

CẨM NANG  
KINH DOANH

**HARVARD**

**BUSINESS  
ESSENTIALS**

*Your Mentor & Guide  
to Doing Business  
Effectively*

CÁC  
GIẢI PHÁP  
KINH DOANH  
HIỆU QUẢ VÀ  
THỰC TIỄN  
NHẤT

# Quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục

POWER, INFLUENCE AND PERSUASION

 VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG  
KINH DOANH

**HARVARD**

BUSINESS  
ESSENTIALS

QUYỀN LỰC,  
TẦM ẢNH HƯỞNG  
VÀ SỨC THUYẾT PHỤC

Power, Influence,  
and Persuasion

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD  
QUYỀN LỰC, TẦM ẢNH HƯỞNG  
VÀ SỨC THUYẾT PHỤC  
**Power, Influence, and Persuasion**

Original work copyright © 2005 Harvard Business School  
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet  
All Rights Reserved.

**POWER, INFLUENCE, AND PERSUASION**  
**- QUYỀN LỰC, TẦM ẢNH HƯỞNG**  
**VÀ SỨC THUYẾT PHỤC**

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

**FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.**

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG  
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS  
ESSENTIALS



QUYỀN LỰC,  
TẦM ẢNH HƯỞNG  
VÀ SỨC THUYẾT PHỤC

Power, Influence,  
and Persuasion

*Biên dịch* : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sau

*Hiệu đính* : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quý (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# Mục lục

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Lời giới thiệu</i>                          | 7         |
| <b>1. VAI TRÒ THIẾT YẾU CỦA QUYỀN LỰC</b>      | <b>13</b> |
| Ác cảm của con người đối với quyền lực         | 14        |
| Nhu cầu quyền lực                              | 16        |
| Quyền lực và sự lệ thuộc                       | 20        |
| Sử dụng quyền lực: ba kiểu nhà quản lý         | 23        |
| Thay đổi phong cách quản lý                    | 30        |
| <b>2. CÁC NGUỒN GỐC CỦA QUYỀN LỰC</b>          | <b>32</b> |
| Quyền lực vị trí                               | 33        |
| Quyền lực mối quan hệ                          | 37        |
| Quyền lực cá nhân                              | 46        |
| Quyền lực ở đâu trong tổ chức của bạn?         | 52        |
| <b>3. TÂM ẢNH HƯỞNG</b>                        | <b>55</b> |
| Quyền lực và tâm ảnh hưởng                     | 56        |
| Sự ảnh hưởng có tính hai chiều                 | 59        |
| Tâm ảnh hưởng của bạn                          | 63        |
| Tăng sức ảnh hưởng bằng cách trao đổi vật chất | 66        |
| <b>4. CÁC CHIẾN THUẬT GÂY ẢNH HƯỞNG</b>        | <b>69</b> |
| Nhìn nhận vấn đề theo cách của bạn             | 70        |
| Ảnh hưởng thông qua thông tin                  | 74        |
| Ảnh hưởng thông qua chuyên môn                 | 77        |
| <b>5. SỨC THUYẾT PHỤC</b>                      | <b>81</b> |
| Tại sao thuyết phục có ý nghĩa quan trọng?     | 84        |

|  |            |
|--|------------|
| Các yếu tố thuyết phục   | 85         |
| Xây dựng sự tin nhiệm  | 86         |
| Hiểu đối tượng thuyết phục của bạn   | 92         |
| Xây dựng tình huống  | 103        |
| <b>6. NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC</b>   | <b>106</b> |
| Bắt đầu bằng khối óc   | 107        |
| Đừng quên trái tim của người nghe  | 115        |
| Vượt qua sự chống đối  | 122        |
| Các yếu tố bùng nổ thuyết phục   | 126        |
| <b>7. THUYẾT TRÌNH GÂY ẤN TƯỢNG MẠNH MẼ</b>  | <b>133</b> |
| Thuyết trình theo phong cách của người Hy Lạp  | 135        |
| Bốn phương thức hùng biện  | 140        |
| Ba phong cách linh hội   | 146        |
| Hướng tới khối óc và trái tim  | 149        |
| Sẵn sàng trả lời câu hỏi   | 151        |
| Hướng đến việc cải thiện liên tục  | 157        |
| <b>8. KHÍA CẠNH ĐẠO ĐỨC TRONG QUYỀN LỰC,<br/>TẦM ẢNH HƯỞNG VÀ SỨC THUYẾT PHỤC</b>      | <b>160</b> |
| Khía cạnh đạo đức trong quyền lực  | 162        |
| Khía cạnh đạo đức trong việc ảnh hưởng và thuyết phục                                  | 168        |
| Giải pháp  | 171        |
| PHỤ LỤC A: Lãnh đạo khi bạn không phải là cấp trên                                     | 173        |
| PHỤ LỤC B: Các công cụ thực hiện hữu ích   | 177        |
| PHỤ LỤC C: Các nguyên tắc chung để thực hiện<br>phương pháp trực quan khi thuyết trình | 182        |

# Lời giới thiệu

**G** iám đốc điều hành cùng ba nhà quản lý cấp cao đang thảo luận một vấn đề quan trọng đối với họ cũng như với 400 nhân viên trong công ty, đó là việc nên đưa vào quỹ thưởng năm nay bao nhiêu tiền?

Mỗi người đều có ý kiến riêng về vấn đề này. Phó chủ tịch quản lý nguồn nhân lực là người hiểu rõ về hệ thống thưởng này cũng như tác động của nó đến nhân viên hơn bất kỳ ai hết. Ông hăng hái tranh luận để có được một quỹ thưởng hào phóng, bằng cách đề cập đến tình hình tài chính vững mạnh của công ty và khoản tiền thưởng còm cõi năm ngoái. Ông nói: “Năm nay nhân viên đã làm việc cực kỳ chăm chỉ, và họ muốn được nhận một khoản thưởng đặc biệt. Chính họ đã góp phần lớn để đem về khoản thu nhập ấy”. Ông tiếp tục nói đến việc số tiền thưởng mà ông đề xuất phù hợp với chính sách lương bổng và phúc lợi của công ty như thế nào, rồi so sánh chính sách đó với các công ty khác cùng lĩnh vực. Giám đốc hành chính gật đầu đồng tình và đưa ra nhận xét ủng hộ.

Giám đốc tài chính - người đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động chi tiêu, tỏ ra thận trọng hơn và đề xuất một khoản thưởng ít hơn một chút. Cô là người có ảnh hưởng đáng kể đối với giám đốc điều hành về vấn đề tiền bạc. Ảnh hưởng ấy lớn đến mức cô có thể dập tắt nguyện vọng của các đồng nghiệp kia.

Cuối cùng, cả bốn người cũng đi đến một quyết định mà không một nhân viên nào khác được quyền phản đối. Ý kiến của mọi người sẽ được chuyển đến hội đồng quản trị để phê duyệt lần cuối. Chỉ hội đồng quản trị mới có quyền duyệt chi tiền thưởng. Nhưng hội đồng quản trị lại chịu sự ảnh hưởng của giám đốc điều hành. Các thành viên trong hội đồng quản trị đều nhìn nhận giám đốc điều hành là một người tín nhiệm, làm việc hiệu quả và đáng tin cậy. Nếu giám đốc điều hành nói rằng 1,8 triệu đôla cho quỹ thưởng là con số hợp lý, thì hầu hết các thành viên trong hội đồng quản trị sẽ chấp nhận quyết định của ông, đặc biệt là nếu con số đó phù hợp với hiệu suất hoạt động hiện tại và các kế hoạch tương lai của công ty. Nếu còn có khúc mắc nào thì giám đốc điều hành sẽ thuyết phục họ rằng quyết định của ông là hợp lý. Ông sẽ nêu ý kiến của phó chủ tịch quản lý nguồn nhân lực, giám đốc tài chính và giám đốc hành chính - những cánh tay đắc lực hậu thuẫn cho ông tại các cuộc họp của hội đồng quản trị. Ông cũng sẽ giải thích về phương pháp có hệ thống đã được sử dụng để xác định quỹ thưởng 1,8 triệu đôla và trình bày quỹ thưởng này sẽ khuyến khích nhân viên như thế nào mà vẫn không làm hại đến các kế hoạch chi tiêu.

Ví dụ trên đây chỉ là một câu chuyện tưởng tượng, nhưng đã phản ánh khá đầy đủ cách ra quyết định trong các tổ chức. Nó cũng minh họa cho ba ý tưởng liên quan được trình bày trong cuốn sách này: quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục. Trong câu chuyện trên, bốn nhà điều hành ấy đều có tầm ảnh hưởng tác động đến số tiền thưởng - và mức độ ảnh hưởng của



mỗi người khác nhau. Ở nơi nào thiếu sự nhất trí thì nơi ấy cần dùng đến khả năng thuyết phục. Giám đốc điều hành đã dùng quyền lực của mình để ra quyết định về quỹ thưởng, còn hội đồng quản trị thì dùng quyền lực của mình để chấp thuận nó.

Quyền lực, ảnh hưởng và thuyết phục luôn tồn tại trong xã hội. Một trong những dẫn chứng sinh động là trường hợp vua Louis XIV của nước Pháp - một vị vua vào thế kỷ 17 đã vận dụng quyền lực của mình một cách tuyệt vời. Vua Louis xem quyền lực của mình là tuyệt đối, nhưng ngài cũng sẵn lòng đón nhận sự ảnh hưởng của các cận thần. Ngài trông cậy nhiều vào Jean Baptiste Colbert về cố vấn tài chính, và trông mong ở Marquis de Louvois về chiến lược quân sự. Dù vua Louis đã tuyên bố rõ ràng rằng ngài sẽ không chia sẻ quyền hạn của mình cho cận thần nào hết, nhưng ngài không thể trị vì mà không có họ. Ngài cũng không thể giấu họ điếm yếu của bản thân: đó là thói thích được tặng bốc không thể nào bỏ được. Điếm yếu này tạo điều kiện cho các bậc quần thần gây ảnh hưởng và thuyết phục. Ví dụ, Louvois đã lợi dụng tính thích xu nịnh của nhà vua để xui ngài tham gia những cuộc chiến tranh mà lẽ ra ngài không nên tham gia. Theo một người cùng thời với Louvois là công tước Saint Simon thì Louvois “đã thuyết phục đức vua rằng ngài có thiên tài quân sự hơn bất cứ vị đại tướng nào của ngài.” Như vậy, thậm chí một người nắm quyền lực tuyệt đối cũng dễ chịu ảnh hưởng và thuyết phục bởi người khác, như bạn sẽ thấy trong cuốn sách này.

Các tổ chức ngày nay chắc chắn khác xa vương triều của vua Louis XIV. Quyền lực không còn là tuyệt đối mà được chia cho các nhà quản lý, điều hành, giám đốc và cổ đông. Luật lệ đã giới hạn quyền lực của công ty và các nhà quản lý đối với nhân viên. Quyền hạn chính thức vẫn tồn tại, song những chức năng được chi phối bởi sự ảnh hưởng và thuyết phục trở nên quan trọng hơn.

Chúng ta định nghĩa những thuật ngữ này như thế nào? *Quyền lực* là khả năng phân bổ nguồn lực, ra quyết định và bắt buộc tuân thủ quyết định. Đối với nhà quản lý, hiểu được cách nắm giữ quyền lực và sử dụng nó một cách thông minh là một kỹ năng thiết yếu dù hiếm khi được thừa nhận. John Kotter - giáo sư quản trị của Trường Kinh doanh Harvard - đã đặt vấn đề:

*Hầu hết các công việc quản lý đều đòi hỏi một người có kỹ năng giành được và sử dụng quyền lực... Tôi nghi ngờ là nhiều nhà quản lý - đặc biệt là những người trẻ tuổi, học vấn cao - đã vận dụng quyền lực thấp hơn khả năng của họ vì họ không hiểu động cơ của quyền lực và vì họ đã không nuôi dưỡng cũng như phát triển bản năng cần thiết để giành được và sử dụng quyền lực hiệu quả.*

*Ảnh hưởng* là một khái niệm mở rộng của quyền lực. Đó là kỹ năng mà qua đó con người sử dụng quyền lực để thay đổi hành vi hay thái độ của người khác. Tuy nhiên, khác với quyền lực, sự ảnh hưởng có thể tạo ra tác động mà không cần ép buộc hay ra lệnh trực tiếp. Theo nghĩa này thì ảnh hưởng là một thứ quyền lực được học trong đôi găng tay nhung. (Có một câu nói trong bộ phim kinh điển về Mafia: "*Hãy cho anh ta thứ mà anh ta không thể từ chối.*"). Trong một số trường hợp, ảnh hưởng bị sử dụng thông qua những âm mưu toan tính. Ảnh hưởng cũng có thể được sử dụng bởi người không có quyền lực chính thức. Mọi nhà quản lý phải hiểu được cách gây ảnh hưởng với người khác, dù đó là cấp trên, đồng nghiệp hay cấp dưới của họ.

*Thuyết phục* có mối liên quan chặt chẽ với ảnh hưởng nhưng cũng rất khác biệt. Thuyết phục không phải là sự ép buộc. Thay vào đó, nó là một quy trình để một người thay đổi hay củng cố thái độ, quan điểm hoặc hành vi của người khác. Bất kỳ ai thành thạo trong nghệ thuật thuyết phục đều có lợi thế

bán được ý tưởng hay sản phẩm của mình hoặc chỉ đơn giản là làm cho điều gì đó xảy ra. Thuyết phục là một kỹ năng thiết yếu trong cuộc sống, hữu ích cả ở gia đình lẫn nơi làm việc.

Cuốn sách “Quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục” này sẽ giúp bạn hiểu được ba khái niệm quan trọng trên và đưa ra những lời khuyên thiết thực để bạn có thể áp dụng chúng trong công việc cũng như trong cuộc sống của mình.

## *L'Éminence Grise*

Không ít nhà lãnh đạo đầy quyền lực chịu ảnh hưởng nặng nề bởi người khác. Có lẽ một trong những người thành công nhất và hiệu quả nhất trong số này là Hồng y giáo chủ Richelieu (1585-1642), một quân sư và cận thần cao cấp nhất của vua Louis XIII. Những người cùng thời đã đặt cho ông biệt danh là *eminence rouge* (vị giáo chủ đỏ) vì ông hay mặc trang phục màu đỏ. Là người kiên quyết ủng hộ quyền lực hoàng gia và hạ gục bất kỳ ai thách thức quyền lực ấy, Richelieu đã từng nói một câu nổi tiếng: “Nếu đưa cho tôi sáu dòng do một người trung thực nhất viết ra, tôi sẽ tìm được điều gì trong đó để treo cổ anh ta.”

Ngày nay ở Pháp, nhiều người dùng từ *éminence grise* (giáo chủ hắc ám) để chỉ những ai cai trị từ đằng sau ngai vàng và có quyền lực khác thường đối với những người nắm quyền hạn chính thức. Giáo chủ hắc ám đầu tiên ám chỉ Père Joseph - một giáo sĩ và thư ký cho Richelieu. Trong tổ chức của bạn có một giáo chủ hắc ám như thế không?

# 1

## VAI TRÒ THIẾT YẾU CỦA QUYỀN LỰC

*Bạn không thể quản lý  
nếu thiếu quyền lực*

### Nội dung chính:

- *Tại sao quyền lực và những người tìm kiếm quyền lực lại bị nghi ngờ và ác cảm*
- *Vai trò thiết yếu của quyền lực trong tổ chức*
- *Sự lệ thuộc ngăn cản việc tập trung và sử dụng quyền lực một cách độc đoán như thế nào*
- *Ba phương pháp tiếp cận quyền lực của nhà quản lý*

**Q**uuyền lực là một đặc điểm thiết yếu trong mọi hệ thống xã hội. Trong các tổ chức quân sự, mọi đơn vị đều có một người được trao quyền lực để ra lệnh. Ngay cả ở những nơi làm việc dựa trên tinh thần dân chủ và thân thiện, vẫn có người có quyền nói những câu đại loại như: “Cảm ơn thông tin của anh. Còn bây giờ, đây là những gì cần phải làm”. Dù quyền lực cần thiết và quan trọng như vậy, nhưng ít người có nhận định tích cực về quyền lực và thường thiếu tin tưởng, thậm chí đôi khi ác cảm với những ai tìm kiếm quyền lực.

Chương này thảo luận về việc con người cảm nhận như thế nào về quyền lực, tại sao quyền lực lại đóng vai trò quan trọng trong đời sống tổ chức, và mức độ ảnh hưởng của quyền lực trong mối quan hệ tương tác giữa các cá nhân. Chương này cũng đánh giá ba phương pháp sử dụng quyền lực trong quản lý.

## ÁC CẢM CỦA CON NGƯỜI ĐỐI VỚI QUYỀN LỰC

Trong nhiều nền văn hóa, quyền lực được nhìn nhận cùng với sự nghi ngờ và nỗi sợ hãi vì khả năng áp bức và tham nhũng của nó. Khi nói về việc quyền lực được dùng cho các mục đích xấu xa hơn là tốt đẹp; mọi người nghĩ ngay đến những kẻ đã gieo rắc

nổi đau cho nhân loại như Hitler hay Pol Pot... Việc sử dụng quyền lực vì chủ đích xấu hay để phục vụ cho bản thân chắc chắn là những gì mà nhà sử học người Anh Lord Acton đã tuyên bố năm 1887: *“Quyền lực có xu hướng tham nhũng, và quyền lực tuyệt đối sẽ dẫn đến tham nhũng tuyệt đối.”* Cảm nghĩ này đã ăn sâu vào ý thức mọi người đến nỗi những ai tìm kiếm quyền lực đều bị nhìn nhận với thái độ nghi ngờ và không tin tưởng. Trong thực tế, nhiều người nghĩ rằng nên ngăn cản quyền lực đối với những người tìm kiếm nó tích cực nhất. Vì ác cảm chung này đối với quyền lực và những người tìm kiếm quyền lực, Rosabeth Moss Kanter đã viết: *“Những người có nó lại phủ nhận nó, những người muốn nó lại không muốn tỏ ra là mình khao khát nó, và những người mưu toan có nó thì bao giờ cũng hành động một cách bí mật.”*

Căn cứ trên sự ác cảm của con người đối với quyền lực và những người nắm giữ quyền lực, thật chẳng có gì đáng ngạc nhiên rằng các hệ thống chính trị dân chủ thường hạn chế quyền lực và định rõ các biện pháp phân phối quyền lực sao cho chúng không trở thành quyền lực tuyệt đối hoặc tập trung vào một số ít cá nhân. Đại Hiến chương nước Anh do vua John ban hành năm 1215 là một dẫn chứng cụ thể. Hiến chương này quy định chi tiết về quyền hạn của Giáo hội, Nam tước và những người có đặc quyền có thể không bị quyền lực của nhà vua xâm phạm. Hơn năm thế kỷ sau, các nhà sáng lập nên nền cộng hòa của nước Mỹ đã phải vật lộn với vấn đề tương tự. Giải pháp Hiến pháp của họ là ngăn chặn tình trạng tập trung quyền lực vào một đảng phái và thiết lập cơ chế bảo vệ quyền lợi của thiểu số so với quyền lực của đa số. Bản Tuyên ngôn Nhân quyền của Hiến pháp Mỹ hạn chế quyền lực bằng cách định rõ các quyền hạn cá nhân mà chính phủ không thể tước đoạt.

## NHU CẦU QUYỀN LỰC

Không một xã hội hay tổ chức nào có thể hoạt động và tồn tại nếu thiếu quyền lực. Chính phủ không thể thực hiện các chức năng cơ bản của mình nếu không dùng quyền lực để đánh thuế, ban hành luật lệ và bắt buộc tuân thủ pháp luật. Đường sá sẽ trở nên hỗn loạn nếu cảnh sát không có quyền cưỡng chế tuân thủ luật lệ giao thông. Và các doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bị tan rã nếu hội đồng quản trị và các nhà quản lý thiếu quyền thiết lập và thực hiện chiến lược, tuyển dụng và sa thải, hay trả lương cho nhân viên. Bằng cách thừa nhận nhu cầu quyền lực, các xã hội dân chủ cho phép một số cá nhân và thể chế có quyền lực miễn là họ sử dụng chúng trong khuôn khổ chính sách, pháp luật, và nhằm phục vụ mục đích được đa số chấp nhận là hợp pháp.

Trong phần giới thiệu, quyền lực được định nghĩa là khả năng phân bổ các nguồn lực, ra quyết định và bắt buộc tuân thủ quyết định. Trong bối cảnh tổ chức, một người có quyền lực là người có khả năng để thực hiện những điều sau:

- Quyết định lương bổng cho nhân viên
- Cung cấp nguồn vốn, nguyên vật liệu và nhân sự cho các dự án chính
- Có thể tiếp cận các thông tin quan trọng
- Giải quyết tranh cãi
- Loại bỏ những rào cản đối với sự tiến bộ
- Xác định các mục tiêu chính và các nguồn lực quan trọng quanh những mục tiêu đó

Những hoạt động này có vai trò quan trọng trong việc quản lý và chỉ có thể được thực hiện khi một người có đủ quyền quyết

định hay hành động. Quyền lực để ảnh hưởng đến người khác cũng quan trọng không kém. Có thể dùng quyền lực đó để hỗ trợ cho các mục tiêu quan trọng và khuyến khích nhân viên. Thật khó hình dung được một nhà quản lý sẽ thành công như thế nào nếu không nắm một quyền lực nào cả.

Thế nhưng, dù ác cảm với quyền lực nhưng trong nhiều trường hợp, con người vẫn mong đợi rằng sẽ có người nào đó nắm giữ quyền lực mạnh mẽ hơn. Quả thực, nhiều nhân viên thà làm việc cho những nhà quản lý có quyền lực tổ chức còn hơn là người không có. Người có quyền lực tổ chức có thể đem đến cho nhân viên những gì họ muốn: tầm nhìn, sự phát triển và nguồn lực. Làm việc cho một vị sếp đầy quyền lực cũng có thể giúp cấp dưới học hỏi được những tinh hoa của họ. Trái lại, làm việc cho một vị sếp không quyền hành cũng như ở trong bóng đêm. Cấp dưới của vị sếp thiếu quyền lực tổ chức sẽ cảm thấy bất lực và thường bất mãn với công việc.

Thậm chí còn có bằng chứng cho thấy những vị sếp không có quyền hành có nhiều khả năng cư xử bạo ngược với cấp dưới. Theo Rosabeth Kanter: *“Tình trạng không có quyền lực... có xu hướng nuôi dưỡng sự hống hách hơn là quyền lãnh đạo thực sự. Trong các tổ chức lớn, ít nhất thì tình trạng không có quyền lực cũng tạo ra sự quản lý không hệ thống, thiếu hiệu quả và phong cách quản lý nhỏ mọn, độc đoán, cứng nhắc.”* Những nhà quản lý thiếu quyền lực thực sự không thể thu hút được những nguồn lực cần thiết để thực hiện trách nhiệm của họ. Điều này dẫn đến tâm trạng thất vọng, tinh thần sa sút và sự làm việc thiếu hiệu quả ở cấp dưới.

Do vậy, quyền lực nếu được sử dụng một cách thông minh ở nơi làm việc sẽ có nhiều khả năng đem lại tính hiệu quả và động cơ thúc đẩy hơn là sự áp bức và nhuệ khí làm việc sa sút.



Hãy xem tình huống giả định sau đây về một nhà quản lý cấp trung - người đã vì thiếu quyền lực tổ chức mà trở nên không hiệu quả:

*William đã phát triển sự nghiệp trong suốt sáu năm đầu làm việc cho Công ty Ultra Electronix. Được tuyển vào làm một nhân viên phân tích thị trường, anh đã có những đóng góp quan trọng cho bộ phận nghiên cứu thị trường của công ty, trước khi anh được bổ nhiệm làm giám đốc nghiên cứu thị trường. Nhờ bí quyết chuyên môn, khả năng đánh giá thị trường hữu hiệu và khả năng làm việc hiệu quả với các phòng ban khác, William ngày càng có nhiều ảnh hưởng và quyền lực tổ chức lớn hơn - và có một ngân sách tương ứng. Tinh thần làm việc năng động của anh còn thể hiện ở năm người báo cáo trực tiếp cho anh.*

*Tầm nhìn và sức ảnh hưởng ngày càng cao của William đã được cấp trên của anh - Harold, phó chủ tịch phụ trách kinh doanh và tiếp thị - hậu thuẫn. Harold có niềm tin mạnh mẽ vào giá trị nghiên cứu thị trường và chắc chắn rằng nghiên cứu đó đóng một vai trò quan trọng trong các quyết định về sản phẩm cao cấp.*

*Tuy nhiên, chỗ đứng của William thay đổi nhanh chóng khi Harold về hưu. Toni, người kế nhiệm Harold, đã xây dựng sự nghiệp của cô thông qua việc tổ chức bán hàng trực tiếp và chẳng mấy quan tâm đến việc nghiên cứu thị trường chính thức. Trong phạm vi quan tâm của cô thì các mối quan hệ cá nhân với khách hàng là tất cả, còn kinh nghiệm thị trường và tiếp thị chẳng có ý nghĩa gì mấy. Vì thế chẳng ai ngạc nhiên khi ngân sách cho việc nghiên cứu thị trường bị cắt giảm 20%, buộc William phải từ bỏ một phần phân tích của anh.*

*Dưới sự quản lý của Toni, William cảm thấy quyền lực tổ chức của mình đã chấm dứt, và cùng với nó là khả năng gây ảnh hưởng của anh với các nhà quản lý khác cũng như khả năng khuyến khích cấp dưới. Anh không còn có những dự án thú vị để giao cho nhân viên của mình, cũng chẳng có phần thưởng nào để động viên, khích lệ họ. Công việc trở nên nhàm chán và thiếu ý nghĩa. Những người báo cáo trực tiếp cho anh không còn trông đợi vào sự cố vấn và phát triển nghề nghiệp ở anh nữa.*

Các nhà quản lý và cấp trên trực tiếp như William cần quyền lực để thực hiện công việc của họ. Khi thiếu quyền lực, họ sẽ có những triệu chứng như được mô tả trong bảng 1-1. Họ trở thành những nhà quản lý mà không một nhân viên tài năng hoặc có tham vọng nào muốn làm việc với họ. Không thể nắm giữ và sử dụng quyền lực khi cần thiết sẽ dẫn đến sự do dự, trì hoãn và đôi khi gây hại. Hơn nữa, một người không có quyền lực sẽ không thể tác động đến những gì xảy ra quanh họ.

BẢNG 1-1

## Các biểu hiện và nguyên nhân của tình trạng không có quyền lực đối với những vị trí then chốt

| Vị trí             | Biểu hiện   | Nguyên nhân  |
|--------------------|---|--|
| Cấp trên trực tiếp | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giám sát chặt chẽ, cứng nhắc</li> <li>• Có xu hướng tự làm công việc, cản trở sự phát triển của cấp dưới và che giấu thông tin</li> <li>• Cấp dưới chông cựa và làm việc thiếu hiệu quả</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Công việc nham chán, cứng nhắc với ít quyền kiểm soát</li> <li>• Thông tin hạn chế</li> <li>• Ít có quan điểm tiên bộ về bản thân/cấp dưới</li> </ul> |
| Chuyên gia         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bảo vệ lãnh địa của mình, kiểm soát thông tin</li> <li>• Co mình trong lĩnh vực chuyên môn</li> <li>• Chống đối thay đổi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Công việc nham chán nằm ngoài những nhiệm vụ thực sự</li> <li>• Nghề nghiệp bị cản trở</li> <li>• Dễ bị các chuyên gia bên ngoài thay thế</li> </ul>  |
| Điều hành          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tập trung cắt giảm chi phí nội bộ, tạo ra kết quả trước mắt, thất bại trong việc trung phát</li> <li>• Giao tiếp độc đoán, theo cách từ trên xuống</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Không kiểm soát được những nguồn cung cấp vì môi trường thay đổi</li> <li>• Thông tin từ cấp dưới bị hạn chế hoặc bị ngăn chặn</li> </ul>             |

## QUYỀN LỰC VÀ SỰ LÊ THUỘC

Để quản lý hiệu quả, quyền lực không nhất thiết phải đi cùng công việc. Những người mới lên cấp bậc quản lý thường nghĩ rằng quyền hạn chính thức đi kèm với vị trí sẽ cho họ mọi quyền lực cần thiết để hoàn thành trách nhiệm và khuyến khích thành thế của chính mình trong tổ chức. Những người này cho rằng họ chỉ cần mô tả những gì họ muốn làm và yêu cầu cấp dưới thực

hiện. Nhưng thực tế nhiều khi không như họ nghĩ. Họ nhận ra rằng họ không phải là ông chủ trong thế giới này, mà sẽ sớm phụ thuộc nhiều vào những người khác: cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, nhà cung ứng và những người khác.

Sự lệ thuộc là một thực tế cuộc sống ở các tổ chức phức tạp, và ở mọi cấp bậc, do hạn chế nguồn lực và sự phân chia lao động cũng như thông tin qua nhiều bộ phận. Không thể loại bỏ sự lệ thuộc thông qua việc tiếp nhận quyền lực chính thức. Hãy xem những ví dụ sau:

- Hugh, quản lý một tiệm cà phê và bánh ngọt đông khách, phải phụ thuộc vào từng nhân viên để công việc được nhanh chóng và hiệu quả. Hugh bận rộn với việc chào đón khách hàng và thu ngân đến nỗi mọi chuyện sẽ rối tinh lên nếu có nhân viên nào đó làm việc chậm chạp.
- William, giám đốc nghiên cứu thị trường vừa đề cập ở trên, lệ thuộc nhiều vào bí quyết chuyên môn của nhân viên để hoàn tất công việc của bộ phận mình. Những cá nhân này phải thiết lập các biện pháp nghiên cứu có thể đánh giá chính xác nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Anh cũng lệ thuộc vào những người không làm việc cho anh, chủ yếu là bốn mươi đại diện bán hàng tại hiện trường của công ty. Anh cần mối quan hệ cá nhân đối với khách hàng để có được phản hồi từ họ và để xác định những ứng viên phù hợp cho những nhóm cụ thể do nhân viên nghiên cứu thị trường thực hiện.
- Edgar, phó chủ tịch phụ trách sản xuất, hiếm khi đồng tình với giám đốc điều hành về những vấn đề quan trọng. Trong thực tế thì mối quan hệ của họ ít nhiều có hiềm khích. Mọi người không hiểu tại sao giám đốc điều hành vẫn chưa sa thải Edgar và thay thế anh ta bằng người biết phục tùng

hơn. Nhưng vị giám đốc điều hành này biết rõ câu trả lời: Ông phụ thuộc nhiều vào kỹ năng quản lý sản xuất của Edgar. Quả là khó chịu khi làm việc cùng Edgar, những kết quả anh ta mang lại khiến giám đốc điều hành trở nên có giá trị hơn trong mắt của hội đồng quản trị và các cổ đông.

- Judith rất sốt sắng muốn nâng cao nghề nghiệp. Để đạt được mục đích này cô phải lệ thuộc vào hai người: cấp trên trực tiếp - người giao nhiệm vụ và mở rộng các kỹ năng của cô, và Linda - một nhà quản lý đóng vai trò cố vấn cho cô. Linda đã tạo nhiều cơ hội thuận lợi cho Judith trong công ty và chúng kiến việc cô được bổ nhiệm cho các nhóm quan trọng.

Mỗi ví dụ trên đây đều minh họa các cá nhân, ngay cả những người có thẩm quyền chính thức, lệ thuộc vào người khác như thế nào để thành công.

Mặc dù sự lệ thuộc làm giảm bớt sức mạnh của quyền lực mà nhiều người cảm thấy cần có để quản lý, hay quyền lực mà họ khao khát, song chính sự lệ thuộc lại phục vụ một mục đích quan trọng trong tổ chức hiện đại. Mục đích đó là cản trở sự tập trung quyền lực và sử dụng quyền lực một cách độc đoán. Thiếu sự lệ thuộc, các nhà lãnh đạo và nhà quản lý sẽ nhanh chóng trở thành những kẻ chuyên quyền và tham nhũng như Acton đã cảnh báo. Bạn sẽ tìm hiểu nhiều hơn về sự lệ thuộc trong chương kế tiếp.

## SỬ DỤNG QUYỀN LỰC: BA KIỂU NHÀ QUẢN LÝ

Giả sử con người có được quyền lực họ cần để thực hiện công việc của họ, vậy họ sẽ dùng quyền lực như thế nào, và quyền lực sẽ thúc đẩy hành động của họ ra sao? David McClelland và David Burnham đã tiến hành nghiên cứu những vấn đề này và nhận thấy rằng cách tiếp cận quyền lực của các nhà quản lý thường gắn kết chặt chẽ với động cơ cá nhân và cách họ quan niệm về thành công. Những nhà nghiên cứu này đã mô tả ba kiểu nhà quản lý sau: nhà quản lý chiều lòng cấp dưới, nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân, và nhà quản lý vì tổ chức.

### **Những nhà quản lý chiều lòng cấp dưới**

Theo quan điểm của McClelland và Burnham, *nhà quản lý chiều lòng cấp dưới* mong muốn được quý mến hơn là có quyền lực và sử dụng quyền lực để công việc được hoạt động. Khi tiếp xúc với cấp dưới, quyết định của nhà quản lý kiểu này thường chịu ảnh hưởng mạnh bởi những gì làm cho cấp dưới hạnh phúc và kéo họ về phía mình. Kết quả là các quyết định mà họ đưa ra thiên nhiều về cảm tính hơn là phù hợp với yêu cầu công việc được giao. Các chính sách và quy định phải lệ thuộc vào những quyết định khiến nhân viên hài lòng với cấp trên. Trong số các kiểu nhà quản lý thì đây là kiểu yếu thế nhất và ít hiệu quả nhất.

Với mong muốn được mọi người quý mến, các nhà quản lý chiều lòng cấp dưới không thể sử dụng quyền lực cho các mục đích đã định. Kết quả thật dễ đoán, đó là họ không đạt được những mục tiêu chính. Trường hợp của Tướng George B. McClellan là một ví dụ điển hình.

Trong giai đoạn đầu của cuộc Nội chiến Mỹ (1861-1865), Tướng George B. McClellan được giao chịu trách nhiệm về binh đội chính của quân đội Liên bang, mà ông phải vận dụng tài năng phi thường của mình để tổ chức và huấn luyện. Ông đã xây dựng binh đội Potomac thành một cỗ máy thiện chiến và triển khai những kế hoạch chiếm Richmond - thủ phủ của những người chủ trương ly khai thuộc phe Miền Nam. McClellan là người được binh lính và nhiều chính trị gia ngưỡng mộ, họ gọi ông một cách trìu mến là “Napoleon trẻ”. McClellan thì đắm chìm trong sự ngưỡng mộ đó, khi hình dung sự nghiệp chính trị của mình.

McClellan được lòng mọi người trừ vị chỉ huy trưởng của ông là Tổng thống Abraham Lincoln. Lincoln đã nhiều lần thôi thúc McClellan sử dụng quyền lực của mình để giao chiến với quân Miền Nam nhưng vị tướng này vẫn chần chừ và không ngót than phiền rằng ông cần thêm binh lính, đạn dược và thời gian chuẩn bị. Những chiến dịch ít ỏi mà ông đã tung ra nếu không rụt rè, chậm trễ thì cũng kết thúc nhanh chóng. Quá nản lòng với sự miễn cưỡng của McClellan trong việc sử dụng quyền lực của mình, Lincoln đã bãi nhiệm ông và chuyển giao quyền lực cho người khác. Lincoln đã viết cho McClellan một lá thư vào tháng 3 năm 1862 với nội dung: *“McClellan thân mến, nếu ông không muốn dùng đến quân đội thì tôi xin mượn nó trong một chốc.”*

McClellan có được địa vị cũng như lòng hâm mộ của binh lính và công chúng, nhưng ông đã không dùng quyền lực được trao để theo đuổi trách nhiệm chính của mình. Vì vậy ông phải ra đi. Bạn có biết về những nhà quản lý kiểu đó - những người cảm thấy miễn cưỡng khi phải ra những quyết định khó khăn và sử dụng quyền lực của họ? Trong nhiều trường hợp, lý do cho sự miễn cưỡng đó là họ sợ xúc phạm hoặc đánh mất lòng yêu mến của mọi người. Những nhà quản lý này có nguy cơ nhận

được một bức thư tương tự như của Tổng thống Lincoln: “Jones thân mến, nếu anh sợ mất tình bạn với cấp dưới của anh thì anh sẽ bị thay thế bởi một người không có nỗi sợ hãi như vậy.”

## *Làm việc cho nhà quản lý chiều lòng cấp dưới*

Khi bạn làm việc cho một nhà quản lý chiều lòng cấp dưới, nhà quản lý này có khả năng hủy hoại sự nghiệp của bạn vì hai lý do. Trước hết, vị quản lý này sẽ không nhất quán trong việc ra quyết định và tuân thủ chính sách, và điều đó có nghĩa là bạn không thể dự đoán trước hành vi của anh ta. Thứ hai, vị quản lý này có thể đánh mất vị trí của mình trong tổ chức so với người biết cách thu tóm quyền lực và sử dụng nó hiệu quả. Kết quả là bạn sẽ phải làm việc cho một vị sếp yếu thế, không thể tiếp nhận nguồn lực và không có tầm nhìn mà bạn cần để xây dựng sự nghiệp riêng cho mình. Lời khuyên của chúng tôi là: hãy tìm cách chuyển công việc.

## **Nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân**

Theo các học giả David McClelland và David Burnham, *nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân* có nhiều đặc điểm khác với kiểu nhà quản lý vừa mô tả ở trên. Nhu cầu quyền lực cá nhân của kiểu nhà quản lý này vượt lên trên nhu cầu được quý mến. Kiểu người này tìm kiếm quyền lực cho chính mình và cho những người trong nhóm mình để công việc được thực hiện. Khác với mẫu cấp trên độc đoán và áp bức, vốn đoạt được sức mạnh bằng cách buộc mọi người quanh mình phải yếu thế, nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân thường quản lý theo cách dân chủ. Cấp



dưới thích làm việc với nhà quản lý thuộc mẫu người như vậy và thường rất trung thành vì sếp của họ mạnh mẽ nên làm cho họ cũng cảm thấy mạnh mẽ. Tuy nhiên, những nhà quản lý kiểu này là những người phóng đại quyền lực và xây dựng lãnh địa của riêng mình, không phải là mẫu người xây dựng tổ chức. Hãy xem ví dụ sau đây:

*Steve - phó chủ tịch phụ trách kinh doanh của công ty - là một người thông minh, năng nổ và nhiệt huyết. Trong suốt năm đầu tiên ở vị trí hiện tại của mình, ông đã sa thải ba, bốn nhân viên không thể hoặc không chịu làm công việc của mình, thay thế họ bằng những cá nhân có thành tích đáng tin cậy. Ông thường nói với nhân viên và các đại diện bán hàng của mình: "Các bạn là nhóm làm việc tốt nhất trong công ty."*

*Steve rộng rãi với cấp dưới và hậu thuẫn cho họ khi họ có mâu thuẫn với người của phòng ban khác. Ông luôn nhắc nhở họ trong những lần động viên: "Công ty này sẽ không đạt được gì cả nếu một người trong chúng ta không bán được hàng. Đó là điều mà các phòng khác cần phải hiểu."*

*Mặc dù Steve đáp ứng được chỉ tiêu doanh số của công ty cũng như xây dựng được một ý chí và tinh thần làm việc cao cho nhân viên của phòng ban mình, nhưng ông vẫn tạo ra sự va chạm không đáng có với những phòng khác khiến cho việc hợp tác trở nên khó khăn. Với Steve, mọi cuộc giao thiệp với phòng khác đều là cơ hội để bảo vệ đặc quyền của phòng mình khỏi bị xâm phạm hoặc khuếch trương quyền lực dựa trên sự bất lợi của phòng khác.*

Bạn có biết những nhà quản lý kiểu như Steve? Nếu có thì bạn nên hiểu rằng họ không phải là những người có tinh thần tập thể xét về phương diện công ty. Họ có tính cạnh tranh cao và thường thích gây sự với những nhà quản lý cùng cấp bậc. Và

---

khí những nhà quản lý này bước ra khỏi công ty để có một vị trí quyền lực hơn ở nơi khác, thì những người cấp dưới ở lại cảm thấy như thể họ đã bị cạn kiệt sinh khí do lòng trung thành của họ đã dành cho sếp mình, chứ không phải cho toàn tổ chức.

## *Làm việc cho nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân*

Nếu bạn làm việc cho một nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân, bạn sẽ nhận thức rõ rệt tinh thần tập thể trong phòng ban của bạn. Tuy nhiên, vị sếp này có thể bị những phòng ban khác xa lánh đến mức khó mà hợp tác được với người ngoài. Bạn cũng có thể nhận thấy mình buộc phải chọn lựa giữa lợi ích phòng ban của bạn và lợi ích của toàn công ty. Về lâu dài, điều này có thể gây nguy hiểm cho sự nghiệp của bạn, đặc biệt là khi vị sếp dùng quyền lực cá nhân đó ra đi. Lời khuyên tốt nhất trong những tình huống này là:

- Hãy trung thành với sếp của bạn - mẫu cấp trên này thường đòi hỏi và trân trọng lòng trung thành - miễn là bạn không bị yêu cầu làm bất cứ điều gì chống lại lợi ích của công ty và cổ đông.
- Hãy xây dựng và duy trì mạng lưới quan hệ rộng rãi của bạn với công ty để tăng tính hiệu quả cho công việc của bạn.
- Hãy phát triển danh tiếng cá nhân về năng lực chuyên môn và các chuẩn mực. Danh tiếng đó sẽ hỗ trợ bạn khi sếp của bạn rời khỏi công ty.

## Nhà quản lý vì tổ chức

Theo McClelland và Burnham, những nhà quản lý hiệu quả nhất phần nào có điểm tương đồng với mẫu người dùng quyền lực cá nhân như Steve (xem hình 1-1). Họ cần quyền lực hơn là cần được quý mến. Tuy nhiên, điểm tương đồng chỉ dừng lại ở đó. Những nhà quản lý vì tổ chức sử dụng quyền lực để phục vụ tổ chức chứ không phải phục vụ mục tiêu cá nhân. Nói chung, đó là những người:

- Có tinh thần làm việc cho tổ chức cao
- Có đạo đức nghề nghiệp mạnh mẽ
- Sẵn sàng hy sinh lợi ích bản thân vì lợi ích của tổ chức
- Tin vào việc khen thưởng cho những cá nhân làm việc hướng đến mục tiêu của tổ chức

Đối với những nhân viên cấp dưới muốn làm việc chăm chỉ và làm tốt công việc của mình, đây là những nhà quản lý tốt nhất để họ làm việc: họ chín chắn, không tự cao tự đại, không phòng thủ, và luôn sốt sắng khen thưởng cho thành tích hoạt động tốt.

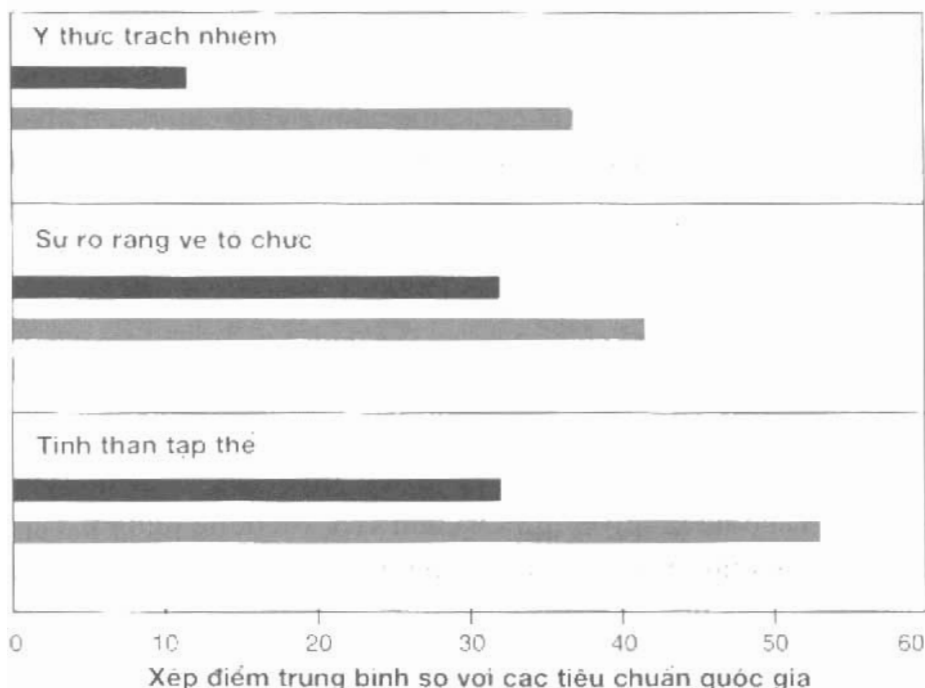
---

HÌNH 1-1

## Đánh giá tính hiệu quả của các kiểu nhà quản lý

### NHÀ QUẢN LÝ NÀO HIỆU QUẢ NHẤT

Cấp dưới của những nhà quản lý có phong cách khác nhau thường thể hiện những mức độ khác nhau về trách nhiệm, sự rõ ràng về tổ chức và tinh thần tập thể.



Điểm cho ít nhất là ba cấp dưới của:

- Nhà quản lý chiều lòng cấp dưới (sự chiều lòng cấp dưới lớn hơn quyền lực, kiểm chế cao)
- ▣ Nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân (quyền lực lớn hơn sự chiều lòng) cấp dưới, kiểm chế thấp)
- Nhà quản lý vì tổ chức (quyền lực lớn hơn sự chiều lòng cấp dưới, kiểm chế cao)

## THAY ĐỔI PHONG CÁCH QUẢN LÝ

Bạn có thể thay đổi phong cách quản lý của mình không? Theo McClelland và Burnham thì có, nhưng chỉ sau khi bạn ý thức được phong cách quản lý hiện tại của bạn. Bạn ý thức được về mình thông qua sự huấn luyện và tìm kiếm thông tin phản hồi từ đồng nghiệp hoặc từ cấp dưới của bạn.

Theo sau sự ý thức này phải là sự thay đổi hành vi. Ví dụ, nếu bạn nhận thấy mình là một nhà quản lý chiều lòng cấp dưới và bạn muốn trở thành một người hoạt động vì tổ chức, bạn phải tiếp thu phong cách xử sự và hành động của mẫu người đó và dần dần chuyển lối cư xử này thành thói quen của bạn. Có lẽ cách hiệu quả nhất để thực hiện điều này là xác định và cạnh tranh với một mẫu người thành công - người có đặc điểm của một nhà quản lý vì tổ chức. Nếu có thể, bạn hãy tự chỉ định bản thân mình là cấp dưới của người đó. Nếu điều đó là không thể, hãy nhờ nhà quản lý đó cố vấn cho bạn. Nếu tất cả mọi biện pháp đều không thể thực hiện được, hãy quan sát họ từ xa. Hãy ghi nhớ cách họ ra quyết định và làm việc với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới. Sau đó hãy tập áp dụng những gì bạn đã quan sát được trong những tình huống tương tự.

Quyền lực quả thực cần thiết. Các cá nhân thể hiện và sử dụng quyền lực theo nhiều cách khác nhau. Bạn không thể quản lý nếu thiếu quyền lực. Nhưng nếu quyền lực cần thiết như vậy thì nguồn gốc của nó là gì? Đó là chủ đề của chương kế tiếp.

## TÓM TẮT

- Phần lớn mọi người không tin tưởng và e sợ quyền lực cũng như những người tìm kiếm quyền lực.
- Dù có một số quan điểm và cách nhìn nhận tiêu cực về quyền lực, nhưng không tổ chức nào có thể hoạt động nếu thiếu nó. Hầu hết mọi người đều thích làm việc cho những vị sếp có quyền lực và biết sử dụng quyền lực.
- Những người quản lý mới nhanh chóng nhận ra rằng quyền lực hoạt động của họ bị giới hạn bởi sự lệ thuộc vào những người khác.
- Theo hai nhà nghiên cứu McClelland và Burnham, các nhà quản lý chiều lòng cấp dưới là những người sử dụng quyền lực thiếu hiệu quả nhất. Họ thích được quý mến hơn là có quyền lực và sử dụng nó để đạt được mục tiêu.
- Những nhà quản lý dùng quyền lực cá nhân là những người tìm kiếm quyền lực và biết cách sử dụng nó. Tuy nhiên, họ thường sử dụng quyền lực để phục vụ bản thân.
- Những nhà quản lý vì tổ chức là mẫu người lý tưởng. Họ sử dụng quyền lực để nâng cao lợi ích của tổ chức, đặt những lợi ích đó lên trên lợi ích của bản thân.

## 2

# CÁC NGUỒN GỐC CỦA QUYỀN LỰC

*Làm thế nào  
để có được quyền lực*

### Nội dung chính:

- Quyền lực vị trí và những hạn chế
- Sự lệ thuộc giới hạn quyền lực vị trí như thế nào
- Môi quan hệ với người khác cũng là một nguồn gốc quyền lực
- Sử dụng liên minh để tăng quyền lực mối quan hệ
- Quy luật cô qua cô lại
- Các nguồn gốc của quyền lực cá nhân
- Ví dụ về quyền lực cá nhân
- Xác định các nguồn gốc quyền lực trong công ty

**Q**uynen lưc là một yếu tố cần thiết trong quan hệ của tổ chức. Vấn đề đặt ra là: nguồn gốc của quyền lực là gì? Nói chung, quyền lực trong tổ chức có ba nguồn gốc sau:

- **Vị trí.** Vị trí trong tổ chức đem lại cho bạn quyền lực chính thức ở một mức độ nào đó.
- **Mối quan hệ.** Quyền lực không chính thức bắt nguồn từ mối quan hệ của bạn với người khác.
- **Cá nhân.** Một số người phát sinh quyền lực từ bên trong. Quyền lực ấy dựa trên kiến thức nền tảng, năng lực chuyên môn và khả năng truyền đạt ý tưởng hay tầm nhìn để người khác đi theo.

Chương này sẽ giúp bạn hiểu được ba nguồn gốc này. Một khi bạn đã hiểu được chúng, bạn sẽ tìm được cách tăng quyền lực của chính mình - quyền lực mà bạn có thể sử dụng để đạt được các mục tiêu lớn và nhỏ.

## QUYỀN LỰC VỊ TRÍ

*Quyền lực vị trí* bắt nguồn từ vị trí chính thức của bạn trong tổ chức. Vị trí này thường được đi kèm với một chức danh, một tập hợp trách nhiệm, một mức độ quyền hạn nào đó để hành động



và kiểm soát các nguồn lực cụ thể. Tuy nhiên, cả chức danh lẫn những trách nhiệm chính thức đều không phải là nguồn gốc thực sự của quyền lực. Quyền lực thực tế bắt nguồn từ thẩm quyền hành động và kiểm soát nguồn lực mà người khác muốn hoặc cần, bao gồm những điều sau:

- Nhiệm vụ phát triển nghề nghiệp cho cấp dưới
- Có quyền thiết lập và xúc tiến dự án
- Phê duyệt ngân sách, kế hoạch làm việc, lịch nghỉ dưỡng
- Quyền đánh giá năng lực hoạt động
- Tài chính (thông qua sự kiểm soát hay ảnh hưởng đến quy trình dự thảo ngân sách)
- Thăng tiến và tăng lương
- Nguyên vật liệu và thiết bị
- Thông tin

Địa vị chính thức trong tổ chức giúp một người có được mức độ thẩm quyền nào đó. Chẳng hạn như giám đốc điều hành là người nắm toàn quyền ra quyết định, chỉ chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị. Nhờ địa vị của mình, giám đốc điều hành có thể quyết định tuyển dụng và sa thải những ai, phân bổ tài chính như thế nào, v.v. Quyền lực vị trí cũng có thể thấy được ở những cấp thấp hơn. Một thủ kho thường có tiếng nói cuối cùng đối với số lượng hàng tồn và nhập kho. Dù cấp trên của người thủ kho này có quyền gạt bỏ quyết định của cô, nhưng những gì cô quyết định thường có giá trị.

Vị trí đem lại thẩm quyền hành động trong một phạm vi nào đó nhưng không vượt quá giới hạn đó. Chẳng hạn như người thủ kho nói trên có thể có quyền quyết định trong phạm vi hoạt động của cô nhưng cô lại không có quyền hành động

trong những lĩnh vực khác như tiếp thị hay tài chính. Cô có thể tư vấn hay chia sẻ quan điểm của mình nhưng không thể ra lệnh trong những lĩnh vực như vậy.

Vị trí cũng đem lại quyền kiểm soát đối với những nguồn lực cụ thể. Ví dụ, nhà quản lý phụ trách vấn đề bay an toàn cho một hãng hàng không có thể ngăn chặn chuyến bay đã lên lịch lại nếu anh ta nghĩ là điều kiện bay không đảm bảo. Thậm chí cả giám đốc điều hành cũng khó lòng mà gạt bỏ quyết định của nhà quản lý phụ trách an toàn này.

Thật dễ bị cám dỗ khi dựa vào quyền lực vị trí và thẩm quyền của nó để thúc đẩy hành vi và yêu cầu người khác thực hiện công việc: “Tôi là cấp trên, và đây là những gì anh phải làm.”. Đây là điều đặc biệt thường xảy ra đối với những người mới làm quản lý vốn chưa từng xác định hay phát triển các nguồn gốc quyền lực khác. Tuy nhiên, những người phụ thuộc nặng nề vào quyền hạn ở vị trí của họ có thể ngạc nhiên khi quyền lực không thể tranh thủ sự hợp tác của cấp dưới. Trong nhiều trường hợp, cấp dưới không bằng lòng khi bị ra lệnh và phản ứng lại bằng kết quả công việc tồi tệ hoặc làm việc với một thái độ lãnh đạm.

Trong thời đại mà con người đã quen với việc thách thức quyền hạn, thì sự lôi kéo chức vụ hiếm khi là một cách sử dụng quyền lực hiệu quả. Giáo sư John Kotter của trường Harvard đã nêu ra hai lý do. Thứ nhất, các nhà quản lý lệ thuộc vào nhiều người, kể cả cấp dưới của chính họ. Thứ hai, “hầu như không ai trong một tổ chức hiện đại lại thụ động chấp nhận và phục tùng tuyệt đối những mệnh lệnh được liên tục đưa ra từ một người nào đó chỉ vì người đó là sếp”.

Dù bạn có sử dụng hay không thì quyền lực vị trí cũng rất rõ ràng đối với cấp dưới. Quyền lực ấy luôn tồn tại trong vị trí và luôn tách rời bạn với cấp dưới - những người ý thức rất rõ

quyền lực của bạn đối với nghề nghiệp của họ. Một nhà quản lý được phỏng vấn cho cuốn sách này đã đặt vấn đề như sau:

*Cấp dưới xem bạn là người của một đẳng cấp khác, và là người có thể giúp đỡ hoặc làm tổn thương họ. Điều này có nghĩa là bạn phải thận trọng trong lời ăn tiếng nói với cấp dưới. Họ lắng nghe chăm chú để hiểu được tâm trạng và ý định của bạn - những điều sẽ ảnh hưởng đến họ. Thậm chí những lời nhận xét khi đùa giỡn cũng có thể gây tác động ngoài dự kiến. Chẳng hạn, bạn có thể đùa: “À, nếu dự án này chẳng đi đến đâu thì mọi người sẽ phải từ chức đấy.”. Cái kiểu đùa cợt vô tư như thế sẽ khiến cấp dưới nghĩ rằng bạn có quyền loại bỏ công việc và thu nhập của họ.*

Một nhà quản lý khác lại nói: “Dù muốn hay không, sự khác biệt về quyền lực giữa con người cũng quyết định mối quan hệ của họ. Là nhà quản lý, bạn có thể cần duy trì mối quan hệ thân thiện với cấp dưới. Nhưng không nên làm bạn với họ. Chỉ cần bạn có quyền đánh giá năng lực hoạt động của họ cũng như phát triển hay kìm hãm nghề nghiệp của họ, bạn không thể là bạn bè của họ theo đúng nghĩa thông thường của từ này.”

Sau đây là một vài bí quyết để tận dụng hầu hết quyền lực vị trí:

- **Chỉ dùng đến quyền lực vị trí khi thực sự cần thiết.** Hãy thừa nhận rằng rất ít mục tiêu có thể đạt được chỉ thông qua quyền lực vị trí. Là một nhà quản lý, bạn phải dựa vào sự giúp đỡ của các phòng ban khác và của cấp dưới để thực hiện công việc. Vì thế hãy dùng biện pháp thuyết phục và các phương pháp khác bất cứ khi nào có thể để đạt được điều bạn muốn.
- **Hãy chắc chắn rằng bạn hiểu được giới hạn trong quyền lực vị trí của bạn và đừng cố vượt qua ranh giới đó.** Ví dụ,

nếu bạn là nhà tư vấn luật doanh nghiệp, hãy dùng thẩm quyền của bạn trong những vấn đề pháp lý chứ không phải là những vấn đề liên quan đến tiếp thị và tài chính - những lĩnh vực mà người khác mới có quyền lực vị trí hợp lệ.

- **Hãy bảo vệ không để quyền lực vị trí của bạn bị người khác xâm phạm.** Những nhà quản lý đầy tham vọng luôn tìm cách khuếch trương quyền lực của mình. Đừng cho phép họ làm như thế trên sự bất lợi của bạn. Ví dụ, nếu sếp bạn bắt đầu can thiệp vào những người báo cáo trực tiếp của bạn để phục vụ cho việc phân chia công việc và đánh giá năng lực hoạt động của mình, hãy nói chuyện rõ ràng với sếp bạn về phạm vi quyền hạn. Hành động chiếm quyền của sếp sẽ làm suy yếu quyền lực vị trí và làm giảm khả năng của bạn trong việc đạt được mục tiêu mà sếp đã giao cho bạn.

## QUYỀN LỰC MỐI QUAN HỆ

*Quyền lực mối quan hệ* là quyền lực không chính thức nảy sinh từ mối quan hệ của bạn với người khác. Ví dụ, một nhà tư vấn có thể sử dụng quyền lực mối quan hệ để gây ảnh hưởng đến cách cư xử của một người được bảo trợ. Một liên minh cũng là ví dụ khác về quyền lực mối quan hệ - quyền lực mà các nhà quản lý dựa vào đó khi các bộ phận phải hợp tác với nhau để thực hiện công việc. Ví dụ, các nhà quản lý có rất ít quyền lực vị trí có thể sử dụng loại quyền lực này nếu họ thành công trong việc thiết lập các mối quan hệ hợp tác.

Một hình thức khác của quyền lực mối quan hệ được dựa trên liên minh, sự lệ thuộc, và những gì mà một số người gọi là quy luật có qua có lại. Chúng ta hãy xem xét từng nguồn gốc

quyền lực này và thảo luận những gì bạn có thể làm để tăng cường quyền lực ấy.

## **Xây dựng quyền lực thông qua liên minh**

*Các liên minh* có thể giúp những bên yếu thế thu thập quyền lực cần thiết để thúc đẩy đề xuất của họ hoặc ngăn chặn những điều mà họ cho là không thể chấp nhận. Không có gì yếu hơn sức mạnh của một người đơn lẻ. Hành động tập thể sẽ giúp chúng ta mạnh hơn. Các liên minh thường có mối quan hệ lao động, chính trị, ngoại giao quốc tế và chiến tranh. Chúng cũng rất hữu ích trong kinh doanh.

Có ít nhất hai kiểu liên minh: liên minh tự nhiên giữa các đồng minh cùng chung quyền lợi, và liên minh vấn đề riêng, trong đó các bên có những vấn đề khác nhau hợp lại để ủng hộ hoặc ngăn chặn một vấn đề riêng (thường vì những lý do khác nhau).

*Liên minh tự nhiên* của các đồng minh thường bền vững vì các thành viên cùng chia sẻ các quyền lợi cơ bản. Họ có cùng cách nhìn nhận vấn đề. Ví dụ, một nhóm phát triển sản phẩm và trường bộ phận bán hàng có thể cùng chung mục tiêu và hành động hòa hợp với nhau khi các nhà phân tích tài chính cố ngăn cản việc phát triển một dòng sản phẩm mới mà cả hai nhóm này đều cho là quan trọng. Những bên này có quyền lợi chung trong những dự án dẫn đến việc cải thiện lợi nhuận cho sản phẩm hiện tại. Vì cơ sở quyền lợi của cả hai bên nên liên minh tự nhiên rất khó bị phá vỡ.

*Liên minh vấn đề riêng* của các bên khác biệt trái lại thường không mạnh bằng vì: (1) cơ sở cho sự hợp tác hạn chế hơn, và (2) liên minh được tạo ra quanh một vấn đề tạm thời. Do đó, liên minh vấn đề riêng ít bền vững và dễ phá vỡ hơn, đặc biệt là khi

một bên tách rời ra và tạo thế áp đảo. Chẳng hạn như một liên đoàn lao động và một nhóm bảo tồn thiên nhiên có thể tạo thành liên minh để ngăn chặn một đơn vị xây dựng trung tâm mua sắm ở một khu vực nhiều cây xanh. Mỗi bên đều có lý do riêng để gia nhập liên minh này, và điều đó có thể khiến mỗi bên tự đặt một khoảng cách giữa họ. Nếu chủ sở hữu khu đất nhận thấy một đơn vị xây dựng phát triển khác có thành tích tốt hơn đang liên hệ với các liên đoàn, thì liên đoàn này có khả năng rút lại sự chống đối của mình đối với việc xây dựng khu mua sắm và để cho các nhà bảo tồn thiên nhiên chiến đấu một mình. Hoặc nếu đơn vị phát triển ban đầu đồng ý dời dự án đến một địa điểm khác, nhóm bảo tồn thiên nhiên cũng có thể rút lui, để cho liên đoàn rơi vào thế chống đối đơn độc.

Bạn có thể tăng quyền lực mối quan hệ của mình bằng cách gia nhập liên minh với các nhân viên khác có chung mục đích. Bây giờ hãy dành ít thời gian để làm điều sau:

- Tự hỏi bản thân: Vấn đề nào tại nơi làm việc mà tôi sẽ thành công hơn trong công tác quản lý nếu tôi là một thành viên trong liên minh cùng chung mục đích?
- Nếu một liên minh là cách khả thi để tiếp cận quyền lực đối với những vấn đề này, thì cá nhân hay phòng ban nào là đối tượng hợp lý và đáng tin cậy để làm đồng minh?

Nếu việc gia nhập liên minh là một biện pháp khả thi, hãy tiến hành nó. Nhưng đừng là một người tham gia thụ động. Bạn sẽ tăng quyền lực mối quan hệ của mình trong công ty nếu bạn chứng minh được khả năng lãnh đạo, phẩm chất đáng tin cậy và mối quan tâm đến lợi ích của các bên tham gia liên minh.

## Sự lệ thuộc

Lệ thuộc là một phần tự nhiên trong xã hội loài người. Chúng ta phụ thuộc người khác về điều gì đó, và người khác lại phụ thuộc chúng ta những điều khác. Biểu hiện rõ ràng nhất về sự lệ thuộc là trong cuộc sống hàng ngày của người châu Âu thời Trung cổ, khi mối quan hệ và bổn phận được quy thành luật pháp một cách cẩn thận. Ví dụ, ở nước Anh trước thời Norman, người dân tự do đều phụ thuộc vào lãnh chúa địa phương để được bảo vệ những khi gặp rắc rối. Đổi lại, lãnh chúa phụ thuộc vào công lao động của người dân tự do trong địa phương và một phần mùa màng của họ. Thiếu sự hỗ trợ đó, lãnh chúa không thể duy trì các pháo đài, vũ khí hay tùy tùng của mình. Lãnh chúa cũng bị ràng buộc trong sự lệ thuộc khác liên quan đến bá tước và những người có địa vị cao hơn. Lãnh chúa trông chờ bá tước bảo vệ và quản lý sự công bằng cho họ, còn bá tước thì phụ thuộc vào sự phục vụ quân đội của mỗi lãnh chúa và tùy tùng của họ trong thời chiến tranh. Tập hợp lệ thuộc này phục vụ cho những người Trung cổ khá tốt. Mọi người đều cho đi điều gì đó để được nhận về điều mình cần. Dĩ nhiên là những người ở địa vị cao bao giờ cũng được nhận lại nhiều hơn cả.

Tương tự, các tổ chức phức tạp cũng bị ràng buộc bởi sự lệ thuộc lẫn nhau. Ví dụ: các chuyên viên nghiên cứu thị trường phụ thuộc vào dữ liệu hiện trường được thu thập bởi các đại diện bán hàng của công ty cũng như ngân quỹ của phòng tiếp thị. Đổi lại, phòng tiếp thị lại phụ thuộc nhiều vào chất lượng thông tin của các chuyên viên nghiên cứu thị trường cũng như thông tin kiểm kê sản phẩm do phòng sản xuất thực hiện. Mọi lĩnh vực hoạt động trong doanh nghiệp có thể chỉ ra nhiều quan hệ lệ thuộc về chức năng. Những quan hệ lệ thuộc đó tồn tại trong các phòng ban và xuyên hệ thống phòng ban. Không quan

hệ lệ thuộc nào có trong bản mô tả công việc chính thức của một người. Chúng cũng không hiện diện trên sơ đồ tổ chức. Tuy nhiên mỗi người đều là yếu tố quyền lực mối quan hệ cho ai đó.

Các quan hệ lệ thuộc của bạn là gì? Tất cả những người mới làm quản lý đều ngạc nhiên trước mức độ họ phụ thuộc vào người khác để thực hiện công việc. Sự lệ thuộc đó phần nào hạn chế các phương án chọn lựa của nhà quản lý.

Xét về mặt lô-gíc, quyền lực thực tế của bạn từ những mối quan hệ lệ thuộc là một chức năng của hai yếu tố: (1) sự phụ thuộc của người khác vào bạn (yếu tố thuận lợi) và (2) phạm vi mà bạn lệ thuộc vào người khác (yếu tố bất lợi). Như vậy, bạn có thể tăng quyền lực mối quan hệ của mình bằng cách giảm sự lệ thuộc của bạn vào người khác hoặc làm cho người khác lệ thuộc vào bạn nhiều hơn.

Để hiểu rõ hơn về các mối quan hệ lệ thuộc của bạn, hãy lập một danh sách tương tự như ở hình 2-1. Danh sách trong hình này chỉ ra các mối quan hệ lệ thuộc của Roland - một giám đốc bán hàng khu vực. Hãy xác định những người hay phòng ban mà bạn lệ thuộc (và phụ thuộc vì mục đích gì), đồng thời hãy làm tương tự về những người hay phòng ban lệ thuộc vào bạn. Sự đánh giá này sẽ giúp bạn hình dung rõ hơn về các quan hệ lệ thuộc của bạn và gợi ý cho bạn cách tạo ra tình huống thuận lợi hơn - một tình huống có thể tăng quyền lực thực tế của bạn.



## HÌNH 2-1

**Các mối quan hệ lệ thuộc của Roland ở nơi làm việc****Tôi phụ thuộc vào...**

Lisa (trợ lý văn phòng)

David (bộ phận sản xuất)

Carlos (bộ phận tài chính)

Joan (hệ thống thông tin)

Doris, Jean, Arnold, Max, Truman  
(các đại diện bán hàng)**Vì mục đích...**

Xử lý các chi tiết về hội thảo bán hàng

Phối hợp nỗ lực bán hàng với bộ phận sản xuất

Giúp cập nhật các khách biệt về ngân sách

Cung cấp số liệu bán hàng hàng tuần cho công ty và các đại diện bán hàng

Đáp ứng chỉ tiêu doanh số hàng nam và có được kinh nghiệm thương trường về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và sản phẩm

**... phụ thuộc vào tôi**

Gwen (kiểm soát tồn kho)

Don (cấp dưới)

Karl (kế toán thu nợ)

Doris, Jean, Arnold, Max, Truman  
(các đại diện bán hàng)**Vì mục đích...**

Thông tin kịp thời về việc bán hàng sắp tới

Hỗ trợ các nhiệm vụ nâng cao nghề nghiệp

Liên hệ với các khách hàng có khoản nợ qua hạn phải thanh toán

Đánh giá tốt về năng lực hoạt động, hỗ trợ khép lại các thương vụ chính, cho phép linh động về giá cả hay điều khoản trong những trường hợp đặc biệt...

Nếu bạn muốn tìm khả năng thay đổi quyền lực, hãy xem xét bản chất các mối quan hệ lệ thuộc của bạn vào người khác. Chúng sâu sắc đến mức độ nào? Hầu hết các mối quan hệ lệ thuộc ấy là tốt đẹp, nhưng người khác có thể hạn chế sự tự do hành động của bạn và do đó giảm bớt khả năng kiểm soát hoạt động cho những việc mà bạn chịu trách nhiệm. Ví dụ điển hình thể hiện ở hình 2-1 có thể là sự phụ thuộc của Roland vào Joan - giám đốc hệ thống thông tin - vì mục đích có được dữ liệu bán hàng kịp thời. Thông tin là nguồn gốc quyền lực trong mọi tổ chức hiện đại, và một số giám đốc trong hệ thống thông tin đã giữ quyền lực đó bằng cách giữ sự ràng buộc chặt chẽ đối với

việc thu thập và phổ biến thông tin. Roland than phiền: “Joan giữ khư khư dữ liệu bán hàng của chúng tôi. Tôi phải xin dữ liệu đó và hiếm khi có được nó những lúc tôi cần nhất.”

Sự lệ thuộc của Roland vào Joan không có lợi cho tính hiệu quả của anh với vai trò một nhà quản lý. Anh nên tiến hành một số bước để giảm bớt hoặc loại bỏ sự lệ thuộc này, có lẽ là bằng cách chuyển công việc thu thập và lưu trữ dữ liệu bán hàng sang cho phòng kinh doanh và tiếp thị, nơi anh có thể tiếp cận dễ dàng hơn. Làm như vậy sẽ tăng quyền lực thực tế của anh, còn tất cả những thứ khác vẫn như cũ.

Sau khi bạn đã phân tích các mối quan hệ lệ thuộc của bạn vào người khác, hãy chuyển sang các mối quan hệ lệ thuộc của người khác đối với bạn. Mỗi mối quan hệ này đều là yếu tố quyền lực thuận lợi xét từ góc độ của bạn, và điều đó giúp bạn hoạt động hiệu quả. Ví dụ, Karl - trưởng bộ phận kế toán phụ trách các khoản phải thu - trong chừng mực nào đó phụ thuộc vào sự giúp đỡ của Roland để thu các khoản nợ quá hạn của khách hàng. Cứ đến hàng kỳ, Karl lại nói: “Roland này, Công ty Gizmo đã nợ quá hạn ba tuần. Anh có thể liên hệ giúp tôi để nhắc nhở họ thanh toán cho chúng ta được không?”. Roland biết rằng sự can thiệp cá nhân của anh với khách hàng quá hạn nợ sẽ giúp Karl hoàn thành trách nhiệm của mình là thu các khoản nợ của khách hàng kịp thời. Roland cũng biết rằng sự lệ thuộc thường xuyên của Karl sẽ đem lại cho anh khả năng thương lượng với phòng tài chính khi khách hàng cần một điều khoản đặc biệt để hỗ trợ tài chính cho đơn hàng của họ. Sự phụ thuộc sâu sắc của Karl thậm chí có thể giúp Roland có được khả năng thương lượng cao hơn và thuận lợi hơn trong việc chọn khách hàng mới.

Hãy dành thời gian suy nghĩ về các mối quan hệ lệ thuộc của bạn. Đặc biệt là hãy nghĩ về hai điều sau:

- Làm thế nào bạn có thể giảm bớt hoặc loại bỏ những quan hệ lệ thuộc vào người khác khiến quyền lực của bạn bị xâm phạm?
- Làm thế nào bạn có thể tăng những mối quan hệ lệ thuộc của người khác đối với bạn, giúp bạn nâng cao quyền lực?

## *Xử lý sự lệ thuộc của bạn vào cấp trên*

Bạn phụ thuộc vào cấp trên vì nhiều điều: nguồn lực, thông tin và sự hỗ trợ khi cần thiết. Căn cứ vào những điều lệ thuộc đó, việc duy trì mối quan hệ tốt đẹp với sếp bạn là điều rất quan trọng. Nhưng cách tốt nhất để giải quyết điều đó là gì? Trong cuốn sách *Power and Influence*, giáo sư John Kotter của trường Harvard đã đưa ra những nhận định sau đây về những người cấp dưới thành công:

- Họ tìm hiểu về các mục tiêu, điểm mạnh, điểm yếu và phong cách làm việc của cấp trên.
- Họ tìm hiểu những điều tương tự về bản thân.
- Họ sử dụng những gì đã tìm hiểu được để xây dựng mối quan hệ làm hài lòng cả cấp trên lẫn bản thân họ.

Những nhân viên cấp dưới thành công cũng duy trì mối quan hệ tốt đẹp bằng cách cư xử trung thực, luôn có thông tin cho sếp, và đáng tin cậy trong công việc của họ.

## Quy luật có qua có lại

Có thể tăng quyền lực mỗi quan hệ thông qua sự trao đổi lẫn nhau. Bất cứ khi nào bạn giúp đỡ người khác, mối quan hệ của bạn sẽ có sự thay đổi. Người kia sẽ nợ bạn một lần giúp đỡ. Đây chính là *quy luật có qua có lại*. Quy luật này cho rằng bất kỳ sự giúp đỡ nào cũng đều phải được đền đáp vào một ngày nào đó. Trong thâm tâm chúng ta biết rằng hành động giúp đỡ người khác sẽ tạo ra một bồn phận đáp lại sự giúp đỡ đó bằng cách nào đó và vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Nói một cách ví von theo quan điểm kế toán, thì sự giúp đỡ đó sẽ được ghi vào phần “khoản phải thu” trên bảng cân đối kế toán của cá nhân chúng ta. Người có nhiều “khoản phải thu” này trong tương lai sẽ nhận được nhiều “khoản phải trả”, và điều đó đem lại một mức độ quyền lực nhất định.

Những ai từng đọc cuốn tiểu thuyết nổi tiếng *Bố già (The Godfather)* của nhà văn Mario Puzo hẳn còn nhớ cách mà ông trùm Vito Corleone xây dựng quyền lực của mình: một phần quyền lực ấy được tạo nên bằng cách giúp đỡ những người trong cộng đồng. Sự giúp đỡ ấy đã buộc người nhận phải tri ân để làm một điều gì đó cho ông trùm khi ông cần giúp đỡ. Ân huệ mà ông trùm tạo ra theo thời gian, dù là hợp pháp hay phi pháp, là một nền tảng quyền lực của Corleone trong cộng đồng. Trong cộng đồng ấy, ông trùm chỉ đơn thuần theo gương những ông trùm chính trị của các thành phố miền Đông nước Mỹ vào cuối thế kỷ 19. Những ông lớn chính trị này đã giúp các cử tri nghèo khổ và không có quyền lực của mình thoát khỏi rắc rối với các chủ đất và cảnh sát. Họ giúp đỡ những người này định cư trong những căn hộ và tìm cho họ một công việc làm trong thành phố. Ân huệ đó là nguồn gốc quyền lực của các chính trị gia này trong ngày bầu cử, lúc mà món nợ được kêu gọi phải trả. Những

người mắc nợ chỉ cần bỏ phiếu cho các chính trị gia đó. Đây chính là cuộc chơi có qua có lại.

Mối quan hệ có qua có lại của bạn là gì? Liệu bạn là một người mang ơn hay cũng giống như ông trùm Corleone, bạn là người ban ơn để xây dựng quyền lực? Nếu bạn là người ban ơn, hãy cẩn thận đừng để người không có ý định đền đáp khai thác sự hào phóng của bạn. Bạn nên xác định cá nhân nào có khả năng và ý định đền đáp, và bạn có thể làm như vậy bằng cách yêu cầu được giúp đỡ trở lại.

Một trong những đặc điểm thú vị của quyền lực mối quan hệ là sự độc lập của nó đối với quyền lực chính thức đi cùng vị trí của bạn trong tổ chức. Do đó, nhà quản lý và nhân viên vẫn có thể sử dụng quyền lực dựa trên những sự giúp đỡ mà họ đã làm cho nhau (theo quy luật có qua có lại) và mức độ mà người có địa vị cao hơn phụ thuộc vào họ. Họ cũng có thể tìm quyền lực trong liên minh.

Mối quan hệ là nguồn gốc quan trọng của quyền lực, nhưng bạn phải sáng suốt khi sử dụng chúng. Các nhà quản lý phải ý thức khi nào thì nên tận dụng những mối quan hệ này và khi nào nên tránh khai thác chúng quá mức.

## QUYỀN LỰC CÁ NHÂN

Nguồn gốc cuối cùng của quyền lực được trình bày ở đây là quyền lực cá nhân. Quyền lực cá nhân là quyền lực mà bạn có được sau khi quyền lực vị trí và quyền lực mối quan hệ bị tước bỏ. Quyền lực này thể hiện bằng sự công nhận của người khác về những phẩm chất, tính cách, năng lực của bạn, bao gồm:

- Đáng tin cậy
- Quan hệ tốt với người khác
- Có chuyên môn được người khác đánh giá cao
- Có khả năng truyền đạt quan điểm và ý tưởng theo những cách thu hút
- Gặt hái những thành quả đáng được ngưỡng mộ và tôn trọng
- Phong cách có sức cuốn hút tình cảm và lòng trung thành của người khác
- Có ý tưởng thuyết phục và cuốn hút
- Nhiệt tình và tận tụy với công việc
- Có khả năng tranh thủ sự hợp tác giữa các đồng nghiệp
- Tự tin
- Dồi dào sinh lực và khả năng chịu đựng

Có được những phẩm chất cá nhân này là cách để bạn có được quyền lực cá nhân. Quyền lực đó đem lại khả năng lãnh đạo khi không có thẩm quyền chính thức và khả năng gây ảnh hưởng đối với suy nghĩ và hành vi của người khác mà với người đó bạn không có quyền kiểm soát trong tổ chức. Hãy xem ví dụ sau:

*Tinh thần làm việc chăm chỉ và năng lực chuyên môn cao giúp Philip được nhìn nhận tích cực trong SupplyCo - một công ty sản xuất thiết bị điện. Ý tưởng về tích hợp hệ thống dữ liệu, thiết bị kiểm soát trên máy tính, và quy trình sản xuất vẫn còn mới mẻ khi anh gia nhập công ty vào năm 1985. Nhưng Philip có bí quyết kỹ thuật và tầm nhìn để nhận ra khả năng của ý tưởng ấy. Anh cũng có kỹ năng tương tác cá nhân để ý tưởng ấy được nhìn nhận là chiến lược sản xuất mới của SupplyCo. Chiến lược ấy đã thành công rực rỡ, giúp cho SupplyCo có được lợi thế cạnh tranh.*

*Sau khi công việc sản xuất theo phương pháp này đã đi vào ổn định, Philip bắt đầu nêu một sáng kiến về các kết nối kỹ thuật số giữa SupplyCo và các khách hàng của công ty. “Chúng ta có thể phục vụ khách hàng nhanh hơn và tốt hơn nếu chúng ta kết hợp hệ thống thông tin với các kết nối này”, anh nói với bất kỳ ai lắng nghe anh. “Điều đó sẽ giúp cả khách hàng lẫn chúng ta loại bỏ được công việc kiểm kê tốn kém.” Và vì Philip nổi tiếng là người có nhiều sáng kiến, nên mọi người đều lắng nghe anh.*

Công ty bạn có những người giống như Philip không? Họ được cấp trên và cấp dưới nhìn nhận như thế nào? Những người như Philip tạo ra sự tôn trọng và chú ý đáng kể ở người khác do quyền lực cá nhân mà họ có được thông qua tinh thần làm việc chăm chỉ, tư duy cấp tiến, thường xuyên đóng góp, và khả năng truyền đạt ý tưởng khiến người khác quan tâm. Họ không phải lúc nào cũng có địa vị cao, trong thực tế thì có thể họ chẳng có nhiều sở trường quản lý, nhưng ý kiến của họ vẫn được tôn trọng. Đây là những cá nhân mà người khác muốn xin lời khuyên, thông tin và thậm chí sự chỉ dẫn từ họ. Do đó, họ có một vị trí đáng nể trên bàn họp khi có một vấn đề quan trọng được mang ra thảo luận.

Chúng ta hãy xem trường hợp của W. Edwards Deming - một nhà lãnh đạo về phong trào quản lý chất lượng của thập niên 1970 và 1980, để tìm hiểu một nhân vật có quyền lực cá nhân lớn giúp ông trở thành một huyền thoại công nghiệp. Deming hiến thân cho hầu hết các phẩm chất cá nhân đã đề cập ở trên. Mặc dù ông hoạt động với vai trò một nhà tư vấn độc lập và chỉ được công nhận rộng rãi ở Mỹ khi đã qua độ tuổi về hưu, nhưng quyền lực cá nhân của Deming đã làm thay đổi suy nghĩ và cách cư xử của các doanh nghiệp lớn khắp thế giới.

Deming (1900 - 1993) học được các nguyên tắc kiểm soát quy trình thống kê (SPC) khi đang làm việc cho AT&T vào

những năm 1930 với nhà tiên phong trong lĩnh vực thống kê Walter Shewhart. Suốt Chiến tranh Thế giới thứ II, Deming đã chỉ dạy những nguyên tắc này cho các giám đốc sản xuất người Mỹ, giúp họ đảm bảo chất lượng, giảm lãng phí và tiết kiệm nguồn lực trong quá trình sản xuất các thiết bị quân sự và đạn dược. Sau chiến tranh, Deming được liên đoàn các Nhà khoa học và Kỹ sư Nhật Bản (JUSE) mời sang hướng dẫn cho các thành viên của họ về những nguyên tắc SPC. Với cơ sở hạ tầng về công nghiệp đã bị bom nguyên tử san bằng, người Nhật cởi mở đón nhận những ý tưởng giúp nền kinh tế của họ đứng vững trở lại.

Các nhà quản lý và kỹ sư người Nhật đã chịu ảnh hưởng của nhà tư vấn người Mỹ này - người được xem là rất đáng tin cậy vì ông đã bảo họ hãy bỏ qua các phương pháp sản xuất sai lầm của người Mỹ và chấp nhận các phương pháp khác. Họ cũng nể trọng chuyên môn của Deming về các biện pháp kiểm tra chất lượng và công nhận rằng ý tưởng của ông có thể làm biến đổi và hồi sinh nền công nghiệp đã bị chiến tranh tàn phá nặng nề.

Vào đầu những năm 1950, chất lượng trở thành tôn chỉ hoạt động của nền công nghiệp Nhật Bản, và Deming chính là người khai sáng cho tôn chỉ đó. JUSE đã lập ra giải thưởng Deming trao hàng năm. Ngày nay, ngay cả những công ty danh tiếng cũng tôn trọng triệt để các nguyên tắc của Deming. Vào cuối những năm 1970, quyền lực từ ý tưởng của Deming mới được tôn vinh ở đất nước quê hương mình, khiến ông trở thành một trong những giảng viên và nhà tư vấn được săn đón nhiều nhất cho những vị trí quản lý cấp cao. Deming là dẫn chứng sinh động về cách thức một cá nhân không có quyền hạn tổ chức hay nguồn lực nhưng vẫn có thể gây ảnh hưởng đến người khác và tạo nên sự kiện.



## *Quyền lực cá nhân và sự lãnh đạo không chính thức*

Có khả năng là bạn đã gặp nhiều tình huống mà bạn phải lãnh đạo và quản lý khi không phải là sếp, nghĩa là khi bạn không có quyền hạn chính thức đi kèm với một vị trí. Đây là điều thường gặp trong các tổ chức quản lý công việc thông qua những nhóm xuyên chức năng. Trưởng nhóm có thể có cấp bậc thấp hơn một hoặc nhiều thành viên trong nhóm. Đây chính là lúc quyền lực cá nhân đóng vai trò thực sự quan trọng. Để tìm hiểu nhiều hơn về việc lãnh đạo khi bạn không phải là cấp trên, hãy tham khảo phụ lục A với phương pháp tiếp cận năm bước để khắc phục khó khăn này.

### **Đánh giá bản thân**

Vậy quyền lực cá nhân của bạn là gì? Bảng 2-1 liệt kê các phẩm chất nói chung liên quan đến quyền lực cá nhân. Hãy đánh giá bản thân dựa trên từng phẩm chất. Sau đó hãy nhờ một vài đồng nghiệp hiểu rõ bạn làm lại công việc đó. Những kết quả đánh giá kết hợp này sẽ cho bạn một ý tưởng tốt hơn về điểm mạnh và điểm yếu của bạn. Nếu loại bỏ được những điểm yếu này, quyền lực cá nhân của bạn sẽ được tăng cao.

BẢNG 2-1

**Mô tả sơ lược quyền lực cá nhân của bạn**

| <b>Đặc điểm quyền lực</b>  | <b>Dưới trung bình</b> | <b>Trung bình</b> | <b>Trên trung bình</b> |
|--|------------------------|-------------------|------------------------|
| <p>Đáng tin cậy: <i>Thẳng thắn, luôn nói sự thật.</i></p> <p>Quan hệ tốt với người khác: <i>Hiểu được giá trị của việc cho và nhận.</i></p> <p>Có chuyên môn mà người khác đánh giá cao: <i>Có kiến thức hoặc chuyên môn có thể mang lại thành công cho doanh nghiệp.</i></p> <p>Kỹ năng giao tiếp: <i>Có thể truyền đạt quan điểm và ý tưởng theo cách thu hút.</i></p> <p>Thanh tích: <i>Có đóng góp đáng được ngưỡng mộ và tôn trọng.</i></p> <p>Sức thu hút cá nhân: <i>Phong cách lời cuốn tính cảm và lòng trung thành của người khác.</i></p> <p>Có ý tưởng thuyết phục và cuốn hút: <i>Luôn tư duy tiên bộ.</i></p> <p>Tập trung và nhiệt tình: <i>Không dễ sao nhãng hay nản chí.</i></p> <p>Được mọi người đón nhận: <i>Có khả năng tranh thủ sự hợp tác giữa các đồng nghiệp.</i></p> <p>Tự tin: <i>Không e ngại khi đề cập đến những vấn đề quan trọng.</i></p> <p>Sinh lực và khả năng chịu đựng: <i>Không mệt mỏi khi theo đuổi các mục tiêu chính.</i></p> <p>Giữ lời hứa: <i>Luôn cam kết thực hiện đến cùng những gì đã nói. Có thể trông đợi vào việc chuẩn bị công việc trước ở nhà.</i></p> <p><b>Tổng cộng theo từng loại</b></p> |                        |                   |                        |

## QUYỀN LỰC Ở ĐÂU TRONG TỔ CHỨC CỦA BẠN?

Để sử dụng quyền lực hiệu quả, bạn phải hiểu được quyền lực mà bạn và những người khác trong tổ chức bạn đang có. Quyền lực không thể nhìn thấy, nhưng bạn có thể cảm nhận và quan sát sự tác động của nó. Hãy bắt đầu với chính bạn. Nguồn gốc quyền lực của bạn là gì? Đó là quyền lực chính thức hay không chính thức? Ví dụ, chức vụ hay vị trí của bạn có tiêu biểu cho một quyền lực cụ thể nào không? Ai lệ thuộc vào bạn? Có bao nhiêu đồng nghiệp, cấp trên hay cấp dưới đang mang ơn bạn? Bạn kiểm soát những nguồn lực nào? Bạn có tăng quyền lực của mình thông qua liên minh không? Quyền lực cá nhân của bạn (về giao tiếp, tầm nhìn, thành tích...) có đem lại cho bạn quyền lực cụ thể không? Quyền lực của bạn cao hơn hay thấp hơn những người khác mà bạn đang cùng làm việc?

Hãy sử dụng cùng một phân tích như vậy với những mối quan hệ của bạn - những người có vị trí cao hơn hay thấp hơn bạn cũng như những người thuộc bộ phận khác ngoài phạm vi chỉ huy. Nếu là nhân viên lâu dài, bạn có thể xác định được những người và phòng ban có quyền lực nhất. Nếu không thể, hoặc nếu bạn là người mới vào công ty, hãy tìm quyền lực ở:

- Các phòng ban có các nhà lãnh đạo được trả lương cao nhất hoặc trả cho người mới đến mức lương cao nhất. Mức lương thường là dấu hiệu hữu ích và thể hiện chính xác những gì mà cấp lãnh đạo và hội đồng quản trị đánh giá cao.
- Các phòng ban có sự hiện diện nhiều nhất của cấp lãnh đạo và hội đồng quản trị. Ví dụ, một số công ty thường trao quyền tổ chức kinh doanh và tài chính cho giám đốc điều hành. Không có tổ chức lớn nào lại giao quyền lãnh đạo cho

người ở phòng quản lý nguồn nhân lực, đó không phải là nơi quyền lực ngự trị.

- Phòng họp của các nhà điều hành. Khi nào những quyết định quan trọng về chiến lược và phân bổ nguồn lực được thực hiện, ai có mặt ở bàn họp và có tiếng nói quyết định?
- Nơi gần với văn phòng giám đốc điều hành. Quan niệm cũ kỹ này vẫn còn thịnh hành trong kinh doanh. Những người có quyền lực thường có văn phòng ở tòa nhà trụ sở gần với nơi làm việc của nhà lãnh đạo cấp cao nhất.

Bạn có thể đánh giá sơ bộ về quyền lực của bản thân, hoặc quyền lực của cấp trên, chỉ đơn giản bằng cách kiểm tra các dấu hiệu quyền lực này.

Bây giờ bạn đã hiểu ba nguồn gốc chính của quyền lực trong tổ chức: quyền lực vị trí, quyền lực mối quan hệ và quyền lực cá nhân. Hiểu được những nguồn gốc này sẽ giúp bạn có vị thế tốt hơn để có được quyền lực mà bạn cần cho công việc.

## TÓM TẮT

- Quyền lực hay thẩm quyền liên quan đến vị trí chính thức trong tổ chức có thể tìm thấy ở mọi cấp bậc. Nó đem lại cho bạn quyền hành động trong một phạm vi nào đó nhưng hiếm khi đủ để thực hiện công việc.
- Quyền lực mối quan hệ là quyền lực không chính thức bắt nguồn từ mối quan hệ của bạn với người khác. Một số mối quan hệ thể hiện sự lệ thuộc, điều đó có thể tăng cường hay hạn chế quyền lực của bạn.

- Nếu bạn giúp đỡ người khác, sẽ có sự thay đổi trong mối quan hệ của bạn với người đó - người đó sẽ nợ bạn một lần giúp đỡ. Đây là quy luật có qua có lại trong công việc, và nó tác động đến quyền lực mỗi quan hệ.
- Liên minh có thể làm tăng quyền lực mỗi quan hệ của bạn.
- Quyền lực cá nhân liên quan đến một hoặc nhiều phẩm chất của cá nhân: ý tưởng, chuyên môn, thành tích, sức cuốn hút, kỹ năng giao tiếp, và sự đáng tin cậy. Những phẩm chất này đem lại quyền lực ngay cả khi các hình thức quyền lực khác bị hạn chế.
- Bạn nên xác định quyền lực hiện diện ở đâu trong tổ chức bạn. Mức lương thường là một dấu hiệu đặc trưng.

# 3

## TÂM ẢNH HƯỞNG

### *Kỹ năng sử dụng quyền lực*

#### **Nội dung chính:**

- *Tâm ảnh hưởng với vai trò là một kỹ năng sử dụng quyền lực*
- *Tại sao tâm ảnh hưởng lại có tính hai chiều*
- *Mở rộng tâm ảnh hưởng*
- *Trao đổi vật chất để xây dựng tâm ảnh hưởng*

**Q**uynen lực thực sự chỉ được nhận ra thông qua một hình thức diễn đạt nào đó. Trong tổ chức, quyền lực thường tự bộc lộ mình như sự ảnh hưởng: khả năng thay đổi, chỉ đạo, tác động đến hành động cũng như cách xử sự của người khác mà không ra lệnh hoặc đe dọa họ.

Quyền lực được tạo ra và giữ cho mục đích riêng của cá nhân là quyền lực không có giá trị. Các cá nhân có thể hy vọng sử dụng hình thức quyền lực ấy để tự bảo vệ hoặc phục vụ cho tham vọng của mình, nhưng nó chỉ có giá trị cho tổ chức khi được sử dụng để đạt được mục tiêu hợp lệ. Chương này mô tả các hạn chế của quyền lực trực tiếp và giải thích các nhà quản lý có thể sử dụng quyền lực của mình như thế nào để ảnh hưởng đến kết quả mà họ tìm kiếm.

## QUYỀN LỰC VÀ TẦM ẢNH HƯỞNG

Như đã đề cập ở trên, quyền lực có thể huy động nguồn lực và ảnh hưởng đến người khác. Trong cuốn sách *Exercising Influence*, Kim Barnes cho rằng quyền lực là một thứ gì đó mà bạn có, trong khi đó tầm ảnh hưởng lại là điều gì đó mà bạn thực hiện. Ví dụ, sếp có quyền tăng lương cho bạn, thăng tiến bạn hoặc buộc bạn thôi việc. Sếp bạn sẽ dùng quyền lực đó để gây ảnh hưởng đến phương hướng và chất lượng làm việc hàng

ngày của bạn. Quan niệm này cũng ủng hộ khái niệm rằng quyền lực chỉ là khả năng có được bằng cách nào đó để tạo ra kết quả mong muốn.

Chúng ta định nghĩa tâm ảnh hưởng là kỹ năng mà qua đó con người sử dụng quyền lực để thay đổi hành vi hay thái độ. Khác với quyền lực, tâm ảnh hưởng có thể tạo ra tác động mà không cần ép buộc hay ra lệnh trực tiếp. Trong một số trường hợp, quyền lực có thể và phải được diễn đạt trực tiếp như trong những tình huống sau:

- Điều khiển việc phân bổ nguồn lực
- Giải quyết tranh cãi
- Tuyển dụng, sa thải và thăng tiến nhân viên
- Giao nhiệm vụ

Tuy nhiên, việc sử dụng quyền lực trực tiếp có hai điểm hạn chế đáng lưu ý. Điểm thứ nhất và đáng lưu ý nhất đó là những người bị quyền lực chi phối có thể đáp lại một cách thiếu nhiệt tâm. Việc sử dụng quyền lực trực tiếp có thể phá hủy quy trình nhất trí giữa hai bên cũng như sự tận tâm và tinh thần làm việc của nhân viên trong một số tình huống nơi làm việc. Nếu không phải cam kết với một dự án hay mục tiêu, người được chỉ đạo bằng quyền lực sẽ làm công việc của mình với sự bất mãn âm ỉ. Những người làm việc dưới quyền lực trực tiếp phải được giám sát chặt chẽ. Nếu quyền lực không hợp lý thì thậm chí họ có thể nổi loạn.

Điểm hạn chế thứ hai của việc áp dụng quyền lực trực tiếp là sự thất thoát quyền lực. Nếu so sánh quyền lực như năng lượng, bạn sẽ thấy rằng những nhà điều hành và quản lý khi thường xuyên dựa vào quyền lực trực tiếp để thực hiện công việc sẽ mau chóng tiêu hao quyền lực của họ. Điều này có



nghĩa là quyền lực phải được sử dụng một cách khôn ngoan và chỉ cho những mục đích quan trọng nhất. Việc áp dụng quyền lực thông qua sự ảnh hưởng đòi hỏi cung cấp quyền lực ít hơn và do đó ít tiêu hao quyền lực hơn.

Tuy nhiên, trong một số tình huống thì việc áp dụng quyền lực trực tiếp có thể chấp nhận, thậm chí còn được hoan nghênh, nhất là khi có khủng hoảng. Khi khủng hoảng xảy ra, hãy mạnh dạn vứt bỏ việc xây dựng sự nhất trí, trao quyền cho nhân viên và ra quyết định theo nhóm vì những hành động đó quá chậm chạp, không chắc chắn so với tính cấp bách của tình thế. Con người khi lâm vào khủng hoảng đe dọa đến tình trạng của họ thực sự chờ đợi một nhà lãnh đạo - một người chỉ huy dám gánh vác trách nhiệm, ra quyết định nhanh chóng và chỉ đạo hành động một cách quyết đoán.

Những đất nước dân chủ khi rơi vào chiến tranh cũng là ví dụ rõ ràng về cách mà con người phản ứng tích cực trước sự tập trung quyền lực cao hơn ở cấp trên. Hãy xem kinh nghiệm của nước Mỹ - một nước luôn tự hào về sự tách biệt quyền lực, thể hiện trong bản tuyên ngôn nhân quyền, và sự kiểm soát quyền lực chính phủ đối với cá nhân. Trong suốt thời kỳ Nội chiến (1861-1865), Chiến tranh Thế giới thứ II (1941-1945), và hiện tại là cuộc chiến chống khủng bố, những quyền lực quan trọng rơi vào tay người lãnh đạo chính, và nhiều hình thức bảo vệ cá nhân khác nhau được dàn xếp theo hướng thuận lợi cho việc bảo vệ xã hội nói chung. Phần đông, công chúng hài lòng với những thay đổi đó. Hầu hết mọi người đều muốn chính phủ có nhiều quyền lực hơn và dùng nó để chống lại các kẻ thù bên trong và bên ngoài.

Tuy nhiên, ngay cả trong những thời điểm khủng hoảng, các nhà lãnh đạo hiệu quả cũng nên hiểu rằng họ có thể tăng khả năng thành công bằng cách quyết định quyền lực một cách gián

tiếp, tức là thông qua sự ảnh hưởng. Sau đây là một vài ví dụ về sự ảnh hưởng thông qua quyền lực được sử dụng gián tiếp:

- Dàn xếp những vấn đề của một cuộc tranh cãi quan trọng
- Khuyến khích mọi người xác định các mục tiêu của tổ chức
- Tranh thủ sự hợp tác giữa các bộ phận xuyên chức năng
- Khuyến khích chuẩn mực cao

Bất cứ nguồn gốc quyền lực nào đã nêu trên - dù là quyền lực vị trí, quyền lực mối quan hệ hay quyền lực cá nhân - đều có thể áp dụng dưới những hình thức ảnh hưởng này. Trong từng trường hợp, kết quả nhắm đến về cơ bản là như nhau: khuyến khích người khác thực hiện những gì bạn muốn họ làm thông qua sự lựa chọn của riêng họ. Những ai từng đọc cuốn tiểu thuyết *Cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer* của nhà văn Mark Twain có thể hồi tưởng đến cảnh cậu bé Tom tinh nghịch khi bị phạt phải sơn hàng rào đã thuyết phục thành công lũ con trai trong làng rằng công việc sơn hàng rào cho dì Polly thật thú vị và vinh dự đến nỗi bọn chúng nài nỉ Tom giao cho chúng cái công việc nhàm chán đó, thậm chí lại còn trả cho Tom những món đồ chơi chúng có để đổi lấy đặc ân này.

Chúng ta hãy xem xét những ví dụ trên để biết một người có thể áp dụng quyền lực một cách gián tiếp thông qua sự ảnh hưởng như thế nào.

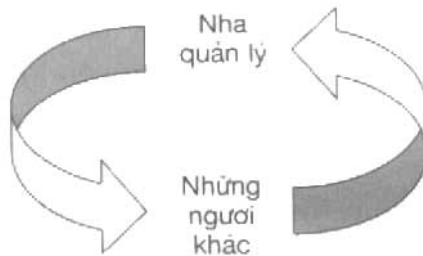
## SỰ ẢNH HƯỞNG CÓ TÍNH HAI CHIỀU

Khi bạn nghĩ đến sự ảnh hưởng, hãy nghĩ về nó như một con đường hai chiều. Để gây ảnh hưởng hiệu quả, một nhà quản lý phải cởi mở đón nhận sự ảnh hưởng của người khác, như trong

hình 3-1. Người gây ảnh hưởng mà lại không buộc bản thân phải phụ thuộc vào sự ảnh hưởng là người đang áp dụng quyền lực trực tiếp.

HÌNH 3-1

### Sự ảnh hưởng có tính hai chiều



Chúng ta nghi ngờ rằng những nhà điều hành và quản lý cởi mở đón nhận sự ảnh hưởng của đồng nghiệp và cấp dưới được tôn trọng hơn, có sức thuyết phục hơn và thành công hơn những người chống lại sự ảnh hưởng. Nhưng thực tế đúng là như vậy. Cởi mở với sự ảnh hưởng của người khác, thậm chí của cấp dưới, sẽ đem lại hai kết quả quan trọng. Thứ nhất, đó là biểu hiện rõ ràng của sự tin cậy và tôn trọng. Để được tin cậy và tôn trọng, bạn phải tin cậy và tôn trọng người khác. Thứ hai, cởi mở là một phương tiện để nhận được thông tin và sự hiểu biết về môi trường hoạt động. Những người chống lại sự ảnh hưởng từ người khác đã tự khép lại những dấu hiệu về môi trường và nguy cơ quanh họ.

Một ví dụ điển hình có thể tham khảo là câu chuyện về việc các nhà điều hành của General Motors vào đầu những năm 1980 đã thất bại như thế nào khi không chịu ảnh hưởng từ các nhà quản lý về vấn đề chất lượng và tính đáng tin cậy (Q&R - Quality

& Reliability) của chính công ty họ. Bằng kinh nghiệm, những nhà quản lý này đã thuyết phục các vị sếp của mình rằng các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đang nhanh chóng vượt mặt GM về vấn đề chất lượng vốn có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với khách hàng. Nhưng những vị sếp này không hề quan tâm đến những lời cảnh báo trên, ít nhất là trong hai năm.

Những nhà lãnh đạo rõ ràng có thể gây ảnh hưởng đến các nhân viên Q&R nhưng dường như lại phớt lờ không chịu ảnh hưởng từ bộ phận Q&R.

Cởi mở với sự ảnh hưởng bắt đầu bằng việc lắng nghe chủ động. Lắng nghe chủ động giúp bạn biết được những gì bên kia phải nói đồng thời báo hiệu rằng bạn đang tập trung và sốt sắng lắng nghe. Sau đây là một số lời khuyên để trở thành người lắng nghe chủ động:

- Nhìn vào mắt người nói
- Ghi chú khi cần thiết
- Kiểm chế sự thôi thúc đáp lại khi người kia vẫn đang nói. Hãy tập trung tuyệt đối vào người nói và cuộc trao đổi.
- Chú ý đến ngôn ngữ cơ thể của người nói. Ngôn ngữ cơ thể thường bộc lộ cảm xúc của người kia cũng như lời nói.
- Đặt câu hỏi để có thêm thông tin và khuyến khích người nói tiếp tục. Những câu hỏi này cũng cho thấy bạn đang chú ý và quan tâm đến những gì người kia nói.
- Lặp lại những gì bạn đã nghe được bằng cách nói của bạn để đảm bảo rằng bạn hiểu vấn đề và cho người nói biết là bạn đang tiếp thu lời nói của họ, chẳng hạn như: “Như vậy, theo những gì anh nói thì...”. Tuy nhiên, tránh lặp lại quá nhiều vì điều đó có thể gây khó chịu.

Bạn cũng có thể biểu hiện sự cởi mở đón nhận ảnh hưởng bằng cách dùng những câu hỏi mở trong cuộc giao tiếp. Những câu hỏi mở là những câu hỏi không chỉ đơn giản được trả lời bằng cách đồng ý hay phủ nhận. Chẳng hạn, đừng nói: “Đó quả là một ý tưởng thú vị. Anh có nghĩ là nó sẽ giải quyết vấn đề của chúng ta không?”. Câu hỏi này khuyến khích câu trả lời “có” hoặc “không”, mà trong cả hai trường hợp đó đều chẳng đem lại được thông tin giá trị. Thay vào đó, hãy hỏi những câu như: “Đó quả là một ý tưởng thú vị. Liệu nó sẽ giải quyết vấn đề của chúng ta như thế nào?”, hay: “Đó quả là một ý tưởng thú vị. Những người khác đã đánh giá về nó như thế nào nhỉ?”. Những câu hỏi mở khuyến khích người khác bộc lộ ý tưởng hoàn chỉnh hơn và đem lại cho bạn nhiều thông tin hơn.

Nhưng để cởi mở với sự ảnh hưởng của người khác thì việc chỉ lắng nghe quan điểm và ý tưởng của họ thôi chưa đủ. Bạn phải diễn giải những quan điểm và ý tưởng tốt thành hành động. Nếu tất cả những gì bạn làm là lắng nghe người khác nhưng sau đó vẫn thực hiện theo những gì bạn dự định, thì bạn chưa thể hiện rằng bạn đón nhận chúng một cách nghiêm túc - hay cởi mở với sự ảnh hưởng. Mọi người đều tôn trọng và tin tưởng những nhà lãnh đạo và quản lý đón nhận ý kiến của họ một cách nghiêm túc. Lê tự nhiên, sự tôn trọng và tin tưởng ấy sẽ khiến họ cởi mở với sự ảnh hưởng của chính những nhà lãnh đạo và quản lý này. Tuy nhiên, mọi người sẽ nhanh chóng mất đi sự tôn trọng và tin tưởng vào người luôn hỏi ý kiến của họ nhưng lại chẳng bao giờ có sự quan tâm thật sự đến.

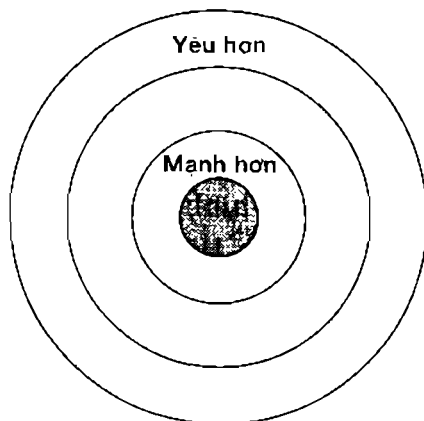
## TÂM ẢNH HƯỞNG CỦA BẠN

Hầu hết chúng ta đều quen với khái niệm tâm ảnh hưởng: đó là phạm vi tác động hiệu quả của một đối tượng. Tâm ảnh hưởng của một quốc gia là phạm vi địa lý mà một quốc gia có mức ảnh hưởng chính trị cao, nếu không muốn nói là vượt trội. Như vậy, Mỹ La tinh và vùng Caribê xét về mặt truyền thống là nằm trong tâm ảnh hưởng của Mỹ. Đông Nam Á và Bắc Triều Tiên chịu ảnh hưởng của Trung Quốc.

Sự ảnh hưởng của hai cường quốc này mạnh nhất ở các nước láng giềng và những nước có sự ràng buộc về hệ tư tưởng, ngôn ngữ và thương mại. Sự ảnh hưởng của những quốc gia quyền lực này cũng mạnh đối với những nước phụ thuộc vào sự hỗ trợ quân sự, chính trị và tài chính. Sự ảnh hưởng ấy giảm dần đối với những nước ở xa hoặc thiếu những mối ràng buộc kể trên. Nói chung, chúng ta có thể quan niệm tâm ảnh hưởng như một tập hợp các vòng tròn đồng tâm trong đó sự ảnh hưởng mạnh nhất ở gần tâm và yếu nhất ở vùng xa tâm, được trình bày như hình 3-2.

HÌNH 3-2

### Tâm ảnh hưởng



Trong suốt thời kỳ chiến tranh lạnh, hai siêu cường quốc là Mỹ và Liên Xô (cũ) đều tìm cách tăng cường và mở rộng tầm ảnh hưởng của mình. Chẳng hạn, mỗi bên đều cố thiết lập hay hỗ trợ cho một cơ chế cai trị gắn gũi với mục tiêu của họ. Liên Xô (cũ), thông qua các Đảng Cộng sản ở các quốc gia thuộc khối Đông Âu, đã nắm quyền kiểm soát ban lãnh đạo cấp cao của các nhà nước đó. Mỹ cũng có hành động tương tự ở khu vực Mỹ Latinh và châu Phi. Khi sự ảnh hưởng của Mỹ ở Chilê kết thúc thông qua việc bầu cử một chính phủ của người cộng sản, các nhà cầm quyền Mỹ đã ủng hộ cho những đội quân phiến loạn. Những đội quân này rốt cuộc đã lật đổ chính quyền và tái thiết lập các mối quan hệ thân thiện với Mỹ.

Trong các trường hợp khác, những cường quốc đối đầu nhau đã dùng biện pháp hỗ trợ quân sự và kinh tế để mở rộng tầm ảnh hưởng của họ. Ví dụ, Liên Xô (cũ) đã nỗ lực để có được tầm ảnh hưởng chắc chắn ở Trung Đông bằng cách cung cấp cho Ai Cập thiết bị quân sự, hỗ trợ kỹ thuật và các nguồn lực cho dự án Đập Aswan khổng lồ của nước này. Trong các tổ chức, mọi người cũng cư xử tương tự như vậy. Chẳng hạn, một nhà quản lý có ý định mở rộng tầm ảnh hưởng có thể đề bạt hoặc tuyển những người thuộc phe của mình vào những vị trí chính và giao cho họ các nguồn lực quan trọng. Lòng trung thành của họ sẽ đảm bảo cho nhà quản lý này có được tầm ảnh hưởng cao.

Tầm ảnh hưởng cá nhân cũng có thể mạnh trong một số lĩnh vực này và yếu trong những lĩnh vực khác. Sức mạnh của ảnh hưởng cá nhân thường là chức năng của hai yếu tố đã được trình bày ở chương trước: một hình thức quyền lực nào đó, và mức độ lệ thuộc vào người khác. Hãy xem hai ví dụ sau đây:

*Caroline có quyền hạn tổ chức đối với phòng sản xuất của cô. Ngoài ra, cô còn nổi tiếng về những thành tích nổi trội cũng*

*như những ý tưởng đột phá của mình. Điều này đã giúp cô có được sự nể trọng của phòng tài chính - bộ phận kiểm soát nguồn tài chính của công ty. Bất cứ khi nào phòng cô cần thêm tiền trong bản dự thảo ngân sách, giám đốc tài chính đều sẵn sàng lắng nghe và tìm cách hỗ trợ cho cô - vì thế dự án đầu tư nào của cô cũng khá thành công đem lại doanh thu nhiều cho công ty.*

*Daniel là một nhà quản lý cơ sở vật chất văn phòng cho công ty. Công việc của anh là cung cấp không gian làm việc và thiết bị văn phòng cho các phòng ban trong công ty. Ngoài phạm vi quản lý một nhóm nhỏ nhân viên của mình, anh không có quyền chỉ huy nào cả. Tuy nhiên, Daniel vẫn có tầm ảnh hưởng rộng đối với công ty. Các trưởng phòng phụ thuộc vào anh để cung cấp không gian làm việc mà họ cần, và họ tìm cách duy trì mối quan hệ tốt với anh.*

Cả Caroline và Daniel đều có tầm ảnh hưởng vượt ra ngoài ranh giới quyền hạn chính thức của họ. Sức ảnh hưởng bên ngoài của Caroline dựa trên những thành tích hoạt động của cô, còn sức ảnh hưởng của Daniel thì dựa trên sự kiểm soát một nguồn lực quan trọng mà những người khác đều phụ thuộc.

Hãy dành thời gian để xác định tầm ảnh hưởng của riêng bạn. Sự ảnh hưởng ấy mạnh nhất ở đâu, có bắt đầu bằng phạm vi quyền hạn chính thức của bạn? Trong những lĩnh vực quan trọng nào thì sự ảnh hưởng ấy bị suy yếu? Rõ ràng là khả năng của bạn trong việc gây ảnh hưởng đến người khác và đến các sự kiện phụ thuộc nhiều vào tầm ảnh hưởng này. Vì thế nếu bạn muốn có thêm sức mạnh ảnh hưởng, bạn phải tìm cách mở rộng hoặc tăng cường phạm vi của bạn. Bạn có thể làm điều này bằng cách:



- Tăng quyền lực của bạn - quyền lực vị trí, mối quan hệ, hoặc cá nhân
- Tìm cách lập kế hoạch quyền lực của bạn trong những lĩnh vực quan trọng về mặt chiến lược đối với bạn
- Tạo ra sự lệ thuộc sâu sắc và rộng hơn từ người khác
- Cởi mở đón nhận sự ảnh hưởng của người khác

Hãy sáng suốt khi mở rộng tầm ảnh hưởng của bạn bằng cách ưu tiên cho những lĩnh vực liên quan nhiều nhất đến thành công của bạn. Ví dụ, nếu bạn là một trưởng phòng hậu cần, chắc chắn điều quan trọng nhất đối với thành công của bạn là xây dựng sự ảnh hưởng với phòng sản xuất và tiếp thị và với các công ty vận chuyển hơn là mở rộng tầm ảnh hưởng ra những bộ phận khác. Vì vậy, khi bạn đã nhận biết được tầm ảnh hưởng của mình, hãy trả lời câu hỏi: Nơi nào cần đến sự ảnh hưởng của tôi nhiều nhất? Sau khi bạn đã trả lời câu hỏi đó, bạn phải tìm cách tạo ra sự ảnh hưởng đó. Chương kế tiếp có thể giúp bạn giải quyết vấn đề này.

## TĂNG SỨC ẢNH HƯỞNG BẰNG CÁCH TRAO ĐỔI VẬT CHẤT

Trong cuốn sách nổi tiếng xuất bản năm 1989 - *Influence Without Authority* (Ảnh hưởng không cần đến quyền hạn) - hai tác giả Allan Cohen và David Bradford đã đề cập đến vấn đề trao đổi vật chất để giúp các nhà quản lý hiểu được họ có thể tiếp nhận và mở rộng sự ảnh hưởng trong tổ chức của họ như thế nào. Theo quan điểm của các tác giả này, vật chất là những nguồn lực - dưới dạng hàng hóa và dịch vụ - mà một người có

thể cung cấp để đổi lấy sự hợp tác. Cohen and Bradford viết: “*Vì chúng tượng trưng cho những nguồn lực có thể thay đổi, nên chúng là cơ sở để có được sự ảnh hưởng. Nếu bạn không có chúng, bạn chẳng có gì để trao đổi lấy thứ bạn muốn.*”

Hãy dành ít phút suy nghĩ về những loại vật chất mà bạn được tùy ý sử dụng, tức những hàng hóa và dịch vụ mà bạn có thể dùng để xây dựng sự ảnh hưởng với cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới của bạn. Đối với cấp trên, bạn có thể giúp đỡ triển khai một bản chiếu PowerPoint mà cô ấy cần cho buổi thuyết trình sắp tới trước ban lãnh đạo, hoặc bạn có thể cung cấp thông tin mà cô ấy có thể sử dụng để có được kết quả tốt đẹp. Đối với đồng nghiệp, bạn có thể nhường phòng thí nghiệm cho anh ấy sử dụng. Đối với cấp dưới, bạn có thể giao một nhiệm vụ mới đầy thử thách hoặc công nhận trước mọi người thành tích của nhân viên. Dù đó là sản phẩm hữu hình hay một dịch vụ vô hình đều không thành vấn đề, điều quan trọng là việc một người đánh giá cao về nó sẽ đem lại cho bạn một mức độ ảnh hưởng nhất định.

Điều quan trọng để trao đổi vật chất hiệu quả là hiểu những gì người khác mong muốn và đánh giá cao. Bạn hãy tìm hiểu những gì thúc đẩy, truyền cảm hứng và liên quan đến người khác. Điều gì thực sự có ý nghĩa với họ? Điều gì họ đang cố đạt được trong sự nghiệp của mình? Điều gì đe dọa họ hoặc có vị trí trong bước đường thành công của họ? Quan điểm của họ về cuộc sống và tổ chức khác với bạn như thế nào? Nếu trả lời được những câu hỏi này, bạn sẽ có vị thế tốt hơn để trao đổi và gây ảnh hưởng đến người mà bạn đang làm việc.

## TÓM TẮT

- Sự ảnh hưởng là một kỹ năng mà thông qua đó con người sử dụng quyền lực để thay đổi hành vi hay thái độ. Khác với quyền lực, sự ảnh hưởng có thể tạo ra tác động mà không cần ép buộc hay ra lệnh trực tiếp.
- Để gây ảnh hưởng với người khác, bạn phải cởi mở đón nhận sự ảnh hưởng của họ.
- Lắng nghe tích cực và dùng các câu hỏi mở là những biện pháp thể hiện sự cởi mở đón nhận ảnh hưởng.
- Sức mạnh của sự ảnh hưởng cá nhân thường là chức năng của hai yếu tố: hình thức quyền lực nào đó (vị trí, mối quan hệ hay cá nhân) và mức độ lệ thuộc vào người khác.
- Bạn có thể dùng vật chất (hàng hóa hay dịch vụ) mà bạn được tùy ý sử dụng để xây dựng sự ảnh hưởng với người khác trong tổ chức. Những vật chất này có thể nằm dưới hình thức hỗ trợ kỹ thuật, thông tin, cho mượn không gian và thiết bị, một nhiệm vụ thuận lợi.
- Điều quan trọng đối với việc sử dụng những hình thức vật chất này là hiểu những gì người khác muốn hoặc đánh giá cao.

# 4

## CÁC CHIẾN THUẬT GÂY ẢNH HƯỞNG

*Ba cách để lập kế hoạch  
gây ảnh hưởng*

### Nội dung chính:

- *Nhìn nhận vấn đề để gây ảnh hưởng đến kết quả*
- *Sử dụng thông tin để gây ảnh hưởng đến cách suy nghĩ và kết quả*
- *Tính phức tạp ngày càng tăng đem lại sự ảnh hưởng lớn hơn cho các chuyên gia như thế nào*

**B**ây giờ bạn đã biết được các khái niệm chung về sự ảnh hưởng, và đã đến lúc bạn cần nghĩ đến các chiến thuật diễn giải quyền lực thành sự ảnh hưởng. Chương này sẽ khám phá ba chiến thuật: ảnh hưởng thông qua cách nhìn nhận vấn đề, thông tin và chuyên môn. Mỗi chiến thuật là một biện pháp thiết thực để gây ảnh hưởng đến người khác.

## NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ THEO CÁCH CỦA BẠN

Nhìn nhận vấn đề là quan điểm của chúng ta về thực tế hay một vấn đề đặc biệt. Ví dụ, cách đây hai mươi năm, mối quan tâm về sự hiện diện của vũ khí hạt nhân được hình dung theo cuộc tranh đua tên lửa giữa hai cường quốc trên thế giới: Liên Xô (cũ) và Mỹ. Một số người lo rằng một trong hai bên sẽ tấn công trước. Tuy nhiên, ngày nay, con người hình dung vấn đề vũ khí hạt nhân đã khác đi nhiều. Bây giờ họ lo về khả năng thành công của những quốc gia hiếu chiến hoặc những nhóm khủng bố núp trong bóng tối đang chế tạo những vũ khí chết người này.

Trừ khi có chủ ý làm khác đi, chúng ta thường hình dung thực tế theo những mối quan tâm chính của chúng ta, gắn liền với niềm tin và thành kiến của chúng ta. Vì vậy, một bác sĩ

chuyên khoa da liễu khi gặp ai đó lần đầu tiên có thể để ý đến những vết đốm trên làn da cháy nắng ở trán người đó - một điều mà chẳng mấy ai trong chúng ta quan tâm. Khi chúng ta đi tìm hiểu những người thành công về kinh tế, chúng ta có thể thấy cơ hội làm quen và học được điều gì đó mới mẻ phục vụ cho sự thành công cá nhân. Một người kinh doanh bất động sản khi làm công việc tương tự cũng có thể thấy cơ hội gặp được những người mua nhà và bán nhà tiềm năng. Câu nói "*Bác sĩ nhìn đâu cũng thấy vi trùng*" là một cách nói hài hước để mô tả khả năng nhìn nhận sự việc từ quan điểm của một cá nhân.

Nhìn nhận vấn đề là một phương pháp đẩy sức thuyết phục để dùng sự ảnh hưởng. Jeffrey Pfeffer đã viết như sau trong cuốn *Managing With Power*: "Việc lập ra một khung sườn nội dung trong đó các vấn đề sẽ được nhìn nhận và quyết định thường có giá trị tương đương với việc xác định kết quả". Hãy xem ví dụ sau:

*Một nhóm chuyên viên điều hành xuất bản đã họp lại để thảo luận về bản đề xuất của David - một trong các nhà quản lý của công ty họ. David đã đề xuất rằng công ty nên xuất bản tài liệu khóa học mười tập hiện đang được dùng để chuẩn bị cho các nhân viên kinh doanh chứng khoán mới tuyển để họ thi kiểm tra lấy bằng. Ấn bản này không giống bất kỳ ấn bản nào mà công ty đã từng xuất bản trước đây, và nó liên quan đến việc bán hàng trực tiếp cho người sử dụng cuối cùng thay vì bán thông qua các nhà bán sỉ và bán lẻ sách.*

*Chuyên viên tài chính căn vặn David về doanh thu dự kiến cũng như chi phí sản xuất và phát hành. Anh ta tỏ ra không nhiệt tình lắm: "Theo các dự báo của anh thì dự án này sẽ có hiện giá thuần dương, nhưng như thế chưa đủ. Và tỉ lệ sinh lời của nó thấp hơn mức chúng tôi yêu cầu ở các dự án mới".*

*Chuyên viên tiếp thị lại xoay vào vấn đề mà người chất vấn đầu tiên đã bỏ qua. Anh hỏi về đơn giá bán sản phẩm và phương pháp của David để tạo ra dự báo doanh thu của mình.*

*David dễ dàng nhận thấy cuộc họp đang rơi vào một cuộc thăm định dự án buồn tẻ và dễ đoán bằng cách sử dụng doanh thu và chi phí làm chủ đề tranh luận. Nếu anh không hành động nhanh chóng, thì tính mới lạ của ấn bản này, và tác động tiềm năng của nó đối với sự phát triển trong tương lai của công ty, sẽ không được bàn đến trong cuộc thảo luận.*

*Trước sự ngạc nhiên của mọi người, David chẳng đã động gì đến vấn đề phát hành. Anh lịch sự tránh các câu hỏi được nêu và khéo léo dẫn dắt vấn đề. Anh bắt đầu: “Đề xuất này không đề cập đến vấn đề lợi nhuận của một dự án đơn lẻ, mà về cơ hội phá vỡ lối mòn chúng ta đã đi trong suốt mười năm qua bằng cách nhảy vào thị trường mới - một thị trường với lợi nhuận béo bở và tiềm năng phát triển rất lớn. Đây là đề xuất về cơ hội bán hàng trực tiếp cho người sử dụng cuối cùng thay vì phải thông qua đại lý bán sỉ và hệ thống nhà sách trên toàn quốc vốn ngốn phần lớn lợi nhuận từ công việc và sản phẩm của chúng ta”.*

*Mọi người hơi ngỡ ngàng nhưng bây giờ đã bắt đầu lưu tâm đến vấn đề. David đã nhấn vào hai điểm nóng quan trọng: lợi nhuận và cơ hội phát triển. David tiếp tục: “Cho dù sản phẩm đặc biệt này đem lại hay làm mất mát tiền bạc thì điều đó cũng chẳng quan trọng bằng cơ hội xuất bản mà chúng ta có thể có được khi dẫn đầu thị trường mới.” Anh đã so sánh dự án của mình với cuộc xâm lược Normandy trong Chiến tranh Thế giới thứ II: “Theo phương pháp truyền thống thì ngày xâm lược đầu tiên sẽ gây tổn thất chi phí. Nếu mọi người chỉ đơn giản tính lỗ lãi của một ngày thì hẳn họ phải*

*nói: 'Chúng ta nên ở lại nước Anh'. Nhưng một ngày đơn lẻ đó đã mở cửa cho một chiến thắng vang dội hơn".*

*Sau khi ngừng một lát, các chuyên viên đặt lại vấn đề của họ. Nhưng bây giờ câu hỏi của họ không còn đề cập đến doanh thu trước mắt và dự báo chi phí, thay vào đó, họ hỏi về việc dự án của David có thể giúp công ty phát triển và thu nhiều lợi nhuận như thế nào.*

Trong ví dụ này, David đã nhìn nhận vấn đề cho cuộc thảo luận một cách quyết đoán - một chiến thuật hữu ích để gây ảnh hưởng. Điều gì đã cho anh quyền lực để làm điều đó? Nó chẳng phải là quyền lực chính thức - quyền lực vị trí - vì rõ ràng anh còn ở cấp bậc thấp hơn những chuyên viên điều hành trong phòng họp. Có lẽ đó là quyền lực cá nhân của David dựa trên những thành tích cá nhân và năng lực chuyên môn của anh đã được mọi người công nhận.

Hãy dành ít phút để nghĩ về những vấn đề nơi làm việc có ý nghĩa quan trọng với bạn. Chúng có được tiếp cận theo cách nhìn nhận vấn đề đúng không? Nếu không thì làm thế nào bạn có thể sử dụng sự ảnh hưởng của mình để nhìn nhận lại những vấn đề đó? Bạn có thể áp dụng quyền lực vị trí hay quyền lực mối quan hệ để làm điều đó xảy ra hay không? Những yếu tố quyền lực cá nhân nào bạn có thể vận dụng để định hình lại suy nghĩ của mọi người? Ngoài ra, hãy nghĩ về cách bạn có thể gây ảnh hưởng đến người khác để xác định các mục tiêu của tổ chức, để hợp tác, và để chấp nhận những chuẩn mực cao.



## ẢNH HƯỞNG THÔNG QUA THÔNG TIN

Thông thường, có thể gây ảnh hưởng đến con người và chiều hướng tranh luận thông qua việc trình bày các dữ kiện và số liệu mang tính thuyết phục và không thể phản bác. Hãy xem trường hợp sau đây:

*Từ năm 2002 đến năm 2004, hai nhóm công dân có tổ chức rơi vào một cuộc tranh cãi về tương lai của vùng rừng chưa khai thác còn lại của thành phố. Nhóm người yêu thích chơi gôn muốn mở rộng sân gôn chín lỗ hiện tại của thành phố ra phía vùng rừng đó để xây dựng thành sân gôn 18 lỗ. Họ tuyên bố: "Sân gôn hiện tại là một cỗ máy kiếm tiền khổng lồ", rồi họ đưa ra con số lợi nhuận hàng năm 250.000 USD từ sân gôn hiện tại và đề cập đến nhiều tiện nghi đô thị mà những khoản thu nhập này có thể mang lại cho cộng đồng như chương trình du thuyền cho trẻ em, máy vi tính cho trường phổ thông... Họ tranh luận: "Mở rộng gấp đôi kích thước sân gôn sẽ mang lại nhiều tiền hơn cho thành phố - số tiền mà chúng ta đang rất cần". Một số thành viên hội đồng thành phố tuyên bố ủng hộ kế hoạch này khi chỉ ra nhu cầu cần có thêm doanh thu.*

*Phản đối kế hoạch này là một nhóm liên minh giữa những người yêu thiên nhiên và bảo vệ môi trường muốn giữ nguyên trạng thái tự nhiên của vùng rừng còn lại. Họ cũng có được sự ủng hộ chính trị.*

*Nhiều tháng trôi qua, mỗi bên đều khẳng khẳng bảo vệ quan điểm của mình và phản đối kịch liệt bên kia. Nhưng họ chỉ nói suông với nhau: những người ủng hộ sân gôn thì nói về lợi ích tài chính còn bên kia lại nói về lợi ích của vùng rừng tự nhiên - hai giá trị khác biệt chẳng thể nào so sánh trực tiếp với nhau. Không có điểm chung nào khiến cuộc tranh cãi đi vào ngõ cụt.*

Sự bế tắc này cuối cùng cũng được tháo gỡ bởi một công dân dành thời gian nghiên cứu tình hình tài chính của sân gôn hiện tại - điều chưa ai làm trước đó. Cho đến thời điểm này thì mọi người hầu như đã chấp nhận mà không nghi ngờ gì về những con số lợi nhuận của sân gôn theo tính toán của ban quản lý sân thể thao thành phố. Tuy nhiên, sau khi nghiên cứu, công dân này đã khám phá ra rằng một nửa chi phí vận hành sân gôn - chi dùng cho nước, phúc lợi nhân viên, thanh toán nợ... lại đến từ quỹ chung của thành phố và đã không được tính vào khi đánh giá lợi nhuận của sân gôn. Như vậy, theo tính toán của anh thì sân gôn chỉ hòa vốn. Tệ hơn nữa, các số liệu của anh còn cho thấy chi phí xây dựng và quản lý sân gôn 18 lỗ như đề xuất sẽ gây tổn thất tài chính nghiêm trọng trong suốt hai mươi năm vì phải trả nợ vay để xây dựng.

Thông tin mới này đã được trình bày công khai trước các bên tranh đấu và các nhà chức trách thành phố. Các phương tiện truyền thông đại chúng đưa tin về sự kiện này. Thông tin mới này đã gây một ảnh hưởng bất ngờ và có tính quyết định đối với cuộc tranh cãi. Thay vì vấn đề là doanh thu mới so với tài nguyên rừng, cuộc tranh cãi giờ đây tập trung xung quanh vấn đề hiệu quả tài chính của sân gôn. Tại sao sân gôn lại hoạt động tệ hại như vậy? Tại sao chi phí vận hành thực sự lại bị che giấu? Nhờ sáng tỏ dữ kiện này, sự hỗ trợ của chính quyền đối với sân gôn đã tan biến. Vùng rừng không chỉ đóng vai trò cảnh quan thiên nhiên hoang dã mà còn giúp bảo vệ môi trường.

Ví dụ này đã cho thấy thông tin có thể ảnh hưởng đến con người và diễn biến sự kiện như thế nào. Trong kinh doanh, thông tin đầy sức thuyết phục thường thể hiện dưới dạng số liệu tài chính. Lẽ tự nhiên, tính hợp lệ của những con số này đóng

vai trò quan trọng. Trong một cuốn sách của mình, Thomas Johnson và Robert Kaplan đã giải thích việc tính toán chi phí cấu tạo, như trong trường hợp sân gôn nói trên, sẽ đem lại những dấu hiệu sai lệch như thế nào, khiến cho các nhà quản lý ủng hộ những sản phẩm và dự án không phát sinh lợi nhuận ngay cả khi chúng chấm dứt các nguồn tạo ra giá trị của họ. Trong những trường hợp khác, những người ủng hộ sử dụng thông tin một cách có chọn lọc, giống như một luật sư sẽ trình bày tất cả các dữ kiện có lợi cho thân chủ của mình trong khi giữ kín những thông tin bất lợi. Do vậy, một cá nhân có được sự khách quan, hợp lý và trung thực - những dấu hiệu của quyền lực cá nhân - có thể sử dụng thông tin để ảnh hưởng đến cuộc tranh cãi nội bộ hoặc những quyết định chính.

Vì vậy, hãy xem xét lại những cuộc tranh luận quan trọng đang gay gắt trong tổ chức của bạn. Đó có thể là tranh luận về việc tạo sản phẩm mới, giới thiệu dự án nội bộ, duyệt giá, xây dựng cơ sở mới, hay thực hiện chiến lược mới. Dù đó là gì đi nữa, hãy suy nghĩ về thông tin có thể ảnh hưởng đến những cuộc tranh cãi ấy. Nếu bạn có thể cung cấp thông tin chính xác, và khách quan liên quan đến những vấn đề chính mà công ty bạn đang đối mặt, bạn sẽ có ảnh hưởng nhất định đến cuộc tranh luận và tăng quyền lực cá nhân của riêng bạn.

## *Thông tin và sự mất chức của một Tổng thống*

Để đánh giá sức mạnh thông tin trong những sự kiện quan trọng, chúng ta hãy xem lại sự kiện Watergate. Tháng 6-1972, một vụ trộm vụng về tại khu văn phòng của Ủy ban Quốc gia Đảng Dân chủ ở khách sạn Watergate đã dựng lên một vụ bê bối chính trị lớn

nhất trong lịch sử nước Mỹ và dẫn đến việc Tổng thống Richard Nixon buộc phải từ chức.

Toàn bộ sự việc lẽ ra có thể đã bị ém nhem nếu không có nguồn thông tin bí mật từ một người vô danh, dưới cái tên Deep Throat, cung cấp cho hai phóng viên của tờ *Washington Post* là Bob Woodward và Carl Bernstein. Nhờ thông tin quý giá của Deep Throat, hai phóng viên đã tìm hiểu và phát hiện đằng sau đó là một vụ bê bối chính trị. Vụ trộm ở Watergate đã trở thành vấn đề của quốc gia, ảnh hưởng nghiêm trọng đến nước Mỹ.

## ẢNH HƯỞNG THÔNG QUA CHUYÊN MÔN

Nhiều quyết định quan trọng liên quan đến thông tin kỹ thuật mà giám đốc điều hành cũng như các nhà quản lý khác đều không nắm vững. Vì vậy, họ trông đợi vào người tinh thông về vấn đề này hướng dẫn cho họ, tạo ra cơ hội gây ảnh hưởng. Hãy xem ví dụ sau:

*Fred và Cynthia cùng sở hữu một công ty dịch vụ công nghệ thông tin nhỏ nhưng đang trên đà phát triển. Cả hai đều biết hầu hết mọi điều về việc thiết lập các hệ thống công nghệ thông tin, phát triển website, lưu trữ dữ liệu cho nhiều doanh nghiệp nhỏ là khách hàng của họ. Họ đều là những chuyên viên máy tính.*

*Không may là kiến thức của họ không mở rộng ra nhiều lĩnh vực chuyên môn khác cần phải có đối với một doanh nghiệp đang phát triển và thành công. Họ không hiểu về phúc lợi nhân viên, thuế, các nguồn tài chính mở rộng và những vấn đề khác. Ý thức được những điểm yếu của mình,*

*Fred và Cynthia thuê George - một nhà quản lý trẻ nhưng giàu kinh nghiệm và có bằng MBA. George không biết nhiều về công nghệ, song anh lại nắm vững các vấn đề chiến lược và hoạt động kinh doanh. Trong vòng sáu tháng gia nhập công ty, George đã ghi một dấu ấn quan trọng cho doanh nghiệp. Anh đã thuyết phục các chủ sở hữu về lợi ích của việc từ bỏ phần vốn góp để đi theo hướng doanh nghiệp cổ phần. Bằng cách làm việc với các ngân hàng địa phương, anh đã thương lượng cấp vốn lại cho công ty dưới hình thức nợ với những điều khoản tốt hơn và lập một hạn mức tín dụng. Anh cũng lập kế hoạch hưu trí cho hai chủ sở hữu và các nhân viên tham gia. Thậm chí quan trọng hơn, George đã giúp Fred và Cynthia hiểu được tầm quan trọng của việc triển khai một chiến lược 5 năm cho doanh nghiệp của họ.*

*Thời gian qua đi, Fred và Cynthia ngày càng dựa nhiều hơn vào các lời khuyên và sự nhạy bén trong kinh doanh của George. Sự ảnh hưởng của George thậm chí còn trở nên mạnh hơn cả kiến thức về công nghệ thông tin.*

Chắc hẳn bạn đã từng trải qua những tình huống tương tự như thế này trong công việc của chính bạn - nơi mà chuyên môn của một cá nhân đem lại sự ảnh hưởng đặc biệt. Đây có thể là một hiện tượng trong xã hội hiện đại. Cách đây 300 năm, hầu hết những kiến thức tích lũy được về thế giới phương Tây có lẽ chỉ được chứa đựng trong chưa đầy một ngàn cuốn sách. Những người có học vấn vào đầu những năm 1700 đều tập trung vào văn chương, bao gồm cả Kinh thánh, các tác phẩm của những triết gia và sử gia vĩ đại của thế giới cổ đại, những danh nhân thời Phục hưng, các tác giả của thời đại khai sáng về chính trị và khoa học vừa chớm nở. Bất kỳ ai có kiến thức về những điều này, đều được xem là người học hành tử tế và có kiến thức vững chắc.

Ngày nay, gần 50.000 đầu sách được xuất bản hàng năm tại Mỹ, và số lượng các tờ báo học thuật tăng lên rất nhiều. Nguồn kiến thức đã vượt xa khả năng lĩnh hội của ngay cả cá nhân thông minh nhất. Do đó, việc học trở nên chuyên sâu và chúng ta ngày càng tin nhiệm các chuyên gia dành thời gian để nghiên cứu chi tiết hơn về những lĩnh vực chuyên môn hẹp hơn.

Sự phụ thuộc của chúng ta đã đem lại cho những người có chuyên môn sự ảnh hưởng đáng kể trong tổ chức và chính quyền. Ví dụ, các nhà lãnh đạo công ty - những người đã leo lên các vị trí trên cùng thông qua bộ phận tiếp thị và tài chính - có thể đánh giá cao lợi ích của việc có được một website thương mại điện tử hiệu quả, nhưng họ lại chẳng biết gì về các chi tiết tạo ra và vận hành một website như vậy. Điều gì phân biệt một website hiệu quả với một website yếu kém? Phải làm gì để xây dựng một website? Ai cần tham gia vào quy trình xây dựng website? Dự án này tốn bao nhiêu chi phí? Nếu không có câu trả lời, họ buộc lòng phải nhờ đến các chuyên gia kỹ thuật, và rốt cuộc những người này sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến các quyết định và kế hoạch tài chính của những nhà điều hành không có chuyên môn kỹ thuật này.

Bạn có chuyên môn khiến những người ra quyết định của công ty phải phụ thuộc vào bạn không? Nếu có, hãy nghĩ đến những cách mà bạn có thể dùng chuyên môn của mình để gây ảnh hưởng đến những quyết định quan trọng. Nếu không, hãy cân nhắc việc học hỏi thông qua khóa đào tạo chính thức hay đào tạo tại chỗ theo công việc.

Thật khó mà thảo luận thấu đáo hết mọi khía cạnh của sự ảnh hưởng. Tuy nhiên, những gì đã đề cập cũng đề xuất những chiến thuật quan trọng mà mọi người có thể sử dụng để gây ảnh hưởng đến người khác. Dù vậy, những kinh nghiệm tốt nhất vẫn

bắt nguồn từ chính tổ chức của bạn. Vì thế hãy sẵn sàng học hỏi. Hãy quan sát cách mà những người thực hiện hiệu quả nhất và được tôn trọng nhiều nhất trong công ty bạn ảnh hưởng đến bạn và những người khác như thế nào. Hãy dùng những người gây ảnh hưởng hiệu quả nhất và có đạo đức nhất để làm cố vấn cho bạn.

## TÓM TẮT

- Nhìn nhận vấn đề là quan điểm của chúng ta về thực tế hay một vấn đề đặc biệt. Bạn có thể gây ảnh hưởng đến cách suy nghĩ và quyết định của người khác qua việc đưa ra một cách nhìn nhận vấn đề.
- Thông tin là một tác nhân gây ảnh hưởng khác. Chỉ cần chắc chắn rằng thông tin đó phải tin cậy, thuyết phục và không thể phản bác.
- Bạn có thể sử dụng chuyên môn để tăng sự ảnh hưởng của bạn. Do sự phức tạp của thế giới kinh doanh hiện đại và cuộc sống hàng ngày, nên nhiều người - kể cả những người ra quyết định chính - phải dựa vào lời khuyên và thông tin từ các chuyên gia.

# 5

## SỨC THUYẾT PHỤC

### *Những điều cơ bản*

#### **Nội dung chính:**

- *Vai trò thiết yếu của sự thuyết phục trong quản lý*
- *Bốn yếu tố thuyết phục*
- *Dùng ảnh hưởng làm hướng dẫn để hiểu người cần thuyết phục*
- *Các loại đối tượng thuyết phục và phong cách quyết định khác nhau*
- *Các đặc điểm của một tình huống vững chắc*



Cách đây vài tháng, Margaret được thăng chức lên trưởng phòng hành chính. Tuần trước cô đọc được một bài báo thú vị về một chương trình phúc lợi mới mà nhiều công ty khác có quy mô hoạt động giống công ty của cô đang thực hiện. Margaret tin rằng chương trình này sẽ giúp công ty cô tiết kiệm tiền bạc và tạo ra nhiều phương án chọn lựa hơn cho nhân viên. Cô muốn thuyết phục cấp trên và những người nắm giữ vai trò quan trọng khác trong công ty về giá trị của chương trình này. Mặc dù cô tin chắc là công ty sẽ tốt hơn sau khi chuyển sang chương trình mới này, nhưng cô vẫn thấy có những trở ngại phía trước. Công ty đã có truyền thống lâu dài với chương trình phúc lợi hiện tại, và một số nhà quản lý và nhân viên có thể phản đối ý kiến của cô. Cô có ảnh hưởng ở một chừng mực nào đó đối với những người ra quyết định trong công ty, nhưng tất cả họ đều có cấp bậc cao hơn cô. Cô nên làm gì bây giờ?

Margaret phải dùng đến biện pháp thuyết phục để đạt được mục tiêu của mình. Chương này sẽ giải thích lý do tại sao sự thuyết phục lại có ý nghĩa quan trọng và giới thiệu những yếu tố cơ bản của nó. Nhưng trước khi bắt đầu, chúng ta hãy thử trả lời những câu hỏi sau đây. Chúng sẽ giúp đánh giá khả năng thuyết phục trong hiện tại của bạn.

*Bạn có biết cách làm cho các lý lẽ của bạn trở nên thú vị với người khác không?*

*Khi cố thuyết phục ai đó, bạn có biết điều chỉnh hiệu quả cách nói chuyện của mình cho phù hợp với người mà bạn đang nói không?*

*Bạn có ý thức được việc lập mục tiêu quan trọng như thế nào khi cố thay đổi suy nghĩ hay hành động của người kia không?*

*Bạn có thể ý thức được thời điểm tốt nhất để cố thay đổi ý định của người khác đối với vấn đề mà bạn thấy quan trọng không?*

*Bạn có ủng hộ ý kiến của mình bằng những lập luận mà người khác thấy hấp dẫn không?*

Đối với nhà quản lý - dù là người có quyền lực hay không có quyền lực - thuyết phục là phương tiện chính để thay đổi hành vi và tác động đến các quyết định. Theo nghĩa này, thuyết phục hiệu quả là một hình thức quyền lực và một công cụ gây ảnh hưởng. Thuyết phục là dùng lý lẽ hay lời cầu khẩn để người khác chấp nhận một quan điểm hay một hành vi cụ thể. Những người giỏi thuyết phục có khả năng thu hút người nghe, chi phối quan điểm và làm cho đối phương tin theo những gì phù hợp với động cơ của họ.

Vậy cụ thể thuyết phục là gì? Thuyết phục là quy trình giúp một người hoặc một nhóm có thể thay đổi hay củng cố thái độ, quan điểm và hành vi của người khác. Thuyết phục có thể xuất hiện trong một cuộc họp hay diễn ra suốt một kỳ thảo luận. Thuyết phục là kỹ năng cần thiết để thành công trong mọi mối quan hệ - cả cá nhân và kinh doanh. Hơn thế nữa, thuyết phục không chỉ là vấn đề đưa ra một trường hợp có lý mà còn là trình bày thông tin và ý tưởng theo những cách thu hút cảm xúc của con người. Nó còn đề cập đến việc xác định một ý tưởng, cách tiếp cận hay giải pháp có sức hấp dẫn với người khác.

Thuyết phục vừa có tính khoa học vừa có tính nghệ thuật. Tính nghệ thuật nằm ở chỗ nó đòi hỏi khả năng thiết lập niềm tin; và khoa học ở chỗ nó dựa trên việc thu thập và phân tích thông tin có nguyên tắc, sự hiểu biết vững chắc về hành vi con người, và kỹ năng giao tiếp tốt. Bằng cách thừa nhận tính nghệ thuật và khoa học này, bất kỳ ai cũng có thể tăng cường kỹ năng thuyết phục của mình.

## TẠI SAO THUYẾT PHỤC CÓ Ý NGHĨA QUAN TRỌNG?

Có thể áp dụng biện pháp thuyết phục hầu như cho mọi trường hợp. Một nhân viên thuyết phục để được tăng lương, một trưởng phòng kinh doanh thuyết phục về những lợi ích của dòng sản phẩm mới cho khách hàng, một trưởng phòng thu mua thuyết phục nhà cung ứng xúc tiến việc giao hàng... - tất cả đều chỉ là một vai ví dụ về tình huống thuyết phục. Chúng ta dùng đến kỹ năng thuyết phục hàng ngày mà thường không nhận ra điều đó.

Những thay đổi trong thế giới kinh doanh đã làm cho việc thuyết phục trở thành một kỹ năng quản lý quan trọng hơn bao giờ hết, với hai lý do chính:

- Thời đại của các nhà điều hành chỉ biết ra mệnh lệnh và kiểm soát đã dần thay thế bằng các nhóm làm việc tập thể xuyên chức năng, các liên doanh và đối tác giữa các công ty. Với cách làm việc đặc trưng này, phong cách ra lệnh và kiểm soát bị xem là không thích hợp, thậm chí phản tác dụng.

- Nhiều người trong lực lượng lao động ngày càng đặt nặng vấn đề đối với quyền hạn. Họ không còn đáp lại tích cực khi được yêu cầu phải làm gì. Họ chỉ đáp lại tốt nhất khi được thuyết phục về tính hợp lý và những lợi ích của việc làm điều đó và theo những cách cụ thể.

Rõ ràng là quyền hạn chính thức không còn giúp nhiều cho các nhà điều hành và quản lý. Để thực hiện công việc của mình, thông qua người khác, họ phải thuyết phục người khác chứ không chỉ đơn giản là ra lệnh.

## CÁC YẾU TỐ THUYẾT PHỤC

Thuyết phục đòi hỏi phải chuẩn bị và lập kế hoạch. Đây là điều hiếm khi chúng ta nghĩ đến, mặc dù hầu hết chúng ta đều dùng đến kỹ năng thuyết phục hàng ngày. Thuyết phục bao gồm các yếu tố sau:

1. Sự tín nhiệm
2. Hiểu đối tượng thuyết phục
3. Lý lẽ vững chắc
4. Giao tiếp hiệu quả

Chúng ta sẽ xem xét ba yếu tố đầu tiên trong chương này và yếu tố giao tiếp hiệu quả trong Chương 6.

## XÂY DỰNG SỰ TÍN NHIỆM

Sự tin nhiệm là nền tảng của sự thuyết phục. Không có nó, người nghe sẽ bác bỏ đề xuất của bạn. Hãy xem trường hợp câu chuyện ngụ ngôn về cậu bé cứ la "chó sói" quá nhiều lần. Cậu bé này đã báo động cho những người xung quanh là có một con sói nguy hiểm đang rình rập bất cứ khi nào cậu bé muốn đùa giỡn. Sau nhiều lần náo loạn như thế, lời báo động này bị xem là vô căn cứ và chẳng ai tin cậu bé nữa. Và khi chó sói đến thật, chẳng ai đến cứu cậu ta.

Sự tin nhiệm vào bạn tư bọc lộ ở hai cấp bậc:

- **Ý kiến của bạn.** Để thể hiện sự tin nhiệm, ý kiến của bạn phải được nhìn nhận là đúng đắn. Ví dụ, khái niệm sản phẩm mới mà bạn đề xuất phải khả thi đối với điều kiện thị trường, công nghệ và các mối quan tâm hiện tại của công ty. Ngoài ra, bạn phải nghĩ đến mọi khía cạnh phát sinh của đề xuất đó.
- **Cá nhân bạn.** Những người khác phải nhìn nhận bạn là người đáng tin cậy, trung thực và chân thành. Nói chung, đây là những phẩm chất cá nhân mà bạn phải có được theo thời gian khi làm việc với người khác.

Nói chung, sự tin nhiệm được hiểu theo công thức đơn giản nhưng đầy sức thuyết phục sau đây:

**Sự tin nhiệm = Lòng tin + Sự thành thạo**

Lòng tin vào bản thân càng lớn và sự thành thạo bạn tích lũy được càng nhiều, thì bạn và ý kiến của bạn càng được tin nhiệm.

## Lòng tin

Mọi người sẽ tin tưởng bạn khi họ cảm thấy bạn đáng tin cậy, có hiểu biết và chân thành. Họ biết rằng bạn sẽ tôn trọng các mối quan tâm của họ và sẽ không hành động theo cách có hại cho những mối quan tâm đó. Họ cũng thấy bạn có một cá tính mạnh mẽ (một khí chất ổn định) và chính trực (trung thực và đáng tin cậy). Những phẩm chất này làm tăng sức thu hút của bạn, làm cho mọi người dễ chấp nhận ý kiến của bạn. Trái lại, mọi người sẽ chẳng quan tâm hay đếm xỉa đến những gì bạn nói nếu họ thấy bạn không đáng tin.

Sau đây là một vài cách để chinh phục lòng tin của mọi người:

- **Nói về cả hai mặt của vấn đề nếu bạn hiểu nó.** Nếu bạn đề xuất một điều gì đó, hãy thẳng thắn về cả mặt phải và trái của vấn đề. Ví dụ, khi đề xuất một vụ đầu tư mới, hãy đưa ra ước tính khách quan về những kết quả tốt nhất, tệ nhất và có nhiều khả năng xảy ra nhất.
- **Giữ đúng lời hứa.** Bạn có luôn giữ đúng lời hứa và cam kết của bạn không? Nếu có, mọi người sẽ xem bạn đáng tin cậy.
- **Duy trì sự tin tưởng.** Nếu ai đó tin tưởng và muốn chia sẻ thông tin với bạn, hãy tôn trọng niềm tin đó trừ khi có một lý do nào đó liên quan đến đạo lý hay luật pháp buộc bạn phải làm khác đi. Ví dụ, giả sử một nhà quản lý khác nói: "Tôi thích ý kiến của anh về việc thiết kế cảnh quan mà nhóm tôi đã triển khai cho khoảng xanh của văn phòng mới. Thiết kế ấy vẫn còn rất thô sơ vào giai đoạn này, và chúng tôi biết nó có những thiếu sót, vì thế tôi rất biết ơn nếu anh không tiết lộ nó với người khác vào lúc này. Như vậy có ổn với anh không?". Nếu bạn đồng ý với sự tin cần

này, bạn hãy giữ lời hứa. Nếu bạn chứng tỏ được là bạn tôn trọng thông tin cần bảo mật, bạn sẽ tạo được danh tiếng là người đáng tin cậy.

- **Nhất quán trong các giá trị của bạn.** Tình bạn có thể nảy nở và các mối quan hệ công việc vẫn thành công giữa những người có bất đồng lớn về những vấn đề quan trọng. Hãy xem trường hợp của cựu Tổng thống Mỹ Ronald Reagan, một người có quan điểm chính trị thù cựu thuộc Đảng Cộng hòa, và phát ngôn viên của Hạ viện Mỹ - O'Neil - một người theo Đảng Dân chủ tự do. Hai chính khách này có quan điểm khác xa về vai trò của chính phủ. Tuy nhiên, họ vẫn có mối quan hệ công việc đáng tin cậy vì mỗi người đều tôn trọng sự nhất quán về các giá trị cốt lõi của người kia. Mỗi người đều có thể hy vọng bên kia xử sự theo những cách phù hợp với các giá trị đó.
- **Khuyến khích khám phá ý tưởng.** Hãy lắng nghe mối quan tâm của người khác để khuyến khích hội thoại và thể hiện sự cởi mở của bạn trước quan điểm của họ. Hãy tạo một môi trường mà mọi người có thể chia sẻ ý tưởng và biết rằng ý kiến của họ được đánh giá cao. Điều này khác xa một môi trường mà mọi người bị khiển trách và bỏ qua nếu quan điểm của họ không giống với quan điểm của cấp trên.
- **Đặt mối quan tâm lớn nhất của người kia lên trên hết.** Mọi người sẽ tin tưởng bạn cũng như những ý kiến của bạn nếu bạn có thể chứng minh rằng bạn lưu tâm đến những mối quan tâm của họ. Ví dụ, giả sử một giám đốc tiếp thị giúp một cấp dưới mà cô đánh giá cao được thăng tiến sang một phòng khác. Vị giám đốc tiếp thị này không muốn mất đi một nhân viên xuất sắc trong phòng mình, nhưng cô lại chấp nhận ý kiến rằng giúp người khác phát triển kỹ năng nghề nghiệp của họ là một phần trách nhiệm của cô với tư

cách là một nhà quản lý. Khi giúp cấp dưới của mình, vị giám đốc tiếp thị này có được lòng tin không chỉ của một người mà còn của các đồng sự và nhân viên cấp dưới khác. Những người này tự nhủ: “Cô ấy đã đặt quyền lợi của người khác lên trên lợi ích của riêng mình.”

Sự tin tưởng giữa mọi người không xảy ra trong một sớm một chiều, mà phát triển theo thời gian và thông qua nhiều cuộc tiếp xúc cá nhân cũng như các hành vi được quan sát. Vì thế, nếu bạn thường xuyên cư xử theo cách đáng tin cậy, bạn sẽ được nhìn nhận là một người đáng tin cậy.

## Sự thành thạo

Cũng như lòng tin, sự thành thạo giúp bạn xây dựng sự tin nhiệm. Mọi người cho rằng bạn thành thạo khi bạn có lý lẽ đúng đắn và có quá khứ thành công. Để xây dựng hoặc tăng cường sự thành thạo của bạn, hãy theo những hướng dẫn sau:

- **Nghiên cứu ý tưởng của bạn.** Hãy khám phá mọi thứ có thể về ý tưởng mà bạn đang đề xuất bằng cách nói chuyện với người am hiểu về vấn đề đó, đọc những tài liệu liên quan... Hãy thu thập dữ liệu và thông tin ủng hộ cũng như phủ nhận ý tưởng của bạn. Làm như vậy sẽ giúp bạn biết nhiều về điểm mạnh và điểm yếu ở vị trí của bạn.
- **Lấy kinh nghiệm trực tiếp.** Không gì thuyết phục bằng việc chứng tỏ sự thành thạo của bạn. Ví dụ, nếu bạn có kế hoạch ủng hộ một phương pháp phân phối mới, hãy nói chuyện với khách hàng cũng như những người làm việc trong lĩnh vực tiếp thị và hậu cần. Kinh nghiệm này sẽ giúp bạn hiểu về sự phân phối mà có thể bạn chưa từng được học từ sách vở hay tài liệu.



- **Trích dẫn những nguồn đáng tin cậy.** Hãy ủng hộ vị thế của bạn bằng kiến thức thu nhận được từ sách báo kinh doanh và thương mại nổi tiếng, các báo cáo, bài giảng và các chuyên gia đã được thừa nhận - cả trong và ngoài tổ chức của bạn. Việc chứng minh rằng bạn không phải là người duy nhất lên tiếng ủng hộ một quan điểm cụ thể bao giờ cũng là hành động thông minh.
- **Thử nghiệm.** Hãy tung ra một dự án thí điểm nhỏ để chứng minh rằng ý tưởng của bạn sẽ có tác dụng. Ví dụ, nếu bạn ủng hộ một quy trình mới cho phòng của bạn, hãy làm một thử nghiệm nhỏ với quy trình đó để có được thông tin trực tiếp về các ích lợi của nó. Nếu các thử nghiệm của bạn cho thấy có điểm yếu, hãy triển khai biện pháp khắc phục chúng.
- **Nắm vững ngôn ngữ chuyên ngành.** Những người làm việc trong hầu hết các lĩnh vực đều có cách nói riêng của mình, kể cả những từ thông dụng, đặc biệt là các lĩnh vực như tài chính, công nghệ thông tin, quản lý đầu tư, quản lý vật tư, và nhiều lĩnh vực khác. Bạn cần nắm vững ngôn ngữ chuyên ngành nếu bạn muốn thuyết phục ai đó làm việc trong những lĩnh vực này. Vì thế, hãy chú ý nhiều hơn đến cách sử dụng ngôn ngữ trong các cuộc họp, hội thảo công nghiệp, và các cuộc hội họp kinh doanh khác. Hãy đảm bảo là bạn hiểu được ý nghĩa của ngôn ngữ đó và sử dụng chúng một cách phù hợp khi thuyết phục.
- **Đừng che giấu khả năng của bạn.** Nếu phù hợp, hãy để mọi người biết về bất kỳ kinh nghiệm nào bạn đã có hoặc bằng cấp liên quan mà bạn nhận được. Ví dụ, một huấn luyện viên đang tung ra một chương trình bổ sung dinh dưỡng cần giới thiệu bằng cấp mà cô có được về dinh dưỡng bên cạnh khả năng vật lý trị liệu đã được cấp giấy

phép của cô. Nhưng hãy để ý rằng ở một số nước, việc quảng cáo thành tích học tập lại bị nhìn nhận thiếu thiện cảm. Hành động này có thể ảnh hưởng xấu đến sự tin nhiệm vào bạn nếu mọi người nghĩ rằng chính ý tưởng của một người mới quan trọng chứ không phải bằng cấp của người đó.

- **Hợp sức với các đồng minh được tin nhiệm.** Hãy tranh thủ sự giúp đỡ của những người có khả năng để tăng sự thành thạo của chính bạn. Những đồng minh này có thể là các nhân viên khác có kinh nghiệm và được đào tạo chuyên sâu, một nhà tư vấn bên ngoài, hoặc thậm chí một khách hàng. Vị trí của họ trong lĩnh vực đó sẽ hỗ trợ cho chính bạn.
- **Tim sự tán thành.** Mọi người thường bị chi phối bởi các chứng nhận từ những nguồn có thẩm quyền và được nể trọng. Nếu các phòng ban hay công ty khác hiện đang tận hưởng thành công với sản phẩm mà bạn ủng hộ, thì hãy thu thập và công bố những lời nhận xét của họ. Nếu một khách hàng thử mẫu sản phẩm mới của bạn và thấy nó có triển vọng, hãy nhờ người đó viết đôi lời nhận xét. Nhưng đừng lạm dụng chúng.

Bằng cách thiết lập lòng tin và sự thành thạo, bạn sẽ xây dựng được sự tin nhiệm mà bạn cần để được đối tượng mà bạn thuyết phục chú ý và đồng tình. Nhưng để thực hiện bước tiếp theo của quy trình, bạn cũng cần hiểu những đối tượng ấy và biết cách họ ra quyết định.

## HIỂU ĐỐI TƯỢNG THUYẾT PHỤC CỦA BẠN

Việc mọi người nhìn nhận bạn và ý tưởng của bạn là đáng tin cậy vẫn chưa đủ, bạn còn phải hiểu được đối tượng thuyết phục của mình nữa. Đặc biệt là bạn phải làm những điều sau:

- Xác định những người ra quyết định, những người liên quan chính, và những người ảnh hưởng trong nhóm đối tượng mà bạn cần thuyết phục. Những người này thuộc thành phần ủng hộ, chống đối hay trung lập? Các mối quan tâm của họ là gì, và họ nhìn nhận các giải pháp thay thế của họ như thế nào?
- Phân tích khả năng tiếp thu của đối tượng thuyết phục.
- Xác định cách đối tượng thuyết phục sẽ ra quyết định mà bạn hy vọng ảnh hưởng.

### Xác định các vấn đề trung tâm của tầm ảnh hưởng

Trong một số tình huống thuyết phục, bạn sẽ trình bày đề xuất của mình cho một người khác. Trong một số tình huống khác bạn lại trình bày cho nhiều người, có thể cho từng cá nhân hoặc trong một cuộc họp nhóm. Trong bất cứ trường hợp nào thì bạn cũng phải hiểu rằng ý kiến của một số người quan trọng hơn ý kiến của một số người khác, và trong hầu hết các trường hợp, đối tượng thuyết phục thực sự của bạn thường sẽ bao gồm những nhóm người sau:

- Những người ra quyết định
- Những người liên quan chính
- Những người ảnh hưởng

*Những người ra quyết định* là những cá nhân có thể chấp thuận hay phủ nhận ý tưởng của bạn. Nhiều tình huống thuyết phục liên quan đến nhiều người ra quyết định. Ví dụ, nếu bạn muốn tuyển thêm nhân viên cho bộ phận của bạn và bạn đang thuyết phục sếp bạn duyệt chi ngân sách, có thể cô ấy không phải là người duy nhất mà bạn cần thuyết phục. Nhiều khả năng cấp trên của sếp bạn mới là người có tiếng nói cuối cùng về việc tuyển người mới. Rất cuộc, nỗ lực thuyết phục của bạn phải phù hợp với những mối quan tâm của người ra quyết định, cho dù cách làm điều đó có thể là gián tiếp.

*Những người liên quan chính* là những cá nhân trực tiếp chịu tác động từ việc chấp nhận đề xuất của bạn. Ví dụ, trưởng phòng thu mua của một công ty sản xuất ô tô là thành phần liên quan trong quyết định của những người thiết kế nội thất xe của công ty đó. Nếu những nhà thiết kế này chọn một vật liệu khác để làm ghế ngồi, trưởng phòng thu mua này sẽ chịu ảnh hưởng. Anh phải xác định và thương lượng với một nhà cung ứng phù hợp hơn.

Để xác định những người liên quan chính, hãy nghĩ đến những cá nhân chịu tác động nhiều nhất bởi sự chấp nhận đề xuất của bạn. Trong hầu hết trường hợp, những người này không chỉ bao gồm người mà bạn trình bày đề xuất mà còn có đồng sự, những người báo cáo trực tiếp, khách hàng, cấp trên và các thành viên hội đồng quản trị.

*Những người ảnh hưởng* là những cá nhân tham gia gián tiếp vào quy trình ra quyết định. Họ đưa ra lời khuyên và thông tin cho những người liên quan chính và những người ra quyết định. Ví dụ, nếu bạn đang cố thuyết phục trưởng phòng tiếp thị tung ra một chiến dịch website mới, vị trưởng phòng tiếp thị này có thể nhờ trưởng phòng công nghệ thông tin tư vấn về vấn

đề này. Như vậy, trường phòng công nghệ thông tin có ảnh hưởng đối với quyết định này.

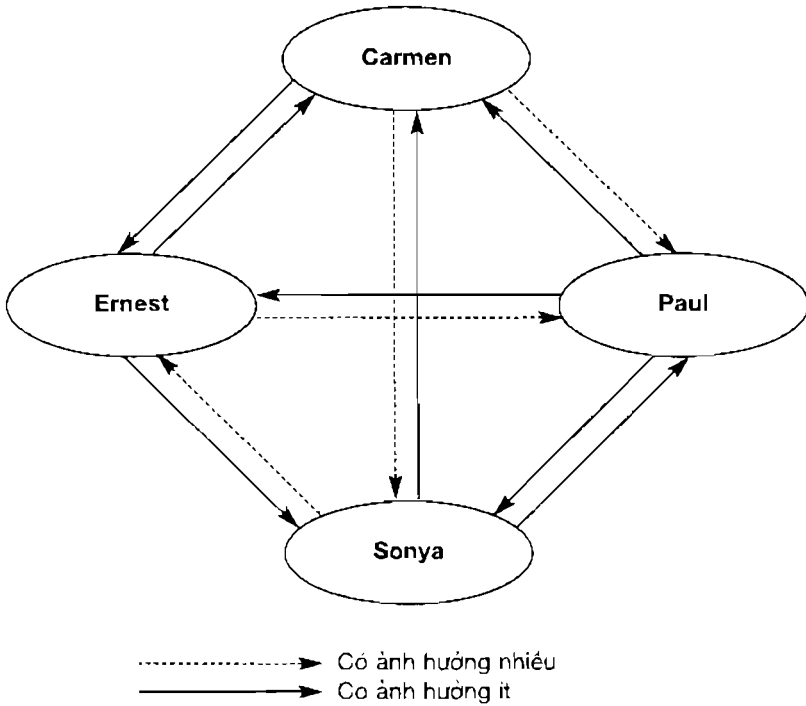
Chúng ta thường quy một số người là trung tâm ảnh hưởng hay người chỉ đạo ý kiến vì khả năng ảnh hưởng đến những người xung quanh họ. Những cá nhân này quan trọng đối với người thuyết phục ở chỗ họ có thể ảnh hưởng đến những người ra quyết định cho dù họ không có vai trò ra quyết định chính thức. Ví dụ, trong Đảng Cộng hòa của chính trường Mỹ, William Kristol - biên tập viên tờ *Weekly Standard*, là một trung tâm ảnh hưởng quan trọng do thường xuyên xuất hiện trên báo chí và tiếp cận các nhà lãnh đạo cao nhất của đảng này. Trong Đảng Dân chủ, thượng nghị sĩ bang Massachusetts là Edward Kennedy đóng một vai trò tương tự. Ở vị trí dẫn đầu Đảng Dân chủ và được bao bọc bởi tài sản của gia tộc Kennedy, thượng nghị sĩ này có ảnh hưởng đáng kể đến các chính sách và vị trí trong Đảng Dân chủ.

Giáo sư Michael Watkins của trường Harvard đề cập đến thuật ngữ *mạng lưới ảnh hưởng* và đề xuất rằng những người thuyết phục nên chỉ rõ chúng để hiểu những mối quan hệ ảnh hưởng phức tạp giữa các thành viên trong tổ chức. Hình 5-1 là một biểu đồ ảnh hưởng cho một nhóm bốn người. Mức độ ảnh hưởng giữa các cá nhân được trình bày ở đây theo kiểu mũi tên liên kết các nhân vật này. Như vậy, Carmen có quyền lực đáng kể đối với cả Paul và Sonya, còn những cá nhân này, theo như mũi tên cho thấy, thì có ít ảnh hưởng đối với Carmen.

Biểu đồ ảnh hưởng có thể giúp bạn hiểu được ở đâu cần áp dụng sự thuyết phục trong một nhóm. Trở lại ví dụ này, nếu bạn muốn thuyết phục Ernest về một vấn đề gì đó, bạn sẽ áp dụng sự ảnh hưởng gián tiếp thông qua Sonya, và có thể thông qua Carmen vì cô đã có ảnh hưởng đối với Sonya.

HÌNH 5-1

**Biểu đồ ảnh hưởng**



Hãy dành ít thời gian suy nghĩ về tình huống nơi làm việc của bạn, bao gồm cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới của bạn. Hãy vạch ra một biểu đồ ảnh hưởng tương tự như biểu đồ ở hình 5-1. Bây giờ hãy nghĩ đến những nỗ lực của bạn để thuyết phục về việc có được thiết bị mới, vị trí mới toàn thời gian, hay bất cứ mục tiêu nào bạn lưu tâm đến. Chiến dịch thuyết phục của bạn có nhắm đến đúng người hay không? Bạn có tập trung hoàn toàn vào những người ra quyết định cuối cùng trong khi đó lại bỏ sót những cá nhân có thể gây ảnh hưởng đến họ theo cách thuận lợi cho bạn không?

Bây giờ, bạn đã hiểu được vai trò của những người ra quyết định, những người liên quan và những người ảnh hưởng, hãy xem trường hợp sau đây với sự tham gia của những nhân vật này:

*Sharon là đại diện bán hàng cho một nhà xuất bản giáo trình đại học. Nhiệm vụ của cô là thuyết phục các giảng viên nhận sách của công ty cô làm giáo trình học bắt buộc ở lớp. Trong hầu hết trường hợp, quy trình quyết định thật rõ ràng: Giảng viên dạy một môn cụ thể nào đó sẽ chọn sách. Tuy nhiên, có khi quyết định này lại do một ban thực hiện. Đây là những gì Sharon tìm hiểu được khi cô có bán cuốn sách "Các nguyên tắc quản trị" ở Đại học XYZ.*

*Có mười một thành viên trong khoa quản trị của trường XYZ, và năm người trong số đó được xếp lịch dạy các học phần Quản trị 101 vào học kỳ sắp tới. Năm người này lập thành một ban để xem xét tình hình giáo trình hiện tại và chọn một cuốn để sử dụng cho tất cả các học phần của môn này. Một thành viên nói: "Chúng ta cần chọn một cuốn có nội dung hiệu quả và phù hợp với sinh viên".*

*Đầu tiên, Sharon nghĩ rằng nhiệm vụ của cô tương đối đơn giản. Cô nói với từng thành viên trong ban và cố thuyết phục những người đó ủng hộ cuốn sách của mình. Nhưng Sharon nhận ra rằng còn có những yếu tố khác ảnh hưởng đến quyết định này:*

- *Quy trình thẩm định: Mỗi giảng viên trong ban đã nhất trí đánh giá từng cuốn sách cạnh tranh về một hoặc hai đề tài chính rồi báo cáo cho nhau.*
- *Thành viên trẻ nhất trong ban nói chung muốn chiều theo Giáo sư Viejo - thành viên kỳ cựu nhất - vì Viejo có ảnh hưởng rất lớn đến các nghiên cứu sinh.*

- *Một thành viên khác - giảng viên Trimble - đã cùng viết hai bài báo với tác giả của một trong hai cuốn sách đang xem xét - một đối thủ cạnh tranh trực tiếp với sách của Sharon. Mối quan hệ đó có tác động đến sự lựa chọn của anh ta không?*
- *Giáo sư Hardworth - trưởng khoa - không phải là thành viên trong ban, nhưng rõ ràng ông là người có liên quan và ảnh hưởng đến các thành viên. Nội dung quyển sách được chọn phải cung cấp cho sinh viên nền tảng kiến thức vững chắc về hành vi tổ chức - một môn mà ông sẽ giảng dạy cho sinh viên ở các học kỳ sau. Ông nói với Sharon: "Tôi muốn sinh viên học xong môn Quản trị 101 sẽ được chuẩn bị sẵn sàng cho môn học của tôi".*

*Sharon đang đối mặt với một tình huống phức tạp. Mỗi thành viên, và thậm chí cả thành viên không chính thức như Hardworth, đều có quan điểm riêng và sẽ cố thuyết phục người khác theo quan điểm của mình. Quan điểm của Trimble có thể bị chi phối bởi mối quan hệ nghề nghiệp với một cuốn sách đặc biệt. Còn Viejo có thể ảnh hưởng đến ý kiến của thành viên trẻ nhất trong ban. Sharon quả là có một công việc đầy thách thức ở phía trước.*

Tình huống của Sharon có thể tương tự với những tình huống mà bạn đã gặp phải trong công việc. Đó là những tình huống có sự tham gia của quy trình ra quyết định, những thành phần liên quan khác nhau và những tư tưởng đối lập gây ảnh hưởng. Bạn sẽ xử lý tình huống đó như thế nào?



## Phân tích khả năng tiếp thu của đối tượng được thuyết phục

Sau khi bạn đã xác định được tất cả các cá nhân thực sự là đối tượng thuyết phục của bạn, đã đến lúc bạn phải phân tích về họ. Những người được thuyết phục có hiểu biết khác nhau về đề xuất hoặc ý tưởng của bạn, khác nhau về mức độ quan tâm của họ đối với những gì bạn nói, cũng như mức độ họ ủng hộ quan điểm của bạn. Tất cả những điều đó sẽ ảnh hưởng đến khả năng tiếp thu của họ. Để phân tích khả năng tiếp thu của những người được thuyết phục, hãy thực hiện những điều sau:

- **Kiểm soát các phản ứng.** Hãy tìm những dấu hiệu cởi mở hay chống cự qua e-mail và các hình thức giao tiếp chính thức cũng như không chính thức từ đối tượng mà bạn dự định thuyết phục. Trong các cuộc họp, hãy quan sát các đối tượng của bạn bày tỏ mối quan tâm hay trình bày ý kiến của họ như thế nào về các đề tài liên quan đến ý tưởng của bạn.
- **Đánh giá ngôn ngữ cơ thể.** Hãy chú ý đến âm sắc giọng nói và ngôn ngữ cơ thể của đối tượng trong các cuộc trò chuyện tình cờ và những cuộc tranh luận không chính thức. Liệu đối tượng mà bạn nhắm đến có tỏ ra quan tâm đến ý tưởng của bạn không? Họ có bị chi phối bởi các mối quan tâm khác không? Có hoài nghi không?
- **Nói chuyện với những người am hiểu.** Hãy xác định các cá nhân hiểu được phong cách của đối tượng mà bạn nhắm đến và những mong đợi về việc phát triển công ty sắp tới. Hãy tham khảo ý kiến của những cá nhân này về khả năng tiếp thu ý tưởng của bạn. Hãy hỏi xem họ, những người ra quyết định chính và những người liên quan khác quan tâm nhất đến điều gì, cũng như họ thấy được những ích lợi gì trong ý tưởng của bạn.

## Đánh giá các hình thức tiếp thu

Đối tượng thuyết phục thường rơi vào năm hình thức tiếp thu sau: chống đối, trung lập, không quan tâm, thiếu thông tin và hỗ trợ.

*Người chống đối* là người bất đồng với bạn và có thể chủ động cản trở bạn. Để giải quyết, hãy theo những đề xuất sau:

- Dùng óc hài hước hoặc một câu chuyện để khiến họ nhiệt tình hơn với bạn
- Tập trung vào những điểm nhất trí
- Chứng minh sự thành thạo của bạn
- Hỗ trợ lý lẽ bằng những chứng cứ xác đáng
- Nhấn mạnh là bạn đang tìm một kết quả cả hai bên cùng có lợi
- Xác định những lợi ích mà họ sẽ đánh giá cao

Không phải lúc nào cũng có thể chinh phục được người mà ngay từ đầu đã ở vào thế chống đối bạn. Nhưng bạn cũng có thể chuyển họ sang vị trí trung lập - một vị trí khả dĩ hơn cho bạn. Khi họ đã trở thành trung lập, họ sẽ không chống lại bạn.

*Người trung lập* hiểu được vị trí của bạn. Họ không ủng hộ nhưng cũng chẳng chủ động phản đối. Mục tiêu của bạn là kéo những người trung lập này theo hướng có lợi cho mình. Trong một số trường hợp, tất cả những gì cần thiết là phải có sức thuyết phục và hấp dẫn.

- Nói rõ những lợi ích từ đề xuất của bạn cho người nghe
- Trình bày đơn giản; chỉ nên trình bày ba điểm hấp dẫn và rõ ràng, có bằng chứng xác đáng, dữ liệu và ví dụ cụ thể hỗ trợ
- Dùng những câu chuyện, kinh nghiệm bản thân và các giai thoại để thu hút tình cảm của họ

- Chỉ ra khả năng không chấp nhận đề xuất của bạn
- Thảo luận những giải pháp thay thế mà người khác có thể ủng hộ

*Người không quan tâm* hiểu về vấn đề của bạn nhưng không quan tâm đến nó. Giống như những người trung lập, những người không quan tâm không chủ động chống đối, nhưng sự thiếu quan tâm của họ có thể là rào cản cho thành công của bạn nếu cần phải được sự đồng ý của đa số mới giành thắng lợi. Một lần nữa, bạn phải chuyển họ sang vị trí ủng hộ tích cực ý tưởng của bạn. Trong nhiều trường hợp, biện pháp hữu hiệu nhất để khắc phục sự thiếu quan tâm là thu hút sự quan tâm của chính họ. Nếu bạn có thể chứng minh rằng ý tưởng của bạn sẽ cải thiện tình hình của họ, họ có thể đứng về phía bạn.

*Người thiếu thông tin* là những người không có đủ thông tin cần thiết để có thể thuyết phục và hỗ trợ tích cực. Trong những trường hợp này, hãy theo những bước sau:

- Xây dựng sự tin nhiệm vào bạn bằng cách bày tỏ kinh nghiệm hoặc năng lực của bạn
- Trình bày đơn giản và dễ hiểu, đừng làm họ cảm thấy rắc rối với những phân đánh giá phức tạp
- Tạo mối quan hệ tình cảm bằng cách kể những câu chuyện vui của bản thân

*Người hỗ trợ* là người đã đồng ý với bạn. Mục tiêu của bạn là giữ họ đứng về phía bạn và trở thành một tác nhân ảnh hưởng tích cực thay mặt cho bạn:

- Kích thích lòng nhiệt tình của họ bằng những xác nhận đầy sức thuyết phục, và nhắc họ về những lợi ích mà họ có thể hưởng

- Giúp họ tiên đoán và bác lại những lý lẽ có thể xảy ra từ những người chống đối
- Vạch ra một kế hoạch hành động chi tiết với thời hạn rõ ràng

## Xác định các phong cách ra quyết định

Để tăng thêm lợi thế thuyết phục những người có quyền chấp nhận hay phủ nhận đề xuất của bạn, hãy biến đổi lý lẽ của bạn cho phù hợp với phong cách ra quyết định của họ. Mọi người đều có phong cách riêng trong việc ra quyết định. Trong phần này, chúng ta sẽ trình bày bốn phong cách cùng những đặc điểm của nó và các chiến lược thuyết phục tương ứng.

Sau đây là những phong cách ra quyết định và các chiến lược thuyết phục mà bạn có thể sử dụng:

- **Người tư duy.** Người tư duy là người hay hoạt động trí óc, có lô-gíc, chống rủi ro. Mẫu người này cần nhiều thông tin chi tiết trước khi ra quyết định.

Chiến lược: Cung cấp càng nhiều dữ liệu hỗ trợ càng tốt để giảm rủi ro. Hãy thuyết phục bằng cách dùng phương pháp dựa trên dữ kiện.

- **Người hoài nghi.** Người hoài nghi sẽ thách thức mọi người nghi ngờ quan điểm của bạn nhưng cuối cùng sẽ ra quyết định dựa trên cảm xúc.

Chiến lược: Tạo sự tin nhiệm vào bạn càng nhiều càng tốt. Hãy mời người hoài nghi thử thách và tham gia cuộc chơi.

- **Người nghe theo.** Mẫu người này thường nghe theo những người có quyền lực hay sức thuyết phục. Suy nghĩ của họ sẽ theo đa số.

Chiến lược: Nhấn mạnh những người để họ tham khảo cũng như các xác nhận về bạn. Những người nghe theo rất quan tâm đến việc những người khác giải quyết vấn đề của bạn như thế nào. Hãy tìm hiểu xem người nào họ sẽ nghe theo hoặc chiều theo ý. Nếu bạn được các nhà lãnh đạo hỗ trợ, có thể những người nghe theo cũng xuôi theo chiều hướng đó.

- **Người kiểm soát.** Người kiểm soát là người đặt lý trí lên trên tình cảm và luôn phân tích khi ra quyết định, rất trung thành với ý kiến riêng của mình và ít cởi mở với người khác.

Chiến lược: Đảm bảo rằng lý lẽ của bạn hợp lý và chặt chẽ. Nhấn mạnh những kết quả có giá trị với người đó.

Làm thế nào bạn biết được phong cách người ra quyết định của bạn? Trong nhiều trường hợp, bạn có thể quan sát phong cách quyết định của một người trong các cuộc họp và giao tiếp nơi làm việc. Một trong những động thái nghề nghiệp tốt nhất mà bạn có thể làm là tìm hiểu xem mọi người tại nơi làm việc ngay cạnh bạn ra quyết định như thế nào. Một khi bạn hiểu được điều này, bạn sẽ tăng cường được khả năng thuyết phục họ.

## Đừng quên vấn đề chính trị

Tất cả mọi người đều muốn tin rằng một lý lẽ thuyết phục sẽ khiến mọi người ủng hộ quan điểm của bạn, nhưng thực tế thì chỉ có lý lẽ thuyết phục thôi vẫn chưa đủ. Đó là vì chính trị đóng vai trò quan trọng trong nhiều quyết định của tổ chức. Mỗi công ty và phòng ban cũng giống như tình thành, đều có những phe phái chính trị hoạt động ăn ý hoặc đối lập với các phe phái khác.

Ví dụ, nếu Al ủng hộ một dự án thì những đồng minh của anh là Sandra và Janis sẽ tự động đứng về phía anh. Trong khi

đó, những thành viên của nhóm chống đối có thể phản đối dự án vì ác cảm của họ đối với AI. Cách tốt nhất bạn có thể làm trong những trường hợp như vậy là hiểu được yếu tố chính trị đóng vai trò quan trọng ở chỗ nào, biết được điều gì thúc đẩy mọi người, và hiểu được mọi người tạo phe phái như thế nào.

Bây giờ, bạn đã xác định được những người liên quan chính, những người ra quyết định, những người ảnh hưởng, biết phân tích đối tượng cần thuyết phục, và xác định những phong cách ưa thích của người ra quyết định. Bạn đã sẵn sàng cho bước kế tiếp: xây dựng một tình huống thu hút sự quan tâm của đối tượng thuyết phục.

## XÂY DỰNG TÌNH HUỐNG

*Hãy xem tình huống lý tưởng sau của tất cả những người thuyết phục: William vừa tham gia một cuộc họp với ba nhà điều hành có vai trò ra quyết định. Người đầu tiên ban đầu tỏ ra không quan tâm đến đề xuất của William. Người thứ hai bước vào cuộc họp với một thái độ thù địch, và người thứ ba có tư tưởng cởi mở. Nhưng đến cuối buổi họp, khi phải ra quyết định, thì cả ba nhìn nhau, nhún vai và nói ý chung của ba người: “Chúng tôi không thể tranh luận gì với anh về đề xuất này, William ạ. Có lẽ mọi thứ đã hoàn hảo rồi. Chúng ta hãy thực hiện theo như vậy.”*

Loại kết quả lý tưởng như ví dụ này hiếm khi đạt được vì sự “hoàn hảo” về bất cứ cái gì cũng khó mà có được trong một thế giới phức tạp đầy rẫy những điều không chắc chắn cũng như các mối quan tâm và giải pháp thay thế cạnh tranh khác. Ngay cả khi đề xuất đó hợp lý đến mức không thể bác bỏ được, một

số người ra quyết định vẫn tìm được lý do để chống đối nó. Họ sẽ nói những câu đại loại như: “Đề xuất này đòi hỏi chúng tôi phải thay đổi nhiều về nhân sự”, hoặc “Chúng tôi chẳng có giải pháp thay thế nào khác”. Có khi đó là những câu phản đối mà không ai chấp nhận như: “Đề xuất của anh sẽ phá vỡ hiện trạng. Tôi thấy không cần thiết phải có bất kỳ sự thay đổi nào. Với tình trạng hiện tại, tôi vẫn đang hưởng lợi rất nhiều mặc dù không làm gì đi nữa”. Những phản đối kiểu này có thể chẳng có lời giải thích xác đáng nào ngoài những gì mà Mark Twain đã nói là “sự ngoan cố của con người”.

Tuy nhiên, bất chấp bản tính kháng cự cố hữu của con người, việc xây dựng một tình huống vững chắc vẫn là cơ sở để thuyết phục hiệu quả. Trong hầu hết trường hợp, một tình huống vững chắc có những đặc điểm sau:

- Hợp lý và nhất quán với dữ kiện và kinh nghiệm
- Giải quyết thuận lợi các mối quan tâm của những bên mà bạn hy vọng thuyết phục
- Loại bỏ hoặc vô hiệu hóa các giải pháp thay thế cạnh tranh
- Thừa nhận và giải quyết các yếu tố chính trị trong tình huống
- Được bên thứ ba có thẩm quyền và khách quan xác nhận

Hãy xem xét liệu tình huống bạn tạo ra có vững chắc không? Nếu không thì hãy dùng những điểm nêu trên để củng cố thêm.

## TÓM TẮT

- Thuyết phục là một quy trình giúp một người hay một nhóm có thể thay đổi hoặc củng cố thái độ, quan điểm hay hành vi của người khác. Đây là điều thiết yếu để thành công trong mọi mối quan hệ - cả cá nhân lẫn doanh nghiệp.
- Đối với nhà quản lý, thuyết phục ngày càng trở nên cần thiết khi bản chất kinh doanh theo kiểu ra lệnh và kiểm soát đã dẫn đến sự tham gia của nhân viên, các nhóm, và liên doanh.
- Thuyết phục có bốn yếu tố: sự tin nhiệm, hiểu đối tượng thuyết phục, lý lẽ vững chắc, và giao tiếp hiệu quả.
- Sự tin nhiệm là kết hợp giữa lòng tin và sự thành thạo. Nếu bạn muốn tăng sự tin nhiệm, hãy tăng lòng tin mà mọi người dành cho bạn, hay sự thành thạo của bạn, hoặc cả hai.
- Mọi người sẽ nhìn nhận bạn thành thạo nếu bạn sử dụng lý lẽ hợp lý và chứng minh quá khứ thành công của bạn.
- Khi phân tích đối tượng mà bạn muốn thuyết phục, hãy xác định những người ra quyết định và trung tâm ảnh hưởng, xác định khả năng tiếp thu của họ, và tìm hiểu cách họ ra quyết định.
- Hãy tìm hiểu các đặc điểm của một tình huống vững chắc và dùng chúng bất cứ khi nào bạn định thuyết phục.



# 6

## NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC

### *Chinh phục khối óc và trái tim*

#### **Nội dung chính:**

- *Bốn phương pháp thu hút tính lô-gíc của đối tượng cần thuyết phục*
- *Vai trò của cảm xúc trong việc ra quyết định*
- *Ngôn ngữ, cách mô tả sống động, phép ẩn dụ, phép loại suy và kể chuyện có thể giúp ý tưởng của bạn gây ấn tượng với người nghe như thế nào*
- *Sử dụng các yếu tố bùng nổ thuyết phục*

**T**ính lô-gic và lý trí chưa phải là tất cả những yếu tố quyết định tính hiệu quả của việc thuyết phục người khác. Cảm xúc, tri giác và thiên hướng bẩm sinh cũng đóng vai trò quan trọng ảnh hưởng đến cách con người ra quyết định. Để thuyết phục, bạn cần hướng đến khối óc và trái tim của người nghe. Chương này sẽ tập trung vào các chiến lược chinh phục cả khối óc và trái tim.

## BẮT ĐẦU BẰNG KHỐI ÓC

Bạn có thể lôi cuốn khả năng lập luận của người nghe bằng nhiều cách:

- Cách bạn tổ chức bài trình bày
- Bằng chứng bạn đưa ra để ủng hộ cho đề xuất của bạn
- Những lợi ích mà bạn nhấn mạnh
- Lời lẽ bạn sử dụng

## Hãy bắt đầu với cấu trúc hợp lý

Làm cách nào bạn quyết định được thứ tự ưu tiên cho những điều bạn muốn nói... khi cố gắng thuyết phục mọi người ủng

hộ quan điểm của bạn? Đôi khi sự đánh giá của bạn về khả năng tiếp thu của người nghe sẽ ảnh hưởng đến cấu trúc mà bạn chọn. Cũng có khi chủ đề thuyết phục sẽ đề xuất cấu trúc phù hợp. Bạn có thể quyết định sử dụng một cấu trúc để trình bày tình huống của bạn cho mẫu người này (chẳng hạn như người dễ tiếp thu) và một cấu trúc khác cũng về tình huống đó nhưng cho mẫu người khác (như người hoài nghi). Hãy xem những ví dụ sau về cấu trúc trình bày:

- **Vấn đề - giải pháp.** Hãy mô tả một vấn đề bức thiết và sau đó giải quyết nó bằng cách trình bày một giải pháp thuyết phục. Hãy dùng cấu trúc này cho đối tượng không quan tâm hoặc thiếu thông tin về vấn đề.
- **Trình bày hai mặt của vấn đề và phản biện.** Để chinh phục những đối tượng trung lập và chống đối, hãy tranh luận về cả hai mặt của vấn đề. Trước hết, hãy trình bày mặt lập luận của đối phương, qua đó thể hiện rằng bạn chấp nhận sự hợp lý trong quan điểm của họ và gia tăng khả năng tiếp thu của họ. Sau đó hãy phản biện tình huống của họ từng điểm một bằng cách thách thức bằng chứng và bác lại lý lẽ của họ.
- **Nguyên nhân và kết quả.** Hãy thảo luận các nguyên nhân đằng sau một vấn đề, sau đó hãy chứng tỏ ý tưởng của bạn sẽ loại bỏ những nguyên nhân và vấn đề đó như thế nào. Một giải pháp khác là nhấn mạnh các kết quả ngoài mong muốn của một vấn đề và giải thích đề xuất của bạn sẽ giảm nhẹ chúng như thế nào. Hãy dùng cấu trúc này cho những đối tượng có nhiều thành phần khác nhau: dễ tiếp thu, chống đối, trung lập, ủng hộ...
- **Chuỗi thức đẩy.** Hãy thu hút sự chú ý của người nghe bằng số liệu thống kê đáng chú ý, một giai thoại hay một câu

chuyện hài hước, rồi sau đó xác định một nhu cầu khẩn thiết. Hãy giải thích xem đề xuất của bạn sẽ đáp ứng nhu cầu này như thế nào, và giúp người nghe hình dung một tương lai tươi sáng nếu họ chấp nhận đề xuất của bạn. Cuối cùng, hãy nói với người nghe những hành động nào bạn muốn họ thực hiện. Hãy sử dụng cấu trúc này cho các đối tượng ủng hộ.

Cách bạn bắt đầu hay kết thúc bài trình bày có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Hãy thu hút sự chú ý của người nghe ngay từ đầu với cách mở đầu sôi động. Hãy kết luận bằng một lời kêu gọi hành động trong đó bạn chỉ rõ những gì bạn muốn từ người nghe.

## **Đưa ra bằng chứng thuyết phục**

Bằng chứng mà bạn cung cấp để ủng hộ đề xuất của mình - như sự chứng nhận, dẫn chứng, dữ liệu thống kê, tài liệu trực quan - có thể làm tăng tính thuyết phục của bạn.

Sự chứng nhận tăng khả năng thuyết phục khi chúng xuất phát từ những nguồn mà đối tượng của bạn tin nhiệm và đánh giá cao về chuyên môn. Ví dụ, nếu bạn đang ủng hộ một công nghệ mới, hãy nêu những câu trích dẫn từ các công ty uy tín tương tự như bạn đã chấp nhận công nghệ đó và có được kết quả xuất sắc: “Việc ứng dụng phần mềm CustomerLinx đã giúp chúng ta giảm bớt thời gian đáp ứng dịch vụ xuống còn một nửa. Khách hàng cũng như cổ đông của chúng ta giờ đây rất mãn nguyện.”

Dẫn chứng giúp thu hút sự tập trung của người nghe bằng cách biến những điều khái quát và trừu tượng thành bằng chứng cụ thể. Để minh họa, hãy nêu các dẫn chứng về những gì mà một công nghệ mới được đề xuất có thể thực hiện: “Mỗi

khách hàng của chúng ta đều cho biết thời gian đáp ứng dịch vụ giảm ít nhất 35% trong vòng một tháng cài đặt và huấn luyện nhân viên về phần mềm CustomerLinx”.

Dữ liệu thống kê đặc biệt hiệu quả nếu bạn làm cho chúng trở nên dễ hiểu và dễ nhớ. Bằng cách nào vậy? Có một cách là hãy cá nhân hóa những con số khô khan, tẻ nhạt: “Bốn trong mười người trong phòng này đã cường điệu chi phí của họ.” Hãy so sánh: “Đối thủ cạnh tranh chính của chúng ta hiện đang kiếm được gấp đôi so với chúng ta về doanh số trên mỗi nhân viên. Các bạn có thể tưởng tượng tiền thưởng chia theo lợi nhuận của chúng ta sẽ là bao nhiêu nếu chúng ta tăng gấp đôi doanh số trên mỗi nhân viên không?”.

Các tài liệu trực quan như bản chiếu, băng video, mẫu sản phẩm... có thể thúc đẩy sự thành công của bạn nhờ cung cấp bằng chứng và thu hút sự chú ý của người nghe. Đó là vì thông tin trực quan tác động mạnh đến khán giả. Trong thực tế, ba phần tư những gì con người lĩnh hội được thường thông qua thị giác. Nhưng đừng để điều đó làm mọi người xa rời nội dung của bạn. Hãy chọn một môi trường phù hợp cho thông điệp của bạn. Nếu bạn trình bày bằng PowerPoint, hãy chuyển tải từng nội dung trên mỗi bản chiếu. Hãy giữ cho nó được đơn giản và rõ ràng. Khi lập sơ đồ và bảng biểu, trước hết phải xác định những điểm chính mà bạn muốn nhấn mạnh, sau đó nhớ cẩn thận đừng bóp méo hoặc trình bày sai thông tin.

Khi được chọn lựa cẩn thận và trình bày một cách hấp dẫn, bằng chứng dù ở bất cứ hình thức nào cũng có thể chinh phục người nghe của bạn thông qua lý trí.

## Nhấn mạnh các lợi ích mà người nghe của bạn đánh giá cao

Các đặc điểm của ý tưởng mà bạn đưa ra - chẳng hạn như cách thức hoạt động của một chương trình phần mềm mới mà bạn đang ủng hộ - có thể làm cho người nghe quan tâm. Nhưng những lợi ích của nó - tức là ý tưởng ấy sẽ giúp cuộc sống hay công việc của họ dễ chịu và hiệu quả hơn như thế nào - còn thu hút sự chú ý của người nghe mạnh mẽ hơn. Người nào không trả lời được câu hỏi của người nghe “Trong ý tưởng ấy có gì dành cho tôi?” sẽ có rất ít khả năng chinh phục được khối óc của họ. Để hiểu điều này, hãy tham khảo bảng 6-1, trong đó liệt kê các đặc điểm và lợi ích của một máy vi tính. Cột nào bạn nhận thấy hấp dẫn nhất?

**BẢNG 6-1**

### Đặc điểm so với lợi ích

| <b>Đặc điểm</b>        | <b>Lợi ích</b>   |
|------------------------|--|
| • Bộ vi xử lý mới nhất | • Giúp bạn làm việc nhanh hơn với những ứng dụng mới nhất                |
| • Ổ cứng 40GB          | • Giúp bạn lưu trữ dữ liệu nhiều hơn và cập nhật dữ liệu nhanh hơn       |
| • Màn hình phẳng       | • Hình ảnh hiển thị rõ ràng hơn, chiếm ít không gian hơn màn hình thường |

Mỗi lợi ích có thể hấp dẫn người nghe ở một hoặc hai cấp độ thúc đẩy chính: mong muốn đạt được hoặc sợ mất đi.

- Một lợi ích có thể giúp người nghe đạt được một điều gì đó mà hiện tại họ không có, ví dụ như tiền bạc, thời gian, sự nổi tiếng, tài sản, uy thế...

- Một lợi ích có thể giúp người nghe tránh mất đi thứ mà hiện tại họ đang có và đánh giá cao. Trước khi có thể tín dụng và máy rút tiền tự động, American Express đã cho đăng một quảng cáo trên truyền hình về một kỳ nghỉ mát của gia đình bị hủy khi người cha không may mất ví. Thông điệp ở đây thật rõ ràng: đừng để điều này xảy ra với bạn, hãy dùng ngân phiếu du lịch của chúng tôi.

Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng nỗi lo sợ mất mát trong thực tế là một động lực còn mạnh mẽ hơn so với viễn cảnh có được điều gì đó. Ví dụ, nỗi lo sợ mất số tiền đang có là động lực mạnh hơn so với việc đạt được số tiền mà bạn chưa có! Vì thế, hãy nghĩ về những lợi ích nào mà người nghe của bạn đánh giá cao nhất. Sau đó hãy phát triển giá trị đặc biệt cho đề xuất của bạn bằng cách đặt những câu hỏi sau:

- Đề xuất của tôi cung cấp những lợi ích gì? Đối tượng thuyết phục của tôi sẽ đạt được gì? Họ sẽ tránh mất mát điều gì?
- Bằng chứng nào cho thấy những lợi ích này là thực tế? Bạn có chứng nhận, dẫn chứng, dữ liệu thống kê và tài liệu trực quan nào hấp dẫn và đáng tin cậy để ủng hộ quan điểm này không?
- Điều gì làm cho đề xuất của tôi độc đáo? Điều gì khiến ý tưởng của tôi trở nên khác biệt và đặc sắc? Tại sao người nghe nên chấp nhận đề xuất của tôi mà không phải là của người khác?

Bằng cách nhấn mạnh các điểm thuận lợi đặc biệt trong đề xuất của bạn, bạn sẽ thuyết phục người nghe rằng ý tưởng của bạn đáng được xem xét nghiêm túc.

## *Bí quyết xác định đề xuất có giá trị độc đáo*

1. **Suy nghĩ về các lợi ích.** Hãy nghĩ về tất cả những lợi ích mà đề xuất của bạn có thể mang lại. Người nghe sẽ đạt được điều gì và sẽ tránh mất mát điều gì bằng cách chấp nhận đề xuất của bạn?
2. **Hãy xác định mức độ ưu tiên của các lợi ích dựa trên mối quan tâm của người nghe.** Trong số các lợi ích mà bạn đã xác định, lợi ích nào bạn nghĩ là người nghe đánh giá cao nhất? Hãy xác định mức ưu tiên về các mối quan tâm của người nghe dựa trên hiểu biết của bạn về những khó khăn, lo lắng và giá trị hiện tại của họ.
3. **Thu thập bằng chứng cho thấy những lợi ích được ưu tiên cao là thực tế.** Hãy thu thập những chứng nhận có sức thuyết phục cho thấy những lợi ích có ý nghĩa nhất đối với người nghe nằm trong tâm với của họ nếu họ chấp nhận đề xuất của bạn. Ngoài ra, hãy thu thập dẫn chứng, dữ liệu thống kê, và các tài liệu trực quan ủng hộ cho các lợi ích từ đề xuất của bạn.
4. **Hãy đề cao những gì làm cho đề xuất của bạn độc đáo.** Hãy so sánh ý tưởng của bạn với những đề xuất được dùng làm giải pháp thay thế. Có gì khác biệt, đặc sắc và đáng chú ý về ý tưởng của bạn? Tại sao người nghe nên chấp nhận đề xuất của bạn chứ không phải của người khác? Hãy sẵn sàng giải thích bằng những ngôn từ lôi cuốn, súc tích về những gì làm cho đề xuất của bạn hay hơn của người khác.



## Chọn lựa lời nói phù hợp

Khi bạn có ý định thuyết phục, đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của việc lựa lời phù hợp. Lời nói mà bạn chọn lựa có thể quyết định liệu người nghe sẽ xem xét hay gạt bỏ đề xuất của bạn. Lời lẽ của bạn phải khẳng định, quyết đoán và có trách nhiệm, và chúng nên nuôi dưỡng sự hợp tác cũng như đem lại lòng tin. Bảng 6-2 đưa ra ví dụ về việc chọn lựa ngôn từ.

**BẢNG 6-2**

### Tầm quan trọng của việc chọn lựa ngôn từ

| Loại ngôn từ được chọn   | Ví dụ về những gì nên nói  | Ví dụ về những gì không nên nói   |
|--|--|---|
| Ngôn ngữ khẳng định truyền đạt chính xác những gì bạn muốn xảy ra. | "Khi nào anh hoàn tất báo cáo này, chúng ta sẽ tổ chức một bữa tiệc pizza."                    | "Nếu anh hoàn tất báo cáo này, chúng ta sẽ tổ chức một bữa tiệc pizza."     |
| Lời nói quyết đoán trình bày lý lẽ của bạn với sự tự tin.          | "Dự án của chúng ta cần bổ sung thêm vốn."   | "Tôi đoán là dự án của chúng ta có thể cần bổ sung thêm vốn."               |
| Nhận trách nhiệm về tương hợp của bạn.                             | "Sẽ có người gọi điện cho anh."  | "Tôi có thể giúp anh."  |
| Ngôn ngữ nuôi dưỡng sự hợp tác trên tinh thần đôi bên cùng có lợi. | "Đó là một phương pháp mới. Chúng ta sẽ cùng thảo luận xem liệu chúng ta nhất trí ở điểm nào." | "Có lẽ anh đã sử dụng số liệu sai, vì tôi không thấy nó có tác dụng gì cả." |
| Cách nói khiến mọi người tin vào sự chính trực của bạn.            | "Đây là một thỏa thuận tốt hơn nhiều cho anh so với thỏa thuận trước đây."                     | "Thực lòng mà nói, tôi nghi thỏa thuận này là hoàn hảo đối với anh."        |

Bất cứ khi nào có thể - nhưng chỉ khi phù hợp với người nghe của bạn - hãy dùng những từ thu hút sự chú ý như *đẽ dàng, miễn phí, bảo đảm, kết quả...* suốt cuộc giao tiếp nhằm mục đích thuyết phục của bạn. Hãy nhấn mạnh những điểm chính bằng những từ như quan trọng, cấp bách, chính yếu, cần thiết... mà không quá lạm dụng chúng. Hầu hết những từ này được vay mượn từ ngôn ngữ kinh doanh và có hiệu quả cao.

Bằng việc tổ chức cách trình bày của bạn sao cho hiệu quả, cung cấp bằng chứng thuyết phục, nhấn mạnh các lợi ích đề xuất của bạn mang lại, và lựa lời phù hợp, bạn có thể tăng khả năng chinh phục khối óc của người nghe. Bây giờ chúng ta hãy xem cách chinh phục trái tim của họ.

## DỪNG QUÊN TRÁI TIM CỦA NGƯỜI NGHE

Lý lẽ lô-gíc nhất vẫn chưa thể thuyết phục người nghe trừ khi bạn cùng kết nối với họ trên một cung bậc cảm xúc. Trong thực tế, cảm xúc đóng một vai trò mạnh mẽ hơn trong việc ra quyết định so với dữ kiện, số liệu và sự đánh giá hợp lý về các lợi ích của một đề xuất. Sau đây là vài lý do giải thích cho điều này:

- Những bài trình bày khơi gợi cảm xúc - chẳng hạn như những câu chuyện hấp dẫn - thường thú vị và dễ nhớ hơn là những số liệu và dữ kiện khô khan.
- Cảm xúc thường thúc đẩy sự thay đổi hành vi nhanh hơn dữ liệu hợp lý.
- Phản hồi bằng cảm xúc đòi hỏi ít nỗ lực hơn việc giải thích một cách lô-gic mặt phải và trái của bài trình bày.

- Những lý lẽ tác động đến cảm xúc đôi khi khiến người nghe không chú ý lắm đến mục đích thuyết phục của người nói.

Trong hầu hết các tình huống thuyết phục thành công, trước hết người nghe chấp nhận đề xuất của người trình bày một cách vô thức dựa trên phản ứng cảm xúc của họ. Sau đó họ mới suy xét quyết định của mình dựa trên đánh giá hợp lý các dữ kiện, như trong ví dụ sau đây:

*Ricardo muốn đổi xe, nhưng không phải bất kỳ loại xe nào mà là một chiếc BMW 2001X5. “Chiếc xe trông mới sang trọng làm sao”, anh tự nhủ như vậy khi đứng trước mẫu xe trưng bày trong cửa hàng bán xe hơi đã qua sử dụng. Anh ngưỡng mộ kiểu dáng đẹp của chiếc xe có nước sơn đỏ tía và ghế ngồi bọc da đen. Anh cũng rất hài lòng khi người bán hàng đưa chìa khóa cho anh và nói: “Anh cứ chạy thử đi rồi hãy nói chuyện với tôi.”*

*Đối với Ricardo, chiếc BMW trông thật tuyệt vời, cảm giác ngồi mùi sơn mới và được cầm lái quả không còn gì hứng thú hơn. “Thật mạnh mẽ và năng động”, anh khẽ thì thầm khi phóng xe lên đường cao tốc và cho chiếc xe thi thố tài năng.*

*Nửa giờ sau Ricardo đã ở văn phòng của người bán xe để trao đổi về chiếc xe. Bộ phận nào vẫn còn hiệu lực bảo hành gốc? Người bán có sổ bảo hành của chủ cũ không? Còn thỏa thuận trao đổi cho chiếc xe hiện tại của anh, chiếc Toyota 1996? Người bán hàng trả lời mọi câu hỏi của anh và cung cấp thêm thông tin kỹ thuật chi tiết về chiếc xe.*

*Ricardo lắng nghe tất cả và ghi chú đôi điều, nhưng thực sự anh chẳng hề để tâm đến. Trong đầu anh đã hiện lên hình ảnh anh cùng chiếc xe phóng trên đường cao tốc. Cùng ngày hôm đó, khi giải thích quyết định mua xe với cha mình, Ricardo đã nêu những đặc điểm vượt trội của chiếc xe và cuộc thỏa thuận tuyệt vời mà anh đã thương lượng.*

Cảm xúc quả thực đóng vai trò quan trọng. Ngôn ngữ mà bạn chọn và cách bạn lập luận sẽ gây ấn tượng mạnh đối với cảm xúc của người nghe. Vì thế khi bạn trình bày ý tưởng của mình, hãy dùng những hình thức mô tả sống động, phép ẩn dụ, phép loại suy và những câu chuyện để gây ấn tượng với người nghe của bạn.

*Chú ý: Một số người nghe muốn có dữ liệu thực tế sẽ phản ứng tiêu cực với bất kỳ màn trình bày nào bỏ qua chúng mà đi theo hướng thu hút cảm xúc. Hãy xem giám đốc điều hành và giám đốc tài chính của bạn sẽ rơi vào tình huống khó khăn như thế nào nếu họ trình bày cho một nhóm nhà phân tích chứng khoán của Wall Street mà lại bỏ qua chi tiết kinh doanh và dự báo thu nhập. Nếu tất cả những gì họ làm là mô tả một bức tranh màu hồng về việc sản phẩm của công ty đang cải thiện cuộc sống của mọi người như thế nào, thì phần lớn các nhà phân tích sẽ đứng dậy và ra khỏi phòng.*

## Mô tả sống động

Những ngôn từ dựng lên trong tâm trí người nghe một bức tranh sống động sẽ thu hút cảm xúc của họ. Ví dụ, giả sử bạn muốn thuyết phục sếp cho phép một số nhân viên làm việc ở nhà vài ngày mỗi tuần. Bạn dự đoán sếp bạn sẽ lo lắng rằng sự sắp xếp này có thể làm giảm năng suất làm việc và dẫn đến tình trạng mất kiểm soát: “Làm sao tôi biết được họ đang làm việc chứ không xem phim, nghe nhạc?”. Để thuyết phục sếp, bạn nên mô tả một cách sống động về việc những nhân viên này sẽ làm việc hiệu quả như thế nào khi không vướng vào những yếu tố gây sao nhãng thường tràn ngập ở văn phòng. Bạn đối chiếu bức tranh này với một trong những nhân viên đang bị gián đoạn bởi những cuộc hội họp thường xuyên và bởi những đồng

nghiệp thân thiết cứ ngừng công việc để chuyện gẫu. Ban hỏi sếp: "Có bao nhiêu cuộc họp của anh chẳng ích lợi gì mà lại làm tốn thời gian?", và ông trả lời: "Hầu hết!".

Khi bạn gọi lên những hình ảnh này trong tâm trí của sếp, ông bắt đầu trải qua hai cảm xúc: mong muốn nhân viên chăm chỉ hơn, tập trung hơn, và không thích thực tế gián đoạn công việc mà bạn vừa mô tả. Để giải quyết vấn đề, bạn thừa nhận lo lắng của sếp bạn về việc mất kiểm soát. Bạn hỏi: "Suy cho cùng thì chính kết quả mới là điều đáng quan tâm đúng không? Nếu chúng ta giao cho mỗi nhân viên làm việc ở nhà các mục tiêu rõ ràng và thời hạn giao kết quả, chúng ta sẽ biết được hàng tuần và hàng tháng ai đang làm việc còn ai không làm." Với sự bảo đảm đó, sếp bạn sẽ đồng ý một chương trình làm việc ở nhà thử nghiệm cho một số nhân viên.

## Ẩn dụ

Ẩn dụ là một cách mô tả đầy hình ảnh một sự vật dưới dạng sự vật khác, ví dụ: "*Thời gian là tiền bạc*". Ẩn dụ cố hữu là cách nhìn nhận thế giới bao quát hình thành nên các hoạt động hàng ngày của một người, ví dụ: "*Thương trường là chiến trường*". Con người bộc lộ phép ẩn dụ cố hữu thông qua ngôn ngữ. Ví dụ, một nhà quản lý nhìn nhận thương trường như chiến trường có thể nói: "*chúng ta không thể nhường đất*", "*chúng ta đang bị tấn công*", "*chúng ta phải bảo vệ thị phần*".

Trong một số trường hợp, sự thuyết phục đòi hỏi thay đổi cách thức ẩn dụ cố hữu của một người. Bạn có thể làm điều này bằng cách thay thế hình thức ẩn dụ hiện tại bằng một hình thức phù hợp hơn với những gì bạn đang nhắm đến. Chẳng hạn, bạn có thể thay thế "*thương trường là chiến trường*" bằng "*kinh*

*doanh là cộng tác*". Phép ẩn dụ này tập trung vào nỗ lực của doanh nghiệp trong việc xây dựng mối quan hệ đôi bên đều có lợi với những thành phần liên quan chính hơn là triệt hạ các đối thủ cạnh tranh. Bạn có thể đạt được mục đích đó bằng cách nhấn mạnh điểm yếu về cách nhìn nhận thế giới của người nghe khi họ dùng phép ẩn dụ của mình. Ví dụ: *"Khi tập trung vào đối thủ cạnh tranh thay vì hỗ trợ khách hàng, chúng ta đã giảm bớt mức độ thỏa mãn của khách hàng"*.

Một phương pháp khác để thay đổi sự ẩn dụ cố hữu là thông qua những ví dụ về các công ty khác đã đạt được thành công bằng cách dùng hình thức ẩn dụ thay thế như: *"Doanh số của XYZ đã tăng 18% từ khi công ty chỉ đạo các trưởng phòng quản lý khách hàng hợp tác với đội ngũ bán hàng"*.

Thay thế phép ẩn dụ cố hữu của một người chẳng dễ dàng gì. Mọi người đều gắn kết chặt chẽ với quan điểm về thế giới của mình. Nhưng bằng cách cung cấp bằng chứng thuyết phục về thiếu sót trong phép ẩn dụ hiện tại và sự chính xác trong phép ẩn dụ mới, bạn có thể thuyết phục người khác xem xét một cách nhìn nhận khác.

## Loại suy

Phép loại suy - tức là hình thức so sánh bao gồm những từ giống hoặc như - có thể cho phép bạn liên hệ một ý tưởng mới với ý tưởng đã có quen thuộc với người nghe của bạn. Phép loại suy giúp người nghe hiểu và nhờ đó chấp nhận ý tưởng mới. Phép loại suy cũng đem lại cảm giác về sự tương tự khiến nhiều người thấy vững dạ. Hãy xem ví dụ sau:

*Những ai trong các bạn đã từng làm việc ở Công ty Gizmo Products vào những năm 1980 chắc hẳn sẽ nhớ những thay*

*đổi lớn mà chúng ta đã thực hiện để từ bỏ công nghệ bánh lái thủy lực truyền thống của chúng ta - một công nghệ đang hấp hối - để đi theo hệ thống bánh lái điện tử. Chúng ta phải từ bỏ hàng thập niên sử dụng bí quyết tích lũy này và học các kỹ năng mới mẻ, xa lạ. Một số người đã không thể thực hiện sự chuyển đổi đó. May thay, công ty đã chuyển tiếp thành công và liên tục phát triển để trở thành đơn vị dẫn đầu về bánh lái điện tử. Tuy nhiên giờ đây chúng ta lại phải đối mặt với một giai đoạn chuyển đổi khác, mà giống như trước đây, nó cũng rất khó khăn nhưng đóng vai trò quyết định sự tồn tại và thành công trong tương lai của chúng ta.*

Những vật bất tương xứng được đem ra so sánh và những hình thức so sánh hài hước thường dễ nhớ hơn. Ví dụ, khi Benjamin Franklin nói: “Cá và du khách bắt đầu bốc mùi sau ba ngày”, ông đã chuyển tải một thông điệp sống động về việc mọi người đã chán những vị khách nán lại lâu đến nỗi chẳng ai muốn tiếp nữa.

## Kể chuyện

Kể chuyện cũng giúp cho bài trình bày được sống động và chuyển tải thông điệp một cách tự nhiên. Chúng có thể đạt được những điều sau:

- Thu hút sự chú ý của người nghe với những tình tiết và nhân vật hấp dẫn mà người nghe có thể đồng cảm
- Đơn giản và cụ thể hóa những ý tưởng phức tạp
- Đánh thức những cảm xúc mãnh liệt ở người nghe
- Lưu lại trong tâm trí người nghe một thời gian dài sau khi các dữ kiện và chi tiết phức tạp đã bị lãng quên

Để tham khảo cách kể chuyện thành công, chúng ta hãy xem ví dụ về một trưởng phòng thiết kế sản phẩm muốn nhóm thiết kế của mình phát sinh ý tưởng nhiều hơn và hiệu quả hơn. Công ty anh đang nằm ở một vùng mà nhiều người có mỗi ràng buộc mạnh mẽ với cộng đồng, nhưng đó cũng là nơi nền kinh tế bị đe dọa bởi những thay đổi lớn hơn trong nền kinh tế quốc gia. Nhà quản lý này đã khơi gợi những cảm xúc mãnh liệt trong nhóm anh bằng cách kể cho họ nghe câu chuyện về việc cạnh tranh từ một cửa hàng chiết khấu lớn đã hủy hoại các doanh nghiệp ở quê hương anh như thế nào. Anh mô tả các doanh nghiệp gia đình đã đóng cửa, những người bạn thời thơ ấu phải tản đi khắp nơi tìm việc, các tòa nhà văn phòng giờ đây bị bỏ không, và những biển hiệu "hạ giá" được cắm đầy quanh đó.

Không người nào trong nhóm đã đến thành phố đó, nhưng những ai nghe câu chuyện của anh đều có thể hình dung ra nó, đồng cảm với hoàn cảnh khó khăn của người dân ở đó, và tưởng tượng thành phố của họ cũng có thể chịu một số phận tương tự như thế nào nếu những doanh nghiệp giống như họ không ăn nên làm ra.

Vị trưởng phòng kết thúc câu chuyện với lời thách thức nhóm của mình phải "đấu tranh chống lại" bằng cách đưa ra những ý tưởng cho các sản phẩm hoàn hảo. Hết sức ấn tượng trước màn trình bày của anh, cả nhóm đáp lại bằng một số ý tưởng thiết kế thiết thực và sáng tạo.

Rõ ràng là ngôn ngữ và hình ảnh câu chuyện có thể giúp bạn kết nối với cảm xúc người nghe và chinh phục trái tim của họ. Nhưng vấn đề không chỉ là bạn sử dụng chúng thành thạo như thế nào để thu hút lý trí và cảm xúc của người nghe, vì có thể bạn sẽ gặp phải ít nhất một sự kháng cự nào đó đối với đề xuất của bạn. Xử lý sự chống cự là đề tài tiếp theo của chúng ta.



## VƯỢT QUA SỰ CHỐNG ĐỐI

Ngay cả những đề xuất được suy nghĩ thấu đáo nhất vẫn có thể bị chống đối. Sự chống đối này có thể do nhiều nguyên nhân. Một người nào đó có thể lúc nào cũng ở vào vị trí chống đối với bạn. Người khác có thể bất đồng với ý kiến của bạn về khía cạnh kỹ thuật. Người khác nữa lại có thể chống đối vì những lý do triết lý... Ví dụ, khi bạn đang ủng hộ việc giao cho cộng tác viên bên ngoài làm một số việc, thì người này lại tin rằng công ty nên sử dụng nguồn lực bên ngoài càng ít càng tốt.

Làm thế nào để bạn chuyển biến được một người chống đối đồng quan điểm của bạn? Chìa khóa nằm ở việc hiểu được vị trí của người chống đối rồi sau đó trình bày lợi ích mà ý tưởng của bạn mang lại theo những gì mà người chống đối đánh giá cao. Những hướng dẫn sau đây có thể giúp bạn.

### Xác định mối quan tâm của người chống đối

Mỗi người trong chúng ta đều có những trải nghiệm riêng. Những kinh nghiệm này hình thành nên cách chúng ta nhìn nhận về thế giới và ảnh hưởng đến cách chúng ta phản ứng lại trước các ý tưởng của người khác. Nếu bạn gặp phải sự kháng cự sau khi trình bày một đề xuất, hãy tránh sự thôi thúc nài nỉ cho tình huống của bạn. Thay vào đó, hãy nghĩ đến những gì đã khiến người chống đối bất đồng với bạn, rồi sau đó hãy điều chỉnh phản ứng của bạn cho phù hợp.

Ví dụ, giả sử bạn đang tìm vốn để nghiên cứu những ưu điểm của việc tham gia thị trường mới. Trưởng phòng nghiên cứu và phát triển (R&D) phản đối kế hoạch của bạn. Cô lo rằng việc tham gia thị trường mới sẽ lấy bớt nguồn tài chính của công

ty ra khỏi dự án mà cô muốn theo đuổi. Trong tâm trí cô, đây là trò chơi được **mất ngang nhau** - một trò mà bất cứ thứ gì bạn có được đều là sự **mất mát** về phía cô ta. Trong trường hợp này, có thể bạn cần giải quyết nỗi lo sợ của cô ấy bằng cách chứng tỏ rằng bạn và cô ấy không ở trong cuộc chơi được **mất ngang nhau** mà là cuộc chơi **đôi bên cùng có lợi**. Bạn có thể lập luận rằng việc tham gia vào một thị trường mới đầy hứa hẹn sẽ đem lại doanh thu nhiều hơn cho công ty, nhờ đó sẽ có điều kiện cấp vốn rộng hơn cho các dự án mới của nhóm R&D.

## Hiểu được cảm xúc của người chống đối

Phần lớn sự chống đối bắt nguồn từ hai trạng thái cảm xúc: không tin tưởng và sợ hãi.

- **Không tin tưởng.** Người nghe không thích bạn và những gì bạn trình bày. Chẳng hạn, có lẽ trưởng phòng R&D vừa kể trên xem những người làm tiếp thị như bạn là **lãng tử** và không có chiều sâu. Trong trường hợp này, người làm tiếp thị nên chứng tỏ sự nghiêm túc, tập trung và chi tiết, làm việc dựa trên các dữ kiện và bằng chứng, những đặc điểm mà trưởng phòng R&D ngưỡng mộ ở những người khác. Điều quan trọng là bạn phải trả lời câu hỏi: “Đặc điểm cá nhân nào sẽ đem lại lòng tin ở con người này?”.
- **Sợ hãi.** Người nghe không thích ý kiến của bạn vì họ sợ những bất lợi có thể xảy ra cho họ. Ví dụ, người nghe có thể lo lắng rằng việc tái cơ cấu tổ chức mà bạn đề xuất sẽ khiến họ bị **mất việc**. Hãy giảm nỗi lo sợ này bằng cách giải quyết chúng trực tiếp.

*Việc tái cơ cấu đề xuất sẽ ảnh hưởng đến nhiều vị trí. Đó là điều chắc chắn sẽ xảy ra. Nhưng không ai trong các bạn sẽ*

*phải mất việc vì điều này cả. Một số công việc sẽ biến mất, nhưng lại có những việc khác được tạo ra, thậm chí còn có nhiều việc hơn cho mọi người trong phòng này. Kế hoạch của chúng tôi là đào tạo kỹ năng cho những người đảm đương trách nhiệm mới.*

Khi bạn hiểu được những cảm xúc dẫn đến sự chống đối, bạn sẽ ở vào vị thế tốt hơn để giải quyết nỗi lo sợ và thiếu tin tưởng của người nghe.

## Xây dựng lòng tin

Một cách để cải thiện các mối quan hệ là xây dựng lòng tin. Bạn có thể xây dựng lòng tin bằng cách lắng nghe cẩn thận những mối quan tâm của người chống đối. Bằng cách lắng nghe, bạn chứng tỏ rằng bạn hiểu họ và đánh giá cao bản thân họ cũng như quan tâm đến những nỗi lo lắng của họ. Khi mọi người cảm thấy họ được lắng nghe và ý kiến của họ được ghi nhận, họ sẽ trở nên cởi mở hơn trong việc cân nhắc các ý tưởng của bạn. Bạn có thể dùng những biện pháp sau để chứng minh rằng bạn nghe được những gì đang diễn ra trong đầu họ.

- **Diễn giải.** Hãy phản ánh quan điểm của người chống đối, ví dụ: "Vậy là anh nói rằng anh nghĩ tôi đang cải tiến đường dây điện thoại chung.". Việc diễn giải sẽ thúc giục người nghe đáp lại với những lời nhận xét kiểu như "À vâng, đúng đấy". Bằng cách làm cho người đó đồng ý với bạn, dù trong một việc nhỏ, bạn cũng thiết lập được điểm chung, và điều đó có thể giúp cá nhân đó trở nên dễ tiếp thu ý tưởng của bạn hơn.
- **Làm rõ vấn đề.** Hãy xác định những mối quan tâm chính của người chống đối, ví dụ: "Như vậy, theo những gì anh nói thì tôi biết anh đang có hai mối bận tâm chính. Mối quan

tâm thứ nhất mà anh đề cập là quan trọng nhất, đúng không?". Một lần nữa, bạn đã thiết lập được sự thông hiểu và nhất trí. Bạn cũng đã chứng minh được rằng bạn có thể phân loại những vấn đề quan trọng.

## **Nhất quán trong thông điệp bằng lời và không lời**

Ngôn ngữ cơ thể và giọng nói có thể góp phần gửi gắm thông điệp. Hãy đảm bảo rằng những dấu hiệu giao tiếp này phù hợp với nội dung thông điệp mà bạn nói. Nếu không thì người chống đối có thể xem bạn là không đáng tin cậy hoặc mâu thuẫn với chính bạn, và điều đó có thể làm cho sự kháng cự và nghi ngờ của họ càng sâu sắc thêm. Ví dụ, để bày tỏ sự tự tin ở vị thế của bạn, hãy kiểm tra xem dáng điệu của bạn đã ở tư thế thẳng chưa, cử chỉ bằng tay của bạn có quyết đoán không, bạn có nhìn thẳng không, giọng nói của bạn có đủ lớn để mọi người nghe thấy nhưng không lớn quá khiến người nghe khó chịu hay có cảm giác bị đe dọa hay không. Nhiều nhà thuyết phục thành công còn diễn tập trước những hành vi không lời cũng nhiều như việc trình bày bằng lời nói của họ.

Những người thuyết phục hiệu quả cũng nhận ra khi nào họ trở nên quá xúc động và giận dữ - hai cách cư xử không phù hợp và phản tác dụng trong nhiều tình huống thuyết phục. Trong hầu hết trường hợp, thái độ xúc động hay giận dữ về phía bạn sẽ khiêu khích một thái độ tương tự ở người mà bạn muốn thuyết phục, khiến cho tình huống thuyết phục của bạn bị thất bại. Nếu điều đó xảy ra cho bạn, hãy tỉnh trí lại bằng cách cởi mở thừa nhận và xin lỗi về những hành vi như vậy. Can đảm công khai thừa nhận lỗi lầm theo cách này có thể giúp bạn tạo lập lòng tin và sự tín nhiệm.

## **Trình bày quan điểm của người chống đối trước khi trình bày quan điểm của bạn**

Nếu bạn nghi ngờ là mình đang gặp phải sự chống đối, hãy chuẩn bị một lập luận có tính hai mặt: của người chống đối và của bạn. Khi trình bày, hãy thừa nhận lý lẽ của người chống đối trước. Hành động đó sẽ tước bỏ cơ hội chống đối bạn. Thiếu cơ hội đó, người chống đối sẽ cởi mở hơn để thảo luận và sẽ tham gia giải quyết vấn đề sắp đến.

Tiếp đó, hãy trình bày lý lẽ của bạn. Hãy bày tỏ rõ ràng là lý lẽ đó đem lại một giải pháp thuyết phục hơn như thế nào so với lý lẽ đối phương của bạn. Khi nào có thể, hãy chứng tỏ bạn đã kết hợp các ý tưởng, sở thích, giá trị và mối bận tâm của người chống đối vào giải pháp của bạn như thế nào.

## **CÁC YẾU TỐ BÙNG NỔ THUYẾT PHỤC**

Con người đáp lại sự thuyết phục theo hai cách: có ý thức và vô thức. Nếu ai đó đang ở trong tình trạng có ý thức, họ có thể phản ứng lại đề xuất một cách thận trọng, cân nhắc mặt phải và trái, đồng thời suy xét kỹ tính lô-gíc và nội dung của thông điệp. Trong một thế giới lý tưởng, mọi người đều ra quyết định theo cách này. Nhưng trong thực tế, nhiều người chẳng có thời gian, thông tin hoặc động cơ để làm như vậy. Thay vào đó, họ ra quyết định một cách vô thức, và điều này có nghĩa là họ dành ít thời gian hơn cho việc xử lý thông tin. Họ ra quyết định dựa trên bản năng nhiều hơn là lý trí. Và họ phải dựa vào những yếu tố bùng nổ thuyết phục để quyết định cách đáp lại một đề xuất. Hãy xem ví dụ sau:

*Joe, một nhà quản lý, phải lựa chọn giữa thỏa thuận của Sue (một đại diện của nhà cung ứng) và thỏa thuận của Bob. Sau khi có vài động thái cân nhắc thuận lợi cũng như bất lợi của hai đề xuất này, Joe chọn thỏa thuận của Sue, mặc dù nó không khả quan bằng thỏa thuận của Bob. Vì sao vậy? Vì Sue đã từng giúp đỡ anh.*

Các nhà nghiên cứu đã khám phá ra sáu yếu tố bùng nổ thuyết phục: tương phản, tương đồng, có qua có lại, bằng chứng xã hội, cam kết và nhất quán, quyền hạn.

## Yếu tố tương phản

Lý lẽ, cũng như sắc đẹp, luôn có tính tương đối. Vì thế khi con người ra quyết định, họ thường tìm một điểm chuẩn để đánh giá ưu điểm của các phương án. Hãy xem ví dụ sau:

*Ứng viên đầu tiên mà bạn phỏng vấn cho vị trí trưởng phòng tiếp thị dường như đòi hỏi lương quá cao khi đề nghị mức lương khởi điểm là 90.000 USD/năm. Yêu cầu của ứng viên đó sẽ hợp lý hơn khi bạn đối chiếu mức lương của ứng viên đó với một ứng viên phù hợp khác, đòi 110.000 USD.*

Để tạo ra yếu tố tương phản này, hãy tạo một "điểm tựa" cho lập luận của người mà bạn cần thuyết phục. Nhiều nhân viên bán hàng áp dụng cách thức này bằng cách chỉ cho khách hàng thấy những món hàng đắt nhất trong một dòng sản phẩm. Điều này khiến cho những món hàng có giá trung bình có vẻ hợp lý hơn.

## Yếu tố tương đồng

Có một câu ngạn ngữ nói rằng chúng ta thường thích những người giống chúng ta. Sự tương đồng thường xuất hiện khi con người có điểm chung nào đó. Vì vậy, người thuyết phục sẽ tạo nền tảng bằng cách làm cho mình giống với người nghe. Chúng ta thường thấy điều này trong các tình huống bán hàng. Một người bán hàng hiệu quả thường cố triển khai một ý thức tình bạn với khách hàng tiềm năng trước khi cố bán hàng.

Làm thế nào bạn có thể tạo ra yếu tố tương đồng này? Hãy tạo mối quan hệ với các đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới bằng cách khám phá những mối quan tâm chung - dù đó chỉ là chung trường học, niềm đam mê chơi thể thao, âm nhạc, hay thích nấu ăn. Hãy chứng minh điểm tương đồng của bạn với người khác bằng cách diễn đạt những lời khen chân thành và những câu nói tích cực về ý tưởng, giải pháp, khả năng cũng như phẩm chất của họ.

## Yếu tố có qua có lại

Con người thường cảm thấy cần phải đền đáp ân huệ bằng những điều tương tự. Trong mọi xã hội đều tồn tại một ước muốn thuộc về bản năng là được đền đáp cho người đã giúp đỡ mình. Vì vậy, các nhà thám hiểm châu Âu khi đặt chân đến châu Mỹ và quần đảo Thái Bình Dương luôn mang quà cho những người mà họ gặp và đổi lại họ được nhận quà từ những người ấy. Các chuyên gia tiếp thị nhận ra và tận dụng sự thôi thúc tự nhiên được đền đáp cho nhau này. Ví dụ, những người gây quỹ nhận ra rằng khi họ gửi kèm một món quà nhỏ trong phong bì cho những nhà tài trợ tiềm năng, khả năng được tài trợ sẽ tăng lên rõ rệt.

Để tạo ra yếu tố có qua có lại, hãy theo quy tắc sau: *Hãy cho trước khi nhận*. Sự giúp đỡ nho nhỏ như cho một nhà quản lý ngang hàng mượn nhân viên của bạn trong vài ngày có thể được đền đáp gấp năm lần khi sau đó bạn nhờ vị này hỗ trợ cho một dự án quan trọng. Khi xem xét nên cho thứ gì, hãy tìm các giải pháp đáp ứng được nhu cầu của cá nhân kia cũng như của bạn.

Hãy suy nghĩ về những gì bạn có thể cho hoặc cho mượn đối với đồng nghiệp hay khách hàng của bạn. Một ít thời gian của bạn? Không gian văn phòng không dùng đến? Hàng mẫu miễn phí? Chắc chắn, bạn sẽ ngạc nhiên thú vị về những gì mà mọi người đền đáp lại cho bạn.

## Yếu tố bằng chứng xã hội

Con người thường nghe theo sự dẫn dắt của người khác nếu những gì người đó ủng hộ là điều phổ biến, chuẩn mực hoặc đang là xu hướng. Ví dụ, trong một đợt kêu gọi gây quỹ cho đài phát thanh công cộng điển hình ở Mỹ, người giới thiệu chương trình sẽ định kỳ đề cập đến tên các thính giả đã ủng hộ tài chính: “Robert và Elizabeth Harding ở Salem, Massachusetts vừa trở thành thành viên mới. Ngoài ra còn có Seth Browning ở Lexington. Vậy tại sao ngay bây giờ bạn không gia nhập cùng Seth và gia đình Harding để thể hiện sự ủng hộ của bạn cho đài phát thanh công cộng này?”. Đó là bằng chứng xã hội.

Làm thế nào để bạn tạo ra bằng chứng xã hội? Hãy nhớ đến sức mạnh của sự kết hợp: Hãy kết nối giữa chính bạn, công ty bạn, hay sản phẩm của bạn với các cá nhân, tổ chức mà bạn ngưỡng mộ: “Dịch vụ của chúng tôi đã được 440 công ty thuộc danh sách Fortune 500 của Mỹ sử dụng”.



Bạn cũng có thể dùng sức mạnh của một người ngang hàng để gây ảnh hưởng. Ví dụ, nếu bạn đang cố thuyết phục một nhóm người chống đối về các ưu điểm của một dự án mới, hãy nhờ một nhân viên được nể trọng trong tổ chức - người hỗ trợ sáng kiến này - phát ngôn trong một cuộc họp nhóm. Bạn sẽ có nhiều khả năng hơn trong việc thuyết phục các đồng nghiệp với sự chứng nhận của người này.

## **Yếu tố cam kết và nhất quán**

Con người thường đón nhận một đề xuất nếu họ đã cam kết bằng văn bản, công khai và tự nguyện sẽ làm như vậy. Ví dụ, 92% cư dân một khu chung cư đã ký đơn hỗ trợ một trung tâm giải trí mới thì sau này sẽ góp tiền cho mục đích đó. Để tạo ra yếu tố cam kết và nhất quán, bạn phải làm sao để cam kết của người khác là tự nguyện, công khai và được viết thành văn bản. Ví dụ, giả sử bạn muốn thuyết phục một nhân viên nộp báo cáo đúng hạn. Để thúc đẩy hành vi này, hãy cho nhân viên cam kết báo cáo đúng hạn để cải thiện năng suất làm việc chính thức mà cả bạn lẫn nhân viên ấy đều ký vào.

Nếu việc có được cam kết thật khó khăn thì hãy bắt đầu từ cam kết nhỏ. Sau khi bạn đã tạo ra được yếu tố này, bạn có thể chuyển cam kết nhỏ thành cam kết lớn hơn.

## **Yếu tố quyền hạn**

Nhiều người ngay từ thời thơ ấu đã được giáo dục tự động vâng lời những yêu cầu của các nhân vật có quyền như cha mẹ, bác sĩ, cảnh sát... Quyền hạn đến từ sự kết hợp giữa vị trí và các phẩm chất liên quan. Ví dụ, quyền hạn của bạn với vai trò người

quản lý một công ty dược sẽ được tăng lên nếu bạn có được năng lực về y tế cũng như kinh doanh. Điều này liên quan đến khái niệm thành thạo đã nêu ở các chương trước.

Về bề ngoài phù hợp với quyền hạn cũng có thể làm tăng khả năng thuyết phục thành công. Những doanh nhân có "trang phục sang trọng" trong các buổi trình bày quan trọng bao giờ cũng có lợi thế thành công.

Để tạo ra yếu tố quyền hạn, hãy đảm bảo rằng người mà bạn muốn thuyết phục ý thức được nguồn gốc quyền hạn của bạn. Chọn trang phục phù hợp với tình huống kinh doanh cũng như vị thế của bạn.

Để có được sức mạnh thuyết phục lớn nhất từ sáu yếu tố này, hãy kết hợp một vài yếu tố thay vì chỉ dùng một yếu tố trong một thời điểm.

## TÓM TẮT

- Để thuyết phục hiệu quả, bạn cần hướng đến tư duy và cảm xúc của người nghe.
- Lý lẽ hợp lý có thể được thực hiện thông qua cấu trúc của bài trình bày hay lập luận, sự sử dụng bằng chứng, các lợi ích mà bạn đưa ra và lời lẽ của bạn.
- Cảm xúc đóng vai trò mạnh mẽ hơn trong việc ra quyết định của con người so với sự kiện, số liệu, và sự đánh giá hợp lý về các lợi ích của đề xuất.
- Cách mô tả sống động, ẩn dụ, loại suy, và kể chuyện là những phương tiện mà bạn có thể sử dụng để chinh phục cảm xúc của người nghe.

- Để vượt qua sự chống đối, hãy bắt đầu bằng việc xác định các mối quan tâm của người chống đối.
- Sự chống đối thường bị thúc đẩy bởi sự không tin tưởng và sợ hãi, trong chừng mực nào đó thì cả hai đều có thể vượt qua được nhờ một người thuyết phục hiệu quả.
- Một số người dựa vào các yếu tố bùng nổ thuyết phục khi đáp lại sự thuyết phục. Sáu yếu tố được nêu ở đây là: tương phản, tương đồng, có qua có lại, bằng chứng xã hội, cam kết và nhất quán, quyền hạn. Hãy sử dụng một hoặc nhiều yếu tố này để đề xuất của bạn hấp dẫn hơn với khía cạnh cảm xúc ở người nghe.

# 7

## THUYẾT TRÌNH GÂY ẤN TƯỢNG MẠNH MẼ

*Những nguyên tắc  
còn mãi với thời gian*

### **Nội dung chính:**

- *Cấu trúc bài trình bày theo phong cách Hy Lạp*
- *Bốn phương thức hùng biện*
- *Các phong cách linh hội của người nghe*
- *Cách hướng tới khối óc và trái tim*

**T**huyết trình là một cách hiệu quả để chuyển tài thông điệp tới một nhóm người. Các nhà doanh nghiệp thuyết trình để báo cáo tiến độ công việc cho cấp lãnh đạo, để khuyến khích tôn trọng triệt để một mục tiêu hay lịch trình dự án, để giải thích chi tiết của một đề xuất, hay để thuyết phục phát triển một dòng sản phẩm mới... Dù một số cuộc thuyết trình chỉ với mục đích chủ yếu là truyền đạt thông tin, nhưng hầu hết những người thuyết trình đều hy vọng ảnh hưởng đến người nghe hoặc thuyết phục người nghe chấp nhận quan điểm của họ.

Hãy suy nghĩ về những cuộc thuyết trình bạn đã thực hiện hoặc ngồi nghe trong vai trò làm thính giả trong thời gian gần đây. Có khả năng là hầu hết những cuộc thuyết trình này đều nhằm mục đích thay đổi suy nghĩ của người nghe hay thuyết phục họ hành động theo một cách nào đó. Chương này sẽ giúp bạn thuyết trình thuyết phục và hiệu quả hơn. Đầu tiên là cấu trúc bài thuyết trình đến từ những người Hy Lạp cổ đại. Phần quan trọng kế tiếp giải thích các phương thức hùng biện mà bạn có thể sử dụng để tăng thêm tính hiệu quả cho bài thuyết trình. Một phần nữa giải thích phong cách linh hoạt của đối tượng khán giả tiêu biểu. Nếu bạn hiểu được những phong cách này và cách giải quyết chúng, bài thuyết trình của bạn sẽ được tiếp nhận một cách tốt nhất. Cuối cùng, chương này cũng đưa ra lời khuyên thiết thực về việc sử dụng các công cụ trực quan khi thuyết trình - một trong những kỹ thuật thuyết trình có giá trị nhất nhưng lại ít được các nhà quản lý sử dụng hiệu quả.

# THUYẾT TRÌNH THEO PHONG CÁCH CỦA NGƯỜI HY LẠP

Để biết cách thuyết trình ấn tượng, hãy học hỏi từ những người Hy Lạp cổ đại. Người Hy Lạp cổ đại đã phát triển một số kỹ thuật thuyết trình khi họ bắt đầu thử nghiệm chính quyền dân chủ. Nghệ thuật phát biểu trước công chúng đã xuất hiện từ khi người Hy Lạp thực hiện sự thử nghiệm này và tiếp theo đó là hệ thống pháp lý. Quả thực, bản đề cương gồm năm phần của người Hy Lạp để thực hiện bài thuyết trình thuyết phục - giới thiệu, tường thuật, lập luận, phản biện, và kết luận - chưa bao giờ được sửa đổi nhiều. 2500 năm sau đó, bạn vẫn có thể sử dụng những điểm cốt lõi trong bản đề cương của người Hy Lạp để củng cố thêm cho bài thuyết trình của mình.

## Phần giới thiệu

Theo kinh nghiệm thông thường thì mọi người có xu hướng chia một bài thuyết trình ra làm ba phần: nói cho khán giả biết những gì bạn sẽ nói, thực hiện bài nói, và sau đó nói lại cho họ biết những gì bạn vừa mới nói. Nhưng người Hy Lạp cổ đại không tán thành cách tiếp cận này. Họ thấy cách phân chia đó nhàm chán và làm khán giả dễ dự đoán nội dung của bài thuyết trình. Khán giả sẽ nhanh chóng nhận ra được điều bạn sẽ nói, khi đó họ chỉ lắng nghe một trong ba phần của bài thuyết trình và phớt lờ những phần còn lại.

Những người Hy Lạp cổ đại sử dụng phần giới thiệu để thu hút sự chú ý của khán giả. Sau đây là một số chiến lược của họ:

**KHEN NGỢI KHÁN GIẢ.** Có thể bạn chẳng bao giờ sai lầm khi khen tặng khán giả.

*Rất hân hạnh được nói chuyện với nhóm bán hàng đã chứng tỏ khả năng làm việc xuất sắc của mình.*

**NÓI VỀ NGƯỜI THUYẾT TRÌNH TRƯỚC ĐÓ.** Nếu bài trình bày của bạn là một phần trong một loạt các cuộc trình bày, hãy giới thiệu người thuyết trình trước đó đã để lại ấn tượng sâu sắc trong lòng khán giả.

*Jane đã hướng chúng ta tới những giá trị cốt lõi của công ty bằng những lời hùng biện rất hay của cô ấy. Giờ đây, tôi muốn trình bày với các bạn một vấn đề mà tôi có cảm nhận mãnh liệt như Jane đã cảm nhận về các giá trị của công ty, đó là công việc chúng ta đang làm ở trung tâm R&D.*

**NÓI VỀ SỰ KIỆN.** Hãy hướng sự chú ý của những người tham gia tới một điều đặc biệt hay độc đáo về một sự kiện nào đó. Điều này sẽ kích thích sự thích thú đồng thời tạo cho họ cảm giác hạnh phúc khi cho rằng những dịp như thế thật quan trọng. Kết quả là họ sẽ chú tâm lắng nghe bạn hơn.

*Trong buổi sáng hôm nay, các bạn sẽ được vinh hạnh gặp ba trong số những nhà cách tân quan trọng nhất trong ngành của chúng ta.*

**NÓI VỀ MỘT THỜI KHẮC TRONG LỊCH SỬ.** Nếu như bạn có thể đưa thời gian và ngày tháng của bài thuyết trình vào trong một bối cảnh lịch sử, khán giả sẽ chú trọng và quan tâm đến bài phát biểu của bạn nhiều hơn.

*Cách đây ba năm, cũng tại nơi đây tôi đã đứng nói cho các bạn biết về tình hình tài chính tuyệt vọng của công ty. Khoảng thời gian ba năm đã làm tình hình thay đổi rất nhiều.*

**NÓI VỀ ĐỊA ĐIỂM.** Tòa sảnh, thành phố hay thậm chí quốc gia nơi diễn ra bài thuyết trình mang lại lợi thế lớn cho phần giới thiệu.

*Thị trấn nhỏ bé này - nơi cách đây 200 năm đã từng chứng kiến những cuộc khuấy đảo đầu tiên của người Mỹ theo hướng tự do và thiết lập một đất nước mới và dân chủ - giờ đây tự hào là một trung tâm mua sắm mới mang tên Patriot.*

**NÓI VỀ MỘT CHỦ ĐIỂM TRONG BÀI PHÁT BIỂU.** Trong một chương trước, việc nhìn nhận vấn đề đã được đề cập là công cụ gây ảnh hưởng giá trị. Là người thuyết trình, bạn có quyền sắp xếp chủ đề và tạo dựng bối cảnh đàm thoại.

*Hôm nay chúng ta có mặt ở đây để bàn về lợi nhuận của công ty trong thời gian sáu tháng qua. Thành thực mà nói, tình hình không có gì sáng sủa cho lắm. Thế nhưng điểm cốt lõi của vấn đề lợi nhuận chính là sự thỏa mãn của khách hàng, và tôi muốn dành một chút thời gian để nói về vấn đề này.*

## Phần tường thuật

Cốt lõi của phần tường thuật chính là nội dung bài thuyết trình. Ở đây, bạn phải tiếp cận được trung tâm của vấn đề. Liệu vấn đề đó có liên quan đến những điều bạn muốn người nghe làm, hay những điều bạn muốn nói với họ hay không. Nếu bạn không nhận thấy mình phải nói gì trong câu chuyện, hãy suy nghĩ lại. Hãy chuyển điều cốt lõi của việc giao tiếp thành nội dung bạn muốn nói hay điều liên quan đến sự thật theo cách bạn muốn khán giả hiểu được.

*Trước khi tôi kể về những điều thú vị đang xảy ra ở trung tâm R&D hôm nay, hãy để tôi kể lại câu chuyện cách đây 15 năm*



*về một người đã lập nên phương hướng hành động mà bây giờ chúng ta đang theo đuổi: Mark Johnson. Mark là người ham tìm hiểu và có óc sáng tạo bẩm sinh hơn bất kỳ kỹ sư phòng thí nghiệm nào mà tôi đã từng gặp. Những ai làm việc cùng ông đều học hỏi ở ông cách suy nghĩ không theo lối mòn. Ông không dừng lại ở những gì khách hàng nói mà muốn tìm hiểu những nhu cầu thật sự mà khách hàng mong muốn. Đó chính là những nhu cầu mà chúng ta đang giải quyết bằng các chương trình phát triển hiện tại.*

## Phản lập luận

Khi lập luận cho bài thuyết trình của mình, bạn phải đưa ra những bằng chứng hoặc những lý luận lô-gíc để khẳng định quan điểm của mình. Có thể nói đây là phần quan trọng nhất trong bài thuyết trình. Nên nhớ rằng khán giả chỉ hồi tưởng lại rất ít những gì họ đã được nghe. Vì vậy, bạn hãy đưa ra những bằng chứng xác đáng, và bạn chỉ nên tranh luận ba đến bốn ý chính trong bài thuyết trình của mình. Việc bạn đưa ra quá nhiều luận điểm sẽ không có hiệu quả vì khi đó khán giả sẽ bực bội và tin rằng bạn đang cố cứu vãn sự đuối lý trong suy nghĩ và trình bày lập luận.

Sẽ có tác dụng nếu như bạn đưa ra những nhận xét chuyên tiếp trong phần này để giúp khán giả hiểu được những lập luận của bạn.

*Có ba lý do giải thích tại sao việc mở rộng sân gôn chín lỗ của thành phố không hợp lý về mặt tài chính. Trước tiên, nguồn tin về số tiền thu được từ sân gôn bị thổi phồng quá mức - có lẽ lên tới 50%. Đây chính là hậu quả của việc tính toán lợi nhuận và thua lỗ theo cách không chuyên nghiệp của bộ phận quản lý sân thể thao. Thứ hai, nguồn nước không được*

*cung cấp đầy đủ. Thành phố đã và đang phải vật lộn để đáp ứng nhu cầu về nước cho người dân cũng như cho các doanh nghiệp. Thứ ba, việc mở hai sân gôn lớn trong thành phố này những năm vừa qua đã vượt quá nhu cầu. Do vậy, doanh thu từ sân gôn được mở rộng sẽ không khả thi.*

## Phản phản biện

Trong phần thứ tư của mô hình thuyết trình theo phong cách của người Ily Lạp, bạn hãy dự đoán những ý kiến chống đối lập luận của mình. Phần này đặc biệt quan trọng khi chủ đề gây nhiều tranh cãi. Bạn phải biết lắng nghe những quan điểm chống đối, cho dù bạn có ý định bác bỏ chúng sau đó bằng những lập luận sắc bén. Nếu bạn không làm được như thế, khán giả sẽ phàn nàn rằng bạn không bao giờ xem xét đến những quan điểm phản biện. Chủ đề càng đáng tranh luận bao nhiêu thì việc đưa ra những quan điểm chống đối trong giai đoạn đầu của quá trình phản biện càng trở nên quan trọng hơn.

Bạn có thể giải quyết quá trình phản biện theo hai cách sau:

- 1. Trả lời những phản biện được dự báo trước đối với lập luận của bạn.** “Mọi người đã bảo tôi hãy quên việc xây dựng dòng sản phẩm xoay quanh các công nghệ mới đi. Họ nói: “Công việc kinh doanh đang tốt đẹp, vậy tại sao lại phải thay đổi?”. Thực tế thì tình hình kinh doanh vẫn tốt đẹp đối với các nhà sản xuất đèn chân không trước khi bóng bán dẫn ra đời. Nhưng một ngày nọ, những công ty này bùng tỉnh và nhận ra rằng sự thay đổi công nghệ đã bỏ họ lại đằng sau, và hầu hết các công ty sản xuất đèn chân không đều biến mất. Hiện tại chúng ta cũng đang đối mặt với một khả năng tương tự như vậy.”

**2. Tận dụng cơ hội để xem xét lại và phản bác lập luận của người phản biện.** Một lần nữa, chiến thuật này có ý nghĩa quan trọng đối với những chủ đề gây nhiều tranh cãi. "Đối với những ai nói rằng hệ thống lưu trữ dữ liệu mà tôi đang ủng hộ sẽ thôn tính công việc kinh doanh hệ thống lưu trữ hiện tại của chúng ta, tôi xin nói như thế này: Anh không thấy thà chúng ta làm nó còn hơn để ai khác làm nó thay cho chúng ta hay sao?"

## Phản kết luận

Phản kết luận không nên tóm tắt lại những lập luận của bạn, mà nên là phần để thu hút sự hiểu biết, hành động và ủng hộ của khán giả cho bất cứ điều gì bạn muốn họ thực hiện hay suy nghĩ. Đừng để mình rơi vào tình cảnh phải nói lại cho khán giả những gì mình đã nói. Việc tóm tắt lại những điều bạn nói chắc chắn sẽ làm mất hết sự nhiệt thành mà bài thuyết trình của bạn đã tạo ra. Chính vì vậy, hãy quên bản tóm tắt đi, thay vào đó, bạn nên nói cho khán giả biết họ nên suy nghĩ và hành động như thế nào.

*Khi các bạn rời khỏi đây trong ngày hôm nay, hãy tin tưởng rằng những sản phẩm mà các bạn giới thiệu là tốt nhất trên thị trường. Những sản phẩm đó được ủng hộ mạnh mẽ và mang lại lợi ích lớn cho khách hàng về mặt giá cả.*

## BỐN PHƯƠNG THỨC HÙNG BIỆN

Người Hy Lạp cổ đại không chỉ đơn giản phát triển cấu trúc gồm năm phần để thực hiện một bài thuyết trình. Họ cũng phát triển

những phương thức hùng biện để kết nối với khán giả, và những phương thức ấy vẫn có hiệu quả cao cho đến ngày nay. Những phương thức này bao gồm: cấu trúc song song, bộ ba, phản đề và những câu hỏi hùng biện. Bạn có thể dùng những phương thức này để làm cho bài thuyết trình của bạn hiệu quả và thuyết phục hơn.

## Cấu trúc song song

Cấu trúc song song sử dụng các thành phần câu giống nhau cả về chức năng lẫn cách cấu tạo. Cấu trúc song song đặc biệt hữu ích trong những bài thuyết trình do việc lặp lại một cấu trúc ngôn ngữ sẽ giúp khán giả nghe và nhớ được những điều chúng ta phải nói. Hãy xem lời phát biểu của Churchill về trận Dunkirk trước Hạ viện Anh vào tháng 6 năm 1940:

*Chúng ta sẽ không đầu hàng hay thất bại. Chúng ta sẽ đi đến tận cùng. Chúng ta sẽ chiến đấu ở Pháp. Chúng ta sẽ chiến đấu trên các vùng biển và đại dương. Chúng ta sẽ chiến đấu cùng với sự tự tin và sức mạnh đang lên. Chúng ta sẽ bảo vệ hòn đảo bằng bất cứ giá nào. Chúng ta sẽ chiến đấu trên bãi biển. Chúng ta sẽ chiến đấu ở những nơi đổ bộ. Chúng ta sẽ chiến đấu trên cánh đồng và đường phố. Chúng ta sẽ chiến đấu trên những quả đồi, và chúng ta sẽ không bao giờ đầu hàng.*

Bạn có thể sử dụng những cấu trúc ngôn ngữ tương tự để đạt được hiệu quả tốt khi thuyết phục người khác chấp nhận một phương hướng hành động: "Chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ. Chúng ta sẽ làm việc thông minh. Chúng ta sẽ tạo nên một tương lai tốt đẹp hơn cho công ty và cho bản thân chúng ta."

## Bộ ba

Những người Hy Lạp sớm nhận thức được rằng con người thường bị hấp dẫn trước những danh sách gồm ba đơn vị. Người ta gọi nó là Luật bộ ba hay đơn giản chỉ là “bộ ba” (Triad). Một nhóm gồm ba thứ thường khiến chúng ta có cảm giác đầy đủ và thỏa mãn. Phần kết trong bài phát biểu nổi tiếng “Tôi có một giấc mơ” của Martin Luther King là một minh chứng về việc sử dụng bộ ba:

*Khi chúng ta để tự do ngân lên, khi chúng ta để nó ngân lên từ mọi làng quê và thôn xóm, mọi thành phố và tiểu bang, chúng ta có thể làm cho ngày ấy đến thật nhanh, ngày mà mọi đứa con của Chúa, da trắng và da đen, Do Thái và không phải Do Thái, người theo đạo Tin Lành và Thiên Chúa giáo, tất cả sẽ cùng nắm tay nhau hát vang lời ca linh thiêng của người da đen: Tự do đã đến! Tự do đã đến! Xin cảm ơn Đức Chúa toàn năng, cuối cùng chúng ta đã được tự do!*

Bạn có thể sử dụng bộ ba để mang lại hiệu quả trong bất kỳ một bài thuyết trình kinh doanh nào.

*Loại của số phần chiếu mới của chúng tôi sẽ giảm được chi phí điều hòa nhiệt độ cho quý vị, loại bỏ được những cái nhìn phiền toái, và bảo vệ đồ đạc của quý vị khỏi tác hại của ánh nắng mặt trời.*

Và đây là một ví dụ khác:

*Chiến lược mới sẽ phát huy tác dụng nếu chúng ta tiến hành công việc như những người quản lý. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải kết nối những mục tiêu, đồng thời đảm bảo chắc chắn rằng mỗi nhân viên đều hiểu được công việc của mình phù hợp với chiến lược như thế nào, và chấp nhận khen thưởng với thái độ đúng đắn ở mọi cấp.*

## Phản đề

Trong thuật hùng biện, phản đề là việc đặt một câu hay một phần của câu đối lập với một câu hay một phần khác của câu để thu hút sự chú ý của người nghe hoặc khơi gợi những phản ứng mãnh liệt. Ví dụ như khẩu hiệu của bang New Hampshire ở Mỹ là: *"Sống tự do hay là chết"*.

Ngày nay, phản đề rất hiếm khi được sử dụng, cho dù nó là một cách diễn đạt tao nhã và khiến người nghe có thể nhớ đến một cách sống động. Hãy xem phần kết trong bài phát biểu nhậm chức của Tổng thống Kennedy vào tháng 1 năm 1961. Toàn bộ bài phát biểu có sử dụng phản đề, nhưng phần cuối có sức thuyết phục mạnh mẽ vì nó trực tiếp hướng tới người nghe:

*Và vì thế, hỏi những người bạn Mỹ của tôi, đừng hỏi Tổ quốc có thể làm gì cho ta mà hãy hỏi ta có thể làm được gì cho Tổ quốc.*

Do có tác động gây ấn tượng mãnh liệt, nên phản đề không được những nhà thuyết trình sử dụng nhiều trong kinh doanh. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể áp dụng trong một vài trường hợp, chẳng hạn:

*Quyền lựa chọn là của chúng ta. Chúng ta có thể sống cùng với tình thế tiến thoái lưỡng nan của người phòng ngự, hoặc nắm bắt lấy lợi thế của nhà cải cách.*

## Những câu hỏi hùng biện

Những câu hỏi hùng biện được sử dụng với mục đích duy nhất là tạo ra tác động đối với người nghe. Và người thuyết trình thường không hy vọng người nghe sẽ trả lời tất cả các câu hỏi của mình. Những câu hỏi hùng biện có tác dụng hướng sự chú ý của người nghe tới chủ đề vì chúng mời gọi câu trả lời, thậm

chí khi chúng không được nói ra. Hãy xem xét bài phát biểu nổi tiếng của Patrick Henry vào tháng 3 năm 1775, chỉ một tháng trước khi nổ ra cuộc cách mạng Hoa Kỳ:

*Các quý ông có thể kêu gào: “Hòa bình! Hòa bình!”, thế nhưng không hề có hòa bình. Chiến tranh đã thực sự bắt đầu. Con cuồng phong kế tiếp quét từ phía Bắc sẽ mang theo tiếng vũ khí rền vang! Anh em bạn hữu của chúng ta đã sẵn sàng trên chiến trường! Tại sao chúng ta lại ngồi nhàn nhã nơi đây? Những quý ông kia ước muốn điều gì? Họ muốn có gì? Cuộc sống có thực sự tuyệt vọng, hay hòa bình thật ngọt ngào khi nó được mua bằng xiềng xích và nô lệ?*

Khi đưa ra những câu hỏi hùng biện như thế này, Henry đã trả lời chúng theo cách mạnh mẽ nhất:

*Lạy Chúa! Hãy ngăn cấm điều đó! Tôi không biết những người khác có thể làm gì, thế nhưng đối với tôi, hoặc là cho tôi được tự do, hoặc là để tôi chết!*

Hãy lưu ý cách phân đề trong câu nói cuối cùng của Patrick Henry: “Cho tôi được tự do, hoặc là để tôi chết”.

Trong môi trường kinh doanh, có nhiều cơ hội để bạn sử dụng những câu hỏi hùng biện và sau đó tự bạn trả lời những câu hỏi đó. Hãy xem ví dụ dưới đây:

*Nếu chúng ta cứ tiếp tục làm theo chiến lược không hiệu quả đó, lợi nhuận của công ty sẽ giảm đồng thời thị phần cũng sẽ thu hẹp lại. Bạn có muốn làm việc cho một công ty như thế không? Bạn có cảm thấy thoải mái với những điều làm thường không? Tôi nghĩ là không. Đó là lý do tại sao tôi đưa ra kế hoạch này, và tại sao tôi có mặt ở đây để yêu cầu các bạn hỗ trợ.*

## *Bí quyết để nói một cách tự tin*

Để bài thuyết trình được thuyết phục thì không chỉ những gì bạn nói mới có ý nghĩa quan trọng. Cách nói của bạn cũng sẽ gây tác động đối với người nghe. Vì thế hãy tận dụng những lời khuyên sau đây:

- **Điều chỉnh nhịp độ nói phù hợp với mục đích của bạn.** Nói nhanh sẽ làm người nghe thấy phấn khích và như được truyền sinh lực, trong khi đó nhịp độ chậm sẽ tạo ra trạng thái suy ngẫm và tiên đoán. Đối với hầu hết bài thuyết trình của bạn, nhịp độ tốt nhất là nói chậm ở mức người nghe có thể theo kịp nhưng vẫn đủ nhanh để duy trì sự quan tâm của họ.
- **Sử dụng âm lượng thấp để truyền cảm giác uy quyền.** Nhiều người diễn giải âm lượng thấp là khả năng gây ảnh hưởng và có thẩm quyền. Tương tự như vậy, hạ giọng vào cuối câu (hạ thấp âm lượng) có thể truyền cảm giác tin tưởng và chắc chắn.
- **Kiểm soát âm lượng.** Hãy nói đủ lớn để mọi người đều nghe được nhưng đừng lớn đến mức người nghe thấy bức bối hay khó chịu. Để gây ấn tượng trong một khoảnh khắc nào đó, hãy có hạ thấp âm lượng trong giọng nói của bạn. Hãy nhấn vào những từ quan trọng với âm lượng lớn hơn một chút.
- **Làm cho lời phát biểu của bạn trở nên sắc bén.** Những từ ngữ rõ ràng và sinh động sẽ chuyển tải sự tin tưởng và năng lực. Những lời phát biểu như thế cũng giúp người nghe dễ nắm bắt.
- **Tạm ngưng để gây ấn tượng.** Một lần tạm ngừng nói được sắp đặt đúng lúc có thể giúp bạn nhấn mạnh thông tin và tạo ra tâm trạng mong chờ ở người nghe. Nó cũng có thể báo cho khán giả lưu ý một chủ đề đặc biệt. Điều quan trọng là chỉ ngừng trước chủ đề mà bạn muốn nhấn mạnh, ví dụ: "Doanh số của chúng ta tăng... 25% trong năm nay." Hãy đếm thám "một, hai, ba" trong khi ngừng và vẫn giữ ánh mắt hướng đến người nghe trong khi ngừng nói.



## BA PHONG CÁCH LĨNH HỘI

Một điểm khác bạn cần nhớ khi triển khai và thuyết trình ý kiến của mình là những khán giả khác nhau có thể có những phong cách lãnh hội khác nhau. Bạn có thể làm quen với ba phong cách lãnh hội liên quan đến thị giác, thính giác, và cảm giác vận động. Hầu hết mọi người đều chỉ mạnh một trong ba phong cách này.

- **Những người lãnh hội bằng thị giác.** Những người này phản ứng rất tốt trước tranh ảnh, đồ họa, và những tác nhân kích thích thị giác khác. Nghiên cứu cho thấy những người lãnh hội bằng thị giác chiếm khoảng 30-40%.
- **Những người lãnh hội bằng thính giác.** Những người này thường nhạy cảm hơn trước từ ngữ cùng những âm thanh khác. Ước tính có khoảng 20 đến 30% số người lãnh hội bằng thính giác.
- **Những người lãnh hội bằng cảm giác vận động.** Kiểu người này thường liên quan nhiều đến hoạt động thể chất: sử dụng hình mẫu, làm việc ở phòng thí nghiệm, hay nhìn ngắm hoặc quan sát người thuyết trình, hòa nhập với người nghe, hay sử dụng những vật dụng trên sân khấu. Ước tính số người lãnh hội theo cảm giác vận động chiếm khoảng 30 đến 50%.

Nếu muốn thu hút và duy trì sự chú ý của những kiểu người có phong cách lãnh hội khác nhau, và khơi gợi sự phản ứng của họ trước những điều bạn nói, thì bài thuyết trình của bạn phải được diễn đạt theo phương thức lãnh hội của họ.

Việc thích nghi phong cách lãnh hội này thường khó thực hiện vì chúng ta không bao giờ có đối tượng người nghe cụ thể

phù hợp với một phong cách riêng nào đó. Hơn thế nữa, người nghe dường như lúc nào cũng kết hợp cả ba kiểu người: linh hội bằng thị giác, thính giác và cảm giác vận động. Cách tốt nhất để giải quyết những vấn đề như thế này là cung cấp cho mọi người một điều gì đó có sự kết hợp của cả ba phong cách linh hội bằng thị giác, thính giác và cảm giác vận động.

Để đánh giá xem phong cách khác biệt này được sử dụng như thế nào, hãy xem cuộc thuyết trình kinh doanh tương đối điển hình sau đây.

*Một trong số những đồng nghiệp của bạn thông báo kết quả hoạt động của quý cuối cùng. Cô đứng trước nhóm, bật máy chiếu hoặc máy vi tính lên, và bắt đầu trình bày vấn đề. Có rất nhiều số liệu và từ ngữ làm cho bạn mệt mỏi. Khi đó cô quyết định tiến hành đọc từng chữ hiện trên màn hình. Bạn ngồi nhấp nhóm trên ghế cố tìm cảm giác thoải mái, còn người đồng nghiệp của bạn vẫn tiếp tục trình bày. Hết dữ liệu này đến dữ liệu khác trôi qua, còn bạn thì ngủ gà ngủ gật. Cuối cùng, bạn bừng tỉnh và đi ra khỏi phòng họp, lòng phân vân tự hỏi: "Bài thuyết trình đó về gì nhỉ?".*

Phần dưới đây sẽ trình bày việc ba phong cách linh hội có thể vận dụng trong tình huống nhằm chán nêu trên như thế nào.

**Áp dụng phương pháp linh hội bằng thị giác.** Như hầu hết những người thuyết trình, đồng nghiệp của bạn có thể nghĩ rằng cô đã thu hút được sự chú ý của người linh hội bằng thị giác qua việc sử dụng máy chiếu. Thế nhưng hầu hết các bản chiếu trong kinh doanh đều chứa đầy từ ngữ. Trong khi đó những người linh hội bằng thị giác lại muốn tiếp cận hình ảnh - thường là những bức tranh đơn giản. Chính vì thế, hãy kết nối những khái niệm chính của bạn theo lối trực quan với những góc cạnh, hình tròn, hình

vuông và những thứ tương tự. Cùng với tranh ảnh, bạn có thể sử dụng bảng biểu và hình minh họa để bài trình bày thêm phần sinh động, nhưng hãy luôn nhớ rằng càng đơn giản càng tốt.

**Kích thích những người linh hội bằng thính giác.** Bạn có thể tiếp cận những người linh hội bằng thính giác thông qua những cuộc trò chuyện. Có một vài phong cách trò chuyện hiệu quả dành cho đối tượng này. Lối kể chuyện dí dỏm là một ví dụ. Những câu chuyện ngụ ngôn và những giai thoại thường thu hút sự chú ý của những người linh hội bằng thính giác và chúng thường dễ nhớ hơn. Thêm vào đó, bạn có thể sử dụng các hình thức thảo luận, tranh cãi, đặt vấn đề và trả lời, hoặc những hình thức tương tự miễn là chúng giúp bạn trình bày vấn đề một cách thuyết phục chứ không bị rơi vào phong cách thuyết trình lan man, rời rạc thường gặp trong kinh doanh.

**Tăng sự sôi nổi thông qua phong cách linh hội bằng cảm giác vận động.** Những người linh hội theo cảm giác vận động thường bị lãng quên nhiều nhất trong các cuộc thuyết trình kinh doanh. Phần lớn những gì tồn tại trong thế giới kinh doanh đều hấp dẫn ở phần đầu chứ không phải ở phần thân, và những bài thuyết trình cũng không phải là ngoại lệ khi đứng trước quy luật đáng buồn này. Hãy lôi kéo những người này tham gia sớm và thường xuyên thông qua trò đóng vai, các trò chơi, làm việc với những hình mẫu, thậm chí cả trong việc tạo ra sơ đồ bảng biểu, hay trình bày bằng thể chất mà bạn muốn họ linh hội. Ví dụ, bạn có thể khiến người nghe hào hứng hơn trong phần mở đầu bài phát biểu chỉ đơn giản bằng cách mời họ đứng lên và hô to một điều gì đó cho vui vẻ. Hành động này tuy đơn giản nhưng lại có tác dụng. Đó chính là do bạn đã áp

dụng phương pháp linh hội theo cảm giác vận động đối với người nghe.

Nếu bạn dùng cả ba phương pháp linh hội trên trong bài thuyết trình, khán giả của bạn sẽ chú ý nhiều hơn cũng như sẽ nhớ nhiều hơn những gì bạn đã trình bày.

***Chú ý:** Các hình ảnh trực quan chứa văn bản và hình đồ họa đã trở thành một chuẩn mực trong các bài thuyết trình trang trọng, vì thế bạn cần phải nắm vững chúng. Khi được sử dụng một cách khéo léo, các hình ảnh trực quan có thể trình bày hiệu quả những điểm chính, giúp khán giả dễ nhớ. Nếu sử dụng không suy nghĩ và vô nguyên tắc, những công cụ này có thể thực sự làm khán giả thấy rối rắm và nhàm chán, làm giảm sức tác động của toàn bộ bài thuyết trình. Để biết cách tận dụng các phương tiện hỗ trợ trực quan, hãy tham khảo phụ lục C: “Các nguyên tắc chung để sử dụng phương pháp trực quan khi thuyết trình.”*

## HƯỚNG TỚI KHỐI ÓC VÀ TRÁI TIM

Chúng ta đã đề cập đến chủ đề cảm xúc của đối tượng được thuyết phục trong Chương 6. Chúng ta sẽ trình bày lại vấn đề này trong bối cảnh thuyết trình trang trọng.

Văn hóa kinh doanh của chúng ta thường thiên về hoạt động phân tích và tư duy. Chính vì vậy chẳng có gì ngạc nhiên khi nhiều nhà thuyết trình thường tập trung vào tính lô-gíc trong lập luận và bằng chứng ủng hộ. Ở đó không có yếu tố tình cảm, hoặc nếu có thì cũng không được công nhận. Ví dụ, trong trường hợp phát triển một sản phẩm mới, các nhà thuyết trình không thể tránh khỏi việc phân tích các khía cạnh đầu tư sản phẩm, ké

khai tài chính, và những công việc đầy số liệu khác. Tất cả những thông tin như thế đều hướng tới khối óc của người nghe.

Tuy nhiên, rất nhiều vấn đề kinh doanh chứa đựng yếu tố tình cảm và mang tính cá nhân. Mặc dù chúng không được thảo luận, song những yếu tố này có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ tới người nghe. Chẳng hạn hãy xem khái niệm về dây chuyền sản phẩm mới. Xét bề ngoài thì nó đề cập đến doanh thu tiềm năng, dự toán chi phí, các vấn đề tiếp thị, sự thích hợp đối với chiến lược của công ty. Tuy nhiên ẩn sâu bên trong, dây chuyền này có thể ảnh hưởng đáng kể tới nhiều cá nhân người nghe theo nhiều cách, bao gồm:

- **Như một mối đe dọa.** *“Nếu như dây chuyền sản phẩm mới hoạt động đúng như dự đoán, tầm quan trọng của dây chuyền sản phẩm mà tôi đang vận hành sẽ bị lu mờ.”*
- **Như một cơ hội mang lại lợi ích cá nhân.** *“Nếu như điều này có tác dụng, doanh thu hàng năm của chúng ta tăng gấp ba lần. Tôi có thể giúp con cái mình chi trả những khoản vay khi học đại học hoặc tôi có thể nghỉ hưu sớm hơn dự định.”*
- **Như một sự thay đổi nơi làm việc.** *“Nếu dây chuyền sản phẩm mới này có tác dụng như dự kiến, nó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn ở đây. Chúng ta sẽ không phải lo lắng về việc cắt giảm biên chế hay ngân sách. Khi đó mọi người sẽ muốn làm việc để thay đổi không khí.”*

Một bài thuyết trình tốt công nhận các kiểu quan tâm mang nặng cảm xúc này. Người thuyết trình sẽ hướng đến khối óc và cả trái tim. Để làm được như thế, họ phải biết thu hút người nghe ở mức độ sâu sắc hơn. Do đó, một khi bạn đã thuyết minh phần tri thức trong bài trình bày của mình, hãy chuyển sang ý nghĩa mang tính cá nhân sâu sắc đối với người nghe. Hãy sử dụng những đại từ nhân xưng để báo hiệu sự chuyển đổi của bạn từ những vấn đề khách quan lạnh lẽo:

*Điều đó đã khép lại bài trình bày của chúng tôi về doanh thu và ước tính chi phí cho dây chuyền sản phẩm được đề xuất. Chúng tôi tin tưởng vào những ước tính đó cũng như những lợi nhuận dài hạn đã được chỉ ra. Chúng tôi cũng tin tưởng rằng dây chuyền sản phẩm đó sẽ có khả năng thay đổi công ty chúng ta theo những cách cơ bản và tốt hơn nhiều. Nếu bạn đã quá ngán ngẩm với công nghệ và thiết kế lỗi thời, những sản phẩm mới này sẽ lấy lại niềm tự hào cho bạn. Nếu bạn thấy mệt mỏi với vai trò là người chạy theo thị trường, những sản phẩm này sẽ biến chúng ta thành những nhà đổi mới thị trường và được khách hàng nhìn nhận là một công ty hàng đầu về kỹ thuật.*

Bạn có chú ý đến những đại từ nhân xưng được sử dụng: chúng tôi, chúng ta, bạn...? Đừng lạm dụng chúng quá nhiều, nhưng hãy hướng đến trái tim người nghe trong những tình huống phù hợp nếu bạn muốn tạo được ấn tượng thực sự.

## SẴN SÀNG TRẢ LỜI CÂU HỎI

Các câu hỏi do khán giả đưa ra có thể vừa lôi cuốn người nghe vừa tạo cơ hội để phân tích sâu hơn những lĩnh vực có ý nghĩa với người nghe. Thời điểm tốt nhất để "hỏi và đáp" là ở ngay phần kết thúc. Công việc này giúp bạn kết thúc bài phát biểu như dự định. Nên thông báo ngay từ đầu cho khán giả rằng bạn sẽ để dành ít phút cuối để hỏi đáp. Làm như vậy có hai lợi ích: thứ nhất, nó giúp ngăn chặn ý định ngắt lời gây gián đoạn bài phát biểu. Thứ hai, điều đó đảm bảo khán giả sẽ nghe toàn bộ bài thuyết trình của bạn trước khi họ đặt câu hỏi. Nhận câu hỏi trong khi trình bày giúp thu hút sự tham gia của mọi người và cho bạn thông tin phản hồi để biết được khán giả hiểu những

điều bạn trình bày đến đâu. Tuy nhiên cách này có thể khiến bạn không kiểm soát được bài thuyết trình.

## Dự đoán câu hỏi có thể đặt ra

Việc hỏi đáp có thể đem lại mạo hiểm cho người trình bày. Nếu người thuyết trình nói rằng "Tôi không biết", "Tôi không chắc lắm" hoặc "Tôi sẽ liên lạc với quý vị sau", mức độ tin cậy của bài thuyết trình sẽ bị ảnh hưởng. Người thuyết trình có thể giảm được những sự cố rủi ro này nếu họ đoán câu hỏi và chuẩn bị trước câu trả lời cho câu hỏi đó.

Bạn cũng có thể chuẩn bị các câu hỏi khác nếu bạn không hiểu gì về khán giả của bạn. Ví dụ: Ai đến dự buổi thuyết trình này? Tại sao họ đến? Họ quan tâm điều gì? Bài thuyết trình như thế nào có thể gây ấn tượng cho họ? Ví dụ, bài thuyết trình của bạn liên quan đến việc chọn lựa kế hoạch bảo hiểm răng cho nhân viên mới, bạn cần có câu trả lời cho những câu hỏi cụ thể đã được chuẩn bị trước - trừ khi bạn đã đề cập đến vấn đề này trong phần nội dung của bài thuyết trình.

*Mỗi tháng người lao động sẽ phải đóng góp cho kế hoạch này bao nhiêu?*

*Người lao động có phải trả một khoản khấu trừ hàng năm trước khi các khoản phúc lợi của kế hoạch tăng lên không?*

*Kế hoạch này có bao gồm thuật chỉnh răng không?*

*Kế hoạch này có dành cho tất cả các thành viên trong gia đình không?*

*Nếu không, chi phí phụ thêm là gì?*

Không thể dự đoán và chuẩn bị cho mọi câu hỏi có thể nảy sinh. Vì vậy, bạn phải suy nghĩ thật kỹ và chuẩn bị tâm lý để

giải quyết các câu hỏi có thể đặt ra. Về mặt này, bạn phải có bốn công cụ: phản hồi, diễn giải, làm sáng tỏ, và đồng cảm.

## Phản hồi

Phản hồi là một dạng giao tiếp hai chiều. Khi một người nêu vấn đề gì đó và bạn trả lời, bạn thể hiện phản ứng của mình với điều được nói, chẳng hạn như trong ví dụ sau.

*Bạn là nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm phát triển một phần mềm mới đã quá hạn tung ra thị trường và đã vượt mức ngân sách. Bạn nhận được yêu cầu tập hợp những người tham gia và cố thuyết phục họ. Bạn đã trình bày xong cho những người tiên phong bằng lời lẽ sôi nổi. Bạn hy vọng rằng những gì bạn nói không phải là điều ngu ngốc và đã đến lúc để thực hiện một cuộc hỏi đáp. Một người nêu câu hỏi đầu tiên:*

*"Xin lỗi vì sự đa nghi của tôi nhưng tôi đã nghe ban quản lý nói về điều này hàng tháng nay rồi. Chúng tôi không cần một bài kêu gọi nào khác nữa. Những gì chúng tôi thực sự cần bây giờ là được hỗ trợ nhiều hơn và ban quản lý ít quan liêu hơn."*

*Đó là câu hỏi mà bạn sợ nhất. Bạn bắt đầu nghĩ rằng bài nói chuyện của bạn chẳng có tác dụng gì. Bạn hít thở thật sâu và trả lời: "Trên thực tế chúng tôi đã tận tâm để giúp đỡ các bạn nhiều hơn. Chúng tôi đang cố tuyển những người có trình độ. Nhưng các bạn cũng biết đấy, hiện tại rất khó tìm được những người phát triển phần mềm có năng lực. Và chúng tôi không muốn gây ra nhiều phiền toái hơn nữa khi tuyển dụng nhân sự hạng hai - những người sẽ làm cho công việc của các bạn trở nên phức tạp hơn. Nếu các bạn biết người phát triển phần mềm nào giỏi thì xin vui lòng giới thiệu cho chúng tôi."*



*Còn về vấn đề quan liêu, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi đã xóa bỏ được hầu hết những lệ thói này khi tạo điều kiện cho các bạn được làm việc trong một tòa nhà riêng biệt và tổ chức thành các nhóm tự quản lý. Câu hỏi tiếp theo là gì nào?"*

Bề ngoài, bạn trả lời từng điểm một mà người đặt vấn đề đưa ra. Và tuy câu trả lời của bạn có thể chỉ làm giảm thái độ tiêu cực của người chất vấn xuống một chút, nhưng nó thể hiện thái độ mà những người khác có thể chia sẻ. Bạn có thể đã làm được nhiều hơn nữa, như được trình bày ở phần tiếp theo.

## Diễn giải câu hỏi

Diễn giải câu hỏi là một biện pháp phản ánh các quan điểm của người chất vấn. Nó thể hiện rằng bạn đang lắng nghe và chú ý đến vấn đề mà người đó nói. Hãy xem biện pháp này có tác dụng như thế nào trong cùng ví dụ nêu trên:

*Vậy những gì anh đang nói cũng là những gì mà tôi vừa chỉ ra khi điều anh thực sự cần là được giúp đỡ nhiều hơn và ít quan liêu hơn, đúng không?*

Người chất vấn có thể trả lời là có. Bây giờ người chất vấn chống đối đang đồng ý với bạn. Khi đó bạn có thể tiếp tục đưa ra ý kiến phản hồi của mình bằng những lời được dùng trong tình huống nghiên cứu, nhưng với một người nghe dễ tiếp thu hơn. Dĩ nhiên là vẫn có những cách trả lời tốt hơn.

## Làm sáng tỏ vấn đề

Khi làm sáng tỏ vấn đề, bạn phải vất vả hơn một chút trong việc xác định những mối quan tâm thực sự của người chất vấn. Chúng ta hãy xem trường hợp sau:

*Qua những điều anh nói thì anh nhận thấy hai vấn đề chính: quá ít người làm việc song lại quá nhiều quan liêu. Vấn đề đầu tiên có lẽ là quan trọng nhất, đúng không?*

Một lần nữa, bạn đã tạo được sự đồng thuận với người chất vấn ở một chừng mực nào đó. Tuy nhiên, bằng cách làm sáng tỏ vấn đề, bạn đã tiến thêm được một bước. Bạn đã cho khán giả đó thấy rằng bạn có thể tư duy cận kề vấn đề và bạn thực sự muốn cố gắng chọn lọc ra những vấn đề quan trọng. Theo cách này bạn đã kiểm soát cuộc hỏi đáp tốt hơn.

## **Thể hiện sự đồng cảm**

Đồng cảm là khả năng hiểu hoặc chia sẻ những suy nghĩ hay cảm giác của người khác. Bất cứ điều gì bạn làm trong suốt cuộc thuyết trình để thể hiện sự đồng cảm đều làm tăng vị thế của bạn đối với người nghe cũng như góp phần vô hiệu hóa sự chống đối trong tiềm thức của họ đối với bạn. Chẳng hạn như cựu Tổng thống Bill Clinton rất thích nói câu: *"Tôi cảm nhận được nỗi đau của các bạn"*. Những khán giả hiểu được sự đồng cảm chân thành của bạn sẽ nghĩ: *"Cô ấy hiểu những vấn đề của chúng tôi"* hoặc *"Cô ấy thực sự là người của chúng tôi. Chúng tôi có thể tin tưởng cô ấy"*. Và lòng tin đã mở cánh cửa cho sự thuyết phục.

Hỏi đáp là một trong những hành động mà bạn có thể thể hiện sự đồng cảm với người nghe, như trong trường hợp dự án phần mềm sau đây:

*Tôi thấu hiểu sự vất vả mà những người trong nhóm bạn phải chịu do làm việc nhiều giờ và nhận được quá ít sự giúp đỡ. Mới tuần trước một người đã cho tôi biết là cô ấy đã bỏ lỡ buổi biểu diễn piano đầu tiên của con gái mình như thế nào. Tôi*

*cũng có con, vì vậy tôi thấu hiểu những suy nghĩ và cảm giác của cô ấy. Đó là lý do tại sao chúng tôi đang điều chỉnh những người ở bộ phận nguồn nhân lực đến tất cả các hội chợ nghề nghiệp về phần mềm và tiếp tục tìm kiếm những người có năng lực để giảm nhẹ gánh nặng cho các bạn.*

## ***Bí quyết xử lý phần hỏi đáp***

Sau đây là những bí quyết có thể giúp bạn và người nghe đạt được hiệu quả cao từ bài thuyết trình của bạn:

- Chuyển sang phần hỏi đáp một cách rõ ràng
- Nếu có nhiều khán giả, nên lặp lại câu hỏi cho tất cả cùng nghe
- Đảm bảo luôn kiểm soát được cuộc hỏi đáp bằng cách diễn giải lại câu hỏi và đưa ra câu trả lời cho cả nhóm chứ không phải chỉ một mình người đặt câu hỏi
- Nếu bạn không thể trả lời câu hỏi, hãy yêu cầu người chất vấn gợi ý hoặc đề nghị đưa ra câu trả lời sau
- Nếu bạn nhận được một câu hỏi chống đối, hãy tìm ra nguyên nhân của sự chống đối đó. Hãy thừa nhận những điểm hợp lý và loại bỏ những điểm không đúng, sau đó tiếp tục một cách lịch sự
- Không cho người chất vấn đặt câu hỏi dài dòng độc chiếm phần hỏi đáp. Hãy nói: "Để người khác cũng có cơ hội nói, xin anh dừng lại và xem liệu tôi có thể trả lời câu hỏi đó hay không".

## HƯỚNG ĐẾN VIỆC CẢI THIỆN LIÊN TỤC

Cũng như các hoạt động khác, một bài thuyết trình là kết quả của một quá trình chuyển từ các yếu tố đầu vào (ý tưởng, thông tin và các lập luận của bạn) thành các yếu tố đầu ra (những gì khán giả của bạn nhìn thấy và nghe thấy). Và cũng như các quá trình khác, nó có thể được cải thiện.

Cải thiện quy trình - cho dù đó là quy trình chế tạo ô tô hay thuyết trình trước hội đồng quản trị - đều là nền móng của chất lượng. Phong trào chất lượng trong sản xuất vào những năm 1980 và trong lĩnh vực dịch vụ những năm tiếp theo đã dạy cho chúng ta bài học là nếu muốn chất lượng sản phẩm cao hơn, trước tiên chúng ta cần nhìn vào chính bản thân sản phẩm đó. Nó đã đúng tiêu chuẩn chưa hay có khiếm khuyết nào không? Khi đã phát hiện ra khiếm khuyết, chúng ta phải theo dõi lại quy trình tạo ra chúng. Khi đã biết nguyên nhân, chúng ta có thể có phương án khắc phục.

Hãy áp dụng phương pháp tương tự này sau mỗi cuộc thuyết trình. Nếu bạn dành thời gian để đánh giá một cách có mục tiêu bài thuyết trình sau một sự kiện (hoặc một lần diễn tập), bạn có thể tìm ra nguyên nhân gốc rễ của việc thực hiện chưa tốt. Chẳng hạn, bạn có thể phát hiện những tiêu đề lộn xộn, phần mở đầu yếu kém, những pha hài hước lạc lõng hoặc những vấn đề khác. Khi bạn đã xác định được vấn đề, bạn phải có biện pháp gì đó để khắc phục chúng khi chuẩn bị cho cuộc thuyết trình tiếp theo. Bằng cách này, bạn sẽ chẳng bao giờ phạm cùng một lỗi đến hai lần.

Một trong những cách tốt nhất để đánh giá năng lực thực hiện của mình và xác định các điểm cần cải thiện là thu băng video mỗi lần thuyết trình hoặc diễn tập để xem lại sau đó. Nếu

không thể thực hiện điều này, hãy yêu cầu một hoặc nhiều đồng nghiệp ghi lại những điều bạn đã làm tốt và những điều chưa tốt cần khắc phục. Việc xem lại bằng video hoặc ghi chép của đồng nghiệp sẽ giúp bạn nhận thấy những kỹ năng nổi bật nhất và kém nhất của mình trong khi thuyết trình. Nếu bạn làm việc trong môi trường được cải thiện liên tục, các cuộc thuyết trình của bạn sẽ ngày càng hiệu quả hơn - và vị thế của bạn trong tổ chức sẽ tăng lên.

## TÓM TẮT

- Phương pháp thuyết trình trước công chúng của người Hy Lạp liên quan đến cấu trúc năm phần: giới thiệu, tường thuật, lập luận, phản biện, và kết luận. Bạn có thể sử dụng cấu trúc này để tổ chức và trình bày các bài thuyết trình kinh doanh.
- Phần giới thiệu chuẩn bị cho người nghe nhận thức vấn đề.
- Trong phần tường thuật, người thuyết trình sẽ kể câu chuyện của mình.
- Trong phần lập luận, người thuyết trình sẽ đưa ra những suy luận lô-gíc.
- Sau đó người thuyết trình sẽ sử dụng phần phản biện để dự đoán và phản bác lại những quan điểm chống đối họ.
- Phần kết luận nhằm đạt được sự chấp nhận hoặc khơi gợi một hành động cụ thể ở người nghe.
- Bốn phương thức hùng biện được người Hy Lạp sử dụng để kết nối và thuyết phục người nghe là: cấu trúc song song, bộ ba, phản đề và những câu hỏi hùng biện. Những phương thức này vẫn hữu ích cho đến ngày nay.

- Ba phong cách linh hội chính của người nghe là thị giác, thính giác, và cảm giác vận động. Những người thuyết trình sẽ điều chỉnh cuộc nói chuyện của mình theo phong cách linh hội phù hợp của khán giả. Khi phong cách đó được hòa trộn hoặc không được nhận biết rõ ràng, người thuyết trình nên đưa ra một điều gì đó chung cho mọi người.
- Người thuyết trình không đơn thuần chỉ hướng tới khối óc mà còn hướng tới trái tim của người nghe bằng cách làm rõ tác động cá nhân từ đề xuất của bạn.
- Sử dụng phần hỏi đáp sẽ làm cho sự liên kết giữa bạn với khán giả thêm sâu sắc và tăng tính thuyết phục.
- Hãy áp dụng các nguyên tắc cải thiện quy trình liên tục cho bài thuyết trình của bạn. Điều này sẽ giúp bạn thuyết trình ngày càng hiệu quả và thuyết phục hơn.

# 8

## KHÍA CẠNH ĐẠO ĐỨC TRONG QUYỀN LỰC, TÂM ẢNH HƯỞNG VÀ SỨC THUYẾT PHỤC

*Đề cao chuẩn mực  
và giá trị đạo đức*

### Nội dung chính:

- Hai chuẩn mực cho việc sử dụng quyền lực hợp đạo đức
- Áp lực đối với vấn đề đạo đức của các nhà quản lý trẻ
- Việc sử dụng những âm mưu toan tính nhằm lôi kéo ảnh hưởng thường xuyên
- Năm cách xây dựng một môi trường văn hóa hợp đạo đức

**Q**uuyền lực, tâm ảnh hưởng và sức thuyết phục có một điểm chung: khi được sử dụng cẩn thận với mục đích tốt, chúng có thể đem lại điều tốt đẹp. Nhưng nếu sử dụng bất cẩn, vô trách nhiệm hoặc với chủ đích xấu, chúng sẽ đem đến những nguy hại, đôi khi khó lường trước kết quả.

Quyền lực có thể khiến những người nắm giữ nó trở nên xấu xa, như trường hợp của những kẻ bạo ngược Caligula - Hoàng đế La Mã hay trùm diệt chủng Pol Pot. Sức ảnh hưởng cũng có thể khiến con người trở nên ác độc. vở kịch *Othello* của Shakespeare đã cho chúng ta một ví dụ điển hình về Iago - người đã dùng ảnh hưởng của mình để thao túng và hủy hoại những người đã tin tưởng vào hắn. Và tất cả chúng ta đều biết có những người thuyết phục với miệng lưỡi dẻo ngọt - sẵn sàng nói và hứa hẹn bất cứ điều gì, nhưng rồi cuộc chẳng thực hiện điều gì cả. Những người này sẽ làm bất cứ điều gì để giúp họ có được điều họ muốn: thương vụ, thăng tiến, chiến thắng trong ngày bầu cử.

Tuy nhiên, những ví dụ này không ngăn cản chúng ta sử dụng quyền lực, tâm ảnh hưởng và sức thuyết phục hợp pháp và hợp đạo lý. Mỗi yếu tố đều có một vai trò quan trọng trong kinh doanh và cuộc sống hàng ngày. Chương này sẽ đề cập đến vấn đề đạo đức trong việc sử dụng những yếu tố trên.



## KHÍA CẠNH ĐẠO ĐỨC TRONG QUYỀN LỰC

Sử gia Lord Acton (1832-1902) đã từng nhắc nhở các sinh viên và độc giả của mình rằng “*Quyền lực có xu hướng tham nhũng, và quyền lực tuyệt đối sẽ dẫn đến tham nhũng tuyệt đối*”. Câu nói này đã chứng tỏ mối quan tâm của ông đến sự nguy hiểm mà các nhà cầm quyền chính trị áp đặt lên nền tự do. Và không phải là không có bằng chứng cho sự lo lắng của ông. Là một học giả của các tác phẩm kinh điển, Acton đã quen với những nền cai trị chuyên chế của người Hy Lạp cổ đại và lịch sử La Mã, ở đó đạo đức và nền tự do cộng hòa đã bị các vị hoàng đế chuyên quyền tước bỏ. Chỉ cần đọc tác phẩm *Mười hai Caesar* của Suetonius là đánh giá được quyền lực có thể dẫn đến sự chuyên quyền, cũng như làm người nắm quyền trở nên mất phẩm cách như thế nào.

Trong thời đại ngày nay, chúng ta đã chứng kiến nhiều tiêu cực xảy ra khi một người có quyền lực quá cao đối với những người khác. Giữa năm 2004, toàn thế giới bị sốc khi các phương tiện truyền thông đưa tin về việc một số sĩ quan Mỹ đã ngược đãi và làm nhục các tù nhân bị giam trong nhà tù Abu Ghraib của Iraq. Làm sao các sĩ quan của một quân đội chuyên nghiệp - những người cũng lớn lên trong những mái nhà như chúng ta - lại có thể làm điều đó? Có lẽ nào vụ bê bối đó chỉ đơn thuần là lỗi của một vài con sâu làm rầu nồi canh?

Những người biện hộ thì quy kết đó là do sự huấn luyện không phù hợp và thiếu giám sát của các thượng cấp. Nhưng những lời giải thích này xem ra cũng chưa thỏa đáng. Tâm điểm của vấn đề là quyền lực đã không được kiểm soát và sự vô trách nhiệm mà các quan giáo đã áp dụng cho tù nhân của mình - một thứ quyền lực giống như Acton đã cảnh báo cách đây hơn một thế kỷ. Hơn thế nữa, hình thức ngược đãi này - thậm chí còn kinh khủng hơn những gì thế giới đã biết - đã là quy trình chuẩn

trong các nhà tù ở chế độ Saddam Hussein khi những điều kiện tương tự thẳng thừng.

Thật kỳ lạ là những vụ ngược đãi tù nhân bị phơi bày năm 2004 lẽ ra đã có thể dự báo trước bởi một cuộc thử nghiệm nhà tù được thực hiện tại Đại học Stanford năm 1971 theo sự hướng dẫn của nhà tâm lý học Philip Zimbardo. Tại cuộc thử nghiệm này, trong tầng hầm của tòa chung cư mà nhà tâm lý học này đang ở, có vẻ như những người bình thường cũng có xu hướng ngược đãi khi có quyền lực áp chế những người khác.

### *Thử nghiệm nhà tù của Đại học Stanford*

Một tình huống mô phỏng nhà tù được Zimbardo và các đồng nghiệp của ông dựng nên nhằm mục đích xác định những gì sẽ xảy ra khi bạn đặt một người bình thường vào một tình huống mà họ có quyền lực đối với người khác - trong trường hợp này là những người gác tù. Họ vẫn giữ được nhân tính, hay trở thành một kẻ bao ngược và xấu xa? Cụ thể hơn, nhóm nghiên cứu muốn quan sát các tác động tâm lý của việc trở thành tù nhân hay người gác tù.

Một nhóm nam giới tình nguyện thuộc tầng lớp trung lưu, thông minh và biết suy xét đã được chia thành hai nhóm một cách ngẫu nhiên: tù nhân và người gác tù. Mặc dù cả hai nhóm đều hiểu rằng họ chỉ giả bộ đóng vai, nhưng mối liên kết giữa sự mô phỏng và thực tế nhanh chóng mờ dần. Sau này Zimbardo đã viết: "Cuộc nghiên cứu dự kiến kéo dài hai tuần này đã chấm dứt chỉ sau sáu ngày do nó vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Những người được chọn làm tù nhân đã bị suy sụp tinh thần như những tù nhân bất lực thực sự. Những người được chọn làm gác tù đã trở thành những cai ngục hung bạo gây đau khổ cho những người

cùng thử nghiệm mà không hề cần rút lương tâm. Còn những người gác tù tốt không hạ nhục tù nhân, cuối cùng cũng để bản thân phạm tội vì không thể phản ứng hay chống chọi với những hành động tồi tệ của các đồng nghiệp.

Suy nghĩ về thử nghiệm này dưới bối cảnh Iraq, Zimbardo đã xác định những tình huống mà những điều tương tự như thế này có thể xảy ra. “Nghiên cứu của tôi và của các đồng nghiệp đã ghi nhận những điều kiện để khuấy động phần ác trong bản chất con người theo những chiều hướng tiêu cực. Một số yếu tố cần thiết là: khuếch trương trách nhiệm, nặc danh, mất nhân tính, đồng sự có hành vi xấu, người ngoài cuộc không can thiệp, bố trí khác biệt về quyền lực”. Ba điều kiện cuối cùng có thể bắt gặp ở một số tổ chức kinh doanh.

Đĩ nhiên là quyền lực có thể gây ra hành vi tiêu cực. Nhưng quyền lực cũng cần thiết cho hoạt động của các tổ chức và xã hội. Vậy làm thế nào chúng ta khai thác được khía cạnh tích cực của quyền lực và loại bỏ yếu tố tiêu cực? Giải pháp là phải sử dụng quyền lực hợp đạo lý. Quyền lực được sử dụng có đạo đức phải tuân theo hai tiêu chuẩn sau đây:

1. Được sử dụng để đem lại lợi ích cho đối tượng mà quyền lực phát sinh từ đó và có trách nhiệm phục vụ.
2. Tuân theo các chuẩn mực văn hóa và pháp luật trong cách cư xử có đạo lý.

Tiêu chuẩn đầu tiên là điều kiện tối thiểu của việc sử dụng quyền lực có đạo đức. Ở đây, người nắm quyền lực công nhận rằng họ phải sử dụng quyền lực đó để đem lại lợi ích tốt nhất cho tổ chức đã trao quyền cho họ.

Ví dụ, nếu một nhà điều hành dùng quyền lực để hỗ trợ một dự án nghiên cứu mà nếu thành công thì sẽ đem lại lợi ích cho công ty, nhà điều hành đó đang hành động theo cách hợp đạo đức. Như vậy, cựu giám đốc điều hành của General Electric là Jack Welch đã hành động hợp đạo đức khi ông dùng quyền lực để có được nguồn vốn cần thiết cho một dự án R&D đầy thử thách - một bước đi khác thường nằm ngoài quy trình xét duyệt thông thường được dùng để phân bổ nguồn tài chính. Các kỹ sư và nhà khoa học làm việc cho dự án đó đã cố phát triển một hệ thống tia X dựa trên công nghệ kỹ thuật số. Thông thường, việc cấp vốn cho dự án được thực hiện thông qua quy trình chính thức, nhưng Welch, khi thấy được tiềm năng lớn của nỗ lực khó khăn này và những rắc rối trong vấn đề huy động vốn, đã dùng quyền lực vị trí của ông để can thiệp. Sự can thiệp này đã giúp dự án tồn tại. Cuối cùng, dự án phát triển tới điểm có thể nhận ngân quỹ thông qua các kênh bình thường, và nó đã thu được thành công rực rỡ, đem lại doanh thu cho GE và các cổ đông của công ty.

Trái với việc sử dụng quyền lực tổ chức hợp đạo đức, bạn có thể nêu một số dẫn chứng về những nhà điều hành và chính trị gia đã sử dụng quyền lực vị trí của họ cho lợi ích cá nhân. Hãy xem một ví dụ có thực sau đây:

*Người dân ở một thị trấn nọ thường xuyên nhận được một bức thư gửi kèm theo hóa đơn cấp nước và thoát nước thải hàng quý của họ. Bức thư được viết trên giấy của chính quyền thành phố và do ủy viên hội đồng thành phố phụ trách công trình công ích ký. Bức thư khuyên các chủ nhà tham gia một hình thức bảo hiểm đặc biệt do một công ty tư nhân cung cấp - một chính sách bảo hiểm sẽ thanh toán cho những lần sửa chữa hay thay thế bất kỳ ống nước ngầm bị vỡ nào ở khu nhà họ. Thậm chí, bức thư còn cung cấp cả số điện thoại của công ty và thúc giục chủ nhà gọi điện nếu có quan tâm.*

*Nhiều người tự hỏi: "Tại sao các nhà chức trách thành phố lại dùng thời gian và tiền bạc của người đóng thuế để quảng cáo dịch vụ của một công ty tư nhân và hoạt động vì lợi nhuận? Sao công ty đó không tự quảng cáo như những công ty khác?" Khi tìm hiểu, một phóng viên đã phát hiện ra mối liên hệ chặt chẽ giữa thị trường thành phố và phó chủ tịch phụ trách tiếp thị của công ty bảo hiểm này. Hơn nữa, phóng viên còn biết rằng, hai năm trước vị thị trưởng này đã khuyến khích ủy viên công trình công ích trước đây gửi bức thư này đến các chủ nhà, nhưng ủy viên này đã từ chối, nói rằng hành động đó có vẻ không hợp đạo đức.*

Trong thực tế, vị thị trưởng này đã dùng quyền lực của mình để làm lợi cho nhà điều hành bảo hiểm và công ty bảo hiểm. Đó là sự sử dụng quyền lực trái đạo lý.

Điều kiện thứ hai trong việc sử dụng quyền lực có đạo đức phải tuân theo các chuẩn mực văn hóa và pháp luật của cách cư xử hợp đạo lý - bổ sung cho điều kiện thứ nhất. Như vậy, sử dụng quyền lực để đem lại lợi ích cho tổ chức vẫn không hợp đạo đức nếu nó bất hợp pháp hoặc không thể đáp ứng các chuẩn mực về hành vi mà cộng đồng mong đợi. Hãy xem ví dụ sau:

*Một nhân viên bán hàng được giao nhiệm vụ giới thiệu các sản phẩm của công ty cho khách hàng với mục tiêu là phải đạt được đơn hàng. Nếu cô ta nỗ lực bán được sản phẩm này theo cách trung thực, cô sẽ hành động hợp đạo đức. Tuy nhiên, hành vi nói dối và các hình thức lừa gạt khác để đem lại lợi ích cho công ty - ít nhất là cũng trong thời gian ngắn - sẽ vi phạm các chuẩn mực văn hóa (và có thể là pháp luật) của cách cư xử hợp đạo lý. Trong trường hợp này, người bán hàng đang sử dụng quyền lực trái với đạo đức.*

Những ai làm việc cho một tổ chức đều phải đối mặt với một vấn đề khó xử luôn hiện diện trong hai khía cạnh này của cách cư xử hợp đạo lý. Ở đây, ta có thể nhớ đến định nghĩa châm biếm của những người chỉ trích về nhà ngoại giao, đó là "một người được gửi ra nước ngoài để nói dối thay mặt quốc gia của anh ta". Con người thường buộc phải chọn lựa giữa những gì tốt nhất cho tổ chức và những gì đúng đắn theo các chuẩn mực đạo đức. Giáo sư Joseph Badaracco Jr. của trường Harvard tìm thấy bằng chứng rõ ràng về điều này trong một nghiên cứu chủ yếu được dựa trên những cuộc phỏng vấn với ba mươi học viên tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard gần đây. Badaracco mô tả những gì đã xảy ra:

*Trong nhiều trường hợp, các nhà quản lý trẻ nhận được những hướng dẫn rõ ràng từ cấp trên hoặc cảm thấy áp lực mạnh của tổ chức buộc phải làm những điều mà họ tin là không đúng đắn, không hợp đạo đức và đôi khi còn bất hợp pháp. Thứ hai, các chương trình đạo đức của tổ chức, quy tắc thực hiện, các tuyên bố nhiệm vụ, đường dây nóng và những thứ tương tự như vậy hỗ trợ cho họ rất ít. Thứ ba, nhiều nhà quản lý trẻ tin rằng các nhà điều hành của công ty đã xa rời các vấn đề đạo đức, do họ quá bận rộn hoặc vì họ tìm cách trốn tránh trách nhiệm.*

Những người được phỏng vấn đã nêu áp lực từ các vị sếp đây quyền lực của họ đã đặt họ trước tình thế khó xử về vấn đề đạo đức. Có người đã được giao nhiệm vụ cung cấp dữ liệu giả để ủng hộ cho kế hoạch của sếp anh. Người khác lại nêu một số trường hợp mà những người phản đối - tức là người không chịu làm những việc vô đạo đức và bất hợp pháp theo chủ đích của cấp trên - đã gặp phải những hậu quả không hay. Phần đông, mọi người e ngại rằng nếu làm đúng thì sẽ bất lợi cho công việc của họ.

## KHÍA CẠNH ĐẠO ĐỨC TRONG VIỆC ẢNH HƯỞNG VÀ THUYẾT PHỤC

Cho dù sự ảnh hưởng của bạn là trực tiếp hay gián tiếp, sự ảnh hưởng ấy vẫn hiệu quả nhất khi nó được dựa trên lợi ích của đôi bên. Những người sử dụng ảnh hưởng của mình một cách có đạo đức nhận ra cơ hội hai bên đều có lợi trong bất cứ tình huống nào. Thực tế, đây là một phẩm chất của nhà đàm phán tài ba: người có khả năng xác định và theo đuổi các cơ hội cả hai bên cùng thắng. Những người này cũng xem xét những tác động lâu dài của tất cả những việc họ làm. Họ biết rằng những hành động trái đạo lý có thể hủy hoại trong chốc lát danh tiếng về sự tin tưởng và đáng tin cậy mà họ đã xây dựng bao năm qua. Khi điều đó xảy ra thì khả năng ảnh hưởng đến người khác của họ cũng không còn.

Có lẽ sự vi phạm đạo đức lớn nhất khi dùng sự ảnh hưởng chính là lời kéo bằng những âm mưu toan tính. Trong cuốn sách *Influence Without Authority*, Allan Cohen và David Bradford định nghĩa sự lôi kéo bằng những âm mưu toan tính là *"những hành động được thực hiện nhằm có được tầm ảnh hưởng mà những hành động đó sẽ trở nên thiếu hiệu quả nếu bên kia biết được chủ đích thực sự của người đó."* Sau đây là một vài ví dụ về việc sử dụng ảnh hưởng không đạo đức:

- **Cường điệu nhu cầu của bạn trong một cuộc thương lượng khi biết rằng bạn có thể vùi vĩnh thêm và vẫn đạt được mục đích.** Ví dụ, một đại diện liên đoàn lao động sẽ vui mừng nhận khoản tăng lương 4% trong hợp đồng mới nhưng vẫn yêu cầu thêm: "Lương bổng cho các thành viên liên đoàn không đủ chi phí cho cuộc sống do lạm phát mấy năm qua. Chúng tôi cần tăng 7% để bù đắp vấn đề này."

- **Giấu giếm ý định thực sự của bạn để gây ảnh hưởng đến một kết quả tốt hơn cho chính bạn.** Hãy xem ví dụ về một nhà quản lý đang cố thoát khỏi một cấp dưới năng lực kém. Cô nói dối: "Tôi chẳng muốn phải mất anh, nhưng vị trí còn trống ở phòng hậu cần sẽ giúp anh tiến bộ trong công ty đấy."
- **Cố tình cung cấp thông tin sai để có được thuận lợi.** "Tôi nghe nói David Jones định về hưu sớm trong năm nay", một nhà quản lý nói dối với một cộng sự mà cô đang cố tuyển vào nhóm mình. "Vì thế nếu anh không tham gia vào nhóm tôi mà lại gia nhập nhóm dự án của David thì sẽ không có lợi cho sự nghiệp của anh. Khi ông ấy đi thì nhóm ông ấy chẳng khác nào con tàu không người lái."

Những hành vi đầy toan tính như thế này có thể đem lại những lợi ích trước mắt trên sự bất lợi của người khác, đó là tình huống kẻ được người mất. Nhưng như Cohen và Bradford chỉ ra, người sử dụng âm mưu để gây ảnh hưởng rút cuộc sẽ bị phát hiện, và khả năng ảnh hưởng trong tương lai của họ sẽ bị tổn hại, khiến họ trở nên kém hiệu quả trong việc giao thiệp sau này. Họ viết: "Ngày nay, việc lừa gạt ai đó vào một thời điểm nào đó không đủ để duy trì thành công trong các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau. Những người nói dối để sự việc diễn ra theo cách họ muốn hầu như không thể tránh khỏi bị phát hiện và rồi sau đó sẽ bị đồng nghiệp và cấp trên cho ra ngoài lề do không còn được tin tưởng... Tai tiếng về những hành động không trung thực, hoặc thậm chí là giành lợi ích cho bản thân trên sự bất lợi của người khác, sẽ dẫn phá hủy thanh danh của họ. Đồng nghiệp và cấp trên sẽ chống lại những nỗ lực gây ảnh hưởng của những người mà họ không tin tưởng."

Tội che giấu - tức là không tiết lộ sự thật bất lợi cho bạn - là một dạng mảnh khỏe khác, một điều thường có sức cảm dỗ mạnh đối với người thuyết phục. Hãy xem ví dụ sau:



*Jean-Michel - đại diện một hãng môi giới chứng khoán, đang nói chuyện với khách hàng qua điện thoại. Chủ đề là đợt phát hành cổ phiếu sắp tới của DataTrix Inc. - một công ty phần mềm ra đời chưa lâu nhưng đang phát triển nhanh. Jean-Michel tin rằng DataTrix có tiềm năng kinh doanh lớn và nếu mua cổ phiếu của công ty vào giai đoạn đầu này sẽ có thể đem về lợi nhuận rất cao. Anh nói với khách hàng mình: "Không ai có thể biết trước chuyện gì sẽ xảy ra! Đây có thể là một Microsoft nữa thì sao."*

*Jean-Michel cũng hiểu rằng khả năng tỷ lệ sinh lời cao cũng đi kèm với rủi ro cao. Thực tế, anh biết rằng tình hình đầu tư lộn xộn đã và đang là mô chôn nhiều công ty công nghệ nhỏ như DataTrix. Cứ một công ty vươn lên như Microsoft thì có hàng tá công ty khác thất bại. Và trong giai đoạn đầu thì hiếm khi mà phân biệt được chúng.*

*Theo đạo đức nghề nghiệp của mình thì Jean-Michel nên tiết lộ nguy cơ rủi ro của vụ đầu tư mà anh ta ủng hộ. Nhưng kinh nghiệm đã dạy anh một sự thực quan trọng về cách xử sự của người đầu tư: Nói quá nhiều về rủi ro sẽ ngăn cản khách hàng thực hiện một vụ giao dịch. Và nếu anh không thực hiện được thương vụ này thì cả anh lẫn hãng chứng khoán đều chẳng nhận được đồng hoa hồng nào cả. Thế là anh tự hỏi: "Mình nên đi bao xa khi đề cập đến rủi ro với khách hàng này?"*

Trong trường hợp này, sự thành thạo và kinh nghiệm về thị trường chứng khoán của Jean-Michel đã dạy cho anh biện pháp gây ảnh hưởng đối với khách hàng. Anh nên sử dụng tâm ảnh hưởng đó như thế nào? Rõ ràng là nếu anh nói về lợi ích của việc sở hữu những cổ phiếu mới phát hành, anh cũng có bốn phạm phải chỉ dẫn về những rủi ro.

## GIẢI PHÁP

Quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục vừa cần thiết vừa nguy hiểm, và chúng cũng tạo ra những tình thế khó xử về khía cạnh đạo đức. Một số người phải có quyền lực cao hơn người khác để ảnh hưởng đến hành vi và ra những quyết định nhạy cảm. Nhưng quyền lực có thể bị lạm dụng sử dụng một cách bất chính. Trong nhiều trường hợp, cần phải thuyết phục khi muốn đạt được một điều gì đó, nhưng khoảng cách giữa khả năng thuyết phục với việc sử dụng mưu kế để phục vụ mục đích bản thân khá mong manh.

Liệu có thể làm điều gì để vô hiệu hóa hoặc loại bỏ tình thế khó xử về mặt đạo đức đối với quyền lực, sự ảnh hưởng và sức thuyết phục hay không? Câu trả lời là có. Cấp lãnh đạo và hội đồng quản trị của công ty có thể giảm thiểu hoặc loại trừ chúng bằng cách làm như sau:

- Bố trí các chính sách và chuẩn mực của công ty phù hợp với những mong đợi về hành vi hợp pháp và hợp đạo đức.
- Bắt buộc tuân thủ những chính sách và chuẩn mực này.
- Đưa thành tích đạo đức vào phần đánh giá năng lực thực hiện công việc của cá nhân - và thực hiện nghiêm túc.
- Chuẩn bị về mặt lương tâm và đạo lý cho các nhà điều hành và quản lý đã được giao quyền lực để họ biết cách sử dụng quyền lực một cách thông minh.
- Trở thành những tấm gương về cách cư xử đạo đức bằng cách hành động thông minh và có chừng mực khi sử dụng quyền lực, sự ảnh hưởng và sức thuyết phục. Các nhà quản lý cấp cao chỉ có thể là tấm gương về cách cư xử có đạo đức nếu họ chịu thường xuyên giao thiệp với cấp dưới.

Năm hoạt động này có vẻ như là những giải pháp duy tâm, nhưng chúng dễ dàng thực hiện trong phạm vi năng lực của các nhà quản lý cấp cao và các giám đốc. Kết hợp với nhau, chúng có thể tạo ra một môi trường văn hóa cư xử đạo đức tự kiểm soát và tự duy trì cho tất cả mọi nhân viên.

Quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục có thể phục vụ cho cả mục đích tốt và xấu. Khó khăn trong việc quản lý là tạo ra một môi trường tổ chức mà ở đó mặt tốt thường thắng thế.

## TÓM TẮT

- Quyền lực được sử dụng hợp đạo lý phải tuân theo những chuẩn mực sau: được sử dụng để đem lại lợi ích cho đối tượng mà quyền lực bắt nguồn từ đó và có trách nhiệm phục vụ, và tuân theo các tiêu chuẩn văn hóa cũng như pháp luật về cách cư xử hợp đạo lý. Chuẩn mực thứ hai bổ sung cho chuẩn mực thứ nhất.
- Tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục hợp đạo đức hiệu quả nhất khi dựa trên lợi ích của cả hai bên.
- Lôi kéo bằng những mưu kế đầy toan tính là mối nguy hiểm lớn nhất về khía cạnh đạo đức khi sử dụng ảnh hưởng.
- Các nhà quản lý cấp cao có thể giảm thiểu hoặc loại bỏ vấn đề khó khăn về khía cạnh đạo đức nếu họ: (1) ban hành các chính sách và chuẩn mực của công ty phù hợp với những mong đợi về hành vi hợp pháp và hợp đạo đức, (2) bắt buộc phải tuân thủ những chính sách và chuẩn mực này, (3) đưa thành tích đạo đức vào phần đánh giá năng lực thực hiện công việc của cá nhân, (4) chuẩn bị về mặt lương tâm và đạo lý cho những người được giao quyền lực để họ sử dụng quyền lực một cách khôn ngoan, và (5) hành động như những tấm gương mẫu mực về cách cư xử đạo đức.

**PHỤ LỤC A***Lãnh đạo khi bạn không phải là cấp trên*

Nhiều nhà quản lý nhận thấy mình ở trong tình huống có trách nhiệm lãnh đạo nhưng không có quyền hạn chính thức tương ứng. Có thể bạn dẫn đầu một nhóm xuyên chức năng mà các thành viên trong nhóm không báo cáo cho bạn. Cũng có thể bạn quản lý các nhà cung ứng bên ngoài. Trong những trường hợp như thế này, việc ban hành mệnh lệnh trực tiếp là không khả thi. Tuy nhiên, bạn vẫn phải lãnh đạo.

Đĩ nhiên, lãnh đạo thực sự không bao giờ là vấn đề quyền hạn chính thức. Các nhà lãnh đạo chỉ hiệu quả khi cấp dưới thừa nhận họ là nhà lãnh đạo nhờ những phẩm chất cá nhân như: tính cách, thái độ và cách cư xử.

Có nhiều cách khác nhau để lãnh đạo khi bạn không phải là cấp trên. Những tình huống khác nhau như khủng hoảng, dự án dài hạn... tạo ra các kiểu nhà lãnh đạo khác nhau. Tuy nhiên, phương pháp năm bước sau đây có thể giúp bạn trong nhiều trường hợp mà bạn không có mối quan hệ cấp trên - cấp dưới với những người khác. Phương pháp này được phát triển bởi chuyên gia đàm phán Roger Fisher của Harvard và đồng nghiệp là Alan Sharp - những người cho rằng phương pháp này có thể áp dụng cho hầu như mọi dự án, đội ngũ, hay cuộc họp mà bạn là người tham dự.

**BƯỚC 1: THIẾT LẬP MỤC TIÊU.** Nhân viên sẽ đạt kết quả nhiều nhất khi mục tiêu của họ rõ ràng. Bất kỳ trình tự công việc đầu tiên nào của nhóm cũng nên được viết ra chính xác những gì nhóm hy vọng đạt được. Người hỏi câu: "Chúng ta có thể bắt đầu bằng cách làm rõ mục tiêu của chúng ta hay không?" rồi dẫn dắt bằng cách bàn thảo và lập ra những mục tiêu này là người đang giữ vai trò lãnh đạo, bất kể vị trí chính thức của họ là gì.

**BƯỚC 2: SUY NGHĨ CÓ HỆ THỐNG.** Hãy quan sát cuộc họp tiếp theo của bạn: nhân viên thường lao vào vấn đề sắp tới và bắt đầu tranh luận về những gì cần làm. Trái lại, các nhà lãnh đạo hiệu quả làm việc có hệ thống hơn, nghĩa là họ thu thập và đưa ra dữ kiện phù hợp, tìm ra nguyên nhân của tình huống, và đề xuất các hoạt động dựa trên sự phân tích của họ. Bằng cách thu hút sự chú ý của các thành viên trong nhóm theo phương pháp có hệ thống này, và hướng dẫn họ thông qua phương pháp đó, họ trở thành một nhà lãnh đạo trên thực tế. Quyền lãnh đạo của họ giữ cho mọi người tập trung vào quy trình giải quyết vấn đề, và họ tăng cường quyền lãnh đạo của mình bằng cách hỏi những câu hỏi phù hợp.

*"Chúng ta có tất cả mọi thông tin mà chúng ta cần để phân tích tình huống này không?"*

*"Chúng ta có thể tập trung vào nguyên nhân của vấn đề mà chúng ta đang cố gắng giải quyết không?"*

Một khi họ đã xác định được nguyên nhân của vấn đề, họ sẽ lãnh đạo mọi người trong một cuộc thảo luận có hệ thống về các giải pháp tiềm năng.

**BƯỚC 3: HỌC HỎI TỪ KINH NGHIỆM KHI SỰ VIỆC VẪN ĐANG XẢY RA.** Hầu hết các nhóm đều xúc tiến liên tục một dự án, và chỉ khi hoàn tất họ mới xem xét lại để học hỏi và rút kinh nghiệm. Tuy nhiên, đôi khi sẽ hiệu quả hơn nếu bạn học hỏi khi công việc đang tiến triển, điều này có nghĩa là một phần nhiệm vụ hàng ngày của nhóm là xem xét lại và thực hiện những điều chỉnh giữa kỳ cần thiết.

Tại sao việc xem xét khi công việc đang tiếp diễn này lại hiệu quả hơn là xem xét sau khi hành động? Câu trả lời là vì dữ kiện vẫn còn tươi mới trong tâm trí mọi người. Việc xem lại này thu hút sự chú ý của mọi người vì nhóm có thể sử dụng những kết luận của họ để điều chỉnh. Ở đây, bất kỳ người nào tập trung nhóm vào việc thường xuyên xem lại và học hỏi đều đóng vai trò lãnh đạo trên thực tế.

**BƯỚC 4: THU HÚT SỰ THAM GIA CỦA NGƯỜI KHÁC.** Các nhóm thành công khi thu hút được các kỹ năng và nỗ lực của mọi thành viên trong nhóm. Điều này không tự nhiên xảy ra mà phải có ai đó làm cho nó xảy ra. Một nhà lãnh đạo làm điều này bằng cách tìm sự ăn ý có thể có giữa các mối quan tâm cũng như kỹ năng của các thành viên và nhiệm vụ cần làm. Bạn có thể nắm vai trò đó bằng cách viết một danh sách tất cả các nhiệm vụ cần làm và bố trí chúng phù hợp với các cá nhân hay nhóm nhỏ. Nếu không ai muốn một công việc đặc biệt nào đó, hãy nghĩ cách để nhiệm vụ đó được thú vị và thách thức hơn. Nếu cần thiết, hãy chia nhiệm vụ thành từng phần nhỏ mà những người khác có thể quản lý. Ngoài ra, hãy kín đáo khai thác ý kiến của các thành viên trong nhóm để ai cũng cảm thấy mình là một phần của nhóm.

**BƯỚC 5: ĐƯA RA Ý KIẾN PHẢN HỒI.** Dù bạn không phải là sếp đi chăng nữa, bạn vẫn có thể đưa ra ý kiến phản hồi hữu ích. Chỉ đơn giản bằng cách bày tỏ sự biết ơn của bạn về những nỗ lực của người khác, bạn chẳng mất gì cả nhưng lại chinh phục được mọi người đứng về phía bạn. *"Tôi nghĩ anh đã làm được một việc tốt ở đây."*

Căn cứ vào tính phổ biến của việc hoạt động theo nhóm hiện nay, các nhà quản lý ở mọi cấp có thể tìm thấy cơ hội hoạt động như một nhà lãnh đạo mà không cần phải có thẩm quyền chính thức. Hãy sử dụng những cơ hội này bất cứ khi nào bạn chạm trán với một môi trường lãnh đạo hoặc bất cứ khi nào việc tiến lên phía trước có thể cải thiện tình huống. Kinh nghiệm mà bạn triển khai thông qua những tình huống này sẽ giúp bạn phát triển và cải thiện như một nhà quản lý và nhà lãnh đạo. Và hãy luôn nhớ rằng, nếu bạn biết cách lãnh đạo thành công mà không cần thẩm quyền chính thức, việc lãnh đạo sẽ trở nên thật dễ dàng.

## **PHỤ LỤC B**

### *Các công cụ thực hiện hữu ích*

Phụ lục này chứa các biểu mẫu hữu ích khi bạn đánh giá đối tượng mà bạn cần thuyết phục và khi bạn đánh giá khả năng thuyết phục người khác của bản thân bạn.

#### **HIỂU ĐỐI TƯỢNG THUYẾT PHỤC CỦA BẠN**

Làm thế nào bạn có thể đánh giá và thuyết phục người nghe của bạn? Biểu mẫu trong hình B-1 có thể giúp bạn làm rõ những điểm chính trong đề xuất của bạn và đánh giá đối tượng mà bạn đang cố gây ảnh hưởng và thuyết phục.

#### **ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG THUYẾT PHỤC CỦA BẠN**

Hãy dùng hình B-2 để đánh giá khả năng thuyết phục của bạn.



## HÌNH B-1

**Biểu mẫu đánh giá đối tượng thuyết phục**

Sử dụng biểu mẫu này để đánh giá đối tượng mà bạn cần thuyết phục.

**Phần I: Mô tả đề xuất của bạn và ích lợi của đề xuất**

Ý tưởng hoặc đề xuất mà bạn định truyền đạt cho người nghe là gì?

Bạn hy vọng thuyết phục người nghe làm điều gì dựa trên ý tưởng hoặc đề xuất đó?

Hãy liệt kê những lợi ích tự ý tưởng hoặc đề xuất của bạn.

**Phần II: Đánh giá đối tượng**

- Trong cột đầu tiên, hãy liệt kê tên những người bạn cần thuyết phục. Những cá nhân này sẽ bao gồm:
  - Những người ra quyết định - các cá nhân chấp nhận hay phủ nhận ý tưởng của bạn
  - Những người liên quan - những người chịu tác động bởi sự chấp nhận đề xuất của bạn
  - Những người ảnh hưởng - những người có quan hệ với người liên quan và người ra quyết định cũng như có thể chi phối ý kiến của họ
- Trong cột thứ hai, hãy liệt kê những lợi ích mà bạn nghĩ tung đối tượng thuyết phục sẽ đánh giá cao nhất.
- Trong cột thứ ba, hãy chú ý cách bạn đánh giá sự tiếp thu ý tưởng của tung người nghe. Cá nhân nào chống đối, hỗ trợ, không quan tâm, thiếu thông tin hay trung lập?
- Trong cột thứ tư, hãy liệt kê phong cách ra quyết định được yêu thích của tung đối tượng. Ví dụ, những cá nhân nào muốn có nhiều thông tin thực tế trước khi ra quyết định? Những người nào thích phân tích các quyết định của những người được né tránh rồi nghe theo? Những người nào bạn đầu cảm thấy nhiệt tình về những ý tưởng mới nhưng rồi lại tìm đủ lý do để ủng hộ ý kiến chống đối? Những người nào bạn đầu thương hại nghi ngờ ý kiến của người khác?

| Tên                 | Lợi ích | Sự linh hoạt ý tưởng của bạn | Phong cách ra quyết định |
|---------------------|---------|------------------------------|--------------------------|
| Người ra quyết định |         |                              |                          |
|                     |         |                              |                          |
|                     |         |                              |                          |
| Người liên quan     |         |                              |                          |
|                     |         |                              |                          |
|                     |         |                              |                          |
| Người ảnh hưởng     |         |                              |                          |
|                     |         |                              |                          |
|                     |         |                              |                          |

**Phần III: Kế hoạch hành động**

1. Trong cột đầu tiên, hãy đặt tên những ca nhân vừa liệt kê ở phần II.
2. Trong cột thứ hai, hãy chú ý cách bạn định chinh phục khối óc của từng đối tượng. Tức là, bạn sẽ nhấn mạnh những lợi ích gì tự ý tưởng của bạn? Bạn sẽ cung cấp bằng chứng gì để quả quyết với người nghe là những lợi ích ấy trong tâm với của bạn? Bạn sẽ dùng những tư gì?
3. Trong cột thứ ba, hãy chú ý cách bạn định chinh phục trái tim của từng đối tượng. Tức là, bạn có thể đem lại sự mô tả sống động, phép ân dụ, phép loại suy, và kể chuyện như thế nào để kết nối với người nghe trên một cung bậc cảm xúc?
4. Trong cột thứ tư, hãy chú ý cách bạn định chấp nhận những mối quan tâm của người chông đối và bày tỏ sự thông hiểu của bạn với những mối quan tâm đó.

| Tên                 | Hành động chinh phục khối óc | Hành động chinh phục trái tim | Hành động xử lý sự chống cự |
|---------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Người ra quyết định |                              |                               |                             |
|                     |                              |                               |                             |
|                     |                              |                               |                             |
| Người liên quan     |                              |                               |                             |
|                     |                              |                               |                             |
|                     |                              |                               |                             |
| Người ảnh hưởng     |                              |                               |                             |
|                     |                              |                               |                             |
|                     |                              |                               |                             |

**Phần IV: Tạo ra các yếu tố bùng nổ thuyết phục và sự tự thuyết phục ở người nghe**

Bạn có thể tạo ra những yếu tố bùng nổ thuyết phục nào trước khi trình bày? Ví dụ, nếu bạn nghĩ yếu tố cơ qua cơ lại có thể tăng tính thuyết phục của bạn, thì bạn có thể thực hiện sự giúp đỡ hay biểu hiện sự tử tế nào đối với người nghe mà điều đó sẽ làm tăng khả năng hỗ trợ ý tưởng của bạn để đến đáp lại?

Làm thế nào bạn có thể tạo ra sự tự thuyết phục ở người nghe của bạn trong quá trình trình bày? Ví dụ, bạn có thể đặt ra những câu hỏi khuấy động, dẫn dắt và hung biện nào để khuyến khích người nghe thuyết phục chính họ về giá trị ý tưởng của bạn?

## HÌNH B-2

**Biểu mẫu tự đánh giá khả năng thuyết phục****Phần I: Đánh giá**

Hãy dùng biểu mẫu này để đánh giá khả năng thuyết phục của bạn. Với từng câu dưới đây, hãy chỉ ra câu mô tả bạn chính xác đến mức nào. "1" là "không đúng" và "5" là rất đúng. Nhớ trả lời dựa trên hành vi thực tế của bạn trong những tình huống thực sự nơi làm việc. Bằng cách đo, bạn sẽ có được bản đánh giá chính xác nhất về các kỹ năng của bạn.

| Lời tuyên bố  | Xếp loại   |   |   |   |          |
|---|------------|---|---|---|----------|
|   | Không đúng |   |   |   | Rất đúng |
| 1. Tôi chứng minh các phẩm chất của tôi một cách hợp lý trước khi cô thuyết phục.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 2. Khi thuyết phục, tôi đưa ra bằng chứng về việc trước đây mọi người đã tin tôi như thế nào.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 3. Tôi phân tích lợi ích và hành vi của người nghe để đánh giá phong cách ra quyết định và sự tiếp thu của họ.  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 4. Khi thuyết phục, tôi mô tả các lợi ích và những khía cạnh độc đáo trong ý tưởng của tôi.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 5. Tôi dùng phép ẩn dụ, phép loại suy và kể chuyện trong bài trình bày của tôi để nhấn mạnh những điểm chính.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 6. Tôi cố gắng giới hạn số chủ điểm trong bài thuyết trình sao không qua ba hoặc bốn nói đúng.  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 7. Tôi hỗ trợ lý lẽ của mình bằng những bằng chứng rất đáng tin cậy.  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 8. Khi nêu dữ kiện, số liệu và thông kê, tôi trình bày thông tin thành từng mục để rõ ràng và dễ nhớ.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 9. Tôi khuyến khích người nghe phản hồi để kích thích sự tư thuyết phục của chính họ.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 10. Tôi dùng các câu hỏi hùng biện để khuyến khích sự tư thuyết phục ở người nghe.  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 11. Tôi chủ động lắng nghe đối tượng thuyết phục và suy ngẫm về nội dung cũng như cảm xúc đằng sau những câu nói đó.  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 12. Tôi phân tích đối tượng của tôi trước khi thuyết phục để xác định chiến lược.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 13. Tôi điều chỉnh chiến lược thuyết phục, tài liệu và phương pháp của tôi cho phù hợp với những đối tượng khác nhau.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 14. Tôi thay đổi lựa chọn về phương tiện truyền thông tùy theo thông điệp mà tôi muốn chuyển tải.   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |
| 15. Tôi chủ động giúp đỡ những người khác để xây dựng sự tin tưởng và tin nhiệm vì biết rằng điều này có thể dẫn đến những mối quan hệ tốt đẹp cho tôi sau này. | 1          | 2 | 3 | 4 | 5        |

| Lời tuyên bố   | Xếp loại      |   |   |             |   |
|--|---------------|---|---|-------------|---|
|  | Không<br>đúng |   |   | Rất<br>đúng |   |
| 16. Tôi cố khuyến khích mọi người tận tâm với y tưởng được trình bày.  | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 17. Tôi chú tâm dùng quyền lực đến tư chức vụ hay vị trí quyền hạn mà tôi nắm giữ.   | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 18. Khi tôi xử lý thông tin danh riêng, tôi nhấn mạnh giá trị kho tìm với những người mà tôi đang thuyết phục.   | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 19. Khi tôi đề cập một điều gì đó, tôi nhấn mạnh rằng đó là tiêu chuẩn hay một phần của xu hướng phổ biến.   | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 20. Tôi tìm hiểu sản phẩm, con người và công ty mà đối tượng của tôi ngưỡng mộ.  | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 21. Tôi nhấn mạnh các điểm tương đồng giữa tôi và người mà tôi muốn thuyết phục.   | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 22. Khi có người chống đối ý kiến của tôi, tôi diễn giải và đặt câu hỏi để hiểu nguyên nhân phản đối và truyền đạt hiểu biết của tôi về mối quan tâm của người phản đối. | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 23. Tôi cố lập mối quan hệ và cảm giác tích cực với người mà tôi muốn thuyết phục.   | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 24. Khi dự đoán ý kiến của tôi sẽ gặp phải sự chống cự, tôi khai thác và tìm hiểu lý lẽ của người phản đối trước khi trình bày quan điểm của tôi.                        | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| 25. Tôi dùng lối nói khẳng định, quyết đoán và ngôn ngữ mềm dẻo giúp hai bên cùng thắng trong khi thuyết phục.   | 1             | 2 | 3 | 4           | 5 |
| <b>Điểm cho từng cột</b>   |               |   |   |             |   |

**Tổng số điểm**  
(Hãy tính số điểm của bạn bằng cách cộng các con số theo câu trả lời của bạn)

**Phần II: Tính điểm**

Hãy dùng bảng sau đây để diễn giải số điểm của bạn.

- 104-125 Tuyệt vời:** Bạn quả là nhà thuyết phục tại ba, rất am hiểu nghề thuật và khoa học thuyết phục.
- 78-103 Tốt:** Bạn là người thuyết phục hiệu quả cao trong nhiều lĩnh vực nhưng sẽ có lợi hơn nếu chọn lọc một số kỹ năng của bạn
- 51-77 Trung bình:** Bạn biết và sử dụng nhiều kỹ năng thuyết phục cơ bản. Tuy nhiên, bạn có thể thành công hơn bằng cách mở rộng các kỹ năng của mình.
- 25-50 Kém:** Bạn cần cố gắng hơn nữa về các kỹ năng thuyết phục của bạn để bắt đầu thay đổi hoặc củng cố thái độ, niềm tin và cách cư xử của người khác.

**PHỤ LỤC C***Các nguyên tắc chung  
để thực hiện phương pháp  
trực quan khi thuyết trình*

Công cụ trực quan là một phương tiện hỗ trợ quan trọng cho việc thuyết phục hiệu quả. Các hình ảnh trực quan chứa văn bản hoặc hình ảnh đã trở thành đặc điểm chuẩn mực của những cuộc thuyết trình này, vì vậy bạn cần nắm vững chúng.

Những chương trình phần mềm về xử lý hiệu ứng văn bản và hình ảnh như PowerPoint, Corel Presentations, Photoshop,... tạo điều kiện cho các nhà quản lý cải thiện các bài thuyết trình của mình nhờ các văn bản, sơ đồ, đồ thị bắt mắt. Các chương trình đó có phạm vi màu rộng lớn và các đặc điểm thiết kế như hiệu ứng ba chiều, nhiều lựa chọn về phông chữ, các bộ hình mẫu thẩm mỹ...

Khi được sử dụng phù hợp, những chương trình này có thể tạo nên hình ảnh trực quan truyền tải lượng thông tin lớn hơn với ít thời gian hơn là dùng các dụng cụ trực quan truyền thống. Hình ảnh công nghệ cao có thể làm nổi bật những thông tin chủ đạo và người theo dõi dễ nhớ thông tin hơn. Tuy nhiên, hạn chế của những công cụ hữu hiệu này là có thể làm rối rắm hoặc gây nhầm chán đối với khán giả, làm suy giảm tác động của toàn bộ bài phát biểu. Dưới đây là một vài quy tắc để tận dụng các phương pháp trực quan khi thuyết trình.

## QUY TẮC 1: KHÔNG QUÁ ĐỀ CAO VAI TRÒ CỦA HÌNH ẢNH ĐỐI VỚI THÔNG ĐIỆP CHÍNH

Bạn và những điều bạn cần trình bày nên luôn là tâm điểm của bài thuyết trình. Do đó, hình ảnh chỉ nên đóng vai trò hỗ trợ chứ không được giữ vị trí chủ đạo trong phần trọng tâm. Người thuyết trình có thể nắm bắt được quy tắc quan trọng này bằng cách thực hiện những chỉ dẫn sau:

- Đừng cố trình bày mọi vấn đề qua đèn chiếu
- Kiểm chế không đọc mọi thứ được chiếu cho khán giả nghe
- Tránh sử dụng những hình ảnh trực quan không cần thiết đối với bài thuyết trình

## QUY TẮC 2: SỬ DỤNG HÌNH ẢNH ĐƠN GIẢN

Một số người thuyết trình có thói quen làm rối phần trình bày qua đèn chiếu với văn bản rườm rà như trong ví dụ A. Những từ thêm thắt làm giảm giá trị thông điệp của người thuyết trình và làm khán giả phải lao tâm khổ tứ một cách không cần thiết để có thể nắm bắt được những ý chính.

Ví dụ A dày đặc chữ. Sẽ tốt hơn nếu nó được diễn đạt bằng lời nói. Trái lại, ví dụ B thu tóm được những ý chính mà không cần chi tiết bổ sung nào. Những ý chính này rất rõ ràng và dễ nhớ.

## *Ví dụ A (rối rắm): Những thách thức cho năm tới*

Trong năm tiếp theo doanh số bán hàng phải cao hơn. Hiện tại, chi phí bán hàng đã lên gần mức 20% so với lợi nhuận. Mức bình quân trong ngành công nghiệp này là 14%.

Trung bình, chúng ta có 15 ngày lưu kho các thành phẩm. Việc đầu tư tài chính và duy trì lượng hàng tồn đó rất tốn kém. Nếu như chúng ta dự đoán việc bán hàng tốt hơn thì chúng ta đã có thể giảm lượng hàng tồn kho đó - có thể chỉ còn 11 ngày. Điều này sẽ tiết kiệm cho công ty gần 50.000 USD mỗi năm.

Lực lượng lao động của công ty cần được đào tạo nhiều hơn nữa để có khả năng cạnh tranh. Chúng ta nên hướng đến mục tiêu dành bốn mươi giờ đào tạo nghề cho tất cả các nhân viên không chuyên và sáu mươi giờ cho nhân viên chuyên nghiệp.

## *Ví dụ B (đơn giản): Những thách thức cho năm tới*

- Hiệu quả bán hàng cao hơn
- Giảm lượng hàng thành phẩm tồn kho
- Tăng cường đào tạo nghề cho nhân viên

## **QUY TẮC 3: GIẢM THIỂU VIỆC SỬ DỤNG THIẾT BỊ HỖ TRỢ**

Những người tốn thời gian nghiên cứu để sử dụng thành thạo phần mềm thuyết trình thường bị cám dỗ dùng các phương pháp trình bày như đa màu, đa phong chữ và kiểu chữ, mức độ đậm nhạt.... Chớ bị rơi vào bẫy này. Chúng có thể làm sao nhãng sự chú ý đối với thông điệp của bạn. Hãy tự hỏi: "Mình có cần đến những hiệu ứng và hình mẫu nghệ thuật dày đặc quá đáng như thế hay không? Liều sử dụng một kiểu phong chữ có tốt hơn ba kiểu phong như mình đang sử dụng hay không?". Trong hầu hết trường hợp, việc sử dụng các phương pháp trực quan sẽ mang tính chuyên nghiệp hơn nếu bạn không quá lạm dụng chúng. Ở đây, tính đơn giản được đề cao.

## **QUY TẮC 4: TẠO HÌNH ẢNH LỚN VÀ DỄ ĐỌC**

Hình ảnh của bạn phải to và rõ sao cho bất kỳ ai trong phòng cũng đọc được - thậm chí cả những người ngồi hàng cuối. Nếu bạn tuân theo quy tắc 2 và 3, thì bây giờ bạn sẽ có nhiều chỗ trống trên mỗi trang chiếu để phóng to hình ảnh lên.

## **QUY TẮC 5: SỬ DỤNG ĐỒ THỊ ĐỂ THỂ HIỆN NỘI DUNG CHÍNH**

Hầu hết mọi người có thiên hướng quan sát bằng thị giác. Họ



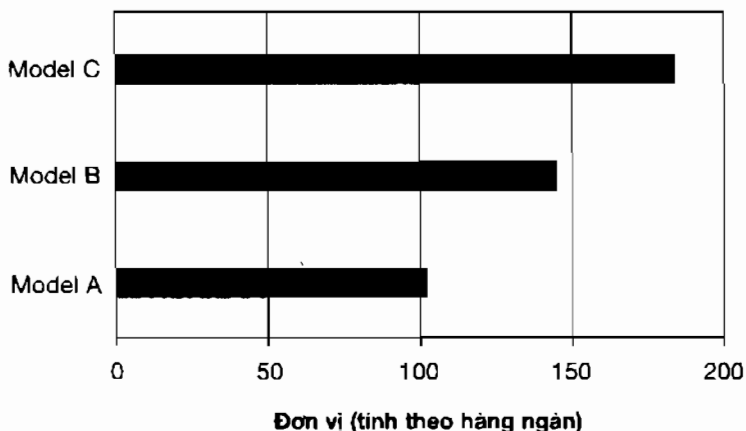
thu thập và xử lý thông tin tốt nhất khi thông tin ấy được thể hiện dưới dạng đồ thị.

Ví dụ: một người thuyết trình muốn nhấn mạnh một mẫu sản phẩm đã bán chạy hơn hai mẫu khác. Anh này chỉ đơn giản trình bày: *"Các kết quả khảo sát trong 12 tháng trước cho thấy mẫu sản phẩm C bán chạy hơn hai mẫu A và B"*. Anh cũng có thể đưa thông tin này vào một bản chiếu có câu sau: *"Mẫu sản phẩm C đã bán chạy hơn mẫu A và B trong suốt 12 tháng qua"*. Sau đó, người thuyết trình có thể đi sâu vào chi tiết con số bán hàng tương quan của ba mẫu hàng này.

Một phương án khác là anh có thể sử dụng hình ảnh đồ thị để biểu thị mối tương quan doanh số bán hàng của ba mẫu theo số đơn vị (hình C-1).

HÌNH C-1

### Trình bày doanh số bán hàng bằng đồ thị



Đề gây tác động mạnh nhất với khán giả, hãy dùng những đồ thị như hình C-1 để thể hiện những điểm chính của bài phát biểu. Nếu bạn tạo hình ảnh minh họa cho mọi thông tin, thì điểm cần nhấn mạnh sẽ bị lẫn trong mớ hồ lộn đó.

## QUY TẮC 6: SỬ DỤNG DẠNG ĐỒ THỊ PHÙ HỢP NHẤT

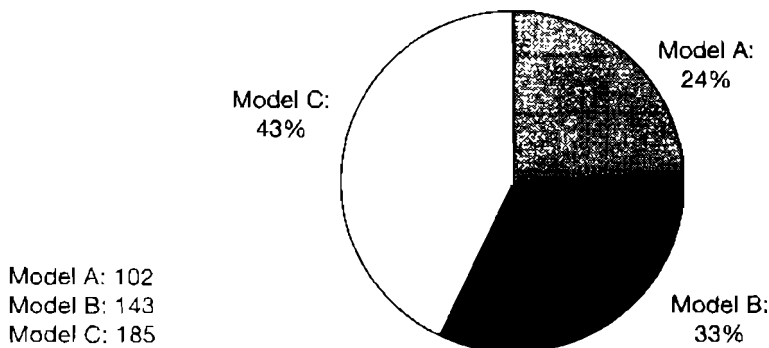
Hầu hết những chương trình phục vụ thuyết trình và hệ thống hỗ trợ bảng tính trên máy tính cho phép bạn tạo các biểu đồ hình tròn, biểu đồ cột, biểu đồ thanh, biểu đồ đường, biểu đồ đường chấm, v.v. Mỗi loại được sử dụng hiệu quả nhất cho từng loại dữ liệu nhất định.

### Biểu đồ hình tròn

Nếu bạn muốn thể hiện mức độ tác động của những nhân tố khác nhau đối với tổng thể, thì sử dụng biểu đồ tròn là thích hợp nhất. Vì vậy, nếu bạn muốn khán giả hiểu được những đóng góp của ba mẫu sản phẩm của công ty bạn đối với tổng doanh số bán hàng, biểu đồ tròn sẽ là sự lựa chọn tốt nhất (hình C-2). Mỗi sản phẩm được thể hiện bằng một lát cắt của toàn bộ hình tròn.

HÌNH C-2

**Dùng biểu đồ tròn để biểu thị kết quả của các phần trên tổng thể**



## Biểu đồ cột và thanh

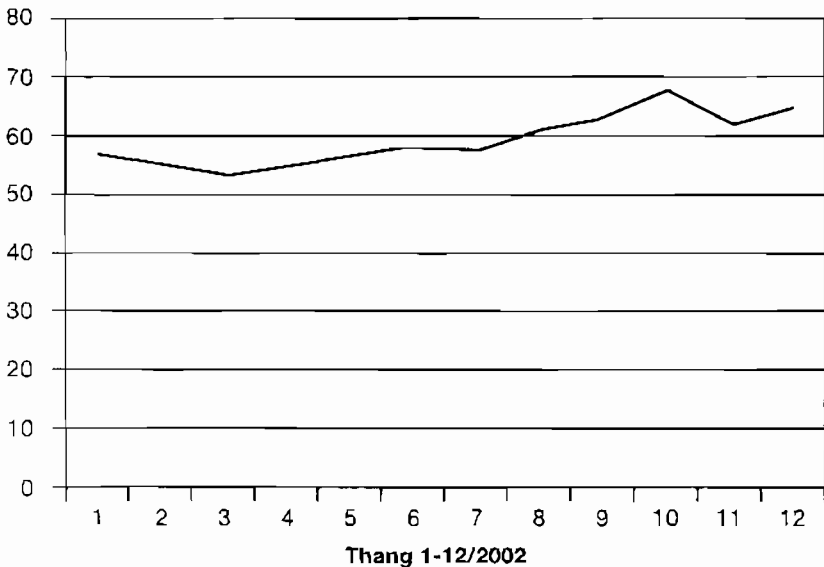
Khi muốn khán giả so sánh kết quả, bạn nên sử dụng biểu đồ cột và thanh như biểu đồ mẫu sản phẩm A, B, C trong hình C-1. Trong biểu đồ này, khán giả có thể thấy được cả mối tương quan về kết quả giữa ba mẫu sản phẩm khác nhau và doanh số bán thực của chúng. Biểu đồ tròn lại không làm được điều này.

## Biểu đồ đường

Biểu đồ đường được sử dụng khi muốn chỉ ra xu hướng phát triển. Trong hình C-3, chúng ta nhận ra sự thay đổi trong giá cổ phiếu của Công ty XYZ theo thời gian từ tháng 1 đến tháng 12 năm 2002. Nếu chúng ta so sánh xu hướng giá của công ty này với của đối thủ, chúng ta có thể dễ dàng biểu thị chúng trên cùng một đồ thị.

HÌNH C-3

**Dùng biểu đồ đường để biểu thị sự thay đổi theo thời gian**

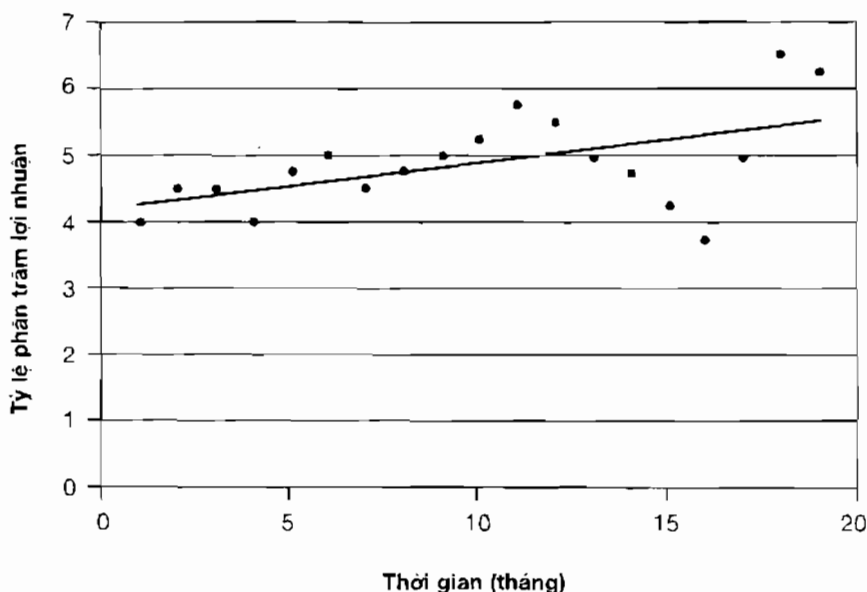


## Biểu đồ đường chấm

Biểu đồ này biểu diễn một đường thẳng xuyên qua những chấm thông số nằm rải rác. Nó đặc biệt có giá trị trong trường hợp bạn muốn thể hiện nhiều điểm dữ liệu cho một biến số cụ thể nào đó, ví dụ như doanh số bán hàng từ 50 chi nhánh của từng tháng trong một năm. Hình C-4 thể hiện các điểm dữ liệu dọc theo trục x (thời gian) và trục y (lợi nhuận). Trong hình này, chúng ta vẽ một đường dựa trên phép hồi quy tuyến tính thống kê để đối với lợi nhuận bán hàng qua 18 tháng. Nhìn vào hướng của đường thẳng, chúng ta thấy lợi nhuận tăng dần mặc dù tỷ lệ phần trăm lợi nhuận hàng tháng nằm rải rác xung quanh.

HÌNH C-4

**Dùng biểu đồ đường để biểu thị sự thay đổi theo thời gian**



## QUY TẮC 7: ĐẶT TÊN CHO NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CHÍNH CỦA ĐỒ THỊ

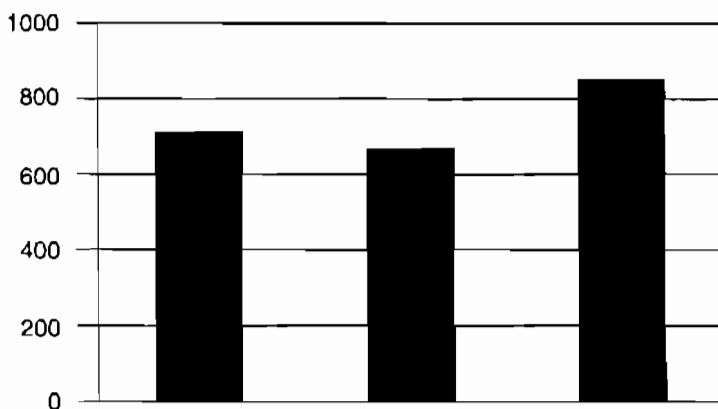
Cần đảm bảo rằng khán giả sẽ hiểu ngay những gì mà số liệu trong các biểu đồ của bạn thể hiện. Ví dụ, trong biểu đồ đầu tiên của hình C-5, chúng ta thấy số liệu của một công ty cụ thể. Tuy nhiên, mỗi cột thể hiện điều gì? Khiếu nại tính theo mỗi nhân viên bán hàng? Tổng lợi nhuận bán hàng? Lợi nhuận bán hàng khu vực? Lợi nhuận một quý hay một tháng? Các giá trị thể hiện trên cột dọc tính theo đơn vị USD hay nghìn USD? Hay chúng được tính bằng đồng euro?

Bây giờ chúng ta hãy xem biểu đồ cùng loại ở hình C-5 có tên rõ ràng hơn. Chúng ta có thể thấy mỗi cột thể hiện giá trị bán hàng của Công ty Acme tính theo đơn vị nghìn USD trong ba tháng đầu năm 2003.

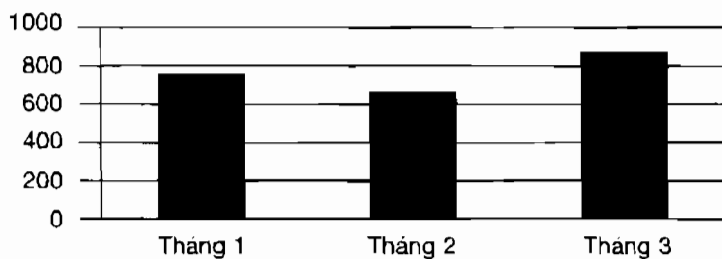
Nhờ những phần mềm đồ họa sẵn có, việc chuẩn bị minh họa bằng hình ảnh cho bài thuyết trình ngày càng trở nên đơn giản. Tuân theo bảy quy tắc sử dụng đồ họa trên đây, bài thuyết trình của bạn sẽ mang tính chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

HÌNH C-5

**Biểu đồ có tên giúp làm rõ dữ liệu**



**Quý 1 năm 2003**



**CẨM NANG  
KINH DOANH  
HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS**

**QUYỀN LỰC,  
TẦM ẢNH HƯỞNG  
VÀ SỨC THUYẾT PHỤC**

Power, Influence,  
and Persuasion

FIRST NEWS

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

*Biên tập :* Hoàng Việt

*Trình bày :* Công Bằng

*Sửa bản in :* Nguyễn Bình

*Thực hiện :* First News - Tri Việt

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

---

In lần thứ 1. Số lượng 5.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đới Cung, Q.11, TP.HCM). QĐXB số 125-2006/CXB/07-14/TIITPHCM ngày 20/2/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.

CẨM NANG  
KINH DOANH  
**HARVARD**  
BUSINESS  
ESSENTIALS

# Quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục

POWER, INFLUENCE AND PERSUASION

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

*Quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục là những khái niệm quan trọng và giữ vai trò quyết định trong công tác quản lý. Cuốn sách đưa ra những lời khuyên thiết thực và hữu ích giúp bạn áp dụng hiệu quả những khái niệm này trong quá trình thực hiện công việc:*

- Tối đa hóa khả năng lãnh đạo, uy tín và tầm ảnh hưởng
- Cách giao phó và phân quyền hiệu quả
- Định hướng mục tiêu tổng thể cho tổ chức
- Các phong cách lãnh đạo ấn tượng và hiệu quả
- Khía cạnh đạo đức trong quyền lực, tầm ảnh hưởng và sức thuyết phục



Xây dựng nhóm  
làm việc hiệu quả



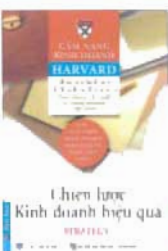
Quản lý dự án  
lớn và nhỏ



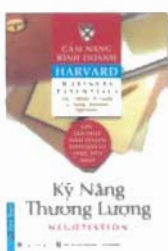
Các kỹ năng  
tiếp thị hiệu quả



Huấn luyện  
và đào tạo



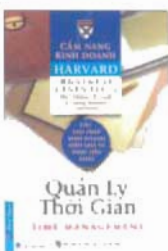
Chiến lược  
kinh doanh hiệu quả



Kỹ Năng  
Thương Lượng



Quản lý Sự Thay Đổi  
và Chuyển Tiếp



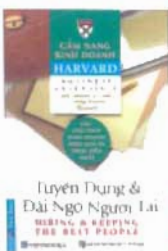
Quản Lý  
Thời Gian



Quản lý  
hiệu suất làm việc  
của nhân viên



Quản lý  
tinh Sàng tạo  
& Đổi mới



Tuyển Dụng &  
Đào Ngo Ngươn Lai



Quản Lý  
Khủng Hoảng



Giao Tiếp  
Thương Mại



Tại định danh cho  
người quản lý

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Trí Việt**

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh  
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)  
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH NIÊN GIẢM VIỆT NAM - VIETBOOKS

304/91 Hồ Văn Huê, Phường 9, Quận Phú Nhuận, Tp. HCM - Tel: (08) 8420899  
Fax: (84.8) 8477477 - Email: [vietbooks@hcm.vnn.vn](mailto:vietbooks@hcm.vnn.vn) - Website: [www.vietbooks.com.vn](http://www.vietbooks.com.vn)

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD  
QUYỀN LỰC, TẦM ẢNH HƯỞNG...



8 935086 805688

GIÁ: 42.000 ĐỒNG

1114 477