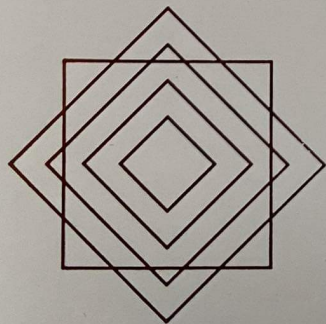


Emotional Intelligence

# GÂY ẢNH HƯỞNG & THUYẾT PHỤC

TRỊNH NGỌC MINH dịch



# GÂY ẢNH HƯỞNG & THUYẾT PHỤC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR



Cuốn sách được giới thiệu bởi  
**KHÔNG GIAN SÁCH QUẢN TRỊ VÀ KỸ NĂNG**  
<https://www.facebook.com/groups/sachquantri/>

## **INFLUENCE & PERSUASION**

Original work copyright ©2018 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

## **GÂY ẢNH HƯỞNG & THUYẾT PHỤC**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: [publication@alphabooks.vn](mailto:publication@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác về nội dung số: [ebook@alphabooks.vn](mailto:ebook@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: [project@alphabooks.vn](mailto:project@alphabooks.vn)

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: [copyright@alphabooks.vn](mailto:copyright@alphabooks.vn)

---

### **Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam**

Gây ảnh hưởng & Thuyết phục / Trịnh Ngọc Minh dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2021. - 120tr. ; 18cm. - (Trí tuệ xúc cảm)

ISBN 9786043113259

1. Ảnh hưởng 2. Thuyết phục

303.342 - dc23

COH0027p-CIP

Harvard Business Review Press

# GÂY ẢNH HƯỞNG & THUYẾT PHỤC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẨM CỦA HBR

Trịnh Ngọc Minh dịch



NHÀ XUẤT BẢN  
CÔNG THƯƠNG



# Mục lục

<b>01</b>	Hiểu bốn khía cạnh của việc gây ảnh hưởng <i>Nick Morgan</i>	<b>7</b>
<b>02</b>	Khai thác và sử dụng khoa học của sự thuyết phục <i>Robert Cialdini</i>	<b>15</b>
<b>03</b>	Ba điều mà các quản lý nên làm mỗi ngày <i>Linda A. Hill và Kent Lineback</i>	<b>57</b>
<b>04</b>	Học về sức hút <i>John Antonakis, Marika Fenley và Sue Liechti</i>	<b>69</b>
<b>05</b>	Để thu phục mọi người, hãy nói về những gì họ muốn và cần <i>Nancy Duarte</i>	<b>97</b>
<b>06</b>	Kể chuyện khiến mọi người cảm động <i>Bài phỏng vấn Robert McKee</i> <i>Bronwyn Fryer thực hiện</i>	<b>107</b>

- 07** Khả năng thuyết phục đáng ngạc nhiên  
của một tờ giấy ghi chú **135**  
*Kevin Hogan*
- 08** Khi nào thuyết phục bằng con số và dữ kiện?  
khi nào thu hút bằng tình cảm? **145**  
*Michael D. Harris*

# 01

## Hiểu bốn khía cạnh của việc gây ảnh hưởng

Nick Morgan



Tất cả chúng ta đều từng gặp những người ít nói nhưng những gì họ nói lại vô cùng quan trọng, đó là những người biết cách sử dụng sự im lặng để chiếm ưu thế trong cuộc trao đổi. Vì vậy, việc gây ảnh hưởng đến người khác không chỉ là giành quyền được nói; mà còn là nhận trách nhiệm và hiểu được vai trò của quyền lực đến từ vị trí, cảm xúc, kiến thức chuyên môn cùng các tín hiệu phi ngôn ngữ. Nếu muốn thành công với tư cách một nhà lãnh đạo, bạn cần nắm vững bốn khía cạnh của việc gây ảnh hưởng này.

Nắm *quyền lực đến từ vị trí*. Nếu bạn có nó, việc gây ảnh hưởng sẽ tương đối đơn giản. Những

người có quyền lực cao hơn người khác có xu hướng nói, ngắt lời và dẫn dắt cuộc trò chuyện nhiều hơn, chẳng hạn như bằng cách chọn chủ đề.

Trong một tình huống cụ thể, nếu không có quyền lực đến từ vị trí, bạn thường ít được nói, ngắt lời hay chọn chủ đề trò chuyện hơn. Suy cho cùng, thực thi quyền được nói nhiều hơn về các vấn đề mình quan tâm là một trong những cách mà những người có quyền lực đến từ vị trí thể hiện quyền lực của mình.

Bạn sẽ làm gì nếu muốn thách thức thẩm quyền theo chức vụ? Có lẽ bạn có một sản phẩm, ý tưởng, hoặc một công ty muốn bán và đã nghe ngóng được về người có thể mua nó. Làm thế nào để bạn kiểm soát được tình huống đó?

Khía cạnh thứ hai của việc gây ảnh hưởng là *cảm xúc*, sử dụng cảm xúc là một cách để chống lại quyền lực đến từ vị trí và chiếm lấy ưu thế trong

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

cuộc trò chuyện. Khi bên kia có quyền lực còn bạn có cảm xúc, sự bình đẳng sẽ được thiết lập. Thật vậy, cảm xúc mạnh mẽ có thể lấn át quyền lực nếu được hỗ trợ tốt và người nói được chuẩn bị kỹ lưỡng. Chúng ta từng chứng kiến điều đó khi một nghệ sĩ trẻ vô danh đập tan sự nghi ngờ và lôi kéo ban giám khảo, khuấy động sân khấu trong một số cuộc thi tài năng. Sự thuần khiết và sức mạnh của cảm xúc trong màn trình diễn đủ để khiến ban giám khảo “không thốt nên lời” – và giành được cảm tình của họ – bất chấp thẩm quyền của họ. Thật vậy, bài phát biểu đầy xúc động, lời cầu xin khoan hồng, lời tổng kết trước bồi thẩm đoàn khiến họ rơi nước mắt và cuối cùng phần thắng thuộc về bị cáo – đây là kiểu cao trào của Hollywood.

Đam mê thường gắn liền với *chuyên môn* – khía cạnh thứ ba của việc gây ảnh hưởng. Nếu có cả đam mê và chuyên môn, bạn có thể nắm cuộc trò chuyện trong tay, đánh bại quyền lực đến từ vị

trí. Đôi khi giọng nói rụt rè của chuyên gia bị át đi trong tiếng nháo nhào của những người muốn được lắng nghe. Vì vậy, có chuyên môn mà không có đam mê không phải lúc nào cũng hiệu quả, nhưng nếu kiên nhẫn, người có chuyên môn có thể là người cuối cùng trụ được trong cuộc tranh luận.

Khía cạnh cuối cùng cũng là điều tinh tế nhất trong bốn khía cạnh và hiếm khi vượt trội hơn quyền lực đến từ vị trí hoặc đam mê. Nhưng trong một số trường hợp hiếm hoi, khi được điều khiển khéo léo, tôi đã thấy nó chiếm được ưu thế. Nó là gì? Đó là sự tinh thông vũ điệu tương tác giữa con người với nhau.

Dù không nhận thức được quá rõ ràng về khía cạnh này, nhưng với ít nhiều chuyên môn, chúng ta đều là những người tham gia. Chúng ta đã sớm học được rằng cuộc trò chuyện là một bước vũ ba lê, một điệu nhảy mà hai (hoặc nhiều) người cùng chơi bằng cách hít thở, nháy mắt, gật đầu, giao tiếp

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

bằng mắt, nghiêng đầu, cử chỉ tay và cả một loạt tín hiệu phi ngôn ngữ tinh tế giúp hai bên giao tiếp với nhau.

Thật vậy, cuộc trò chuyện sẽ kém thiết thực đi rất nhiều nếu không có những *tín hiệu phi ngôn ngữ* này. Đó là lý do tại sao các cuộc trò chuyện qua điện thoại không thể thỏa mãn bằng gặp gỡ trực tiếp, tại sao các cuộc gọi hội nghị chắt chắt có nhiều gián đoạn, trục trặc và mọi người nói chuyện riêng. Chúng ta không nhận được những tín hiệu giúp chúng ta biết khi nào đối phương sẵn sàng để nghe mình nói và ngược lại.

Bạn có thể kiểm soát việc gây ảnh hưởng chỉ bằng cách sử dụng khía cạnh thứ tư này không? Tôi đã được chứng kiến điều đó trong một số tình huống nhất định, dù ba khía cạnh khác thường sẽ vượt trội hơn. Tuy nhiên, tôi từng chứng kiến một giám đốc điều hành cấp cao dễ dàng thống lĩnh cả một căn phòng đầy những người có vẻ bình đẳng –

một nhóm các nhà nghiên cứu đến từ khắp nơi trên thế giới tập hợp lại để thảo luận về tương lai của IT. Chỉ cần vài phút, tất cả mọi người trong phòng đều đã vô thức thuận theo vị giám đốc điều hành dù anh không có quyền lực đến từ vị trí đối với họ và cũng không đặc biệt say mê chủ đề này. Nhưng anh rất thông thạo trong việc làm chủ các tín hiệu tinh tế trong cuộc trò chuyện và nhanh chóng khiến mọi người “nhảy” theo nhịp điệu lời nói của mình. Anh đã thể hiện ưu thế hoàn toàn trong cuộc trò chuyện.

Do đó, khả năng gây ảnh hưởng đến người khác là thước đo quyền lợi sát sườn của những người tham gia và hầu hết chúng ta đều vô thức là chuyên gia trong việc đo lường này. Để sử dụng nó, bạn cần phải có lợi thế về ít nhất một trong bốn khía cạnh – tốt nhất là nhiều hơn một.

---

NICK MORGAN là tác giả, diễn giả, huấn luyện viên, chủ tịch và nhà sáng lập công ty tư vấn truyền thông Public Words.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Trích từ cuốn sách *Power Cues: The Subtle Science of Leading Groups, Persuading Others, and Maximizing Your Personal Impact* (tạm dịch: Khoa học tinh tế của các nhóm dẫn đầu, thuyết phục người khác và tối đa hóa tác động cá nhân của bạn) (sản phẩm #11710), Harvard Business Review Press, 2014.

02

Khai thác và sử dụng  
khoa học của  
sự thuyết phục

Robert Cialdini



**M**ột số ít người may mắn có được nó; hầu hết chúng ta thì không. Một số ít người có năng khiếu thu hút khán giả, lay chuyển những người còn chưa quyết định và chuyển hóa những người phản đối. Xem những bậc thầy thuyết phục ấy trở tài vừa ấn tượng vừa khó chịu. Điều ấn tượng không chỉ ở chỗ họ dễ dàng sử dụng sức lôi cuốn và tài hùng biện để thuyết phục người khác làm theo yêu cầu của mình, mà còn nằm ở mức độ háo hức của những người khác khi làm theo yêu cầu, như thể đó là một ân huệ mà họ nóng lòng hồi đáp.

Phần khó chịu của trải nghiệm lại nằm ở chỗ những người có tài thuyết phục bẩm sinh thường

không thể giải thích kỹ năng vượt trội của mình hoặc truyền thụ nó cho người khác. Ảnh hưởng lên người khác là một nghệ thuật và như một quy tắc, các nghệ sĩ làm tốt hơn nhiều so với việc giải thích. Hầu hết họ không thể giúp nhiều cho chúng ta – những người không có nhiều sức hút và tài hùng biện nhưng vẫn phải vật lộn với thách thức cơ bản của việc lãnh đạo: hoàn thành công việc thông qua người khác. Thách thức này không lạ gì với các giám đốc điều hành – những người hằng ngày phải tìm ra cách động viên và chỉ đạo một lực lượng lao động mang chủ nghĩa cá nhân cao. Bộ bài “Vì tôi là ông chủ” đã không còn dùng được. Ngay cả khi không làm giảm giá trị và làm mất tinh thần của tất cả những người có liên quan, nó cũng không còn vừa vặn trong thế giới mà các nhóm đa chức năng, liên doanh và quan hệ đối tác giữa các công ty đã xóa mờ ranh giới quyền lực. Trong một môi trường như vậy, kỹ năng thuyết phục tác động tới hành vi

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

của người khác tốt hơn nhiều so với các cấu trúc quyền lực chính thức.

Điều này đưa chúng ta về điểm bắt đầu. Các kỹ năng thuyết phục đang trở nên cần thiết hơn bao giờ hết, nhưng làm sao để các nhà lãnh đạo có được chúng nếu những người thực hành tài năng nhất không thể truyền thụ lại? Đó là bằng cách dựa vào khoa học. Năm thập kỷ qua, các nhà khoa học hành vi đã tiến hành thử nghiệm và làm sáng tỏ cách thức những tương tác nhất định khiến mọi người chấp nhận, tuân thủ hoặc thay đổi. Nghiên cứu này chỉ ra khả năng thuyết phục hoạt động bằng cách thu hút một số lượng giới hạn động lực, nhu cầu sâu xa của con người và làm việc đó theo những cách có thể dự đoán. Nói cách khác, sự thuyết phục được quản lý bởi các nguyên tắc cơ bản có thể dạy, học và áp dụng. Bằng cách nắm vững những nguyên tắc này, các nhà lãnh đạo có thể khiến khoa học bắt ngờ với việc đảm bảo sự đồng thuận, chốt giao dịch và

đạt được các nhượng bộ. Trong các trang tiếp theo, tôi sẽ mô tả sáu nguyên tắc cơ bản của việc thuyết phục và đề xuất một số cách mà các nhà lãnh đạo có thể áp dụng trong tổ chức của mình.

Nguyên tắc thích:

Chúng ta thích người giống mình.

*Ứng dụng: Khám phá những điểm tương đồng thực sự và đưa ra các lời khen chân thành.*

Hiện tượng bán lẻ được biết đến với tên gọi “bữa tiệc Tupperware” là một ví dụ sống động cho nguyên tắc này. Hầu hết bữa tiệc trưng bày các sản phẩm Tupperware được tổ chức bởi một nữ chủ nhà, người này mời rất nhiều bạn bè, hàng xóm và người thân đến nhà. Tình cảm của các vị khách dành cho nữ chủ nhà khiến họ có xu hướng mua hàng của cô ấy – một động lực cho quyết định mua hàng tại các

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

bữa tiệc trưng bày đã được xác định bởi một nghiên cứu năm 1990. Hai nhà nghiên cứu, Jonathan Frenzen và Harry Davis, viết trên tạp chí *Journal of Consumer Research*, nhận thấy sự yêu thích mà các vị khách dành cho nữ chủ nhà lớn gấp đôi so với sự yêu thích dành cho sản phẩm được mua. Vì vậy, khi khách tham dự bữa tiệc Tupperware mua thứ gì đó, họ không chỉ mua để làm hài lòng bản thân, mà còn mua để làm hài lòng chủ nhà nữa.

“Chân lý” tại các bữa tiệc Tupperware cũng đúng trong kinh doanh nói chung: Nếu bạn muốn gây ảnh hưởng đến người khác, hãy thu hút bạn bè. Bằng cách nào? Nghiên cứu có kiểm soát đã xác định một số yếu tố chắc chắn làm tăng mức độ thích thú, nhưng có hai yếu tố đặc biệt nổi bật – sự tương đồng và lời khen ngợi. Sự tương đồng thực sự gắn kết mọi người. Tại một thử nghiệm được báo cáo trong một bài báo trên *Journal of Personality* năm 1968, những người tham gia thực sự đứng gần nhau hơn sau khi

biết rằng họ có chung niềm tin chính trị và giá trị xã hội. Và trong một bài viết trên *American Behavioral Scientists* năm 1963, nhà nghiên cứu F. B. Evans đã sử dụng dữ liệu nhân khẩu học từ hồ sơ của công ty bảo hiểm để chứng minh khách hàng tiềm năng sẵn sàng mua từ một nhân viên bán hàng tương đồng với họ về mặt tuổi tác, tôn giáo, chính trị hoặc thậm chí có cùng thói quen hút thuốc lá.

Các nhà quản lý có thể sử dụng điểm tương đồng để tạo quan hệ với người lao động mới, người đứng đầu bộ phận khác hoặc thậm chí với sếp mới. Các cuộc trò chuyện thân mật trong ngày tạo cơ hội lý tưởng để chúng ta khám phá ít nhất một lĩnh vực yêu thích chung, có thể là một thú vui nào đó, một đội bóng rổ hoặc một tập phim *Seinfeld*. Điều quan trọng là hãy thiết lập mối quan hệ sớm, bởi nó tạo ra giả định về thiện chí và sự tin cậy trong mọi cuộc gặp gỡ sau đó. Việc xây dựng sự ủng hộ cho một dự án mới sẽ dễ dàng hơn nhiều khi những

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

người mà bạn cần thuyết phục đã nghiêng hẳn về phía bạn.

Khen ngợi – động cơ tạo ra tình cảm đáng tin cậy khác, vừa quyến rũ vừa xóa bỏ sự nghi ngờ. Đôi khi lời khen thậm chí không cần xứng đáng. Trong một bài viết trên tạp chí *Journal of Experimental Social Psychology*, các nhà nghiên cứu tại Đại học Bắc Carolina đã phát hiện ra đàn ông cảm thấy tuyệt nhất với người đã không tiếc lời khen ngợi họ, ngay cả khi những nhận xét đó không đúng sự thật. Và trong cuốn sách *Interpersonal Attraction* (tạm dịch: Sự thu hút giữa các cá nhân) (Addison-Wesley, 1978), Ellen Berscheid và Elaine Hatfield Walster trình bày dữ liệu thực nghiệm cho thấy nhận xét tích cực về đặc điểm, thái độ hoặc hiệu suất của người khác chắc chắn tạo ra cảm tình từ phía người đó, cũng như khiến họ sẵn lòng làm theo mong muốn của người đã đưa ra lời khen ngợi.

Cùng với việc vun đắp một mối quan hệ tốt đẹp, những quản lý khéo léo cũng có thể sử dụng lời khen để khắc phục mối quan hệ trục trặc hoặc không hiệu quả. Hãy tưởng tượng bạn là quản lý của một đơn vị có quy mô tương đối trong tổ chức. Công việc khiến bạn thường xuyên phải tiếp xúc với một quản lý khác – hãy gọi anh ta là Dan – một người khó ưa. Dù bạn có làm bao nhiêu việc cho anh ta đi nữa thì cũng chưa đủ. Tệ hơn nữa, dường như anh ta không bao giờ tin bạn đã làm hết sức có thể. Bực bội vì thái độ và sự thiếu tin tưởng rõ ràng này đối với khả năng cũng như thiện chí của mình, bạn không dành cho anh ta nhiều thời gian như đáng lý nên thế; kết quả là hiệu suất của cả đơn vị đều đi xuống.

Nghiên cứu về lời khen gợi chỉ ra một chiến lược duy trì mối quan hệ. Có thể khó tìm ra, nhưng Dan hẳn phải có điểm gì đó mà bạn thực sự ngưỡng mộ, dù đó là sự quan tâm dành cho nhân viên trong



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

bộ phận, sự tận tâm với gia đình hay đơn giản là đạo đức làm việc của anh ta. Trong lần gặp gỡ tiếp theo, bạn hãy đưa ra nhận xét đánh giá cao đặc điểm đó. Hãy nói rõ rằng ít nhất trong trường hợp này, bạn coi trọng những gì anh ta coi trọng. Tôi đoán rằng Dan sẽ giảm bớt sự tiêu cực và cho bạn cơ hội thuyết phục anh ta về năng lực và ý định tốt của bạn.

**Nguyên tắc có đi có lại:**

**Con người đáp lại đúng thứ họ được nhận.**

*Ứng dụng: Cho đi những gì bạn muốn nhận.*

Những lời khen ngợi có thể sẽ khiến Dan cảm thấy ấm lòng và được xoa dịu, bởi dù có xấu tính thì anh ta vẫn là con người, vẫn tuân theo xu hướng chung của con người là đối xử với người khác theo cách họ đối xử với mình. Nếu từng mỉm cười với đồng

ngiệp chỉ vì người ấy cười với mình, bạn sẽ biết cách nguyên tắc này hoạt động.

Các tổ chức từ thiện dựa vào sự có đi có lại để gây quỹ. Ví dụ, trong nhiều năm, Hội Thương phế binh Hoa Kỳ chỉ sử dụng một lá thư gây quỹ được viết khéo léo mang lại tỷ lệ phản hồi đáng nể là 18%. Nhưng khi tổ chức bắt đầu gửi kèm một món quà nhỏ trong phong bì, tỷ lệ phản hồi tăng gần gấp đôi, lên 35%. Món quà – nhãn địa chỉ đã được cá nhân hóa – cực kỳ giản dị, nhưng việc những nhà tài trợ tiềm năng nhận được thứ gì không tạo nên sự khác biệt, chính hành động gửi quà mới tạo nên điều đó.

Điều đã đem lại hiệu quả trong bức thư kia cũng đem lại hiệu quả ở văn phòng. Tất nhiên, tinh thần lễ hội không phải là lý do duy nhất khiến nhà cung cấp tặng quà cho các bộ phận mua hàng vào dịp lễ. Năm 1996, các quản lý mua hàng thừa nhận với một phóng viên tạp chí *Inc.* rằng sau khi nhận quà từ một nhà cung cấp, họ sẵn sàng mua các sản

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

phẩm và dịch vụ mà nếu không nhận quà thì có lẽ họ đã từ chối. Quà tặng cũng có tác dụng đáng ngạc nhiên đối với việc giữ chân. Tôi đã khuyến khích độc giả gửi ví dụ về những nguyên tắc gây ảnh hưởng trong công việc hay trong cuộc sống của họ. Một độc giả đang làm nhân viên tại Bang Oregon đã gửi cho tôi lý do cô ấy cam kết với người giám sát của mình:

*Ông ấy tặng quà cho tôi và con trai tôi vào dịp Giáng sinh, tặng quà cho tôi vào ngày sinh nhật của tôi. Công việc của tôi không có cơ hội thăng tiến, nếu muốn thì chỉ có cách chuyển sang bộ phận khác. Nhưng bản thân tôi không hề muốn chuyển. Sếp của tôi sắp đến tuổi nghỉ hưu và tôi đang nghĩ có thể mình sẽ chuyển đi sau khi ông ấy nghỉ... Bây giờ, tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải ở lại vì ông ấy đã rất tốt với tôi.*

Tuy nhiên, xét cho cùng, tặng quà là một trong những “ứng dụng cơ bản nhất” của quy tắc có

đi có lại. Khi được ứng dụng phức tạp hơn, nó thực sự mang lại lợi thế người đi đầu cho bất kỳ quản lý nào đang cố gắng thúc đẩy thái độ tích cực và các mối quan hệ cá nhân hiệu quả ở văn phòng: Người quản lý có thể khơi gợi hành vi mà họ mong muốn từ đồng nghiệp và nhân viên bằng cách làm mẫu. Dù là cảm giác tin cậy, tinh thần hợp tác hay phong thái dễ chịu, các lãnh đạo đều nên làm mẫu hành vi mà họ muốn thấy từ người khác.

Điều này cũng đúng đối với các quản lý phải đối mặt với vấn đề về cung cấp thông tin và phân bổ nguồn lực. Nếu bạn cho một đồng nghiệp đang thiếu người và thiếu thời gian mượn nhân viên, khả năng bạn nhận lại được sự giúp đỡ khi cần sẽ tăng đáng kể. Khả năng ấy càng tăng thêm nữa nếu bạn đáp lại khi được đồng nghiệp cảm ơn vì sự hỗ trợ, đại loại rằng: “Chắc chắn rồi, tôi rất vui vì giúp được anh. Tôi hiểu được việc có thể trông cậy vào sự giúp đỡ của anh khi tôi cần quan trọng như thế nào.”

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

**Nguyên tắc HIỆU ỨNG LAN TRUYỀN:**  
**Mọi người nghe theo sự dẫn dắt của  
những người giống mình.**

*Ứng dụng: Sử dụng sức mạnh bạn bè  
bất cứ khi nào có thể.*

Là những sinh vật xã hội, cách suy nghĩ, cảm nhận và hành động của con người phụ thuộc rất nhiều vào những người xung quanh. Chúng ta biết điều này bằng trực giác, nhưng trực giác cũng đã được xác nhận bởi thí nghiệm, chẳng hạn như thí nghiệm được mô tả lần đầu vào năm 1982 trên tạp chí *Journal of Applied Psychology*. Một nhóm nghiên cứu đã đến từng nhà ở Columbia, Nam Carolina, kêu gọi quyền góp cho một chiến dịch từ thiện, trưng ra danh sách những cư dân lân cận cũng đã quyền góp cho mục đích này. Các nhà nghiên cứu nhận thấy danh sách nhà tài trợ càng dài, khả năng những người được kêu gọi cũng quyền góp càng cao.

Đối với những người được tiếp cận, tên bạn bè và hàng xóm của họ trong danh sách giống như bằng chứng xã hội cho phản ứng được trông đợi ở họ. Nhưng bằng chứng sẽ không đủ thuyết phục nếu đó là tên của một người lạ. Trong một thử nghiệm từ thập niên 1960, được mô tả lần đầu trên tạp chí *Journal of Personality and Social Psychology*, người dân New York được yêu cầu trả lại một chiếc ví bị mất cho chủ nhân của nó. Họ có thể rất cố gắng trả lại ví khi biết một người New York khác trước đó đã cố gắng làm như vậy; nhưng nếu đó là một người nước ngoài thì quyết định của họ không bị ảnh hưởng lắm.

Bài học cho các nhà lãnh đạo từ hai thử nghiệm này là sự thuyết phục có thể cực kỳ hiệu quả khi đến từ đồng nghiệp. Khoa học hỗ trợ điều mà hầu hết các chuyên gia bán hàng đều đã biết: Lời chứng thực từ những khách hàng hài lòng có hiệu quả nhất khi họ và khách hàng tiềm năng có

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

cùng hoàn cảnh. Bài học đó có thể giúp một quản lý đối mặt với nhiệm vụ thuyết phục mọi người đi theo một sáng kiến mới của công ty.

Hãy tưởng tượng bạn đang cố gắng sắp xếp hợp lý quy trình làm việc của bộ phận mình. Một nhóm nhân viên kỳ cựu đang chưa đồng tình. Thay vì tự mình cố gắng thuyết phục nhân viên, bạn hãy nhờ một người cũ ủng hộ sáng kiến phát biểu ý kiến tại cuộc họp nhóm. Chứng nhận của người đồng đội có khả năng thuyết phục nhóm tốt hơn nhiều so với một bài phát biểu khác của bạn. Nói một cách đơn giản, việc gây ảnh hưởng thường được sử dụng tốt nhất theo chiều ngang thay vì chiều dọc.

Nguyên tắc nhất quán:  
Mọi người tuân thủ các cam kết  
rõ ràng của mình.

*Ứng dụng: Hãy khiến cam kết của người khác  
trở thành chủ động, công khai và tự nguyện.*

Thích là một động lực mạnh mẽ, nhưng việc thuyết phục không chỉ đơn giản là khiến mọi người có cảm tình với bạn, ý tưởng hoặc sản phẩm của bạn. Mọi người không chỉ cần thích bạn mà còn phải cảm thấy gắn kết với những gì bạn muốn họ làm. Làm điều tốt cho ai đó là một cách đáng tin cậy để khiến người ta cảm thấy có nghĩa vụ với bạn. Một cách khác là giành được cam kết công khai từ họ.

Nghiên cứu của tôi chứng minh rằng, khi đã có lập trường hoặc chính thức ủng hộ một quan điểm, hầu hết mọi người sẽ gắn bó với nó hơn. Các nghiên cứu khác cũng cố phát hiện này và tiếp tục chỉ ra ngay cả một cam kết nhỏ, tưởng



## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

như tầm thường cũng có thể tác động mạnh mẽ đến các hành động trong tương lai. Trong một bài viết năm 1983 trên tạp chí *Personality and Social Psychology Bulletin*, các nhà nghiên cứu Israel đã thuật lại việc họ đề nghị một nửa cư dân của một khu phức hợp lớn ký vào bản kiến nghị ủng hộ thành lập một trung tâm giải trí cho người khuyết tật. Vì động cơ là tốt còn yêu cầu thì nhỏ, nên hầu hết những người được đề nghị đều đồng ý ký. Hai tuần sau, vào Ngày Quốc gia dành cho người khuyết tật, họ đến quyên tiền tại tất cả các gia đình ở khu phức hợp.

Hơn một nửa số người không được yêu cầu ký tên vào bản kiến nghị đã đóng góp. Còn đối với những người đã ký, tỷ lệ quyên tiền là một con số đáng kinh ngạc, 92%. Cư dân của khu dân cư cảm thấy có nghĩa vụ phải thực hiện cam kết của mình vì cam kết đó là *chủ động, công khai và tự nguyện*. Ba đặc điểm này đáng được xem xét riêng biệt.

Bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ cho thấy lựa chọn được đưa ra một cách chủ động – được nói lớn lên, viết ra hoặc làm rõ – có nhiều khả năng định hướng hành vi trong tương lai của ai đó hơn là một lựa chọn không được nói ra. Trong bài viết năm 1996 trên *Personality and Social Psychology Bulletin*, Delia Cioffi và Randy Garner đã mô tả một thí nghiệm trong đó một nhóm sinh viên đại học được yêu cầu điền một mẫu in sẵn nói rằng họ muốn tình nguyện tham gia dự án giáo dục phòng chống AIDS ở các trường công lập. Sinh viên trong một nhóm khác cũng tham gia dự án này bằng cách để trống dòng biểu mẫu ghi họ không muốn tham gia. Vài ngày sau, khi tình nguyện viên báo cáo nhiệm vụ, 74% người tham gia là sinh viên trong nhóm thể hiện cam kết bằng cách điền mẫu đơn.

Hàm ý ở đây rất rõ ràng đối với quản lý muốn thuyết phục cấp dưới nghe theo một số hành động cụ thể: Hãy làm thành văn bản. Giả sử bạn muốn

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

nhân viên gửi báo cáo kịp thời hơn. Khi bạn tin mình đã đạt được thỏa thuận, hãy yêu cầu nhân viên đó tóm tắt thỏa thuận trong một bản ghi nhớ và gửi lại cho bạn. Bằng cách làm như vậy, khả năng người đó thực hiện đúng cam kết sẽ tăng lên, bởi quy luật là mọi người sẽ sống theo những gì họ đã viết ra.

Nghiên cứu về các khía cạnh xã hội của cam kết cho thấy các tuyên bố bằng văn bản thậm chí còn có hiệu lực mạnh mẽ hơn khi chúng được công khai. Trong một thí nghiệm kinh điển, mô tả vào năm 1955 trên tạp chí *Journal of Abnormal and Social Psychology*, sinh viên đại học được yêu cầu ước tính độ dài của các dòng được chiếu trên màn hình. Một số được yêu cầu viết đáp án lên một tờ giấy, ký tên và đưa lại cho người làm thí nghiệm. Những người khác viết lên bảng xóa được và xóa ngay sau khi viết ra. Một số người khác nữa được hướng dẫn giữ đáp án cho riêng mình.

Sau đó, các nhà nghiên cứu cho cả ba nhóm thấy bằng chứng rằng những lựa chọn ban đầu của họ có thể đã sai. Những sinh viên chỉ giữ lựa chọn trong đầu là những người có nhiều khả năng xem xét lại nhất. Sinh viên trong nhóm đã viết ra đáp án và ngay lập tức xóa chúng đi trung thành với suy đoán đầu tiên của mình hơn. Nhưng đặc biệt, những người trung thành nhất với đáp án ban đầu là những người đã ký và giao chúng cho các nhà nghiên cứu.

Thí nghiệm này làm nổi bật mức độ mà hầu hết mọi người mong giữ được sự nhất quán trước người khác. Hãy xem xét lại vấn đề của nhân viên nộp báo cáo muộn. Nhận thức được sức mạnh của mong muốn này, sau khi đã thuyết phục thành công anh ta về sự cần thiết phải kịp thời hơn, bạn nên củng cố cam kết bằng cách đảm bảo nó được công khai. Một cách để làm việc này là gửi cho nhân viên một e-mail có nội dung “Tôi nghĩ kế hoạch của bạn

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

chính là thứ chúng tôi cần. Tôi đã đưa nó cho Diane của bộ phận sản xuất, Phil của bộ phận vận chuyển và họ cũng cho rằng như thế là đúng mục tiêu.” Dù những cam kết được chính thức hóa theo cách nào, chúng cũng không bao giờ được giống như những “chỉ tiêu của Năm mới” – thứ mà mọi người âm thầm đưa ra rồi âm thầm từ bỏ mà không ai biết. Chúng phải được thực hiện công khai và thấy được.

Hơn 300 năm trước, Samuel Butler đã viết một cặp câu giải thích ngắn gọn lý do tại sao cam kết phải mang tính tự nguyện thì mới tồn tại lâu dài và hiệu quả: “Người nào tuân theo điều không xuất phát từ ý muốn/Vẫn sẽ nghe theo ý kiến của bản thân.” Nếu một cam kết bị ép buộc, cưỡng chế hoặc áp đặt từ bên ngoài, nó trở thành một gánh nặng không mong muốn. Hãy nghĩ xem bạn sẽ phản ứng thế nào nếu bị sếp gây áp lực buộc phải quyên góp cho chiến dịch tranh cử của một ứng cử viên chính trị. Việc này có làm tăng khả năng bạn sẽ bầu chọn

cho ứng cử viên đó trong phòng bỏ phiếu không? Câu trả lời là không. Trên thực tế, trong cuốn sách *Psychological Reactance* (tạm dịch: Đối kháng tâm lý) (Academic Press) được viết vào năm 1981 của mình, Sharon S. Brehm và Jack W. Brehm trình bày dữ liệu cho thấy khả năng bạn sẽ bỏ phiếu ngược lại chỉ để thể hiện sự bất bình trước sự ép buộc của sếp.

Loại phản ứng ngược này cũng có thể xảy ra ở văn phòng. Hãy trở lại với nhân viên thường nộp báo cáo trễ. Nếu bạn muốn tạo ra thay đổi lâu bền trong hành vi của người này thì nên tránh sử dụng các chiến thuật đe dọa hoặc gây áp lực để buộc anh ta tuân thủ. Anh ta có thể coi bất kỳ thay đổi nào trong hành vi của mình là kết quả của sự đe dọa thay vì một cam kết thay đổi cá nhân. Tốt hơn bạn nên xác định điều mà nhân viên này thực sự đánh giá cao ở nơi làm việc – có thể là tay nghề chất lượng cao, hoặc tinh thần đồng đội – sau đó mô tả việc báo cáo kịp thời phù hợp với các giá trị đó như thế nào.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Như thế, nhân viên nợ có lý do để tự cải thiện. Và bởi tự nguyện, hành vi của anh ta sẽ tiếp tục được dẫn dắt ngay cả khi bạn không trông chừng.

**Nguyên tắc thẩm quyền:**  
**Mọi người nghe lời của chuyên gia.**

*Ứng dụng: Hãy thể hiện chuyên môn của bạn,  
đừng ý y rằng "hữu xạ tự nhiên hương"*

2.000 năm trước, nhà thơ La Mã Virgil đã đưa ra lời khuyên đơn giản cho những người tìm cách lựa chọn chính xác rằng: "Hãy tin một chuyên gia." Lời khuyên đó có thể là tốt hoặc không tốt, nhưng như một mô tả về những gì mọi người thực sự làm, điều này không thể đúng hơn nữa. Ví dụ, khi phương tiện truyền thông báo chí đăng tải quan điểm của một chuyên gia có tiếng về một chủ đề, quan điểm ấy có tác động rất lớn tới dư luận. Theo nghiên

cứu được đăng trên *Public Opinion Quarterly* năm 1993, một điểm tin về quan điểm chuyên gia trên *New York Times* thôi đã thay đổi được 2% dư luận trên toàn quốc. Và trên tạp chí *American Political Science Review* năm 1987, các nhà nghiên cứu phát hiện ra khi quan điểm của chuyên gia được phát trên truyền hình quốc gia, dư luận thay đổi tới 4%. Người hay hoài nghi có thể cho rằng những phát hiện này chỉ minh họa cho sự ngoan ngoãn phục tùng của công chúng. Nhưng một lời giải thích công bằng hơn là trong bối cảnh cuộc sống đương đại vô cùng phức tạp, một chuyên gia được lựa chọn cẩn thận sẽ đưa ra sự hỗ trợ có giá trị và hữu ích cho những quyết định đúng đắn. Thật vậy, một số câu hỏi, dù về vấn đề pháp lý, tài chính, y tế hoặc công nghệ, đòi hỏi phải nắm vững rất nhiều kiến thức chuyên môn mới có thể trả lời, chúng ta không có lựa chọn nào khác ngoài dựa vào các chuyên gia.



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Vì có lý do chính đáng để nghe theo chuyên gia, các nhà lãnh đạo nên nỗ lực để đảm bảo họ đã xây dựng kiến thức chuyên môn cho riêng mình trước. Có một điều ngạc nhiên là nhiều người thường lầm tưởng rằng người khác công nhận và đánh giá cao kinh nghiệm của họ. Đó là những gì đã xảy ra tại một bệnh viện nơi tôi và một số đồng nghiệp đến tư vấn. Các nhân viên vật lý trị liệu thất vọng vì rất nhiều bệnh nhân đột ngột từ bỏ thói quen tập thể dục ngay khi rời bệnh viện. Dù các nhân viên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tập thể dục tại nhà thường xuyên đến mức nào đi chăng nữa – nó thực sự rất quan trọng đối với quá trình phục hồi lại chức năng độc lập – thông điệp này vẫn chẳng thấm được vào đâu.

Việc phỏng vấn một số bệnh nhân đã giúp chúng tôi xác định rõ vấn đề. Bệnh nhân không còn xa lạ với nền tảng và sự đào tạo của bác sĩ, nhưng biết rất ít về chứng chỉ của các bác sĩ vật lý trị liệu

đang thúc giục họ tập thể dục. Khắc phục tình trạng thiếu thông tin này khá đơn giản: chúng tôi yêu cầu giám đốc phòng trị liệu trưng bày tất cả giải thưởng, bằng cấp và chứng chỉ của nhân viên dưới quyền lên tường các phòng trị liệu. Kết quả thật đáng kinh ngạc: việc tuân thủ tập thể dục đã tăng 34% và chưa từng giảm kể từ đó.

Điều khiến chúng tôi vô cùng hài lòng không chỉ là tăng được việc tuân thủ mà còn ở cách thức thực hiện việc đó. Chúng tôi không lừa bất kỳ bệnh nhân nào. Chúng tôi *chỉ đưa ra thông tin* để họ tuân thủ. Chúng tôi không phải phát minh ra thứ gì; cũng không phải bỏ ra thời gian hoặc nguồn lực nào cho quá trình này. Chuyên môn của nhân viên là có thật – tất cả những gì chúng tôi phải làm là khiến chúng trở nên dễ thấy hơn.

Nhiệm vụ dành cho các quản lý muốn xác lập tuyên bố về chuyên môn có phần khó khăn hơn. Họ không thể cứ thế trưng bày văn bằng của mình

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

lên tường và chờ mọi người chú ý. Họ cần thêm một chút tinh tế. Bên ngoài nước Mỹ, mọi người thường dành thời gian tương tác xã hội trước khi bắt tay vào công việc kinh doanh lần đầu tiên. Họ thường gặp gỡ ăn tối vào đêm trước cuộc họp hoặc cuộc đàm phán. Việc gặp gỡ như vậy có thể giúp các cuộc thảo luận trở nên dễ dàng hơn và xóa bỏ bất đồng – hãy nhớ những điểm chung về sự thích và sự tương đồng – và chúng có thể tạo cơ hội để bạn chứng minh kiến thức chuyên môn. Có lẽ bạn nên kể một câu chuyện giải quyết thành công vấn đề tương tự như vấn đề sẽ được bàn đến trong cuộc họp ngày hôm sau. Hoặc bữa tối có lẽ sẽ được dành để mô tả khoảng thời gian bỏ ra để thành thạo một kỹ năng phức tạp – không phải theo cách khoe khoang mà là một phần của cuộc trò chuyện cho-và-nhận thông thường.

Đúng là bạn không phải lúc nào cũng có thời gian cho các phiên giới thiệu dài. Nhưng ngay cả

trong quá trình trò chuyện sơ bộ trước hầu hết các cuộc họp, bạn thường có cơ hội để giới thiệu sơ qua về nền tảng và kinh nghiệm có liên quan của mình như một phần tự nhiên của cuộc trao đổi xã giao. Việc tiết lộ thông tin cá nhân ban đầu như vậy giúp bạn có cơ hội sớm chứng minh kiến thức chuyên môn, để khi cuộc thảo luận chuyển sang vấn đề kinh doanh, những gì bạn nói sẽ được tôn trọng.

**CÁC CHUYÊN GIA THUYẾT PHỤC CUỐI CÙNG  
CŨNG ĐƯỢC AN TOÀN**

Nhờ nhiều thập kỷ nghiên cứu thực nghiệm nghiêm ngặt của các nhà khoa học hành vi, hiểu biết của chúng ta về cách thức và lý do thuyết phục chưa bao giờ rộng hơn, sâu hơn và chi tiết hơn lúc này. Nhưng các nhà khoa học ấy không phải là những người tiên phong. Lịch sử nghiên cứu về sự thuyết phục là một lịch sử lâu đời và đáng trân trọng, nó đã tạo ra

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

một danh sách dài các anh hùng cùng những người “tử vì đạo”.

Một nhà nghiên cứu nổi tiếng về tác động xã hội, William McGuire, tranh luận trong một chương của *Handbook of Social Psychology* (tạm dịch: Sổ tay Tâm lý Xã hội), ấn bản lần 3 (Nhà xuất bản Đại học Oxford, 1985), rằng rải rác trong hơn bốn thiên niên kỷ lịch sử phương Tây được ghi lại là bốn thế kỷ mà nghiên cứu về sự thuyết phục đã được phát triển như một nghề. Lần đầu tiên là Thời đại của Pericles ở Athens cổ đại, lần thứ hai xảy ra trong những năm của Cộng hòa La Mã, lần tiếp theo vào thời Phục hưng châu Âu và lần cuối cùng kéo dài hơn 100 năm vừa kết thúc, chứng kiến sự ra đời của những chiến dịch quảng cáo, thông tin và truyền thông đại chúng quy mô lớn. Trong ba thế kỷ nghiên cứu về sự thuyết phục có hệ thống trước, mỗi thế kỷ đều được đánh

dấu bằng việc thành tựu cao ngất ngưỡng đột nhiên bị “chặn đứng” khi giới cầm quyền ra lệnh hạ sát những bậc thầy thuyết phục. Triết gia Socrates có lẽ là người nổi tiếng nhất trong số các chuyên gia đã chống trả lại.

Thông tin về quá trình thuyết phục là một mối đe dọa vì nó tạo ra một cơ sở quyền lực hoàn toàn tách biệt với cơ sở quyền lực do cơ quan chính trị kiểm soát. Đối mặt với một nguồn đối thủ có tầm ảnh hưởng, các nhà cầm quyền trong những thế kỷ trước không mấy e ngại về việc loại bỏ các cá nhân hiểm họa thực sự hiểu cách điều khiển những sức mạnh mà các nhân vật chớp bu chưa từng kiểm soát được, chẳng hạn như ngôn từ khéo léo, thông tin có chiến lược và quan trọng nhất là sự thấu hiểu tâm lý.

Có lẽ sẽ là quá tin vào bản chất con người khi tuyên bố các chuyên gia thuyết phục không

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

còn phải đối mặt với mối đe dọa từ những người nắm quyền lực chính trị. Nhưng vì sự thật về thuyết phục không còn là sở hữu duy nhất của một vài cá nhân xuất sắc được truyền cảm hứng, có lẽ các chuyên gia trong lĩnh vực này có thể dễ thở hơn một chút. Thật vậy, vì hầu hết những người nắm quyền đều quan tâm đến việc duy trì quyền lực, họ quan tâm đến việc có được các kỹ năng thuyết phục hơn là “thủ tiêu” chúng.

---

Nguyên tắc của sự khan hiếm:  
Mọi người muốn nhiều hơn thứ họ có ít.

*Ứng dụng: Làm nổi bật các lợi ích độc đáo  
và thông tin độc quyền.*

Rất nhiều nghiên cứu đã cho thấy các mặt hàng và cơ hội được coi là có giá trị hơn khi số lượng của chúng ít đi. Đây là thông tin cực kỳ hữu ích cho các nhà quản lý. Họ có thể khai thác nguyên tắc khan hiếm với sự tương đương về mặt tổ chức của các hình thức chào hàng có thời hạn, nguồn cung có hạn và duy nhất. Thông báo thành thực cho đồng nghiệp về một cơ hội hiếm – chẳng hạn như cơ hội được sắp quan tâm trước khi cô ấy đi du lịch dài ngày – có thể khuyến khích hành động một cách ấn tượng.

Các nhà quản lý có thể học hỏi cách chốt đơn từ các nhà bán lẻ: không phải người ta có thể đạt được gì mà sẽ mất gì nếu không hành động dựa trên



## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

thông tin. Sức mạnh của nỗi sợ “đánh mất” đã được chứng minh trong một nghiên cứu năm 1988 về các chủ nhà ở California được đăng trên tạp chí *Journal of Applied Psychology*. Một nửa số chủ nhà tham gia được cho biết nếu cách nhiệt hoàn toàn cho ngôi nhà, họ sẽ tiết kiệm được một khoản tiền nhất định mỗi ngày. Một nửa còn lại được cho biết nếu không cách nhiệt, họ sẽ mất chừng đó tiền mỗi ngày. Kết quả là số người lựa chọn cách nhiệt nhiều hơn đáng kể khi nghe đến việc bị mất tiền. Trong kinh doanh cũng vậy. Theo một nghiên cứu năm 1994 trên tạp chí *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, những tổn thất tiềm ẩn tác động đến quá trình ra quyết định của các nhà quản lý nhiều hơn nhiều so với lợi nhuận tiềm năng.

Khi xây dựng đề nghị, các nhà lãnh đạo nên nhớ rằng thông tin độc quyền có sức thuyết phục hơn dữ liệu có sẵn khắp nơi. Amram Knishinsky, một nghiên cứu sinh tiến sĩ của tôi, đã viết luận án

năm 1982 về quyết định mua bán của những người mua sỉ thịt bò. Cậu quan sát thấy họ tăng hơn gấp đôi đơn đặt hàng khi được thông báo do điều kiện thời tiết nhất định ở nước ngoài, có khả năng xảy ra tình trạng khan hiếm thịt bò nhập khẩu trong tương lai gần. Số đơn đặt hàng còn tăng đến 600% khi họ được thông báo rằng chưa ai khác biết thông tin này.

Khả năng thuyết phục của tính độc quyền có thể được khai thác bởi bất kỳ quản lý nào sở hữu thông tin không được phổ biến rộng rãi và hỗ trợ ý tưởng hoặc sáng kiến mà họ muốn tổ chức áp dụng. Lần tới khi loại thông tin đó xuất hiện trên bàn làm việc của bạn, hãy tập hợp những vị trí quan trọng trong tổ chức. Ngay cả khi bản thân thông tin có vẻ tẻ nhạt, tính độc quyền sẽ mang lại cho nó một vẻ đẹp đặc biệt. Hãy đưa nó ra và nói: “Tôi vừa nhận được báo cáo này hôm nay. Phải sang tuần mới được công bố, nhưng tôi muốn cho các bạn xem

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

trước.” Sau đó, hãy quan sát người nghe của bạn rướn người về phía trước.

Cho phép tôi nhấn mạnh ở đây một điểm cần phải rõ ràng. Bạn không nên cung cấp thông tin độc quyền, không khuyến khích “hành động ngay hoặc sẽ bỏ lỡ cơ hội mãi mãi” trừ khi thông tin là xác thực. Việc lừa đồng nghiệp làm theo ý mình không chỉ đáng trách về mặt đạo đức mà còn là điều ngu ngốc. Nếu sự lừa dối bị phát hiện – chắc chắn kim trong bọc sẽ có ngày lòi ra – sự nhiệt tình ban đầu dành cho lời đề nghị sẽ bị dập tắt, rồi gây ông sẽ đập lưng ông. Hãy nhớ quy tắc có đi có lại.

## **Kết hợp tất cả với nhau**

Sáu nguyên tắc thuyết phục này chẳng có gì khó hiểu hay mơ hồ. Thật vậy, chúng hệ thống hóa gọn gàng hiểu biết trực giác của chúng ta về cách mọi

người đánh giá thông tin và hình thành quyết định. Do đó, hầu hết mọi người đều dễ dàng nắm bắt được các nguyên tắc, ngay cả những người không được đào tạo chính quy về tâm lý học. Nhưng qua các cuộc hội thảo đã thực hiện, tôi nhận ra có hai điểm được nhấn mạnh nhiều lần.

Đầu tiên, mặc dù sáu nguyên tắc và các ứng dụng của chúng có thể được thảo luận riêng để làm rõ ràng hơn, nhưng chúng nên được áp dụng kết hợp để tạo ra tác động. Ví dụ, khi thảo luận về tầm quan trọng của chuyên môn, tôi đề nghị các quản lý sử dụng những cuộc trò chuyện xã hội thân mật để thiết lập thông tin xác thực. Cuộc trò chuyện đó còn tạo cơ hội để họ thu thập cũng như truyền đạt thông tin. Trong khi cho người cùng ăn tối thấy bạn có kỹ năng và trải nghiệm các yêu cầu về vấn đề kinh doanh, bạn cũng có thể tìm hiểu về lý lịch, sở thích và sở ghét của người này – thông tin sẽ giúp bạn xác định những điểm tương đồng thực sự

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

và đưa ra lời khen chân thành. Bằng cách thể hiện kiến thức chuyên môn và thiết lập mối quan hệ, bạn sẽ tăng gấp đôi sức thuyết phục của bản thân. Và nếu thành công trong việc đưa đối tác của mình vào cuộc, bạn cũng có thể khuyến khích người khác tham gia, nhờ vào sức mạnh thuyết phục của bằng chứng xã hội.

Một điểm khác mà tôi muốn nhấn mạnh là các quy tắc đạo đức áp dụng cho khoa học xã hội như cách chúng áp dụng cho bất kỳ kỹ thuật nào khác. Việc lừa dối hoặc gài bẫy người khác không chỉ sai về mặt đạo đức mà còn là hành động đại dốt. Các chiến thuật không trung thực hoặc gây áp lực cao nếu có tác dụng thì cũng chỉ trong thời gian ngắn. Và chúng chắc chắn để lại tác động ác tính lâu dài, đặc biệt là trong một tổ chức không thể hoạt động bình thường khi không có nền tảng tin cậy và hợp tác.

Điểm này được thể hiện một cách sinh động trong tường thuật sau đây, được trưởng bộ phận

của một nhà sản xuất dệt may lớn kể lại trong một hội thảo đào tạo mà tôi đã tổ chức. Cô ấy mô tả một phó chủ tịch trong công ty của mình – người đã thao túng cam kết công khai từ các trưởng bộ phận. Thay vì cho cấp dưới thời gian bàn luận hoặc suy nghĩ kỹ lưỡng về các đề xuất của mình, anh ta tiếp cận riêng từng người vào thời điểm họ bận rộn nhất trong ngày và mô tả những lợi ích kế hoạch theo cách khiến người ta mệt mỏi, mất kiên nhẫn. Sau đó, anh ta tung ra đòn quyết định. “Việc có được anh trong nhóm của tôi cho vấn đề này rất quan trọng đối với tôi,” anh ta nói. “Tôi có thể tin vào sự hỗ trợ của anh không?” Bị dọa dẫm, mệt mỏi, chỉ muốn đuổi người này đi cho nhanh để có thể quay trở lại làm việc, các trưởng bộ phận luôn làm theo yêu cầu của anh ta. Nhưng bởi các cam kết không được tự nguyện đưa ra, các trưởng bộ phận không bao giờ tuân theo, và kết quả là các sáng kiến của phó chủ tịch đều thất bại.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Câu chuyện này đã tác động sâu sắc đến những người tham gia khác trong hội thảo. Một số nuốt nước bọt khi nhận ra hành vi thao túng của chính mình. Nhưng điều khiến mọi người khựng lại là nét mặt của trưởng bộ phận khi cô ấy kể lại sự sụp đổ tai hại của các đề xuất từ cấp trên. Cô ấy cười.

Tôi không thể nói gì để nhấn mạnh hiệu quả hơn cho quan điểm rằng, việc sử dụng thủ đoạn lừa dối hoặc ép buộc các nguyên tắc tác động xã hội vừa sai về mặt đạo đức vừa ương ngạnh về mặt thực dụng. Tuy nhiên, nếu được áp dụng một cách thích hợp, các nguyên tắc tương tự có thể định hướng chính xác những quyết định. Chuyên môn hợp pháp, bốn phần thực sự, điểm tương đồng xác thực, bằng chứng xã hội thực, tin tức độc quyền và cam kết được đưa ra một cách tự nguyện có thể tạo ra các lựa chọn có khả năng mang lại lợi ích cho cả hai bên. Và bất kỳ cách tiếp cận nào đem lại được lợi ích chung cho mọi người đều là tốt, bạn có nghĩ vậy

không? Tất nhiên, tôi không muốn ép bạn, nhưng nếu bạn đồng ý, tôi sẽ rất vui nếu bạn có thể ghi lại cho tôi một bản ghi nhớ về tác động đó.

---

ROBERT CIALDINI là tác giả cuốn *Influence and Persuasion: A Revolution Way to Influence and Persuade* (tạm dịch: Gây ảnh hưởng và thuyết phục: Phương pháp cách mạng để gây ảnh hưởng và thuyết phục) (Simon & Schuster, 2016). Ông là Giáo sư danh dự của Regents về Tâm lý học và Marketing tại Đại học Bang Arizona, đồng thời là chủ tịch kiêm giám đốc Điều hành của INFLUENCE AT WORK, một công ty chủ chốt và đào tạo toàn cầu.





# 03

## Ba điều mà các quản lý nên làm mỗi ngày

linda A. Hill và Kent Lineback

“**K**hi nào chúng tôi phải làm *tất cả những điều đó?*” Đó là câu hỏi mà chúng tôi liên tục nhận được từ các quản lý mới – những người mới nhận vị trí chỉ vài tuần hoặc vài tháng, khi mô tả ba hoạt động chính mà họ nên tập trung để trở thành nhà lãnh đạo thành công: xây dựng lòng tin, xây dựng đội ngũ và xây dựng mạng lưới rộng lớn hơn. Với sự thất vọng, hầu hết họ đều nhận thấy mình hiếm khi kết thúc một ngày ở vị trí mới mà hoàn thành hết được những gì đã định làm. Họ dành phần lớn thời gian giải quyết các vấn đề không lường trước và đảm bảo nhóm của mình thực hiện công việc đúng thời hạn, vừa theo ngân sách

vừa đạt tiêu chuẩn. Họ cảm thấy mất kiểm soát một cách tuyệt vọng vì những gì *cấp bách* – công việc hằng ngày, dường như luôn lấn át những gì *quan trọng* – công việc của họ với tư cách là người quản lý và lãnh đạo.

Vì vậy, họ lần nữa vì cho rằng chúng tôi khiến danh sách việc cần làm của họ thậm chí còn dài thêm. Và những yếu tố quan trọng này (chúng tôi gọi là “Ba mệnh lệnh của Lãnh đạo và Quản lý”) không đạt được một cách nhanh chóng và dễ dàng – chúng rất cần thiết và cơ bản để một người có thể hoạt động hiệu quả với tư cách một lãnh đạo. Và đây là lý do:

*Xây dựng lòng tin.* Về cơ bản, lãnh đạo thành công liên quan đến việc tác động được đến người khác, và lòng tin là nền tảng của mọi khả năng bạn tác động được đến người khác. Bạn không thể tác động đến bất kỳ ai không tin tưởng bạn. Vì vậy, người quản lý phải nỗ lực nuôi dưỡng lòng tin của

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

những người mà họ làm việc cùng. Họ làm điều đó bằng cách thể hiện hai thành phần cơ bản của sự tín nhiệm: năng lực và tính cách. Năng lực không có nghĩa là trở thành chuyên gia trong mọi công việc của nhóm; nó có nghĩa là đủ hiểu biết về công việc để đưa ra quyết định vững chắc và có can đảm để đặt câu hỏi trong những lĩnh vực mà họ có ít hiểu biết hơn. Tính cách có nghĩa là đưa ra quyết định và hành động dựa trên các giá trị vượt ra ngoài sự tự lợi cá nhân, đồng thời thực sự quan tâm đến công việc, khách hàng (nội bộ hoặc bên ngoài) mà công việc của họ hướng tới cũng như đến những người thực hiện công việc. Nếu mọi người tin tưởng vào năng lực và tính cách của bạn, họ sẽ tin bạn làm điều đúng đắn.

*Xây dựng một đội ngũ thực sự và quản lý thông qua đó. Một đội ngũ hiệu quả được gắn kết với nhau bởi một mục đích chung, thuyết phục, dựa trên các giá trị được chia sẻ. Trong một đội ngũ chân chính,*

### Ba điều mà các quản lý nên làm mỗi ngày

mối quan hệ giữa các thành viên bền chặt đến mức họ thực sự tin rằng tất cả sẽ cùng nhau thành công hoặc thất bại và không cá nhân nào có thể chiến thắng nếu nhóm thất bại. Bên cạnh mục đích và giá trị, các đội ngũ mạnh còn có những quy tắc gắn kết: hiểu rõ và hiểu ngầm về cách thành viên phối hợp cùng nhau. Ví dụ, loại mâu thuẫn nào được phép và không được phép? Các lãnh đạo thông minh đảm bảo tất cả các yếu tố tạo nên một đội ngũ thực sự – mục đích, giá trị, quy tắc – và sau đó quản lý thông qua nhóm. Vì vậy, thay vì nói “Hãy làm đi, vì tôi là chủ,” họ nói: “Hãy làm vì nhóm,” cách tiếp cận này mạnh mẽ hơn nhiều. Trong một đội ngũ thực sự, các thành viên sẽ coi trọng tư cách thành viên và nỗ lực hết mình để không khiến đồng đội thất vọng. Nhà lãnh đạo thông minh xây dựng và sử dụng những mối quan hệ mạnh mẽ này để định hình hành vi.

*Xây dựng mạng lưới.* Mỗi đội ngũ đều phải dựa vào sự hỗ trợ, cộng tác của những người và nhóm

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

bên ngoài. Các lãnh đạo nhóm hiệu quả luôn chủ động xây dựng và duy trì mạng lưới những người bên ngoài này, không chỉ bao gồm những người cần thiết cho công việc ngày hôm nay mà cả những người mà nhóm sẽ cần để đạt được mục tiêu trong tương lai. Chắc chắn đây là mệnh lệnh gây khó nhất cho các nhà quản lý mới. Họ nghĩ “xây dựng mạng lưới” là một dạng chính trị tổ chức, yêu cầu họ phải giả vờ thích ai đó chỉ vì muốn thứ gì đó từ người này. Họ cố gắng vượt lên trên những thứ đó. Nhưng than ôi, khi làm như thế, họ hạn chế một cách không cần thiết khả năng gây ảnh hưởng đến người khác vì mục tiêu tốt của chính họ lẫn đội ngũ của họ. Việc xây dựng một mạng lưới có thể là hành động vận động mang tính chính trị, nhưng nó không nhất thiết nếu họ làm điều đó một cách trung thực, cởi mở và với mục đích thực sự là tạo ra các mối quan hệ có lợi cho cả hai bên.

Tại đây, sau khi đề cập đến những mệnh lệnh này, chúng tôi nghe thấy câu hỏi: “Khi nào chúng

Ba điều mà các quản lý nên làm mỗi ngày

tôi nên xây dựng lòng tin, đội ngũ và tạo ra một mạng lưới? Làm sao để chúng tôi làm điều đó trên tất cả mọi thứ khác mà chúng tôi phải làm?”

Câu trả lời của chúng tôi là “Ba mệnh lệnh” và tất cả những gì mỗi mệnh lệnh cụ thể hóa thành không phải là những nhiệm vụ rời rạc để bạn đưa vào danh sách phải làm. Thay vào đó, các lãnh đạo mạnh mẽ, hiệu quả sẽ quản lý và dẫn dắt công việc hằng ngày. Họ làm điều này theo cách họ định nghĩa, chỉ định, cấu trúc, trao đổi, đánh giá và nói chung là hướng dẫn công việc đó. Họ là những bậc thầy trong việc sử dụng công việc hằng ngày và các khung hoảng không thể tránh khỏi để thực hiện công việc của mình với tư cách nhà quản lý và lãnh đạo.

Họ làm điều này như thế nào?

Họ xây dựng lòng tin bằng cách tận dụng cơ hội để chứng tỏ khả năng của mình trong công việc hằng ngày, bằng cách đặt các câu hỏi tìm hiểu thông



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

tin và đưa ra những gợi ý sâu sắc. Họ sử dụng các quyết định và lựa chọn hằng ngày để minh họa giá trị của bản thân, bày tỏ sự quan tâm đối với những người làm việc cho họ hoặc những người mà nhóm nỗ lực để phục vụ. Họ bộc lộ bản thân không phải theo cách tự cao tự đại, mà thể hiện những gì họ biết, tin tưởng và đánh giá cao – khi làm như vậy, họ thể hiện bản thân là người đáng tin cậy.

Họ xây dựng một *đội ngũ* bằng cách sử dụng các vấn đề và khủng hoảng trong công việc hằng ngày để nhắc nhở các thành viên về mục đích của *đội ngũ* và điều mà *đội ngũ* đánh giá cao nhất. Họ giải thích các quyết định của mình theo kiểu như vậy. Họ ngay lập tức gọi ra thành viên trong nhóm vi phạm quy tắc gắn kết – chẳng hạn như đối xử thiếu tôn trọng lẫn nhau – hoặc những người đặt lợi ích của bản thân lên trên lợi ích của nhóm. Và vì các quy tắc áp dụng cho tất cả thành viên, bao gồm cả trưởng nhóm, họ yêu cầu các thành viên giám

sát trưởng nhóm nếu cô ấy quên một trong những quy tắc đó.

Họ xây dựng một *mạng lưới* bằng cách tận dụng các cơ hội có được từ hoạt động thường ngày – ví dụ như cuộc họp thường xuyên của các trưởng bộ phận, hoặc thậm chí một cuộc họp tình cờ trong thang máy – để xây dựng và duy trì mối quan hệ với các đồng nghiệp bên ngoài nhóm. Họ tiếp cận một cách có ý thức các vấn đề liên quan đến trưởng nhóm khác theo cách vừa giải quyết vấn đề vừa nuôi dưỡng mối quan hệ lâu dài. Họ chủ động chia sẻ thông tin với bên ngoài, những người sẽ được hưởng lợi từ nó. Họ khuyến khích các thành viên trong nhóm làm điều tương tự.

Trên đây chỉ là một vài trong số những cách mà các nhà quản lý giỏi sử dụng công việc hằng ngày nhằm đáp ứng các mệnh lệnh sâu sắc hơn của lãnh đạo, nhưng có lẽ thế là đã đủ để bạn hiểu. Trên thực tế, nếu có bất cứ điều gì có thể được gọi là “bí

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

quyết” để giúp bạn không bị choáng ngợp bởi những thách thức khi trở thành một nhà quản lý hiệu quả, đây chắc chắn là điều đó. Chúng tôi đã thấy các nhà quản lý mới tỏa sáng khi nắm được nguyên tắc này: công việc hằng ngày không phải là trở ngại đối với việc làm những gì các lãnh đạo giỏi làm. Thay vì thế, đó là cách thức, phương tiện để làm hầu hết những điều các nhà quản lý giỏi vẫn làm.

Khi học được bài học này, họ nhìn nhận công việc hằng ngày theo cách khác. Đối với mọi nhiệm vụ mới, mọi vấn đề bất ngờ, họ lùi lại một chút và hỏi: Tôi có thể sử dụng điều này để nuôi dưỡng lòng tin ra sao? Để xây dựng và củng cố đội ngũ như thế nào? Để mở rộng mạng lưới của chúng tôi và khiến nó trở nên mạnh hơn ra sao?

---

LINDA A. HILL là Giáo sư Quản trị Kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard. Bà là tác giả cuốn *Becoming a Manager* (tạm dịch: Trở thành nhà quản lý), đồng tác giả cuốn *Being the Boss* (tạm dịch: Làm sếp) và

## Ba điều mà các quản lý nên làm mỗi ngày

*Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation* (tạm dịch: Thiên tài tập thể: Nghệ thuật và Thực hành việc dẫn dắt cải tiến) (Harvard Business Review Press, 2014).

KENT LINEBACK đã trải qua nhiều năm với tư cách nhà quản lý và điều hành trong lĩnh vực kinh doanh và chính phủ. Ông là đồng tác giả cuốn *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation* (Harvard Business Review Press, 2014).



04

# Học về sức hút

John Antonakis,  
Marika Fenley và Sue Liechti

**J**ana đứng trên bục, lòng bàn tay dấm mồ hôi, nhìn xuống hàng trăm đồng nghiệp đang chờ nghe cô nói về sáng kiến của mình. Sau đợt ra mắt sản phẩm thất bại, Bill bước vào cuộc họp với một đội ngũ đang kiệt sức và mất tinh thần, rất cần sự chỉ đạo của anh ấy. Robin sẵn sàng đối mặt với một cấp dưới tài năng nhưng kém hiệu quả, đang cần được đưa trở lại đúng đường.

Tất cả chúng ta đều từng ở trong những tình huống như thế. Những tình huống yêu cầu sức hút của người lãnh đạo – khả năng truyền đạt một thông điệp rõ ràng, có tầm nhìn xa và truyền được cảm hứng để thu hút và thúc đẩy khán giả. Làm thế

nào để bạn học được sức hút đây? Nhiều người tin rằng điều đó là không thể.

Họ nói rằng những người lôi cuốn bẩm sinh đã là những người hướng ngoại có khả năng diễn cảm và thuyết phục một cách tự nhiên. Bạn không thể dạy ai đó thành Winston Churchill được.

Chúng tôi đồng ý với ý kiến thứ hai, nhưng không đồng ý với ý kiến thứ nhất. Sức hút của người lãnh đạo không hoàn toàn là bẩm sinh; đó là một kỹ năng có thể học được hay đúng hơn là một tập hợp các kỹ năng đã được thực hành từ xa xưa. Nghiên cứu của chúng tôi với các quản lý trong thử nghiệm và thực tế chỉ ra bất kỳ ai được đào tạo về điều mà chúng tôi gọi là các “chiến thuật lãnh đạo thu hút” (charismatic leadership tactic – CLT) đều có thể trở nên có uy thế, đáng tin cậy và “giống lãnh đạo” hơn trong mắt người khác. Trong bài viết này, chúng tôi sẽ giải thích về các chiến thuật ấy cũng như cách chúng tôi giúp những quản lý thành thạo chúng.



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Giống như các vận động viên dựa vào việc luyện tập chăm chỉ và kế hoạch thi đấu phù hợp để giành chiến thắng trong một cuộc thi, những nhà lãnh đạo muốn trở nên thu hút phải nghiên cứu CLT, thực hành chúng đều đặn, có ý thức và có chiến lược triển khai tốt.

### **Sức hút của lãnh đạo là gì?**

Sức hút của lãnh đạo bắt nguồn từ các giá trị và cảm xúc. Ảnh hưởng của nó được sinh ra từ thuật giả kim mà Aristotle gọi là sự hợp lý (logos), sự chuẩn mực (ethos) và khả năng truyền cảm (pathos); nghĩa là để thuyết phục người khác, bạn phải sử dụng những lời hùng biện mạnh mẽ và có lý lẽ, thiết lập chuẩn mực cá nhân và đạo đức, sau đó khơi dậy cảm xúc và đam mê của những người theo bạn. Nếu một nhà lãnh đạo làm tốt ba điều đó

thì có thể khai thác hy vọng và lý tưởng của những người đi theo mình, mang lại cho những người đó ý thức về mục đích và truyền cảm hứng để họ đạt được những điều tuyệt vời.

Nhiều nghiên cứu quy mô lớn đã chỉ ra sức hút lãnh đạo có thể là một tài sản vô giá trong bất kỳ bối cảnh công việc nào – nhỏ hay lớn, công hay tư, phương Tây hay châu Á. Các chính trị gia biết rằng nó rất quan trọng. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý doanh nghiệp vẫn không sử dụng sức hút, có lẽ vì họ không biết cách hoặc tin nó không dễ làm chủ được như lãnh đạo kiểu giao dịch (cà rốt và cây gậy) hay lãnh đạo kiểu công cụ (dựa trên nhiệm vụ). Hãy nói rõ thế này: lãnh đạo cần có chuyên môn kỹ thuật để giành được sự tin tưởng của những người theo mình, quản lý hoạt động và thiết lập chiến lược; họ cũng được hưởng lợi từ trách nhiệm thưởng và phạt. Nhưng các nhà lãnh đạo hiệu quả nhất xếp khả năng lãnh đạo thu hút lên trên khả năng lãnh

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

đạo kiểu giao dịch và công cụ trong việc đạt được mục tiêu.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã xác định được hơn chục CLT chính. Bạn có thể nhận ra một vài trong số đó là các kỹ thuật hùng biện lâu đời. Chín trong số đó liên quan đến lời nói: ẩn dụ, ví von và so sánh tương tự; những câu chuyện và giai thoại; tương phản; câu hỏi tu từ; danh sách ba phần; những biểu hiện của niềm tin đạo đức; sự phản ánh cảm xúc của nhóm; việc thiết lập mục tiêu cao; và chuyển tải sự tự tin để họ có thể đạt được các mục tiêu ấy. Có ba chiến thuật phi ngôn ngữ: giọng nói sinh động, biểu cảm khuôn mặt và cử chỉ.

Lãnh đạo còn có thể sử dụng các CLT khác – chẳng hạn như tạo ra cảm giác cấp bách, gợi lại lịch sử, sử dụng phép lặp, nói về sự hy sinh và sử dụng sự hài hước – nhưng 12 CLT được nhắc đến ở trên có tác dụng lớn nhất và có thể hiệu quả trong hầu hết mọi bối cảnh. Qua nghiên cứu và thử nghiệm,

chúng tôi nhận thấy những người sử dụng chúng một cách thích hợp có thể hợp nhất những người theo mình quanh một tầm nhìn, theo cách mà những người khác không thể. Ví dụ, tám trong số 10 cuộc tranh cử Tổng thống Hoa Kỳ trước đây, các ứng viên triển khai CLT bằng lời nói thường giành chiến thắng nhiều hơn. Và khi đánh giá các kỹ năng thuyết trình “tốt” – chẳng hạn như cấu trúc bài nói, phát âm rõ ràng, sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu, nhịp độ của bài nói và sự thoải mái của người nói – rồi so sánh tác động của chúng với CLT, chúng tôi nhận thấy CLT đóng vai trò lớn hơn nhiều trong việc xác định ai được coi là giống nhà lãnh đạo, có năng lực và đáng tin cậy hơn.

Tuy nhiên, các chiến thuật này dường như không được biết đến hoặc được giảng dạy rộng rãi trong thế giới kinh doanh. Các nhà quản lý thực hành những chiến thuật này thường học được chúng thông qua các lần thử và sai, chứ không suy

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

ngữ có ý thức về chúng. Một quản lý đã tham gia khóa đào tạo của chúng tôi nhận xét: “Tôi đã sử dụng rất nhiều chiến thuật trong số này, đôi khi tôi thậm chí còn không hề biết.” Thật sự, chúng ta không nên để định mệnh quyết định việc học hỏi của bản thân.

Chúng tôi dạy CLT cho các quản lý bằng cách phác thảo các khái niệm và sau đó cho họ xem những đoạn tin tức và video làm nổi bật các ví dụ trong kinh doanh, thể thao và chính trị. Sau đó, người quản lý phải thử nghiệm và thực hành các chiến thuật – trên video, trước các đồng nghiệp và với chính họ. Một nhóm giám đốc điều hành cấp trung ở châu Âu (với độ tuổi trung bình là 35) làm như vậy trong quá trình đào tạo của chúng tôi đã gần như tăng gấp đôi việc sử dụng CLT trong các bài thuyết trình. Kết quả là điểm số năng lực lãnh đạo mà những người quan sát dành cho họ tăng trung bình đến 60%. Sau đó, họ có thể áp dụng

các chiến thuật vào công việc. Chúng tôi cũng thấy điều tương tự xảy ra trong một nhóm các giám đốc điều hành khác (với độ tuổi trung bình là 42) ở một công ty lớn của Thụy Sĩ. Nhìn chung, chúng tôi nhận thấy khoảng 65% những người được đào tạo về CLT nhận được xếp hạng tư cách lãnh đạo trên trung bình, trong khi tỷ lệ này ở những người chưa được đào tạo chỉ là 35%.

Mục đích là sử dụng CLT không chỉ trong việc nói chuyện trước đám đông mà còn trong các cuộc trò chuyện thường ngày – để trở nên lôi cuốn hơn trong mọi lúc. Các chiến thuật có hiệu quả vì chúng giúp bạn tạo ra kết nối tình cảm với những người theo bạn, thậm chí chúng khiến người ta thấy bạn mạnh mẽ, có năng lực và đáng được tôn trọng hơn. Trong tiếng Hy Lạp, từ “charisma” có nghĩa là món quà đặc biệt. Hãy bắt đầu sử dụng CLT một cách chính xác và mọi người sẽ bắt đầu nghĩ rằng bạn có hết chúng.

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

Bây giờ, chúng ta hãy xem xét các chiến thuật một cách chi tiết.

### Kết nối, so sánh và tương phản

Diễn giả có sức hút giúp người nghe hiểu, kết nối và ghi nhớ thông điệp. Một cách hiệu quả để làm việc này là sử dụng phép *ẩn dụ*, *ví von* và *so sánh tương tự*. Martin Luther King Jr. là bậc thầy về phép *ẩn dụ*. Chẳng hạn, trong bài phát biểu “Tôi có một giấc mơ”, ông ví Hiến pháp Hoa Kỳ giống như “một hồi phiếu nhận nợ” bảo đảm các quyền sống không thể chuyển nhượng cho ai khác, quyền tự do và quyền mưu cầu hạnh phúc cho tất cả mọi người, nhưng lưu ý rằng Hoa Kỳ đã đưa cho công dân da màu của mình “một tấm séc khống”, tấm séc “không thanh toán được”. Mọi người đều hiểu nhận một tấm séc khống là thế nào. Thông điệp rất rõ ràng và dễ nhớ.

Phép ẩn dụ có thể hiệu quả trong bất kỳ bối cảnh chuyên nghiệp nào. Joe, một nhà quản lý mà chúng tôi đã làm việc cùng, đã sử dụng phép ẩn dụ để dẫn dắt nhóm của mình tới việc thực hiện tái xây dựng khẩn cấp. Anh nói: “Nghe điều này từ hội đồng quản trị giống như nghe về một thai kỳ đã được chờ đợi từ lâu. Khác biệt nằm ở chỗ chúng ta có bốn tháng để chuẩn bị thay vì chín tháng.” Nhóm ngay lập tức hiểu rằng họ sắp trải qua một quá trình chuyển đổi không thoải mái nhưng xứng đáng.

Các câu chuyện và giai thoại cũng khiến thông điệp trở nên hấp dẫn hơn và giúp người nghe kết nối với người nói. Ngay cả những người không có tài kể chuyện bẩm sinh cũng có thể sử dụng chúng một cách hấp dẫn. Lấy ví dụ từ một bài phát biểu của Bill Gates tại Harvard kêu gọi các sinh viên tốt nghiệp xem xét trách nhiệm lớn hơn của mình: “Mẹ tôi... không ngừng thúc giục tôi phải làm nhiều hơn nữa cho người khác. Một vài ngày trước đám



## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

cưới của tôi, bà tổ chức một sự kiện cho cô dâu và tại đó, bà đọc to một bức thư về hôn nhân đã viết cho Melinda. Lúc đó, mẹ tôi đang bị ung thư giai đoạn cuối, nhưng bà đã thấy có thêm một cơ hội để truyền tải thông điệp của mình, và đến cuối bức thư, bà [trích dẫn]: ‘Những người đã nhận được nhiều cần cho đi nhiều hơn.’”

Lynn, một nhà quản lý khác mà chúng tôi đã nghiên cứu, sử dụng câu chuyện sau đây để thúc đẩy các nhân viên của mình trong thời kỳ khủng hoảng: “Việc này khiến tôi nhớ lại thử thách mà tôi cùng nhóm của mình đã phải đối mặt khi leo lên đỉnh Eiger vài năm trước. Chúng tôi gặp thời tiết xấu, tưởng rằng có thể đã phải bỏ mạng ở đó. Nhưng kết hợp với nhau, chúng tôi đã tồn tại được. Chúng tôi đã biến điều tưởng như không thể thành có thể. Hôm nay, chúng ta đang ở trong một cơn bão kinh tế, nhưng bằng cách hợp lại với nhau, chúng ta có thể xoay chuyển tình thế này và thành công.” Câu

chuyện khiến nhóm của cô cảm thấy yên tâm và tràn đầy cảm hứng.

*Sự tương phản* là một CLT then chốt, vì nó kết hợp lý trí với đam mê, làm rõ quan điểm của bạn bằng cách so sánh nó với quan điểm đối lập, thường tạo ra hiệu quả ấn tượng. Hãy nghĩ đến câu nói của John F. Kennedy: “Đừng hỏi đất nước có thể làm gì cho bạn – hãy hỏi bạn có thể làm gì cho đất nước.” Theo kinh nghiệm của chúng tôi, sự tương phản là một trong những chiến thuật dễ học và dễ sử dụng nhất, tuy nhiên, nó vẫn chưa được sử dụng đủ. Sau đây là một số ví dụ từ các quản lý mới được đào tạo về CLT. Gilles, một phó chủ tịch cấp cao, đã nói với cấp dưới trực tiếp về việc quản lý một đội ngũ trì trệ: “Tôi thấy các anh dường như đang quá thiên về phòng ngự trong khi cần tấn công nhiều hơn.” (Đó cũng là một phép ẩn dụ.) Hay như Sally giới thiệu bản thân với nhóm mới: “Tôi nhận trách nhiệm lãnh đạo bộ phận y tế không phải vì nó có vị

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

trí tốt nhất mà vì tin chúng ta có thể hoàn thành điều gì đó tuyệt vời cho công ty đồng thời cứu sống mạng người.”

### Tham gia và chất lọc

Các câu hỏi tu từ có vẻ khó, nhưng thường được các nhà lãnh đạo có sức hút sử dụng để khuyến khích sự tham gia. Các câu hỏi có thể có câu trả lời rõ ràng hoặc đặt ra một câu đố sẽ được trả lời sau. Hãy nhớ lại khi Martin Luther King Jr. nói: “Sẽ có những người hỏi những người tôn sùng quyền công dân: ‘Chùng nào thì các anh mới hài lòng?’” rồi trả lời rằng những người bị áp bức sẽ không bao giờ hài lòng. Anita Roddick – nhà sáng lập Body Shop – từng sử dụng ba câu hỏi tu từ để giải thích lý do đã khiến cô bắt đầu hỗ trợ phong trào trách nhiệm xã hội. Cô nói: “Suy nghĩ thực sự rất đơn giản: Làm thế

nào để kinh doanh tử tế hơn? Làm thế nào để đưa nó vào cộng đồng? Làm thế nào để biến cộng đồng trở thành mục đích xã hội cho kinh doanh?”

Chiến thuật này cũng hiệu quả trong các cuộc trò chuyện riêng tư. Mika, một quản lý trong nghiên cứu của chúng tôi, đã thúc đẩy thành công một cấp dưới hoạt động kém hiệu quả bằng cách hỏi: “Giờ đây, anh muốn đi đâu? Trở lại văn phòng của mình, và cảm thấy thương cho bản thân? Hay anh muốn thể hiện những gì mình có khả năng đạt được?” Đây là một câu hỏi khác (cũng sử dụng phép ẩn dụ) mà Frank, một giám đốc IT đang cản trở hoãn các mục tiêu không thực tế được áp xuống cho mình, đặt ra: “Anh mong đợi tôi thay đổi động cơ của một chiếc máy bay trên trời bằng cách nào?”

*Các danh sách ba phần* là một thủ thuật thuyết phục cũ nhưng hiệu quả khác vì chúng chất lọc bất kỳ thông điệp nào thành vài điểm chính. Tại sao lại là ba? Bởi hầu hết mọi người có thể nhớ ba điều, ba

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

là đủ cho một khuôn mẫu và ba mang lại ấn tượng về sự hoàn chỉnh. Danh sách ba phần có thể được công bố – như trong “Có ba điều chúng ta cần làm để lợi nhuận ròng tăng trở lại” – hoặc có thể tránh tâm điểm của sự chú ý, như trong câu trước câu này.

Dưới đây là danh sách mà Serge, một quản lý cấp trung, đã sử dụng tại một cuộc họp đội ngũ: “Chúng ta có sản phẩm tốt nhất trên thị trường. Chúng ta có đội ngũ tốt nhất. Tuy nhiên, chúng ta đã không đạt được mục tiêu doanh số.” Hay như điều mà Karin, giám đốc bộ phận của một công ty sản xuất, đã đưa vào một bài phát biểu trước nhân viên: “Chúng ta có thể xoay chuyển tình thế này với chiến lược ba điểm: Trước tiên, chúng ta cần nhìn lại và xem mình đã làm đúng những gì. Tiếp theo, chúng ta cần xem mình đã sai ở đâu. Sau đó, chúng ta cần đưa ra một kế hoạch thuyết phục hội đồng quản trị cung cấp cho mình các nguồn lực để chúng ta làm đúng vào lần tiếp theo.”

## Thể hiện sự chính trực, uy quyền và đam mê

*Những biểu hiện về niềm tin đạo đức và các tuyên bố phản ánh cảm xúc của cả nhóm – ngay cả khi cảm xúc đó là tiêu cực – thiết lập sự tín nhiệm cho bạn bằng cách tiết lộ phẩm chất của bạn cho người nghe, khiến họ đồng cảm và gắn kết với bạn.*

Vào Ngày Chiến thắng khi Thế Chiến II kết thúc, Winston Churchill đã chiếm được tình cảm của người dân Anh một cách xuất sắc và cũng truyền tải tinh thần danh dự, lòng dũng cảm và lòng nhân ái. Ông nói: “Đây là giờ khắc của các bạn. Đây không phải là chiến thắng của một đảng phái hay giai cấp nào. Đây là chiến thắng của toàn thể Vương quốc Anh vĩ đại. Chúng ta là những người đầu tiên, ở hòn đảo cổ xưa này, rút gươm chống lại bạo quyền. Chúng ta đứng đó, một mình. Đèn tắt và bom dội xuống. Nhưng mọi người, cả đàn ông, phụ nữ và trẻ

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

em trong nước đều không có ý nghĩ từ bỏ đấu tranh. Giờ đây, chúng ta đã chiến thắng một cuộc đấu tranh chết chóc – kẻ thù khủng khiếp đã bị đánh gục và đang chờ sự phán xét cùng lòng thương xót của chúng ta.”

Một ví dụ hay khác về niềm tin đạo đức (cùng một số CLT khác) đến từ Tina, nhà quản lý trong một tổ chức phi chính phủ đang thúc đẩy sự thay đổi chuỗi cung ứng cần thiết: “Bạn nghĩ ai sẽ trả giá cho mớ hỗn độn hậu cần mà chúng ta đã tạo ra? Những người quyên tặng cho chúng ta sẽ không cảm nhận được điều đó, mà chính là những đứa trẻ mà chúng ta được cho là đang nuôi dưỡng, sẽ phải thêm một lần nữa đi ngủ với cái bụng đói và có thể không sống nổi tới sáng. Ngoài việc lãng phí tiền bạc, điều này là không đúng, đặc biệt khi việc khắc phục nó quá đơn giản.” Rami, một giám đốc IT cấp cao được đào tạo về CLT, phản ánh lại cảm xúc trong đội ngũ thoái chí của mình một cách chuyên

ngiệp: “Tôi biết các bạn đang cảm thấy ra sao, vì trong tôi cũng đang có những cảm xúc tương tự. Tất cả chúng ta đều thất vọng và mất tinh thần. Một số bạn nói với tôi rằng các bạn đã có những đêm mất ngủ; người khác nói rằng có những căng thẳng trong đội, thậm chí đã ở nhà vì điều đó. Riêng tôi, cuộc sống đối với tôi trở nên buồn tẻ và vô vị. Tôi biết tất cả chúng ta đã làm việc chăm chỉ như thế nào và cảm thấy cay đắng vì thành công vụt khỏi tầm tay. Nhưng tình hình này sẽ không kéo dài lâu nữa. Tôi có một kế hoạch.”

Một CLT khác giúp các lãnh đạo lôi cuốn thể hiện niềm đam mê – và truyền cảm hứng cho những người theo họ – là đặt mục tiêu cao. Gandhi đã đặt ra mục tiêu (đạo đức) gần như bất khả thi là giải phóng Ấn Độ khỏi ách thống trị của Anh mà không sử dụng bạo lực, như đã nêu trong bài phát biểu “Rời Ấn Độ” nổi tiếng của ông. Từ giới kinh doanh, một ví dụ mà chúng tôi thường trích dẫn là của cựu



## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

Giám đốc điều hành của Sharp, Katsuhiko Machida. Năm 1998, thời điểm Sharp đối mặt với sự sụp đổ, ống tia âm cực thống trị thị trường tivi và ý tưởng sử dụng công nghệ LCD không khả thi về mặt thương mại, nhưng ông đã tiếp thêm năng lượng cho nhân viên bằng cách tuyên bố điều không tưởng: “Đến năm 2005, tất cả tivi chúng ta bán ở Nhật Bản sẽ là mẫu LCD.”

Nhưng người ta cũng phải truyền đạt được niềm tin rằng các mục tiêu là có thể đạt được. Gandhi lưu ý: “Tôi biết Chính phủ Anh sẽ không thể ngăn chúng ta đến được tự do, khi chúng ta đã hy sinh quên mình.” Trong một bài phát biểu sau đó, ông bày tỏ niềm tin mạnh mẽ hơn: “Ngay cả khi Liên Hợp Quốc phản đối tôi, toàn Ấn Độ từ bỏ tôi, tôi vẫn sẽ nói: ‘Các anh đã sai. Ấn Độ sẽ đấu tranh bằng bất bạo động, giành lấy quyền tự do của mình từ những bàn tay không thiện chí.’ Tôi tiến lên không phải vì lợi ích của riêng Ấn Độ mà vì lợi ích của cả thế giới.

Ngay cả khi tôi nhắm mắt trước khi có tự do, bất bạo động sẽ không kết thúc.” Machida đích thân đưa tầm nhìn của mình đến các kỹ sư của Sharp để thuyết phục họ rằng họ có thể thực hiện mục tiêu mạo hiểm của ông. Ông biến nó thành dự án quan trọng nhất của công ty, tập hợp các nhóm đa chức năng từ việc phát triển màn hình LCD và tivi để cùng thực hiện cũng như nói rõ với họ rằng việc này là cốt yếu đối với sự tồn tại của Sharp. Hay như Ray, một kỹ sư mà chúng tôi biết, đã nói với nhóm của anh sau một bước thất bại: “Thời hạn mà CEO đưa ra cho chúng ta thật khó khăn. Các nhóm khác sẽ run sợ, nhưng chúng ta không phải là nhóm khác. Tôi biết các bạn có thể vượt qua thử thách. Tôi tin tưởng vào từng người trong số các bạn, có nghĩa tôi tin chúng ta có thể đưa nguyên mẫu vào chế tạo trong vòng ba tháng. Hãy cam kết làm những gì cần thiết để hoàn thành công việc: Chúng ta có những người thông minh. Chúng ta có kinh nghiệm. Tất

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

cả những gì chúng ta cần là ý chí và đó là điều mà chỉ những đội tuyệt vời mới có.” Đam mê không thể xuất hiện trừ khi người lãnh đạo thực sự tin tưởng nhìn và mục tiêu chiến lược có thể đạt được.

Ba dấu hiệu phi ngôn ngữ – *biểu hiện của giọng nói, cơ thể và khuôn mặt* – cũng là chìa khóa cho sự thu hút. Tuy nhiên, không phải ai cũng tự nhiên có được chúng và đó là chiến thuật nhạy cảm nhất về mặt văn hóa: Những hành vi được coi là thể hiện nhiều cảm xúc trong một số bối cảnh châu Á lại có thể bị coi là không thể hiện được gì ở các bối cảnh Nam Âu. Nhưng dù vậy, chúng vẫn là điều rất quan trọng cần phải học và thực hành vì chúng giúp những người theo dõi bạn dễ dàng xử lý hơn so với CLT bằng lời nói, đồng thời giúp bạn thu hút sự chú ý của mọi người bằng những nhịp ngắt nghỉ. (Để biết thêm về những điều này, hãy xem phần “Sức hút trong giọng nói và hình thể”).

## Đưa tất cả vào thực tế

Bây giờ, khi đã biết về các CLT, bạn bắt đầu sử dụng chúng như thế nào? Đơn giản thôi: chuẩn bị và thực hành. Khi lên kế hoạch cho một bài phát biểu hoặc một bài thuyết trình, bạn chắc chắn nên lên kế hoạch kết hợp các chiến thuật và tập dượt. Chúng tôi cũng khuyến khích các nhà lãnh đạo suy nghĩ về chúng trước các cuộc trò chuyện một-một hoặc những cuộc họp nhóm mà họ cần phải thuyết phục. Ý tưởng là trang bị một vài CLT chính mà bạn cảm thấy thoải mái và do đó sẽ tự phát ra một cách tự nhiên – hoặc ít nhất là trông có vẻ như thế. Các nhà lãnh đạo mà chúng tôi đào tạo đã nỗ lực cải thiện sức thu hút của mình trong nhóm và nhận phản hồi từ nhau. Bạn có thể nhờ vợ/chồng mình hay một đồng nghiệp thân thiện làm điều tương tự, hoặc tự quay video và tự phê bình.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Mục tiêu không phải là sử dụng hết mọi chiến thuật trong mọi cuộc trò chuyện mà là kết hợp cân bằng. Theo thời gian và thực hành, mọi thứ sẽ bắt đầu diễn ra một cách tự nhiên. Một quản lý mà chúng tôi biết đã gặp vợ sau khi được đào tạo CLT. Anh cho vợ mình xem các video “trước đây” của anh và nói với chúng tôi rằng cô ấy không tin nổi rằng anh chàng lười cuốn trong các video “sau” – người đã tăng hơn gấp đôi tần suất sử dụng CLT – là người mà cô ấy đã kết hôn. Một nhà quản lý khác đã học các chiến thuật này cách đây sáu năm và từ đó trở thành giám đốc điều hành của công ty mình, cho biết giờ anh sử dụng chúng hằng ngày – cả trong cuộc sống cá nhân lẫn công việc – chẳng hạn như trong một cuộc nói chuyện gần đây với đội ngũ về việc chuyển địa điểm, kết quả “tốt hơn nhiều so với mong đợi”.

## **SỨC HÚT TRONG GIỌNG NÓI VÀ HÌNH THỂ**

Ba chiến thuật để thể hiện niềm đam mê – và thu phục người nghe.

### **Giọng nói sinh động**

Những người có đam mê thường thay đổi âm lượng, thì thầm những lúc thích hợp hoặc tăng lên đến đỉnh điểm để tạo sự tập trung. Cảm xúc – buồn, vui, phấn khích, ngạc nhiên – phải được thể hiện qua giọng nói. Các khoảng dừng cũng rất quan trọng vì chúng thể hiện sự kiểm soát.

### **Nét mặt**

Nét mặt giúp củng cố thông điệp của bạn. Người nghe cần phải nhìn thấy cũng như nghe thấy đam mê của bạn – đặc biệt là khi bạn đang kể một câu chuyện hoặc phản ánh cảm xúc của họ. Vì vậy, hãy đảm bảo giao tiếp

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

bằng ánh mắt (một trong những yếu tố tạo nên sự thu hút), thoải mái mỉm cười, chau mày và cười to.

### **Cử chỉ**

Đây là những tín hiệu cho người nghe bạn. Bàn tay nắm chặt lại có thể củng cố sự tự tin, quyền lực và sự chắc chắn. Vẫy tay, chỉ tay hoặc đập bàn có thể giúp bạn thu hút sự chú ý.

---

Nếu bạn nghĩ mình không thể cải thiện được vì không có sức thu hút bẩm sinh thì bạn đã nhầm. Các nhà quản lý có xếp hạng sức hút ban đầu thấp nhất trong nghiên cứu của chúng tôi đã thu hẹp được đáng kể khoảng cách giữa họ với những đồng nghiệp có khả năng bẩm sinh. Đúng là không quá trình đào tạo hoặc luyện tập nào có thể biến bạn thành Churchill hay Martin Luther King Jr. nhưng

CLT có thể khiến bạn trở nên thu hút hơn trong mắt những người theo dõi bạn, và điều đó sẽ luôn khiến bạn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn.



## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

---

JOHN ANTONAKIS là Giáo sư Kinh doanh và Kinh tế tại Đại học Lausanne ở Thụy Sĩ, đồng thời là cố vấn cho các công ty về phát triển năng lực lãnh đạo.

MARIKA FENLEY có bằng Tiến sĩ về quản lý tập trung vào giới tính và lãnh đạo tại Khoa Kinh doanh và Kinh tế tại Đại học Lausanne.

SUE LIECHTI có bằng Thạc sĩ Tâm lý học tại Đại học Lausanne và là nhà tư vấn phát triển tổ chức.

05

Để thu phục  
mọi người,...  
hãy nói về những gì  
họ muốn và cần

Nancy Duarte

**T**hực hành sự đồng cảm có thể khó khăn, vì bạn phải bước ra ngoài vùng an toàn của mình để hiểu quan điểm của người khác. Nhưng đây là việc làm cần thiết để bạn gây được ảnh hưởng lên người khác.

Các diễn viên có phương pháp thúc đẩy chúng ta cảm nhận, suy nghĩ hoặc hành động khác đi – họ đắm mình vào nhân vật, thử những cách sống và hành vi mới. Đôi khi các thử nghiệm cá nhân của họ thậm chí còn là một phần của mạch truyện, như trong *Being John Malkovich*, *Avatar* và *Tootsie*.

Trong *Tootsie*, việc xỏ chân vào đôi giày của một phụ nữ đã tác động sâu sắc tới Dustin Hoffman

đến nỗi 30 năm sau, trong một cuộc phỏng vấn với Viện phim Mỹ, ông đã rơi nước mắt khi nhớ lại quyết định thực hiện.

Trước khi đồng ý thực hiện bộ phim, Hoffman đã thử nghiệm một số kiểu hóa trang để xem liệu mình giả phụ nữ có giống không. Khi tự thấy có thể đảm nhiệm, nhưng sẽ không *xinh đẹp*, ông nhận ra mình phải thực hiện dự án này. Ông giải thích với vợ: “Anh nghĩ mình là một người phụ nữ thú vị [với tư cách là Dorothy Michaels]. Và anh biết nếu gặp chính mình trong một bữa tiệc, anh sẽ không nói chuyện với người đó vì cô ấy không đáp ứng đầy đủ những yêu cầu về thể chất mà chúng ta nghĩ rằng phụ nữ phải có để bọn anh rủ họ đi chơi... Có quá nhiều phụ nữ thú vị mà anh chưa có kinh nghiệm để biết trong cuộc đời này vì anh đã bị tẩy não.” Sự đồng cảm đã khiến diễn xuất của Hoffman – và thông điệp của phim – trở nên thuyết phục và mạnh mẽ hơn.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Điều tương tự cũng thường xuyên xảy ra trong kinh doanh. Dù bạn đang cố gắng áp dụng cách làm việc mới vào nhóm của mình, đề nghị các nhà đầu tư tài trợ cho bạn, thuyết phục khách hàng mua sản phẩm của bạn hoặc kêu gọi công chúng đóng góp cho sự nghiệp của bạn, thì thành công của bạn cũng phụ thuộc vào khả năng nắm bắt mong muốn và nhu cầu của những người xung quanh. Chúng tôi đã chứng kiến điều này lặp đi lặp lại ở công ty của mình khi tạo các bản trình bày cho khách hàng và hướng dẫn họ cách truyền đạt hiệu quả. Nếu mọi người cảm thấy được lắng nghe, họ sẽ dễ tiếp thu thông điệp của bạn hơn. Và bằng cách lắng nghe, bạn hiểu rõ hơn về những gì họ thực sự cần – không chỉ những gì bạn nghĩ họ cần – điều này sẽ thúc đẩy mối quan hệ của bạn với các bên liên quan về lâu dài.

Làm thế nào để bạn xây dựng năng lực đồng cảm? Bạn có thể tập luyện các bài tập được sử dụng trong nhiều lĩnh vực. Các nhân viên khảo giá bí mật

đóng vai khách hàng mua lẻ và ghi lại đánh giá của mình. Các nhà phát triển sản phẩm phân tích các trường hợp sử dụng và phỏng vấn người tiêu dùng để lường tượng ra cách họ sẽ tương tác với sản phẩm. Các nhà đàm phán đóng vai để hình dung ra các quan điểm đối lập trước khi nhập cuộc.

Khi đã bắt đầu phát triển sự đồng cảm như một kỹ năng, bạn có thể biến nó thành một phần không thể thiếu trong công việc của mình. Bạn có thể thử hình dung quan điểm khác nhau của các bên liên quan theo cách mà Giám đốc Điều hành Airbnb Brian Chesky và đội ngũ của ông đã làm. Như được mô tả trong một bài đăng trên tờ *Fast Company*, họ lập bảng phân cảnh cho cả chủ, khách và quy trình tuyển dụng – lấy cảm hứng từ kỹ thuật làm phim của Disney. Họ tạo ra danh sách các thời điểm quan trọng trong ba trải nghiệm này, sau đó phát triển những thời điểm quan trọng nhất và mang nhiều cảm xúc nhất thành những câu chuyện đầy đủ hơn.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Người đồng sáng lập Nathan Blecharczyk nói rằng họ đã học được rất nhiều điều: “Điều mà bảng phân cảnh đã thể hiện rõ ràng là chúng tôi đã bỏ lỡ một phần lớn của bức tranh. Có rất nhiều khoảnh khắc quan trọng mà chúng tôi đã chẳng làm gì cả.” Các bảng phân cảnh cuối cùng đã giúp công ty thực hiện chiến lược di động và thậm chí truyền cảm hứng cho các tính năng mới, cho phép Airbnb kết nối với khách du lịch dù họ ở bất kỳ đâu.<sup>1</sup>

Bạn cũng phải lắng nghe cẩn thận những người có liên quan và kiểm tra hiểu biết của bản thân về những gì đang được nhắc đến. Các trọng tài làm việc này để nắm được những gì cả hai bên cần trong một tranh chấp, trước khi cố gắng đưa ra giải pháp. Các giám đốc điều hành mới thường bắt đầu lắng nghe nhân viên và khách hàng để có được góc nhìn của họ về các vấn đề và cơ hội.

Đó là những gì Lou Gerstner đã làm vào thập niên 1990, khi hội đồng quản trị IBM tuyển dụng ông

nhằm xoay chuyển tình thế gần như phá sản của công ty. Gerstner gọi chuyển nghe ngóng của mình là Operation Bear Hug (có thể hiểu là “tình thế hoạt động bắt buộc”). Ông cho các quản lý ba tháng để gặp gỡ khách hàng, hỏi về những vấn đề họ đang gặp phải cũng như IBM có thể giúp đỡ như thế nào. Sau đó, các quản lý phải tóm tắt lại các cuộc trò chuyện thành bản ghi nhớ. Gerstner cũng tự mình gọi điện cho khách hàng mỗi ngày. Ông tìm hiểu nhân viên bằng cách xem nhiều trang web khác nhau của IBM và tổ chức các buổi họp để chia sẻ thông tin cập nhật, thử nghiệm ý tưởng và giải quyết các mối quan tâm. Ông tổ chức các buổi Hỏi & Đáp không có kịch bản sẵn dài 90 phút với nhân viên, và nói chuyện trực tiếp với 20.000 người lao động.

Gerstner nói: “Tôi đã lắng nghe và đã rất cố gắng để không kết luận vội vàng.”

Đó là một bước quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược, cho phép nhóm điều hành



## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

xây dựng các kế hoạch để khiến IBM trở nên phù hợp và cạnh tranh được trở lại. Nhưng nó đã dẫn đến một thay đổi lớn hơn trong văn hóa của IBM, biến công ty từ một bộ máy quan liêu tập trung vào bên trong thành một nhà đổi mới theo định hướng thị trường.

Hãy đồng cảm với những người bạn cần thuyết phục mua sản phẩm hay dịch vụ hoặc những người làm việc chăm chỉ thay mặt bạn. Việc đó sẽ cung cấp cho bạn những ý tưởng hay hơn và khiến lời nói của bạn trở nên có giá trị. Và nếu các bên liên quan có thể đồng cảm ngược lại với bạn, thì bạn đang trên hành trình xây dựng mối quan hệ thực sự lâu dài với họ đấy.

---

NANCY DUARTE là Giám đốc Điều hành của Duarte Design và là tác giả cuốn *HBR Guide to Persuasive Presentations* (Trình bày thuyết

## Để thu phục mọi người,...

phục\*) (Harvard Business Review Press, 2012), cũng như hai cuốn sách về nghệ thuật trình bày, *Slide:ology: The Art and Science of Create Great Presentations* (Học cách thiết kế slide\*\*) (O'Reilly Media, 2008) và *Resonate: Present Visual Stories That Transform Audiences* (tạm dịch: Tạo sự đồng cảm: Trình bày những câu chuyện trực quan làm thay đổi khán giả) (Wiley, 2010). Cô là đồng tác giả cùng Patti Sanchez của *Illuminate: Ignite Change Through Speeches, Stories, Ceremonies, and Symbols* (tạm dịch: Soi sáng tỏ: Châm ngòi thay đổi thông qua các bài phát biểu, câu chuyện, nghi thức và biểu tượng) (Portfolio, 2016).

## Ghi chú

1. S. Kessler, "How Snow White Helped Airbnb's Mobile Mission," *Fast Company*, ngày 8 tháng Mười một, 2012, <http://www.fastcreate.com/1681924/how-snow-white-helped-airbnbs-mobile-mission>; N. Blecharczyk, "Visualizing the Customer Experience," Sequoia Capital, <https://www.sequoiacap.com/article/visualizing-customer-experience/>; A. Carr, "Inside

---

\* Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2016. (BTV)

\*\* Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018. (BTV)

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Airbnb's Grand Hotel Plans," *Fast Company*, ngày 17 tháng Ba, 2014, <http://www.fastcompany.com/3027107/punk-meet-rock-airbnb-brian-chesky-chip-conley>.

06

**Kể chuyện  
khiến mọi người  
cảm động**

Bài phỏng vấn ROBERT MCKEE  
BRONWYN FRYER thực hiện

**T**huyết phục được người khác là phần quan trọng nhất của hoạt động kinh doanh. Bạn phải thuyết phục được khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn, bạn phải thuyết phục được nhân viên và đồng nghiệp đồng hành với kế hoạch chiến lược mới hoặc tái tổ chức, bạn phải thuyết phục được các nhà đầu tư mua (hoặc không bán) cổ phiếu của bạn, bạn phải thuyết phục được các đối tác ký kết giao dịch tiếp theo... Nhưng bất chấp tầm quan trọng của việc thuyết phục, hầu hết các giám đốc điều hành đều gặp khó khăn trong giao tiếp, chưa nói đến việc truyền cảm hứng. Họ thường xuyên bị lạc trong những trang bị cho việc

thuyết trình tại công ty: các slide PowerPoint, những bản ghi nhớ khô khan và các công văn cường điệu từ bộ phận truyền thông. Ngay cả những nỗ lực được nghiên cứu và cân nhắc kỹ lưỡng nhất cũng thường được đón nhận bằng thái độ hoài nghi, uể oải, hoặc thẳng thừng gạt bỏ.

Tại sao việc thuyết phục lại khó khăn đến thế và bạn có thể làm gì để khiến mọi người tin tưởng? Để tìm kiếm câu trả lời, biên tập viên cấp cao của HBR, Bronwyn Fryer, đã đến thăm Robert McKee, giảng viên biên kịch nổi tiếng và được kính trọng nhất trên thế giới, tại nhà riêng của ông ở Los Angeles. Là một cây viết và đạo diễn từng đoạt giải thưởng, McKee chuyển đến California sau khi học tiến sĩ về nghệ thuật điện ảnh tại Đại học Michigan. Sau đó, ông giảng dạy tại Trường Điện ảnh và Truyền hình thuộc Đại học Nam California trước khi thành lập công ty riêng Two Arts để đưa các bài giảng về nghệ thuật kể chuyện của mình ra

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

toàn thế giới, tới với khán giả bao gồm các nhà văn, đạo diễn, nhà sản xuất, diễn viên và giám đốc điều hành công ty giải trí.

Các sinh viên của McKee đã viết, đạo diễn và sản xuất hàng trăm bộ phim đình đám, bao gồm *Forrest Gump*, *Erin Brockovich*, *The Color Purple*, *Gandhi*, *Monty Python and the Holy Grail*, *Sleepless in Seattle*, *Toy Story* và *Nixon*. Họ đã giành được 18 giải Oscar, 109 giải Emmy, 19 giải Writers Guild và 16 giải Directors Guild of America. Người đoạt giải Emmy Brian Cox đóng vai McKee trong bộ phim *Adaptation* năm 2002, kể về cuộc đời của một nhà biên kịch cố gắng chuyển thể cuốn sách *The Orchid Thief* (tạm dịch: Kẻ trộm Lan). McKee cũng đóng vai trò tư vấn dự án cho các công ty sản xuất phim và truyền hình như Disney, Pixar và Paramount cũng như các tập đoàn lớn (bao gồm cả Microsoft), những nơi thường xuyên cử toàn bộ nhân viên sáng tạo của mình đến tham dự các bài giảng của ông.

McKee tin rằng các giám đốc điều hành có thể thu hút người nghe ở một cấp độ hoàn toàn mới nếu họ chịu bỏ các slide PowerPoint đi và học cách kể những câu chuyện hay. Trong cuốn sách bán chạy *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting* (tạm dịch: Câu chuyện: Nội dung, cấu trúc, phong cách và nguyên tắc viết kịch bản) của mình, được HarperCollins xuất bản năm 1997, McKee lập luận rằng những câu chuyện “đáp ứng một nhu cầu sâu sắc của con người: nắm bắt các khuôn mẫu sống – không chỉ đơn thuần là một bài tập trí tuệ, nhưng trong một trải nghiệm rất riêng tư, đầy cảm xúc.”

Nội dung tiếp theo là bản ghi đã được chỉnh sửa và rút gọn về cuộc trao đổi của McKee với HBR.



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

*Tại sao một CEO hoặc nhà quản lý  
nên chú ý đến một nhà biên kịch?*

Một phần quan trọng trong công việc của CEO là thúc đẩy mọi người đạt được những mục tiêu nhất định. Để làm được điều này, người đó phải gắn kết cảm xúc của họ và chìa khóa mở cửa trái tim chính là câu chuyện. Có hai cách để thuyết phục mọi người. Cách đầu tiên là hùng biện theo lối cũ, như hầu hết giám đốc điều hành được đào tạo. Đó là một quá trình trí tuệ và trong thế giới kinh doanh, nó thường bao gồm một bản trình bày PowerPoint mà trong đó bạn nói: “Đây là thách thức lớn nhất của công ty chúng ta và đây cũng là những gì chúng ta cần làm để phát triển thịnh vượng.” Bạn đưa ra số liệu thống kê, dữ kiện cũng như trích dẫn từ những người có thẩm quyền. Nhưng cách hùng biện này có hai vấn đề. Đầu tiên, những người mà bạn đang trò chuyện cùng đã có những căn cứ, số liệu thống kê và kinh nghiệm của riêng họ. Khi bạn cố gắng

thuyết phục họ, trong đầu họ đang tranh cãi với bạn. Thứ hai, nếu thành công trong việc thuyết phục họ, bạn cũng chỉ thành công trên cơ sở trí óc. Thế là chưa đủ, bởi hành động của mọi người không chỉ được truyền cảm hứng dựa trên lý trí.

Một cách khác mạnh mẽ hơn nhiều để thuyết phục mọi người là hợp nhất ý tưởng với cảm xúc. Cách tốt nhất để làm việc này là kể một câu chuyện hấp dẫn. Trong một câu chuyện, bạn không chỉ truyền tải nhiều thông tin vào câu chuyện mà còn khơi dậy cảm xúc và năng lượng của người nghe. Việc thuyết phục bằng câu chuyện không dễ. Bất kỳ người thông minh nào cũng có thể ngồi xuống và lập danh sách. Việc xây dựng lý luận bằng phép hùng biện kiểu cũ thường đòi hỏi sự hợp lý nhưng không quá sáng tạo. Nhưng việc trình bày một ý tưởng chứa đủ sức mạnh cảm xúc để trở nên đáng nhớ thì đòi hỏi hiểu biết sâu sắc và kỹ năng kể chuyện sống động. Nếu có thể khai thác trí tưởng

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

tượng và các nguyên tắc của một câu chuyện được kể khéo léo, bạn sẽ khiến mọi người phải đứng lên vỗ tay thay vì ngáp dài và phớt lờ bạn.

*Vậy một câu chuyện là gì?*

Về cơ bản, một câu chuyện thể hiện cuộc sống thay đổi thế nào và tại sao. Nó bắt đầu bằng tình huống cuộc sống tương đối cân bằng: Bạn đi làm ngày này qua ngày khác, tuần này qua tuần khác, mọi thứ đều ổn. Bạn mong đợi nó sẽ cứ diễn ra như thế. Nhưng có một sự kiện – trong lĩnh vực viết kịch bản, chúng tôi gọi là “biến cố thúc đẩy” – khiến cuộc sống mất cân bằng. Bạn nhận được một công việc mới, hoặc ông chủ chết vì đau tim, hoặc một khách hàng lớn đe dọa rời đi. Câu chuyện tiếp tục mô tả làm thế nào, trong nỗ lực khôi phục sự cân bằng, những kỳ vọng chủ quan của nhân vật chính và phải thực tế khách quan bất hợp tác. Một người kể chuyện giỏi mô tả việc đối phó với những thế lực chống đối

Kể chuyện khiến mọi người cảm động

này, kêu gọi nhân vật chính đào sâu hơn, làm việc với các nguồn tài nguyên khan hiếm, đưa ra những quyết định khó khăn, hành động bất chấp rủi ro và cuối cùng khám phá ra sự thật. Tất cả những người kể chuyện tuyệt vời kể từ buổi bình minh của thời đại – từ người Hy Lạp cổ đại đến thời Shakespeare và cho tới ngày nay – đều đã giải quyết vấn đề cơ bản này giữa kỳ vọng chủ quan và thực tế tàn khốc.

*Một giám đốc điều hành học cách  
kể chuyện như thế nào?*

Những câu chuyện đã thấm nhuần vào bạn hàng nghìn lần kể từ khi mẹ bé bạn vào lòng. Bạn đã đọc những cuốn sách hay, xem phim, kịch. Hơn nữa, bản tính tự nhiên của con người là *muốn* giải quyết các câu chuyện. Các nhà tâm lý học nhận thức mô tả cách tâm trí con người, trong nỗ lực hiểu và ghi nhớ, tập hợp các mảnh ghép của kinh nghiệm thành một câu chuyện, bắt đầu với mong

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

muốn cá nhân, mục tiêu cuộc sống, sau đó miêu tả cuộc đấu tranh chống lại các thế lực ngăn cản mong muốn đó. Những câu chuyện là cách chúng ta nhớ; chúng ta có xu hướng quên các danh sách và gạch đầu dòng.

Các doanh nhân không chỉ phải hiểu quá khứ của công ty mình mà còn phải dự tính tương lai. Và bạn hình dung tương lai như thế nào? Như một câu chuyện. Bạn tạo ra kịch bản trong đầu về các sự kiện có thể xảy ra trong tương lai để cố gắng đoán trước sinh mệnh của công ty hoặc cuộc sống cá nhân của chính mình. Vì vậy, nếu một doanh nhân hiểu rằng tâm trí của họ tự nhiên muốn lồng ghép trải nghiệm vào một câu chuyện, thì chìa khóa để thu hút khán giả không phải là chống lại thói thúc này mà là đón nhận nó bằng cách kể một câu chuyện hay.

Kể chuyện khiến mọi người cảm động

*Điều gì tạo nên một câu chuyện hay?*

Bạn thực sự sẽ không muốn kể một câu chuyện từ đầu đến cuối mô tả kết quả đáp ứng kỳ vọng như thế nào. Việc này sẽ rất nhàm chán và vô vị. Thay vào đó, bạn muốn thể hiện cuộc đấu tranh giữa kỳ vọng và thực tế cùng tất cả sự khó chịu của nó.

Chẳng hạn, hãy hình dung câu chuyện về một công ty khởi nghiệp công nghệ sinh học mà chúng ta sẽ gọi là Chemcorp, giám đốc điều hành của công ty phải thuyết phục một số chủ ngân hàng ở Phố Wall đầu tư vào. Anh ta có thể nói với họ rằng Chemcorp đã phát hiện ra một hợp chất hóa học ngăn ngừa các cơn đau tim và đưa ra rất nhiều trang trình bày quy mô thị trường, kế hoạch kinh doanh, sơ đồ tổ chức... Các chủ ngân hàng sẽ gật đầu một cách lịch sự và ngáp ngắn ngáp dài trong khi nghĩ về tất cả các công ty khác có vị trí tốt hơn trong thị trường của Chemcorp.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Hoặc thay vào đó, giám đốc điều hành có thể biến màn thuyết phục của mình thành một câu chuyện, bắt đầu với việc một người gần gũi với anh ta – chẳng hạn như cha anh ta – đã chết vì đau tim. Như thế, chính trạng thái tự nhiên trở thành nhân vật phản diện đầu tiên mà giám đốc điều hành – với tư cách là nhân vật chính – phải vượt qua. Câu chuyện có thể diễn ra như thế này: Trong cơn đau buồn, anh nhận ra nếu bệnh tim có chất chỉ thị hóa học thì cái chết của cha anh có thể đã được ngăn chặn. Công ty của anh đã phát hiện ra một loại protein xuất hiện trong máu ngay trước cơn đau tim và phát triển một thử nghiệm để thực hiện với chi phí thấp.

Nhưng bây giờ, họ phải đối mặt với một đối thủ mới: FDA. Quá trình phê duyệt đầy rủi ro và nguy hiểm. FDA từ chối đơn đăng ký đầu tiên, nhưng nghiên cứu mới cho thấy thử nghiệm này thậm chí còn hoạt động tốt hơn mong đợi của bất kỳ ai, vì vậy

cơ quan chấp thuận đơn đăng ký thứ hai. Trong khi đó, tiền của Chemcorp đang cạn kiệt dần, một đối tác quan trọng rời đi và bắt đầu thành lập công ty của riêng mình. Giờ đây, Chemcorp đang trong một cuộc đua nước rút để có được tấm bằng sáng chế đáng kinh ngạc.

Việc các tác nhân đối kháng dồn lại thế này tạo ra sự hồi hộp. Nhân vật chính đã khơi lên trong đầu các ông chủ ngân hàng ý nghĩ rằng câu chuyện có thể không có kết thúc có hậu. Anh đã kích thích, khiến họ phải nhấp nhóm vì hồi hộp và anh nói: “Chúng tôi đã thắng cuộc đua, chúng tôi đã có bằng sáng chế, chúng tôi đã sẵn sàng để ra mắt công chúng và cứu sống 1/4 triệu người mỗi năm.” Rồi các ông chủ ngân hàng cứ thế tung tiền ra.



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

*Phải chăng anh đang nói về việc  
phóng đại và lôi kéo?*

Không. Mặc dù doanh nhân thường nghi ngờ những câu chuyện vì các lý do bạn đề xuất, thực tế là số liệu thống kê được sử dụng để nói dối và nói dối thậm tệ, trong khi các báo cáo kế toán thường trình bày bóng bẩy nhưng nội dung vớ vẩn – hãy cứ nhìn Enron và WorldCom.

Khi mọi người yêu cầu tôi giúp biến bài thuyết trình của họ thành câu chuyện, tôi bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi. Tôi phân tích tâm lý các công ty của họ và cả loạt sự việc đầy kịch tính xuất hiện. Nhưng hầu hết các công ty và giám đốc điều hành đều giấu hết những chuyện chẳng mấy hay ho, các khó khăn, những địch thủ và sự vật lộn của mình. Họ thích trưng ra một bức tranh màu hồng – và buồn tẻ – cho thế giới. Nhưng với tư cách là một người kể chuyện, bạn sẽ muốn đặt các vấn đề ra

Kể chuyện khiến mọi người cảm động

trước mắt, sau đó cho thấy mình đã vượt qua chúng như thế nào. Khi bạn kể câu chuyện về cuộc đấu tranh chống lại những địch thủ thực sự, khán giả sẽ thấy bạn là một người năng động, thú vị. Và tôi biết phương pháp kể chuyện có hiệu quả, bởi sau khi tôi tư vấn cho hàng chục công ty để người đứng đầu kể những câu chuyện thú vị cho Phố Wall, họ đều đã nhận được tiền.

*Vẽ một bức tranh tích cực thì có gì sai?*

Nó không đúng. Bạn có thể gửi một thông cáo báo chí nói về doanh số bán hàng tăng lên và một tương lai tươi sáng, nhưng khán giả của bạn biết rằng việc chưa bao giờ dễ dàng như vậy. Họ biết bạn không hoàn hảo; họ biết đối thủ cạnh tranh của bạn không hẳn là kẻ xấu. Họ biết bạn đã xuyên tạc tuyên bố để khiến công ty mình có vẻ tốt đẹp. Những hình ảnh tích cực, mang tính giả định và thông cáo báo chí soạn sẵn thực sự chống lại bạn, vì chúng khiến

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

những người mà bạn đang cố gắng thuyết phục mất lòng tin. Tôi ngờ rằng hầu hết các CEO đều không tin chính người đưa ra ý tưởng cho họ – và nếu họ đã không tin những lời thổi phồng, thì tại sao công chúng phải tin?

Điều trớ trêu vĩ đại của sự tồn tại là những điều khiến cuộc sống trở nên đáng sống lại không đến từ khía cạnh “màu hồng”. Tất cả chúng ta thêm là kẻ hài lòng với cuộc sống hiện tại, biếng lười, vô lo vô nghĩ, nhưng cuộc đời không cho phép như vậy. Nghị lực sống đến từ mặt tối. Nó đến từ mọi thứ khiến chúng ta khổ sở. Khi đấu tranh chống lại những sức mạnh tiêu cực này, chúng ta buộc phải sống sâu sắc hơn, đầy đủ hơn.

*Vậy việc thừa nhận mặt tối này  
giúp chúng ta có sức thuyết phục hơn?*

Tất nhiên. Bởi bạn thành thực hơn. Một trong những nguyên tắc kể chuyện hay là hiểu được rằng

tất cả chúng ta đều phải sống trong nỗi khiếp sợ. Sợ hãi là khi bạn không biết điều gì sẽ xảy ra. Khiếp sợ là khi bạn biết điều gì sẽ xảy ra và không thể làm gì để ngăn lại. Cái chết là nỗi khiếp sợ lớn; tất cả chúng ta đều sống trong bóng tối không ngừng thu hẹp của thời gian, và từ bây giờ đến lúc đó, mọi điều tồi tệ đều có thể xảy ra.

Hầu hết chúng ta kìm nén nỗi khiếp sợ này. Chúng ta loại bỏ nó bằng cách truyền nó vào người khác thông qua sự lừa dối, lừa dối, ngược đãi, thờ ơ – những hành động tàn ác lớn và nhỏ. Tất cả chúng ta đều phạm vào những điều xấu xa nhỏ nhỏ đó để giảm bớt áp lực và khiến mình cảm thấy tốt hơn. Sau đó, chúng ta hợp lý hóa hành vi xấu của mình và tự thuyết phục bản thân là người tốt. Các tổ chức cũng làm điều tương tự. Họ phủ nhận sự tồn tại của điều tiêu cực trong khi gây khiếp sợ cho các tổ chức khác hoặc nhân viên của mình.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Nếu là người thực tế, bạn biết rằng đây là bản chất của con người; bạn nhận ra hành vi này là nền tảng của tất cả bản chất. Mệnh lệnh trong tự nhiên là tuân theo quy tắc vàng của sự sống còn: Đối xử với người khác theo cách bạn muốn bản thân được đối xử. Theo lẽ tự nhiên, nếu bạn đề nghị hợp tác và nhận lại sự hợp tác, mối quan hệ của bạn sẽ trở nên tốt hơn. Nhưng nếu bạn đề nghị hợp tác và nhận lại sự chống đối, bạn cũng sẽ đáp lại bằng sự chống đối – ở cấp độ cao hơn.

Kể từ khi còn ngồi quanh đống lửa trong hang động, con người đã kể những câu chuyện để giúp mình đối phó với nỗi kinh hoàng của cuộc sống và cuộc đấu tranh để tồn tại. Tất cả những câu chuyện tuyệt vời đều soi sáng mặt tối. Tôi không nói về điều gọi là cái ác “thuần túy”, bởi nó không tồn tại. Tất cả chúng ta đều có mặt xấu và tốt và chúng liên

tục chiến đấu với nhau. Kenneth Lay\* nói rằng việc xóa sổ công ăn việc làm và các khoản tiết kiệm của người khác là không chủ ý. Hannibal Lecter\*\* hóm hỉnh, duyên dáng, thông minh và anh ta ăn gan của người khác. Khán giả đánh giá cao tính trung thực của một người kể chuyện dám thừa nhận mặt tối của con người và thành thật về các sự kiện đối nghịch. Câu chuyện tạo ra năng lượng tích cực nhưng thực tế cho những người nghe.

---

\* Nhà sáng lập, CEO của Tập đoàn Enron vang bóng một thời nước Mỹ, cũng là một trong những nhân vật chủ chốt liên quan trong một trong những vụ án kinh tế nghiêm trọng và phức tạp nhất lịch sử doanh nghiệp Mỹ, cuối cùng chết chìm cùng tập đoàn mà mình đã gây dựng và dẫn dắt. [ND]

\*\* Nhân vật bác sĩ tâm lý nhưng cũng là kẻ giết người hàng loạt và ăn thịt người trong *Sự im lặng của bầy cừu*, được bình chọn là nhân vật phản diện số một trên màn ảnh. (ND)

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

*Điều này có nghĩa anh phải là một kẻ bi quan?*

Vấn đề không phải ở chỗ bạn lạc quan hay bi quan. Tôi thấy dường như con người văn minh là con người đa nghi – người không tin những giá trị bề mặt. Chủ nghĩa hoài nghi là một nguyên tắc khác của người kể chuyện. Người hoài nghi hiểu sự khác biệt giữa văn bản với những điều bất thành văn ẩn đằng sau, và luôn tìm hiểu điều gì đang thực sự diễn ra. Người hoài nghi tìm kiếm sự thật bên dưới bề mặt của cuộc sống, biết rằng suy nghĩ và cảm xúc thực sự của các tổ chức hoặc cá nhân là vô thức và không được bộc lộ. Người hoài nghi luôn nhìn sau lớp mặt nạ. Ví dụ, những đứa trẻ đường phố với hình xăm, khuyên tai, dây xích và áo da, đeo những chiếc mặt nạ tuyệt vời, nhưng người hoài nghi biết chiếc mặt nạ chỉ là một nhân vật. Bên trong bất cứ ai đang cố tỏ ra nổi loạn như vậy là một con người mềm mỏng. Những người thực sự cứng rắn thì không cần cố.

Kể chuyện khiến mọi người cảm động

*Vậy thì một câu chuyện bao hàm cả mặt tối sẽ tạo ra  
năng lượng tích cực ở người nghe?*

Chắc chắn rồi. Chúng ta nghe theo những người mà mình tin tưởng. Các lãnh đạo giỏi nhất mà tôi từng tiếp xúc – những nhà sản xuất và đạo diễn – đã phải chấp nhận thực tế có phần u tối. Thay vì giao tiếp thông qua người soạn vở cho mình, họ dẫn dắt diễn viên và đội ngũ vượt qua sự đối nghịch của một thế giới mà trong đó cơ hội để một bộ phim được sản xuất, phân phối và bán cho hàng triệu người xem là 1/1.000. Họ hiểu rõ những người làm việc cho họ yêu thích công việc và sống vì những thành tựu nhỏ góp phần vào chiến thắng cuối cùng.

Tương tự, các CEO phải ngồi ở đầu bàn hoặc trước micro, lèo lái công ty vượt qua những cơn bão của nền kinh tế tồi tệ và sự cạnh tranh gay gắt. Nếu bạn nhìn thẳng vào mắt khán giả, bày ra những thử thách thực sự đáng sợ của mình và nói: “Chúng ta



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

sẽ gặp may mắn nếu vượt qua được điều này, nhưng đây là điều tôi nghĩ chúng ta nên làm,” họ sẽ lắng nghe bạn.

Để khiến mọi người ủng hộ mình, bạn có thể kể một câu chuyện trung thực. Câu chuyện về General Electric thật tuyệt vời và không liên quan đến việc cựu Chủ tịch Jack Welch sùng bái sự nổi tiếng. Nếu có cái nhìn rộng lớn về cuộc sống, bạn có thể nhìn thấy ở tất cả các cấp độ phức tạp của nó và tôn vinh nó trong một câu chuyện. Một giám đốc điều hành vĩ đại là người hiểu và chấp nhận bản thân với tất cả những điểm tốt lẫn xấu, vì thế họ cũng có lòng trắc ẩn với người khác. Lòng trắc ẩn này được thể hiện trong các câu chuyện.

Lấy ví dụ về tình yêu công việc. Nhiều năm trước, khi còn học cao học, tôi đã làm công việc điều tra gian lận bảo hiểm. Người yêu cầu bồi thường trong trường hợp nọ là một người nhập cư đã bị chấn thương nặng ở đầu trên một dây chuyền

lắp ráp ô tô. Anh là người lắp ráp cửa sổ nhanh nhất đây chuyên và rất tự hào về công việc của mình. Anh nói chuyện với tôi khi đang đợi để được lắp một tấm lưới titanium vào đầu.

Người đàn ông này đã bị thương nặng, nhưng công ty cho rằng anh là một kẻ lừa đảo. Bất chấp điều đó, anh vẫn vô cùng tận tâm. Tất cả những gì anh muốn là trở lại làm việc. Anh biết giá trị của công việc, bất kể nó lặp đi lặp lại nhằm chán đến thế nào. Anh tự hào về điều đó và thậm chí về công ty đã buộc tội mình gian dối. Thật tuyệt vời cho CEO của công ty xe hơi đó khi kể về việc các nhà quản lý đã nhận ra sự sai trái trong lời buộc tội của họ và sau đó thưởng cho nhân viên kia vì sự cống hiến của anh. Đổi lại, công ty được đền đáp bằng nỗ lực gấp đôi từ tất cả các nhân viên đã nghe chuyện.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

*Làm thế nào để người kể chuyện khám phá  
và khai quật những câu chuyện muốn được kể?*

Người kể chuyện khám phá câu chuyện bằng cách đặt một số câu hỏi chính. Đầu tiên, nhân vật chính của tôi muốn gì để khôi phục sự cân bằng trong cuộc sống? Khao khát là “máu” của một câu chuyện. Khao khát không phải là một danh sách mua sắm mà là một nhu cầu cốt lõi, nếu được thỏa mãn, câu chuyện sẽ dừng lại. Tiếp theo, điều gì đang ngăn cản nhân vật chính đạt được mong muốn của mình? Các sức mạnh bên trong? Sự nghi ngờ? Nỗi sợ? Sự rối rắm? Xung đột cá nhân với bạn bè, gia đình, người yêu? Xung đột xã hội nảy sinh tại các thể chế khác nhau trong xã hội? Xung đột về thể chất? Các thể lực của Mẹ Thiên nhiên? Các bệnh gây chết người trong không khí? Không đủ thời gian để hoàn thành công việc? Cái ô tô chết tiệt không nổ máy? Những sự đối kháng đến từ con người, xã hội, thời gian, không gian và mọi đối tượng trong đó, hoặc

bất kỳ sự kết hợp nào của các lực lượng ấy cùng một lúc. Khi đó, nhân vật chính quyết định hành động thế nào để đạt được mong muốn khi đối mặt với những thế lực ấy? Trả lời cho câu hỏi này, người kể chuyện khám phá ra sự thật về các nhân vật của họ, bởi trái tim của một người được bộc lộ qua lựa chọn mà họ đưa ra khi bị áp lực. Cuối cùng, người kể chuyện dựa vào thiết kế của các sự kiện mà họ đã tạo ra và hỏi: “Tôi có tin điều này không? Tôi không thối phồng, cũng không phải đang tìm cách giảm nhẹ thực tế của cuộc đấu tranh chứ? Đây có phải là lời kể trung thực, dù trời có thể sụp không?”

*Việc trở thành một người kể chuyện giỏi có khiến  
anh ta trở thành một nhà lãnh đạo giỏi không?*

Không nhất thiết, nhưng bạn nắm được các nguyên tắc kể chuyện, bạn có thể hiểu rõ hơn về bản thân cùng bản chất con người và điều đó sẽ khiến cơ hội nghiêng về phía bạn. Tôi có thể dạy các nguyên tắc

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

chính thức của câu chuyện, nhưng không thể dạy cho một người chưa thực sự sống một cách đúng đắn. Nghệ thuật kể chuyện đòi hỏi trí thông minh, nhưng cũng đòi hỏi kinh nghiệm sống mà tôi đã ghi nhận ở các đạo diễn tài năng: nỗi đau của tuổi thơ. Chấn thương thời thơ ấu đẩy bạn vào một dạng tâm thần phân liệt nhẹ khiến bạn nhìn cuộc sống đồng thời theo hai cách: Thứ nhất, đó là trải nghiệm trực tiếp, theo thời gian thực, nhưng đồng thời não của bạn ghi lại nó như dưới dạng nguyên liệu mà từ đó bạn sẽ tạo ra ý tưởng kinh doanh, khoa học hoặc nghệ thuật. Giống như một con dao hai lưỡi, trí óc sáng tạo sẽ xuyên vào sự thật của bản thân và nhân tính của người khác.

Hiểu biết về bản thân là gốc rễ của mọi câu chuyện tuyệt vời. Một người kể chuyện tạo ra tất cả nhân vật từ chính bản thân bằng cách đặt câu hỏi: “Nếu là nhân vật này trong những hoàn cảnh này, tôi sẽ làm gì?” Càng hiểu rõ về con người mình,

bạn càng có thể đánh giá đúng con người của người khác trong tất cả cuộc đấu tranh thiện-ác của họ. Tôi lập luận rằng những nhà lãnh đạo vĩ đại mà Jim Collins mô tả là những người hiểu rất rõ về bản thân. Họ cân bằng hiểu biết sâu sắc về bản thân và lòng tự trọng với thái độ hoài nghi. Những người kể chuyện vĩ đại – và tôi ngờ rằng, cả những nhà lãnh đạo vĩ đại – là những người hoài nghi hiểu rõ mặt nạ của chính họ cũng như các mặt nạ của cuộc sống và sự hiểu biết này khiến họ trở nên khiêm tốn. Họ nhìn thấy nhân tính của người khác và đối xử với những người này bằng lòng thương nhưng thực tế. Tính hai mặt đó tạo nên một nhà lãnh đạo tuyệt vời.

---

ROBERT MCKEE từng là giảng viên biên kịch nổi tiếng tại Trường Điện ảnh và Truyền hình, Đại học Nam California. Công ty Two Arts của anh đưa các chuyên đề nghiên cứu về nghệ thuật kể chuyện của anh ra toàn thế giới, đến với đông đảo khán giả gồm các nhà biên kịch, tiểu thuyết gia, nhà viết kịch, nhà thơ, nhà làm phim tài liệu, nhà sản xuất và đạo diễn.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

BRONWYN FRYER là một cây viết cộng tác và cựu biên tập viên cấp cao của *Harvard Business Review*.

07

**Khả năng thuyết phục  
đáng ngạc nhiên  
của một tờ giấy  
ghi chú**

Kevin Hogan



**H**ãy hình dung bạn thực sự cần thuyết phục người khác làm điều gì đó, chẳng hạn như hoàn thành nhiệm vụ. Bạn có thể ngạc nhiên khi biết một trong những cách tốt nhất để khiến ai đó tuân thủ theo yêu cầu của bạn là thông qua một việc làm rất nhỏ giúp tạo thêm dấu ấn cá nhân: dán một tờ giấy ghi chú.

Một bộ thử nghiệm tuyệt vời của Randy Garner tại Đại học Bang Sam Houston ở Huntsville, Texas, đã phát hiện ra a) thêm dấu ấn cá nhân và b) khiến ai đó cảm thấy bạn đang nhờ họ (chứ không phải bất kỳ ai) có thể mang lại kết quả ấn tượng khi được thực hiện cùng lúc.<sup>1</sup>

Khả năng thuyết phục đáng ngạc nhiên...

Mục tiêu các thử nghiệm của Garner là để xem điều gì cần thiết tạo ra sự đồng ý hoàn thành khảo sát – thường khá dài và tẻ nhạt – bởi các giáo sư đồng nghiệp tại trường đại học, chỉ liên lạc qua thư nội bộ. Yếu tố tác động trong các thí nghiệm này là việc sử dụng các giấy ghi chú. Trong một thử nghiệm, anh gửi khảo sát đến ba nhóm riêng biệt, mỗi nhóm có 50 giáo sư (tổng cộng 150 giáo sư). Ba nhóm nhận được ba yêu cầu khác nhau như sau:

*Nhóm 1* nhận được bản khảo sát đính kèm một tờ giấy ghi chú yêu cầu trả lại bản khảo sát đã hoàn thành.

*Nhóm 2* nhận được bản khảo sát với thông điệp tương tự được viết tay trên phong bì thay vì trên giấy ghi chú.

*Nhóm 3* nhận được bản khảo sát trong phong bì nhưng không có thông điệp viết tay.

Chuyện gì đã xảy ra?

### **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

- Nhóm 3: 36% giáo sư trả lại khảo sát.
- Nhóm 2: 48% giáo sư trả lại khảo sát.
- Nhóm 1: 76% giáo sư trả lại khảo sát.

Việc phổ biến thử nghiệm này trong các bối cảnh khác chỉ yêu cầu việc hiểu *tại sao* giấy ghi chú lại hiệu quả như vậy. Nó đại diện cho nhiều kích hoạt hành vi mạnh mẽ bao hàm trong một món đồ bé nhỏ:

1. Nó không phù hợp với môi trường: Tờ giấy ghi chú chiếm không gian và trông rối mắt. Do đó, bộ não muốn nó biến mất.
2. Nó thu hút sự chú ý trước hết vì điều 1. Thật khó để bỏ qua.
3. Nó được cá nhân hóa. (Đó là sự khác biệt giữa Nhóm 2 và Nhóm 3 trong thử nghiệm.)
4. Cuối cùng, tờ giấy ghi chú đại diện cho việc *một người* đang giao tiếp với *một người*

Khả năng thuyết phục đáng ngạc nhiên...

*quan trọng khác* – gần như là một yêu cầu đặc biệt, khiến người nhận cảm thấy mình quan trọng.

Garner không thể ngừng việc khám phá thêm yếu tố giấy ghi chú. Anh quyết định thực hiện thử nghiệm thứ hai, gửi cho một nhóm giáo sư một mẫu giấy ghi chú *trống không* đính kèm một trong những khảo sát. Đây là những gì đã xảy ra:

- Nhóm 1 nhận được bản khảo sát với một thông báo trong tờ giấy ghi chú được cá nhân hóa.
- Nhóm 2 nhận được bản khảo sát đính kèm một tờ giấy ghi chú *trống không*.
- Nhóm 3 nhận được bản khảo sát không có giấy ghi chú.

Điều gì đã xảy ra trong nghiên cứu thứ hai?

- Nhóm 3: 34% trả lại khảo sát không có giấy ghi chú (tương tự thử nghiệm đầu tiên).

## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

- Nhóm 2: 43% trả lại khảo sát với giấy ghi chú trống không.
- Nhóm 1: 69% trả lại khảo sát với giấy ghi chú được cá nhân hóa (tương tự thử nghiệm đầu tiên).

Có vẻ điều kỳ diệu thực sự không nằm ở bản thân tờ giấy ghi chú mà là cảm giác kết nối, ý nghĩa và nét nhận diện mà nó đại diện. Cá nhân người gửi khảo sát đang nhờ tôi giúp theo một cách đặc biệt (không chỉ viết ra trên bản khảo sát).

Nhưng kết quả không chỉ dừng lại ở việc có đồng ý làm theo hay không; ngoài ra còn có tốc độ thực hiện và chất lượng của nỗ lực. Garner đã thử nghiệm để xem mọi người sẽ trả lại bản khảo sát tiếp theo nhanh như thế nào nếu có tờ giấy ghi chú kèm theo đồng thời đo lường lượng thông tin mà người được khảo sát phản hồi lại khi có ghi chú đính kèm so với nhóm không nhận được ghi chú. Anh nhận thấy những điều sau:

Khả năng thuyết phục đáng ngạc nhiên...

- Nhóm 1 (có ghi chú) trả lại phong bì có dán tem địa chỉ của họ (SASE) và bản khảo sát trong vòng trung bình bốn ngày.
- Nhóm 2 (không có ghi chú) trả lại SASE và khảo sát trung bình trong năm ngày rưỡi.

Nhưng khác biệt đáng chú ý nhất là Nhóm 1 cũng gửi nhiều bình luận hơn đáng kể và trả lời các câu hỏi mở dài hơn Nhóm 2.

Các thử nghiệm sâu hơn cho thấy nếu một nhiệm vụ dễ thực hiện hoặc dễ tuân thủ, một yêu cầu ghi chú đơn giản không cần phải cá nhân hóa thêm. Nhưng với nhiệm vụ đòi hỏi nhiều hơn, một tờ giấy ghi chú được cá nhân hóa cao hơn rõ ràng hiệu quả hơn giấy ghi chú thông thường đáng kể. Điều gì khiến nó thực sự mang tính cá nhân? Viết một thông điệp ngắn gọn là hiệu quả, nhưng việc thêm tên của người nhận ở trên cùng và tên viết tắt của bạn ở dưới cùng sẽ khiến mức độ đồng ý làm theo cao hơn đáng kể.

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Tôi đã sử dụng lý thuyết cá nhân hóa này với các doanh nhân trên khắp thế giới và đạt được thành công lớn. Ví dụ: một nhà môi giới thế chấp mà tôi làm việc cùng đã thử nghiệm phương pháp này trong thư từ, giúp tăng gấp đôi số lượng cuộc gọi từ những người muốn vay một cách hiệu quả. Và nó không chỉ hiệu quả tại văn phòng hoặc với khách hàng. Những người bạn sống cùng cũng sẽ phản ứng với mô hình giấy ghi chú. (Hãy thử dán một mẫu giấy ghi chú lên gương trong phòng tắm và xem điều gì xảy ra.)

Gần đây, giấy ghi chú được cá nhân hóa đã được chuyển sang dạng kỹ thuật số để sử dụng trong e-mail, với nhiều kết quả khác nhau. Hiệu quả đạt được cao nhất trong e-mail khi hai người đã gặp hoặc biết nhau. Nó chỉ có tác dụng khiêm tốn trong các thư chào hàng được thiết kế cho mục đích bán hàng ngay lập tức, khi người đọc không biết tác giả của lá thư. Việc sử dụng ghi chú trong

Khả năng thuyết phục đáng ngạc nhiên...

thư chào hàng được thiết kế cho khách hàng hiện tại cần thử nghiệm thêm.

Lần tới khi bạn cần đồng nghiệp đồng ý làm theo yêu cầu, hoặc khi cung cấp danh mục đầu tư cho khách hàng tiềm năng xem xét, hãy thử đính kèm một giấy ghi chú. Một dấu ấn cá nhân nhỏ sẽ giúp bạn đạt được kết quả như mong muốn.

---

KEVIN HOGAN là tác giả của 21 cuốn sách, bao gồm cuốn *The Science of Influence: How to Get Anyone to Say Yes* (tạm dịch: Khoa học của việc tác động: Làm sao để người khác đồng ý) (Wiley, 2010) và *The Psychology of Persuasion: How to Persuade Others to Your Way of Thinking* (tạm dịch: Tâm lý thuyết phục: Cách thuyết phục người khác theo cách nghĩ của bạn) (Nhà xuất bản Pelican, 1996).

## Ghi chú

1. R. Garner, "Post-it Note Persuasion: A Sticky Influence," và "What's In a Name? Persuasion Perhaps," *Journal of Consumer Psychology*, 2005.



## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

# 08

Khi nào thuyết phục  
bằng con số  
và dữ kiện?  
khi nào thu hút  
bằng tình cảm?

Michael D. Harris

**K**hi nào nhân viên bán hàng nên thuyết phục bằng con số và dữ kiện, khi nào họ nên cố gắng đánh vào tiềm thức cảm xúc của người mua? Khi nào bạn nên nói chuyện với Lý trí và khi nào nên nói chuyện với Trực giác?

Tôi cho rằng việc bán hàng cho Lý trí thường xuyên dẫn đến tê liệt phân tích, đặc biệt đối với các sản phẩm hoặc dịch vụ phức tạp. Tuy nhiên, hầu hết mọi người vẫn chỉ tiếp thị cho Lý trí. Kết quả là chúng ta dành quá nhiều thời gian theo đuổi các cơ hội bán hàng mà cuối cùng bị đình trệ. Chúng ta cần cải thiện khả năng bán hàng cho Trực giác.

Khi nào thuyết phục bằng con số và dữ kiện?...

Chúng ta mặc định bán cho Lý trí vì khi nghĩ về bản thân, chúng ta đồng cảm với lý trí tỉnh táo của mình. Chúng ta không thể hình dung các giám đốc điều hành nghiêm nghị lại đưa ra quyết định dựa trên cảm xúc, bởi chúng ta coi các quyết định dựa trên cảm xúc của bản thân là phi lý và vô trách nhiệm.

Nhưng nếu Trực giác có logic riêng thì sao? Trong những năm gần đây, các nhà tâm lý học và kinh tế học hành vi đã chỉ ra quyết định cảm tính không phi lý trí cũng không vô trách nhiệm. Bây giờ, chúng ta hiểu rằng các quyết định vô thức của mình thực tế tuân theo một logic rõ ràng. Chúng dựa trên một hệ thống xử lý trí óc theo kinh nghiệm sâu sắc có khả năng quay vòng hàng triệu bit dữ liệu một cách dễ dàng mà không bị quá tải. Mặt khác, tâm trí có ý thức tồn tại một nút thắt cổ chai, bởi nó chỉ có thể xử lý cùng lúc ba hoặc bốn mẫu thông tin mới do những giới hạn của trí nhớ làm việc.<sup>1</sup>

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

Ví dụ, nghiên cứu Iowa Gambling Task nêu bật mức độ hiệu quả của bộ não cảm xúc khi dễ dàng tìm ra xác suất thành công để đạt được lợi nhuận tối đa.<sup>2</sup> Các đối tượng tham gia được cho một khoản tiền tưởng tượng và bốn bộ bài. Mục tiêu là thắng được càng nhiều tiền càng tốt và để làm như vậy, các đối tượng được hướng dẫn rút bài từ bất kỳ bộ nào trong bốn bộ bài.

Các đối tượng không biết các bộ bài đã được chuẩn bị kỹ lưỡng. Rút từ hai trong số bốn bộ thì sẽ liên tục thắng, trong khi hai bộ còn lại có mức tiền thưởng cao nhưng kèm theo các hình phạt “khủng”. Lựa chọn hợp lý là tránh các bộ bài có rủi ro và sau khoảng 50 lá bài, mọi người đã ngừng rút bài từ các bộ có rủi ro. Tuy nhiên, phải đến lá thứ 80, mọi người mới có thể giải thích lý do tại sao. Logic khá chậm.

Nhưng khi theo dõi sự biến chuyển của các đối tượng tham gia, các nhà nghiên cứu phát hiện ra

Khi nào thuyết phục bằng con số và dữ kiện?...

mọi người bắt đầu lo lắng khi tìm đến bộ bài có rủi ro sau chỉ 10 lá đã bốc. Trực giác rất nhanh.

Giáo sư Gerald Zaltman của Trường Kinh doanh Harvard nói rằng 95% quyết định mua hàng của chúng ta diễn ra trong vô thức. Vậy thì tại sao chúng ta không thể nhìn lại lịch sử quyết định của mình và tìm kiếm vô số ví dụ về các quyết định cảm tính? Vì đầu óc tỉnh táo của chúng ta sẽ luôn bịa ra những lý do biện minh cho những quyết định vô thức.

Trong một nghiên cứu ở những người bị chia tách bán cầu não trái và phải để tránh các cơn co giật động kinh trong tương lai, các nhà khoa học đã gửi một thông điệp đến phần não phải là “Hãy đến vòi nước ở hành lang và uống nước.”<sup>3</sup> Sau khi thấy thông điệp, đối tượng đứng dậy và bắt đầu rời khỏi phòng, đó là lúc nhà khoa học gửi thông điệp đến phần não trái và hỏi: “Bạn đang đi đâu vậy?” Hãy nhớ rằng phần não trái chưa từng thấy thông điệp

## **Gây ảnh hưởng & Thuyết phục**

về vòi nước. Nhưng liệu não trái có thừa nhận nó không biết câu trả lời không? Đáp án là không. Thay vào đó, nó trơ trên ngực tạo một lý do hợp lý như: “Ở đây lạnh quá. Tôi đi lấy áo khoác.”

Nếu không thể chắc chắn sử dụng lịch sử ra quyết định của mình làm hướng dẫn, bạn làm sao biết khi nào mình nên bán hàng dựa trên logic và khi nào dựa trên cảm xúc?

Đây là quy tắc may rủi ngắn gọn: Bán hàng đơn giản cho Lý trí, bán hàng phức tạp cho Trực giác.

Kết luận này được hỗ trợ bởi một nghiên cứu năm 2011 dựa trên các đối tượng lựa chọn chiếc xe tốt nhất từ bốn chiếc xe đã qua sử dụng. Mỗi chiếc được đánh giá ở bốn hạng mục khác nhau (chẳng hạn như tiết kiệm xăng). Nhưng có một chiếc xe rõ ràng sở hữu những thuộc tính tốt nhất. Trong tình huống đơn giản chỉ với bốn biến thể này, những người ra quyết định có ý thức làm tốt hơn 15% so với những

Khi nào thuyết phục bằng con số và dữ kiện?...

người ra quyết định vô thức. Khi các nhà nghiên cứu đưa ra tình huống phức tạp hơn – 12 biến – những người ra quyết định vô thức làm tốt hơn đến 42% so với người ra quyết định có ý thức. Nhiều nghiên cứu khác cũng đã chỉ ra trí óc tỉnh táo của chúng ta bị quá tải bởi quá nhiều thông tin như thế nào.

Nếu bạn muốn tác động đến cảm nhận của khách hàng về sản phẩm của mình, hãy cung cấp trải nghiệm tạo ra cảm xúc mong muốn. Một trong những cách tốt nhất để khách hàng trải nghiệm sản phẩm phức tạp của bạn là chia sẻ câu chuyện sống động về khách hàng. Nghiên cứu đã chỉ ra những câu chuyện có thể kích hoạt vùng não xử lý hình ảnh, âm thanh, vị giác và chuyển động.<sup>4</sup> Đối lập với cách tiếp cận này, nhân viên bán hàng sẽ cung cấp cả khối dữ liệu dưới dạng một bản trình bày PowerPoint với 85 slide.

Thay vì cho tâm trí cảm xúc là phi lý trí, hãy nghĩ về nó thế này: Cảm xúc chỉ đơn giản là cách mà sự



## Gây ảnh hưởng & Thuyết phục

vô thức truyền đạt quyết định của nó đến tâm trí có ý thức.

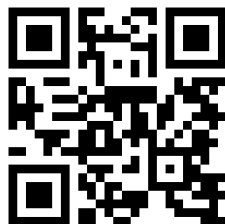
---

MICHAEL D. HARRIS là Giám đốc Điều hành của Insight Demand và là tác giả của *Insight Selling: Surprising Research on What Sales Winners Do Differently* (tạm dịch: Nghiên cứu bất ngờ về cách làm khác biệt của những người bán hàng thắng cuộc) (Wiley, 2014).

## Ghi chú

1. N. Cowan, "The Magical Number 4 in Short-Term Memory: A Reconsideration of Mental Storage Capacity," *Behavioral Brain Science* 24, số 1 (tháng Hai, 2001): 87-114.
2. A. Bechara và cộng sự, "Insensitivity to Future Consequences Following Damage to Human Prefrontal Cortex," *Cognition* 50, số 1-3 (tháng Tư-tháng Sáu, 1995): 7-15.
3. M. S. Gazzaniga, "The Split Brain Revisited," *Scientific American*, ngày 1 tháng Bảy, 1998.
4. G. Everding, "Readers Build Vivid Mental Simulations of Narrative Situations, Brain Scans Suggest," *Medical Xpress*, ngày 26 tháng Một, 2009, <https://medicalxpress.com/news/2009-01-readers-vivid-mental-simulation-narrative.html>.

**Để tìm hiểu thêm  
thông tin về cuốn sách,  
vui lòng quét mã:**



# HARVARD BUSINESS REVIEW

NƠI QUY TỤ NHỮNG BỘ OC TƯ DUY QUẢN TRỊ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



Hãy tìm đọc ấn phẩm HBR OnPoint của chúng tôi để cập nhật những tri thức quản trị tinh túy nhất về các khía cạnh thiết yếu trong kinh doanh. Đây là sẽ là trợ thủ đắc lực dẫn bạn tới thành công.

## Series HBR OnPoint

Liên tục cập nhật các chủ đề hot nhất theo quý:

- Chiến lược
  - Đổi mới sáng tạo
  - Truyền thông giao tiếp
  - Marketing chiến lược
  - Lãnh đạo
  - Lãnh đạo
  - Quản lý bản thân
  - Quản lý sự thay đổi
  - Ra quyết định thông minh
  - Đổi mới mô hình kinh doanh
  - Quản lý trong thời kỳ suy thoái
  - Quản lý rủi ro
- Cùng nhiều chủ đề hấp dẫn khác.

🌐 [Hbr.org.vn](http://Hbr.org.vn)

📘 [fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn. Vui lòng liên hệ: 19002647 hoặc [sales@alphabooks.vn](mailto:sales@alphabooks.vn) để nhận chiết khấu.



# Những lời khuyên thông minh và đầy cảm hứng từ các chuyên gia đầu ngành



**Chinh phục những thử thách khó nhằn trong công việc với những mẹo hay nhất của bộ sách HBR Guide:**

- Tài chính dành cho sếp
- Đưa dự án đến thành công
- Kèm cặp nhân viên
- Chấp cánh ý tưởng kinh doanh
- “Chính trị” nơi công sở
- Trình bày thuyết phục
- Viết hay không khó
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Làm đúng việc
- Giải tỏa áp lực



**Làm chủ những kỹ năng thiết yếu để trở thành một nhà quản lý tài ba cùng bộ sách 20-minute manager:**

- 20 phút làm chủ thời gian
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 phút quản lý sếp
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Giải Quyết Mọi Việc
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 Phút Quản Lý Dự Án

 [Hbr.org.vn](http://Hbr.org.vn)  
 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn.  
Vui lòng liên hệ: 19002647 hoặc [sales@alphabooks.vn](mailto:sales@alphabooks.vn) để nhận chiết khấu.



## GÂY ẢNH HƯỞNG & THUYẾT PHỤC

---

Chịu trách nhiệm xuất bản  
Giám đốc - Tổng Biên tập  
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Trương Hữu Thắng  
Sửa bản in: Trung Trịnh  
Thiết kế bìa: Mạnh Cường  
Trình bày: Vũ Lê Thu

### NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội  
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164  
Website: <http://nhaxuatbanconghuong.com>  
E-mail: [nxbct@moit.gov.vn](mailto:nxbct@moit.gov.vn)

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm  
tại Công ty TNHH In - Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm  
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.  
Số xác nhận đăng kí xuất bản: 121-2021/CXBIPH/02-03/CT  
Số Quyết định xuất bản: 148/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021  
Mã số ISBN: 978-604-311-325-9. In xong và nộp lưu chiểu 2021.

**CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA**

**www.alphabooks.vn**

**VP HN:** Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung, Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

**Tel:** (84-24) 3 722 62 34 | **Fax:** (84-24) 3 722 62 37

**Chi nhánh TP. HCM:** 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

**Tel:** (84-28) 38220 334 | 35