

Dale Carnegie

Đắc Nhân Tâm

Làm thế nào để
có nhiều bạn và
thuyết phục được
mọi người

How To Win Friends & Influence People

Đây là cuốn sách đầu tiên và hay nhất
thuộc thể loại này nhằm đưa bạn
đến thành đạt

Trên
15 triệu
bản đã được
bán hết



NHÀ XUẤT BẢN VĂN HOÁ THÔNG TIN

ĐẮC NHÂN TÂM

*Làm thế nào tranh thủ được bạn bè
và thuyết phục được mọi người*

NHÀ SÁCH MINH THẮNG GIỮ BẢN QUYỀN

DALE CARNEGIE

ĐẮC NHÂN TÂM
Làm thế nào tranh thủ được bạn bè
và thuyết phục được mọi người

Mạnh Chương dịch

- Đây là cuốn sách đầu tiên và hay nhất thuộc thể loại này nhằm đưa bạn đến thành đạt
- Trên 15 triệu bản đã được bán hết

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN
HÀ NỘI 2003

Mạnh Chương *dịch từ nguyên bản tiếng Anh*
"How To Win Friends & Influence People" của
Dale Carnegie
NHÀ XUẤT BẢN POCKET BOOKS
NEW YORK - U.S.A.

LÝ DO ĐỂ TÔI VIẾT CUỐN SÁCH NÀY

Dale Carnegie

Vào ba mươi lăm năm đầu của thế kỷ thứ 20, các nhà xuất bản ở Mỹ cho ra đời mấy trăm ngàn cuốn sách khác nhau, song hầu hết đều tẻ nhạt và nhiều cuốn đã bị thua lỗ. Một vị chủ tịch một trong những nhà xuất bản lớn nhất thế giới đã thổ lộ với tôi rằng sau 75 năm kinh qua ngành xuất bản, công ty của ông ta vẫn bị lỗ, tính ra cứ tám đầu sách được xuất bản thì có đến 7 đầu sách bị lỗ.

Vậy tại sao tôi lại dám cả gan viết tiếp cuốn khác? Rồi khi viết xong, tôi cứ phân vân làm sao bạn đọc lại phải bận tâm đọc nó cơ chứ?

Những thắc mắc như vậy cũng phải thôi, và tôi cố tìm ra lời giải đáp.

Tôi tham gia giảng dạy những khóa học về kinh doanh từ năm 1912 ở New York. Lúc đầu đó là những lớp dành cho người lớn chuyên học về cách đối đáp trước công chúng thông qua kinh nghiệm thực tế nhằm phát biểu ý kiến được rõ ràng, có hiệu quả và tự tin hơn trong công việc làm ăn hàng ngày và trước những nhóm người.

Rồi những mùa học cũng dần trôi qua, và tôi nhận ra rằng những học viên đó đâu chỉ có cần được đào tạo cách đối đáp một cách có hiệu quả, mà họ còn cần được rèn luyện nhiều hơn trong nghệ thuật giao tiếp với mọi người trong công việc làm ăn hàng ngày và trong giao tiếp xã hội.

Và bản thân tôi dần dà nhận ra rằng mình cũng cần phải tự rèn luyện về mặt này. Ngoảnh nhìn lại những năm tháng đã qua đi, tôi thấy rằng mình trước việc mình đã thường xuyên không được khéo léo trong việc hiểu biết mọi người. Vậy là cách đây hàng hai mươi năm tôi đã ước ao có được cuốn sách như thế này! Chắc có lẽ nó sẽ là một đặc ân vô giá.

Có lẽ ai cũng thấy rằng cư xử với mọi người luôn là vấn đề lớn nhất mà ta gặp phải, đặc biệt trong làm ăn kinh doanh. Điều này cũng đúng với cả những ai là người nội trợ, là kiến trúc sư hay kỹ sư. Cách đây mấy năm công việc nghiên cứu dưới sự bảo trợ của Quỹ Carnegie Vì Sự Tiến bộ Trong Giảng Dạy đã phát hiện một thực tế rất quan trọng và có ý nghĩa, và sau này thực tế đó được khẳng định qua những nghiên cứu thêm tại Viện Công nghệ Carnegie. Những cuộc điều tra này đã cho thấy rằng thậm chí trong những ngành kỹ thuật như cơ khí chẳng hạn, khoảng 15% thành đạt về tài chính là do ta có được kiến thức kỹ thuật và khoảng 85% là do có được kỹ năng thuộc bản năng con người, là do có nhân cách và khả năng lãnh đạo.

Trong nhiều năm qua, vào mỗi mùa học, tôi đã

tiến hành những khóa học tại Câu lạc bộ Kỹ Sư ở bang Philadelphia và cả những khóa cho chi nhánh Học viện Mỹ về Kỹ sư Điện ở New York. Khoảng trên 1.500 kỹ sư đã tốt nghiệp những lớp học này. Họ đến với tôi vì cuối cùng họ nhận ra rằng sau nhiều năm quan sát và trải qua, những người được trả lương cao nhất trong ngành thường lại không phải là những người rất giỏi về cơ khí. Người ta có thể thuê những người thuần túy năng lực kỹ thuật trong ngành cơ khí, kế toán, kiến trúc hay bất cứ nghề nào khác với mức lương bình thường. Nhưng những ai vừa có kiến thức kỹ thuật lại có cả năng lực trình bày ý kiến, năng lực đảm nhận vai trò lãnh đạo và khuấy động lòng nhiệt tình hăng hái của mọi người thì người đó đang nhắm hướng đến quyền lực với thu nhập cao hơn.

Vào những ngày vàng son của mình, John D. Rockefeller đã từng nói rằng: “Khả năng cư xử với mọi người đều có thể mua được như mua một thứ hàng hóa, như mua đường hay cà phê vậy. Và tôi sẽ bỏ ra nhiều tiền hơn để mua khả năng đó, chứ không mua bất cứ thứ gì trên đời này”.

Theo bạn có nên mỗi trường đại học ở Mỹ cần có những khóa học nhằm phát triển khả năng mang lại giá trị cao nhất không gì bằng trên thế gian này không? Nhưng nếu chỉ có một lớp thực hành, loại tầm tầm dành cho người lớn thậm chí chỉ trong một trường đại học thôi, thì cũng phải đến lúc này tôi mới quan tâm đến việc viết về điều đó.

- Trường Đại học Chicago và các trường do tổ chức Y.M.C.A. quản lý (tổ chức Hội Thanh niên Thiên Chúa Giáo) đã tiến hành một cuộc khảo sát để xác định những người lớn này muốn học cái gì.

Cuộc khảo sát tốn mất 25.000 đô la trong hai năm. Phần cuối của cuộc khảo sát được tiến hành tại Meriden, bang Connecticut. Đây được chọn như là một thành phố đặc Mỹ. Những người lớn ở đây được phỏng vấn và yêu cầu trả lời 156 câu hỏi, đại loại những câu như “Ông/bà làm nghề gì? Học vấn ra sao? Ông/bà tiêu khiển giờ nhàn rỗi như thế nào? Thu nhập của ông/bà bao nhiêu? Sở thích của ông/bà là gì? Có những ham muốn gì? Có những vướng mắc gì? Ông/bà quan tâm đến học môn nào nhất?” và vân vân. Cuộc khảo sát cho thấy những người lớn này quan tâm nhất đến sức khỏe, tiếp đến con người; làm thế nào để hiểu và sống chung hòa thuận với mọi người; làm thế nào để mọi người yêu mến mình; và làm thế nào để thuyết phục mọi người nghe theo ý kiến của mình.

Chính vì vậy ban khảo sát quyết định tiến hành một lớp dành cho người lớn ở Meriden. Họ kiên trì tìm cho được một cuốn sách giáo khoa thực hành về chủ đề này và đã tìm được không phải chỉ một cuốn. Cuối cùng họ tiếp cận một trong những người có thẩm quyền nổi tiếng trong giáo dục cho người lớn và đã hỏi liệu ông có biết có cuốn sách nào đáp ứng được nhu cầu cho nhóm học viên này. Ông ta trả lời: “Không, nhưng tôi biết được những học viên lớn tuổi

này cần gì. Song quyển sách mà họ cần thì chưa được viết ra”.

Qua kinh nghiệm tôi thấy câu trả lời đó là đúng, vì bản thân tôi cũng đã tìm kiếm bao năm nay để mong có được một cuốn sách giáo khoa thực hành về những mối quan hệ con người với con người.

Do không có cuốn sách như vậy tồn tại, nên tôi đã cố gắng viết một cuốn để sử dụng cho chính những lớp học của tôi. Và đây chính là cuốn đó. Hy vọng các bạn thích nó.

Nhằm chuẩn bị cho cuốn sách, tôi đọc tất cả những gì về chủ đề này, từ những bài báo, những bài viết trên tạp chí, những hồ sơ về tòa án gia đình, những bài viết của những triết gia cổ xưa và những nhà tâm lý học hiện đại. Ngoài ra tôi còn thuê một nghiên cứu viên trong một năm rưỡi đi đến các thư viện đọc tất cả những gì tôi còn thiếu, mày mò đọc những tập sách uyên bác về tâm lý học, nghiền ngẫm hàng trăm bài báo, lục tìm không biết bao tiểu sử nhằm cố xem làm thế nào những vị lãnh tụ vĩ đại mọi thời đại đã thuyết phục được đồng bào mình. Chúng tôi đọc tiểu sử của họ, đọc những câu chuyện về cuộc đời của những con người vĩ đại từ Julius Caesar đến Thomas Edison. Tôi còn nhớ chỉ riêng tiểu sử của Theodore Roosevelt thôi, tôi đã đọc đến trên một trăm tiểu sử khác nhau. Chúng tôi quyết tâm không để phí một giây phút nào, không tiếc tiền của, nhằm làm sao phát hiện ra từng ý tưởng thực tiễn mà con người ta đã dùng qua mọi thời đại nhằm

tranh thủ được bạn bè và thuyết phục được mọi người.

Riêng cá nhân tôi cũng đã tiến hành rất nhiều cuộc phỏng vấn những người thành đạt, trong đó một số nổi tiếng thế giới, đó là những nhà phát minh như Marconi và Edison; những chính trị gia như Franklin D. Roosevelt và James Farley; những nhà lãnh đạo doanh nghiệp như Owen D. Young; những ngôi sao điện ảnh như Clark Gable và Mary Pickford; và những nhà thám hiểm như Martin Johnson; và tôi đã cố gắng phát hiện ra những kỹ thuật họ sử dụng trong những mối quan hệ giữa con người với con người.

Từ những tài liệu này, tôi chuẩn bị một cuộc tọa đàm ngắn. Tôi gọi đó là “Làm Thế nào Để Tranh thủ Được Bạn bè và Thuyết phục Được Mọi Người”. Tôi nói là “ngắn”, vì thoát đầu thì ngắn thôi, nhưng chẳng mấy chốc đã mở rộng thành một bài giảng mất một tiếng ba mươi phút. Hàng bao năm nay, tôi đi thuyết trình trong mỗi mùa học đến cho những người lớn tại những khóa học của Học Viện Carnegie ở New York.

Tôi thuyết trình và yêu cầu mọi người hãy mang những gì đã tiếp thu được đi thử nghiệm vào trong công việc và những mối quan hệ xã hội của mình; rồi sau đó quay trở lại lớp trình bày những kinh nghiệm và những kết quả mà họ đã đạt được. Thật là một bài tập lý thú! Những học viên khao khát muốn tự làm cho mình tốt lên đã bị cuốn hút trước ý tưởng được

làm việc trong một phòng thí nghiệm kiểu mới, một phòng thí nghiệm đầu tiên và duy nhất về mối quan hệ con người dành cho người lớn chưa từng tồn tại từ trước đến nay.

Cuốn sách này không được viết theo nghĩa thông thường của nó. Nó trưởng thành như một đứa trẻ. Nó lớn lên và phát triển từ phòng thí nghiệm đó, từ những kinh nghiệm của biết bao con người.

Cách đây nhiều năm, chúng tôi bắt đầu bằng một bộ những quy tắc in trên một tấm thẻ không to hơn một tấm bưu thiếp. Đến mùa học sau chúng tôi in trên một tấm thẻ to hơn, rồi in thành tờ rơi, thành một loạt những cuốn sách nhỏ, mỗi cuốn mở rộng thêm về cỡ và phạm vi. Sau 15 năm thử nghiệm và nghiên cứu thì mới ra được cuốn sách này.

Những quy tắc mà chúng tôi đặt ra ở đây không chỉ đơn thuần là lý thuyết hoặc là công việc phỏng đoán. Chúng có tác dụng như một phép mầu. Dẫu cho nghe mà không thể tin được, nhưng tôi đã chứng kiến thấy việc áp dụng những nguyên lý đó một cách chính xác đã cách mạng hóa những cuộc đời của biết bao người.

Tôi xin đơn cử như sau: Có một người có đến 314 nhân viên vẫn tham gia vào khóa học này. Đã nhiều năm qua, ông ta đuổi, phê phán, lên án nhân viên của mình một cách không thương tiếc hoặc không một chút dè dặt. Lòng tốt, những lời khen ngợi hay động viên rất xa lạ đối với ông ta. Sau khi nghiên cứu những nguyên lý đề ra trong cuốn sách này, ông chủ đó đã thay đổi hẳn triết lý cuộc sống của mình.

Tổ chức của ông ta nay đã được truyền nguồn cảm hứng với một lòng trung thành mới, một niềm phấn khích mới, một tinh thần làm việc tập thể mới. Ba trăm mười bốn kẻ thù đã chuyển thành 314 người bạn. Như ông ta nói trong bài phát biểu trước cả lớp học: “Trước đây khi tôi đi trong cơ quan, chẳng ai chào hỏi tôi. Nhân viên của tôi thường nhìn đi chỗ khác khi họ thấy tôi đi về phía họ. Nhưng giờ đây, tất cả đều là những người bạn của tôi và thậm chí người gác cổng còn gọi tôi thân mật bằng tên thánh”.

Ông chủ này đã thu được nhiều lợi nhuận hơn và được thư nhàn hơn, mà điều này còn quan trọng hơn là ông ta thấy vui sướng hơn trong công việc và tại gia đình.

Có biết bao người bán hàng đã tăng vọt công việc kinh doanh của mình bằng cách sử dụng những nguyên lý đó. Nhiều người đã thêm khách hàng, những khách hàng trước đây họ đã theo đuổi một cách vô ích. Những giám đốc điều hành đã được trao thêm quyền lực và được tăng lương. Một giám đốc đã báo cáo là được tăng lương cao vì anh ta đã áp dụng những chân lý này. Một giám đốc khác làm cho Công ty Khí đốt Philadelphia sắp bị giáng chức khi đã 65 tuổi vì ông ta gây gỗ, vì ông ta không có khả năng lãnh đạo những người khác một cách khéo léo. Lớp học đào tạo này không những đã giúp cho ông ta khỏi bị giáng chức, mà còn giúp ông ta được đề bạt với mức lương cao hơn.

Trong rất nhiều trường hợp, có nhiều bà vợ hay

ông chồng đến dự bữa tiệc kết thúc khóa học đã nói với tôi rằng cả gia đình họ sung sướng kể từ khi những ông chồng hay những bà vợ của họ bắt đầu tham gia vào khóa học này.

Mọi người thường ngạc nhiên trước những kết quả mới mà họ thu được. Dường như đây là một phép lạ. Trong một số trường hợp, trong tâm trạng phấn khởi, họ đã gọi điện thoại cho tôi tại nhà vào những ngày chủ nhật bởi vì họ không thể đợi 48 tiếng đồng hồ để báo cáo thành tích của họ tại những phiên họp thường kỳ của lớp học.

Có một người rạo rức trước một buổi nói chuyện về những nguyên lý đó đã ngồi đến tận đêm khuya để thảo luận với những thành viên khác. Đến ba giờ sáng, những người kia đã đi về rồi, song anh ta vẫn còn thấy bàng hoàng khi nhận ra những sai lầm của mình, rồi vui mừng trước viễn cảnh một thế giới mới, phong phú hơn mở ra trước mắt anh ta, khiến anh ta không sao chợp mắt được. Đêm hôm đó anh ta không ngủ, hoặc đến ngày hoặc đến đêm hôm sau cũng nên.

Anh ta là ai? Một cá nhân ngờ nghệch, không qua một lớp đào tạo lại sẵn sàng thao thao bất tuyệt về bất cứ một lý thuyết mới nào nảy sinh sao? Không. Còn lâu. Anh ta là một tay lái buôn nghệ thuật lành đậm, tinh vi, một anh chàng hoàn toàn thành thị, nói trôi chảy được ba thứ tiếng và là sinh viên tốt nghiệp hai trường đại học ở châu Âu.

Trong khi viết phần này, tôi nhận được một lá thư của một người bạn Đức học cùng trước đây, một nhà

quý tộc, mà tổ tiên của anh ta đã từng phục vụ hàng thế hệ với tư cách là sĩ quan chuyên nghiệp trong quân đội dưới thời Hohenzollerns. Lá thư được viết trong lúc anh ta hành trình trên chuyến tàu thủy vượt đại dương, kể cho tôi nghe về việc ứng dụng những nguyên lý đó, với giọng văn nhiệt thành mộ đạo.

Một người khác, một người New York nhiều tuổi, tốt nghiệp Đại học Harvard, giàu có, chủ một nhà máy lớn sản xuất thảm, tuyên bố rằng ông ta đã học được nhiều trong 14 tuần thông qua hệ thống đào tạo về nghệ thuật thuyết phục con người hơn là đã từng học về cùng một chủ đề trong bốn năm tại trường đại học. Nghe có vẻ phi lý? Buồn cười? Không tưởng? Dĩ nhiên ta có quyền phủ định lời nói đó bằng bất cứ một tính từ nào ta muốn. Tôi chỉ thuần túy là báo cáo, không bình luận, về một lời tuyên bố của một người đã tốt nghiệp trường Đại học Harvard bảo thủ và rất thành công trong một bài đọc trước công chúng khoảng 600 người tại Câu lạc bộ Yale tại New York vào buổi chiều tối ngày Thứ Năm, 23 tháng Hai, năm 1933.

“So với những gì chúng ta phải sống, thì chúng ta mới chỉ tỉnh ngộ có một nửa. Chúng ta đang tận dụng mới chỉ có một phần nhỏ bé những nguồn vật chất và tinh thần. Nói một cách rộng ra, cá nhân con người sống xa rời trong giới hạn của mình. Anh ta sở hữu quyền hành của rất nhiều loại mà theo thói quen anh ta đã không sử dụng đến”, Giáo sư nổi

tiếng Williams James của trường Harvard.

Ôi, những quyền lực đó mà ta “đã không sử dụng đến theo thói quen”!

Mục đích duy nhất của cuốn sách này nhằm giúp ta khám phá, phát triển và thu lợi qua những tài sản vẫn nằm yên, chưa dùng đến.

“Giáo dục là khả năng đáp ứng được những tình huống của cuộc sống,” Tiến sĩ John G. Hibben, cựu chủ tịch trường đại học Princeton, đã nói.

Nếu như bạn đã đọc xong ba chương đầu của cuốn sách này, mà bạn vẫn không được trang bị tốt hơn một chút để đáp ứng những tình huống của cuộc sống, thì tôi sẽ coi cuốn sách này hoàn toàn thất bại xét về phía bạn mà nói. Vì “mục đích lớn lao của giáo dục không phải là kiến thức, mà là hành động”, Herbert Spencer nói.

Vậy đây là cuốn sách hành động.

DALE CARNEGIE, 1936

Chín gợi ý

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ THỂ TIẾP THU ĐƯỢC NHIỀU NHẤT TỪ CUỐN SÁCH NÀY

1. Nếu bạn muốn tiếp thu được nhiều nhất từ cuốn sách này, có một yêu cầu không thể thiếu được, một điều chủ chốt quan trọng hơn nhiều so với bất cứ quy tắc hoặc kỹ thuật nào. Dù cho bạn có không biết bao nhiêu quy tắc về việc làm thế nào để học tập được, điều đó cũng chỉ có ích đôi chút mà thôi, trừ phi bạn có được điều kiện cần thiết cơ bản này. Và nếu bạn có được tài năng chủ chốt này, bạn có thể đạt được những điều kỳ diệu mà không cần đọc bất cứ những lời gợi ý nào để có thể tiếp thu được nhiều nhất từ cuốn sách này.

Vậy yêu cầu thần kỳ này là gì? Chỉ vắn vắn thế này thôi: một lòng ham muốn mạnh mẽ, sâu sắc được học hỏi, một lòng quyết tâm to lớn muốn tăng cường khả năng cư xử với mọi người.

Làm thế nào bạn có thể phát triển được sự thôi thúc đó? Bằng cách bạn phải thường xuyên nhắc nhở bản thân là những nguyên lý đó quan trọng đối với

bạn biết nhường nào. Hãy tưởng tượng là làm thế nào việc làm chủ những nguyên lý đó sẽ hỗ trợ bạn trong việc sống một cuộc sống giàu có hơn, đầy đủ hơn, hạnh phúc hơn và trọn vẹn hơn. Bạn hãy nói với bản thân nhiều lần: “Sự nổi trội của mình, niềm hạnh phúc của mình và ý thức về niềm vinh hạnh phụ thuộc một phần không nhỏ vào kỹ năng cư xử với mọi người”.

2. Thoạt đầu hãy đọc nhanh từng chương sách để có được sự hiểu biết khái quát về cuốn sách. Rồi chắc bạn sẽ bị lôi cuốn nhanh chóng đọc tiếp. Nhưng đừng làm thế, trừ phi bạn chỉ đọc để giải trí. Nhưng nếu bạn đọc vì muốn tăng cường năng lực trong những mối quan hệ với con người, vậy bạn hãy đọc đi đọc lại từng chương một cách đầy đủ. Cuối cùng điều này có nghĩa là sẽ tiết kiệm được thời gian và thu được kết quả.

3. Thường xuyên trong khi đọc bạn nên dừng lại để suy nghĩ những gì mình đã đọc được. Tự hỏi xem là làm thế nào và khi nào bạn có thể áp dụng từng gợi ý một.

4. Trong khi đọc, bạn nên có một cây bút chì, bút viết, bút đánh dấu để khi bắt gặp gợi ý nào bạn cảm thấy có thể sử dụng được, thì đánh dấu vào bên cạnh. Nếu dấu đó là gợi ý bốn sao, thì bạn đánh dấu bằng “****”. Đánh dấu và gạch dưới từng câu trong cuốn sách làm cho việc đó trở nên thích thú hơn và dễ nhận hơn khi kiểm tra nhanh.

5. Tôi có quen một chị từng là một quản lý văn

phòng cho một công ty bảo hiểm lớn trong 15 năm. Hàng tháng chị ấy đọc tất cả những hợp đồng bảo hiểm mà công ty phát hành trong tháng đó. Hết tháng này sang tháng khác, hết năm này sang năm khác, chị ấy phải đọc không biết bao nhiêu lần những hợp đồng ấy. Tại sao vậy? Bởi vì kinh nghiệm đã cho chị thấy rằng đó là cách duy nhất chị có thể ghi nhớ được những quy định trong những hợp đồng đó.

Tôi đã từng dành ra hai năm để viết một cuốn sách về cách phát biểu trước công chúng, nhưng tôi thấy đôi lúc mình lại phải quay trở lại việc đó nhiều lần nhằm để nhớ những gì mình đã viết trong sách. Tôi vô cùng kinh ngạc là mình đã quên nhanh quá.

Vì vậy, bạn muốn thu được điều bổ ích một cách thiết thực và lâu dài từ cuốn sách này, đừng có tưởng tượng ra rằng chỉ đọc lướt qua một lần là đủ. Sau khi đọc hết một lần, hàng tháng bạn phải dành ra vài giờ để xem lại. Hàng ngày hãy giữ cuốn sách trước mặt mình trên bàn làm việc, như thế thỉnh thoảng có thể liếc qua được. Thường xuyên phải tự gây cho mình một cảm tưởng rằng việc mình có khả năng cải thiện đang sắp xảy ra. Bạn hãy nhớ rằng việc sử dụng những nguyên lý này có thể sẽ trở thành thói quen thông qua việc thường xuyên ôn lại và ứng dụng. Không có cách nào khác.

6. Nhà văn Anh Bernard Shaw đã có lần nhận xét: “Nếu bạn dạy ai đó điều gì, anh ta sẽ chẳng

bao giờ học được gì đâu”. Shaw đã đúng. Học tập là một quá trình tích cực. Chúng ta học qua thực hành. Vậy cho nên nếu bạn muốn làm chủ những nguyên lý mà bạn đang học trong cuốn sách này, hãy thực hành ngay. Hãy áp dụng những quy tắc đó cho từng cơ hội một. Nếu bạn không làm thế, bạn sẽ quên chúng ngay. Chỉ có kiến thức được ứng dụng mới đọng lại trong trí óc bạn mà thôi.

Có thể bạn sẽ thấy khó khăn trong việc luôn luôn phải ứng dụng những gợi ý này. Tôi biết vì tôi viết cuốn sách, và tôi cũng thường xuyên thấy khó khăn trong việc ứng dụng mọi điều mà tôi chủ trương. Ví dụ, khi bạn thấy không vui, điều dễ dàng là phê phán và lên án hơn là cố gắng để hiểu quan điểm của người khác. Thường thì bối lông tìm vết thì dễ hơn là ca ngợi. Thường thì nói ra những điều bạn muốn tự nhiên hơn là nói về những gì người khác muốn. Vì vậy khi đọc cuốn sách này, bạn hãy nhớ bạn không chỉ đang cố thu thập thông tin, mà bạn còn đang có ý định lập ra những thói quen mới. Vâng, đúng là bạn đang có ý định có một lối sống mới. Điều đó đòi hỏi phải có thời gian và lòng kiên trì cùng việc ứng dụng hàng ngày.

Vậy cho nên bạn hãy tham khảo những trang sách này một cách thường xuyên, coi đây là cuốn sổ tay làm việc về những mối quan hệ con người; và bất cứ khi nào bạn vấp phải một vấn đề cụ thể nào đó, ví dụ như đối xử với trẻ em, thuyết phục vợ hoặc chồng bằng ý kiến của mình hoặc thỏa mãn

một khách hàng cầu kinh, hãy chần chừ làm những điều thuộc thiên tư, điều gây thôi thúc. Điều này thường là sai. Trái lại, hãy giở những trang sách này và ôn lại những đoạn bạn đã gạch dưới. Rồi hãy thử làm những cách mới này và theo dõi xem có đạt được phép lạ cho bạn không.

7. Hãy tặng cho vợ hoặc chồng, con bạn hoặc một cộng sự doanh nghiệp nào đó một đồng xu hoặc một đô la mỗi lần người đó bắt gặp bạn vi phạm một nguyên lý nào đó. Hãy làm cho cuộc chơi này thêm sinh động để làm chủ được những nguyên lý này.

8. Vị chủ tịch một ngân hàng quan trọng ở phố Uôn đã từng mô tả trong một cuộc tọa đàm trước một lớp học của tôi về một hệ thống hữu hiệu cao mà ông ta sử dụng nhằm tự cải thiện. Ông này học hành ít, nhưng lại trở thành một trong những nhà tài phiệt quan trọng nhất ở Mỹ, và ông ta đã thú nhận rằng ông ấy đã có được hầu hết thành đạt trong việc ứng dụng hệ thống do nội bộ gia đình ông ta tạo ra. Đây là điều ông ta làm. Tôi cố gắng diễn tả theo lời ông ta một cách thật chính xác những gì tôi nhớ được.

“Đã nhiều năm tôi giữ gìn quyển sổ ghi lại những cuộc hẹn gặp trong ngày. Gia đình tôi chưa bao giờ lên kế hoạch cho tôi vào những tối Thứ Bảy vì họ biết rằng tôi đã dành hầu hết buổi tối Thứ Bảy để làm sáng tỏ và xem xét lại công việc và đánh giá. Sau bữa tối, tôi tự đi lấy quyển sổ ra, suy nghĩ về những cuộc phỏng vấn, thảo luận và những cuộc họp xảy ra trong tuần. Tôi tự hỏi:

“Không hiểu lúc ấy mình đã làm gì sai nhỉ?”

“Mình đã làm gì đúng? Mà bằng cách nào mình lại sửa sai được nhỉ?”

“Mình đã rút ra được bài học gì qua chuyện đó?”

“Mình thường thấy rằng việc kiểm điểm hàng tuần như thế này làm cho mình buồn. Mình thường kinh ngạc trước những điều sai ngớ ngẩn. Dĩ nhiên năm tháng trôi qua, những điều ngớ ngẩn mỗi lúc một ít hơn. thỉnh thoảng mình có ý định tự khen mình một chút sau những cuộc họp như thế này. Hệ thống tự phân tích, tự học tiếp tục năm này qua năm khác, có lợi cho mình hơn bất cứ điều gì khác mà mình định làm.

“Nó giúp tôi cải thiện khả năng đưa ra quyết định, và nó cũng giúp tôi rất nhiều trong những cuộc tiếp xúc với mọi người. Mình không còn có thể khen hơn thế được nữa”.

Vậy tại sao không sử dụng một hệ thống tương tự để kiểm tra việc ứng dụng những nguyên lý đã được thảo luận trong cuốn sách này? Nếu làm được như vậy, sẽ có hai kết quả.

Trước hết bạn sẽ thấy mình tham gia vào quá trình giáo dục vừa gọi sự tò mò vừa vô giá.

Thứ đến bạn sẽ thấy khả năng gặp gỡ và cư xử với mọi người sẽ lớn lên rất nhiều.

9. Phần cuối quyển sách bạn sẽ thấy nhiều trang để trống, trên đó bạn phải ghi lại những chiến thắng của mình trong việc áp dụng những nguyên lý đó. Hãy cụ thể. Nói rõ họ tên, ngày tháng và kết quả.

Việc giữ sổ sách như thế sẽ làm cho bạn phấn khởi, nỗ lực hơn; và những phần ghi chép này sẽ trở nên hấp dẫn hơn khi bạn tình cờ bắt gặp chúng vào những buổi chiều tối những năm sau đó!

Nhằm thu được những điều tốt nhất từ cuốn sách, bạn hãy:

1. *Phát triển khát vọng sâu sắc và mạnh mẽ nhằm làm chủ những nguyên lý về những mối quan hệ con người.*

2. *Đọc từng chương hai lần trước khi đọc tiếp chương khác.*

3. *Khi đọc, thường thì dừng lại để tự hỏi mình sẽ áp dụng từng lời gợi ý như thế nào.*

4. *Gạch dưới mỗi ý tưởng quan trọng.*

5. *Hàng tháng ôn lại cuốn sách này.*

6. *Áp dụng những nguyên lý đó cho từng cơ hội một. Sử dụng tập này như một cuốn sổ chép nhằm giúp bạn giải quyết những vấn đề hàng ngày.*

7. *Hãy tổ chức trò chơi hấp dẫn trong quá trình học tập bằng cách đưa cho một người bạn đồng xu hoặc một đô la mỗi khi người đó bắt gặp bạn vi phạm một trong những nguyên lý đó.*

8. *Kiểm tra hàng tuần về tiến bộ của bạn. Hãy tự hỏi bạn đã mắc sai lầm gì, có cải thiện gì không, bạn đã thu được bài học gì cho sau này.*

9. *Ghi chép ở sau cuốn sách này chứng tỏ bạn đã áp dụng những nguyên lý đó như thế nào và khi nào.*

PHẦN MỘT

**NHỮNG KỸ THUẬT CƠ BẢN
TRONG CƯ XỬ VỚI MỌI NGƯỜI**

1

**“NẾU BẠN MUỐN LẤY MẬT ONG,
XIN ĐỪNG ĐÁ TỔ ONG ĐI”**

Ngày 7 tháng 5 năm 1931, cuộc săn lùng náo động nhất ở thành phố New York đã đi đến đỉnh điểm. Sau nhiều tuần lùng sục, kẻ “Hai Tay Súng” Crowley, một tên giết người, một tay súng không rượu, không thuốc lá, đã bị dồn vào chân tường, mắc bẫy tại căn hộ của người yêu hắn trên đại lộ West End.

Một trăm năm mươi cảnh sát và thám tử đã bao vây nơi ẩn náu của hắn trên tầng thượng. Những người cảnh sát đó đã khoét những cái lỗ trên mái nhà; họ muốn phun hơi cay cho tên Crowley phải ra. Sau đó họ đặt những khẩu súng máy trên những tòa nhà xung quanh, và sau hơn một giờ đồng hồ, một trong những khu cư dân đẹp của New York vang lên tiếng súng lục và những tràng liên thanh nổ liên hồi. Crowley nằm thu mình phía sau một chiếc ghế nhồi đệm dày, bắn lia lịa vào cảnh sát. Hàng vạn người bị kích động đứng xem cuộc bắn nhau. Chưa bao giờ

được chứng kiến cảnh tượng đó diễn ra trên vỉa hè của đường phố New York.

Khi Crowley bị bắt, cảnh sát trưởng E.P. Mulrooney tuyên bố rằng tên liều chết hai tay súng là một trong những tội phạm nguy hiểm nhất từng gặp trong lịch sử của New York. “Hắn giết người, ngay cả khi người đó không gây hiềm khích gì với hắn,” viên cảnh sát trưởng nói.

Nhưng tên hung thủ “Hai tay súng” Crowley đã coi mình là gì? Chúng ta biết điều đó bởi vì trong lúc cảnh sát xả súng vào nhà hắn, hắn có viết một lá thư cho “Bất cứ ai nhận được nó”. Và trong khi hắn viết, máu chảy ròng ròng từ vết thương thành một vệt đỏ chạy dài trên bức thư. Trong thư, Crowley viết: “Dưới chiếc áo khoác ngoài của tôi là một trái tim mệt mỏi, nhưng rất nhân từ, một trái tim không muốn làm hại ai”.

Trước đó không lâu, Crowley đang đến dự một lễ hội với cô bạn gái trên con đường quê tận Long Island. Bỗng nhiên một cảnh sát tiến lại chiếc xe ô tô và nói: “Cho xem giấy phép”.

Không nói gì, Crowley rút súng và xả một tràng bắn gục viên cảnh sát. Khi viên cảnh sát ngã, Crowley nhảy ra khỏi xe, giằng lấy khẩu súng của viên sĩ quan cảnh sát và bắn tiếp một viên nữa vào cái xác đã nằm sóng soài. Vậy mà tên giết người vẫn nói: “Dưới chiếc áo khoác của tôi là một trái tim mệt mỏi, nhưng rất nhân từ, một trái tim không muốn làm hại ai”.

Crowley bị xử tử hình trên ghế điện. Khi hấn đến nhà xử tử ở Sing Sing, nhẽ ra hấn nói: “Đây là điều tôi phải gánh chịu vì đã giết người”, thì hấn lại nói: “Đây là điều tôi phải gánh chịu chỉ vì tôi đã tự vệ”.

Điểm mấu chốt của câu chuyện là ở chỗ: Tên giết người “Hai tay súng” Crowley đã không tự trách mình về việc đó.

Đấy có phải là thái độ bất bình thường trong đám tội phạm không? Nếu bạn nghĩ như vậy, thì hãy nghe câu chuyện sau đây:

“Tôi đã có những năm tốt đẹp nhất trên đời dành cho mọi người niềm vui nhẹ nhàng, làm cho họ có giây phút thư giãn, ấy vậy mà tôi chỉ nhận được sự bạc đãi, cuộc sống của một người bị lòng sục”

Đấy là lời nói của Al Capone. Đúng hấn là kẻ thù khét tiếng nhất của quần chúng Mỹ, một tên cầm đầu băng nhóm quỷ quyết nhất, quậy phá ở Chicago. Canope đã không tự lên án mình, mà lại coi mình là một người làm phúc cho dân chúng, một kẻ làm phúc không được hoan nghênh và bị hiểu lầm.

Đến trường hợp của Dutch Schultz cũng vậy, trước khi hấn bị bắn gục bởi những viên đạn của đám giang hồ ở Newark. Dutch Schultz, một trong những tên dê tiện nhất ở New York, đã từng nói trong một cuộc phỏng vấn của một tờ báo rằng hấn là một mạnh thường quân. Mà hấn tin như vậy.

Tôi có cuộc trao đổi thư từ thú vị với Lewis Lawes, một quản tù của nhà tù Sing Sing khét

tiếng ở New York trong nhiều năm về chủ đề này, và ông ta đã tuyên bố: “Chỉ có một dúm những tên tội phạm ở nhà tù Sing Sing tự coi mình là những kẻ tồi tệ. Chúng cũng là người như tôi và bạn. Vì vậy chúng lý lẽ, phân trần. Chúng có thể nói với bạn tại sao chúng phải phá két bạc hay nhanh tay bóp cò súng. Hầu hết bọn chúng dùng lý lẽ để biện minh, dù là gian dối hay hợp lý lẽ, cho những hành động chống lại xã hội, thậm chí chống lại cả bản thân chúng, còn quả cảm mà cho rằng nhẽ ra bọn chúng không phải bao giờ ngồi tù mới đúng”.

Nếu như Al Capone, Crowley “Hai tay súng”, Dutch Schultz và những tên liều lĩnh đang bị giam sau bốn bức tường nhà tù mà không tự lên án mình về những hành động chúng gây ra, thì những người mà tôi và bạn tiếp xúc sẽ ra sao?

John Wanamaker, người sáng lập ra những cửa hàng mang tên ông ta, đã từng thú nhận: “Cách đây ba mươi năm tôi đã thấy rằng chửi bới là một điều ngu xuẩn. Tôi cũng đã phải bận tâm nhiều là làm sao vượt được những hạn chế của bản thân mình mà không thấy lo lắng trước thực tế rằng Chúa đã không công bằng trong việc chia trí thông minh cho mọi người”.

Wanamaker đã học được điều này từ rất sớm, nhưng bản thân tôi phải mò mẫm trong cái thế giới cổ kính này gần một phần ba thế kỷ trước khi trong đầu nảy sinh ra được một ý tưởng rằng 99

lần trong 100 lần, con người ta không bao giờ tự phê bình mình về bất cứ một điều gì, dù là điều đó sai lầm đến như thế nào.

Phê bình là vô ích bởi vì nó đặt con người ta vào thế phòng thủ và thường làm cho anh ta phải cố gắng biện minh. Phê bình là nguy hiểm, bởi vì nó làm tổn thương đến niềm tự hào quý giá của con người, làm tổn hại đến ý thức về tầm quan trọng và khuấy động sự phẫn nộ.

B.F. Skinner, một nhà tâm lý học nổi tiếng thế giới, đã chứng minh qua những thử nghiệm của mình rằng một con vật được thưởng về hành vi tốt của nó sẽ học được nhanh và nhiều hơn và sẽ lưu giữ những gì nó học được một cách hiệu quả hơn rất nhiều so với một con vật bị phạt vì hành vi xấu. Những nghiên cứu sau này đã cho thấy rằng những điều đó cũng được áp dụng cho con người. Qua phê bình, chúng ta không tạo ra được những thay đổi lâu dài và thường dẫn đến sự phẫn nộ.

Hans Selye, một nhà tâm lý học vĩ đại khác, đã nói: “Người ta chỉ luôn muốn người khác nghĩ tốt về mình, chứ không mong nghĩ xấu về mình”.

Sự phẫn nộ mà sự phê bình gây ra có thể làm cho nhân viên, những thành viên trong gia đình và bạn bè bị nản lòng và một tình huống sẽ không sửa sai được khi nó đã bị lên án.

George B. Johnston, Enid, bang Oklahoma, là một nhân viên về an toàn lao động cho một nhà máy cơ khí. Một trong những nhiệm vụ của anh ta là kiểm

tra xem nhân viên có đội mũ bảo hiểm khi đang làm nhiệm vụ ngoài hiện trường hay không. Anh ta đã báo cáo rằng cứ khi nào anh ta bắt gặp những công nhân không đội mũ bảo hiểm, anh ta lại mang vô số những điều nội quy ra giảng giải cho những người công nhân đó và yêu cầu họ phải chấp hành. Kết quả anh ta đã nhận được sự đón nhận hờ hững, và thường sau khi anh ta đi rồi, những người công nhân đó lại bỏ mũ ra.

Anh ta quyết định thử một phương pháp khác. Lần sau anh ta thấy một số công nhân không đội mũ bảo hiểm, anh ta hỏi họ chắc những chiếc mũ đó không được thoải mái hoặc không vừa đầu, và anh ta nhắc họ bằng một giọng nhẹ nhàng, vui vẻ rằng chiếc mũ làm ra nhằm bảo vệ cho họ khỏi bị thương tích và gợi ý họ nên đội trong lúc lao động. Kết quả ngày càng có nhiều người chấp hành nội quy mà không tỏ thái độ phản ứng hay tỏ ra ấm ức.

Bạn sẽ thấy những ví dụ về sự vô ích trong việc phê bình ở hàng nghìn trang sách của lịch sử. Ví dụ cuộc cãi lộn nổi tiếng giữa Theodore Roosevelt và Tổng thống Taft – một cuộc tranh cãi đã làm rạn nứt đảng Cộng Hòa - đã đặt Woodrow Wilson vào Nhà Trắng, và cuộc tranh cãi đó cũng đã viết lên những dòng chữ lung linh, rõ rệt xuyên suốt chiến tranh Thế giới lần thứ nhất và thay đổi dòng chảy của lịch sử. Chúng ta hãy nhanh chóng đi qua những thực tế. Khi Theodore Roosevelt ra khỏi Nhà Trắng vào năm 1908, ông ta ủng hộ Taft, người được bầu làm

Tổng thống. Sau đó Theodore Roosevelt đi châu Phi để săn bắn sư tử. Lúc ông ta trở về, ông ta nổi giận đùng đùng. Ông ta tố cáo Tổng thống Taft vì bảo thủ, cố tranh cử lần thứ ba, thành lập Đảng Bull Moore và đánh đổ đảng Cộng Hoà. Trong cuộc bầu cử sau đó, William Howard Taft và đảng Cộng Hoà chỉ thắng được ở hai bang Vermont và Utah. Đó là thất bại thảm hại chưa từng thấy của đảng này.

Theodore Roosevelt đổ lỗi cho Taft, nhưng không hiểu Tổng thống Taft có tự nhận lỗi về mình không? Dĩ nhiên là không. Nước mắt lưng tròng, Taft nói: "Tôi không hiểu mình đã làm gì khác cơ chứ".

Thế ai là người đáng trách? Roosevelt hay Taft? Nói thẳng ra, tôi cũng không biết nữa, mà tôi cũng không cần quan tâm đến chuyện đó. Vấn đề mà tôi cố đưa ra là những phê phán của Theodore Roosevelt đã không thuyết phục được Taft nhận ra rằng ông ta đã sai lầm. Điều đó chỉ làm cho Taft cố biện minh cho bản thân và nhắc đi nhắc lại trong nước mắt rằng: "Tôi không nhận ra những gì mình làm có gì khác cơ chứ".

Hay ta lấy vụ bê bối dầu khí Teapot Dome làm ví dụ. Vụ bê bối này đã làm cho báo chí nổi khùng lên vào những năm đầu của thập kỷ 20. Nó làm rung chuyển cả đất nước! Theo trí nhớ của những người còn sống thì những gì xảy ra là độc nhất vô nhị đối với công chúng Mỹ. Sau đây là những thực tế của vụ bê bối này: Albert B. Fall, Bộ trưởng Bộ Nội Vụ của nội các Harding, được trao nhiệm vụ cho thuê những

mỏ dầu dự trữ của chính phủ ở Elk Hill và Teapot Dome – những mỏ dự trữ dầu đã được để riêng ra dành cho Hải quân sử dụng trong tương lai. Thế Bộ trưởng Fall có cho phép đấu thầu cạnh tranh không? Xin thưa là không. Ông ta đưa ngay bản hợp đồng béo bở, ngon lành cho người bạn Edward L. Doheny. Thế Doheny đã làm gì? Ông ta đưa cho Bộ trưởng Fall cái mà ông ta vui sướng nói đó là “vốn vay” với số tiền 100,000 đô la. Rồi với vẻ ông tướng, ông Bộ trưởng Fall ra lệnh cho Hải quân Lục chiến Mỹ kéo quân đến vùng dầu mỏ để tổng khứ những địch thủ có những giếng dầu ngay bên cạnh đang khai thác dầu ở khu mỏ dự trữ Elk Hill. Những đối thủ cạnh tranh này bị tổng khứ trước họng súng và lưỡi lê đã chạy bỏ ra tòi, và thế là sự bí mật của vụ bê bối bị bật tung nắp lên. Mùi hôi thối của vụ bê bối đó nồng nặc đến nỗi nó làm hủy hoại cả chính quyền Harding, làm cho cả nước phát lộn mửa, đe dọa làm sụp đổ đảng Cộng Hòa và đặt Albert B. Fall vào phía sau song sắt nhà tù.

Fall bị lên án mạnh mẽ, chắc cũng chỉ có một dúm người bị lên án công khai như vậy. Ông ta có hối lỗi gì không? Không bao giờ! Nhiều năm sau Herbert Hoover bày tỏ sâu sắc trong một bài diễn văn rằng cái chết của Tổng thống Harding là do lạc tâm khổ tứ trước việc một người bạn phản bội mình. Khi bà Fall nghe thấy vậy, bà ta đã bật khỏi ghế, khóc lóc, rồi bà ta giơ nắm tay kêu trời thảm thiết: “Trời ơi! Harding đã bị Fall phản bội à? Không! Chồng tôi

chưa bao giờ phản bội ai. Ngôi nhà này có đầy vàng bạc, sao có thể nỡ cho chồng tôi làm điều sai trái. Ông ấy là người bị phản bội, bị giết chết và bị hành hạ”.

*
* *

Đấy bạn thấy không; bản chất con người là hành động, là làm những điều sai trái, là đổ lỗi cho mọi người, nhưng trừ mình ra. Chúng ta ai cũng giống như thế thôi. Vậy khi bạn và tôi bị lôi cuốn vào việc phê phán ai trong ngày mai chẳng hạn, thì chúng ta hãy nhớ tới Al Capone, Crowley “Hai tay súng” và Albert Fall. Chúng ta hãy nhận biết rằng phê bình chẳng khác gì những con chim bồ câu đưa thư. Chúng luôn quay trở về nhà. Chúng ta hãy nhận ra rằng người mà ta sắp uốn nắn và phê phán có thể sẽ tự bào chữa, rồi người đó quay trở lại phê phán chúng ta; hoặc giống như Taft hiền lành kia, người đó sẽ nói: “Tôi không thấy mình đã làm gì khác đi cơ chứ”.

Vào buổi sáng ngày 15 tháng 4 năm 1865, Abraham Lincoln nằm thoi thóp trong phòng ngủ của ngôi nhà thuê rẻ tiền ngay bên kia đường trông sang rạp hát Ford, nơi John Wilkes Booth đã bắn chết ông. Tấm thân dài của Lincoln nằm chéo ngang cái giường võng xuống vì nó ngắn quá. Một bức tranh sao chép rẻ tiền bức tranh nổi tiếng của Rosa

Bonheur **Hội chợ Ngựa** treo phía trên đầu giường và một ánh sáng hơi đỏt vàng lờ lờ leo lắt.

Lincol nằm thoi thóp ở đó, còn Bộ trưởng Chiến tranh Stanton lại nói: “Nằm xuống nơi đây là một trong những vị lãnh đạo hoàn hảo nhất mà thế giới đã từng chứng kiến”.

Vậy điều bí mật về sự thành công của Lincoln trong việc cư xử với nhân dân là gì? Tôi có nghiên cứu đời sống của Abraham Lincoln trong 10 năm và dành toàn bộ ba năm để viết đi viết lại cuốn sách tựa đề **Lincoln Người Không Biết Đến**. Tôi tin rằng tôi đã có một nghiên cứu chi tiết và toàn diện về nhân cách và cuộc sống riêng của Lincoln. Tôi đặc biệt nghiên cứu về phương pháp cư xử của Lincoln với mọi người. Liệu ông có quan tâm đến phê bình không? Có. Là thanh niên của Pigeon Creek Valley, bang Indiana, ông không những phê phán, mà còn viết những bức thư và những bài thơ chế nhạo con người và bỏ những bức thư đó trên những con đường quê vì ông chắc mọi người sẽ nhận được. Một trong những lá thư đó đã gọi lên lòng phẫn nộ bùng cháy suốt cả một đời người.

Thậm chí ngay sau khi Lincoln đã trở thành một luật sư hành nghề ở Springfield, bang Illinois, ông đã tấn công công khai những đối thủ của mình bằng những bức thư được đăng trên những tờ báo. Nhưng ông làm điều đó chỉ một lần.

Vào mùa thu năm 1842, ông đã chế nhạo một chính trị gia hay gây gỗ, thất bại có tên là James

Shield. Lincoln đã viết văn đả kích qua một bức thư vô danh được đăng trên tờ *Journal* ở Springfield. Cả thành phố rộn lên tiếng cười. Shields, nhay bén và tự hào, tức điên người lên. Ông ta đã phát hiện ra người viết bức thư đó, liền nhảy lên ngựa phóng về nhà Lincoln, và thách đấu với Lincoln. Lincoln không muốn đánh nhau. Ông phản đối việc thách đấu, nhưng ông không thể thoát khỏi được việc đó và cứu vớt danh dự. Ông được chọn vũ khí. Vì ông có cánh tay dài, ông chọn kiếm rộng bản kỵ binh và theo học lớp đánh kiếm của một sinh viên tốt nghiệp trường quân sự West Point; rồi ngày hẹn thách đấu đã đến, ông và Shields gặp nhau trên một bãi cát ở cửa sông Mississippi, sẵn sàng thi đấu cho đến chết; nhưng vào phút cuối, những người săn sóc họ xen vào ngăn cuộc thách đấu lại.

Đó là một sự kiện cá nhân khủng khiếp nhất trong cuộc đời của Lincoln. Nó đã dạy cho ông một bài học quý giá trong nghệ thuật cư xử với mọi người. Rồi từ đó ông không bao giờ viết thư xúc phạm đến người khác. Hầu như không bao giờ ông chế nhạo người khác. Và từ đó trở đi, hầu như ông không bao giờ phê phán ai.

Thời gian trôi đi, trong cuộc Nội Chiến, Lincoln đã cử một vị tướng mới đứng đầu quân đoàn Potomac, và sau đó McClellan, Pope, Burnside, Hooker và Meade lần lượt thay nhau mắc sai lầm một cách thảm thương, đã dồn Lincoln đến chỗ tuyệt vọng. Cả một nửa đất nước kịch liệt lên án những vị tướng bất

tài này, nhưng Lincoln “không ác tâm với ai và dành lòng nhân ái cho mọi người” đã giữ được bình tĩnh. Một trong những lời trích dẫn hay của ông là “Không phán xét người, người sẽ không phán xét ta”.

Và khi bà Lincoln và những người khác nói về những người phương Nam một cách ác nghiệt, Lincoln lại đáp lời: “Đừng có phê phán họ; chúng ta mà ở trong những hoàn cảnh như thế thì cũng có khác gì họ đâu”.

Song nếu ai có dịp phê bình, thì chắc đó là Lincoln. Xin đơn cử một ví dụ:

Trận đánh Gettysburg xảy ra vào ba ngày đầu của tháng 7 năm 1863. Trong cái đêm mông bốn tháng bảy, Lee bắt đầu rút quân về phía nam trong cơn bão mang theo mưa như trút nước. Khi Lee cùng đoàn quân thất trận đến bờ sông Potomac, họ vấp phải một dòng sông cuộn cuộn chảy, không thể qua được, trong khi đó đoàn quân chiến thắng của Liên bang đang rầm rập phía sau. Lee đã rơi vào bẫy, không thể thoát được. Lincoln nhìn thấy. Đây là một dịp may trời cho, quý như vàng – một dịp bắt sống đội quân của Lee và kết thúc chiến tranh ngay lập tức. Với lòng hy vọng tràn trề, Lincoln ra lệnh cho Meade không nhóm họp hội đồng chiến tranh, mà tấn công Lee ngay. Lincoln đánh điện lệnh của mình và phái một sứ giả đặc biệt đến chỗ Meade yêu cầu hành động tức thì.

Vậy Meade đã làm gì? Ông ta đã làm hoàn toàn ngược lại những gì được ra lệnh. Ông ta nhóm họp

hội đồng chiến tranh, vi phạm trực tiếp đến mệnh lệnh của Lincoln. Ông ta do dự. Ông ta trì hoãn. Ông ta đánh điện viện ra mọi cố. Ông ta đã từ chối thẳng thừng tấn công Lee. Cuối cùng nước rút và Lee đã thoát hiểm, cùng đoàn quân vượt sông Potomac.

Lincoln nổi giận. “Điều đó có nghĩa gì?” Lincoln gào lên với con trai Robert của mình. “Lạy Chúa! Điều đó có ý nghĩa gì? Chúng ta sắp tóm được bọn chúng, chỉ cần vươn tay ra là chúng đã thuộc về chúng ta; vậy mà mệnh lệnh ta phát ra cũng không làm cho quân ta chuyển động. Vào hoàn cảnh như thế, vị tướng nào cũng có thể đánh bại quân của Lee. Giá như ta mà tiến về phía đó, ta sẽ nện cho hắn một trận”.

Trong tuyệt vọng cay đắng, Lincoln ngồi xuống và viết cho Meade lá thư sau đây. Ta nên nhớ rằng vào thời điểm này, ông Lincoln vô cùng bảo thủ và rất ít nói. Vì vậy lá thư này của Lincoln vào năm 1863 cũng chẳng khác gì ngoài sự khiển trách.

Vị tướng thân mến,

Tôi không tin là ngài lại nhận thức được tầm quan trọng của điều họa liên quan đến việc Lee trốn thoát. Hắn đã nằm trong tầm tay chúng ta, và việc xiết chặt vòng vây, cùng với những chiến thắng gần đây của chúng ta, chắc chiến tranh đã được kết thúc. Và nay thì ngài thấy đấy, chiến tranh sẽ kéo dài không biết đến bao giờ. Nếu ngài mà không tấn công Lee một cách an toàn vào hôm thứ Hai trước, thì làm sao ngài có thể làm được việc đó ở phía nam bờ sông,

khi mà ngài chỉ có thể mang theo một dúm, không quá hai phần ba lực lượng mà ngài có trong tay? Thật là phi lý khi mong đợi, mà tôi cũng chẳng mong đợi gì hết, rằng ngài có thể có ảnh hưởng nhiều lắm đâu. Cơ hội vàng của ngài đã trôi qua rồi và tôi vô cùng tuyệt vọng về điều đó.

Theo bạn Meade sẽ làm gì khi đọc bức thư đó?

Meade không bao giờ nhìn thấy bức thư đó. Lincoln chẳng bao giờ gửi nó đi. Bức thư được tìm thấy trong đồng giấy tờ sau khi ông qua đời.

Tôi đoán, vâng đây chỉ là lời đoán thôi, là sau khi viết lá thư đó, Lincoln nhìn ra ngoài cửa sổ và tự nói với mình, "Hãy gượng đã. Có thể mình không nên vội vã như thế. Đối với mình, ngồi yên tĩnh trong Nhà Trắng mà ra lệnh cho Meade tấn công chẳng phải là việc làm quá dễ dàng lắm hay sao; nếu như mình có mặt ở tại Gettysburg và nếu mình được chứng kiến máu đổ như thế nào, như Meade đã từng chứng kiến trong tuần qua, và nếu tai mình được nghe thấy những tiếng kêu thét rú lên đau đớn của thương binh và những người lính đang giãy chết, chắc có lẽ mình không đến nổi sốt sắng đòi tấn công đến như vậy. Mà nếu như mình cũng có máu nhát gan của Meade, chắc có lẽ mình cũng hành động như ông ta thôi. Dẫu sao còn nước chảy dưới con cầu nữa chứ. Nếu mình gửi lá thư này đi, tình cảm của mình sẽ được nhẹ nhõm, nhưng nó lại làm cho Meade phải thanh minh, sẽ làm cho ông ta lên án mình. Lá thư sẽ gọi lên cảm xúc khó khăn, làm tổn hại hơn nữa

đến sự hữu ích của ông ta với tư cách là một chỉ huy, và có thể sẽ buộc ông ta phải từ chức khỏi quân đội.

Cho nên như tôi đã nói, Lincoln đã bỏ lá thư lại vì qua kinh nghiệm đau đớn mà ông đã học được rằng sự phê phán và khiển trách gắt gao hầu như từ trước đến nay đều dẫn đến sự kết thúc một cách vô ích.

Theodore Roosevelt nói rằng khi ông là Tổng thống, mỗi khi ông phải đối mặt với một vấn đề phức tạp, ông liền ngả người và nhìn lên bức tranh Lincoln to treo phía bên trên bàn làm việc trong Nhà Trắng và tự hỏi: “Không hiểu Lincoln sẽ làm gì nếu ông ta ở trong hoàn cảnh của mình? Ông ta sẽ giải quyết vấn đề như thế nào?”

Lần sau nếu chúng ta có ý định khuyên răn ai, hãy rút đồng 5 đô la ra khỏi túi, nhìn bức tranh Lincoln trên tờ giấy bạc và hỏi: “Liệu Lincoln sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào nếu ông ta vấp phải nhỉ?”

Mark Twain đôi lúc cũng hay cáu giận và viết những lá thư mà giấy đã ngả màu nâu. Ví dụ, có lần ông viết cho một người đã từng làm cho ông nổi nóng: “Tôi cảm tiếc anh đấy. Anh chỉ có nói, còn tôi sẽ xem xét cho phép anh được cái gì”. Vào một dịp khác, ông viết cho một biên tập viên về những ý định của người đọc dò nhằm “chữa lỗi chính tả và dấu chấm phẩy”. Ông ra lệnh: “Hãy để nguyên văn bản của tôi đấy và bảo với anh chàng đọc dò đừng có gợi ý gì từ bộ óc thối nát của anh ta nhé”.

Việc viết những lá thư đầy khó chịu này đã làm

cho Mark Twain thấy dễ chịu hơn. Chúng làm cho ông hứng khởi và những lá thư thì không gây tổn hại đến ai, bởi vì bà vợ của ông đã lên rút những lá thư đó ra khỏi hộp thư. Chúng không bao giờ được gửi đi.

Bạn có biết có ai đó bạn muốn làm cho thay đổi, điều chỉnh và tiến bộ không? Hay lắm! Tốt quá, tôi hoàn toàn ủng hộ việc đó. Nhưng tại sao không bắt đầu ngay từ bản thân bạn? Từ một quan điểm hoàn toàn ích kỷ, làm như thế sẽ lợi ích hơn nhiều so với việc cứ cố đi bảo người khác phải tiến bộ, đúng vậy và như thế sẽ bớt đi sự nguy hiểm. “Đừng có phàn nàn về tuyết rơi trên mái nhà hàng xóm của bạn khi thêm nhà nhà bạn lại không được sạch,” Khổng Tử đã dạy như vậy.

Khi còn trẻ, tôi đã cố gây ấn tượng với mọi người. Tôi viết một lá thư ngớ ngẩn cho Richard Harding Davis, tác giả có một thời lừng lẫy trên văn đàn Mỹ. Tôi chuẩn bị viết một bài về các tác giả nên đã viết hỏi Davis về phương pháp của ông trong sáng tác. Trước đó mấy tuần, tôi có nhận được một lá thư của một người với lời ghi chú ở dưới cuối thư: “Được ra lệnh chứ không được đọc”. Tôi bị ấn tượng vô cùng. Tôi cảm thấy rằng nhà văn đó phải to lớn lắm, rất bận rộn và quan trọng. Tôi thì chẳng bận chút nào, nhưng tôi lại háo hức muốn gây ấn tượng với Richard Harding Davis, vì thế tôi đã hết thúc bức thư ngắn như sau: “Được ra lệnh chứ không được đọc”.

Ông ta chẳng bao giờ bận tâm đọc lá thư đó. Đơn thuần là ông ta trả lại tôi lá thư với vài dòng

nguyệt ch ngọc ở cuối thư: “Bạn đã có hành vi xấu rồi thì những hành vi sau lại còn tồi tệ hơn”. Đúng thế, tôi đã phạm một lỗi ngớ ngẩn nên tôi có bị quả trách cũng đáng thôi. Nhưng là một con người, tôi đã cáu giận về việc đó; cáu giận một cách ghê gớm khiến cho đến mười năm sau khi tôi đọc tin thấy Richard Harding Davis chết, trong đầu tôi vẫn thấy ông ta đã gây nhục cho tôi, mà tôi thật hổ thẹn phải công nhận như vậy.

Nếu bạn và tôi muốn gây sự với nhau vào ngày mai, mà việc gây gổ đó có thể còn day dứt hàng thập kỷ sau và đeo đẳng cho đến lúc chết, vậy chúng ta hãy cứ cùng nhau tham gia vào việc phê bình một chút, dù cho chúng ta biết chắc rằng điều này đã được biện minh.

Khi ứng xử với mọi người, chúng ta hãy nhớ rằng không phải chúng ta đang giao thiệp với những sinh vật của logic, mà là chúng ta đang giao thiệp với những sinh vật của xúc cảm, những sinh vật chứa chất đầy định kiến mà được niềm tự hào và sự cao ngạo thôi thúc.

Sự phê phán gay gắt đã khiến cho Thomas Hardy nhạy cảm, một trong nhà văn tuyệt vời nhất đã làm giàu thêm nền văn học Anh phải từ bỏ vĩnh viễn công việc viết tiểu thuyết. Phê phán cũng đã đẩy Thomas Chatterton, một nhà thơ Anh, đi đến tự tử.

Benjamin Franklin, lúc còn trẻ không được khéo trong cư xử, đã trở thành nhà ngoại giao vô cùng khéo léo trong việc giao thiệp với mọi người, đến mức ông

được cử làm đại sứ ở Pháp. Thế điều bí mật thành công của ông là gì?. “Tôi sẽ không nói xấu ai cả, chỉ nói tốt về những ai mà tôi quen biết....,” ông nói.

“Một con người vĩ đại chúng tỏ sự vĩ đại của mình thông qua việc người đó đối xử với những người nhỏ bé” Carlyle nói.

Bob Hoover, một phi công lái máy bay thử nghiệm nổi tiếng, thường biểu diễn trong những hội chợ hàng không, đang trở về nhà ở Los Angeles từ một cuộc biểu diễn hàng không ở San Diego. Theo mô tả của tờ *Flight Operations*, ở độ cao gần hai trăm mét, bỗng động cơ ngừng hoạt động. Nhờ tài điều khiển của mình, anh đã hạ cánh an toàn, nhưng chiếc máy bay bị hỏng nặng mặc dù không có ai bị thương.

Hành động đầu tiên của Hoover sau khi hạ cánh khẩn cấp là kiểm tra nhiên liệu của máy bay. Đúng như anh ta đã nghi ngờ, máy bay cánh quạt từ Chiến tranh Thế giới lần thứ hai mà anh ta bay đã được tiếp dầu với nhiên liệu của máy bay phản lực, chứ không phải bằng dầu xăng.

Khi trở về sân bay, anh yêu cầu được gặp nhân viên cơ khí là người đã phục vụ chiếc máy bay đó. Nhân viên cơ khí đó trông hoảng sợ trước lỗi lầm chết người của mình. Những giọt nước mắt chảy ròng ròng trên mặt khi Hoover tiến lại. Anh ta đã vừa mới làm thiệt hại một chiếc máy bay đắt tiền và nhẽ ra còn có thể gây tổn thất đến ba sinh mạng.

Bạn có tưởng tượng là Hoover tức giận đến như thế nào không. Người ta chắc người phi công đầy tự

hào và chính xác đó sẽ nói cho một thôi một hồi về việc làm cầu thả đó. Nhưng Hoover không đổ trách người thợ máy, thậm chí anh còn không phê phán gì người đó. Ngược lại, anh vòng tay ôm vai người thợ máy và nói: “Để chứng minh cho anh thấy là tôi tin chắc anh sẽ không bao giờ mắc phải sai lầm đó nữa, nên tôi yêu cầu anh bảo dưỡng cho chiếc máy bay F-51 của tôi vào ngày mai”.

Thường thì các bậc cha mẹ có khuynh hướng phê bình con cái. Chắc bạn nghĩ là tôi sẽ nói “đừng”. Nhưng tôi sẽ không nói. Tôi chỉ đơn thuần nói, “Trước khi ta phê bình ai, hãy đọc một trong những bài viết cổ điển của báo chí Mỹ “Người Cha Xao Lãng”. Đầu tiên bài báo xuất hiện trên cột xã luận của tờ *People's Home Journal*. Được phép của tác giả, chúng tôi xin in lại trong cuốn sách này dưới dạng cô đọng trong tạp chí *Reader's Digest*:

*

* *

“Người Cha Xao Lãng” là một trong những bài báo được viết rất nhanh trong giây phút đầy xúc cảm chân thành, rất hợp với ý của biết bao độc giả khiến cho nó trở thành một bài báo không thể thiếu hàng bao năm nay. “Kể từ khi lần đầu được in đến nay, bài “Người Cha Xao Lãng” đã được in lại trong hàng trăm tập san, tạp chí của công ty, cùng những tờ báo trên toàn quốc. Nó cũng được in rộng rãi trên các báo

bằng tiếng nước ngoài. Tôi đã cho rằng hàng ngàn người muốn đọc bài báo đó trong trường học, nhà thờ và các giảng đường. Bài báo cũng được phát không biết bao nhiêu lần trên đài phát thanh. Kể cũng lạ, ngay cả các tập san trong các trường đại học và các trường cao đẳng cũng sử dụng bài báo này. Đôi lúc một bài báo nhỏ thôi cũng dường như làm cho ai cũng thấy mình có những điều na ná như nhân vật trong đó. Bài này chắc hẳn đã làm được điều đó”, tác giả W. Livingston Larned viết.

NGƯỜI CHA XAO LÃNG

W, Livingston Larned

Hãy nghe bố nói đây, con trai: Bố đang nói điều này với con trong lúc con đang ngủ, một bàn tay nhỏ xíu đặt trên má con và mở tóc quăn vàng hoe dính nhớp nháp trên chiếc trán dẫm mồ hôi. Bố lén vào phòng con một mình. Mới cách đây vài phút, khi bố ngồi đọc báo trong thư viện, một niềm hồi hận trào dâng. Bố lén lút đến bên cạnh giường con nằm.

Có những điều bố đang phải suy nghĩ, con trai ạ: Bố đã nổi cáu với con. Bố la mắng con trong lúc con đang mặc quần áo để đến trường, vì con đã lau mặt qua loa. Bố lại quở mắng con vì không đánh giày cho sạch. Bố hét to gọi con một cách tức giận khi con quẳng những thứ của con trên sàn nhà.

Trong lúc ăn sáng, bố cũng xét nét với con. Nào con đánh đổ các thứ, nào con ngón ngấu thức ăn, nào

con để tay lên bàn, nào con quệt bơ quá dày. Rồi lúc con bắt đầu chơi và bố vội vã ra tàu, thì con quay lại vẩy tay và nói to: "Tạm biệt bố!", còn bố thì nhú mồm và đáp lại: "Đứng cho thẳng vai vào!"

Rồi mọi chuyện lại bắt đầu lại vào cuối buổi chiều. Lúc bố đang đi trên đường cái, bố đã theo dõi con đang quỳ gối xuống đất chơi bắn bi. Nịt tất của con bị thủng lỗ chỗ, bố đã làm con mất mặt trước bạn bè bằng cách ra lệnh cho con đi phía trước bố về nhà. Nịt tất đứt tiền, nên nếu con có phải mua thì con nên cẩn thận! Hiểu chưa, con trai, đây là lời dạy của bố!

Sau đó con có nhớ không khi bố đang đọc báo trong thư viện thì con len lén đi vào, trong mắt con tỏ ra hồi lồi, có phải không? Khi bố ngược lên khỏi tờ báo, khó chịu trước việc quấy rầy đó, con đã chân chửi ngoài cửa. "Thế con muốn gì?" bố xẵng giọng.

Con không nói gì, mà chạy một mạch phăng phăng qua phòng, đến ôm chầm lấy cổ bố và hôn bố, đôi cánh tay nhỏ bé của con ghì chặt lấy một cách âu yếm với một tình yêu mà Chúa đã làm cho nó nảy nở trong lòng con, một tình yêu sẽ không bao giờ bị tàn úa. Rồi con lại chạy biến đi, nghe lộp cộp trên cầu thang.

Thế rồi con trai ạ, ngay sau đó tờ báo rơi khỏi tay bố và một nỗi sợ hãi ghê gớm xâm chiếm người bố. Bố đã có thói quen gì? Đó là thói quen chỉ biết rầy la, quở mắng - đấy là giải thưởng mà bố dành cho con vì con còn bé bỏng. Không phải là vì bố không yêu con; chẳng qua là vì bố mong mỗi quá

nhieu ở con. Bố đã lấy thước đo của chính những năm tháng của đời bố mà ra đo con.

Còn có biết bao những điều tốt đẹp và chân chính trong tính cách của con. Trái tim bé bỏng của con nó rạng rỡ như chính bình minh trên đồi núi hoang vu. Điều đó được chứng minh khi con đột ngột chạy vào buồng hôn bố và chúc bố ngủ ngon. Đêm nay không có gì là hệ trọng hơn thế, con trai ạ. Bố đến bên giường con, trong bóng tối, và bố đã quỳ gối, cảm thấy xấu hổ!

Đó là một sự chuộc lỗi yếu ớt; bố biết là con chưa thể hiểu được những điều đó nếu như bố có nói cho con hay lúc con tỉnh dậy. Nhưng ngày mai bố sẽ là một người bố thật sự! Bố sẽ rất thân thiện với con, sẽ buồn nỗi buồn của con và sẽ vui với nỗi vui của con. Nếu bố mà có những lời quá nóng nảy, bố sẽ cố gắng không để lỡ lời. Bố sẽ liên tục nói như đây là một lời khẩn: "Con tôi chưa là gì cả, vẫn còn là một cậu bé con!"

Bố sợ mình cứ tưởng tượng ra con đã là một người lớn. Nhưng nay bố đã thấy con trai bố vẫn nằm co quắp và mệt mỏi trong nôi. Bố biết con vẫn là một đứa bé. Hôm qua con còn nằm trong tay mẹ, đầu con còn tựa trên vai mẹ. Bố đã đòi hỏi ở con quá nhiều, quá nhiều con ạ.

*

* *

Thay vì lên án ai, chúng ta hãy cố hiểu họ. Chúng ta hãy cố mừng tượng ra tại sao họ lại cứ làm những gì họ muốn. Như vậy sẽ có hữu ích hơn và hay hơn là phê bình; và điều đó sẽ làm nảy sinh ra sự thiện cảm, rộng lượng và sự nhân từ. “Kiến thức sẽ giúp ta bỏ qua mọi chuyện.”

Như tiến sĩ Johnson đã nói: “Bản thân Chúa cũng không đòi phán xét con người cho đến ngày tận cùng của anh ta.”

Vậy tại sao tôi và bạn lại phải làm điều đó?

NGUYỄN LÝ 1

Không phê bình, lên án hoặc phân nàn ai.

SỰ BÍ MẬT LỚN TRONG ĐỐI XỬ VỚI MỌI NGƯỜI

Có một cách duy nhất trên đời này buộc người ta làm cho mình bất cứ cái gì. Đã bao giờ bạn nghĩ đến điều đó chưa? Đúng, chỉ có một cách duy nhất. Đó là động viên người khác làm điều đó cho mình.

Hãy nhớ rằng không có cách nào khác.

Dĩ nhiên bạn có thể khiến ai đó tình nguyện cho bạn cái đồng hồ đeo tay bằng cách dí khẩu súng ngắn vào mạng sườn anh ta. Bạn có thể làm cho nhân viên của mình hợp tác bằng cách dọa đuổi việc họ. Bạn có thể bắt đứa trẻ làm những gì bạn muốn bằng cách đánh cho nó một trận hoặc dọa nạt nó. Nhưng những phương pháp tàn bạo này sẽ có tác hại ngoài sự mong muốn của bạn.

Cách duy nhất tôi có thể khiến bạn làm bất cứ điều gì là cho bạn những gì bạn muốn.

Bạn muốn gì?

Sigmund Freud (nhà phân tâm học nổi tiếng của Đức) nói rằng tất cả những gì chúng ta làm đều xuất phát từ hai động cơ: sự thôi thúc về sinh lý và lòng

khao khát muốn trở thành vĩ đại.

John Dewey, một trong những triết gia sâu sắc nhất của Mỹ, đã giải thích khác đi một chút. Ông ta cho rằng sự thôi thúc sâu sắc nhất trong bản năng con người là “lòng khao khát muốn trở nên quan trọng.” Chúng ta hãy nhớ lấy câu nói đó. Điều đó rất có ý nghĩa. Cuốn sách sẽ đề cập nhiều lần đến câu nói này.

Bạn cần gì? Không nhiều lắm, nhưng có mấy thứ mà bạn cần, bạn khao khát đến tột độ không ai có thể từ chối bạn được. Một số điều mà hầu hết mọi người cần, bao gồm:

1. Sức khỏe và bảo vệ cuộc sống.
2. Thức ăn.
3. Giấc ngủ.
4. Tiền và những thứ mà tiền sẽ mua được.
5. Cuộc sống sau này
6. Sự thỏa mãn sinh lý.
7. Hạnh phúc của trẻ em.
8. Cảm giác về tầm quan trọng.

Hầu như tất cả những mong muốn này thường được đáp ứng, trừ có một mong muốn. Nhưng đây là một mong muốn thật sâu sắc, thật cấp thiết như lòng mong muốn được ăn hay được ngủ, thường hiếm khi được thỏa mãn. Đó là điều Freud gọi là “lòng mong muốn trở thành vĩ đại”. Đó là những gì Dewey gọi là “lòng mong muốn trở nên quan trọng”.

Lincoln đã có lần bắt đầu lá thư : “Mọi người ai cũng thích được khen.” William James thì nói:

“Nguyên tắc sâu xa nhất trong bản năng con người là khát vọng muốn được mọi người khen mình.” Ông ta không nói đến từ “ước muốn” hoặc “khao khát” hoặc “mong mỏi” để được khen ngợi. Ông ta nói “khát vọng” được khen ngợi.

Đây là sự đói khát day dứt, không nao núng của con người, sự đói khát thâm tẩm lấy con người trong lòng bàn tay và “thậm chí đến cả người làm ở nhà đòn đám ma cũng thấy hối tiếc khi anh ta chết.”

Lòng khao khát muốn trở thành quan trọng là một trong những khác biệt nổi bật chủ yếu giữa nhân loại và loài vật. Xin dẫn chứng: Khi tôi còn là một cậu bé ở nông thôn vùng Missouri, cha tôi có nuôi những con lợn Duroc-Jersey đẹp và bò nòi mặt trắng. Chúng tôi thường mang đi trưng bày những con vật này tại các hội chợ nông thôn và những cuộc trưng bày gia súc khắp miền Trung Tây. Chúng tôi giành được hàng tá giải nhất. Cha tôi gắn những ruy băng màu xanh trên tấm vải muxolin trắng, và khi bạn bè hay khách đến nhà chơi, ông thường trải tấm vải muxolin dài rộng. Ông cầm một đầu và tôi giữ đầu bên kia để ông bày những ruy băng xanh đó.

Những chú lợn không quan tâm đến ruy băng mà chúng đã thắng cuộc. Nhưng cha tôi lại quan tâm. Những giải thưởng đó cho ông một cảm giác quan trọng.

Nếu như cha ông chúng ta không có được lòng thôi thúc bùng cháy đó để có một cảm giác quan trọng, văn minh chắc sẽ không thể tồn tại. Không

có cảm giác đó, chắc chúng ta cũng chẳng khác gì loài vật.

Chính có cảm giác quan trọng đó đã đưa một nhân viên bán rau quả không được học hành, nghèo khó nghiên cứu được sách luật mà ông ta tìm thấy ở dưới đáy một cái thùng ông ta mua mất 50 xu. Chắc có lẽ bạn đã nghe đến người bán rau quả này. Tên ông là Lincoln.

Chính có lòng khao khát muốn trở nên quan trọng mà Dickens đã viết được những cuốn tiểu thuyết bất hủ. Lòng khao khát đó đã thôi thúc Christopher Wren sáng tác những bản giao hưởng trên đá. Lòng khao khát đó đã khiến cho Rockefeller thu về hàng triệu đô la, nhưng không bao giờ ông tiêu đến! Và cũng là lòng khao khát này đã làm cho gia đình giàu có nhất ở thành phố bạn xây một căn nhà rộng quá yêu cầu.

Lòng khao khát này đã khiến cho bạn muốn mặc những bộ quần áo hợp thời trang nhất, lái những chiếc xe đời mới nhất và nói chuyện về những đứa con thông minh nhất của bạn.

Chính lòng khao khát này đã quyền rũ không biết bao chàng trai cô gái rơi vào những ổ anh chị và can dự vào những hành động tội ác. Theo E.P. Mulrooney, từng là cảnh sát trưởng ở New York, thì một tội phạm còn khá trẻ chứa đầy “cái tôi”, nên sau khi bị bắt, yêu cầu đầu tiên của hắn đối với những tờ báo giật gân đó là phải tôn hắn làm anh hùng. Viễn cảnh không lấy gì làm vui thú khi phải ngồi tù

dường như xa vời chừng nào hấn hả hê thấy mình có mặt trên trang báo cùng với những nhân vật thể thao, điện ảnh, truyền hình và các chính trị gia.

Nếu bạn nói với tôi bạn có cảm giác về tầm quan trọng như thế nào, tôi sẽ nói bạn là người như thế nào. Điều đó xác định tính cách của bạn. Đó là điều ý nghĩa nhất về bạn. Ví dụ, John D. Rockefeller có cảm giác về tầm quan trọng khi ông tài trợ cho việc xây dựng một bệnh viện hiện đại ở Bắc Kinh, Trung Quốc, dành cho hàng triệu người nghèo mà ông chưa từng gặp và cũng chẳng bao giờ gặp được. Mặt khác, Dillinger có cảm giác về tầm quan trọng khi trở thành một tên thổ phỉ, một tên cướp nhà băng và một tên giết người. Khi các nhân viên Cục Điều tra Liên Bang săn lùng hấn, hấn chạy vào một nhà nông dân ở tận bang Minnesota và nói, “Ta là Dillinger đây!”. Hấn tự hào trước thực tế rằng hấn là Kẻ thù Số Một của công chúng. “Tôi không làm hại anh đâu, nhưng tôi là Dillinger!” hấn nói vậy.

Vậy sự khác nhau có ý nghĩa giữa Dillinger và Rockefeller là làm thế nào họ có được cảm giác về sự quan trọng.

Lịch sử lấp lánh những tấm gương về những người nổi tiếng đấu tranh để có được cảm giác về sự quan trọng. Thậm chí ngay cả George Washington muốn mình được gọi là Ngài Tổng thống Hợp Chúng Quốc Hoa Kỳ”; và Columbus tha thiết muốn có được cái danh “Đô đốc của Đại Dương và Phó Vương của Ấn Độ.” Catherine Đại

Đế từ chối không mở những bức thư khi ngoài phong bì không đề là gửi cho “Nữ Hoàng”; và bà Lincoln trong Nhà Trắng đã quay ngoắt sang bà Grant như một con sư tử cái và thét lên, “Sao bà dám cả gan ngồi trước mặt tôi khi tôi chưa mời bà!”

Những nhà triệu phú trong nước đã giúp tài trợ cho cuộc viễn chinh của Đô đốc Byrd đến Nam Cực vào năm 1928 khi hiểu rằng những ngọn núi băng kia sẽ mang tên của họ; và Victor Hugo khao khát không gì bằng là mong sao thành phố Pari sẽ mang tên mình. Thậm chí, Shakespeare, con người vĩ đại nhất trong những con người vĩ đại, cũng đã cố làm cho tên tuổi của mình thêm hào nhoáng bằng cách giành cho gia đình mình một huy hiệu của quý tộc.

Con người ta đôi lúc trở thành tàn phế nhằm mong có được sự thiện cảm và quan tâm và có được cảm giác về sự quan trọng. Ví dụ, bà McKinley có cảm giác quan trọng bằng cách buộc chồng mình, Tổng thống Mỹ, lơ là những công việc hệ trọng của đất nước trong khi ông nằm trên giường cạnh bà hàng giờ liền, tay ôm bà, ru cho bà ngủ. Bà nuôi lòng khao khát day dứt được mọi người chú ý đến bằng cách nằn nì ông ở lại bên bà trong khi bà đi hàn răng, và có lần một cảnh tượng âm ỉ xảy ra khi ông phải để bà ở lại một mình với bác sĩ nha khoa trong khi ông đi vì có hẹn gặp John Hay, Bộ trưởng Ngoại giao.

Nhà văn Mary Roberts Rinehart có lần kể cho tôi nghe về một người đàn bà trẻ thông minh và mạnh

mẽ, người đã trở nên bị tàn tật nhằm muốn có cảm giác quan trọng. Bà Rinehart nói, “người đàn bà này buộc phải đối mặt với cái gì đó, về tuổi tác chẳng hạn. Những năm tháng cô độc đang ở phía trước và chẳng còn mấy dành cho bà ta để mà hy vọng.

“Bà ta nằm liệt giường; và trong 10 năm, mẹ già của bà ta chỉ đi từ tầng ba và quay trở lại, mang những cái khay thức ăn để nuôi dưỡng con gái. Rồi một hôm người mẹ già mệt mỏi vì phải phục vụ cô con gái, đã nằm lăn ra chết. Trong vài tuần, con người tàn tật kia cũng suy sụp; rồi cô ta ngồi dậy, mặc quần áo và lại tiếp tục sống.”

Một số người có quyền hành tuyên bố rằng: người ta có thể trở nên điên khùng với ý đồ là trong xứ sở mơ mộng của sự điên rồ ấy, họ tìm ra được cảm giác về sự quan trọng mà thế giới thực tại đây khắc nghiệt kia đã từ chối họ. Tại Mỹ có nhiều bệnh nhân bị những bệnh tâm thần nhiều hơn những bệnh khác cộng lại..

Vậy nguyên nhân của sự điên rồ là gì?

Khổng ai có thể trả lời một câu hỏi bao quát đến như vậy, nhưng chúng ta được biết một số bệnh như bệnh giang mai làm phân hủy các tế bào não và dẫn đến kết quả là gây ra bệnh điên. Thực ra vào khoảng một nửa số những bệnh tâm thần có thể là do những nguyên nhân sức khỏe như tổn thương não, rượu, chất độc và những chấn thương. Nhưng nửa còn lại, mà đây lại là một phần khủng khiếp của câu chuyện, một nửa những người bị bệnh điên lại rõ ràng không

có trục trặc gì về mặt hữu cơ của tế bào não. Trong những cuộc khám nghiệm tử thi, khi nghiên cứu những mô não dưới ống kính hiển vi cực mạnh, những mô này thấy rõ ràng là khỏe mạnh.

Vậy tại sao người ta lại bị điên?

Tôi đặt câu hỏi đó cho một thầy thuốc đầu ngành tại một trong những bệnh viện tâm thần quan trọng nhất trong nước. Vị bác sĩ này có bằng cấp cao và những giải thưởng quý giá vì những kiến thức của ông trong lĩnh vực này đã nói thẳng với tôi rằng ông không biết tại sao người ta lại bị điên. Không ai biết chắc điều đó cả, nhưng ông lại nói rằng có nhiều người điên đã tìm thấy trong cái điên đó một cảm giác về tầm quan trọng mà họ không thể thực hiện được trong thế giới thực tại. Sau đó ông kể cho tôi nghe một câu chuyện:

“Tôi có một bệnh nhân ngay lúc này cuộc hôn nhân của chị ta đã là một bi kịch. Chị ta cần tình yêu, thỏa mãn sinh lý, có con cái và uy tín xã hội. Nhưng cuộc sống đã làm tan vỡ mọi hy vọng của chị ta. Chồng chị ta không yêu chị ta. Thậm chí anh ta còn từ chối ăn cơm cùng với chị và buộc chị phải hầu hạ cơm nước cho anh ta tại buồng trên gác. Chị ta không có con, không có vị thế xã hội. Chị ta trở nên điên; và trong trí tưởng tượng của mình, chị ta ly dị chồng và trở lại lấy tên thời con gái. Lúc này chị ta tin chị ta đã kết hôn với một nhà quý tộc Anh và chị ta khẳng khẳng được mọi người gọi mình là bà Smith.

“Còn đối với con cái, chị ta tưởng tượng ra rằng đêm nào mình cũng có một đứa con. Mỗi lần tôi đến khám cho chị ta, chị ta đều nói: “Bác sĩ, tối qua tôi có một đứa con.”

Cuộc sống đã làm đắm chìm con tàu mơ ước của chị ta khi đắm vào tảng đá của hiện thực; nhưng trên hòn đảo mơ mộng ngợp nắng của bệnh điên, những con thuyền của chị ta lao vào bến cảng, những tấm bạt bạt bệnh cuộn sóng và gió rít lên giữa những cánh buồm.

Thật là bi kịch có phải không? Ôi, tôi không biết. Người thầy thuốc nói với tôi: “Nếu tôi có thể giúp chữa khỏi bệnh điên cho chị ấy, tôi cũng không làm, vì chị ấy rất hạnh phúc với tình trạng như hiện nay.”

Nếu có ai khao khát có cảm giác về sự quan trọng đến mức trở thành điên dại, ta hãy tưởng tượng xem cái điều kỳ diệu bạn và tôi đã đạt được bằng cách để cho người đó được hưởng thật sự phần bên này của sự điên rồ.

Một trong những người đầu tiên trong giới kinh doanh Mỹ được trả lương trên một triệu đô la một năm (khi không có thuế thu nhập và ai được trả lương 50 đô la một tuần đã được coi là khá giả) là Charles Schwab. Ông ta được Andrew Carnegie chọn làm chủ tịch đầu tiên của Công ty Thép mới thành lập ở Mỹ năm 1921, lúc đó Schwab mới có 38 tuổi (sau đó Schwab rời Công ty Thép Mỹ để tiếp nhận Công ty Thép Bethlehem đang gặp khó khăn lúc đó, và ông đã xây dựng lại thành một trong những công

ty có lãi nhất ở Mỹ.)

Tại sao Andrew Carnegie lại bỏ hàng triệu một năm hay hơn nghìn đô la một ngày cho Charles Schwab? Tại sao? Bởi vì Schwab là một thiên tài? Không phải vậy. Bởi vì anh ta biết nhiều về sản xuất thép hơn những người khác chăng? Không đúng. Anh ta kể lại với tôi rằng anh ta có nhiều người làm việc cho anh ta, những người đó lại biết nhiều về sản xuất thép hơn anh ta.

Schwab nói rằng anh ta được trả đồng lương lớn như vậy bởi vì anh ta có khả năng tiếp xúc với mọi người. Tôi hỏi anh ta làm như thế nào. Đây là bí mật do anh ta nói ra bằng những lời nói phải được đúc đồng vĩnh cửu và treo trong mọi nhà và trường học, cửa hàng và công sở, những lời nói các học sinh phải nhớ, thay vì cứ phải lãng phí thời gian học thuộc lòng cách chia động từ tiếng La Tinh hoặc lượng mưa hàng năm ở Brazil, những lời nói sẽ làm thay đổi cuộc sống của bạn và của tôi nếu chúng ta làm theo những lời nói đó:

“Tôi coi khả năng động viên lòng nhiệt tình trong nhân viên của tôi là tài sản to lớn nhất mà tôi có, và cách phát triển tốt nhất trong mỗi con người là ca ngợi và động viên.

“Không có gì khác làm tàn lụi những khát vọng của con người bằng những lời phê phán của cấp trên. Tôi không bao giờ phê bình ai. Tôi tin vào việc khuyến khích mọi người làm việc. Vì vậy tôi luôn muốn ca ngợi, và rất ghét tìm khuyết điểm của người

khác. Nếu tôi thích điều gì đó, tôi hỏi vui vẻ chấp thuận và hết lời khen ngợi."

Đó là những gì Schwab đã làm. Nhưng những người bình thường thì làm gì? Hoàn toàn ngược lại. Nếu họ không thích điều gì, họ la mắng cấp dưới; nếu họ thích điều gì đó, họ không nói gì.

Schwab đã từng nói: "Trong giao tiếp rộng rãi với cuộc sống, gặp gỡ với nhiều người, cả những con người vĩ đại ở khắp nơi trên thế giới, tôi chưa bao giờ thấy ai, dù người đó là người vĩ đại hoặc được ca ngợi về vị thế, lại không làm tốt công việc của mình và nỗ lực hơn với tinh thần chấp hành hơn người phải làm việc với tinh thần phê phán."

Nói thật những gì anh ta nói là một trong những lý do nổi bật về thành công vĩ đại của Andrew Carnegie. Carnegie đã khen ngợi những cộng sự của mình hoặc trước mọi người hoặc riêng một mình.

Carnegie muốn khen ngợi những trợ lý của mình thậm chí ngay cả trước mặt chỉ của người đó. Ông ta tự viết văn bia: "Nơi đây nằm xuống một người đã biết tự tập quanh mình những người giỏi giang hơn mình."

Lời khen ngợi chân thành là một trong những bí quyết thành công đầu tiên của John D. Rockefeller trong tiếp xúc với mọi người. Ví dụ, có lần một đối tác của ông là Edward T. Bedford thua lỗ mất một triệu đô la do mua hớ ở Nam Phi và nhẽ ra John D. đã phê phán ông ta; nhưng ông biết Bedford đã cố gắng hết sức mình và sự việc đó được khấp lại.

Rockefeller đã có lời khen ngợi; ông chúc mừng Bedford vì ông này đã có thể tiết kiệm được 60% số tiền mà ông đã đầu tư. “Thật là tuyệt vời. Không phải lúc nào chúng ta cũng làm được tốt như ban giám đốc đâu.”

Trong những bài cắt báo, tôi tìm thấy một câu chuyện mà tôi biết là không bao giờ xảy ra, nhưng nó nói lên sự thật, nên tôi muốn nhắc lại:

Theo như câu chuyện, có một bà nông dân vào cuối một ngày làm việc vất vả, bà ta chất một đồng rơm to tướng trước mặt đám đàn ông. Khi đám đàn ông hỏi một cách tức giận liệu có phải bà ta điên không, thì bà ta trả lời: “Cái gì cơ? Làm thế nào tôi biết các vị lại nhận ra? Đã hai mươi năm nay tôi nấu ăn cho các vị, và trong suốt thời gian đó, tôi chẳng nghe một lời nào từ các vị cho tôi hay rằng các vị lại không ăn rơm cả.”

Cách đây vài năm có một cuộc nghiên cứu về việc các bà vợ bỏ nhà đi, theo bạn nguyên nhân chủ yếu đối với việc các bà vợ bỏ đi là gì? Đó chính là “thiếu lời khen ngợi”. Và tôi đánh cuộc, sẽ có một nghiên cứu tương tự về việc các ông chồng bỏ nhà đi. Chúng ta thường coi việc vợ hoặc chồng là lẽ đương nhiên, nên chúng ta cũng chẳng bao giờ cho họ hay là chúng ta khen ngợi họ.

Một học viên của lớp đã nói đến một yêu cầu của vợ anh ta. Chị ta cùng với những phụ nữ khác trong nhà thờ tham gia vào chương trình tự tu chỉnh. Chị ta yêu cầu chồng mình giúp lên danh sách sáu điều

mà anh ta tin có thể giúp chị ta trở thành một người vợ tốt hơn. Anh ta báo cáo với lớp: “Tôi ngạc nhiên trước yêu cầu đó. Xin nói thật, nếu chỉ nêu có sáu điều mà tôi mong để cô ấy thay đổi, thì dễ quá, nhưng lạ Chúa, cô ấy sẽ lại nêu ra hàng nghìn yêu cầu đối với tôi để tôi thay đổi mất, nên tôi từ chối. Tôi bảo với cô ấy: “Để anh nghĩ cái đã và đến sáng anh sẽ trả lời.”

“Sáng ngày hôm sau tôi dậy rất sớm và gọi người bán hoa gửi cho 6 bông hoa hồng cho vợ tôi, với một mẩu giấy ghi: “Anh không sao nghĩ ra được 6 điều mà anh muốn em thay đổi. Anh yêu em như em ngày nào.”

“Đến tối tôi về nhà, mọi người có biết ai đón tôi ở cửa ra vào không? Đúng vậy. Đó là vợ tôi! Cô ấy rơm rớm nước mắt. Không cần phải nói, tôi vô cùng sung sướng là đã không phê bình gì cô ấy khi cô ấy yêu cầu.

“Đến Chủ Nhật sau tại nhà thờ, sau khi cô ấy báo cáo kết quả về việc làm của mình, rất nhiều phụ nữ mà cô ấy học cùng đã tiến về phía tôi và nói: ‘Đó là điều chu đáo nhất mà tôi từng được nghe đấy, anh ạ.’ Vậy là tôi đã nhận ra quyền lực của lời khen.”

Florenz Siegfeld, nhà sản xuất kịch tuyệt hảo nhất đã từng làm rạng rỡ phố Broadway (khu phố nổi tiếng có những nhà hát ở New York), đã trở nên danh tiếng với khả năng khôn khéo làm “vinh quang cô gái Mỹ”. Thời gian trôi qua, ông đã đưa những con người nhỏ bé, nhếch nhác mà không ai muốn nhìn và

cải tạo họ trên sân khấu thành những hình ảnh đẹp mê hồn về sự huyền bí và quyến rũ. Do hiểu được giá trị của lời khen và sự quan tâm, ông làm cho phụ nữ thấy mình đẹp hơn hoàn toàn bằng sức mạnh của sự lịch sự và quan tâm đến phụ nữ của ông. Ông là con người thực tế: ông nâng lương cho những cô gái hát trong ban đồng ca từ 30 đô la một tuần lên đến 175 đô la; ông còn rất hào hiệp; vào đêm mở màn vở *Follies*, ông đã gửi điện đến các ngôi sao trong vở diễn và ông đã tung những bông hoa hồng tràn ngập xuống những cô gái trong ban đồng ca.

Tôi đã từng không chống nổi sự cảm dỗ dở hơi là ăn chay và tôi đã nhịn ăn trong sáu ngày đêm. Điều đó không khó. Đến cuối của ngày thứ sáu tôi thấy mình không đói bằng cuối của ngày thứ hai. Song tôi cũng như các bạn đều hiểu rằng nếu ai mà để cho gia đình hay nhân viên không ăn uống gì trong 6 ngày, họ đã phạm tội; thế mà họ vẫn làm, sáu ngày, rồi sáu tuần, và đôi lúc sáu mươi năm mà không có một lời khen chân thành mà gia đình hay nhân viên của họ thêm khát muốn có như họ thêm khát được ăn ấy.

Khi Alfred Lunt, một diễn viên nổi tiếng một thời, đóng vai chính trong vở *Reunion in Vienna* (Đoàn Tụ ở Viên), anh nói, "Tôi không cần gì hơn là sự nuôi dưỡng cho lòng tự trọng của mình."

Chúng ta nuôi dưỡng con cái, bạn bè, nhân viên, nhưng làm thế nào chúng ta nuôi dưỡng lòng tự trọng? Chúng ta cho họ ăn thịt bò nướng và khoai tây để sản ra năng lượng, nhưng chúng ta lại không

cho họ những lời nói ngọt ngào, khen ngợi, đặt làm sao chúng vẫn cứ vang lên trong những kỷ niệm hàng bao năm như tiếng nhạc vào buổi ban mai.

Paul Harvey trong một buổi phát thanh có tên “Phần Còn Lại của Chương trình” đã nói rằng lời khen chân thành có thể thay đổi đời người biết bao nhiêu. Anh ta báo cáo rằng cách đây nhiều năm có một cô giáo ở Detroit đã nhờ Stevie Morris tìm giúp cho cô ấy một con chuột đang ở trong lớp học. Ta thấy đấy, cô giáo đánh giá một thực tế là bản chất đã tạo cho Stevie một cái gì đó mà không ai khác trong lớp có được. Tạo hóa đã dành cho Steve một đôi tai tuyệt vời để bù lại đôi mắt mù của anh ta. Nhưng thật ra đây là lần đầu tiên Steve được người khác đánh giá khả năng có cái tai thính của mình. Giờ đây đã nhiều năm trôi qua, anh ta nói rằng hành động khen ngợi đó là sự khởi đầu của một cuộc đời mới. Bạn có thấy không, kể từ đó anh ta phát triển khả năng nghe của mình và tiếp tục trở thành một trong những ca sĩ và nhạc sĩ nhạc pop vĩ đại của những năm 70. Anh ta mang tên Steve Wonder.”

Có một số độc giả chắc sẽ phản ứng ngay khi họ đọc những dòng chữ này: “Xì! Đó là sự nịnh hót! Tôi cũng đã thử cái thứ vật ấy rồi. Không có tác dụng đâu, đặc biệt với những người thông minh.”

Dĩ nhiên sự nịnh hót hiếm khi có tác dụng với những người thông minh. Nịnh bợ là một việc làm hẹp hòi, ích kỷ và không chân thành. Nó sẽ thất bại

và thường là thất bại. Đúng vậy, một số người rất thêm khát có được lời khen ngợi đến mức gặp gì họ cũng ngốn ngấu, cứ như một người đói ăn cả cỏ và giun ấy.

Thậm chí cả Nữ hoàng Victoria cũng dễ xiêu lòng trước lời nịnh hót. Thủ tướng Benjamin Disraeli thú nhận rằng ông đã cường điệu quan hệ của mình với Nữ hoàng. Nhưng Disraeli là một trong những người trị vì giỏi cả cái Vương quốc Anh xa mênh mông. Ông ta là một thiên tài. Những gì mang lại cho ông thành công không nhất thiết phải mang lại thành công cho bạn và tôi. Tự chung lại, lời nịnh hót sẽ có tác dụng xấu hơn là tốt đối với bạn. Nịnh hót là sự giả dối, giống như tiền giả, cuối cùng nó làm cho bạn bị rắc rối nếu bạn truyền cái đó cho người khác.

Vậy sự khác nhau giữa lời khen và sự nịnh hót là gì? Đơn giản thôi. Lời khen là sự chân thành, còn sự nịnh hót là không chân thành. Cái này xuất phát từ trái tim, còn cái kia từ cửa miệng. Cái này là vô tư, còn cái kia là ích kỷ. Lời khen thì được mọi người tán phục, còn sự nịnh hót thì bị mọi người lên án.

Gần đây tôi có được xem một bức tượng bán thân của anh hùng Mexico, tướng Alvaro Obregon ở tại cung điện Chapultepec, Mexico City. Phía dưới bức tượng có khắc mấy chữ khôn ngoan từ triết lý của tướng Obregon: “Đừng có sợ kẻ thù tấn công ta. Hãy sợ những người bạn nịnh bợ ta.”

Ô, không đâu! Tôi không mong mọi người nịnh bợ đâu! Cứ gọi là không bao giờ đâu nhé! Tôi đang bàn

đến lối sống mới. Cho phép tôi nhắc lại: *Tôi đang bàn đến lối sống mới.*

Vua George V có một bộ 6 câu châm ngôn được trưng bày trên tường trong phòng làm việc của ông tại cung điện Buckingham, trong đó có câu châm ngôn “Hãy đừng dạy tôi đưa đẩy hoặc nhận lời khen rẻ tiền”. Đúng, sự nịnh hót chỉ là một lời khen rẻ tiền. Tôi đã có lần đọc được định nghĩa về sự nịnh hót, tôi thấy cũng đáng nêu ra ở đây: “Nịnh hót là nói cho người khác nghe chính xác điều hấn nghĩ về chính hấn.”

“Dù là anh dùng ngôn ngữ gì, thì anh cũng chẳng bao giờ nói ra điều gì, trừ điều anh là ai,” Ralph Waldo nói.

Nếu nịnh hót là việc bắt buộc ta phải làm, thì mọi người sẽ tiếp thu và tất cả chúng ta sẽ trở thành chuyên gia trong quan hệ con người với nhau.

Khi ta không can dự vào việc phải suy nghĩ về một vấn đề nào đó, chúng ta thường dành 95% thời gian để nghĩ về chính bản thân chúng ta. Giờ đây, nếu chúng ta ngừng suy nghĩ về bản thân trong giây lát và bắt đầu suy nghĩ về những điểm tốt của người khác, chúng ta sẽ không phải dùng đến sự nịnh hót, vì nó rẻ tiền và giả dối đến mức nó chưa kịp buột ra khỏi miệng đã lộ rõ cả.

Một trong những đạo lý bị lãng quên nhất trong cuộc sống thường ngày là sự khen ngợi. Không hiểu sao chúng ta lại thường không khen con cái chúng ta khi chúng mang về nhà kết quả học lực tốt, hoặc

không động viên chúng khi chúng làm thành công một cái bánh hoặc một chuồng chim. Không gì động viên con cái chúng ta hơn là việc bố mẹ cần quan tâm và tán thưởng những việc làm đó của con cái.

Nếu bạn lại muốn thưởng thức món thịt bò phi-lê ở câu lạc bộ, hãy bắt lời đến tai trưởng bếp rằng món này làm ngon lắm, và khi một người chào hàng một món có cử chỉ lịch sự khác thường với bạn, bạn nên nhắc đến.

Ai cũng thế, từ bộ trưởng, giảng viên đến người diễn thuyết nơi công cộng, đều cảm thấy chán nản khi họ dốc hết bầu nhiệt huyết cho khán giả mà không nhận được một tràng vỗ tay tán thưởng. Những gì ứng dụng cho những người làm công tác chuyên môn lại có thể ứng dụng gấp đôi cho nhân viên trong cơ quan, cửa hàng và nhà máy, cho gia đình và bạn bè. Trong quan hệ với nhau, chúng ta đừng bao giờ quên rằng tất cả những cộng sự của chúng ta là con người và đều khao khát có lời khen. Đó là việc gọi thấu hợp pháp mà mọi người đều thích.

Hàng ngày trên con đường đến thăm bạn, ta nên để lại những lời hàm ơn nho nhỏ như những tia lửa. Rồi bạn sẽ ngạc nhiên khi những tia lửa nhỏ kia sẽ bùng cháy thành những ngọn lửa nhỏ của tình bạn như thế nào, như những ngọn hải đăng soi rõ con đường cho bạn đến thăm lần sau.

Pamela Dunham ở New Fairfield, bang Connecticut, có nhiệm vụ là giám sát công việc của

một người bảo vệ cơ quan làm việc chênh mảng. Những người nhân viên khác thì nhạo báng và vứt rác bữa bãi ở lối đi hành lang để chứng minh rằng người đó đã không hoàn thành nhiệm vụ. Thật là tồi tệ. Thời gian hữu ích cứ trôi đi trong cửa hàng.

Pam đã cố thử mọi thứ để động viên người bảo vệ đó, nhưng không thành. Đôi lúc chị thấy anh ta làm được một công việc thật tốt. Chị quyết định khen anh ấy trước mặt mọi người. Ngày này qua ngày khác, anh ấy tiến bộ dần lên, và chẳng bao lâu anh ấy đã làm việc có hiệu quả. Giờ thì anh ấy hoàn thành công việc một cách xuất sắc và mọi người đều khen anh ấy. Lời khen chân thật đã có kết quả, trong khi đó lời phê phán và nhạo báng đã thất bại.

Xúc phạm đến người khác không làm thay đổi được họ. Đừng nên bao giờ làm như vậy. Đây là một ngạn ngữ cổ tôi đã cắt từ báo ra và dán lên gương để tôi hàng ngày phải đọc đến nó:

Tôi sẽ đi qua con đường này chỉ một lần; cho nên nếu tôi có thể làm được điều gì tốt, nếu tôi có thể bày tỏ lòng tốt cho bất cứ ai, hãy để tôi làm. Đừng để tôi lảng tránh hay làm ngơ điều đó, vì tôi sẽ không đi qua con đường này nữa đâu.

Emerson nói: “Mọi người mà tôi gặp về một mặt nào đó là cấp trên của tôi. Bằng cách đó, tôi học tập được ở họ.”

Nếu điều đó là đúng với Emerson, sao lại không đúng hàng biết bao lần đối với bạn và với tôi? Chúng ta hãy thôi đừng có nghĩ nhiều đến những thành tích

của mình, đến những gì mình mong muốn. Chúng ta hãy mừng tượng ra những điều tốt của những người khác. Và hãy quên đi sự nịnh bợ. Hãy có những lời khen chân thành. “Hãy chân thành trong lời chấp nhận và hào phóng trong lời khen,” và mọi người sẽ ấp ủ những lời nói của bạn và trân trọng chúng, nhắc đến chúng suốt cuộc đời, nhắc chúng qua năm tháng sau khi bạn đã quên chúng đi.

NGUYÊN LÝ 2

Hãy có lời khen ngợi chân thành

**“ANH TA MÀ LÀM ĐƯỢC ĐIỀU ĐÓ
SẼ CÓ CÁ THỂ GIỚI VỀ MÌNH.
AI KHÔNG LÀM ĐƯỢC SẼ LẺ LOI”**

Tôi thường đi câu ở Maine vào mùa hè. Về bản thân, tôi rất thích dâu tây và kem, nhưng tôi thấy rằng vì lý do kỳ lạ nào đó, cá thích giun. Vì vậy tôi đi câu cá. Tôi không nghĩ về điều mình muốn. Tôi nghĩ về những gì họ muốn. Tôi không câu bằng mồi dâu và kem. Thay vì, tôi móc giun hoặc cào cào vào lưỡi câu nhử trước miệng con cá, rồi nói: “Mày có muốn ăn không?”

Sao không dùng phương pháp thông thường khi câu cá?

Đó là những gì Lloyd George, Thủ tướng của nước Anh trong Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất đã làm. Khi có ai đó hỏi ông ta làm thế nào mà ông ta vẫn có thể nắm quyền hành sau khi những nhà lãnh đạo trong thời chiến tranh là Wilson, Orlando và Clemenceau đã bị lãng quên, ông ta trả lời nếu như việc ông ta ngồi ở vị trí chóp'bu có thể là do một việc gì đó, thì chắc ông ta đã hiểu ra rằng móc mồi vào

lưỡi câu để nhử con cá là cần thiết.

Tại sao lại bàn đến những gì chúng ta muốn? Thật là trẻ con. Thật là phi lý. Dĩ nhiên bạn quan tâm đến những gì bạn muốn. Bạn vĩnh viễn muốn điều đó. Nhưng những người khác lại không. Những người còn lại trong chúng ta cũng giống như bạn: chúng tôi quan tâm đến những gì chúng tôi muốn.

Vậy cách duy nhất trên đời này muốn thuyết phục người khác là nói về điều họ muốn và chỉ cho họ cách đạt được điều đó.

Hãy nhớ rằng rồi mai đây khi bạn cố lôi kéo ai làm cho mình cái gì đó, giả dụ như bạn không muốn con cái mình hút thuốc lá, đừng có thuyết giáo cho chúng, và đừng có nói về những gì bạn muốn, mà bạn hãy chỉ cho chúng thấy rằng không hút thuốc lá có thể giúp chúng lập một đội bóng rổ hoặc thắng trong cuộc chạy tốc độ 100 mét.

Đây là điều tốt để chúng ta ghi nhớ dù cho chúng ta đang tiếp xúc với con cái hay những con bê hay những con đười ươi. Ví dụ, một hôm Ralph Waldo Emerson và con trai đang cố sức dồn con bê vào chuồng, nhưng họ cùng mắc một sai lầm khi chỉ nghĩ đến những gì họ muốn: Emerson đẩy còn cậu con trai lại kéo con bê, và thế là con bê làm theo những gì hai người muốn; nó cũng nghĩ đến những gì nó muốn; vì vậy, nó ghì chân lại và cương quyết không rời khỏi bãi cỏ. Người giúp việc người Ai-len chứng kiến tình huống khó xử đó. Bà ta không thể viết văn hay sách được, nhưng trong tình cảnh này ít nhất bà ta cũng

hiếu ngựa hoặc bê hơn Emerson. Bà ta nghĩ ra con bê muốn gì; vì thế bà ta liền cho ngón tay vào miệng con bê và để cho nó bú ngón tay trong lúc đó bà ta từ từ dẫn con bê vào chuồng.

Từng cử chỉ của bạn từ lúc bạn sinh ra đều bày tỏ bạn muốn gì. Thế thời gian bạn dành phần lớn cho Hội Chữ Thập Đỏ như thế nào? Vâng, không có gì đặc biệt so với luật lệ. Bạn hiến của cải cho Hội bởi vì bạn muốn giúp Hội một tay; bạn muốn làm một điều tốt đẹp, vô tư và thánh thiện. “Bạn càng làm được nhiều điều cho những người đồng loại của mình cũng tức là bạn đang làm cho tôi đấy.”

Nếu bạn không có được tình cảm ấy mạnh mẽ như lòng mong muốn có tiền của bạn, chắc bạn chẳng thể nào lại có công đóng góp như vậy. Dĩ nhiên chắc hẳn bạn đã đóng góp vì bạn cảm thấy mình mà từ chối thì thật xấu hổ hoặc vì có một khách hàng yêu cầu bạn làm điều đó. Nhưng có một điều chắc chắn là bạn đóng góp vì bạn muốn có một cái gì đó.

Harry A. Overstreet trong cuốn sách nổi tiếng của mình *Gây Tác Động Đến Hành Vi Con Người* đã nói: “Hành động xuất phát từ cái mà về cơ bản chúng ta cần.... và lời khuyên tốt nhất dành cho những ai làm trong kinh doanh, tại nhà, tại trường học, trong chính trị là: Trước hết khơi dậy trong con người họ một niềm khao khát muốn có. Anh ta mà có thể làm được điều đó sẽ có cả thế giới về mình. Anh ta không thể lẻ loi được.”

Andrew Carnegie, một người xứ Xcotlen nghèo xác

xơ muốn bắt tay vào làm việc để có được đồng lương hai xu một giờ và cuối cùng đã cho đi 365 triệu đô la đã sớm nhận ra rằng cách duy nhất để thuyết phục được con người là nói về những gì người khác muốn. Ông ta đi đến trường có bốn năm, vậy mà ông ta lại biết cách cư xử với mọi người.

Xin đơn cử ra đây một ví dụ: Bà chị dâu của ông ta rất lo lắng đến hai thằng con trai. Chúng đang học tại trường Yale, nên chúng bận đến mức không viết thư về nhà và không quan tâm đến những lá thư đầy lo lắng của bà mẹ.

Sau đó Carnegie đánh cuộc 100 đô la rằng ông có thể nhận được thư trả lời mà không cần phải buộc chúng viết. Có người nhận đánh cuộc. Vậy là ông ta viết cho hai đứa cháu một lá thư nói chuyện phiếm, rồi cuối thư viết một cách tình cờ rằng ông sẽ gửi cho chúng mỗi đứa một đồng bạc năm đô la.

Tuy nhiên ông ta có gửi tiền cho chúng đâu.

Thư trả lời cảm ơn “Chú Andrew thân mến” về bức thư ngắn tốt đẹp đó và chắc bạn cũng không cần phải kết luận chứ!

Một ví dụ khác liên quan đến việc thuyết phục là câu chuyện liên quan đến Stan Novak ở Cleveland, Ohio, một học viên của lớp học. Một buổi tối khi Stan đi làm về thì thấy đứa con trai út Tim của mình đang dậm chân sầm sầm xuống sàn nhà trong phòng khách. Cậu ta phải đi nhà trẻ vào ngày hôm sau và đang phản đối không muốn đi. Phản ứng bình thường của Stan nhẽ ra là nhốt cậu con trai vào

buồng của nó và nói với nó rằng tự nó có quyết định đi hay không. Anh ta không có sự lựa chọn nào khác. Nhưng tối nay khi nhận ra rằng làm như thế không có tác dụng khi buộc Tim đi nhà trẻ trong tâm trạng không được vui vẻ, Stan liền ngồi xuống và suy nghĩ, “Nếu mình là Tim, làm sao mình lại phải hào hứng đi nhà trẻ cơ chứ?” Hai vợ chồng anh liền lên một danh mục những chuyện vui mà Tim thường có thói quen làm như vẽ bằng ngón tay, hát, làm bạn mới. Sau đó hai người đưa danh mục vào hoạt động. “Bọn tôi bắt đầu dùng ngón tay vẽ trong nhà ăn – Lil, vợ tôi; Bob, thằng con trai khác của tôi, và tôi đều rất vui. Ngay lúc đó Tim ngó quanh nhà. Thế rồi cậu ta van vỉ cho cậu ta chơi với. ‘Ồ, không được! Con phải đi nhà trẻ trước hết là để học cách vẽ bằng ngón tay đã’. Tôi hăng hái điếm qua danh mục và nói những gì cháu nó hiểu, kể cho cháu nghe mọi chuyện vui đùa mà cháu có thể có ở nhà trẻ. Sáng ngày hôm sau, tôi cứ nghĩ mình là người đầu tiên thức dậy. Tôi xuống gác đã thấy Tim ngồi ngủ rất ngon lành trên cái ghế trong phòng khách. ‘Con làm gì ở đây thế này?’, tôi hỏi cháu. ‘Con đợi đi nhà trẻ. Con không muốn đi học muộn’. Niềm vui của cả nhà khơi dậy lên trong Tim một niềm ham muốn mà không có cuộc bàn cãi hay đe dọa nào có thể thành công đến như thế.”

Nhờ đâu trong tương lai bạn chẳng khuyên ai đó làm điều gì. Trước khi phát biểu, bạn hãy dừng lại và tự hỏi: “Làm thế nào có thể khuyên người này làm

điều gì đó nhỉ?”

Câu hỏi đó sẽ ngăn cho ta khỏi phải vội vã giải quyết tình huống đó một cách không có chủ định, chỉ biết nói huyên thuyên về ý muốn của mình mà thôi. Có một lần tôi thuê một phòng nhảy to của một khách sạn ở New York trong 12 đêm liền cho mỗi mùa nhằm tiến hành giảng một loạt bài. Vào đầu mùa đột nhiên tôi được thông báo rằng tôi phải trả tiền thuê gần gấp ba lần so với giá trước đây. Tin này đến với tôi sau khi vé đã được in hết, đã phân phối và đã thông báo xong cho mọi người.

Dĩ nhiên tôi không muốn trả số tiền tăng đó, nhưng nếu nói điều mình muốn với khách sạn có ích gì cơ chứ? Họ chỉ quan tâm đến những gì họ muốn. Vì vậy một vài ngày sau đó, tôi đến gặp giám đốc.

“Tôi thật hơi sửng sốt khi tôi nhận được thư của ông, nhưng tôi không đổ lỗi cho ông đâu. Nếu tôi ở hoàn cảnh của ông, có lẽ tôi cũng viết một lá thư tương tự thôi. Ông là giám đốc khách sạn, nên nhiệm vụ của ông là làm lãi cho khách sạn. Nếu ông không làm thế, ông sẽ bị đuổi việc. Vậy bây giờ chúng ta cùng lấy một mẫu giấy và viết ra những điểm lợi và bất lợi sẽ đến với ông nếu ông cứ khăng khăng tăng tiền thuê phòng.”

Sau đó tôi lấy tờ giấy và đề ngay giữa đầu dòng từ “Những điểm lợi” và “Những điểm bất lợi” thành hai cột.

Tôi viết ở cột “Những điểm lợi” những từ sau đây: “Các bạn thuê phòng nhảy thoải mái”. Rồi tôi tiếp tục viết: “Các bạn có điểm lợi là được tự do cho thuê

phòng để nhảy và hội họp. Đây là điểm lợi lớn, vì những công việc như vậy sẽ mang lại cho bạn lời lớn hơn là bạn dành phòng đó cho thuê để giảng bài. Nếu tôi dùng phòng này những 12 đêm trong quá trình diễn ra lớp học, chắc chắn bạn sẽ lỗ nhiều hơn lãi.

“Giờ chúng ta xét đến những điểm bất lợi. Trước hết, nhỡ ra cho tôi thuê, thu nhập của bạn sẽ tăng, thì nay thu nhập của bạn sẽ giảm. Thực ra bạn sẽ mất hết vì tôi không thể trả tiền thuê mà bạn đòi. Tôi buộc phải tổ chức lớp giảng ở nơi khác.

‘Còn một điểm bất lợi nữa cho bạn. Những bài giảng này sẽ thu hút rất nhiều những nhà giáo dục và văn hóa đến khách sạn của bạn. Điều này sẽ quảng bá tốt cho bạn chứ? Thực ra nếu bạn dành 5.000 đô la để quảng cáo trên báo, bạn vẫn không thể đưa nhiều người đến khách sạn như tôi có thể mang đến. Chắc điều này đáng giá cho khách sạn lắm chứ?’

Như tôi đã nói, tôi đã viết ra hai điểm ‘bất lợi’ theo sắp xếp hợp lý trên tờ giấy và trao nó cho giám đốc, trình bày: “Tôi muốn ông sẽ nghiên cứu cẩn thận cả những điểm lợi và những điểm bất lợi mà ông có thể có, rồi ông sẽ cho quyết định cuối cùng.”

Ngày hôm sau tôi nhận được một lá thư, thông báo với tôi rằng tiền thuê buồng họp sẽ chỉ tăng 50% chứ không phải 300%.

Xin các bạn lưu ý là tôi có được sự giảm giá này mà không đề cập đến những gì tôi muốn. Tôi chỉ nói đến cái mà những người khác muốn và làm thế nào họ có thể đạt được ý muốn đó.

Cứ cho là tôi đã làm một việc tự nhiên, rất con

người đi; cứ cho là tôi đã tấn công văn phòng của ông ta và nói: “Ông định nâng giá thuê phòng lên 300% là có ý gì thế khi ông biết rằng vé đã được in và tôi đã thông báo cho mọi người? Những 300%! Thật phi lý! Thật đáng buồn cười! Tôi sẽ không trả như vậy đâu!”

Vậy điều gì sẽ xảy ra? Một cuộc tranh cãi sẽ bùng nổ và ta có thể hiểu nó sẽ kết thúc thế nào rồi. Thậm chí nếu tôi có thuyết phục được ông ta rằng ông ta sai, thì niềm tự hào của ông ta cũng khó làm cho ông ta lùi bước và chịu thua.

Đây là một trong những lời khuyên tốt nhất về nghệ thuật ứng xử trong quan hệ con người. “Nếu có bất cứ một bí mật nào về thành công, thì chính là nó nằm trong năng lực thu hút được quan điểm của người khác, rồi xem xét theo góc cạnh của quan điểm đó cũng như theo góc cạnh của quan điểm riêng của bản thân mình.”

Như thế sẽ rất tốt. Tôi xin nhắc lại điều đó: “Nếu có bất cứ một bí mật nào về thành công, thì chính nó nằm trong năng lực thu hút được quan điểm của người khác, rồi xem xét theo góc cạnh của quan điểm đó cũng như theo góc cạnh của quan điểm riêng của bản thân mình.”

Thật là đơn giản, thật là rõ ràng đến mức chỉ liếc qua thôi, ai cũng có thể nhìn ra chân lý; vậy mà đến 90% người trên trái đất này đã làm ngơ điều đó đến 90% thời gian.

Xin lấy một ví dụ chẳng? Hãy xem những bức thư đến trên bàn làm việc của bạn hàng sáng, bạn sẽ

thấy hầu hết những lá thư đó vi phạm luật lệ phổ biến quan trọng này. Hãy lấy lá thư sau đây làm ví dụ. Có một lá thư do trưởng ban phát thanh của một hãng quảng cáo viết cho tất cả văn phòng của mình ở tại Mỹ. Lá thư gửi cho các giám đốc của các đài địa phương trên toàn quốc. (Tôi đưa ra phản ứng của mình, trong ngoặc, cho từng phần một.)

Gửi ông John Blank

Blankville

Indiana

Thưa ông:

Công ty..... muốn tiếp tục giữ vị trí lãnh đạo của công ty quảng cáo trên phương tiện truyền thanh.

[Ai cần để ý đến công ty bạn muốn gì? Tôi lo cho chính những vấn đề của chính tôi. Ngân hàng đang tịch biên nhà của tôi để thế chấp, những con sâu đang phá hủy những cây thực quỳ, thị trường chứng khoán đã sụt nhanh ngày hôm qua. Sáng nay tôi lỡ chuyến xe 8 giờ 15, tối qua tôi không được mời đến vũ hội của nhà Giôn, bác sĩ nói với tôi rằng tôi bị huyết áp cao, viêm dây thần kinh và bị gàu ở tóc. Vậy còn gì xảy ra nữa đây? Sáng nay đến văn phòng mà lòng thấy lo lắng, mở thư ra thì đây là một tên nhóc hỗn láo ở New York gửi, đang huyền thuyên về điều mà công ty của hấn muốn. Chà, gồm thật! Giá như mà hấn nhận ra lá thư của hấn đã gây ấn tượng như thế nào, chắc hấn phải chuẩn khỏi công việc làm ăn trong quảng cáo và tiến hành sản xuất nước khử trùng cho cừu.]

Những khách hàng quảng cáo trên toàn quốc của công ty này là sức mạnh của mạng lưới. Do đó, khối lượng công việc đã tạo cho chúng tôi có được vị trí đứng đầu năm này qua năm khác.

[Bạn hùng hậu, giàu có và đứng đầu, đúng không? Vậy thì sao? Bạn có hùng hậu như hai tập đoàn General Motors và General Electrics hoặc toàn bộ Bộ Tổng Tham mưu của quân đội Mỹ thì cũng mặc xác bạn. Nếu bạn có khôn như con chim ruồi nửa khôn nửa dại kia, chắc bạn cũng nhận ra rằng tôi chỉ quan tâm tới vĩ đại như thế nào thôi, chứ tôi đâu quan tâm xem bạn to lớn như thế nào. Mọi chuyện về việc bạn đã thành công ghê gớm ra sao làm cho tôi cảm thấy nhỏ bé và không quan trọng.]

Chúng tôi mong muốn được phục vụ quý khách hàng một cách tốt nhất trong chương trình phát thanh của chúng tôi.

[Bạn mong muốn sao! Thật đúng là một con lừa. Tôi đâu có quan tâm đến điều bạn mong muốn hoặc điều mà Tổng thống Mỹ muốn. Tôi xin nói lại một lần nữa và cũng là lần cuối cùng cho bạn hay điều mà tôi mong muốn – mà bạn đã không dả động tí nào trong lá thư phi lý này của bạn.]

Vì vậy mong ông hãy nêu công ty.... trong danh sách ưu tiên của ông dành cho thông tin trên đài hàng tuần - mỗi chi tiết mà ông thấy sẽ có ích cho công ty để phát vào giờ tốt nhất.

["Danh sách ưu tiên." Bạn cũng liều đấy! Bạn làm tôi cảm giận về việc bạn khoe mẽ công ty của bạn – rồi bạn lại còn yêu cầu tôi đưa công ty của bạn vào

“danh sách ưu tiên”, nhưng bạn có nói câu “xin” khi bạn yêu cầu điều đó đâu.]

Việc thông báo sớm của ông về lá thư này cùng với việc ông cung cấp cho chúng tôi “những việc làm” gần đây nhất của ông sẽ làm cho hai bên cùng có lợi.

[Thật là một tên khùng! Bạn gửi cho tôi một lá thư - nó rẻ rúng như những chiếc lá mùa thu rơi rải rác khắp nơi - vậy mà bạn còn cả gan yêu cầu tôi, trong khi tôi còn đang lo về việc thể chấp và những cây thực quỳ, về huyết áp cao, để tôi ngồi xuống viết cho bạn một lá thư các nhân công nhận mẫu đơn thư của bạn, mà bạn lại còn yêu cầu tôi làm điều đó “ngay tức thì”. Ý bạn định nói gì về việc “ngay tức thì” này? Thế bạn không biết là tôi cũng bận như bạn sao - hoặc chí ít cứ cho là tôi bận như vậy đi, và trong lúc chúng ta bàn về chủ đề đó, khiến cho bạn có quyền ra lệnh cho tôi được sao?.... Bạn nói là việc đó sẽ “hai bên cùng có lợi.” Nhưng bạn vẫn chưa rõ là tôi sẽ được hưởng lợi gì cơ mà.]

Chào thân ái

John Doe

Giám đốc, Bộ phận phát thanh

Ghi chú: *Bản in lại từ tờ Blankville* sẽ làm bạn quan tâm và có thể bạn muốn phát đi trên đài của bạn.

[Cuối cùng ở phần dưới ghi chú, bạn có đề cập đến điều có thể giúp tôi giải quyết một trong những vấn đề của tôi. Vậy tại sao bạn không nói ngay từ đầu lá thư - mà có ích gì? Bất cứ người làm quảng cáo nào mắc phải lỗi ngớ ngẩn như bạn đã làm với tôi chắc đều có gì đó sai sót ở phần hành nào. Bạn không cần

đến lá thư nói đến những việc làm gần đây nhất của chúng tôi làm gì. Điều bạn cần là trên một lít i-ôt trong tuyến giáp trạng.]

Giờ đây nếu có ai dành trọn cuộc sống của mình để quảng bá và tỏ ra mình là chuyên gia trong nghệ thuật thuyết phục mọi người để mua hàng – nếu họ viết những lá thư như vậy, vậy chúng ta mong gì được từ người bán thịt và bán bánh hay người thợ máy ô tô?

Sau đây một bức thư khác được một giám sát của nhà ga chở hàng lớn viết cho một sinh viên của khóa học này, Edward Vermyleen. Vậy lá thư đã có tác động gì đến người nhận lá thư đó? Các bạn cứ đọc lá thư đi, rồi tôi sẽ kể sau.

Gửi cho A. Zerega's Sons, Inc.

28 Phố Front.

Brooklyn, N.Y. 11201

Xin chuyển đến: Ông Edward Vermyleen

Kính thưa quý vị,

Những hoạt động tại nhà ga vận tải của chúng tôi đã bị tê liệt do tỷ trọng vật liệu của toàn bộ công việc đến tận cuối buổi chiều mới được chuyển đến chúng tôi. Hoàn cảnh đã dẫn đến tắc nghẽn, lực lượng của chúng tôi phải làm thêm giờ, làm trì hoãn công việc của xe tải, và trong một số trường hợp làm trì trệ cả công việc vận chuyển. Vào ngày 10 tháng 11, chúng tôi có nhận được từ phía công ty của quý ông một lô hàng gồm khoảng 510 kiện, đến chỗ chúng tôi vào lúc 4 giờ 20 phút chiều.

Chúng tôi mong ông hợp tác để vượt qua những tác động ngoài ý muốn này, do việc nhận hàng vận tải quá muộn. Chúng tôi xin ý kiến ông xem thể này có được không vào những ngày ông chuyển hàng lên tàu đúng những ngày tôi nêu ở trên, ông có thể cố gắng cho xe tải chở đến đây sớm hơn hoặc giao cho chúng tôi từng phần một vào buổi sáng, ông thấy thế nào?

Nếu sắp xếp theo kiểu ấy, ông sẽ thấy thuận lợi hơn vì xe tải vận chuyển hàng khẩn trương hơn và bảo đảm rằng mọi việc của ông sẽ đến đúng hạn.

Xin gửi tới ông lời chào trân trọng,
J----B-----, Kiểm soát trưởng

Sau khi đọc xong lá thư trên, ông Vermylen, giám đốc bán hàng của Công ty A. Zerega' Sons, Inc., gửi nó cho tôi với lời bình luận sau đây:

Lá thư này đã có tác động ngược lại với ý định của nó. Lá thư mở đầu bằng việc diễn tả những khó khăn của nhà ga mà nói chung là chúng ta quan tâm. Chúng tôi được yêu cầu hợp tác mà không tính đến liệu như thế có thuận tiện cho chúng tôi không, rồi cuối thư, họ nêu rằng nếu chúng tôi hợp tác, như vậy việc vận chuyển xe tải của chúng tôi sẽ khẩn trương với lời đảm bảo rằng hàng của chúng tôi sẽ được chuyển đi một cách trôi chảy.

Nói cách khác là những gì chúng tôi quan tâm nhất lại được nêu ra cuối cùng và toàn bộ hiệu quả là gây ra thêm tinh thần đối kháng hơn là hợp tác.

Chúng ta đừng có lãng phí thời gian nói về những vấn đề của chúng ta. Như Henry Ford khuyên rằng chúng ta hãy “nắm lấy quan điểm của người khác và nhìn sự việc theo góc cạnh của người đó cũng như theo quan điểm của riêng mình.”

Sau đây là cách điểm lại lá thư. Có thể đây chưa là cách tốt nhất, nhưng cũng đã cải thiện rất nhiều rồi đấy chứ?

Gửi ông Edward Vermylen
Nhờ Công ty A. Zerega's Sons, Inc. chuyển hộ
28 Phố Front
Brooklyn, N.Y. 11201

Thưa ông,

Công ty của ông là một trong những khách hàng tốt của chúng tôi trong 14 năm qua. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì đã hỗ trợ cho chúng tôi và rất mong được phục vụ ông được nhanh chóng và hiệu quả. Tuy nhiên chúng tôi rất lấy làm tiếc rằng chúng tôi không thể thực hiện được điều đó khi xe tải của ông chở nhiều hàng quá và đến đây vào cuối buổi chiều, như đã từng xảy ra vào ngày 10 tháng 11. Không hiểu sao lại thế? Cũng có thể do nhiều khách hàng khác cũng gửi hàng đi vào cuối buổi chiều. Dĩ nhiên việc này đã gây ra ách tắc. Điều này có nghĩa là những chiếc xe tải của ông tất nhiên đã bị ùn tắc ở tại cầu cảng và đôi lúc việc vận chuyển hàng cho công ty ông bị chậm trễ.

Thật là tồi tệ, nhưng vẫn có thể tránh khỏi. Nếu

ông chở hàng đến cầu cảng vào buổi sáng, xe của ông sẽ không bị ách tắc và hàng hóa của ông sẽ được giải quyết ngay, và công nhân của chúng tôi sẽ trở về nhà sớm vào buổi tối để có bữa tối có món macaroni và mì ngon lành do công ty ông sản xuất ra.

Dù cho hàng của ông đến vào lúc nào, chúng tôi luôn vui vẻ làm hết sức mình để phục vụ ông được nhanh chóng.

Chắc ông cũng bận, nên ông cũng không cần phải trả lời

Chào thân ái

J-----B----- Kiểm soát trưởng

Barbara Anderson làm việc tại một ngân hàng ở New York, muốn chuyển đến Phoenix, bang Arizona, do sức khỏe của con trai bà không được tốt. Bằng cách sử dụng những nguyên lý mà bà học được ở khóa học của chúng tôi, bà viết lá thư sau đây cho 12 ngân hàng ở Phoenix:

Thưa ngài,

Với mười năm kinh nghiệm làm việc ở ngân hàng, tôi hy vọng sẽ được ngân hàng ngày càng phát triển như ngân hàng của ông quan tâm.

Với năng lực làm việc trong nhiều hoạt động ngân hàng trong Công ty Tín thác Ngân hàng ở New York, cho nên tôi được đề bạt làm giám đốc quản lý chi nhánh, do đó tôi có được những kỹ năng trong mọi công đoạn của ngành ngân hàng, kể cả những quan hệ tiền gửi, tín dụng, cho vay và quản lý hành chính.

Đến tháng năm này tôi di chuyển về Phoenix và tôi tin mình có thể đóng góp cho sự phát triển và thịnh vượng của quý ngân hàng. Tôi sẽ có mặt ở Phoenix vào ngày 3 tháng Tư và rất mong có dịp được chứng minh tôi sẽ giúp ngân hàng đạt được những mục tiêu của mình ra sao.

Xin gửi ông lời chào chân thành
Barbara L. Anderson

Theo bạn, bà Anderson có nhận được hồi âm từ lá thư đó không? Mười một trong mười hai ngân hàng đã mời bà đến phỏng vấn và bà đã có sự lựa chọn xem ngân hàng nào đưa ra lời chào mời tốt nhất. Tại sao vậy? Bà Anderson không nói ra mình muốn gì, nhưng bà viết mình có thể giúp gì và tập trung vào những ý muốn của phía ngân hàng, không phải ý muốn của bà.

Hàng nghìn những người bán hàng hàng ngày nện gót trên hè phố, mệt mỏi, tuyệt vọng và được trả lương thấp. Tại sao vậy? Bởi vì họ luôn chỉ nghĩ đến những gì họ muốn. Họ không nhận ra rằng không phải bạn hay tôi muốn mua bất cứ thứ gì. Nếu chúng ta muốn, chúng ta chỉ cần đi ra phố là mua được ngay. Nhưng cả hai vô cùng mong muốn giải quyết những vấn đề một cách lâu dài. Nên nếu người bán hàng chỉ cho chúng ta thấy những dịch vụ của họ hoặc hàng hóa có thể giúp gì cho chúng ta giải quyết những vấn đề của chúng ta, chắc họ không phải rao bán, mà chúng ta sẽ mua ngay. Khách hàng rất

thích có cảm giác mình đang mua hàng, chứ không phải để người khác bán hàng cho mình.

Vậy mà những người bán hàng đã sống cả đời chỉ có bán hàng mà không nhìn hàng hóa từ góc cạnh của người khách hàng. Ví dụ, đã nhiều năm tôi sống ở Forest Hills, một cộng đồng nhỏ gồm những ngôi nhà riêng biệt ở trung tâm Greater New York. Một hôm, tôi đang tắt tưới ra nhà ga, thì tình cờ lại gặp một nhân viên bất động sản, chuyên môn mua và bán tài sản ở khu vực đó hàng bao năm nay. Anh ta biết rất rõ Forest Hills, nên tôi vội hỏi anh ta xem ngôi nhà trát vữa của tôi có thể được làm bằng nẹp kim loại hoặc gạch có lỗ không. Anh ta trả lời là không biết và nói những điều mà tôi cũng biết là tôi hãy gọi điện hỏi Hội Làm Vườn Forest Hills xem sao. Sáng hôm sau, tôi nhận được lá thư anh ta gửi. Anh ta có cho tôi thông tin mà tôi cần không? Nhẽ ra anh ta có thể có được thông tin ấy trong vài chục giây bằng cách gọi điện thoại, nhưng anh ta đã không làm như vậy. Anh ta lại nói với tôi rằng tôi có thể biết được thông tin đó bằng cách gọi điện thoại, và lại bảo tôi để anh ta giải quyết hộ công việc bảo hiểm cho.

Anh ta đâu có quan tâm đến việc giúp tôi. Anh ta chỉ quan tâm đến việc giúp bản thân anh ta thôi.

J. Howard Lucas từ Birmingham, bang Alabama, kể lại câu chuyện về hai người bán hàng của cùng một công ty, xử lý cùng một tình huống. Ông ta nói:

“Cách đây mấy năm tôi có chân trong ban quản lý một công ty nhỏ. Nằm gần chỗ chúng tôi là văn phòng một công ty bảo hiểm lớn trên địa bàn của

quận. Những nhân viên của họ được phân công trên những khu khác nhau; và có hai nhân viên bảo hiểm được giao nhiệm vụ làm việc với cơ quan chúng tôi. Hai người này là Carl và John.

“Vào một buổi sáng, Carl rẽ vào cơ quan tôi và tình cờ đề cập đến việc công ty của anh ta vừa mới giới thiệu một đơn bảo hiểm nhân thọ mới dành cho những người làm công tác quản lý và nghĩ rằng có thể sau này chúng tôi cần đến và anh ta sẽ quay lại chỗ chúng tôi khi có thông tin gì mới.

“Cùng ngày, John thấy chúng tôi đang đi trên phố sau khi uống cà phê về, anh ta liền kêu lên: ‘Này, anh Luke ơi, chờ một tý. Tôi có tin hay này cho các anh đây.’ Anh ta chạy vội lại nói với chúng tôi rằng đã có đơn bảo hiểm mới dành cho các giám đốc, mà công ty anh ta đã giới thiệu vào chính hôm đó. (Vấn cái đơn bảo hiểm mà Carl đã giới thiệu.) Anh ta muốn chúng tôi mua những đơn bảo hiểm đầu tiên phát hành. Anh ta thông báo một số tin cụ thể quan trọng về số tiền mua bảo hiểm, rồi nói, ‘Đơn đó rất mới, tôi cũng sắp có người ở bên nội vụ ngày mai sẽ đến và giải thích. Thôi, lúc này chúng ta cứ ký vào đơn rồi trong qua trình nếu có thông tin gì mới, người đó sẽ giải thích thêm.’ Lòng nhiệt thành của anh ta khiến chúng tôi thấy hứng thú muốn có đơn bảo hiểm đó, dẫu chúng tôi chưa có thông tin chi tiết. Khi chúng tôi có trong tay, điều đó càng khẳng định sự hiểu biết ban đầu của John về đơn bảo hiểm đó, rồi anh ta không những bán cho từng chúng tôi mà

sau còn bán được gấp đôi số tiền.

“Carl nhẽ ra cũng bán được, nhưng anh ta không cố gắng khơi dậy trong chúng tôi lòng mong muốn mua những đơn bảo hiểm đó.”

Thế giới này đầy rẫy những người tham lam, tự tư tự lợi. Vì vậy hiếm có cá nhân nào cố gắng phục vụ những người khác một cách vô tư lại có được thuận lợi lớn. Anh ta có ít sự cạnh tranh. Owen D. Young, một luật sư nổi tiếng và là một trong những người lãnh đạo kinh doanh vĩ đại của Mỹ, đã từng nói: “Những ai có thể tự đặt mình vào vị trí của người khác, là người có thể hiểu được họ nghĩ gì, thì chẳng phải lo lắng bao giờ về tương lai dành sẵn cho mình.”

Nếu sau khi đọc xong cuốn sách này, bạn chỉ lĩnh hội được một điều – một khuynh hướng ngày càng tăng luôn nghĩ đến việc người khác nghĩ gì và xem xét theo góc cạnh của mình – nếu bạn lĩnh hội được một điều từ cuốn sách này, có thể điều đó đã chứng minh cho sự vững vàng trong sự nghiệp của bạn.

Xem xét quan điểm của người khác và khơi dậy trong anh ta một niềm háo hức muốn có cái gì đó không nên hiểu là mình đang điều khiển người đó để anh ta làm một việc vì lợi ích của riêng bạn và có hại cho anh ta. Bên nào cũng cần phải thắng trong đàm phán. Trong những lá thư gửi cho ông Vermylen, cả người gửi và người nhận đều có lợi bằng cách thực hiện những gì được gợi ý. Cả ngân hàng và bà Anderson đều thắng vì qua lá thư của bà mà ngân hàng đã có được một nhân viên giá trị và bà

Anderson đã có được một công việc thích hợp. Và ở một ví dụ khác về việc John bán bảo hiểm cho ông Lucas, cả hai đều có lợi qua giao dịch đó.

Một ví dụ khác trong đó mọi người đều được lợi thông qua nguyên tắc khơi dậy lòng khao khát muốn có cái gì đó. Ông Michael E. Whidden ở Warwick, bang Rhode Island, là người bán hàng tại khu vực cho Công ty Dầu khí Shell. Michael muốn trở thành người bán hàng Số Một trong khu vực của mình, nhưng có một trạm dịch vụ đã làm cho công việc kinh doanh của anh ta bị chậm lại. Trạm đó do một người nhiều tuổi hơn quản lý. Ông ta để cho trạm bẩn thỉu. Trong tình trạng như vậy đã khiến cho việc bán hàng sa sút hẳn xuống.

Người chủ của hàng này không nghe những lời yêu cầu của Michael mà nâng cấp trạm lên. Sau nhiều lần cố vũ và nói chuyện tâm tình đều không đi đến kết quả, Michael quyết định mời ông ta đi thăm một trạm Shell mới nhất trong khu vực của mình.

Người chủ của hàng rất ấn tượng trước những thiết bị tại trạm mới kia, nên vào lần thăm sau đó Michael đã thấy trạm của ông ta được tổng vệ sinh sạch sẽ và doanh thu bán hàng đã tăng lên. Điều này đã giúp cho Michael đạt được vị trí Số Một trong vùng. Hết thuyết phục lại bàn luận, tất cả đều không có hiệu quả. Chỉ có biết khơi dậy lòng khao khát muốn có cái gì đó của ông chủ trạm bán xăng kia bằng cách cho ông ta thấy một trạm hiện đại mà Michael đã đạt được mục tiêu của mình, và cả hai

người, Michael và ông chủ của hàng kia đều có lợi.

Hầu hết ai học đại học cũng đọc thơ của Virgil * và làm chủ những huyền bí của môn tính mà không bao giờ phát hiện xem trí tuệ của mình hoạt động ra sao. Ví dụ: Có lần tôi giảng bài ở một lớp về *Cách Phát biểu Hữu hiệu* cho những sinh viên tốt nghiệp đại học chuẩn bị đi làm cho Tổng công ty Carrier, một nhà sản xuất máy điều hòa lớn. Một học viên muốn thuyết phục những học viên khác chơi bóng rổ vào lúc rỗi rãi. Anh ta nói như sau: “Tớ muốn cậu ra sân chơi bóng rổ. Tớ thích chơi bóng rổ lắm, nhưng cách đây mấy phút tớ ra chỗ nhà thi đấu thì vẫn chưa đủ người chơi. Tối hôm nọ, mấy đứa chúng tớ chơi ném bóng, và mất tớ bị thâm tím cả lên đây này. Tớ muốn tất cả các cậu cùng xuống sân bóng vào đêm mai. Tớ muốn chơi bóng rổ lắm.”

Anh ta có nói đến những gì bạn muốn không? Bạn không muốn đến nhà thi đấu khi mọi người không ai muốn đến, có phải không? Bạn không quan tâm đến những gì anh ta nói. Bạn không muốn mất bị thâm tím lên.

Thế anh ta có chỉ cho bạn thấy làm thế nào để có được những gì mình muốn qua việc sử dụng nhà thi đấu không? Chắc là có. Được sung sức hơn. Ăn cơm ngon hơn. Đầu óc sáng láng hơn. Vui vẻ hơn. Được

* Virgil (70-19 trước Công nguyên), nhà thơ La Mã. Ông có ba tác phẩm lớn:

Eclogues, nói về nông thôn, *Georgics*, nói về nghề nông và *Aeneid*, một bản anh hùng ca về Aeneas, người sáng lập ra La Mã.

tham gia chơi thể thao, trong đó có bóng rổ.

Để nhắc lại lời khuyên khôn ngoan của giáo sư Overstreet: *Trước hết khơi dậy ở những người khác một lòng khao khát muốn làm cái gì đó. Ai làm được điều đó sẽ có cả thế giới trong tay. Ai không làm được, sẽ bị lẻ loi.*

Một học viên lo lắng về đứa con trai của mình. Đứa bé nhẹ cân và biếng ăn. Bố mẹ chú bé áp dụng phương pháp thông thường. Họ la mắng: “Mẹ buộc con phải ăn cái này cái nọ.” “Bố muốn con lớn lên trở thành người to lớn.”

Thế cậu bé có chú ý gì đến những lời cầu khẩn kia không? Không mấy may một chút nào.

Không một ai có chút lương tri lại mong một cậu bé ba tuổi phản ứng với quan điểm của một ông bố ba mươi tuổi cả. Vậy mà ông bố lại mong thế đấy. Thật phi lý. Cuối cùng ông ta cũng nhận ra. Cho nên ông ta đã tự nhủ: “Thế thằng bé muốn gì? Làm thế nào tôi có thể buộc những gì tôi muốn vào những gì con tôi muốn được?”

Thật là dễ dàng cho ông bố khi bắt đầu nghĩ đến điều đó. Cậu con trai ông ta có chiếc xe đạp ba bánh, nên cậu ta thích đạp trên vỉa hè ngay trước nhà ở Brooklyn. Cách đây mấy nhà có một cậu bé lớn hơn. Cậu bé này đã tranh, kéo cậu con trai ông ta ra khỏi xe và đạp đi.

Tất nhiên cậu bé con ông ta sẽ la khóc gọi mẹ, và bà ta sẽ chạy ra, kéo cậu bé kia ra khỏi xe và đặt con mình lên xe. Điều này gần như ngày nào cũng diễn ra.

Thế cậu bé kia muốn gì? Việc này đâu cần đến

thám tử Sherlock Holmes giải đáp. Lòng kiêu hãnh, sự tức giận, lòng mong muốn có được cảm giác quan trọng, tất cả những xúc cảm mạnh mẽ nhất đã thôi thúc cậu ta phục thù, được đâm vào mũi cậu bé dọa mình kia. Vậy là ông bố mới giảng giải rằng ngày nào đó con có thể đánh cho cậu bé lớn hơn mình như tử nếu con ăn những thứ mà mẹ mong con ăn, thế là không còn chuyện biếng ăn nữa. Cậu bé ăn đủ thứ, nào rau, cá thu muối, ăn mọi thứ để đủ lớn đánh lại được cậu bé lớn hơn kia, kẻ đã thường xuyên làm nhục cậu.

Sau khi giải quyết xong vấn đề đó, cha mẹ cậu bé lại phải giải quyết vấn đề khác: cậu bé có thói quen hay tè dầm trên giường.

Cậu ta ngủ với bà. Sáng nào dậy, bà cũng thấy khăn trải giường bị ướt, bà nói: “Trông này, Johnny, đêm qua cháu lại làm gì thế này?”

Cậu bé nói: “Không, cháu có làm thế đâu. Bà làm đấy.”

La mắng, phát vào mông, làm cho xấu hổ, nói rằng sẽ mách bố mẹ, nhưng tất cả đều không có tác dụng, giường vẫn không khô. Nên bố mẹ cậu bé liền hỏi: “Làm thế nào để thằng bé không đái dầm ra giường nhỉ?”

Thế những ý muốn của cậu bé là gì? Trước hết cậu ta muốn mặc quần áo ngủ như bố chứ không phải mặc bộ đồ đi ngủ như của bà. Bà cũng chán cảnh xảy ra một cách hệ thống hàng đêm rồi, nên bà vui vẻ hứa sẽ mua cho cậu bé một bộ đồ ngủ nếu cậu không tè dầm. Thứ hai là cậu bé muốn có một chiếc giường

riêng. Bà cũng không phản đối.

Bà liền đưa cậu ta ra cửa hàng tổng hợp ở Brooklyn, nháy người bán hàng lại và nói: “Ông trẻ này muốn mua mấy thứ.”

Cô bán hàng làm cho cậu ta trở nên quan trọng khi nói: “Thưa ngài, ngài cần gì ạ?”

Cậu ta dướn người cho cao thêm một vài phân và nói: “Tôi muốn mua một cái giường.”

Khi người ta chỉ cho cậu ta cái giường mà bà cậu muốn mua, bà liền nháy mắt cho cô bán hàng và thế là cô bán hàng đã thuyết phục cậu ta bằng lòng mua chiếc giường đó.

Ngày hôm sau giường được đưa đến nhà; và đêm hôm đó khi bố về nhà, cậu bé chạy ra ngoài cửa, gọi to: “Bố ơi, bố! Lên gác mà xem chiếc giường con mua đi!”

Ông bố nhìn vào chiếc giường, thừa lệnh của Charles Schwabs là “hãy vui vẻ bằng lòng và hãy hết lời khen ngợi.”

“Chắc đêm nay con không tè dầm nữa nhỉ?”

“Không đâu, bố ạ! Con sẽ không tè dầm lên giường đâu.” Cậu bé giữ lời hứa với một niềm kiêu hãnh. Đó là giường của cậu. Chính cậu ta đã đi mua nó về. Rồi cậu ta mặc quần ngủ, trông giống như một quý ông nhỏ bé. Cậu ta muốn mình hành động như người lớn. Và cậu ta đã làm được.

Một ông bố khác tên là K.T. Dutschmann, một kỹ sư điện thoại, lại là học viên của lớp học, không làm thế nào bảo cô con gái ba tuổi ăn sáng được. Phương pháp la mắng, van nài, nựng thế nào cũng không được. Nên bố

mẹ cô bé mới tự hỏi: “Làm thế nào cho con nó ăn nhỉ?”

Cô bé muốn bắt chước mẹ mình, cảm thấy mình to lớn; vì vậy vào một buổi sáng họ đặt cô bé lên ghế và để cô tự làm bữa ăn sáng cho mình. Ông bố tâm lý, nên chạy tuốt vào trong bếp trong lúc cô bé khuấy ngũ cốc và nói: “Bố ơi, con đang làm món ngũ cốc sáng nay đây này.”

Cô bé ăn hai lần món ngũ cốc mà chẳng cần phải nựng tý nào, vì cô bé thích mà. Cô bé đã có được cảm giác quan trọng; cô bé đã nhận ra rằng tự làm món ngũ cốc là tự thể hiện mình.

William Winter đã từng nói: “Tự thể hiện mình là một điều cần thiết tối cao của bản chất con người.” Vậy tại sao ta không áp dụng cùng phương pháp tâm lý đó trong công việc làm ăn? Khi ta có một ý kiến hay, thay vì buộc người khác phải nghĩ rằng đó là ý kiến của ta, tại sao ta không để cho họ tự nghĩ và tự bàn cãi với nhau. Họ sẽ coi ý kiến đó là của họ; họ sẽ thích ý kiến đó và có thể một, mà là hai ý kiến hay đấy.

Hãy nhớ rằng: “Trước hết khơi dậy một lòng khao khát về một cái gì đó ở người khác. Ai làm được điều này sẽ có cả thế giới về mình. Ai không làm được, họ sẽ lẻ loi.”

NGUYỄN LÝ 3

Hãy khơi dậy một niềm ham muốn ở người khác.

PHẦN HAI

**SÁU CÁCH LÀM CHO
MỌI NGƯỜI MẾN BẠN**

1

HÃY LÀM ĐIỀU NÀY VÀ ĐI ĐÂU BẠN CŨNG ĐƯỢC CHÀO ĐÓN

Tại sao bạn lại đọc cuốn sách này để tìm cách thu phục bạn bè? Tại sao bạn không học về kỹ thuật của con người vĩ đại nhất đã từng thu phục được bạn bè mà trên thế giới biết đến? Người ấy là ai? Ngày mai có thể bạn gặp được người đó khi bạn đi xuống phố. Khi bạn đến gần người đó trong gang tấc, người đó sẽ bắt đầu ngoáy đuôi. Nếu bạn dừng lại và vỗ vào người anh ta, anh ta chắc sẽ biểu lộ tình cảm để cho bạn thấy anh ta thích bạn đến nhường nào. Và bạn biết rằng sau cử chỉ bày tỏ lòng yêu mến đó, sẽ không có ẩn ý gì hết: anh ta không muốn bán cho bạn bất cứ bất động sản nào, mà anh ta cũng không muốn cưới bạn đâu.

Hẳn bạn sẽ nghĩ rằng chó đâu có phải là động vật duy nhất không làm việc để kiếm kế sinh nhai? Gà phải đẻ trứng, bò phải cho sữa và con chim hoàng yến hát cho ta nghe. Nhưng chó kiếm sống mà lại không cho ta gì ngoài tình yêu.

Lúc tôi mới năm tuổi, bố tôi mua một chú chó con

lông vàng với giá 50 xu. Nó là ánh sáng và niềm vui của tuổi thơ của tôi. Chiều nào cũng vậy, nó ngồi ở ngoài sân, đôi mắt đẹp của nó nhìn chăm chú vào con đường, rồi ngay khi nó nghe thấy tiếng tôi hoặc nhìn thấy tôi vung vẩy hộp đựng cơm qua bụi cây là nó liền lao vút như tên bắn, chạy ngược lên đồi một hơi ra đón tôi, nhảy cẫng lên vui sướng, sữa vang vì phấn phơ.

Con Tippy làm bạn với tôi được năm năm. Rồi vào một đêm bi thảm khiến tôi không bao giờ quên được. Con chó bị sét đánh chết ngay trước mặt tôi. Việc con chó Tippy chết là một thảm kịch của thời thơ ấu của tôi.

Tippy, bạn ơi, chắc cậu chưa từng đọc sách về tâm lý. Mà cậu đâu có cần đọc. Cậu biết qua bản năng trời phú cho rằng cậu có thể kết được nhiều bạn trong hai tháng thông qua việc cậu thật lòng quan tâm đến người khác hơn là cậu kết được nhiều bạn trong hai năm thông qua việc cậu cố gắng bắt mọi người quan tâm đến cậu. Tôi xin nhắc lại điều này. Ta có thể kết được nhiều bạn trong hai tháng thông qua việc ta quan tâm đến mọi người hơn là trong hai năm mới làm được điều đó thông qua việc cố buộc mọi người phải quan tâm đến mình.

Đúng ra tôi và bạn đều biết có những người mò mẫm suốt cuộc đời cố gắng gửi tín hiệu cho mọi người quan tâm đến mình.

Dĩ nhiên như vậy chẳng có tác dụng gì. Chẳng có ai quan tâm đến bạn, cũng chẳng để ý đến tôi. Họ

quan tâm đến bản thân họ, từ buổi sáng, buổi trưa và sau bữa ăn tối.

Công ty Điện thoại New York đã có nghiên cứu chi tiết về những cuộc đối thoại trên điện thoại để phát hiện xem từ nào được dùng thường xuyên nhất. Chắc bạn cũng đoán ra: đó là đại từ nhân xưng “Tôi.” “Tôi.” “Tôi.”. Từ này được dùng 3,900 lần trong 500 cú đối thoại. “Tôi.” “Tôi.” “Tôi.”

Khi bạn nhìn thấy một bức ảnh chụp nhóm, trong đó có bạn, thế bạn muốn tìm ai trước?

Nếu ta chỉ muốn gây ấn tượng cho mọi người và lôi cuốn họ để ý đến mình, chúng ta sẽ chẳng bao giờ có được những người bạn thật sự và chân thành. Những người bạn chân chính không được tạo ra theo kiểu đó.

Napoleon đã cố làm điều đó, và trong cuộc gặp cuối cùng giữa ông và Josephine, ông nói: “Josephine, anh vô cùng may mắn so với bất cứ ai trên đời này; và vào giây phút này, em lại là người duy nhất trên đời anh có thể nương tựa được.” Và những nhà sử học nghi ngờ liệu ông ta có thể nương tựa được vào người đàn bà đó không.

Alfred Adler, một nhà tâm lý học Viên nổi tiếng, đã viết cuốn sách đầu đề *Cuộc sống Có ý Nghĩa Gì Với Bạn*. Trong cuốn sách đó, ông viết: “*Chính cá nhân là người không quan tâm đến những đồng loại của mình, những người đang gặp rất nhiều khó khăn trong cuộc sống và đã làm tổn thương lớn nhất đến những người khác. Chính những thất bại của con*

người đều nảy sinh ra từ những cá nhân này."

Bạn có thể đọc không biết bao những tập sách uyên bác về tâm lý học mà không gặp được một phát biểu ý nghĩa hơn thế đối với bạn và đối với tôi. Lời phát biểu của Alder vô cùng có ý nghĩa nên tôi xin nhắc lại bằng chữ in nghiêng như ở trên.

Có lần tôi tham gia một lớp học dạy viết truyện ngắn tại trường đại học New York, và trong quá trình học, một biên tập của một tờ báo hàng đầu đến nói chuyện với lớp học. Ông ta nói hàng ngày ông ta có thể chọn được từ hàng chục truyện ngắn lấy một truyện và sau khi đọc được vài dòng ông ta đã cảm thấy tác giả có thích con người hay không. "Nếu tác giả không thích con người, con người cũng sẽ không thích truyện của tác giả đó," ông ta nói.

Biên tập viên khó tính này đã ngừng nói chuyện hai lần về việc viết văn và xin lỗi vì đã nói chuyện như giảng đạo. "Tôi cứ nói mãi một chuyện, chẳng khác gì một viên giảng đạo, nhưng xin các bạn nhớ rằng các bạn phải quan tâm đến con người nếu các bạn muốn trở thành một nhà văn thành công," ông ta nói.

Nếu đấy là đúng cho việc viết truyện, thì điều đó cũng đúng với việc quan hệ trực diện với con người.

Tôi đã ngồi lì suốt cả buổi tối trong phòng thay quần áo của Howard Thurston lần cuối cùng ông ta xuất hiện trên nhà hát ở Broadway. Thurston là một nghệ sĩ ảo thuật đã được công nhận. Đã bốn mươi năm ông ta đi khắp trên thế giới, tạo ra những ảo

giác, làm mê hoặc khán giả, khiến cho họ há hốc mồm lên vì kinh ngạc. Hơn 60 triệu người đã đi xem ông ta biểu diễn và ông ta thu được khoảng hai triệu đô la tiền lời.

Tôi có yêu cầu ông Thurston kể cho nghe về những điều bí quyết thành công của mình. Việc học hành của ông ta không có liên quan gì đến việc này, vì ông khi còn nhỏ ông đã bỏ học, trở thành kẻ lang thang, đi trên những xe chở súc vật, ngủ trong những đồng rơm, đi ăn xin hết nhà này sang nhà khác, rồi học đọc bằng cách nhìn qua cửa toa xe chở súc vật và đọc những biển dọc đường.

Vậy đúng ông đã có được kiến thức ảo thuật siêu phàm không? Không. Ông có nói với tôi rằng có đến hàng trăm cuốn sách viết về ảo thuật và cũng có đến hàng tá người biết làm ảo thuật như ông đấy chứ. Nhưng ông có hai điều mà những người kia không có. Trước hết, ông có khả năng thể hiện cá tính để được khán giả tiếp nhận dễ dàng. Ông là một người biểu diễn, bậc thầy. Ông hiểu được bản chất con người. Những gì ông biểu diễn, những cử chỉ, giọng nói, cái nhíu mày của ông, tất cả đều được tập trước một cách cẩn thận, và những hành động của ông đều khớp chính xác đến từng giây. Nhưng ngoài ra, Thurston còn có một niềm quan tâm chân chính đến con người. Ông nói với tôi rằng có nhiều nhà ảo thuật nhìn vào khán giả và nói với mình, “Trời, đằng kia có đến một mớ những người dễ bịp, một mớ dân quê; tôi sẽ lừa được họ mà.” Nhưng phương pháp của

Thurston lại hoàn toàn khác. Ông nói rằng mỗi lần ông lên sân khấu ông đều tự nhủ: “Mình phải biết ơn khán giả vì họ đã đến để xem mình biểu diễn. Họ đã tạo cho mình kiếm sống một cách rất dễ chịu. Mình sẽ phải dành cho họ một cuộc biểu diễn tốt nhất mà mình có thể.”

Ông nói rằng không bao giờ ông đứng trước ánh đèn sân khấu mà không luôn tự nhủ mình rằng: “Tôi yêu khán giả của tôi. Tôi yêu họ.” Nghe có vẻ buồn cười? Có vẻ phi lý? Bạn có quyền nghĩ gì mình thích. Tôi chỉ chuyển điều đó đến bạn mà không có bình luận gì, coi đây là một phương pháp mà một ảo thuật gia của mọi thời đại sử dụng.

George Dyke ở North Warren, bang Pennsylvania, buộc phải về hưu sau 30 năm làm công việc kinh doanh của một trạm dịch vụ khi có một đường quốc lộ mới được xây dựng tại khu vực trạm ông làm. Chẳng bao lâu sau khi nghỉ hưu, ông cảm thấy nhàm chán, do vậy ông tìm cách lấp chỗ trống thời gian bằng cách chơi nhạc trên chiếc đàn vi-ô-lông cũ kỹ. Rồi ông đi đến nơi nghe nhạc và nói chuyện với những người nghệ sĩ vi-ô-lông thành đạt. Bằng cách nói chuyện khiêm tốn và vui vẻ, nhìn chung ông thấy thích thú đến việc muốn biết đến tiểu sử và sở thích của những nhạc công mà ông quen biết. Mặc dù bản thân ông không phải là một người chơi đàn vĩ đại, nhưng ông đã làm quen được với nhiều người bạn. Ông tham dự những cuộc thi tài và sớm trở nên quen thuộc với những khán giả yêu thích nhạc đồng quê ở

miền đông nước Mỹ, khi người ta gọi ông là “Chú George, Người Kéo Cò Cử Đàn Vi-ô-lông.” Khi chúng tôi nghe người ta nói đến *Chú George*, thì ông đã 72 tuổi và đang tận hưởng từng giây phút của cuộc sống. Do quan tâm đến người khác, ông đã tự tạo cho mình một cuộc sống mới vào lúc hầu hết những người khác đã coi những năm tháng có ích của mình qua rồi.

Đó cũng là một trong những kỳ bí về sự nổi tiếng đến ngạc nhiên của Theodore Roosevelt. Thậm chí cả những người hầu của ông cũng yêu mến ông. Một người hầu phòng của ông tên là James E. Amos đã viết một cuốn sách có đầu đề *Theodore Roosevelt, Người Anh Hùng của Một Người Hầu Của Mình*. Trong sách Amos đã kể lại một sự kiện sáng ngời:

Có lần vợ tôi hỏi tổng thống về con chim cun cút Bắc Mỹ. Cô ấy chưa được trông thấy nó bao giờ và tổng thống đã mô tả đầy đủ về con chim đó. Thời gian sau đó, cúp lều của hai vợ chồng tôi vang lên tiếng chuông điện thoại. [Amos và vợ sống trong một cúp lều nhỏ trên khu đất nhà Roosevelt ở tại vịnh Oyster.] Vợ tôi trả lời điện thoại và đó chính là Theodore Roosevelt. Ông đã gọi cho vợ tôi, nói rằng có một con chim cun cút ở bên ngoài cửa sổ nhà tôi và nếu cô ấy mà nhìn ra thì sẽ trông thấy con chim. Những điều nhỏ nhặt như vậy là những đặc điểm của ông. Bất cứ lúc nào ông đi qua cúp lều của chúng tôi, dù chúng tôi có đứng ở xa, vẫn nghe thấy tiếng

ông gọi to: "Annie ơi, James ơi, ở đâu đấy?" Đó là những lời chào thân mật khi ông đi qua.

Làm sao những nhân viên lại có thể yêu mến một người như vậy? Làm sao mọi người lại có thể yêu mến ông như vậy?

Một hôm Roosevelt đến thăm Nhà Trắng thì Tổng thống và phu nhân Taft lại đi vắng. Lòng khiêm nhường của ông trước những người cấp dưới của mình được thể hiện qua việc ông chào tất cả những người phục vụ cũ ở Nhà Trắng bằng cả tên, thậm chí cả những chị rửa bát đĩa.

Archie Butt kể lại: "Khi ông trông thấy Alice, một chị phục vụ nhà bếp, ông liền hỏi thăm xem chị còn làm món bánh mì ngô không. Alice đáp lại rằng thỉnh thoảng chị cũng có làm cho những người phục vụ, nhưng những người đương chức thì không ăn.

"Khẩu vị của họ kém quá nhỉ," Roosevelt nói oang oang, 'Nếu tôi mà gặp tổng thống, tôi sẽ nói chuyện cho ông ấy nghe.'

"Alice mang lại cho ông một đĩa bánh và ông đã vừa đi về văn phòng vừa ăn, vừa chào hỏi những người làm vườn và những người lao công..."

"Ông chào mọi người như ông đã từng chào họ trước đây. Ike Hoover, người đã từng làm ở tòa Nhà Trắng trong 40 năm, nói, rưng rưng nước mắt: "Đó là ngày hạnh phúc duy nhất mà chúng tôi có trong gần hai năm, và trong chúng tôi chẳng ai muốn đổi lấy một tờ một trăm đô la cả."

Cũng với sự quan tâm đến những người dường như chẳng quan trọng gì đã giúp cho đại diện bán hàng Edward M. Sykes ở Chatham, bang New Jersey, đã giữ được một khách hàng. Ông ta nói: “Cách đây nhiều năm, tôi có làm tiếp thị cho Công ty Johnson and Johnson ở vùng Massachusetts. Có một khách hàng là một cửa hàng thuốc ở Hingham. Cứ lần nào tôi đi vào cửa hàng này tôi chỉ nói chuyện với nhân viên bán nước giải khát xô-đa và nhân viên bán hàng một lúc, rồi mới nói chuyện với người chủ cửa hàng để nhận đơn đặt hàng. Một hôm tôi tiến lại người chủ cửa hàng, nhưng ông ta đuổi tôi vì ông ta không thích mua hàng của J&J nữa, vì ông ta cảm thấy họ chỉ tập trung hoạt động của họ vào những cửa hàng thực phẩm và hạ giá thôi, gây thiệt hại cho những cửa hàng thuốc nhỏ. Tôi cúp đuôi rồi khỏi cửa hàng và đi vòng quanh thành phố hàng giờ liền. Cuối cùng tôi quyết định quay trở lại và ít nhất cũng giải thích vị thế của chúng tôi cho người chủ cửa hàng biết.

“Khi tôi quay lại và bước vào cửa hàng, và cũng như mọi lần, tôi chào nhân viên bán nước giải khát xô-đa và nhân viên bán hàng. Khi tôi tiến lại phía chủ cửa hàng, ông ta mỉm cười nhìn tôi và hoan nghênh tôi trở lại. Rồi ông ta còn đặt hàng nhiều gấp đôi. Tôi ngạc nhiên nhìn ông ta và hỏi ông điều gì đã xảy ra từ lúc tôi đến cách đó vài giờ. Ông ta chỉ tay về phía anh thanh niên ở chỗ bán xô-đa và nói rằng sau khi tôi đi, anh ta đã tiến lại

và nói rằng tôi là một trong soos vài người đến bán hàng cho cửa hàng còn chào cả anh ta và cả những người khác trong cửa hàng. Anh ta nói với ông chủ rằng giá như có người bán hàng nào xứng đáng với công việc của mình, thì đó chính là tôi. Người chủ cửa hàng đồng ý và trở thành một khách hàng trung thành. Tôi không bao giờ quên rằng quan tâm thật sự đến người khác là một phẩm chất quan trọng nhất của bất cứ người bán hàng nào, của bất cứ ai."

Qua kinh nghiệm bản thân tôi đã phát hiện ra rằng người ta có thể giành được sự chú ý và thời gian cũng như sự hợp tác của người thậm chí là rất nổi tiếng bằng cách quan tâm một cách chân thật đến họ. Tôi xin đơn cử một ví dụ sau.

Cách đây đã nhiều năm tôi có tiến hành một lớp học về viết tiểu thuyết tại Viện Nghệ Thuật và Khoa Học ở Brooklyn và chúng tôi muốn có những tác giả nổi tiếng và bận rộn như Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune và Rupert Hughes đến Brooklyn trao đổi những kinh nghiệm của họ. Cho nên chúng tôi có viết thư cho họ, nói rằng chúng tôi ngưỡng mộ công việc của họ và rất muốn được nghe những lời khuyên và học tập những bí quyết dẫn đến thành công của họ.

Mỗi một lá thư được khoảng 150 học viên ký. Chúng tôi nói chúng tôi nhận ra rằng những tác giả này rất bận, bận đến mức họ không chuẩn bị bài giảng của mình. Vì vậy chúng tôi xin gửi kèm theo

một danh mục những câu hỏi để họ tự trả lời về bản thân họ và về những phương pháp làm việc của họ. Họ thích như vậy. Ai lại không thích thế? Vì vậy họ rời khỏi nhà và đi đến tận Brooklyn để giúp chúng tôi một tay.

Bằng cách sử dụng cùng một phương pháp, tôi đã khuyên Leslie M. Shaw, bộ trưởng Bộ Tài chính trong nội các của Theodore Roosevelt; George W. Wickersham, Công tố viên trưởng trong nội các của Taft; William Jennings Bryan; Franklin D. Roosevelt và nhiều những người nổi tiếng đã đến nói chuyện với học viên của những khóa học về cách phát biểu trước công chúng.

Tất cả chúng ta, dù là công nhân trong một nhà máy, nhân viên trong một công sở hoặc thậm chí cả ông vua còn đang trị vì, tất cả chúng ta đều thích người ta thán phục mình. Lấy ví dụ một Kaiser (một tên độc tài) của Đức. Khi Chiến tranh Thế giới Lần Thứ Nhất sắp kết thúc, ông ta là người bị thế giới ghê tởm nhất. Thậm chí ngay cả ở trong nước, nhân dân cũng chống lại với ông ta khi ông ta chạy trốn sang Hà Lan để thoát thân. Lòng căm thù ông ta lên đến tột độ, có đến hàng triệu người như muốn xé xác hoặc thiêu cháy ông ta. Giữa một cơn thịnh nộ bùng cháy như đám cháy rừng, có một cậu bé đã viết cho Kaiser một lá thư đơn giản, chân thành, bùng sáng lên lòng ân tình và sự khâm phục. Cậu bé viết rằng dù cho những người kia nghĩ gì, cậu vẫn yêu mến Wilhelm là vị

hoàng đế của cậu. Kaiser vô cùng xúc động trước lá thư đó và mời cậu đến thăm. Cậu bé đã đến, cả mẹ cậu nữa, rồi Kaiser đã lấy bà. Cậu bé không cần đọc sách làm thế nào để tranh thủ được bạn bè và thuyết phục được mọi người. Cậu bé đã biết được điều đó theo bản năng.

Nếu ta muốn kết bạn, ta phải tự đứng ra làm những thứ cho người khác, những đòi hỏi phải có thời gian, sức lực, vô tư và sự quan tâm chu đáo. Khi Công tước Windsor là Hoàng tử của xứ Wales, ông có kế hoạch đi thăm Nam Mỹ, và trước khi lên đường, ông đã dành thời gian để học tiếng Tây Ban Nha để có thể nói chuyện trước công chúng bằng ngôn ngữ của chính họ, nên người Nam Mỹ đã vô cùng yêu mến ông.

Đã nhiều năm nay tôi thấy cần phải tìm hiểu ngày sinh nhật của bạn mình. Bằng cách nào? Dù tôi không tin tý nào vào tướng số, tôi vẫn cứ đi hỏi những người khác xem họ có tin rằng ngày sinh của mình có liên quan đến tính tình. Rồi tôi hỏi về ngày sinh của họ. Nếu ai trong họ nói họ sinh vào ngày 24 tháng 11, tôi cứ nhắc đi nhắc lại, “ngày 24 tháng 11, ngày 24 tháng 11”. Ngay lúc anh bạn tôi quay lưng lại, tôi viết ngay tên và ngày sinh tháng đẻ rồi sau đó chuyển sang quyển sổ tay về ngày sinh. Vào ngày đầu năm, tôi có kế hoạch lên ngày sinh trên lịch để mình có thể nhớ một cách tự động. Khi ngày sinh đến, tôi gửi thư hay điện chúc mừng. Kết quả thật tuyệt vời! Tôi thường xuyên là người duy nhất trên

đời nay nhớ đến điều đó.

Nếu ta muốn làm bạn, hãy chào mọi người trên điện thoại một cách vui vẻ và hào hứng. Khi có ai gọi cho mình trên điện thoại, hãy cư xử như vậy. Hãy nói “Xin chào!” bằng một giọng nói lên là bạn vui mừng biết bao khi nhận được điện thoại. Người gọi điện thoại cảm thấy công ty quan tâm đến họ. Chúng ta hãy nhớ đến điều đó khi ngày mai chúng ta phải trả lời điện thoại.

Bày tỏ lòng quan tâm thật sự đến những người khác không những tranh thủ được bạn bè, mà còn phát triển trong những khách hàng một sự trung thành đối với công ty của bạn. Trong một ấn phẩm của Ngân hàng Quốc gia Bắc Mỹ ở New York, lá thư sau đây của Madeline Rosedale, một người gửi tiền, đã được công bố:

“Tôi mong quý cơ quan biết là tôi đánh giá cao nhân viên của cơ quan như thế nào. Mọi người đều lịch sự, tao nhã và có ích. Thật là dễ chịu biết bao sau khi phải đứng chờ hàng dài lại được nhân viên ngân hàng chào đón vui vẻ.

“Năm ngoái mẹ tôi phải nằm bệnh viện năm tháng. Thường xuyên tôi phải gặp chị Marie Petrucello, một nhân viên thủ quỹ ngân hàng. Chị ấy đã quan tâm đến mẹ tôi và thăm hỏi về sức khỏe của bà đến đâu.”

Vậy ta còn nghi ngờ gì về việc chị Rosedale vẫn tiếp tục sử dụng ngân hàng này cơ chứ?

Charles R. Walters, người làm cho một trong

những ngân hàng lớn ở New York City, được giao nhiệm vụ chuẩn bị một bản báo cáo tuyệt mật về một công ty. Ông ta có quen biết một người có được những dữ kiện mà ông vô cùng cần. Khi ông ta được mời đến văn phòng chủ tịch, có một thiếu nữ ngó đầu qua cửa và nói với ông chủ tịch rằng cô ta không có tem cho ông vào hôm đó.

“Tôi sưu tầm tem cho thằng con trai 12 tuổi ấy mà,” ông chủ tịch phân trần với ông Walters.

Ông Walters nói rõ nhiệm vụ của mình và bắt đầu đặt câu hỏi. Viên chủ tịch tỏ ra mơ hồ, đại khái. Ông ta không muốn nói chuyện, và rõ ràng chẳng có gì có thể thuyết phục ông ta nói. Cuộc phỏng vấn ngắn gọn và vô bổ.

“Nói thẳng ra tôi cũng không biết phải làm gì nữa,” ông Walters nói khi ông ta kể lại câu chuyện cho lớp học nghe. “Rồi tôi mới nhớ ra cô thư ký đã nói gì với ông ấy, những cái tem, cậu con trai 12 tuổi.... Rồi tôi lại nhớ đến bộ phận đối ngoại của ngân hàng chúng tôi có sưu tầm tem, những cái tem lấy từ những bức thư đến từ khắp bốn biển năm châu.

“Vào chiều hôm sau tôi đến gặp ông ta và nhấn là tôi có mấy cái tem cho con trai ông ấy. Tôi có được mời vào một cách nhiệt thành không? Thưa là có. Ông ta bắt tay tôi rất nhiệt tình cứ như đang đi vận động bầu cử Quốc hội ấy và mỉm cười rạng rỡ, đầy thiện chí. “Thằng George nhà tôi chắc sẽ thích những cái tem này lắm,” ông ấy nói tiếp, tay vừa vuốt ve những cái tem. “Mà ông trông này! Đây là

một kho báu.”

“Chúng tôi dành hàng nửa giờ nói chuyện về tem và nhìn vào bức ảnh của cậu bé, rồi sau đó ông ấy dành hẳn hơn một tiếng đồng hồ cung cấp cho tôi từng thông tin tôi cần, ngay cả khi tôi không gợi ý. Ông ấy nói với tôi tất cả những gì ông ấy biết, rồi ông gọi trợ lý vào và chất vấn. Ông ấy gọi điện thoại cho một số trợ lý. Ông ta cung cấp cho tôi không biết cơ man những thực tế, con số, những báo cáo và thư từ. Theo cách nói của giới báo chí, tôi đã có được tin đặc biệt mà các báo khác không có.”

Sau đây là một ví dụ khác:

C.M. Knaphle, Con, ở Philadelphia, đã có hàng bao năm nay bán nhiên liệu cho một tổ chức gồm những cửa hàng dây chuyền lớn. Nhưng công ty của những cửa hàng này lại tiếp tục mua nhiên liệu của một người buôn ở ngoại vi thành phố và chở qua văn phòng của Knaphle. Một tối ông Knaphle đọc báo cáo trước lớp, trút cơn tức giận lên những cửa hàng dây chuyền này, gán cho họ một cái mác như một tai họa cho đất nước.

Và ông ta vẫn không hiểu tại sao mình lại không bán được cho những cửa hàng đó.

Tôi gợi ý rằng ông ta hãy thử cách khác xem sao. Nói vắn tắt lại, sau đây là những gì đã xảy ra. Chúng tôi tiến hành một cuộc tranh luận giữa các học viên của lớp xem liệu các cửa hàng đó mà triển khai rộng ra thì sẽ làm lợi hay làm hại cho đất nước.

Theo gợi ý của tôi, Knaphle đã đứng về phía tiêu

cực; ông ta đồng ý bảo vệ những cửa hàng dây chuyền đó và đi ngay đến chỗ giám đốc của tổ chức cửa hàng mà ông ta khinh rẻ và nói: “Tôi có mặt ở đây không phải là cố bán nhiên liệu dầu. Tôi đến nói chuyện, mong ông giúp đỡ.” Rồi ông ta kể về cuộc tranh luận đó và nói, “Tôi đến đây để mong ông giúp đỡ vì tôi không thể nghĩ đến ai khác là người có thể cho tôi những thực tế mà tôi muốn. Tôi rất nóng lòng thắng cuộc tranh luận đó và tôi vô cùng hàm ơn về bất cứ những gì ông có thể giúp tôi.”

Sau đây là phần còn lại của câu chuyện theo như lời ông Knaphle kể:

Tôi đã yêu cầu người đó dành cho tôi đúng một phút. Ông ta hiểu vấn đề và đã đồng ý. Sau khi tôi nói rõ sự việc, ông ta bảo tôi lại ghế ngồi và nói chuyện với tôi đúng một tiếng bốn mươi bảy phút. Ông ta cho gọi viên giám đốc đã viết cuốn sách về những cửa hàng dây chuyền. Ông ta viết thư cho Hội Các Cửa Hàng Dây Chuyền Toàn quốc và dành cho tôi một bản ghi chép về cuộc tranh luận về chủ đề đó. Ông ta cảm thấy loại cửa hàng đó đang phục vụ thật sự cho con người. Ông ta tự hào về những gì ông ta làm cho hàng biết bao cộng đồng. Đôi mắt ông ta ngời sáng khi ông ta nói chuyện. Tôi cũng phải thú thật rằng ông ta đã mở mắt cho tôi nhìn thấy sự vật mà tôi chưa bao giờ mơ tới. Ông ta đã thay đổi hoàn toàn thái độ tinh thần của tôi.

Khi tôi cáo biệt, ông ta tiễn tôi ra đến cửa, hai tay

quàng lấy vai tôi, chúc tôi điều tốt lành trong cuộc tranh luận và mời tôi đến gặp lại ông ta để cho ông ta biết mọi việc ra sao. Những lời cuối cùng ông ta nói với tôi là: “Xin hẹn gặp vào cuối mùa xuân. Tôi muốn đặt hàng mua nhiên liệu với ông.”

Đối với tôi đó là một điều kỳ diệu. Ông ta đã đề nghị mua nhiên liệu thậm chí tôi còn chưa gợi ý. Tôi đã có bước tiến trong hai tiếng đồng hồ qua việc tỏ ra quan tâm đến ông ta và những vấn đề mắc mứu của ông ta hơn là tôi đã từng làm trong mười năm để cố làm sao cho ông ta quan tâm đến mình và sản phẩm của mình.

Ông đã không khám phá ra một chân lý mới, ông Knaphle ạ, vì đã từ lâu lắm rồi, có đến hàng trăm năm trước khi Chúa Giê-xu ra đời, có một nhà thơ La Mã cổ nổi tiếng tên là Publilius Syrus, nhận xét rằng: “Chúng ta quan tâm đến những người khác khi họ quan tâm đến chúng ta.”

Sự quan tâm, cũng như từng nguyên lý trong mối quan hệ của con người, cần phải chân thật. Nó sẽ được đền đáp không những chỉ cho ai tỏ ra quan tâm, mà còn cho người nhận được sự quan tâm đó. Nó là con phố hai chiều, cả hai cùng có lợi.

Martin Ginsberg, người đã theo học lớp của chúng tôi ở Long Island, New York, đã báo cáo rằng có một cô y tá rất quan tâm đến anh và nó đã gây tác động sâu sắc đến cuộc sống của anh ra sao:

“Đó là dịp Ngày Lễ Tạ Ơn khi tôi mới 10 tuổi. Tôi đang nằm trong khoa phúc lợi của một bệnh viện và

theo kế hoạch phải trải qua một cuộc phẫu thuật chỉnh hình lớn vào ngày hôm sau. Tôi được biết mình sẽ phải nằm yên vị hàng tháng, dưỡng bệnh và đau đớn. Bố tôi đã mất; mẹ tôi và tôi sống riêng trong một căn hộ và chúng tôi hưởng chế độ phúc lợi. Mẹ tôi không thể đến thăm tôi vào ngày đó.

“Ngày trôi qua, tôi bị choán ngợp bởi cảm giác cô độc, tuyệt vọng và sợ hãi. Tôi biết mẹ tôi ở nhà một mình, lo lắng cho tôi, không có ai ở bên, không có ai ăn cùng và thậm chí không có đủ tiền để có bữa ăn tối trong ngày Lễ Tạ Ơn.

Nước mắt trào ra và tôi vùi đầu vào gối khóc khế, ồ không, khóc nức nở, đến nỗi cả thân tôi đau đớn.

“Một y tá trẻ học nghề nghe thấy tiếng nức nở của tôi đã chạy lại. Cô ấy lôi chiếc gối ra khỏi mặt và lấy khăn lau nước mắt cho tôi. Cô ta nói với tôi rằng cô ta cũng lẻ loi biết bao, phải làm việc hôm đó và không về với gia đình được. Cô ấy mời tôi ăn cơm tối cùng. Cô ấy mang lại hai khay thức ăn gồm thịt gà thái mỏng, khoai tây nghiền, kem ăn tráng miệng. Cô ấy nói chuyện với tôi và cố làm cho tôi bình tĩnh lại. Mặc dù cô ấy hết việc từ lúc 4 giờ chiều, cô ấy vẫn ở lại đến gần 11 giờ đêm, chơi bài với tôi, nói chuyện và ở với tôi cho đến khi tôi ngủ.

“Có nhiều ngày Lễ Tạ Ơn đã đi qua kể từ khi tôi 10 tuổi, nhưng không ngày lễ nào trôi qua đi mà khiến tôi quên được ngày lễ đặc biệt đó và cảm giác tuyệt vọng, sợ hãi, cô độc, cùng sự nồng ấm và dịu dàng của người lạ mặt về mặt nào đó đã làm cho tôi

có thể chịu đựng được tất cả.”

Nếu bạn muốn những người khác yêu mến bạn, nếu bạn muốn phát triển tình bạn chân chính, nếu bạn muốn giúp đỡ người khác cùng một lúc bạn tự giúp mình, hãy ghi nhớ nguyên lý sau đây:

NGUYÊN LÝ 1

Hãy quan tâm thật sự đến người khác.

MỘT CÁCH ĐƠN GIẢN ĐỂ GÂY ẤN TƯỢNG BAN ĐẦU TỐT

Tại một bữa tiệc ở New York, một trong những vị khách là một phụ nữ tỏ ra rất muốn gây ấn tượng đẹp với mọi người vì bà ta vừa được thừa hưởng một món tiền. Bà ta phung phí tài sản nhỏ nhoi của mình vào chiếc áo lông chồn Bắc Cực, vào kim cương và ngọc trai. Nhưng bà ta lại không làm đẹp cho bộ mặt của mình. Bộ mặt lộ rõ vẻ cay đắng và ích kỷ. Bà ta không biết một điều mà mọi người biết là vẻ thể hiện trên khuôn mặt của ai đó lại quan trọng hơn nhiều so với quần áo người đó mặc trên người.

Charles Schwab nói với tôi rằng nụ cười của anh đáng giá hàng triệu đô la. Chắc có lẽ anh ta hiểu rõ chân lý đó. Về cá tính của Schwab, vẻ đẹp, khả năng làm cho người khác yêu mến mình, tất cả hầu như là đã giúp anh ta thành đạt. Và một trong những yếu tố thú vị nhất trong tư cách của anh ta là nụ cười đầy hấp dẫn.

Làm thì tốt hơn nói suông và nụ cười lại nói, "Tôi thích anh. Anh làm tôi sung sướng. Tôi rất vui mừng

được gặp anh.”

Vì vậy chó là loài giỏi nhất trong chuyện này. Chúng mừng cuống quýt khi gặp ta. Vậy về bản chất, ta cũng vui mừng gặp chúng.

Nụ cười của con trẻ cũng có tác động như vậy.

Đã bao giờ bạn ngồi ở buồng đợi của bác sĩ, rồi nhìn quanh vào những khuôn mặt phiền muộn đang nóng lòng ngồi đợi được khám bệnh chưa? Bác sĩ Stephen K. Sproul, một bác sĩ thú y ở Raytown, bang Missouri, có kể về một ngày xuân điển hình khi phòng đợi của ông chật kín khách hàng ngồi đợi chờ cho những con vật yêu quý của mình được tiêm phòng. Chẳng ai nói chuyện với ai, nhưng hầu như tất cả đều nghĩ không biết bao nhiêu chuyện mà họ định làm hơn là “lãng phí thời gian” ngồi trong văn phòng này. Viên bác sĩ này đã kể lại cho lớp học nghe: “Có độ sáu, bảy khách hàng đang ngồi đợi thì một thiếu nữ bước vào với một đứa trẻ chín tháng và một con mèo. Thật cũng may cô ta lại ngồi xuống cạnh một vị đang quần trí vì phải đợi lâu quá. Tiếp đến đứa bé ngược nhìn lên ông ta, nở nụ cười hết cỡ, rất đặc biệt ở trẻ con. Thế ông ta làm gì các bạn có biết không? Dĩ nhiên cũng chẳng khác gì tôi và bạn thường làm; ông ta mỉm cười lại đứa bé. Rồi ông ta bắt đầu câu chuyện với người phụ nữ về đứa con của bà ta và về những đứa cháu của ông ta, và chẳng mấy chốc cả phòng đợi góp chuyện, thế là sự buồn chán và căng thẳng đã biến thành một cuộc nói chuyện thú vị.”

Thế còn một nụ cười gần không lấy gì làm chân thành thì sao? Không, điều đó cũng chẳng lừa được ai. Chúng ta biết nó máy móc và chúng ta thấy bức tức về điều đó. Chúng ta đang nói về một nụ cười chân thật, một nụ cười làm ấm lòng người, một nụ cười xuất phát từ đáy lòng, loại nụ cười mang lại một cái giá tốt đẹp cho chốn thị trường.

Giáo sư James V. McConnell, một nhà tâm lý học tại trường Đại học Michigan, đã bày tỏ tình cảm của mình về nụ cười. “Ai cười cũng có khuynh hướng muốn quản lý, dạy dỗ và bán hàng một cách có hiệu quả và nuôi dạy con cái cho hạnh phúc hơn. Có nhiều thông tin mang lại từ nụ cười nhiều hơn từ sự cau mày. Vì vậy, sự động viên là một công cụ dạy dỗ hữu hiệu hơn nhiều so với sự trừng phạt.”

Một giám đốc quản lý nhân viên của một cửa hàng tổng hợp lớn ở New York có kể cho tôi rằng bà ta đã thuê một nhân viên bán hàng chưa học hết phổ thông, nhưng có một nụ cười dễ chịu hơn là thuê một tiến sĩ triết học với bộ mặt tẻ ngắt.

Hiệu quả của nụ cười là rất mạnh – thậm chí cả khi ta không nhìn thấy. Những công ty điện thoại khắp nước Mỹ đã có một chương trình gọi là “sức mạnh của điện thoại” dành cho nhân viên sử dụng điện thoại để bán hàng. Trong chương trình này họ gợi ý rằng bạn nên cười khi nói chuyện trên điện thoại. “Nụ cười của bạn” thể hiện qua tiếng nói của bạn.

Robert Cryer, giám đốc của ngành máy tính cho một công ty ở Ohio, Cincinnati, có kể lại anh ta đã

thành công ra sao khi tìm thấy một người xin việc rất hợp với một vị trí rất khó:

“Tôi rất muốn tuyển một người có bằng tiến sĩ về khoa học máy tính cho bộ phận của tôi. Cuối cùng tôi cũng đã phát hiện ra một anh thanh niên có những trình độ chuyên môn lý tưởng, sắp sửa tốt nghiệp trường Đại học Purdue. Sau khi trao đổi nhiều lần trên điện thoại tôi mới biết rằng anh ta đã có nhiều lời mời chào từ các công ty khác, trong đó có nhiều công ty lớn và nổi tiếng hơn công ty của tôi. Tôi vui mừng vì anh ta đã nhận lời. Sau khi anh ta bắt đầu làm việc, tôi mới hỏi tại sao anh ta lại chọn công ty chúng tôi, chứ không phải các công ty kia. Anh ta ngập ngừng một lát, rồi nói: ‘Tôi nghĩ rằng vì những ông giám đốc ở những công ty kia nói trên điện thoại với một giọng lạnh lùng, khô khan, làm cho tôi cảm thấy như đây là một vụ giao dịch kinh doanh. Giọng của ông thể hiện ông rất vui mừng lắng nghe tôi nói....ông thật sự muốn tôi là một phần của công ty của ông.’ Bạn có thể an tâm là tôi vẫn còn đang trả lời điện thoại với một nụ cười.”

Vị chủ tịch ban giám đốc của một công ty cao su lớn nhất ở Mỹ kể với tôi rằng, theo như ông quan sát thấy, người ta hiếm khi thành công bất cứ việc gì trừ phi họ thấy vui mà làm việc đó. Vị lãnh đạo công nghiệp này không đặt hết niềm tin vào câu châm ngôn cổ rằng làm việc cần cù là chìa khóa thần diệu giúp ta mở mọi cánh cửa thực hiện mọi ý muốn. “Tôi có quen những người đã thành công bởi vì họ có một

thời gian vui vẻ ồn ào tiến hành công việc kinh doanh của mình. Sau đó tôi thấy mọi người thay đổi vì không còn vui vẻ trong công việc. Công việc trở nên tẻ nhạt. Họ mất hết thú vui trong công việc và họ đã thất bại.”

Bạn cần phải có những lúc vui vẻ gặp gỡ mọi người nếu bạn muốn mong ở họ có được những giây phút vui vẻ gặp gỡ bạn.

Tôi đã yêu cầu hàng nghìn người trong kinh doanh phải nở nụ cười với bất cứ ai từng giờ một trong từng tuần một, rồi sau đó đến lớp học báo cáo kết quả. Kết quả ra sao? Chúng ta hãy xem.... Đây là lá thư của William B. Steinhardt, một môi giới chứng khoán ở New York. Trường hợp của anh ta không phải là riêng lẻ. Thực ra nó chỉ điển hình của hàng trăm trường hợp thôi.

“Tôi lấy vợ đã được 18 năm,” ông Steinhardt viết, “và trong suốt thời gian đó tôi hiếm khi mỉm cười với vợ hoặc thỉnh thoảng nói mấy câu với cô ấy cho đến khi tôi thôi công việc kinh doanh. Tôi là một trong những người hay bần tính nhất từng sống trên phố Broadway.

“Khi ông yêu cầu tôi phải nói chuyện về việc tôi mỉm cười ra sao, tôi nghĩ mình phải cố gắng hàng tuần để làm việc đó. Vì vậy sáng hôm sau, trong lúc chải đầu, tôi nhìn vào bộ mặt nhăn nhó trong gương và tự nói với mình, ‘Bill, hôm nay anh định lau sạch vẻ cau có khỏi bộ mặt của anh sao! Anh sắp mỉm cười rồi. Sắp cười rồi.’ Khi tôi ngồi xuống ăn bữa sáng, tôi

chào vợ tôi ‘Anh chào em thân yêu,’ và tôi vừa mỉm cười vừa nói.

“Ông đã cảnh báo tôi là có thể vợ tôi sẽ ngạc nhiên. Trời, ông đã đánh giá thấp phản ứng của cô ấy. Cô ấy lúng túng. Cô ấy sửng sốt. Tôi nói với cô ấy rằng trong tương lai cô ấy sẽ mong mỗi điều đó như là một việc thường xuyên xảy ra, và thế là tôi duy trì hàng sáng.

“Việc thái độ của tôi thay đổi đã mang lại niềm vui trong gia đình của tôi trong vòng hai tháng kể từ khi tôi bắt đầu nhiều hơn so với năm trước.

“Khi tôi đi làm, tôi chào người gác cầu thang máy trong khu nhà tập thể và mỉm cười. Tôi mỉm cười chào người gác cổng. Tôi mỉm cười với người thủ quỹ dưới ga tàu điện ngầm khi tôi đổi tiền lẻ. Khi tôi đứng trên sàn giao dịch của thị trường chứng khoán, tôi mỉm cười với những người trước đây tôi chưa từng chào họ.

“Tôi sớm phát hiện rằng mọi người đang mỉm cười chào lại tôi. Tôi xử sự vui vẻ với những ai bày tỏ phân nân hoặc những phiền muộn của họ với tôi. Tôi mỉm cười khi lắng nghe họ nói và tôi thấy rằng những điều chỉnh đã được hoàn thành một cách dễ dàng. Tôi thấy rằng hàng ngày những nụ cười đang mang lại cho tôi đô la, nhiều đô la.

“Tôi làm việc cùng một phòng với một nhân viên môi giới khác. Một nhân viên của anh ta là một anh chàng còn trẻ, đáng mến và tôi rất vui mừng về kết quả mà tôi thu được qua triết lý mới của tôi về quan

hệ con người, và tôi cũng mang chuyện này ra kể cho anh ta nghe. Anh ta cũng thú nhận rằng khi tôi lần đầu tiên đến phòng làm việc cùng với anh ta, anh ta nghĩ sao tôi hay gắt gỏng thế, và chỉ thời gian gần đây thôi, anh ta mới thay đổi suy nghĩ đó về tôi. Anh ta nói khi tôi mỉm cười, trông tôi thật đẹp.

“Tôi cũng loại bỏ chuyện phê phán khỏi hệ thống của tôi. Tôi ngại khen, chứ không lên án. Tôi không còn nói những điều mình muốn. Tôi đang cố nhìn nhận quan điểm của người khác. Và những điều đó về cơ bản đã cách mạng hóa cuộc đời của tôi. Tôi hoàn toàn là một người khác, một người hạnh phúc hơn, một người giàu có hơn, giàu có hơn về tình bạn và hạnh phúc, rút cuộc đây là những điều duy nhất quan trọng.”

Thế bạn không cảm thấy thích mỉm cười sao? Vậy vì cái gì? Vì hai điều. Trước hết bạn phải tự mỉm cười. Nếu bạn ở một mình, phải tự huýt sáo hoặc hát ngân nga một điệu hoặc hát to lên. Hãy hành động như bạn đã là người hạnh phúc, và điều đó sẽ có thể làm bạn sung sướng. Đây là cách mà một nhà tâm lý học và nhà triết học tên là William James đã nói:

“Hành động dường như đi theo tình cảm, nhưng thật ra hành động và tình cảm đi với nhau; và bằng cách điều chỉnh hành động, dưới sự điều khiển trực tiếp của ý chí, chúng ta đã gián tiếp điều chỉnh tình cảm, nhưng tình cảm lại không chịu ảnh hưởng trực tiếp của ý chí.

“Vì vậy cung cách tự nguyện đi đến sự vui vẻ, nếu

như sự vui vẻ của chúng ta bị mất đi, là ngồi dậy một cách vui vẻ, hành động và nói chuyện tựa như sự vui vẻ đã có sẵn rồi...”

Ai trên đời này cũng đều đi tìm hạnh phúc – và có một con đường chắc chắn sẽ tìm thấy. Đó là kiểm chế những suy nghĩ của bạn. Hạnh phúc không phụ thuộc vào những điều kiện bên ngoài. Nó phụ thuộc vào những điều kiện nội tâm.

Nó không phải là cái bạn có hoặc bạn là ai hoặc bạn ở đâu hoặc bạn đang làm gì làm cho bạn hạnh phúc hoặc đau khổ. Đó chính là điều bạn nghĩ đến đó. Ví dụ, hai người có thể ở cùng một chỗ, làm cùng một việc; cả hai có thể có cùng một mức lương và uy tín như nhau, song người này có thể đau khổ, còn người kia có thể sung sướng. Tại sao? Bởi vì có thái độ tinh thần khác nhau. Vừa qua tôi đã được chứng kiến nhiều con người sung sướng giữa đám nông dân nghèo đang phải lao động vất vả với những nông cụ thô sơ giữa cái nóng nhiệt đới tàn khốc như tôi đã từng chứng kiến trong các văn phòng có điều hòa nhiệt độ ở New York, Chicago hay Los Angeles.

“Không có gì xấu hay tốt cả,” Shakespeare nói, “chỉ có suy nghĩ nghĩ như vậy thôi.”

Abe Lincoln đã từng nhận xét rằng “hầu hết mọi người đều hạnh phúc khi họ quyết định là như vậy.” Ông nói đúng. Tôi đã chứng kiến một sự việc sinh động của chân lý đó khi tôi đi lên gác Nhà Ga Xe Lửa Long Island ở New York. Ngay trước mặt tôi có ba mươi đến bốn mươi các cậu bé bị què chân phải

chống nạng và đi thật vất vả lên gác. Có cậu còn phải có người bế. Tôi vô cùng kinh ngạc trước tiếng cười vui vẻ của các em. Tôi nói điều đó với một người phụ trách các em. “Vâng đúng vậy. Khi các cậu bé nhận ra rằng mình sẽ bị tàn tật suốt đời, lúc đầu các em cũng hoảng hốt, nhưng rồi sau các em vượt qua được sự hoảng hốt đó, các em dành bằng lòng với số phận và trở nên vui sướng như những em bình thường khác,” người phụ trách nói.

Tôi muốn mình ngả mũ chào các em. Các em đã dạy cho tôi một bài học mà tôi hy vọng mình sẽ không bao giờ quên.

Làm việc một mình trong một căn phòng khép kín không những đơn độc, mà còn chối bỏ một cơ hội làm bạn với những nhân viên khác trong công ty. Chị Maria Gonzales từ Guadalajara, Mexico, có một công việc như thế. Chị ghen tị với những người khác trong công ty khi họ chia sẻ tình bạn với nhau qua tiếng cười nói vui vẻ của họ. Khi chị đi qua phòng vào những tuần đầu, chị ngượng nên cứ quay mặt đi chỗ khác.

Sau vài tuần, chị tự nhủ: “Maria, cậu không làm sao để cho những người đàn bà này đến với cậu sao? Vậy cậu hãy đi ra ngoài và gặp họ đi.” Lần sau, chị đến bên bình nước làm mát, nở một nụ cười tươi tắn và nói, “Chào chị, chị khỏe không?” với tất cả những ai chị gặp. Hiệu quả đến liền. Chị nhận được những nụ cười và tiếng chào đáp lại. Rồi cả phòng làm việc rộn rã hẳn lên, công việc trở

nên cởi mở hơn. Việc làm quen phát triển và một số đã trở thành bạn thân. Công việc và cuộc sống của chị đã trở nên thú vị và dễ chịu hơn.

Hãy đọc kỹ lời khuyên khôn ngoan sau đây của một nhà viết tiểu luận và nhà xuất bản Elbert Hubbard, nhưng nên nhớ là dù có đọc kỹ cũng chẳng có lợi gì cho bạn nếu như bạn không áp dụng nó:

Bất cứ khi nào bạn đi ra ngoài, hãy ngẩng cao đầu, hít thở cho phồng ngực lên; uống cạn ánh nắng; mỉm cười chào hỏi bạn bè và thật tình cảm trong mỗi cái bắt tay. Đừng có lo mình bị hiểu lầm và đừng có phí một phút nào để suy nghĩ về những kẻ tình địch của mình. Hãy cố suy nghĩ cho kiên định điều bạn muốn làm; rồi đừng có đi chệch hướng, bạn sẽ đi thẳng đến mục tiêu. Hãy thường xuyên suy nghĩ đến những điều vĩ đại và tuyệt vời mà bạn muốn thực hiện, và rồi khi thời gian trôi đi, bạn sẽ tự thấy mình đã chiếm được những cơ hội một cách vô tình để bạn có thể thực hiện được ý muốn của bạn, chẳng khác gì con côn trùng san hô đắp mỗi mà nó cần khi nước thủy triều rút. Hãy mừng tượng trong đầu bạn muốn trở thành một người có năng lực, nhiệt thành, có ích, và suy nghĩ đó đang từng giờ thay đổi bạn thành một cá nhân đặc biệt.... Tư tưởng là siêu phàm. Hãy duy trì thái độ tinh thần đúng mức - thái độ về lòng can đảm, sự thẳng thắn và vui vẻ. Suy nghĩ đúng tức là để

sáng tạo. Mọi việc đều phải đi qua lòng khao khát và tất cả những lời cầu nguyện đều được đáp lại. Chúng ta trở thành như vậy khi trái tim chúng ta được đặt cố định vào đó. Hãy ngẩng cao đầu. Chúng ta là thiên thần trong những con kén.

Người Trung Hoa cổ là những người thông thái. Họ có câu ngạn ngữ mà tôi và bạn phải cắt dán để bên trong mũ. Đại loại như thế này: “Người mà không có bộ mặt tươi cười thì đừng nên mở cửa hàng làm gì.”

Nụ cười của bạn là bức thông điệp về thiện chí của bạn. Nụ cười của bạn làm tươi sáng những cuộc đời những ai nhìn thấy nó. Những ai đã từng bắt gặp khoảng chục người nhăn nhó mặt mày, cau kinh hoặc ngoảnh mặt đi, nụ cười của bạn như mặt trời xua tan những đám mây mù. Đặc biệt khi có ai đó đang bị sức ép từ phía ông chủ, khách hàng, thầy giáo, cha mẹ hay con cái, nụ cười có thể giúp người đó nhận ra rằng tất cả chưa phải là đã hết hy vọng, rằng thế giới này vẫn có niềm vui.

Cách đây mấy năm một cửa hàng tổng hợp ở New York City khi nhận ra nhân viên bán hàng của mình đang bị sức ép trong ngày Lễ Giáng Sinh đã trình bày quảng cáo với một triết lý đơn giản sau đây:

GIÁ TRỊ CỦA NỤ CƯỜI TRONG NGÀY LỄ GIÁNG SINH

Nụ cười không mất tiền mua, mà lại tạo ra nhiều thứ.

Nụ cười làm giàu cho những ai nhận nó, không làm nghèo đi những ai cho nó.

Nụ cười xuất hiện rất nhanh, nhưng nó để lại kỷ niệm muôn đời.

Không ai giàu có mà không có nụ cười, mà cũng không ai nghèo đi, trái lại giàu có hơn vì những điều bổ ích của nụ cười mang lại.

Nụ cười tạo ra hạnh phúc trong gia đình, nuôi dưỡng thiện chí trong kinh doanh và là sự phê chuẩn của tình bạn.

Nụ cười là chỗ nghỉ ngơi cho người mệt mỏi, là ánh sáng ban ngày cho người tuyệt vọng, là ánh nắng cho người sâu muộn và là liều thuốc giải độc tốt nhất của Thiên nhiên đối với ai đang gặp rắc rối.

Song nụ cười không phải để mua bán, để van xin, để vay mượn hoặc để đánh cắp, vì nụ cười là cái gì đó hoàn toàn không tốt cho bất cứ ai cho đến khi nụ cười được ban tặng.

Và nếu trong giây phút cuối cùng mua bán vội vã trong ngày Lễ Giáng Sinh, có một số những người bán hàng chắc hẳn đã mệt nhoài nên chẳng còn hơi sức đâu nở một nụ cười với bạn, xin mạn phép bạn hãy nở một nụ cười.

Vì không ai lại cần đến nụ cười nhiều như những người chẳng còn có một nụ cười nào trong người để mà tặng ta!

NGUYỄN LÝ 2

Nụ Cười

NẾU BẠN KHÔNG LÀM ĐIỀU ĐÓ, BẠN ĐANG LAO VÀO RẮC RỐI

Trở lại năm 1898, một thảm họa đã xảy ra ở Rockland County, bang New York. Một em bé bị chết, và vào một ngày đặc biệt đó, bà con hàng xóm đang lục tục đi đưa tang cháu bé. Jim Farley đi ra nhà kho để đóng yên cương ngựa. Tuyết phủ lấp cả sân, trời lạnh thấu xương; con ngựa đã không luyện tập hàng bao ngày nay; nên khi nó bị dẫn ra chỗ máng nước, xoay người nghịch ngợm, hất vó lên trên không và đã giết chết Jim Farley. Vậy là ngôi làng nhỏ bé ở Stony đã có hai đám tang vào tuần đó, chứ không phải chỉ có một.

Jim Farley để lại một vợ góa và ba con trai, và một vài trăm đô la trong bảo hiểm.

Cậu con trai lớn nhất Jim mười tuổi, đã phải đi làm trong một xưởng làm gạch, đi chở cát và đổ vào khuôn, sau đó đổ ra để phơi nắng. Jim không bao giờ có dịp được học hành đầy đủ. Nhưng với bản tính chan hòa, cậu có năng khiếu khiến mọi người yêu mến mình, vì vậy cậu ta đi vào chính trị, và năm

tháng trôi qua, cậu ta đã phát triển một khả năng khác thường là nhớ tên mọi người.

Cậu ta chưa bao giờ vào được đến bên trong trường học; và trước khi đến tuổi 46, có bốn trường đại học đã trao tặng ông bằng danh dự và ông trở thành chủ tịch của Ủy Ban Quốc Gia Dân chủ và là Tổng cục trưởng Tổng cục Bưu Điện của nước Mỹ.

Có lần tôi phỏng vấn Jim Farley về bí quyết thành công, ông ta nói, “Lao động cần cù,” ông nói, “Đừng có lập dị.”

Rồi ông ta hỏi tôi là theo tôi điều gì là lý do dẫn đến thành công của ông ta; tôi trả lời: “Tôi biết ông có thể gọi hàng chục ngàn người bằng tên họ.”

“Không đúng. Anh sai,” ông ta nói. “Tôi có thể gọi một lúc 50.000 người bằng tên họ.”

Điều đó đã rõ ràng rành. Khả năng đó đã giúp ông Farley đặt Franklin D. Roosevelt vào Nhà Trắng khi ông ta điều hành chiến dịch vận động bầu cử của Roosevelt vào năm 1932.

Vào những năm Jim Farley đi bán hàng cho một công ty bán thạch cao, và trong những năm ông làm việc với tư cách là quan chức thành phố ở Stony Point, ông đã lập thành một hệ thống để nhớ tên.

Thoạt đầu cũng rất đơn giản. Bất cứ lúc nào ông ta gặp một người quen mới, ông ta phát hiện ra tên đầy đủ của người đó và một số những điều cần biết về gia đình, công việc và những chính kiến của họ. Ông ta ghi nhớ những điều đó trong đầu như một phần của hình ảnh, nên lần sau gặp lại người đó,

thậm chí có đến một năm sau, ông ta vẫn bắt tay và hỏi thăm gia đình người đó, ngay cả về những cây thực quỳ ở sân sau nhà. Cho nên những gì ông ta đã phát triển sau đây chẳng có gì là ngạc nhiên cả!

Hàng tháng trước khi chiến dịch vận động bầu cử Tổng thống của Roosevelt bắt đầu, Jim Farley đã viết hàng trăm lá thư trong một ngày cho những người ở khắp các bang miền Tây và Tây bắc. Rồi ông ta lên tàu hỏa và trong 19 ngày ông ta đi được 20 bang, qua 12,000 dặm; ông ta đi bằng xe độc mã, tàu hỏa, ô tô và tàu thủy. Ông ta rẽ vào thành phố, gặp gỡ mọi người tại bữa ăn trưa hay ăn sáng, uống trà hoặc bữa tối, rồi nói chuyện “tâm tình” với họ. Sau đó ông ta lại vội vàng cho chuyến đi tiếp theo.

Ngay khi ông ta trở về miền Đông, ông ta viết thư cho mỗi một người ở một thành phố mà ông đã đi qua, yêu cầu gửi cho danh sách tất cả những vị khách mà ông ta đã nói chuyện. Danh sách cuối cùng có đến hàng nghìn nghìn những cái tên; vậy mà mỗi người trong danh sách đó đều được James Farley gửi cho một lá thư, tặng bốc họ rất khéo. Những lá thư bắt đầu “Ông Bill thân mến” hoặc “Jane thân mến”, và tất cả những lá thư đó đều ký tên “Jim.”

Jim Farley đã phát hiện ra lúc còn rất trẻ rằng một người bình thường quan tâm nhiều đến chính cái tên của mình hơn là tất cả những tên của người khác trên đời này. Hãy nhớ đến cái tên đó và gọi một cách thoải mái, và như vậy bạn đã có lời khen một cách tinh vi và rất hiệu quả. Nhưng bạn mà quên

hay đánh vần chệch tên của ai đó, bạn đã ở vào thế rất bất lợi. Ví dụ, có lần tôi tổ chức một khóa học hướng dẫn cách nói chuyện trước công chúng ở Paris và gửi những lá thư mẫu cho mọi người dân Mỹ sống ở thành phố đó. Những người đánh máy chữ người Pháp không biết nhiều tiếng Anh đã diễn những cái tên và dĩ nhiên họ mắc phải những lỗi. Có một người làm giám đốc cho một ngân hàng lớn của Mỹ tại Paris đã viết cho tôi một lá thư khiển trách thậm tệ vì tên của ông ta đã bị viết sai chính tả.

Đôi lúc nhớ tên người rất khó, đặc biệt nếu tên đó lại khó phát âm nữa. Nhẽ ra mọi người phải cố mà học thì họ bỏ mặc đấy hoặc gọi tên người ta bằng cái tên cứng cộm cho dễ nhớ. Sid Levy đến thăm một khách hàng có tên là Nicodemus Papadoulos. Mọi người thường gọi ông ta là “Nick”. Levy kể lại cho chúng tôi nghe: “Tôi cố gắng hết sức để nhớ tên ông ấy trước khi tôi gọi cho ông ấy. Khi tôi chào ông ấy với đầy đủ tên: ‘Xin chào ông Nicodemus Papadoulos,’ khiến ông ta sững sờ. Gọi đến mấy phút mà vẫn không có tiếng đáp lại. Cuối cùng ông ta trả lời, nước mắt rơi lã chã trên má, ‘Ông Levy, tôi sống ở nước này đã được 15 năm, nhưng chẳng có ai để tâm gọi đúng tên tôi cả.’”

Vậy thành công của Andrew Carnegie là gì?

Người ta gọi ông ta là Vua Thép; nhưng bản thân ông ta lại hiểu biết rất ít về sắt thép. Ông ta có đến hàng trăm công nhân làm việc, những người hiểu biết về sắt thép giỏi hơn ông ta nhiều.

Nhưng ông ta lại biết điều hành con người và đó chính là điều làm cho ông ta giàu có. Ngay từ khi còn trẻ, ông ta đã tổ có biệt tài tổ chức, một thiên tài về lãnh đạo. Lúc mới 10 tuổi, ông ta đã phát hiện ra con người ta rất coi trọng đến tên của mình. Và ông ta đã sử dụng sự phát hiện đó trong hợp tác của mình. Xin lấy một ví dụ: Khi ông ta còn là cậu bé ở Scotland, cậu ta bắt một con thỏ, một con thỏ mẹ. Loáng một cái, cậu bé phát hiện ra cả một ổ những con thỏ con, nhưng không có gì để nuôi chúng. Nhưng cậu ta đã có sáng kiến. Cậu ta bảo với bọn bạn trai và gái ở gần đó chạy đi nhổ cỏ và cây bồ công anh để nuôi thỏ. Cậu ta đặt cho bọn bạn cái tên là những chú thỏ để khen ngợi chúng.

Kế hoạch đã thành công một cách kỳ diệu. Carnegie không bao giờ quên chuyện đó.

Những năm về sau, ông ta kiếm hàng triệu đô la bằng sử dụng cùng tâm lý đó trong kinh doanh. Ví dụ, ông ta muốn bán những thanh tà vẹt thép cho Công ty Xe Lửa Pennsylvania. J. Edgar Thomson là chủ tịch của Công ty Xe lửa đó. Vì vậy Andrew Carnegie đã xây dựng một nhà máy gang thép khổng lồ ở Pittsburgh và đặt tên cho nhà máy đó là Nhà máy Gang Thép Edgar Thomson.

Đây là một câu đố. Liệu bạn có thể giải được câu đố đó không. Khi Công ty Đường Sắt Pennsylvania cần những thanh tà vẹt thép, bạn có biết Edgar Thomson mua chúng ở đâu không? Mua của

Sears, Roebuck phải không? Không đâu, không đúng. Thử đoán lại xem.

Khi Carnegie và Pullman còn đang giành giật nhau ưu thế trong kinh doanh làm toa xe có giường nằm, ông Vua Thép lại nhớ đến bài học về những con thỏ.

Công ty Vận tải Miền Trung dưới sự kiểm soát của Andrew Carnegie đang phải cạnh tranh với công ty do Pullman sở hữu. Cả hai đang cố có được hợp đồng sản xuất toa xe có giường nằm của Sở Hỏa xa Paccific, bằng cách vạch mặt nhau, hạ giá và hủy hoại mọi cơ hội thu được lợi nhuận. Cả Carnegie và Pullman đã đi đến New York gặp ban giám đốc của Sở Hỏa xa Pacific. Gặp nhau vào một buổi tối ở khách sạn St. Nicholas, Carnegie nói: “Xin chào ông Pullman, chẳng phải chúng ta đang tự biến mình thành những thằng hề đó sao?”

“Ông định có ý nói gì vậy?” Pullman hỏi.

Rồi Carnegie nói ra suy nghĩ của mình - ông ta muốn hợp nhất hai quyền lợi lại với nhau. Ông ta tưởng tượng ngay ra trong đầu những điều khoản cả hai bên cũng có lợi khi hợp tác với nhau, thay vì chống lại nhau. Pullman chú ý lắng nghe, nhưng ông ta hoàn toàn không tin lắm. Cuối cùng ông ta hỏi, “Thế ông định đặt tên gì cho công ty mới?” và Carnegie trả lời liền: “Ô, dĩ nhiên, sẽ là Công ty Toa xe Pullman Palace.”

Mặt Pullman rạng rỡ hẳn lên. “Xin mời vào buồng tôi,” ông ta nói. “Chúng ta sẽ đàm phán về việc đó cho xong đi nào.” Cuộc đàm phán làm thành câu

chuyện lịch sử trong ngành công nghiệp.

Chính sách ghi nhớ và tôn trọng tên của bạn bè và những cộng sự trong kinh doanh là một trong những điều bí mật của sự lãnh đạo của Andrew Carnegie. Ông ta tự hào trước thực tế rằng ông ta có thể gọi đúng tên của công nhân nhà máy và ông ta đã khoe rằng trong lúc ông ta đích thân phụ trách thì không có cuộc đình công nào quấy nhiễu được những nhà máy gang thép đang bùng bùng ánh lửa của ông ta.

Benton Love, chủ tịch của Công ty Thương mại Texas Commerce Bancshares, tin rằng công ty càng phát triển lớn mạnh bao nhiêu, nó càng trở nên lạnh lẽo bấy nhiêu. “Chỉ có một cách làm cho không khí công ty ấm lên là nhớ tên người khác. Ông giám đốc nói với tôi rằng ông ấy không thể nhớ được những tên, đồng thời ông ấy lại còn nói ngay cả phần quan trọng trong công việc ông ấy cũng không nhớ, và như vậy công việc cứ ngày càng sa lầy,” ông ta nói.

Karen Kirsch ở Rancho Palos Verdes, bang California, một chiêu đãi viên của hãng hàng không TWA, đã thực hành học thuộc càng nhiều càng tốt tên hành khách và gọi tên khi phục vụ họ. Việc này mang lại kết quả là nhiều người khen cô ta phục vụ tốt trước mặt cô ta hay với lãnh đạo hãng. Một hành khách đã viết: “Đã một thời gian tôi không bay hãng TWA, nhưng rồi đây tôi sẽ không bay hãng nào khác ngoài hãng TWA. Các bạn làm tôi cảm thấy hãng hàng không của các bạn đã trở thành một hãng rất được cá nhân hóa và điều đó quan trọng đối với tôi.”

Người ta rất tự hào về cái tên của mình, cho nên họ cố kéo dài chúng bằng bất cứ giá nào. Thậm chí cả ông già nóng tính như hổ lửa P.T. Barnum, một ông bầu vĩ đại nhất của thời đại ông ta sống, đã tỏ ra thất vọng vì ông ta không có con trai để nối dõi tên ông ta, cho nên ông ta đã cho cháu trai của mình 25.000 đô la nếu như nó tự xưng tên mình là "Barnum" Seeley.

Đã hàng bao thế kỷ nay, những nhà quý tộc và trù tư bản đã ủng hộ những nghệ sĩ, nhạc sĩ và những tác gia mong sao những tác phẩm sẽ được dành tặng cho họ.

Những thư viện và viện bảo tàng có được những sưu tập phong phú nhất là nhờ có nhân dân, những người không chịu để tên tuổi của mình bị mai một khỏi trí nhớ của nòi giống. Thư viện Công cộng New York có những tuyển tập của Astor và Lenox. Viện Bảo Tàng Thành Phố vẫn còn lưu truyền những tên tuổi của Benjamin Altman và J.P. Norgan. Và hầu như tất cả những nhà thờ đều được những ô cửa sổ bằng kính màu tô đẹp thêm để tưởng nhớ đến những tên tuổi của những người tài trợ cho nhà thờ. Rất nhiều tòa nhà trong khuôn viên các trường đại học đều mang tên những nhà tài trợ, những người đã đóng góp những món tiền lớn cho niềm vinh dự đó.

Hầu hết con người ta đều không nhớ tên vì một lý do đơn giản là họ không muốn mất thời gian và sức lực cần thiết để tập trung nhắc lại và ấn định những cái tên ăn sâu vào đầu óc họ, không thể xóa nhòa

được. Họ xin lượng thứ vì quá bận rộn.

Nhưng họ đâu có bận rộn bằng Franklin D. Roosevelt, vậy mà ông vẫn dành thời gian để nhớ và hồi tưởng thậm chí những cái tên của những thợ máy mà ông đã có dịp gặp.

Xin lấy một ví dụ: "Tổ chức Chrysler làm một chiếc xe ô tô đặc biệt cho Roosevelt, vì chân ông bị liệt nên ông không dùng được một chiếc xe ô tô thông thường. W. F. Chamberlain và một anh thợ máy đã gửi chiếc xe ấy đến Nhà Trắng. Trước mặt tôi còn lá thư của Chamberlain kể về việc này". Tôi dạy cho Tổng thống Roosevelt cách lái xe với rất nhiều dụng cụ khác thường, nhưng ông đã dạy cho tôi rất nhiều về nghệ thuật đối xử với mọi người.

"Khi tôi đến thăm Nhà Trắng," ông Chamberlain viết, tổng thống vô cùng vui mừng. Ông gọi tên tôi, làm tôi cảm thấy rất thoải mái, và đặc biệt ông đã gây ấn tượng là ông rất quan tâm đến những thứ mà tôi đã cho ông xem và kể cho ông nghe. Chiếc xe ô tô được thiết kế sao cho nó có thể được điều khiển hoàn toàn bằng tay. Mọi người xúm đông vào xem chiếc xe; còn ông thì nhận xét: "Thật tuyệt vời. Chỉ việc động vào núm là chiếc xe đã chuyển động và lái nó đi mà không mất tý sức lực nào. Tôi nghĩ đấy là điều kỳ diệu. Tôi cũng không biết điều gì khiến nó chuyển động được. Tôi muốn lúc nào rồi rỗi thì tháo rời nó ra và xem nó hoạt động ra sao."

"Khi những người bạn và cộng sự của Roosevelt trầm trồ khen chiếc xe, ông ta nói trước mặt mọi

người: ‘Chamberlain ạ, tôi luôn đánh giá cao thời gian và sức lực anh bỏ ra để làm ra chiếc xe này. Thật là một công việc vô cùng tuyệt vời.’ Ông ta khen ngợi bộ chế hòa khí, bộ gương soi sau xe và chiếc đồng hồ, đèn chiếu đặc biệt, đệm xe, tư thế ngồi của chiếc ghế dành cho lái xe, những tủ đựng đặc biệt có chữ lồng trên từng tủ một. Nói cách khác, ông ta đã để ý từng chi tiết mà ông ta biết tôi đã dành để nghĩ ra một cách công phu. Ông ta định chỉ những chi tiết thiết bị này cho bà Roosevelt, cô Perkins, Bộ trưởng Bộ Lao Động và thư ký của ông ta xem. Thậm chí ông ta còn đưa cho ông già làm khuôn vác tại Nhà Trắng xem và nói, ‘George, bác có muốn chăm sóc đặc biệt những cái tủ này không?’

“Khi học xong cách lái chiếc xe, Tổng thống quay về phía tôi và nói: ‘Anh Chamberlain ạ, tôi đã bắt mọi người trong Ban Dự Trữ Liên Bang phải đợi đến 30 phút rồi. Tôi phải vào làm việc đây.’

“Tôi mang theo một thợ máy đến Nhà Trắng. Tôi có giới thiệu anh ta với Roosevelt. Anh ta không nói gì với Tổng thống, mà Roosevelt cũng chỉ nghe tên anh ta có một lần. Anh ta ngượng và lui về phía sau. Nhưng trước khi chào chúng tôi, Tổng thống ngó tìm anh thợ máy, bắt tay anh ta và gọi anh ta bằng tên, cảm ơn là anh ta đã đến Washington. Lời cảm ơn của ông ta không có gì là chiếu lệ cả. Ông ta cảm ơn thật lòng. Tôi có thể cảm thấy điều đó.

“Một vài ngày sau khi trở về New York, tôi nhận được một bức ảnh có chữ ký của Tổng thống

Roosevelt và mấy dòng cảm ơn, bày tỏ sự đánh giá của ông đối với sự giúp đỡ. Làm thế nào mà ông ấy vẫn có thời gian để làm như vậy luôn là điều bí ẩn đối với tôi.”

Franklin D. Roosevelt hiểu rằng một trong những cách đơn giản nhất, rõ ràng nhất mà cũng quan trọng nhất trong việc giành được thiện chí là cách nhớ tên và làm cho người ta cảm thấy mình quan trọng, song có mấy ai trong chúng ta làm điều đó?

Khi gặp người lạ, một nửa thời gian là dành để giới thiệu nhau, nói chuyện với nhau độ vài phút, nên thậm chí không thể nhớ tên người đó vào lúc phải nói lời tạm biệt.

Một trong những bài học đầu tiên một chính trị gia phải học là: “Nhớ tên một người bỏ phiếu đã là cái tài của nhà chính trị. Quên việc đó là bị lãng quên.”

Và khả năng nhớ tên cũng quan trọng chẳng kém gì trong kinh doanh và những mối quan hệ xã hội cũng như trong chính trị.

Napoleon Đại đế 3, hoàng đế của nước Pháp và là cháu của Napoleon Vĩ Đại, khoe khoang rằng mặc dù bận công việc của hoàng gia, ông ta vẫn nhớ tên từng người mà ông ta gặp.

Vậy kỹ thuật là gì? Đơn giản thôi. Nếu ông ta không nghe rõ tên, ông ta nói, “Xin lỗi, tôi không nghe rõ tên.” Rồi ông ta nói, “Đánh vần thế nào?” nếu cái tên đó khác thường.

Trong khi nói chuyện, ông ta phải mất công nhắc đi nhắc lại tên đó nhiều lần và cố liên hệ nó trong đầu

với những đặc điểm, vẻ mặt và khuôn mặt nói chung.

Nếu ai đó quan trọng, Napoleon lại còn mất công hơn. Ngay lúc ở một mình, ông ta viết tên xuống một mẩu giấy, nhìn vào, tập trung vào đấy, ấn định trong đầu, rồi sau đó xé tờ giấy đi. Bằng cách này, ông ta đã nhớ tên cả bằng mắt và bằng tai.

Tất cả những việc đó mất thời gian, nhưng như Emerson nói, “Những cử chỉ tốt đều được làm bằng những sự hy sinh nho nhỏ.”

Tầm quan trọng nhớ và sử dụng tên không chỉ là đặc quyền của những ông vua và những giám đốc điều hành. Nó có lợi cho mọi chúng ta. Ken Nottingham, một nhân viên của hãng General Motors ở bang Indiana thường ăn trưa tại quán ăn của công ty. Ông nhận ra rằng một phụ nữ làm việc sau quầy luôn mang một bộ mặt cau có. “Bà ta phải làm bánh xăng-đυχ đã hai giờ đồng hồ và tôi lại yêu cầu bà ta làm cho tôi một cái bánh. Bà ta cân giăm-bông trên một cái cân nhỏ, rồi đưa cho tôi một lá rau diếp và vài miếng khoai tây rán.

“Hôm sau tôi lại đứng xếp hàng, vẫn người đàn bà đó, vẫn vẻ cau có đó. Chỉ khác ở chỗ là tôi đã nhìn thấy tấm thẻ ghi tên bà ta. Tôi mỉm cười và chào bà ta: ‘Xin chào Eunice,’ và yêu cầu bà ta cho cái mà tôi cần. Thế là bà ta quên ngay cái cân, chồng mấy miếng giăm-bông lên nhau, cho ba lá rau diếp và chồng lên khoai tây rán khiến chúng đổ nhào xuống đĩa.”

Chúng ta phải nhận ra điều kỳ diệu chứa đựng

trong cái tên và thấy rằng đây là vật duy nhất được sở hữu hoàn toàn bởi một người mà ta đang giao thiệp, không ai khác. Cái tên tách biệt cá nhân ra; nó làm cho anh ta độc đáo giữa những người khác. Tin mà chúng ta truyền đi hoặc yêu cầu mà chúng ta đưa ra về tầm quan trọng đặc biệt khi chúng ta tiếp cận tình hình với cái tên của cá nhân đó. Từ người nữ hầu bàn đến giám đốc điều hành cấp cao, cái tên sẽ làm nên điều kỳ diệu khi chúng ta giao thiệp với mọi người.

NGUYÊN LÝ 3

Hãy nhớ rằng dù là tên của ai và bằng ngôn ngữ nào, thì đối với người đó, nó đều vang lên ngọt ngào nhất và quan trọng nhất.

CÓ MỘT CÁCH DỄ DÀNG ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI CÓ TÀI NÓI CHUYỆN

Cách đây một thời gian tôi có dự một buổi chơi bài bridge, nhưng tôi không chơi, trong đó cũng có một phụ nữ không chơi. Cô ta phát hiện ra rằng tôi đã từng là giám đốc quản lý của Lowell Thomas trước khi ông ta tham gia vào ngành phát thanh và tôi đã đi đến châu Âu nhiều lần trong khi giúp ông ta chuẩn bị những cuộc nói chuyện về lữ hành có chứng minh. Cô ta nói: “Ông Carnegie, xin ông kể cho nghe về những nơi kỳ diệu mà ông đã đến và những thắng cảnh mà ông đã thăm.”

Lúc chúng tôi ngồi trên ghế, cô ta nói rằng cô ta và chồng vừa mới từ châu Phi trở về. “Châu Phi à!” tôi reo lên. “Thật thú vị quá! Tôi muốn đến thăm châu Phi lắm, nhưng chưa đến được trừ việc mới nán lại ở Algiers có 24 tiếng đồng hồ. Chị kể cho nghe chị đã đến thăm đất nước có nhiều thú hoang dã chưa? Đúng, sao mà may mắn thế. Tôi ghen với chị đấy. Chị kể cho nghe về châu Phi đi.”

Mọi người bắt cô ta kể cho nghe đến 45 phút. Cô

ta không bao giờ hỏi tôi đã đi đến đâu hoặc đã xem được những gì. Cô ta không muốn nghe tôi nói chuyện về những chuyến đi của tôi. Cô ta chỉ muốn có những người nghe đầy hứng thú, vì vậy cô ta trở nên một người vị kỷ và kể về những nơi cô ta đã đến.

Cô ta có bất bình thường không? Không đâu. Có nhiều người như cô ta.

Ví dụ, tôi có gặp một nhà thực vật học nổi tiếng trong một bữa tiệc do một người làm công tác xuất bản ở New York tổ chức. Trước đó tôi chưa từng nói chuyện với một nhà thực vật học nào, nên tôi thấy rất hấp dẫn. Tôi ngồi ngay lên mép ghế và nghe anh ta nói về những cây kỳ lạ và những thí nghiệm trong việc phát triển những hình thức mới về đời sống của cây trồng và những vườn kính (thậm chí anh ta còn kể những chuyện về khoai tây). Tôi cũng có một cái vườn kính nhỏ, nên anh ta kể cho tôi nghe làm thế nào để giải quyết một số vấn đề liên quan đến nhà kính.

Như tôi đã kể, lúc đó chúng tôi đang ở trong một bữa tiệc tối. Có đến hàng chục người, nhưng tôi đã phá bỏ mọi nguyên tắc về lễ nghi, làm ngơ mọi người và nói chuyện hàng giờ liền với nhà thực vật học đó.

Rồi đến nửa đêm, tôi chào tạm biệt mọi người và ra về. Nhà thực vật học cũng quay lại phía chủ nhà và nói những lời khen ngợi tôi. Tôi vô cùng “phấn khích.” Tôi là người thế này, người thế kia, và anh ta kết thúc: tôi là “người nói chuyện thú vị nhất.”

Người nói chuyện thú vị a? Hầu như tôi có nói gì đâu. Tôi mà không thay đổi chủ đề thì làm sao tôi nói

được gì cơ chứ, vì tôi có biết gì về thực vật học đâu, ngoài việc về giải phẫu học con chim penguin. Nhưng tôi đã làm được việc này: Tôi đã toàn tâm toàn ý lắng nghe. Tôi lắng nghe vì tôi thực sự thấy thích thú. Và anh ta cảm thấy điều đó. Dĩ nhiên điều đó làm anh ta vui. Kiểu lắng nghe như thế là một trong những lời khen cao nhất mà ta dành cho mọi người. “Hiếm có người nào,” Jack Woodford đã viết trong cuốn *Những người Lạ mặt Đáng Yêu*, “hiếm có người nào lại tỏ ra chống lại sự chăm chú mê mải đượm chút tăng bốc.” Tôi còn đi xa hơn là sự chăm chú mê mải. Tôi “vui vẻ chấp thuận và hết lời khen ngợi.”

Tôi nói với anh ta rằng tôi vô cùng vui và đã học được nhiều điều, mà đúng thế. Tôi nói tôi muốn có được kiến thức của anh ta, và tôi đã có được. Tôi nói với anh ta rằng tôi muốn đi lang thang trên cánh đồng cùng anh ta và tôi cũng đã làm thế. Tôi nói tôi rất muốn gặp lại anh ta và tôi đã gặp lại.

Và thế là anh ta đã nghĩ tôi là người nói chuyện có tài, khi tôi chỉ là một người biết lắng nghe và động viên anh ta nói chuyện.

Vậy cái gì là bí mật, là bí ẩn, đối với một cuộc phỏng vấn kinh doanh thành công? Theo vị cựu chủ tịch trường Đại học Harvard Charles W. Eliot, “Không có sư bí ẩn nào trong cuộc giao lưu kinh doanh thành công cả.... Điều quan trọng là ta phải chú ý đặc biệt đến người đang nói chuyện với ta. Không có gì tỏ ra tăng bốc hơn thế.”

Bản thân Eliot là một bậc thầy về nghệ thuật lắng

nghe. Henry James, một trong nhà văn viết tiểu thuyết vĩ đại đầu tiên của Mỹ đã nhớ lại: “Tiến sĩ Eliot không chỉ thể hiện sự im lặng qua lắng nghe, mà đó còn là hình thức hoạt động. Ngồi thẳng người, tay nắm vào nhau để trên lòng, không cử động trừ hai ngón tay cái luôn xoắn vào nhau, lúc khoan lúc nhặt. Ông ngồi đối diện với người đối thoại cùng mình và dường như ông nghe bằng mắt những như bằng tai. Ông lắng nghe bằng đầu và chú ý đến những điều bạn phải nói ra trong khi bạn nói chuyện.... Cuối buổi phỏng vấn, người nói chuyện với ông ta cảm thấy ông ta đã đóng góp vào câu chuyện.”

Đấy có phải là một điều hiển nhiên không? Bạn không cần phải học tập trong 4 năm tại trường Harvard để khám phá ra điều đó. Song cả bạn và tôi đều biết những người chủ cửa hàng tổng hợp sẽ thuê khoảng trống rộng, mua hàng rẻ, trang trí tủ kính thật hấp dẫn, tiêu hàng ngàn đô la vào quảng cáo và thuê nhân viên bán hàng, những người không có ý thức biết lắng nghe, chỉ biết ngắt lời khách hàng, đối kháng với họ, gây cho họ bức tức, và cuối cùng không gì khác là đuổi họ ra ngoài cửa hàng.

Một cửa hàng tổng hợp ở Chicago gần như sắp bị mất một khách hàng thường xuyên, người đã tiêu hàng mấy nghìn đô la mỗi năm trong cửa hàng, bởi vì người bán hàng đã không lắng nghe bà ta. Bà Henrietta Douglas, học viên của lớp chúng tôi ở Chicago, có mua một cái áo khoác với giá đặc biệt. Khi mang về nhà bà ta mới nhận ra rằng lớp lót ở

mép áo bị rách. Hôm sau bà ta đến cửa hàng và yêu cầu người bán hàng đổi cho chiếc áo khác. Người bán hàng không lắng nghe lời phàn nàn của bà ta. “Bà mua nó với giá đặc biệt,” cô bán hàng chỉ tay vào ký hiệu trên tường. “Bà hãy đọc đi,” cô ta nói to lên. **‘Mọi hàng đã mua rồi không đổi lại.’** Một khi đã mua rồi, bà phải lấy thôi. Bà về tự khâu lại vậy.”

“Nhưng đây là hàng bị hỏng,” bà Douglas phàn nàn.

“Chẳng có gì khác,” nhân viên bán hàng ngắt lời. “Hàng bán rồi là xong.”

Bà Douglas vừa định đi khỏi cửa hàng một cách giận dữ, thế sẽ không bao giờ quay trở lại cửa hàng đó nữa, thì giám đốc cửa hàng chạy ra chào bà. Bà ta biết bà Douglas là người bảo trợ cho cửa hàng bao năm nay. Bà Douglas kể lại những gì đã xảy ra.

Bà giám đốc lắng nghe toàn bộ câu chuyện, kiểm tra cái áo và nói: “Bán giá đặc biệt là ‘xong’ vì vậy chúng tôi có thể hủy hàng đó vào cuối mùa. Nhưng chính sách ‘không trả lại hàng’ không áp dụng với những hàng bị hỏng. Chúng tôi nhất định sẽ sửa lại hoặc thay thế lớp lót, hoặc nếu bà thích, chúng tôi hoàn lại tiền cho bà.”

Thật là một sự đối xử khác biệt vô cùng! Nếu người giám đốc đó không có mặt ở đấy và lắng nghe khách hàng nói gì, thì chắc chắn cửa hàng sẽ mất một người bảo trợ vĩnh viễn.

Lắng nghe trong cuộc sống gia đình quan trọng chẳng kém gì trong kinh doanh. Millie Esposito ở

vùng Croton trên sông Hudson, New York, coi trọng việc lắng nghe khi con mình muốn nói điều gì. Một buổi tối bà đang ngồi trong nhà bếp với con trai Robert, và sau khi thảo luận một chút về vấn đề gì đó mà Robert nghĩ ra, cậu ta nói: “Mẹ ơi, con biết mẹ yêu con lắm.”

Bà Esposito rất xúc động và nói: “Dĩ nhiên rồi. Mẹ yêu con lắm. Con còn nghi ngờ điều đó à?”

Robert trả lời: “Không, nhưng con thật sự biết mẹ yêu con vì bất cứ khi nào con muốn nói chuyện với mẹ về việc gì đó, mẹ đều ngừng tay làm bất cứ việc gì và lắng nghe con nói.”

Người cầu thủ hay chơi xấu, thậm chí một nhà phê bình hung hãn, vẫn thường phải dịu giọng và quy phục trước sự có mặt của một người biết lắng nghe kiên trì và đầy thiện cảm, người đó giữ im lặng lắng nghe trong khi con người bối lông tìm vết hung hãn kia đang bàn cãi dài dòng cứ như là một con rắn hổ mang bành phun nọc độc ấy. Xin lấy một ví dụ: Công ty Điện thoại New York cách đây vài năm đã phát hiện ra rằng họ phải đương đầu với một trong những khách hàng hung hãn nhất, người đã từng chửi bới đại diện dịch vụ khách hàng. Ông ta không những chửi bới mà còn gào thét dữ dội. Ông ta dọa giật tung chiếc điện thoại ra. Ông ta không trả một số tiền phí, vì ông ta cho là giả dối. Ông ta viết thư cho báo, đưa ra một số lời phàn nàn với Ủy Ban Dịch vụ Công cộng và bắt đầu đâm đơn kiện công ty điện thoại.

Cuối cùng một trong những “người đàn xếp” giỏi nhất công ty đã được phái đến để hỏi chuyện với con người gây rắc rối kia. “Người đàn xếp” này đã lắng nghe và để cho người khách hàng gây gỗ kia thả sức trút cơn giận lên anh ta. Người đại diện công ty điện thoại lắng nghe và nói “vâng”, tỏ ra thông cảm với những buồn phiền của ông ta.

“Ông ta cứ thế lảm nhảm và tôi lắng nghe trong gần ba tiếng đồng hồ,” “người đàn xếp” nói khi ông ta kể lại sự việc mà mình trải qua cho lớp học nghe. “Sau đó tôi trở lại và nghe thêm. Tôi đến hỏi chuyện ông ta bốn lần và trước khi cuộc phỏng vấn lần thứ tư kết thúc, tôi trở thành thành viên của một tổ chức mà ông ta thành lập. Ông ta gọi đó là Hiệp hội Bảo vệ ‘Những người Thuê Bao Điện thoại.’ Hiện nay tôi vẫn là thành viên của tổ chức này, và về phần tôi mà nói, tôi là thành viên duy nhất bên cạnh ông...”

“Tôi lắng nghe và gây thiện cảm với ông ta ở từng điểm mà ông ta nêu ra trong quá trình hội kiến. Ông ta chưa bao giờ tiếp xúc với một đại diện nào của hãng điện thoại lại ăn nói với ông ta được như vậy, nên ông ta tỏ ra rất thân mật. Điểm mà tôi đến gặp ông ta đã không được đề cập ở lần thăm đầu tiên, cả cuộc phỏng vấn lần thứ hai và thứ ba cũng không, nhưng đến lần thứ tư thì vụ này được khép lại, ông ta trả tiền đầy đủ tất cả hóa đơn và lần đầu tiên trong quá trình ông ta gặp khó khăn với công ty điện thoại, ông ta tự nguyện rút mọi lời khiếu nại khỏi Ủy Ban Dịch vụ Công cộng.”

Không còn nghi ngờ gì, ông... đã tự coi mình là người đấu tranh thần thánh, bảo vệ những quyền lợi của công chúng chống lại sự bóc lột tàn bạo. Nhưng thật ra điều mà ông ta thật sự muốn là lúc đầu cảm thấy mình quan trọng qua việc làm âm ỉ lên. Nhưng khi ông ta có cảm giác mình quan trọng qua đại diện của công ty, những buồn phiền tưởng tượng của ông ta đã biến thành mây khói.

Vào một buổi sáng cách đây nhiều năm, một khách hàng hùng hổ đi vào cơ quan của Julian F. Detmer, người sáng lập ra Công ty Len Detmer, sau này trở thành nhà phân phối len lớn nhất thế giới cho thương nhân nghề may.

“Người này nợ chúng tôi một món tiền nhỏ,” ông Detmer giải thích cho tôi nghe. “Người khách hàng chối bảng đi, nhưng tôi biết là ông ta đã sai. Vì vậy bộ phận ghi nợ của chúng tôi đòi ông ta phải trả. Sau khi nhận được một số lá thư từ bộ phận ghi nợ, ông ta gói ghém và đi Chicago, lao vào văn phòng của tôi để thông báo rằng không những ông ta không trả tiền, mà sẽ không bao giờ bỏ xu nào ra mua hàng của Công ty Len Detmer.

“Tôi lắng nghe chăm chú những gì ông ấy nói. Tôi cũng định ngắt lời ông ta, nhưng nhận ra rằng đó là một chính sách tồi, nên tôi để ông ta nói cho hết. Cuối cùng khi ông ta đã xả hết và trở về trạng thái bình tĩnh hơn, tôi mới từ tốn nói: ‘Tôi xin cảm ơn ông đã đến Chicago để nói cho tôi hay điều này. Ông đã giúp chúng tôi rất nhiều, vì vậy nếu bộ phận ghi nợ

của chúng tôi có làm phiền ông, có thể làm phiền cả những khách hàng khác nữa, mà như vậy thì quá tồi tệ. Ông hãy tin ở tôi, tôi còn vô cùng muốn nghe ông nói điều này hơn ông đấy.’

“Đó là điều cuối cùng ở trên đời này ông ta muốn tôi nói. Tôi nghĩ ông ta chỉ hơi thất vọng thôi vì ông ta đã đến Chicago để kể cho tôi nghe đôi điều và tôi đã cảm ơn ông ta chứ không phải là để đánh lộn với ông ta. Tôi cam đoan với ông ta rằng chúng tôi sẽ xóa nợ trong sổ cho ông ta và yêu cầu ông ta hãy quên đi, vì ông ta là người cẩn thận, chỉ có một khách hàng để quan tâm, trong khi đó nhân viên của chúng tôi có đến hàng ngàn. Vì vậy khả năng ông ta mắc sai lầm là ít hơn chúng tôi.

“Tôi nói với ông ta rằng tôi hiểu chính xác ông ta cảm thấy như thế nào và rằng nếu tôi ở hoàn cảnh của ông ta, rõ ràng tôi cũng sẽ cảm thấy y như ông ta mà thôi. Vì ông ta sẽ không còn mua hàng của chúng tôi nữa, tôi khuyến nghị một số nhà hàng bán len khác.

“Trước đây, chúng tôi thường ăn trưa với nhau khi ông ta đến Chicago, nên hôm đó tôi mời ông ta đi ăn trưa. Ông ta miễn cưỡng nhận lời, nhưng khi chúng tôi quay trở lại văn phòng, ông ta lại đặt hàng còn lớn hơn bất cứ đơn đặt hàng nào trước đây của ông ta. Ông ta trở về nhà, tâm trạng dễ chịu hơn, và với lòng mong muốn đối xử thật lịch sự với chúng tôi như chúng tôi đã làm với ông, ông ta nhìn một lượt tất cả những hóa đơn, thấy có một hóa đơn bị thất

lạc, ông ta đã gửi cho chúng tôi một tờ ngân phiếu có kèm theo những lời xin lỗi.

“Sau này, khi vợ ông ta tặng cho ông ta một cậu con trai, ông ta đặt tên giữa cho cậu con trai là Detmer và ông ta luôn là bạn và khách hàng của gia đình cho đến khi ông ta qua đời vào 24 năm sau.”

Cách đây nhiều năm, có một cậu bé người Hà Lan di cư nghèo rửa cửa kính của một cửa hàng bánh mì sau khi đi học về nhằm giúp gia đình. Gia đình cậu bé nghèo đến mức hàng ngày cậu ta còn thường đi ra ngoài phố với một cái rổ để nhặt than rơi rụng bên rãnh nước, nơi những chiếc xe chở than đến giao hàng. Cậu bé đó tên là Edward Bok, chỉ được đi học có sáu năm trong đời; vậy mà cuối cùng cậu ta là một trong những chủ bút thành công nhất trong lịch sử báo chí của Mỹ. Làm thế nào mà cậu ta đạt được điều đó? Đó là một câu chuyện dài, nhưng cậu ta khởi đầu ra sao thì có thể kể vắn tắt được. Cậu ta khởi đầu bằng cách sử dụng những nguyên lý được đưa ra trong chương này.

Cậu ta thôi học lúc 13 tuổi và đi làm cho Western Union nhưng không một giây phút từ bỏ ý nghĩ đi học. Cậu ta đã tự học. Bằng cách tiết kiệm tiền vé ô tô và tiền ăn trưa cho đến khi đủ tiền mua cuốn từ điển bách khoa về tiểu sử danh nhân Mỹ rồi tiến hành một công việc chưa thấy bao giờ. Cậu ta đọc về cuộc đời của những người nổi tiếng và viết cho họ, yêu cầu cung cấp thêm thông tin về thời thơ ấu của họ. Cậu ta là người biết lắng nghe. Cậu ta yêu cầu

những người nổi tiếng nói nhiều hơn về bản thân họ. Cậu ta viết cho tướng James A. Garfield, là người đang vận động tranh cử tổng thống, và hỏi ông ta là liệu có đúng lúc còn nhỏ, ông ta là một người kéo thuyền trên kênh đào; Garfield đã trả lời. Rồi cậu ta viết cho tướng Garfield, hỏi về một trận đánh và ông tướng này đã vẽ bản đồ cho cậu ta, mời cậu bé 14 tuổi đến ăn cơm tối và ngồi nói chuyện suốt cả buổi tối với cậu ta.

Chẳng bao lâu cậu bé đưa thư của Western Union đã trao đổi thư từ được với nhiều người nổi tiếng trong nước như Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, bà Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, tướng Sherman và Jefferson Davis. Không những cậu ta đã trao đổi thư từ với những người nổi tiếng đó, mà khi cậu ta được đi nghỉ, cậu ta đã đi thăm nhiều người trong họ, và ở đâu cậu ta cũng được tiếp tại nhà. Cuộc kinh qua này thấm đượm một lòng tin vô cùng giá trị. Những người nổi tiếng này đã truyền ngọn lửa nhân quan và khát vọng hình thành nên cuộc sống của cậu. Và tôi nhắc lại rằng tất cả những điều đó đã trở thành hiện thực là do áp dụng những nguyên lý mà chúng ta đang bàn đến ở đây.

Isaac F. Marcossan, một nhà báo đã từng phỏng vấn hàng trăm người nổi tiếng, tuyên bố rằng nhiều người đã không gây ấn tượng tốt là do họ không lắng nghe. "Họ quan tâm quá nhiều đến những gì họ sẽ nói tiếp theo, nên họ không đồng tai lên mà nghe....

Những người rất quan trọng có nói với tôi rằng họ thích những người biết lắng nghe hơn là những người biết nói hay, nhưng khả năng lắng nghe dường như hiếm hơn là bất cứ một nét tính tốt nào.”

Không những chỉ những yếu nhân là mong muốn là một người biết lắng nghe giỏi, mà ngay cả người bình thường cũng vậy. Như tạp chí *Reader's Digest* đã từng nhận xét: “Nhiều người gọi một bác sĩ, nhưng những gì họ muốn lại là một thính giả.”

Vào những giờ phút đen tối nhất của cuộc Nội Chiến, Lincoln viết thư cho một người bạn ở Springfield, bang Illinois, yêu cầu người đó đến Washington. Lincoln nói ông có một số vấn đề muốn bàn với ông ta. Ông hàng xóm cũ đến thăm Nhà Trắng và Lincoln đã nói chuyện với ông ta hàng giờ liền về sự thích hợp khi ban hành bản tuyên bố về giải phóng nô lệ. Lincoln trải qua những cuộc tranh cãi xem có ủng hộ hay phản đối ý đồ đó, rồi sau đó đi đọc thư và báo, trong đó có những lá thư và bài báo tố cáo ông không giải phóng nô lệ và có những lá thư và bài báo bày tỏ sự sợ hãi trước việc ông sắp giải phóng nô lệ. Sau khi nói chuyện hàng giờ, Lincoln bắt tay tạm biệt với ông láng giềng cũ và cho người đưa ông ta về Illinois mà không hỏi han gì thêm. Lincoln đã nói từ đầu đến cuối câu chuyện. Điều đó dường như làm cho đầu óc ông ta sáng ra hơn. “Ông ấy cảm thấy dễ chịu hơn sau khi nói chuyện,” người bạn cũ nói. Lincoln không muốn có lời khuyên. Thuần túy ông ta chỉ muốn có một người ngồi nghe thân mật và thiện cảm, để làm sao ông ta có thể trút

bớt gánh nặng. Đây là những gì tất cả chúng ta đều muốn khi chúng ta gặp khó khăn. Điều đó thường là những gì người khách hàng nóng nảy muốn, ngay cả một nhân viên không được thỏa mãn hay một người bạn bị xúc phạm muốn.

Một trong những người lắng nghe vĩ đại của thời hiện đại là Sigmund Freud. Có người khi gặp gỡ với Freud đã mô tả cung cách ông ta ngồi lắng nghe: "Tôi vô cùng ấn tượng đến mức không bao giờ tôi quên ông ta. Ông ta có những phẩm chất tôi chưa từng chứng kiến ở bất cứ người nào khác. Ông ta có một cái nhìn 'thấu lòng người'. Đôi mắt ông ta dịu dàng và vui vẻ. Giọng của ông ta trầm và ân cần. Hiếm khi ông ta vung tay chân. Nhưng ông ta đặc biệt chú ý tới, tỏ vẻ tán thưởng những gì tôi nói, ngay cả khi tôi nói không được hay; đó là điều phi thường ở ông ta. *Bạn không nghĩ được điều đó định nói ra để mọi người nghe lại là như vậy.*"

Nếu bạn muốn biết làm thế nào để mọi người tránh xa mình và cười nhạo sau lưng mình, thậm chí còn khinh rẻ mình, thì đây là bí quyết: Đừng bao giờ lắng nghe ai lâu. Hãy nói liên tục về bản thân. Nếu bạn có ý kiến trong lúc người kia lại đang nói chuyện, đừng đợi người đó kết thúc; hãy xông vào ngắt lời giữa chừng.

Bạn có quen biết ai như vậy không? Thật không may, tôi lại có quen biết loại người như vậy. Mà đáng ngạc nhiên là một số trong bọn họ lại là những người nổi tiếng.

Gây nhầm chán, đó là những gì họ có – sự nhầm

chán mê muội bởi chính lòng ích kỷ của họ, họ uống rượu với vẻ tầm quan trọng của riêng mình.

Những ai nói về mình chỉ biết nghĩ về mình. Còn “những ai chỉ nghĩ về mình,” tiến sĩ Nicholas Murray Butler, một chủ tịch lâu đời của trường đại học Columbia, nói, “là kẻ vô giáo dục đầy tuyệt vọng. Họ không phải là người có giáo dục, dù cho họ có được dạy dỗ như thế nào.”

Vậy cho nên nếu bạn muốn trở thành một người nói chuyện giỏi, hãy trở thành người biết lắng nghe giỏi. Để trở thành người quan tâm, hãy được mọi người quan tâm đã. Hãy đặt câu hỏi mà những người khác rất thích nghe. Hãy động viên họ nói chuyện về bản thân và những thành tích của họ.

Hãy nhớ rằng người mà ta đang nói chuyện đang quan tâm đến bản thân, đến mong muốn và những vấn đề của họ gấp trăm lần đến việc họ quan tâm tới bạn và những vấn đề của bạn. Việc một người bị đau răng làm cho người đó quan tâm nhiều đến bản thân mình hơn là anh ta quan tâm đến nạn đói ở Trung Quốc đã giết chết hàng triệu người. Một cái nhọt trên cổ anh ta còn quan trọng hơn bốn mươi trận động đất ở châu Phi. Hãy nghĩ đến điều đó khi bạn tiến hành một cuộc đối thoại.

NGUYÊN LÝ 4

Hãy là người biết lắng nghe. Hãy động viên những người khác nói về bản thân họ

LÀM THẾ NÀO ĐỂ GÂY HỨNG THÚ CHO MỌI NGƯỜI

Những ai đã từng là khách của Theodore Roosevelt đều ngạc nhiên trước tầm hiểu biết đa dạng của ông. Dù người khách đó là một anh chàng chăn bò hay một người huấn luyện ngựa, một chính trị gia ở New York hoặc một nhà ngoại giao, Roosevelt đều biết nói điều gì. Và việc đó được thực hiện như thế nào? Câu trả lời rất đơn giản. Bất cứ khi nào Roosevelt đón khách, thì đêm hôm trước ông thức rất khuya, đọc về chủ đề mà ông biết vị khách của mình đặc biệt quan tâm.

Vì Roosevelt cũng như tất cả những nhà lãnh đạo đều hiểu rằng con đường thông dong đi tới lòng người là nói về những gì mà người đó yêu quý nhất.

Nhà viết tiểu luận và giáo sư thiên tài William Lyon Phelps của trường đại học Yales đã học được bài học đó từ rất sớm.

“Khi tôi mới 8 tuổi và đang đi nghỉ cuối tuần thăm bà cô Libby Linsley tại nhà riêng ở Stratford trên sông Housatonic,” ông ta viết trong một bài tiểu luận

về *Bản Chất Con Người*, “vào một buổi tối có một người tuổi trung niên đến thăm, và sau khi chào hỏi lịch sự bà cô tôi, ông ta dành thời gian chú ý đến tôi. Lúc đó tôi đang rất hào hứng về thú chơi thuyền, và người khách đó đã bàn đến chủ đề theo một cách theo tôi là rất thú vị. Sau khi ông ta đi rồi, tôi nói về ông ta đầy hứng khởi. Thật là một người tuyệt vời! Bà cô tôi thông báo rằng ông ta là một luật sư ở New York, rằng ông ta chẳng hứng thú gì đến thuyền đâu, rằng ông ta đâu có đoái hoài gì đến chủ đề đó.

“Vậy tại sao ông ta lại nói chuyện suốt thời gian đó về những con thuyền?”

“Vì ông ta là một người quyền quý. Ông ấy thấy cháu thích thú thuyền và thế là ông ta nói chuyện về những gì ông ta biết sẽ làm cho cháu thích thú. Ông ta tự làm cho mọi người thấy ông ta dễ thương.”

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

Khi tôi viết chương này, tôi có trước mặt mình lá thư của Edward L. Chalif, là người rất tích cực trong công việc của đội Hướng Đạo Sinh Boy Scout.

“Một hôm tôi thấy mình cần sự giúp đỡ,” ông Chalif viết. “Châu Âu sắp có một đại hội hướng đạo lớn và tôi muốn vị chủ tịch của một trong những tổng công ty lớn nhất ở Mỹ tài trợ cho một trong những hướng đạo sinh trong chuyến đi đó.

“May mắn thay, ngay trước khi tôi đi gặp vị đó, tôi được nghe thấy rằng ông ta vừa rút một ngân phiếu một triệu đô la, và sau khi việc đó hoãn lại, thế là ông

ấy cho đóng khung tờ ngân phiếu một triệu đô la lại.

“Cho nên việc đầu tiên là tôi vào văn phòng của ông ấy và yêu cầu được xem tờ ngân phiếu đó. Một tờ ngân phiếu một triệu đô la! Tôi nói với ông ấy rằng tôi chưa bao giờ được biết có ai đi viết một ngân phiếu như vậy, và tôi muốn kể lại cho đám bạn bè là tôi đã thực sự được xem tờ ngân phiếu đó. Ông ta vui mừng đưa cho tôi xem; tôi trầm trồ và hỏi ông ấy làm thế nào mà rút được tờ ngân phiếu.”

Ông Chalif không bắt đầu câu chuyện bằng cách nói về đội hướng đạo hoặc về đại hội ở châu Âu hoặc về những gì ông ấy muốn. Ông ấy nói về những điều người khác quan tâm. Sau đây là kết quả cuộc nói chuyện:

“Ngay lúc đó người mà tôi phỏng vấn nói: ‘Nhân tiện đây, anh định gặp tôi có chuyện gì vậy?’ Và tôi đã nói cho ông ấy hay.

“Thật vô cùng ngạc nhiên, ông ta không những cho phép phỏng vấn ngay tức thì, mà còn hơn thế nữa. Tôi đã yêu cầu ông ta cử một hướng đạo sinh sang châu Âu thôi, nhưng ông ta đã cử 5 hướng đạo sinh và cả bản thân tôi, đưa cho tôi một thư tín dụng giá trị 1,000 đô la và yêu cầu tôi ở lại châu Âu trong 7 tuần. Ông ta còn đưa tôi lá thư giới thiệu đến các chủ tịch chi nhánh của ông ta ở đó, yêu cầu họ giúp đỡ chúng tôi, và bản thân ông ta sẽ gặp chúng tôi ở Paris và dẫn chúng tôi đi thăm thành phố. Kể từ đó đến nay, ông ta đã tạo công ăn việc làm cho một số hướng đạo sinh gia đình có khó khăn và ông ta vẫn

tích cực hoạt động trong nhóm chúng tôi.

“Song tôi biết tôi mà không tìm ra được ông ta quan tâm đến cái gì và làm cho ông ta vui lên đã, chắc tôi cũng chẳng thể tiếp cận ông ta một cách dễ dàng đến như vậy.”

Liệu đây có phải là kỹ thuật giá trị để áp dụng trong kinh doanh không? Chúng ta hãy lấy trường hợp ông Henry G. Duvernoy của Công ty Duvernoy và Con trai, một công ty bán buôn bánh mì ở New York làm ví dụ.

Ông Duvernoy đã từng tốn công sức bán bánh mì cho một khách sạn nào đó ở New York. Hàng tuần ông ta đến gặp người giám đốc và việc đó kéo dài trong 4 năm liền. Ông ta đã cùng viên giám đốc đến dự những cuộc họp về vấn đề xã hội, thậm chí còn thuê phòng ở đó để thúc đẩy kinh doanh, nhưng ông ta đã thất bại.

“Thế rồi sau khi học về những mối quan hệ con người, tôi quyết định thay đổi chiến thuật. Tôi quyết định khám phá xem viên giám đốc này thích gì, điều gì làm cho ông ta phấn khích,” ông Duvernoy nói.

“Tôi phát hiện ông ta thuộc về một hội các giám đốc khách sạn gọi là Hotel Greeters of America. Không những ông ta là hội viên, và với lòng nhiệt thành của mình ông ta còn được bầu làm chủ tịch của tổ chức đó và chủ tịch của cả International Greeters trên thế giới. Dù những cuộc họp được tổ chức ở đâu ông ta vẫn đến dự.

“Vì vậy hôm sau tôi gặp ông ta, tôi mào đầu câu

chuyện về tổ chức khách sạn Greeters. Tôi đã nhận được ngay một phản ứng tích cực. Ông ta nói hàng giờ liền về Greeters, giọng ông ta rung lên đầy nhiệt huyết. Tôi có thể thấy rõ rằng tổ chức này không những là thú vui của ông ta, mà còn là khát vọng của cuộc đời ông ta. Trước khi tôi rời văn phòng của ông ấy, ông ấy đã 'bán' chức thành viên của tổ chức đó cho tôi.

"Đồng thời tôi cũng không nói gì đến bánh mì cả. Nhưng một vài ngày sau, nhân viên cung ứng thực phẩm của khách sạn gọi điện cho tôi, yêu cầu tôi lại khách sạn, mang theo mẫu mã và giá cả.

"Tôi không biết ông đã làm gì với ông già đó, nhưng rõ ràng ông ấy đã bán hồn cho anh rồi!" người cung ứng thực phẩm khách sạn nói vậy.

"Các bạn cứ nghĩ mà xem! Tôi đã phải mất bốn năm cố gắng giành lấy sự ủng hộ của ông ta để ông ta mua hàng của tôi, và chắc tôi còn phải cố nữa nếu cuối cùng tôi không bỏ công ra mà tìm cho ra xem ông ta quan tâm đến cái gì và ông thích nói chuyện về những gì."

Edward E. Harriman từ Hagerstown, bang Maryland, đã chọn thung lũng Cumberland xinh đẹp của bang Maryland để sống sau khi ông hoàn thành thời gian phục vụ trong quân đội. Không may vào lúc vùng đó công ăn việc làm lại hiếm. Một cuộc điều tra nhỏ cho thấy một số công ty trong vùng đều do R.J. Funkhouser, một doanh nghiệp bất bình thường, sở hữu hoặc kiểm soát, và sự vươn lên giàu có từ nghèo

đổi của ông ta đã làm Harriman tò mò. Tuy nhiên người ta nói những người đi tìm việc khó mà có thể gặp được ông ta. Harriman viết:

“Tôi có phỏng vấn một số người và thấy rằng mỗi quan tâm chủ yếu của ông ta được tập trung vào cuộc vận động giành quyền lực và tiền bạc. Vì ông ta dùng một cô thư ký mẫn cán và cương quyết để tự bảo vệ mình khỏi những người như tôi, nên tôi quay ra nghiên cứu sở thích và những mục đích của cô thư ký và tôi đã bất thành linh đến thăm cô này tại văn phòng. Cô ấy là một vệ tinh cho ông ta 15 năm nay. Khi tôi nói với cô thư ký rằng tôi có một lời đề nghị với ông ấy, mà lời đề nghị này có thể biến thành thành công về tài chính và chính trị, cô ta hào hứng hẳn lên. Tôi cũng nói chuyện về việc cô ấy đã có đóng góp tích cực vào sự thành đạt của ông ta. Sau buổi nói chuyện cô thư ký này sắp xếp cho tôi gặp ông Funkhouser.

“Tôi bước vào căn phòng to lớn, đầy ấn tượng, cương quyết không hỏi trực tiếp về công việc. Ông ta ngồi sau một cái bàn chạm trổ to và lớn tiếng nói với tôi: ‘Có chuyện gì thế, anh bạn? Tôi nói, ‘Thưa ông Funkhouser, tôi tin tôi có thể làm ra tiền cho ông.’ Ông ta đứng phắt dậy và mời tôi ngồi xuống một trong những cái ghế đệm lớn. Tôi nói ra những ý kiến của mình và những khả năng của tôi để thực hiện những ý đồ đó, cũng như cách mà họ sẽ đóng góp cho sự thành công cá nhân ông ta và cho công việc kinh doanh của ông ta.

“ ‘R.J.,’ như tôi được biết người ta gọi ông ta như thế, đã thuê tôi ngay lập tức và trên 20 năm tôi đã lớn lên cùng với những hoạt động kinh doanh của ông ta và cả hai chúng tôi đều phát đạt.”

Khi tiến hành nói chuyện, hãy nghĩ đến mối quan tâm của người khác, như vậy hai bên đều có lợi. Howard Z. Herzig, một lãnh đạo trong ngành thông tin về nhân viên luôn theo đuổi nguyên tắc này. Khi được hỏi ông ta được hưởng lợi lộc gì, ông Herzig trả lời rằng ông ta không những nhận được phần thưởng khác nhau từ từng người một, mà nói chung phần thưởng cũng đã giúp cho cuộc sống của ông ta lớn lên mỗi lần ông ta được nói chuyện với ai.

NGUYÊN LÝ 5

*Khi nói chuyện, hãy nghĩ đến
mối quan tâm của người khác.*

LÀM THẾ NÀO ĐỂ MỌI NGƯỜI YÊU MẾN MÌNH NGAY

Tôi đang xếp hàng đợi gửi thư bảo đảm trong nhà bưu điện tại phố 33 và đại lộ 8 ở New York thì nhìn thấy nhân viên bưu điện tỏ ra mệt mỏi với công việc, nào cân thư, đưa tem, đổi tiền lẻ, đưa hóa đơn, một công việc nhàm chán hết năm này qua năm khác. Tôi tự nhủ: “Mình sẽ phải cố gắng làm cho người nhân viên đó thích mình mới được. Rõ ràng muốn làm cho người đó thích mình, tôi phải ăn nói cho thật hay không phải về bản thân mình, mà là về người đó”. Vì vậy tôi tự hỏi, “Vậy cái gì ở người đó mình thật sự tán thưởng nhỉ?” Đôi lúc đây là câu hỏi khó trả lời được, đặc biệt với người lạ mặt; nhưng trong trường hợp này, sự việc lại tỏ ra dễ dàng. Tôi nhìn ngay ra thứ mà mình có thể ngợi khen hết lời.

Thế là trong lúc người đó đang cân thư cho tôi, tôi hào hứng nhận xét: “Tôi muốn có bộ tóc giống anh quá.”

Anh ta ngẩng đầu lên, nửa ngạc nhiên, mặt rạng rỡ cười. “Ô, không được đẹp như trước đâu,” anh ta nói một cách khiêm tốn. Tôi khẳng định rằng dù cho

bộ tóc đó không được hào nhoáng nữa, nhưng vẫn còn tuyệt đẹp. Anh ta vô cùng vui. Chúng tôi tiếp tục cuộc nói chuyện một lát nữa và điều cuối cùng mà anh ta nói với tôi là: “Nhiều người thích bộ tóc của tôi.”

Tôi xin đánh cược rằng mặt người đó hẳn rất vênh khi đi ăn bữa trưa cho mà xem. Về nhà đêm hôm đó chắc chắn anh ta sẽ kể cho vợ nghe về chuyện đó. Chắc chắn anh ta sẽ soi gương và nói: “Đây là một bộ tóc đẹp.”

Tôi có kể lại câu chuyện này cho mọi người nghe và sau đó có một người đã hỏi tôi: “Thế ông đã làm gì để thoát khỏi anh ta?”

Tôi đã làm gì để thoát khỏi anh ta? Tôi đã làm gì để thoát khỏi anh ta?

Nếu như chúng ta ích kỷ hèn hạ đến mức chúng ta không thể biểu lộ một chút hoan hỉ hoặc một chút đề cao chân thật, nếu như những linh hồn của chúng ta quá tầm thường, chúng ta sẽ phải đón nhận sự thất bại mà chúng ta đáng được hưởng, chứ chưa nói đến việc chúng ta cố lấy lại sự đền đáp của người khác.

Đúng rồi, tôi thật sự muốn có một cái gì ở người đó. Tôi muốn có một cái gì đó vô giá. Và tôi đã có. Tôi có cảm giác là mình đã làm cái gì đó cho ông ta mà ông ta không có khả năng làm bất cứ điều gì đó để đáp lại cho tôi. Đây là cảm giác nó trôi đi và ca vang lên trong trí nhớ của bạn rất lâu sau khi sự kiện qua đi.

Có một quy luật vô cùng quan trọng về tư cách của con người. Nếu chúng ta tuân thủ quy luật đó, hầu như chúng ta sẽ không bao giờ gặp rắc rối. Quy luật đó mà được tuân thủ thực ra sẽ mang lại cho ta biết bao bạn bè và muôn vàn hạnh phúc. Nhưng ngay khi ta vi phạm luật, ta sẽ sa vào biết bao rắc rối. Quy luật đó là: *Hãy luôn làm cho người khác cảm thấy quan trọng.* John Dewey, như chúng ta đã biết, nói rằng lòng ham muốn trở nên quan trọng là sự thôi thúc sâu thẳm trong bản chất của con người; còn William James nói: “Nguyên lý sâu xa nhất trong bản năng của con người là sự thèm khát được mọi người đề cao.” Như tôi đã nói rõ, chính sự thôi thúc này đã làm cho chúng ta khác với loài vật. Chính sự thôi thúc này phải gánh chịu trách nhiệm đối với bản thân nền văn minh.

Những triết gia đã suy đoán những quy luật về những mối quan hệ con người hàng nghìn năm nay, và qua sự suy đoán đó, một lời giáo huấn quan trọng duy nhất đã được luận ra. Không có gì mới. Xưa như trái đất. Zoroaster đã dạy điều đó cho các môn đồ của mình ở nước Phổ cách đây hàng 2,500 năm. Khổng Tử giảng điều đó ở Trung Quốc cách đây 24 thế kỷ. Lão Tử, người sáng lập ra Đạo Lão đã dạy điều đó ở thung lũng sông Hán. Phật Tử đã thuyết giáo về điều đó trên bờ sông Hằng thiêng liêng cách đây 500 năm trước công nguyên. Những sách thánh hiền của Ấn Độ

giáo đã dạy điều đó cách trước đó hàng nghìn năm. Chúa Giê-xu đã dạy điều đó giữa những vùng đồi núi đá Judea cách đây đến 19 thế kỷ. Chúa Giê-xu đã tóm tắt điều đó trong một ý tưởng – có lẽ là quy luật quan trọng nhất trên đời này: “Giúp người, người lại giúp ta.”

Ta muốn những ai mà ta quen biết đều phải đồng lòng với ta. Ta muốn người khác phải công nhận giá trị thực của ta. Ta muốn có cảm giác mình là người quan trọng trong cái thế giới nhỏ bé. Ta không muốn lắng nghe những lời nịnh hót rẻ tiền, không thực bụng, nhưng ta khao khát có được sự đề cao chân thành. Ta muốn những người bạn và những cộng sự của mình phải “thật lòng trong sự tán thành và nhiều lời khen ngợi”, như Charles Schawb đã nói. Tất cả chúng ta đều muốn điều đó.

Vậy chúng ta hãy chấp hành Quy Luật Vàng và dành cho những người khác những gì mà họ đã dành cho ta.

Làm thế nào? Khi nào? Làm ở đâu? Câu trả lời là: *Mọi lúc, mọi nơi.*

“Vào cái đêm hòa nhạc tôi đến công viên và thấy có hai phụ nữ đã có tuổi trong tâm trạng rất buồn chán đang đứng cạnh quầy bán nước giải khát. Bên ngoài bà nào cũng nghĩ mình phụ trách dự án này. Lúc tôi còn đang đứng phân vân phải làm gì, thì một thành viên của ban tổ chức xuất hiện và đưa cho tôi một hộp đựng tiền và cảm ơn đã đảm nhận dự án. Cô ta giới thiệu Rose và Jane là người giúp

việc rồi đi liền.

“Mọi người im lặng. Sau khi nhận ra hộp đựng tiền là tượng trưng cho quyền lực, tôi đưa cái hộp đó cho Rose và giải thích rằng tôi không biết giữ tiền, vì vậy nếu bà ta giữ nó thì tốt cho tôi quá. Sau đó tôi gợi ý cho Jane rằng bà ta nên chỉ cho hai vị thành niên được giao nhiệm vụ trông coi và điều khiển máy nước sô-đa giải khát và tôi yêu cầu bà ta chịu trách nhiệm cho một phần của dự án.

“Buổi tối hôm đó thật vui vẻ, Rose sung sướng đếm tiền, Jane trông nom đám choai choai, còn tôi thưởng thức buổi hòa nhạc.”

Bạn đâu có phải đợi cho đến khi bạn là đại sứ tại Pháp hay là chủ tịch của Ủy Ban Clambake nơi bạn ở trước khi bạn sử dụng đến cái triết lý về sự đề cao. Hầu như ngày nào bạn cũng có thể làm nên điều kỳ diệu .

Giả dụ cô hầu bàn mang lại cho chúng ta khoai tây nghiền trong lúc chúng ta lại thích khoai tây rán, vậy chúng ta hãy nói: “Tôi xin lỗi làm phiền chị, nhưng tôi thích ăn khoai tây rán hơn.” Chắc có lẽ cô hầu bàn sẽ trả lời, “Không có gì là phiền đâu ạ” và sẽ vui vẻ đổi món khoai tây đó, vì chúng ta đã bày tỏ sự tôn trọng đối với cô ta.

Những câu ngắn gọn như “Tôi xin lỗi làm phiền chị/anh,” “Anh/chị làm ơn.....?” “Xin anh/chị giúp cho có được không?” “Nếu anh/chị không thấy phiền?” “Xin cảm ơn” – chỉ là những câu nói xã giao thôi nhưng chúng như lớp dầu bôi trơn răng bánh xe

nghe lạo xạo suốt trong cuộc sống hàng ngày – và tình cờ đó lại là sự đánh dấu về sự gia giáo của chúng ta.

Chúng ta hãy lấy một ví dụ khác, trong những cuốn tiểu thuyết của Hall Caine, những cuốn nhan đề như *Người Theo Đạo Cơ Đốc*, *The Deemster*, *The Manxman* bán chạy nhất vào những năm đầu của thế kỷ 20. Hàng triệu người, vâng không biết bao nhiêu người, đã đọc tiểu thuyết của ông. Ông là con một người thợ rèn. Ông mới đi học được có 8 năm thì phải thôi học, nhưng khi ông mất đi, ông là người giàu có nhất trong nghiệp văn chương của thời đại ông.

Câu chuyện xảy ra như sau: Hall Caine yêu những bài thơ sonnet và ballad; do vậy ông đã ngấu ngiến tất cả những bài thơ của Dante Gabriel Rossetti. Thậm chí ông còn viết một bài giảng ca ngợi thành quả nghệ thuật của Rossetti, rồi gửi bài đó cho Rossetti xem. Rossetti rất vui. “Người thanh niên nào mà cũng có được sự hiểu biết để khen ngợi khả năng của tôi chắc hẳn phải thông minh lắm,” có lẽ Rossetti đã nói với mình như vậy. Sau đó Rossetti đã mời con trai người thợ rèn đến Luân Đôn làm thư ký cho ông ta. Đó là bước ngoặt của cuộc đời Hall Caine; vì với công việc mới đó, ông đã được gặp những nhà văn thời đó. Trước những lời khuyên có ích và sự động viên của họ, ông đã lao vào sự nghiệp để rồi sau này tên tuổi của ông đã làm đẹp cả bầu trời.

Nơi ông ở, tòa lâu đài Greeba trên hòn đảo Isle of

Man, trở thành một thánh địa Mecca cho các nhà du lịch từ mọi góc biển chân trời và ông đã để lại một tài sản trị giá rất nhiều triệu đô la. Vậy mà có ai biết được nhẽ ra ông đã chết vì đói nghèo và bị quên lãng nếu như ông không viết ra một bài tiểu luận bày tỏ sự khâm phục của mình đối với một con người nổi tiếng.

Đó là sức mạnh, sức mạnh kỳ diệu của sự đề cao chân thành, tự đáy lòng mình.

Rosetti tự coi mình là quan trọng. Điều đó không có gì lạ. Hầu như ai cũng tự coi mình là rất quan trọng.

Cuộc sống của bao người có lẽ cũng được thay đổi nếu như có ai đó làm cho người đó cảm thấy mình quan trọng. Ronald J. Rowland, một trong những giảng viên của lớp học ở California, cũng là một nhà giáo về nghệ thuật và nghề thủ công. Ông đã viết cho tôi một lá thư về một học viên năm thứ nhất tên là Chris của một lớp học nghề thủ công:

Chris là một cậu bé ít nói, hay e thẹn, thiếu sự tự tin, một loại học sinh ít người để ý đến. Tôi lại dạy ở một lớp cho học sinh tiên tiến, dành cho con nhà có địa vị cao và có đặc ân.

Một hôm vào ngày thứ Tư, Chris còn đang miệt mài học, tôi cảm thấy trong con người cậu ta có một ngọn lửa đang cháy âm ỉ. Tôi mới hỏi cậu ta có muốn học ở lớp tiên tiến kia không. Tôi không thể nào tả nổi cái nhìn, niềm xúc động thể hiện trên khuôn mặt của một cậu bé 14 tuổi đây e thẹn kia khi cậu ta đang

cố nén không cho những giọt nước mắt trào ra.

"Ai à, em ấy à, thầy Rowland? Em đâu có đủ tiêu chuẩn?"

"Đúng, em đấy, Chris à, em đủ tiêu chuẩn đấy."

Tôi phải dừng lại ở đó và bước ra ngoài vì những giọt nước mắt đang trào ra từ mắt tôi. Khi Chris bước ra khỏi lớp vào ngày hôm đó, dường như cao lên đến vài phân. Cậu ta nhìn tôi với đôi mắt xanh sáng ngời và nói với một giọng vui sướng, "Em xin cảm ơn thầy Rowland."

Chris đã dạy cho tôi một bài học mà tôi sẽ không bao giờ quên được, đó là khao khát sâu thẳm tự đáy lòng muốn trở thành quan trọng. Để không bao giờ mình quên được nguyên lý đó, tôi đã viết lên thành một cái biển, đề: "Cậu là người quan trọng". Tấm biển đó treo ngay trước lớp học để cho ai cũng có thể nhìn thấy và nhắc nhở tôi rằng mỗi một học sinh mà tôi đối mặt đều quan trọng cả.

Sự thật rõ ràng là hầu hết những người mà bạn gặp họ đều cảm thấy họ hơn bạn và cách chắc chắn nhất đi sâu vào lòng họ là bạn hãy để họ nhận ra một cách tế nhị rằng bạn công nhận tầm quan trọng của họ và công nhận một cách chân thành.

Chúng ta hãy nhớ đến câu của Emerson: "Người nào tôi gặp cũng hơn tôi một cái gì đó. Tôi học được ở họ những cái đó."

Đáng thương là ở chỗ thường những người ít bày tỏ tình cảm thành đạt lại hay hỗ trợ bản ngã của họ bằng

cách tỏ ra bối rối và tự phụ, đến mức ghê tởm. Như Shakespeare đã từng nói: “.... con người, con người tự phụ, / Trưng diện bằng chút quyền hành, /..... Chơi đùa mảnh khỏe trước trời cao lồng lộng / khiến cho các thiên thần cũng phải ngậm ngùi, sụt sùi khóc lóc.”

Tôi xin kể cho các bạn nghe những người làm kinh doanh theo học ở lớp của tôi đã ứng dụng những nguyên lý đó và thu được kết quả khả quan ra sao. Xin lấy trường hợp của một luật sư ở Connecticut làm ví dụ (vì những người bà con mà ông ta yêu mến không muốn tên tuổi của ông ta được nói đến).

Ngay sau khi tham gia lớp học, ông R. lái xe đi Long Island cùng với vợ đi thăm người bà con. Bà vợ để ông ta nói chuyện với bà cô già của mình, còn tự bà tát tuổi chạy đến thăm mấy người bà con trẻ hơn. Do việc ông ta sắp phải báo cáo về cách ứng dụng như thế nào những nguyên lý về đề cao, ông ta nghĩ mình đã thu được một số kinh nghiệm khi nói chuyện với bà cô già. Vì vậy ông ta nhìn quanh ngôi nhà để xem xem ông có thể thần phục được cái gì.

“Ngôi nhà này được xây năm 1890, phải không bà?” ông ta hỏi.

“Đúng,” bà cụ trả lời, “đấy chính là năm xây ngôi nhà này.”

“Điều này làm cháu nhớ đến ngôi nhà cháu sinh ra trong đó,” ông ta nói. “Ngôi nhà đẹp, xây kiên cố, khoáng đạt. Bà ơi, người ta sẽ không xây những ngôi nhà như thế này nữa.”

“Cháu nói đúng đấy,” bà cụ nói, giọng run run với

những kỷ niệm ngọt ngào. “Ngôi nhà này được xây với cả tình yêu. chồng bà và bà đã mơ có nó hàng bao năm trời trước khi xây được nó. Bà không có kiến trúc sư. Hai ông bà tự thiết kế lấy đấy.”

Bà dẫn ông R. đi xem ngôi nhà, còn ông luôn mồm khen tài sản đẹp quý giá mà bà đã thu thập được trong những chuyến đi và giữ gìn chúng suốt cả đời bà, nào những chiếc khăn paisley rực rỡ, một bộ ấm trà Anh cổ, hàng sứ Wedgwood, những chiếc giường và ghế Pháp, những bức tranh Ý và những tấm màn rủ bằng lụa đã từng treo trong một lâu đài của Pháp.

Sau khi dẫn ông R. đi thăm ngôi nhà, bà cụ đưa ông ta ra nhà xe xem một chiếc xe ô tô Packard mới toanh.

“Chồng tôi mua cho tôi chiếc xe đó ngay trước khi ông qua đời,” bà nói khẽ. “Tôi chưa bao giờ đi chiếc xe đó kể từ khi ông nhà tôi mất.... Anh biết đánh giá cái đẹp nên tôi cho anh chiếc xe này đấy.”

“Cái gì cơ, hả cô?” ông ta hỏi, “cô làm cháu bất ngờ quá. Cháu xin cảm ơn lòng tốt của cô, nhưng làm sao cháu có thể nhận được cái xe đó. Thậm chí cháu đâu có phải là người bà con của cô. Cháu có xe mới rồi, trong khi cô còn có bao nhiêu người họ hàng thân thiết họ muốn có cái xe Packard đó.”

“Bà con à!” bà kêu lên. “Đúng, tôi có những người bà con chỉ mong cho tôi chết để họ được hưởng cái xe đó. Nhưng họ đừng có hòng.”

“Nếu cô không muốn cho họ, bà có thể bán đi cho một cửa hàng buôn bán xe cũ,” ông ta nói với bà cụ.

“Bán đi a!” bà cụ kêu lên. “Thế anh cho rằng tôi có thể bán chiếc xe này được à? Thế anh cho rằng tôi có thể đứng nhìn những người xa lạ lái chiếc xe đó trên phố sao, chiếc xe mà chồng tôi đã mua cho tôi a? Tôi đâu có mơ bán nó đâu. Tôi sẽ cho anh thôi. Anh là người biết thưởng thức cái đẹp.”

Ông ta cố từ chối không nhận cái xe đó, nhưng không được vì ông ta không muốn xúc phạm tình cảm của bà cụ.

Người đàn bà đó đã sống một mình trong ngôi nhà lớn với những chiếc khăn paisley, những cổ vật của Pháp và những kỷ niệm, cho nên bà cụ thêm khát có ai đó công nhận mình, dù chỉ một chút thôi. Thời còn son trẻ, bà là một thiếu nữ xinh đẹp và đã có bao chàng trai theo đuổi bà. Bà đã từng xây một ngôi nhà ấm cúng, tràn đầy tình yêu và những đồ bà sưu tầm được đã làm cho ngôi nhà trở nên đẹp hơn. Nay trong cảnh tuổi già cô đơn, bà thêm khát có sự đầm ấm của con người, có ai đó khen bà, dù chỉ một chút; song chẳng có ai đến làm điều đó cả. Nên khi bà tìm thấy người đó, chẳng khác gì tìm thấy dòng suối trên sa mạc, cho nên sự hàm ơn của bà không thể tự nói lên nó quý giá bằng cái gì khác hơn là chiếc xe Packard mà bà yêu mến.

Xin đơn cử một trường hợp khác: Donald M. McMahon, người quản lý của Công ty Lewis và Valentine, gồm những người chăm sóc cây xanh và những người làm nghề xây dựng vườn hoa, công viên ở Rye, New York, đã kể lại câu chuyện này.

“Ngay sau khi tôi dự cuộc đàm đạo về “Làm Thế Nào Để Tranh Thủ Được Bạn Bè và Thuyết Phục Được Mọi Người”, tôi đang làm đẹp khu nhà của một luật sư nổi tiếng. Ông chủ nhà tiến đến góp cho tôi một số ý kiến về chỗ ông ta muốn trồng nhiều cây đỗ quỳn.

“Tôi nói, ‘Thưa thẩm phán, ông có một sở thích tuyệt đẹp. Tôi vô cùng thích những con chó nhà ông, chúng đẹp quá. Tôi biết hàng năm ông đã giành được nhiều giải thưởng tại các cuộc thi chó ở Madison Square Garden.’

“Tác động của lời khen đó thật tuyệt vời.

“ ‘Đúng thế, tôi rất vui với những con chó của mình. Ông có muốn xem đàn chó đó không?’

“Ông ta dành đến hàng giờ đồng hồ cho tôi xem những con chó và những giải thưởng mà chúng giành được. Thậm chí ông ta còn cho xem những con chó nòi và giải thích về dòng máu tạo ra vẻ đẹp và sự khôn ngoan của chúng.

“Cuối cùng ông ta quay lại phía tôi và hỏi: ‘Ông có con bé không?’

“ ‘Có, tôi có,’ tôi trả lời, ‘Tôi có một con trai.’

“ ‘Thế cháu có thích chó con không?’ viên thẩm phán hỏi.

“ ‘Có, chắc cháu sẽ vui sướng lắm.’

“ ‘Được rồi, tôi sẽ cho cháu một con,’ viên thẩm phán tuyên bố.

“Ông ta bắt đầu giảng giải cho tôi nghe cách cho chó ăn. Rồi ông ta ngừng lời. ‘Tôi mà chỉ kể chắc ông

sẽ quên mất. Để tôi viết ra cho ông.” Thế là ông ta đi vào nhà, đánh máy lời chỉ dẫn về cách nuôi chó nòi và cho nó ăn, sau đó cho tôi một chú chó con đáng giá hàng mấy trăm đô la, cộng với việc ông ta dành trên một tiếng đồng hồ quý giá của mình chỉ vì tôi đã bày tỏ sự ngưỡng mộ chân thành về sở thích và những thành tích của ông ta.”

George Eastman nổi danh với cái tên Kodak đã phát minh ra phim trong suốt và giúp ngành điện ảnh ra đời. Ông ta đã thu về hàng trăm triệu đô la và trở nên một trong những nhà doanh nghiệp nổi tiếng nhất thế giới. Nhưng dù cho đã thành đạt như vậy, ông ta vẫn khao khát có ai đó công nhận mình một chút, thậm chí bình thường như tôi và bạn.

Xin chứng minh như sau: Khi Eastman đang xây trường nhạc mang tên Eastman và nhà hát Kilbourn ở Rochester, thì James Adamson, lúc đó là chủ tịch công ty Superior Seating ở New York muốn có được đơn đặt hàng mua ghế cho nhà hát. Khi gọi điện thoại cho kiến trúc sư, ông Adamson xin hẹn gặp ông Eastman ở Rochester.

Khi ông Adamson đến, viên kỹ sư nói: “Tôi biết ông muốn có được đơn đặt hàng này chứ gì, nhưng xin nói cho ông hay ngay bây giờ rằng nếu ông mà trình bày quá năm phút thì ông sẽ chẳng có lấy một chút cơ hội nào đâu. Ông George Eastman nghiêm và bận lắm. Cho nên ông nói thật nhanh lên và đi khỏi đây nhé.”

Adamson đã sẵn sàng cho điều đó.

Khi ông ta được đưa vào căn phòng, ông ta trông thấy ông Eastman đang khom người trên đồng giấy tờ để trên bàn. Ông ấy ngẩng đầu lên liền, bỏ cặp kính ra và tiến về phía viên kiến trúc sư và ông Adamson, nói: “Xin chào các ông, tôi có thể giúp gì các ông bây giờ?”

Viên kiến trúc sư giới thiệu và ông Adamson nói: “Thưa ông Eastman, trong lúc chúng tôi chờ ông, tôi vô cùng thích căn phòng làm việc của ông. Bản thân tôi mà được làm việc trong một văn phòng như thế này thì thật là sung sướng. Tôi chuyên kinh doanh đồ gỗ nội thất, nhưng tôi chưa từng được trông thấy một văn phòng làm việc nào đẹp hơn thế này trong đời.”

George Eastman đáp lời: “Ông làm tôi nhớ lại một cái gì đó mà tôi hầu như đã quên. Văn phòng đẹp đấy, phải không ông? Lúc mới xây xong, tôi vô cùng thích thú. Nhưng khi tôi đến đây mà trong đầu có bao nhiêu việc khác phải suy nghĩ và có những lúc thậm chí đến hàng tuần liền tôi không ngó ngang gì đến văn phòng.”

Adamson bước lại và xoa tay vào tấm ván panô. “Đây là gỗ sồi Anh, phải không ông? Cấu tạo của nó hơi khác với gỗ sồi Italia.”

“Đúng vậy,” ông Eastman trả lời. “Gỗ sồi nhập từ Anh đấy. Một người bạn chuyên gia về gỗ đẹp đã chọn cho tôi.”

Rồi Eastman dẫn Adamson đi xem quanh phòng, bình luận về tỷ lệ kích thước, màu sắc, chạm trổ bằng tay và những đồ đạc khác ông ta đã có ý kiến để sắp đặt.

Trong khi đi nhanh trong phòng, trầm trồ trước những đồ gỗ, họ dừng lại trước cửa sổ, và George Eastman, với vẻ khiêm tốn, chỉ tay khẽ nói về một số những công trình mà ông ta đã góp sức trợ giúp, như trường đại học Rochester, bệnh viện đa khoa, bệnh viện Chữa trị Liệu pháp Đồng Căn, ngôi nhà Tình bạn, bệnh viện Nhi. Ông Adamson nồng nhiệt chúc mừng ông ta về việc ông ta sử dụng tài sản của mình một cách đầy lý tưởng để giảm bớt đau khổ cho con người. Ngay lúc đó George Eastman mở khóa một tủ kính và lấy ra chiếc máy ảnh đầu tiên mà ông có – một phát minh ông đã mua được của một người Anh.

Adamson hỏi ông ta một hồi về những vật lộn ban đầu khi ông ta khởi nghiệp kinh doanh. Ông Eastman nói với cảm xúc chân thật về thời thơ ấu nghèo đói của mình, về bà mẹ góa trông coi một khu ký túc xá, còn ông thì làm nhân viên cho một văn phòng bảo hiểm. Nỗi khủng khiếp về nghèo đói ám ảnh ông ngày đêm và ông quyết tâm kiếm đủ tiền để mẹ mình không phải đi làm. Adamson hỏi thêm, chú ý lắng nghe trong khi ông ta kể lại những thí nghiệm với những cái đĩa ảnh khô khốc. Ông ta kể ông ta đã làm việc trong phòng cả ngày ra sao, có những lúc thức trắng đêm để làm thí nghiệm, chỉ nhắm mắt một tí trong lúc các hóa chất phản ứng, có những lúc làm việc và ngủ trong những bộ quần áo mặc liền trong 72 giờ đồng hồ.

James Adamson được mời vào văn phòng của Eastman vào lúc 10 giờ 15 phút và được cảnh báo rằng ông ta không được hỏi quá 5 phút, nhưng một

tiếng đồng hồ đã trôi qua, rồi hai tiếng, vậy mà họ vẫn còn nói chuyện.

Cuối cùng George Eastman quay về phía Adamson và nói, “Lần cuối cùng tôi ở Nhật Bản, tôi có mua mấy cái ghế và đặt ở cổng có mái che. Nhưng nắng đã làm rộp cả sơn, nên tôi có xuống phố mua sơn về sơn mấy chiếc ghế đó. Ông có muốn xem tôi sơn ghế ra sao không? Thôi được, về nhà tôi ăn trưa và tôi sẽ chỉ cho ông xem.”

Sau bữa trưa, ông Eastman đã chỉ cho Adamson những chiếc ghế ông ta mua từ Nhật Bản. Giá những chiếc ghế đó không đáng vài đô la, nhưng George Eastman, lúc này đã là nhà triệu phú, vẫn tự hào về chúng bởi vì chính ông ta đã sơn chúng.

Đơn đặt hàng mua ghế lên đến 90.000 đô la. Các bạn có biết ai đã thắng được đơn đặt hàng đó không, ông James Adamson hay những người cạnh tranh của ông ta?

Từ lúc có câu chuyện này cho đến khi ông Eastman qua đời, ông ta và James Adamson trở thành đôi bạn thân.

Claude Marais, chủ một cửa hàng ăn ở Rouen, Pháp, đã áp dụng nguyên lý này và cứu cho cửa hàng khỏi mất một nhân viên chủ chốt. Người phụ nữ đó đã làm cho cửa hàng năm năm nay và là một liên kết sống còn giữa ông Marais và nhân viên gồm 21 người. Ông ta sung sướng khi nhận được một thư bảo đảm của bà ta, thông báo bà ta xin thôi việc.

Ông Marais nói: “Tôi rất ngạc nhiên và thậm chí còn tuyệt vọng là đằng khác, bởi vì tôi có cảm tưởng

rằng tôi đối với bà ta rất tốt và luôn chấp nhận những yêu cầu của bà ta. Do tôi coi bà ta vừa là bạn vừa là nhân viên, có lẽ tôi coi đó là chuyện mặc nhiên và có thể tôi đòi hỏi ở bà ta quá nhiều hơn những nhân viên khác.

“Dĩ nhiên tôi không thể chấp nhận bà ta thôi việc mà không có lời giải thích nào. Tôi gọi bà ta đến và nói, ‘Paulette, bà phải hiểu rằng tôi không thể nào lại chấp nhận việc bà thôi việc. Bà có ý nghĩa biết bao đối với tôi và công ty, và cũng như tôi, bà có tầm quan trọng như thế nào đối với sự thành đạt của cửa hàng.’ Tôi nhắc lại điều đó trước mọi người và tôi mời bà ta về nhà và khẳng định lại lòng tin của tôi đối với bà ấy trước cả gia đình tôi.

Paulette rút lại lời xin thôi việc và lúc này bà vẫn là người chủ chốt như trước đây. Tôi thường xuyên bày tỏ sự đề cao của mình đối với những gì bà ấy làm và chứng tỏ cho bà ấy thấy bà ấy quan trọng như thế nào đối với tôi và với cửa hàng.”

“Hãy nói chuyện với người khác về bản thân họ,” Disraeli, một người khôn ngoan nhất từng trị vì đế chế Anh đã nói như vậy. “Hãy nói chuyện với người khác về bản thân họ và họ sẽ lắng nghe hàng giờ liền.”

NGUYỄN LÝ 6

*Hãy làm cho người khác cảm thấy
quan trọng và hãy làm chân thành.*

rằng tôi đối với bà ta rất tốt và luôn chấp nhận những yêu cầu của bà ta. Do tôi coi bà ta vừa là bạn vừa là nhân viên, có lẽ tôi coi đó là chuyện mặc nhiên và có thể tôi đòi hỏi ở bà ta quá nhiều hơn những nhân viên khác.

“Dĩ nhiên tôi không thể chấp nhận bà ta thôi việc mà không có lời giải thích nào. Tôi gọi bà ta đến và nói, ‘Paulette, bà phải hiểu rằng tôi không thể nào lại chấp nhận việc bà thôi việc. Bà có ý nghĩa biết bao đối với tôi và công ty, và cũng như tôi, bà có tầm quan trọng như thế nào đối với sự thành đạt của cửa hàng.’ Tôi nhắc lại điều đó trước mọi người và tôi mời bà ta về nhà và khẳng định lại lòng tin của tôi đối với bà ấy trước cả gia đình tôi.

Paulette rút lại lời xin thôi việc và lúc này bà vẫn là người chủ chốt như trước đây. Tôi thường xuyên bày tỏ sự đề cao của mình đối với những gì bà ấy làm và chứng tỏ cho bà ấy thấy bà ấy quan trọng như thế nào đối với tôi và với cửa hàng.”

“Hãy nói chuyện với người khác về bản thân họ,” Disraeli, một người khôn ngoan nhất từng trị vì đế chế Anh đã nói như vậy. “Hãy nói chuyện với người khác về bản thân họ và họ sẽ lắng nghe hàng giờ liền.”

NGUYỄN LÝ 6

*Hãy làm cho người khác cảm thấy
quan trọng và hãy làm chân thành.*

PHẦN BA

**LÀM THẾ NÀO ĐỂ
THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC
NGHE THEO CÁCH NGHĨ CỦA MÌNH**

BẠN KHÔNG THỂ THẮNG MỘT VẤN ĐỀ TRANH CẢI

Ngay sau khi Chiến tranh Thế giới kết thúc, tôi đã học được một bài học vô giá vào một đêm ở Luân Đôn. Lúc đó tôi là giám đốc cho ngài Ross Smith. Trong chiến tranh, ngài Smith là một phi công úc xuất sắc ở tận Palestine; và ngay sau khi hòa bình, ông đã làm ngạc nhiên toàn thế giới khi ông bay nửa vòng trái đất trong 30 ngày. Trước đó chưa có ai làm được như vậy. Sự kiện đó gây xúc động mạnh mẽ. Chính phủ úc thưởng cho ông 50.000 đô la; nhà vua nước Anh phong cho ông tước hiệp sĩ; và trong thời gian đó, ông là người được mọi người ở Anh bàn đến. Một tối tôi đến dự tiệc chào mừng ngài Ross; trong bữa tiệc, người ngồi cạnh tôi kể một câu chuyện hài hước, xoay quanh một câu trích dẫn “Thánh sẽ hình thành nên những cứu cánh của chúng ta, còn chúng ta sẽ phải gọt đẽo chúng ra sao.”

Người kể chuyện nói rằng câu trích dẫn đó lấy từ Kinh Thánh. Ông ta sai. Tôi biết câu đó. Tôi biết rõ là đăng khác. Không còn nghi ngờ gì nữa. Thế rồi với

về quan trọng và giỏi giang hơn người, tôi tự cho là mình có thể sửa lỗi đó cho ông ta mặc dù ông ta không khiến tôi làm điều đó. Ông ta khẳng khẳng ý kiến của mình. Gì cơ? Thế của Shakespeare sao? Không thể là thế được! Phi lý! Câu trích dẫn đó là từ Kinh Thánh. Ông ta biết rõ mà.

Người kể chuyện ngồi phía bên phải tôi; Frank Gammond, một người bạn cũ của tôi, ngồi bên trái tôi. Gammond đã dành nhiều năm để nghiên cứu Shakespeare. Vì vậy người kể chuyện và tôi đồng ý đưa vấn đề đó cho ông Gammond giải. Ông Gammond lắng nghe, đá chân tôi dưới bàn, rồi nói: “Dale, cậu sai rồi. Vị đây nói đúng. Câu đó trích từ Kinh Thánh.”

Trên đường về nhà vào tối hôm đó, tôi nói với Gammond: “Frank, cậu biết câu trích dẫn đó là từ Shakespeare mà.”

“Đúng thế,” anh ta trả lời, “trong vở Hamlet, hồi Năm, cảnh Hai. Nhưng chúng ta là khách trong một dịp trang trọng, anh bạn Dale ạ. Sao ta cứ phải chứng minh là ông ấy sai? Ông ấy không hỏi ý kiến của cậu. Ông ấy không muốn. Vậy việc gì mình cứ phải tranh luận với ông ấy làm gì? Hãy luôn luôn tránh những chỗ gay gắt.” Tôi đã học được một bài học không bao giờ quên. Tôi không những làm cho người kể chuyện mất hứng, mà còn đặt bạn tôi vào vị thế lúng túng. Nếu tôi mà không cãi lẽ có phải tốt biết bao!

Đó là một bài học cay đắng bởi vì tôi là một người

hay cãi thâm căn cố đế. Lúc còn thanh niên, tôi tranh cãi với anh tôi về mọi thứ trên đời này. Khi đi học đại học, tôi nghiên cứu lô-gic rồi tranh cãi và tham dự những cuộc thi tranh luận. Tôi sinh ra ở Missouri. Lúc đó tôi thấy mình vây vo. Sau này tôi giảng dạy môn tranh luận và tranh cãi ở New York; và có lần tôi thấy xấu hổ công nhận rằng tôi đã có kế hoạch viết một cuốn sách về chủ đề đó. Kể từ đó đến nay, tôi lắng nghe, tham gia và theo dõi hiệu quả của hàng ngàn cuộc tranh cãi. Kết quả tôi đi đến kết luận chỉ có một cách duy nhất trên đời này để có được cái tốt nhất trong một cuộc tranh cãi là nên tránh nó đi. Ta tránh một cuộc tranh cãi như tránh một con rắn đuôi kêu và một cuộc động đất.

Trăm lần như cả trăm, cuộc tranh cãi nào cũng kết thúc với những người trong cuộc đều khẳng định mình đúng, chẳng có ai sai cả.

Bạn không thể thắng một cuộc tranh cãi nào, bởi vì nếu bạn thua, bạn sẽ mất hết; mà nếu bạn có thắng, bạn cũng mất hết. Tại sao vậy? Cứ cho là bạn thắng người khác, làm cho anh ta thua toi tở. Rồi thì sao? Bạn sẽ thấy thoải mái. Nhưng còn anh ta thì sao? Bạn làm anh ta cảm thấy yếu thế. Bạn đã làm tổn hại đến lòng tự hào của anh ta. Anh ta sẽ làm cho bạn không bằng lòng chiến thắng của mình.

Cách đây nhiều năm Patrick J. O'Haire có tham gia một lớp học. Ông ta không được học hành nhiều lắm, và ông ta thích ẩu đả làm sao! Ông ta đã từng là lái xe, rồi ông ta đến hỏi ý kiến tôi vì ông ta đang cố

bán xe tải nhưng không sao bán được. Một vấn đề nảy sinh là ông ta hay sinh sự với mọi người, ngay cả với những người ông ta cố gắng làm ăn. Nếu có khách hàng nào có những nhận xét làm giảm giá trị những chiếc xe ông ta đang định bán, ông ta đổ mặt lên và nhẩy bỏ vào tóm cổ người ta. Patrick thắng trong rất nhiều cuộc tranh cãi. Như sau này ông ta nói với tôi, “Tôi thường đi ra khỏi cơ quan và nói: ‘Tôi đã nói với thằng cha đó điều gì đó.’ Đúng là tôi có nói điều gì đó, nhưng tôi không bán được cái gì đó cho gã ta cả.”

Vấn đề đầu tiên của tôi không phải là dạy Patrick J. O’Haire học nói chuyện. Nhiệm vụ trước mắt của tôi là luyện cho ông ta hãy bớt nói và tránh những cuộc cãi lộn.

Ông O’Haire trở thành một trong những người bán hàng giỏi cho công ty Motor White ở New York. Ông ta đã làm như thế nào? Sau đây là câu chuyện do chính ông ta kể: “Nếu lúc này tôi đi vào văn phòng của người mua hàng và nói: ‘Cái gì cơ? Một chiếc xe tải trắng a? Không được tốt đâu! Anh có cho tôi cũng không lấy. Tôi sẽ mua chiếc xe tải Whose-It,’ tôi nói, ‘Chiếc Whose-It là loại xe tải tốt. Nếu anh mua chiếc xe đó, anh sẽ không bao giờ mắc sai lầm. Những chiếc Whose-It do một công ty có tiếng làm ra và do những người có tiếng bán.’

“Rồi anh ta câm lặng. Không có chỗ cho sự tranh luận. Nếu anh ta nói chiếc xe tải Whose-It là tốt nhất và tôi nói đúng thế, anh ta phải ngừng lời. Anh

ta không thể nói sa sả suốt cả buổi chiều là ‘Đó là chiếc xe tốt nhất’ khi tôi đã đồng ý với anh ta. Sau đó chúng tôi gác chủ đề Whose-It và tôi bắt đầu nói chuyện về những điểm tốt của chiếc xe tải White

“Có những lúc lời nhận xét giống như lời nhận xét ban đầu của anh ta chắc có lẽ đã làm tôi đỏ mặt. Chắc tôi sẽ tranh luận phản bác lại chiếc xe Whose-It và tôi càng tranh cãi về điều đó, thì khách hàng của tôi sẽ lại càng tranh luận tán thành nó; và anh ta càng tranh cãi, anh ta càng để mất sản phẩm về tay đối thủ cạnh tranh của mình.

“Khi mà tôi ngoảnh nhìn lại, tôi ngạc nhiên làm thế nào tôi lại có thể bán được hàng. Tôi đã đánh mất những năm tháng của cuộc đời đi cãi nhau và tranh luận. Giờ đây tôi đã ngậm miệng ăn tiền.”

Như ông già Ben Franklin thông thái thường nói:

Nếu ta tranh luận, day dứt và phủ nhận, đôi lúc chúng ta có thể thành công; nhưng đó là thành công rỗng tuếch bởi vì bạn sẽ không bao giờ có được thiện chí của đối thủ của bạn.

Vậy ta cứ tự suy nghĩ mà xem. Bạn muốn thành công ở điểm nào, một thành công mang tính kinh viện, tính đóng kịch hay sự thiện chí của một người? Hiếm khi bạn có cả hai.

Tờ *Transcript* ở Boston đã có lần cho đăng một bài về ngắn có ý nghĩ sau đây:

Nơi đây có thi thể của Jay William,

Người đã chết vì duy trì quyền của mình về con

đường----

Anh ta đúng, hoàn toàn đúng, khi anh ta phóng xe trên con đường,

Nhưng cái chết của anh ta chứng minh anh ta sai.

Bạn có thể đúng, hoàn toàn đúng khi bạn hăng say tranh luận, nhưng xét về việc thay đổi ý kiến của người khác mà nói, chắc có lẽ bạn sẽ chẳng có kết quả gì và như vậy đã sai.

Frederick S. Parsons, một tư vấn thuế thu nhập, đã từng tranh cãi hàng giờ đồng hồ với viên thanh tra thuế của chính phủ. Một món tiền 9.000 đô la đang được bàn tới. Ông Parsons thì cho rằng số tiền đó thực chất là nợ khó đòi, và sẽ chẳng bao giờ có thể đòi lại được, và sẽ không bao giờ bị đánh thuế. “Trời, nợ khó đòi, không đòi nào!” viên thanh tra đối đáp lại. “Số tiền đó phải bị đánh thuế.”

“Viên thanh tra này lãnh đạm, tự kiêu tự đại và ngoan cố,” ông Parsons kể lại với lớp học. “Lý lẽ cũng chẳng đi đến đâu, rồi những thực tế đưa ra chứng minh cũng vậy.... Chúng tôi càng tranh cãi lâu, ông ta càng trở nên cứng đầu. Vì vậy tôi đã quyết định thôi không tranh cãi nữa, đổi đề tài và tán thưởng ông ta.

“Tôi mới nói, ‘Thôi cứ cho vấn đề này không quan trọng gì cho lắm so với những quyết định khó khăn và vô cùng quan trọng mà ông cần phải có. Tự tôi cũng đã phải nghiên cứu về thuế. Tôi phải thu thập kiến thức trong sách vở, còn ông thu được kiến thức từ những câu chuyện va chạm thực tế. Đôi lúc tôi ước

muốn có được công việc như của ông. Tôi sẽ học được nhiều điều.' Từng lời nói của tôi đều tỏ ra chân thật.

“Thế là viên thanh tra ngồi ngay hẳn người trên ghế, ngả ra sau và nói một hồi về công việc của mình, về những gian lận mà ông đã phát hiện ra. Giọng của ông ta trở nên ôn tồn hơn, rồi bỗng nhiên ông ta nói về những đứa con của mình. Trước khi ra về, ông ta nói với tôi rằng ông ta sẽ xem xét thêm vấn đề của tôi và trong vài ngày nữa ông ta sẽ cho tôi quyết định của mình.

“Ba ngày sau ông ta đến văn phòng của tôi và thông báo rằng ông ta đã quyết định trả lại số tiền thuế đã nộp.”

Viên thanh tra thuế này dành chứng minh một trong những điểm yếu quen thuộc nhất của con người. Ông ta muốn mình trở nên quan trọng; và chừng nào ông Parsons còn tranh cãi với ông ta, ông ta còn có cảm giác quan trọng bằng cách lớn tiếng khẳng định quyền lực của mình. Nhưng ngay khi sự quan trọng của ông ta đã được công nhận và cuộc tranh cãi chấm dứt, và khi ông ta được công nhận phát triển bản ngã của mình, ông ta trở thành con người đầy thiện cảm và tử tế.

Đức Phật đã nói: “Không bao giờ lấy oán trả oán, mà phải lấy ân trả oán,” và không bao giờ lấy tranh luận ra để giải quyết sự hiểu lầm. Chỉ có sự khéo xử, lịch thiệp, hòa hợp và lòng mong muốn chân thành xem xét quan điểm của người khác mới có thể giúp giải quyết được điều đó.

Lincoln đã có lần quở trách một viên sĩ quan trẻ vì đã lao vào cuộc tranh cãi ác liệt với một cộng sự. “Không có ai cương quyết tận dụng hết con người mình lại có thời gian rỗi rãi để tranh giành cá nhân,” Lincoln nói. “Anh ta còn không có đủ sức để gánh chịu hậu quả, kể cả việc giảm tính khí và việc mất bình tĩnh. Có đao to búa lớn gì đi nữa thì cũng chẳng có được ngang quyền, cho nên ít mồm ít miệng đi thì dù quyền đó có ít hơn, nó vẫn là của bạn. Tốt hơn là cứ nhường đường cho con chó nó đi còn hơn là tranh quyền đi trước nó để bị nó cắn. Thậm chí lúc đó có giết con chó đi cũng vẫn không chữa được vết cắn cơ mà.”

Trong một bài báo trong cột *Những mẫu chuyện nhỏ*, của tờ The Economic Press, Fairfield, bang New Jersey, có một số gợi ý về làm thế nào để giữ cho sự bất đồng khỏi trở thành cuộc tranh cãi:

Hãy hoan nghênh sự bất đồng. Hãy nhớ đến khẩu hiệu, “Khi hai đối tác luôn đồng ý với nhau, như vậy một trong hai người là không cần thiết.” Nếu có một điểm nào đó bạn chưa suy nghĩ đến, hãy cảm ơn nếu điểm đó làm bạn chú ý. Dĩ nhiên sự bất đồng này là một cơ hội để được sửa chữa trước khi bạn mắc một sai lầm nghiêm trọng.

Hãy nghi ngờ ấn tượng đầu tiên theo bản năng của bạn. Phản ứng tự nhiên đầu tiên của chúng ta trong một hoàn cảnh bất đồng cần phải dè chừng.

Hãy cẩn thận. Hãy bình tĩnh cảnh giác với phản ứng đầu tiên của chúng ta. Có thể đó là phản ứng mang lại sự tồi tệ nhất, chứ không phải tốt nhất cho bạn.

Hãy kiểm soát tính khí của bạn. Hãy nhớ rằng ta có thể đo được cỡ con người ta là bao nhiêu bằng cách làm cho người đó tức giận

Trước tiên phải lắng nghe đã. Hãy để cho đối thủ một cơ hội để nói. Hãy để cho họ nói hết. Đừng có chống lại, biện hộ hay tranh cãi. Làm như thế chỉ gây ra những chướng ngại mà thôi. Hãy cố gắng xây dựng nên những cái cầu nối liên sự thông cảm. Đừng có xây nên những chướng ngại vật ngày một cao hơn gây ra sự hiểu lầm.

Hãy tìm cho ra những chỗ dẫn đến tán thành với nhau. Sau khi bạn ngồi nghe đối thủ nói xong, trước hết bạn hãy bàn đến những điểm và chỗ bạn có thể tán thành.

Hãy chân thật. Hãy tìm ra những chỗ mà bạn có thể công nhận đó là sai lầm và nói lên điều đó. Hãy nói lời xin lỗi về những sai lầm đó. Làm như thế sẽ giúp bạn buộc đối thủ hết nghi ngờ và bớt đi sự dè chừng.

Hãy hứa xem xét những ý kiến và nghiên cứu kỹ những ý kiến đó của đối thủ. Và nói điều đó cho thật lòng. Có thể đối thủ của bạn đúng. Như vậy ở thời

điểm đó sẽ dễ dàng cho bạn hơn nhiều để bạn đồng ý suy nghĩ về những điểm họ đưa ra, hơn là tiến thật nhanh và sẽ thấy mình ở vào tư thế mà đối thủ của bạn có thể nói: “Chúng tôi đã cố gắng nói với ông, nhưng ông không lắng nghe.”

Hãy chân thành cảm ơn đối thủ của mình đã quan tâm. Bất cứ ai bất đồng với bạn đều quan tâm đến cùng một việc như bạn. Hãy nghĩ rằng họ là những người thật sự muốn giúp bạn, và bạn có thể biến những địch thủ thành bạn.

Hãy hoãn hành động để cả hai bên có thời gian suy nghĩ kỹ về vấn đề đó. Hãy gợi ý rằng nên tổ chức một cuộc họp khác vào cuối ngày hay vào ngày hôm sau, khi tất cả những dữ liệu được đưa ra để áp dụng. Khi chuẩn bị cho cuộc họp đó, bạn hãy tự đặt một số câu hỏi hắc búa:

Liệu những đối thủ của mình có đúng không? Hay đúng một phần? Có gì là sự thật hay tài năng trong vị thế hay tranh cãi của họ không? Liệu phản ứng của mình có giúp giải quyết bế tắc hay chỉ làm khuây khỏa sự thất vọng? Liệu những phản ứng của mình có đẩy đối thủ ra xa hơn hay kéo họ gần lại với mình hơn? Liệu phản ứng của mình có giúp nâng cao sự đánh giá của những người tốt đối với mình không? Mình sẽ thắng hay thất bại? Cái giá mà mình phải trả là gì nếu như

mình thắng? Nếu như mình giữ im lặng về điều đó, liệu sự bất đồng có qua đi không? Có phải đây là một tình huống và cơ hội khó khăn cho mình không?

Ca sĩ hát nhạc kịch giọng nam cao Jan Peerce sau 50 năm hôn nhân đã từng nói: “Vợ chồng tôi cách đây đã lâu đã có một thỏa hiệp và chúng tôi duy trì được thỏa hiệp đó dù cho chúng tôi có cáu giận với nhau như thế nào đi chăng nữa. Khi người này la hét, người kia lắng nghe, vì khi cả hai người cùng la hét, sẽ không có sự giao tiếp, mà chỉ có tiếng ồn ào và chấn động dữ dội”

NGUYỄN LÝ 1

***Cách duy nhất để có được cái tốt đẹp nhất
trong tranh luận là hãy tránh tranh luận***

MỘT CÁCH CHẮC CHẮN ĐỂ GÂY THÙ CHUỐC OÁN VÀ LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRÁNH ĐƯỢC ĐIỀU ĐÓ

Khi Theodore Roosevelt còn ở trong Nhà Trắng, ông đã thú nhận rằng nếu ông ta đúng 75% thời gian, ông ta có thể đạt được mức hy vọng cao nhất.

Nếu điều đó là mức đánh giá cao nhất mà một trong những người nổi tiếng nhất của thế kỷ thứ 20 hy vọng có thể đạt được, thế thì bạn và tôi thì sao?

Nếu bạn chắc mình đúng 55% thời gian, bạn có thể đi xuống phố Wall và kiếm được hàng triệu đô la một ngày. Nếu bạn không dám chắc là mình đúng đến 55% thời gian, tại sao bạn lại bảo những người kia là sai?

Bạn có thể nói cho người khác hay là họ đã sai qua cái nhìn, giọng nói hoặc cử chỉ một cách hùng hồn chẳng kém như khi bạn nói bằng lời – và nếu bạn bảo họ sai, có phải bạn làm cho họ muốn đồng ý với mình không? Chẳng bao giờ! Vì bạn đã đánh một đòn trực tiếp vào sự thông minh, sự phán xét, lòng tự hào và tự trọng của họ. Điều đó sẽ khiến họ muốn phản công lại. Có thể bạn đã ném vào họ cái lô-gic của một

Plato hay một Immanuel Kant (tên những nhà triết học Hy Lạp và Đức), nhưng bạn sẽ không thay đổi được ý kiến của họ, vì bạn đã xúc phạm đến tình cảm của họ.

Đừng bao giờ bắt đầu bằng cách thông báo “Tôi sẽ chứng minh cái này cái nọ cho bạn.” Làm như thế là tồi tệ, chẳng khác gì ta nói: “Tôi thông minh hơn bạn. Tôi sẽ kể cho bạn nghe đôi điều và sẽ làm bạn thay đổi ý kiến.”

Đó là sự thách thức. Nó dấy lên sự chống đối và làm cho người nghe muốn chiến đấu với bạn thậm chí trước khi bạn bắt đầu.

Thay đổi ý kiến của người khác là khó, thậm chí trong điều kiện tốt nhất. Vậy tại sao lại làm cho nó khó hơn? Tại sao lại làm cho bản thân bạn bất lợi?

Nếu bạn định chứng minh điều gì, đừng để cho ai biết. Hãy tiến hành một cách khéo léo, tế nhị để không ai cảm thấy bạn làm điều đó. Điều này được Alexander Pope thể hiện một cách ngắn gọn:

Con người ta cần phải được dạy dỗ tựa như chưa được dạy

Và những gì còn chưa biết đến được coi như đã quên.

Cách đây 300 năm, Galileo đã nói:

Ta không thể dạy ai cái gì; ta có thể chỉ giúp anh ta tìm thấy điều đó trong bản thân anh ta.

Còn ngài Chesterfield nói với con trai:

*Hãy khôn ngoan hơn người khác nếu có thể;
nhưng đừng bảo họ thế.*

Socrates đã nhắc đi nhắc lại với những môn đồ

của mình ở Athen rằng:

Chỉ có một điều mà tôi biết là tôi chẳng biết gì hết.

Đúng, tôi không thể hy vọng khôn ngoan hơn Socrates, vì vậy tôi thôi không nói cho người đó biết rằng họ đã sai lầm. Và tôi biết điều đó đã có lợi.

Nếu có ai đó đọc một bài diễn văn mà bạn nghĩ là sai, mà thậm chí bạn biết là sai, nếu ta bắt đầu nói thế này có tốt hơn không: “Ồ, này. Tôi nghĩ khác cơ, nhưng có thể tôi sai. Tôi thường thế mà. Mà giả sử tôi có sai, tôi muốn được sửa chữa. Chúng ta hãy kiểm tra những dữ liệu xem sao.”

Một học viên của chúng tôi, người đã áp dụng phương pháp này trong quan hệ với khách hàng, là ông Harold Reinke, một thương nhân của hãng Dodge ở Billings, Montana. Ông ta báo cáo rằng do sức ép của doanh nghiệp ô tô, nên thường ông trở nên cứng rắn và nhấn tâm khi giải quyết những phàn nàn của khách hàng. Điều này đã gây tính khí nóng nảy, thua lỗ trong kinh doanh và nói chung không làm mọi người vui lòng.

Ông ta kể cho lớp học: “Khi nhận ra rằng điều này sẽ dẫn tôi nhanh đến chỗ không cùng, nên tôi cố thử một chính sách mới. Tôi sẽ nói như thế này: ‘Việc làm ăn của chúng tôi đã mắc nhiều sai lầm khiến tôi nhiều khi thấy xấu hổ. Chúng tôi có thể mắc lỗi trong trường hợp của bạn. Bạn hãy nói cho chúng tôi hay đi.’

“Phương pháp này trở nên rất lợi, và khi khách hàng đã nguôi giận, người ta sẽ giải quyết vấn đề

hợp lý hơn. Thực ra nhiều khách hàng đã cảm ơn tôi vì đã có thái độ cảm thông như vậy. Thậm chí có hai người khách hàng còn đưa bạn đến mua những chiếc xe mới. Tại một thị trường phải cạnh tranh quyết liệt, chúng tôi cần nhiều hơn những mẫu người khách hàng như thế. Tôi tin rằng bấy tỏ lòng tôn trọng đối với những ý kiến của khách hàng và đối xử với họ một cách lịch sự và thân thiện sẽ giúp đánh bại được đối thủ cạnh tranh.”

Bạn sẽ không bao giờ phải gặp rắc rối khi công nhận rằng có thể bạn sai. Điều này sẽ làm chấm dứt mọi tranh luận và động viên đối thủ hãy công bằng, cởi mở và khoáng đạt như bạn. Điều đó sẽ làm cho anh ta muốn công nhận rằng cả anh ta cũng có thể sai.

Nếu bạn biết rõ anh ta sai và bạn nói thẳng thừng ra họ sai, thì điều gì sẽ xảy ra? Tôi xin chứng minh. Có ông S....., một luật sư trẻ ở New York có lần đã cãi cho một trường hợp trước Tòa án Tối Cao của Mỹ (*Lustgarten v. Fleet Corporation* 280 U.S. 320). Vụ án này kéo theo tổn kém tiền của đáng kể và một vấn đề luật pháp hệ trọng. Trong khi cãi, một vị thẩm phán của Tòa án Tối Cao đã nói với anh ta: “Quy định hạn chế của Luật Hải Quân là 6 năm có phải không?”

Ông S..... ngừng lời, nhìn chằm chằm vào vị thẩm phán một lát, rồi nói thẳng thừng: “Thưa ngài thẩm phán, không có những hạn chế nào đối với hải quân.”

“Cả phòng xét xử bỗng trở nên im lặng,” ông S....

nói, kể lại kinh nghiệm của ông ta cho lớp học, “và nhiệt độ trong phòng dường như giảm xuống độ không. Tôi nói đúng. Vị thẩm phán sai. Và tôi đã nói cho ông ta hay điều đó. Nhưng như vậy có khiến ông ta trở nên thân thiện hơn không? Không. Tôi vẫn tin rằng tôi có luật ủng hộ mình. Mà tôi cũng biết rằng tôi nói giỏi hơn trước đây. Nhưng tôi nói không thuyết phục. Tôi mắc phải một sai lầm lớn lớn bảo với một người nổi tiếng uyên bác rằng ông ta đã sai.”

Ít có ai nói hợp lô-gic. Hầu hết chúng ta đều có định kiến và thiên vị. Hầu hết chúng ta bị chốt đi với những khái niệm định kiến, với sự ghen ăn tức ở, sự nghi hoặc, sợ hãi, tị nạnh và sự hãnh diện. Và hầu hết những công dân không muốn thay đổi ý kiến của mình về tôn giáo hay về kiểu tóc hay chủ nghĩa cộng sản hay về ngôi sao điện ảnh mà họ thích. Vì vậy nếu bạn có định nói ai đó sai, xin hãy đọc đoạn dưới đây vào mỗi buổi sáng. Đó là đoạn trong cuốn sách tiến bộ của James Harvey Robinson *Tư Tưởng Đang Hình Thành*.

*

* *

Đôi lúc chúng ta cảm thấy rõ bản thân mình đang thay đổi ý kiến mà không có sự kháng cự hoặc cảm xúc nặng nề, nhưng nếu ai đó bảo ta sai, chúng ta sẽ chống lại sự quy tội đó và làm cho chúng ta cứng rắn. Thật đáng ngạc nhiên chúng ta không thêm để ý đến

việc hình thành những niềm tin của chúng ta, mà thấy rõ mình đang ngợp trong khát vọng bất chính với những niềm tin đó khi có ai đó đề nghị cướp đi khỏi chúng ta những ý tưởng đồng hành đó. Rõ ràng không phải bản thân những ý tưởng gắn gũi với chúng ta, mà là lòng tự trọng đã bị đe dọa.... Cái từ “của tôi” nhỏ bé là quan trọng trong quan hệ con người, nên khi coi trọng nó một cách đúng đắn, nó sẽ là sự khởi đầu của khôn ngoan. Nó có cùng một sức mạnh dù cho ta biểu thị nào là bữa cơm “của tôi”, con chó “của tôi”, ngôi nhà “của tôi” hay cha “tôi”, đất nước “tôi” và Chúa “tôi”. Chúng ta không những chống lại sự quy tội cho rằng đồng hồ của chúng ta sai, hoặc chiếc ô tô của chúng ta trông tồi tàn, mà còn chống lại sự quy tội cho rằng khái niệm của chúng ta về những con kênh trên sao Hoả, về sự phát âm từ “Epictetus”, về giá trị y học của chất salicin, hoặc về ngày của Sargon I cần phải được xét lại. Chúng ta thích tiếp tục tin vào những điều mà chúng ta đã quen chấp nhận cho đấy là đúng, và sự chống lại được khơi dậy khi mỗi nghi ngờ bao trùm lên những giả thiết dẫn chúng ta đến chỗ phải tìm mọi cách để bám vào đó, và kết quả là hầu hết cái gọi là lý lẽ của chúng ta chủ yếu là tìm cách tranh luận để tiếp tục tin như chúng ta đã làm.

Carl Rogers, một nhà tâm lý học nổi tiếng, đã viết trong cuốn *Bàn Về Trở Thành Người*:

Khi tôi tự cho mình là đã hiểu người khác, tôi thấy điều đó vô cùng giá trị. Cung cách mà tôi trình bày

trong bài phát biểu này có thể xa lạ đối với bạn. Liệu có cần thiết phải tự cho mình đã hiểu người khác không? Theo tôi là cần thiết. Phản ứng đầu tiên của chúng ta với hầu hết những phát biểu (chúng ta nghe thấy từ những người khác) là một sự đánh giá hoặc phán xét chứ không phải là sự thông cảm với phát biểu đó. Khi có ai đó bày tỏ tình cảm, thái độ hoặc lòng tin, chúng ta có khuynh hướng là ngay lập tức cảm thấy phát biểu đó là “đúng” hoặc “ngớ ngẩn,” “không bình thường,” “không hợp lý,” “không đúng,” “không được hay.” Rất hiếm khi chúng ta tự cho mình là đã *hiểu* một cách chính xác lời phát biểu đó có ý nghĩa gì đối với người khác.”

Có lần tôi thuê một người làm trang trí nội thất đến làm mấy tấm vải treo trong nhà. Khi hóa đơn thanh toán gửi đến, tôi sững sờ cả người.

Một vài ngày sau, có một người bạn rẽ qua nhà và nhìn thấy tấm vải treo. Tôi có nói đến giá cả, cô bạn tôi đã kêu lên: “Trời! Đắt thế a? Cậu bị nó lừa rồi.”

Có đúng vậy không? Đúng, cô bạn tôi đã nói đúng, nhưng ít có ai thích nghe sự thật, nghe người khác đánh giá mình. Vì vậy, là con người, tôi cố bảo vệ mình. Tôi nói rõ rằng cái tôi nhất là cái rẻ nhất, rằng không ai lại mua được những thứ có chất lượng và nghệ thuật cao với giá rẻ cả, và vân và vân.

Ngày hôm sau một người bạn khác rẽ vào, trầm trồ trước những tấm vải treo, khen lấy khen để và mong sao mình cũng có được những thứ tuyệt đẹp như vậy. Phản ứng của tôi hoàn toàn khác. “Xin nói

thật, bản thân tôi không thể mua được những thứ đó. Đắt quá. Tôi rất tiếc là mình đã đặt mua chúng.”

Khi chúng ta sai, chúng ta phải tự nhận. Nhưng khi lỗi đó được xử lý một cách nhẹ nhàng và khéo léo, chúng ta có thể nhận lỗi đó với những người khác và thậm chí chúng ta còn thấy hãnh diện là mình đã thẳng thắn và phóng khoáng. Nhưng chúng ta không nhận lỗi một khi ai đó nhồi nhét một sự thực không thể nào nuốt trôi được.

Horace Greeley, một nhà báo nổi tiếng nhất ở Mỹ trong thời kỳ Nội Chiến, đã không tán thành một cách mãnh liệt với những chính sách của Lincoln. Ông ta tin rằng mình có thể lôi kéo Lincoln tán thành với mình trong một chiến dịch tranh luận, chế nhạo và lăng mạ. Ông ta vận động chiến dịch ác liệt này hết tháng này sang tháng khác, hết năm này sang năm khác. Thực ra ông ta đã viết một bài báo tấn công một cách tàn bạo, gay gắt, cay độc và riêng tư vào Tổng thống Lincoln vào cái đêm Booth bắn chết Tổng thống.

Nhưng có phải điều cay đắng đó đã làm cho Lincoln phải tán thành quan điểm của Greeley không? Hoàn toàn không. Sự chế nhạo và lăng mạ không có tác dụng gì.

Nếu bạn muốn có những gợi ý tuyệt hảo nào về cách cư xử với mọi người và cố gắng để làm cho nhân cách bản thân được tốt hơn, hãy đọc cuốn tự truyện của Benjamin Franklin, một trong những cuốn về cuộc đời hấp dẫn nhất, một trong những cuốn truyện

cổ điển trong văn học Mỹ. Ben Franklin kể là ông đã chinh phục được thói quen trái với đạo lý của cuộc tranh luận và cải tạo mình thành một người có năng lực nhất, khéo léo và có tài ngoại giao trong lịch sử Mỹ.

Một hôm, khi Ben Franklin còn là một thanh niên ngờ nghệch, một người bạn cũ Quaker (tín đồ phái giáo Quaker) lôi ông ra một chỗ và mắng nhiếc ông thật cay độc:

Ben, cậu thật quá quắt. Những ý kiến của cậu như là một cái tát đối với những ai có ý kiến khác cậu. Những ý kiến đó trở nên thô thiển khiến cho chẳng còn ai nghe cậu nữa. Bạn của cậu cảm thấy vui sướng hơn khi cậu không có mặt ở đó. Cậu biết quá rõ là chẳng có ai muốn kể cho cậu nghe cái gì cả. Thật vậy chẳng ai lại đi cố cả, vì cố gắng chỉ dẫn đến khó chịu và vất vả. Do vậy cậu sẽ chẳng bao giờ biết được gì nhiều hơn đâu, có thì cũng không đáng kể.

Một trong những điều tốt đẹp nhất mà tôi biết về Ben Franklin là cung cách ông chấp nhận lời khiển trách mãnh liệt. Ông ta cũng to lớn và khôn ngoan để nhận ra rằng điều đó là đúng sự thật, để cảm thấy rằng mình đang lao vào thất bại và thảm họa xã hội. Vì vậy ông ta đã thay đổi ý kiến đột ngột. Ngay lập tức ông bắt đầu thay đổi cung cách ngoan cố, xấc láo của mình.

“Tôi coi đó là một nguyên tắc,” Franklin nói, “với mục đích là tránh tất cả mâu thuẫn trực tiếp với tình cảm của những người khác, và mọi sự khẳng định

tích cực của riêng tôi. Thậm chí tôi còn cảm bản thân mình không được sử dụng từng lời nói hay bày tỏ bằng một ngôn ngữ thể hiện ý nghĩ dứt khoát như ‘chắc thế rồi’, ‘không còn nghi ngờ gì nữa’, v.v... và tôi đã chấp nhận cách nói như, ‘theo tôi,’ ‘tôi e rằng,’ hay ‘tôi nghĩ rằng,’ hay ‘hiện nay tôi dường như thấy rằng,’. Khi có người nào đó khẳng định điều gì mà tôi cho rằng đó là sai, tôi cũng không cho phép mình tự đối đầu với anh ta ngay và bày tỏ ý kiến cho rằng lời đề nghị của anh ta là phi lý, nên khi đối đáp, tôi phải quan sát để thấy ở một số trường hợp hay hoàn cảnh, ý kiến của anh ta có cái đúng, và trong trường hợp hiện nay, dường như có sự khác biệt đối với tôi. Tôi sẽ sớm tìm ra điểm lợi trong việc tôi thay đổi tính cách này. Cuộc nói chuyện mà tôi tham gia diễn ra một cách thú vị. Khi tôi đưa ra ý kiến của mình một cách khiêm tốn, mọi người đều chấp nhận ngay và ít có ai phản đối; tôi có bị sai thì cũng ít ai làm cho tôi phải hổ thẹn. Đồng thời tôi cũng có thể chinh phục được họ một cách dễ dàng để họ từ bỏ những khuyết điểm và chấp nhận tôi có cái đúng.

“Phương pháp này, lúc đầu tôi cũng áp đặt một cách khiên cưỡng, không hợp với khuynh hướng tự nhiên, nhưng dần dà cũng trở nên dễ dàng hơn và thành thói quen đối với tôi. Cho nên 50 năm qua không ai còn nghe thấy những ý kiến giáo điều của tôi. Với thói quen đó (sau khi tôi từ bỏ được cá tính cầu toàn), tôi cho rằng chủ yếu nhờ có nó mà tôi đã thu phục được mọi người khi tôi đưa ra những thể

chế mới hoặc thay đổi những cái cũ và đã có ảnh hưởng nhiều đến hội đồng công chúng khi tôi là một thành viên, vì tôi đâu có phải là người diễn thuyết giỏi gì cho cam, mỗi khi nói chuyện là tôi ấp a ấp úng, vậy mà nhìn chung tôi đều làm mọi người nắm được ý của mình.”

Thế những phương pháp của Ben Franklin có tác dụng gì trong kinh doanh? Xin đơn cử hai thí dụ:

Katherine A. Allred ở vùng Kings Mountain, North Carolina, là một kiểm soát viên kỹ thuật cơ khí công nghiệp cho một nhà máy sản xuất sợi. Bà có kể lại cho lớp học cách bà giải quyết một vấn đề nhạy cảm như thế nào:

“Một phần trách nhiệm của tôi là phụ trách việc thành lập và bảo trì những hệ thống và tiêu chuẩn ưu đãi cho những người điều khiển máy để họ có thể làm ra nhiều của cải hơn thông qua việc sản xuất được nhiều sợi hơn. Hệ thống mà chúng tôi đang sử dụng hoạt động tốt khi chúng tôi chỉ có hai hay ba loại sợi, nhưng gần đây chúng tôi mở rộng sản xuất cho phép chúng tôi sử dụng hơn 12 loại sợi. Như vậy hệ thống hiện hành không còn thích hợp để trả lương thích đáng cho công nhân vận hành máy và khuyến khích họ tăng năng suất. Tôi đã đưa ra một hệ thống mới cho phép chúng tôi trả lương công nhân thông qua loại sợi mà người công nhân đó chạy trong một thời gian cụ thể. Với hệ thống mới có trong tay, tôi bước vào cuộc họp với một quyết tâm chứng minh cho ban giám đốc rằng hệ thống của tôi là phương pháp

đúng. Tôi trình bày chi tiết làm sao họ lại sai và chứng minh họ đang không công bằng và làm thế nào tôi có đủ câu giải đáp mà họ cần. Không nói ngoa, tôi đã thất bại thảm hại! Tôi cứ phải tối tăm mặt mũi mà bảo vệ vị trí của tôi trong hệ thống mới đến nỗi họ cũng không còn chỗ hờ nào mà công nhận một cách thoải mái những mắc mứu đối với hệ thống cũ. Vấn đề thế là bị chôn chặt ở đấy.

“Sau nhiều buổi học, tôi nhận ra rất rõ mình đã mắc sai lầm ở chỗ nào. Tôi triệu tập một cuộc họp khác và lần này tôi hỏi mọi người xem những vấn đề của họ là ở chỗ nào. Chúng tôi thảo luận từng điểm một và tôi lấy ý kiến của họ xem đâu là điểm tốt nhất để tiến hành. Với một vài gợi ý sơ sài, vào những lúc thích hợp tôi đã để họ phát triển hệ thống của tôi. Vào cuối cuộc họp khi tôi thực sự trình bày hệ thống của tôi, họ vui vẻ chấp nhận ngay.

“Giờ đây tôi tin rằng không thể có được những gì tốt đẹp và có thể còn bị nhiều tác hại gây ra nếu bạn nói thẳng cho anh ta rằng anh ta đã sai. Bạn chỉ có thể thành công trong việc lấy đi của người đó lòng tự trọng nhưng rồi bạn sẽ không còn được hoan nghênh trong bất cứ cuộc thảo luận nào.”

Xin lấy một ví dụ khác - và xin nhớ rằng những trường hợp tôi nêu ra là điển hình của những kinh nghiệm của biết bao người. R. V. Crowley là một người chào hàng cho một công ty khai thác gỗ ở New York. Crowley công nhận rằng đã bao năm nay ông nói cho những thanh tra cứng đầu ngành khai thác

gỗ rằng họ đã sai, và ông ta cũng thắng cả những cuộc tranh luận nữa. Nhưng điều đó không có tác dụng gì.

“Vì những thanh tra này giống như những trọng tài môn thể thao bóng chày. Khi họ đã quyết định rồi, họ không bao giờ thay đổi,” ông Crowley nói.

Ông Crowley nhận thấy rằng công ty của ông ta đang thua lỗ hàng nghìn đô la qua các cuộc tranh luận mà ông ta đã thắng. Cho nên trong khi theo học lớp của tôi, ông ta quyết tâm thay đổi chiến thuật và từ bỏ tranh luận. Kết quả thế nào các bạn có biết không? Sau đây là câu chuyện mà ông ta kể cho các thành viên trong lớp học:

“Một buổi sáng điện thoại trong văn phòng của tôi reo. Một người nóng tính ở đầu dây bên kia bực bội thông báo cho tôi rằng chiếc xe chở đầy gỗ mà chúng tôi đã chuyển đến cho nhà máy của ông ta hoàn toàn không được thỏa đáng. Công ty ông ta đã không dỡ hàng xuống và yêu cầu chúng tôi phải xấp xếp cho người đến chuyển ngay gỗ ra khỏi bãi. Sau khi một phần tư số gỗ đã được dỡ xuống, nhân viên thanh tra của họ báo cáo rằng gỗ có đến 55% kém chất lượng. Trong tình cảnh đó, họ không chấp nhận.

“Tôi liền đi đến nhà máy của ông ta và trên đường tôi suy nghĩ cho ra cách tốt nhất để xử lý tình huống đó. Bình thường ở vào những hoàn cảnh như vậy, tôi đã nêu ra những luật lệ về xếp hạng chất lượng gỗ qua kinh nghiệm và kiến thức bản thân là một thanh tra khai thác gỗ, tôi sẽ thuyết phục viên thanh tra

kia rằng gỗ đó đạt tiêu chuẩn và ông ta đang nói trái với luật đánh giá gỗ trong quá trình thanh tra của ông ta. Tuy nhiên tôi cho rằng tôi sẽ áp dụng nguyên lý mà tôi học được trong khóa học này.

“Khi tôi đến nhà máy, tôi thấy người đại lý mua và viên thanh tra hớn hỏ tinh quái, sẵn sàng tranh cãi. Chúng tôi đi đến chỗ chiếc xe đang dỡ hàng xuống và tôi yêu cầu họ cứ tiếp tục dỡ để tôi xem hàng ra sao. Tôi yêu cầu viên thanh tra bắt đầu cho ý kiến và nói xem ông ta từ chối ở điểm nào, rồi xếp những thanh gỗ tốt sang một đống khác.

“Sau khi nhìn kỹ ông ta một lát, tôi mới nảy ra ý kiến cho rằng ông ta quá ngặt nghèo trong thanh tra và ông ta đã nêu sai những nguyên tắc. Loại gỗ này là gỗ thông trắng, và tôi biết viên thanh tra rất lành nghề trong những loại gỗ rắn, nhưng lại không phải là chuyên gia về gỗ thông trắng. Cũng may tôi lại là chuyên gia về gỗ thông trắng, nhưng liệu tôi đã phản đối về cung cách ông ta xếp hạng gỗ chưa? Không đời nào. Tôi tiếp tục quan sát và dần dần hỏi là tại sao những khúc gỗ này lại không được. Tôi không hỏi một câu nào ám chỉ là ông ta sai. Tôi nhấn mạnh rằng lý do duy nhất để tôi hỏi là liệu chúng tôi sẽ phải giao chính xác mặt hàng nào mà công ty ông ta cần trong những chuyến hàng sau.

“Bằng cách đặt câu hỏi trên tinh thần thân thiện, hợp tác và luôn mồm nói rằng họ đúng khi phải làm những tấm gỗ không đáp ứng nhu cầu của họ, tôi đã làm cho ông ta vui dần lên, và rồi mối quan hệ căng

thẳng giữa chúng tôi cũng biến mất dần. Thi thoảng tôi cẩn thận đặt một câu nhận xét khiến cho ông ta nảy ra ý kiến cho rằng một số khúc gỗ đã bị ông ta từ chối thực ra vẫn đủ tiêu chuẩn như ông ta đã mua và những nhu cầu mà họ đòi hỏi là những loại gỗ đắt tiền hơn. Tuy nhiên tôi rất cẩn thận không để ông ta nghĩ rằng là tôi đang tranh luận cho to chuyện ra.

“Dần dần ông ta thay đổi hoàn toàn thái độ. Cuối cùng ông ta công nhận với tôi rằng ông ta không có kinh nghiệm về gỗ thông trắng và bắt đầu hỏi tôi về từng khúc gỗ một khi chúng được dỡ khỏi ô tô. Tôi giải thích tại sao khúc gỗ đó lại nằm trong tiêu chuẩn đã định, nhưng tôi vẫn luôn mồm nói rằng chúng tôi không muốn ông ta mua loại gỗ không thích hợp với mục đích. Cuối cùng ông ta đi đến mức cảm thấy mình có lỗi mỗi khi ông ta quăng một khúc gỗ sang bên đồng gỗ thải ra. Và ông ta nhận lỗi là đã không phân biệt được loại gỗ nào tốt theo yêu cầu của mình.

“Kết quả cuối cùng là sau khi tôi ra về, ông ta đã kiểm lại toàn bộ số gỗ trên xe và chấp nhận hết, còn chúng tôi thì nhận được ngân phiếu với đầy đủ số tiền thanh toán.

“Chỉ cần một thời điểm chính xác, một sự khôn khéo và lòng quyết tâm không nói rằng người khác đã sai lầm, một số tiền lớn đã thu được cho công ty, nhưng cũng thật là khó để đặt giá trị đồng tiền lên trên thiện chí đã thu được.”

Martin Luther King (một giáo sĩ da đen Mỹ, người

đã đứng lên đòi quyền bình đẳng cho người da đen. Ông được giải thưởng Hòa Bình Nobel năm 1964 và bị ám hại năm 1968) được hỏi là làm thế nào với tư cách là một người yêu hòa bình mà ông lại là người khâm phục trường Không quân Daniel “Chappie” James, lúc đó là một sĩ quan da đen cao cấp nhất trong nước, ông King đã trả lời, “Tôi đánh giá con người qua những nguyên tắc sống của họ, chứ không qua những nguyên tắc sống của riêng tôi.”

Tướng Robert E. Lee cũng đã từng nói với Tổng Thống của Liên Bang Jefferson Davis bằng những lời ca ngợi nồng nhiệt nhất về một sĩ quan nào đó dưới quyền của ông ta. Một sĩ quan tuy từng khác rất ngạc nhiên. “Thưa Đại tướng, ngài có biết rằng viên sĩ quan mà ngài khen ngợi là một trong những kẻ thù ghê gớm nhất của ngài không, kẻ đã lờ cơ hội ám hại ngài không?” “Có, tôi biết,” Tướng Lee trả lời, “nhưng Tổng thống hỏi tôi về con người đó; ông ta không hỏi ý kiến của người đó về tôi.”

Nhân đây tôi cũng xin nói là tôi cũng không đưa ra được ý gì mới trong chương này. Cách đây hai nghìn năm chúa Giê-su đã nói: “Hãy nhanh chóng tán đồng với địch thủ của bạn đi.”

Và 2.200 năm trước Công Nguyên, hoàng đế Akhtoi của Ai Cập đã cho con trai mình một lời khuyên khôn ngoan, mà lời khuyên đó vẫn còn rất cần cho ngày nay. “Hãy tỏ ra mình lịch thiệp. Điều đó sẽ giúp con chinh phục được mọi người.”

Nói cách khác, đừng có tranh luận với khách hàng

của mình hay người vợ hay chồng của mình hay địch thủ của mình. Đừng nói rằng họ sai, đừng làm cho họ bất mãn. Hãy áp dụng một chút ngoại giao.

NGUYÊN LÝ 2

Hãy tỏ sự tôn trọng đối với những ý kiến của người khác. Đừng bao giờ nói: “Anh sai rồi.”

NẾU BẠN SAI, HÃY NHẬN LỖI

Chỉ cách nhà tôi độ vài phút đi bộ có một dải rừng cây chưa khai phá, nơi có những bụi cây mâm xôi hoa nở trắng xóa vào mùa xuân, nơi có những con sóc làm tổ, nuôi con và những cây cỏ tai hùm cao bằng đầu ngựa. Khu đất rừng nguyên sơ này được gọi là Công Viên Rừng - và đây là rừng nên có lẽ cũng không khác về vẻ bề ngoài đối với nơi Côlômbô đã phát hiện ra châu Mỹ. Tôi thường đi trong công viên với Rex, một chú chó săn con nòi Boston. Đây là một con chó con không gây hại và thân mật; và vì chúng tôi hiếm khi gặp ai trong công viên, tôi đưa con Rex đi theo mà không có xích hay có rọ mõm.

Một hôm chúng tôi gặp một cảnh sát cưỡi ngựa trong công viên và viên cảnh sát muốn tỏ mình có quyền hành.

“Ông thả rông chó trong công viên mà không có xích hay rọ mõm là có ý gì thế? - viên cảnh sát khiển trách tôi, “Ông không biết là ông đang phạm luật hay sao?”

“Có, tôi có biết,” tôi trả lời khẽ, “nhưng tôi không

nghe con chó sẽ làm hại ai ở đây cả.”

“Ông không cho là như vậy à? Luật pháp đâu có quan tâm ông nghe gì cơ chứ. Con chó đó có thể giết chết một con sóc hay cắn một đứa bé. Thôi lần này tôi không phạt ông đâu, nhưng nếu tôi còn bắt gặp con chó ở một lần nữa mà không có rọ mõm hay xích, tôi sẽ đưa ông ra tòa đấy.”

Tôi ngoan ngoãn hứa sẽ tuân theo.

Tôi đã chấp hành trong một vài lần. Nhưng con Rex lại không thích rọ mõm, tôi cũng thế, vì vậy tôi quyết định thử một dịp xem sao. Mọi thứ thật tuyệt trước khi chúng tôi vấp phải khó khăn. Vào một buổi chiều, Rex và tôi rượt đuổi trên đỉnh đồi, bỗng nhiên tôi mất hết can đảm, tôi thấy vẻ uy nghi của luật pháp với con ngựa hồng đứng chắn ngang đường. Rex vượt lên trước, lao về phía viên sĩ quan cảnh sát.

Sắp có chuyện rồi, tôi biết điều đó. Vì vậy tôi không đợi đến lúc viên cảnh sát cất tiếng nói, nhưng tôi đã nói trước, “Thưa ông sĩ quan, ông đã bắt được tôi quả tang. Tôi có lỗi. Tôi không thể chối cãi được nữa. Tuần trước ông đã cảnh báo tôi rằng nếu tôi mà còn mang theo chó không có xích hay rọ mõm, ông sẽ phạt tôi.”

“Thôi được, tôi biết, cho một con chó con chạy lăng xăng ở chỗ vắng người thì ai mà chẳng bị cắn dở,” viên cảnh sát trả lời, giọng ôn tồn.

“Vâng, đúng là bị cắn dở quá, nhưng điều này đã vi phạm luật.”

“Được, một con chó con như vậy chẳng làm hại ai

đâu,” viên cảnh sát đáp lại.

“Không, nhưng nó có thể giết chết một con sóc,” tôi nói.

“Không đâu, ông cứ lo hơi quá. Tôi bảo ông làm thế này nhé. Ông cứ để cho nó chạy trên ngọn đồi đến chỗ mà tôi không thể nhìn thấy ông, và thế là chúng ta sẽ quên chuyện đó đi.”

Viên cảnh sát đó, một con người, muốn cảm thấy mình quan trọng; vì thế tôi tự lên án mình, cách duy nhất mà ông ta có thể nuôi dưỡng lòng tự trọng là tỏ thái độ thương người hào hiệp.

Nếu tôi mà cứ cãi lại - à, không hiểu bạn đã từng bao giờ cãi công an chưa?

Nhưng thay vì cãi lại viên cảnh sát đó, tôi đã công nhận ông ta đúng và tôi hoàn toàn sai; tôi nhận lỗi nhanh, cởi mở và vui vẻ. Sự việc đã kết thúc một cách thoải mái, tôi đứng về phía ông ấy và ông ấy đứng về phía tôi. Bản thân ngài Chesterfield cũng khó mà rộng lượng hơn viên cảnh sát cuỡi ngựa này, một người mới cách đây một tuần đã dọa luật pháp với tôi.

Nếu chúng ta mà biết mình sắp bị khiển trách, thế thì mình cứ tự làm trước đi có tốt hơn biết mấy không? Nghe lời tự kiểm điểm có dễ dàng hơn bao nhiêu so với việc phải chịu lời lên án từ người xa lạ cơ chứ?

Hãy tự nói lên những gì mà bạn cho là những điều xúc phạm mà những người khác đang nghĩ hay muốn nói về mình, và hãy nói ra điều đó trước khi họ

nói. Hiếm khi có được thái độ rộng lượng, tha thứ và coi nhẹ sai lầm của bạn như viên cảnh sát kia đã làm với tôi và con chó Rex đâu.

Ferdinand E. Warren, một họa sĩ thương mại, đã áp dụng thủ thuật này để giành được thiện chí của một khách hàng nghệ thuật nóng tính, thô bạo.

“Điều quan trọng trong việc vẽ tranh cho quảng cáo hay xuất bản là phải chính xác,” ông Warren nói như vậy khi ông kể chuyện.

“Có một số biên tập chuyên về hội họa đòi hỏi rằng họ phải được hưởng tiền nhuận bút ngay; trong những trường hợp như vậy, có thể sẽ có một sai lầm nhỏ xảy ra. Tôi có quen một giám đốc hội họa luôn thích bới lông tìm vết người khác. Tôi thường rời văn phòng ông ta mà cảm thấy khinh ông ta, không phải vì lời phê bình, mà vì phương pháp phê bình của ông ta. Gần đây tôi đã giao nộp gấp việc của mình cho biên tập hội họa. Ông ta gọi điện thoại bảo tôi phải đến ngay văn phòng. Ông ta bảo có điều sai trong việc này. Khi tôi đến, tôi đã thấy ngay điều mình dự đoán trước, và thấy sợ. Ông ta giận dữ, luôn mồm đưa ra những câu phê phán, hỏi tôi tại sao lại làm như vậy. Đây là cơ hội để tôi tự phê bình như tôi đã được học ở lớp. Tôi nói: “Thưa ông, nếu những gì ông nói là đúng, tôi sai và đã sai như vậy thì không gì có thể cải được. Tôi làm công tác vẽ tranh cho ông bấy lâu nay rồi nên nhẽ ra tôi phải làm tốt hơn. Tôi tự thấy xấu hổ với mình.”

“Ngay lập tức ông ta đứng ra bênh tôi. ‘Đúng, anh

nói đúng, nhưng đây không phải là lỗi gì nghiêm trọng đâu. Chỉ là....”

“Tôi ngắt lời ông ta. ‘Thưa ông, dù là lỗi gì đi chăng nữa cũng phải trả giá cả và chúng đều gây bức tức khó chịu,’ tôi nói.

“Ông ta liền nói chen vào, nhưng tôi cứ tranh nói trước, vì lúc đó là dịp tuyệt vời đối với tôi. Lần đầu tiên trong đời, tôi tự phê và tôi thích làm điều đó.”

“ ‘Nhẽ ra tôi phải cẩn thận hơn,’ tôi nói tiếp. ‘Ông đã tạo cho tôi bao nhiêu việc để làm, nên ông đáng được hưởng cái tốt nhất; vì vậy tôi sẽ vẽ lại toàn bức tranh đó.’

“ ‘Không, không phải vẽ lại nữa!’ ông ta nói lại. ‘Tôi không muốn đặt cậu vào chỗ rắc rối đến như vậy đâu.’ Ông ta ca ngợi công việc của tôi, bảo đảm với tôi rằng ông chỉ muốn có thay đổi nhỏ và cái lỗi nhỏ đó của tôi không gây tổn kém gì cho hăng của ông ta đâu; rồi rút cuộc đó chỉ là một chi tiết nhỏ, không đáng phải lo lắng.

“Việc tội hăng hái tự phê bình khiến cho cơn giận dữ biến khỏi ông ta. Kết thúc, hôm đó ông ta dẫn tôi đi ăn trưa; và trước khi chúng tôi chia tay nhau, ông ta giao cho tôi một ngân phiếu và cả tiền nhuận bút nữa.”

Khi con người ta đủ can đảm nhận lỗi, họ cảm thấy thật mãn nguyện. Nó không những làm cho lỗi lầm và dè dặt biến mất, mà còn giúp giải quyết vấn đề do lỗi lầm đó tạo ra.

Bruce Harvey ở Albuquerque, bang New Mexico,

đã đưa nhầm toàn bộ tiền lương cho một nhân viên nghỉ ốm. Khi phát hiện ra mình nhầm, anh ta nói với nhân viên đó và giải thích rằng để sửa chữa sai lầm đó, anh ta phải bớt lương của anh ta đi để bù số tiền anh ta trả quá đó. Người nhân viên đó nằn nì rằng điều đó có thể gây cho anh một khó khăn ghê gớm về tài chính, nên anh ta khất được bồi hoàn số tiền đó sau một thời gian. Harvey phân trần rằng muốn làm thế, anh ta phải xin ý kiến người kiểm soát viên xem ông ta có đồng ý không. Harvey báo cáo: “Tôi biết việc này sẽ làm ông chủ bực mình lắm. Trong lúc còn đang quyết định xem nên xử lý tình huống đó như thế nào cho tốt, tôi nhận mọi rắc rối đó là do tôi gây ra và tôi phải nhận lỗi trước ông chủ.

“Tôi bước vào căn phòng của ông ta, nói rằng tôi đã mắc một sai lầm và sau đó kể đầu đuôi câu chuyện cho ông ta hay. Ông ta dùng dùng nổi giận, nói rằng đó là lỗi của phòng nhân sự. Tôi nhắc lại rằng đó là lỗi của tôi. Ông ta lại nổi giận dùng dùng, cho rằng phòng kế toán cầu thả. Tôi lại cố giải thích đó là lỗi của tôi. Ông ta đổ lỗi cho hai nhân viên, nhưng tôi đều nói rằng đó là lỗi của tôi. Cuối cùng ông ta nhìn tôi và nói, ‘Thôi được, đó là lỗi của cậu. Vậy bây giờ đi sửa lại lỗi đi.’ Lỗi được sửa và không ai gặp rắc rối cả. Tôi cảm thấy tuyệt vời vì tôi đã có khả năng giải quyết được những vấn đề căng thẳng và đã có can đảm không lấy cớ để cáo lỗi. Kể từ đó ông chủ của tôi càng tỏ ra tôn trọng tôi hơn.”

Chỉ có kẻ ngốc mới đứng ra cãi bay khuyết điểm

của mình, nhưng những ai biết nhận lỗi đều có cảm giác mình trở thành cao thượng và sung sướng hơn. Ví dụ, một trong những điều đẹp nhất mà lịch sử ghi lại về Robert E. Lee là cung cách ông ta tự trách mình trước việc để cho Pickett đã thất bại trong cuộc tấn công Gettysburg.

Cuộc tấn công của Pickett rõ ràng là một cuộc tấn công thông minh và ngoạn mục nhất đã từng xảy ra ở thế giới phương Tây. Bản thân tướng George E. Pickett cũng đẹp. Ông để tóc dài đến nỗi những búi tóc nâu vàng dài gần chấm vai; và cũng giống như Napoleon trong những chiến dịch ở Itali, gần như hàng ngày ông đã viết những lá thư đậm tình nồng cháy trong lúc còn đang ở chiến trường. Đội quân trung thành của ông chào đón ông vào buổi chiều tháng 7 bi thảm khi ông vui vẻ tiến về đoàn quân của Liên Minh, chiếc mũ ông đội lệch sang tận bên tai phải. Đoàn quân chào đón và đi theo ông, vai kề vai, họ giương cao ngọn cờ và lưỡi lê sáng loáng dưới ánh nắng. Thật là một cảnh tượng tráng lệ, uy nghi, và khi đoàn quân Liên Minh đi qua, mọi người trầm trồ tán thưởng.

Quân của Pickett tràn về phía trước, qua các miệt vườn và cánh đồng ngô, qua đồng cỏ và khe núi. Đại bác của kẻ thù nã vào đoàn quân, khoét thành những mảng lớn, nhưng đoàn quân vẫn lao lên, đầy can đảm và không gì có thể cản được.

Bỗng nhiên bộ binh của Liên Minh xuất hiện ngay phía sau bức tường đá trên Cemetery Ridge, nơi họ

đang trú ẩn và bắn hàng tràng súng vào quân đang lao lên tấn công của Pickett. Cả ngọn đồi phủ toàn lửa, như một lò sát sinh, một núi lửa đang phun. Trong nháy mắt, tất cả những chỉ huy lữ đoàn của Pickett, trừ một người, đã ngã xuống và 4/5 trong 5.000 quân đã hy sinh.

Tướng Lewis A. Armistead, dẫn đầu đoàn quân trong đợt tấn công cuối cùng, đã lao lên phía trước, vẫy mũ đặt trên đầu gươm, hét vang:

“Hãy dùng lưỡi lê đâm chết chúng đi, các chiến sĩ!”

Lính của ông đã làm theo lời hô đó. Họ vượt qua tường, giờ lê đâm kẻ thù, lấy báng súng trường đập vỡ đầu chúng và cắm cờ chiến ở phía Nam Cemetery Ridge.

Cờ vẫy trong chốc lát, và ngay lúc đó, sự việc đạt đến cao trào. Quân Liên Bang dưới sự chỉ huy của Pickett, dù cho có dũng cảm, anh hùng đến mấy đi nữa, cũng chỉ là sự bắt đầu của sự kết thúc. Lee thất trận. Ông ta không sao tiến sâu vào miền Bắc được. Mà ông ta cũng biết được điều đó

Miền Nam đã thất bại hoàn toàn.

Lee đau khổ vô cùng, đến mức ông xin từ chức và yêu cầu Jefferson Davis, Tổng thống của Liên Bang, hãy cử “một thanh niên có tài”. Nếu Lee mà muốn đổ lỗi cho sự thảm bại của cuộc tấn công của Pickett lên đầu ai đó, chắc ông ta có vô khối lý do để làm điều đó. Một số chỉ huy sư đoàn đã làm ông thất bại. Quân kỵ binh đã không đến kịp thời để tăng cường yểm trợ cho quân bộ binh tấn công. Điều đó đã dẫn đến sai lầm và thất bại.

Nhưng Lee quá cao thượng nên ông đã không đổ lỗi cho ai. Khi đội quân của Pickett bị đánh tới tởm về phòng tuyến của Liên Bang, Robert E. Lee đã đích thân cưỡi ngựa ra đón họ, tự trách mình, thật là một hành động siêu phàm. “Tất cả là lỗi tại tôi. Chính tôi, và chỉ tôi mà thôi, đã thất bại trong trận đánh này.”

Ít có vị tướng nào trong lịch sử lại có lòng can đảm và tính cách để công nhận sai lầm đó.

Michael Cheung, một giảng viên của lớp học ở Hồng Kông, có nói về nền văn hóa Trung Hoa có nét đặc trưng ra sao và có những lúc cần phải nhận biết rằng cái lợi trong việc ứng dụng một nguyên lý có thể còn tốt hơn là duy trì một truyền thống cổ xưa như thế nào. Tại lớp học có một học viên trung niên, người đã bị con trai của mình bỏ rơi hàng bao năm nay. Ông bố là người nghiện thuốc phiện, nhưng nay đã cai. Theo truyền thống Trung Hoa, người nhiều tuổi hơn không bao giờ lại đi làm lãnh trước. Người bố cảm thấy tuy thẳng con trai. Vào những buổi học đầu tiên, ông ta nói về những đứa cháu mà ông ta chẳng bao giờ biết mặt và ông khao khát muốn đoàn tụ với con trai của mình biết nhường nào. Học viên toàn là người Trung Quốc đã thông cảm với mâu thuẫn của ông ta giữa lòng khao khát và truyền thống lâu đời. Người cha cảm thấy thanh niên phải tỏ lòng kính trọng người già và ông ta đã đúng khi không chịu từ bỏ lòng khao khát của mình, nhưng vẫn đợi con trai mình đến với mình.

Đến cuối lớp học, người cha lại báo cáo với lớp học.

“Tôi đã suy nghĩ kỹ vấn đề này. Ông Dale Carnegie nói, ‘Nếu mình sai, hãy nhanh chóng nhận cái sai đó một cách nhiệt thành.’ Khi tôi nhận ra sai lầm của mình thì đã quá muộn, nhưng tôi vẫn nhận sai lầm đó một cách nhiệt thành. Tôi đã làm hại con trai tôi. Nó đã đúng khi không muốn gặp tôi và đã tổng khứ tôi ra khỏi cuộc đời của nó. Có thể tôi sẽ thấy xấu hổ khi phải mong cho người trẻ hơn mình nhận lời xin lỗi của mình, nhưng tôi đã lầm và đó là trách nhiệm của tôi phải chấp nhận sai lầm đó.” Cả lớp hoan hô và hoàn toàn ủng hộ ông ta. Tại lớp học khác ông ta đã kể lại là mình đã đến nhà con trai mình như thế nào, yêu cầu nó thứ lỗi ra sao và nay hai bố con đã hòa thuận và cuối cùng ông đã được gặp con dâu và các cháu nội của mình.

Elbert Hubbard là một trong những tác giả lập dị nhất, người đã khuấy động cả một nước, khiến cho mọi người nổi giận vì những lời nói độc địa của mình. Nhưng với sự khéo léo hiếm có trong việc cư xử với mọi người mà Hubbard đã thường xuyên biến thù thành bạn.

Ví dụ, khi có một độc giả nào đó tức giận viết cho ông ta, nói rằng người đó không tán thành bài báo này bài báo nọ và kết thúc, gọi Hubbard là người thế này thế nọ, ông ta vẫn viết thư phúc đáp như sau:

Khi ngồi suy nghĩ kỹ tôi mới thấy mình cũng không hoàn toàn đồng ý với mình. Không phải tất cả những gì tôi viết ngay hôm qua lại hấp dẫn tôi ngày hôm nay. Tôi vui mừng được biết ông cũng suy nghĩ

về chủ đề đó. Lần sau ông có đi qua nhà tôi, dứt khoát ông phải vào thăm chúng tôi đấy, rồi chúng ta ngồi bàn cho ra nhẽ chủ đề đó. Tôi xin dành cho ông cái bắt tay nối vòng tay muôn dặm. Xin gửi tới ông lời chào trân trọng.

Kính thư.

Bạn còn có thể nói gì với một người đã cư xử với bạn như vậy cơ chứ?

Khi chúng ta đúng, hãy cố thuyết phục một cách dịu dàng và khéo léo theo cách nghĩ của mình, và khi chúng ta sai – và điều này thường thật đáng ngạc nhiên khi chúng ta chân thật với bản thân mình – chúng ta hãy chấp nhận những sai lầm của mình một cách nhanh chóng và nhiệt thành. Không phải chỉ có thủ thuật đó tạo ra những kết quả bất ngờ, mà bạn có tin thì tùy nhưng dù dưới hoàn cảnh nào nếu bạn công nhận sai lầm thì bạn sẽ thấy vui hơn nhiều so với việc bạn cố cố đứng ra mà biện bạch cho bản thân.

Chúng ta hãy nhớ câu ngôn ngữ cổ: “Khi bạn tranh cãi, bạn sẽ chẳng bao giờ cảm thấy thỏa mãn, nhưng khi bạn chịu nhận, bạn sẽ thu được nhiều hơn bạn mong đợi.”

NGUYỄN LÝ 3

***Nếu bạn sai, hãy nhận lỗi
một cách nhanh chóng và nhiệt thành.***

MỘT GIỌT MẬT ONG

Nếu bạn mất bình tĩnh và mắng mỏ người khác, bạn cảm thấy nhẹ nhõm. Nhưng thế còn người khác thì sao? Liệu người đó có chia sẻ được thú vui đó của bạn không? Liệu giọng nói hiêu chiến, thái độ thù địch của bạn có làm cho người đó cảm thấy dễ dàng chấp thuận với bạn không?

“Nếu bạn đến với tôi bằng những quả đấm mạnh gấp đôi,” Woodrow Wilson nói, “tôi nghĩ tôi có thể hứa với bạn rằng quả đấm của tôi sẽ còn nhanh gấp đôi của bạn; nhưng nếu bạn đến với tôi và nói, ‘Thôi, chúng ta hãy ngồi xuống và cùng nhau thảo luận, rồi nếu có những bất đồng, thì chúng ta sẽ hiểu tại sao chúng ta lại bất đồng và những điểm còn tranh cãi là gì,’ chúng tôi sẽ thấy ngay rằng rút cuộc chúng tôi có khác biệt gì với nhau lắm đâu, và điểm mà chúng tôi còn không đồng ý với nhau là ít lắm, trong khi đó những điểm mà chúng tôi có cùng một ý nghĩ lại nhiều, nên chỉ cần chúng tôi kiên nhẫn và ngay thẳng cùng với lòng khao khát muốn đi đến thỏa thuận là chúng tôi sẽ thỏa thuận được.”

Không ai lại đánh giá chân lý của lời nói của Woodrow Wilson hơn là John D. Rockefeller, con. Trở lại năm 1915, Rockefeller là người bị khinh rẻ vô cùng ở Colorado. Một trong những cuộc đình công đẫm máu nhất trong lịch sử công nghiệp của Mỹ đã làm sững sốt cả bang vì hai năm khủng khiếp đó. Những người thợ mỏ nổi giận, hung hăng đòi Công ty Sắt Thép và Nhiên Liệu Colorado phải tăng lương cho họ; Rockefeller lúc đó đang điều hành công ty. Tài sản bị đập phá, quân đội được gọi đến. Máu đã đổ. Những người thợ mỏ bị bắn chết, thi thể của họ lộ chỗ vết đạn bắn.

Vào thời điểm như vậy, với bầu không khí sục sôi căm thù, Rockefeller muốn thắng những người đình công theo cách nghĩ của mình. Và ông ta đã thắng. Bằng cách nào? Sau đây là câu chuyện xảy ra. Sau nhiều tuần làm bạn với mọi người, Rockefeller đã nói chuyện với những đại diện của những người đình công. Xét về tính trọn vẹn mà nói, bài diễn văn đó là một kiệt tác. Nó tạo ra những kết quả tuyệt vời. Nó làm dịu đi những đợt sóng căm phẫn đang sôi trào, đe dọa nuốt chửng Rockefeller. Nó giành được biết bao người thần phục. Nó đưa ra những thực tiễn một cách thân thiện, khiến cho những người đình công quay trở lại làm việc không dả động gì đến việc tăng lương mà họ đã từng đấu tranh quyết liệt.

Lời bài diễn văn đó nghe mà thân thiện biết bao. Chúng ta biết là lúc đó Rockefeller đang nói chuyện với những người mà cách đó có mấy ngày còn đòi treo

cổ ông lên cây táo chua; nhưng giá như ông ta có nói chuyện với những người thuộc đoàn y tế, chắc cũng không dễ chịu và lịch thiệp đến như vậy. Bài nói chuyện của ông ta sáng bừng lên những câu như *Tôi lấy làm tự hào* được có mặt ở đây, được đến thăm những tổ ấm của các bạn, được gặp những người vợ và con cái các bạn, chúng ta gặp nhau ở đây với tư cách không phải là những người xa lạ, mà là *những người bạn....* với tinh thần *vì tình bằng hữu, vì quyền lợi chung*, chỉ có *sự cho phép* của các bạn tôi mới có mặt được ở đây.

“Đây là một ngày hội của đời tôi,” Rockefeller bắt đầu. “Đây là lần đầu tiên tôi được có một dịp may gặp gỡ những đại diện của nhân viên công ty vĩ đại này, các quan chức và những người quản lý, và tôi xin bảo đảm với các bạn rằng tôi tự hào được có mặt ở đây, tôi sẽ ghi nhớ cuộc gặp gỡ chừng nào tôi còn sống. Nếu như cuộc gặp gỡ này xảy ra cách đây hai tuần, chắc tôi đứng đây sẽ hoàn toàn xa lạ đối với các bạn, ngoài vài khuôn mặt quen thuộc. Tuần trước tôi có cơ hội thăm tất cả các trại ở mỏ than phía nam và được đích thân nói chuyện với hầu hết tất cả các đại diện, trừ những ai vắng mặt; được đến thăm những tổ ấm của các bạn, được gặp những người vợ và con cái các bạn, chúng ta gặp nhau ở đây với tư cách không phải là những người xa lạ, mà là những người bạn, và với tinh thần vì tình bằng hữu đó mà tôi vô cùng sung sướng có dịp này để thảo luận với các bạn về quyền lợi chung của chúng ta..

“Bởi vì đây là cuộc gặp gỡ của những người lãnh đạo công ty và các đại diện của anh em nhân viên, nên chỉ có sự cho phép của các bạn tôi mới có mặt ở đây, vì tôi không thật gặp may để là một trong các bạn; song tôi vẫn cảm thấy tôi gắn bó rất mật thiết với các bạn, vì về một ý nghĩa nào đó tôi đại diện cho cả cổ đông và những người giám đốc.”

Phải chăng đây là ví dụ tuyệt vời về nghệ thuật biến thù thành bạn?

Cứ cho là Rockefeller đã có một chính sách khác. Cứ cho là ông đã tranh luận với thợ mỏ và tung mọi thực tế phũ phàng vào mặt họ. Cứ cho ông đã kể cho họ qua giọng nói và lời bóng gió để họ thấy là họ sai. Cứ cho rằng qua quy luật của lô-gic, ông đã chứng minh rằng họ sai. Thế liệu điều gì sẽ xảy ra? Chắc có lẽ sẽ có nhiều nổi tức giận, nhiều lòng oán hận, nhiều sự nổi giận hơn.

Nếu có ai đó thấy giầy vò vì đã bất đồng và có ác cảm với bạn, bạn không thể thắng người đó theo cách suy nghĩ với mọi lô-gic của đạo Cơ Đốc. Những bố mẹ hay rầy la, những ông chủ và ông chồng hống hách và những bà vợ hay quấy rầy phải nhận ra rằng con người ta không muốn thay đổi ý kiến của mình. Họ không thể bị bắt buộc hoặc đẩy đến việc phải đồng ý với bạn hoặc với tôi. Nhưng nếu như bạn dịu dàng và thân thiện, thật dịu dàng và thân thiện, thì họ có thể sẽ được đưa đến chỗ phải đồng ý.

Thực ra Lincoln đã nói điều đó cách đây hàng trăm năm:

Câu châm ngôn cổ xưa mà đúng là "một giọt mật ong sẽ bắt được nhiều ruồi hơn là một lít mật đắng." Với con người cũng vậy, nếu bạn muốn tranh thủ một người đi theo sự nghiệp của bạn, trước tiên hãy chứng minh cho anh ta thấy bạn là một người bạn chân thành. Như vậy trong đó đã có một giọt mật ong làm hấp dẫn trái tim anh ta; một giọt mật ong mà theo bạn nó sẽ là con đường thênh thang dẫn đến lý trí của anh ta.

Những giám đốc doanh nghiệp đã biết rằng đối với những người đình công, cần phải thân thiện. Ví dụ, khi 2.500 nhân viên tại nhà máy của công ty White Motor đình công đòi lương cao và thành lập công đoàn, Robert F. Black, lúc đó là chủ tịch của công ty, đã không nổi nóng, lên án và dọa nạt hay nói họ là những kẻ bạo chúa hay cộng sản. Ông đã ca ngợi những người đình công. Ông công bố một bài quảng cáo trên những tờ báo ở Cleveland, khen họ là "đã tiến hành đình công một cách hòa bình." Khi thấy hàng người đứng đình công rồi rã, ông đã mua cho họ gậy và găng tay đánh bóng chày và mời họ ra chỗ bãi trống chơi. Ai thích chơi bowling, ông ta thuê cả cái ngõ cho họ chơi.

Sự thân thiện đó của ông Black đã làm nảy sinh ra sự thân thiện khác. Vậy là những người đình công đã mượn chổi, xẻng và những chiếc xe chở rác, rồi bắt đầu đi nhặt nhanh diêm, giấy báo, những mẫu thuốc lá xung quanh nhà máy. Thật không thể tin nổi! Công nhân đình công lại đi nhặt nhanh rác rưởi

trong nhà máy trong lúc họ đang đấu tranh đòi tăng lương và đòi công nhận tổ chức công đoàn. Sự kiện như vậy chưa từng được nghe thấy bao giờ trong lịch sử lâu dài và đầy sóng gió của cuộc chiến lao động Mỹ. Cuộc đình công đó đã chấm dứt với sự thỏa hiệp trong vòng một tuần, chấm dứt mà không có oán hận hoặc hằn thù.

Daniel Webster, người trông như chúa và nói chuyện như thần Jehovah, là một trong những thầy cãi thành đạt nhất trong mọi vụ án; song ông ta đã mở đầu những cuộc tranh luận mạnh mẽ nhất với những nhận xét thân mật nhất như: “Ban hội thẩm sẽ xem xét điều này,” “Điều đó có thể đáng được xét tới,” “Sau đây là một số nhận xét mà tôi tin ông/bà sẽ không bỏ qua,” hoặc “Với kiến thức của ông/bà về bản năng con người, ông/bà sẽ dễ dàng nhận ra ý nghĩa của những thực tế đó.” Không dọa dẫm. Không có phương pháp gây sức ép cao. Không có ý đồ áp đặt ý kiến của mình vào người khác. Webster dùng biện pháp nói nhẹ nhàng, trầm tĩnh và thân ái, và chính điều đó đã làm cho ông trở nên nổi tiếng.

Có thể chẳng bao giờ người ta triệu tập bạn đến để giải quyết cuộc đình công hoặc phát biểu trước quan tòa, nhưng có thể bạn muốn tiền thuê nhà được giảm xuống. Liệu phương pháp thân mật có giúp được bạn không? Chúng ta hãy thử xem.

O. L. Straub, một kỹ sư, muốn tiền thuê nhà được giảm xuống. Ông ta biết chủ nhà là rất rắn. Ông Straub báo cáo trước lớp học: “Tôi liền viết cho ông

ta, xác minh rằng ngay khi hết hạn thuê nhà, tôi đã rời đó rồi. Sự thật là tôi không muốn đi khỏi đó. Tôi muốn ở lại nếu tiền thuê nhà được giảm xuống. Nhưng do tình hình tỏ ra hết hy vọng. Những người thuê khác đã thử thuê, nhưng rồi cũng không sao thuê được. Mọi người nói với tôi rằng chủ nhà là người rất khó tính, không thể gần được. Nhưng tôi lại tự nhủ, ‘Mình đang theo học lớp học về cách ứng xử với mọi người, vì vậy tôi thử với ông ta xem sao.’

“Ông ta và người thư ký đến gặp tôi ngay khi ông ta nhận được lá thư. Tôi đón ông ta ở ngoài cửa, chào rất thân thiện. Tôi vui vẻ luống cuống nói. Tôi đã không nói là tiền thuê nhà cao, mà chỉ nói là tôi thích căn hộ đó biết nhường nào. Hãy tin tôi. Tôi ‘vui vẻ tán thành và nhiều lời khen.’ Tôi khen ông ta về cung cách ông ta quản lý tòa nhà và nói với ông ta rằng tôi rất muốn ở thêm một năm nữa, nhưng tôi không đủ tiền.

“Rõ ràng ông ta chưa bao giờ được một người thuê nhà tiếp như vậy. Hầu như ông ta không biết nên làm thế nào nữa.

“Rồi ông ta bắt đầu nói cho tôi hay về những khó khăn của mình. Nào những người thuê nhà thì phàn nàn. Có người đã viết cho ông ta đến 14 lá thư, có những lá thư rất lăng mạ. Có lá thư dọa sẽ bỏ hợp đồng trừ phi chủ nhà làm thế nào để cho người thuê ở tầng trên không được ngáy to. “Thật nhẹ cả người khi có được người thuê nhà biết điều như anh,” ông chủ nhà nói. Rồi không đợi cho tôi đề nghị, ông ta đã

đề nghị giảm một chút tiền thuê nhà cho tôi. Tôi muốn giảm thêm nữa và đưa ra số tiền tôi có thể trả được, ông ta chấp nhận liền.

“Khi ông ta chuẩn bị đi, ông ta quay sang tôi và hỏi, “Thế anh định có trang trí gì không để tôi làm cho?”

“Nếu tôi mà cứ nằng nặc đòi giảm tiền thuê nhà như những người khác đang làm, tôi tin chắc tôi đã bị thất bại như những người đó đã gặp phải. Chỉ có phương pháp thân thiện, thông cảm và biết ơn mới thành công được.”

Dean Woodcock ở Pittsburgh, bang Pennsylvania, là một giám sát viên của một bộ phận của công ty điện địa phương. Nhân viên của bộ phận được gọi đến để sửa thiết bị trên đỉnh cột điện. Công việc này trước đây do một bộ phận khác đảm nhiệm và mới chỉ chuyển giao cho bộ phận của Woodcock gần đây thôi. Mặc dù anh em trong bộ phận đã được đào tạo để làm việc đó, nhưng đây là lần đầu tiên họ mới làm. Mọi người trong bộ phận háo hức muốn biết xem mình phải làm thế nào để hoàn thành công việc. Ông Woodcock, rất nhiều những cán bộ quản lý cấp dưới và anh em của các bộ phận tiện ích khác đã đến tham quan xem công việc được tiến hành ra sao. Có rất nhiều ô tô tải và ô tô con đều có mặt ở đó, ngoài ra còn có một số người đứng quanh xem hai người đang cheo leo trên đỉnh cột điện.

Liếc nhìn quanh, Woodcock nhìn thấy một người ở đầu phố đang đi ra khỏi ô tô, tay cầm máy ảnh. Ông

ta bắt đầu chụp cảnh đó. Những người làm công tác tiện ích rất quan tâm đến các quan hệ công cộng, và đột nhiên Woodcock nhận ra rằng đây là một sự sắp đặt đã diễn ra quá mức cần thiết khiến cho hàng chục người được triệu tập để làm công việc của hai người và do vậy người có cái máy ảnh đã nắm được vấn đề. Ông ta liền đi lại phía người thợ ảnh kia.

“Chắc anh bạn quan tâm đến công việc của chúng tôi lắm nhỉ?”

“Vâng, nhưng mẹ tôi lại còn quan tâm hơn. Bà có cổ phần trong công ty này. Đây là việc giúp bà mở mắt ra. Có thể bà sẽ quyết định cho rằng mình mà đầu tư là một việc không khôn ngoan. Đã bao năm nay tôi bảo mẹ tôi rằng có nhiều những động cơ lãng phí trong những công ty như công ty của các vị đây. Sự việc này đã nói lên tất cả. Cũng có thể báo chí sẽ thích những bức ảnh như thế này.”

“Trông có vẻ như vậy, phải không cậu? Tôi cũng nghĩ như cậu thôi. Nhưng đây là một tình huống độc nhất...” Và Dean Woodcock tiếp tục giải thích rằng đây là công việc đầu tiên thuộc loại này, bộ phận của ông phải làm, nên lãnh đạo của công ty cũng muốn chúng kiến xem chúng tôi làm ra sao. Ông khẳng định rằng trong những điều kiện bình thường, hai người có thể đảm đương được công việc. Thế là người chụp ảnh kia bỏ máy xuống, bắt tay Woodcock và cảm ơn ông ta đã dành thời gian để giải thích tình hình cho anh ta.

Phương pháp thân thiện của Woodcock đã cứu

công ty khỏi nhiều phiền toái và tránh điều tai tiếng trước công chúng.

Một học viên khác của chúng tôi tên là Gerald H. Winn ở Littleton, bang New Hampshire, đã báo cáo rằng qua việc áp dụng phương pháp này, ông ta đã giải quyết việc đòi tiền bồi thường một cách thỏa đáng như thế nào.

“Vào một ngày đầu xuân, trước khi băng tan, có một trận mưa bão to khác thường và bình thường nước phải chảy vào hệ thống cống rãnh ở gần đó và xuôi theo con đường, nhưng dằng này nó lại làm một nước chảy mới, chảy ngay vào khu nhà mà tôi vừa mới xây xong một ngôi nhà mới.

“Nước không chảy được đi đâu, áp lực nước mỗi lúc một lớn quanh nền ngôi nhà. Nước tràn vào sàn nhà hầm bằng bê tông, phá tung lên và chẳng mấy chốc nhà hầm ngập đầy nước. Nó làm hỏng ống khói và hệ thống nước nóng. Tiền bỏ ra để sửa chữa thiệt hại là quá 2.000 đô la. Tôi không có bảo hiểm để chi trả cho việc thiệt hại này.

“Tuy vậy, tôi liền phát hiện ra rằng người chủ của công trình phụ đã không đặt một hệ thống thoát nước gần nhà và nhẽ ra chúng tôi đã không gặp rắc rối gì. Tôi hẹn gặp ông ta. Trên con đường dài 25 dặm đến cơ quan ông ta, tôi cẩn thận quan sát tình hình và khi nhớ đến những nguyên lý tôi học được trong lớp học, tôi quyết định rằng mình có câu giằn cũng không giải quyết được việc gì. Khi tôi đến, tôi rất bình tĩnh và bất chuyện, nói về chuyến đi nghỉ

gần đây của ông ta ở West Indies; rồi tôi cảm thấy đã đến lúc mình đề cập đến vấn đề ‘nhỏ mọn’ khi nước tràn qua phá mọi thứ. Ông ta đồng ý sẽ cùng chia sẻ với tôi để sửa lại.

“Một vài ngày sau ông ta gọi điện thoại cho tôi và nói ông ta sẽ đền bù tiền thiệt hại và đặt một ống thoát nước để ngăn không để chuyện đó xảy ra trong tương lai.

“Mặc dù đó là lỗi của người chủ công trình phụ, nhưng nếu tôi không xử sự khéo, chắc sẽ gặp nhiều khó khăn để thuyết phục ông ta đồng ý đền bù toàn bộ.”

★

★ ★

Cách đây nhiều năm khi tôi còn là cậu bé đi chân trần qua khu rừng đến trường làng ở Tây Bắc bang Missouri, tôi có đọc một truyện ngụ ngôn về mặt trời và về gió. Mặt trời và gió cãi nhau xem ai là người khỏe hơn và gió đã nói, “Tôi sẽ chứng minh là tôi khỏe hơn. Anh có nhìn thấy ông già mặc áo khoác ngoài ở đằng kia không? Tôi cuộc, tôi có thể thổi bay chiếc áo đó nhanh hơn anh đấy.”

Mặt trời núp sau đám mây và gió thổi mạnh đến mức như một cơn cuồng phong, nhưng càng thổi mạnh, ông già càng giữ chiếc áo cho sát vào người mình.

Cuối cùng, gió lặng và đành chịu, và lúc đó mặt

trời mới ló ra khỏi đám mây, mỉm cười vui vẻ với ông già. Bỗng nhiên ông cụ lau mặt và cởi áo khoác ra. Lúc đó mặt trời mới nói với gió rằng sự dịu dàng và thân ái luôn mạnh hơn là sự tức giận và ép buộc.

Việc sử dụng sự dịu dàng và thân ái được chứng minh ngày này qua ngày khác bởi những ai đã học được một điều rằng một giọt mật ong bắt được nhiều ruồi hơn là một lít mật đắng. F. Gale Condor ở Lutherville, bang Maryland, đã chứng minh được điều đó khi ông ta đưa chiếc xe mới mua được bốn tháng lần thứ ba đến bộ phận dịch vụ của người bán xe. Ông ta kể lại cho lớp học nghe: “Rõ ràng là cãi nhau, biện lý lẽ hoặc gào thét với người giám đốc quản lý sẽ không dẫn đến việc giải quyết thỏa đáng vấn đề.

“Tôi tiến lại phòng trưng bày và yêu cầu được gặp người chủ đại lý là ông White. Đợi một lúc, tôi được mời vào phòng ông White. Tôi tự giới thiệu và giải thích cho ông ta rằng tôi có mua của cửa hàng một chiếc ô tô do qua những người bạn giới thiệu là những người trước đây đã mua ô tô của ông ta. Tôi được kể rằng ô tô giá rất cạnh tranh và dịch vụ của ông ta rất tuyệt vời. Ông ta mỉm cười thỏa mãn khi nghe tôi nói như vậy. Sau đó tôi giải thích vấn đề mà tôi mắc phải với bộ phận dịch vụ. ‘Tôi nghĩ chắc có lẽ ông muốn biết tình hình có làm cho uy tín nhà hàng bị xấu đi không chứ gì,’ tôi nói thêm. Ông ta cảm ơn tôi vì đã làm cho ông ta biết sự việc đó và cam đoan rằng vấn đề của tôi sẽ được giải quyết chu đáo.

Không những ông ta đã đích thân làm việc đó, mà còn cho tôi mượn ô tô của ông ta trong lúc ô tô của tôi được sửa.”

Aesop là một nô lệ Hy Lạp, sống trong triều đình Croesus và đã thêu dệt những truyện ngụ ngôn bất tử 600 năm trước Công Nguyên. Nhưng những sự thật mà ông ta răn về bản chất con người thì ngày nay vẫn đúng như ở Boston và Birmingham, chẳng khác gì ở Athen cách đây 26 thế kỷ. Mặt trời có thể làm cho bạn phải cởi áo nhanh hơn gió; và sự tử tế, thân ái cùng sự hàm ơn có thể làm cho người ta thay đổi ý kiến nhanh hơn mọi thứ hung hăng và quát tháo trên đời này.

Chúng ta hãy nhớ đến điều Lincoln nói: “Một giọt mật ong bắt được nhiều ruồi hơn một lít mật đắng.”

NGUYÊN LÝ 4

Hãy bắt đầu một cách thân thiện.

NHỮNG ĐIỀU BÍ MẬT CỦA SOCRATES

Khi nói chuyện với ai, đừng bắt đầu bằng việc thảo luận những gì bạn khác ý kiến. Hãy bắt đầu bằng cách nhấn mạnh và tiếp tục nhấn mạnh những gì bạn đồng ý với người đó. Nếu có thể, cứ tiếp tục nhấn mạnh rằng cả hai người đang cố gắng đi đến cùng một mục đích và rằng sự bất đồng duy nhất của bạn chỉ là một phương pháp, chứ không phải là một mục đích.

Hãy để người khác nói “Được, được” ngay từ đầu. Nếu được, hãy không để đối thủ nói lời từ chối “Không.”

Theo giáo sư Harry A. Overstreet, một lời đáp “Không” là một điều bất lợi khó khăn nhất để vượt qua. Khi bạn nói “Không”, mọi sự kiêu hãnh cá nhân của bạn đòi hỏi bạn phải kiên định với bản thân. Có thể sau đó bạn cảm thấy mình nói “Không” là thiếu thận trọng; tuy vậy bạn vẫn cảm thấy tự hào xem xét lại! Một khi nói điều gì, bạn cảm thấy mình phải bám sát vào điều đó. Cho nên quan trọng nhất là con người ta phải mở đầu theo hướng khẳng định.

Người nói chuyện giỏi ngay từ đầu đã phải có những câu trả lời “Có”. Điều này đặt thành một quá trình tâm lý cho người nghe theo hướng là khẳng định. Nó cũng giống như giây phút của quả bóng bi-a. Đẩy quả bóng đi một hướng, nhưng nó lại bị một lực khác làm chệch hướng; và một lực mạnh hơn lại đẩy quả bóng theo hướng ngược lại.

Những mẫu hình tâm lý ở đây là rất rõ. Khi có người nói “Không” và khẳng định điều đó, người đó đang làm một điều ngắn gọn, chỉ bó gọn trong một từ. Toàn bộ cơ thể – từ các tuyến tụy, thần kinh và cơ bắp – tập trung lại thành một điều kiện của sự khước từ. Thường trong giây lát, nhưng đôi lúc ở mức độ có thể quan sát được, đây là sự rút lui vật chất hoặc sẵn sàng rút lui. Toàn bộ hệ thống cơ thần kinh đã phòng ngừa đối với sự chấp nhận. Ngược lại khi người ta nói “Có”, không có sự rút lui nào xảy ra. Cơ thể hướng về phía trước, chấp nhận với thái độ cởi mở. Do vậy càng nói được nhiều lần từ “Có” ngay từ đầu, chúng ta càng có khả năng thành công trong việc thu hút sự chú ý vì mục đích cho lời đề nghị cuối cùng.

Đó là một thủ thuật rất đơn giản khi có câu trả lời “Có”. Vậy mà người ta đã lãng quên câu nói đó biết bao! Dường như con người ta cứ muốn tỏ ra mình quan trọng bằng cách phải làm cho những người khác bị chọc giận ngay từ đầu.

Hãy để cho một sinh viên, hay một khách hàng, một đứa trẻ, chồng hoặc vợ, nói lời “Không” ngay từ đầu, sự khôn ngoan và lòng kiên nhẫn của những

thiên thần sẽ bị lấy mất để biến câu nói phủ định
bướng bỉnh đó thành khẳng định.

Việc sử dụng thủ thuật nói câu “Có, có” đã cho phép
James Eberson, một nhân viên của ngân hàng Tiết
Kiệm Greenwich, ở thành phố New York, giành được
một khách hàng tiềm tàng mà nhẽ ra đã bị tuột khỏi tay.

“Người này đến để mở tài khoản và tôi đưa cho
ông ta mẫu khai để điền. Có một số câu thì anh ấy
trả lời như ý, nhưng có một số câu đã bị anh ta từ
chối thẳng thừng,” ông Emerson nói.

“Trước khi tôi bắt đầu học môn về quan hệ con
người, chắc tôi đã kể cho người gửi tiền tiềm tàng đó
rằng nếu anh ta từ chối không cung cấp thông tin đó
cho ngân hàng thì chắc chúng tôi đã phải từ chối tài
khoản đó. Tôi lấy làm xấu hổ vì trước đây mình đã
mắc phải điều sai trái đó. Dĩ nhiên một tối hậu thư
như vậy đã làm cho tôi cảm thấy thỏa đáng. Tôi đã tỏ
ra ai là người chủ, rằng những nội quy ngân hàng
không được vi phạm. Nhưng thái độ như thế chắc
chắn đã không tạo ra được cảm giác chào đón và tầm
quan trọng đối với người đã đến dành cho mình sự
bảo trợ của anh ta.

“Tôi quyết định vào sáng nay là sẽ sử dụng một
chút khôn ngoan. Dứt khoát tôi không nói gì về
những điều ngân hàng cần, mà là về những gì khách
hàng cần. Và trước hết tôi quyết tâm làm thế nào để
anh ta nói câu “Có, có” ngay từ đầu. Vì vậy tôi đã
đồng ý với anh ta. Tôi nói rằng thông tin mà anh ta
từ chối cung cấp là hoàn toàn không cần thiết.

“ ‘Tuy nhiên,’ tôi nói, ‘cứ cho là anh gửi tiền vào

ngân hàng chúng tôi cho đến khi hai năm mươi. Vậy đến khi đó anh có muốn chuyển khoản số tiền đó cho con cháu, người có quyền được hưởng món tiền đó theo luật pháp không?”

“‘Có, dĩ nhiên rồi,’ anh ta trả lời.

“Thế anh thấy thế này có hay không là nếu anh cho chúng tôi biết tên người bà con của anh được thụ hưởng đó, để phòng khi anh không còn nữa, chúng tôi có thể thực hiện được ý nguyện của anh mà không mắc phải sai lầm hay trì hoãn nào?”

“Anh ta lại nói ‘Có.’

“Thái độ của người thanh niên đó đã trở nên dịu đi và thay đổi khi anh ta nhận ra rằng chúng tôi đã không đòi hỏi thông tin đó vì lợi ích của chúng tôi, mà chính là vì lợi ích của bản thân anh ta. Trước khi rời anh thanh niên này không những đã cung cấp cho tôi đầy đủ thông tin về bản thân, mà theo gợi ý của tôi đã mở một tài khoản tín thác, nếu tên mẹ mình là người được thụ hưởng tài khoản của mình, và anh ta đã vui vẻ trả lời tất cả các câu hỏi liên quan đến bà mẹ mình.

“Tôi thấy rằng bằng cách buộc anh ta nói được câu ‘Có’ ngay từ đầu, anh ta đã quên vấn đề đang được bàn tới và vui sướng làm mọi điều mà tôi gợi ý.”

Joseph Allison, đại diện bán hàng cho công ty Điện Westinghouse, đã kể lại câu chuyện sau: “Tại lĩnh vực mà tôi phụ trách, có một người mà công ty rất muốn bán hàng cho người đó. Người tiền nhiệm trước tôi đã đến tiếp cận ông ta hàng mười năm nay mà không bán được thứ gì. Khi tôi đảm nhiệm lĩnh

vực đó, tôi đều đặn xúc tiến công việc bằng cách gọi điện thoại cho ông ta trong ba năm liền, nhưng không có một đơn đặt hàng nào. Cuối cùng sau 15 năm kiên trì gọi điện thoại xúc tiến bán hàng, chúng tôi cũng bán được vài động cơ. Nếu điều đó chứng minh là đúng, có thể sẽ có hàng trăm đơn đặt hàng khác. Đó là điều tôi mong muốn.

“Có thật vậy không? Tôi hiểu điều đó sẽ thành sự thật. Cho nên vào ba tuần sau đó khi tôi gọi điện, tôi rất phấn chấn.

“Viên kỹ sư trưởng chào đón tôi với một tin sừng sốt: ‘Ông Allison, tôi không thể mua hết những động cơ còn lại của ông được.’

“Sao cơ?” Tôi hỏi, đầy ngỡ ngàng. ‘Sao cơ?’

“Bởi vì động cơ của ông quá nóng. Tôi không sao dám đặt tay lên đó.’

“Tôi hiểu mình có tranh luận cũng không ích gì. Tôi đã làm việc đó trong một thời gian dài. Do vậy tôi nghĩ mình phải làm thế nào để có được câu trả lời “Có”.

“Vâng, thưa ông Smith,’ tôi nói. ‘Tôi hoàn toàn đồng ý với ông; nếu những động cơ đó mà chạy nóng quá, ông chẳng tội gì mà đi mua chúng cả. Ông sẽ mua những động cơ chạy không nóng hơn những tiêu chuẩn do Hiệp Hội Những Nhà Sản Xuất Điện Toàn Quốc đưa ra, có phải vậy không ông?’

“Ông ta đồng ý. Tôi đã có được câu “Có” đầu tiên.

“ ‘Hiệp Hội quy định rằng một động cơ được thiết kế thích hợp phải có một nhiệt độ 72 độ F cao hơn nhiệt độ phòng. Có phải vậy không ông?’

“ ‘Đúng thế,’ ông ta đồng ý. ‘Đúng vậy. Nhưng

động cơ của ông nóng hơn.’

“Tôi không tranh luận với ông ấy. Tôi chỉ hỏi: ‘Thế nhiệt độ phòng trong nhà máy là bao nhiêu?’

“ ‘Vào khoảng 75 độ F,’ ông ta trả lời.

“ ‘Vậy nếu nhiệt độ phòng nhà máy là 75 độ F và ông lại thêm 72 độ F nữa vào với nhiệt độ đó, như vậy tổng số nhiệt độ sẽ là 147 độ F. Nếu ông cầm một chai nước nóng 174 độ F, chắc tay ông sẽ bỏng rộp lên, phải vậy không ông?’

“Ông ta lại nói “Vâng”.

“ ‘Vậy ông thấy thế nào, nếu dùng đặt tay lên những động cơ có phải tốt hơn không?’

“ ‘Vâng, cứ cho là ông nói đúng,’ ông ta công nhận.

Chúng tôi tiếp tục nói chuyện một lúc. Rồi ông ta cho gọi viên thư ký và chi 35.000 đô la để sắp xếp lại công việc kinh doanh cho tháng sau đó.

“Tôi mất hàng bao năm và tốn hàng bao nhiêu tiền trong việc làm ăn thua lỗ trước khi cuối cùng tôi có thể học được rằng tranh luận chẳng có lợi lộc gì, và sẽ lợi biết bao nhiêu và thú vị biết nhường nào khi ta nhìn sự việc từ quan điểm của người khác và cố làm cho người đó phải tán thành với mình và nói câu “Có”.

Eddie Show, người đã bảo trợ cho khóa học ở Oakland, California, có kể lại làm thế nào ông ta có thể trở thành một khách hàng tốt của một cửa hàng bởi vì chủ cửa hàng đã làm cho ông ta phải nói lời “Có”. Eddie thích đi săn bằng cung và đã tốn khá nhiều tiền vào việc mua thiết bị đồ nghề tại một cửa hàng bán cung tên ở địa phương. Người bán hàng nói với ông ta rằng cửa hàng không cho mượn cung, thế

là Eddie gọi điện thoại cho một cửa hàng bán cung khác. Eddie đã mô tả sự việc xảy ra như sau:

“Có một quý ông rất lịch thiệp trả lời điện thoại. Câu trả lời của ông hoàn toàn khác với câu trả lời của cửa hàng khác. Ông ta nói là lấy làm tiếc vì cửa hàng không còn cho thuê cung đi săn nữa vì họ không có khả năng làm điều đó. Sau đó ông ta hỏi tôi liệu tôi trước đây đã thuê cung chưa. Tôi trả lời: ‘Có, cách đây nhiều năm.’ Ông ta làm cho tôi nhớ lại rằng vào thời điểm đó tôi phải trả khoảng 25 đến 30 đô la để thuê một cái cung. Một lần nữa tôi nói là “đúng”. Ông ta sau đó hỏi xem tôi có phải là người thích tiết kiệm tiền. Dĩ nhiên tôi trả lời là “Có”. Ông ta lại tiếp tục giải thích rằng cửa hàng có một bộ cung với mọi thiết bị cần thiết kèm theo bán với số tiền 34,95 đô la. Tôi có thể mua trọn một bộ với giá chỉ đắt hơn có 4,95 đô la so với số tiền tôi đi thuê. Ông ta giải thích đó là nguyên nhân tại sao họ thôi không cho thuê cung nữa. Như vậy có hợp lý không? Khi thấy những gì ông ta nêu ra là hợp lý, tôi đi đến quyết định mua bộ cung tên đó. Sau khi mua, tôi còn mua thêm nhiều thứ khác ở cửa hàng và từ đó trở thành khách thường xuyên.”

Socrates, “ruồi trâu của Athens”, là một trong những triết gia vĩ đại nhất thế giới. Ông đã làm những điều mà chỉ một dùm người trên đời này có thể làm được: ông đã thay đổi sâu sắc toàn bộ quá trình diễn biến tư tưởng của con người; và ngày nay 24 thế kỷ đã trôi qua kể từ khi ông qua đời, ông đã được loài người tôn vinh là một trong những người thuyết phục thông thái nhất gây ảnh

hưởng đến thế giới đầy tranh cãi này.

Vậy phương pháp của ông là gì? Có phải ông ta nói với người khác là họ đã sai không? Không, không đâu, không phải là Socrates. Ông ta khôn khéo hơn thế nhiều. Toàn bộ thủ thuật của ông, ngày nay gọi là “phương pháp Socrates”, được dựa trên việc có được câu trả lời “Có, có.” Ông đặt câu hỏi khiến cho người nghe phải tán thành với mình. Cứ thế ông tiếp tục thuyết phục mọi người đến mức ông nhận được vô số những lời tán thành. Ông tiếp tục đặt câu hỏi, cuối cùng khiến đến ông cũng không nhận ra rằng những đối thủ của mình tự cảm thấy lúng túng đi đến kết luận rằng nhẽ ra trước đó mấy phút họ phải từ chối thẳng thừng.

Lần sau chúng ta mà có ý định bảo người khác là họ sai, thì hãy nhớ đến Socrates cổ xưa và đặt một câu hỏi hòa nhã, một câu hỏi sẽ nhận được câu trả lời “Có, có”.

Người Trung Quốc có một câu ngạn ngữ chứa đầy sự thông thái của người phương Đông: “Ai đi lại nhẹ nhàng sẽ đi được xa.”

Họ đã mất 5.000 năm để nghiên cứu bản chất con người, những con người Trung Hoa có văn minh này, và họ đã thu được vô khối sự thông minh: “Ai đi lại nhẹ nhàng sẽ đi được xa.”

NGUYỄN LÝ 5

*Hãy làm cho người khác
nói câu “Có, có” ngay tức thì.*

VAN AN TOÀN TRONG VIỆC XỬ LÝ NHỮNG LỜI PHÀN NÀN

Những ai khi thuyết phục người khác nghe theo cách suy nghĩ của mình thường hay nói nhiều. Hãy để cho người khác tự nói ra. Họ biết về công việc và những vấn đề của họ hơn là bạn biết chứ. Vì vậy hãy đặt câu hỏi và để cho họ kể cho mình nghe.

Nếu bạn không đồng ý với họ, bạn có thể rất muốn ngắt lời họ. Nhưng đừng làm thế. Rất nguy hiểm. Họ sẽ không chú ý đến bạn trong khi họ còn bao nhiêu ý kiến của riêng họ muốn trình bày ra hết. Vì thế bạn hãy lắng nghe một cách kiên nhẫn và với tâm hồn cởi mở. Hãy chân thật. Hãy động viên họ trình bày ý kiến một cách đầy đủ.

Liệu cách này có tác dụng gì trong kinh doanh không? Chúng ta hãy xem. Sau đây là câu chuyện về một đại diện bán hàng, người *buộc phải* thử làm như vậy.

Có một nhà sản xuất ô tô lớn nhất ở Mỹ đang đàm phán về một hợp đồng một năm sản xuất vải bọc ghế xe. Có ba nhà sản xuất loại vải đó. Ban giám đốc của

công ty đã đi khảo sát ba nhà sản xuất này, và họ đã gửi thông báo đến cho từng nhà sản xuất một, nói rằng một ngày nào đó đại diện của mỗi công ty sẽ được dịp thỏa thuận cuối cùng về bản hợp đồng.

G.B.R., đại diện của một nhà sản xuất, đã đến thành phố và bị viêm thanh quản trầm trọng. “Khi đến lượt tôi gặp các nhà quản lý tại hội nghị,” ông R. kể cho lớp học nghe, “tôi đã mất tiếng. Hầu như thì thào cũng không được. Tôi được mời vào một căn phòng gặp kỹ sư dệt, một đại lý mua hàng, một giám đốc bán hàng và chủ tịch công ty. Tôi đứng dậy và lấy hết dũng cảm nói, nhưng không làm được gì khác ngoài việc nói lí nhí.

“Họ ngồi quanh một cái bàn: ‘Thưa quý vị, tôi bị mất tiếng. Tôi không nói được.’

“ ‘Để tôi nói thay cho anh,’ vị chủ tịch nói. Mà ông ta làm thật. Ông ta trình bày những mẫu hàng của tôi và ca ngợi những điểm tốt của những mẫu hàng đó. Một cuộc thảo luận sôi nổi lên về những mặt ưu điểm của hàng hóa của tôi. Vị chủ tịch ngồi vào vị trí nhẽ ra của tôi để thảo luận, vì ông nói thay tôi mà. Việc duy nhất mà tôi tham gia là mỉm cười, gật đầu và một vài động tác.

“Kết quả cuộc họp độc đáo đó là tôi đã được ký hợp đồng, với hơn nửa triệu mét vải bọc ghế và tổng giá trị là USD 1.600.000, một hợp đồng lớn nhất từ xưa đến nay của tôi.

“Tôi biết chắc mình sẽ mất hợp đồng thôi nếu như mình không mất giọng, bởi vì tôi đã hiểu sai toàn bộ

lời đề nghị. Hoàn toàn tình cờ, tôi đã phát hiện là đôi lúc để cho người khác đảm nhận công việc giới thiệu đó lại có lợi biết nhường nào.”

Để cho người khác nói thay mình đã giúp cho bạn cả công việc gia đình lẫn công việc kinh doanh. Mỗi quan hệ của Barbara Wilson với con gái mình Laurie đã bị xấu đi rất nhanh. Laurie là một cô bé ít nói, nên khi lớn lên cô trở thành lầm lì, đôi lúc lại còn dữ dằn. Bà Wilson giảng giải cho cô, đe dọa cô và trừng phạt cô, nhưng tất cả đều vô ích.

“Một hôm,” bà Wilson nói chuyện với lớp học, “Tôi đành phải chịu thua nó. Laurie không vâng lời tôi, bỏ nhà đi thăm bạn gái nó trước khi nó hoàn thành công việc của mình. Khi nó về, tôi gần như gào lên với nó, nhưng tôi không có sức để làm điều đó. Tôi chỉ nhìn nó và buồn bã nó, ‘Sao lại thế, hử Laurie?’”

“Laurie nhìn thấy tình cảnh của tôi, bằng một giọng bình tĩnh, nó hỏi tôi, ‘Mẹ muốn biết thật sự sao?’ Tôi gạt đầu và Laurie kể cho tôi nghe, lúc đầu còn dè dặt, nhưng rồi nó tuôn trào. Tôi chưa bao giờ ngồi lắng nghe nó nói. Tôi chỉ luôn chỉ bảo nó làm cái này cái nọ thôi. Khi nó muốn nói với tôi về những ý nghĩ, tình cảm hay ý tưởng của nó, tôi đều ngắt nó bằng những mệnh lệnh. Tôi bắt đầu nhận ra rằng nó cần tôi, không phải với tư cách là một bà mẹ của quyền, mà là một người bạn tâm tình, một nơi để nó dốc bầu tâm sự về những thắc mắc của tuổi trưởng thành. Trước đây những gì tôi làm với nó là nói với nó, trong khi nhẽ ra tôi phải lắng nghe nó. Tôi không

bao giờ nghe nó nói cả.

“Từ hôm đó trở đi tôi để cho nó nói mọi điều mà nó muốn. Nó nói với tôi về những gì nó nghĩ trong đầu, và mối quan hệ của chúng tôi đã được cải thiện rất nhiều. Nó lại trở thành một người bạn hợp tác với tôi.”

Một bài quảng cáo lớn in trên trang tài chính của một tờ báo ở New York, tìm một người có năng lực và kinh nghiệm phi thường. Charles T. Cubellis đã trả lời quảng cáo đó và gửi đi cho địa chỉ đăng trên báo. Vài ngày sau, người ta gửi thư mời anh ta đến để phỏng vấn. Trước khi anh ta đến, anh ta đã dành hàng giờ liền ở phố Wall để tìm hiểu tất cả những gì về con người đã thành lập ra ngành kinh doanh đó. Trong khi phỏng vấn, anh ta nhận xét: “Tôi sẽ vô cùng tự hào được gắn bó với tổ chức danh tiếng như cơ quan của ông. Tôi hiểu ông đã bắt đầu công việc kinh doanh của mình cách đây 20 năm từ chỗ hầu như không có gì, trừ một phòng làm việc và một nhân viên viết tốc ký. Có đúng vậy không ạ?”

Hầu hết những người thành đạt đều thích nhớ lại những ngày đầu vật lộn với cuộc sống. Người này không phải là trường hợp ngoại lệ. Ông ta nói một lúc lâu về việc là ông ta đã bắt đầu với 450 đô la và một ý tưởng ban đầu như thế nào, về việc ông ta phải tranh đấu với sự nản lòng và sự nhạo báng, với những ngày chủ nhật và những ngày nghỉ vẫn phải làm việc, từ 12 đến 16 giờ trong một ngày như thế nào; làm thế nào cuối cùng ông ta đã thắng được tất

cả những thứ kỳ cục đó cho đến bây giờ ngay cả những nhà quản lý quan trọng nhất ở phố Wall đều phải đến lấy thông tin và lời chỉ dẫn của ông. Ông ta rất hãnh diện về điều đó. Ông ta có quyền hãnh diện và rất sung sướng kể lại. Cuối cùng, ông ta hỏi ông Cubellis ngắn gọn về kinh nghiệm của ông ta, rồi sau đó gọi một trong những vị phó chủ tịch của mình và nói: “Theo tôi đây là người chúng ta đang tìm kiếm.”

Ông Cubellis đã từng lo lắng đi tìm hiểu những thành công của ông chủ tương lai của mình. Ông ta tỏ ra hứng thú về những người khác và những vấn đề của mình; động viên những người khác cố gắng nói chuyện thật tốt và tỏ ra rất có ấn tượng về buổi nói chuyện đó.

Roy. G. Bradley ở Sacramento, bang California, đã mắc phải một vấn đề ngược lại. Ông ta lắng nghe khi người bán hàng tương lai thao thao bất tuyệt về bản thân mình. Roy nói với lớp:

“Là một công ty môi giới nhỏ, chúng tôi không có những phúc lợi như tiền nằm viện, bảo hiểm y tế và tiền hưu trí. Mỗi đại diện là một đại lý độc lập. Thậm chí chúng tôi không hướng dẫn gì cho những người sắp đến làm vì chúng tôi đâu có khả năng quảng cáo như những công ty lớn được.

“Richard Pryor có một kinh nghiệm mà công ty tôi cần cho vị trí đó. Trợ lý của tôi phỏng vấn anh ta trước, nói với anh ta rằng công việc đó có nhiều khó khăn. Lúc mới đến cơ quan, anh ta tỏ ra hơi không vui. Tôi có đề cập đến một phúc lợi liên quan đến

công ty, vì đây là một thầu khoán độc lập, nên hoàn toàn tự do kinh doanh.

“Miệng nói về những điểm lợi, anh ta vẫn cứ dốc bầu tâm sự với tôi là lúc mới đến phỏng vấn, anh ta lo về những khó khăn lắm, rồi khi nói chuyện anh ta cứ úp mở không nói hết ý mình. Có lúc tôi cứ định nói thêm vào cho đủ ý; tuy nhiên khi cuộc phỏng vấn đã gần xong tôi cảm thấy anh ta tự tin, nói rằng anh ta rất muốn làm cho công ty của tôi.

“Do tôi là một người biết lắng nghe và cứ để Dick nói cho thỏa đáng, nên anh ta đã cân nhắc và đi đến kết luận tích cực, một sự thách thức mà anh tự tạo ra cho mình. Chúng tôi thuê anh ta và anh ta trở thành đại diện nổi tiếng cho công ty của chúng tôi.”

Thậm chí những người bạn của chúng ta thà nói chuyện cho chúng ta nghe về thành tích của họ hơn là lắng nghe chúng ta khoe mẽ về thành tích của mình.

La Rochefoucauld, một triết gia Pháp, nói: “Nếu bạn muốn có kẻ thù, hãy giỏi hơn bạn mình; nhưng nếu bạn muốn có bạn bè, hãy để cho bạn mình giỏi hơn mình.”

Tại sao điều đó lại đúng? Bởi vì khi bạn mà giỏi hơn chúng ta, họ cảm thấy mình quan trọng; nhưng khi chúng ta giỏi hơn họ, hay ít nhất một vài người trong họ, họ sẽ thấy mình thấp kém và ghen tức.

Tư vấn tìm việc làm được yêu mến nhất trong Cơ quan Nhân sự Midtown ở New York City là chị Henrietta G..... Nhưng mọi chuyện đâu có thuận

buồm xuôi gió. Vào những tháng đầu tiên làm việc cho cơ quan, Henrietta không có lấy một người bạn nào giữa đồng nghiệp của mình. Tại sao vậy? Bởi vì hàng ngày chị ta cứ ba hoa về những việc làm chị ta đã sắp xếp được, về những tài khoản chị ta đã mở và bất cứ những gì khác mà chị ta hoàn thành.

“Tôi làm tốt công việc của mình và tôi tự hào về việc đó,” Henrietta nói chuyện với lớp học. “Nhưng nhẽ ra các đồng nghiệp của tôi phải chia sẻ những thành công của tôi thì họ lại phật ý với những thành quả đó. Tôi muốn mọi người yêu mến tôi. Tôi thật sự muốn họ là bạn của tôi. Sau khi lắng nghe một số gợi ý trong lớp học này, tôi bắt đầu nói về bản thân mình ít đi và lắng nghe những người cộng sự của mình nhiều hơn. Họ cũng có những điều để tự hào và cũng hào hứng hơn kể cho tôi nghe về những thành quả của họ hơn là lắng nghe lời khoe mẽ của tôi. Giờ đây khi chúng tôi có thời gian để nói chuyện, tôi mong họ chia sẻ niềm vui của họ với tôi, và tôi chỉ đề cập những thành quả của mình khi họ hỏi đến mà thôi.”

NGUYÊN LÝ 6

Hãy để người khác nói chuyện nhiều hơn.

LÀM THẾ NÀO GIÀNH ĐƯỢC SỰ HỢP TÁC

Phải chăng bạn có niềm tin vào những ý tưởng mà bạn đã khám phá cho riêng mình hơn là những ý tưởng đã được truyền lại sẵn cho bạn? Nếu vậy, phải chăng bạn cố nhồi nhét những ý tưởng của bạn bắt những người khác phải nuốt không phải là cách nhìn xấu sao?

Adolph Seltz ở Philadelphia, một giám đốc kinh doanh trong một phòng trưng bày ô tô và là học viên của một lớp học của tôi, bỗng nhiên tự thấy mình cần phải truyền thêm sự phấn khởi vào nhóm nhân viên bán hàng chán nản và lúng cùn. Khi triệu tập cuộc họp, ông ta thúc giục mọi người hãy nói ra một cách chính xác những gì họ mong đợi ở ông ta. Khi mọi người phát biểu, ông ta đã ghi lại những ý kiến đó lên bảng đen. Sau đó ông ta nói: "Tôi sẽ phấn đấu để đạt những chất lượng mà các bạn mong đợi ở tôi. Bây giờ tôi xin nói về cái quyền mà tôi mong đợi ở các bạn." Những câu trả lời phát ra tới tấp: lòng trung thành, chân thật, sáng kiến, lạc quan, tinh thần đồng đội, một ngày làm việc tám tiếng hăng say.

Cuộc họp kết thúc với một niềm hăng hái và phấn khởi mới; một nhân viên tình nguyện làm việc 14 giờ trong một ngày, và ông Seltz báo cáo với tôi rằng hàng bán tăng lên một cách phi thường.

“Mọi người trong công ty đã có một cuộc mặc cả về đạo lý với tôi,” ông Seltz nói, “và chừng nào tôi còn xứng đáng với phần đóng góp của tôi, nhân viên của tôi cũng sẽ làm như tôi. Việc lấy ý kiến và lòng mong muốn khao khát của họ chính là nguồn động viên cần thiết đối với họ.”

Không ai thích cảm thấy rằng mình đang bị bán đi cái gì đó hoặc đang bị sai bảo làm điều gì đó. Chúng ta đều thích rằng chúng ta đang mua cái mà chúng ta cần hoặc hành động theo ý của mình. Chúng ta thích được tham khảo về những ý nguyện, sự mong mỏi và những suy nghĩ của chúng ta.

Xin lấy trường hợp của Eugene Wesson làm ví dụ. Ông ta đã mất hàng nghìn đô la tiền hỏa hồng để có được chân lý này. Ông Wesson bán những bức ký họa cho một phòng trưng bày các mẫu thiết kế thời trang và dệt may. Ông ta đã đến thăm một trong những nhà tạo mẫu hàng đầu ở New York hàng tuần một lần và trong ba năm liền, tuần nào ông ta cũng làm như vậy. “Ông ta không bao giờ từ chối gặp tôi,” ông Wesson nói, “nhưng ông ta chẳng mua gì cả. Ông ta xem xét những bức ký họa đó rất cẩn thận, rồi nói: “Không được, ông Wesson ạ, tôi cho rằng hôm nay chúng ta không gặp nhau.”

Sau 150 thất bại, ông Wesson nhận ra rằng hẳn

mình đang bị nhầm chán về tư tưởng, vì vậy ông ta đã quyết định dành một buổi tối trong một tuần để học tập nghiên cứu việc gây ảnh hưởng đến hành vi con người nhằm giúp cho con người phát triển những ý tưởng mới và tạo ra một niềm phấn khởi mới.

Ông ta quyết định đối với đường hướng mới này. Với một nửa số tranh còn vẽ dở kẹt ở tay, ông chạy bổ đến văn phòng của người mua. “Tôi muốn ông giúp đỡ một chút nếu ông thay được,” ông ta nói, “Đây là những bức ký họa còn dở dang. Xin ông làm ơn cho chúng tôi biết làm thế nào chúng tôi có thể hoàn thành chúng theo cách ông sẽ sử dụng chúng?”

Người mua tranh nhìn vào những bức ký họa đó một lát mà không nói điều gì. Cuối cùng ông ta nói: “Cứ để chúng lại đây một vài ngày, ông Wesson ạ, sau đó xin mời ông quay lại đây gặp tôi.”

Ba ngày sau Wesson quay trở lại, nghe những lời gợi ý và mang những bức ký họa về xưởng vẽ và cho người hoàn thành chúng theo ý tưởng của người mua. Kết quả ra sao? Tất cả đã được chấp nhận.

Sau đó người mua này lại còn đặt hàng mua thêm hàng chục những bức ký họa khác, tất cả đều vẽ theo ý tưởng của người mua. “Tôi nhận ra tại sao mình lại thất bại hàng bao năm nay trong việc bán hàng cho ông ta,” ông Wesson nói. “Tôi đã thúc giục ông ta mua cái mà tôi cho là ông cần phải có. Rồi tôi thay đổi toàn bộ đường hướng. Tôi lấy ý kiến của ông ta. Điều này làm cho ông ta cảm thấy rằng ông ta đang tạo ra các mẫu đó. Mà ông ta làm được điều đó. Tôi đã không

phải bán tranh cho ông ta. Ông ta đã mua chúng.”

Khi ta để cho người khác cảm thấy rằng những ý kiến của họ không những có tác dụng trong kinh doanh và trong chính trị, mà còn thành công ngay cả trong gia đình. Paul M. Davis ở Tulsa, bang Oklahoma, nói chuyện với lớp học về cách ông ta ứng dụng nguyên lý này:

“Gia đình tôi và tôi rất thích một cuộc đi thăm những danh lam thắng cảnh thú vị nhất từ xưa đến nay. Tôi đã từng ước mơ được đi thăm những thắng cảnh lịch sử như chiến trường của cuộc Nội Chiến ở Gettysburgh, tòa nhà Độc lập ở Philadelphia và thủ đô của đất nước. Valley Forge, Jamestown và ngôi làng thuộc địa đã được phục hồi ở Williamsburgh là những địa danh tôi rất muốn đến thăm.

“Vào tháng Ba, Nancy, vợ tôi, có đề nghị rằng mùa hè này gia đình sẽ đi một chuyến đến các bang miền Tây, thăm những thắng cảnh ở New Mexico, Arizona, California và Nevada. Đã nhiều năm nay bà vợ tôi muốn thực hiện chuyến đi đó. Nhưng rõ ràng chúng tôi không thể làm một lúc cả hai chuyến đi được.

“Anne, con gái chúng tôi, vừa mới học xong môn học lịch sử Mỹ ở trường trung học và rất quan tâm đến những sự kiện đã làm nên sự lớn mạnh của đất nước. Tôi hỏi xem nó có thích đi thăm những nơi mà nó đã học qua vào mùa hè tới không. Nó nói nó rất thích.

“Hai tối sau khi chúng tôi ngồi quanh bàn ăn, Nancy tuyên bố rằng nếu tất cả đều đồng ý, thì cả gia đình sẽ đi nghỉ hè ở các bang miền Tây, đó là một chuyến đi tuyệt vời cho Anne và đầy hấp dẫn cho

chúng tôi. Tất cả chúng tôi đều đồng ý.”

Một nhà sản xuất máy chiếu tia quang tuyến X cũng đã áp dụng cùng một tâm lý như vậy để bán thiết bị cho một trong những bệnh viện lớn nhất ở Brooklyn. Bệnh viện này đang xây thêm một khu nhà và chuẩn bị trang bị cho nó một khoa quang tuyến X tốt nhất ở Mỹ. Bác sĩ L..., người phụ trách khoa này, đã bị ngợp bởi những lời ca ngợi của các nhân viên bán hàng về những thiết bị của công ty.

Tuy vậy nhà sản xuất kia khéo hơn. Ông ta hiểu rõ hơn trong việc đối xử. Ông ta viết một lá thư đại loại như sau:

Nhà máy chúng tôi gần đây đã hoàn thành một dây chuyền sản xuất máy chiếu quang tuyến X. Chuyến hàng đầu tiên vừa mới đến văn phòng của chúng tôi. Chúng không được hoàn hảo lắm. Chúng tôi biết điều đó và chúng tôi muốn cải tiến chúng. Vì vậy chúng tôi sẽ vô cùng biết ơn ông nếu ông bớt chút thời gian đến tham quan thiết bị đó và cho chúng tôi xin ý kiến là làm thế nào chúng tôi có thể cải tiến để phục vụ được tốt hơn cho công việc của ông. Chúng tôi biết là ông rất bận, chúng tôi sẽ rất lấy làm vui được đưa xe đến đón ông vào bất cứ giờ nào ông thấy tiện.

“Tôi vô cùng ngạc nhiên khi nhận được bức thư đó,” Bác sĩ L. nói khi ông kể lại sự việc trước lớp học. “Tôi vừa ngạc nhiên vừa vui vì được tán tụng. Từ trước đến giờ chưa có một nhà sản xuất máy chiếu tia quang tuyến X nào lại đến xin lời khuyên của tôi cả. Tôi càng nghiên cứu cái máy đó, tôi càng phát hiện ra rằng mình rất thích nó.

“ Không ai cất công đến mà vận động bán máy cho tôi. Tôi cảm thấy ý kiến mua thiết bị cho bệnh viện là ý kiến của riêng tôi. Tôi rất thích chất lượng tuyệt hảo của thiết bị đó và đã đặt hàng để họ đến lắp đặt.”

Ralph Waldo Emerson, trong một bài tiểu luận nhan đề “Tự Lập” đã chứng minh: “Trong mọi công việc của thiên tài, chúng ta nhận ra những tư tưởng bị bác bỏ của chính chúng ta; những tư tưởng đó phản hồi lại chúng ta với một vẻ đường bệ đã bị xa lánh.”

Đại tá Edward M. House đã có ảnh hưởng to lớn đến công việc quốc gia và quốc tế, trong khi đó Woodrow Wilson chiếm vị trí ở Nhà Trắng. Wilson ngả người về phía đại tá House để lấy lời khuyên bí mật nhiều hơn là ông ta làm đối với ngay cả thành viên trong nội các của mình.

Thế viên đại tá này đã ứng dụng phương pháp nào để gây ảnh hưởng đến Tổng thống? Cũng may chúng ta lại biết điều đó bởi vì chính House đã tiết lộ điều đó với Arthur D. Howden Smith, nên ông này đã trích dẫn lời House trong một bài báo đăng trên tờ *The Saturday Evening Post* (Bưu Điện Buổi Chiều Thứ Bảy)

“ ‘Sau khi tôi quen biết Tổng thống,’ House kể lại, ‘tôi biết rằng cách tốt nhất để có thể làm cho ông ta thay đổi ý kiến và đồng ý với ý kiến của mình là phải đưa ý kiến của mình vào đầu ông ta một cách tình cờ, nhưng sẽ làm cho ông ta thích thú, suy nghĩ vì lợi ích của riêng mình. Hiệu quả đầu tiên chỉ là tình cờ. Tôi đến thăm ông tại Nhà Trắng và thúc giục ông thông qua một chính sách mà ông ta có vẻ không tán

thành. Nhưng mấy ngày sau, trong bữa ăn tối, tôi ngạc nhiên nghe thấy ông đưa ra ý kiến của tôi, nhưng ông coi đó là ý kiến của ông.”

Thế ông House có ngắt lời ông ta và nói, “Đó không phải là ý kiến của ông. Đó là ý kiến của tôi” Không, ông House không làm thế. Ông ấy rất khéo léo. Ông ấy không quan tâm đến công trạng. Ông ấy muốn có kết quả. Do vậy ông ấy để cho Wilson tiếp tục cảm thấy ý kiến đó là của ông ta. Thậm chí House còn làm nhiều hơn thế. Ông ấy còn làm cho Wilson rạng danh trước công chúng vì những ý kiến đó.

Chúng ta hãy nhớ rằng bất cứ ai cũng là con người như Woodrow Wilson thôi. Do vậy chúng hãy nên áp dụng thủ thuật của đại tá House.

Có một người ở tận một tỉnh rất đẹp tên là New Brunswick của Canada đã áp dụng thủ thuật này đối với tôi và đã giành được sự bảo trợ của tôi. Lúc đó tôi đang lên kế hoạch đi câu bằng thuyền độc mộc ở New Brunswick. Do vậy tôi mới viết thư cho văn phòng du lịch để lấy thông tin. Dĩ nhiên tên tôi và địa chỉ được ghi trên danh sách thư tín, cho nên ngay lập tức tôi đã bị choáng ngợp với hàng tá thư, sách và những tặng phẩm ấn loát gửi đến từ các trại nghỉ và những hướng dẫn viên. Tôi ngỡ ngàng, không biết nên chọn cái nào. Ngay lúc đó có một trại trưởng làm một việc thông minh. Anh ta gửi cho tôi tên tuổi và số điện thoại của những người ở New York, những người đã từng ở trại nghỉ, và nói với tôi rằng tôi có thể gọi điện thoại cho những người này để xem xem mình được những thông tin gì.

Thật ngạc nhiên, có một người mà tôi quen biết nằm trong danh sách này. Tôi gọi điện thoại cho anh ấy, hỏi xem việc đi chơi của anh ta ra sao, sau đó tôi đánh điện cho trại nghỉ thông báo ngày đến của tôi.

Có nhiều tổ chức cố gắng mong được phục vụ tôi, nhưng chỉ có tổ chức nọ là đã thắng cuộc và tôi đã đồng ý đặt chuyến đi với tổ chức đó.

Cách đây 25 thế kỷ, Lão Tử, một nhà thông thái Trung Hoa, đã nói những điều khiến cho độc giả ngày nay của cuốn sách này vẫn có thể vận dụng được:

“Nguyên nhân tại sao sông và biển lại đón nhận được sự tôn kính của hàng bao con suối là ở chỗ những con sông và biển này lại ở thấp hơn những con suối. Vì vậy chúng mới có thể cai trị được những con suối. Cho nên nhà thông thái muốn đứng trên người khác thì hãy tự đặt mình thấp hơn người khác; muốn đứng trước những người khác, thì hãy đặt mình phía sau họ. Vì vậy dầu cho nơi anh ta đứng có trên những người khác, những người đó vẫn không cảm thấy gánh nặng; dầu cho vị trí của anh ta có được đặt trước họ, họ vẫn không coi đấy là một sự xúc phạm.”

NGUYỄN LÝ 7

*Hãy để người khác cảm thấy
rằng ý kiến đó là của họ.*

MỘT CÔNG THỨC SẼ LÀM RA ĐIỀU KỲ DIỆU CHO BẠN

Hãy nhớ rằng có thể những người khác sẽ hoàn toàn sai. Nhưng họ không nghĩ vậy đâu. Đừng có lên án họ. Chỉ có những kẻ ngốc mới làm vậy. Hãy cố hiểu họ. Chỉ có những người khôn ngoan, rộng lượng, kiệt xuất mới cố làm điều đó.

Đó là lý do tại sao người ta nghĩ và hành động theo ý muốn của mình. Hãy khám phá ra nguyên nhân là bạn sẽ có cách để hiểu được hành động của anh ta, và có lẽ hiểu cả phẩm cách của anh ta.

Hãy chân thành đặt mình vào địa vị của anh ta.

Nếu bạn tự bảo mình, “Mình sẽ cảm thấy như thế nào, sẽ phản ứng ra sao nếu mình ở trong hoàn cảnh của anh ta?”, bạn sẽ đỡ mất thời gian và sự khó chịu, bởi vì “bằng cách quan tâm đến nguyên nhân, bạn sẽ bớt lo lắng đến hiệu quả.” Và ngoài ra, bạn sẽ nâng cao hơn nhiều mối quan hệ con người của mình.

“Hãy dừng tay một lát,” Kenneth M. Goode đã nói trong cuốn sách của mình *Làm Thế Nào Để Biến Con Người Thành Vàng*, “hãy dừng tay một lát để đối

chiếu quyền lợi kỳ thú của bạn với sự quan tâm nhẹ nhàng về bất cứ điều gì khác. Rồi hãy nhận ra rằng mọi người khác trên đời này đều cảm thấy y hệt cùng một cách! Sau đó cùng với Lincoln và Roosevelt, bạn sẽ hiểu thấu nền tảng duy nhất vững chắc về mối quan hệ giữa con người với con người; đơn cử là thành công đó trong việc cư xử với mọi người phụ thuộc vào sự hiểu biết đầy thông cảm với quan điểm của người khác.”

Sam Douglas ở Hempstead, New York, đã thường nói với vợ mình rằng bà ta đã tốn quá nhiều thời gian chăm sóc bãi cỏ, nào là nhổ cỏ dại, tưới phân, cắt cỏ hai lần một tuần khi bãi cỏ trông không được đẹp như trước khi họ dọn nhà đến cách đó bốn năm. Dĩ nhiên, bà rất thất vọng trước nhận xét của chồng, và mỗi lần ông có nhận xét như vậy, thì cả buổi tối hôm đó chẳng ra gì.

Sau khi theo học lớp của chúng tôi, ông Douglas nhận ra là mình thật ngốc trong những năm qua. Chưa bao giờ ông nghĩ rằng vợ mình thích làm điều đó và bà thật sự muốn có một lời khen về sự chăm chỉ của mình.

Vào một buổi tối sau bữa ăn, vợ ông nói bà muốn ra nhổ cỏ và muốn ông cùng tham gia. Lúc đầu ông từ chối, nhưng sau nghĩ là tốt hơn là mình nên cùng vợ nhặt cỏ dại. Bà vợ vui ra mặt. Hai người làm việc với nhau hơn một tiếng, nói chuyện vui vẻ.

Sau đó, ông thường giúp vợ làm vườn và khen nào bà đã làm cho bãi cỏ đẹp hẳn lên, nào là bà đang làm một công việc tuyệt vời vì đất trên sân nhà rắn như

bê tông. Kết quả: một cuộc sống tốt đẹp hơn cho cả hai người bởi vì ông đã học cách nhìn sự vật qua cách nhìn của vợ, dù cho đó chỉ là chủ đề về cỏ dại.

Trong cuốn sách của mình *Hiểu Biết Con Người*, tiến sĩ Gerald S. Nirenberg bình luận rằng “Sẽ đạt được sự hợp tác trong cuộc đối thoại khi bạn tỏ ra rằng bạn coi ý kiến và tình cảm của người khác quan trọng như của bạn. Khi bắt đầu câu chuyện, bạn nói cho người đó mục đích hay hướng nói chuyện của bạn, chi phối điều bạn nói bằng cách bạn muốn nghe gì với tư cách như bạn là người nghe và chấp nhận quan điểm của người đó, như vậy bạn sẽ động viên người nghe vui vẻ đón nhận ý kiến của bạn.”

Tôi rất thích đi bộ hoặc cưỡi ngựa trong một công viên gần nhà. Giống như những thầy tu của người Gaul cổ xưa, tôi hầu như thờ một cây sồi, vì vậy hết mùa này qua mùa khác tôi đau lòng chứng kiến những cây non bị những đám cháy vô tình đốt trụi cả. Những đám cháy đó lại không phải do những người hút thuốc bất cẩn gây ra. Hầu như là do những em thiếu niên đi chơi trong công viên, hun xúc xích hoặc nướng trứng dưới đám lửa để tỏ ra là mình hòa đồng với thiên nhiên. Đôi lúc những đám cháy đó bùng lên dữ dội khiến phải gọi đội cứu hỏa đến để dập đám cháy.

Bên bờ rừng có một cái biển nói rằng bất cứ ai gây ra đám cháy sẽ bị phạt tiền và cầm tù, nhưng cái biển đó lại dựng ngay ở chỗ khuất, ít người qua lại, và hầu như không có một kẻ phạm tội nào trông thấy nó. Một sĩ quan cảnh sát cưỡi ngựa là người chăm sóc

công viên đó, nhưng ông ta không coi nhiệm vụ đó một cách nghiêm túc, nên hết năm này sang năm khác, những cuộc cháy rừng vẫn xảy ra. Có một lần, tôi chạy bổ đến một viên cảnh sát và thông báo là có cháy rừng, đang lan rộng ra toàn công viên và yêu cầu ông ta gọi điện thoại cho đội cứu hỏa đến, nhưng ông ta hồ hững trả lời rằng đó không phải là công việc của ông ta bởi vì ông ta không phụ trách khu vực đó! Tôi tuyệt vọng, nên sau đó tôi cưỡi ngựa, đóng vai trò như một người tự đứng ra bảo vệ của công. Ngay từ đầu, tôi sợ mình đã không hiểu nổi quan điểm của người khác. Khi tôi nhìn thấy lửa lan rộng dưới rừng cây, tôi vô cùng đau khổ, mình nhiệt tình muốn làm điều đúng quá đâm ra mình lại sai. Tôi cưỡi ngựa lại chỗ bọn con trai, cảnh báo chúng rằng chúng sẽ bị cầm tù nếu gây cháy rừng và lên giọng ra lệnh cho chúng dập lửa đi; chúng mà từ chối là tôi sẽ dọa bắt chúng. Tôi đơn thuần đang giải thoát cảm xúc của mình mà không nghĩ tới bọn trẻ nghĩ gì.

Kết quả ra sao? Bọn trẻ chấp hành một cách sùng sĩa và bực tức. Sau khi tôi cưỡi ngựa lên đồi, có thể bọn chúng đã nhóm lửa lại và mong muốn đốt cháy cả khu công viên.

Năm tháng trôi qua, tôi học được nhiều lật vạt về kiến thức trong quan hệ con người, một chút khôn khéo, ngày càng có khuynh hướng muốn nhìn sự vật từ quan điểm của người khác. Cho nên thay vì ra lệnh, tôi cưỡi ngựa lên chỗ đám cháy và bắt đầu như sau:

“Các cháu đang vui vẻ hả? Các cháu định nấu gì cho bữa tối đấy?... Khi còn bé chú thích tự mình nhóm lửa nấu, đến bây giờ vẫn còn thích. Nhưng các cháu biết không, làm như vậy rất nguy hiểm cho khu rừng. Chú biết bọn con trai các cháu chẳng muốn làm hại, nhưng có những cậu bé cầu thả lắm. Bọn trẻ thấy người lớn nhóm lửa nên chúng cũng nhóm, nhưng rồi không dập tắt nó đi khi chúng đi về nhà, khiến lửa bén vào những lá khô và đốt cháy cây rừng. Nếu chúng ta không cẩn thận thì chẳng còn một cây nào nữa. Các cháu có thể bị cầm tù vì đã nhóm lửa. Nhưng tôi không muốn ra dáng ông chủ và can thiệp vào thú vui của các cháu. Tôi thích trông thấy các cháu vui vẻ, nhưng dẫu sao các cháu cũng phải bỏ đám lá khô khỏi đồng lửa và lấy thật nhiều đất dập lửa trước khi bỏ đi. Lần sau nếu các cháu thích vui, xin mời nhóm lửa trên ngọn đồi ở đằng kia, trong hố cát có được không? Không gây hại được ở đó đâu.... Xin cảm ơn các bạn trẻ. Chúc các cháu vui vẻ.”

Thế là sau cuộc nói chuyện đó, mọi việc đã thay đổi biết bao! Bọn trẻ muốn hợp tác. Chúng không còn thấy khó chịu, bức tức. Chúng không bị bắt buộc phải tuân thủ mệnh lệnh. Chúng đỡ bị bề mặt. Chúng thấy vui hơn, mà tôi cũng thấy thế, bởi vì tôi đã xử lý tình huống bằng việc mình xem xét ý kiến của người khác.

Nhìn nhận sự việc qua con mắt của người khác có thể làm giảm bớt căng thẳng khi những vấn đề cá nhân trở nên bao trùm. Elizabeth Novak ở New

South Wales, Australia, trả tiền xe ô tô chậm mất 6 tuần. “Vào hôm thứ Sáu,” bà ta kể lại, “tôi nhận được một cú điện thoại rất khó chịu của một người phụ trách tài khoản của tôi, thông báo cho tôi hay rằng nếu tôi không đến thanh toán số tiền 122 đô la vào sáng thứ Hai, công ty sẽ có hành động tiếp. Tôi không có cách nào để có tiền vào cuối tuần được, nên khi nhận được cú điện thoại đó vào sáng sớm thứ Hai, tôi nghĩ là mình phải gánh chịu sự tồi tệ nhất. Thay vì thấy chán nản, tôi nhìn tình hình từ quan điểm của người đó. Tôi xin lỗi một cách rất chân thành vì đã gây cho ông ta nhiều phiền toái và nhận xét rằng tôi chắc phải là người khách hàng gây rắc rối nhất cho ông ta bởi vì đây không phải là lần đầu tiên tôi thanh toán tiền chậm. Thế là giọng ông ta thay đổi liền và đảm chắc với tôi rằng tôi còn lâu mới là khách hàng gây rắc rối nhất cho ông ta. Ông ta kể cho tôi nghe nhiều ví dụ phức tạp, đôi lúc khách hàng còn thô tục với ông ta, nói dối và cố lảng tránh nói chuyện với ông ta. Tôi không nói gì. Rồi tôi chưa đưa ra lời gợi ý nào thì ông ta đã nói là nếu tôi không thể thanh toán được ngay lúc này thì cũng không sao. Tôi trả 20 đô la vào cuối tháng là ổn rồi, phần còn lại lúc nào tôi thấy tiện thì trả cũng được.”

Nay mai, trước khi bạn yêu cầu ai tắt lửa hoặc mua sản phẩm của bạn hoặc đóng góp cho quỹ từ thiện mà bạn thích nhất, vậy sao bạn không ngừng lại và nhắm mắt cố nghĩ về toàn bộ sự việc thông qua quan điểm của người khác? Hãy tự hỏi: “Tại sao người đó lại muốn làm thế? Đúng vậy, việc này cần

thời gian, nhưng nó sẽ tránh được việc gây thù oán và sẽ có những kết quả tốt đẹp – sẽ ít có đụng chạm.

“Tôi thích đi bộ trên vỉa hè trước văn phòng của ai đó trong hai tiếng đồng hồ trước khi phỏng vấn,” Dean Donham của trường quản trị doanh nghiệp Havard nói, “hơn là đi vào văn phòng đó mà không có được một ý kiến hoàn toàn rõ ràng về điều mình định nói, và với sự hiểu biết của mình về sở thích và động cơ của người đó, sẽ đoán xem người đó có thể trả lời ra sao.”

Điều này quan trọng đến mức tôi sẽ còn nhắc lại bằng cách viết nghiêng để nhấn mạnh.

Tôi thích đi bộ trên vỉa hè trước văn phòng của ai đó trong hai tiếng đồng hồ trước khi phỏng vấn hơn là đi vào văn phòng mà không có được một ý kiến hoàn toàn rõ ràng về điều mình định nói, và với sự hiểu biết của mình về sở thích và động cơ của người đó, sẽ đoán xem người đó có thể trả lời ra sao.

Qua kết quả đọc cuốn sách này, nếu bạn chỉ thu hoạch được một điểm là ngày càng có khuynh hướng nghĩ đến quan điểm của người khác và nhìn nhận sự việc từ góc độ của người đó cũng như của bạn, thì điều này có thể dễ dàng chứng minh đó là một trong những bước chuyển tiếp trong sự nghiệp của bạn.

NGUYỄN LÝ 8

Hãy cố gắng xem xét sự việc một cách chân thật từ quan điểm của người khác

ĐIỀU MỌI NGƯỜI ĐỀU MUỐN

Thế bạn không thích có một câu tuyệt diệu nhằm ngăn lại những cuộc tranh luận, loại trừ tình cảm xấu, tạo ra sự thiện chí và làm cho người khác nghe mình một cách chăm chú sao?

Có không? Vâng, xin nêu câu nói này: “Tôi không đổ lỗi một mảy may nào đối với tình cảm của bạn. Tôi mà là bạn, dứt khoát tôi cũng cảm thấy như bạn thôi.”

Một câu trả lời như vậy sẽ làm dịu đi tính khí sừng sộ của ông già kỳ quặc. Và bạn có thể nói ra điều đó và hãy thật chân thật, bởi vì nếu bạn là người khác, dĩ nhiên bạn sẽ cảm thấy cũng như vậy. Hãy lấy Al Capone làm ví dụ. Giả dụ bạn có cùng một thân hình, tính khí và đầu óc như Al Capone, có cùng một môi trường và kinh nghiệm như anh ta, chắc lúc đó bạn cũng là người như anh ta và có cùng một quê hương như anh ta. Bởi vì tất cả những điều đó đã làm nên anh ta. Chỉ có một lý do duy nhất mà bạn không phải là một con rắn đuôi kền kền là ở chỗ cha mẹ bạn không phải là rắn đuôi kền kền.

Bạn là ai thì quá rõ rồi, chẳng đáng phải đề cập đến, cho nên bạn hãy nhớ rằng người tiếp cận với bạn lại hay nổi nóng, bảo thủ, vô lý thì chẳng đáng phải biết anh ta là ai. Song bạn hãy tỏ ra thông cảm với những người như vậy. Hãy tỏ ra có cảm tình với họ. Hãy tự nói với mình: “Dù thế nào, nhờ ơn trời, tôi cũng đến được đó.”

Ba phần tư số người mà bạn sẽ gặp đang thêm khát có được sự cảm tình. Hãy dành sự cảm tình đó cho họ và họ sẽ yêu mến bạn.

Có lần tôi có phát một bài trên đài về tác giả cuốn truyện *Những Người Đàn Bà Bé Nhỏ* của Louisa May Alcott. Dĩ nhiên tôi biết bà đã sống và viết những cuốn sách bất hủ ở Concord, bang Massachusetts. Nhưng do tôi không suy nghĩ kỹ những điều mình đang nói, tôi lại nói mình đang đi thăm nơi chốn xưa của bà ở Concord, bang New Hampshire. Giá như tôi chỉ nói từ New Hampshire một lần thôi thì không sao, đằng này lại nói đến hai lần. Trời ơi! Thế là không biết bao nhiêu là thư và điện đổ tràn đến tôi, kể cả những bức điện đầy nhức nhối trút lên cái đầu bất lực của tôi như một đàn ong bò vẽ tấn công. Nhiều bức điện đầy căm phẫn, thậm chí còn lăng nhục nữa. Một quý bà được nuôi dưỡng ở Concord, bang Massachusetts, nhưng lúc ấy lại đang sống ở Philadelphia, đã trút hết cơn giận dữ lên người tôi. Giá như tôi lên án cô Alcott là một kẻ ăn thịt người từ New Guinea đến, chắc bà không thể tức giận đến như vậy. Khi tôi đọc lá thư, tôi tự nhủ, “Lạy

Chúa, mình lại không lấy phải bà ta.” Tôi thấy thích viết thư và nói với bà ta rằng mặc dù tôi lằm về địa lý, nhưng bà ta còn mắc lỗi lớn hơn nhiều xét về mặt lễ tiết thông thường mà nói. Mở đầu lá thư tôi định viết như vậy, rồi tôi sẽ xắn tay áo lên và viết cho bà ta thấy những gì tôi thật sự nghĩ. Nhưng tôi đã không làm như vậy. Tôi kiềm chế bản thân. Tôi nhận ra rằng bất cứ kẻ ngu si có cái đầu nóng nào cũng có thể làm như vậy, mà hầu hết những kẻ ngu si đều hành động thế.

Tôi muốn hơn những người ngu si đó. Cho nên tôi cố biến sự căm giận của bà ta thành sự thân thiện. Điều đó là một thách thức, một loại trò chơi tôi có thể tham gia được. Tôi tự nhủ, “Rút cuộc mình mà như bà ấy, chắc mình cũng cảm thấy như bà ấy thôi.” Do vậy tôi quyết định tỏ ra cảm thông với quan điểm của bà ta. Lần sau tôi đến Philadelphia, tôi gọi điện thoại cho bà ta. Câu chuyện diễn ra đại loại như sau:

Tôi: Xin chào bà..... Cách đây vài tuần bà có viết cho tôi một bức thư, tôi xin cảm ơn bà.

Bà ta: (bằng một giọng sắc sảo, có văn hóa, gia giáo): Không hiểu tôi được vinh dự nói chuyện với ai nhỉ?

Tôi: Tôi là người không quen biết của bà. Tên tôi là Dale Carnegie. Bà có nghe chương trình phát thanh của tôi về Louisa May Alcott cách đây vài chủ nhật, và tôi đã mắc phải một lỗi không thể tha thứ được khi nói bà sống ở Concord, bang New Hampshire. Thật là một sai lầm ngớ ngẩn, nên tôi muốn xin lỗi bà.

Tôi xin vô cùng cảm ơn nếu bà bớt chút thời gian viết cho tôi.

Bà ta: Tôi xin lỗi ông Carnegie là đã viết những điều như vậy. Tôi dại mất khôn ấy mà. Tôi xin lỗi ông.

Tôi: Không đâu, bà ơi! Bà việc gì phải xin lỗi. Tôi mới là người phải làm điều đó. Bất cứ cậu bé học trò nào cũng có thể nói giỏi hơn tôi về điều đó. Tôi đã xin lỗi vào buổi phát thanh chủ nhật sau đó, và hôm nay tôi muốn đích thân xin lỗi bà.

Bà ta: Tôi sinh ra ở Concord, bang Massachusetts. Gia đình tôi nổi tiếng với công việc của bang hàng hai thế kỷ nay rồi; nên tôi thấy tự hào về bang quê hương của tôi. Thật sự lúc đó tôi vô cùng thất vọng khi nghe ông nói là cô Alcott sống ở New Hampshire. Nhưng tôi thật sự lấy làm xấu hổ về lá thư đó.

Tôi: Nhưng xin nói thật với bà rằng tôi mới là người đáng thất vọng biết bao! Sai lầm của tôi đã làm cho tôi buồn phiền, chứ đâu có làm buồn phiền đến Massachusetts. Rất hiếm khi những người có vị thế và văn hóa như bà lại phải mất thời gian viết thư cho một phát thanh viên, nên tôi hy vọng bà sẽ viết nữa cho tôi nếu bà phát hiện ra một sai lầm nào trong khi tôi đọc trên đài.

Bà ta: Tôi rất thích cung cách ông nhận lời phê bình của tôi. Ông hẳn là người rất dễ chịu. Tôi

muốn làm quen với ông để hiểu rõ ông hơn.

Sau khi tôi xin lỗi và bày tỏ cảm tình với quan điểm của bà ta, bà ta bắt đầu xin lỗi và tỏ ra cảm tình với quan điểm của tôi. Tôi thấy thật thỏa mãn khi mình đã tự kiềm chế được sự tức giận, thỏa mãn khi mình đã lấy lòng tốt để đáp lại sự lạnh mạt. Tôi đã vui biết bao khi làm cho bà ta mến mình, chứ không buộc bà ta phải ra nhảy xuống sông Schuylkill.

Người nào ngồi trong Nhà Trắng đều phải hàng ngày đối mặt với những vấn đề hóc búa trong quan hệ con người. Tổng thống Taft không phải là ngoại lệ. Qua kinh nghiệm ông đã học được hóa trị lớn lao về sự cảm thông trong việc làm trung hòa axit của những tình cảm khó tính. Trong cuốn sách của mình *Ethics in Service* (Đạo lý trong Dịch Vụ), Tổng thống Taft đã có một chứng minh khá thú vị là làm thế nào ông đã giảm sự tức giận của một bà mẹ tuyệt vọng mà cũng đầy khát vọng.

“Có một phụ nữ ở Washington có chồng là tai to mặt lớn đến nản nỉ với tôi trên 6 tuần để cho con bà ta có một việc làm. Bà ta đi tranh thủ sự giúp đỡ của số đông các thượng nghị sĩ và các nghị viện và đi cùng với họ để xem họ có nói hết cho con bà ta không. Vị trí đó đòi hỏi phải có chuyên môn về kỹ thuật, nên sau khi có khuyến nghị của chánh văn phòng, tôi đề cử người khác. Sau đó tôi nhận được thư của bà mẹ đó, nói rằng tôi là người vô ơn vì tôi

đã từ chối một người đàn bà hạnh phúc nhẽ ra tôi có thể chỉ vẫy tay một cái cũng xong. Bà ta còn than phiền thêm là bà ta đã cố làm việc với phái đoàn bang của bà ta và đã nhận được phiếu tán thành hoàn toàn cho dự luật hành chính mà tôi rất quan tâm và đây là cách tôi thưởng cho bà ta.

“Khi bạn nhận được lá thư như vậy, điều đầu tiên bạn làm là phải nghĩ xem mình đã nghiêm khắc với người đã cam kết một cách xảo trá, thậm chí còn hỗn xược nữa, như thế nào. Sau đó bạn có thể viết ra câu trả lời. Nếu bạn mà đủ khôn ngoan, bạn sẽ để lá thư vào ngăn kéo và khóa trái lại. Hãy mang lá thư đó ra trong quá trình hai ngày, rồi sẽ không gửi đi. Tôi cũng làm theo cách đó. Sau đó tôi ngồi xuống và viết cho bà ta một lá thư thật lịch thiệp, nói rằng tôi đã nhận ra sự tuyệt vọng của bà ta trong hoàn cảnh như vậy, nhưng cũng nói cho bà ta hay rằng sự đề bạt đó không phải do tôi thích thì làm được, mà tôi lại phải chọn người có trình độ kỹ thuật, nên tôi phải theo lời khuyến nghị của chánh văn phòng. Tôi bày tỏ hy vọng rằng con trai bà ta sẽ tiếp tục đạt được những gì bà ta hy vọng ở nó trong một vị trí mà lúc đó nó đã có. Điều đó đã làm bà ta bớt giận và bà ta đã viết cho tôi một bức thư ngắn, xin lỗi tôi về những điều bà ta đã viết.

“Nhưng sự đề bạt mà tôi nêu ra chưa được khẳng định ngay, và sau một thời gian thì tôi nhận được một lá thư, chắc là từ chồng bà ta, mặc dù nét chữ cũng hao hao như nét chữ của những lá thư trước.

Trong thư tôi được thông báo rằng do quá lo lắng sau khi tuyệt vọng, bà ta đã nằm liệt giường và bệnh ung thư dạ dày đã phát triển đến độ nghiêm trọng. Liệu tôi mà cho con trai bà ta công việc đó, chắc bà ta có khỏi được bệnh không? Cho nên tôi lại viết một lá thư khác, lần này cho chồng bà ta, nói rằng tôi hy vọng sự chẩn đoán đó là không chuẩn xác, rằng tôi rất thông cảm với ông ta về nỗi buồn mà ông ta đang mang trong lòng trước bệnh tật nghiêm trọng của vợ mình, nhưng tôi cũng khẳng định là tôi không thể rút tên người kia và đưa tên con trai ông ta vào vị trí đó. Người được đề bạt đã được khẳng định. Và trong vòng hai ngày sau khi tôi nhận được lá thư đó, chúng tôi tổ chức một buổi hòa nhạc tại Nhà Trắng. Hai người đầu tiên đến chào Tổng thống Taft và tôi là người chồng và người vợ đó, mặc dù người ta đồn là người vợ sắp chết."

Jay Mangum đại diện cho công ty bảo trì cầu thang máy ở Tulsa, bang Oklahoma, nơi có một hợp đồng bảo trì thang máy tại một trong những khách sạn hàng đầu ở Tulsa. Viên quản lý khách sạn không muốn mỗi lúc lại phải đóng cầu thang máy trong vòng hai giờ đồng hồ vì như vậy sẽ gây phiền toái cho khách của khách sạn. Khi cần bảo trì thì phải mất ít nhất 8 tiếng đồng hồ, mà công ty của ông ta lại không có một thợ máy thật giỏi để phục vụ riêng cho khách sạn.

Khi ông Mangum có thể sắp xếp thời gian cho một

thợ máy hàng đầu cho công việc đó, ông mới gọi điện thoại cho viên giám đốc khách sạn, và không đưa ra thời gian cần thiết vội, ông ta nói:

“Rick, tôi biết khách sạn của ông rất bận rộn nên ông muốn cầu thang máy chỉ đóng ở một thời gian tối thiểu. Tôi hiểu mối quan tâm đó của ông, nên chúng tôi sẽ cố gắng hết sức mình để thỏa mãn nhu cầu đó. Tuy nhiên, qua xem xét tình hình chúng tôi thấy nếu lúc này chúng tôi không làm toàn bộ công việc, cầu thang máy của khách sạn có thể chịu tổn thất nghiêm trọng và như vậy sẽ mất thời gian đóng cầu thang lâu hơn. Tôi biết ông không muốn gây phiền phức cho khách trong nhiều ngày.”

Viên giám đốc khách sạn buộc phải đồng ý rằng đóng cầu thang trong tám tiếng đồng hồ còn tốt hơn nhiều khi phải đóng trong nhiều ngày. Qua việc thông cảm với lòng mong muốn của giám đốc khách sạn muốn làm cho khách hàng của mình thoải mái, ông Mangum có thể đã thắng viên giám đốc khách sạn nghe theo ý kiến của mình một cách dễ dàng và không bị căm ghét.

Joyce Norris, một giáo viên dạy đàn piano ở St. Louis, bang Missouri, kể lại là ông đã giải quyết vấn đề mà ông hay bị mắc mứu với các cô gái vị thành niên. Cô gái Babette có những móng tay dài quá cỡ. Đây là bất lợi ghê gớm cho bất cứ ai muốn phát triển những thói quen chơi đàn dương cầm một cách hợp lý.

Bà Norris báo cáo: “Tôi biết những móng tay dài đó của cô bé sẽ là một bước ngăn cản lòng mong

muốn được chơi đàn giỏi của cô ta. Trong những lúc thảo luận trước khi bắt đầu học bài với tôi, tôi không đề cập gì đến những móng tay đó cả. Tôi không muốn làm cho cô ấy chán nản khi học bài. Và tôi cũng biết cô ấy không mất điều mà cô rất hãnh diện và sự quan tâm to lớn đó để tỏ ra mình hấp dẫn.

“Sau giờ học đầu tiên, khi tôi thấy thời gian đã thích hợp, tôi mới nói: ‘Babette ạ, em có đôi bàn tay đẹp quá, cả những móng tay nữa. Nếu em muốn chơi đàn pianô, mà em có năng khiếu lắm cộng với sự yêu thích của em đấy, em sẽ ngạc nhiên biết bao khi thấy mình lại chơi đàn nhanh và dễ đến vậy nếu em cắt những móng tay kia ngắn đi. Em cứ nghĩ cho kỹ, em ạ?’ Nét mặt cô ta thể hiện rất rõ cô ta không đồng ý. Tôi cũng nói điều đó cho mẹ cô ta biết, khen những móng tay của cô ta rất đẹp. Lại một sự phản ứng tiêu cực khác. Rõ ràng là những móng tay được tô điểm rất đẹp kia là rất quan trọng với cô ta.

“Tuần tiếp theo, Babette đến học bài thứ hai. Tôi vô cùng ngạc nhiên khi thấy những ngón tay kia đã được cắt ngắn. Tôi khen ngợi cô bé đã biết hy sinh việc đó. Tôi cũng cảm ơn bà mẹ cô ta vì đã thuyết phục cô ta cắt móng tay. Bà mẹ đáp lại, ‘Ồ, tôi đâu có liên quan gì đến việc đó đâu. Bản thân cháu Babette tự làm đấy, mà đây là lần đầu tiên nó cắt móng tay vì một người đấy.’”

Liệu bà Norris có đe dọa Babette không? Bà ta có nói là bà sẽ không dạy ai để móng tay dài không? Không, bà không làm thế. Bà để cho Babette hiểu

rằng móng tay là một vẻ đẹp, nhưng cần phải hy sinh mà cắt chúng đi. Bà ngụ ý rằng, “Tôi thông cảm với em – tôi biết điều đó không dễ dàng, nhưng làm như thế em sẽ được đền bù thích đáng khi em phát triển tốt âm nhạc.”

Sol Hurok có lẽ là ông bầu số một của Mỹ. Trong gần nửa thế kỷ, ông đã nắm giữ những nghệ sĩ lừng danh thế giới như Chaliapin, Isadora Duncan và Pavlova. Ông Hurok nói với tôi rằng một trong những bài học đầu tiên mà ông học được trong việc cư xử với những ngôi sao có tính khí là cần phải thông cảm, thông cảm nhiều hơn nữa với những tư chất của họ.

Trong ba năm, ông là ông bầu cho Feodor Chaliapin, một trong những giọng nam trầm vĩ đại nhất đã từng làm rộn ràng những khán giả sang trọng ở Trung Tâm. Tuy vậy Chaliapin lại luôn có vấn đề. Ông ta hành động như một cậu bé hư hỏng. Hãy nói theo câu rất độc đáo của Hurok: “Ông ta là một con người tuyệt vời theo mọi nhẽ.”

Ví dụ, Chaliapin có thể gọi cho Hurok ngay giữa trưa khi ông này chuẩn bị hát và nói, “Ông Sol, tôi cảm thấy khủng khiếp. Cổ họng của tôi đặc quánh lại. Đêm nay tôi không thể hát được.” Ông Hurok có tranh cãi gì với ông ta không? Không. Ông ta biết rằng một doanh nghiệp không thể xử lý một nghệ sĩ theo cách đó. Thế là ông ta vội vã đến khách sạn gặp Chaliapin, từ tốn nói với sự thông cảm. “Thật tiếc quá,” ông ta chắc sẽ ta thán. “Thật tiếc quá! Anh bạn

đáng thương ả. Dĩ nhiên anh không thể hát được. Tôi sẽ hủy ngay cuộc biểu diễn. Anh có thể sẽ mất hàng ngàn đô la, nhưng thối thác gì so với sự danh tiếng của anh.”

Sau đó Chaliapin chắc thở dài và nói: “Có lẽ đến cuối ngày ông nên đến chỗ tôi, vào lúc 5 giờ nhé và xem tình hình sức khỏe của tôi ra sao.”

Vào lúc 5 giờ, ông Hurok chắc sẽ lại vội vã đến khách sạn, đầy thiện cảm. Chắc ông sẽ lại nằn nì hoãn cuộc biểu diễn và Chaliapin sẽ lại thở dài và nói: “Được, thôi cuối ngày ông đến xem sao. Chắc lúc ấy có thể tôi khỏe hơn.”

Đến 7h30 giọng ca trầm vĩ đại kia sẽ lại đồng ý hát, nhưng chắc hẳn ông Hurok sẽ bước ra sân khấu Trung tâm và thông báo rằng ông Chaliapin bị cảm lạnh nặng, nên giọng không được tốt. Ông Hurok sẽ nói dối như vậy vì ông biết chắc đó là cách duy nhất để lôi chàng ca sĩ giọng nam trầm kia ra sân khấu.

Tiến sĩ Arthur I. Gates nói trong cuốn sách tuyệt vời của mình *Educational Psychology* (Tâm lý Giáo dục): “Sự thông cảm là cái loài người thêm khát một cách phổ biến. Cậu bé háo hức gior vết thương của mình ra; thậm chí còn gây vết cắt trên mình để mọi người phải thương xót. Vẫn cùng mục đích đó, người lớn lại gior vết thương, kể lại những sự việc xảy ra, sự ốm đau, đặc biệt những chi tiết về cuộc phẫu thuật. “Sự tự thương mình” vì những bất hạnh xảy ra, dù thật hay tưởng tượng ra, thì về một mặt nào đó, thực

đáng thương ạ. Dĩ nhiên anh không thể hát được. Tôi sẽ hủy ngay cuộc biểu diễn. Anh có thể sẽ mất hàng ngàn đô la, nhưng thấm tháp gì so với sự danh tiếng của anh.”

Sau đó Chaliapin chắc thở dài và nói: “Có lẽ đến cuối ngày ông nên đến chỗ tôi, vào lúc 5 giờ nhé và xem tình hình sức khỏe của tôi ra sao.”

Vào lúc 5 giờ, ông Hurok chắc sẽ lại vội vã đến khách sạn, đầy thiện cảm. Chắc ông sẽ lại nài nỉ hoãn cuộc biểu diễn và Chaliapin sẽ lại thở dài và nói: “Được, thôi cuối ngày ông đến xem sao. Chắc lúc ấy có thể tôi khỏe hơn.”

Đến 7h30 giọng ca trầm vĩ đại kia sẽ lại đồng ý hát, nhưng chắc hẳn ông Hurok sẽ bước ra sân khấu Trung tâm và thông báo rằng ông Chaliapin bị cảm lạnh nặng, nên giọng không được tốt. Ông Hurok sẽ nói dối như vậy vì ông biết chắc đó là cách duy nhất để lôi chàng ca sĩ giọng nam trầm kia ra sân khấu.

Tiến sĩ Arthur I. Gates nói trong cuốn sách tuyệt vời của mình *Educational Psychology* (Tâm lý Giáo dục): “Sự thông cảm là cái loài người thêm khát một cách phổ biến. Cậu bé háo hức giơ vết thương của mình ra; thậm chí còn gây vết cắt trên mình để mọi người phải thương xót. Vẫn cùng mục đích đó, người lớn lại giơ vết thương, kể lại những sự việc xảy ra, sự ốm đau, đặc biệt những chi tiết về cuộc phẫu thuật. “Sự tự thương mình” vì những bất hạnh xảy ra, dù thật hay tưởng tượng ra, thì về một mặt nào đó, thực

ra vẫn là một thông lệ phổ biến.”

Vì vậy nếu bạn muốn thắng mọi người nghe theo cách tư duy của mình, hãy thực hành....

NGUYÊN LÝ 9

*Hãy cảm thông với những ý kiến
và khát vọng của người khác.*

MỘT LỜI THỈNH CẦU MÀ MỌI NGƯỜI ĐỀU THÍCH.

Tôi được nuôi nấng bên bìa miền quê của gia đình Jesse James, bang Missouri, và tôi đã đi thăm trang trại của họ ở Kearney, bang Missouri, nơi người con trai của gia đình Jessie James lúc đó đang sống.

Vợ anh ta có kể cho tôi những câu chuyện là làm thế nào Jesse lại đi cướp tàu hỏa và ngân hàng, rồi mang tiền cướp được đi cho những người nông dân sống quanh đấy để họ trả tiền cầm cố.

Jesse James có thể đã tự coi mình là một người mơ tưởng như Dutch Schultz, Crowley “hai tay súng”, Al Capone và nhiều “những bố già” tội ác có tổ chức đã nghĩ vậy vào những thế hệ sau này. Sự việc là ở chỗ mọi người mà bạn gặp có lòng tự tôn rất cao và thích mình trở nên tốt đẹp và rộng lượng theo cách đánh giá của chính họ.

J. Pierpont Morgan trong một bài phân tích đã quan sát thấy rằng thường một người có hai lý do để làm một việc: Lý do nghe có vẻ tốt và lý do nghe có vẻ thật.

Bản thân người đó sẽ nghĩ đến lý do có thật. Bạn không cần nhấn mạnh đến điều đó. Nhưng tất cả chúng ta, trong thâm tâm cho mình là những con người mơ tưởng, lại thích nghĩ về những động cơ nghe có vẻ tốt. Vì vậy nhằm thay đổi con người, hãy thỉnh cầu đến những động cơ cao thượng hơn.

Thế mơ tưởng quá thì không làm được kinh doanh sao? Chúng ta hãy xem sao. Hãy lấy trường hợp Hamilton J. Farrell thuộc công ty Farrell-Mitchell ở Glenolden, bang Pennsylvania. Ông Farrell có một người thuê hay cần nhân, lúc nào cũng dọa chuyển đi. Còn bốn tháng nữa mới hết thời hạn thuê nhà; tuy nhiên ông ta đã thông báo rằng ông ta đi nghỉ ngay lập tức, bất chấp vẫn đang thuê nhà.

“Những người này đã sống trong nhà tôi suốt cả mùa đông, một thời điểm đắt nhất trong năm,” ông Farrell nói khi kể câu chuyện với lớp học, “và tôi biết thật khó mà thuê được một căn hộ một lần nữa vào mùa thu. Tôi có thể thấy rằng số tiền thu nhập từ tiền thuê nhà sẽ thụt hẳn xuống, và thế là tôi tỏ ra bực tức.

“Bình thường ra tôi đã công kích người thuê nhà đó và bảo ông ta hãy đọc bản hợp đồng thuê nhà một lần nữa. Chắc tôi đã chỉ cho ông ta thấy rằng nếu ông ta chuyển nhà, ông ta phải trả tôi tất cả số tiền thuê nhà còn thiếu ngay lập tức, và tôi có thể sẽ đòi ngay số tiền đó.

“Tuy vậy thay vì tôi nổi nóng và cãi lộn với người đó, tôi quyết định chuyển chiến thuật. Tôi bắt đầu

như sau: ‘Ông Doe, tôi đã nghe kể về ông và tôi vẫn không tin là ông định chuyển nhà. Những năm cho thuê nhà đã dạy tôi đôi điều về bản chất con người, và trước hết tôi đánh giá ông là một người biết trọng lời nói. Thực ra tôi biết chắc rằng tôi sẵn sàng chấp nhận canh bạc.

“Bây giờ tôi xin có một lời đề nghị. Ông cứ hoãn quyết định lại vài ngày đã và suy nghĩ cho kỹ. Nếu ông quay lại đây tính từ hôm nay cho đến ngày mồng một đầu tháng, khi đó đã đến lúc phải thanh toán tiền thuê nhà, và ông vẫn nói rằng ông sẽ chuyển, tôi xin hứa là tôi sẽ chấp nhận quyết định của ông. Tôi sẽ ưu tiên ông đi và tự xác nhận rằng mình sai trong việc đánh giá sự việc. Nhưng tôi vẫn tin ông là người biết giữ chữ tín và sẽ chấp hành hợp đồng. Vì cuối cùng chúng ta là con người hay là những con khỉ, thì sự lựa chọn luôn đứng về phía chúng ta cơ mà!”

“Khi đến tháng mới, ông ta đến gặp tôi và đích thân trả tiền nhà. Hai vợ chồng ông ta đã bàn kỹ và quyết định ở lại. Họ kết luận rằng điều vinh dự duy nhất để làm là phải thực hiện hợp đồng thuê cho trọn vẹn.”

Khi cựu nghị sĩ Northcliffe tìm thấy ảnh mình trên báo, nhưng ông không muốn công bố như thế, cho nên ông đã viết thư cho chủ bút. Nhưng ông ta có viết, “Xin đừng công bố ảnh của tôi nữa; tôi không thích làm thế” không? Không, ông ta thỉnh cầu một hành động cao thượng hơn. Ông ta thỉnh cầu có được sự tôn trọng và tình yêu mà tất cả chúng tôi có đối

với tình mẫu tử. Ông ta viết, “Xin đừng công bố bức ảnh đó của tôi nữa. Mẹ tôi không thích nó.”

Khi John D. Rockefeller, còn muốn ngăn những phóng viên ảnh của các báo chụp trộm các con mình, ông cũng thỉnh cầu một hành động cao thượng hơn. Ông không nói: “Tôi không muốn những bức ảnh về các con tôi được công bố.” Không, ông thỉnh cầu một lòng khát vọng, nằm sâu trong mỗi chúng ta là hãy đừng làm hại trẻ em. Ông nói: “Các bạn biết nó sẽ như thế nào chứ? Bản thân các bạn cũng có con, và các bạn đều hiểu rằng để trẻ em nổi bật quá trước công chúng là không tốt.”

Khi Cyrus H.K. Curtis, một cậu bé nghèo khổ ở vùng Maine, bắt đầu sự nghiệp lóe sáng như sao băng, khiến cho cậu ta kiếm được hàng triệu đô la với tư cách là ông chủ của tờ *The Saturday Evening Post* (Bưu điện Buổi Chiều Thứ Bảy) và tờ *Ladies' Home Journal* (Tập chí Gia đình của Phụ Nữ), ông ta đã không có khả năng trả tiền nhuận bút cho các cộng tác viên như các báo khác. Ông ta không thể thuê những người viết hàng đầu để viết chỉ vì tiền. Vì vậy ông đã thỉnh cầu họ có những hành động cao cả hơn. Ví dụ ông ta đã thuyết phục thậm chí cả Louisa May Alcott, tác giả bất tử của tiểu thuyết *Little Women* (Những Người Đàn bà Nhỏ) hãy viết cho ông một bài khi bà đã đạt đến đỉnh danh tiếng; và ông ta đã làm điều đó bằng việc ông đã gửi một ngân phiếu 100 đô la cho quỹ từ thiện mà bà thích, chứ không gửi cho bà.

Có lẽ người nào còn ngờ vực chắc sẽ nói: “Ồ, đối với Northcliffe và Rockefeller hoặc một nhà tiểu thuyết tình cảm, loại này chắc là ổn thôi. Nhưng tôi lại muốn thấy bạn làm cho nó có tác dụng với những anh chàng cứng đầu mà tôi phải đi thu tiền cơ!”

Có thể bạn đúng. Không gì lại có tác dụng trong mọi trường hợp, cũng như không gì có tác dụng với mọi người cả. Nếu bạn thấy thỏa mãn với những kết quả của bạn, tại sao lại thay đổi cơ chứ? Nếu không thỏa mãn, tại sao lại không thử nghiệm?

Dù thế nào, theo tôi bạn vẫn sẽ thấy câu chuyện sau do James L. Thomas, một học viên cũ của tôi, kể lại là đáng đọc:

Có 6 khách hàng của một công ty ô tô nào đó đã không trả tiền dịch vụ. Không ai trong số họ lại phản đối toàn bộ tờ giấy thanh toán cả, nhưng người nào cũng ta thán là có phần trong biên lai không đúng. Trong từng trường hợp khách hàng đều ký vào công việc đã được dịch vụ, cho nên công ty cho đấy là đúng. Đó là sai lầm đầu tiên.

Sau đây là những bước mà những người trong bộ phận tín dụng đến để thu tiền những biên lai quá hạn thanh toán. Bạn có cho là họ thành công?

Họ đến từng khách hàng và nói sỗ sàng với người đó rằng họ đến thu tiền đã quá hạn thanh toán lâu rồi.

Họ nói như đinh đóng cột rằng công ty hoàn toàn tuyệt đối đúng; vì vậy khách hàng đã tuyệt đối hoàn toàn sai.

Họ báo cho biết rằng, họ, tức là công ty, biết nhiều

về ô tô hơn người đó nhiều. Vậy cuộc tranh luận sẽ ra sao?

Kết quả: Họ tranh cãi.

Liệu những phương pháp đó có làm cho mọi khách hàng thanh toán tiền không? Bạn hãy tự trả lời.

Vào giai đoạn này của sự việc, người phụ trách tín dụng sẽ là người phát hỏa trước với tài năng pháp lý của mình, khi may mắn vấn đề được trình bày với tổng giám đốc. Giám đốc điều tra những khách hàng không thanh toán đúng hạn và phát hiện ra rằng trước đây họ thanh toán rất sòng phẳng. Vậy có gì đó sai ở đây, rất sai về phương pháp đi thu tiền. Vì vậy ông ta cho gọi James L. Thomas đến và yêu cầu ông này đi thu tiền “khó đòi”.

Sau đây, theo ông ta, là những bước mà ông Thomas tiến hành:

Tôi đến từng khách hàng để thu tiền thanh toán đã quá hạn lâu, với tờ biên lai chúng tôi tin chắc là mình đúng. Nhưng tôi không nói tý gì về điều đó. Tôi giải thích là tôi đã gọi điện thoại để phát hiện xem công ty đã tiến hành những việc gì và đã không làm được việc gì.

Cho đến khi tôi đã nghe xong câu chuyện của khách hàng, tôi nói rõ điều đó rằng tôi không có gì để đề đạt cả. Tôi nói với người đó là công ty không bao giờ cho mình đã thật chính xác.

Tôi nói với người đó tôi rất thích chiếc xe của anh ta và rằng anh ta hiểu biết về ô tô hơn bất cứ ai; rằng anh ta là chuyên gia lão luyện về chủ đề đó.

Tôi để cho anh ta nói và mình lắng nghe một cách chăm chú và thiện cảm mà anh ta luôn mong mỏi.

Cuối cùng, khi người khách hàng đã ở vào tâm trạng hợp lý, tôi nêu tất cả vấn đề để anh ta có ý thức trước việc chơi đảng hoàng. Tôi thỉnh cầu những hành động cao cả hơn. Tôi nói: “Trước hết, tôi mong anh hiểu cho là tôi cũng cảm thấy việc này đã được xử lý rất tồi. Người đại diện của công ty chúng tôi đã gây cho anh bao phiền toái và khó chịu. Điều này sẽ không bao giờ tái diễn nữa. Tôi rất lấy làm tiếc, và với tư cách là đại diện cho công ty, tôi xin anh thứ lỗi. Có ngồi đây và lắng nghe phía anh nói, tôi không thể nào không bị ấn tượng trước sự đảng hoàng và kiên nhẫn của anh. Và trước sự đảng hoàng và kiên nhẫn của anh, tôi xin anh giúp chúng tôi một việc mà chắc chắn anh sẽ làm tốt hơn và hiểu rõ hơn người khác nhiều. Xin gửi lại anh tờ biên lai; tôi biết để anh điều chỉnh thì chắc sẽ hay hơn, với tư cách anh như là chủ tịch của công ty chúng tôi. Mọi việc tùy anh xử lý. Anh nói điều gì chúng tôi cũng chấp nhận.”

Thế người khách hàng đó có điều chỉnh tờ biên lai không? Chắc chắn là anh ta đã điều chỉnh và thấy thích thú được làm điều đó. Tờ biên lai giá trị từ 150 đô la đến 400 đô la, nhưng khách hàng có thanh toán hết như thế không? Có một người không thanh toán hết! Anh ta đã từ chối không thanh toán một xu nào ở khoản còn tranh cãi; nhưng 5 người kia đã thanh toán hết cho công ty!

Và sau đây là phần tốt nhất trong toàn bộ vấn đề: chúng tôi đã giao những chiếc xe ô tô mới cho tất cả 6 khách hàng trong vòng hai năm tiếp theo!

“Kinh nghiệm đã dạy tôi rằng,” ông James nói, “khi không có thông tin gì về người khách hàng, thì cơ sở lành mạnh duy nhất để tiến hành là cứ giả thuyết cho rằng người khách hàng đó chân thật và rất muốn thanh toán một khi họ được giải thích rằng họ đúng. Nói cách khác và rõ ràng hơn là con người ta đều lương thiện cả và đều muốn thực hiện nghĩa vụ của mình. Hiếm có ngoại lệ đối với quy luật này, và tôi tin rằng những cá nhân nào có khuynh hướng định trí trá thì hầu hết sẽ phản ứng có lợi nếu bạn làm cho họ cảm thấy rằng bạn sẽ coi họ là chân thật, thẳng thắn và chơi đẹp.”

NGUYỄN LÝ 10

Hãy thỉnh cầu những động cơ cao đẹp hơn.

**ĐIỆN ẢNH LÀM ĐIỀU ĐÓ,
TRUYỀN HÌNH LÀM ĐIỀU ĐÓ.
TẠI SAO BẠN LẠI KHÔNG LÀM ĐIỀU ĐÓ?**

Cách đây nhiều năm, tờ *Evening Bulletin* (Tập san Buổi Chiều) ở Philadelphia đã bị chiến dịch nói xấu nguy hiểm là cho mất mặt. Một tin đồn ác hiểm đã được lan truyền. Những nhà quảng cáo được khuyên bảo rằng tờ báo không còn hấp dẫn với độc giả nữa vì nó đăng quảng cáo quá nhiều và có rất ít tin. Một hành động tức thì là rất cần thiết. Lời đồn đại đó cần phải được bịt lại ngay.

Nhưng bằng cách nào?

Sau đây là cách được tiến hành.

Tờ *Bulletin* liền cắt tất cả những bài đã đăng tải đều đặn hàng ngày trên tập san, phân loại chúng ra và cho xuất bản thành sách. Cuốn sách được gọi là *Một Ngày*, dày 307 trang, và đóng càng nhiều bìa cứng càng tốt; tờ tập san đó đã in tất cả tin cũng như phóng sự trong một ngày và bán, không phải với giá vài đô la, mà chỉ vài xu.

Việc in cuốn sách như vậy đã làm cho sự việc trở

nên quan trọng, được kịch tính hóa, là tờ *Bulletin* đã đăng tải một số lượng lớn những bài viết lý thú. Cuốn sách mang lại những sự kiện một cách sinh động, thú vị và ấn tượng hơn là những trang gồm toàn những con số và những bài nhân đàm.

Đây là ngày được kịch tính hóa, với ý định duy nhất muốn chứng minh rằng sự thật không thôi thì chưa đủ. Sự thật đó cần phải được làm cho sinh động, thú vị và kịch tính hơn. Ta cần phải sử dụng đến nghệ thuật quảng bá. Phim ảnh làm được điều đó. Truyền hình làm được điều đó. Và bạn phải làm được điều đó nếu bạn muốn mọi người để ý đến.

Những chuyên gia trang hoàng tủ kính biết được sức mạnh về việc khuyếch trương, kịch tính hóa đó. Những nhà sản xuất thuốc diệt chuột đã cho phép những cửa hàng bán thuốc đó trưng bày ở tủ kính hai con chuột sống. Tuần trưng bày những con chuột đó đã chứng kiến việc bán hàng tăng lên gấp năm lần so với những ngày thường.

Những quảng cáo trên truyền hình chứa đựng ăm ắp những ví dụ về việc sử dụng kỹ thuật kịch trong việc bán sản phẩm. Bạn hãy ngồi trước máy truyền hình vào một buổi tối và phân tích những gì các nhà quảng cáo làm trong từng mỗi quảng cáo. Bạn sẽ thấy thuốc giảm độ a-xit thay đổi màu sắc của a-xit trong ống nghiệm trong khi nhà sản xuất cạnh tranh không làm được, hoặc xà phòng hay bột giặt của hãng này giặt sạch bong được chiếc áo sơ mi dính đầy dầu mỡ, trong khi xà phòng hay bột giặt của

hãng khác vẫn còn để lại chất bẩn trên áo. Bạn sẽ thấy một chiếc xe ô tô lượn quanh giỏi hơn bạn tưởng. Những bộ mặt sung sướng bày tỏ sự thỏa mãn với nhiều loại sản phẩm của mình. Tất cả những quảng cáo đó nhằm mục đích kích thích hóa những lợi thế những mặt hàng sẽ được bán và họ đã chinh phục được mọi người mua những sản phẩm đó.

Bạn có thể kích thích hóa những ý tưởng của bạn trong kinh doanh hoặc trong bất cứ một phương diện nào của cuộc sống. Điều đó thật dễ. Jim Yeamans, bán hàng cho công ty NCR (Công ty Sản xuất Máy Tính tiền Quốc gia) ở Richmond, bang Virginia, đã kể là làm thế nào anh ta có thể bán hàng qua việc kích thích hóa đó.

“Tuần trước tôi có đến tham quan một cửa hàng rau quả bên cạnh và thấy những máy tính tiền ở quầy thanh toán rất cổ lỗ. Tôi đến gặp chủ cửa hàng và nói: ‘Ông đang vứt tiền qua cửa sổ mỗi khi khách hàng đi qua chỗ thanh toán.’ Nói xong tôi vứt một nắm tiền xu xuống sàn nhà. Ông ta liền chú ý ngay. Chỉ cần lời nói đã khiến ông ta quan tâm, nhưng tiếng tiền xu rơi xuống sàn đã thật sự làm ông phải ngừng tay. Tôi đã có được một đơn đặt hàng thay thế toàn bộ những máy tính tiền cũ rích kia.”

Việc kích thích hóa đó còn có tác dụng ngay cả trong công việc gia đình. Khi người xưa yêu nhau có lời tỏ tình với người mình yêu, họ có dùng đến những từ về yêu đương không? Không! Họ chỉ quỳ xuống cầu xin tình yêu. Việc làm đó thật sự chứng minh họ

định nói lên điều gì. Chúng ta ngày nay yêu nhau đâu còn quỳ gối bày tỏ tình yêu, nhưng nhiều anh chàng tán tỉnh vẫn còn dựng lên một không khí lãng mạn trước khi bất thành linh đưa ra câu hỏi.

Kịch tính hóa những gì bạn muốn có tác dụng với cả trẻ em nữa. Joe B. Fant, con., ở Birmingham, bang Alabama, gặp khó khăn trong việc buộc cậu con trai năm tuổi và cô con gái ba tuổi của mình dọn dẹp đồ chơi, cho nên ông đã sáng chế ra một chiếc “tàu hỏa”. Joey đóng vai một kỹ sư (Trưởng xa Casey Jones) trên chiếc xe đạp ba bánh, còn toa xe của Janet được gắn với vào chiếc xe đạp, và khi tới đến cô bé Janet chất tất cả “than” lên toa xe và nhảy lên ngồi vào đấy, trong khi đó cậu anh trai lái xe đưa cô bé đi quanh phòng. Bằng cách này căn phòng đã được dọn sạch mà không cần phải giằng giãi, tranh cãi hay đe dọa.

Mary Catherine Wolf ở Mishawaka, bang Indiana, đang gặp rắc rối trong công việc, nên quyết định chị sẽ thảo luận những rắc rối đó với ông chủ. Vào sáng thứ Hai, chị yêu cầu xin gặp ông ta, nhưng ông ta nói ông ta rất bận và chị có thể gặp thư ký của ông ta để được sắp xếp gặp vào cuối tuần. Cô thư ký nói rõ rằng chương trình làm việc của ông chủ rất kín, nhưng cô sẽ cố sắp xếp.

Bà Wolf tả lại những gì đã xảy ra:

“Suốt cả tuần tôi không nhận được câu trả lời. Cứ khi nào tôi hỏi cô ta, cô ta lại nêu lý do tại sao ông chủ không thể gặp tôi được. Đến sáng thứ Sáu,

tôi vẫn không nhận được thông báo gì. Tôi thật sự muốn gặp ông ta và thảo luận những rắc rối của mình trước cuối tuần, vì thế tôi cứ phân vân làm thế nào gặp được ông ấy.

“Cuối cùng tôi đã làm được điều này. Tôi viết thư cho ông ấy, nói rõ trong thư rằng tôi hoàn toàn thông cảm là ông ấy bận suốt cả tuần, nhưng quan trọng là ở chỗ tôi đã nói chuyện được với ông ấy. Tôi gửi kèm theo cả mẫu thư và phong bì có sẵn địa chỉ và yêu cầu ông ấy điền vào mẫu đó, hoặc không thì ông ấy yêu cầu thư ký của mình làm điều đó cũng được, sau đó gửi lại cho tôi. Mẫu thư như sau:

Gửi bà Wolf ---- Tôi có thể tiếp bà vào ngày-----
lúc.....buổi sáng/buổi chiều. Tôi sẽ dành cho
bà.....phút.

“Tôi để bức thư vào chồng thư đến vào lúc 11 giờ sáng. Đến 2 giờ chiều, tôi xem hộp thư. Có một bức thư có sẵn địa chỉ của tôi. Ông ấy đã trả lời thư mẫu của tôi và nói rằng ông có thể tiếp tôi vào buổi chiều hôm đó và sẽ tiếp tôi trong 10 phút. Tôi đến gặp ông ấy và chúng tôi đã nói chuyện hơn một tiếng đồng hồ, và mọi vấn đề đều được giải quyết.

“Nếu như tôi mà không kịch tính hóa sự việc đó rằng tôi rất muốn gặp ông ấy, chắc có lẽ đến giờ này tôi vẫn còn phải đợi để ông ấy đồng ý gặp.”

James B. Boynton phải trình bày một bản báo cáo thị trường dài lê thê. Công ty của ông ta vừa mời hoàn thành một cuộc khảo sát tốn kém cho

nhãn hiệu hàng đầu về kem lạnh. Những dữ liệu về cuộc cạnh tranh trên thị trường cần phải có ngay lập tức; khách hàng tương lai là một trong những khách hàng lớn nhất, nhưng cũng rắn nhất trong ngành kinh doanh quảng cáo.

Nhưng đường hướng đầu tiên của ông ta đã thất bại ngay từ khi nó mới sắp bắt đầu.

“Lần đầu tiên tôi đi vào, “ông Boynton giải thích, “tôi thấy mình bị lạc hướng trong việc tham gia cuộc thảo luận về những phương pháp sử dụng trong điều tra. Ông ta tranh luận và tôi cũng tranh luận. Ông ta nói là tôi sai, nhưng tôi lại cố chứng minh rằng mình đúng.

“Cuối cùng tôi đã thắng một cách thỏa đáng, nhưng tôi đã hết giờ phỏng vấn, và như vậy là tôi đã không tạo ra được kết quả nào hết.

“Lần thứ hai tôi không quan tâm đến việc liệt kê những con số và dữ liệu nữa. Tôi đến gặp con người đó, và tôi đã kịch tính hóa vấn đề.

“Khi tôi đi vào văn phòng của ông ấy, ông ấy đang bận gọi điện thoại. Sau khi ông ấy kết thúc cuộc nói chuyện, tôi mở cái cặp và trút ra 32 cốc kem lên trên bàn ông ấy, tất cả đó là những sản phẩm mà ông ấy rất quen biết, đó là những nhãn hiệu cạnh tranh với kem của ông ấy.

“Trên mỗi cốc kem, tôi dính một mẫu giấy nêu chi tiết những kết quả của việc điều tra thương mại. Và mỗi mẫu giấy đó đều được nói vài điều ngắn gọn nhưng rất kịch tính.

“Có chuyện gì vậy?”

“Không còn tranh luận nữa. Đây là điều mới mẻ, rất khác biệt. Ông ấy cầm cốc kem lên, rồi tiếp đến cốc khác và đọc thông tin trên cái cốc đó. Một cuộc trao đổi thân mật bắt đầu. Ông ấy còn hỏi thêm vài câu, tỏ ra vô cùng thích thú. Lúc đầu ông ấy chỉ dành cho tôi có 10 phút để trình bày sự việc, nhưng rồi 10 phút ấy trôi qua, rồi 20 phút, 40 phút và khi một tiếng đồng hồ qua đi, cuộc nói chuyện của chúng tôi vẫn tiếp tục.

“Tôi vẫn trình bày những sự kiện như lần trước, không có gì thay đổi. Nhưng lần này tôi đã kịch tính hóa sự việc, thu hút sự chú ý của ông ấy và đã dẫn đến sự khác biệt.”

NGUYỄN LÝ 11

Hãy kịch tính hóa những ý tưởng của bạn.

KHI NHỮNG VIỆC KHÁC KHÔNG THÀNH CÔNG, HÃY THỬ ĐIỀU NÀY

Charles Schwab có một người giám đốc quản lý phân xưởng, ở đó công nhân đã không thực hiện theo mức sản xuất quy định.

“Làm thế nào mà một giám đốc quản lý có năng lực như anh lại không sao buộc cho phân xưởng sản xuất theo đúng quy định?” – Schwab hỏi.

“Tôi cũng không biết nữa,” người giám đốc trả lời. “Tôi dụ dỗ họ, tôi thúc giục họ, tôi nguyện rửa và chửi bới, tôi đe dọa sẽ đuổi việc họ. Nhưng tất cả đều không mang lại kết quả. Họ vẫn không tuân theo tôi.”

Cuộc nói chuyện đó diễn ra vào cuối ngày, ngay trước khi kíp tối đến làm việc. Schwab yêu cầu người giám đốc đưa cho ông một mẫu phấn, rồi quay lại phía người đứng gần nhất, ông hỏi: “Hôm nay kíp của anh làm bao nhiêu mẻ?”

“Sáu mẻ.”

Schwab không nói gì, ông chỉ lẳng lặng viết lên sàn nhà con số 6 thật to rồi bỏ đi.

Khi kíp đêm đến làm, nhìn thấy con số 6, mới hỏi mọi người là nó có nghĩa gì.

“Ông chủ lớn hôm nay đã đến thăm nhà máy,” công nhân làm kíp ngày trả lời. “Ông đã hỏi chúng tôi là chúng tôi đã sản xuất được bao nhiêu mẻ, và chúng tôi trả lời là 6 mẻ, vì thế ông ấy mới viết con số 6 lên sàn nhà.”

Sáng ngày hôm sau, Schwab lại qua nhà máy. Kíp đêm đã xóa con số 6 và thay vào đấy là con số 7.

Khi kíp ngày đến làm việc vào sáng ngày hôm sau, họ nhìn thấy con số 7 trên sàn nhà. Phải chăng như vậy kíp đêm cho rằng họ làm giỏi hơn kíp ngày? Được thôi, họ sẽ chứng minh cho kíp đêm đôi điều. Kíp công nhân ngày hôm đó hăng say làm việc, và khi kết thúc kíp lao động và trở về nhà vào ban đêm, họ để lại một năng suất lao động to lớn, đầy hãnh diện với con số 10.” Công việc được thúc đẩy ghê gớm.

Chẳng bao lâu, phân xưởng đã từng tụt hậu trong sản xuất đã sản xuất nhiều hơn bất cứ phân xưởng nào khác trong nhà máy.

Vậy những nguyên lý ở đây là gì?

Hãy để Charles Schwab tự nói lên điều đó: “Cách để cho công việc được hoàn thành tốt là thúc đẩy cạnh tranh. Tôi không định nói đến sự cạnh tranh bản thủ, chỉ vì tiền, mà là sự cạnh tranh với một lòng khao khát mình được tốt hơn,” ông Schwab nói.

Lòng khao khát được tốt hơn! Sự thách thức! Sự thách đấu! Một cách có hiệu quả thôi thúc con người

có tinh thần.

Nếu không có thách thức, chắc Theodore Roosevelt chẳng bao giờ làm được Tổng thống Mỹ. Là lính kỵ binh trở về từ Cuba đã được chọn làm thống đốc bang New York. Phe đối lập phát hiện ra ông không còn là người dân hợp pháp của bang, và Roosevelt đầy sợ hãi đã muốn rút lui. Lúc đó Thomas Collier Platt, Thượng nghị sĩ bang New York, đã ra lời thách thức. Đột nhiên quay về phía Roosevelt, ông ta kêu to bằng một giọng rền vang: “Liệu người anh hùng trên Đồi San Juan có phải là một kẻ hèn nhát không?”

Roosevelt kiên trì cuộc chiến đấu, và phần còn lại là lịch sử đã chứng minh. Cuộc thách thức không những đã thay đổi cuộc đời ông ta, mà nó còn có tác dụng đến tương lai của dân tộc ông nữa.

“Con người ta ai cũng có nỗi sợ hãi, nhưng người can đảm phải biết từ bỏ sợ hãi và tiến lên, đôi lúc đến cái chết, nhưng luôn phải tiến đến chiến thắng”. Đó là khẩu hiệu của Lính Vệ Binh của Nhà Vua thời Hy Lạp cổ đại. Liệu còn thách thức nào lớn hơn là cơ hội vượt qua những nỗi sợ hãi đó?

Khi Al Smith là thống đốc bang New York, ông ta đã vươn lên chiến thắng sợ hãi. Sing Sing lúc đó là một nhà tù khét tiếng ở miền tây Devil's Island (Đảo Quỷ). Đây là nhà tù không có quản tù. Khắp nhà tù có biết bao chuyện tai tiếng và những tin đồn xấu xa. Smith cần một người hùng mạnh để cai trị nhà tù Sing Sing, cần một con người thép. Vậy đó là ai? Ông

cho gọi Lewis E. Lawes ở New Hampton đến.

“Tôi định cử anh đến phụ trách nhà tù Sing Sing, anh thấy thế nào?”- Ông nói một cách vui vẻ khi Lawes đứng trước mặt mình. “Họ cần một người kinh nghiệm đến đó.”

Lawes tỏ ra sững sốt. Anh ta biết đến những hiểm nguy của nhà tù Sing Sing. Đây là một đề bạt mang tính chính trị, phải đối chọi với mọi bất thường của sự bất ổn chính trị. Nhiều quản tù đã đến rồi lại phải bỏ đi, chỉ trong độ vài ba tuần. Anh ta cần phải xem xét vì đây là sự nghiệp, nhưng nó có đáng phải mạo hiểm không?

Smith nhìn ra vẻ do dự của Lawes, liền nhòai người ngả ra sau ghế và mỉm cười. Ông nói: “Anh bạn trẻ ạ, Tôi không đổ lỗi vì anh sợ hãi đâu. Đó là nơi nguy hiểm nên mới cần một người to lớn đến ở lại.”

Như vậy là Smith đã thách thức Lawes. Lawes thích ý kiến cần một người to “lớn” đến đảm nhận công việc đó.

Vậy là anh ta đã đi và ở lại, trở thành một quản tù nổi tiếng nhất thời đại mình. Hàng trăm bản cuốn sách *20.000 Năm ở Nhà tù Sing Sing* của anh ta đã được bán. Những buổi phát thanh về anh ta và những truyện về cuộc sống trong nhà tù đã được đưa lên màn ảnh. Việc anh ta đã “con người hoá” những phạm nhân đã làm nên những điều kỳ diệu đối với việc cải cách nhà tù.

Harvey S. Firestone, người sáng lập công ty Cao

su và Lốp xe Firestone vĩ đại, đã từng nói: “Tôi chưa bao giờ thấy rằng tiền lương và chỉ tiền lương thôi lại có thể đoàn kết hoặc giữ chân con người ta được. Theo tôi bản thân việc đó đã là một cuộc chơi rồi.”

Frederic Herzberg, một trong những nhà khoa học vĩ đại về hành vi, đã đồng ý như vậy. Ông đã nghiên cứu về chiều sâu những thái độ công việc của hàng nghìn con người, từ những công nhân trong nhà máy cho đến những cán bộ quản lý cao cấp. Theo bạn những nhân tố sau đây, nhân tố nào ông ta cho là nhân tố thúc đẩy nhất, một mặt của những công việc được khuyến khích nhất? Tiền? Những điều kiện làm việc tốt? Tiền phụ cấp? Không phải bất cứ nhân tố nào nêu trên. Nhân tố quan trọng nhất thúc đẩy con người lại chính là công việc. Nếu công việc lý thú, người công nhân sẽ thấy háo hức làm việc và được khuyến khích làm việc tốt.

Đây là điều người thành đạt nào cũng rất thích: trò chơi. Đó là cơ hội để tự thể hiện mình, cơ hội để chứng minh giá trị của mình muốn trở nên xuất sắc, muốn giành chiến thắng. Đây là điều làm nên những cuộc thi đi bộ, hú gọi lợn, ăn bánh. Đó là lòng khao khát trở nên xuất sắc, lòng khao khát có được cảm giác quan trọng.

NGUYÊN LÝ 12

Hãy chấp nhận thách thức.

PHẦN BỐN

**LÀM LÃNH ĐẠO:
LÀM THẾ NÀO THAY ĐỔI
HÀNH VI CON NGƯỜI MÀ KHÔNG
LÀM MẾCH LÒNG HAY TỨC GIẬN**

1

NẾU BẠN PHẢI CHÊ TRÁCH AI, ĐÂY LÀ CÁCH KHỞI ĐẦU

Một người bạn của tôi là khách của Nhà Trắng vào một ngày cuối tuần thuộc chính quyền của Calvin Coolidge. Đi nhanh vào căn phòng riêng của Tổng thống, ông nghe thấy tiếng của Coolidge đang nói với một thư ký của mình, “Bộ đồ chị vận sáng nay thật tuyệt. Chị là một thiếu nữ rất đẹp.”

Có lẽ đó là một lời khen dạt dào nhất. Cal ít nói, chưa từng bao giờ trong đời mình đi khen ngợi thư ký cả. Đó là điều khác thường, đây bất ngờ, khiến cô thư ký ngượng đỏ mặt vì lúng túng. Sau đó Coolidge nói, “Thôi nào, đừng có khúm núm thế. Tôi nói để cho chị cảm thấy vui thôi. Từ nay về sau, tôi mong sao chị sẽ cẩn thận hơn với dấu chấm phẩy nhé.”

Phương pháp của ông đã khá rõ, nhưng về tâm lý thì tuyệt vời. Sau khi chúng ta nghe lời khen ngợi về những điểm tốt của chúng ta, thì việc phải nghe những lời không lấy gì làm dễ chịu sẽ được dễ dàng hơn.

Thợ cắt tóc xoa xà phòng trước rồi mới cạo râu cho

khách; và đây chính là điều McKinley đã làm vào năm 1896, khi ông đang tranh cử tổng thống. Một trong những người nổi tiếng của đảng Cộng Hòa thời đó đã viết một bài diễn văn tranh cử. Vô cùng sung sướng, ông này đọc to bài diễn văn bất tử của mình cho McKinley nghe. Bài diễn văn có những điểm hay, nhưng không có tác dụng, vì nó sẽ gây ra vô khối phê phán. McKinley không muốn xúc phạm đến tình cảm của một người. Ông không được phép giết chết niềm hăng say tuyệt vời của một người, nhưng dẫu sao ông vẫn phải từ chối. Chúng ta hãy xem ông đã khôn khéo như thế nào khi xử lý việc này nhé.

“Anh bạn ạ, thật là một bài diễn văn tuyệt vời, thật tuyệt vời,” McKinley nói. “Không ai có thể chuẩn bị được một bài diễn văn hay hơn thế. Có nhiều dịp để ta có thể nói điều đúng đắn một cách chính xác, nhưng liệu đây có hoàn toàn thích hợp cho một dịp đặc biệt như thế này không? Dẫu cho quan điểm của anh có lành mạnh và ôn hòa như thế nào, thì tôi vẫn phải xem xét tính hiệu quả qua quan điểm của đảng. Giờ thì anh về nhà đi và viết một bài diễn văn theo đường lối mà tôi đã vạch và gửi cho tôi một bản.”

Anh ta đã làm như vậy. McKinley đã duyệt lại và gạch dưới những chỗ bằng bút chì xanh để anh ta viết lại bài diễn văn thứ hai, rồi anh ta đã trở thành một trong những người vận động có hiệu quả cho chiến dịch.

Sau đây là bức thư nổi tiếng nhất thứ hai mà

Abraham Lincoln đã từng viết. (Bức thư nổi tiếng nhất được viết cho bà Bixby, bày tỏ nỗi chia buồn trước cái chết của năm người con của bà ngoài chiến trường.) Có lẽ Lincoln chỉ viết loáng bức thư đó trong năm phút; vậy mà nó được bán đấu giá vào năm 1926 với giá 12.000 đô la, và nhân tiện đây cũng xin nói là số tiền đó còn nhiều hơn cả tiền Lincoln đã để dành được trong nửa thế kỷ lao động vất vả. Lá thư được viết cho tướng Joseph Hooker vào ngày 26 tháng Tư năm 1863, trong thời kỳ đen tối nhất của cuộc Nội Chiến. Trong 18 tháng, những vị tướng của Lincoln đã đưa đoàn quân Liên Bang hết từ thất bại thảm hại này đến thất bại thảm hại khác. Cả dân tộc kinh hoàng trước sự chém giết con người một cách ngu xuẩn và vô ích. Hàng nghìn binh lính đã đảo ngũ, và thậm chí cả những thượng nghị sĩ đảng Cộng Hòa đã nổi dậy và muốn buộc Lincoln ra khỏi Nhà Trắng. Lincoln nói: “Lúc này chúng ta đang trên bờ tàn phá. Dường như tôi cảm thấy rằng thậm chí cả Thượng Đế cũng chống lại chúng ta. Hầu như tôi không còn nhìn thấy một tia hy vọng nào cả.” Đó là thời kỳ đau buồn đen tối và rối loạn, và từ đó lá thư này đã ra đời.

Tôi in bức thư này ra đây vì lá thư chỉ rõ Lincoln đã cố gắng thay đổi một vị tướng bất trị một khi chính vận mệnh dân tộc có thể đã phụ thuộc vào hành động của vị tướng đó.

Có thể đây là lá thư dữ dội nhất mà Abe Lincoln đã viết sau khi ông trở thành Tổng Thống; nhưng ta

có thể nhận thấy rằng ông đã ca ngợi Tướng Hooker trước khi ông nói về những sai lầm nghiêm trọng của vị tướng đó.

Đúng, đó là những sai lầm nghiêm trọng, nhưng Lincoln đã không nói thế. Lincoln bảo thủ hơn, ngoại giao hơn. Ông viết: “Có những điều mà tôi thấy không được thỏa mãn với ông lắm.” Thật là khôn khéo! Thật là ngoại giao!

Sau đây là bức thư gửi cho tướng Hooker:

Tôi đã giao cho ông cầm đầu quân đoàn Potomac. Dĩ nhiên tôi đã làm như vậy vì tôi thấy có đủ lý do và tôi thấy tốt nhất ông cũng nên biết rằng có những điều tôi cũng không được lấy làm thỏa mãn với ông lắm.

Tôi tin ông là một người lính dũng cảm và khôn khéo, và dĩ nhiên tôi thích điều đó. Tôi cũng tin rằng ông không lẫn lộn chính trị với binh nghiệp của ông, trong đó ông đã đúng. Ông có lòng tự tin, đó là một phẩm chất giá trị, chứ chưa nói đến là một phẩm chất không thể thiếu được.

Ông là người có khát vọng, và trong giới hạn hợp lý, điều đó tốt hơn là có hại. Nhưng tôi cho rằng trong lúc tướng Burnside chỉ huy quân đoàn, ông đã nói rõ tham vọng của mình và ra sức ngăn trở ông ấy, trong đó ông đã mắc một sai lầm lớn đối với đất nước và với người sĩ quan anh em có công trạng và đáng trọng nhất ấy.

Khi được tin về những gì ông mới phát biểu gần đây rằng cả quân đội và chính phủ cần một kẻ độc

tài, tôi cũng cố mà tin đấy. Dĩ nhiên, không phải vì điều này, nhưng dù thế chẳng nữa, tôi vẫn để ông chỉ huy.

Chỉ có những vị tướng đạt được những thành công mới có thể trở thành những tên độc tài. Điều mà tôi mong ở ông là chiến thắng và tôi đánh liều đổi lấy sự độc tài.

Chính phủ sẽ ủng hộ ông với khả năng tốt nhất của mình, cũng như đã và sẽ ủng hộ các vị chỉ huy không hơn không kém. Tôi e rằng tinh thần mà ông truyền vào cho quân đội nhằm phê phán vị chỉ huy của họ và mất lòng tin ở vị chỉ huy lúc này sẽ quay lại chống lại ông. Tôi sẽ hết sức giúp ông dẹp chuyện đó đi.

Cả ông và Napoleon, giá như ông ta sống lại, sẽ không trưởng thành từ quân đội được trong khi tinh thần đó lại chiếm lĩnh trong quân đội, cho nên lúc này đây ông hãy cảnh giác với sự thiếu suy nghĩ. Cảnh giác thì cứ cảnh giác, nhưng bằng nghị lực và sự cảnh giác đến mất ngủ đó, ông hãy tiến lên và giành chiến thắng.

Bạn đâu có phải là Coolidge, McKinley hay Lincoln. Bạn muốn biết liệu triết lý này có tác dụng trong công việc và quan hệ hàng ngày không. Có không? Chúng ta hãy xem. Hãy lấy trường hợp W.P. Gaw của công ty Wark, bang Philadelphia.

Công ty Wark hợp đồng xây dựng và hoàn thiện một tòa nhà văn phòng lớn ở Philadelphia vào một ngày đã được định sẵn. Mọi việc đều diễn ra trôi

chảy; công việc xây dựng gần xong thì đột nhiên nhà thầu phụ làm công việc trang trí bằng đồng bên ngoài tòa nhà lại tuyên bố rằng họ không thể giao công trình như đã định được. Điều gì vậy! Toàn bộ công trình bị đình lại! Những trừng phạt nặng! Những thua lỗ ghê gớm! Tất cả chỉ vì một người!

Những cú điện thoại đường dài. Những cuộc tranh cãi! Những cuộc nói chuyện nẩy lửa! Tất cả đều chẳng đi đến đâu cả. Sau đó ông Gaw được phái đi New York để vuốt râu hùm ngay tại hang ổ.

“Ông có biết tên ông là duy nhất ở Brooklyn không?” Ông Gaw hỏi ông chủ tịch của hãng nhà thầu phụ đó ngay sau khi ông gặp họ. Vị chủ tịch ngạc nhiên. “Không, tôi đâu có biết gì về chuyện đó.”

“Thôi được rồi,” ông Gaw nói, “khi tôi xuống tàu vào sáng nay, tôi nhìn vào quyển sổ điện thoại để tìm địa chỉ của ông, và ông là người duy nhất có cái tên như thế trong sổ điện thoại ở Brooklyn.”

“Hoàn toàn tôi không hay biết gì về việc đó,” vị chủ tịch nhà thầu phụ nói. Ông ta kiểm tra sổ điện thoại một cách thích thú. “Đúng, đó là một cái tên không bình thường,” ông ta nói một cách hãnh diện. “Gia đình tôi từ Hà Lan tới và định cư ở New York cách đây gần 200 năm nay rồi.” Ông ta tiếp tục nói về gia đình và những tổ tiên của mình trong vài phút. Nói xong, ông Gaw khen nhà máy to lớn của ông ta và so sánh với một số nhà máy tương tự mà ông đã đi thăm. “Đây là một trong những nhà máy sản xuất đồng sạch sẽ và ngăn nắp nhất,” ông Gaw

nói.

“Tôi đã sống gần hết cuộc đời xây dựng ngành này đấy, ông ạ,” ông chủ tịch nhà thầu phụ nói, “và tôi lấy làm tự hào về điều đó. Ông có muốn tham quan nhà máy không?”

Trong khi đi tham quan nhà máy, ông Gaw khen một người khác về hệ thống sản xuất và nói với người đó về cung cách và nguyên nhân tại sao nó vẫn hơn hẳn hệ thống sản xuất khác của những công ty cạnh tranh. Gaw cũng có ý kiến với một số những máy khác thường và nhà thầu phụ thông báo rằng bản thân ông ta đã sáng chế ra những cái máy đó. Ông ta dành nhiều thời gian giới thiệu với Gaw là những máy đó sử dụng ra sao và sự ưu việt của chúng. Ông ta tha thiết mời khách đi ăn trưa. Xin lưu ý các bạn, ông Gaw chưa đề cập tý gì về mục đích thật sự của chuyến đi.

Sau bữa trưa, nhà thầu phụ nói, “Nào, giờ đây chúng ta hãy đi ngay vào câu chuyện. Dĩ nhiên tôi biết tại sao ông lại có mặt ở đây. Tôi không nghĩ cuộc gặp mặt của chúng ta lại thú vị đến thế. Ông có thể quay về Philadelphia với lời hứa của tôi rằng vật liệu của ông sẽ được sản xuất và gửi đi ngay bằng tàu thuỷ, thậm chí nếu như chúng tôi có phải gác các đơn đặt hàng khác lại.”

Ông Gaw có được mọi thứ ông muốn mà không phải đòi hỏi gì. Vật liệu đến kịp thời và công việc xây dựng đã được hoàn thành theo đúng hợp đồng.

Liệu việc trên có xảy ra không nếu như ông Gaw

sử dụng phương pháp búa và mìn thường được sử dụng cho những sự việc như vậy?

Dorothy Wrublewski, một giám đốc chi nhánh của Fort Monmouth, New Jersey, Liên Hiệp Tín dụng Liên Bang, đã báo cáo cho lớp học là làm thế nào bà ta có thể giúp một trong những nhân viên của mình làm ăn có hiệu quả hơn.

“Thời gian qua chúng tôi có thuê một thiếu nữ làm thủ quỹ. Mối quan hệ của cô ta với khách hàng rất tốt. Cô ta làm việc chính xác và hiệu lực trong khi tiến hành những giao dịch cá nhân. Vấn đề xảy ra vào cuối ngày khi đã đến lúc phải cân bằng sổ sách.

“Người phụ trách thủ quỹ đến gặp tôi và đề nghị đuổi việc cô ta. ‘Cô ấy làm mọi người phải chờ đợi vì quá chậm chạp trong việc cân bằng sổ sách. Tôi đã hướng dẫn đi hướng dẫn lại, mà cô ta vẫn không hiểu. Cô ta phải thôi việc, bà ạ.’

“Hôm sau tôi quan sát thấy cô ta làm việc nhanh nhẹn và chính xác khi xử lý những giao dịch bình thường hàng ngày, ngoài ra còn đôn đả với khách hàng.

“Không phải mất nhiều thời gian để phát hiện nguyên nhân tại sao cô ta lại gặp rắc rối trong việc cân bằng sổ sách. Sau khi văn phòng đóng cửa, tôi lại nói chuyện với cô ta. Cô ta tỏ ra lúng túng và chán nản. Tôi động viên, khen cô ta rất hòa nhã và cởi mở với khách hàng và khen cô ta làm việc vừa chính xác lại vừa nhanh. Sau đó tôi gợi ý là cần phải xem lại thủ tục trong việc cân bằng sổ sách tại chỗ

thủ quỹ. Khi cô ta nhận ra rằng tôi tin cô ta, cô ta làm theo những gợi ý của tôi một cách dễ dàng và chẳng bao lâu cô ta đã làm chủ được vai trò đó. Kể từ đó trở đi, chúng tôi không còn có vấn đề gì với cô ta nữa.”

Bắt đầu bằng lời khen chẳng khác gì một bác sĩ nha khoa bắt đầu công việc của mình bằng gây tê Novocain. Bệnh nhân vẫn đang được hàn răng, nhưng chất Novocain lại làm cho bớt đau. Người lãnh đạo sẽ sử dụng.....

NGUYỄN LÝ 1

*Hãy bắt đầu bằng lời khen
và đánh giá chân thành.*

PHÊ BÌNH NHƯ THẾ NÀO? VÀ ĐỪNG ĐỂ BỊ GHÉT VÌ SỰ PHÊ BÌNH ĐÓ

Charles Schwab dạo qua nhà máy thép của mình vào một buổi trưa, thì ông bắt gặp một số nhân viên đang hút thuốc lá. Ngay phía trên đầu họ là cái biển đề “Không Hút Thuốc”. Có phải Schwab chỉ tay lên cái biển đó và nói, “Thế các anh không đọc cái biển này à?” Không, Schwab không nói vậy. Ông tiến lại những người đó, đưa cho mỗi người một điếu xì gà và nói, “Tôi sẽ vui khi các anh hút thuốc ở bên ngoài.” Họ biết là mình đã phạm nội quy, nhưng họ cũng tỏ ra thán phục ông bởi vì ông đã không nói gì đến việc đó, lại còn cho họ thuốc lá và làm cho họ cảm thấy họ quan trọng. Làm sao bạn không mến một con người như thế cơ chứ, phải không bạn?

John Wanamaker đã ứng dụng thủ thuật như vậy. Hàng ngày ông ta thường làm một chuyến đi đến cửa hàng của mình ở Philadelphia. Có lần ông nhìn thấy một khách hàng đứng đợi ở quầy. Không ai thèm để ý đến người khách hàng đó. Thế những người bán

hàng đâu? Ô, họ còn đang đùa giỡn ở tận cuối phòng. Wanamaker không nói một lời nào. Ông nhẹ nhàng đi vào quầy, phục vụ khách hàng và đưa đồ mua cho nhân viên bán hàng gói lại cho khách, xong ông lại đi tiếp.

Những quan chức nhà nước thường bị phê phán là không gần với cử tri của mình. Họ bận rộn và lỗi thường là ở chỗ những trợ lý quá lo cho các cấp trên của mình nên không muốn họ bị quá tải vì phải tiếp khách nhiều. Carl Langford đã làm thị trưởng Orlando, bang Florida, quê hương của Disney Land, trong nhiều năm. Ông thường động viên nhân viên của mình hãy cho phép mọi người đến gặp ông. Ông luôn khẳng định là mình đang tiến hành chính sách “mở cửa”; song những công dân trong cộng đồng của ông thường bị các thư ký và những người quản lý hành chính ngăn lại khi họ đến thăm.

Cuối cùng thị trưởng đã tìm ra giải pháp. Ông gỡ bỏ cánh cửa ra vào phòng của mình! Những trợ lý của ông đã nhận ra bức thông điệp ấy và như vậy ông thị trưởng đã có được sự quản lý hoàn toàn mở kể từ ngày cánh cửa văn phòng của ông đã được gỡ ra một cách đầy ấn tượng.

Chỉ cần thay đổi một từ ba chữ cái là có thể làm nên sự khác biệt giữa thất bại và thành công trong việc thay đổi con người mà không gây méch lòng hay sự tức giận.

Nhiều người bắt đầu sự phê bình với lời khen chân thành, luôn đi kèm theo từ “nhưng” và kết thúc bằng

những lời phê bình. Ví dụ, khi chúng ta mắng con mình lơ là học tập, chúng ta thường nói, “Bố mẹ rất tự hào về con, Johnnie ạ, vì con được xếp thứ hạng cao hơn ở học kỳ này. *Nhưng* nếu như con mà học chăm hơn môn đại số, kết quả chắc sẽ tốt hơn.”

Trong trường hợp này, Johnnie có thể sẽ cảm thấy được động viên hơn cho đến lúc cậu ta nghe thấy từ “*nhưng*”. Có thể cậu ta sẽ đặt câu hỏi về sự chân thực của lời khen ban đầu. Có thể cậu ta cho rằng đó chỉ là lời mào đầu có trù tính để phê bình là cậu đã thất bại. Lòng tin có thể bị miễn cưỡng và có thể chúng ta sẽ không đạt được những mục tiêu làm thay đổi thái độ học tập của Johnnie.

Điều này có thể được thay đổi một cách dễ dàng từ “*nhưng*” thành từ “*và*”. “Bố mẹ rất tự hào về con, Johnnie ạ, vì con được xếp thứ hạng cao hơn ở học kỳ này, *và* học kỳ sau con cứ tiếp tục cố gắng, thì môn đại số của con sẽ không kém những môn học kia.”

Lúc này Johnnie chắc sẽ chấp nhận lời khen bởi vì không có đề cập đến thất bại. Chúng ta chỉ lưu ý cậu ta về hành vi mà chúng ta muốn thay đổi một cách gián tiếp, và rất có khả năng là cậu bé sẽ cố thực hiện được lòng mong mỏi của cha mẹ.

Việc ta lưu ý những sai sót của người khác một cách gián tiếp đã làm nên những điều kỳ diệu với những ai nhạy cảm, những người thường phản ứng gay gắt những lời phê bình trực tiếp. Marge Jacob ở Woonsocket, bang Rhode Island, đã kể lại cho lớp học nghe là làm thế nào bà đã thuyết phục được những

công nhân xây dựng cầu thả khi họ xây công trình phụ cho bà phải dọn dẹp sạch sẽ ra sao.

Vào những ngày đầu khi bà Jacob đi làm về, bà thấy sân nhà đầy những mẩu gỗ thừa. Bà không muốn những người công nhân đó ghét mình vì họ đã làm việc rất tốt. Vì vậy, sau khi họ về nhà, bà và các con mới đi nhặt nhạnh và chồng đống những mẩu gỗ đó ngăn nắp vào một góc. Sáng hôm sau bà gọi thợ cả ra một chỗ và nói, “Tôi rất vui lòng về việc sân cỏ trước nhà được ngăn nắp vào đêm hôm qua; trông nó thật đẹp, gọn gàng và sạch sẽ, và như vậy hàng xóm đỡ khó chịu.” Từ hôm đó trở đi, công nhân đều nhặt nhạnh và xếp đống những mẩu gỗ thừa vào một bên, và người thợ cả ngày nào cũng kiểm tra xem bãi cỏ đã được gọn ghẽ sau mỗi ngày làm việc chưa.

Một trong những lĩnh vực quan trọng trong tranh luận giữa các thành viên của đội quân dự bị và những người huấn luyện đội quân chính quy là cắt tóc. Những người thuộc đội quân dự bị cho mình là dân sự (không hết thời gian), nên họ rất bức tức khi tóc mình bị cắt ngắn đi.

Thượng sĩ thủy quân lục chiến Harley Kaiser của trường Lục quân Mỹ số 542 đã giải quyết vấn đề khi ông ta làm việc với những người hạ sĩ quan thuộc quân dự bị kia. Với tư cách là đã từng là thượng sĩ quân chính quy, ông ta chắc sẽ la hét và đe dọa những người lính đó. Nhưng ngược lại, ông ta đã trình bày quan điểm của mình một cách gián tiếp.

“Thưa quý vị, các vị là chỉ huy. Cho nên khi ta

nêu gương thì công việc chỉ huy sẽ có hiệu quả tốt. Các vị phải là tấm gương tốt cho lính nghe theo. Chắc các vị cũng đã biết đến điều lệnh quân đội về việc cắt tóc. Hôm nay tôi cũng sẽ đi cắt tóc, mặc dù tóc của tôi còn ngắn hơn nhiều tóc của các vị ở đây. Các vị cứ soi gương mà xem, và các vị thấy cần cắt tóc để làm gương, chúng tôi sẽ xấp xếp để các vị đi cắt tóc tại cửa hàng cắt tóc hợp tác xã quân đội.”

Kết quả là có thể đoán được. Rất nhiều người đã soi gương và đi đến cửa hàng cắt tóc vào buổi chiều. Thượng sĩ Kaiser đã tỏ lời khen vào sáng hôm sau rằng ông ta đã nhận ra sự phát triển về chất lượng chỉ huy của một số thành viên trong tiểu đội.

Vào ngày 8 tháng 3 năm 1887, nhà hùng biện Henry Ward Beecher qua đời. Vào ngày Chủ Nhật hôm sau, Lyman Abbott được mời đến giảng cho giới tăng lữ nhà thờ làm lễ mặc niệm Beecher. Với lòng nhiệt tình muốn có một bài thật hay, nên ông ta đã viết đi viết lại, trau chuốt cẩn thận như bài giảng của một Flaubert. Sau đó ông ta đọc cho vợ nghe. Thật là một bài viết kém chưa từng thấy. Nhẽ ra bà vợ sẽ nói, “Lyman, thật khủng khiếp. Văn chương như thế thì không bao giờ thành công được. Anh sẽ làm cho mọi người ngủ mất. Nghe cứ như trong từ điển bách khoa ấy. Nhẽ ra anh phải hiểu tốt hơn sau bao năm giảng đạo. Lạy Chúa, sao anh không nói như một con người? Sao anh không hành động tự nhiên? Anh mà đọc bài đó lên là anh sẽ tự làm mất thanh danh của mình đấy.”

Đây là nhẽ ra bà ấy sẽ nói như thế, mà nếu bà ấy nói thật, chắc bạn biết điều gì sẽ xảy ra. Mà bản thân bà ấy cũng biết chứ. Nên bà chỉ nhận xét rằng bài giảng đó sẽ trở thành một bài báo tuyệt vời trên tờ North American Review (Tập chí Bắc Mỹ). Nói cách khác bà ta đã ca ngợi bài viết đó và đồng thời cũng tinh tế gợi ý rằng đó không phải là bài giảng đạo. Lyman Abbott nhận ra điều đó, xé toạc bài giảng đã được chuẩn bị chu đáo và thuyết giảng không cần dùng đến một bài viết nào.

Cách hiệu quả để sửa chữa sai lầm của người khác là.....

NGUYÊN LÝ 2

*Hãy lưu ý những sai lầm
của người khác một cách gián tiếp.*

HÃY NÓI VỀ NHỮNG SAI LẦM CỦA BẠN TRƯỚC

Cháu gái Josephine Carnegie của tôi đến New York làm thư ký cho tôi. Cô bé 19 tuổi, đã tốt nghiệp trường trung học cách đây ba năm, và kinh nghiệm kinh doanh của nó gần như chưa có gì. Nó trở thành một trong những thư ký có năng lực nhất thuộc miền tây Suez, nhưng thoạt đầu nó cũng chậm tiếp thu lắm. Một hôm tôi định phê bình nó, tôi lại tự nhủ: “Gượng cái đã, Dale Carnegie; gượng cái đã. Anh nhiều gấp đôi tuổi nó, kinh nghiệm kinh doanh của anh gấp bao lần so với nó, vậy làm sao anh có thể mong nó hiểu hết những ý kiến, những đánh giá và sáng kiến của anh, dù cho những cái đó cũng là cổ lỗ rồi? Hãy gượng đã, Dale. Thế lúc 19 tuổi anh đã làm được gì? Thế anh còn nhớ những sai lầm ngớ ngẩn của anh lúc đó không? Anh có nhớ những lúc anh làm cái này.... cái kia..... không?”

Sau khi suy nghĩ kỹ vấn đề một cách trung thực và vô tư, tôi đi đến kết luận rằng ở tuổi 19 khả năng của Josephine còn tốt hơn tôi và tôi cũng phải thú

nhận là mình đã không có lời khen với Josephine.

Vì vậy từ đó khi nào tôi muốn lưu ý khuyết điểm của Josephine, tôi thường nói, “Cháu làm sai rồi, Josephine, nhưng thú thật cũng không đến nỗi tồi như chú đâu. Có ai sinh ra mà chẳng có sai lầm gì đâu. Con người ta càng lớn càng có kinh nghiệm thôi, nên ở tuổi cháu, chú còn kém hơn cháu bây giờ đấy. Bản thân chú đã mắc không biết bao lỗi lầm ngu ngốc ấy chứ. Chú không có ý gì phê bình cháu đâu. Nhưng cháu có thấy nếu mình mà làm khác đi thì có phải là khôn ngoan hơn không?”

Nếu có ai đó phê bình mình mà lại đi nhận lỗi một cách khiêm tốn rằng họ còn lâu mới được hoàn hảo, thì việc nghe người đó phê bình lỗi của mình cũng không có gì là khó nghe cả.

E.G. Dillistone, một kỹ sư ở Brandon, Manitoba, Canada, đang gặp rắc rối với thư ký của mình. Những lá thư mà ông ta đọc cho thư ký ghi khi mang trình cho ông ta ký, mỗi trang đều mắc một vài ba lỗi chính tả. Ông Dillistone đã báo cáo với lớp học là làm cách nào ông đã giải quyết được vấn đề:

“Cũng như những kỹ sư khác, tôi không giỏi tiếng Anh và chính tả lắm. Đã nhiều năm tôi vẫn còn giữ cuốn sách đen nhỏ có chữ cái dán ở chỗ lõm ở mép sách với những từ mà tôi gặp rắc rối khi viết chính tả. Khi mọi chuyện đã rõ ràng nếu chỉ đơn thuần vạch những sai sót mà không gây cho thư ký của tôi đọc dò nhiều hơn hay tra tự điển, tôi sẽ quyết tâm dùng biện pháp khác. Khi lá thư tiếp theo vẫn còn

lỗi, tôi gặp nhân viên đánh máy và nói:

“Dù từ này trông không đúng, nhưng lại là từ mà tôi gặp khó khăn nhất. Đó là lý do tại sao tôi phải có một cuốn sách đánh vần này. [Tôi mở cuốn sách đến trang thích hợp.] Đúng, đây rồi. Tôi luôn ý thức về khả năng viết chính tả của mình bởi vì mọi người đánh giá chúng ta qua những lá thư và những lỗi chính tả, khiến cho chúng ta không được nghề nghiệp lắm.”

“Tôi không biết liệu cô thư ký có chép theo hệ thống chính tả của tôi hay không, nhưng kể từ cuộc đối thoại hôm đó, việc cô ta mắc lỗi chính tả thường xuyên cũng đã giảm đi một cách đáng kể.”

Hoàng tử tao nhã Bernard von Bulow học được sự cần thiết phải thực hiện việc đó từ năm 1909. Von Bulow lúc đó là Thủ tướng Đế chế Đức, rồi ngồi trên ngai vàng là Wilhelm II – Wilhelm, kẻ ngỗ ngược; Wilhelm, kẻ kiêu ngạo; Wilhelm, hoàng đế Đức cuối cùng, xây dựng lục quân và hải quân mà ông ta rất tự hào.

Rồi một sự việc đầy kinh ngạc đã xảy ra. Vị hoàng đế đó nói những điều không thể tin được, những điều làm rung chuyển cả lục địa và gây ra những vụ nổ liên tiếp trên thế giới. Vị hoàng đế đó còn có những tuyên bố ngu ngốc, ích kỷ và phi lý khiến cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Ông ta có những ý kiến đó khi làm khách nước Anh. Ông ta đã cho phép hoàng gia in lại những tuyên bố đó trên tờ *Daily Telegraph* (Tin điện Hàng ngày). Ví

dụ ông ta tuyên bố rằng ông ta là người Đức duy nhất có cảm tình với người Anh; rằng ông ta xây dựng hải quân chống lại sự đe dọa của Nhật Bản; rằng ông ta và chỉ ông ta thôi đã cứu nước Anh khỏi điều nhục nhã do Nga và Pháp gây ra; rằng chính kế hoạch chiến dịch của ông đã cho phép ngài Roberts đánh bại người Boer ở Nam Phi; và vân vân.

Trong vòng 100 năm không có một lời nào gây ngạc nhiên như vậy được tuôn ra từ miệng của một ông vua châu Âu. Cả lục địa vang lên tiếng ong bò vẽ nổi giận. Nước Anh bị chọc tức. Những chính khách Đức kinh hoàng. Và giữa sự khiếp đảm đó, hoàng đế Đức trở nên sợ hãi và yêu cầu hoàng tử Von Bulow đứng ra nhận mọi lỗi. Đúng là ông ta muốn Von Bulow tuyên bố nhận mọi trách nhiệm, rằng Bulow đã khuyên hoàng đế nói những điều không thể tin được đó.

“Nhưng thưa hoàng thượng,” Von Bulow phản ứng lại, “theo thần thì không ai, dù là ở Anh hay ở Đức, lại có thể cho rằng thần có khả năng khuyên hoàng thượng nói những điều như vậy được.”

Giây phút những lời nói đó vừa thoát ra khỏi miệng Bulow, ông ta liền nhận ngay ra rằng mình đã phạm một sai lầm nghiêm trọng. Nhà vua nổi giận dùm dùm.

“Nhà người coi ta là con lừa sao,” nhà vua thét to, “một con lừa có thể mắc sai lầm như nhà người đã từng mắc sao!”

Von Bulow nhận ra rằng lẽ ra hoàng thượng phải được ca ngợi trước khi bị lên án; nhưng do đã quá muộn, nên ông ta mới cố làm một điều thật tốt tiếp theo bằng cách ca ngợi rồi mới phê bình sau. Và sự việc trở thành một điều kỳ diệu.

“Thưa hoàng thượng, thần đâu dám nghĩ thế,” ông ta nói một cách đầy kính cẩn, “Hoàng thượng vượt xa thần về mọi mặt; dĩ nhiên không những kiến thức về hải quân và quân sự, mà trên tất cả, là kiến thức về khoa học tự nhiên. Thần thường được nghe với một lòng khâm phục khi hoàng thượng giảng giải về phong vũ biểu hoặc điện báo vô tuyến hoặc tia Rơng-en. Thật xấu hổ cho thần là thần không hay biết gì về những ngành thuộc khoa học tự nhiên, không có một khái niệm gì về hóa học hay vật lý. Thần cũng không có khả năng giải thích một cách đơn giản nhất những hiện tượng thiên nhiên”. Nhưng, Von Bulow nói tiếp, “để bù lại, thần lại có được một số kiến thức lịch sử và có lẽ một số phẩm chất có ích cho chính trị, đặc biệt trong ngoại giao.”

Nhà vua rạng rỡ hẳn lên. Von Bulow đã ca ngợi ông, đã bốc ông lên và tỏ ra khúm núm. Nhà vua có thể tha thứ bất cứ điều gì sau đó. “Chẳng phải ta đã luôn nói với nhà ngươi,” nhà vua kêu lên vui sướng, “rằng chúng ta cạnh tranh nhau một cách đàng hoàng sao? Chúng ta phải gắn bó với nhau, và chúng ta sẽ gắn bó với nhau.”

Nhà vua đã bắt tay Von Bulow, không phải chỉ một lần, mà nhiều lần. Sau đó cùng ngày nhà vua

trở nên vô cùng vui đến mức ngài giơ cả hai nắm tay lên reo, “Nếu kẻ nào nói điều gì với ta chống lại hoàng tử von Bulow, *ta sẽ đâm cho vỡ mũi.*”

Von Bulow đã thoát hiểm đúng lúc, nhưng dù cho ông có là một nhà ngoại giao khôn ngoan như thế nào, ông vẫn mắc sai lầm: nhẽ ra ông phải bắt đầu bằng cách nói về khuyết điểm của mình và những ưu việt của hoàng đế, chứ không phải nói khéo rằng nhà vua ngu độn cần một người bảo vệ mình.

Nếu như một vài câu nịnh bợ và ca ngợi người khác lại có thể làm biến một ông vua ngỗ ngược, khinh mạn thành một người bạn kiên trung, ta hãy tưởng tượng xem những gì mà lời ca ngợi và sự khiêm nhường đã mang lại cho chúng ta trong quan hệ hàng ngày. Khi sử dụng một cách đúng mức, những điều đó sẽ làm nên những điều kỳ diệu thật sự trong những mối quan hệ con người với con người.

Nhận lỗi của mình, thậm chí ngay cả khi không sửa được, cũng có thể giúp làm cho người khác tin và thay đổi hành vi. Điều này được Clarence Zerhusen ở Timonium, bang Maryland, chứng minh khi ông ta phát hiện ra cậu con trai 15 tuổi của mình đang tập hút thuốc lá.

“Dĩ nhiên, tôi không muốn David hút thuốc,” ông Zerhusen nói với chúng tôi, “nhưng vợ chồng tôi lại hút thuốc; chúng tôi đã làm gương xấu cho cháu. Tôi giải thích cho David là tôi đã bắt đầu hút thuốc như thế nào ở vào tuổi cháu và chất độc nicôtin đã cướp đi những gì tốt nhất của con người tôi, và lúc

này hầu như tôi không sao bỏ được. Tôi nhắc cháu nhớ đến những cơn ho rũ rượi của tôi và cách đây mấy năm cháu đã yêu cầu tôi phải cai thuốc như thế nào.

“Tôi không hô hào cháu phải bỏ thuốc hoặc dọa hay cảnh báo cháu về những hiểm nguy do hút thuốc lá mang lại. Tôi chỉ biết nói rõ cho cháu hay là tôi đã mắc thói quen hút thuốc như thế nào và nó đã mang lại cho tôi điều gì.

“Cháu đã suy nghĩ về điều đó một thời gian và quyết định sẽ không hút thuốc cho đến khi tốt nghiệp trường trung học. Rồi năm tháng trôi qua, David đã không bao giờ hút thuốc lại và cũng không có ý định làm điều đó.

“Kết quả của cuộc nói chuyện đó là bản thân tôi cũng cương quyết cai hút thuốc, và với sự giúp đỡ của gia đình, tôi đã thành công.”

Một người lãnh đạo giỏi đã làm theo nguyên lý này:

NGUYÊN LÝ 3

*Hãy nói về những khuyết điểm
của mình trước khi phê bình người khác.*

KHÔNG AI THÍCH BỊ RA LỆNH

Đã có lần tôi được vinh dự ăn cơm tối với Ida Tarbell, chủ nhiệm khoa tiểu sử danh nhân Mỹ. Khi tôi nói chuyện về việc tôi đang viết cuốn sách như vậy, chúng tôi liền thảo luận chủ đề rất quan trọng về quan hệ với mọi người, và bà đã nói với tôi rằng trong lúc bà viết tiểu sử Owen D. Young, bà đã phỏng vấn một người đã từng làm việc cùng văn phòng với Young trong ba năm liền. Người đó đã tuyên bố rằng trong suốt thời gian đó, ông ta không bao giờ nghe thấy Owen D. Young ra lệnh trực tiếp cho ai. Ông ấy chỉ đưa gợi ý, chứ không có mệnh lệnh nào. Ví dụ, không bao giờ Owen D. Young nói, “Hãy làm cho tôi cái này, cái kia,” hoặc “Không được làm cái này, cái kia,”. Ông thường nói, “Anh cứ thử xem sao,” hoặc “Theo anh làm thế có được không?”. Thường thì ông nói, sau khi ông đọc cho thư ký một lá thư, “Theo anh có được không?”. Khi xem qua lá thư do một trợ lý viết, ông thường nói, “Có thể nếu chúng ta viết lại theo cách này, chắc sẽ tốt hơn.” Ông luôn tạo cho người khác một dịp để người khác

tự làm; không bao giờ ông sai bảo trợ lý cả; ông để cho họ tự làm, để cho họ tự học qua những sai sót của mình.

Một thủ thuật như thế làm cho người ta dễ sửa khuyết điểm hơn. Một thủ thuật như thế đã cứu rồi lòng tự hào cá nhân và tạo cho anh ta một cảm giác về sự quan trọng. Nó sẽ động viên sự hợp tác, chứ không phải nổi loạn.

Một mệnh lệnh láo xược sẽ gây ra sự phản nộ lâu dài, thậm chí ngay cả đó là mệnh lệnh để sửa một tình huống rất tồi tệ. Dan Santarelli, một giáo viên ở một trường dạy nghề tại Wyoming, bang Pennsylvania, đã nói chuyện với lớp học là làm thế nào một sinh viên của nhà trường đã đứng cản lối ra vào một trong những cửa hàng của trường một cách bất hợp pháp bằng cách anh ta đỗ ô tô của mình ở đó. Một giáo viên chạy bổ vào lớp và hỏi bằng một giọng kiêu ngạo, “Xe ô tô của ai đang cản đường vào cửa xe thể?” Khi người sinh viên chủ xe trả lời, người giáo viên kia thét lên: “Cho xe đi chỗ khác ngay, không tôi chõ xích đến kéo đi bây giờ.”

Người sinh viên kia đã có lỗi. Nhẽ ra anh ta không được đỗ xe ở đó. Nhưng từ hôm đó trở đi, không những người sinh viên kia phản nộ trước hành động của người giáo viên nọ, mà tất cả các sinh viên khác đều làm mọi thứ để gây khó khăn cho ông ta và khiến ông ta chẳng còn lý thú với công việc.

Lẽ ra ông ta có thể xử lý sự việc khác đi như thế nào? Nếu ông ta mà đặt câu hỏi một cách thân ái,

“Không biết xe của ai để ngay lối xe qua lại thế này, các bạn?” và sau đó gợi ý rằng giá như xe chuyển đi được để những chiếc xe khác có thể ra vào, chắc người sinh viên kia đã vui lòng đánh xe đi chỗ khác, và cả anh ta lẫn các bạn cùng lớp chắc đã không thấy tuyệt vọng và phẫn nộ.

Đặt câu hỏi không những làm cho mệnh lệnh dễ được chấp nhận, mà nó còn thường thôi thúc sự sáng tạo của những người mà ta đặt câu hỏi họ. Người ta thường hay chấp nhận một mệnh lệnh nếu như họ có tiếng nói trong một quyết định dẫn đến phải phát lệnh đó.

Khi Ian Macdonald ở Johannesburg, Nam Phi, một tổng giám đốc của một nhà máy sản xuất nhỏ chuyên sản xuất những bộ phận của máy chính xác, có cơ hội nhận được một đơn đặt hàng rất lớn, thì ông ta lại cho rằng mình không thể trả hàng đúng hạn được. Công việc đã được ấn định trong phân xưởng, cho nên chỉ một thời gian ngắn để thực hiện đơn đặt hàng đó khiến cho ông ta không thể chấp nhận đơn đặt hàng đó được.

Ông ta không thể thúc bách công nhân của mình làm thật nhanh để thực hiện đơn đặt hàng đó, cho nên ông ta đã triệu tập công nhân trong nhà máy lại, giải thích tình hình cho họ biết và nói với họ là đơn đặt hàng đó có ý nghĩa như thế nào với công ty và với họ nếu như họ có thể sản xuất hàng theo đơn cho đúng hạn. Sau đó ông ta hỏi công nhân:

“Liệu chúng ta có thể làm được gì để thực hiện

đơn đặt hàng này nhỉ?”

“Liệu có ai nghĩ ra cách khác để thực hiện ngay trong phân xưởng có khả năng nhận đơn đặt hàng đó?”

“Liệu có cách nào điều chỉnh giờ giấc hay nhân sự cho có hiệu quả?”

Công nhân trong nhà máy đưa ra những ý kiến và nằn nì ông nhận đơn đặt hàng đó. Họ tỏ thái độ cương quyết rằng “chúng ta có thể làm được” và tất cả đều tán thành, tiến hành sản xuất và giao hàng đúng hẹn.

Một lãnh đạo có hiệu quả sẽ ứng dụng.....

NGUYỄN LÝ 4

Hãy đặt câu hỏi thay vì ra mệnh lệnh trực tiếp.

HÃY ĐỂ NGƯỜI KHÁC GỠ THỂ DIỆN

Cách đây nhiều năm công ty General Electric phải đối diện với một nhiệm vụ tế nhị là buộc Charles Steinmetz thôi giữ chức phụ trách một ban. Steinmetz, một nhân tài có tầm ảnh hưởng lớn trong ngành điện, lại gặp thất bại khi ông đảm nhiệm phụ trách ban tính toán. Song công ty không dám xúc phạm đến ông. Ông ta là người không thể thiếu được và vô cùng nhạy cảm. Vì vậy họ đề bạt ông ta lên chức vụ cao hơn. Ông ta được đề bạt là kỹ sư tư vấn của công ty General Electric, một chức vụ mới cho công việc mà ông đã từng làm, và để cho người khác lãnh đạo toàn ban.

Steinmetz rất vui vẻ.

Tất cả các cán bộ phụ trách của công ty G.E. cũng thấy vui. Họ đã êm ái giải quyết với ngôi sao có bản tính nhất và họ đã thực hiện một cách không gây sóng gió gì, bằng cách gỡ thể diện cho ông ta.

Hãy để cho ai đó gỡ thể diện! Điều này quan trọng một cách sống còn như thế nào! Vậy mà ít có ai nghĩ đến điều đó! Chúng ta thường thô bạo với tình cảm của người khác, làm theo cách của mình, bối lộng tìm

vết, đe dọa, phê bình một đứa trẻ hoặc một nhân viên ngay trước mặt những người khác, mà không thêm đếm xỉa đến việc làm như thế là gây xúc phạm đến sự hãnh diện của người khác, làm như thế là đã đi quá xa không thể làm giảm bớt sự nhức nhối về tinh thần được!

Chúng ta hãy nhớ là lần sau chúng ta phải đối mặt với việc làm cần thiết không lấy gì làm hay ho là cách chức hay khiển trách một nhân viên.

“Đuổi việc nhân viên là việc làm không lấy gì làm thích thú cả. Cho nên bị đuổi việc lại càng là một việc làm không sung sướng gì.” (Tôi trích dẫn câu nói đó từ một lá thư mà ông Marshall A. Granger, một kế toán viên, đã viết cho tôi.) “Công việc của chúng tôi hầu như theo mùa. Vì vậy chúng tôi phải để nhiều người ra đi sau khi đợt thuế thu nhập qua đi.

“Không ai thích đuổi việc người khác đã trở thành câu ngạn ngữ trong nghề nghiệp của chúng tôi. Kết quả là chúng tôi đã phát triển một thói quen vượt qua chuyện đó một cách nhanh chóng, và thường theo cách như sau: “Xin mời ông Smith ngồi xuống. Công việc cho thời vụ đã qua đi và dường như chúng tôi thấy không còn việc gì cho ông làm nữa. Dĩ nhiên ông cũng hiểu là mình chỉ được thuê làm vào lúc thời vụ bận rộn, vân vân.”

“Kết quả là những người đó cảm thấy chán nản và ‘thất vọng’. Hầu hết những người đó làm nghề kế toán cả đời, cho nên khi công ty cho họ thôi việc một cách tắc trách khiến cho họ cũng thấy mình chẳng còn chút yêu mến nào với công ty nữa.

“Gần đây tôi đã quyết định để cho nhân viên làm việc theo thời vụ thôi việc với sự khéo léo và quan tâm hơn. Tôi gọi từng người vào gặp sau khi đã suy nghĩ cẩn thận công việc của người đó trong suốt cả mùa đông. Tôi thường nói như thế này: “Ông Smith ạ, ông đã làm tốt công việc. Lần mà chúng tôi cử ông đi công tác ở Newark, công việc thật khó khăn cho ông. Ông có mặt ở đó và đã hoàn thành xuất sắc công việc. Chúng tôi cũng muốn ông hay rằng công ty rất tự hào về ông. Ông có phẩm chất, dù làm ở đâu, ông cũng thành công. Công ty tin tưởng ông, tích cực ủng hộ ông và chúng tôi không muốn ông quên điều đó.”

“Hiệu quả ư? Những người ra đi đều cảm thấy rất thoải mái mặc dù họ bị thôi việc. Họ không cảm thấy bị ‘thất vọng’. Họ biết nếu chúng tôi có công việc cho họ, chúng tôi sẽ giữ họ lại. Và khi chúng tôi lại cần đến họ, họ đến với chúng tôi với lòng yêu mến sâu sắc.”

Trong một buổi học, có hai học viên thảo luận những hiệu quả tiêu cực trong việc bối lung tìm vết đối với những kết quả tích cực nhằm vớt vát thể diện cho người khác.

Fred Clark ở Harrisburg, bang Pennsylvania, kể lại một sự việc xảy ra trong công ty của ông ta: “Trong một buổi họp sản xuất của chúng tôi, một vị phó chủ tịch đặt một câu hỏi hóc búa cho một nhân viên giám sát sản xuất liên quan đến quy trình sản xuất. Giọng ông ta nghe hung hăng, nhằm mục đích chỉ ra những phần sai sót mà nhân viên giám sát đó mắc phải trong khi thi hành nhiệm vụ. Không muốn mình bị lúng túng trước những người đồng đẳng với

mình, người giám sát viên đó trả lời một cách lảng tránh. Điều đó khiến cho vị phó chủ tịch kia nổi nóng, mắng nhiếc anh ta và lên án anh ta đã nói dối.

“Bất cứ một mối quan hệ công tác nào có thể có trước khi cuộc gặp gỡ này xảy ra cũng đều bị phá hỏng trong chốc lát. Nhân viên giám sát đó về cơ bản là một công nhân tốt, kể từ hôm đó trở nên vô dụng trong công ty chúng tôi. Một vài tháng sau anh ta bỏ công ty và đi làm cho một công ty cạnh tranh khác, và tôi hiểu anh ta đã làm việc tốt ở đó.”

Một học viên khác tên là Anna Mazzone, đã kể lại một tình huống tương tự đã xảy ra trong công việc của chị ta, nhưng lại với một đường hướng và kết quả hoàn toàn khác! Chị Mazzone là một chuyên viên marketing về đóng gói thực phẩm. Chị đã được giao một nhiệm lớn quan trọng đầu tiên là đi khảo cứu một sản phẩm mới trên thị trường. Chị kể lại với lớp học: “Khi kết quả khảo sát đã có, tôi vô cùng tuyệt vọng. Tôi đã mắc một sai lầm nghiêm trọng trong việc lên kế hoạch, cho nên toàn bộ cuộc khảo sát đã phải làm lại hoàn toàn từ đầu. Công việc lại càng trở nên tồi tệ hơn vì tôi không có thời gian để thảo luận vấn đề đó với ông chủ của mình trước khi họp, trong đó tôi phải đọc báo cáo về dự án đó.

“Khi tôi được gọi lên đọc báo cáo, tôi run lên vì sợ hãi. Tôi cố gắng hết sức mình đừng để bị quy, nhưng cương quyết không khóc và không để cho đám đàn ông lại có nhận xét là phụ nữ chúng tôi không có khả năng quản lý bởi vì chúng tôi quá xúc cảm. Tôi đọc báo cáo ngắn gọn và nói rằng do có lỗi, nên tôi sẽ phải

ngiên cứu lại trước khi báo cáo vào cuộc họp sau. Tôi ngồi xuống, ngong ngóng chờ ông chủ nổi giận.

“Ngược lại ông ta lại cảm ơn tôi vì công việc và nhận xét rằng không có gì đáng phải kinh ngạc với một người mắc lỗi về một chủ đề mới, nhưng người đó lại có lòng tin rằng cuộc khảo sát tiếp theo sẽ chính xác và đầy ý nghĩa cho công ty. Ông cam đoan với tôi rằng trước mặt đồng nghiệp của tôi, ông ta tin tôi và biết rằng tôi đã làm hết sức mình, và do tôi thiếu kinh nghiệm, chứ không thiếu khả năng, mới là nguyên nhân chính cho thất bại của tôi.

“Tôi rời cuộc họp, đầu ngẩng cao và với quyết tâm là sẽ không bao giờ để ông chủ thất vọng về mình một lần nữa.”

Thậm chí nếu chúng ta đúng và người khác sai hoàn toàn, ta chỉ làm hại đến bản ngã bằng cách gây cho người đó mất mặt. Người đi tiên phong huyền thoại trong ngành hàng không của Pháp và là tác giả tên Antoine de Saint-Exupéry đã viết: “Tôi không có quyền nói hay làm bất cứ cái gì mà nó làm cho người đó cảm thấy mình nhỏ bé trong con mắt của chính mình. Điều quan trọng không phải là tôi nghĩ gì về người đó, mà là anh ta nghĩ gì về bản thân anh ta. Xúc phạm đến nhân phẩm là một tội ác.”

Một người lãnh đạo chân chính luôn luôn phải làm theo...

NGUYỄN LÝ 5

Hãy để người khác gỡ thể diện.

LÀM THẾ NÀO THÔI THỨC MỌI NGƯỜI ĐI ĐẾN THÀNH CÔNG

Pete Barlow là một người bạn cũ của tôi. Anh ta có nghề luyện ngựa và chó và đã sống suốt đời lang thang với các đoàn xiếc và những cuộc biểu diễn tạp kỹ. Tôi thích xem Pete luyện những con chó cho tiết mục của mình. Tôi nhận thấy ngay lúc con chó tỏ ra tiến bộ một chút là Pete đã vỗ về khen ngợi nó, rồi cho nó ăn thịt và hò hét om xòm lên.

Điều đó chẳng có gì mới. Những người luyện động vật đã sử dụng cùng một kỹ thuật đó hàng thế kỷ nay rồi.

Song tôi vẫn ngạc nhiên là tại sao chúng ta không dùng cùng một lẽ thường tình để thay đổi con người như ta đã dùng để thay đổi con chó cơ chứ? Tại sao chúng ta không dùng thịt thay vì roi vọt? Tại sao chúng ta không dùng những lời khen ngợi thay vì sự lên án. Chúng ta hãy khen ngợi thậm chí chỉ là một sự tiến bộ nho nhỏ. Điều đó sẽ động viên người khác tiếp tục đạt tiến bộ.

Trong cuốn sách của mình *Tôi Chẳng Là Gì, Em ạ*

- *Nhưng Tôi Là Tất cả Những gì Tôi Có*, nhà tâm lý học Jess Lair đã bình luận: “Sự khen ngợi giống như ánh mặt trời sưởi ấm tâm hồn con người; chúng ta không thể nở hoa và lớn lên mà không có nắng. Vậy mà trong lúc hầu hết chúng ta lúc nào cũng xăm xăm thổi luồng gió lạnh phê phán người khác, chúng ta phải miễn cưỡng lắm mới có được lời khen bạn mình như một tia nắng ấm.”

Nhìn lại cuộc đời của chính mình và thấy những lời khen ngợi đã thay đổi hoàn toàn tương lai của mình. Bạn có thể nói những điều như vậy về cuộc đời của bạn được không? Lịch sử đầy rẫy những chứng minh rõ rệt về sự mâu nhiệm của những lời khen.

Ví dụ, cách đây nhiều năm có một cậu bé 10 tuổi làm việc trong một nhà máy ở Naples. Cậu bé khao khát trở thành một ca sĩ, nhưng người thầy đầu tiên đã làm cậu nản lòng. “Em không hát được đâu,” ông ta nói. “Em hoàn toàn không có giọng. Giọng em nghe như cơn gió thổi trong cửa chớp.”

Nhưng mẹ cậu ta, một nông dân nghèo, lại quàng tay ôm lấy cậu bé, khen và nói với cậu rằng bà biết cậu có thể hát được, bà đã thấy cậu có tiến bộ, vì vậy bà đã chắt bóp, thậm chí đi đất, để lấy tiền cho cậu học nhạc. Lời khen ngợi và động viên của bà mẹ đã thay đổi cuộc đời của cậu bé. Tên cậu bé là Enrico Caruso, người sau này trở thành ca sĩ hát nhạc kịch vĩ đại nhất và nổi tiếng mọi thời đại.

Vào đầu thế kỷ 19, có một thanh niên ở Luân Đôn khao khát muốn trở thành nhà văn. Nhưng mọi thứ

đường như chống lại anh ta. Cả đời của anh ta chỉ được đi học có bốn năm. Bố bị cầm tù vì không trả được nợ và anh chàng thanh niên này thường xuyên bị cơn đói hành hạ. Cuối cùng anh ta cũng kiếm được một việc làm là dán nhãn hiệu lên chai mực đen trong một nhà kho đầy chuột, và tối đến lại ngủ trên một gác xép với hai cậu bé khác, những đứa bé cùng đình trong những khu ổ chuột ở Luân Đôn. Anh ta hầu như không tin vào khả năng viết văn của mình đến nỗi đến đêm khuya anh ta mới lén ra ngoài phố để bỏ thư bài viết đầu tiên của mình để không ai nhìn thấy mình mà chế giễu cả. Liên tiếp những bài viết của anh bị từ chối. Cuối cùng một ngày vĩ đại đã đến khi có một truyện được chấp nhận đăng. Đúng là anh ta đã không được trả nhuận bút, nhưng có một biên tập viên đã khen bài của anh ta, đã công nhận khả năng của anh ta. Anh ta hồi hộp đến nỗi anh ta đã đi lang thang vô định trên các phố, nước mắt chảy ròng ròng.

Lời khen và sự công nhận mà anh ta nhận được qua truyện đã được đăng đã làm thay đổi toàn bộ cuộc đời của anh ta, vì nếu không có sự động viên đó, chắc có lẽ anh ta đã phải làm việc trong cái nhà kho nhung nhúc chuột kia cả cuộc đời rồi. Chắc các bạn cũng đã nghe nói đến cậu bé đó. Đó chính là Charles Dickens.

Một cậu bé Luân Đôn khác đã làm nhân viên cho một cửa hàng đồ khô để kiếm sống. Cậu đã phải dậy từ năm giờ sáng, quét dọn cửa hàng rồi sau đó làm

quần quật suốt 14 tiếng đồng hồ như một nô lệ. Đó là một công việc nặng nhọc khiến cậu thấy ghét cay ghét đắng. Sau hai năm, cậu đã không thể chịu đựng nổi nữa, nên vào một buổi sáng ngủ dậy, không đợi ăn sáng, cậu đã đi bộ 15 dặm đường đến gặp mẹ đang làm quần gia cho một gia đình.

Cậu bé trở nên hoảng loạn. Cậu van nài mẹ. Cậu khóc nức nở. Cậu nói thật với mẹ rằng mình sẽ chết mất nếu cứ tiếp tục làm ở cửa hàng đó. Rồi cậu viết một lá thư dài, thống thiết cho thầy hiệu trưởng cũ của mình, tuyên bố rằng cậu vô cùng tuyệt vọng, không muốn sống nữa. Thầy hiệu trưởng cũ đã khen cậu và làm cho cậu yên tâm rằng cậu thật sự thông minh và rất thích hợp với những gì cao đẹp hơn, và cuối cùng ông đã hứa dành cho cậu một chỗ để làm thầy.

Lời khen đó đã thay đổi tương lai của cậu bé và đã gây ấn tượng lâu dài lên lịch sử của nền văn học Anh, vì cậu bé đó viết không biết bao nhiêu là những cuốn sách, hay nhất và kiếm được hàng triệu đô la bằng ngòi bút của mình. Chắc các bạn đã nghe đến người đó. Tên ông ta là H.G. Wells.

Việc dùng lời khen thay vì phê bình là khái niệm cơ bản của những lời giáo huấn của B. F. Skinner. Nhà tâm lý học hiện đại vĩ đại này đã chứng minh qua thí nghiệm với động vật và với người rằng khi phê bình ở mức độ tối thiểu và tăng cường sự khen ngợi, thì những điều tốt sẽ được làm tốt hơn và những điều xấu sẽ giảm đi đến mức không ai chú ý đến.

John Ringelspaugh ở Rocky Mount, bang North Carolina, đã áp dụng phương pháp này trong việc đối xử với con cái mình. Dường như nhiều gia đình, hình thức giao tiếp chủ yếu của bậc cha mẹ với con cái là quát tháo. Và trong nhiều trường hợp, con cái trở nên tồi tệ hơn, chứ không phải là tốt lên sau mỗi lần như vậy, kể cả bố mẹ cũng thế. Dường như không có lối thoát cho vấn đề này.

Ông Ringelspaugh quyết định dùng một số nguyên lý mà ông học được ở lớp để giải quyết tình hình đó. Ông báo cáo: “Vợ chồng quyết định khen ngợi chứ không nói nhiều đến khuyết điểm của con cái. Thật không phải là một việc làm dễ dàng một khi chúng tôi thấy hầu hết những gì chúng làm đều có những mặt tiêu cực; tìm cho ra được cái gì đó để khen ngợi chúng quả là rất khó khăn. Chúng tôi cũng cố tìm ra cái gì đó và ngày đầu tiên hay ngày thứ hai gì đó, có một số việc thật sự gây thất vọng các con tôi đã không gây ra nữa. Thế rồi mất dần đi một số những sai sót khác. Bọn chúng bắt đầu tận dụng lời khen ngợi của chúng tôi. Rồi chúng tự sửa những sai sót. Hai vợ chồng chúng tôi không thể tin được điều đó. Dĩ nhiên việc đó không thể kéo dài vĩnh viễn được, nhưng tiêu chuẩn sau khi những việc đó trở nên ổn định đã được cải thiện rất nhiều. Chúng tôi không thấy cần thiết phải phản ứng như trước đây nữa. Bọn trẻ con nhà tôi đã làm ngày càng nhiều những việc đúng đắn.” Tất cả những việc đó là do kết quả của việc khen ngợi những tiến bộ của các

con mình chứ không phải chỉ biết lên án mọi thứ chúng làm sai.

Điều này cũng có tác dụng cả trong công việc. Keith Roper ở Woodland Hills, bang California, đã ứng dụng nguyên lý này vào tình hình của công ty ông ta. Một số vật tư gửi đến xưởng in của ông có chất lượng vô cùng cao. Người phụ trách máy in là một người mới đến, nên anh ta thấy rất khó điều chỉnh mình với công việc. Viên giám sát thấy rất tuyệt vọng về những gì ông ta coi là thái độ tiêu cực và đang nghiêm túc nghĩ đến việc cho anh ta thôi việc.

Khi ông Rogers được thông báo tình hình, đích thân ông ta đi đến xưởng in và nói chuyện với người thanh niên đó. Ông ta nói ông ta rất vui lòng với công việc mà ông ta vừa mới tiếp nhận và nêu rõ đó là công việc tốt nhất mà ông ta từng chứng kiến ở phân xưởng. Ông ta nói chính xác tại sao đó là công việc cao cấp và đóng góp của anh thanh niên đó quan trọng như thế nào đối với công ty.

Bạn có nghĩ điều đó có tác động đến thái độ của người thợ in trẻ kia đối với công ty không? Chỉ sau vài ngày đã có chuyển biến hoàn toàn. Anh ta kể lại cho mọi người nghe về cuộc đối thoại đó và mọi người trong công ty thật sự thấy thích thú với công việc đó. Kể từ đó trở đi, anh ta là một công nhân trung thành và tận tụy.

Điều mà ông Rogers làm là khen anh thợ in đó, nói rằng “Anh là người thợ giỏi”. Cụ thể ông ta đã nói rõ là công việc của anh ta là một công việc cao cấp,

nêu bật thành quả cụ thể, chứ không khen chung chung. Lời khen của ông ta trở nên đầy ý nghĩa đối với người nhận lời khen đó. Ai cũng thích khen, nhưng khi lời khen cụ thể hơn, nó sẽ trở nên chân thành, chứ không chỉ nhằm làm cho người ta cảm thấy dễ chịu.

Chúng ta cứ nhớ rằng ai trong chúng ta cũng thích được khen và được công nhận và làm tất cả để đạt được điều đó. Nhưng không ai muốn sự không chân thành. Không ai muốn nịnh bợ cả.

Tôi xin nhắc lại: Những nguyên lý trong cuốn sách này chỉ có tác dụng khi chúng được thực hiện từ trái tim. Tôi không chủ trương đưa ra một hồ lô những điều trí trá. Tôi bàn đến một lối sống mới.

Khi bàn đến việc thay đổi hành vi con người, nếu bạn và tôi khơi dậy ở những người mà chúng ta quan hệ nhận ra những kho tàng tiềm ẩn của họ, thì chúng ta còn làm được nhiều hơn cả việc đơn thuần là thay đổi hành vi của họ. Chúng ta đã cải biến con người họ.

Nói như vậy có khoác lác không? Vậy xin mời bạn nghe những lời thông thái của William James, một trong những nhà tâm lý học và triết học Mỹ nổi tiếng nhất:

So với những gì mà chúng ta phải trở thành, thì chúng ta mới thức tỉnh được có một nửa. Chúng ta mới tận dụng được một phần nhỏ nhoi nguồn vật chất và tinh thần. Nói rộng ra, cá nhân con người ta sống vượt xa giới hạn của mình. Con người ta có

được những quyền lực gồm nhiều loại mà theo thói quen anh ta đã không sử dụng được.

Vâng, khi bạn đọc những dòng này, bạn đã có được những quyền lực gồm nhiều loại mà theo thói quen bạn đã không sử dụng được; và một trong những quyền lực mà bạn có thể không tận dụng hết đó là khả năng tuyệt vời của bạn nhằm ca ngợi con người và khơi dậy ở họ nhận ra những khả năng tiềm tàng của mình.

Thay vì chán nản héo tàn vì những lời phê bình, họ nở hoa vì những lời động viên. Để trở thành một nhà lãnh đạo có khả năng hơn, hãy ứng dụng....

NGUYÊN LÝ 6

Hãy khen cả những thành tích nhỏ nhất và hãy khen từng sự tiến bộ một. Hãy “chân thành khi công nhận và hào phóng trong lời khen.”

TRÁNH VIỆC KHÔNG ƯA THÌ DƯA HÓA GIÒI

Bạn sẽ phải làm gì khi có một người đang là công nhân giỏi bỗng trở nên kém cỏi hẳn? Bạn có thể đuổi việc người đó, nhưng làm như vậy cũng chẳng giải quyết được việc gì. Bạn có thể quở trách người công nhân đó, nhưng làm như vậy thường gây sự công phẫn. Henry Henke, một giám đốc dịch vụ cho một hãng buôn bán ô tô tải lớn ở Lowell, bang Indiana, có một thợ máy làm việc chảnh mảng. Ông ta không mắng mỏ hoặc đe dọa gì người đó. Ông ta cho gọi người đó đến văn phòng và có một cuộc nói chuyện tâm tình.

“Anh Bill ạ, anh là một thợ máy giỏi. Anh đã làm công việc này ở đây được nhiều năm rồi. Anh đã sửa chữa được nhiều xe làm cho khách hàng thấy thỏa mãn. Thực ra chúng tôi cũng đã nhiều lần khen ngợi anh về công việc mà anh đã làm một cách xuất sắc. Song thời gian gần đây, anh đã kéo dài thời gian để hoàn thành công việc và anh cũng không làm tốt như trước đây, nên tôi cũng muốn anh hiểu rằng tôi không lấy gì làm vui trước sự việc như vậy, bởi vì

trước đây anh là một thợ giỏi đến vậy cơ mà. Chính vì thế tôi muốn chúng ta cùng tìm xem có cách nào đó để sửa chữa vấn đề đó,” ông ta nói.

Bill trả lời rằng anh ta đã không nhận ra là mình đã sa sút trong công việc như vậy và xin cam đoan với ông chủ rằng công việc mà anh ta đang đảm nhiệm không nằm ngoài chuyên môn của anh ta nên trong tương lai anh ta sẽ cố gắng làm tốt.

Anh ta có làm như vậy không? Chắc chắn là anh ta đã làm như đã hứa. Anh ta lại trở thành một thợ máy giỏi và hoàn hảo. Với tiếng tăm mà ông Henke đã tạo dựng cho anh ta, làm thế nào anh ta có thể làm khác được là sẽ tạo ra sản phẩm không kém gì trước đây anh ta đã làm.

“Một người trung bình có thể sai bảo một cách dễ dàng nếu bạn có được lòng kính trọng từ anh ta và nếu bạn chứng minh rằng bạn trân trọng những khả năng của anh ta,” ông Samuel Vauclain, chủ tịch nhà máy Đầu máy Xe lửa Baldwin, nói.

Nói tóm lại nếu bạn muốn làm cho một người tốt lên về một mặt nào đó, bạn hãy hành động cứ như người đó có một nét tiêu biểu trong những cá tính tuyệt vời của anh ta. Shakespeare nói, “Cứ cho rằng anh ta là người đức hạnh ngay cả khi không phải như vậy.” Thà là ta cứ công khai công nhận những người đó có đức tính tốt để họ phát triển. Hãy tạo cho họ một chút tiếng tăm thì họ sẽ cố gắng hết sức không để ta thất vọng vì họ.

Georgette Leblanc, trong cuốn sách *Những Vật Kỳ*

Niệm, Cuộc Đời Tôi với Maeterlinck, đã mô tả cuộc cải tạo kỳ lạ của một cô bé lọ lem người Bỉ.

“Một người hầu gái của một khách sạn bên cạnh mang cơm hàng ngày đến cho tôi,” bà ta viết. “Cô ta tên là ‘Marie Cô bé Rửa Bát’ bởi vì cô ta khởi đầu sự nghiệp của mình với tư cách làm người giúp việc cho phòng rửa bát đĩa. Cô bé trông đến tận, mắt thì lác lộn, chân vòng kiềng, gầy trơ xương và nhút nhát.

“Một hôm, thấy cô bé tay đỏ lòm đang cầm đĩa mì cho tôi, tôi mới hỏi thẳng, ‘Này Marie, cô có biết cô có những điều quý giá gì trong con người mình không?’

“Vì có thói quen kiềm chế xúc động nên Marie đợi một lúc, không dám có một cử chỉ nào vì sợ sẽ xảy ra một tai họa cho mình. Sau đó cô bé đặt cái đĩa lên bàn, thở dài và nói một cách chất phác, ‘Thưa bà, cháu chẳng bao giờ dám nghĩ như vậy ạ.’ Cô ta không ngờ vực, không hỏi lại một câu. Cô ta quay lại nhà bếp và nhắc lại điều tôi nói, và đó là động lực của lòng tin đến mức không ai còn dám trêu chọc cô. Từ hôm đó trở đi, thậm chí cô bé còn được quan tâm hơn. Nhưng có một điều thay đổi kỳ lạ nhất đã xảy ra đối với cô bé Marie lọ lem. Do tin rằng mình rất đẹp mà bấy lâu nay không hay biết, cô bé bắt đầu chăm chú đến khuôn mặt và thân thể mình rất cẩn thận khiến cho cả thời niên thiếu khổ khổ của cô bỗng nở hoa, che bớt đi vẻ xấu xí của mình.

“Hai tháng sau, cô thông báo cô sắp thành hôn với cháu trai của ông chủ bếp. ‘Tôi sắp lấy chồng,’ cô bé nói và cảm ơn tôi. Một câu nói ngắn gọn đã làm thay

đổi cả cuộc đời của cô bé.”

Georgette Leblanc đã tạo cho “Marie Cô bé Rửa Bát” một tiếng tăm, và chính sự tiếng tăm đó đã cải biến cuộc đời cô.

Bill Parker, một đại lý bán hàng cho một công ty thực phẩm ở Daytona Beach, bang Florida, rất hứng thú với loại sản phẩm mới mà công ty vừa mới đưa ra giới thiệu, nhưng cũng thất vọng khi giám đốc của một thị trường thực phẩm độc lập lớn từ chối cơ hội mua thực phẩm của công ty. Hôm đó Bill suy nghĩ suốt ngày về sự từ chối mua hàng đó và quyết định quay trở lại cửa hàng trước khi về nhà vào buổi tối và thử lại lần nữa xem sao.

“Ông Jack ạ, tôi quên khuấy mất là từ sáng đến giờ tôi đã không giới thiệu toàn bộ bức tranh về dây truyền sản xuất mới, nên tôi rất lấy làm sung sướng nếu ông bớt chút thời gian, tôi xin giới thiệu những điểm mà tôi đã bỏ qua. Tôi rất trân trọng việc ông luôn sẵn lòng lắng nghe và khi thấy cần thay đổi ý kiến là ông không một chút ngần ngại.”

Liệu Jack có từ chối không muốn nghe ông Bill một lần nữa không? Không từ chối vì sự tiếng tăm cần phải giữ gìn của mình.

Vào một buổi sáng, bác sĩ Martin Fitzhugh, một bác sĩ nha khoa ở Dublin, Ailen, sững sốt khi một bệnh nhân chỉ cho ông thấy là một khay để cốc kim loại bà ta dùng để rửa miệng không được sạch. Thật ra người bệnh nhân đó uống bằng cốc giấy, nhưng dùng thiết bị bản là không đúng nghiệp vụ.

Khi người bệnh nhân đó đi rồi, bác sĩ Fitzhugh mới lui về văn phòng viết một mẫu giấy cho Brigit, một nữ lao công thường đến dọn dẹp văn phòng hai lần một tuần:

Chị Brigit thân mến,

Tôi hiếm khi gặp chị, nên tôi cũng muốn tranh thủ lúc này cảm ơn chị đã dọn dẹp văn phòng của tôi được sạch sẽ. Nhân tiện đây tôi cũng muốn nêu một vấn đề thế này: chị làm hai lần một tuần và hai giờ một lần, như vậy tôi thấy thời gian là hạn hẹp, cho nên lúc nào thấy cần làm thêm độ nửa tiếng thì chị cứ tự động nhé để lau sạch bóng những cái khay để cốc và những thứ đại loại như vậy. Dĩ nhiên tôi sẽ trả thêm khi chị làm thêm giờ.

“Hôm sau khi tôi vào văn phòng, bàn làm việc của tôi bóng loáng, có thể soi gương được, cả ghế nữa, suýt nữa tôi ngã bổ chửng. Khi tôi vào phòng điều trị, tôi thấy khay đựng cốc bằng crôm sạch bong, bóng lộn được xếp ngay ngắn trong bộ đồ đựng. Tôi đã tạo cho người nữ lao công đó có được tiếng tăm để làm sao cho xứng với nó. Và cũng vì một cử chỉ nhỏ đó mà chị ta đã làm tốt nhất từ trước đến nay. Thế chị ta đã phải làm thêm bao thời gian? Ô, không thêm một chút thời gian nào.”

Có một câu ngạn ngữ cổ: “Không ưa thì dưa hóa giòi.” Nhưng ta thấy đấy, khi ta tạo cho họ có tiếng tăm, kết quả thật đã rõ!

Khi bà Ruth Hopkins, giáo viên lớp bốn ở Brooklyn, bang New York, nhìn vào bảng phân công cho lớp của mình vào ngày học đầu tiên, niềm vui và háo hức về một học kỳ mới đã đượm một nỗi lo. Trong lớp của bà năm nay có học sinh Tommy T., một cậu bé “bất trị” khét tiếng nhất ở trường. Thầy giáo dạy lớp ba thường xuyên phàn nàn về Tommy với đồng nghiệp, thầy hiệu trưởng và bất cứ ai quan tâm đến điều đó. Cậu bé không chỉ tinh nghịch, mà còn mất kỷ luật nghiêm trọng trong lớp học, gây gổ với bạn trai, trêu bạn gái, cãi lại thầy cô, và khi lớn cậu ta tỏ ra còn tồi tệ hơn. Bù lại cậu ta có khả năng tiếp thu nhanh và làm việc gì trong trường cũng thấy dễ dàng.

Bà giáo Hopkins quyết định đối mặt với “Tommy bất trị” ngay lập tức. Khi bà chào các em học sinh mới, bà có nhận xét mỗi em một chút: “Em Rose, em có bộ áo đẹp lắm,” “Alicia, cô được biết em vẽ đẹp lắm phải không?” Khi bà tiến đến chỗ Tommy, bà nhìn thẳng vào mắt cậu ta và nói, “Tommy, cô hiểu em là một lãnh đạo bẩm sinh. Cô sẽ trông cậy vào em giúp cô làm cho lớp ta trở thành lớp giỏi nhất của toàn bộ khối bốn trong năm học này.” Bà giáo còn tăng cường sự việc đó bằng cách những ngày đầu năm học bà tiếp tục khen Tommy về mọi thứ cậu ta làm và cho lời khuyên là làm thế nào để cậu trở thành học sinh ngoan và giỏi như hiện nay. Với tiếng tăm mà mình đã có thì phải làm thế nào cho xứng với nó đã khiến cho cậu học sinh 9 tuổi đã không phụ lòng cô giáo

của mình.

Nếu bạn muốn trở nên xuất sắc trong vai trò lãnh đạo đầy khó khăn đó nhằm làm thay đổi hành vi hay thái độ của những người khác, hãy áp dụng....

NGUYÊN LÝ 7

Hãy tạo cho người khác tiếng tăm tốt để họ sống cho xứng với tiếng tăm đó.

HÃY LÀM CHO KHUYẾT ĐIỂM TRỞ NÊN DỄ SỬA

Một anh bạn độc thân của tôi đã bốn mươi tuổi bỗng nhiên đính hôn và người vợ chưa cưới của anh ấy khuyên anh ấy nên đi học nhảy dù đã muộn màng. “Chúa biết là tôi cần học nhảy,” anh ấy tâm sự khi kể cho tôi nghe câu chuyện, “vì tôi nhảy chẳng khác gì cách nhảy đã hai mươi năm. Người thầy đầu tiên có lẽ đã nói sự thật cho tôi hay. Cô ấy nói tôi nhảy sai hết; tôi phải quên đi tất cả và bắt đầu lại từ đầu. Nhưng điều đó đã làm cho tôi nản lòng. Tôi không còn hứng thú tiếp tục học nhảy. Thế là tôi bỏ cô ta.

“Cô giáo dạy nhảy thứ hai có thể là người nói dối, nhưng tôi thích thế. Cô ta nói một cách hồ hững rằng lối nhảy của tôi hơi cổ một chút, nhưng những điệu cơ bản thì vẫn ổn và cô ta bảo đảm với tôi rằng nếu tôi có học mấy bước nhảy mới, thì cũng không có vấn đề gì. Cô giáo đầu tiên đã làm tôi nản chí qua việc nói nhiều đến những khuyết điểm. Cô giáo mới đã làm ngược lại. Cô ta liên tục khen những gì tôi làm

đúng và giảm thiểu những sai sót của tôi. ‘Anh có cảm giác về nhịp điệu bẩm sinh,’ cô ấy đã làm tôi yên lòng. ‘Anh đúng là một người nhảy bẩm sinh.’ Nay qua kinh nghiệm tôi thấy mình luôn chỉ là người nhảy hạng bốn; nhưng sâu thẳm trong lòng, tôi vẫn thích cho rằng cô ấy nói thật. Thật ra mình trả tiền để cô ấy nói điều đó ra; nhưng tại sao lại nêu vấn đề đó ra làm gì?

“Dù gì chẳng nữa, tôi biết mình là người nhảy tốt hơn trước đây nếu không có cô ấy bảo rằng mình có cảm giác nhịp điệu bẩm sinh. Điều đó đã động viên tôi. Làm cho tôi hy vọng, làm cho tôi khao khát muốn làm tốt hơn.”

Hãy cứ nói với con cái, vợ hay chồng hay nhân viên của bạn rằng người đó là ngu ngốc, đần độn, không có tài cán gì, làm gì cũng hỏng, chắc chắn bạn đã làm tiêu tan mọi cố gắng muốn làm tốt hơn của họ. Vậy hãy ứng dụng thủ thuật ngược lại, hãy khen thoải mái, làm cho sự việc thấy dễ thực hiện, hãy để cho người khác biết rằng bạn có lòng tin vào khả năng của người đó có thể làm được, rằng năng khiếu của người đó chưa được khơi dậy và anh ta sẽ tập cho đến lúc bình minh lên qua cửa sổ nhằm vươn lên đỉnh cao.

Lowell Thomas, một nghệ sĩ siêu việt trong quan hệ con người, đã ứng dụng thủ thuật này. Ông ta tạo cho bạn có lòng tin, động viên bạn với lòng can đảm và đức tin. Ví dụ, tôi nghỉ cuối tuần với ông bà Thomas; và vào đêm thứ Bảy, tôi được mời ngồi chơi

vui bài bridge trước một đồng lửa bùng cháy bùng bùng. Bài bridge a? Ô, không! Tôi không biết chơi. Tôi có biết gì về bài này đâu. Nó luôn là điều bí ẩn đối với tôi. Không! Không thể được!

“Tại sao vậy, Dale, hoàn toàn đâu có lừa đảo gì,” Lowell đáp lại. “Không có gì để nổi lên, trừ trí nhớ và phân xét. Anh đã viết những bài báo về trí nhớ. Chơi bài bridge chỉ là chuyện cởn cởn.”

Thế rồi loáng một cái tôi đã nhận ra mình đang làm gì. Lần đầu tiên mình đã có mặt bên bàn chơi bài bridge. Chỉ vì tôi được mọi người nói rằng tôi có năng khiếu nên chơi bài đó dễ như chơi.

Nói về chơi bài bridge lại làm tôi nhớ đến Ely Culbertson, tác giả những cuốn sách về bài bridge đã được dịch sang hàng chục thứ tiếng và bán được hàng triệu bản. Nhưng ông ấy nói với tôi rằng chắc ông ấy chẳng bao giờ làm nghề chơi bài đó nếu không có một người đàn bà trẻ nào đó làm cho ông ấy an tâm khi thấy mình có năng khiếu về cái đó.

Khi ông ấy đến Mỹ vào năm 1922, ông ấy cố kiếm lấy một nghề giảng dạy về triết học và xã hội học. Nhưng ông ta không làm được.

Sau đó ông ta thử đi bán than, nhưng cũng thất bại nốt.

Rồi đi bán cà phê, cũng không thành công.

Ông ấy cũng có chơi bài bridge, nhưng không nghỉ vào thời buổi ấy vào một ngày nào đó ông ấy lại đi dạy về chơi bài. Ông ấy không những chơi tồi, mà còn là một người cứng đầu. Ông ấy đi hỏi và tổ chức

nhiều cuộc kiểm tra rút kinh nghiệm đến nỗi không ai muốn chơi với ông ấy.

Rồi ông ấy gặp một người dạy chơi bài bridge xinh đẹp Josephine Dillon, đem lòng yêu và cưới cô ấy. Cô ấy nhận ra rằng ông đã phân tích cặn kẽ những con bài và khen ông có tài năng tiềm tàng về chơi bài này. Chính sự động viên đó đã khiến ông trở thành người chơi bài bridge chuyên nghiệp.

Clarence M. Jones, một giáo viên của lớp ở Cincinnati, bang Ohio, kể lại rằng sự động viên và biến những khuyết điểm trở nên dễ sửa chữa đã thay đổi đời con trai ông ta như thế nào.

“Năm 1970, con trai David của tôi lúc ấy 15 tuổi. Nó đến sống với tôi ở Cincinnati. Trước đó nó sống hoang dã. Năm 1958, đầu nó bị vỡ trong một vụ tai nạn ô tô, để lại một vết sẹo to tướng trên trán. Năm 1960, mẹ nó và tôi ly dị nhau, nó chuyển đến Dallas, bang Texas, ở với mẹ nó. Đến 15 tuổi nó đều phải học ở những lớp học đặc biệt dành cho những đứa chậm trí khôn trong hệ thống giáo dục ở Dallas. Có lẽ chính vì cái sẹo mà những nhà quản lý giáo dục đã cho là nó chấn thương não nên không thể học như những đứa trẻ bình thường khác. Nó học chậm mất hai năm so với bạn cùng trang lứa, cho nên nó mới học có lớp bảy. Vậy mà nó vẫn chưa học thuộc bảng cửu chương, làm tính cộng vẫn phải dùng ngón tay và mới chỉ biết đọc qua loa.

“Chỉ có một ưu điểm. Nó rất thích làm việc với cái máy phát thanh hay máy truyền hình. Nó muốn trở

thành một kỹ thuật viên vẽ truyền hình. Tôi động viên cháu ở điểm này và nói rõ rằng nó cần phải học toán để có thể qua lớp đào tạo về việc đó. Tôi quyết định giúp cháu trở thành người giỏi về lĩnh vực đó. Tôi kiểm bốn bộ học tính: cộng, trừ, nhân, chia và cho con tôi học toán qua bộ đó. Khi David tính sai, tôi lại sửa cho cháu. Tối nào cũng vậy tôi tính giờ cho cháu bằng đồng hồ xem cháu làm được bao nhiêu phút thì hết chỗ thể tính đó. Tôi hứa với cháu là sẽ chỉ mất 8 phút là cháu có thể trả lời đúng mọi bài toán. Điều này dường như không thể thực hiện được với David. Tối hôm đầu tiên, mất 52 phút, đêm thứ hai mất 48 phút, rồi 45, 44, 41, và dưới 40 phút. Mỗi lần giảm được giờ tính đó, hai bố con chúng tôi lại ăn mừng. Tôi gọi vợ tôi đến và cả hai chúng tôi đều ôm cháu và nhảy múa. Đến cuối tháng cháu làm hết tất cả những thể tính đó một cách hoàn hảo trong vòng không đầy 8 phút. Khi cháu tiến bộ một chút, nó thường yêu cầu làm lại một lần nữa. Nó đã khám phá ra điều kỳ diệu rằng học là một việc dễ và vui.

“Dĩ nhiên cháu đã tiến bộ nhảy vọt môn đại số. Thật tuyệt vời khi thấy môn đại số lại dễ thế, khi ta có thể làm tính nhân được. Cháu đi học về mang theo điểm B môn toán, một điều trước đây chưa bao giờ xảy ra, khiến cho ai cũng phải ngạc nhiên. Những thay đổi khác cũng đến nhanh một cách bất ngờ. Cháu cũng tiến bộ nhanh môn tập đọc và bắt đầu sử dụng biệt tài của mình để vẽ. Đến cuối năm học thầy giáo dạy môn khoa học tự nhiên giao nhiệm vụ cho

nó triển khai một cuộc triển lãm. Nó quyết định triển khai một loạt mẫu phức tạp hơn để chứng minh hiệu quả của đòn Bẩy. Điều này đòi hỏi không những kỹ năng trong họa và làm mẫu, mà trong cả toán ứng dụng. Hiện vật trưng bày đã nhận giải nhất trong hội chợ khoa học của trường và được gửi đi thi ở thành phố, và nhận giải ba của toàn thành phố Cincinnati.

“Điều đó đã thành công. Một cậu bé bị học chậm hai lớp, bị mọi người gán cho cái từ là “tổn thương não”, bị các bạn ở lớp gọi là “ma cà rồng” và có người còn nói chắc hẳn nó phải mất óc khi bị tai nạn đó. Bỗng nhiên cháu phát hiện ra mình vẫn có thể thật sự học và đạt thành tích. Kết quả là gì? Từ học kỳ cuối của lớp 8 cho đến hết phổ thông trung học, cháu luôn luôn có tên trong bảng danh dự; khi ở trường trung học cháu còn được bầu vào hội học sinh danh dự toàn quốc. Một khi cháu thấy học là điều dễ, cả cuộc đời cháu đã thay đổi.”

Nếu bạn muốn giúp người khác trở nên tốt hơn, hãy nhớ đến...

NGUYỄN LÝ 8

Hãy động viên người khác.

Hãy làm cho khuyết điểm trở nên dễ sửa chữa.

HÃY LÀM CHO NGƯỜI KHÁC THẤY VUI VẺ KHI LÀM NHỮNG GÌ MÌNH YÊU CẦU

Vào năm 1915, nước Mỹ lâm vào cảnh kinh hoàng. Trong hơn một năm liền, các dân tộc châu Âu đã tàn sát nhau trên một phạm vi chưa từng thấy trong lịch sử đẫm máu của nhân loại. Liệu có thể mang lại hòa bình được không? Không ai biết được. Nhưng Woodrow Wilson đã quyết tâm làm điều đó. Ông đã phái đại diện riêng, sứ giả hòa bình, đến tham khảo ý kiến với những ông trùm chiến tranh.

William Jennings Bryan, bộ trưởng ngoại giao, Bryan, người chủ xướng hòa bình, rất mong mọi được đi công cán việc đó. Ông thấy rằng đây là dịp để thực hiện nhiệm vụ vĩ đại và làm cho tên tuổi của ông bất tử. Nhưng Wilson lại cử người khác, một người bạn thân và cố vấn đại tá Edward M. House. Ông House biết rằng đây là một nhiệm vụ khó khăn khi phải thông báo tin không lấy gì làm vui cho Bryan biết mà không làm bạn mình phật lòng.

“Rõ ràng Bryan tỏ ra rất thất vọng khi nghe tin

mình sắp đi châu Âu làm sứ giả hòa bình.” Đại tá House ghi trong quyển nhật ký. “Cậu ấy nói cậu ấy đã tự lên một kế hoạch làm việc đó rồi....

“Mình có nói với cậu ấy là Tổng thống cho rằng nếu để công việc này cho một quan chức làm thì không phải là khôn ngoan *vì như thế nó sẽ làm cho mọi người chú ý khiến cho họ thắc mắc tại sao lại là ông ta có mặt ở đó....*”

Vậy ý ông ta nói ở đây là gì? Ông House thực ra đã nói với Bryan rằng Bryan là rất quan trọng nên không cần phải dùng ông ta vào công việc này, nên Bryan thấy thỏa đáng.

Đại tá House thông minh và có kinh nghiệm trong đường đời, nên đã theo một trong những nguyên tắc quan trọng trong quan hệ con người: *Hãy luôn làm người khác hạnh phúc khi làm những gì mình gọi ý.*

Woodrow Wilson đã theo đuổi chính sách đó thậm chí khi mời William Gibbs McAdoo làm thành viên trong nội các của mình. Đó là danh dự cao nhất mà ông có thể dành cho bất cứ ai, song ông đã đưa ra lời mời một cách khiến cho McAdoo cảm thấy quan trọng bội phần. Sau đây chính là lời kể lại của McAdoo:

“Ông Wilson nói rằng ông ấy đang lập nội các và ông ấy lấy làm vui mừng nếu tôi nhận một vị trí làm Bộ trưởng Bộ Tài Chính. Cách ông ấy đề cập vấn đề thì thật thú vị; ông ấy tạo ra ấn tượng là khi chấp nhận niềm vinh dự đó, tôi sẽ giúp ông ấy rất nhiều.”

Không may là Wilson đã không phải lúc nào cũng sử dụng sự khéo léo đó. Nếu mà ông ấy làm thế chắc lịch sử đã khác rồi. Ví dụ, Wilson đã không làm cho Thượng viện và Đảng Cộng Hòa vui mừng khi đưa nước Mỹ gia nhập Hội Quốc Liên. Wilson đã không sử dụng những vị lãnh đạo nổi tiếng của Đảng Cộng Hòa như Elihu Rôt hay Charles Evans Hughes hay Henry Cabot Lodge tham gia hội nghị hòa bình với ông. Ngược lại ông lại mang theo những người ít ai biết đến trong đảng của mình. Ông ấy đã không đếm xỉa đến những người của đảng Cộng Hòa, từ chối không cho họ cảm thấy Hội Quốc Liên là ý tưởng cả của họ và của ông, từ chối không cho họ tham gia, và kết quả của sự ứng xử thô thiển trong quan hệ con người đã làm hỏng sự nghiệp của ông ấy, hủy hoại sức khỏe, làm cho cuộc đời của ông ấy ngắn lại, đã khiến cho nước Mỹ ngồi ngoài Hội Quốc Liên và thay đổi lịch sử thế giới.

Những chính khách và những nhà ngoại giao không phải chỉ là những người ứng dụng phương pháp làm cho người khác sung sướng khi làm công việc mà mình muốn. Dale O. Ferrier ở Fort Wayne, bang Indiana, đã kể lại việc ông đã động viên một người con tự giác làm công việc trong nhà khi được phân công như thế nào.

“Công việc của Jeff là nhặt những quả lê rơi từ cây xuống để cho người cắt cỏ không phải dừng máy lại nhặt chúng nữa. Thằng bé không thích việc làm đó,

và thỉnh thoảng nó bỏ bê công việc hoặc có làm thì cũng cho xong chuyện, khiến cho người cắt cỏ phải dùng máy cắt lại để nhặt những quả lê rụng mà Jeff đã không nhặt hết. Nhẽ ra tôi phải mắng cháu, một hôm tôi nói với cháu: ‘Jeff con, bố thỏa thuận với con một điều này nhé. Bố sẽ trả một đô la cho một rổ lê đầy. Nhưng sau khi xong bố còn thấy một quả lê nào vương trên đất, bố sẽ không trả một đô la đó. Con thấy thế nào?’ Và kết quả là không những nó đã nhặt hết những quả lê rơi rụng đó, mà tôi còn để mắt đến nó xem nó hái những quả trên cây để cho đầy rổ không.”

Tôi có quen một người đã phải từ chối nhiều lời mời đến nói chuyện, đó là những lời mời của bạn bè, của những người cấp trên, song anh ta đã khéo léo đến mức người khác ít nhất cũng thấy phải thấy vui lòng với sự từ chối đó. Anh ta đã làm như thế nào? Không chỉ nói lên lý do thực tế là anh ta quá bận về việc này hoặc việc nọ, mà sau khi bày tỏ nỗi vui mừng nhận được lời mời và tỏ ra tiếc không thể nhận lời, anh ta đã gợi ý một người khác thay thế. Nói cách khác anh ta đã không cho người khác có thời gian để cảm thấy không vui về sự từ chối đó. Anh ta liền khiến người kia phải nghĩ ngay đến chuyện mời người khác đến nói chuyện vì người này có khả năng chấp nhận.

Gunter Schmidt, học viên của lớp ở Tây Đức, đã kể về một nhân viên trong cửa hàng thực phẩm mà

ông ta quản lý. Người nhân viên này lơ là trong việc dán nhãn giá cho đúng vào những mặt hàng đang bày trên giá trưng bày. Điều này khiến cửa hàng lúng túng, còn khách hàng thì phàn nàn. Nhắc nhở, khiển trách, giận dữ, nhưng không sao có tác dụng. Cuối cùng ông Schmidt gọi cô ta vào văn phòng và đề bạt cô phụ trách giám sát việc dán nhãn giá cho toàn bộ cửa hàng và cô ta chịu trách nhiệm trong việc dán đúng các nhãn giá. Trách nhiệm mới đã thay đổi hoàn toàn thái độ của cô nhân viên và từ đó trở đi cô ta đã hoàn thành nhiệm vụ một cách thỏa đáng.

Tính trẻ con chăng? Có thể. Nhưng đó là điều họ nói với Napoleon khi ông này thành lập huy chương Bắc Đẩu Bội Tinh và đã trao 15.000 chữ thập ngoặc cho binh lính và khen 18 vị tướng của mình là “Những Nguyên Soái của nước Pháp” và gọi binh lính là “Đội quân Vĩ đại”. Napoleon bị phê phán là đã cho những cựu chiến binh dày dạn chiến tranh những “đồ chơi trẻ con”, và Napoleon đã trả lời, “Con người do những đồ chơi trẻ con cai trị”.

Thủ thuật trao chức tước và quyền lực đã có tác dụng đối với Napoleon và cũng sẽ có tác dụng với bạn nữa. Ví dụ, có một người bạn của tôi, bà Enét Gent ở Scarsdale, bang New York, rất khó chịu khi bọn trẻ chạy qua bãi cỏ nhà bà làm nát cả cỏ. Bà ra sức mắng mỏ chúng, rồi lại nịnh nọt chúng, nhưng cả hai đều không có tác dụng. Nhưng sau đó bà liền tặng cho

thằng bé nghịch nhất trong đám một tước hiệu và một quyền lực. Bà gọi nó là “nhà thám tử” và cho nó phụ trách việc không cho ai giẫm lên bãi cỏ. Điều đó đã giải quyết được vấn đề. “Viên thám tử” của bà ta nhóm một đồng lửa ngay sân sau nhà, nung nóng một thanh sắt và dọa những đứa trẻ nào dám giẫm lên bãi cỏ.

Người lãnh đạo giỏi phải có những đường lối sau khi cần thiết thay đổi thái độ hay hành vi:

Hãy chân thành. Không hứa điều gì mà bạn không thể thực hiện được. Hãy quên đi những gì có lợi cho bạn và tập trung vào những gì có lợi cho người khác.

Hãy biết chính xác bạn muốn gì ở người khác làm cho mình.

Hãy tỏ ra thông cảm. Hãy tự hỏi người khác thật sự muốn gì.

Hãy xem xét lợi ích mà người khác nhận được qua việc làm những gì bạn yêu cầu.

Hãy mang đối chiếu những lợi ích đó với những yêu cầu của người khác.

Khi đưa ra yêu cầu, hãy làm thành một cái mẫu nêu bật những ý tưởng mà người khác có thể được hưởng lợi. Chúng ta có thể đưa ra một lệnh ngắn gọn như sau: “John, ngày mai chúng ta có khách hàng đến, tôi cần một phòng kho được dọn dẹp sạch sẽ. Vậy tôi yêu cầu quét dọn sạch, xếp hàng trong kho cho ngay ngắn thành đồng trên giá và đánh bóng

quầy hàng.” Hoặc chúng ta có thể trình bày vấn ý kiến đó bằng cách chỉ cho John thấy những điều lợi mà anh ta được hưởng qua việc thực hiện nhiệm vụ: “John, chúng ta có công việc cần phải hoàn thành ngay lập tức. *Nếu công việc hoàn thành, thì sau đó không phải làm nữa* . Ngày mai sẽ có một số khách hàng đến tham quan các thiết bị của chúng ta. Tôi muốn dẫn họ đi tham quan nhà kho, nhưng hiện nay ở đó bẽ bộn lắm. Nếu các bạn quét dọn sạch sẽ, sắp xếp hàng hóa gọn ghẽ lên giá thành những chồng mới và đánh bóng quầy, trông sẽ có hữu hiệu hơn và các bạn sẽ *góp phần làm cho công ty có một bộ mặt mới*.”

Liệu John có thấy vui về những điều bạn gợi ý không? Có thể là không vui lắm, nhưng vẫn vui hơn là bạn đã không nói rõ những lợi ích. Cứ cho là bạn đã biết John rất hãnh diện về cung cách trình bày của nhà kho anh ta phụ trách và quan tâm đến việc đóng góp làm thay đổi bộ mặt công ty, chắc anh ta sẽ hợp tác hơn. Và John sẽ được nói rõ rằng công việc cuối cùng vẫn phải tiến hành và nếu hoàn thành, thì sau đó phải làm.

Nếu bạn cứ tin rằng lúc nào mình cũng có được sự phản ứng thuận lợi của người khác khi bạn ứng dụng phương pháp này thì thật là ngây thơ. Nhưng qua kinh nghiệm của hầu hết mọi người cho thấy rằng không ứng dụng những nguyên lý trên, bạn vẫn có khả năng thay đổi thái độ theo cách này. Và nếu bạn

tăng tỷ lệ thành công lên 10% bạn sẽ là người lãnh đạo thành công thêm 10% và đấy chính là lợi ích dành cho bạn.

Khi bạn cần người khác làm cho mình cái gì đó thì thường thường là người đó làm ngay, khi bạn ứng dụng....

NGUYÊN LÝ 9

*Hãy làm cho người khác vui sướng
khi họ làm điều gì đó theo gợi ý của bạn.*

)

.

MỤC LỤC

LÝ DO ĐỂ TÔI VIẾT CUỐN SÁCH NÀY	5
---------------------------------	---

CHÍN GỢI Ý

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ THỂ TIẾP THU ĐƯỢC NHIỀU NHẤT TỪ CUỐN SÁCH NÀY	16
--	----

PHẦN MỘT

NHỮNG KỸ THUẬT CƠ BẢN TRONG CƯ XỬ VỚI MỌI NGƯỜI	23
--	----

- | | |
|--|----|
| 1 - “Nếu bạn muốn lấy mật ong,
xin đừng đá tổ ong đi” | 25 |
| 2 - Sự bí mật lớn trong đối xử với mọi người | 48 |
| 3 - “Anh ta mà làm được điều đó sẽ có cả thế
giới về mình. Ai không làm được sẽ lẻ loi” | 68 |

PHẦN HAI

SÁU CÁCH LÀM CHO MỌI NGƯỜI MẾN BẠN 93

- 1 - Hãy làm điều này và
đi đâu bạn cũng được chào đón 95
- 2 - Một cách đơn giản để
gây ấn tượng ban đầu tốt 114
- 3 - Nếu bạn không làm điều đó,
bạn đang lao vào rắc rối 126
- 4 - Có một cách dễ dàng để
trở thành người có tài nói chuyện 139
- 5 - Làm thế nào để gây hứng thú cho mọi người 153
- 6 - Làm thế nào để mọi người yêu mến mình ngay 160

PHẦN BA

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC NGHE THEO CÁCH NGHĨ CỦA MÌNH 177

- 1 - Bạn không thể thắng một vấn đề tranh cãi 179
- 2 - Một cách chắc chắn để gây thù chuốc oán và làm thế nào để tránh được điều đó 190
- 3 - Nếu bạn sai, hãy nhận lỗi 207
- 4 - Một giọt mật ong 218
- 5 - Những điều bí mật của Socrates 231
- 6 - Vạn an toàn trong việc xử lý những lời phàn nàn 239
- 7 - Làm thế nào giành được sự hợp tác 246
- 8 - Một công thức sẽ làm ra điều kỳ diệu cho bạn 254
- 9 - Điều mọi người đều muốn 261
- 10 - Một lời thỉnh cầu mà mọi người đều thích 273
- 11 - Điện ảnh làm điều đó, Truyền hình làm điều đó.
Tại sao bạn lại không làm điều đó? 281
- 12 - Khi những việc khác không thành công,
hãy thử điều này. 288

PHẦN BỐN

LÀM LÃNH ĐẠO: LÀM THẾ NÀO THAY ĐỔI HÀNH VI CON NGƯỜI MÀ KHÔNG LÀM MÉCH LÒNG HAY TỨC GIẬN

293

- 1 - Nếu bạn phải chê trách ai,
đây là cách khởi đầu 295
- 2 - Phê bình như thế nào?
Và đừng để bị ghét vì sự phê bình đó 304
- 3 - Hãy nói về những sai lầm của bạn trước 310
- 4 - Không ai thích bị ra lệnh 317
- 5 - Hãy để người khác gỡ thế diện 321
- 6 - Làm thế nào thôi thúc mọi người
đi đến thành công 326
- 7 - Tránh việc không ưa thì dưa hóa giòi 334
- 8 - Hãy làm cho khuyết điểm trở nên dễ sửa 341
- 9 - Hãy làm cho người khác thấy vui vẻ
khi làm những gì mình yêu cầu 347

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN
43 Lò Đúc - Hà nội

ĐẮC NHÂN TÂM
Làm thế nào tranh thủ được bạn bè
và thuyết phục được mọi người

DALE CARNEGIE
Mạnh Chương dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản :
VŨ AN CHƯƠNG

Chịu trách nhiệm bản thảo :
PHẠM NGỌC LUẬT

- *Biên tập :* THANH VIỆT
- *Trình bày :* THU LIỄU
- *Bìa :* TRẦN ĐẠI THẮNG
- *Sửa bản in :*

In 800 cuốn khổ 13 x 19cm

Tại Công ty in Thương mại - Bộ Thương mại.

Giấy đăng ký KHXB số: 105 - XB - QLXB/10-VHTT

In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2003

Dale Carnegie

Đắc Nhân Tâm

Làm thế nào
tranh thủ
được bạn bè
và thuyết phục
được mọi người

How To Win
Friends &
Influence People



Nhà sách Minh Thẳng

1048 ĐƯỜNG LĂNG - ĐT: 04.7663490

GIÁ: 34.000Đ