc có sai sót gì - làm cho họ bất bình;
2. Tôi nói cho họ hiểu rõ là tôi chưa có một ý kiến gì khi chưa nghe họ giải bày về việc tranh chấp. Tôi tuyên bố là xưởng của tôi cũng có thể có sai sót;
3. Tôi nói là họ hiểu biết về chiếc xe hơi của họ hơn tất cả mọi người;
4. Tôi để cho họ nói thoải mái và tôi chăm chú lắng nghe họ với thiện cảm mà họ mong đợi;
5. Sau cùng, khi khách hàng trở nên bình tĩnh hơn, biết phải trái hơn, tôi khơi gợi sự trung thực và sự công minh của họ. Tôi nói với họ: “Trước hết, tôi hoàn toàn đồng ý với ông. Công việc này đã được tiến hành không tốt; một trong những nhân viên của tôi đã quấy rầy ông và làm ông bức bối. Điều này sẽ không bao giờ xảy ra nữa và nhân danh xưởng của tôi, tôi xin lỗi ông. Lắng nghe những lời phàn nàn của ông, tôi nhận thấy sự kiên nhẫn và sự công minh của ông. Vì thấy ông có những đức tính đó nên tôi yêu cầu ông giúp tôi một việc. Ông có muốn tự mình sửa lại hóa đơn của ông không? Thật ra, không ai đủ tư cách làm việc đó hơn ông, vì không ai nắm được vấn đề hơn ông. Đây là bản thanh toán,

tôi biết là ông sẽ sửa lại cũng kỹ lưỡng như chính ông là chủ tịch của công ty chúng tôi. Rồi chúng tôi sẽ chấp nhận điều mà ông quyết định”.

“Người khách hàng đã làm gì? Ông ta vui vẻ thanh toán toàn bộ số tiền mà xí nghiệp chúng tôi yêu cầu. Những khách hàng khác cũng làm như ông ta, trừ một người lợi dụng cơ hội để từ chối việc trả nợ. Và đây là kết quả: sáu khách hàng trước đây bất bình chúng tôi nay đặt hàng trong hai năm sau, mỗi người mua của xưởng chúng tôi một chiếc xe hơi mới.

Ông Thomas kết luận: kinh nghiệm đã dạy tôi một điều. Khi một khoản nợ còn tranh chấp và không thể có được những chi tiết chính xác cần thiết thì tốt hơn hết là chấp nhận thiện chí và sự trung thực của khách hàng. Nói chung, những người mua đều “sòng phẳng” và thực hiện điều cam kết. Rất hiếm những trường hợp ngoại lệ. Và tôi tin rằng ngay cả người có ý định gian lận cũng sẽ thay đổi để hành động đúng nếu anh tỏ ra vẫn coi họ là một con người liêm khiết và trung thực”.

### ***Nguyên lý 19***

**Hãy kêu gọi những tình cảm cao thượng**

## CHƯƠNG 20

# ĐIỆN ẢNH LÀM CÁI ĐÓ, TRUYỀN HÌNH LÀM CÁI ĐÓ, VÌ SAO LẠI KHÔNG PHẢI LÀ ANH?

Đã nhiều năm qua, tập san *Philadelphia Evening Bulletin* là đối tượng của nhiều lời đồn đại ám muội. Người ta nói với những người thông tin báo chí là tập san này đăng quá nhiều quảng cáo và ít bài viết nên không bổ ích gì cho độc giả... Cần hàng động nhanh, chấm dứt những tiếng xì xào đó. Nhưng làm như thế nào?

Tòa soạn tập san *Bulletin* cắt trong một số của những lần xuất bản định kỳ tất cả những bài viết không phải là quảng cáo, sắp xếp lại và in thành một cuốn sách nhan đề là: *Một ngày*. Cuốn sách này gồm 307 trang, có độ dày trung bình của một cuốn sách. Tuy các bài viết tập hợp lại - tin tức, nghị luận, sáng tác - được đăng trong một số của *Bulletin* và bán với giá chỉ bằng một phần của giá cuốn sách.

Việc xuất bản cuốn sách đã làm sáng tỏ sự việc là tờ *Bulletin* có một số lượng lớn những bài viết hay. Nó đã gây ấn tượng mạnh trong tâm trí mọi người một cách sinh động, hấp dẫn và có sức thuyết phục hơn là nhiều con số và lập luận.

Như vậy là cần gây ấn tượng mạnh. Khẳng định một sự thật là chưa đủ. Cần phải đập vào trí tưởng tượng, làm cho các sự việc trở nên sinh động, lý thú, gây ấn tượng. Điện ảnh làm cái đó; truyền hình làm cái đó. Đó là điều anh cần phải làm nếu anh muốn thu hút sự chú ý của mọi người.

Những người bày hàng biết rõ điều đó. Một nhà chế thuốc diệt chuột đã phát cho những người mua để bán lại dụng cụ bày hàng nhất hai con chuột sống. Trong tuần lễ trưng ra những con chuột, thuốc bán được gấp năm lần bình thường.

Những điểm sáng quảng cáo trên truyền hình thật phong phú về ví dụ sử dụng kỹ thuật gây ấn tượng để nghiên cứu thị trường. Một buổi tối anh hãy ngồi xuống trước máy truyền hình và hãy phân tích những phương pháp quảng cáo. Hãy xem một viên thuốc chống - acid làm đổi màu trong một ống nghiệm như thế nào trong khi người cạnh tranh về sản phẩm này không tạo nên được một phản ứng nào. Hãy xem một thứ bột giặt làm sạch lập tức chiếc áo sơ mi màu trắng trở nên sáng hơn như thế nào trong khi cũng chiếc áo sơ mi đó vẫn màu xám với một thứ bột giặt khác. Một chiếc xe hơi lái ngoặt qua nhiều chỗ rẽ đập mạnh vào mắt ta nhiều hơn mọi lời giải thích. Những gương mặt thỏa mãn và rạng rỡ dẫn dắt phần lớn việc quảng cáo các sản phẩm. Những nhà

quảng cáo biết nêu bật lên những lợi ích của các hàng hóa đem bán để thúc giục chúng ta mua.

Anh có thể trong kinh doanh, hoặc trong đời sống hàng ngày, cũng cần trình bày những ý kiến của anh một cách gây ấn tượng. Cũng dễ thôi. Jim Yeamans, bán hàng ở công ty N.C.R. (National Cash Register Co), ở Richmond, bang Virginie, đã kể lại cho chúng ta ông đã thành công như thế nào trong một lần bán hàng bằng cách đập vào trí tưởng tượng của khách hàng.

“Tuần vừa rồi, tôi đến thăm một người bán hàng thực phẩm khô ở cạnh tôi và tôi chú ý những dụng cụ tính tiền của anh ta đã lỗi thời. Tôi đến gần và nói với anh ta: “Anh ném mất tiền lên không mỗi lần một trong số khách hàng của anh buộc phải xếp hàng”. Và rồi, tôi ném một nắm đồng trinh lên không. Thái độ của anh ta bỗng tỏ ra chăm chú. Chỉ những lời nói cũng đã gọi lên lợi ích của anh ta, nhưng khi nghe tiếng những đồng trinh rơi xuống sàn, anh ta bất giác sững sờ. Và sau đó, anh ta đã trao cho tôi đơn đặt hàng thay tất cả những máy cũ.

Nguyên lý này cũng áp dụng được với trẻ con. Joe B. Fant, ở Birmingham, bang Alabama, cảm thấy khó khăn khi buộc các con năm tuổi và ba tuổi của anh thu dọn và sắp đặt các đồ chơi. Anh sáng kiến trò chơi chạy “tàu lửa”. Cậu bé lớn làm thợ máy trên chiếc xe ba bánh. Toa tàu của em bé gái Jamet buộc sau xe, đến chiều thì em chất đầy “than” vào toa rồi nhảy vào đó để anh trai chạy một vòng quanh phòng.



Bằng cách đó, gian phòng được thu dọn ngăn nắp mà không cần lời thuyết giáo, tranh cãi, hăm dọa gì cả.

Mary Catherine Wolf ở Mishawaka, bang Indiana, đang có những vấn đề nghề nghiệp. Bà quyết định một ngày nào đó cần tranh luận những vấn đề đó với ông chủ. Sáng thứ hai, bà đề nghị một cuộc nói chuyện, nhưng người ta cho biết ông chủ rất bận, và bà cần ghi hẹn với cô thư ký. Cô thư ký báo cho bà hay là lịch công việc của ông chủ đã kín cả nhưng cô sẽ cố gắng sắp xếp cuộc gặp năm ba phút trong tuần lễ.

Bà Wolf kể lại: “Tuần lễ trôi qua mà tôi chưa thực hiện được giờ hẹn. Mỗi lần tôi nêu vấn đề với cô thư ký, cô ta luôn viện cớ để giải thích cho tôi là ông chủ không sẵn sàng để gặp được. Đã đến sáng thứ sáu rồi mà vẫn chưa có giờ hẹn. Tôi nhất thiết phải gặp cho kỳ được ông chủ để tranh luận về những vấn đề của tôi trước ngày cuối tuần. Tôi tự hỏi làm cách nào để ông ta tiếp tôi. Cuối cùng tôi viết một lá thư trong đó tôi chỉ rõ là tôi biết ông bận đến mức nào, nhưng việc tôi gặp ông cũng quan trọng. Tôi kèm theo một phiếu trả lời và một phong bì đề tên tôi. Tôi yêu cầu ông vui lòng viết cho tôi, hoặc là bảo cô thư ký làm việc đó để gửi lại cho tôi.

“Phiếu trả lời đã được ghi như sau:

“Bà Wolf, tôi có thể tiếp bà ngày... lúc... Tôi dành cho bà... phút thời gian của tôi.

“Tôi bỏ thư vào hộp thư của ông chủ lúc mười một giờ. Đến trưa, tôi mở hộp thư của tôi có gì không. Tôi thấy phong bì do tôi ghi tên tôi đã có ở đó. Ông chủ đã trả lời cho tôi và

ghi có thể dành cho tôi mười phút vào buổi chiều. Vậy là tôi đã gặp ông chủ, chúng tôi tranh luận trong hơn một giờ về những vấn đề của tôi và đi đến một giải pháp.

“Nếu như tôi không làm cho ông ta hiểu bằng cách gây ấn tượng là nhất thiết phải gặp ông ta, thì chắc chắn là tôi còn phải đợi một lần hẹn.

Ông James B. Boynton được một hãng lớn sản xuất nước hoa giao cho việc tiến hành điều tra tình hình thị trường mỹ phẩm, cuộc điều tra được xúc tiến do có thông báo hạ giá sắp xảy ra với các mặt hàng cạnh tranh.

Nhà sản xuất không thỏa mãn với cách tiến hành điều tra. Ông Boynton nói: “Ông ấy chỉ trích những phương pháp tôi đã sử dụng. Tôi tự bào chữa. Chúng tôi tranh luận. Sau cùng, tôi chứng tỏ là tôi có lý, nhưng tôi phải ra về, và tôi không có thời gian cho ông biết kết quả những tìm kiếm của tôi.

“Lần thứ hai đến gặp, tôi không quan tâm đến những con số và dữ kiện. Tôi quyết định kích thích trí tưởng tượng của nhà sản xuất.

“Bước vào văn phòng, tôi thấy ông ta bận nói điện thoại. Trong khi ông nói, tôi mở va li tôi mang theo và sắp lên mặt bàn của ông: 32 lọ kem, tất cả đều là của các hãng cạnh tranh mà ông biết.

“Trên mỗi lọ kem, tôi đã dán một cái nhãn ghi tóm tắt, một cách sinh động và đập vào mắt, kết quả điều tra của tôi về sản phẩm đựng trong lọ.

“Điều gì xảy ra lúc đó?

“Tôi đã loại bỏ tức thì mọi tranh luận. Ông ta cầm một lọ, rồi một lọ khác, đọc nội dung viết trên nhãn. Ông hỏi tôi mấy câu, chúng tôi trò chuyện thân mật. Ông tỏ ra cực kỳ hài lòng. Thay vì dành cho tôi mười phút để tiếp chuyện như lần đầu, ông giữ tôi lại cả một giờ, chúng tôi còn chuyện để nói.

Đều là những sự việc như lần trước tôi trình bày, nhưng lần này, tôi kích thích trí tưởng tượng của người nghe tôi. Và kết quả thật khác xa!”

### ***Nguyên lý 20***

**Hãy chứng minh bằng ấn tượng những ý kiến của anh. Hãy kích thích thị giác và trí tưởng tượng**

## CHƯƠNG 21

### ĐỂ GÂY NÊN MỘT SỰ PHẢN ỨNG

Charles Schwab, cánh tay phải của Andrew Carnegie, vua thép, có một trường xưởng đã để cho thợ sản xuất kém mức qui định.

Schwab nói với trường xưởng: “Tại sao một người có năng lực như ông lại không thể làm cho nhân viên của mình đạt được một năng suất cao?”

Ông này đáp lại: Tôi không biết tại sao. Tôi đã lần lượt cổ vũ, khích lệ, chửi rủa và đe dọa đuổi việc... Chẳng có hiệu quả gì.”

Câu chuyện xảy ra vào buổi tối, trước khi kíp thợ làm ca đêm đến xưởng.

Schwab nói: “Đưa cho tôi một viên phấn”. Rồi hỏi: “Ngày hôm sau đồ được mấy “khuôn”? - Sáu”.

Không nói gì, Schwab ghi con số “6” trên nền đất rồi đi.

Khi kíp thợ làm ca đêm đến, họ thấy con số, họ hỏi ý nghĩa gì vậy.

Những người thợ khác nói: “Hôm nay ông chủ có đến. Ông hỏi chúng tôi đồ được mấy “khuôn”; chúng tôi trả lời “6”, và ông đã viết trên nền đất đó.

Sáng hôm sau, Schwab lại đến. Con số “6” hôm trước đã được thay vào con số “7”. Khi kíp thợ làm ca ngày đến, họ thấy con số “7”. Các bạn làm ca đêm tự cho là giỏi hơn họ! Để xem sao!” Họ hăng say bắt tay vào việc và cuối cùng, họ để lại trên nền đất con số “10” to tướng và khoác lác. Cứ thế mà công việc ngày càng tốt hơn...

Chẳng bao lâu, sản xuất của xưởng này trước đây yếu nhất toàn xí nghiệp, nay đã lên hàng đầu.

Đâu là đạo lý? Charles Schwab tự mình trình bày như sau: “Để đạt được những kết quả, anh hãy kích thích tinh thần đua tranh, không phải vì cái mỗi tiền bạc, mà một tinh thần thi đua cao thượng hơn, sự mong muốn làm tốt hơn, vượt qua những người khác và tự vượt mình”.

Mong muốn làm tốt hơn! Thách thức nâng cao hơn! Điều đó chắc chắn đã lôi cuốn những người có tư cách.

Không có một sự kích động loại đó, Theordore Roosevelt sẽ chẳng bao giờ trở thành Tổng Thống Hoa Kỳ.

Vừa trở về từ Cuba, nơi ông chiến thắng vang dội quân Tây Ban Nha, “Rough Rider”, người kỵ sĩ không sợ, được chỉ định làm ứng cử viên chức vụ thống đốc của New York.

Nhưng các địch thủ của ông phát hiện ông không phải là cư dân hợp pháp của bang này và Roosevelt, sợ hãi, muốn rút lui không ứng cử. Lúc ấy thượng nghị sĩ Thomas Collier Platt thách thức ông bằng một lời sang sảng giữa phiên họp: “Vị anh hùng của ngọn núi San-Juan đã trở nên hèn nhát như vậy sao?”

Roosevelt chấp nhận đấu tranh... Phần còn lại thuộc về lịch sử. Sự thách thức đó không chỉ làm biến đổi cuộc đời ông mà còn ảnh hưởng đến tình hình quốc gia và quốc tế.

“Tất cả mọi người đều biết sợ. Những người can đảm vượt qua sự sợ hãi, đôi khi tiến đến cái chết, nhưng luôn luôn tiến đến thắng lợi”; đó là phương châm của đội vệ binh hoàng gia nước Hy Lạp cổ đại.

Có thử thách lớn lao nào hơn là cơ hội để vượt qua sự sợ hãi.

Vào thời Al Smith làm thống đốc bang New York, nhà tù nổi danh Sing Sing có giai đoạn thiếu giám đốc. Đã xảy ra ở đó những vụ bê bối, những lạm dụng... Cần có ngay một con người cương quyết, một con người thép. Nhưng ai đây?... Al Smith cho gọi Lewis E. Lawes, từ nhà tù New Hampton đến.

Khi ông này có mặt, thống đốc hỏi ông: Thế nào! Ông sẽ nói gì khi nhận nhiệm vụ điều hành nhà tù Sing Sing? Tại đó cần một người có khả năng.”

Lawes, thẳng thốt, không biết trả lời như thế nào. Ông biết rõ những nguy hiểm tại nhà tù Sing Sing, sự thiếu ổn định

của một chức vụ phụ thuộc vào sở thích độc đáo của các nhà chính trị. Các giám đốc chưa bao giờ điều hành được lâu dài ở đó. Có một vị chỉ ở lại đó ba tuần lễ. Lawes cần đảm bảo cho công danh của mình. Có nên mạo hiểm nhận việc không?

Thấy thái độ do dự của Lawes, ông Smith ngả lưng trên ghế bành, mỉm cười và nói: “Này chàng trai, tôi hiểu là anh sợ. Đó là một chức vụ khó khăn. Chỉ có một người đại tài mới có thể trụ nổi ở Sing Sing”.

Đấy! Ông Smith đã thách thức Lawes. Tức thì anh này bị quyến rũ bởi ý nghĩ đảm nhiệm một công việc xứng danh người đại tài.

Lawes đến Sing Sing, và ở lâu tại đó. Công danh của anh thật sáng chói. Anh viết một cuốn sách: *Hai vạn năm tại Sing Sing* thành công lớn, và diễn thuyết nhiều lần trên đài phát thanh về cuộc sống trong các nhà tù. Những phương pháp “cải hóa” phạm nhân của ông đã đem lại những kết quả khả quan.

Frederic Herzberg, một trong số những chuyên gia lớn về tư cách con người, đã đồng ý về điểm này. Ông đã nghiên cứu chi tiết những tư cách nghề nghiệp của hàng ngàn người, của thợ nhà máy và những người điều hành. Động cơ gì đã thúc đẩy mọi người làm việc? Tiền? Những điều kiện tốt cho công việc? Những lợi ích xã hội? Không. Động cơ chính là bản thân công việc. Nếu công việc hấp dẫn, con người có lý do để làm tốt hơn.

Harvey Firestone, người sáng chế một kiểu lốp xe hơi nổi

tiếng, nói: “Tôi nghiệm thấy chỉ tiền bạc không đủ để thúc đẩy những con người chân chính hành động. Điều quyến rũ họ là sự mạo hiểm, sự đấu tranh, khả năng chiến thắng và tự vượt mình của họ. Tất cả những cuộc đua tranh không có động lực nào khác là: lòng mong muốn hoàn thiện và khẳng định sự quan trọng của con người”.

***Nguyên lý 21***

**Hãy đưa ra một điều thách thức**



PHẦN THỨ TƯ

**HÃY LÀ MỘT NGƯỜI  
LÃNH ĐẠO CHÍNH CÁCH  
LÀM BIẾN ĐỔI THÁI ĐỘ CỦA  
NGƯỜI KHÁC  
MÀ KHÔNG LÀM HỌ NỔI  
GIẬN HOẶC KHÔNG LÀM  
XÚC PHẠM HỌ**



## CHƯƠNG 22

# NẾU ANH CẦN PHẢI SỬA CHỮA MỘT SAI LÂM, HÃY BẮT ĐẦU NHƯ THẾ NÀY

Thời Calvin Coolidge làm Tổng thống Hoa Kỳ, một trong những bạn tôi được mời đến Nhà Trắng, vừa vào văn phòng thì đúng lúc nghe Tổng thống nói với cô thư ký rằng: “Cô mặc một chiếc áo thật đẹp sáng nay... Cô thật duyên dáng”.

Chưa bao giờ người ta nghe ông Calvin trầm lặng ban phát những lời ca ngợi nhân viên như vậy. Việc đó thật lạ lùng, thật bất ngờ làm cho cô gái đỏ mặt ngượng ngùng. Coolidge nói tiếp: “Rồi đây, tôi cũng thích cô chăm chút hơn nữa dấu chấm câu trong các văn bản”.

Phương thức mà Tổng thống sử dụng để góp ý là hiển nhiên thôi, nhưng đem lại những kết quả. Sau lời khen ngợi về phẩm chất của chúng ta, chúng ta cảm thấy bớt nặng nề khi nghe những nhận xét khó chịu.

Thợ hót tóc thoa xà phòng cho khách trước khi cạo mặt. Đó cũng là cách làm của McKinley năm 1896, khi ông chuẩn bị vận động bầu cử cho mình giữ chức vụ Tổng thống nền Cộng hòa. Một trong những người cộng tác với ông soạn một bài diễn văn rồi tự đánh giá là hay hơn cả những bài diễn văn của Cicéron, Démosthène và của de Gaulle hợp lại. Với vẻ kiêu hãnh rạng ngời, ông đọc cho McKinley nghe tác phẩm bất hủ của mình. Bài diễn văn đó cũng có giá trị. Nhưng nó chỉ thích hợp với một hoàn cảnh nào đó; trong trường hợp này nó chỉ gây nên một cơn lốc phản kháng và chế giễu. McKinley không muốn làm mất lòng và giảm nhiệt tình của người cộng tác với mình. Tuy nhiên, ông cũng phải nói “Không”. Hãy chú ý ông đã xử trí khôn khéo như thế nào để đạt được điều đó.

Ông kêu lên: “Này, anh bạn của tôi, bài diễn văn của anh thật tuyệt vời; thật xuất sắc; chẳng ai có thể viết hay hơn. Trong nhiều tình huống, đúng là một bài diễn văn như vậy rất cần cho chúng ta. Nhưng trong trường hợp hiện tại, thực sự nó có thích hợp không? Lập luận tỏ ra hợp lý và thận trọng, nhưng chúng ta cần thấy trước nó sẽ gây nên hiệu quả gì trong đảng của chúng ta. Anh hãy về nhà và viết gấp cho tôi một bài nói khác theo những chỉ dẫn mà tôi trao cho anh, xong rồi anh gửi cho tôi một bản sao”.

Soạn giả vâng lời. McKinley giúp anh ta bằng những lời khuyên và anh ta trở thành một trong những diễn giả xuất sắc trong cuộc vận động bầu cử.

Đây là một bức thư nổi tiếng do Lincoln viết ngày 26 tháng

tư năm 1863, vào thời kỳ đen tối nhất của cuộc nội chiến. Đã mười tám tháng qua, các tướng lĩnh của Lincoln đã chỉ huy quân đội miền Bắc thua trận này đến trận khác. Thật là một cuộc chém giết ngu ngốc và vô ích. Hàng ngàn lính đào ngũ. Xứ sở điêu linh. Chính đảng Cộng hòa cũng khởi dậy và đe dọa đuổi Lincoln ra khỏi Nhà Trắng. Lincoln nói: “Chúng ta đang ở bên bờ vực thẳm. Thượng đế dường như cũng quay lại chống chúng ta, và tôi không thấy một tia hy vọng nào nữa!”

Tướng Hooker đã phạm những sai lầm nghiêm trọng và Lincoln muốn sửa chữa cho con người liều lĩnh này đang nắm trong tay vận mệnh của toàn dân tộc. Bức thư mà ông gửi cho Hooker có lẽ là một trong những bức thư cứng rắn nhất mà ông viết sau khi đắc cử Tổng thống. Tuy vậy, hãy chú ý ông đã tán dương Hooker như thế nào trước khi chỉ trích. Ông tự kiểm chế, không chỉ ra một cách gay gắt tính chất những sai lầm nghiêm trọng của vị tướng. Ông chỉ nói một cách ôn tồn và đơn giản: “Anh đã làm những việc gì đó mà tôi hoàn toàn không hài lòng...”. Hãy nói cho tôi về sự lịch thiệp và phép giao tế!

Sau đây là bức thư:

“Tôi đã cử anh cầm đầu đạo quân Potomac. Dĩ nhiên khi quyết định việc này, tôi đã dựa vào những lý do mà với tôi tưởng như đã đầy đủ. Tuy nhiên, tôi phải báo cho anh biết anh đã làm những việc gì đó mà tôi hoàn toàn không hài lòng.

“Tôi tin anh là một người lính dũng cảm và khôn khéo,

những đức tính mà dĩ nhiên tôi đánh giá cao. Tôi cũng tin rằng anh không xen lẫn chính trị vào binh nghiệp của anh, đó là điều đáng khen. Anh tự tin vào bản thân, điều đó thật quý giá, nếu không nói là cần thiết.

“Anh là người có tham vọng. Tham vọng mà giữ được trong những giới hạn hợp lý là một điều tốt lành. Nhưng tôi biết tham vọng đã thúc đẩy anh bằng mọi cách chống lại tướng Burnside, và như vậy anh đã gây nên thiệt hại lớn cho đất nước chúng ta và cho một chiến hữu đáng tôn kính và xứng danh của chúng ta.

“Theo một nguồn tin chắc chắn, gần đây anh có nói là quân đội và chính phủ cần một nhà độc tài. Nếu tôi giao cho anh nhiệm vụ chỉ huy thì không phải là với ý tưởng đó, chắc anh cũng hiểu, nhưng tôi bất chấp ý tưởng đó của anh.

“Chỉ có những vị tướng chiến thắng mới có thể có ý định là những nhà độc tài. Điều tôi đòi hỏi anh hiện nay là những chiến thắng quân sự và rồi chúng ta sẽ xem xét vấn đề độc tài.

“Chính phủ sẽ ủng hộ anh với tất cả mọi khả năng, nghĩa là không hơn không kém việc đã ủng hộ các vị chỉ huy khác của quân đội. Tuy nhiên, tôi rất sợ tinh thần phê phán và hoài nghi các vị chỉ huy mà anh đã góp phần gieo rắc trong hàng ngũ binh sĩ sẽ quay lại hại anh. Tôi hết sức giúp anh loại bỏ điều đó.

“Cả anh, cả Napoléon, nếu ông ta còn sống, đều không thể giành được sự gắng sức của các đoàn quân có một tinh thần như thế! Anh cần đề phòng sự liều lĩnh. Nhưng hãy tỏ ra có

ngộ lực; hãy luôn luôn cảnh giác; hãy tiến lên phía trước và mang lại những chiến công”.

Dorothy Wrublewski, giám đốc một chi nhánh tín dụng của Fort Monmouth, bang New Jersey, của Liên hiệp tín dụng, đã kể lại trong một phiên họp của Cơ sở huấn luyện của chúng tôi là bà đã giúp đỡ như thế nào một nữ nhân viên làm việc có hiệu quả hơn.

“Chúng tôi vừa tuyển một phụ nữ trẻ học việc làm thủ quỹ. Cô ta tiếp xúc với khách hàng rất tốt. Tinh thông và chính xác khi cô tính sổ chuyển tiền cá nhân, cuối ngày cô cảm thấy khó cân đối những kết toán.

“Bà trưởng phòng thủ quỹ đến gặp tôi và khuyên tôi nhất thiết cho cô ta thôi việc. “Cô ta trễ hẹn với mọi người vì sự chậm chạp. Tôi đã chỉ dẫn cho cô ta hơn một lần rồi là cần làm như thế nào nhưng cô ta không hiểu. Phải buộc thôi việc cô ta.”

“Ngày hôm sau tôi thấy cô ta làm việc nhanh chóng và chính xác, vừa tỏ thái độ dễ chịu với mọi khách hàng. Tôi nhanh trí phát hiện vì sao cô ta thấy khó khăn khi cân đối các kết toán đến như vậy. Sau khi văn phòng đóng cửa, tôi ở lại nói chuyện với cô ta. Cô ta tỏ ra bức tức và khó chịu. Tôi khen ngợi cô ta đã đón tiếp nhiệt tình các khách hàng, và đã chứng tỏ sự chính xác và nhanh chóng trong việc tính toán thương mại. Rồi tôi gợi ý là chúng ta xem xét lại qui trình được sử dụng để cân đối những kết toán. Khi cô hiểu ra là tôi tín nhiệm cô, cô ta nhanh chóng nghe theo những

lời khuyên của tôi và giờ đây cô ta đã hoàn toàn làm chủ được công việc đó”.

Hãy bắt đầu bằng những lời khen ngợi và chúng ta sẽ làm cho mọi người xung quanh ta ai cũng tiến bộ.

***Nguyên lý 22***

**Hãy bắt đầu bằng những lời  
khen ngợi chân thành**



## **CHƯƠNG 23**

# **SỬA SAI CHO NGƯỜI KHÁC THẾ NÀO ĐỂ KHÔNG LÀM HỌ GHÉT MÌNH**

Charles Schwab, con người được sự tín nhiệm của Andrew Carnegie, vua thép, nhờ sự lịch thiệp và biết giao tế mà chiếm được cảm tình và sự tôn trọng của mọi người. Một hôm vào buổi trưa, Schwab đi một vòng qua các cơ xưởng. Ông gặp một toán thợ đang hút thuốc lá. Ngay trên đầu họ có tấm bảng: “Cấm hút thuốc”. Schwab xử trí ra sao? Ông chỉ cho họ tấm bảng và kêu lên: “Các anh không biết đọc à?”Ồ! Không! Schwab không làm vậy. Ông lại gần họ, đưa cho mỗi người một điếu xì gà, và nói: “Các anh làm tôi vui lòng khi ra ngoài để hút xì gà”.

Những người thợ biết ông Schwab đã ghi họ phạm nội qui và họ quý mến ông vì ông không nói gì cả, vì ông đã tặng quà cho họ và vì ông đã làm cho họ cảm thấy sự quan trọng của mình. Ai mà không quý mến một người như vậy?

John Wanamaker, người sáng lập những cửa hàng lớn mang tên mình, cũng dùng phương pháp đó. Ông có thói quen hàng ngày đi qua các gian hàng của ông. Một lần, ông thấy một bà khách hàng đứng đợi ở quầy. Chẳng ai chú ý đến bà ta. Những người bán? Các cô đang cười và chuyện trò ở một góc của cửa hàng. Wanamaker không nói gì. Ông nhẹ bước ra sau quầy hàng, tự mình phục vụ bà khách... rồi tiếp tục đi.

Những cử tri thường trách cứ các ứng cử viên là không để họ đến gần tiếp xúc. Nếu các nhân vật đương chức là những người rất bận công việc, thì đôi khi những nhân viên phục vụ không muốn làm nặng gánh thêm cho “chủ” của họ nên không tiếp những người đến gặp. Carl Langford, nhiều năm làm thị trưởng Orlando, bang Floride, tổ quốc của Disney World thường xuyên tự khích lệ cá nhân mình để cho mọi người đến gặp. Ông đã tuyên bố đường lối chính trị của mình là một đường lối mở cửa; mỗi lần nhiều người dự tính đến gặp ông thì các quan chức của ông đã sai thư ký hoặc nhân viên hành chính chặn đường vào văn phòng.

Cuối cùng vị thị trưởng tìm ra một giải pháp. Ông chỉ thị một cách đơn giản cho cơ quan là cất dỡ đi cửa chính của văn phòng ông! Mọi người xung quanh ông hiểu điều đó, và bắt đầu từ ngày đó, ông làm việc “cửa mở”.

Thường khi chỉ cần thay một từ có bốn chữ bằng một từ có hai chữ để thất bại trở nên thành công, để làm thay đổi

thái độ của những người khác mà không xúc phạm hoặc làm cho họ giận dữ.

Nhiều người bắt đầu bằng những lời khen ngợi chân thành, rồi họ thêm một tiếng “nhưng” và kết thúc bằng những lời chỉ trích. Ví dụ, muốn thay đổi tính nết của một đứa trẻ lơ là việc học tập: “Bố mẹ thực sự tự hào về con, Johnny ạ, điểm của con thật tốt học kỳ này, nhưng nếu con cố gắng học nhiều hơn môn đại số, thì những kết quả của con sẽ xuất sắc”.

Có thể là Johnny cảm thấy được khuyến khích cho đến khi nó nghe từ “nhưng”. Rồi sau đó nó có thể hoài nghi sự chân thành của lời khen ngợi. Lời khen ngợi chỉ để khéo dẫn đến lời chỉ trích. Lời khen mất đi niềm tin, và chắc chắn chúng ta chẳng làm thay đổi được thái độ học tập của Johnny.

Ngược lại, khi thay từ “nhưng” bằng từ “và”, chúng ta có thể thành công, làm cho Johnny thay đổi. “Bố mẹ thực sự tự hào về con, Johnny ạ, điểm của con thật tốt học kỳ này và, tiếp tục cố gắng, con có thể đạt kết quả môn đại số cao hơn”.

Như vậy, Johnny không thể hoài nghi sự chân thành của lời khen bởi vì lời khen không dẫn đến một lời chỉ trích nào. Chúng ta đã dồn sự chú ý vào tính nết mà chúng ta mong muốn thấy thay đổi, và có những may mắn để đứa trẻ vươn đến tầm cao niềm hi vọng của chúng ta.

Với những người nhạy cảm sẽ đau khổ vì sự chỉ trích trực tiếp, thì chúng ta hãy thu hút sự chú ý một cách gián tiếp về những sai lầm của họ, và chúng ta sẽ làm nên những điều kỳ diệu.

Marge Jacob de Woonsocket, ở Rhode Island đã kể lại bà thành công như thế nào khi thuyết phục những người thợ xây dựng nhà, có thói quen ít cẩn thận, cần thu dọn tất cả trước khi ra về.

Dường như họ banh rộng ngôi nhà của bà, và những ngày đầu, bà Jacob chú ý thấy sân vút đầy gỗ vụn. Vì bà không muốn gọi nên sự thù hằn, vả lại họ cũng làm việc tốt, cho nên sau khi họ ra về, bà và các con chịu khó thu dọn tất cả gỗ vụn vào một góc. Sáng hôm sau, bà gọi đốc công và nói: “Tôi thực sự bằng lòng khi thấy sân nhà chiều hôm qua thật sạch sẽ; sân nhìn thật sạch sẽ và dễ chịu”. Từ hôm đó, những người thợ chăm chút thu gom gỗ vụn vào một góc, và đốc công sau mỗi ngày làm việc hỏi bà có bằng lòng khi nhìn sân nhà.

Một trong những đề tài chính để tranh cãi giữ quân dự bị và sĩ quan chuyên nghiệp là cắt tóc như kiểu nào. Quân dự bị tự xem mình như là dân thường (với phần lớn thời gian) nên không chịu kiểu tóc nhà binh.

Đội sếp Harley Kaiser, thuộc đơn vị 542 trường U.S.A.R. vấp phải vấn đề này khi huấn luyện một nhóm sĩ quan dự bị. Là cựu đội sếp của quân đội chuyên nghiệp, người ta chờ đợi ông có thể hét lên và hăm dọa những toán quân của ông. Nhưng ông thích sử dụng cách gián tiếp. Ông bắt đầu nói: “Thưa các ông, các ông là những người chỉ huy. Công việc của các ông sẽ rất có hiệu quả khi các ông chỉ huy bằng tấm gương. Các ông phải là mẫu mực cho những người mà các ông sẽ chỉ huy. Các ông biết qui định của quân đội về việc

cắt tóc. Về phần tôi, tôi sẽ đi cắt tóc hôm nay, dù tóc tôi còn ngắn hơn tóc các ông. Các ông hãy soi gương xem, và nếu các ông thích đi cắt tóc để nêu gương sáng, thì chúng tôi tự sắp xếp để các ông có thể đến người thợ cắt tóc.

Như đã thấy trước, nhiều người đăng ký đến thợ cắt tóc vào buổi chiều để có mái tóc theo qui định. Sáng hôm sau, đội sếp Kaiser tuyên bố là ông đã chú ý những phẩm chất chỉ huy của một số thành viên của đơn vị ông.

Một mục sư nổi tiếng ở Hoa Kỳ, Lyman Abbott, lúc đầu mới nhận chức, được mời viết một bài diễn văn về vị mục sư tiền nhiệm mới qua đời. Mong muốn vượt qua tài đức người đi trước, ông viết, gạch xóa, viết lại, trau chuốt bài diễn văn của ông với sự chăm chút tỉ mỉ của nhà văn Flaubert. Rồi ông đọc cho vợ nghe. Bài diễn văn quá kém - như phần lớn các bài viết sẵn. Nếu thiếu cân nhắc, bà Abbott có thể nói: “Nghe đây, anh Lyman, bài diễn văn không hay... Anh không thể giữ nguyên bài đó... Mọi người nghe sẽ ngủ. người ta sẽ nói nó giống như một bách khoa toàn thư. Thật ra, từ khi anh thuyết giáo, anh phải biết rõ là người ta không thể viết một bài diễn văn như thế... Vì tình yêu thương đế! Hãy nói như một con người! Hãy nói tự nhiên hơn! Anh sẽ tự làm cho mình trở nên lố bịch nếu anh đọc một bài như vậy, v.v...”

Đó là điều gì bà *có thể* nói. Nếu bà làm như vậy thì anh hãy đoán xem điều gì sẽ xảy ra. Bà cũng biết điều đó. Vì vậy bà chỉ bằng lòng nhận xét rằng bài diễn văn này là một bài viết xuất sắc cho *Tạp chí Bắc Mỹ*. Nói một cách khác, bà

khen ngợi để nói bóng gió một cách tế nhị rằng bài viết này không thể là một bài thuyết giáo. Lyman Abbott hiểu ý. Ông xé bản thảo đã được soạn công phu, và lên phát biểu không cần dùng những ghi chép.

Muốn thay đổi tính nết của một người mà không xúc phạm họ và làm họ nổi giận...

***Nguyên lý 23***

**Hãy nhận xét những sai lầm hay khuyết điểm  
một cách gián tiếp**

## CHƯƠNG 24

### HÃY NÓI TRƯỚC NHỮNG ĐIỀU SAI LẦM CỦA ANH

Đã vài năm qua, cháu gái tôi, Joséphine Carnegie, rời quê nhà Kansas để làm thư ký cho tôi ở New York. Cháu lên mười chín tuổi và mới rời trường trung học. Cháu không có một chút kinh nghiệm nghề nghiệp. Ngày nay cháu là một trong những nữ thư ký hoàn hảo nhất mà tôi biết. Nhưng hồi đầu... hồi đầu ấy mà! Cháu có thể trở nên hoàn thiện.

Một hôm tôi định khiển trách cháu nhưng suy nghĩ lại, tôi tự nhủ: “Chớ vội, Dale... tuổi mình gấp đôi tuổi cháu gái nhỏ. Kinh nghiệm của mình ngàn lần hơn cháu. Làm như thế nào mình lại có thể hy vọng nó có quan điểm, xét đoán như mình mà mình cũng còn tẻ nữa là? Mình hãy nhớ lại những việc làm quá tầm bậy, những sai lầm gốc gác mà mình đã phạm phải. Hãy nhớ lại ngày mà mình đã làm việc này... và rồi việc này...”

Sau khi cân nhắc kỹ, một cách trung thực và vô tư, tôi kết luận so với tuổi tôi hồi đó thì thành tích của cháu còn cao hơn tôi.

Về sau khi buộc phải nhận xét về cháu, tôi bắt đầu như sau: “Cháu đã phạm một sai lầm, Joséphine, nhưng nó không tồi tệ như những sai lầm của chú trước đây. Sự xét đoán chỉ hình thành được với thời gian. Cháu có lý lẽ hơn nhiều so với thời chú ở tuổi cháu. Chính chú đã làm khá nhiều điều vớ vẩn đến nỗi chú không thể phê bình ai... Tuy nhiên, cháu có tin rằng cháu cứ làm như vậy, không phê bình ai, là khôn đấy! v.v...”

Thật là đỡ nặng nề cho chúng ta khi nghe một loạt sai lầm của chúng ta nếu người phê phán bắt đầu bằng cách thú nhận rằng bản thân mình không phải là không thể bị chê trách.

E.G. Dillistone, kỹ sư ở Brandon, khu Munitoba, nước Canada, có những vấn đề với cô thư ký mới của ông. Những bức thư, mà ông đọc để cô ta đánh máy đem đến văn phòng cho ông ký, phạm quá nhiều lỗi chính tả. Sau đây, ông Dillistone đã giải quyết khó khăn đó như thế nào.

“Giống như nhiều kỹ sư khác, tôi chưa bao giờ đặc biệt giỏi về chính tả. Trong nhiều năm, tôi lập một danh mục những từ mà tôi không thạo về chính tả. Chỉ đơn giản báo những sai lầm thôi thì cũng chẳng khuyến khích gì hơn cô thư ký của tôi đi tra cứu từ điển. Tôi quyết định xử lý khác. Thấy cô đang đánh máy một bức thư và phạm nhiều lỗi, tôi đến ngồi bên cạnh và nói với cô:



“Tôi không hiểu vì sao, nhưng hình như từ này viết chưa đúng. Đó là một trong những từ mà tôi luôn viết sai và vì lý do đó mà tôi tự lập một danh mục nhỏ (tôi mở cuốn sổ ở trang thích hợp). Vâng, đây này. Tôi ý thức về tầm quan trọng của chính tả bởi vì mọi người đánh giá chúng ta qua chữ viết, và những lỗi chính tả không đem lại cho chúng ta hình ảnh của những tay nghề chân chính”.

“Tôi không biết cô ta có áp dụng cách làm của tôi không nhưng điều tôi tin chắc là từ đó, hầu như cô ta không phạm lỗi chính tả nữa.

Vị hoàng thân khôn khéo von Bulow đã hiểu sự cần thiết của nguyên lý đó từ năm 1909. Lúc đó ông là thủ tướng hoàng gia Đức, dưới triều Guillaume II, vị hoàng đế cuối cùng kiêu căng, ngạo mạn của nước Đức, người đã thành lập lực quân và hải quân đủ sức, theo lời ông, “đánh tan bầy mèo rừng” (chỉ quân Pháp, Bỉ, Hà Lan - ND).

Một chuyện lạ xảy ra. Vị hoàng đế tung ra những lời tuyên bố âm ỉ, không tưởng tượng nổi làm rung động cả châu Âu và vang xa khắp thế giới. Ông phát biểu trước công chúng những lời khẳng định phi lý, ích kỷ, ti tiện, trong khi ông đang là khách của nước Anh; ông cho phép đăng lại những lời tuyên bố đó trên tờ báo Daily Telegraph.

Ông tuyên bố ông là người Đức duy nhất cảm nhận tình hữu nghị với những người Anh, ông tăng cường sức mạnh của thủy quân chống lại sự đe dọa của Nhật Bản, chỉ nhờ sự can thiệp của ông mà nước Anh thoát khỏi sự dày xéo dưới

sự thống trị của nước Nga và nước Pháp, rằng Lord Roberts thắng được quân Boers ở Nam Phi là những kế hoạch tác chiến của ông, và nhiều lời lẽ ngông cuồng khác.

Từ một trăm năm qua, chưa có một ông vua nào tuyên bố những lời như vậy giữa thời bình. Cự lực địa náo động giận dữ như bầy ong vỡ tổ. Cả nước Anh sục sôi phẫn nộ. Các chính khách Đức lo lắng. Trong bầu không khí chung rung rờ, hoàng đế đâm hoảng và đề nghị hoàng thân von Bulow nhận trách nhiệm về những sai lầm của ông. Ông muốn thủ tướng thông báo với mọi người rằng chính thủ tướng đã cố vấn cho hoàng đế đưa ra những lời tuyên bố gây sừng sốt như vậy.

Von Bulow nói lại: “Nhưng thưa Ngài, tôi nghĩ rằng không một người nào ở nước Anh cũng như ở nước Đức, có thể tin rằng tôi có khả năng cố vấn cho Ngài như vậy”.

Vừa dứt lời, Bulow biết mình lỡ lời. Hoàng đế nổi giận: “Ngươi cứ nói toạc ra là ngươi xem ta như một con lừa, đã phạm những lỗi mà bản thân ngươi không bao giờ mắc phải!”

Von Bulow biết rằng đáng lẽ ông phải khen ngợi trước khi trách cứ, nhưng chậm quá rồi, chỉ còn cách vớt vát được tốt hơn phần nào: sử dụng lời khen ngợi sau lời chỉ trích vậy. Quyền lực của lời khen đem lại kết quả diệu kỳ.

Thủ tướng kính cẩn trả lời:

“Không bao giờ tôi dám có ý nghĩ như vậy. Ngài cao hơn tôi về nhiều phương diện. Đúng như vậy, không chỉ

về những vấn đề quân sự và thủy quân, mà cả về các khoa học tự nhiên. Với tất cả lòng ngưỡng mộ tôi đã thường đi nghe Ngài giảng giải về phong vũ biểu, vô tuyến điện hoặc về những tia quang tuyến Roentgen. Tôi xấu hổ về sự dốt nát của tôi môn vật lý, hóa học, tôi không phân tích nổi một vấn đề đơn giản nhất của khoa học tự nhiên. Ngược lại, ông nói tiếp, tôi cũng có được một ít kiến thức lịch sử và có lẽ vài đức tính hữu ích về chính trị, và đặc biệt về ngoại giao.”

Giương mặt hoàng đế rạng rỡ. Von Bulow đã ca ngợi ông. Von Bulow đã tôn vinh ông, vừa tự nhún mình. Sau đó, hoàng đế có thể tha thứ tất cả. Hoàng đế nhiệt tình nói lớn: “Ta đã chẳng từng nói với ngươi rằng chúng ta cùng bỏ tức cho nhau một cách tuyệt vời đó sao?... Chúng ta không được bao giờ xa rời nhau”.

Ông siết chặt tay Von Bulow, không phải một lần, mà nhiều lần. Và, suốt ngày hôm đó, sự hưng phấn của ông có lúc đạt đến đỉnh điểm, hai nắm tay giơ cao, ông kêu lên: “Nếu có một người nào cố ý nói điều gì chống lại hoàng thân Von Bulow, thì hẳn sẽ nhận một nắm đấm của ta vào mặt!”

Von Bulow đã sửa chữa kịp thời. Nhưng, dù đã là một con cáo già, ông vẫn mắc một sai lầm: đáng lẽ ông phải bắt đầu nói trước những non kém của mình và những điểm ưu thắng của Guillaume - và không để cho hoàng đế nghĩ rằng mình cần được canh chừng.

Nếu chỉ có vài lời, ngợi khen cho người này, nhún nhường với người khác, mà cũng đủ để làm biến đổi một vị hoàng đế kiêu căng, bị chê trách trở nên một người bạn trung thành thì anh hãy tưởng tượng hiệu quả của phương pháp này đối với anh và tôi.

Bằng cách thừa nhận những sai lầm của chúng ta (cả khi chúng ta chưa sửa chữa) chúng ta có thể giúp những người khác thay đổi tính nết của họ. Clarence Zerhusen, ở Timonium, bang Maryland, cho chúng ta một ví dụ khi ông phát hiện đứa con trai mười lăm tuổi hút thuốc lá:

“Tôi không muốn David hút, M. Zerhusen nói, nhưng mẹ nó và tôi lại hút. Với thời gian, chúng tôi đã nêu gương xấu. Tôi giải thích cho David là tôi bắt đầu hút ở tuổi của nó và chất nicôtin đã làm sức khỏe của tôi sa sút. Giờ đây thì tôi không thể ngưng hút được. Tôi nhắc lại cho nó biết là con ho kích thích gây khó chịu biết mấy, và vài năm trước đây, nó đã nài nỉ tôi bỏ hút.

“Tôi không khuyến khích nó ngưng hút bằng cách dọa dẫm rằng bao hiểm nguy sẽ đến với nó. Tôi chỉ làm cho nó chú ý thói quen của tôi đã gây tác hại ra sao.

“Nó suy nghĩ một lúc rồi quyết định sẽ không hút trước tuổi trưởng thành. Nhiều năm đã qua, David không sờ đến một điếu thuốc và chẳng bao giờ có ý định hút nữa.

“Tiếp theo cuộc nói chuyện đó, bản thân tôi quyết định

ngưng hút và, nhờ chỗ dựa tinh thần của gia đình tôi mà tôi đã thành công”.

Một người lãnh đạo tốt tuân theo nguyên lý này:

***Nguyên lý 24***

**Hãy nêu lên những sai lầm của anh trước khi  
sửa chữa những sai lầm của những người khác**

## CHƯƠNG 25

# CHẲNG CÓ AI THÍCH NHẬN NHỮNG MỆNH LỆNH

Một người đã làm việc ba năm cùng chung văn phòng với Owen D. Young, nhà kinh tế học lừng danh, cha của kế hoạch Young, nói rằng ông chưa bao giờ nghe Owen ra lệnh cho bất cứ ai. Owen D. Young chỉ dẫn, đề nghị. Ông không bao giờ ra lệnh. Chẳng hạn Owen không nói: “hãy làm cái này”, “Hãy làm cái kia”... “Đừng làm cái này hay cái kia”. Không, ông thông báo: “Anh có thể nghiên cứu việc này”, “Anh có nghĩ là việc kia sẽ tốt?”. Sau khi đọc cho người ta đánh máy một bức thư, ông thường hỏi những người cộng tác: “Các anh nghĩ gì về bức thư đó?”. Khi người ta trình cho ông một văn bản để xem lại, ông gọi ý: “Có lẽ tốt hơn là nên chuyển về câu này như sau...”

Ông luôn chú ý dành một phần sáng kiến cho những người cộng tác, không bao giờ ông làm cho họ cảm thấy bị ép buộc làm việc này việc kia. Ông để cho họ tự do hành động và tiến bộ qua việc sửa chữa những sai lầm.

Đó là một cách ứng xử kích thích người ta tự giác sửa chữa thiếu sót, giữ gìn niềm tự hào, cho người ta cảm thấy sự quan trọng của mình và mong muốn cộng tác thay vì phản đối.

Một mệnh lệnh quá thô bạo gây nên ở người đối thoại với anh một sự xúc phạm có thể kéo dài, ngay cả khi mệnh lệnh đó là đúng. Dan Santarelli, giảng dạy trong một trường chuyên nghiệp ở Wyoming, đã kể lại cho chúng tôi một sinh viên đã dùng chiếc xe hơi của mình để chặn ngang con đường đi đến một cơ xưởng của nhà trường. Một giáo sư ngừng việc giảng bài trên lớp và đột ngột hỏi: “Chiếc xe hơi của ai chắn ngang chính giữa lối đi?”. Khi chàng sinh viên nhận là của mình, vị giáo sư hét lên: “Đưa ngay chiếc xe đi nơi khác không chậm một phút, hay là tôi đi làm việc đó”.

Chàng sinh viên biết mình có lỗi. Anh không được đưa xe vào chỗ đó. Nhưng, từ hôm ấy, anh rất giận cái lối phản ứng của vị giáo sư, và không phải chỉ mình anh, mà tất cả các bạn cùng lớp đều tỏ ra bất bình.

Nếu vị giáo sư đã hành động một cách khác và hỏi một cách nhẹ nhàng: “Chiếc xe của ai để ở lối đi vậy?” rồi gợi ý đưa đi nơi khác để cho những chiếc xe khác qua lại, thì chàng sinh viên sẽ vui lòng làm ngay, anh và các bạn của anh chẳng có lý do gì mà giận dữ.

Đặt những câu hỏi là cách không chỉ làm cho một mệnh lệnh dễ được tiếp nhận hơn mà còn kích thích sự sáng tạo của người đối thoại với anh. Chắc chắn mọi người sẽ tiếp nhận dễ dàng một mệnh lệnh khi họ được góp phần tham gia vào việc ra mệnh lệnh đó.

Ian Mac Donald ở Johannesburg, giám đốc một nhà máy nhỏ chế tạo những bộ phận cho loại máy móc chính xác, có cơ hội để nhận một hợp đồng quan trọng khi công việc của cơ xưởng đã quá tải. Thời hạn giao hàng quá ngắn gây trở ngại cho việc nhận đơn đặt hàng.

Thay vì thúc bách những người thợ để họ tăng cường độ lao động và thực hiện gấp công việc, ông đã họp với họ và giải thích tình huống này. Ông nói với họ là công việc này thể hiện uy tín của công ty và cũng chính là uy tín của họ, nếu họ có thể giao hàng đúng hạn theo hợp đồng. Rồi ông đặt những câu hỏi với họ như sau: “Chúng ta có thể thực hiện tốt công việc phụ này không?”

“Có ai có ý kiến gì về cách tiến hành?”

“Có biện pháp nào thích hợp với lịch lao động của chúng ta cho công việc ngoài kế hoạch này?”

Anh em thợ đề xuất nhiều giải pháp và tha thiết đề nghị giám đốc chấp nhận hợp đồng. Trước thái độ tích cực của họ, hợp đồng được ký và thực hiện đúng hạn.

Một người lãnh đạo có hiệu năng sẽ áp dụng...

### ***Nguyên lý 25***

**Hãy đặt những câu hỏi hơn là ra  
những mệnh lệnh trực tiếp**



## CHƯƠNG 26

# CẦN KHÉO LÉO GIỮ THỂ DIỆN CHO NGƯỜI ĐỐI THOẠI

Mấy năm trước đây, công ty General Electric gặp một việc gai góc là giải quyết cho ông Charles Steinmetz thôi giữ chức trưởng dịch vụ điện lực. Steinmetz là một thiên tài về điện học, nhưng lại bất lực trong việc điều khiển một dịch vụ. Nhưng người ta sợ xúc phạm ông. Ông rất cần cho công ty và là một con người dễ xúc cảm. Thế là, các giám đốc của công ty giao cho ông một chức vụ mới, họ bổ nhiệm ông làm “kỹ sư vố vắn của công ty General Electric”, chỉ đơn giản là một tên gọi mới cho công việc mà ông đã làm lâu nay. Rồi họ cử một người khác để điều khiển dịch vụ.

Steinmetz sung sướng. Và các giám đốc cũng vậy!

Họ giải quyết một cách êm ái để “giữ thể diện” cho ông ấy, họ đạt được mục đích, không ồn ào và không bị thiệt hại gì.

“Giữ thể diện!”. Đó là điều quan trọng đối với mọi người! Đó là vấn đề đời sống! Tuy nhiên có được bao nhiêu người

trong chúng ta nghĩ đến điều đó, khi đó là chuyện quan hệ với người khác? Chúng ta chà đạp lên sự nhạy cảm của người khác, áp đặt ý muốn của chúng ta, buộc tội, đe dọa; chúng ta rầy la con cái hoặc những nhân viên của chúng ta trước mặt bất cứ ai, mà không một phút nghĩ đến những phản ứng do chúng ta gây nên. Tuy nhiên, chỉ cần ít thôi, một lát suy nghĩ, vài lời tốt lành, một cố gắng chân thành quên bản thân chúng ta và hiểu những người khác, chỉ cần ít thôi để làm dịu bớt những lời nặng nề mà chúng ta buộc lòng phải nói ra.

Chúng ta hãy nhớ điều đó lần sau khi phải làm cái nhiệm vụ đáng ghét là buộc một ai đó thôi việc.

Tôi dẫn ra đây bức thư của ông Marshall Granger, chuyên gia kế toán:

“Chẳng có gì lạ lùng khi cho nhân viên nghỉ việc. Nhưng bị cho nghỉ việc lại còn ít lạ lùng hơn. Hăng của chúng tôi hoạt động theo mùa. Vì thế đầu tháng ba, chúng tôi phải kết thúc một phần các hợp đồng.

Cho đến thời gian gần đây, chúng tôi vẫn báo tin cho những người thôi việc như thế này:

“Mời ông ngồi, ông Smith. Mùa nghỉ việc đã đến, chúng tôi không có việc làm cho ông nữa... Dĩ nhiên, ông đã được báo trước, công việc của ông chỉ tạm thời, v.v...”.

“Dù thế nào những người phải thôi việc cũng cảm thấy rất thất vọng. Họ có cảm tưởng bị bỏ rơi và không giữ một

kỷ niệm thẩm thiết của cái hăng đã đối xử với họ sỗ sàng như vậy.

“Gần đây, tôi quyết định xử trí với các nhân viên ấy một cách lịch sự và trân trọng hơn. Tôi đã gọi họ vào văn phòng tôi từng người một, sau khi đã suy nghĩ kỹ về công việc của họ trong mùa đông qua, và tôi nói với họ như sau:

“Ông Smith, ông đã làm việc tốt (nếu đúng là như vậy). Khi chúng tôi phái ông đến Newark, nhiệm vụ không dễ dàng và ông đã thực hiện một cách vinh dự; hăng chúng tôi tự hào về ông. Ông có tài, ông sẽ tiến xa dù làm bất cứ việc gì. Chúng tôi tin nhiệm ông và khi có công việc có thể sử dụng ông lần nữa, chúng tôi sẽ nghĩ đến ông. Chúng tôi không quên ông đâu...”

“Hiệu quả thật tốt không gì so sánh được. Các nhân viên của chúng tôi ra về mà không cảm thấy cay đắng; họ thấy mình không bị phản bội. Họ biết rằng nếu chúng tôi có việc cần đến họ, chúng tôi sẽ giữ họ lại. Và, khi chúng tôi sẽ gọi họ, họ sẽ vội vàng trở lại, lòng đầy biết ơn”.

Trong một phiên họp của Cơ sở huấn luyện của chúng tôi, hai thành viên tham dự đã tranh luận về những hiệu quả tiêu cực của sự chỉ trích và những hiệu quả tích cực của việc áp dụng nguyên lý: “Hãy để cho người đối thoại với anh cứu lấy thể diện”.

Fred Clark ở Harrisburg, bang Pennsylvania nói về một sự cố xảy ra trong xí nghiệp của ông.

“Trong một cuộc họp bàn về sản xuất, một phó giám đốc nêu những câu hỏi đầy ẩn ý về một trong những người đứng đầu của xí nghiệp, xung quanh chuyện phương thức chế tạo sản phẩm. Giọng nói có tính chất khiêu khích của ông nhằm vạch ra những sai lầm hiển nhiên của người có trách nhiệm ấy. Vì ông này không muốn lâm vào một tình thế khó xử trước các đồng nghiệp, nên thoái thác trả lời. Do đó vị phó giám đốc giận dữ buộc tội ông này nói dối.

“Những quan hệ tốt đẹp trong công việc trước cuộc gặp gỡ này dường như tiêu tan trong chốc lát. Bắt đầu từ ngày đó, người đứng đầu phụ trách sản xuất này, thực tế là một cán bộ tốt, điều hành công việc không có hiệu quả. Vài tháng sau ông rời khỏi xí nghiệp chúng tôi để đi làm cho một xí nghiệp khác đang cạnh tranh, và ở đó, như người ta nói, ông làm việc xuất sắc.

Một người khác tham dự cơ sở huấn luyện của chúng tôi, Anna Mazzone, kể lại một sự cố tương tự đã diễn ra với công việc của bà, nhưng cách tiếp cận và kết quả thì hoàn toàn khác. Người ta đã giao cho bà Mazzone, làm dịch vụ nghiên cứu thị trường, một công vụ quan trọng đầu tiên: nghiên cứu thị trường của một sản phẩm mới.

Bà nói: “Khi tôi có được những kết quả nghiên cứu, thì uy tín của tôi bị suy sụp. Tôi đã phạm một sai lầm nghiêm trọng trong việc đánh giá kết quả, tôi phải làm lại từ đầu việc nghiên cứu...”

“Thật là tồi tệ, tôi không có thì giờ để tranh cãi kết quả đó với ông chủ của tôi trước cuộc họp mà tôi phải trình bày báo cáo đề án.

“Khi tôi được mời lên để báo cáo, tôi run sợ. Nhưng tôi quyết định không nao núng để khỏi thu hút về tôi những nhận xét thường tình dành cho phụ nữ không có khả năng giữ một chức vụ lãnh đạo vì họ không làm chủ được tình cảm bản thân. Tôi trình bày một báo cáo ngắn, nói rõ vì lý do một sai lầm thuộc về tôi, nên tôi cần nghiên cứu lại trước cuộc họp lần sau. Tôi ngồi xuống, chờ đợi chủ nổi cơn lôi đình.

“Ngược lại, ông cảm ơn về công việc của tôi, và nhận xét rằng việc phạm một sai lầm khi xây dựng một đề án mới là chuyện chẳng hiếm hoi gì. Ông tin tưởng sự phân tích mới của tôi sẽ chính xác và có nhiều bài học cho hiệp hội của chúng ta. Trước tất cả các đồng nghiệp của tôi, ông nói rằng ông tin tưởng tôi, bảo đảm tôi sẽ làm tốt hơn.

“Tôi rời cuộc họp đầu ngẩng cao và tự xác định là đừng bao giờ làm cho chủ của tôi phiền lòng”.

Ngay cả khi chúng ta có lý và người đối thoại với chúng ta mắc sai lầm, nếu chúng ta làm họ mất thể diện, chúng ta phá hoại niềm tin của họ.

Người đi tiên phong trong lĩnh vực hàng không và là nhà văn Pháp lừng danh Antoine de Saint-Exupéry đã viết: “Tôi không có quyền nói hay làm một điều gì làm giảm giá trị một con người ngay trước mắt họ. Điều quan trọng, không

phải là tôi nghĩ về họ như thế nào, mà là họ nghĩ về bản thân như thế nào. Làm tổn thương nhân phẩm của một con người là một tội ác”.

Một người lãnh đạo chân chính luôn luôn theo...

***Nguyên lý 26***

**Hãy để cho người đối thoại với anh  
cứu lấy thể diện**

## CHƯƠNG 27

### CẦN KHÍCH LỆ MỌI NGƯỜI NHƯ THẾ NÀO?

Tôi được biết Pete Barlow. Đó là một người chuyên dạy chó và ngựa trong các rạp xiếc. Tôi rất thích xem Pete dạy chó. Khi một con chó tỏ ra hơi tiến bộ, Pete vuốt ve nó, khen nó, cho nó ăn thịt, tóm lại là coi trọng sự thành công của nó.

Phương pháp đó không có gì mới. Từ nhiều thế kỷ qua những người dạy súc vật đã áp dụng nó.

Tôi tự hỏi vì sao chúng ta lại không tỏ ra biết điều đối với những con người cũng như đối với những con vật? Tại sao chúng ta không đưa ra kẹo bánh thay cho cây roi, lời khen thay cho lời trách? Hãy làm như Pete Barlow hãy nhìn nhận những tiến bộ, dù là rất nhỏ, của những ai mà chúng ta muốn động viên. Làm như vậy là chúng ta khích lệ họ, thôi thúc họ tiếp tục cố gắng.

Trong một cuốn sách của ông, nhà tâm lý học Jess Lair đã bình luận như sau: “Lời khen giống như mặt trời với tinh thần của con người. Chúng ta không thể sinh trưởng nếu

không có nó. Vậy mà, nhiều người trong chúng ta lại sẵn sàng lừa vào những người khác ngọn gió giá rét của sự chỉ trích, thay vì sưởi ấm trái tim họ bằng lời ngợi khen.

Quay về quá khứ, tôi thấy lại đôi lời khen ngợi đã đủ để thay đổi cuộc đời tôi. Anh không thể nói nhiều hơn về điều đó sao? Lịch sử tràn đầy những ví dụ mà lời khen đã tạo nên bao điều kỳ diệu.

Năm 1883, ở Naples có một em bé mười tuổi làm việc trong một nhà máy. Em mơ ước trở thành ca sĩ. Khổ thay, thầy dạy đã làm cho nó nản lòng. Ông thầy nói: “Cháu không có một giọng ca nào. Khi cháu hát, người ta tưởng như nghe tiếng va chạm của những cánh cửa chớp”. Nhưng mẹ nó, một người nông dân nghèo, đã an ủi nó. Bà ôm nó vào lòng, nói rằng bà tin chắc nó có tài, cam đoan là bà đã nhận thấy sự tiến bộ trong giọng ca của nó. Bà làm việc, chịu thiếu thốn, đi chân đất để dành tiền trả học phí âm nhạc cho con trai... Những lời động viên của bà mẹ đã làm thay đổi cuộc đời của đứa bé. Chắc chắn là anh đã nghe nói về nó: nó đã trở thành danh ca Caruso.

Thế kỷ trước, một chàng trai ở Londres khát vọng trở nên nhà văn. Nhưng dường như tất cả đã cản trở mong muốn của anh ta. Anh chỉ có trình độ học vấn sơ đẳng; cha bị tù vì thiếu nợ, bản thân anh thì rất nghèo; anh thường phải nhịn đói. Cuối cùng, anh tìm được một việc làm là dán những nhãn hiệu trên những chai thuốc nhuộm, trong một kho hàng đầy chuột cống. Tối đến, anh ngủ trên một tầng gác áp mái ghê



tỏm cùng với hai tên du côn thuộc hạng dưới đáy xã hội của thành phố Londres. Anh ít tin tưởng vào khả năng của mình và sợ những lời chế giễu đến nỗi phải chờ trời tối mới đem các bản thảo đi gửi ở các hòm thư một cách kín đáo. Bản thảo này rồi bản thảo khác đều bị từ chối. Cuối cùng, một ngày tươi sáng đã đến: một trong những truyện của anh được nhận đăng. Người ta không trả cho anh một đồng nhuận bút nào, đúng thế. Nhưng với anh, việc đó không mấy quan trọng. Nhà xuất bản khen ngợi anh! Có người thừa nhận tài năng của anh! Anh phấn khởi đến mức đi lang thang ngoài phố, nước mắt đầm đìa vui sướng.

Từ lúc đó, tâm hồn anh dạt dào hy vọng và niềm tin, tương lai của anh biến đổi. Nhưng, nếu như không có sự động viên đó, thì có lẽ anh đã tiếp tục lao động suốt đời trong kho hàng. Người đó không xa lạ gì với anh: anh ta tên là Charles Dickens.

Nửa thế kỷ sau, một thanh niên khác ở Londres làm việc tại một cửa hàng bán len dạ. Anh thức dậy lúc năm giờ sáng, quét dọn cửa hàng và nai lưng làm việc mười bốn tiếng một ngày. Anh ghê tởm cái công việc đó. Được hai năm, chịu không nổi, một buổi sáng, anh bỏ cửa hàng ra đi, không đợi ăn điểm tâm. Anh cuốc bộ hơn hai mươi cây số về nhà mẹ đang làm quản gia cho một chủ điền.

Anh bực bực với mẹ sự thất vọng của anh, khóc lóc, van lơn, thề tự tử nếu người ta ép buộc anh ở lại cửa hàng ấy... Rồi anh viết một bức thư dài cho thầy giáo cũ của anh, thú

nhận với thầy là anh đã cùng đường và không muốn sống nữa. Thầy giáo gởi thư trả lời an ủi anh, nói là thầy đánh giá anh rất thông minh, có khả năng làm những việc lớn và được dành một cuộc sống tốt đẹp hơn, và kết thúc bức thư, thầy báo tin tuyển anh làm giáo viên.

Những lời tốt đẹp đó, đôi lời khen ngợi đó cũng đủ làm biến đổi tương lai của chàng trai, và có một âm vang sâu xa trong văn học Anh. Thực vậy, từ hồi đó, nhân vật của câu chuyện này đã viết bảy mươi bảy cuốn sách và bằng ngòi bút của mình đã thu được một số tiền lớn. Có lẽ anh đã biết tên nhà văn ấy: đó là H .G. Wells.

Tóm tắt phương pháp giáo dục của B.F. Skinner là khen ngợi thay vì chỉ trích. Nhà tâm lý lớn này đã chứng minh, qua việc làm thí nghiệm trên súc vật cũng như với con người, khi rút lại sự chỉ trích tối thiểu và tăng cường lời khen ngợi tối đa, thì những nét tích cực của con người được củng cố, và những gì tiêu cực sẽ mất dần vì người ta không chú ý đến chúng nữa.

John Ringelspaugh ở Rocky Mount, bang Carolina phía Bắc, đã áp dụng nguyên lý này với các con của ông. Giống như trong nhiều gia đình, hình thức chủ yếu giao tiếp giữa cha mẹ và con cái là cha mẹ thường cao giọng. Và trường hợp thường xảy ra là tính nết của con cái cũng như của cha mẹ, không tốt hơn lên mà mỗi ngày mỗi xấu đi. Đường như không tìm được một giải pháp nào.

Ông Ringelspaugh quyết định áp dụng những nguyên lý của Cơ sở huấn luyện của chúng tôi để chấm dứt tình cảnh này.

“Vợ tôi và tôi dứt khoát cùng nhau cố gắng khen ngợi hơn là chỉ trích con cái chúng tôi. Không phải là điều dễ dàng vì chúng tôi chỉ thấy chúng làm điều xấu. Chúng tôi cũng khó tìm ra tính nết của chúng có gì tốt để khen ngợi. Chúng tôi đã đạt được và trong hai ngày đầu, chúng thôi không làm những điều gì trái ý chúng tôi. Rồi dần dần những thói xấu khác biến mất. Chúng bắt đầu rút ra lợi ích từ những lời khen của chúng tôi. Chúng cũng tự ý sửa chữa những sai lầm. Chúng tôi không tin vào mắt mình nữa khi thấy diễn ra những điều tốt đẹp. Chắc chắn không phải được thưởng xuyên như vậy, nhưng một khi mà mọi sự ổn định, thì tính nết của chúng cũng trở nên ngày một tốt hơn. Chúng tôi không cần phải phản ứng lại như trước đây chúng tôi thường làm. Các con tôi hành động tốt hơn”. Đó là kết quả anh có thể đạt được khi anh khen ngợi một sự tiến bộ nhỏ nhoi hơn là lên án những sai lầm của con cái.

Keith Roper ở Woodland Hills, bang California, đã áp dụng nguyên lý này với một trong số các nhân viên của mình. Một công việc đòi hỏi chất lượng đặc biệt trong xưởng in của ông đã được một người thợ in mới tuyển thực hiện, có điều là anh ta tỏ ra không thích hợp với vị trí của mình. Cấp trên đánh giá anh ta có một thái độ tiêu cực và đòi hỏi anh ta phải nghiêm túc suy nghĩ về công việc của mình.

Biết được trường hợp đó, ông Roper thân hành đến cơ

xưởng để trao đổi với chàng trai. Ông nói với người thợ rằng ông rất thỏa mãn khi nhận anh vào làm và nhấn mạnh cơ xưởng này lâu nay đã thực hiện xuất sắc loại công việc đó. Ông giải thích chính xác những lý do và tha thiết một sự cộng tác lâu dài của anh với xí nghiệp của ông.

Cách vài ngày, một sự thay đổi hoàn toàn đã diễn ra. Người thợ in trẻ tuổi đã nói với nhiều bạn thợ về câu chuyện giữa anh ta và ông chủ rồi ca ngợi trong xí nghiệp này đã có người biết đánh giá công việc làm tốt. Từ hôm đó, anh ta đã trở thành một người thợ trung thực và tận tụy.

Ông Roper không chỉ bằng lòng khen anh ta khi nói: “Anh đã làm việc tốt”. Mà ông còn giải thích công việc của anh khác với công việc của những người khác ở chỗ nào. Đó không phải là một sự ủy lạo mơ hồ, mà là một lời khen được cân nhắc kỹ lưỡng, và tất nhiên là đầy ý nghĩa. Ai cũng thích được khen, nhưng lời khen chỉ được chấp nhận khi nó dựa trên những sự kiện chính xác. Nó được cảm nhận chân thành, mà không phải đơn giản để làm vui vẻ cả.

Anh hãy nhớ rằng chúng ta rất cần những lời khen và sự trân trọng, và chúng ta sẽ làm tất cả để nhận được. Nhưng chẳng ai thích sự đạo đức giả. Chẳng ai thích sự nịnh hót.

Tôi nhắc lại: Những phương pháp trình bày trong cuốn sách này sẽ thành công vì chúng đều chân thành và đến từ trái tim. Điều mà tôi khuyên sử dụng, không phải là một loạt những “thủ đoạn”. Đó là một cách sống mới.

Nếu chúng ta biết khơi ra những kho báu ẩn giấu cho mọi

người xung quanh ta, chúng ta sẽ làm được nhiều hơn là gây ảnh hưởng đến họ, kích thích họ. Chúng ta sẽ làm cho họ tiến bộ và tự biến đổi.

Sau đây là lời của giáo sư William James, chủ nhiệm khoa ở trường đại học Harvard và chắc chắn là một nhà tâm lý học lớn nhất của nước Mỹ: “So sánh với tiềm năng của chúng ta, chúng ta chỉ mới thức tỉnh có một nửa. Chúng ta chỉ mới sử dụng một phần ít ỏi những nguồn thể chất và tinh thần của chúng ta. Con người sống còn ở bên ngoài nhiều khả năng của mình lắm. Con người có những kho báu tài năng mà nó đang để cho yên giấc”.

Anh đọc đi đọc lại những dòng này, anh có những khả năng mà anh đang để cho yên ngủ hay là, ít nhất, anh chưa khai thác tối đa. Trong những khả năng đó, có sức mạnh huyền diệu là kích thích những người khác bằng những lời động viên chân thành của anh và làm cho họ biết những tài năng đang yên giấc trong người họ.

Những tài năng héo tàn đi dưới sự chỉ trích. Chúng nở hoa và kết trái với sự cổ vũ.

### ***Nguyên lý 27***

**Hãy khen ngợi sự tiến bộ nhỏ nhất và hãy khen ngợi tất cả sự tiến bộ. Hãy nhiệt tình trong việc tán thưởng và không tiếc những lời khen của anh**

## CHƯƠNG 28

# CẦN KÍCH THÍCH NHƯ THẾ NÀO ĐỂ NGƯỜI KHÁC TỰ VƯỢT QUA

Anh làm gì khi có người đang làm việc tốt, bỗng lơ là công việc của mình? Anh có thể cho anh ta thôi việc, nhưng làm như vậy chẳng giải quyết được gì cả. Anh có thể khiển trách anh ta để rồi chuốc phải giận hờn. Henry Henke, trưởng cơ xưởng sửa chữa của một hãng xe vận tải lớn ở Lowell, bang Indiana, có một thợ máy dưới quyền mình. Công việc của anh ta trở nên tồi tệ, thay vì cho anh ta thôi việc hay dọa dẫm, M. Henke gọi anh ta đến văn phòng và nói chuyện thân ái.

Henke nói: “Này Bill, anh là một thợ máy giỏi. Đó là nhờ anh làm công việc này đã lâu. Anh đã sửa chữa rất nhiều xe cộ làm cho khách hàng thỏa mãn. Thực tế, chúng tôi đã nhận được nhiều lời khen ngợi về công việc của anh. Tuy nhiên, nhịp độ công việc của anh có phần chậm lại trong thời gian gần đây và chất lượng công việc không được như trước. Đúng là trong quá khứ anh là một thợ máy xuất sắc, tôi tin

chắc rằng anh không giận tôi khi tôi thành thật nói với anh, và có lẽ chúng ta cùng nhau bàn bạc để tìm một giải pháp cho vấn đề này”.

Bill trả lời là anh không nhận thấy hiệu quả công việc kém đi, đảm bảo với cấp trên là công việc vẫn luôn luôn trôi chảy và anh sẽ cố gắng để công việc có hiệu năng cao hơn trong tương lai.

Anh ta có làm không? Chắc chắn là làm được. Để trân trọng lời khen ngợi và xứng đáng với uy tín của mình, anh không thể nào làm khác được.

Samuel Vauclain, chủ tịch của Hội Baldwin Locomotive Works nói: “Dễ dàng diu dắt con người khi họ tôn trọng anh và khi anh tỏ ra đánh giá đúng khả năng của họ”.

Tóm lại, khi anh muốn phát huy một phẩm chất nào đó của một cá nhân, hãy hành động như khi phẩm chất đó đã là một nét chủ đạo. Shakespeare nói: “Nếu anh thiếu một đức tính nào đó, thì anh cứ giả vờ như đã có được đức tính đó rồi”. Anh cũng vậy, anh hãy giả vờ tin rằng người mà anh muốn giúp đỡ hoàn thiện hơn, người ấy đã có những đức tính này, đức tính khác. Hãy khẳng định một cách cởi mở rằng anh tin cậy người ta. Hãy mang lại cho người ta thanh danh và người ta sẽ nỗ lực diệu kỳ để tránh mất đi sự yêu mến của anh.

Trong cuốn sách của bà: *Kỷ niệm: cuộc đời tôi với Maeterlinck*, Georgette Leblanc kể lại sự biến đổi lạ lùng của cô bé Lọ Lem nghèo khổ ở nước Bỉ:

“Một nữ tiếp viên mang lại cho tôi những bữa ăn từ một khách sạn bên cạnh. Người ta gọi cô là “Marie rửa bát”. Cô có đôi mắt lác, hai chân vòng kiềng, thân thể gầy còm, trí tuệ nghèo nàn.

“Một hôm, khi cô đang bung đĩa mì ống trong những bàn tay đỏ ong, đem lại cho tôi, tôi đột ngột nói: “Này Marie, cô không biết những kho báu ở trong cô”.

“Quen che giấu những cảm xúc của mình, Marie đợi một lúc, câm lặng, sững sốt. Rồi cô đặt đĩa xuống bàn, thở dài và nói một cách hồn nhiên: “Thưa bà, em chẳng bao giờ tin như vậy cả”. Marie chẳng hoài nghi gì, không nêu một câu hỏi nào. Cô thản nhiên đi vào bếp và lặp lại điều gì tôi đã nói.

“Niềm hi vọng mạnh đến mức chẳng có ai chế giễu cô cả. Từ lúc đó, người ta chú ý ở cô một điều gì đó. Chính bản thân cô đang diễn ra một sự thay đổi lạ lùng nhất. Tin rằng mình có những điều kỳ diệu không ai thấy, cô bắt đầu chăm sóc gương mặt và thân thể thật chu đáo và thế là tuổi trẻ bị lãng quên bùng nổ, vẻ đẹp tự nhiên bị phủ phàng nay lấp lánh ánh xuân tươi.

“Hai tháng sau, vào lúc cô ra đi, cô báo tin đám cưới sắp đến của cô với cháu của “ông chủ”... “Em sẽ là một quý bà”, cô nói với tôi, và cô cảm ơn tôi. Chỉ cần một câu nói ngắn thôi cũng đủ làm biến đổi cuộc đời của cô ta”.

Georgette Leblanc đã tặng cho Marie rửa bát một thanh danh xứng đáng, và thanh danh đó đã làm cô trở nên một phụ nữ khác.



Một buổi sáng, bác sĩ nha khoa ở Dublin xứ Irlande cảm thấy bị sốc khi một trong những bệnh nhân nhận xét cái hộp bằng kim loại đựng cốc của ông không được sạch sẽ. Đúng là bệnh nhân được nhờ rửa súc miệng với cái cốc bằng giấy cứng chứ không phải bằng cái hộp làm giá để cốc ấy, nhưng một nha sĩ buộc phải sử dụng một bộ dụng cụ hoàn hảo.

Sau khi bệnh nhân ra về, bác sĩ Fitzhugh viết cho bà giúp việc vừa lau chùi phòng chữa răng của ông hai lần trong tuần:

Bridigt thân mến,

Tôi ít khi gặp bà, nhưng tôi cảm ơn bà đã làm việc rất tốt. À này, tôi nghĩ rằng hai giờ hai lần mỗi tuần lẽ có lẽ không đủ để làm tất cả những gì tôi yêu cầu bà và để chú ý đến những cái nhỏ nhỏ, như đánh bóng cái hộp đựng cốc. Bà có thể, nếu bà muốn, làm thêm nửa giờ phụ nữa và dĩ nhiên, tôi sẽ thù lao cho bà.

“Ngày hôm sau, bác sĩ Fitzhugh kể lại, khi đến, tôi thấy bàn làm việc và ghế bành của tôi được đánh bóng hoàn hảo. Vào phòng chữa răng, tôi chú ý cái hộp đựng cốc sạch không chê được. Tôi đã khen tặng người phụ nữ giúp việc cho tôi một tiếng tốt xứng đáng và như thế cũng đủ cho bà gắng sức gấp bội. Bà ta có đòi tiền thù lao giờ làm phụ không? Không hề”.

Khi bà Ruth Hopkins, giáo viên ở Brooklyn nhìn danh sách học trò của mình ngày khai giảng, nỗi lo âu đã dung hòa sự phấn chấn và niềm vui của bà. Năm học này, lớp của bà có Tommy, một học sinh khét tiếng xấu của nhà trường. Cô giáo năm học trước của em luôn phàn nàn về em với các đồng

ngiệp, với hiệu trưởng và với tất cả ai muốn nghe chuyện. Em thật quỉ quái và đã gây bao vấn đề về kỷ luật của lớp học. Em tìm cách ầu đả những nam sinh, chọc ghẹo nữ sinh và tỏ ra hỗn xược với cô giáo. Điểm mạnh duy nhất của em là năng lực học tập và làm việc rất nhanh chóng.

Bà Hopkins quyết định tấn công “trường hợp” Tommy không chậm trễ. Khi đón những học sinh mới của mình bà đã dành cho mỗi em lời khen ngợi. “Rose, em mặc chiếc áo đẹp quá!”, “Alice, hình như em vẽ giỏi lắm hả”. Khi đến với Tommy, bà nhìn thẳng vào mắt em và nói: “Tommy, cô biết em luôn luôn là đầu đàn. Cô tin cậy em giúp cô làm cho lớp này trở thành lớp tám xuất sắc của năm học”. Bà còn tỏ ra tha thiết với em những ngày đầu và nhấn mạnh em là một học trò tốt. Với một tiếng tốt lành xứng đáng như vậy, em không thể làm cô giáo thất vọng. Điều tốt lành đã đến.

Nếu anh muốn làm xuất sắc nhiệm vụ khó khăn của người lãnh đạo mong thay đổi thái độ hay tính nết những người khác, hãy sử dụng...

### ***Nguyên lý 28***

**Hãy trao một thanh danh xứng đáng**

## CHƯƠNG 29

### CẦN ƯU ĐÃI SỰ TIẾN BỘ NHƯ THẾ NÀO?

Một người bạn bốn mươi tuổi của tôi vừa mới đính hôn, và cô vợ tương lai khuyến khích ông học khiêu vũ. Sau đó, ông tâm sự với tôi:

“Có trời mới biết tôi cần luyện tập như thế nào. Tôi khiêu vũ theo một hai mươi năm trước đây. Cô giáo đầu tiên không che giấu sự thật với tôi: tôi phải quên đi những gì đã học trước đây và học lại từ đầu. Cô làm cho tôi hoàn toàn nản chí.

“Tôi theo học một cô giáo dạy khiêu vũ khác làm tôi vui thích. Cô nói với tôi một cách đơn giản rằng phong cách khiêu vũ của tôi có lẽ đã lỗi thời nhưng các động tác cơ bản vẫn tốt, và cô đảm bảo tôi không chút khó khăn khi học những bước nhảy mới. Nếu như cô giáo đầu tiên làm cho tôi mất đi mọi ham muốn học tập khi nhấn mạnh những khuyết điểm của tôi, thì cô giáo thứ hai làm hoàn toàn ngược lại. Cô không ngớt khen ngợi những tiến bộ của tôi và bỏ qua những thiếu

sót của tôi. Cô nói với tôi: “Bẩm sinh anh đã có giác quan về nhịp điệu”. Lương tri của tôi mách bảo với tôi rằng tôi luôn luôn là một tay khiêu vũ tồi. Tuy nhiên, trong thâm tâm, tôi lại thích tin rằng, có lẽ, cô giáo nói đúng.

“Dù thế nào, tôi khiêu vũ khá hơn nhiều từ khi cô làm cho tôi tin rằng tôi có giác quan nhịp điệu. Điều đó đã kích thích tôi, cho tôi niềm hy vọng và thúc đẩy tôi khiêu vũ cho hoàn thiện hơn”.

Khi anh nói với con anh, vợ anh hay là với người cộng tác với anh rằng họ ngu ngốc, không có một khả năng gì cho việc này, trò kia, làm hỏng hết, không biết gì hết, thì anh đã hủy hoại tất cả lòng mong muốn của họ trở nên hoàn thiện hơn. Nhưng anh hãy thử phương pháp ngược lại: hãy ban phát một cách rộng lượng những lời động viên; hãy sắp xếp để cho công việc phải hoàn thành có vẻ dễ dàng; hãy chứng tỏ cho người mà anh muốn kích thích làm việc rằng anh tin tưởng những khả năng của họ; bảo với họ rằng họ có tài mà họ không ngờ... và họ sẽ luyện tập cho đến lúc bình minh nếu cần thiết.

Clarence M. Jones, một trong những người chủ trì Cơ sở huấn luyện của chúng tôi ở Cincinnati, bang Ohio, đã kể lại cho chúng tôi ông đã thành công như thế nào khi tạo nên một sự thay đổi hoàn toàn trong cuộc sống của con trai ông bằng cách động viên nó, và làm cho nó thấy hình như cũng dễ sửa chữa sai lầm.

“Năm 1970, con trai tôi David, bây giờ lên mười lăm tuổi, đến sống cùng tôi ở Cincinnati. Nó trải qua một cuộc sống khó khăn. Năm 1958, qua một tai nạn xe hơi, một vết thương sâu ở đầu đã để lại trên trán nó một vết sẹo xấu xí. Cho đến mười lăm tuổi, việc học hành của nó diễn ra tại các lớp đặc biệt dành cho các trẻ em đi học chậm. Chắc chắn là vì vết sẹo mà ban giám hiệu nhà trường nhận định bộ não của nó bị va chạm và không hoạt động bình thường. Nó học chậm đến hai năm và không biết bản cử chương.

“Tuy vậy cũng có một điểm tích cực: nó quan tâm nhiều đến máy truyền thanh và truyền hình. Nó muốn trở thành thợ sửa chữa máy truyền hình. Tôi khuyến khích nó theo con đường này và lưu ý nó cần học toán để có một văn bằng cần thiết cho chất lượng công việc. Tôi quyết định giúp đỡ nó tiến bộ về môn học này.

“Chúng tôi cùng nhau sử dụng bốn trò chơi theo phiếu: nhân, chia, cộng và trừ. Khi chơi đã có kinh nghiệm, chúng tôi đặt những câu trả lời đúng một bên và những câu trả lời sai bên khác. Khi David đưa ra một câu trả lời sai, tôi chỉ cho nó câu trả lời đúng, rồi đặt cái phiếu đó trong hộp “làm lại”, và cứ tiếp tục như vậy cho đến khi hết phiếu. Tôi khen mỗi phiếu trả lời đúng của nó, nhất là phiếu nào mà trước đó trả lời sai. Tất cả những buổi tối, chúng tôi kiểm lại cái hộp đựng phiếu phải làm lại cho đến khi không còn phiếu nào nữa.

“Mỗi tối, chúng tôi tính thời gian làm bài tập kiểu đó theo

đồng hồ. Tôi hứa với nó là, nếu nó cho tất cả những câu trả lời trong tám phút, chúng tôi sẽ dừng bài tập lại. Hình như đó là một mục tiêu có thể đạt được. Tối đầu tiên nó cần đến năm mươi hai phút, tối thứ hai bốn mươi tám, rồi bốn mươi lăm, bốn mươi bốn, bốn mươi mốt, rồi dưới bốn mươi phút. Chúng tôi chúc mừng mỗi lần tiến bộ. Tôi gọi vợ tôi và cả hai chúng tôi ôm hôn nó và chúng tôi cả ba khiêu vũ vui vẻ. Cuối tháng, tất cả các câu trả lời đều đúng dưới tám phút. Mỗi lần nó đạt được một tiến bộ nho nhỏ, nó yêu cầu bắt đầu lại tất cả. Nó đã có một phát hiện kỳ diệu: học cũng dễ dàng và thích thú.

“Dĩ nhiên, nó đã thu được những tiến bộ thực tế về toán. Thật ngạc nhiên người ta tiến bộ về toán với sự dễ dàng khi người ta biết làm tính nhân! Bản thân nó cũng ngạc nhiên khi mang về nhà tấm phiếu ghi kết quả B. Điều mà trước kia nó không bao giờ đạt được. Nhiều thay đổi khác đã diễn ra với sự nhanh chóng khó tưởng tượng nổi. Nó bắt đầu phát huy những tài năng tự nhiên của nó về môn họa. Sau này, trong năm học, thầy dạy kỹ thuật đã giao cho nó tổ chức một cuộc triển lãm. Nó chọn cách chế tạo một loạt rất phức tạp những kiểu dáng thu nhỏ để chứng minh hiệu năng của những đòn bẩy.

Việc đó đòi hỏi sự khéo léo không chỉ với những đồ họa và hình mẫu mà còn cả với toán ứng dụng. Triển lãm đầu tiên của nó đoạt giải nhất ở hội trưng bày khoa học của nhà trường; nó được chấp nhận tham dự kỳ thi của thành phố Cincinnati và mang về giải ba.

“Đó là một đứa bé bị đánh hỏng hai năm liền, đứa bé mà người ta nói não bộ đã bị hỏng rồi, một đứa bé mà bạn bè gọi là Frankenstein vì trí óc đã trốn chạy do vết thương ở đầu! Và nó tự phát hiện ra bản thân nó có thể thực sự học tập và sáng tạo. Kết quả ra sao? Từ năm đệ tứ niên bậc trung học cho đến khi vào đại học, tên của em hiện diện đều đặn trên bảng vàng danh dự. Sau khi hiểu được rằng học tập là dễ dàng, toàn bộ cuộc sống của em đã thay đổi”.

Nếu anh muốn giúp người khác tiến bộ, hãy nhớ...

### ***Nguyên lý 29***

**Hãy khuyến khích họ. Sai lầm dường như  
cũng dễ sửa chữa**

## CHƯƠNG 30

### CẦN TẠO ĐỘNG LỰC NHƯ THẾ NÀO ?

Người ta đang sống vào năm 1915. Đã hơn một năm, các nước ở châu Âu giết lẫn nhau trong một cuộc tàn sát kinh hoàng chưa từng thấy. Châu Mỹ bị chìm trong sự hoảng sợ. Chẳng bao giờ lập lại được hòa bình hay sao? Không ai biết cả. Tuy nhiên, Tổng thống Wilson quyết định nỗ lực đạt cho kỳ được điều đó. Ông cử một phái viên đặc biệt đi hội đàm với các nhà lãnh đạo châu Âu.

William Jennings Bryon, sứ giả của hòa bình, nóng lòng muốn đi ngay. Ông nhận thấy khả năng phục vụ một lý tưởng cao cả và làm cho tên tuổi của ông bất tử. Nhưng Wilson lại chọn một người khác, đại tá House, bạn thân của mình. Và chính House phải nhận nhiệm vụ khó khăn là báo tin này cho Bryon.

Đại tá ghi lại cuộc gặp gỡ đó trong nhật ký của ông: “Bryon



tỏ ra quá thất vọng khi ông ta biết tôi được giao sứ mệnh mà ông ham muốn.

“Tôi trả lời với ông ta là Tổng thống có ý kiến sẽ thiếu thận trọng nếu cuộc vận động đó tiến hành công khai. Mà nếu Bryon đi thì danh tính của Bryon ai cũng biết sẽ thu hút sự chú ý, người ta sẽ tự hỏi vì sao ông ấy đến châu Âu...”

“Ông là nhân vật thật quan trọng cho sứ mệnh này”, đó là điều mà đại tá House muốn Bryon cảm nhận được. Thế là Bryon rất thỏa mãn.

Khôn khéo và dày dặn kinh nghiệm, đại tá House đã thực hành một trong những nguyên lý lớn chi phối quan hệ giữa con người với nhau: *Làm thế nào để những người khác vui sướng khi thực hiện điều mà anh gọi ý.*

Những nhân vật hoạt động Nhà nước và các nhà ngoại giao không phải là những người duy nhất áp dụng nguyên lý “Hãy làm cho những người khác vui sướng khi thực hiện điều mà anh gọi ý”. Dale O . Ferrier ở Fort Wayne, bang Indiana, đã kể lại ông đã động viên một trong những con trai của ông như thế nào để nó hoàn thành tốt đẹp công việc lao động mà người ta giao cho nó.

“Một trong những công việc lao động đó là đi thu gom những quả lê để người có nhiệm vụ cắt cỏ khỏi phải dừng lại dưới những cây lê để nhặt đi. Nó không thích công việc này và xảy ra tình trạng là hoặc nó không chịu làm, hoặc làm rất kém để người cắt cỏ phải dừng lại để nhặt những quả lê bỏ quên. Để tránh đụng đầu, một hôm tôi nói với nó: “Ngày

Jeff, ba đề nghị con bán những quả lê cho ba. Mỗi thúng quả lê mà con gom được, ba cho con một đôla. Nhưng nếu, công việc xong, mà ba còn thấy những quả lê trên mặt đất thì mỗi quả, ba trừ một đôla. Con có ý kiến gì không?” Như tôi đã thấy trước, không chỉ nó gom tất cả những quả lê mà tôi còn phải canh chừng nó để nó không hái lê trên cây bỏ cho đầy thúng!”.

Tôi biết một diễn giả được mời đi nhiều nơi để diễn thuyết. Vì không thể làm vừa lòng tất cả mọi người, cho nên anh thường phải từ chối, nhưng anh từ chối một cách khéo léo đến mức người đến mời ra về vui vẻ. Anh làm cách nào? Tất nhiên, anh không tự hạn chế chỉ nói tôi quá bận việc, v.v... Không. Sau khi cảm ơn và tỏ ý tiếc không thể nhận lời mời, ông vội vàng gợi ý một diễn giả thay ông. Tóm lại, ông không để cho người cần ông có thì giờ cảm thấy thất vọng. Ông lệ làng hướng tư tưởng người ấy về một diễn giả khác.

Để làm biến đổi một thái độ hay một tính nết, thật bổ ích khi nhớ kỹ những điểm sau đây:

1. Hãy tỏ ra chân thành. Đừng bao giờ hứa suông. Hãy quên lợi ích của bản thân anh và tập trung vào lợi ích của người đối thoại với anh.
2. Hãy biết một cách chính xác điều gì mà anh muốn người đối thoại với anh làm.
3. Hãy đặt anh vào địa vị của người đối thoại với anh. Hãy tự hỏi thực tế người ấy muốn gì.

4. Hãy quan tâm những lợi ích mà người đối thoại với anh có thể rút ra bằng việc hoàn thành điều gì mà anh đề nghị với họ.
5. Hãy làm cho những lợi ích đó hòa hợp với những mong muốn của người đối thoại với anh.
6. Khi anh đưa ra một đề nghị, hãy chuẩn bị lời đề nghị đó như thế nào để người đối thoại với anh hiểu rằng anh ta sẽ rút ra từ đó một lợi ích cá nhân.

Chắc chắn chúng ta có thể phát ra một mệnh lệnh trực tiếp với văn phong: “John, chúng ta tiếp những khách hàng ngày mai và văn phòng phải tuyệt đối sạch sẽ. Hãy quét dọn, sắp xếp giấy tờ trên các ngăn tủ, lau cho sáng những cái bàn”. Chúng ta cũng có thể diễn đạt ý đó với văn phong chỉ ra cho John thấy lợi ích có thể rút ra từ công việc cần làm. “Này John, chúng ta có một công việc cần làm xong không mất một phút. Tôi phải tiếp vài khách hàng ngày mai. Tôi thích cho họ thấy văn phòng, nhưng văn phòng lại không được sạch đẹp lắm. Nếu anh quét dọn, sắp xếp hồ sơ trên các ngăn, lau cho sáng những cái bàn, chúng ta sẽ đáng tin cậy hơn với họ và anh đã đóng góp vào cái hình ảnh tốt đẹp của xí nghiệp”.

Có lẽ John sẽ không vui sướng lắm khi làm những việc anh đưa ra, nhưng sẽ vui sướng hơn khi anh nêu lên những lợi ích của những việc đó. Một khi mà John tự hào về cửa hàng và sẵn lòng đóng góp vào cái hình ảnh tốt đẹp của xí nghiệp, thì có nhiều may mắn để anh ta cộng tác.

Anh cho điều đó là trẻ con? Có thể là như thế. Đó cũng là

nhận xét mà người ta nói về Napoléon khi ông lập ra huy chương Bắc đẩu bội tinh, phân phát mười lăm ngàn chiếc cho các binh sĩ, phong hàm “Thống chế nước Pháp” cho mười tám vị tướng và sử dụng danh hiệu “Đại quân” để gọi các đội quân của ông. Với những ai chế giễu ông vì ông đã ban thưởng cho những chiến binh kỳ cựu vào sinh ra tử những thứ “hư vinh” đó, ông trả lời: “Con người bị điều khiển bởi những thứ hư vinh”.

Giống như Napoléon, chúng ta hãy biết ban phát những chức tước và uy quyền, và chúng ta sẽ đạt được những kết quả như ông ta.

Bà Gent, một trong những bạn thân của tôi mà tôi đã nói đến, có một bãi cỏ đẹp trước nhà mà trẻ con thường đến chơi đùa giẫm nát. Rầy la, hăm dọa, dỗ dành đều vô hiệu. Thế là bà dùng một mưu khác. Bà gọi đứa ngõ nghịch nhất trong đám trẻ quậy phá, tặng cho nó chức “thám tử” và giao cho nó nhiệm vụ đuổi khỏi bãi cỏ tất cả những đứa nào vào chơi ở đó. Lập tức, bà đã giải quyết được vấn đề. Tay “thám tử” nhóm lửa ở sau nhà, nung đỏ một thanh sắt nhỏ và dọa sẽ dí vào đứa trẻ đầu tiên nào dám bước lên bãi cỏ!

Nó tỏ ra tự đắc với vai trò của nó - hơi quá quắt...

Những người khác sẽ theo anh dễ dàng hơn nếu anh sử dụng...

### ***Nguyên lý 30***

**Hãy làm cho những người khác vui sướng  
khi làm điều gì anh gợi ý**

# TÓM TẮT

## PHẦN THỨ NHẤT

### Ba kỹ thuật cơ bản để ảnh hưởng đến người khác

- Nguyên lý 1    Hãy đừng phê phán, hãy đừng lên án, hãy chớ than phiền
- Nguyên lý 2    Hãy khen ngợi một cách trung thực và chân tình
- Nguyên lý 3    Hãy khêu gợi một mong muốn sôi nổi để làm việc gì mà anh nêu ra

## PHẦN THỨ HAI

### Sáu cách chiếm cảm tình của người khác

- Nguyên lý 4    Hãy quan tâm một cách thực tế những người khác
- Nguyên lý 5    Hãy có nụ cười
- Nguyên lý 6    Hãy nhớ rằng tên họ của một người khoác cho họ một tầm quan trọng lớn lao.
- Nguyên lý 7    Hãy biết lắng nghe. Hãy cổ vũ những người khác nói về bản thân họ.
- Nguyên lý 8    Hãy nói với người đối thoại với anh điều gì người ấy quan tâm.

Nguyên lý 9    Hãy làm cho những người khác cảm thấy tầm quan trọng của họ một cách chân thành.

## **PHẦN THỨ BA**

### **Mười hai cách để liên kết những người khác theo quan điểm của mình**

Nguyên lý 10    Hãy tránh những cuộc tranh cãi, đó là biện pháp để chiến thắng.

Nguyên lý 11    Hãy tôn trọng những ý kiến của người đối thoại.  
Đừng bao giờ nói là anh ta sai lầm.

Nguyên lý 12    Nếu anh có lỗi, hãy nhận lỗi nhanh chóng và kiên quyết.

Nguyên lý 13    Hãy bắt đầu một cách thân ái.

Nguyên lý 14    Hãy đặt những câu hỏi làm cho người ta nói vâng tức thì.

Nguyên lý 15    Hãy để cho người đối thoại với anh nói thỏa thích.

Nguyên lý 16    Hãy để cho người đối thoại với anh tin rằng ý kiến mới nảy sinh từ họ.

Nguyên lý 17    Anh hãy cố gắng chân thành nhìn các sự việc từ quan điểm của người đối thoại với anh.

Nguyên lý 18    Hãy tỏ ra có thiện cảm với những ý tưởng và mong muốn của người khác.

Nguyên lý 19    Hãy kêu gọi những tình cảm cao thượng.

Nguyên lý 20    Hãy chứng minh bằng ấn tượng những ý kiến của anh. Hãy kích thích thị giác và trí tưởng tượng.

Nguyên lý 21    Hãy đưa ra một điều thách thức.

## PHẦN THỨ TƯ

**Hãy là một người lãnh đạo: chín cách làm biến đổi thái độ của người khác mà không làm họ nổi giận hoặc không làm xúc phạm họ.**

Nguyên lý 22 Hãy bắt đầu bằng những lời khen ngợi chân thành.

Nguyên lý 23 Hãy nhận xét những sai lầm hay khuyết điểm một cách gián tiếp.

Nguyên lý 24 Hãy nêu lên những sai lầm của anh trước khi sửa chữa những sai lầm của những người khác.

Nguyên lý 25 Hãy đặt những câu hỏi hơn là ra những mệnh lệnh trực tiếp.

Nguyên lý 26 Hãy để cho người đối thoại với anh cứu lấy thể diện.

Nguyên lý 27 Hãy khen ngợi sự tiến bộ nhỏ nhất và hãy khen ngợi tất cả sự tiến bộ. Hãy nhiệt tình trong việc tán thưởng và không tiếc những lời khen của anh.

Nguyên lý 28 Hãy trao một thanh danh xứng đáng.

Nguyên lý 29 Hãy khuyến khích họ. Sai lầm dường như cũng dễ sửa chữa.

Nguyên lý 30 Hãy làm cho những người khác vui sướng khi làm điều gì anh gợi ý.

Dịch xong ngày 30-4-1998

Kỷ niệm 23 năm giải phóng Sài Gòn





***Sách sẽ giúp bạn tiến bộ dựa vào những điểm sau:***

- Gợi lên những suy nghĩ mới, những triển vọng mới.
- Lôi cuốn dễ dàng và nhanh chóng bạn bè.
- Liên kết những người khác theo quan điểm của bạn.
- Phát huy ảnh hưởng của bạn, uy tín của bạn, khả năng của bạn trong hành động.
- Đối diện với phê bình, sắp xếp những xung đột, giữa sự hài hòa trong giao tiếp với người khác.
- Phát huy tài năng diễn đạt và giao tiếp của bạn.

Sách được dịch ra 37 thứ tiếng.

Đã giúp trên 40 triệu độc giả  
đạt được những mục tiêu trên.

# MỤC LỤC

Lời tựa cho lần xuất bản mới	5
------------------------------	---

## PHẦN THỨ NHẤT

### BA KỸ THUẬT CƠ BẢN ĐỂ

#### ẢNH HƯỞNG ĐẾN NGƯỜI KHÁC 9

1. Nếu anh muốn lấy mặt, thì đừng quấy phá tổ ong	11
2. Điều bí mật lớn của những quan hệ con người	30
3. Ai có khả năng đến với mọi người thì không đơn độc	48

## PHẦN THỨ HAI

### SÁU CÁCH CHIẾM CẢM TÌNH CỦA NGƯỜI KHÁC 67

4. Để được hoan nghênh khắp nơi	69
5. Một cách dễ dàng để tạo ấn tượng tốt đầu tiên	83
6. Đừng coi thường nguyên lý này	93
7. Anh có muốn cuộc chuyện trò của anh được chấp nhận? Rất dễ dàng	102
8. Làm thế nào để quan tâm đến người khác	113
9. Để làm vui lòng trong chốc lát	118

## PHẦN THỨ BA

### MƯỜI HAI CÁCH ĐỂ LIÊN KẾT NHỮNG NGƯỜI

#### KHÁC THEO QUAN ĐIỂM CỦA MÌNH 131

10. Anh được gì khi tranh cãi	133
-------------------------------	-----

11. Một cách chắc chắn để tự tạo nên kẻ thù!	
Làm thế nào để tránh?	140
12. Làm gì khi anh có lỗi	153
13. Chính từ trái tim mà người ta đạt đến trí tuệ	162
14. Bí mật của Socrate	171
15. Cái van an toàn	178
16. Để đạt được sự cộng tác của người khác	184
17. Một công thức để hoàn tất những điều kỳ diệu	191
18. Điều mà mỗi người mong muốn	197
19. Một lời mời gọi được mọi người chấp nhận	205
20. Điện ảnh làm cái đó, truyền hình làm cái đó, vì sao lại không phải là anh?	212
21. Để gây nên một sự phản ứng	218

## **PHẦN THỨ TƯ**

### **HÃY LÀ MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO: CHÍN CÁCH LÀM BIẾN ĐỔI THÁI ĐỘ CỦA NGƯỜI KHÁC MÀ KHÔNG LÀM HỌ NỔI GIẬN HOẶC KHÔNG LÀM XÚC PHẠM HỌ**

	223
22. Nếu anh cần phải sửa chữa một sai lầm, hãy bắt đầu như thế này	225
23. Sửa sai cho người khác thế nào để không làm họ ghét mình	231
24. Hãy nói trước những điều sai lầm cả anh	237
25. Chẳng có ai thích nhận những mệnh lệnh	244
26. Cần khéo léo giữ thể diện cho người đối thoại	247
27. Cần khích lệ mọi người như thế nào	253
28. Cần kích thích như thế nào để người khác tự vượt qua	260
29. Cần ưu đãi sự tiến bộ như thế nào	265
30. Cần tạo động lực như thế nào	270
Tóm tắt	275

# **BẰNG HỮU CHI GIAO**

## **COMMENT SE FAIRE DES AMIS**

**DALE CARNEGIE - Hoàng Nhân dịch**

Chịu trách nhiệm xuất bản : **LÊ HOÀNG**  
Biên tập : **THẢO LAM**  
Bìa & trình bày : **TRÍ ĐỨC**  
Sửa bản in : **THIÊN LƯƠNG**

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**  
161B, Lý Chính Thắng - Q.3 - Thành phố Hồ Chí Minh  
ĐT : 8444289 - 84465596