

E1.712

NGHỆ THUẬT BIẾN CẢM XÚC THÀNH
TRỢ THỦ ĐẮC LỰC, THAY VÌ LÀ KÉ THÙ CỦA BẠN
EQ APPLIED



TRÍ THÔNG MINH XÚC CẢM TRONG CÔNG VIỆC

NGHỆ THUẬT LÀM CHỦ CẢM XÚC ĐỂ
NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ

JUSTIN BARISO

Lương Huỳnh Trọng Nghĩa dịch

"Một cuốn sách khiến người đọc không thể rời mắt, giúp bạn thấu hiểu
về hành vi cảm xúc và làm thế nào để ứng dụng những

bài học này vào công việc."

- Tiến sĩ Henrie Weisinger -

HUBT

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

1988
BOOKS®
NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

JUSTIN BARISO

EQ

TRÍ THÔNG MINH XÚC CẢM

E1

712

10

2019

CẢM

1988
BOOKS

NGHỆ THUẬT BIẾN CẢM XÚC THÀNH
TRỢ THỦ ĐẮC LỰC, THAY VÌ LÀ KẼ THÙ CỦA BẠN

EQ APPLIED



TRÍ THÔNG MINH XÚC CẢM TRONG CÔNG VIỆC

NGHỆ THUẬT LÀM CHỦ CẢM XÚC ĐỂ
NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ

JUSTIN BARISO

Lương Huỳnh Trọng Nghĩa dịch

"Một cuốn sách khiến người đọc không thể rời mắt, giúp bạn thấu hiểu
về hành vi cảm xúc và làm thế nào để ứng dụng những
bài học này vào công việc."

- Tiến sĩ Hendrie Weisinger -

1988
BOOKS
HUBT

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

*Dành tặng Dominika, Jonah và Lily - những người đã
dạy tôi nhiều hơn cả triệu cuốn sách*





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

MỤC LỤC

Lời khen tặng dành cho EQ - Trí thông minh
xúc cảm trong công việc 9

Lời giới thiệu 15

Chương 1 Từ lý thuyết đến thực hành 23

Chương 2 Trong tầm kiểm soát 43

Chương 3 Thiết lập thói quen 77

Chương 4 Viên kim cương thô 103

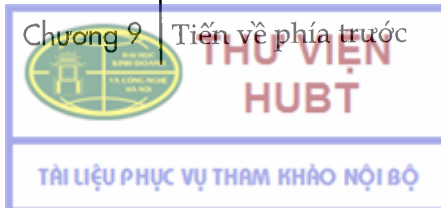
Chương 5 Sự thật về đồng cảm 131

Chương 6 Sức mạnh của tầm ảnh hưởng 171

Chương 7 Xây dựng cầu nối 203

Chương 8 Góc khuất cảm xúc 241

Chương 9 Tiến về phía trước 279



Lời kết	285
Phụ lục	289
Mười lời khuyên về Trí tuệ xúc cảm	289
Lời cảm ơn	295
Chú thích	305
Tài liệu tham khảo	319
Thông tin liên hệ	333

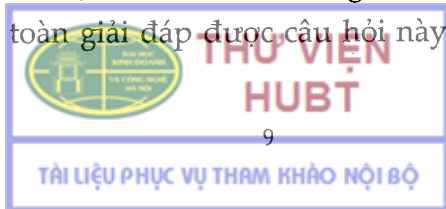


LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO EQ - TRÍ THÔNG MINH XÚC CẢM TRONG CÔNG VIỆC

“EQ - Trí thông minh xúc cảm trong công việc là cuốn sách được nghiên cứu kỹ lưỡng với nhiều câu chuyện hấp dẫn rất đáng để đọc. Nó là tài sản vô giá cho những công ty đang tìm kiếm sự thấu hiểu về khả năng lãnh đạo và quản lý, đồng thời giúp cải thiện toàn bộ văn hóa doanh nghiệp.”

MARSHALL GOLDSMITH, nhà tư duy lãnh đạo nổi tiếng và tác giả của hai cuốn sách bán chạy nhất, *Triggers* (tạm dịch: Công tắc cuộc sống) và *What Got You Here Won't Get You There* (tạm dịch: Thành công hôm nay chưa chắc thành đạt ngày mai)

“Trí tuệ xúc cảm thật sự là gì? Justin Bariso đã hoàn toàn giải đáp được câu hỏi này trong EQ -



Trí thông minh xúc cảm trong công việc. Với cái nhìn mới mẻ, tác giả cho chúng ta thấy một khía cạnh khác của Trí tuệ xúc cảm cũng như hướng dẫn cho độc giả cách tự phát triển nó từng bước một. Đây là quyển sách nhất định phải đọc.”

REBECCA JARVIS, nữ nhà báo đoạt giải Emmy và người dẫn chương trình *No Limits with Rebecca Jarvis*

“Nhờ sự cân bằng hoàn hảo giữa việc nghiên cứu chuyên sâu, giải thích đơn giản và lối kể chuyện hấp dẫn, *EQ - Trí thông minh xúc cảm trong công việc* là một cuốn sách mới, đáng đọc về đề tài phát triển Trí tuệ xúc cảm. Dù bạn là CEO, quản lý cấp trung, nhân viên mới hay bất kỳ vị trí nào khác, bạn cũng sẽ học được rất nhiều điều từ quyển sách này.”

J.T. O' DONNELL, nhà sáng lập và CEO của Work It Daily

“*EQ - Trí thông minh xúc cảm trong công việc* là cuốn sách gây chú ý với rất nhiều thông tin uyên bác và thực tế. Dù đây là cuốn sách đầu



THƯ VIỆN
HUBT

tiên hay cuốn sách thứ năm bạn đọc về Trí tuệ xúc cảm, bạn cũng sẽ khai phá được những nhận thức mới mẻ, thôi thúc hành động mà bạn có thể áp dụng từ hôm nay.”

KEVIN KRUSE, nhà sáng lập và CEO của LeadX và tác giả cuốn sách *Employee Engagement 2.0* (tạm dịch: Dẫn thân của nhân viên 2.0)

“EQ - Trí thông minh xúc cảm trong công việc là ‘kim chỉ nam’ của trí thông minh cảm xúc, là cẩm nang hướng dẫn đầy hữu ích và kích thích tư duy để bạn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn, một con người tốt hơn.”

JEFF HADEN, tác giả cuốn sách *The Motivation Myth* (tạm dịch: Những nhầm tưởng về động lực)

“Quan điểm gây chú ý của Justin Bariso về Trí tuệ xúc cảm sẽ khiến bạn phải suy nghĩ lại hoàn toàn về cách bản thân đưa ra quyết định. Trong suốt sự nghiệp, tôi là một phụ nữ đã làm việc trong ngành công nghiệp có lượng nam giới áp đảo. Đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ, phụ nữ thường bị mang tiếng là ‘quá nhạy cảm’. EQ - Trí



THƯ VIỆN
HUBT

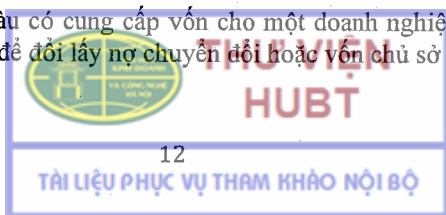
thông minh xúc cảm trong công việc nhấn mạnh rằng chìa khóa để thành công không phải là gạt bỏ cảm xúc trong mọi trường hợp. Mà thay vì thế, ta cần xử lý những cảm xúc đó sao cho ta có thể tự hào về bản thân mình, nhờ vậy tạo nên những kết quả tuyệt vời.”

MANDY ANTONIACCI, doanh nhân, diễn giả TED và nhà đầu tư “thiên thần”¹

“Hầu hết những cuốn sách về trí thông minh cảm xúc đều được viết mà không có đủ trí thông minh cảm xúc. Tuy nhiên, trong *EQ - Trí thông minh xúc cảm trong công việc*, Justin Bariso đã dừng lại để tìm hiểu về cách bạn học hỏi, cảm nhận và mong muốn được trò chuyện. Thậm chí bạn sẽ biết thêm nhiều hơn những gì bạn nghĩ mình đã học được.”

CHRIS MATYSZCZYK, chủ tịch của Howard Raucous LLC, người viết bài cho mục *Technically Incorrect* của CNET và *Absurdly Driven* của Inc.

¹ Là cá nhân giàu có cung cấp vốn cho một doanh nghiệp khởi nghiệp, thường để đổi lấy nợ chuyên đổi hoặc vốn chủ sở hữu.



“Tôi đã thu được rất nhiều bài học thực tế từ EQ - Trí thông minh xúc cảm trong công việc, như tiếp thu được nhiều hơn từ các lời góp ý, học cách trở nên thuyết phục hơn một cách tích cực, học cách kiểm soát cảm xúc tốt hơn và tôi chắc chắn rằng bạn cũng sẽ cảm thấy như vậy. Đó là cách tiếp cận Trí tuệ xúc cảm thực tế mà chúng ta đều mong chờ.”

JEREMY GOLDMAN, nhà sáng lập Firebrand Group, tác giả cuốn sách *Going Social* (tạm dịch: Sử dụng mạng xã hội) và *Getting To Like* (tạm dịch: Để được yêu thích)

“Trong EQ - Trí thông minh xúc cảm trong công việc, Justin Bariso cho thấy quan điểm thú vị rằng tại sao Trí tuệ xúc cảm ngày nay lại quan trọng hơn bao giờ hết. Những quan điểm của anh ấy về cách ứng xử sẽ giúp bạn hiểu được người khác - cũng như bản thân mình.”

SALLY HOGSHEAD, tác giả bán chạy của *New York Times* với các tác phẩm *Fascinate* (tạm dịch: Mê hoặc) và *How The World Sees You* (tạm dịch: Cách thế giới nhìn nhận bạn)



THƯ VIỆN
HUBT

“Hiểu được vai trò của cảm xúc trong công việc và kiểm soát chúng một cách khôn khéo chính là chìa khóa dẫn tới sự thành công của doanh nghiệp. Cuốn sách tuyệt vời này đã giải thích căn nguyên của việc đó và trình bày chính xác cách thực hiện.”

ALEXANDER KJERULF, Giám đốc Quản lý Hạnh phúc
(Chief Happiness Officer) của công ty Woohoo

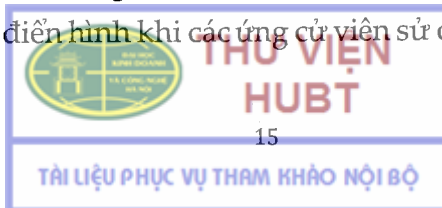


LỜI GIỚI THIỆU

Năm 1995, nhà tâm lý học và phóng viên khoa học Daniel Goleman đã xuất bản cuốn sách giới thiệu cho mọi người những khái niệm sơ khai về Trí tuệ xúc cảm. Ý tưởng của sách đề cập đến khả năng thấu hiểu và điều chỉnh cảm xúc sẽ tạo ra nhiều cơ hội thành công cho chúng ta. Khái niệm này nhanh chóng trở nên phổ biến và gây ảnh hưởng lớn đến cách mọi người tư duy về cảm xúc và hành vi ứng xử.

Hơn 20 năm kể từ khi Goleman phát hành cuốn sách, thế giới đã thay đổi đáng kể và nhu cầu về Trí tuệ xúc cảm đang ngày một tăng.

Hoạt động của các đảng phái chính trị là một ví dụ điển hình khi các ứng cử viên sử dụng những



cảm xúc giận dữ và sợ hãi để làm “vũ khí thuyết phục hàng loạt”. Những người quan tâm chính sự sẽ nhanh chóng đánh giá “người khác” là những kẻ ngốc hết thuốc chữa qua những cuộc tranh luận sôi nổi và lập luận công kích cá nhân. Tất cả đều nhằm mục đích trao đổi bình đẳng và khách quan nhưng thật sự là không thể.

Chiến tranh, toàn cầu hóa và đô thị hóa ngày càng kéo mọi người từ các quốc gia, chủng tộc, văn hóa khác biệt tiến lại gần nhau. Người giàu và kẻ nghèo trở thành hàng xóm của nhau trong các thành phố đông dân. Ở một số nước, người ta xây dựng các trại tị nạn xung quanh khu dân cư kiên cố. Nhưng sự xa lạ khiến nỗi sợ sinh sôi và những khác biệt sẽ khiến mọi người hoài nghi và lo lắng.

Internet cho chúng ta lượng thông tin khổng lồ chỉ sau mỗi cú nhấp chuột. Nhưng khi tin tức truyền đi với tốc độ ánh sáng thì rất khó để chọn lọc sự thật trong những điều hư cấu. Kết quả là thời đại sau-sự-thật bắt đầu, đó là lúc những cảm xúc và niềm tin cá nhân còn có ảnh hưởng hơn các sự thật khách quan.

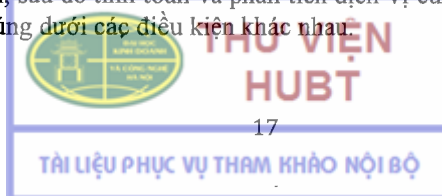


THƯ VIỆN
HUBT

Sự phát triển của điện thoại thông minh và thiết bị di động đã thay thế những khoảnh khắc tự quan sát và tự soi chiếu bản thân bằng loạt hành động đọc và trả lời các tin nhắn, tìm kiếm tin tức trên mạng xã hội hoặc đơn giản là tra cứu Internet - tất cả những hành động này đều được thúc đẩy bởi cảm xúc lo lắng, chán nản và sợ bỏ lỡ điều gì đó. Thế nên bất cứ khi nào thực sự tiếp xúc với người khác, chúng ta đều có xu hướng chia sẻ cảm xúc quá mức và thấy hối tiếc ngay lập tức vì những suy nghĩ, lời nói gây tổn thương.

Sự lệ thuộc Pavlov¹ trước các thiết bị công nghệ sẽ dần phá hủy khả năng tự chủ cảm xúc và tự suy nghĩ của bản thân. Những trang web chúng ta thường sử dụng đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo nên cảm xúc. Những câu chuyện, tin tức, video chúng ta đọc hay xem đều tác động đến tâm trạng và suy nghĩ, dần dần hình thành nên những quan điểm và ý thức cá nhân mà thậm chí chúng ta không nhận thấy được.

¹ Được gọi là “phản xạ có điều kiện” do Ivan Pavlov chứng minh vào thập niên 1890. Ông nghiên cứu chức năng dạ dày của loài chó bằng cách quan sát sự tiết dịch vị khi phát hiện tín hiệu có thức ăn, sau đó tính toán và phân tích dịch vị cũng như phản xạ của chúng dưới các điều kiện khác nhau.



Chúng ta biết rằng thế giới ngày càng phát triển thì chúng ta cũng cần phải hiểu về Trí tuệ xúc cảm.

Khi thuật ngữ này lần đầu được đề xuất, nhiều người cho rằng Trí tuệ xúc cảm vốn mang tính đạo đức. Phe thuận ý liền cố tung hô nó như một cách giải quyết triệt để các vấn đề khác nhau, từ việc học sinh bị bắt nạt ở trường đến tình trạng nhân viên làm việc không tốt. Rõ ràng, người ta có thể sử dụng Trí tuệ xúc cảm giống như trí tuệ truyền thống cho cả hai mục đích đạo đức và phi đạo đức. Chẳng hạn, các nhà nghiên cứu đã chứng minh rằng một số người có mức Trí tuệ xúc cảm cao thường lợi dụng các kỹ năng của mình nhằm gây ảnh hưởng xấu hoặc muốn thao túng người khác.

Nhưng việc tự xây dựng Trí tuệ xúc cảm có thể giúp bạn xác định và đối phó với những mối nguy. Bằng việc trau dồi kiến thức về cảm xúc và cách chúng hoạt động, bạn có thể hiểu rõ bản thân cũng như những lý do đằng sau mỗi quyết định của mình. Điều này sẽ giúp bạn có kế hoạch tổng thể để chủ động điều chỉnh các phản ứng cảm xúc, tránh nói và làm những việc sau này khiến bạn



THƯ VIỆN
HUBT

thân hối tiếc cũng như thúc đẩy bạn hành động khi cần thiết. Cuối cùng, bạn sẽ học được cách sử dụng cảm xúc để giúp đỡ người khác, tạo ra các mối quan hệ ý nghĩa và sâu sắc hơn trong mỗi giai đoạn cuộc đời.

Đó mới là một vài lý do vì sao ngày nay chúng ta cần Trí tuệ cảm xúc hơn bao giờ hết.

Để đi sâu vào chủ đề này, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu những câu hỏi dưới đây:

- Làm thế nào để biến nguồn cảm xúc tiêu cực trở nên hữu ích?
- Làm thế nào để đặt câu hỏi chính xác và mở rộng vốn từ cảm xúc giúp bạn thấu hiểu bản thân tốt hơn?
- Tại sao phát triển khả năng tự kiểm soát lại khó đến vậy? Làm thế nào để cải thiện điều này?
- Làm thế nào để hiểu được cách não bộ hoạt động nhằm giúp bạn xây dựng thói quen cảm xúc?
- Bạn đón nhận ý kiến tích cực và tiêu cực

như thế nào?



**THƯ VIỆN
HUBT**

19

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

- Làm thế nào để góp ý có ích cho người khác?
- Sự đồng cảm sẽ mang lại lợi ích gì và nó cũng có thể khiến bạn tổn thương ra sao?
- Làm thế nào để tạo sức thuyết phục và tác động tích cực đến người khác?
- Trí tuệ xúc cảm giúp bạn xây dựng và duy trì những mối quan hệ ý nghĩa và sâu sắc như thế nào?
- Làm thế nào để bảo vệ mình khỏi những người lợi dụng các nguyên tắc thuyết phục và ảnh hưởng để gây tổn hại và thao túng bạn cũng như người khác?

Tôi sẽ kết hợp phương pháp nghiên cứu chuyên sâu và chia sẻ những câu chuyện thực tế để đưa ra câu trả lời thiết thực. Tôi cũng sẽ chia sẻ kinh nghiệm cá nhân, lý giải Trí tuệ xúc cảm đã dạy tôi cách lãnh đạo và học hỏi ra sao. Chính khả năng thấu hiểu và chạm tới mọi người về mặt xúc cảm đã giúp tôi theo đuổi vợ mình và trở thành người chồng, ông bố tuyệt vời hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, tôi cũng sẽ nêu rõ các rủi ro phải đối mặt trong suốt quá trình đó và giải thích vì sao cần rèn luyện để nâng cao và ứng dụng chỉ số Trí



THƯ VIỆN
HUBT

tuệ xúc cảm EQ - mảnh ghép của trò xếp hình. Nó sẽ giúp bạn trở thành phiên bản tốt nhất của chính bạn.

Mục tiêu sau cùng rất đơn giản: Tôi muốn bạn học được cách khiến cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại bạn.



**THƯ VIỆN
HUBT**

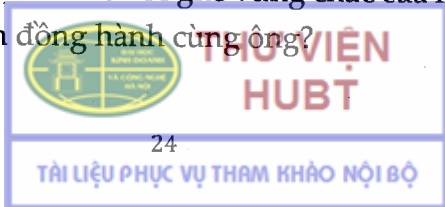
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 1997, Steve Jobs quay trở lại Apple, công ty ông đồng sáng lập và tiếp tục tạo ra một trong những biến chuyển đáng kể nhất trong lịch sử công nghệ. Ông đưa Apple ra khỏi bờ vực phá sản, giúp nó trở thành công ty sáng giá nhất hành tinh.

Sự thành công này càng ấn tượng hơn khi chúng ta biết rằng 12 năm trước Jobs bị đẩy ra khỏi công ty mà mình từng là một thành viên sáng lập.

Ông nổi tiếng nhờ sự tài giỏi và năng lực truyền cảm hứng nhưng cũng là tuýp người kiêu ngạo, bốc đồng và nóng nảy. Tình cảnh trở nên khó khăn hơn giữa ông và ban giám đốc của Apple khi họ dồn nhiều nhiệm vụ cho ông và khiến ông gần như kiệt sức. Jobs cảm thấy bị phản bội nên đã rời khỏi công ty và bắt đầu dự án công ty khởi nghiệp NeXT.

Đáng chú ý là nhiều nhân viên cấp cao của Apple đã theo ông sang công ty mới. Thời điểm này, Jobs - tỷ phú 31 tuổi cảm thấy tự mãn và luôn được người khác động viên rằng ông đã làm đúng. Ông rất nghiêm khắc, thích đòi hỏi và đòi hỏi nhiều hơn nữa. Vậy tại sao những nhân viên ưu tú nhất lại rời bỏ chiếc ghế vững chắc của mình để chấp nhận đồng hành cùng ông?



Andy Cunningham¹ sẽ cho chúng ta lời gợi ý. Chính cô đã giúp khởi động Marcintosh² khi còn làm việc ở bộ phận Quan hệ công chúng của Apple và vẫn tiếp tục cộng tác với Jobs tại NeXT và Pixar. Tôi nói chuyện với Cunningham và hiểu rằng cô trân trọng thời gian làm việc với người sếp danh tiếng của mình.

“Năm năm tôi làm việc không ngừng với Steve quả là một điều phi thường”, cô chia sẻ. “Những gì người ngoài nhìn thấy - qua những bài phỏng vấn và phát biểu truyền cảm hứng – cũng chính là bản chất của anh ấy. Dù anh ấy có nghiêm khắc thì tôi vẫn cảm thấy vinh hạnh khi được làm việc cùng anh. Những điều tuyệt vời trong cuộc sống luôn cần sự hy sinh và sự đánh đổi sẽ khiến mọi thứ trở nên đáng giá.

Steve đã khiến tôi trải qua nhiều cung bậc cảm xúc từ kinh ngạc, giận dữ đến hài lòng. Anh ấy đưa tôi đến những nơi mà tôi chưa từng nghĩ mình sẽ đặt chân tới.”

¹ Nữ doanh nhân người Mỹ, chuyên gia tiếp thị và truyền thông chiến lược.

² Dòng sản phẩm máy tính cá nhân được thiết kế, phát triển và đưa ra thị trường bởi Apple.



Nếu bạn từng thấy Jobs giới thiệu một sản phẩm gây tiếng vang thì bạn đã được chứng kiến khả năng của ông thông qua hành động thực tế. Jobs biết cách lấy cảm tình của khách hàng. Họ muốn các sản phẩm của Apple bởi vì chúng khiến họ có cảm xúc.

Tuy nhiên, các nhà phê bình cho rằng Jobs đã đạt được thành công bất chấp khả năng kiểm soát cảm xúc yếu kém của ông.

Vậy liệu Steve Jobs có Trí tuệ xúc cảm hay không?

Trước khi trả lời câu hỏi này, chúng ta cần hiểu khái niệm cốt lõi của Trí tuệ xúc cảm.

ĐỊNH NGHĨA TRÍ TUỆ XÚC CẢM

Trước khi Daniel Goleman xuất bản cuốn sách *Emotional Intelligence* (tạm dịch: Trí tuệ xúc cảm) vào năm 1995, cũng đã có một số ít người từng nghe đến thuật ngữ này. Trong giới học thuật, nó vẫn là khái niệm mới - hai nhà tâm lý học John D. Mayer và Peter Salovey đưa ra giả thuyết rằng tương tự với việc con người sở hữu nhiều loại năng lực trí tuệ, họ cũng có các kỹ năng cảm xúc đa dạng ảnh hưởng đến suy nghĩ và hành động của mình.



THƯ VIỆN
HUBT

Nhưng tất cả mọi thứ đều thay đổi khi tạp chí *TIME* nhấn mạnh khái niệm này trên trang bìa vào ngày 2 tháng 10 năm 1995 bằng tiêu đề in đậm và nổi bật: **“EQ của bạn là gì?”**

Emotional Intelligence lọt vào danh sách những cuốn sách bán chạy nhất của *New York Times* suốt một năm rưỡi và được dịch sang 40 ngôn ngữ. *Harvard Business Review* mô tả khái niệm này như “cuộc cách mạng” và “phá vỡ khuôn mẫu”. Sự phát triển đột ngột đã khiến nhiều người phải suy xét lại quan điểm của mình về hành vi trí tuệ và cảm xúc. Tuy nhiên, dù vào thời điểm đó thuật ngữ “Trí tuệ xúc cảm” vẫn còn khá mới, ý tưởng về nó đã được hình thành từ lâu.

Suốt nhiều thế kỷ, các nhà lãnh đạo và triết gia đã khuyên những người ủng hộ mình nên để ý tới cách cảm xúc tác động đến hành vi. Vào đầu những năm 1980, nhà tâm lý học lừng danh Howard Gardner đã đưa ra lý thuyết rằng trí tuệ không chỉ bao gồm một khả năng chung chung duy nhất, mà con người sở hữu nhiều loại “trí tuệ”, người này có thể vượt trội hơn người khác về mặt nào đó. Các trí tuệ này bao gồm khả năng thấu hiểu cảm xúc của chính mình, vai trò của chúng



THƯ VIỆN
HUBT

trong cách ứng xử (trí tuệ nội tâm) cũng như khả năng thông hiểu hành vi cảm xúc của người khác (trí tuệ tương tác).

Tuy vậy, Goleman, Mayer, Salovey và những người khác lại giúp chúng ta thấu hiểu hơn về cảm xúc. Khi lĩnh vực nghiên cứu Trí tuệ xúc cảm phát triển, các nhà khoa học bắt đầu tìm tòi và nghiên cứu sâu hơn để mang những hiểu biết mới mẻ đến với thế giới.

Vậy chúng ta nên định nghĩa Trí tuệ xúc cảm như thế nào? Trong bài báo gốc của mình, Mayer và Salovey mô tả như sau:

Trí tuệ xúc cảm là khả năng kiểm soát cảm giác và cảm xúc của bản thân cũng như người khác, phân biệt được các loại cảm xúc và sử dụng chúng để điều chỉnh suy nghĩ và hành động của mình.

Theo định nghĩa, Trí tuệ xúc cảm thật sự nhấn mạnh đến việc áp dụng vào thực tiễn. Nó không đơn thuần là kiến thức về cảm xúc và cách chúng hoạt động mà là khả năng vận dụng nguồn thông tin để điều chỉnh hành vi và các mối quan hệ cá nhân nhằm đạt kết quả mong muốn.



TRƯỜNG VIỆN
HUBT

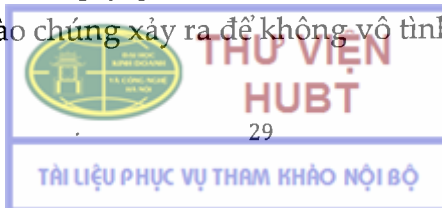
Nói đơn giản: Trí tuệ xúc cảm là khả năng khiến cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại bạn.

Trong thực tế cuộc sống thì điều đó có nghĩa là gì?

Giả sử trong cuộc trò chuyện, bạn không thấy hài lòng nhưng phải giữ thái độ hòa nhã, rồi đột nhiên bạn bắt đầu tranh luận hết sức căng thẳng. Ngay khi nhận ra tình cảnh trở nên xấu đi, bạn liền cố gắng kiểm soát cảm xúc của mình. Thậm chí bạn tự ngăn bản thân đừng nói và làm những điều có thể gây tiếc nuối sau này.

Hoặc nếu bạn thấy đối phương nói năng và hành xử kỳ lạ, dù họ đang biểu hiện cảm xúc thái quá thì bạn vẫn giữ bình tĩnh. Sau đó bạn cố gắng giải quyết tình hình bằng cách từ từ chuyển sang chủ đề khác. Nếu thấy phải tiếp tục cuộc trao đổi, bạn sẽ chờ đối phương ổn định lại trạng thái, trong khi đó bạn vẫn suy nghĩ cẩn thận cách tiếp cận vấn đề ổn thỏa nhất.

Trọng tâm của những ví dụ này không phải là khuyên bạn nên lảng tránh mọi xung đột hay tranh luận gay gắt, mà bạn cần học cách xác định khi nào chúng xảy ra để không vô tình chạm trán



cũng như giải quyết chúng theo hướng tiêu cực. Trí tuệ xúc cảm cũng liên quan đến việc thấu hiểu những suy nghĩ và cảm xúc từ góc nhìn của người khác, nhờ vậy trước khi bạn nêu lên quan điểm của mình, bạn cũng sẽ không bị đối phương phản bác.

Nhưng chúng ta chỉ mới chạm đến bề nổi mà thôi.

Trí tuệ xúc cảm là khả năng
khiến cảm xúc trợ giúp thay vì
chống lại bạn.

BỐN KHẢ NĂNG CỦA TRÍ TUỆ XÚC CẢM

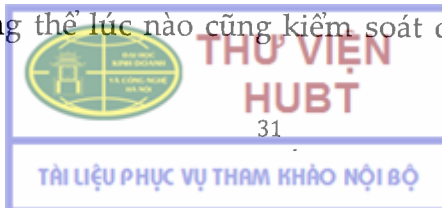
Để hiểu được ý nghĩa toàn diện của Trí tuệ xúc cảm, tôi sẽ chia chúng ra thành bốn loại khả năng tổng quát.

Tự nhận thức là khả năng phân biệt, thấu hiểu được cảm xúc và tác động của chúng đến bản thân. Điều này nghĩa là bạn nhận ra được cách cảm xúc tác động đến suy nghĩ và hành động (và ngược lại), cũng như cảm xúc đã hỗ trợ hay cản trở bạn tiến đến mục tiêu như thế nào.

Tự nhận thức bao gồm khả năng nhận biết được các khuynh hướng cảm xúc, điểm mạnh và điểm yếu bản thân.

Tự kiểm soát là khả năng quản lý cảm xúc giúp bạn hoàn thành công việc, tiếp cận mục tiêu và mang lại lợi ích. Nó bao gồm cả khả năng tự làm chủ những phản ứng cảm xúc của bản thân.

Bởi vì cảm xúc liên quan đến những cảm nhận tự nhiên rất bản năng và bị tác động bởi các chất hóa học độc đáo trong não bộ, nên bạn không thể lúc nào cũng kiểm soát được chúng.



Nhưng bạn có thể kiểm soát được hành vi (hoặc kiểm chế hành động) dựa theo cảm xúc. Do đó, việc tự kiểm soát cảm xúc sẽ giúp bạn hạn chế nói và làm những điều khiến bạn phải hối tiếc, đặc biệt là trong những trường hợp bị cảm xúc chi phối.

Càng về sau, khả năng tự kiểm soát thậm chí sẽ còn giúp bạn chủ động xác định khuynh hướng cảm xúc của mình.

Nhận thức xã hội là khả năng tiếp nhận chính xác những cảm xúc của người khác và nhận ra cách chúng tác động đến hành động.

Khả năng nhận thức xã hội phát triển dựa trên sự đồng cảm, cho phép bạn nhìn nhận mọi việc từ quan điểm của người khác. Sự đồng cảm sẽ giúp bạn hiểu rõ nhu cầu, ước muốn của người đó; nhờ vậy tạo điều kiện để bạn đáp ứng tốt hơn, nâng cao giá trị tương tác. Khả năng nhận thức xã hội cũng cho bạn cái nhìn tổng quát về người khác và giúp bạn hiểu được vai trò của cảm xúc trong các mối quan hệ.

Quản lý mối quan hệ là khả năng tận dụng tối đa các mối quan hệ của bạn với mọi người.



TRUNG TÂM
HUBT

Nó bao gồm khả năng tạo ảnh hưởng thông qua giao tiếp và hành động. Thay vì cố gắng ép buộc người khác làm gì đó, bạn có thể thấu hiểu và thuyết phục họ tự nguyện hành động.

Khả năng quản lý mối quan hệ cũng liên quan đến việc đem lại giá trị cảm xúc cho người khác. Dần dần, điều này sẽ giúp mối quan hệ giữa bạn và đối phương thêm đáng tin cậy và gắn kết hơn.

Mỗi loại khả năng đều có liên hệ với nhau và luôn bổ sung cho nhau, nhưng không phải lúc nào chúng cũng phụ thuộc lẫn nhau. Bạn có thể thể hiện rất tốt trong khía cạnh này nhưng lại rất tệ trong khía cạnh khác. Chẳng hạn, bạn có thể rất giỏi thấu hiểu cảm xúc của mình nhưng lại gặp phải khó khăn trong việc kiểm soát chúng. Chìa khóa để tăng cường Trí tuệ xúc cảm là đầu tiên bạn phải xác định được các đặc điểm và xu hướng cá nhân rồi sau đó có chiến lược để phát huy tối đa điểm mạnh và hạn chế tối thiểu điểm yếu của mình.

Hãy thảo luận qua đặc tính của khả năng nhận thức xã hội. Khả năng dự đoán và thấu hiểu cảm xúc của người khác sẽ giúp bạn tránh khỏi sự phản kháng không cần thiết, khiến bạn trở nên dễ mến



và lời cuốn hơn trong mắt người khác. Nhưng đặc tính đó cũng có thể là điểm yếu nếu nó giới hạn khả năng trình bày ý kiến hay ngăn cản bạn đưa ra các chỉ trích có tính xây dựng, vì bạn sợ không biết người khác sẽ phản ứng như thế nào.

Do đó, khả năng nhận thức xã hội chỉ phát huy tối đa hiệu quả khi nó được dung hòa với ba khả năng còn lại. Khả năng tự nhận thức sẽ giúp bạn biết được khi nào cảm xúc của người khác ngăn bạn nói và làm những điều cần thiết. Khả năng tự kiểm soát liên quan đến việc chuẩn bị tâm thế cho những tình huống xấu và rèn luyện những thói quen thúc đẩy bạn hành động. Cuối cùng, khả năng quản lý mối quan hệ sẽ giúp bạn nói ra những điều cần thiết để hoàn thành mục tiêu, đồng thời gia tăng sức ảnh hưởng, giảm bớt cảm giác bị tổn thương và xây dựng được lòng tin.

Khi tiếp tục đọc tác phẩm, bạn sẽ học được những khía cạnh khác nhau của mỗi loại khả năng và tự biết cách áp dụng chúng cho bản thân.

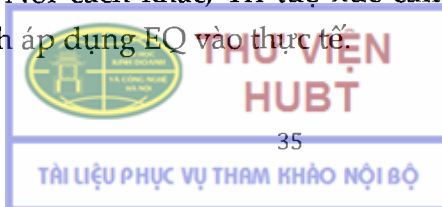
EQ LÀ GÌ? CÓ THỂ ĐO LƯỜNG ĐƯỢC KHÔNG?

Mặc dù nhiều nhà nghiên cứu thích viết tắt “Trí tuệ xúc cảm” là EI (emotional intelligence) trong các bài báo học thuật và nghiên cứu, nhưng EQ (viết tắt của “emotional intelligence quotient” - chỉ số Trí tuệ xúc cảm) mới là thuật ngữ thông dụng, dễ bắt gặp trong nhiều ngôn ngữ khác nhau.

Điều này hoàn toàn hợp lý nếu bạn thấy cách chúng ta sử dụng IQ (intelligence quotient - chỉ số thông minh) mỗi ngày khi trò chuyện. Trong thể thao, chúng ta thường đề cập đến những người hiểu tường tận về trận đấu là những người có chỉ số thông minh cao (họ có IQ cao về bóng rổ hoặc bóng đá), nghĩa là họ hiểu rất rõ quy luật và cách thức trận đấu diễn ra. Khả năng này thực ra không thể cân đo được nhưng cách diễn đạt như trên lại rất thực tế và dễ hiểu.

Tương tự, khi nói về EQ của một người, nghĩa là chúng ta đề cập đến khả năng thấu hiểu cảm xúc và cách chúng hoạt động của người đó. Nhưng giá trị của nguồn tri thức sẽ bị hạn chế nếu nó không được phát huy.

Nói cách khác, Trí tuệ xúc cảm đích thực là cách áp dụng EQ vào thực tế.



Có nhiều đánh giá cho rằng Trí tuệ xúc cảm có thể đo lường được. Nhưng các bài kiểm tra như thế đều có giới hạn: Chúng có thể cho bạn biết mình hiểu cảm xúc và tác động của cảm xúc lên hành vi như thế nào nhưng lại không thể đánh giá khả năng bạn áp dụng những kiến thức đó vào tình huống thực tế ra sao.

Thay vì cố gắng cân đong Trí tuệ xúc cảm, sẽ hiệu quả hơn nếu ta tập trung nuôi dưỡng một tư duy phát triển¹.

Hãy bắt đầu bằng cách tự hỏi rằng: Bạn thấy cảm xúc chống lại mình trong những hoàn cảnh nào?

Ví dụ:

- Con nóng nảy khiến bạn nói và làm những điều khiến bạn phải hối tiếc sau này.

¹ Khái niệm “tư duy phát triển” đã phổ biến trong những năm gần đây, một phần do nghiên cứu của giáo sư tâm lý Carol Dweck thuộc trường Đại học Stanford. Trong cuốn sách *Mindset* (tạm dịch: Quan niệm tâm trí), bà cho rằng những người tin vào việc có thể phát triển tài năng bằng cách luyện tập chăm chỉ, có phương pháp tốt và tiếp thu ý kiến người khác (tư duy phát triển) sẽ đạt được nhiều thành tựu hơn so với những người tin rằng tài năng của mình là món quà thiên bẩm chỉ có thể phát triển đến mức nhất định (tư duy khép kín). (TG)

- Bạn đồng ý đề nghị nào đó vì đang vui vẻ, nhưng sau đó lại nhận ra mình đã không cân nhắc kỹ.
- Bạn không hiểu được cảm xúc của người khác nên trong những cuộc nói chuyện, bạn bị lo lắng và mắc nhiều lỗi tệ hại.
- Bạn thấy khó khăn khi phải giải quyết xung đột.
- Bạn bỏ lỡ một cơ hội tuyệt vời chỉ vì lo lắng hoặc sợ hãi quá mức.

Một khi bạn đã xác định được hoàn cảnh, hãy tiếp tục bước hai: xin nhận xét từ người bạn cảm thấy tin tưởng. Có thể là vợ chồng hoặc các thành viên khác trong gia đình, bạn thân, người cố vấn hay tri kỷ. Hãy nói rõ rằng bạn đang cố gắng cải thiện bản thân nên cần họ thành thật trả lời câu hỏi: “Bạn đã từng thấy cảm xúc chống lại tôi trong những trường hợp nào?” Hãy cho họ đủ thời gian để suy nghĩ rồi cùng nhau thảo luận câu trả lời.

Bài tập này rất quan trọng bởi vì quan điểm của bạn chỉ hình thành trong tiềm thức và bị ảnh hưởng bởi vô số các yếu tố, bao gồm:

- Nơi bạn lớn lên



- Cách bạn được dạy dỗ
- Những người bạn kết thân
- Những điều bạn thường nghĩ

Mục tiêu của cuộc thảo luận không phải để xác định quan điểm của người khác về bạn là đúng hay sai. Thay vào đó, bạn nên tìm hiểu sự khác biệt giữa cách mọi người nhìn nhận bạn và cách bạn tự nhìn nhận bản thân, cũng như hậu quả của sự khác biệt này. Nghiêm túc suy xét câu hỏi và những lời góp ý thẳng thắn sẽ giúp bạn xây dựng khả năng tự nhận thức và xác định được điểm yếu nào của bản thân cần ưu tiên khắc phục.

MỤC TIÊU CUỐI CÙNG

Hãy cùng quay trở lại với câu hỏi ở phần mở đầu sách: Liệu Steve Jobs có Trí tuệ xúc cảm hay không?

Ông chắc chắn đã tìm ra cách tạo động lực và truyền cảm hứng cho những người cùng làm việc với mình và hàng triệu khách hàng trên toàn thế giới - thậm chí vượt qua rào cản ngôn ngữ và văn hóa. Đây đều là những dấu hiệu của khả năng nhận thức xã hội đặc biệt cũng như khả năng tạo



THƯ VIỆN
HUBT

sức ảnh hưởng - một khía cạnh quan trọng của khả năng quản lý mối quan hệ.

Nhưng còn cách giao tiếp khiến người khác khó chịu và phiền lòng của Jobs thì sao? Ông nổi tiếng là thay đổi cảm xúc thất thường, hay tỏ ra kiêu ngạo và tự luyện. Tính cách của ông khiến nhiều người thất vọng, kể cả gia đình và những người thân bên mình. Jobs tự đổ lỗi cho bản thân vì không kiểm soát được cảm xúc. Khi Walter Isaacson - người viết tiểu sử cho ông hỏi về tính xấu này, Jobs đáp: “Đây chính là tôi, anh không thể mong tôi hành xử như một người khác được.”

Nhưng Isaacson không nghĩ vậy. Ông kết luận như vậy sau khi dành ra hai năm để phỏng vấn hàng trăm bạn bè, họ hàng, đồng nghiệp và đối thủ của doanh nhân nổi tiếng này.

“Khi anh ấy làm mọi người tổn thương, đó không phải vì anh ấy thiếu khả năng nhận thức cảm xúc”, Isaacson viết. “Ngược lại, anh ấy có thể thu hút mọi người, thấu hiểu suy nghĩ nội tâm và biết cách kết nối với họ, thuyết phục hay khiến họ tổn thương tùy theo ý muốn.”



THƯ VIỆN
HUBT

39

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Liệu Jobs sẽ thay đổi một vài thứ nếu ông có thể quay lại quá khứ? Điều này thật khó nói. Nhưng có một bài học đắt giá trong câu chuyện của ông, đó là Trí tuệ xúc cảm sẽ tự thể hiện theo nhiều cách khác nhau. Ngoài việc quyết định chọn khả năng nào để phát triển, bạn cũng phải chọn cách vận dụng nó như thế nào.

Điều quan trọng chúng ta cần biết là giống như những người thông minh theo kiểu “truyền thống” có những tính cách khác nhau, thì những người có mức Trí tuệ xúc cảm cao cũng như vậy. Tính cách thẳng thắn hay tinh tế, người hướng ngoại hay hướng nội, có khả năng thấu cảm tự nhiên hay không – mọi yếu tố này đều không quyết định EQ của bạn.

Phát triển sự nhạy bén cảm xúc là việc xác định các khả năng, khuynh hướng, ưu khuyết điểm mà bản thân vốn có. Nghĩa là bạn phải học cách thấu hiểu, quản lý và tối ưu tất cả những đặc tính trên thì bạn mới có thể tiếp nhận chính xác cách cảm xúc tác động lên suy nghĩ, lời nói, hành động của mình (và ngược lại) cũng như cách chúng ảnh hưởng đến người khác.



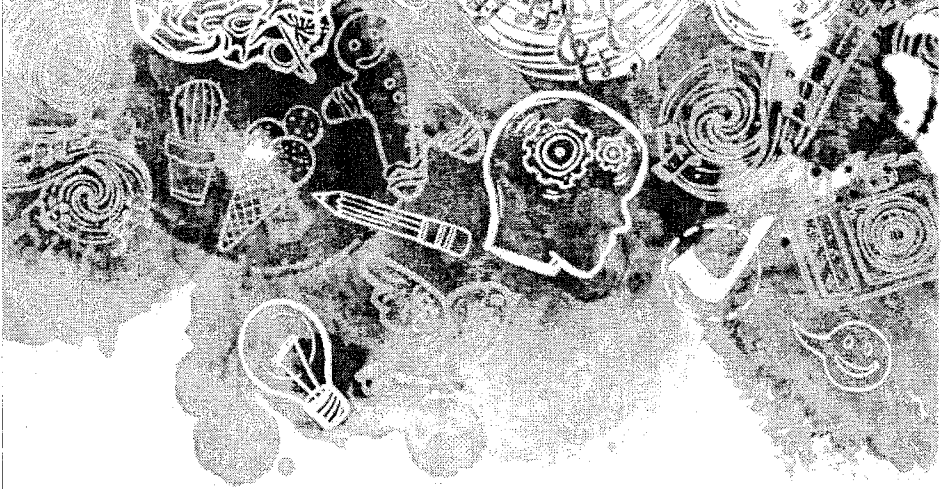
Thay vì cố gắng nâng cao chỉ số EQ của bạn, mục tiêu của tôi là cung cấp những phương pháp thực nghiệm giúp bạn hoàn thành kế hoạch đề ra, nuôi dưỡng tư duy không ngừng phát triển và biết áp dụng kiến thức để bạn và mọi người đều hãnh diện.

Đó chính là mục tiêu của EQ - *Trí thông minh xúc cảm trong công việc*: Hãy khiến cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại bạn.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



Chương 2

TRONG TÂM KIỂM SOÁT

Rèn luyện và cải thiện khả năng xúc cảm

"Cảm xúc là nô lệ của suy nghĩ và chúng ta là nô lệ của cảm xúc."

ELIZABETH GILBERT



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ngày 15 tháng 1 năm 2009, chuyến bay Airways mang số hiệu 1549 của Mỹ khởi hành từ thành phố New York đến thành phố Charlotte, tiểu bang Bắc Carolina. Với cơ trưởng Chesley B. “Sully” Sullenberger III, đó chỉ là một chuyến bay thông thường trong hàng ngàn chuyến bay ông đã lái qua hàng chục năm công tác.

Nhưng ngay khi vừa bay lên độ cao 3000 feet (khoảng 915 mét), Sullenberger và cơ phó Jeff Skiles thấy một đàn ngỗng đang lao thẳng vào máy bay trong vòng chưa đến một giây, khiến cả hai động cơ bị hỏng nghiêm trọng.

“Khi đàn chim đâm vào máy bay, chúng tôi cảm thấy như có một trận mưa đá đổ ào xuống vậy.” Sullenberger kể. “Cứ như cơn bão khủng khiếp nhất mà tôi từng thấy... Lúc nhận ra động cơ bị vô hiệu hóa, tôi biết đó là thử thách không lưu tòi tệ nhất mình phải đối mặt. Đó là cảm giác rơi-tự-do, sợ hãi và tuyệt vọng nhất tôi từng nếm trải.”

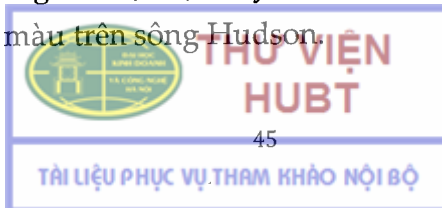
Tâm trí Sullenberger liền xuất hiện hai luồng hoài nghi: Điều này không thể xảy ra. Điều này sẽ không xảy ra với tôi được.



Khi đó, thần kinh ông bị kích động và cảm giác như tăng huyết áp vậy. Ngay sau đó, ông và Skiles phải nhanh chóng đưa ra một loạt các quyết định. Có vô số các yếu tố để cân nhắc nhưng lại không có thời gian bàn tính cẩn thận và cụ thể. Đây là trường hợp khẩn cấp cần chuẩn bị kỹ càng, nhưng lại phải xử lý nhanh chóng chỉ trong vài giây.

Dựa vào nhiều năm kinh nghiệm, Sullenberger nhận ra khả năng cứu sống 155 mạng người trên máy bay cũng tương đương với cố gắng thực hiện một điều mình chưa từng làm. Thực tế thì hầu như không có phi công nào được đào tạo cho tình huống như thế. Sullenberger đã cố gắng hạ cánh trên sông Hudson.

Bất chấp mọi điều, 208 giây sau khi động cơ bị vô hiệu, Sullenberger can đảm và bình tĩnh đáp máy bay xuống dòng sông nằm ngoài trung tâm Manhattan. Nhờ nỗ lực của cả tập thể, từ cơ trưởng, cơ phó, nhân viên điều khiển không lưu, đội ngũ tiếp viên và hàng tá nhân viên cứu hộ khẩn cấp, tất cả 155 hành khách và phi hành đoàn đều sống sót. Sự kiện này đã được biết đến với tên Phép màu trên sông Hudson.



Khi nhớ lại, Sullenberger cảm giác như chuyện chỉ mới xảy ra.

“Tôi ý thức được cơ thể mình, cảm thấy adrenaline¹ chạy khắp người. Tôi chắc chắn huyết áp và nhịp tim mình đã tăng vọt lên. Nhưng tôi biết mình phải tập trung vào nhiệm vụ và không để những cảm giác đó khiến mình phân tâm”, ông kể.

Đối với hàng triệu người trên khắp thế giới, những gì Sullenberger làm vào ngày đông năm đó rất đáng kinh ngạc, đúng chất một nghĩa cử anh hùng. Làm thế nào mà ông, cơ phó và những nhân viên điều khiển không lưu có thể kiểm soát cảm xúc và tạo nên “phép màu” như vậy?

Câu trả lời không nằm ở những khoảnh khắc bất ngờ mà phải qua nhiều năm đào tạo, rèn luyện và trải nghiệm trước đó.

¹ Đôi khi gọi là "epinephrin" hay "adrenalin", là hormone có tác dụng trên thần kinh giao cảm, được cơ thể tiết ra khi bạn thấy sợ hãi, tức giận hay thích thú và giúp cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại nguy hiểm.

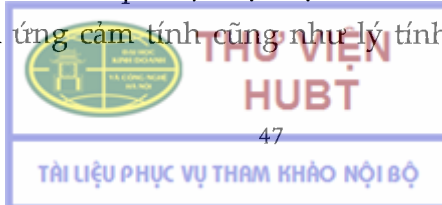
NĂM THÁNG CHUẨN BỊ

Thành công của Sullenberger trong những khoảnh khắc đáng kinh ngạc trên máy bay không phải là ngẫu nhiên. Chỉ cần nhìn sơ qua lý lịch cũng biết ông đã tích lũy cho mình bao nhiêu kỹ năng suốt những năm qua: cựu phi công điều khiển máy bay quân sự cho Không quân Hoa Kỳ, cơ trưởng máy bay dân dụng gần 30 năm, đã tham gia điều tra các vụ tai nạn và hướng dẫn nhiều phi hành đoàn về cách ứng phó với các vấn đề không lưu.

“Tôi nghĩ rằng theo nhiều cách, tôi đã dành cả cuộc đời mình chỉ để xử lý khoảnh khắc đặc biệt đó.” Sullenberger chia sẻ trong cuộc phỏng vấn với nữ nhà báo Katie Couric.

Phép màu trên sông Hudson minh họa chính xác năng lực của hai loại khả năng đầu tiên của Trí tuệ xúc cảm: khả năng tự nhận thức và tự kiểm soát.

Trong giây phút đầy sợ hãi, Sullenberger đã chứng minh được năng lực tự nhận thức đáng kinh ngạc: biết chấp nhận sự thật và thấu hiểu những phản ứng cảm tính cũng như lý tính của cơ thể.



Sau đó, ông vận dụng khả năng tự làm chủ phi thường (một khía cạnh quan trọng của khả năng tự kiểm soát) bằng cách áp đặt ý chí của mình lên tình huống.

Couric hỏi Sullenberger liệu có quá sức khi phải vượt qua những phản ứng sinh lý cực độ mà vẫn cần giữ bình tĩnh trước tình huống như vậy hay không. Câu trả lời của Sullenberger có phần đáng ngạc nhiên: “Không. Chỉ cần tập trung chút thôi.”

Dù rằng có thể bạn sẽ không bao giờ rơi vào tình cảnh như Sullenberger, bạn cũng sẽ phải đối mặt với những tình huống có thể khiến cả cuộc đời thay đổi. Khả năng tự nhận thức và tự kiểm soát sẽ tác động đến quyết định bạn đưa ra vào thời điểm đó. Nhưng bạn cần làm gì để phát triển những khả năng này?

Mọi thứ đều bắt đầu từ việc chuẩn bị.

Đó chính là mục đích chính của chương này: giới thiệu đến bạn những kỹ thuật và phương pháp để xây dựng khả năng tự nhận thức và rèn luyện khả năng tự kiểm soát. Tôi sẽ hướng dẫn bạn cách đặt câu hỏi chính xác và mở rộng vốn



THƯ VIỆN
HUBT

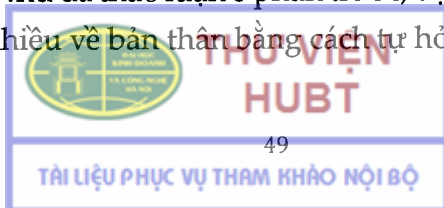
từ cảm xúc nhằm hiểu bản thân nhiều hơn cũng như cách áp dụng kiến thức đó sao cho có ích. Sau đó, tôi sẽ giải thích tầm quan trọng của việc tập trung suy nghĩ vào những khoảnh khắc cảm xúc và chia sẻ các phương pháp ghi nhớ thiết thực để giúp bạn thực hành.

CHẤT VẤN VÀ SUY XÉT

Trí tuệ xúc cảm bắt đầu từ khả năng tự nhận thức. Chúng ta thường cứ sống, cứ phản ứng mà không bao giờ dành thời gian để suy ngẫm về lý do vì sao chúng ta lại hành xử như vậy. Sống như thế sẽ giới hạn khả năng kiểm soát suy nghĩ và hành động của chúng ta.

Một trong những cách hiệu quả nhất để phát triển khả năng tự nhận thức là đặt câu hỏi đúng trọng tâm. Việc này có thể giúp bạn mở rộng quan điểm và biết được người khác nhìn nhận bạn ra sao. Hơn nữa, bạn cũng sẽ hiểu được quá trình suy nghĩ và hình thành cảm xúc của họ.

Như đã thảo luận ở phần trước, bạn có thể hiểu rất nhiều về bản thân bằng cách tự hỏi mình rằng:



“Cảm xúc đã chống lại tôi trong những trường hợp nào?” Dưới đây là một số câu hỏi khác bạn có thể tự đặt ra cho bản thân:

- Cách giao tiếp của tôi như thế nào? Có thẳng thắn không? Nóng nảy? Rõ ràng? Do dự? Tinh tế hay khéo léo? Người khác thấy tôi giao tiếp như thế nào?
- Cách tôi giao tiếp ảnh hưởng như thế nào đến người khác?
- Cách tôi đưa ra quyết định như thế nào? Nhanh hay chậm? Yếu tố nào đã tác động đến tôi?
- Tâm trạng hiện tại ảnh hưởng đến suy nghĩ và quyết định của tôi như thế nào?
- Tôi có ưu khuyết điểm gì về mặt cảm xúc?
- Tôi có cởi mở tiếp nhận ý kiến của người khác không? Tôi có dễ bị lung lay vì quan điểm của người khác không?
- Tôi nên bớt đa nghi hay nên đa nghi hơn? Vì sao?
- Tôi có hay chú ý đến một mặt tích cực hoặc tiêu cực nào đó của người khác không?



THƯ VIỆN
HUBT

- Tính cách nào của họ khiến tôi thấy phiền hà? Vì sao?
- Tôi có đem lại lợi ích cho họ khi bày tỏ sự hoài nghi không? Vì sao có, vì sao không?
- Tôi có thấy khó khăn khi thừa nhận mình sai không? Vì sao có, vì sao không?

Đây chỉ là bài luyện tập nhỏ. Mục tiêu không phải là bạn ngồi xuống và trả lời rành rọt tất cả những câu hỏi này trong vòng một ngày. Mà quan trọng hơn, bạn cần xây dựng tư duy học hỏi. Tự chất vấn sẽ thúc đẩy bạn đặt nhiều câu hỏi hơn để hiểu rõ bản thân và cách cảm xúc tác động đến bạn.

Bài tập cho bạn: Hãy dành một ít thời gian trong tuần để trả lời một vài câu hỏi như trên. Tránh trả lời qua loa. Hãy suy nghĩ và chiêm nghiệm thật kỹ, dành ra ít nhất năm phút cho mỗi câu hỏi (bạn nên viết câu trả lời ra thay vì chỉ nghĩ trong đầu). Cố gắng động não để nghĩ ra thêm nhiều câu hỏi về cảm xúc bản thân mà bạn muốn trả lời. Vào lần tiếp theo bị kích động cảm xúc quá mức, hãy tự hỏi tại sao mình lại hành động như vậy và bài học rút ra từ đó là gì.



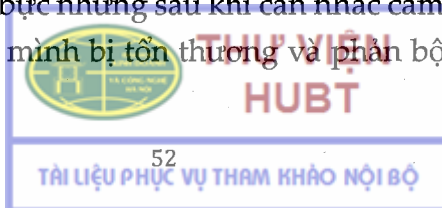
THƯ VIỆN
HUB

SỬ DỤNG VỐN TỪ CẢM XÚC

Một ngày nọ, bạn thức dậy với một cơn đau dữ dội chưa từng thấy và quyết định đến bác sĩ khám. Lần đầu tiên, bác sĩ sẽ hỏi bạn đau như thế nào. Tùy vào thực tế, bạn sẽ dùng một số từ như đau kinh khủng, đau nhè nhẹ, đau rát, đau nhói, đau âm ỉ, đau dữ dội, đau buốt, đau quặn, đau ê ẩm, đau dai dẳng. Bạn càng mô tả cụ thể cơn đau thì bác sĩ càng dễ chẩn đoán và kê toa phù hợp cho bạn.

Cảm xúc cũng giống như vậy. Sử dụng từ ngữ cụ thể để mô tả cảm giác sẽ giúp bạn “chẩn đoán” cảm xúc tốt hơn và biết được chúng bắt nguồn từ đâu và lý do vì sao chúng xuất hiện. Dùng từ chính xác sẽ giúp bạn tìm ra căn nguyên của cảm xúc, qua đó có thể biểu hiện nó tốt hơn để người khác thấu hiểu được.

Để hiểu rõ hơn, hãy tưởng tượng rằng bạn trở về nhà sau một ngày làm việc mệt nhọc và bắt đầu tranh cãi với người bạn yêu quý. Họ hỏi tại sao bạn lại khó chịu đến vậy và bạn cũng không rõ lý do vì sao nữa. Bạn chỉ có thể nói rằng bạn đang chán nản và buồn bực nhưng sau khi cân nhắc cảm xúc, bạn nói rằng mình bị tổn thương và phản bội. Lý



do từ đâu? Chuyện là vào sáng hôm đó, người yêu đã trách móc bạn gay gắt. Khi ấy bạn chẳng nói gì vì nghĩ mình sẽ cho qua được thôi, nhưng bây giờ thì sự thực mới hiển hiện, vết thương trong lòng sâu hơn bạn tưởng. Hãy chia sẻ thành thật với nhau để đối phương biết rằng lời nói của họ ảnh hưởng đến bạn như thế nào, nhờ vậy giúp họ hiểu được cảm xúc của bạn tốt hơn trong các hoàn cảnh khác.

Bài tập cho bạn: Lần tới nếu bạn bị kích động cảm xúc quá mức, hãy dành thời gian tìm hiểu cảm giác đó là gì và tại sao bạn cảm thấy như vậy. Hãy miêu tả cảm xúc của mình, càng cụ thể càng tốt. Sau khi làm tất cả những điều trên, bạn có thể quyết định cách hành động phù hợp.

TẬP TRUNG KIỂM SOÁT SUY NGHĨ

Cảm xúc có tác động rất lớn đến hành vi của chúng ta. Đó là lý do vì sao khả năng tự kiểm soát cảm xúc và điều chỉnh hành vi cực kỳ quan trọng.

Nếu có thể kiểm soát tốt những cảm xúc bất chợt của mình thì bạn có thể điều chỉnh hành động



sao cho phù hợp với những giá trị mà bản thân bạn theo đuổi. Điều này sẽ giúp bạn phát triển những phẩm chất như quyết đoán và nhẫn nại, nhờ vậy tiếp cận mục tiêu hiệu quả hơn. Khả năng tự kiểm soát không chỉ ngăn chặn hành động đáng tiếc xảy ra mà còn giúp tìm ra cách thúc đẩy bản thân tiến bước và hành động ngay cả khi việc đó chẳng dễ dàng gì.

Vậy làm thế nào để phát triển khả năng quản lý nhằm khiến cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại bạn?

Bởi vì hầu hết cảm xúc bạn trải qua đều diễn ra rất tự nhiên, bạn không thể kiểm soát được chúng trong bất kỳ tình huống nào. Nhưng bạn có thể điều chỉnh *cách phản ứng* khi những cảm xúc đó ập đến bằng cách tập trung kiểm soát suy nghĩ của mình.

Điều này không có nghĩa là bạn phải ngăn mình ngừng suy nghĩ. Tất cả chúng ta đều có những suy nghĩ chẳng mấy hay ho và chúng ta đều bị ảnh hưởng rất lớn từ các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát, bao gồm yếu tố di truyền và môi trường sống.



THƯ VIỆN
HUBT

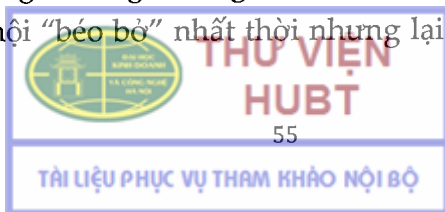
Như người ta đã nói, bạn không thể ngăn con chim đậu lên đầu mình nhưng bạn có thể ngăn chúng không làm tổ trên đó.

Khả năng tự nhận thức và tự kiểm soát cảm xúc đi đôi với nhau. Một khi đã xây dựng mức nhận thức cố định, bạn thường sẽ biết được khi nào cảm xúc vượt khỏi tầm kiểm soát. Khả năng kiểm soát suy nghĩ trong những tình huống này cũng giống như bạn điều chỉnh các nút bấm của đầu đĩa vậy. Nếu các nút bấm giúp bạn xem phim và nghe nhạc thuận tiện hơn, hướng giải quyết dưới đây cũng sẽ giúp bạn điều chỉnh được phản ứng cảm xúc của mình.

1. Tạm dừng (Pause)

Tạm dừng là kỹ năng quan trọng nhất trong “bộ dụng cụ” cảm xúc của bạn. Để tạm dừng, bạn phải dành thời gian ngừng hẳn lại và suy nghĩ trước khi nói hoặc làm điều gì đó có thể khiến bản thân về sau hối tiếc.

Nhưng việc tạm dừng không chỉ hiệu quả khi phải giải quyết những tình huống hỗn loạn. Thông thường, chúng ta dễ bị cám dỗ bởi những cơ hội “béo bở” nhất thời nhưng lại chưa thật sự



cân nhắc kỹ. Bạn có từng để ý lúc đi mua sắm, bạn sẽ chi tiêu quá tay vì đang thấy vui (hay buồn) chưa? Hãy sử dụng chế độ tạm dừng để xác định lại tâm trạng và quyết định liệu bạn có thật lòng muốn mua món đồ đó hay không, hoặc bạn sẽ thấy hối hận ngay sau khi mua nó.

Có rất nhiều cách để tạm dừng, bạn có thể luyện tập qua nhiều hoàn cảnh khác nhau. Khi buồn, bạn sẽ thấy việc đếm từ một đến mười trong im lặng rất có ích. Trong những trường hợp khác, bạn có thể sẽ cần di chuyển (bước ra khỏi phòng chẳng hạn) để điều chỉnh.

Nói thì dễ, làm mới khó. Thậm chí khi đã phát triển được khả năng tự kiểm soát hiệu quả, các yếu tố như tâm lý căng thẳng hay tâm trạng tồi tệ có thể ức chế khả năng tạm dừng của bạn bất kỳ lúc nào. Đó là lý do tại sao việc bạn áp dụng chế độ tạm dừng mỗi ngày rất quan trọng. Theo thời gian, bạn sẽ tạo ra được thói quen phản ứng thận trọng.



Bài tập cho bạn: Nếu bạn thấy mình bị cảm xúc lẫn át trong tình huống nào đó, hãy tạm dừng. Nếu được, hãy đi dạo một vòng. Một khi bạn cảm thấy bình tĩnh rồi thì hãy quay trở lại và quyết định bước tiếp theo.

2. Âm lượng (Volume)

Khi giao tiếp, đối phương thường phản ứng cùng tông giọng và phong cách với bạn. Nếu giọng nói của bạn ôn hòa và mạch lạc, họ cũng sẽ vậy. Nếu bạn la hét, họ cũng sẽ la hét.

Đây chính là lúc bạn cần điều chỉnh âm lượng của mình. Nếu bạn cần cuộc trò chuyện chất lượng, hãy nói một cách bình tĩnh và tự chủ.

Bài tập cho bạn: Nếu cuộc thảo luận trở nên căng thẳng, hãy cố gắng “khởi động lại” bằng cách hạ tông giọng. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy đối phương cũng bình tĩnh theo bạn.

3. Im lặng (Mute)

Nếu cuộc trò chuyện với ai đó trở nên “quá cảm xúc” và bạn cũng không thể rời đi được thì tốt nhất bạn nên chuyển sang chế độ im lặng. Nghĩa là, hãy ngừng nói chuyện.

Cách này sẽ có ích vì vào thời điểm đó, việc chia sẻ ý kiến của bạn sẽ chẳng giải quyết được gì, trái lại còn khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Chỉ cần khởi động chế độ im lặng là bạn có thể đổi đối phương chia sẻ cảm xúc của họ một cách trọn vẹn.

Tất nhiên, việc ngồi không và lắng nghe người khác nói một tràng chẳng dễ chịu gì. Vậy bạn có thể kiểm soát cảm xúc bản thân như thế nào trong những trường hợp như vậy?

Bài tập cho bạn: Hãy hít thở sâu và nhắc bản thân rằng cả tâm trạng của bạn và của người đang nói chuyện với bạn đều chỉ là tạm thời. Hãy nhớ là những điều họ nói ngay lúc đó có khó chịu và quá đáng đến đâu thì bạn cũng phải kiềm chế để không hành xử bốc đồng.

Trong nhiều trường hợp, khi đối phương đã nói thỏa lòng rồi thì họ sẽ bình tĩnh lại. Trong khi giữ im lặng, hãy chắc chắn là bạn sẽ...



THƯ VIỆN
HUBT

4. Ghi âm (Record)

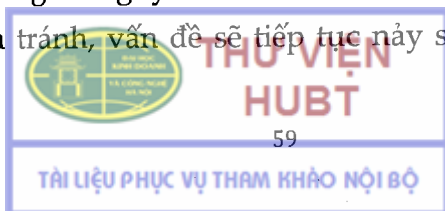
Ghi âm nghĩa là tập trung lắng nghe để tìm hiểu nhiều hơn về quan điểm của người khác. Nghĩa là, hãy lắng nghe để thấu hiểu thay vì nghe để tìm cách phản hồi.

Bài tập cho bạn: Khi lắng nghe người khác, bạn đừng vội phán xét hay khuyên bảo, thậm chí đừng cố tìm hiểu nguồn gốc vấn đề và giải pháp.

Thay vào đó, hãy tập trung tiếp nhận thông tin. Mục đích ở đây là để có cái nhìn tường tận: biết nhiều hơn về cách họ nhìn nhận bạn, cách họ nhìn nhận bản thân họ, cũng như cách họ nhìn nhận hoàn cảnh. Khi chú ý lắng nghe, bạn sẽ xác định được những thiếu sót về kiến thức hoặc nhận thức của mình, hoặc bạn cũng sẽ tìm thấy những hiểu lầm cơ bản mà bạn không ngờ rằng chúng tồn tại.

5. Tua lại (Rewind)

Những cuộc trò chuyện bị cảm xúc chi phối thường có nguyên nhân sâu xa nào đó. Nếu bạn trốn tránh, vấn đề sẽ tiếp tục nảy sinh. Đó là lý



do vì sao bạn không nên tạm dừng hoặc im lặng nhằm đẩy mọi chuyện vào quên lãng.

Thay vào đó, hãy tua lại để suy xét vấn đề sau khi cả hai bên đã lấy lại bình tĩnh.

Bài tập cho bạn: Trước khi trao đổi một vấn đề nhạy cảm, hãy suy nghĩ thật kỹ về thời gian, địa điểm trò chuyện. Mục đích cuộc đối thoại cũng phải hợp tình hợp lý.

Cách bạn gọi lại vấn đề cũng rất quan trọng. Ví dụ, hãy bắt đầu với lời xin lỗi chân thành hoặc đảm bảo rằng bạn và đối phương đã đồng thuận ở một số điểm nhất định, để họ giảm bớt cảnh giác và sẵn sàng đón nhận những gì bạn sắp nói.

6. Tua nhanh (Fast-forward)

Tua nhanh có thể làm hỏng thước phim, nhưng nó thật sự là một kỹ năng hữu ích để giải quyết vấn đề cảm xúc. Nếu đang trong hoàn cảnh bị cảm xúc chi phối, thì trước khi hành động, hãy lùi lại một bước để suy nghĩ về hậu quả ngắn hạn cũng như dài hạn của hành động đó.



THƯ VIỆN
HUBT

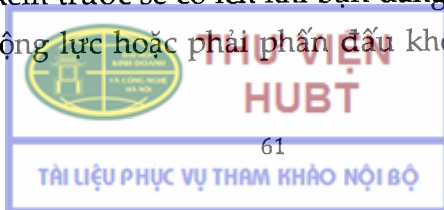
Ví dụ, bạn được một đồng nghiệp quan tâm chu đáo quá đà suốt nhiều năm liền, mặc dù bạn đã nói rõ là bạn đã có gia đình và không hứng thú với mối tình nào khác. Nhưng một ngày nọ, bạn cãi nhau dữ dội với vợ/chồng và ngay lập tức suy nghĩ khác đi. Mọi thứ phía trước bỗng trở nên hấp dẫn và cám dỗ bạn.

Đây chính là lúc để tua nhanh. Hãy quên đi cảm giác của bạn vào thời điểm đó. Hãy tự hỏi rằng: Quyết định này sẽ ảnh hưởng đến bạn như thế nào trong một tháng, một năm hay năm năm tới? Hãy nghĩ về những tác động bạn sẽ gây ra cho vợ/chồng, các thành viên gia đình, lương tâm mình và thậm chí là công việc của bạn.

Bài tập cho bạn: Nếu cảm xúc lấn át khả năng đánh giá vấn đề của bạn, hãy tua nhanh khoảnh khắc này. Bạn sẽ thấy đầu óc sáng suốt và đưa ra quyết định đúng đắn hơn.

7. Xem trước (Trailer)

Xem trước sẽ có ích khi bạn đang cố gắng lấy lại động lực hoặc phải phấn đấu không trì hoãn



hành động. Khi bạn không có hứng xem một bộ phim dài hơn 90 phút mà bạn chẳng biết gì về nó, chắc chắn bạn sẽ bỏ thời gian để xem trước đoạn giới thiệu. Tương tự, thử làm một nhiệm vụ trong năm phút sẽ thuyết phục bạn rằng đây là việc đáng để làm.

Xem trước còn có tên gọi khác là “quy tắc năm phút” – một thủ thuật của liệu pháp hành vi nhận thức đã có từ lâu. Đây là cách quy tắc này hoạt động: Hãy buộc mình thực hiện một nhiệm vụ trong vòng năm phút, bạn biết là có thể dừng lại sau năm phút đó. Tất nhiên, đa phần trường hợp bạn sẽ không bỏ cuộc, mà bạn sẽ luôn có động lực để làm tiếp. Chế độ xem trước rất cần thiết vì khi thời điểm bắt đầu nhiệm vụ thường là lúc khó khăn nhất.

“Chúng ta thường sợ phải đối mặt với những nhiệm vụ lớn, bởi vì nó quá khổng lồ và mơ hồ, khiến chúng ta lo lắng không biết sẽ giải quyết nó tới cùng trong vòng hai tiếng hay là hai ngày”, nhà tâm lý học Andrea Bonoir giải thích. Nhưng chinh phục được rào cản tâm lý lúc khởi đầu sẽ khiến nguồn năng lượng tuôn chảy, tạo đà giúp bạn dễ dàng tiếp tục và hoàn thành công việc tốt hơn.



TÀI LIỆU VIỆN
HUBT

Bài tập cho bạn: Nếu bạn đang phải vật lộn
hòng tìm kiếm động lực để bắt đầu, hãy
dành ra chỉ năm phút làm thử việc đó.

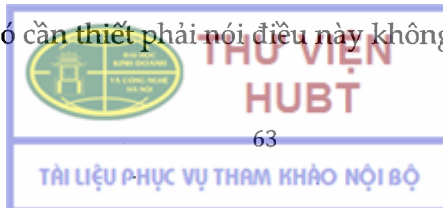
THỦ THUẬT BA GIẤY CỨU VẤN MỐI QUAN HỆ

Chúng ta đã thấy việc đặt đúng câu hỏi sẽ giúp xây dựng khả năng tự nhận thức và kỹ năng tạm dừng kịp thời nhằm đưa ra quyết định khôn ngoan hơn như thế nào. Bây giờ, hãy kết hợp hai phương pháp này lại, cùng xem cách đặt câu hỏi chính xác vào đúng thời điểm sẽ giúp bạn quản lý phản ứng cảm xúc hiệu quả ra sao.

Nhiều năm liền tôi đã phải khổ sở với tính “vội nói vội làm”, có khi chẳng thềm suy nghĩ chín chắn. Thế là, tôi bắt đầu áp dụng phương pháp đặt ba câu hỏi để khắc phục yếu điểm này. Tôi học được nó trong buổi phỏng vấn nghệ sĩ hài Craig Ferguson từ vài năm trước. Ông đã gợi ý rằng:

Bạn phải luôn tự hỏi mình ba điều trước
khi nói:

Có cần thiết phải nói điều này không?



Người nói có nhất thiết phải là tôi không?

Tôi có cần phải nói ngay bây giờ không?

Với tôi, việc độc thoại nội tâm nhanh chóng chính là chiếc phao cứu sinh. Nó đã giúp tôi tránh nói những điều đáng tiếc trong nhiều hoàn cảnh, cả ở nhà và trên công ty. Nó cũng không ngăn cản tôi nói lên những điều cần thiết. Nhiều lúc đáp án cho cả ba câu hỏi đều là “Có”, kể cả khi điều tôi nói ra chẳng dễ chịu gì cho cả tôi và đối phương. Mỗi lần như vậy, cách thức này đều giúp tôi trình bày tự tin và xử lý vấn đề quyết đoán hơn.

Nhưng có thể bạn lại có khuynh hướng ngược lại. Nếu bạn do dự nói lên ý kiến, điều tệ nhất xảy ra là bạn sẽ giữ im lặng. Khi đó, để quản lý phản ứng cảm xúc, bạn có thể tự hỏi rằng: “Nếu tôi không nói điều này ngay bây giờ, liệu về sau tôi có hối tiếc không?”

Đó chỉ là hai ví dụ. Mấu chốt vẫn là hãy chất vấn, suy xét về thói quen và khuynh hướng của bản thân bạn. Một khi xây dựng được kỹ năng này, bạn có thể tự nghĩ câu hỏi cho riêng mình, vẫn với mục tiêu là cân bằng cảm xúc.



THƯ VIỆN
HUBT

Bài tập cho bạn: Hãy dành thời gian suy ngẫm về cách bạn giao tiếp. Liệu bạn có thường “buột miệng”, đồng ý thỏa hiệp quá nhanh hay lỡ nói gì đó khiến mình hối hận? Hay bạn sẽ giữ im lặng, sau đó ước gì mình đã bày tỏ bản thân nhiều hơn?

Hãy thử áp dụng những câu hỏi ở trang trước (hoặc tự nghĩ câu hỏi cho mình) để giúp bạn điều tiết cảm xúc hiệu quả và hành động đúng mực.

Không bao giờ đưa ra quyết định lâu dài dựa vào cảm xúc nhất thời.

KIỂM SOÁT TÂM TRẠNG

Tất cả chúng ta đều có những cảm xúc tiêu cực: nóng giận, thất vọng, sợ hãi, ghen tức, buồn phiền, chán ghét. Chúng ắt sẽ gây ra hậu quả nếu ta cứ bỏ lơ chúng.

Khi đó, những cảm xúc này cũng sẽ ảnh hưởng đến tình trạng sức khỏe cơ thể. Nếu bạn thấy đói, hãy ăn vặt một chút để tâm trạng bình thường trở lại, vì lượng đường huyết xuống thấp sẽ khiến bạn



có tâm trạng xấu không thể tưởng được. Bạn có ngủ đủ giấc không? Nghiên cứu chỉ ra rằng thiếu ngủ có thể cản trở nghiêm trọng khả năng kiểm soát phản ứng cảm xúc của bạn.

Đồng thời, cảm xúc tiêu cực sẽ có lợi nếu bạn biết cách khai thác chúng hiệu quả. Dưới đây là hai cách để bạn thực hiện.

1. Tận dụng cảm xúc tiêu cực làm chất xúc tác để thay đổi

Trong cuốn *Emotional Agility* (tạm dịch: Linh hoạt cảm xúc), nhà tâm lý học Susan David thuộc Đại học Harvard giải thích rằng những cảm xúc tiêu cực thật sự khiến chúng ta suy nghĩ chậm lại và chú ý nhiều hơn đến các chi tiết tinh tế thay vì kết luận vội vàng.

“Tâm trạng ‘tiêu cực’ sẽ khiến bạn suy nghĩ chu đáo và thận trọng hơn, giúp bạn nhận định đúng sai theo một hướng nhìn mới mẻ và rõ ràng hơn”, cô chia sẻ, “Khi quá vui mừng, chúng ta thường bỏ qua những hiểm nguy khôn lường. Nhưng khi có chút sợ hãi, chúng ta thường sẽ xoáy sâu vào nó. Những người mang cảm xúc tiêu cực



THƯ VIỆN
HUBT

sẽ cần trọng hơn và rất khó bị thuyết phục, trong khi những người đang cảm thấy vui vẻ lại dễ dàng chấp nhận mọi điều và đặt niềm tin vào những nụ cười giả tạo.”

Để tận dụng cảm xúc tiêu cực, bạn cần quyết định mình nên làm gì với chúng.

Ví dụ, Susan David kể lại chuyện mình đã đi du lịch vòng quanh thế giới để gặp khách hàng cho công việc tư vấn và đào tạo doanh nghiệp. Khi ngồi trong căn phòng sang trọng, quan sát khung cảnh tuyệt đẹp và tận hưởng dịch vụ khách sạn, cô bỗng cảm thấy tội lỗi hơn bao giờ hết. Bởi vì cô không thể phụ chồng mình trông bọn trẻ và thực tế cô đang sống rất “tự do tự tại”.

“Tôi nhận ra rằng cảm giác tội lỗi có thể giúp bản thân bạn nhận ra những ưu tiên và điều chỉnh lại hành động của mình”, cô viết, “Dấu hiệu của cảm giác tội lỗi là khi tôi nghĩ về bọn trẻ và gia đình. Nó giúp tôi hiểu rằng cuộc sống của mình chỉ rẽ đúng lối khi tôi dành được nhiều thời gian hơn cho người thân. Tội lỗi như ‘mũi tên dẫn lối’ hướng tôi về những người mình yêu quý và cuộc sống tôi hằng mong muốn.”



THƯ VIỆN
HUBT

2. Tận dụng cảm xúc tiêu cực để tập trung cao độ

Để làm được điều này, bạn phải tìm ra cách phân loại và biến chuyển cảm xúc của mình thành những hành động tích cực.

Chuyên gia thần kinh học, giáo sư tâm lý Lisa Feldman Barrett của Đại học Northeastern sẽ chia sẻ cho bạn cách thực hiện trong cuốn sách *How Emotions Are Made* (tạm dịch: Quá trình hình thành cảm xúc). Nếu thấy căng thẳng khi bắt đầu một việc gì đó, bạn nên phân loại những cảm xúc lo âu vô nghĩa như “Ôi không, tôi chết chắc rồi!” thành những mong đợi thiết thực hơn như “Tôi thấy tràn đầy năng lượng và sẵn sàng làm việc”.

Nghiên cứu đã chứng minh tính hữu ích của cách thức này. Chẳng hạn, những học sinh đạt điểm cao bài kiểm tra môn Toán cho biết họ đã xác định cảm xúc lo lắng là một dấu hiệu mà cơ thể cần đối phó. Hoặc trong một nghiên cứu khác, khi các cá nhân phải thực hiện các hành động khác nhau bao gồm hát karaoke và nói trước đám đông, mỗi người đều được yêu cầu nói “Tôi thấy hào hứng”, “Tôi thấy lo lắng” hoặc không nói gì trước khi xuất hiện. Nhóm “hào



THƯ VIỆN
HUBT

húng” hát tốt hơn cũng như phát biểu tự tin và thuyết phục hơn những người “lo lắng” hoặc không nói gì.

Trong những thời điểm khác, tình cảnh tạm thời sẽ tạo ra cảm xúc tiêu cực - và bạn phải tìm cách “bắt sống” chúng.

Chúng ta hãy lấy ví dụ từ trải nghiệm gần đây của bạn tôi - Julia.

Julia là một nhà trị liệu, công việc của cô là giúp người khác giải quyết hiệu quả cảm xúc tiêu cực của bản thân. Nhưng nếu có một ngày cực kỳ tồi tệ, cô ấy cũng phải đối mặt với điều tương tự. Tình cảnh không may xảy ra khi cô cùng đứa con bốn tuổi phải chờ xếp hàng để thanh toán phí đậu xe trong khu thương mại, một chiếc xe tông vào cô từ phía sau. Tối hôm đó cô phải mất một tiếng rưỡi đồng hồ để gọi cho công ty bảo hiểm trong khi cố gắng cho các con ngủ yên. Sau khi thu xếp ổn thỏa, cô chuẩn bị đi ngủ thì toilet lại bị hư. Cô và chồng phải thức đến một giờ rưỡi sáng để sửa. Cuối cùng hai giờ sáng cô mới được ngã lưng xuống giường với cảm giác “âm ương” chưa từng thấy.



THƯ VIỆN
HUBT

“Đôi khi tôi có một ngày tồi tệ nhưng vẫn phải cố bình thản với mọi thứ”, Julia chia sẻ, “Nhưng riêng lần này thì không thể.”

“Tuy vậy, dù có ‘than thân trách phận’, hay tự chỉ trích bản thân vì suy nghĩ tiêu cực thì cũng chẳng làm mọi thứ khá lên được. Vậy nên, thay vì chuốc thêm phiền muộn và tự trách móc vì những lúc bực dọc không đáng thì tôi hít một hơi thật sâu, bằng lòng với những cảm xúc đó và tự nhủ rằng chúng chỉ là tạm thời, giống như mọi điều khác trên đời - và tôi sẽ vượt qua được.”

Tối hôm đó, Julia thừa nhận những cảm xúc tệ hại vẫn chưa hoàn toàn biến mất nhưng chúng cũng không còn kiểm soát cô nữa.

“Có nhiều ngày rất khó khăn. Nhưng đây là sự thật mà tất cả chúng ta phải đối mặt. Thay vì đối đầu với điều đó hay tự trách bản thân, hãy thừa nhận rằng chúng ta là một con người có đủ mọi cảm xúc. Không có cảm xúc nào là kéo dài mãi mãi. Chúng ta không hề khác thường, bần cùng hay thiếu sót khi có cảm xúc. Đã là người thì phải như vậy.”



THƯ VIỆN
HUBT

Biết chấp nhận và đối mặt với cảm xúc đã giúp Julia chuyển từ “người đa cảm” thành “người có Trí tuệ xúc cảm”.

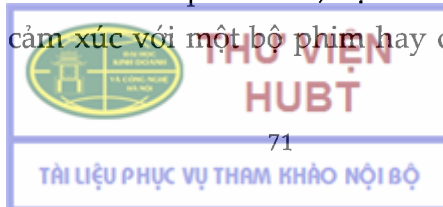
Bài tập cho bạn: Nếu thấy bản thân đang chống chọi với cảm xúc tiêu cực, hãy tự hỏi rằng: “Cảm xúc này đang muốn nói với mình điều gì? Mình có thể tận dụng nó để thay đổi không? Hay mình có thể tìm ra cách vượt qua nó, nhủ rằng mọi thứ ngày mai sẽ tốt hơn?”

SÁU PHƯƠNG PHÁP LẠ-MÀ-QUEN GIÚP PHÁT TRIỂN TRÍ TUỆ XÚC CẢM

Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra một số hoạt động giải trí có thể giúp phát triển khả năng thấu hiểu và quản lý cảm xúc. Dưới đây là sáu phương pháp lạ-mà-quen giúp rèn luyện chỉ số EQ của bạn.

1. Xem phim

Nếu đam mê phim ảnh, bạn sẽ nhận ra phản ứng cảm xúc với một bộ phim hay có thể truyền



cảm hứng cho mình, từ việc đồng cảm với nhân vật có số phận bi thương đến cảm giác lạc quan, tích cực vì câu chuyện đã truyền động lực cho mình.

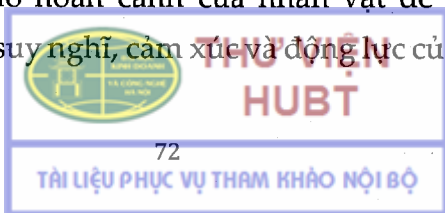
Lần tới khi xem phim, bạn hãy dành ít phút để cân nhắc cảm xúc của mình qua từng phân cảnh. Hãy tự hỏi rằng: “Bộ phim đã ảnh hưởng đến tôi thế nào và vì sao?” Điều đó sẽ giúp bạn hiểu được phản ứng cảm xúc của mình tốt hơn.

2. Nghe nhạc

Âm nhạc có tác động khổng lồ đến cảm xúc của chúng ta. Vào lần nghe nhạc tiếp theo, bạn hãy chú ý đến cảm xúc mà mỗi bài hát truyền tải và cố gắng xác định vì sao chúng lại ảnh hưởng đến bạn.

3. Đọc sách

Những nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng đọc tiểu thuyết tác động đặc biệt đến khả năng tư duy. Khi nhập tâm vào câu chuyện, bạn sẽ biết đặt mình vào hoàn cảnh của nhân vật để thấu hiểu những suy nghĩ, cảm xúc và động lực của họ.



Điều này sẽ giúp bạn phát triển được khả năng đồng cảm để sử dụng trong cuộc sống thường ngày của mình.

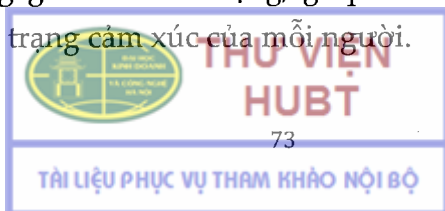
4. Tập luyện thể thao

Trong một bài tổng hợp gồm 36 nghiên cứu đánh giá Trí tuệ xúc cảm từ góc nhìn hoạt động thể chất, các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng Trí tuệ xúc cảm cao có mối tương quan với phản ứng sinh lý tích cực trước áp lực, ứng dụng tâm lý học phù hợp và thái độ vui vẻ với những hoạt động thể chất.

Thêm vào đó, các tác giả cũng cho biết mỗi cá nhân phải khổ luyện và chịu áp lực thi đấu đều có khả năng thấu hiểu và điều tiết cảm xúc của mình cũng như của người khác.

5. Viết

Theo nhiều nghiên cứu, việc viết về các sự kiện đau buồn hay căng thẳng cũng giống một dạng giải tỏa tâm trạng, giúp ích rất nhiều cho tình trạng cảm xúc của mỗi người.



6. Du lịch

Một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng đi du lịch nhiều sẽ giúp tăng khả năng ổn định cảm xúc. Hãy bước ra khỏi vùng an toàn của mình và chịu khó suy nghĩ theo nhiều hướng khác nhau.

CHẬM MÀ CHẮC

Đến hôm nay, cơ trưởng “Sully” Sullenberger vẫn khẳng định mình không phải là người hùng.

“Vợ tôi tin rằng anh hùng là người dám liều mạng sống của mình để xông vào tòa nhà đang cháy”, ông viết trong hồi ký. “Chuyến bay 1549 thì khác, nó là một tai họa ập xuống tôi và phi hành đoàn. Chúng tôi chỉ cố gắng hết sức, áp dụng mọi bài huấn luyện, đưa ra những quyết định đúng đắn. Chúng tôi không bỏ cuộc... và kết quả thật tuyệt vời. Tôi không biết từ ‘anh hùng’ có phù hợp trong tình huống này không. Sẽ đúng hơn nếu nói rằng chúng tôi đã giữ được sự bình tĩnh vào tình cảnh ngày hôm đó và mọi thứ chúng tôi từng tập luyện từ trước đều đã được sử dụng cho việc này.”



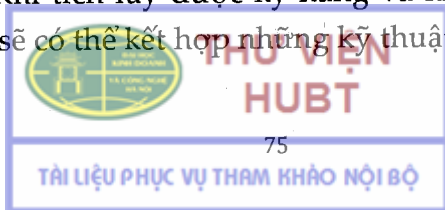
THƯ VIỆN
HUBT

Với sự chuẩn bị kỹ càng, chúng ta có thể áp dụng triết lý tương tự để phát triển khả năng tự nhận thức và kiểm soát cảm xúc.

Trong chương này, chúng ta đã thảo luận về các bài luyện tập có thể áp dụng để tăng cường các khả năng cảm xúc. Giống như nhiều vận động viên phải trau dồi những kỹ thuật riêng biệt cho màn biểu diễn tốt nhất, bạn cũng phải rèn luyện khả năng cảm xúc của mình - bằng cách nhận biết nguồn sức mạnh cảm xúc và học cách điều khiển chúng theo hướng tích cực. Nếu như nắm bắt những kỹ thuật rèn luyện thể chất mất nhiều thời gian, bạn cũng cần phải kiên nhẫn khi trau dồi các kỹ năng cảm xúc và tinh thần.

Hãy bắt đầu bằng việc tập trung rèn luyện từng phương pháp một. Hãy sắp xếp thời gian để suy nghĩ và trả lời những câu hỏi. Tìm cơ hội để áp dụng chúng vào công việc hằng ngày của bạn. Sau đó, hãy luyện tập thường xuyên giống như vận động viên cho đến khi bạn nắm lòng những thói quen đó và xem chúng là bản năng thứ hai của mình.

Khi tích lũy được kỹ năng và kinh nghiệm, bạn sẽ có thể kết hợp những kỹ thuật và phương

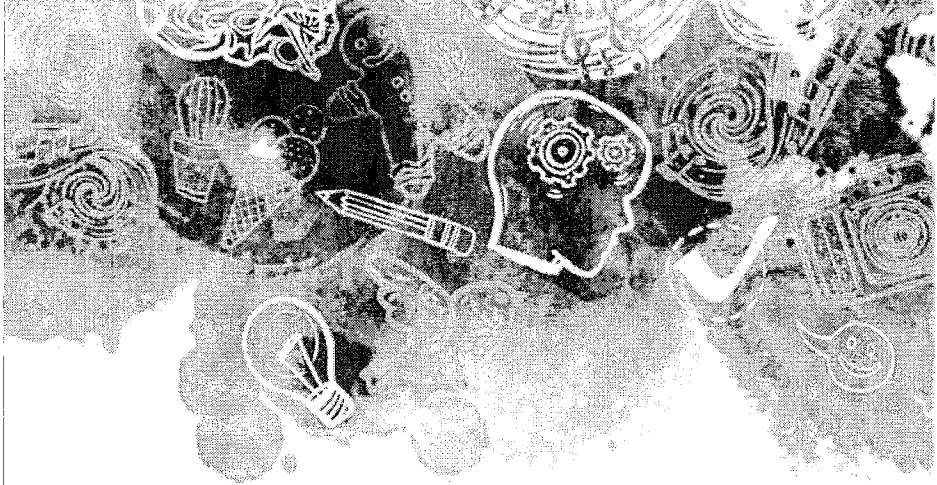


pháp với nhau nhằm tạo ra kỳ tích cảm xúc phi thường, biến nguồn cảm xúc tiêu cực trở nên hữu ích.

Và dù không tự gọi mình là người hùng thì bạn vẫn có thể cứu lấy thế giới.



**THƯ VIỆN
HUBT**



Chương 3

THIẾT LẬP THÓI QUEN

Suy nghĩ và thói quen ảnh hưởng đến cảm xúc
như thế nào?

"Gieo suy nghĩ gặt lời nói, gieo lời nói gặt hành động, gieo hành động gặt thói quen, gieo thói quen gặt tính cách, gieo tính cách gặt số phận."

FRANK OUTLAW



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một ngày nọ, khi đang ngồi trên chiếc ghế dài trong công viên đón nắng, bạn quan sát thấy có ông bố trẻ (chúng ta sẽ gọi anh ấy là James) đang vui đùa với bọn trẻ nhà mình.

Điện thoại James báo có tin nhắn đến. Vài phút sau, anh chuyển sang tập trung vào email công việc của mình. Bọn trẻ dần mất kiên nhẫn, đòi bố quay lại chơi với mình. “Đợi bố chút”, anh bảo nhưng mắt vẫn dán vào màn hình điện thoại. Bọn trẻ liên tục không ngừng gọi to lên: “Bố ơi... Bố ơi... Bố ơi...”

James đột nhiên quát: “Bố đã bảo là đợi một chút rồi mà!”. Trong tích tắc, hình ảnh ông bố hiền lành và ôn hòa đã biến mất, khiến bọn trẻ hoảng sợ và khóc lớn. Anh lập tức cắt điện thoại để đỡ bọn trẻ, hối hận vì khi trước đã lấy nó ra.

Ngày hôm sau, cảnh phim đó lặp lại.

Chuyện tương tự xảy ra với người phụ nữ tên Lisa. Cô đang trên đường đến ga tàu điện ngầm để chuẩn bị về nhà sau một ngày dài làm việc. Đột nhiên, cô bị phân tâm khi thấy chiếc bảng hiệu giảm giá ở cửa hàng mình yêu thích, rồi cô quyết

định ghé vào “chỉ để xem”, dẫu biết rằng mình không đủ tiền mua bộ đồ mới. Trong vài phút, cô phát hiện ra một đôi giày mình không thể bỏ lỡ. Nhưng cô cũng biết rằng mình đang mắc nợ chồng chất và hóa đơn thẻ tín dụng cũng ngày một tăng nhiều hơn trong vài tháng qua.

“Đây là lần cuối cùng”, Lisa tự nhủ khi nhân viên thu ngân quẹt thẻ của cô.

Tiếp đó là Steve. Sau nhiều năm cố gắng cai thuốc lá, anh thấy mình cuối cùng cũng tiến bộ. Anh đã bỏ hút trong một tháng và không còn thấy thèm nữa.

Nhưng hôm nay là một ngày làm việc căng thẳng. Sau cuộc nói chuyện điện thoại không thuận lợi với quản lý của mình, Steve lén vào phòng bạn mình hút một điếu và quay trở ra ngoài. Xong xuôi, anh liền cảm thấy tội lỗi.

Bạn có thể nhận ra ít nhất một tình huống trong những câu chuyện này. Hoàn cảnh hay cảm dỗ của riêng mỗi người có thể khác nhau, nhưng kiểu hành động thường là giống nhau. Tất cả đều dẫn đến một sự thật duy nhất không thể chối cãi: cảm xúc và thói quen của chúng ta liên kết rất chặt chẽ với nhau.



SỰ THẬT PHŨ PHÀNG

Khi nói về phản ứng cảm xúc, chúng ta đều có điểm yếu nào đó. Dù chúng ta có thể áp dụng chế độ tạm dừng vào cuộc sống hằng ngày, ta vẫn thường gửi đi những email mà ta ước giá mình có thể thu hồi lại. Chúng ta cố gắng lắng nghe và tôn trọng nhiều ý kiến khác nhau cho đến ngày một trong số chúng thách thức những giá trị mà ta luôn nuôi dưỡng.

Những ví dụ này cho thấy việc phát triển khả năng tự kiểm soát, quản lý suy nghĩ, lời nói và hành động - đặc biệt là trong tình huống cảm xúc bị chi phối khó đến mức nào.

Quá trình cố gắng thành thạo một kỹ năng thường là thế này: Bạn học lý thuyết. Bạn áp dụng những gì mình đã học. Bạn thực hành ngày qua ngày và bắt đầu tiến bộ, cuối cùng bạn đạt được mức năng lực tối đa. Tất nhiên, luôn tồn tại những điều cần bạn cải thiện thêm - nhưng nếu nhìn lại chặng đường của mình, bạn có thể thấy những dấu hiệu tiến bộ rõ ràng. Bạn không phải là Jimi Hendrix, nhưng nhất định bạn đã trở



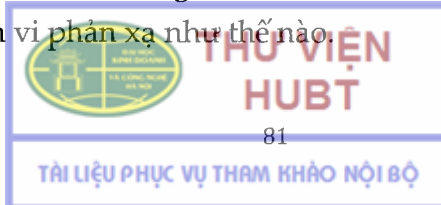
TRUNG TÂM
HUBT

thành một tay chơi guitar thạo hơn nhiều so với một năm trước.

Phát triển khả năng tự kiểm soát kéo dài lâu hơn và gặp nhiều thất bại hơn. Theo thời gian, bạn sẽ thấy mình tiến bộ đôi chút; nhưng sau đó lại mất cảnh giác vì một tình huống quá “cảm xúc”. Bạn sẽ lỡ miệng nói điều gì đó khiến mình thấy hối tiếc và chán nản. Nhanh chóng, bạn “ngược dòng” về những thói quen xấu.

Xây dựng khả năng tự kiểm soát vì sao lại khó đến vậy? Có phải chúng ta đều là nạn nhân, phải vô thức gánh chịu những hành vi sai lầm lặp đi lặp lại suốt cuộc đời?

Trong chương này, tôi sẽ chia sẻ một số thông tin về sự lập trình cảm xúc của não bộ, giải thích vì sao nó lại liên quan đến sự phát triển tư duy và khám phá quá trình thay đổi thói quen. Tôi cũng sẽ đi sâu vào mối nguy hiểm của “trạng thái cảm xúc khống chế” và hướng dẫn bạn cách thoát khỏi đó. Cuối cùng, tôi sẽ phân tích sự khác biệt giữa hành vi chủ động và phản xạ - giúp bạn thấy rằng hành vi chủ động có thể “cắm rễ”, tác động tới hành vi phản xạ như thế nào.



Thông qua những điều này, bạn sẽ nhận ra cho dù việc thay đổi thói quen lâu năm chẳng hề dễ dàng, nó vẫn có thể thực hiện được và đáng để ta cố gắng.

TÁI KÍCH HOẠT NÃO

Não con người cực kỳ phức tạp, các nhà khoa học luôn không ngừng tìm hiểu chính xác cách nó hoạt động. Một nghiên cứu gần đây đã làm sáng tỏ một điểm đáng chú ý của não bộ con người: nó có khả năng thay đổi.

“Trong nhiều thập kỷ, các nhà thần kinh học đều cho rằng bộ não cơ bản đã được cố định về hình thức và chức năng”, nhà khoa học thần kinh nổi tiếng Richard Davidson viết trong cuốn sách *The Emotional Life of Your Brain* (tạm dịch: Bộ não có cảm xúc). “Nhưng giờ chúng ta biết rằng nhận định não bộ không có khả năng thay đổi là sai. Thay vào đó, não có một đặc tính gọi là ‘khả biến thần kinh’ (hay tính mềm dẻo của não bộ) - tức khả năng thay đổi cấu trúc và chức năng một cách đáng kể. Sự thay đổi xảy ra để phản hồi với những trải nghiệm cũng như những suy nghĩ của chúng ta.”



THƯ VIỆN
HUBT

Hãy nghĩ thử xem. Về cơ bản, nhờ tính “khả biến” hay khả năng thay đổi của não mà bạn hoàn toàn có quyền tận dụng nó theo “lập trình” của riêng mình. Thông qua việc cân nhắc thấu đáo và hành động có mục đích, bạn có thể tác động mức kiểm soát lên các phản ứng và khuynh hướng cảm xúc bạn sẽ thể hiện.

Triết lý này đi đôi với những khám phá của giáo sư tâm lý Carol Dweck của Đại học Stanford. Trong nhiều năm, Dweck nghiên cứu những quan niệm cá nhân để giúp mọi người biết cách hành động, tự thúc đẩy bản thân và xây dựng khả năng tự kiểm soát cho mình. Qua nhiều thập kỷ thử nghiệm, bà đã chứng minh rằng dù bạn sinh ra đã có năng lực hay tài năng thiên bẩm nhất định, thì sự trải nghiệm, rèn luyện và nỗ lực cá nhân mới giúp bạn trở thành người bạn muốn trở thành. “Trong tư duy phát triển, vấn đề bạn đang đối mặt chỉ là điểm khởi đầu để tiếp tục tiến bước”, Dweck giải thích trong cuốn sách *Mindset* bán chạy nhất của bà. “Mỗi người đều có thể thay đổi và phát triển nhờ thực hành và trải nghiệm.”

Nhưng khi nói về cảm xúc, bạn có thật sự *muốn* kiểm soát những trải nghiệm cảm xúc của mình?



Hãy cùng xem qua một vài trường hợp để hiểu vì sao bạn nên làm như vậy.

THOÁT KHỎI TRẠNG THÁI CẢM XÚC KHÔNG CHẾ

Có bao giờ bạn thấy mình là kẻ tội tởm miễn cưỡng của cảm xúc hay không? Như thế bạn được lập trình để phản ứng theo đúng một cách cho một loạt các tình huống nhất định, và đơn giản là bạn không thể làm gì khác?

Một trong những lý do chúng ta hành động như vậy là do bản thân bị xuôi theo thói quen và cảm xúc trước những tình huống kích thích nhất định. Phản ứng này liên quan tới hạch hạnh nhân (amygdala), bộ phận xử lý cảm xúc trong não của bạn.

Hạch hạnh nhân là thể cấu trúc hình quả hạnh nhân phức tạp nằm sâu trong não (tên bộ phận này bắt nguồn từ tiếng Hy Lạp "amygdale", nghĩa là quả hạnh nhân), chịu trách nhiệm cho nhiều chức năng nhận thức và cảm xúc. Não bộ có hai hạch hạnh nhân nằm mỗi bên bán cầu não. Những thể cấu trúc này đóng vai trò rất lớn trong việc xử lý khả năng ghi nhớ, đặc biệt trong việc kết nối



cảm xúc với ký ức. Chẳng hạn khi thấy ai đó trông quen mắt, hạc hạc nhân sẽ hoạt động như thế này: Nếu người đó là bạn thân, bạn sẽ thấy vui mừng khôn xiết; còn nếu đó là người bạn không ưa, bạn sẽ cảm thấy ngược lại.

Dù phần lớn quá trình đưa ra quyết định xảy ra ở những khu vực khác của não (như vỏ thùy trước trán), các nhà khoa học nhận ra hạc hạc nhân có xu hướng hoạt động trong những hoàn cảnh cụ thể.

Hãy quay trở lại với James. Ngay khi nghe tiếng chuông báo email, anh liền mất tập trung. Về thể xác, anh vẫn ngồi cạnh bọn trẻ nhưng tâm trí lại để ở công ty. Khi bọn trẻ mất kiên nhẫn, chúng bắt chắp mọi thứ để thu hút sự chú ý của ông bố. Chúng càng nài nỉ, ông bố càng bực bội – đến mức anh nổi cáu lên. Kết quả là email chưa gõ xong nhưng hai đứa nhỏ đã khóc, và cả ba người đều cảm thấy thất vọng tràn trề.

Đây là ví dụ đơn giản mà tác giả Daniel Goleman gọi là tình trạng cảm xúc khống chế (hay trạng thái khống chế): một tình huống mà cảm xúc đã “vô hiệu hóa” quá trình suy nghĩ tự



nhiên của bạn. Ở đây chúng ta có thể so sánh thế này, phản ứng của hạch hạnh nhân giống như não bộ bị quá tải bởi tình trạng khẩn cấp, dẫn đến hành động thiếu kiểm soát bất cứ khi nào chúng ta thấy lo lắng hoặc bị đe dọa. Ta sẽ sẵn sàng phản kháng, trốn chạy hoặc tê liệt chẳng thể nói gì. Ông bố muốn hoàn thành công việc của mình nhưng bọn trẻ đột nhiên lại cố ngăn anh làm vậy. Khi hạch hạnh nhân hiểu điều này như mối đe dọa, nó sẽ gây ra phản ứng kích động ngay lập tức.

Trạng thái cảm xúc khống chế có thể mang lại lợi ích hoặc gây ra bất lợi cho chúng ta. Trong trường hợp cấp bách thật sự, hạch hạnh nhân sẽ giúp bạn có can đảm để bảo vệ người thân khỏi những kẻ ý mạnh hiếp yếu. Nhưng nó cũng có thể khiến bạn hành xử liều lĩnh, vô lý và thậm chí nguy hiểm trong các tình huống hằng ngày.

Bước quan trọng trong việc xác định và rút kinh nghiệm từ trạng thái cảm xúc khống chế là phải thấu hiểu cách hoạt động của hạch hạnh nhân cũng như xây dựng hướng giải quyết. Tất nhiên, sẽ rất tốt nếu bạn tự nhận ra trạng thái kích động của mình, nhưng thường nó sẽ xảy



TRUNG TÂM
THỰC HÀNH
HUBT

ra theo chiều hướng khác: bạn sẽ bị kích thích nói hoặc làm điều gì đó khiến bản thân thấy hối tiếc.

Bây giờ bạn hãy lựa chọn: một là, bạn có thể quên chuyện gì đã xảy ra, tiếp tục phản ứng như vậy khi gặp phải tình huống tương tự lần tới; hai là, bạn cố gắng sắp xếp suy nghĩ và cảm xúc của mình giống những mảnh ghép hình. Khi bắt đầu hiểu *tại sao* mình lại hành động như vậy, bạn có thể luyện tập những phản ứng mặc định để có thể hành động khác đi vào lần tiếp theo.

Nếu chọn phương án hai, bạn có thể bắt đầu quá trình này bằng cách tự chất vấn bản thân để suy ngẫm về hành động của mình:

1. Tại sao tôi lại hành động như vậy?
2. Hành động đó gây hại hay giúp ích cho tôi?
3. Tình huống này có phù hợp với hoàn cảnh chung? Tôi sẽ cảm thấy như thế nào sau một giờ, một tuần hay một năm?
4. Tôi có thể hiểu lầm hay mắc sai lầm gì, đặc biệt là trong lúc nóng giận như vậy?



5. Nếu được làm lại, tôi sẽ thay đổi điều gì?

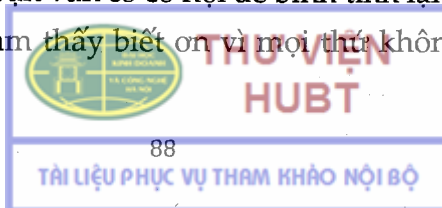
6. Tôi sẽ tự nói gì với mình để lần tới có thể nghĩ thông suốt hơn?

Mục đích của những câu hỏi này là khiến bạn phải suy nghĩ, qua đó nhận thức được về hành vi và khuynh hướng cảm xúc sắp xảy ra của mình. Nhờ vậy bạn có thể hành động nhằm thay đổi những hành vi chạm tới giới hạn hoặc gây nguy hiểm.

Trong cuộc sống thực tại thì điều đó có nghĩa là gì?

Chúng ta hãy lấy ví dụ khi đang lái xe, bạn sẽ thường bị bực bội bởi các tài xế khác. Nếu có xe áp sát hoặc lấn đường, tự động bạn sẽ tránh đi. Nhưng từ lúc nào không biết, bạn sẽ bị cuốn theo tình cảnh, thế là bạn tìm cách bám đuôi hoặc trả thù kiểu khác để những người đó biết bạn mới là “trùm xa lộ”. Tất nhiên, bạn rơi vào trạng thái cảm xúc khống chế, lúc này nguy cơ gây ra tai nạn và bạo lực diễn ra chỉ là mối quan tâm sau cùng của bạn.

Dù vậy, bạn vẫn có cơ hội để bình tĩnh lại. Khi đó, bạn sẽ cảm thấy biết ơn vì mọi thứ không đi



quá xa tầm kiểm soát và nhận ra hành động xấu
nổi có thể khiến bạn gặp rắc rối sau này.

Những câu hỏi và phương pháp ở các trang
trước sẽ là nền tảng giúp bạn suy ngẫm về tình
huống. Hãy tự hỏi những câu sau đây:

- Tôi sẽ thay đổi suy nghĩ như thế nào nếu biết người tài xế kia đang gặp phải trường hợp khẩn cấp như vội đưa bà bầu sắp sinh đến bệnh viện hay cố gắng đón người nhà bị thương?
- Nếu tài xế đó không cố ý thì sao? Tôi có phạm lỗi giao thông không? Họ sẽ phản ứng thế nào nếu tôi vì hiểu nhầm mà tấn công họ?
- Nếu tôi tiếp tục trả đũa, họ sẽ phản ứng thế nào? Điều này ảnh hưởng đến gia đình và bản thân tôi thế nào? Có đáng mạo hiểm không?
- Tình huống này có phù hợp với bối cảnh chung không? Liệu tôi có thực sự bận tâm đến việc họ lẩn đường mình sau một giờ, một tuần hay một năm sau đó?



Mục đích của những câu hỏi này là thay đổi cách xử lý tình huống của não. Nếu không xem hành động của họ là đòn công kích cá nhân, bạn sẽ kích thích những bộ phận khác của não hoạt động khi thấy bế tắc, từ đó suy nghĩ thông suốt và đưa ra quyết định đúng đắn hơn.

Bây giờ hãy cùng quay lại với James. Anh thấy hối lỗi khi la mắng bọn trẻ và ước gì mình có thể thay đổi. Sau khi suy nghĩ lại, anh nhận ra mình dễ bực tức khi cố viết email trong lúc đang chơi đùa với bọn trẻ. Vì vậy, anh quyết định sẽ trả lời tin nhắn vào những khung giờ cố định. Anh đặt chế độ im lặng (hoặc tắt hoàn toàn) để không bị phân tâm khi chuông đổ. Và khi đến lúc kiểm tra email, anh nói trước với bọn trẻ: “Bố cần vài phút để giải quyết chuyện công việc”. Anh chắc chắn trong thời gian đó bọn trẻ vẫn được người lớn trông nom cẩn thận.

Suy nghĩ chu đáo giúp James phát huy được khả năng tự nhận thức và thấu hiểu mọi việc kỹ càng hơn. Anh nhận ra làm quá nhiều việc cùng lúc sẽ cản trở mình giao tiếp hiệu quả. Anh tập trung làm việc hơn khi nhận thức được điều này.



THU VIỆN
HUBT

Ở văn phòng, anh cắt điện thoại sang bên để có thể làm được nhiều việc hơn và chỉ kiểm tra điện thoại vào những khung giờ cố định. Anh nỗ lực tập trung hoàn thành nhiệm vụ (hoặc ít nhất là dừng đúng lúc) để bắt đầu công việc khác. Ở nhà, khi vợ anh muốn nói chuyện, anh sẽ xin vài phút làm nốt việc đang dở để có thể dành toàn tâm cho cô.

James cảm thấy tuyệt vời về những thay đổi này. Tôi biết vì James chính là tôi. (Vâng, James là tên lót của tôi).

Tôi quyết định biến trạng thái cảm xúc khổng chế thành chất xúc tác cho suy nghĩ và hành động quyết đoán. Ngay khi biết mình là ai, đang đứng đâu thì tôi hiểu được sự thay đổi là cần thiết.

Tôi nhận ra công việc của mình đã trở nên “nguy hiểm” như thế nào - bởi vì tôi say mê nó. Đó là tất cả những gì tôi muốn làm. Nếu phải rời máy tính hơn hai tiếng thì tôi sẽ thấy khó chịu ngay. Miễn khi nào có cơ hội, tôi đều quay lại với công việc.

Nhưng đó không phải là người tôi muốn trở thành.



THƯ VIỆN
HUBT

Sau vài năm thực hiện những thay đổi này, kết quả thật đáng kinh ngạc. Tôi thật sự thích công việc của mình nên luôn cảm thấy bị cám dỗ. Đó là cuộc đấu tranh tìm kiếm sự cân bằng và có cái nhìn bao quát (Tôi không hoàn hảo. Chính vợ tôi đã giúp đỡ rất nhiều). Tôi thấy đồng cảm với cô ấy và bọn trẻ hơn bao giờ hết. Tôi làm việc năng suất hơn và tập trung cũng tốt hơn. Những thay đổi đơn giản đã giúp tôi trở thành người chồng, ông bố và nhân viên tuyệt vời.

Bài học từ câu chuyện: trạng thái cảm xúc khổng chế vốn không dễ chịu gì nhưng ta vẫn có thể tránh khỏi nó. Câu hỏi là: Bạn sẽ làm gì với trạng thái này? Với cách thức phù hợp, bạn có thể điều khiển cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại bạn.

Tuy nhiên, điều quan trọng bạn cần biết rằng những điều chỉnh này không xảy ra một sớm một chiều. Người ta đã có câu: Thói xấu khó bỏ.

XÂY DỰNG THÓI QUEN CHỦ ĐỘNG THAY VÌ PHẢN XẠ

Cách ta hình thành những thói quen là một yếu tố khác tác động đến việc “lập trình” cá nhân.

“Theo các nhà khoa học, thói quen xuất hiện khi não liên tục tìm cách tiết kiệm sức lực”, Charles Duhigg, tác giả cuốn sách bán chạy *The Power of Habit* (tạm dịch: Sức mạnh thói quen) đã viết. Khi não hoạt động tối ưu, chúng ta không cần liên tục suy nghĩ về những hành vi cơ bản như đi bộ, nói chuyện mà não sẽ giúp chúng ta sử dụng nguồn năng lượng ý thức vào những việc khác. (Đây là lý do cơ thể có thể tự hoạt động khi ta đánh răng hoặc đỗ xe song song). Khi nào xác định được một hành vi cụ thể nào đó lặp đi lặp lại dẫn đến kết quả mong muốn, thói quen mới sẽ ra đời.

Tuy nhiên, vấn đề là não không thể phân biệt được thói quen nào tốt hay xấu. Lisa, người phụ nữ trong câu chuyện, sẽ không đi vào cửa hàng bởi vì cô ấy cần một bộ đồ mới. Cô ấy làm vậy bởi cô đã có thói quen phải thỏa mãn được tính tò mò của mình, nó cũng giống như một phần thưởng mang tính cảm xúc. Tương tự, mặc dù Steve



THƯ VIỆN
HUBT

93

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

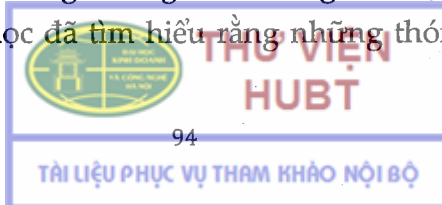
nghiêm túc bỏ thuốc lá nhưng anh vẫn tái phạm khi bị căng thẳng quá mức. Não anh đã quen với việc tìm kiếm cảm giác nhẹ nhõm bằng nicotin có trong điếu thuốc.

Thói quen của bạn có thể khác. Bạn thích thức khuya xem Netflix nhưng nó sẽ khiến bạn bị mất ngủ về lâu dài và ảnh hưởng xấu đến tâm trạng của bạn. Hoặc có thể bạn sẽ cố hoàn thành thêm một công việc trong khi phải rời đi ngay để tham dự một cuộc họp. Kết quả là bạn phải chạy đua với thời gian, rước thêm căng thẳng vô ích cho ngày làm việc của mình.

“Chúng ta được tạo thành bởi những gì ta lặp đi lặp lại. Sự xuất sắc không phải là một hành động, nó là thói quen.”

- Will Durant -

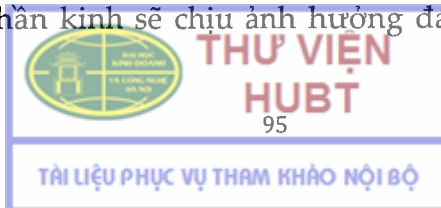
Từ bỏ thói quen xấu là một việc đầy thách thức, thực tế là chúng không hề thương xót bạn. Các nhà khoa học đã tìm hiểu rằng những thói quen



này sẽ không đơn thuần tự mất đi, nhưng chúng ta có thể thay thế chúng. Nghĩa là bạn không bị ép phải chịu cảnh thói quen hiện tại lặp đi lặp lại chỉ vì bạn đã luôn làm như thế suốt nhiều năm. Thay vào đó, bạn có thể tái kích hoạt não bằng cách xây dựng thói quen mới.

Chúng ta hãy tìm hiểu công việc của nhà trị liệu Brent Atkinson. Sau nhiều năm thực hiện các bài tập trị liệu mỗi tuần cho các cặp đôi, Atkinson nhận ra ngay cả những cặp đôi rất hiểu nhau vẫn có thói quen hành động lặp đi lặp lại “theo lối mòn”. Ông liên kết điều này với trải nghiệm của các khách hàng.

“Các nghiên cứu về não cho thấy rằng trong suốt cuộc đời, con người sẽ phát triển những cơ chế nội tại để đối phó với những điều làm họ phiền muộn”, Atkinson giải thích. “Não bộ sẽ sắp xếp các cơ chế đối phó này thành các chương trình phản ứng thần kinh tự vệ chặt chẽ, có khả năng tự động hóa cao. Một khi chương trình hoàn thiện và được khởi động, một chuỗi suy nghĩ, mong muốn và hành động có thể dự đoán sẽ xảy ra. Các chương trình phản ứng của hệ thần kinh sẽ chịu ảnh hưởng đáng kể từ sự



nhận thức và diễn giải của con người mà ta thậm chí còn không hay biết; dẫn tới khuynh hướng hành động công kích, phòng thủ hoặc bỏ cuộc đầy mạnh mẽ."

Nói cách khác, cách bạn phản ứng khi cảm thấy buồn chán là thói quen mà ý thức đã tạo ra nhằm bảo vệ chính nó và điều này cứ lặp đi lặp lại nhiều lần. (Nhiều cặp vợ chồng thường tranh luận theo những kịch bản hội thoại rất dễ nhận thấy). Chìa khóa để can thiệp chu trình này là điều chỉnh lại cách bạn phản ứng trong những tình huống như thế.

Atkinson và các đồng sự đã giúp nhiều khách hàng làm được điều này bằng cách chỉ họ cách suy nghĩ linh hoạt hơn khi bị căng thẳng. Họ yêu cầu các cặp vợ chồng ghi âm lời nói của mình trên điện thoại bất cứ khi nào cảm thấy không hài lòng hoặc không chấp nhận được hành vi của đối phương, "tương tự như việc họ để lại tin nhắn thoại cho người kia vậy".

Một lát sau, các nhà trị liệu mở đoạn ghi âm lên với mục đích giúp họ thực hiện những điều dưới đây:



- Xác định phản ứng nội tâm ngày càng bị kích động khi họ nghe đối phương than phiền.
- Suy xét cách phản ứng lý tưởng trong những khoảnh khắc đó.
- Luyện tập cách suy nghĩ và trả lời khác đi khi bản thân thấy khó chịu hoặc bất mãn.

Kết quả rất đáng kinh ngạc khi khách hàng nhanh chóng học được cách suy nghĩ chậm lại và thay đổi cách phản ứng trong lúc bị căng thẳng. “Với nhiều khách hàng, đây là lần đầu tiên trong đời họ thật sự chú ý đến những điều xảy ra bên trong mình khi họ phải nghe phê bình, chỉ trích”, Atkinson chia sẻ.

Vậy làm thế nào để áp dụng các bài học này vào những tình huống của cá nhân bạn?

Bài tập cho bạn: Để thay đổi thói quen phản ứng, hãy luyện tập với phương pháp ba bước sau đây:

1. Tạo động lực

Atkinson lưu ý rằng những người mong muốn thay đổi thói quen phải tạo được động lực một cách hợp lý. “Họ phải nhận thức được rằng những thói quen của mình rất cần sửa đổi và bản thân họ thật sự muốn thay đổi chúng”, Atkinson viết.

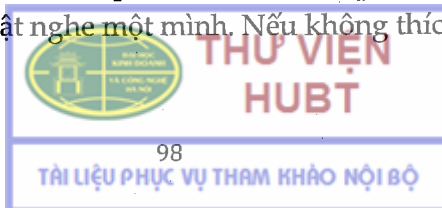
Vậy nên, hãy tìm động lực cho mình. Bạn muốn sống lâu và thành công hay không? Bạn muốn tận hưởng cuộc sống chứ?

Khi dành thời gian suy ngẫm về cách thói quen hỗ trợ hay cản trở bản thân thực hiện mục tiêu như thế nào, bạn sẽ có thể tập hợp được động lực để tạo nên sự thay đổi đáng kể.

2. Luyện tập

Để thuần thục kỹ năng mới, bạn phải luyện tập nhiều lần cho đến khi thuộc nằm lòng.

Bạn có thể áp dụng gợi ý của Atkinson để ghi âm “lời thoại phản nản” của đối phương sau đó bật nghe một mình. Nếu không thích



làm như vậy, bạn có thể tận dụng tình huống khác: Vào lần tới bạn đọc báo hay lướt tin trên mạng xã hội, hãy tìm những bình luận hay ý kiến mà bạn quan tâm. Đừng trả lời lại, thay vào đó, hãy chú ý đến suy nghĩ nội tâm. Hãy hỏi mình sáu câu tự chất vấn đã được đề cập trong chương này. Cuối cùng, hãy nhớ về cảnh bạn từng gặp rắc rối trước đây và rèn luyện tinh thần về cách bạn sẽ giải quyết những tình huống tương tự sau này như thế nào.

Hãy nhớ lại phép so sánh với các vận động viên chuyên nghiệp: Giống như họ phải tập luyện kỹ thuật hàng nghìn lần trước khi biểu diễn ở sân khấu lớn, bạn cũng phải luyện tập tinh thần trước khi đối diện với tình huống bị cảm xúc khống chế.

3. Áp dụng

Các vận động viên tập luyện hàng giờ để tích lũy được những kinh nghiệm quý giá khi tham gia thi đấu thực tế. Dù ở sân thi đấu trong nhà hay ngoài trời, các thí sinh cũng đều áp dụng mọi kỹ năng mình học được.



Bạn cũng vậy, có rất nhiều cơ hội để bạn thực hành. Mỗi ngày đều có những giây phút bạn bị cảm xúc chi phối - một cuộc tranh luận phần nộ với đồng nghiệp hay thành viên trong gia đình; hay một cảm dỗ nào đó khó cưỡng lại được.

Khi áp dụng những phương pháp này, tôi đã ít gặp phải tình huống bị cảm xúc khống chế hơn trước. Thêm vào đó, mỗi lúc trạng thái này xuất hiện, tôi đều cảm nhận được nó và sẽ “lùi một bước” để ngăn chặn tai họa. Trong một số trường hợp, một lời xin lỗi chân thành vì phản ứng tức thời trước đó sẽ nhanh chóng xoa dịu tình hình. Sau đó bản thân tôi cũng như người khác đều dễ dàng bình tĩnh trở lại, để mọi người đều có thể tiếp tục “tiến bước” một cách thoải mái và hiệu quả.

Bạn đừng mong mình sẽ phát triển được khả năng tự kiểm soát một sớm một chiều. Nhưng nếu tiếp tục “xây dựng thói quen” mỗi khi có cơ hội, bạn có thể chủ động định hướng được phản ứng cảm xúc của mình. Kết quả là, bạn trở nên cứng cỏi và sẵn sàng hơn để đương đầu với những trở ngại xúc cảm kinh hoàng nhất.

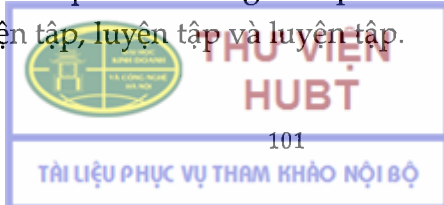


KHÔNG TỪ BỎ!

Đừng phạm sai lầm: Cố gắng thay đổi hành vi cảm xúc không phải nhiệm vụ đơn giản. Để cải thiện, bạn sẽ phải nhiều lần giải quyết các mối liên kết đã được phát triển từ lâu trong hệ thần kinh. Thậm chí sau khi “tiến bước”, bạn vẫn có thể phải đi giật lùi. Có thể có những lúc bạn sẽ băn khoăn liệu mình có thật sự tiến bộ chút nào không.

Sự thật là không ai trong chúng ta có thể kiểm soát tốt cảm xúc. Chúng ta luôn phạm lỗi và vẫn sẽ tái phạm. Hãy cho tôi thấy một “chuyên gia” về Trí tuệ xúc cảm, và tôi sẽ cho bạn thấy một người khác đã đánh mất bình tĩnh và đưa ra quyết định cảm tính sai lầm trong những tình cảnh bị ức chế ra sao.

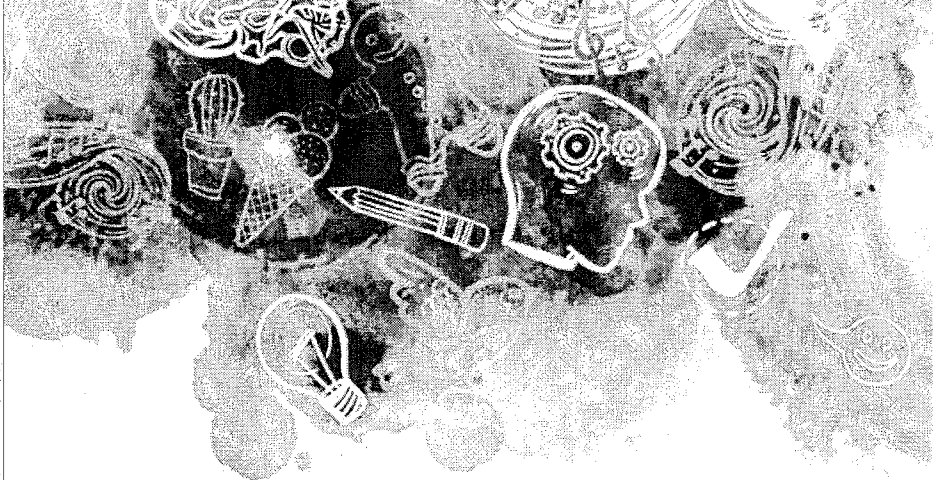
Nhưng nếu cân nhắc trạng thái bị cảm xúc khống chế như việc nghiên cứu hành vi xúc cảm của bản thân, đó sẽ là những trải nghiệm đáng để học tập. Hãy cố gắng xác định sự kiện nào khiến bạn phản ứng như vậy và thói quen lâu năm nào đã “góp bão” vào tình cảnh. Hãy sử dụng trí tưởng tượng để đánh giá và luyện tập. Tìm mọi cách thay đổi thói quen xấu bằng thói quen tốt. Cuối cùng là luyện tập, luyện tập và luyện tập.



Khi thực hiện, bạn có thể từng bước “tái lập trình” các phản ứng bản năng của não - và xây dựng thói quen cần thiết để thành công trong việc cân bằng các cảm xúc.



**THƯ VIỆN
HUBT**



Chương 4

VIÊN KIM CƯƠNG THÔ

Tại sao nên trân quý lời góp ý như một món quà?

“Chỉ ai biết trân trọng những chỉ trích mới có thể thu được lợi ích từ lời khen tặng.”

HEINRICH HEINE



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi còn nhỏ, Thomas Keller vẫn thường phụ bếp ở nhà hàng Palm Beach của mẹ. Anh ngày càng yêu thích việc nấu ăn và sau cùng đã quyết tâm trở thành đầu bếp. Đạt được nhiều giải thưởng uy tín, Keller nổi tiếng với tư cách là một trong những nghệ sĩ ẩm thực có tay nghề bậc nhất thế giới.

Đây là lý do nhà phê bình ẩm thực hàng đầu của *New York Times*, Pete Wells đã khiến dư luận xôn xao khi chỉ trích khắt khe quán ăn Per Se tại New York của Keller. Wells kể lại ba lần ăn tối tại đây (vào giao mùa thu đông năm 2015) là “từ thất vọng tràn trề đến nhạt nhẽo thực sự”. Ông không nung tay khi sử dụng các từ “tùy tiện”, “vô vị”, “thừa thãi” và “dai nhách” để miêu tả những món ông thử qua.

Vậy Keller, người theo chủ nghĩa hoàn hảo và là một đầu bếp danh tiếng sẽ phản ứng thế nào khi bị tấn công dồn dập bởi cùng tờ báo vào bốn năm trước đã gọi Per Se là “nhà hàng tuyệt vời nhất New York”?

Anh nói lời xin lỗi.



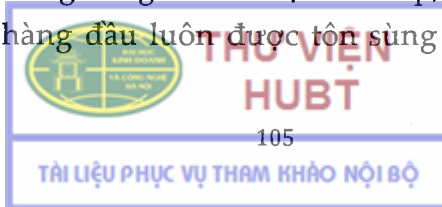
Với bài phát biểu vừa khiêm tốn vừa đầy cảm hứng, Keller nhận trách nhiệm vì chất lượng kém của Per Se và hứa sẽ cải thiện tốt.

“Chúng tôi tự hào khi duy trì theo các tiêu chuẩn hàng đầu, nhưng lại phạm sai lầm trong suốt quá trình kinh doanh”, Keller tuyên bố trên trang web của mình. “Chúng tôi xin lỗi vì khiến các bạn thất vọng.”

Trong buổi phỏng vấn với tạp chí *Town & Country* vài tháng sau đó, Keller thừa nhận không xem bài đánh giá của Wells là đòn công kích cá nhân. “Có thể chúng tôi đã tự mãn”, anh chia sẻ, “Tôi nhận ra rằng có lẽ mọi người trong nhóm của tôi đã quá kiêu ngạo, phô trương cái tôi quá nhiều.”

Ngay khi tờ *New York Times* công bố bài nhận xét, Keller đã đến một số nhà hàng anh sở hữu để gặp 1029 nhân viên và đưa ra lời giải thích. Anh bảo cách duy nhất để giảm nhẹ tác động của bài đánh giá là hãy “hóa thân” thành mỗi khách hàng.

Trong thế giới ẩm thực cao cấp, nơi các đầu bếp hàng đầu luôn được tôn sùng thì cách trả



lời của Keller đã thổi một luồng gió mới, đồng thời cho những cộng sự thân cận với Keller thấy được ưu điểm nổi trội của anh trên sân khấu lớn: anh có khả năng thu lợi ích từ những nhận xét tiêu cực.

TẠI SAO CHÚNG TA LUÔN CẦN GÓP Ý?

Trước khi bạn bác bỏ, cho rằng lời tuyên bố của Keller như một động thái PR giả tạo, hãy suy xét hành động này trong thực tế khó khăn như thế nào: chấp nhận một phản hồi đầy tiêu cực và gay gắt, kiềm chế tự ái và nói lời xin lỗi.

Đầu bếp đạt giải Grant Achatz, người từng làm việc bốn năm dưới sự quản lý của Keller tại nhà hàng French Laundry nổi tiếng ở California mô tả đây là một hành động đã ăn vào gen cố vấn cũ của anh.

“Khi những điều kiện này xảy ra... anh ấy luôn lập tức phản ứng theo hướng tích cực và cố gắng cải thiện nó tốt hơn”, Achatz chia sẻ. “Chúng ta có thể suy đoán anh ta là người kiêu ngạo và tự mãn, nhưng anh ấy không hề như vậy.”

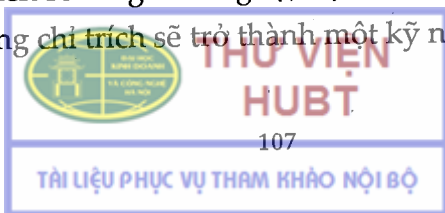


Nếu giống tôi, bạn có thể nhanh chóng nhớ về các tình huống tương tự khi bạn đã phản ứng không mấy hay ho với những lời chỉ trích.

Không khó để hiểu lý do tại sao. Cảm xúc của chúng ta luôn gắn liền với công việc, niềm tin và ý kiến của ta. Chắc chắn chúng ta đều *tuyên bố* sẽ học hỏi và cải thiện để trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình. Nhưng khi có người đến hỏi chúng ta làm thế nào, chúng ta lại thấy căng thẳng, nhạy cảm và chán nản.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn biết cách nhìn nhận lời phê bình theo nhiều hướng khác nhau, hoặc nếu bạn tìm ra cách thay đổi tác động của những bình luận này - từ đòn công kích thành điều có ích với bạn?

Chúng ta có thể so sánh lời nhận xét như viên kim cương chưa được đánh bóng. Với cái nhìn nghiệp dư, viên đá quý mới khai thác có thể không mấy giá trị, hoặc thậm chí không hấp dẫn gì. Nhưng sau quá trình phân loại, cắt gọt, đánh bóng phức tạp và liên tục, giá trị thực sự của nó sẽ trở nên rõ ràng. Tương tự, học cách “kiếm lợi” từ những chỉ trích sẽ trở thành một kỹ năng vô giá.



Tất nhiên, mọi góp ý bạn nhận được không phải lúc nào cũng gay gắt. Lời khen ngợi đúng lúc hay có một chút xu nịnh sẽ khiến bạn mỉm cười. Nhưng ngay cả lời khen chân thành cũng có thể gây bất lợi sau một thời gian nếu bạn không học cách nhìn nhận nó đúng đắn.

Vậy làm thế nào để tận dụng lời chỉ trích của người khác?

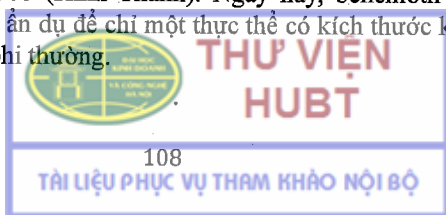
Đó là câu hỏi chúng ta sẽ trả lời trong phần này. Tôi sẽ cho bạn thấy nhận xét của người khác ảnh hưởng đến bạn như thế nào, thậm chí theo nhiều hướng mà bạn không để ý tới. Sau đó, tôi sẽ giới thiệu kiểu góp ý nào mang lại nhiều lợi ích nhất và chia sẻ một số mẹo giúp bạn nhận biết được chúng.

LỜI GÓP Ý LÀ MỘT MÓN QUÀ

“Nội tình Amazon: Vật lộn với những ý tưởng lớn trong môi trường ‘thương tích’.”

Đó là tiêu đề của một bài báo tai tiếng được đăng tải bởi *New York Times* vào năm 2015. Câu chuyện miêu tả Amazon, behemoth¹ của ngành

¹ Behemoth là một loài sinh vật thần thoại được đề cập đến trong tác phẩm Sách Job (Kinh Thánh). Ngày nay, behemoth được dùng như một từ ẩn dụ để chỉ một thực thể có kích thước khổng lồ và sức mạnh phi thường.

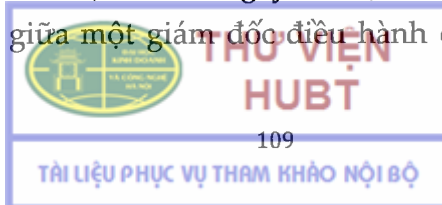


thương mại điện tử là một lão chủ tàn bạo đã đặt những cách tân và hiệu suất công ty trên cả hạnh phúc và an toàn của nhân viên.

Bài báo mở đầu với đoạn: “Tại Amazon, nhân viên được khuyến khích ‘xé toi’ ý tưởng của nhau trong các cuộc họp vừa muộn vừa lâu, được tổ chức theo các tiêu chuẩn ‘cao vô lý’ mà công ty lấy làm tự hào”. Theo các tác giả, hành vi gây thương tổn và vô đạo đức rất phổ biến. Nhân viên trước đây và hiện tại của Amazon đã chia sẻ những câu chuyện về các quản lý đã nhấn tâm thờ ơ vấn đề sức khỏe nghiêm trọng và bi kịch gia đình của người lao động.

“Tôi thấy hầu như những đồng nghiệp đều từng khóc trên bàn làm việc”, một nhân viên trước đây cho hay.

Câu chuyện nhanh chóng được lan truyền. Các nhân viên cũ chia sẻ những trải nghiệm cả tốt và xấu. (Cứ cho là Amazon tuyển dụng hơn ba nghìn người trên toàn thế giới). Bài viết thu hút gần sáu nghìn bình luận trên trang web *New York Times* và thậm chí còn gây ra cuộc tranh luận công khai giữa một giám đốc điều hành của Amazon



và tổng biên tập của tờ *Times* trên Medium, trang blog trực tuyến được yêu thích.

Trong luồng truyền thông nhiễu loạn ấy, nổi bật lên câu trả lời của một người đàn ông.

Vào cùng ngày bài báo được đăng tải, người sáng lập và giám đốc điều hành Amazon, Jeff Bezos đã gửi một lưu ý tới các nhân viên của Amazon, nói rằng họ nên “đọc kỹ” bài viết của *New York Times*.

Lời chỉ trích chắc chắn gây choáng. “Tôi không nhìn nhận Amazon như vậy, và tôi rất hy vọng các bạn cũng thế”, Bezos nhắc nhân viên và nói thêm rằng câu chuyện của *Times* “không mô tả Amazon theo cách tôi từng biết hay các nhân viên tốt bụng làm việc cùng tôi mỗi ngày”. Ông khuyến khích nhân viên báo cáo bất kỳ sự cố nào tương tự với câu chuyện trong bài báo. Bezos thậm chí còn yêu cầu mọi người liên hệ trực tiếp với ông qua email.

“Kể cả khi các hành động đó hiếm gặp và cá biệt, giới hạn chịu đựng của chúng tôi cho bất kỳ sự thiếu đồng cảm nào cũng bằng không”, Bezos viết.



THƯ VIỆN
HUBT

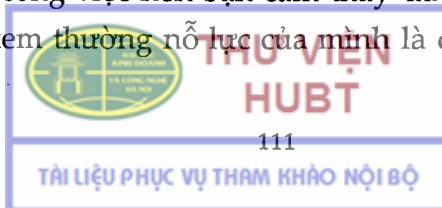
Rõ ràng, Bezos cảm thấy hỗn loạn khi suy nghĩ về cách giải quyết con khủng hoảng này. Tuy nhiên, ông đã tận dụng phản hồi tiêu cực làm chất xúc tác để đánh giá lại tình cảnh hiện tại của công ty và thể hiện ông nghiêm túc ra sao trước cáo buộc.

Liệu lời kêu gọi đầy hấp dẫn của Bezos có hiệu nghiệm? Năm 2016, công ty thông báo những thay đổi đáng kể về cách đánh giá nhân viên thăng tiến. Trong tuyên bố chính thức, quy trình mới này được mô tả là “đã đơn giản hóa triệt để”, duy trì việc tập trung vào điểm mạnh của nhân viên chứ không xoáy sâu vào “thiếu sót khuyết điểm”.

Thông báo tới nhân viên của Bezos giống hệt câu trả lời ban đầu của Thomas Keller trước bài đánh giá tiêu cực. Đó là những minh chứng sống về việc chúng ta nên xem lời chỉ trích như cơ hội để học hỏi.

Nhưng cách phản ứng này thường không phổ biến - và rất dễ hiểu lý do tại sao.

Bạn đã đổ bao nhiêu máu, mồ hôi và nước mắt vào công việc nên bạn cảm thấy đau lòng khi ai đó xem thường nỗ lực của mình là điều rất bình



thường. Mà sự thật là những giá trị, niềm tin và quyết định cá nhân đã tạo nên bạn. *Phi báng chúng nghĩa là anh chị công kích tôi thường là những phản ứng mặc định.*

Sẽ còn tồi tệ hơn nếu bạn bị bạn bè, vợ chồng hay người thân chỉ trích. *Sao họ có thể, bạn tự hỏi mình, Họ chẳng phải đang về phía mình sao?!*

Vấn đề ở đây là: không phải ai lúc nào cũng đúng. Bạn cần người khác chỉ ra điểm yếu và thiếu sót của mình vì đó sẽ là cách bạn cải thiện bản thân.

Không may, đa số lời góp ý chúng ta nhận chẳng bao giờ như mong đợi. Thi thoảng chúng hết sức thô lỗ, thậm chí vô lý theo nhiều cách khác nhau. Nhưng ngay cả khi lời phê bình không mang tính xây dựng, bạn cũng nên coi chúng như là món quà - bởi vì chỉ trích bắt nguồn từ sự thật, nghĩa là bạn có thể suy xét chúng kỹ càng để giúp mình cải thiện.

Cho dù lời góp ý có vô căn cứ đến mấy, nó vẫn thật sự có giá trị khi giúp bạn hiểu được cách nhìn nhận sự việc của mọi người khác bạn ra sao. Học hỏi quan điểm và cách lý luận của người khác



TRƯỜNG ĐẠI HỌC
HUBT

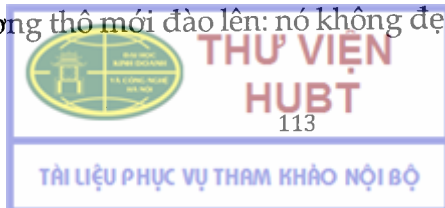
còn giúp bạn tự tập trung suy nghĩ, định nghĩa lại niềm tin và giá trị của mình.

Hãy xem phản hồi tiêu cực như một cơ hội để học hỏi và luyện tập những điều sau đây:

- Đánh giá xem ý kiến của mình có đúng đắn và chuẩn bị tâm thế cho những chỉ trích tương tự trong tương lai.
- Chuẩn bị cách mình phản hồi, sao cho thông điệp bạn truyền tải sẽ được những người có góc nhìn khác thấu hiểu.
- Xác định lại đối tượng mục tiêu của bạn.
- Thay đổi và thích nghi khi cần thiết.

Tất nhiên, tôi sẽ để bụng những lời chỉ trích gây tổn thương hay thiếu suy nghĩ. Nếu bạn cần phê bình, hãy thể hiện một cách tôn trọng và khéo léo. Đó không chỉ là hành động tử tế bạn có thể làm, mà còn giúp bạn thu được kết quả tốt hơn. (Xem thêm trong những trang sách tiếp theo).

Nhưng nếu bạn là người phải nhận chỉ trích, bạn không may mắn được hưởng sự sung sướng đó đâu. Hãy nhớ rằng lời góp ý giống viên kim cương thô mới đào lên: nó không đẹp nhưng lại có



tiềm năng lớn về giá trị. Đây chính là lúc cần cắt gọt, mài giũa, học hỏi và phát triển.

BIẾN TIÊU CỰC THÀNH TÍCH CỰC

Để góp ý trở nên có ích, điều quan trọng là bạn cần nhớ mọi yếu tố đe dọa khiến hạch hạnh nhân phản ứng đột ngột mà không thêm suy xét tới quá trình đưa ra quyết định thông thường của bạn. Trò “che mắt thiên hạ” này biến dạng theo nhiều kiểu: Có thể bạn thấy căng thẳng và không muốn nghe nữa. Hoặc bạn bắt đầu tự biện minh những gì mình nói hoặc làm. Bạn thậm chí còn cố gắng thu hẹp vấn đề và đổ lỗi cho người khác.

Những hành động này chẳng mang lợi cho ai. Nhưng làm thế nào bạn có thể giữ cảm xúc không nổi loạn?

Mấu chốt nằm ở việc bạn tự luyện tập, hãy nhìn nhận lời góp ý như một cơ hội học hỏi chứ không phải là đòn công kích cá nhân.



Bài tập cho bạn: Bất cứ khi nào bị góp ý, bạn hãy tập trung vào hai câu hỏi sau:

- Nếu gạt bỏ cảm xúc cá nhân, tôi có thể học được gì từ quan điểm trái chiều này?
- Tôi có thể tận dụng lời góp ý để cải thiện mình như thế nào?

Cần nhắc những câu hỏi này sẽ giúp bạn chuyển đổi thời gian và năng lượng của mình thành bài tập luyện năng suất. Quả thật, bạn có thể biến tình huống tiêu cực thành trải nghiệm tích cực – một cơ hội để học hỏi và cải thiện bản thân.

Phải thừa nhận rằng không dễ gì để bắt đầu. Phản ứng tự nhiên của bạn trước lời góp ý thường bốc đồng - một thói quen “bất rěn” đã lâu. Nhưng nếu dành thời gian trả lời những câu hỏi, thậm chí là vài tiếng sau khi nghe góp ý, bạn vẫn sẽ học được gì đó. Và nếu duy trì điều này xuyên suốt, phản ứng tự nhiên của bạn trước lời góp ý dần dần sẽ thay đổi.

Khá vất vả để tôi hiểu được bài học này. Nhiều năm trước khi mới làm lãnh đạo, tôi đã phải trải



qua quá trình thay đổi khó lòng quên được. Tôi phạt một thành viên trong nhóm - hãy gọi anh ấy là David - vì phạm lỗi nghiêm trọng. Lẽ ra tôi nên truyền đạt theo cách khác tốt hơn cho dù quan điểm của mình nghe cũng hợp lý.

David lập tức cục cằn: “Anh biết không, anh là loại quản lý mà chúng tôi ghét lắm đấy.”

Thật đau lòng!

Tất nhiên, David có thể bày tỏ ý kiến của mình khéo léo hơn. Nhưng có nghĩ nữa cũng chẳng để làm gì, vì quan điểm của David cũng có ý nghĩa nhất định. Tôi rất để tâm tới những lời anh nói, hỏi lý do tại sao anh ấy cảm thấy như vậy và rút kinh nghiệm từ sự thành thật của anh. Cuối cùng, điều đó khiến tôi trở thành người quản lý tốt hơn - và cho David thấy rằng tôi không phải là tên khốn như anh ấy nghĩ.

Dù vậy, hãy thận trọng: Đừng bị dẫn dắt quá nhiều bởi các góp ý tiêu cực.

Làm thế chỉ khiến bạn thêm “tê liệt” và bị “chèn ép” bởi những người luôn có thành kiến, họ thích phê bình và chỉ trích đến khi bạn cảm thấy như muốn buông xuôi mọi thứ. Bạn có thể quên đi



THƯ VIỆN
HUBT

những ưu tiên và giá trị của mình. Hoặc bạn sẽ bị thôi thúc phải chứng minh là họ sai, đến nỗi đánh mất ưu thế bản thân và tốn thời gian nỗ lực trở thành một ai đó không phải bạn.

Khi người khác chỉ ra “điểm mù” của bạn, điều bạn cần là học hỏi và bước tiếp. Phần lớn góp ý của người khác đều mang tính chủ quan, hãy nhớ như vậy. Hơn nữa, những khi sự tự tin trong bạn xuống cực điểm, đó là lúc bạn cần tập trung nhiều hơn đến những việc bạn đang làm đúng, thay vì cố tìm cách cách hoàn thiện bản thân.

Cuối cùng, có những lúc nhất định bạn cần dập tắt hoàn toàn những lời chỉ trích từ người khác. Nếu bạn biết có người đang cố hãm hại bạn hoặc bôi nhọ giá trị của bạn thì tốt nhất là đừng suy nghĩ gì cả. Thay vào đó, hãy tìm kiếm góp ý từ những người bạn quen biết, tin tưởng và thật lòng quan tâm bạn.

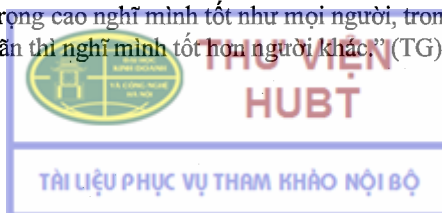
NGHĨ VỀ LỜI KHEN MỘT CÁCH TỈNH TÁO

Kiểm soát cảm xúc khi bị góp ý là điều quan trọng, thế khi được khen ngợi thì sao?

Có rất nhiều lợi ích khi dành lời khen chân thành và cụ thể cho người khác, chúng ta sẽ khám phá những điều này trong các chương tiếp theo. Khi bị phê bình quá mức, lời khen ngợi có thể giúp bạn nhìn thấy được điểm mạnh của mình, thể hiện được lòng tự tôn và tự tin vào khả năng bản thân cũng như tạo động lực cần thiết.

Nhưng có mỗi nguy hiểm tiềm ẩn sau những lời “mật ngọt rót tai” mà chúng ta cần phải bàn luận. Cứ để cảm xúc tuôn trào ngẫu hứng sẽ khiến bạn quá đề cao khả năng của mình, khiến bạn trở nên thiếu cân trọng, vô cảm, thậm chí kiêu căng. Bạn sẽ bắt đầu coi thường người khác hoặc phát triển ý thức về đặc quyền cá nhân¹.

¹ Năm 2015, các nhà phân tích Hà Lan công bố bản nghiên cứu rằng trẻ em được bố mẹ khen ngợi quá mức sẽ thể hiện sự tự mãn cao hơn. Brad Bushman, một trong các tác giả của nghiên cứu và giáo sư Truyền thông - Tâm lý của Đại học bang Ohio cho biết: “Những người có lòng tự trọng cao nghĩ mình tốt như mọi người, trong khi những người tự mãn thì nghĩ mình tốt hơn người khác.” (TG)



Bạn cũng nên nghĩ xem liệu những lời tung hô dành cho mình là thành thật hay có một động cơ ẩn kín nào đó. Khen ngợi với ý tôn trọng xuất phát từ sự chân thành nhưng nịnh bợ lại thường do tính ích kỷ thúc đẩy. “Hình thức thao túng phổ biến nhất chính là sự tăng bốc - và nó cũng là hình thức nguy hiểm nhất”, cố vấn lãnh đạo Mike Myatt viết trong cuốn sách bán chạy *Hacking Leadership* (tạm dịch: Mẹo thống lĩnh), “Tục ngữ xưa có câu ‘Nịnh hót sẽ đưa bạn lên chín tầng mây’, ý nói những người có âm mưu bất chính không chỉ âm mưu trong đầu mà còn hành động gây hại cho người khác. Những kẻ lười biếng, ham muốn quyền lực, tham lam, há miệng chờ sung, hay người mắc chứng rối loạn đa nhân cách đều hiểu tăng bốc là không vô hại. Trái ngược là đằng khác, các kẻ dẻo mồm này đều biết rằng tăng bốc có sức ảnh hưởng, có thể phá hủy, tiêu diệt và lừa gạt người khác... Thao túng dưới hình thức tăng bốc không đơn giản chỉ là một cách thức công kích.”



“Kẻ thích được tâng bốc, thật xứng đáng với những lời tâng bốc.”

WILLIAM SHAKESPEARE, TRÍCH VỞ KỊCH
TIMON OF ATHENS

Vậy nên, hãy cảnh giác với những người chỉ cất lời khen tặng cho những ai họ có thể lợi dụng. Thay vì thế, hãy trân quý lời khen như một công cụ giúp bạn xác định và phát triển ưu điểm bản thân. Hãy tận dụng lời khen làm động lực cho bạn làm việc chăm chỉ và liên tục cải thiện mình. Đồng thời, hãy nhớ rằng mọi khả năng, kỹ năng hoặc tài năng bạn sở hữu đều là kết quả bạn nhận được từ người khác. Điều này sẽ giúp bạn tránh khỏi cảm dỗ phô bày quan điểm thái quá hay tự cho mình là người hoàn hảo, vì sau cùng nó chỉ khiến bạn ôm lấy thất vọng mà thôi.

Bài tập cho bạn: Lần tới nếu có ai đó khen bạn, hãy lịch sự cảm ơn họ, rồi tự hỏi mình những câu dưới đây:

- Tôi học được gì từ lời khen của họ? Làm thế nào để lặp lại những việc mình làm đúng?
 - Ai đã giúp tôi thể hiện tốt như vậy? Tôi có thể cảm ơn hay khen ngược lại họ không?
 - Liệu lời khen của người đó có chân thành hay họ chỉ cố nịnh bợ để nhận lại gì đó?
-

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN ĐƯỢC LỜI GÓP Ý BẠN CẦN?

Bạn nói: “Tôi nhận ra mình cần người khác nhận xét để tiến bộ hơn. Nhưng nếu không ai muốn góp ý cho tôi thì sao?”

Có rất nhiều lý do tại sao đưa ra lời nhận xét có ích lại khó đến vậy. Ở công ty, sếp và đồng nghiệp có thể không xem hình thức giao tiếp này là ưu tiên. Hoặc họ thấy việc này khá đáng sợ, vì họ e ngại không biết đối phương sẽ phản ứng ra sao. Nếu bạn là sếp, nhân viên có thể sợ hậu quả khi lên tiếng phê bình bạn.

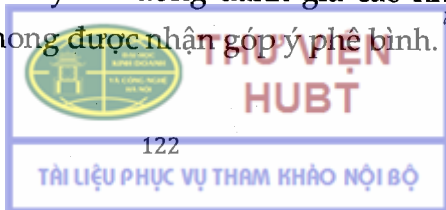


Còn ở nhà, ít “lời qua tiếng lại” sẽ khiến mối quan hệ dần đi đến hồi kết. Thay vì cố gắng đối thoại, các thành viên đã tự thỏa mãn khi họ có thể dành thời gian đọc sách, xem phim hay chơi game. Dù chỉ ngồi cách nhau vài mét, tâm trí họ dường như xa cách tới nửa vòng Trái Đất.

Nhưng có cách rất đơn giản để nhận được góp ý bạn thật sự cần: hãy yêu cầu được góp ý.

Không ai trong chúng ta cố gắng làm điều này. Ví dụ, lần cuối bạn yêu cầu vợ/chồng, con cái hoặc đồng nghiệp của mình chia sẻ những gì họ nghĩ về bạn là khi nào? Bạn có đề nghị họ nói với bạn những điều họ mong bạn sẽ cải thiện hay không? Phải thật sự có can đảm mới hỏi được những câu như vậy... nhưng hãy tưởng tượng về những gì bạn có thể làm với các câu trả lời.

Khi bạn thường xuyên tìm kiếm sự góp ý, người khác sẽ có khuynh hướng nói với bạn những điều họ thật sự nghĩ, do đó bạn càng có cơ hội để học hỏi. Nhưng cũng còn lợi ích khác khi yêu cầu người khác chia sẻ ý kiến của mình: đó là mọi người sẽ có khuynh hướng đánh giá cao những người luôn mong được nhận góp ý phê bình.



“Người luôn đề nghị được tư vấn là những người có khả năng ghi lòng tạc dạ và phát triển thành thật nhất”, hai tác giả Sheila Heen và Douglas Stone viết trong cuốn sách *Thanks for the Feedback* (tạm dịch: Cảm ơn bạn đã góp ý). “Cũng vì yêu cầu người khác góp ý mà bạn không chỉ biết được cách mọi người nhìn nhận mình, mà còn tác động trực tiếp đến cách họ nghĩ về bạn. Việc yêu cầu góp ý mang tính xây dựng sẽ giúp bạn phát huy được tính khiêm nhường, tôn trọng, cầu toàn và tự tin, tất thảy cùng một lúc.”

Tất nhiên, trao đổi là con đường hai chiều. Bạn cũng sẽ cần góp ý với mọi người về những gì bạn trân trọng ở họ cũng như những mặt họ còn thiếu sót. (Xem thêm cách đóng góp ý kiến ở chương 7).

Nhưng điều này có thật sự dễ đến vậy? Liệu chỉ cần yêu cầu là mọi người sẽ cho bạn những lời góp ý hữu ích, hiệu quả hay sao?

Yêu cầu người khác góp ý trực tiếp sẽ giúp bạn khám phá ra nhiều thứ, nhưng bạn cũng nên cân nhắc về kỹ năng xin ý kiến.



Bài tập cho bạn: Heen và Stone khuyên không nên hỏi những câu mơ hồ như: “Bạn có góp ý gì cho tôi không?”. Thay vào đó, hãy giới hạn phạm vi. Ví dụ, bạn có thể hỏi ý kiến của sếp, đồng nghiệp hoặc người quản lý trực tiếp như thế này: “Bạn thấy tôi còn thiếu sót điều gì để có thể làm việc hiệu quả hơn không?”¹

“Có lẽ người đó sẽ đề cập tới hành động đầu tiên này ra trong đầu họ hoặc vấn đề quan trọng nhất trong danh sách của anh ta/cô ta”, các tác giả viết, “Dù thế nào thì bạn cũng nhận được thông tin chi tiết và có thể khai thác triệt để hơn theo cách riêng của mình.”

Ở nhà, bạn cũng có thể hỏi vợ/chồng hoặc thành viên khác: “Còn điều gì mà em thấy anh có thể cải thiện để chúng mình gắn kết hơn không? Em biết đấy, một thói quen xấu em muốn anh thay đổi chẳng hạn, hoặc là một vấn đề nào đó anh có thể giải quyết tốt hơn?”

¹ Trong buổi phỏng vấn cá nhân, Heen giới thiệu phương thức tương tự giúp bạn đánh giá khả năng làm việc trong tình huống cụ thể. Ví dụ, bạn có thể hỏi: “Liệu còn điều gì mà tôi có thể làm tốt hơn trong cuộc họp hay buổi thuyết trình không?” (TG)

Hỏi như vậy có thể gây bất ngờ lớn, nên hãy để đối phương có cơ hội suy nghĩ và góp ý cho bạn. Tất nhiên, bạn cũng nên chuẩn bị cho mọi việc có thể xảy ra. Nhưng khi là người tìm kiếm sự góp ý, bạn hãy kiên trì mục tiêu đến cùng - cụ thể là cải thiện bản thân và các mối quan hệ.

CÁC TỔ CHỨC LỚN TẬN DỤNG GÓP Ý NHƯ THẾ NÀO?

Mọi công ty đều nói rằng họ trân trọng sự minh bạch và chân thành. Đa phần là nói dối.

Một công ty minh bạch thật sự sẽ khuyến khích nhân viên trao đổi thành thật và rõ ràng, một công ty như thế rất khó tìm được. Thay vào đó, bạn sẽ thấy một mạng lưới phức tạp đầy tính “chính trị văn phòng”. Nhân viên thường do dự vì không có quyền phê bình người quản lý và nhóm trưởng. Họ sợ mình sẽ bị xa lánh, giáng cấp hoặc thậm chí thôi việc.

Nếu đang giữ vị trí lãnh đạo, tổ chức của bạn cần xây dựng tính minh bạch thật sự bằng hai bước dưới đây.



1. Chứng minh tính minh bạch bằng cách khen thưởng cho người có góp ý chân thành

Thay vì xây dựng những cái máy phát lại và thúc đẩy tư duy theo số đông, hãy để mọi người phát biểu ý kiến và quan điểm đối lập, sau đó khen thưởng họ. Một số công ty khuyến khích đóng góp ý kiến cải thiện thông qua “Hộp thư góp ý” (theo cách truyền thống hoặc điện tử) và thưởng tiền cho những ai có ý kiến khả thi nhất.

2. Tập trung vào nội dung thay vì cách truyền đạt

Nếu là người nhận góp ý, bạn đừng tốn thời gian suy nghĩ về cách truyền đạt.

Một nhân viên lâu năm của công ty đã gây sốc khi đột ngột thông báo nghỉ việc tới tất cả mọi người. Chủ tịch công ty quát mắng người này, sau đó tuyên bố: “Tôi rất muốn nghe lời phê bình mang tính xây dựng vì nó sẽ thật sự làm bạn phải suy nghĩ. Có phải tôi nên trò chuyện với mọi người thường xuyên hơn không? Đó là một vấn đề quan trọng.”



**THƯ VIỆN
HUBT**

Hãy nhớ rằng, dù lời góp ý có vô lý đi nữa thì nó vẫn cho bạn cái nhìn đáng giá về quan điểm của người khác.

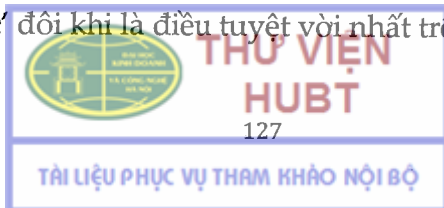
Vậy nên, dù bạn là quản lý hay giám đốc, hãy khuyến khích mọi nhân viên chia sẻ suy nghĩ của mình như thể hôm nay là ngày cuối họ còn làm việc ở đây.

HÃY TÌM VIÊN KIM CƯƠNG CỦA BẠN

Không ai thích người khác nói mình sai. Nhưng để thấy được vẻ đẹp tinh khiết của viên kim cương thô, ta cần trải qua quá trình tìm hiểu và đánh giá, phải quan sát những khía cạnh khác nhau của mỗi ý kiến đóng góp để đúc kết được các giá trị đích thực.

Những góp ý từ bên ngoài sẽ giúp bạn nhìn nhận được bản thân qua các lăng kính khác nhau và phát hiện các “điểm mù”. Nó còn giúp bạn biết cách tối ưu hóa thế mạnh và giải quyết triệt để các nhược điểm của mình.

Walt Disney từng chia sẻ: “Bạn có thể không nhận thấy khi nào việc này xảy ra, nhưng bị ‘đối xử tệ bạc’ đôi khi là điều tuyệt vời nhất trên thế giới.”

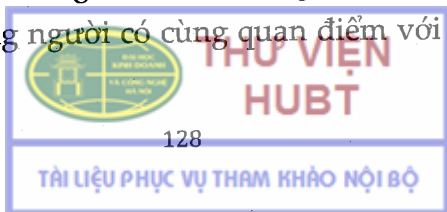


Mong muốn được nhận xét chính là lý do những công ty thành công nhất trên thế giới mời các chuyên gia tư vấn bên ngoài về, cũng như việc những nhà khoa học nhờ đồng nghiệp xem trước nghiên cứu để đưa ra đánh giá. Đó là lý do vì sao đầu bếp nổi tiếng thế giới như Thomas Keller chú ý đến bài phê bình. Và thậm chí cũng là lý do các vận động viên tài năng nhất trên thế giới đều có huấn luyện viên.

Khả năng tiếp nhận hiệu quả lời góp ý là rất quan trọng vì nó giúp bạn mở rộng tầm nhìn và học hỏi kinh nghiệm từ người khác. Điều đó thật sự chẳng liên quan đến tuổi tác hay giới tính của bạn, và nó áp dụng đối với bất cứ ai - đối tác hay gia đình, từ CEO đến nhân viên mới.

Vậy nên khi có ai đó sẵn sàng chia sẻ góp ý, bạn hãy trân trọng món quà này. Tiếp nhận, suy xét, chấp nhận và học hỏi. Dù lời nhận xét tiêu cực hay tích cực thì cũng đừng để nó định hình nên con người bạn. Cứ đón nhận những điều mình có thể và tiếp tục phát triển.

Hãy nhớ rằng: mặc dù chúng ta thường chú ý đến những người có cùng quan điểm với mình



nhưng những ai có thành kiến, hay la mắng, nêu rõ ưu nhược điểm bản thân vẫn là người giúp chúng ta tiến bộ. Những người thật sự thử thách chúng ta sẽ khiến chúng ta tốt hơn.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 2008 tôi dự định tổ chức lễ cưới với tình yêu đời mình. Cô ấy khi đó đang sống tại Đức. Cuộc sống thật tuyệt vời.

Tôi đã dành mười năm làm việc cho tổ chức phi lợi nhuận tại New York, yêu thích công việc và đang được cân nhắc thăng chức. Khi vợ sắp cưới và tôi bắt đầu chuẩn bị cho cuộc sống mới thì tình hình đột nhiên chuyển biến. Vì công ty tái tổ chức nên muốn cắt giảm nhân lực. Công việc không còn ổn định nữa nên cả hai chúng tôi nghiêm túc bàn về việc chuyển sang Đức sinh sống. Chúng tôi quyết định rằng, nếu tôi thoát khỏi vụ cắt giảm nhân sự thì cô ấy sẽ ở lại cùng tôi. Ngược lại, tôi sẽ là người theo cô ấy.

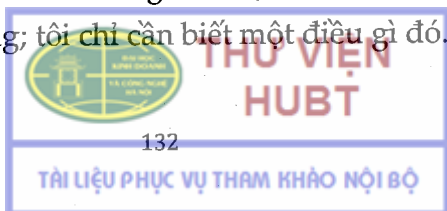
Họ bảo tôi chờ thư quyết định cuối cùng trong vòng bốn đến sáu tuần.

Sáu tuần trôi qua. Rồi đến bảy tuần.

Và tám tuần...

Chín tuần...

Tôi không chắc mình sẽ kiên nhẫn được bao lâu. Thậm chí còn không biết liệu mình có bị "bỏ xó" hay không; tôi chỉ cần biết một điều gì đó. Tôi



gọi cho bộ phận nhân sự, cố gắng nghe ngóng tin tức nhưng cũng không có kết quả gì.

Sau cùng, tôi quyết định xử lý theo hướng khác.

Tôi viết thư trực tiếp gửi đến ông Pierce, trưởng bộ phận nhân sự, người cũng nằm trong ban điều hành. Email tôi viết đầy tôn trọng nhưng vẫn rất thẳng thắn. Tôi giải thích tình cảnh của mình cùng với việc đang chuẩn bị bay sang Đức vài ngày nữa để gặp vợ chưa cưới. Tôi bảo mọi thứ sẽ rất tuyệt nếu được trực tiếp cùng cô ấy đọc thư phản hồi từ ông.

Tổ chức của tôi có gần 6.000 nhân viên tại thời điểm đó, và tôi thì chưa bao giờ gặp ông Pierce - nên tôi nghĩ nhiều khả năng bức thư của mình sẽ bị chôn vùi trong hộp thư đến của ông ấy.

Nhưng sau khoảng hai tháng rưỡi chờ đợi dài nhất đời mình, tôi chỉ mất hai ngày để nhận lá thư quyết định sau khi gửi tin nhắn đó.

Sau hôm gửi email, tôi lên máy bay sang Đức, và chưa đầy 12 giờ sau, tôi và vị hôn thê của mình cùng nhau mở thư.

"Em sẽ thích New York thôi", tôi bảo.



ƯỚC MUỐN THÌ DỄ, BÀY TỎ MỚI KHÓ

Khi Pierce đọc được email, ông không chỉ coi bức thư đó là yêu cầu của một quản lý cấp trung bình thường. Ông còn đọc thấy sự quan tâm sâu sắc và những cảm xúc của thành viên trong gia đình nhân viên ấy. Vấn đề này rất quan trọng với tôi, nên nó cũng quan trọng với ông ấy.

Ví dụ này giúp chúng ta hiểu được giá trị của sự đồng cảm, khả năng quan sát và cảm nhận mọi thứ từ quan điểm của người khác.

Bạn thường nghe mọi người nói mình cần đồng cảm hơn trong cuộc sống. Rõ ràng bạn đã trải nghiệm điều này trong nhiều trường hợp: Người quản lý không can dự gì đến những nỗi khó khăn mà đội anh ta gặp phải, và ngược lại. Chồng và vợ không còn hiểu nhau nữa. Bố mẹ đã quên mất cuộc sống niên thiếu là như thế nào... và bọn trẻ thì không thể biết được bố mẹ quan tâm đến mình ra sao.

Hoặc bạn có thể nhìn vào thế giới trực tuyến. Đọc bình luận cho mỗi câu chuyện rồi bạn sẽ thấy hàng tá, hàng trăm người đang “khẩu chiến” với nhau trong khi họ chẳng hề quen biết. Không đơn

thuần là những ý kiến khác nhau, đó là sự xúc phạm, miệt thị, thậm chí đe dọa.

Nhưng nếu tất cả chúng ta đều mong mọi người cố gắng nhìn nhận sự việc từ quan điểm của mình thì tại sao lại quá khó để chúng ta thực hiện điều tương tự đến vậy?

Trong chương này, bạn sẽ hiểu ra lý do tại sao đồng cảm thường bị hiểu nhầm cũng như thấy được những trở ngại khi bạn muốn nâng cao khả năng đồng cảm. Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về cách đồng cảm trợ giúp cũng như gây phiền bạn như thế nào trong cuộc sống hằng ngày. Cuối cùng, chúng ta sẽ xây dựng các bước luyện tập thực tế để bạn có thể đồng cảm đúng cách. Đó là điều sẽ hàn gắn mối quan hệ cá nhân và tăng tính hiệu quả trong mỗi việc bạn làm.

ĐỒNG CẢM LÀ GÌ? (VÀ ĐIỀU GÌ KHÔNG PHẢI LÀ ĐỒNG CẢM?)

Từ “empathy” (đồng cảm) trong tiếng Anh mới chỉ tồn tại trong khoảng một thế kỷ. Nhưng để tìm hiểu nguồn gốc của khái niệm, chúng ta phải ngược về quá khứ xa hơn.



**THƯ VIỆN
HUBT**

135

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khổng Tử, triết gia Trung Hoa sống cách đây hơn 2.500 năm đã nói “Cái mình không thích, chớ làm cho người”. Sau hàng trăm năm, các tín đồ Cơ Đốc ở thế kỷ đầu đọc kinh Tân Ước lại được truyền đạt “Người và ta, vui cùng vui, khóc cùng khóc và khổ cùng khổ”.

Ngày nay, bạn sẽ bắt gặp rất nhiều định nghĩa khác nhau về đồng cảm, tùy người bạn hỏi là ai. Nhưng hầu hết mọi người sẽ đồng ý với khái niệm biến thể sau đây: Đồng cảm là khả năng thấu hiểu và chia sẻ với suy nghĩ hoặc cảm xúc của người khác.

Để cảm nhận và thể hiện sự đồng cảm, bạn không cần thiết phải chia sẻ trải nghiệm hoặc tình cảnh tương đồng với mọi người. Thay vào đó, đồng cảm là cố gắng thấu hiểu người khác hơn bằng cách nhìn nhận theo quan điểm của họ.

Nhà tâm lý học Daniel Goleman và Paul Ekman đã phân khái niệm “đồng cảm” thành ba loại như sau.

Đồng cảm nhận thức là khả năng hiểu cảm xúc và suy nghĩ của người khác, giúp ta truyền tải



thông tin để tiếp cận người đó tốt nhất có thể, qua đó giúp chúng ta giao tiếp tốt hơn.

Đồng cảm cảm xúc (hay còn được biết là thấu cảm cảm xúc) là khả năng chia sẻ cảm xúc với người khác. Một số người mô tả nó như kiểu “trái tim tôi cũng cảm nhận được nỗi đau bạn đang chịu đựng”. Loại đồng cảm này sẽ giúp bạn xây dựng những kết nối về mặt cảm xúc với mọi người.

Đồng cảm thương cảm (cũng được biết đến như đồng cảm quan tâm) vượt lên cả khả năng thấu hiểu và chia sẻ cảm xúc với người khác: nó thật sự thôi thúc chúng ta hành động, cố gắng giúp đỡ hết mức trong khả năng cho phép của bản thân.

Để minh họa cho ba loại đồng cảm cùng lúc hoạt động như thế nào, bạn hãy nghĩ đến một người bạn của mình vừa mất đi người thân. Phản ứng tự nhiên của bạn là thương cảm (sympathy), có cảm giác tiếc nuối hoặc đau buồn. Thương cảm sẽ khiến bạn chia sẻ hoặc gửi thiệp chia buồn - và người bạn ấy sẽ rất trân trọng những hành động này.



THƯ VIỆN
HUBT

137

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng thể hiện sự đồng cảm (empathy) tốn nhiều thời gian và công sức hơn là thương cảm (sympathy). Nó bắt đầu từ giai đoạn đồng cảm nhận thức: hãy nghĩ đến việc người đó đang phải trải qua. Họ mất ai? Họ gần gũi với người đó đến dường nào? Bên cạnh nỗi đau và mất mát, cuộc sống bây giờ của họ sẽ thay đổi như thế nào?

Đồng cảm là cảm giác “trái tim
tôi cũng cảm nhận được nỗi đau
bạn đang chịu đựng.”

Đồng cảm cảm xúc sẽ không chỉ giúp bạn hiểu được cảm giác của bạn mình mà theo cách nào đó bạn còn biết chia sẻ chúng. Sâu thẳm trong lòng, bạn thấu hiểu nỗi buồn sâu sắc và nỗi đau tinh thần người ấy đang chịu đựng, và bạn cố gắng kết nối với cảm xúc sâu thẳm ấy. Bạn có thể nhớ về cảm giác khi bạn mất đi một người thân thiết, hoặc tưởng tượng bạn sẽ cảm thấy thế nào kể cả khi bạn chưa phải trải qua điều đó.

Cuối cùng, đồng cảm thương cảm sẽ khiến bạn hành động. Bạn sẽ nấu một bữa cho người bạn đó



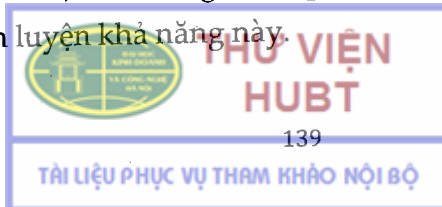
THƯ VIỆN
HUBT

để họ không cần lo đến việc nấu nướng. Bạn cũng có thể đề nghị giúp họ gọi những cuộc điện thoại cần thiết và làm mấy việc vặt vặt trong nhà. Hoặc bạn chỉ cần ở bên để giúp họ không cảm thấy lạc lõng; hoặc nếu họ cần ở một mình, bạn có thể giúp họ trông chừng con cái.

Đây chỉ là một ví dụ về cách hoạt động của sự đồng cảm, nhưng mỗi ngày luôn có những cơ hội mới để bạn phát huy khả năng này. Thực tế, mỗi tương tác bạn có với người khác là một cơ hội để bạn nhìn nhận sự việc từ góc nhìn khác, để chia sẻ cảm xúc và giúp đỡ mọi người.

CÁCH XÂY DỰNG ĐỒNG CẢM NHẬN THỨC

Học cách suy nghĩ và cảm nhận từ quan điểm của người khác không hề đơn giản. Rất dễ hiểu lầm những động tác cơ thể và biểu cảm gương mặt. Nụ cười thể hiện sự vui mừng hoặc phấn khởi, nhưng cũng là dấu hiệu của nỗi buồn và nhiều cảm xúc khác. Nhưng xây dựng đồng cảm nhận thức là việc đưa ra phỏng đoán sau quá trình học hỏi, và những bài tập dưới đây sẽ giúp bạn rèn luyện khả năng này.



Bạn phải liên tục tương tác với mọi người ở công ty, ở nhà, thậm chí là cả khi làm việc vặt hay đi mua sắm. Trước khi giao tiếp với ai đó, bạn nên cân nhắc mình hiểu gì về quan điểm của họ. Hãy tự hỏi những câu sau:

- Người đó bao nhiêu tuổi? Hoàn cảnh gia đình họ thế nào?
- Họ lớn lên ở đâu? Lý lịch họ thế nào?
- Họ làm nghề gì?
- Tình trạng sức khỏe họ thế nào?
- Ai là bạn của họ? Họ ngưỡng mộ ai? Mục tiêu, mong muốn và hoài bão của họ là gì?
- Họ biết và không biết những gì về chủ đề bạn đang nói? Cảm giác họ như thế nào?
- Tôi sẽ cảm thấy thế nào khi ở trong hoàn cảnh của họ?
- Họ sẽ suy nghĩ và cảm nhận khác tôi như thế nào?
- Họ sẽ trả lời thế nào với những điều tôi buộc phải nói?

Dù bạn trả lời những câu hỏi này, hiệu quả đến



mức nào, cách bạn giải nghĩa tâm trạng, hành vi hoặc suy nghĩ của người khác vẫn bị tác động từ trải nghiệm bạn có trước đó; nên phải xác định rằng bản năng của bạn có thể sẽ sai lầm. Đó là lý do sau khi trò chuyện với ai đó, bạn cần thời gian để suy ngẫm về cách giao tiếp của mình bằng cách sử dụng các câu hỏi sau đây:

- Mọi thứ có diễn ra suôn sẻ không? Vì sao có, vì sao không?
- Họ phản ứng điều gì đúng như tôi đã dự đoán? Điều gì khiến tôi bất ngờ?
- Họ thích hoặc ghét điều gì?
- Tôi học được gì về họ?

Hãy cân nhắc mỗi hình thức góp ý của đối phương (bằng lời nói, viết tay, ngôn ngữ hình thể) để bạn có thể học hỏi sau mỗi trải nghiệm. Làm như vậy sẽ giúp bạn không chỉ hiểu được tính cách của họ tốt hơn, mà còn biết được họ tiếp nhận những suy nghĩ và cách giao tiếp của bạn như thế nào.

RÀO CẢN CỦA ĐỒNG CẢM

Chúng ta đều mong mọi người có thể “bắt nhịp” để hiểu quan điểm và cảm nhận của chúng ta. Nhưng vì sao chúng ta thường thất bại khi “bắt nhịp” lại với họ? Có một lý do, đó là cần rất nhiều thời gian và công sức để cắt nghĩa “vì sao” và “như thế nào” về cảm xúc của một người. Thẳng thắn mà nói, chúng ta không sẵn lòng đầu tư nhiều như thế cho quá nhiều người.

Nhưng kể cả khi sẵn lòng đồng cảm - thậm chí là, khi chúng ta nghĩ mình đang thể hiện sự đồng cảm - thì tầm nhìn của ta vẫn không rõ ràng như ta nghĩ.

Trong cuốn sách bán chạy *Give and Take* (tạm dịch: Cho và nhận), chuyên gia tâm lý học tổ chức Adam Grant đã dẫn chứng thí nghiệm do chuyên gia tâm lý Loran Nordgren của Đại học Northwestern tiến hành. Trong thí nghiệm, những người tham gia sẽ phải dự đoán mức độ tê buốt khi ngồi trong phòng lạnh suốt năm giờ đồng hồ. Nhóm thứ nhất đưa ra dự đoán khi giữ tay trong xô nước ấm và nhóm thứ hai thì dự đoán khi giữ tay trong xô nước lạnh.



THƯ VIỆN
HUBT

Đúng như bạn đang nghĩ, dự đoán về con tê buốt của những người giữ tay trong xô nước lạnh là đáng sợ nhất.

Nhưng có nhóm thứ ba cũng cho một tay vào xô nước lạnh. Sau đó họ rút tay ra khỏi xô nước và chờ mười phút trước khi đánh giá con tê buốt khi ngồi trong phòng lạnh.

Kết quả thế nào? Dự đoán của họ giống hệt với những dự đoán của nhóm giữ tay trong nước ấm.

Nhóm thứ ba đã chịu nhiệt độ lạnh công chỉ trong mười phút đầu và ngay sau khi không tiếp xúc nữa thì họ không còn nhớ nhiều về cảm giác đó.

Các nhà tâm lý học cho biết điều này giống với sự đồng cảm hoặc chênh lệch quan điểm. Grant giải thích: “Khi chúng ta không trải qua trạng thái thể chất hoặc tâm lý căng thẳng, chúng ta sẽ đánh giá rất thấp về tầm ảnh hưởng của tình huống.”

Sự khác biệt về quan điểm lý giải vì sao các bác sĩ liên tục sai sót khi cố gắng ước lượng mức độ đau đớn của bệnh nhân, hoặc chúng ta cảm thấy rất khó để đặt mình vào vị trí của vợ/chồng



hay các thành viên khác trong gia đình. Chúng ta thường có xu hướng đánh giá sai hành vi và những ưu tiên của chính mình, tùy theo trạng thái hiện tại của ta. Thậm chí, dù ta đã trải nghiệm điều tương tự với người ta đang cố gắng đồng cảm, ta vẫn sẽ nghĩ là mình đã xử lý nó tốt hơn nhiều so với thực tế.

Chuyên gia tâm lý, nhà kinh tế học hành vi George Loewenstein đã nghiên cứu sự chênh lệch nhận thức trong nhiều năm. Ông chỉ ra một hướng khác mà chúng ta đã tác động đến chúng ta: chúng ta có khả năng thôi phồng năng lực ý chí. “Khi giải quyết hành vi sai trái, chúng ta đều thiên cận, bốc đồng và hy sinh vô lý để làm thỏa mãn ý chí của mình”, Loewenstein chia sẻ trong buổi phỏng vấn. “Nhưng khi thấy người khác phải vật lộn với sai lầm của họ, chúng ta lại nghĩ ‘Thật là thảm hại’.”

Tôi đã nhận ra sự thật này được một thời gian.

Trong nhiều năm, vợ tôi có một thói quen khiến tôi đặc biệt khó chịu: cô ấy dọn túi rác đầy khỏi thùng rác nhà bếp mà không chịu thay túi mới vào. Tôi thật sự khiếp đảm khi nhận ra cái thùng rác đầy ứ mà lại không có túi lót. Tôi tha



THƯ VIỆN
HUBT

thiết khẩn cầu nhưng vô ích vì cô ấy luôn viện có nào đó, hoặc cô bị phân tâm vì bọn trẻ con rồi phải vội vã ra khỏi nhà ngay.

“Sao cô ấy lại thiếu ý tứ như thế nhỉ?”, tôi tự nghĩ. “Cô ấy không hề quan tâm đến lời nói của tôi? Cảm xúc của tôi không đủ quan trọng với cô ấy sao?”, tôi không thể hiểu được.

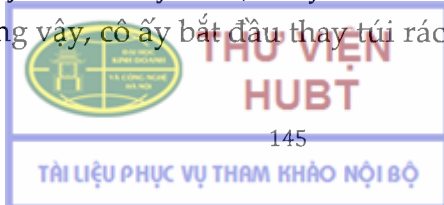
Rồi một ngày nọ, tôi bỗng giác ngộ.

Vợ tôi cũng không thể chịu nổi cảnh tôi rời bàn ăn mà không mang đĩa của mình vào bếp. Nhiều năm qua, cô ấy bảo tôi bao nhiêu lần hãy dọn đĩa của mình sau khi ăn xong, tôi không hề quên nhưng lại thường trả lời chắc nịch rằng “chút nữa” tôi sẽ làm.

Một ngày nọ, sau khi ăn tối một tiếng, tôi đi ngang qua bàn ăn và thấy nó hoàn toàn sạch sẽ - ngoại trừ duy nhất một chiếc đĩa còn bẩn.

Lúc đó tôi mới thức tỉnh: Tôi đã phạm sai lầm giống hệt vợ mình.

Tôi xin lỗi vì thói quen bày bừa trên bàn và hứa sẽ thay đổi. Tôi ưu tiên làm điều này đến nỗi cô ấy dần chú ý và tự thay đổi thói quen của cô. Đúng vậy, cô ấy bắt đầu thay túi rác mới.



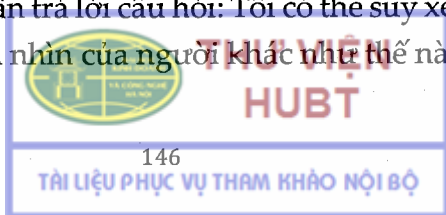
Bạn có thể thấy ví dụ này không quan trọng. Nhưng bài học ta rút ra không chỉ là “dăm ba cái việc nhà”.

Tìm ra sự chênh lệch về quan điểm rất quan trọng vì khi thiếu sự đồng cảm ở nơi làm việc hay ở nhà thì các mối quan hệ đều trở nên xấu đi. Cả hai bên đều tự hỏi rằng, *Tại sao trên đời này lại có người nghĩ và hành động như vậy được kia chứ?* Họ luôn chú ý vào thất bại của người khác thay vì tìm cách kết nối với chúng. Kết quả là mỗi người đều gặp bế tắc về tinh thần và cảm xúc khi giữ chặt “khẩu súng” của mình, chẳng có vấn đề nào được xử lý và chẳng có tình cảnh rắc rối nào được hóa giải.

Nhưng chủ động đồng cảm có thể phá bỏ vòng lặp bế tắc này.

Khi một người có cảm giác “được hiểu”, họ sẽ thường cố gắng hết sức để hiểu ngược lại đối phương. Theo thời gian, cách thức trao đổi này sẽ tạo nên mối quan hệ vững chắc để cả hai bên có động lực chia sẻ lợi ích và tha thứ cho mọi lỗi lầm nhỏ của nhau.

Bạn chỉ cần trả lời câu hỏi: *Tôi có thể suy xét sự việc qua cách nhìn của người khác như thế nào?*



Để làm được điều này, bạn phải luyện tập nhằm nâng cao ý thức về những thành kiến và quan điểm còn hạn chế của bản thân. Bạn có thể dựa vào kinh nghiệm cá nhân nhưng phải nhìn nhận sâu hơn nữa.

Bài tập cho bạn: Vào lần tới, nếu gặp khó khăn khi quan sát sự việc dưới quan điểm của người khác, bạn hãy cố gắng ghi nhớ những điều sau:

- Bạn không sở hữu bức tranh tổng thể. Ở bất kỳ thời điểm nào, một người nào đó cũng phải đối mặt với nhiều yếu tố mà bạn không biết rõ.
- Cách bạn suy nghĩ và cảm nhận về một tình huống có thể rất khác nhau từ ngày này sang ngày khác do nhiều yếu tố ảnh hưởng, bao gồm cả tâm trạng hiện tại của bạn.
- Khi bị căng thẳng, bạn có thể cư xử rất khác so với những gì mình nghĩ ban đầu.

Việc ghi nhớ những điều này sẽ tác động đến cách bạn quan sát và tương tác với một người. Bởi vì mỗi người trong chúng ta lúc này lúc kia đều phải vượt qua trở ngại của bản thân, nên chỉ là vấn đề thời gian trước khi bạn cần đồng cảm ở mức độ nào đó.



THƯ VIỆN
HUBT
147

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CẤP ĐỘ TIẾP THEO

Học cách lấp đầy khoảng trống trong nhận thức và liên kết với những trải nghiệm của người khác là việc rất quan trọng để phát triển đồng cảm nhận thức - khả năng thấu hiểu suy nghĩ và cảm xúc của một người.

Nhưng đồng cảm cảm xúc còn đòi hỏi chúng ta cảm nhận sâu hơn. Mục đích là để thật sự chia sẻ những cảm xúc và kết nối chặt chẽ hơn với người đó.

Hãy cùng theo dõi ví dụ về Ray - người đang sở hữu một doanh nghiệp nhỏ.

Vera, một quản lý của Ray đã chia sẻ rằng gần đây cô cảm thấy bị quá tải. Ngoài các công việc quen thuộc, cô còn phải đảm nhận công việc của một nhân viên chủ chốt đang xin nghỉ phép dài hạn. Cô báo công việc thường ngày của mình là “vô tận”.

Ban đầu Ray cảm thấy thất vọng khi nghe Vera chia sẻ. Trước khi nhận Vera vào, Ray phải tự điều hành văn phòng nên anh biết việc đó khó khăn thế nào. Nhưng anh cũng đã đối mặt với nhiều tình cảnh thử thách trong một khoảng thời gian rất dài.



THƯ VIỆN
HUBT

Ray nghĩ, “Cô ấy không có gì đáng để than phiền cả. Tại sao cô ấy không thể vượt qua?”

Có lẽ Ray đang phải chịu đựng một trường hợp khác biệt về quan điểm. Nhưng cũng chưa hẳn, có thể chỉ đơn giản là Vera không thể thực hiện được những điều Ray mong đợi, ít nhất là trong thời điểm này.

Nhưng tình cảnh này giúp Ray có cơ hội thể hiện sự đồng cảm cảm xúc - tập trung vào cảm giác của Vera thay vì quá để ý vào tình cảnh của cô ấy.

Vera nói mình bị quá tải, nên Ray tự hỏi mình: *Lúc nào mình cảm thấy quá tải nhỉ?*

Anh nhớ khoảng thời gian mới bắt đầu kinh doanh, anh phải “phân thân” để làm mọi việc. Gọi điện kiểm mỗi bán hàng, giữ sổ thu chi, thanh toán hóa đơn trễ hạn - anh phải làm tất cả, chưa kể công việc chính của mình nữa. Điều này đẩy anh tới giới hạn.

Khi tự soi chiếu lại, Ray đã tìm cách kết nối với cảm xúc của Vera khi phải xử lý hàng đống công việc. Anh không thấy Vera như một kẻ hay than phiền nữa. Giờ đây, anh thấy cô là một người muốn hoàn thành tốt công việc đang rất cần giúp đỡ.



Tiếp nữa, điều này khiến Ray nảy sinh đồng cảm thương cảm, anh tìm cách giúp cô. Anh trực tiếp hỏi liệu cô có bất kỳ đề nghị nào để xoa dịu tình hình hay không. Anh có thể phân bổ đều lượng việc cho các thành viên khác trong nhóm. Anh có thể cho cô nghỉ hẳn một ngày để hồi phục tâm trạng. Vậy là không chỉ được giúp đỡ khi người sếp thật tâm cố gắng vì mình, Vera còn có thêm động lực và cảm hứng để làm việc hết khả năng.

Tất nhiên, không phải người sếp hay quản lý nào cũng trải qua những tình cảnh như vậy và có sẵn nguồn lực để giúp đỡ nhân viên. Nhưng khi hiểu được cảm xúc của người khác, bạn sẽ bị thúc ép phải làm những điều mình có thể.

Đồng cảm cảm xúc rất quý giá trong cuộc sống hằng ngày vì nó sẽ giúp bạn có tầm nhìn bao quát hơn trong những hoàn cảnh chung. Nó còn giúp bạn hiểu được những người có nguồn gốc và văn hóa khác nhau, giúp bạn kết nối với những người phải chịu các đau ốm hay khuyết tật mà bạn chưa từng trải qua.

Vậy làm thế nào để phát triển khả năng đồng cảm cảm xúc?



THƯ VIỆN
HUBT

Bài tập cho bạn: Hãy chú ý khi ai đó kể cho bạn nghe những khó khăn của họ. Bạn cần kiểm chế không đánh giá con người hay hoàn cảnh của họ, không ngắt ngang để chia sẻ kinh nghiệm bản thân bạn và đề xuất hướng giải quyết. Thay vào đó, hãy tập trung để hiểu cảm giác của người đó và tại sao họ lại cảm thấy như vậy.

Hãy nhớ rằng mỗi người đều có những trải nghiệm rất khác biệt, và những cảm xúc đi kèm theo của họ cũng vậy. Vì thế, hãy tránh nói những câu dưới đây:

- Tôi biết chính xác bạn cảm thấy như thế nào.
- Tôi đã từng trải qua điều này trước đây rồi.
- Tôi hoàn toàn hiểu/Tôi biết rồi.

Mà hãy nói những câu sau đây:

- Tôi rất tiếc vì chuyện đã xảy ra.
 - Tôi có thể hình dung được cảm giác của bạn.
-
- Cảm ơn vì đã chia sẻ. Bạn hãy kể thêm cho tôi nữa đi.

Chia sẻ cảm xúc không hề dễ nên hãy giúp người khác thấy an tâm bằng cách cảm ơn họ vì đã cởi mở và chân thành. Tù vào mỗi người (và tình huống), bạn có thể khuyến khích họ chia sẻ nhiều hơn như “Bạn cảm thấy vậy bao lâu rồi?” hoặc “Bạn đã từng trải qua hoàn cảnh như thế bao giờ chưa?”. Hãy cẩn trọng khi hỏi để tránh khiến người khác cảm thấy mình đang bị “thăm vấn”.

Quan trọng hơn cả, hãy trấn an họ - bằng lời nói và hành động - rằng bạn đứng về phía họ.

Tiếp theo, điều quan trọng là cần dành thời gian để suy ngẫm. Một khi hiểu rõ cảm giác của người khác, bạn sẽ phải tìm cách để kết nối với chúng.

Bài tập cho bạn: Hãy tự hỏi: *Khi nào tôi có cảm giác giống với điều họ mô tả?*

Tiến sĩ Hendrie Weisinger, người bạn, người đồng nghiệp và tác giả cuốn sách bán chạy *Emotional Intelligence at Work* (tạm dịch: Trí tuệ xúc cảm trong công việc) đã minh họa rõ nét điều này trong buổi trò chuyện của chúng tôi.



THƯ VIỆN
HUBT

“Nếu có ai nói ‘Tôi đã phá hỏng bài thuyết trình rồi’, tôi sẽ không nghĩ đến tình huống mình từng phá hỏng bài thuyết trình – một thứ mà sau khi đã trải qua, tôi nghĩ cũng chẳng có gì to tát. Thay vì vậy, tôi nghĩ đến thời điểm mình cảm thấy đã thực sự phá hỏng gì đó, có thể là lúc làm bài kiểm tra hay điều gì khác quan trọng đối với bản thân. Đó là cảm giác khi bạn thất bại và muốn nhớ lại chứ không phải là một sự kiện cụ thể.”

Thậm chí khi người khác không muốn (hoặc không thể) chia sẻ cảm xúc, khả năng tương tượng vẫn có thể giúp bạn kiểm soát được mối quan hệ.

Ví dụ, bạn hãy suy nghĩ về cách giao tiếp hoặc hành động của mình sẽ thay đổi thế nào khi bị ốm đau, hoặc dưới áp lực cao độ, hoặc đang vật lộn với vấn đề cá nhân. Bạn có thể xử lý những tình huống đó một cách dễ dàng không? Nếu hiểu rằng đối phương cũng cảm thấy khó khăn, bạn sẽ luyện tập được tính kiên nhẫn và biết cách tận dụng tối đa những hoàn cảnh khó khăn.

Tất nhiên, bạn sẽ không bao giờ có thể tương tượng được chính xác người khác cảm nhận như



thế nào. Nhưng sự cố gắng sẽ giúp bạn thấy gần gũi hơn rất nhiều mặc dù không ở trong tình cảnh đó.

Một khi tìm ra được cách kết nối với cảm xúc của họ và có được bức tranh tổng quát hơn về tình huống, bạn sẽ sẵn lòng chia sẻ. Lúc này, bất luận thế nào bạn cũng sẽ hành động để giúp đỡ họ.

Bài tập cho bạn: Hãy trực tiếp hỏi xem liệu bạn có thể làm gì để hỗ trợ. Nếu họ không thể (hoặc không muốn) chia sẻ, hãy tự hỏi: *Điều gì sẽ giúp tôi trong những lúc như vậy?* Hoặc *Điều gì đáng ra đã giúp được tôi?*

Bạn có thể chia sẻ kinh nghiệm hoặc đưa ra gợi ý nhưng tránh thể hiện “quá trớn” rằng mình đã hiểu hết mọi thứ hoặc biết hết đáp án. Thay vào đó, hãy bày tỏ rằng đây là những điều trước đây đã từng giúp bạn. Đưa chúng ra như lựa chọn thích hợp với hoàn cảnh của họ khi đó, thay vì coi chúng như một giải pháp “trọn gói”.

Hãy nhớ rằng điều gì phù hợp với bạn hoặc thậm chí với nhiều người thì cũng chưa chắc sẽ có hiệu quả với người khác. Nhưng đừng để sự thật



TRUNG TÂM
HUBT

này cản trở bạn giúp đỡ họ. Đơn giản là hãy cứ làm những điều bạn có thể.

MẶT TRÁI CỦA ĐỒNG CẢM

Bên cạnh nhiều lợi ích mà đồng cảm mang lại, chúng ta cũng nên thừa nhận rằng nó vẫn có mặt hạn chế và nguy hiểm. Vì sự đồng cảm tách rời bạn ra khỏi trải nghiệm cảm xúc của riêng bạn, và những cảm xúc mạnh mẽ thường kéo dài không lâu; việc dựa hoàn toàn vào đồng cảm để đưa ra quyết định có thể gây ra tai họa khôn lường.

Paul Bloom, giáo sư tâm lý trường Đại học Yale và là tác giả cuốn sách *Against Empathy* (tạm dịch: Chống lại đồng cảm) tranh luận rằng đồng cảm có khuynh hướng che mắt chúng ta trước những hành vi gây hậu quả lâu dài. Có thể nhận thấy điều này khi chính phủ lợi dụng sự đồng cảm để khiến mọi người thương xót nỗi đau của những nạn nhân, từ đó thuyết phục họ bỏ phiếu ủng hộ chiến tranh. Tuy nhiên, chính phủ lại hiếm khi đề cập tới việc sẽ có bao nhiêu người phải bỏ mạng hay bao nhiêu vấn đề khác nảy sinh từ cuộc chiến đó.



THƯ VIỆN
HUBT

Hãy suy xét về một tình huống khác, khi đồng cảm gây hại nhiều hơn là trợ giúp. Bạn có thể thật sự cảm thấy nỗi đau của người khác trong tim mình nhưng lại không sẵn lòng giúp đỡ theo cách họ thật sự cần mà bạn chỉ có thể “đánh nhanh rút gọn”. Dù những hành động đó có thể xoa dịu lương tâm của bạn nhưng vẫn không thật sự giải quyết được vấn đề. Thực tế, nó khiến mọi thứ trở nên tệ hơn.

Hãy lấy chuyến đi trải nghiệm của bạn tới Nicole làm ví dụ, đó là lần đầu tiên cô đến Ấn Độ.

Khi đi dạo trên đường, Nicole bị ấn tượng bởi lối kiến trúc tuyệt mỹ và đềm lòng yêu mến người dân thân thiện và niềm nở nơi đây. Nhưng cô ấy không thể giúp gì ngoài việc thấy đau lòng khi chứng kiến nhiều người phải sống trong tình trạng đói nghèo.

Đột nhiên có cậu bé đến gần cô và xoè bàn tay của mình ra. Cô cảm thấy tội nghiệp và gửi cậu bé vài đồng xu lẻ.

Từ đâu xuất hiện người đàn ông la lên hoảng hốt, hô gọi mọi người lại và cư xử thô lỗ với bạn tôi. Nicole ngay lập tức sợ hãi, cố chạy khỏi người

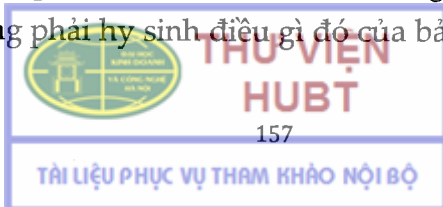
đàn ông. Khi đã ở khoảng cách an toàn, cô mới hỏi vì sao ông ấy lại khó chịu đến vậy.

“Ông ấy bảo lẽ ra cô không nên cho thằng bé bất cứ đồng nào”, một người dịch hộ cô. “Thằng bé thông minh, trẻ tuổi, khỏe mạnh và có thể làm việc chăm chỉ để tự mình xây dựng cuộc sống tốt hơn. Nhưng cô đã cướp đi điều đó - khi chỉ nó cách ‘ngửa tay xin tiền’ mà kiếm sống.”

Điều này tác động sâu sắc đến Nicole vì sự đồng cảm đã thúc đẩy cô ấy hành động: đơn giản cô chỉ muốn giúp và nghĩ rằng nếu cô ở trong tình cảnh của thằng bé, cô sẽ thấy rất biết ơn vì món quà nhỏ bé đó. Nhưng sau hồi ngẫm nghĩ, cô tự hỏi liệu người đàn ông có đúng thật không. Thật sự cô đã “thêm dầu vào lửa” ư?

Mặt trái tiềm ẩn của sự đồng cảm là “làm cạn khô” hết những cảm xúc. Hai tiến sĩ Robin Stern và Diana Divecha đã tiến hành nghiên cứu với Trung tâm Yale về Trí tuệ xúc cảm, mô tả nó là một “chiếc bể đồng cảm”.

Họ viết, “Nghệ thuật đồng cảm chú trọng tới sự quan tâm đến nhu cầu của người khác mà không phải hy sinh điều gì đó của bản thân. Điều



khiến đồng cảm trở thành một hành động bị giết
dây là khi người thụ hưởng nhận thấy sự quan
tâm vô cùng có lợi cho họ... Để hiểu được hoàn
cảnh của người khác, chúng ta phải cố gắng cân
bằng giữa lý trí và xúc cảm, giữa bản thân và người
khác. Nếu không, đồng cảm sẽ trở thành chiếc bẫy
khiến chúng ta bị cảm xúc của người khác bắt làm
con tin.”

Nếu không nhận ra sự thật này, bạn sẽ bị kiệt
sức về cả thể chất lẫn tinh thần.

Nhiều nghiên cứu đã phát hiện ra các y
tá chăm sóc bệnh nhân mắc bệnh nan y có xu
hướng gánh chịu hậu quả vì lòng thương cảm
cao hơn hết. Tình trạng này được định nghĩa
như “sự suy giảm thể chất, tinh thần và tâm hồn
của họ là hệ quả của việc chăm sóc cho các bệnh
nhân đang bị chấn thương tâm lý và sức khỏe
nghiêm trọng”. Các y tá buộc phải quá chú ý
đến nhu cầu của bệnh nhân, còn hơn là nhu cầu
của chính mình, điều này về cơ bản sẽ vắt kiệt
năng lượng của họ.

Tất nhiên, bạn không cần là y tá hoặc điều
dưỡng mới có nguy cơ bị vướng phải chiếc bẫy
đồng cảm. Trung tâm nghiên cứu Pew đã phân



tích một loạt các trường hợp, một số trong đó cho thấy việc sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội sẽ khiến mức độ căng thẳng tăng cao hơn. Lý do là gì? Nói đơn giản là, bởi vì người dùng có ý thức rõ hơn về nỗi khó khăn của những người trong mạng lưới kết nối của mình.

Chẳng hạn:

- Mức độ căng thẳng tâm lý sẽ cao hơn 14% khi một phụ nữ biết ai đó xung quanh họ đang đau khổ vì cái chết của con mình, người yêu hay vợ/chồng.
- Mức độ căng thẳng tâm lý sẽ cao hơn 9% khi một phụ nữ biết người quen của mình bị cắt chức hoặc giảm lương tháng.
- Mức độ căng thẳng tâm lý sẽ cao hơn 5% khi một phụ nữ biết người thân mình phải nhập viện vì bị tai nạn hoặc chấn thương nghiêm trọng.

Vấn đề không nằm ở việc người sử dụng mạng xã hội sẽ hình thành nhận thức về những sự kiện tiêu cực trong cuộc sống của người khác, mà là công nghệ kỹ thuật số phát triển khiến con người tiếp nhận nhiều thông tin nhanh chóng và gần



gửi hơn. Thật vậy, biết những tin tức như thế sẽ giúp chúng ta có cơ hội an ủi, ủng hộ người khác. Nhưng tiếp xúc thường xuyên với các vấn đề của người khác có thể khiến bạn bị kiệt quệ cảm xúc.

Sự đồng cảm vừa đem lại sự gắn kết và xây dựng mối quan hệ, vừa gây hậu quả xấu trong những tình huống nhất định.

Vậy, làm thế nào để giữ đồng cảm ở đúng vị trí của nó?

ĐỒNG CẢM TRÍ TUỆ XÚC CẢM

Chìa khóa để đạt được đồng cảm Trí tuệ xúc cảm - hay khiến cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại bạn - chính là tìm ra sự cân bằng thích đáng.

Trước tiên và hơn hết, hãy nhớ rằng mục đích của đồng cảm là giúp bạn hiểu rõ hơn về người khác và những nhu cầu cảm xúc của họ - mà không phải dựa trên sự hy sinh của chính mình. Nếu từng đi máy bay, bạn phải biết quy tắc: đeo mặt nạ oxy cho mình trước khi giúp người khác. Nếu không bạn sẽ chẳng giúp ích được gì... hoặc chỉ tạo thêm gánh nặng. Tương tự, để thể hiện sự đồng cảm đúng cách, trước hết bạn cần hiểu cảm xúc và nhu



THƯ VIỆN
HUBT

cầu của mình. Nó bao gồm việc xây dựng khả năng tự nhận thức; cụ thể, hãy thử qua các bài tập được giới thiệu ở chương đầu cuốn sách.

Khó khăn ở đây là đồng cảm không thật sự là một năng lực mà bạn có thể tắt bật tùy ý. Khi đã phát triển được khả năng thấu hiểu cảm xúc của người khác, bạn sẽ tự động trải nghiệm những cảm giác đó. (Bạn có thể nhận ra điều này khi bạn đột ngột rơi nước mắt vì xem phim, nghe một câu chuyện hoặc nghe bài hát nào đó). Mục đích của chúng ta là thể hiện sự đồng cảm mà không làm bản thân kiệt sức, và nó đòi hỏi bạn thiết lập giới hạn, thậm chí không được can dự vào những tình huống nhất định.

Bài tập cho bạn: Nếu công việc yêu cầu duy trì trạng thái “bật” chế độ đồng cảm trong thời gian dài (như làm giáo viên hoặc y tá), bạn sẽ dễ bị kiệt quệ cảm xúc. Để tránh được tình cảnh này, bạn có thể chia nhỏ thời gian nghỉ ngơi để có thể thường xuyên thư giãn và hồi phục năng lượng. Hoặc bạn có thể cùng sếp và đồng nghiệp phân bổ lại các nhiệm vụ và công việc nhất định để ngày làm việc của mọi người cân bằng hơn.



THƯ VIỆN
HUBT

161

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bài tập cho bạn: Hãy giả sử bạn và vợ/chồng trở về nhà sau một ngày làm việc tồi tệ. Bạn thì chẳng có tâm trạng để cảm thông hay an ủi đối phương; nhưng thực tế là bạn rất mong được nhận sự thông cảm.

Trong trường hợp này, bạn có thể chia sẻ như sau: “Anh rất tiếc vì em có một ngày làm việc không suôn sẻ, và anh cũng vậy. Thế chúng ta dành thời gian thư giãn (tập thể dục hay dùng bữa tối) cùng nhau chứ? Có thể chút nữa chúng ta sẽ đi dạo và tâm sự hết mọi điều.”

Động thái này sẽ nêu rõ nhu cầu của bản thân, đồng thời giải quyết êm xuôi nhu cầu của đối phương. Chỉ mất vài giây để nói ra nhưng những lời ấy lại tạo hiệu ứng tuyệt vời tận mấy giờ, thậm chí mấy ngày liên tiếp.



THƯ VIỆN
HUBT

Bài tập cho bạn: Nếu thấy các mạng xã hội đang “ngấu nghiến” cảm xúc của bạn, hãy giới hạn thời gian sử dụng chúng. Đặt báo thức và lên kế hoạch cho việc cần làm, để khi hết thời gian dành cho mạng xã hội, bạn sẽ có động lực tắt hết mọi thiết bị.

Cuối cùng, đồng cảm Trí tuệ xúc cảm cũng bao gồm việc nhận ra ai đó chưa muốn sự giúp đỡ của bạn hay đơn giản là họ chưa sẵn sàng chia sẻ suy nghĩ và cảm xúc của mình. Trong những trường hợp này, hãy cho người đó nhiều thời gian và không gian nhất có thể. Hãy để họ biết bạn luôn có mặt nếu họ cần, và bạn cũng đừng ngại hỏi thăm họ sau một khoảng thời gian nhất định.

ĐỒNG CẢM TRONG HÀNH ĐỘNG

Giám đốc điều hành Facebook, Sheryl Sandberg gần đây đã chứng minh ví dụ thực tế về đồng cảm thương cảm.

Sandberg đã phải trải qua tình cảnh bi thảm khi người chồng đột ngột qua đời trong chuyến đi đến Mexico vào năm 2015. Đột nhiên, cô phải đối mặt không chỉ với nỗi đau tinh thần khi mất chồng, mà còn là thách thức khi một tay nuôi hai đứa con. Chỉ một tháng sau khi chồng mất, Sandberg chia sẻ cho mọi người biết suy nghĩ và cảm xúc của cô qua dòng trạng thái trên Facebook.

Cô viết, “Tôi nghĩ khi thảm kịch xảy ra, nó cho tôi sự lựa chọn. Bạn có thể phó mặc tất cả cho sự trống rỗng này, để trái tim và buồng phổi trống rỗng, để sự trống rỗng trói buộc khả năng suy nghĩ, và thậm chí, cả khả năng hô hấp của bạn. Hoặc bạn có thể cố gắng tìm ra ý nghĩa của nó.”

Sandberg tiết lộ một cái nhìn thoáng về nỗi thống khổ của cô. Nhưng đồng thời, cô cũng cho thấy rằng cô muốn học được điều ý nghĩa từ hoàn cảnh của mình và bằng cách nào đó, giúp đỡ người khác qua những bài học này.



THƯ VIỆN
HUBT

Tháng 2 năm 2017, Sandberg viết bài đăng khác trên Facebook - lần này cô thông báo những thay đổi đáng kể đối với chính sách của công ty, bao gồm các mức hỗ trợ ngày nghỉ có lương khác nhau để nhân viên lo hậu sự cho người thân hay họ hàng qua đời, cũng như để họ có thể chăm sóc cho người nhà mắc bệnh cấp hoặc mạn tính.

Cô viết, "Trong cơn ác mộng về cái chết của Dave và bọn trẻ thì cần tôi hơn bao giờ hết, tôi thấy biết ơn vì được làm việc mỗi ngày tại công ty. Họ vừa cho tôi thời gian để tang chồng, vừa cho tôi linh động trong công việc để có thể dần phục hồi."

Không chỉ đơn giản là tiếp tục cất bước, Sandberg còn làm nhiều điều hơn thế. Cô tận dụng nỗi bất hạnh của mình như chất xúc tác để suy ngẫm về việc người khác cũng sẽ bị ảnh hưởng ra sao trong những hoàn cảnh tương tự. Và ngoài việc cho phép bản thân thấy đồng cảm, cô còn *luyện tập* bằng cách từng bước giúp đỡ mọi người.

Tất nhiên, bạn không cần phải là giám đốc điều hành để bày tỏ đồng cảm thương cảm với người khác; vì luôn có những cơ hội như vậy trong cuộc sống thường ngày.



Lần tới khi vợ/chồng, đồng nghiệp, bạn bè hay thành viên trong gia đình bảo với bạn rằng họ đang cảm thấy không ổn, bạn cũng đừng suy xét nó theo hướng tiêu cực. Thay vì vậy, hãy nhớ đến lần gần đây nhất họ (hoặc ai đó) đã giúp bạn trong tình cảnh tương tự. Sau đó, hãy áp dụng ví dụ ấy để làm điều tích cực khiến họ thấy tốt hơn.

Đây là tất cả những điều cần nhớ về đồng cảm thương cảm: khả năng biến đổi sự thấu hiểu quan điểm và lòng thương cảm thành hành động tích cực. Đó là khi bạn cho mọi người thấy dù bạn không thể hiểu chính xác những điều họ đang trải qua, bạn vẫn biết họ cảm thấy đau buồn và bạn muốn giúp đỡ.

Thể hiện đồng cảm theo cách này cần thời gian và công sức, nhưng đó là khoản đầu tư cần thiết để xây dựng các mối quan hệ vững chắc và mang lại những điều tốt nhất cho mọi người.

ĐỒNG CẢM ĐÁNG GIÁ NGÀN VÀNG

Sự đồng cảm là thành phần thiết yếu của Trí tuệ xúc cảm, giúp kết nối bạn và người khác. Nó đòi hỏi sự kết hợp các kỹ năng, bao gồm khả năng lắng nghe và cách sử dụng trí tưởng tượng hiệu quả.

Vấn đề cốt lõi của khái niệm đồng cảm được tổng kết bằng châm ngôn “Quy tắc Vàng”: Hãy đối xử với mọi người theo cách bạn muốn mọi người đối xử với bạn.

Nói ngắn gọn, Quy tắc Vàng thể hiện cả ba yếu tố của sự đồng cảm: nhận thức, cảm xúc và thương cảm. Để áp dụng được, chúng ta không phải suy nghĩ và cảm nhận mà còn phải tích cực hành động.

Các nhà phê bình cho rằng Quy tắc Vàng đã lỗi thời. Sau tất cả, mọi người vẫn nhận thức và trải nghiệm khác nhau. Chẳng phải nên là “Hãy đối xử với mọi người theo cách họ muốn được đối xử” sao?

Nhưng lý do này đã bỏ sót cái hay của Quy tắc Vàng: tính thực tiễn của nó. Nó dễ nhớ, và khuyến khích mọi người tôn trọng các cảm xúc và kết nối



THƯ VIỆN
HUBT

167

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

với nhau. Hơn nữa, để đạt tới mức “cánh giới” của Quy tắc Vàng, nó đòi hỏi ta phải suy xét kỹ nhận thức, giá trị và quan điểm của mỗi cá nhân.

Xét cho cùng, đó chẳng phải là những điều bạn muốn họ làm khi tiếp xúc với bạn sao?

Tuy nhiên, đừng phạm sai lầm: việc tuân theo quy tắc này không hề dễ dàng. Nghĩa là kiểm chế để không đi một mạch đến kết luận - điều chúng ta thường làm - mà thay vào đó, cứ mặc định tin đối phương là đúng dù bạn chưa biết gì. Nhưng khi áp dụng theo lập trường Trí tuệ xúc cảm thì sự đồng cảm có thể cải thiện đáng kể tình trạng của các mối quan hệ - và thậm chí cả chất lượng cuộc sống của bạn.

Bạn còn nhớ ông Pierce, người tôi đã kể ở phần đầu chương không?

Buồn thay, ông đã qua đời cách đây vài năm. Tôi thường tự hỏi ông đã đọc bao nhiêu email, bức thư và những lời đề nghị giống nhau trong ngần ấy năm. Một trang báo đã viết:

“Ông Pierce đã làm việc cho nhiều ngành ban... [và] phải đi công tác khắp nơi theo yêu cầu của tổ chức... Bất chấp khối lượng công việc



THƯ VIỆN
HUBT

lớn, ông vẫn được mọi người biết đến vì thường dành thời gian cho những ai cần lời khuyên hay giúp đỡ, và ông thường giúp mọi người thoát mái nợ nần cười ấm áp và khiếu hài hước của mình. Những cộng sự thân cận nhất chia sẻ rằng những người đến từ các nền văn hóa khác nhau hoặc có nguồn gốc khác nhau vẫn đều tự nhiên yêu mến ông.”

Tôi chưa bao giờ quên những bài học từ lâu ông Pierce đã dạy cho tôi. Và tôi chắc chắn rằng có nhiều người cũng vậy.

Đồng cảm là vô giá. Nó khiến chúng ta linh hoạt, ân cần và giúp người khác vui vẻ khi ở bên ta. Nhưng dù khả năng chia sẻ với cảm xúc của người khác là một món quà, nó vẫn phải được kiểm soát - nếu không sẽ bị phản tác dụng.

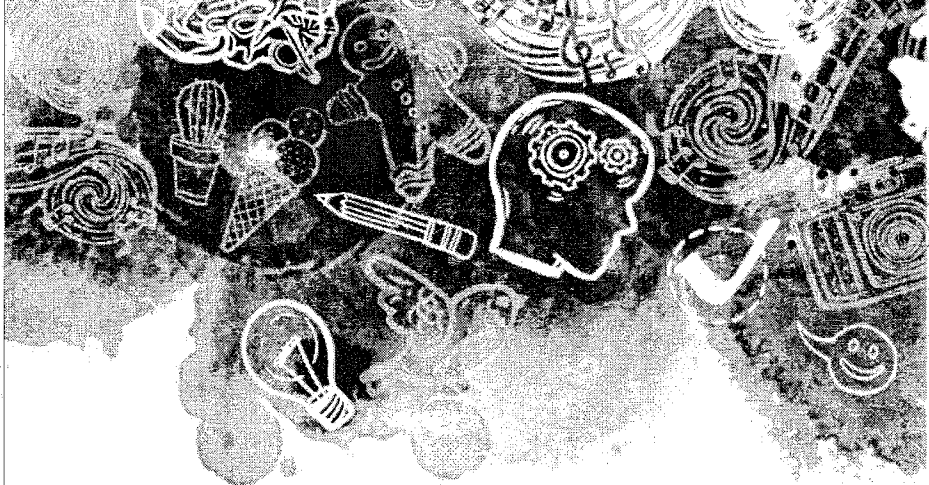
Học cách áp dụng điều này không chỉ giúp bạn gắn kết mối quan hệ bền chặt hơn, mà còn nuôi dưỡng cuộc sống cá nhân bạn thêm phần tốt đẹp - bởi bạn đã học được cách trải nghiệm thế giới qua đôi mắt của người khác.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



Chương 6

SỨC MẠNH CỦA TÂM ẢNH HƯỞNG

Sự kết nối cảm xúc phá vỡ các rào cản và thay đổi
quan điểm như thế nào?

“Với người không lắng nghe, phải ép họ cảm nhận.”

NGẠN NGỮ ĐỨC



THƯ VIỆN
HUBT

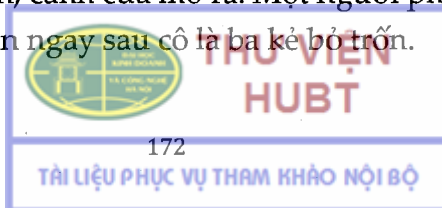
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chris Voss có lẽ là chuyên gia đàm phán giỏi nhất thế giới. Voss đã phục vụ cho FBI trong hơn hai thập kỷ, trong đó có 15 năm hoạt động với tư cách một chuyên gia thương thuyết, giúp giải cứu con tin cho hơn 150 vụ bắt cóc quốc tế. Cuối cùng, ông được lựa chọn trong hàng ngàn đặc vụ để trở thành chuyên gia đàm phán bắt cóc quốc tế hàng đầu của FBI - trong vòng bốn năm.

Voss nhớ lại một ngày năm 1998, khi đứng tại hành lang hẹp bên ngoài căn hộ ở Harlem, thành phố New York. Thông tin cho biết có ba kẻ đào tẩu được trang bị vũ khí hạng nặng đang ở bên trong tòa nhà - chúng là những kẻ bỏ trốn trong vụ đấu súng với các băng đảng đối thủ vài ngày trước. Đội Chiến thuật và Vũ khí đặc biệt (SWAT) đứng sau Voss chỉ vài bước chân. Công việc của Voss là thuyết phục bọn đào tẩu đầu hàng mà không phải gây chiến.

Không có số điện thoại để gọi, Voss buộc phải nói chuyện qua cửa ra vào căn hộ trong suốt sáu tiếng nhưng vẫn không có tiếng đáp trả nào. Rồi anh bắt đầu hỏi xem có ai ở bên trong không.

Đột nhiên, cánh cửa mở ra. Một người phụ nữ xuất hiện, liền ngay sau cô là ba kẻ bỏ trốn.



Không một phát bắn. Không ai thiệt mạng. Thậm chí không cần dùng lời cay nghiệt.

Anh ấy làm điều đó như thế nào?

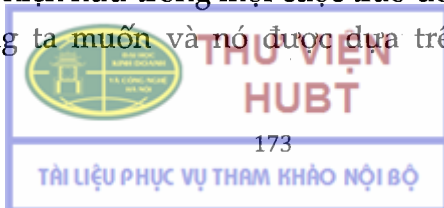
Anh kể mình đã nói “giọng DJ trên đài FM đêm khuya”, Voss thuật lại: “Có vẻ như các anh không muốn ra ngoài. Chắc là các anh lo lắng rằng nếu mở cửa, chúng tôi sẽ ập vào với những khẩu súng đã lên đạn. Có lẽ là các anh không muốn quay trở lại phòng giam.”

Sau đó, Voss thấy tò mò vì không biết rốt cuộc điều gì đã khiến những kẻ bỏ trốn lộ diện.

Chúng bảo, “Chúng tôi không muốn bị bắt hay bị bắn, nhưng anh đã giúp chúng tôi thấy an tâm. Chúng tôi tin anh sẽ không bỏ đi, vì vậy chúng tôi đã chịu xuất hiện.”

Qua nhiều năm, Voss điều chỉnh linh hoạt các phương pháp thương thuyết của mình để giải cứu hàng trăm mạng người.

“Không phải là tôi cố gắng khơi gợi cảm xúc, mà là nó vẫn luôn ở đó”, Voss chia sẻ với tôi trong buổi phỏng vấn. “Có một khối cảm xúc khổng lồ luôn hiện hữu trong mọi cuộc trao đổi: đó là điều chúng ta muốn và nó được dựa trên những gì



chúng ta quan tâm. Mỗi người trong chúng ta đều có những quyết định riêng dựa trên những điều mình quan tâm ấy và chính nó khiến chúng ta đưa ra quyết định, nói một cách khác, đó là quá trình hình thành cảm xúc.”

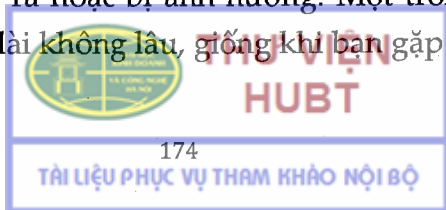
“Cách tiếp cận của tôi là hãy thôi đùa cợt chính mình. Các chuyên gia thương thuyết giải cứu con tin không tự lừa dối cảm xúc bản thân, mà là điều chỉnh từ cảm xúc này sang cảm xúc khác. Điều này sẽ giúp bạn đặt mình đúng vào vị thế có thể tác động đến người khác bằng lòng tin và tạo ra kết quả bạn muốn đạt được.”

“Nó cho phép bạn thay đổi quan điểm của mọi người.”

THẾ GIỚI LÀ “ĐẤT DUNG VỐ” CỦA BẠN

Có thể bạn chưa bao giờ đối phó với trường hợp bắt cóc con tin, nhưng mỗi ngày bạn đều phải đối mặt với vô số cơ hội để gây ảnh hưởng và bị tác động.

Mỗi lần bạn tiếp xúc với ai đó, mỗi quan hệ sẽ được tạo ra hoặc bị ảnh hưởng. Một trong số chúng kéo dài không lâu, giống khi bạn gặp nhân



viên bán hàng rồi thôi. Còn những mối quan hệ khác - với gia đình và bạn bè - sẽ kéo dài suốt đời. Nhưng tất cả chúng đều liên quan đến việc phải trao đổi và tiềm ẩn nguy cơ: giúp hoặc được giúp, hại hoặc bị hại.

Quản lý mối quan hệ là tận dụng tối đa mọi tương tác dựa trên nguyên tắc ảnh hưởng - tức khả năng bạn tác động đến người khác và hành vi của họ, cũng như khả năng người khác tác động tới bạn. Nhưng nếu một số ảnh hưởng xảy ra rất tự nhiên, không hề có chủ định - kiểu như bạn càng dành nhiều thời gian với ai đó, bạn càng gây ảnh hưởng nhiều đến họ, và ngược lại; thì quản lý mối quan hệ là hành động có chủ đích. Nó bao gồm việc áp dụng ba khả năng của Trí tuệ xúc cảm - tự nhận thức, tự kiểm soát và nhận thức xã hội - để giúp bạn thuyết phục và tạo động lực cho người khác, kiểm soát xung đột hiệu quả và tối đa hóa các lợi ích.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét những khía cạnh của tầm ảnh hưởng và tìm hiểu xem khả năng quản lý mối quan hệ tốt cuộc là gì trong thế giới hiện nay, cũng như cách chúng có thể giúp



THƯ VIỆN
HUBT

175

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bạn trở thành người đối tác được ưa thích trong mọi lĩnh vực cuộc sống.

Mục đích đơn giản là: khai phá những điều tốt nhất ở mọi người và ngược lại, cho phép họ khai phá những điều tốt nhất của bạn.

ĐỊNH NGHĨA TÂM ẢNH HƯỞNG

Ảnh hưởng là hành vi gây tác động đến tính cách hoặc hành vi của một người bằng nhiều hình thức khác nhau, thay vì cưỡng ép hoặc trực tiếp ra lệnh. Chúng ta thường không chú ý đến điều này: như một nhân viên người Mỹ sang Anh làm việc có thể không nhận ra các đồng nghiệp đang ảnh hưởng đến vốn từ và chất giọng của mình - cho đến khi cô trở về nhà và được gia đình bảo rằng giọng mình nghe khác khác.

Bất cứ ai cũng có thể vô tình gây ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Ví dụ, một thanh niên có khả năng nhận thức xã hội kém có thể không nhận ra mình thích nói nhiều về bản thân - nhiều đến nỗi người khác chỉ muốn tìm cách tránh anh ta khi có thể. Ví dụ khác, một người bạn thân có thể áp đặt ý kiến tới nỗi bạn chẳng muốn xin lời khuyên



TRUNG TÂM
HUBT

từ họ nữa. Cả hai trường hợp đều không nhận ra người khác đang nhìn nhận họ thế nào.

Bên cạnh đó, ta còn có sự ảnh hưởng *có chủ đích*. Người gây ảnh hưởng áp dụng các nguyên tắc thuyết phục và thúc đẩy để vượt qua trở ngại hoặc quản lý xung đột. Họ truyền cảm hứng để một người suy nghĩ khác đi, nhìn nhận sự việc bằng quan điểm mới và thậm chí để thay đổi hành vi của người đó.

Những cố gắng gây ảnh hưởng như vậy có thể chỉ là trong ngắn hạn. Ví dụ, bạn có thể đang cố gắng thực hiện những điều sau:

- Thuyết phục người yêu mua hoặc không mua một thứ gì đó.
- Thuyết phục bạn trẻ tự giác dọn phòng, không cần bố mẹ yêu cầu trực tiếp.
- An ủi người khác khi họ thấy buồn.

Hoặc bạn có thể tác động đến ai đó trong dài hạn, như khi bạn cố gắng để:

- Giúp đỡ chồng/vợ bỏ thuốc lá hoặc tập thể dục nhiều hơn.



- Khiến sắp ít giám sát bạn trong từng hành động nhỏ nhất.
- Uốn nắn tính cách con cái.

Tất nhiên, khả năng tạo ra tầm ảnh hưởng là công cụ vừa giúp ích vừa gây hại. Trong chương 8, chúng ta sẽ thảo luận về việc sức ảnh hưởng và các đặc tính khác của Trí tuệ xúc cảm bị sử dụng vì mục đích phi đạo đức như thế nào - cũng như cách bạn có thể tự bảo vệ chính mình.

Nhưng trước hết hãy cùng suy ngẫm về những phương pháp gây ảnh hưởng khác nhau nhằm biết được cách chúng hoạt động trong thực tế.

BÀY TỎ MỐI QUAN TÂM CÁ NHÂN

Trong quyển sách kinh điển *How to Win Friends and Influence People* (tạm dịch: Đắc nhân tâm), Dale Carnegie kể lại câu chuyện ông gặp một nhà thực vật học nổi tiếng tại bữa tiệc tối.

Carnegie viết rằng suốt buổi đó ông cứ ngồi háo hức tại chỗ, bị lôi cuốn bởi những câu chuyện về thực vật ngoại lai và các thí nghiệm trong vườn của người đàn ông kia. Carnegie liên tục hỏi ông ta về những vấn đề khi làm vườn và bày tỏ sự cảm



THƯ VIỆN
HUBT

kích vì ông đã dành thời gian cho mình. Đến lúc rời tiệc, nhà thực vật học quay sang chủ nhân bữa tiệc và ca ngợi Carnegie là “người có tài ăn nói hấp dẫn nhất”.

Câu chuyện này đã minh họa thành công một trong những chìa khóa đầu tiên để gây ảnh hưởng: thể hiện niềm quan tâm của cá nhân.

Khi coi ai đó là người thú vị, bạn sẽ đặt những câu hỏi - không phải theo cách tọc mạch hay xâm phạm, mà là hỏi vì tò mò. Bạn đến từ đâu? Bạn lớn lên ở đâu? Bạn đã ở những đâu từ trước tới nay? Đó là ba biến thể của cùng một câu hỏi đơn giản nhưng lại có khả năng tạo nên cuộc trò chuyện lâu dài.

Carnegie khuyên, “Nếu mong muốn trở thành người có tài ăn nói, bạn hãy là người biết lắng nghe. Hãy nhớ rằng người bạn đang nói chuyện quan tâm đến bản thân, ước muốn và vấn đề của họ nhiều gấp trăm lần mỗi quan tâm họ dành cho bạn và các vấn đề của bạn.”

Lời khuyên của Carnegie vô cùng giá trị trên trang sách thời đó, nhưng nó thậm chí còn phù hợp hơn nữa trong thời buổi hiện nay, vì sự phát



triển của các thiết bị công nghệ hiện đại đã rút ngắn sự quan tâm ta dành cho nhau. Khi đến bất kỳ nhà hàng nào, chắc chắn bạn sẽ thấy một số người cứ phải kiểm tra điện thoại của mình sau vài phút và thường khiến cho người đi cùng họ cảm thấy khó chịu.

Ngược lại, khi bạn đối xử hết lòng với một người - cảm thấy tò mò về suy nghĩ và ý kiến của họ - tự bạn sẽ nổi bật theo cách riêng. Cuộc trò chuyện sẽ không có đúng sai, chỉ đơn giản là bày tỏ quan điểm. Khi bạn cố gắng hiểu tại sao một người lại suy nghĩ và cảm thấy như vậy, tự nhiên họ cũng sẽ tò mò về bạn. Như một tác dụng phụ, họ cởi mở hơn để lắng nghe, cân nhắc về suy nghĩ và ý kiến của bạn - ngay cả khi họ không hề tán thành.

Coi mọi người là những cá nhân thú vị sẽ giúp họ luôn ở trạng thái tốt nhất, và hay ho là, nó cũng khiến bạn trở thành người được mọi người yêu quý, mong muốn ở bên. Bởi làm gì có ai lại không thích được nói về bản thân mình?



KHUYẾN KHÍCH TÔN TRỌNG LÃN NHAU

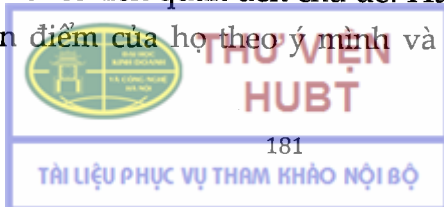
Tôn trọng sản sinh tôn trọng. Với một số người, điều này có vẻ là bình thường. Nhưng trong xã hội nói chung, nghệ thuật bày tỏ sự tôn trọng đang dần bị tàn lụi. Châm biếm và chỉ trích đã trở thành phản ứng mặc định nơi công sở và trong gia đình. Hơn nữa, khi bị cảm xúc lấn át, chúng ta sẽ càng dễ quên đi những phép tắc lịch sự tối thiểu.

Dưới đây là một số mẹo giúp bạn có thể khiến người khác tôn trọng mình.

1. Thừa nhận mọi người

Thậm chí trước khi mở lời, bạn vẫn có thể bày tỏ sự tôn trọng bằng cách chào đón sự có mặt của một ai đó. Gật đầu nhẹ, mỉm cười, hay chào hỏi đơn giản là những cách rất hiệu quả khi gây ấn tượng ban đầu.

Khi thảo luận về chủ đề bạn không thích, hãy học cách chấp nhận ý kiến của đối phương. Hãy cảm ơn họ vì đã cởi mở chia sẻ quan điểm. Nếu không tán thành ý kiến, hãy đặt cho họ những câu hỏi có liên quan đến chủ đề. Hãy thử nêu lại quan điểm của họ theo ý mình và hỏi xem liệu



bạn trình bày có đúng không. Tất cả những hành động này sẽ giúp người khác cảm thấy mình được lắng nghe.

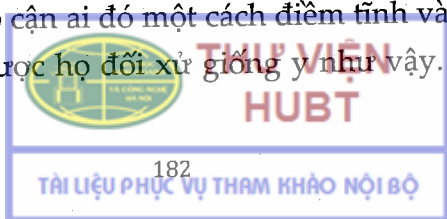
2. Nằm được đầy đủ câu chuyện

Hãy cẩn thận khi vội vàng đưa ra kết luận dựa trên những sự kiện hoặc tình huống bạn không tận mắt chứng kiến. Rất có khả năng nhiều chi tiết và yếu tố đã bị bỏ sót. Mà kể cả khi tận mắt chứng kiến, bạn vẫn có thể bỏ sót gì đó vì bạn đã quan sát vấn đề qua một “bộ lọc” đầy áp thành kiến và khuynh hướng cá nhân – những điều sẽ tác động đến nhận thức của bạn.

Cần thận trọng nắm bắt các chi tiết của tình huống trước khi hành động. Hãy hỏi thăm mọi người kỹ hơn về những lúc họ thấy vấn đề trở nên tồi tệ. Họ sẽ trân quý việc bạn dành thời gian tìm hiểu sâu hơn về câu chuyện và chính việc này sẽ thúc đẩy sự tôn trọng lẫn nhau.

3. Điều chỉnh phong cách giao tiếp

Nếu tiếp cận ai đó một cách điềm tĩnh và hợp lý, bạn sẽ được họ đối xử giống y như vậy. Hãy



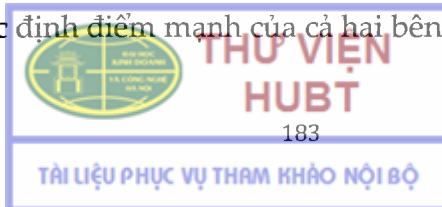
công nhận những khó khăn và thách thức họ gặp phải, để họ sẵn lòng lắng nghe bạn hơn. Ngược lại, nếu bạn bắt đầu mỉa mai hay la lối, bạn sẽ khiến hạnh nhân của họ bị quá tải.

Nếu muốn nêu rõ ý kiến, hãy tỏ ra tử tế và thẳng thắn nhưng không buộc tội. Người xưa có câu: Mật ngọt chết ruồi. Ít nhất, hãy để mật ong là món khai vị cho cuộc trò chuyện.

4. Giữ tâm trạng ổn định

Mọi người sẽ nhanh chóng mất tôn trọng với những ai thể hiện sự kiêu ngạo hoặc tự phụ. Trường hợp ngược lại cũng rất nguy hiểm: nếu thiếu quyết đoán hay không tự tin, bạn sẽ trở nên yếu đuối và dễ bị lợi dụng.

Thay vào đó, hãy cố gắng giữ vững tâm trạng và biểu hiện của mình trong các mối quan hệ. Bạn có nhiều ưu điểm để thể hiện, họ cũng vậy. Duy trì trạng thái cân bằng không phải lúc nào cũng dễ, đặc biệt là khi bạn và người khác bất đồng ý kiến hoặc có những niềm tin khác “một trời một vực”. Nhưng bạn có thể làm được nhờ tập trung xác định điểm mạnh của cả hai bên.



ĐỒNG CẢM CÓ LÝ TRÍ

Cuộc trò chuyện vốn đang bình thường bỗng nhiên trở thành cuộc tranh cãi khiến bạn cảm thấy “nóng bừng”. Đối phương có quan điểm trái ngược và bắt đầu thể hiện lý lẽ bằng những từ ngữ nặng nề.

Bạn sẽ đáp trả thế nào?

Trong nhiều trường hợp, có lẽ bạn sẽ không muốn nói thêm gì cả. Bạn nhận ra rằng thật không đáng để bày tỏ cảm xúc hoặc đây không phải là thời điểm hoặc địa điểm thích hợp. Hoặc bạn sẽ nhay vào tranh cãi mà không quan tâm mấy tới quan điểm đối phương, kịch liệt tấn công họ là “sai”, trong khi bạn cố tranh luận để chứng minh quan điểm phù hợp với những giá trị riêng (mà bạn thường không lộ rõ) của mình. Bạn thậm chí có thể quay sang đá kích tính cách, chỉ trích họ thiếu ý thức hay cư xử không đúng mực. Điều này sẽ kích động họ bày tỏ phản ứng cảm xúc tương tự. Việc tranh luận tay đôi sau cùng sẽ chẳng đem lại kết quả gì, kết quả là cả hai bên cứ “mỗi người một ý” và ngày càng tách biệt nhau hơn cả lúc bắt đầu.



THƯ VIỆN
HUBT

Tuy nhiên, có một cách tốt hơn để giải quyết vấn đề, nó được gọi là đồng cảm có lý trí.

Cách tiếp cận dựa trên lý lẽ sẽ không thiên vị, có cơ sở rõ ràng và hợp tình hợp lý. Vấn đề là nhận định “không thiên vị, rõ ràng và hợp lý” của người này khác rất nhiều với người kia - đặc biệt khi gặp phải những chủ đề gây tranh cãi. Đó là lý do vì sao đồng cảm lại quan trọng: nó giúp bạn suy luận từ quan điểm của người khác thay vì quan điểm của riêng mình.

Đồng cảm có lý trí khiến người khác chủ động lắng nghe và cho họ một thứ để suy ngẫm kể cả khi đã ngừng trò chuyện. Nó làm nền tảng cho cuộc trao đổi tiếp theo, giúp một người cân nhắc ý kiến mới hoặc thậm chí thay đổi suy nghĩ của mình.

Vậy thay vì cố ngăn người khác tranh luận, làm thế nào để bạn có thể khiến họ lắng nghe và suy nghĩ?

1. Có điểm khởi đầu giống nhau

Để thuyết phục được người khác, điều quan trọng trước tiên là hãy tìm một điểm mà cả hai đều tán thành. Nó giúp bạn xem đối phương như đối tác hoặc đồng minh thay vì kẻ thù.

“Những người giỏi thuyết phục phải biết xác định vị trí và bộc lộ ưu thế của mình một cách chuyên nghiệp”, giáo sư kinh doanh đáng kính Jay Conger, tác giả của cuốn sách *The Necessary Art of Persuasion* (tạm dịch: Nghệ thuật thuyết phục) giải thích. “Bạn có thể nghe nhiều phụ huynh bảo rằng cách nhanh nhất khiến đám trẻ tự nguyện đi theo mình đến cửa hàng tạp hóa là nói với chúng ở quầy tính tiền có rất nhiều kẹo... Trong tình huống khác, ‘dàn ý’ thuyết phục rõ ràng sẽ phức tạp hơn, nhưng nguyên tắc cơ bản là như nhau. Đó là quá trình xác định được lợi ích chung.”

Khi chọn cách thuyết phục, điều thiết yếu là đầu tiên bạn phải hiểu rõ đối phương. Tất nhiên, bạn cần biết vấn đề nào quan trọng với họ, nhưng càng quan trọng hơn khi biết lý do tại sao những vấn đề đó lại quan trọng. Nếu thất bại ở bước này, những nỗ lực thuyết phục của bạn chẳng còn ý nghĩa gì.



THƯ VIỆN
HUBT

Vậy nên, tìm kiếm điểm chung nghĩa là “làm bài tập về nhà”: hãy trò chuyện với mọi người và lắng nghe ý kiến của họ.

“Các bước đó giúp [những người thuyết phục giỏi nhất] suy nghĩ thấu đáo trong suốt quá trình trình bày những tranh luận, bằng chứng và quan điểm”, Conger giải thích. “Thông thường, quá trình này sẽ khiến họ thay đổi hoặc tự thỏa hiệp với ý định riêng của mình trước khi bắt đầu thuyết phục. Chính nhờ cách tiếp cận kỹ lưỡng, đã qua nghiên cứu cẩn thận mà họ phát triển được các ‘dàn ý’ khiến người nghe bị lôi cuốn.”

Để minh họa điều này, hãy giả sử bạn đang cố gắng thuyết phục quản lý tăng lương cho bạn. Bạn có thể “hùng hổ” bước vào, trình bày chi tiết quá trình làm việc tại công ty, bộ kỹ năng đặc biệt và danh sách thành tích của mình. Trong suy nghĩ của bạn, đây là cách lập luận cực kỳ thuyết phục.

Tuy nhiên, bạn không biết rằng quản lý của mình đang “đầu sôi lửa bỏng” vì ngân sách vượt quá mức và sẵn sàng làm bất cứ điều gì để giải quyết vấn đề này - thậm chí là cắt giảm nhân lực.



THƯ VIỆN
HUBT

Họ sẽ thấy bạn đang bất mãn với tình hình hiện tại và lựa chọn tốt nhất là sắp có thể cho bạn nghỉ “để như ăn cháo”.

Nhưng nếu việc đầu tiên bạn làm là tập trung tìm hiểu nhu cầu của người quản lý thì sao? Hãy nghiên cứu để tìm ra các ưu tiên hiện giờ của họ. Bạn hiểu rằng nếu có thể giúp họ giải quyết vấn đề, bạn sẽ có lợi thế hơn khi yêu cầu tăng lương.

Cách tiếp cận đồng cảm này giúp bạn lên “dàn ý” thuyết phục của mình xoay quanh các ưu tiên của sếp, cung cấp giải pháp cụ thể cho vấn đề cấp bách nhất của họ cũng như tăng cơ hội có được điều bạn muốn.

2. Đặt câu hỏi mang tính chiến lược

Tiếp tục tìm hiểu về đối phương, ngay cả khi bạn đang trong lúc thảo luận sôi nổi nhất là việc rất quan trọng.

Đặt câu hỏi đúng sẽ giúp đối phương có cơ hội thể hiện bản thân và bày tỏ suy nghĩ về chủ đề, khuyến khích họ trao đổi cởi mở hơn để bạn có thể hiểu rõ hơn về hoàn cảnh của họ.



Ví dụ:

- Bạn cảm thấy thế nào về... ?
- Điều gì thuyết phục bạn... ?
- Bạn sẽ hành động như thế nào nếu... ?
- Điều gì sẽ thay đổi cảm xúc của bạn về... ?

Ngoài ra, việc bạn yêu cầu đối phương giải thích từng chút một về quan điểm của họ có thể kích thích họ suy nghĩ sâu hơn về vấn đề. Thông thường, họ sẽ nhận ra họ không hiểu vấn đề nhiều như họ tưởng, do đó họ trở nên mềm mỏng hơn.

3. Đưa bằng chứng xác đáng

Bất kỳ cuộc tranh luận nào cũng đòi hỏi bằng chứng thuyết phục. Nhưng trong thời đại đầy ắp dữ liệu và thông tin không được kiểm chứng, làm thế nào bạn có thể tìm thấy bằng chứng vừa thuyết phục vừa chính xác?

Hãy nhớ rằng mọi người đều khác biệt về lai lịch, nền giáo dục và văn hóa - điều người này thấy thuyết phục có thể không hề có ý nghĩa với người khác. Đó là lý do bạn phải kiểm tra kỹ lưỡng các



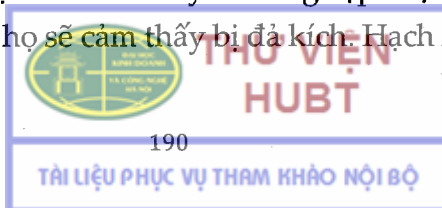
thông tin của đối phương. Ai gây ảnh hưởng và truyền cảm hứng cho họ? Họ trích dẫn từ nguồn thông tin hoặc nghiên cứu nào? Sau khi trả lời những câu hỏi này, bạn có thể tìm kiếm dữ liệu và ý kiến chuyên gia từ các nguồn đáng tin cậy. (Hãy cẩn thận để không trích dẫn nhầm hoặc lấy thông tin mà không để ý tới ngữ cảnh, điều đó sẽ làm giảm uy tín của bạn).

Những nỗ lực này rất cần thời gian và gặp phải nhiều thử thách. Nhưng đó là khoản đầu tư xứng đáng, giúp bạn trình bày lý lẽ thuyết phục đối phương hơn thay vì lãng phí thời gian vào những tranh luận mà họ không bao giờ quan tâm.

4. Biết thời điểm nhượng bộ

Trong cuộc tranh luận, có thể bạn sẽ nhận ra người kia “sai đứt đuôi” rồi. Bạn có thể nhìn thấy điểm yếu chết người trong lập luận của họ và bạn đã sẵn sàng “ra đòn quyết định”.

Nhưng mọi người thường giữ vững niềm tin của mình một cách cảm tính. Nếu bạn tàn nhẫn phơi bày mọi khiếm khuyết trong lập luận của đối phương, họ sẽ cảm thấy bị đá kích. Hạch hạnh



nhân lúc này sẽ chiếm quyền kiểm soát. Họ sẽ không còn lắng nghe hay thảo luận ôn hòa nữa; thay vào đó, họ sẽ tự bảo vệ hoặc tấn công bạn.

Thay vì cố gắng áp đặt hoàn toàn, hãy tập trung tìm hiểu quan điểm của người khác nhiều hơn, cũng như những lý do đằng sau cảm xúc của họ. Sau đó, tập trung tái thiết lập điểm chung để xây dựng cuộc trao đổi tiếp theo dựa trên nền tảng mà cả hai cùng đồng nhất. Hơn hết, hãy cố gắng kết thúc cuộc trò chuyện với một tinh thần tích cực - bằng cách cảm ơn họ vì đã không ngại chia sẻ ý kiến và giúp bạn hiểu rõ hơn về quan điểm của họ.

Hãy nhớ rằng bạn cần thời gian để ảnh hưởng lâu dài đến một người. Mục tiêu của bạn không phải là “chiến thắng cuộc tranh luận” hoặc thay đổi tâm trí của ai đó chỉ sau một buổi đối thoại. Thay vào đó, hãy cố gắng xem xét bức tranh lớn hơn.

“Ứng xử khéo léo là khả năng khẳng định quan điểm mà không gây hận thù.”



KHUẤY ĐỘNG CẢM XÚC

Thuyết phục một người tin tưởng rất khác so với việc thôi thúc họ làm điều gì đó.

Để thật sự kích thích người khác hành động, bạn phải khuấy động cảm xúc của họ - thâm nhập thật sâu để gây tác động đến suy nghĩ và cảm nhận của người đó.

Các nghệ sĩ là những chuyên gia khơi gợi phản ứng cảm xúc. Hãy nghĩ đến các diễn viên, vũ công hoặc nhạc sĩ bạn yêu thích. Rất có thể bạn bị thu hút vì họ có khả năng khiến bạn dâng tràn cảm xúc. Mặc dù chưa bao giờ gặp mặt nhưng họ vẫn có thể khiến bạn cảm thấy gần gũi, thân thiết. Họ khiến bạn cười, khóc rồi nhảy khi bạn không bị ai dòm ngó.

Hoặc, hãy nghĩ về những ngày đi học của bạn. Bạn còn nhớ giáo viên hay giáo sư mình yêu mến không? Họ giúp bạn áp dụng những kiến thức khô khan vào cuộc sống. Những câu chuyện, sở thích họ kể không khác gì “điểm nhấn” tuyệt vời cho ngày của bạn. Có thể giáo viên đó đã đóng vai trò sâu sắc giúp định hình nên con người hiện tại của bạn.



THƯ VIỆN
HUBT

Mặc dù những bối cảnh bạn tìm kiếm sự ảnh hưởng là khác nhau, nhưng nguyên tắc kết nối cảm xúc là như nhau. Để thúc đẩy người khác hành động, bạn phải khuấy động cảm xúc của họ.

Dưới đây là một số cách để thực hiện điều đó.

1. Thể hiện sự đam mê

Sự nhiệt tình dễ lan truyền. Nếu thật sự tin vào những điều mình nói, niềm say mê của bạn tự nhiên sẽ được lan tỏa và tạo cảm hứng cho người khác. (Hãy nghĩ về nguồn năng lượng để lan truyền của các thầy cô giáo hoặc huấn luyện viên cá nhân).

Điều này không có nghĩa là bạn phải phô trương hay trở thành người nào đó không phải mình. Điều quan trọng hơn cả là *bạn hoàn toàn* được niềm say mê thuyết phục. Nếu không cảm thấy vậy, hãy dành thời gian suy nghĩ thật kỹ về những ý tưởng và niềm tin cá nhân. Tập trung gia tăng giá trị. Sau đó, bạn sẽ thành tâm bày tỏ sự đam mê của mình.



THƯ VIỆN
HUBT

2. Tận dụng sức mạnh của các câu chuyện và dẫn chứng sinh động

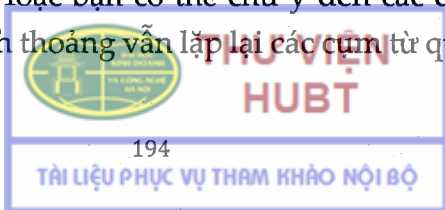
Các con số, dữ liệu và luận cứ chính đáng là những khía cạnh quan trọng tạo nên bằng chứng thuyết phục. Nhưng nếu chỉ có vậy, mức tiếp cận của chúng sẽ rất hạn chế. Nói đơn giản là chúng rất nhàm chán.

Nhưng mọi người đều thích một câu chuyện hay. Bạn có thể kể về một nhân vật hoặc ví dụ có thật để minh họa cho chủ đề, hãy biến nó trở nên sống động trong mắt đối phương. Điều đó sẽ ảnh hưởng đến tâm trí của họ, khiến họ xúc động. Và bạn cũng sẽ kết nối được lý thuyết và thực hành.

Đừng chỉ kể lại sự thật; hãy khiến chúng trở nên sống động.

3. Lập đi lập lại

Giáo viên xuất sắc nhất là những chuyên gia "lập đi lập lại". Hãy nghĩ bố mẹ đã phải nhắc nhở bạn bao nhiêu lần trước khi bạn thực sự hiểu được điều họ nói. Hoặc bạn có thể chú ý đến các diễn giả tài ba thỉnh thoảng vẫn lặp lại các cụm từ quan



trọng như thế nào, giống như bạn lắng nghe đoạn điệp khúc trong bài hát mình yêu thích vậy. Cách Martin Luther King sử dụng cụm từ “Tôi có một giấc mơ” là một ví dụ rất thuyết phục.

Có một lời khuyên kinh điển dành cho người phải trình bày một vấn đề: Hãy cho mọi người biết bạn sẽ nói gì với họ. Nói cho họ nghe điều đó. Rồi nhắc lại cho mọi người biết bạn đã nói gì với họ.

Nắm được nghệ thuật lặp đi lặp lại có thể khá thử thách vì tôi sợ rằng bạn sẽ bị khô khan hoặc cứng nhắc. Lặp lại nhiều lần cụm từ quan trọng cần phải thật hấp dẫn, bạn có thể làm điều đó bằng những cách diễn đạt sau:

- Nói cách khác/Về bản chất. . .
- Những gì tôi đang cố gắng trình bày là . . .
- Đây là vấn đề/Đây là mấu chốt. . .

Mẹo nhỏ này giúp bạn lặp lại các ý chính mà không phải nói y hệt, qua đó kiểm soát được những điều người nghe có thể nhớ nhiều nhất.

4. Tạo yếu tố bất ngờ

Một phát biểu bất thường hoặc "gây sốc" thật sự có thể thu hút sự chú ý của người khác. Chẳng hạn, nhà văn Lyz Lenz, bạn của tôi, từng viết một đoạn văn sâu sắc với tựa đề: "Con gái yêu, mẹ muốn con thất bại."

Bài viết kể về những gì Lenz học được khi phải đối mặt với thất bại ở tuổi mới lớn, học tập từ những sai lầm và trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Cô đối nghịch với kiểu "cha mẹ úi tuyệt"¹ luôn cố bảo vệ con cái khỏi thất bại và tạo điều kiện sống tốt nhất cho chúng.

"Cuộc sống mà không có thất bại sẽ không có thành công, nó thật tầm thường", Lenz lập luận. "Tôi không muốn dạy con bé cách từ bỏ hoặc vạch sẵn đường cho nó. Tôi muốn dạy con bé 'lùi một bước, tiến ba bước' và luôn cố gắng hết lần này đến lần khác."

Luận cứ xác đáng, quan điểm nổi bật. Nhưng nếu không có tiêu đề mạnh mẽ, phần lớn mọi người sẽ không đọc bài báo. Bạn cũng có thể làm

¹ Từ gốc: snowplow parent, chỉ những bậc cha mẹ luôn cố giữ con mình tránh khỏi thất bại đáng tiếc.

vậy. Bằng cách phát biểu gây sốc để khuấy động cảm xúc người nghe, bạn sẽ khiến họ phải chú ý. Sau đó, hãy chia sẻ thông điệp nhằm củng cố giá trị bạn muốn truyền tải.

TRONG GIA ĐÌNH

Tưởng tượng rằng bạn đang trao đổi yên lành với chồng/vợ về một vấn đề. Chỉ ít phút sau đó, bạn thấy bất đồng ý kiến dữ dội và nhận ra rằng đối phương đang “quá nhạy cảm”. Bạn có thể tiếp tục bảo vệ quan điểm của mình và sẵn sàng mạo hiểm để đối phương mất kiểm soát. Hoặc bạn có thể cho để chồng/vợ chia sẻ ý kiến của họ, lắng nghe cẩn thận, sau đó tìm cách cùng giải quyết.

Khi giúp đối phương bình tĩnh lại, bạn đã tạo ảnh hưởng tới cảm xúc của họ. Và sau đấy thì sao? Nếu đây là một chủ đề quan trọng thì hãy trao đổi lại trong lần nói chuyện tiếp theo. Làm thế nào để thực hiện hiệu quả việc đó?

Hãy cân nhắc địa điểm và thời gian hợp lý để nói chuyện. Ví dụ những lúc cả hai đều thấy thư giãn và có tâm trạng tốt. Bạn cũng nên để ý đến cách gọi lại chủ đề. Hãy nhớ mở lời bằng câu



xin lỗi (nếu thích hợp), bày tỏ cảm kích, hoặc nêu quan điểm chung nhằm giúp bầu không khí trở nên tích cực và tạo ra nhiều cơ hội để cùng thấu hiểu và hợp tác với nhau.

ẢNH HƯỞNG TRONG HÀNH ĐỘNG: ĐỒNG CẢM TRÊN SÂN KHẤU LỚN

Đó là một ngày làm việc bình thường của Celine Dion, một trong những ca sĩ danh giá và nổi tiếng nhất thế giới. Cô biểu diễn trước hàng nghìn người như bao lần, và sân khấu lần này là ở Caesars Palace, Las Vegas. Đột nhiên, một khán giả nữ trong trạng thái say xin ập lên sân khấu và cố chạy đến bên cạnh Dion. Người hâm mộ này không chịu rời bỏ cô mặc cho sự can thiệp của nhân viên an ninh.

Tình huống này có lẽ sẽ nhanh chóng trở nên “xấu mặt” nếu không nhờ cách xử lý điềm tĩnh của Dion trong khoảnh khắc đó.

Thay vì để vệ sĩ làm nhiệm vụ hoặc đơn giản là bỏ chạy, Dion lại thể hiện sự tôn trọng khi ở lại trò chuyện cùng cô ấy. Dion thậm chí còn bày tỏ lòng biết ơn đối với người hâm mộ này.



THƯ VIỆN
HUBT

198

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

“Để tôi kể cho cô nghe điều này,” Dion nói khi đang siết chặt tay người phụ nữ. “Tôi mừng là cô đã lên sân khấu tối nay. Tôi mừng vì... cô đã muốn đến gần hơn với tôi.”

Lúc này, người hâm mộ ôm và vắt cả chân lên nữ ca sĩ. Các vệ sĩ ngay lập tức tiến gần lại nhưng Dion vẫn bảo họ nán lại và ở gần đó trong trường hợp cô cần giúp đỡ. Sau đó, nữ ca sĩ tiếp tục bình tĩnh, nhẹ nhàng trò chuyện với người phụ nữ.

Khán giả bên dưới không thể nghe được người phụ nữ này nói gì nhưng Dion thì đã nhận ra một điều có thể giúp cô tạo ra điểm chung và tạo nên mối liên kết. Dion nói, “Cô biết không? Chúng ta có những điểm chung. Chúng ta đều có những đứa trẻ mà mình yêu mến và chúng ta sẽ đấu tranh vì chúng. Và [cả hai] chúng ta đều đang mặc đồ màu vàng. Đó là tín hiệu tốt.”

Dion thể hiện sự đồng cảm tuyệt vời trong suốt tình huống. Dion tác động đến tâm trạng của người phụ nữ, biến cô ta từ ngoan cố chống trả sang vui mừng hợp tác. Và chưa đầy hai phút, Dion đã thuyết phục được “kẻ gây rối” bước



xuống sân khấu cùng những “người bạn” (vệ sĩ) của mình, tạo ra kết quả tuyệt vời trong một tình huống đầy thử thách.

Sau đó, Dion nhẹ nhõm rời sân khấu trong tiếng vỗ tay của đám đông.

Đó là sức ảnh hưởng cảm xúc ở cấp độ cao nhất.

TIẾP CẬN MỌI NGƯỜI

Cho dù là phỏng vấn đi xin việc, tìm hàng giảm giá, hoặc hẹn hò ai đó, chúng ta đều phải cố gắng gây ảnh hưởng ở điểm này hoặc điểm khác.

Nhưng hãy nhớ rằng quá trình ảnh hưởng phải trải qua một loạt tiến triển.

Trong câu chuyện ở đầu chương này, Chris Voss đã so sánh quá trình này với chiếc cầu thang. “Chúng ta có xu hướng nói thẳng những điều mình muốn”, ông giải thích. “Nhưng trong trường hợp này, khoảng cách ngắn nhất giữa hai điểm *không phải* là một đường thẳng. Nó là bước từng bước để tạo nền tảng cho các bước đi tiếp theo. Xây dựng mối quan hệ đòi hỏi sự đồng cảm và bước này sẽ



đến bước kia. Tất cả sẽ giúp bạn đứng ở một vị trí có thể để gây ảnh hưởng đến người khác.”

Để thuyết phục một người suy nghĩ khác đi, trước tiên bạn phải hiểu họ suy nghĩ như thế nào. Tìm kiếm những điểm khiến họ bị tổn thương mà bạn có thể giúp họ giải quyết. Tìm hiểu cách giao tiếp cùng những động lực cá nhân của họ. Điều này sẽ cho phép bạn trò chuyện với họ một cách thấu hiểu nhất.

Quan trọng hơn, hành động này còn giúp bạn tiếp cận mọi người về mặt cảm xúc, từ đó thúc đẩy họ hành động.

Nhưng bạn cũng phải biết con người và tình cảnh sẽ thay đổi liên tục. Những mối quan hệ đáng quý nhất của bạn phải được hình thành qua nhiều năm tương tác.

Vậy Trí tuệ xúc cảm có thể giúp bạn tận hưởng mối quan hệ “chất lượng cao” như thế nào?

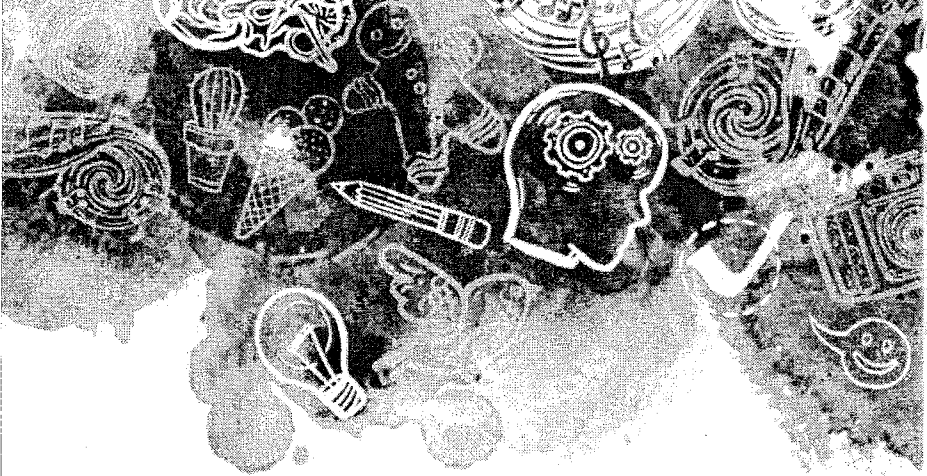
Việc này đòi hỏi chúng ta cần xây dựng nền tảng vững chắc - và đó là chủ đề của chương tiếp theo.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



Chương 7

XÂY DỰNG CẦU NỐI

Nuôi dưỡng mối quan hệ chân thành, lành mạnh
và sâu sắc

"Không ai sống đơn độc như hòn đảo trôi giữa đại dương."

JOHN DONNE



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trong mười năm qua tôi đã gặp gỡ và phỏng vấn nhiều giám đốc, quản lý và doanh nhân, những người đã gây dựng sự nghiệp và thành lập công ty trong mồ hôi, nước mắt, thậm chí là máu. Nhưng khi nói đến đạo đức nghề nghiệp, không ai trong số họ có thể so sánh với mẹ vợ tôi, Margret.

Margret (người tôi gọi là “Mẹ”) sinh ra vào thời kỳ khó khăn năm 1958 tại Ba Lan. Bà biết cuộc sống của mình rất khó khăn, nên không bao giờ bà coi điều gì là hiển nhiên cả. Bà cũng dạy hai cô con gái như vậy - tận hưởng khoảnh khắc vui vẻ, sẵn sàng cho thời điểm thử thách và xây dựng các mối quan hệ bền lâu.

Điều chỉ dạy cuối cùng đến với bà một cách tự nhiên. Từ những người mới gặp đến những người quen lâu năm, mọi người đều thấy bà ân cần và quý mến bà. Lúc bà quyết định nghỉ công việc dọn dẹp tại xưởng sản xuất xe hơi, cô thư ký giám đốc đã cầu mong bà tiếp tục ở lại. Cô rất tin tưởng Mẹ và đã quen trò chuyện cùng bà. Nhưng Mẹ vẫn quyết định rời đi và để lại ấn tượng thật sự khó phai. Cô thư ký đó không để mất liên lạc,

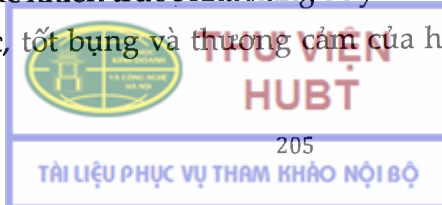


thi thoảng cô còn ghé qua nhà Mẹ trò chuyện và nhâm nhi tách cà phê.

Còn cặp vợ chồng Laurie và Verdis mà Mẹ đã quen trong chuyến du lịch gia đình đến Hawaii thì sao? Laurie quen Mẹ qua bạn của bạn, nhưng cô và Mẹ nhanh chóng trở nên thân thiết. Họ như hình với bóng. Hôm chia tay, cả hai đều rơi nước mắt. Những năm qua Mẹ và Laurie vẫn thường xuyên liên lạc với nhau, hầu như đều thông qua thư viết tay và email. Nghe có vẻ không có điều gì quá đặc biệt, ngoại trừ một chi tiết nhỏ...

Mẹ không biết nói tiếng Anh. Bà và Laurie có chung một người phiên dịch (thường là vợ tôi). Rồi cả ba người họ đã xoay xở như thế nào đó và xây dựng được sợi dây liên kết không dễ phá vỡ.

Thậm chí trong những phút cuối đời, Mẹ vẫn muốn kết bạn. Bà sẽ không ngừng cảm ơn các bác sĩ và y tá cũng như giới thiệu tất cả chúng tôi với mọi người đang làm việc tại bệnh viện. Mẹ rất ngạc nhiên trước khả năng duy trì năng lượng tích cực, tốt bụng và thương cảm của họ, cho dù bản



chất công việc của những y sĩ là luôn phải đối mặt với đau đớn mỗi ngày. Họ xứng đáng được công nhận và đánh giá cao. Và Mẹ đã giúp họ nhận được điều đó.

Tôi có thể nói mãi về khả năng kết nối mọi người với nhau của Mẹ - bà dành nhiều năm chăm sóc cho mẹ đẻ và mẹ chồng của mình, và không thể biết được rằng bà đã dành bao nhiêu thời gian để giúp đỡ những người khác. Nhưng trong tất cả những bài học Mẹ dạy tôi nhiều năm qua, đây là điều tuyệt vời nhất: Nuôi dưỡng những mối quan hệ ý nghĩa là việc làm khó khăn, nhưng nó rất đáng để nỗ lực.

GIÁ TRỊ CỦA MỐI QUAN HỆ BỀN VỮNG

Cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào các mối quan hệ với người khác. Từ khi được sinh ra, chúng ta đã phụ thuộc vào những người nuôi dưỡng, dạy bảo và chăm sóc mình. Bất kể chúng ta tự lập hay tự lực thế nào, chúng ta luôn có thể đạt được nhiều thành tựu hơn nếu có sự hỗ trợ của người khác.



THƯ VIỆN
HUBT

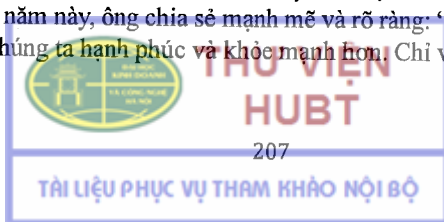
Nhưng thành tựu chỉ là khởi đầu. Nghiên cứu chỉ ra rằng các mối quan hệ tốt cũng sẽ giúp chúng ta hạnh phúc và khỏe mạnh hơn.¹

Vậy làm thế nào để bạn có thể cải thiện mối quan hệ?

Vài năm trước, một nhóm nghiên cứu tại Google đã triển khai một dự án với tên gọi Aristotle nhằm nghiên cứu phương pháp xây dựng đội ngũ hiệu quả. Tên dự án được đặt như vậy nhằm bày tỏ sự tôn trọng với câu nói nổi tiếng của nhà triết học: “Tổng số toàn phần lớn hơn tổng số từng phần.”

Đội nghiên cứu phân tích hàng chục nhóm người và phỏng vấn hàng trăm giám đốc điều hành, trưởng nhóm và các thành viên. Họ nhận thấy rằng có nhiều yếu tố góp phần vào hiệu suất của một nhóm - nhưng yếu tố chiếm ưu thế nhất là khi các thành viên trong nhóm cảm thấy “an tâm”.

¹ Robert Waldinger là nhà tâm thần học hiện đang triển khai nghiên cứu của Đại học Harvard về Sự phát triển của con người - một trong những nghiên cứu toàn diện nhất về sức khỏe cảm xúc trong lịch sử. Khi được yêu cầu trình bày kết luận của nghiên cứu kéo dài 75 năm này, ông chia sẻ mạnh mẽ và rõ ràng: “Mối quan hệ tốt giúp chúng ta hạnh phúc và khỏe mạnh hơn. Chỉ vậy thôi.” (TG)



“Khi một nhóm có cảm giác cực kỳ an tâm, các thành viên sẽ thấy an toàn để chấp nhận rủi ro khi ở bên các cộng sự”, các nhà nghiên cứu viết. “Họ thấy tự tin khi biết không ai trong nhóm khiến thành viên nào đó phải xấu hổ hoặc bị trừng phạt vì thừa nhận mắc sai lầm, đặt câu hỏi hoặc đưa ra một ý tưởng mới.”

Nói đơn giản là một đội ngũ giỏi phát triển dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau.

Đôi khi, chúng ta phó mặc niềm tin cho người lạ mà không cần đắn đo - như viên phi công có nhiệm vụ chở chúng ta về nhà hoặc người đầu bếp làm đồ ăn khi chúng ta đi ăn nhà hàng. Nhưng sự tin tưởng này chỉ mang tính hoàn cảnh, nó đến và đi tùy thuộc vào tình huống. Để xây dựng niềm tin cho các mối quan hệ sâu sắc, chúng ta phải đem lại lợi ích cho người khác trong thời gian dài hơn.

Có thể tưởng tượng mỗi quan hệ là một cây cầu được dựng lên giữa chúng ta và mọi người. Bất kỳ cây cầu vững chắc nào cũng phải có nền móng kiên cố — và đối với mỗi quan hệ, nền móng đó là sự tin tưởng. Nếu không có niềm tin, chúng ta sẽ không có tình yêu, bạn bè, không có mối liên



TRUNG TÂM
HUBT

kết lâu dài nào giữa mọi người với nhau. Có niềm tin ắt có động lực. Nếu tin ai đó đang dành những lợi ích tốt nhất cho mình, chắc hẳn bạn cũng sẽ làm hết mọi điều người đó yêu cầu.

Trong chương này, tôi sẽ gợi ý cho bạn vài lời khuyên hữu ích để giành được lòng tin của người khác. Khi đọc, hãy suy ngẫm về những người xung quanh bạn. Những người mà bạn tin tưởng đã áp dụng các lời khuyên này như thế nào? Bạn có thể tự cải thiện mình ở những khía cạnh nào?

Giải đáp được những câu hỏi đó sẽ giúp bạn nuôi dưỡng và duy trì mối quan hệ sâu sắc và ý nghĩa hơn.

GIAO TIẾP

Xây dựng lòng tin đòi hỏi quá trình giao tiếp hiệu quả và liên tục.

Liên tục giao tiếp giúp bạn duy trì được mối liên kết với các sự kiện của một người. Bạn nhanh chóng biết được suy nghĩ và tâm trạng của họ, cách họ giải quyết chúng. Hơn nữa, bạn nên chia sẻ rằng những điều quan trọng với họ cũng rất quan trọng với bạn.



Một loạt những nghiên cứu gần đây được tổ chức nghiên cứu Gallup tiến hành đã kết luận rằng những người quản lý giỏi nhất thường giao tiếp bằng cách kết hợp trao đổi trực tiếp, qua điện thoại và các thiết bị điện tử với nhân viên; và họ cũng sẽ hồi đáp điện thoại hoặc tin nhắn trong vòng 24 giờ. Ngoài ra, Gallup còn nhận thấy rằng đa số nhân viên đều đánh giá cao khi trò chuyện với các quản lý về “chuyện ngoài lề công ty”. Điều này sẽ giúp quản lý hoặc trưởng nhóm trở nên gần gũi hơn trong mắt nhân viên.

Mỗi người có cách suy nghĩ và trò chuyện khác nhau, điều quan trọng là phải thể hiện được rõ ràng tâm trạng của bản thân. Hãy nhớ rằng không ai có thể đọc được suy nghĩ của bạn. Một số người sẽ cần biết nhiều dấu hiệu hơn so với người khác, nên hãy luyện tập cách thể hiện tâm trạng để người khác có thể hiểu được.

Thế còn ở nhà thì sao? Không dễ gì có thời gian để giao tiếp. Bố mẹ thì bận rộn làm việc. Bạn trẻ thì chơi với bạn ở trường rồi ở nhà thì dán mắt vào điện thoại hoặc máy tính. Làm thế nào bạn có thể trò chuyện thường xuyên hơn với người thân của mình?



Bài tập cho bạn: Hãy ăn cùng nhau ít nhất một bữa trong ngày. Thay vì tranh giành đồ chơi điện tử, hãy trò chuyện với các thành viên trong nhà qua tin nhắn hoặc mạng xã hội. Kể về ngày của bạn rồi hỏi về ngày của họ. Điều này không có nghĩa là dùng thiết bị điện tử để thay thế cách trò chuyện mặt-đối-mặt; mà chỉ đơn giản là một cách gia tăng sự tương tác. Chỉ một lời nhắn “Anh cảm ơn”, “Em nhớ anh” hay “Mẹ yêu con” có thể giúp mọi người cảm thấy tin cậy và an tâm - cũng như khiến mọi người muốn dành thời gian bên nhau nhiều hơn.

CHÂN THẬT

Sự chân thật thúc đẩy lòng tin tưởng. Chúng ta thường bị thu hút bởi những ai chân thật và luôn là chính mình. Nhưng “chân thật” chính xác có nghĩa gì?

Người chân thật thường chia sẻ suy nghĩ và cảm xúc thật của mình với người khác. Họ biết không phải ai cũng đồng tình với mình và họ thấy



điều này hoàn toàn bình thường. Họ hiểu rằng mình không hoàn hảo nhưng vẫn sẵn sàng chia sẻ các khiếm khuyết vì mọi người khác cũng thế. Chấp nhận mọi người là chính mình thì chúng ta mới chân thành hơn với nhau.

Tất nhiên, nếu nói “hãy thành thật” thì rất dễ. Trên thực tế, nhiều yếu tố nhất định của Trí tuệ xúc cảm có thể ngáng đường bạn.

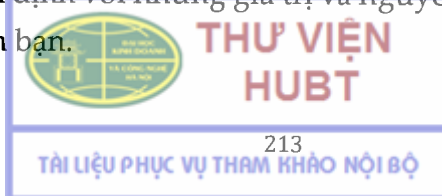
Ví dụ, nếu khả năng nhận thức xã hội cao, bạn sẽ “nhảy cảm” khi lời nói và hành động của mình gây tác động lên người khác. Tính nhạy cảm có thể giúp ích nếu nó giúp bạn khéo léo và bày tỏ sự tôn trọng. Nhưng nó cũng cản trở khả năng xây dựng lòng tin nếu bạn liên tục che giấu cảm xúc thật của mình và nói những điều không thật lòng.

Một trong những giám đốc của Apple, Angela Ahrendts đã bày tỏ ý kiến này trong cuộc phỏng vấn với nhà báo Rebecca Jarvis. Khi được hỏi về lời khuyên sự nghiệp tệ hại nhất mình từng phải nhận, Ahrendts chia sẻ về thời gian cô làm việc tại một tập đoàn lớn. Quản lý nhân sự bảo rằng nếu cô muốn có những phẩm chất của một CEO tiềm năng, cô cần phải thay đổi cách nói chuyện “quá cảm tính”.



Vậy nên, Ahrendts đã đến Minneapolis theo lời giới thiệu của công ty để gặp huấn luyện viên sẽ giám sát và nhận xét cô. “Tôi nghĩ mình sẽ ở đó vài ngày nhưng thật ra chỉ có vài giờ”, Ahrendts cho biết. “Vào bữa trưa ngày đầu tiên tôi chỉ nhìn họ và bảo rằng, ‘Tôi phải đi. Tôi không muốn trở thành người mà tôi không thích. Tôi yêu bản thân và cho đến bây giờ tôi đã làm khá tốt khi là chính mình. Tôi lớn lên trong gia đình nhiều thế hệ. Và bạn biết đấy, mẹ thương tôi, bạn bè quý tôi... Tôi không quan tâm đến chức vụ hay địa vị. Bạn biết không, mỗi buổi sáng tôi vẫn thức dậy là tôi và tôi luôn muốn trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình. Tôi không muốn trở thành bất kỳ người nào khác. Vậy nên, tôi thật sự xin lỗi nhưng tôi phải đi.’ Rồi tôi rời đi, và chính xác sau một tháng tôi nhận được cuộc gọi giúp tôi trở thành CEO của Burberry. Thế nên tôi nghĩ, hãy cứ là chính mình.”

Thành thật không có nghĩa là bạn phải chia sẻ mọi thứ về bản thân với mọi người, vào mọi lúc. Thành thật là nói đúng những gì bạn nghĩ, và kiên định với những giá trị và nguyên tắc của bản thân bạn.



Không phải ai cũng sẽ đánh giá cao bạn. Nhưng những ai thật sự quan trọng sẽ làm việc đó.

SẴN LÒNG GIÚP ĐỠ

Một trong những cách nhanh nhất để có được lòng tin của ai đó là giúp đỡ họ.

Hãy nghĩ về người sếp hoặc giáo viên bạn yêu mến. Họ tốt nghiệp trường nào, nhận bằng gì, thậm chí những thành tích trước đây của họ - tất cả đều không liên quan đến mối quan hệ của bạn với người đó. Nhưng còn thời gian họ sẵn lòng bỏ ra để lắng nghe hoặc giúp đỡ bạn dù có bận kín lịch thì sao? Họ có sẵn sàng ngồi lại và làm việc cùng bạn không?

Những hành động như vậy sẽ góp phần xây dựng niềm tin.

Chúng ta cũng có thể áp dụng nguyên tắc này vào cuộc sống gia đình. Đó thường là làm những điều nhỏ nhất nhưng lại rất quan trọng: giúp người thân pha một tách trà hoặc cà phê, phụ dọn đồ ăn hoặc làm việc vặt khác, hay giúp xách đồ từ xe xuống.



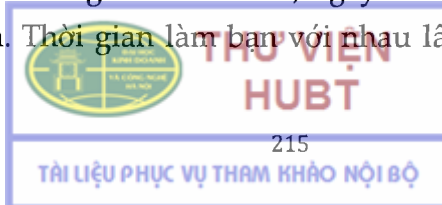
THƯ VIỆN
HUBT

Thực tế, tình thân hay giúp đỡ chính là điều đã giúp tôi theo đuổi vợ mình. Chúng tôi có một năm làm bạn với nhau trước khi tôi đề nghị hẹn hò, nhưng cô ấy đã từ chối. Tôi thấy rất khó xử. Cô ấy bảo chúng tôi vẫn có thể là bạn - tôi không chắc mình có thể làm được điều này. Nhưng tôi biết cô ấy rất đặc biệt và vẫn chưa sẵn sàng để cô ấy rời khỏi cuộc đời mình nên tôi đã đồng ý.

Bằng một cách nào đó, chúng tôi vẫn là bạn bè. Một năm sau, tôi nhận ra được cảm giác của cô ấy dành cho tôi bắt đầu thay đổi... nên đã hỏi xem liệu cô ấy có cân nhắc lại không.

Năm 2018, chúng tôi kỷ niệm mười năm ngày cưới.

Khi đã ở bên nhau, tôi liền hỏi điều gì đã làm thay đổi suy nghĩ của cô ấy. “Anh không bao giờ ngừng tử tế và hay giúp đỡ em”, cô ấy chia sẻ. “Nếu em không đáp lại những người đàn ông khác một cách ‘tình tứ’, họ sẽ sớm trở nên ích kỷ, đổ lỗi, thậm chí biến thành một người hoàn toàn khác. Nhưng anh thì không. Anh đã giúp em vượt qua những lúc khó khăn, ngay cả khi em từ chối anh. Thời gian làm bạn với nhau lâu như thế đã



buộc em phải suy nghĩ: Mình biết anh ấy sẽ trở thành người chồng tuyệt vời của ai đó. Tại sao ‘ai đó’ không phải là mình?”

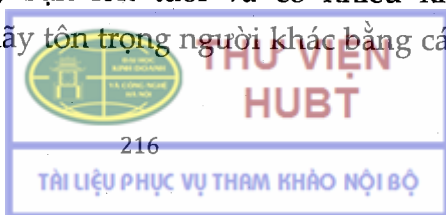
Hãy nhớ rằng, cho dù bạn đang nuôi dưỡng mối quan hệ với người bạn, người yêu hay đồng nghiệp thì sự tin tưởng vẫn là trò chơi thử thách tính kiên nhẫn. Hãy giúp họ tại bất cứ nơi nào, vào bất cứ khi nào có thể.

KHIÊM TỐN

Giúp đỡ người khác phải đi cùng với sự khiêm tốn. Khiêm tốn không có nghĩa là thiếu tự tin hay không bao giờ đứng lên bảo vệ ý kiến và nguyên tắc riêng của mình. Thay vì vậy, khiêm tốn là khi nhận ra rằng mình không biết tất cả mọi thứ - và sẵn sàng học hỏi từ những người khác.

Chẳng hạn, bạn còn trẻ và ít kinh nghiệm hơn đồng nghiệp, khách hàng, hãy thừa nhận và khắc ghi điều đó. Nếu có thái độ sẵn sàng học hỏi, bạn sẽ thể hiện được tính khiêm tốn và nhận được sự tôn trọng từ người khác.

Ngược lại, bạn lớn tuổi và có nhiều kinh nghiệm hơn, hãy tôn trọng người khác bằng cách



đón nhận các ý tưởng, các kỹ thuật mới. Hơn hết, hãy tôn trọng ý kiến và quan điểm của đồng nghiệp, cũng như thật sự lắng nghe khi họ chia sẻ. Khi cả hai bên đều nhận ra đối phương đang dành lợi ích cho mình thì mọi việc sẽ tự tiến triển dựa trên bầu không khí hoà thuận.

Sự khiêm tốn cũng có nghĩa là sẵn lòng xin lỗi.

“Tôi xin lỗi” có thể là ba từ khó nói nhất, nhưng cũng là ba từ có sức nặng nhất. Khi sẵn sàng nhận lỗi, bạn sẽ khẳng định được rõ ràng cách bạn nhìn nhận vị trí của mình trong các mối quan hệ. Điều này sẽ tự nhiên khiến mọi người gần gũi, yêu mến bạn, đồng thời xây dựng được niềm tin và lòng trung thành.

“Xin lỗi không phải lúc nào cũng có nghĩa là bạn sai và người kia đúng. Xin lỗi là khi bạn coi trọng mối quan hệ nhiều hơn cái tôi của mình.”

THÀNH THẬT

Hầu hết mọi người đều biết rằng sự thành thật và tin tưởng đi đôi với nhau. Nhưng giao tiếp một cách thành thật không chỉ đơn giản là nói những gì bạn thật sự tin. Thực chất, nó có nghĩa là tránh nói những điều chỉ mang tính “một nửa sự thật” và đảm bảo những gì bạn nói không bị hiểu nhầm. Tập trung vào tiểu tiết, những sơ hở và các hướng bao biện có thể giúp bạn thắng kiện tại tòa án, nhưng sẽ không giúp bạn giành được sự tin tưởng của người khác.

Những người dối gạt có thể thành công tạm thời, nhưng chẳng chóng thì chầy sự thật cũng sẽ bị hé lộ. Ngược lại, những người thành thật sẽ trở nên nổi bật. Họ là những nhân viên đáng quý ở công ty và là người khiến gia đình cảm thấy bình an. Họ cũng là những người bạn luôn đưa ra các ý kiến thật sự có ý nghĩa.

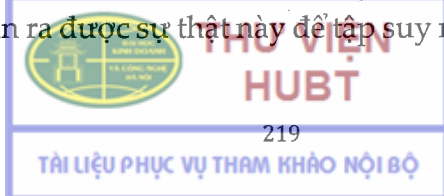
ĐÁNG TIN CẬY

Ngày nay mọi người thường “nói một đằng làm một nẻo” nếu họ nổi hứng. Cho dù là kế hoạch cuối tuần với bạn bè, một cái bắt tay thỏa thuận làm ăn, hay lời hứa với người yêu; nhiều người có thể rút lại lời nói dễ dàng nếu họ cảm thấy những bất tiện dù là nhỏ nhất.

Có rất nhiều lý do khiến mọi người không giữ lời, sự thật đơn giản là: chúng ta có xu hướng chỉ sống tại thời điểm. Nếu lợi ích ngay trước mắt thì nói “có”, còn khi bất tiện quá thì nói “không”, nên hầu hết mọi người đều dễ dàng hứa hẹn mà không cân nhắc kỹ liệu mình có thể làm được hay không.

Vậy chìa khóa để giữ chữ tín là gì?

Xây dựng khả năng tự nhận thức và tự kiểm soát có thể giúp bạn tránh “hứa hươu hứa vượn”. Chẳng hạn, cố gắng thể hiện thái độ quá tích cực và nhiệt tình tại nơi làm việc có thể khiến bạn trở thành người chuyên hứa hẹn..., nhưng một khi đối mặt với thực tế, bạn lại có xu hướng chối bay. Nhận ra được sự thật này để tập suy nghĩ cẩn thận



trước khi quá-hứa-hẹn sẽ giúp bạn giữ cam kết và hoàn thành công việc đúng hạn.

Các nhà nghiên cứu cũng thấy rằng những người hay hứa hẹn thường giữ chữ tín tốt hơn nếu họ gắn nó với ý thức trách nhiệm đạo đức. Nói cách khác, họ sẽ thực hiện cam kết vì đó là “điều cần làm”, ngay cả khi gặp bất tiện, bất lợi nào đó.

Tất nhiên có nhiều mức độ cam kết khác nhau. Quên hẹn xem phim trên Netflix với bạn có thể sẽ ít gay go hơn khi thất hứa với con cái hoặc lỡ hạn công việc. Và đôi khi, những tình tiết tương tự không quan trọng lại ảnh hưởng đến khả năng bạn thực hiện lời hứa.

Nhưng nếu bạn xây dựng được thói quen giữ lời hứa - dù việc lớn hay nhỏ - bạn cũng sẽ có được tiếng thơm không ngớt vì sự chắc chắn và đáng tin cậy của mình.

HÃY BÀY TỎ TÌNH CẢM

Cách đây nhiều năm tôi có điều hành một dự án và Jessica, thành viên có kinh nghiệm nhất trong nhóm đã từng rất chặt vật. Vấn đề không nằm ở công việc vì cô ấy thể hiện rất tốt, chỉ là cô thấy kiệt sức. Khách hàng chúng tôi đang hợp tác không hề dễ tính, và Jessica đã thốt lên rằng: “Tôi không phải ‘gà con mới lớn’, anh biết đấy. Tôi không thể chịu đựng được nữa.”

Tôi trấn an bằng cách đánh giá cao công việc cô ấy đang làm và để cô ấy rời xa đồng nhiệm vụ một thời gian. Những ngày còn lại chúng tôi làm việc mà không có Jessica, khi đó cô ấy chuyển sang dự án khác. Lúc kết thúc, chúng tôi nhận được đánh giá xuất sắc từ phía khách hàng và tôi biết mình nên gọi thông báo cho ai.

Sau khi hỏi thăm những ngày qua của Jessica ra sao, tôi liền kể tin tốt cho cô ấy. Tôi nói rằng đó là phản hồi ý nghĩa nhất mà chúng tôi từng nhận được từ bất kỳ khách hàng nào. Tôi đặc biệt cảm ơn cô ấy vì đã đóng góp cho dự án và chia sẻ rằng tôi biết mọi thứ sẽ không diễn ra tốt đẹp nếu không có cô ấy.



Bạn có thể “nghe thấy” nụ cười ở đầu dây bên kia. Cô ấy cảm ơn tôi (hai lần) vì đã gọi cho cô ấy. Cô ấy nói trước khi gác máy: “Anh không biết cuộc gọi này có ý nghĩa với tôi như thế nào đâu. Tôi rất sẵn lòng làm cho dự án tương tự như vậy vào lần tới.”

Một sự thay đổi tuyệt vời!

Câu chuyện đã cho thấy giá trị của lời khen chân thành và thành thật, không có chút nịnh bợ nào, qua đó giúp tôi tận dụng được tiềm năng của Jessica sau này, chỉ với ít phút dành ra để ghi nhận công lao của cô - một điều rất dễ bị lãng quên. Thực tế, một trong những lời than phiền thường thấy nhất trong bất kỳ mối quan hệ tệ hại nào chính là: “Tôi không cảm thấy được đánh giá cao.”

Mọi người đều rất cần khen ngợi và tán thưởng. Vấn đề ở chỗ không dễ để ai đó nói lời khích lệ và động viên người khác - bởi vì bản thân họ chưa từng nhận được nó. Nhưng ngay cả khi luôn bị chỉ trích nặng nề, bạn vẫn có thể thay đổi cách suy nghĩ nếu tập trung vào các điều sau:



1. Hãy thành thật

Cố gắng nịnh hoặc khen qua loa sẽ gây phản tác dụng về lâu dài. Bạn cũng không nên coi lời khen như nhiệm vụ cần hoàn thành trong danh sách việc phải làm. Thay vào đó, hãy thành thật khen, vì đây là điều bạn chỉ có thể làm được khi chú tâm tìm kiếm những điểm tích cực ở người khác.

Nhưng nếu bạn phải vất vả tìm điều gì đó để khen một người thì sao? Bạn thầm nghĩ: Mình không thể thật tâm dành lời khen cho bất kỳ ai, đúng không?

Sai rồi.

Mọi người đều xứng đáng được khen vì điều gì đó. Học cách công nhận và khen ngợi năng lực sẽ giúp họ thể hiện mọi điều tốt nhất của mình.

Cách suy nghĩ này sẽ giúp bạn nhìn ra được những điều tốt đẹp ở người khác và được truyền cảm hứng để khen ngợi ai đó. Xét cho cùng, nếu bạn thấy nhân viên đang mắc kẹt với các cư xử sai lầm, bạn sẽ không thể bình tĩnh chờ họ tự điều



chính, đúng không? Nếu vậy, bạn nên tích cực giúp người đó trau dồi hành vi có ích và khuyến khích họ tiếp tục phát huy.

2. Hãy rõ ràng

Bất kỳ khen ngợi nào cũng đều có giá trị, nhưng bạn càng rõ ràng bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu. Hãy nói rõ bạn xem trọng họ vì điều gì và tại sao.

Dưới đây là cách diễn đạt bạn có thể thấy trong công ty:

“Chào _____, anh cho tôi một phút được không? Tôi muốn nói với anh điều này. Tôi biết sẽ không thể tóm được hết ý, nhưng tôi thật sự đánh giá cao những điều anh làm ở đây. Cách anh [chia sẻ về những hành động cụ thể liên quan đến dự án, khách hàng hay vấn đề] rất tuyệt vời. Tôi thật sự thấy [chia sẻ về một giá trị cụ thể] trong hành động của anh và điều đó giúp ích cho công ty rất nhiều. Hãy cứ phát huy tiếp nhé.”

Những lời nói đó sẽ khiến bạn cảm thấy thế nào?



Tất nhiên, bạn nên thật sự muốn trao cho ai đó lời động viên. Như thế, người khác sẽ cảm nhận được sự chân thành và thêm yêu quý bạn.

Bạn cũng nên cẩn trọng: Trong bất kỳ việc gì, cân bằng vẫn là cần thiết. Cứ khen qua loa nỗ lực của người khác thì bạn cũng sẽ nhận lại như vậy. Ngoài ra, nếu khen thái quá thì mọi người cũng sẽ không nghiêm túc với bạn.

Tuy nhiên điều này hiếm khi xảy ra, và thực tế là nhiều người cảm thấy những nỗ lực của mình bị đánh giá thấp hoặc không được ghi nhận. Đây chính là điều khiến lời khen có sức ảnh hưởng rất lớn: nếu bạn có thói quen thể hiện sự cảm kích với người khác, họ cũng sẽ làm điều tương tự với bạn.

Bài tập cho bạn: Hãy dành 20 phút mỗi tuần trong vòng một tháng để suy ngẫm về những điều bạn trân trọng ở một người quan trọng đối với bạn. Đó có thể là người yêu (hoặc mỗi thành viên trong gia đình), người bạn, đối tác kinh doanh, đồng nghiệp - hoặc thậm chí là đối thủ cạnh tranh!

Sau đó, dành chút thời gian để viết cho họ lời nhắn, gọi điện thoại hoặc gặp trực tiếp. Hãy cho họ biết cụ thể họ đã giúp bạn thế nào hoặc bạn đánh giá cao điều gì ở họ. Đừng đề cập thêm bất kỳ vấn đề nào khác, chỉ cần thể hiện sự cảm mến.

NGON HƠN BÁNH PIZZA

Dan Ariely, giáo sư tâm lý học và kinh tế học hành vi tại Đại học Duke, nhấn mạnh giá trị của lời khen trong một thử nghiệm thú vị. Trong cuốn sách *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations* (tạm dịch: Thương phạt: Logic tiềm ẩn định hình động lực của chúng ta), Ariely kể lại một bài tập kéo dài một tuần của các nhân viên làm việc tại một nhà máy chế tạo chất bán dẫn.



THƯ VIỆN
HUBT

Công ty hứa hẹn một trong ba điều sau nếu họ có thể lấp xong số lượng chip nhất định mỗi ngày:

- Thương tiền mặt 30 đô
- Phiếu mua pizza miễn phí
- Tin nhắn khích lệ “Làm tốt lắm” từ sếp

Nhóm thứ tư làm việc đúng mức quy định sẽ không nhận được gì.

Thứ vị là, trong ngày đầu tiên, pizza trở thành động lực lớn nhất. Năng suất làm việc tăng lên 6,7% so với nhóm không làm vượt chỉ tiêu. Điều này có phần đáng ngạc nhiên khi phần thưởng tiền mặt chỉ làm tăng 4,9% năng suất... và thực tế người coi tiền làm động lực đã có năng suất *giảm* 6,5% trong suốt tuần.

Nhưng điều thú vị hơn nữa, là hóa ra lời khen lại trở thành động lực lớn nhất nếu đo lường trong cả tuần.

Vậy là, nếu lời hứa có được một tin nhắn đơn giản từ sếp có thể giúp tăng năng suất làm việc, bạn có thể hình dung những lời khen thật sự chân thành sẽ làm được gì rồi chứ?



TỪ PHÊ BÌNH TIÊU CỰC ĐẾN GÓP Ý MANG TÍNH XÂY DỰNG

Khen ngợi và tán dương thúc đẩy, trong khi truyền cảm hứng và lời phê bình lại cần thiết để phát triển. Đó là lý do trong chương 4, tôi khuyến khích bạn xem lời phê bình như một món quà.

Nhưng khi phải nhận chỉ trích, bạn nên biết rằng hầu hết mọi người sẽ không nghĩ mọi việc theo hướng như vậy. Họ thường có xu hướng xem lời phê bình như đòn công kích khiến họ phải phản công ngược lại. Sự hãi phản ứng sẽ khiến bạn chùn bước, ngại chia sẻ những điều họ thật sự cần nghe.

Erika Andersen, tác giả cuốn sách *Growing Great Employees* (tạm dịch: Phát triển nhân viên xuất chúng) giải thích trong một bài báo của *Forbes*: “Chúng ta thường lo lắng về phản ứng của người khác. Chuyện gì xảy ra nếu cô ấy nổi giận? Nếu anh ta khóc thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu cô ấy nói tôi là một thằng ngốc? Nếu anh ta quá đề phòng và bắt đầu đổ lỗi cho tôi thì sao? Lý do khiến mọi thứ trở nên khó khăn là chúng ta không biết phải nói gì. Chúng ta tự nhủ: “Tôi thật sự không thể nói với người đó rằng tôi nghĩ anh ấy/vô ý thức. Anh



THƯ VIỆN
HUBT

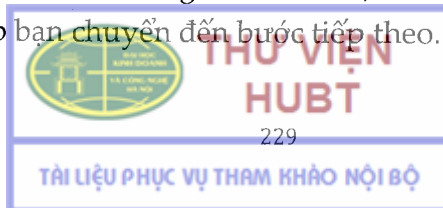
ta sẽ bảo rằng mình có thái độ tốt nhưng tại sao tôi không hiểu, yêu quý hay tôn trọng anh ấy, chắc hẳn mọi chuyện sẽ ngày càng tệ hơn.”

Để đối phó với nỗi sợ này, có nhiều cách để đưa ra lời nhận xét, ví dụ như phương pháp bánh sandwich. Bạn nên bắt đầu chia sẻ điều gì đó lạc quan, tiếp theo mới nói lời phê bình và cuối cùng là góp ý tích cực. Nhưng phương pháp này gặp vấn đề ở chỗ: Một số người sẽ bỏ qua việc bạn cố khen ngợi và góp ý cho họ. Họ biết đó không phải là mục đích thật sự nên những phản hồi tích cực, thậm chí rất chân thành đều trở nên lãng phí. Ngược lại với một số người khác, họ chỉ nghe những điều tốt, còn các điểm cần khắc phục thì họ chẳng thèm để tâm.

Nhưng nếu không làm theo phương pháp bánh sandwich, bạn nên góp ý như thế nào? Tôi đã tìm được cách hiệu quả như sau:

1. Tạo cơ hội để đối phương thể hiện quan điểm

Cho đối phương quyền kiểm soát sẽ giúp họ thấy dễ chịu. Thêm vào đó, bạn sẽ hiểu được họ suy xét tình huống như thế nào, điều này có thể sẽ giúp bạn chuyển đến bước tiếp theo.



2. Công nhận và đồng cảm với cảm xúc của họ

Nếu họ bảo rằng họ đang gặp khó khăn, bạn có thể chia sẻ những vấn đề bạn từng gặp phải trong tình cảnh tương tự, cũng như người khác đã giúp đỡ bạn như thế nào.

3. Đặt câu hỏi thích hợp

Đặt câu hỏi phù hợp có thể giúp bạn hiểu được suy nghĩ, những nhận thức hoặc các khác biệt về quan điểm của người đó. Nếu có điều gì đó không đúng và họ không thể nhận ra, bạn có thể gợi ý chia sẻ những gì bạn hoặc người khác đã nhận thấy được.

4. Cảm ơn họ đã lắng nghe

Thay vì khen một người về điều gì đó không mấy liên quan, chỉ cần cảm ơn họ vì đã sẵn lòng nghe bạn góp ý.

Bằng cách giúp người khác hiểu rằng góp ý của bạn có lợi hơn là có hại, bạn có thể chuyển đổi những lời phê bình mang tính xúc phạm thành nhận xét có tính xây dựng.



Việc này xảy ra như thế nào trong cuộc sống chúng ta? Hãy liên tưởng đến kịch bản sau đây.

Bạn giữ chức vụ quản lý tại công ty và Jenny, một thành viên trong nhóm của bạn đã phạm vài lỗi nghiêm trọng khi thuyết trình. Bạn cần dành thời gian để trao đổi với cô ấy.

Bạn: “Jenny, cảm ơn vì bài thuyết trình hôm qua của cô. Tôi muốn cô chia sẻ suy nghĩ của mình. Cô cảm thấy thế nào sau khi trình bày xong?”

Jenny: “Thành thật mà nói, tôi gặp rất nhiều khó khăn khi thuyết trình. Tôi đã luyện tập rất kỹ và tôi đã nắm rõ mọi thứ trong lòng bàn tay. Nhưng tôi rất lo lắng khi đứng trước mọi người. Tôi mất dần tự tin và bắt đầu lắp bắp... Anh biết đấy, điều tiếp theo là tôi bắt đầu nói bừa hết cả.”

Bạn: “Tôi hiểu rồi. Thật tiếc khi biết đó là một trải nghiệm khó khăn với cô. Cô biết không, tôi vẫn cảm thấy lo lắng khi phải tự mình thuyết trình.”

Jenny: “Anh nói thật chứ? Nhưng trông anh

thành thạo đến thế kia.”



**TRƯỜNG VIỆN
HUBT**

Bạn: “Cảm ơn cô. Trong những năm qua tôi đã phải luyện tập rất nhiều. Cô nói là mình đã dành nhiều thời gian chuẩn bị, rất tuyệt vời - đó có lẽ là điều tốt nhất cô có thể làm. Tôi hỏi cô một câu nhé: Cô đã chuẩn bị cho lần này như thế nào?”

Jenny: “Trước hết, tôi tự soạn tất cả các trang thuyết trình - bởi vì tôi hình dung được rõ thông điệp nên được truyền tải như thế nào. Tôi làm xong cách đây vài tuần, ngoại trừ chút vấn đề cần chỉnh sửa nữa thôi. Tôi phải đọc đi đọc lại những trang thuyết trình này trong đầu đến hàng nghìn lần.”

Bạn: “Tôi hiểu. Cô có thử thuyết trình thành tiếng trước khi cho chúng tôi nghe chưa?”

Jenny: “Ừm... chưa, tôi chưa thử.”

Bạn: “Tôi cũng chưa từng làm vậy, cho đến khi có người khuyên tôi. Tôi đã nhận ra nó thật sự giúp ích - thuyết trình ‘nhắm’ trong đầu rất khác so với lần đầu trình bày thành tiếng. Hơn nữa, tôi có thể nhận ra vài điều tuy rất bình thường đối với mình, nhưng lại không phải là thứ ai

cũng biết. Nếu có ai đó nghe thử cô tập thuyết trình thì còn tốt hơn nữa.”

Jenny: “Chà. Điều này thật sự có ích, cảm ơn anh.”

Bạn: “Không có chi. Cũng nhờ cô rất cởi mở và sẵn sàng nhận lời góp ý. Cô biết đấy, không phải ai cũng có thể làm được điều đó.”

Jenny: “Cảm ơn anh nhé!”

Hãy nhớ rằng, đây không phải là công thức chung cho mọi tình huống; nhưng hy vọng rằng nó sẽ là điểm khởi đầu.

Ngoài ra, khi thể hiện sự quan tâm, bạn nên để đối phương có cơ hội đáp lại. Hãy chấp nhận là sẽ có lúc bạn bỏ sót điều gì đó hoặc thậm chí bạn chính là người khiến tình huống trở nên tồi tệ. (Trong đoạn hội thoại trên, Jenny đã có thể đáp trả lại rằng: “Tôi muốn luyện tập lắm nhưng với cả đồng công việc anh ném cho tôi thì tôi chẳng còn thời gian nữa!”) Đừng cố gắng biết liệu người đó có sai hay không; mà hãy tập trung vào việc thay đổi để mọi việc tốt hơn.



THƯ VIỆN
HUBT

233

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi đã xây dựng được lòng tin nhất định cho mỗi quan hệ, bạn có thể thẳng thắn đưa ra lời nhận xét khi cần thiết. Một khi đối phương xem bạn như người “cùng phe” với họ, họ sẽ hiểu được mọi lời bạn góp ý đều nhằm giúp ích cho họ. Và bạn có thể trao đổi trực tiếp với họ rằng: “Bạn có sẵn lòng nghe tôi góp ý để giúp bản thân tốt hơn không?” Sau đó, hãy chia sẻ sức tích và chân thành.

Cuối cùng, bạn đừng quên: hãy dành lời khen nếu thấy họ đang tiến bộ. Điều này sẽ giúp họ phát huy các động thái tích cực.

Tôi đã hiểu ra nguồn sức mạnh của lời nhận xét hữu ích từ những người sếp đầu tiên của mình. Marc rất tốt bụng và hài hước - anh thường chú ý đến các mặt tích cực và tìm kiếm những điểm đáng để khen.

Nhưng khi chúng tôi mắc lỗi, anh ấy vẫn chỉ ra lỗi sai một cách thân thiện. Thành thạo anh sẽ nói đơn giản “Đi dạo với tôi một lát nào”, trong khi sẽ có những lần mà ta cảm thấy giống như được mời lên phòng hiệu trưởng. Nhưng tôi luôn biết Marc rất quan tâm. Anh ấy muốn cả bộ phận



THƯ VIỆN
HUBT

thành công và cũng muốn tôi thành đạt. Nhiều năm sau, khi tôi nói chuyện với vài đồng nghiệp cũ, ai trong chúng tôi cũng cảm thấy như vậy.

Học cách đưa ra lời góp ý - tích cực lẫn tiêu cực - sẽ hoàn toàn khiến bạn thay đổi cách tác động lên người khác. Bạn không phải người sắp thiếu nhạy cảm không biết thấu hiểu nhân viên, không phải người mà vợ/chồng, con cái không thể chiều ý nổi. Bạn là người biết quan tâm tới những người xung quanh, người có thể “che lưng” cho họ, người giúp họ trở nên tốt hơn.

TỪNG BƯỚC XÂY DỰNG MỚI QUAN HỆ VÀ VIẾT NHỮNG MẪU GIẤY “CẢM ƠN”

Khi Douglas Conant tiếp quản vị trí chủ tịch và giám đốc điều hành của Campbell's Soup vào năm 2001, ông phải đối mặt với thử thách đầy cam go. “Cổ phiếu của công ty đang giảm mạnh”, chuyên gia về lãnh đạo và tác giả sách bán chạy Roger Dean Duncan đã viết trong phần mở đầu của một bài báo trên tờ *Fast Company*. “Trong tất cả các công ty thực phẩm lớn trên thế giới, Campbell's là doanh nghiệp bết bát nhất. Thách thức của Conant là đưa công ty trở lại giai đoạn hưng thịnh.”



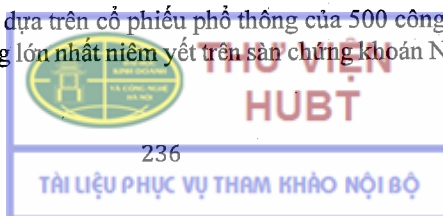
Đối với nhiều người, nhiệm vụ này dường như không thể thực hiện. Bản thân Conant coi văn hóa công ty hiện rất “độc hại”. Theo Duncan, nhân viên chẳng có động lực, quản lý mất tổ chức và lòng tin về thực tế không hề tồn tại.

Tuy nhiên, bằng cách nào đó Conant đã thành công. Chưa đầy mười năm, công ty đánh dấu một bước ngoặt đáng chú ý và có kết quả vượt trội về chỉ số S&P 500¹. Doanh thu và lợi nhuận đều tăng. Khi công ty giành được nhiều giải thưởng, mức gắn bó của nhân viên đã leo từ nhóm tệ nhất trong số các doanh nghiệp Fortune 500 lên đến nhóm tốt nhất.

Vậy Conant đã làm thế nào?

Nói một cách đơn giản, vị giám đốc điều hành chỉ tập trung vào việc xây dựng lòng tin. Ông biết cách truyền đạt, đưa ra các ví dụ minh chứng, khen ngợi chân thành và đặc biệt là thực hiện lời hứa của mình. Ngay sau khi tiếp quản, Conant bắt đầu có những động thái rất đặc trưng: ông đeo máy đếm bước chân trên thắt lưng, mang giày đi bộ và tương tác chân thành với các nhân viên. “Mục

¹ Chỉ số cổ phiếu dựa trên cổ phiếu phổ thông của 500 công ty có vốn hóa thị trường lớn nhất niêm yết trên sàn chứng khoán NYSE.

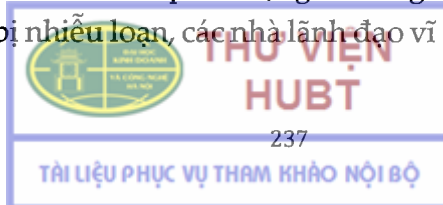


tiêu của ông là đi 10.000 bước mỗi ngày”, Duncan viết. “Những cuộc gặp ngắn ngủi này có nhiều lợi ích. Chúng giúp ông nắm bắt được các hoạt động đang diễn ra trong công ty, giúp ông hòa hợp với từng người ở mọi vị trí. Chúng giúp mọi người thật sự chú tâm vào chiến lược và phương hướng của công ty.”

Conant cũng tự tay viết 20 mẫu giấy nhỏ mỗi ngày để chúc mừng thành tích của nhân viên. “Hầu hết các công sở không có văn hóa ghi nhận những đóng góp của nhân viên”, Conant chia sẻ. “Vì vậy, tôi rèn thói quen viết ghi chú bằng tay cho nhân viên mình. Chỉ có 20.000 nhân viên nhưng đã có hơn 30.000 ghi chú được gửi đi trong mười năm qua. Dù tôi đặt chân đến bất kỳ đâu trên thế giới, tôi cũng sẽ tìm thấy các ghi chú viết tay của tôi được dán khắp trên bản tin trong buồng riêng của nhân viên.”

Duncan đã tổng kết những bài học kinh nghiệm từ câu chuyện thành công của Conant:

“Các lời nhắn rất quan trọng. Sự lặp lại rất quan trọng. Sự rõ ràng rất quan trọng. Và tương tác cá nhân rất quan trọng... Trong thời đại thông tin bị nhiễu loạn, các nhà lãnh đạo vĩ đại như Doug



Conant đã nhìn nhận những giao tiếp thường nhật thông qua một lăng kính mới mẻ. Mỗi tương tác - dù theo chủ đích hay tự phát, đơn giản hay cầu kỳ, trong phòng hội nghị hay ở xưởng nhà máy - đều là cơ hội để tập luyện khả năng lãnh đạo sẵn sàng thích nghi với thay đổi."

Và đây còn là cơ hội để xây dựng mối quan hệ vững chắc dựa trên sự tin tưởng.

XÂY DỰNG CẦU NỐI LÂU DÀI

Niềm tin là nền tảng bồi đắp nên các cuộc hôn nhân hạnh phúc, là phẩm chất cao quý của những đội nhóm xuất sắc. Niềm tin là lý do bạn sẵn lòng lắng nghe tư vấn của chuyên gia tạo mẫu tóc hoặc người thiết kế nội thất của mình - và niềm tin cũng là cách những công ty lớn xây dựng lòng trung thành tuyệt đối ở khách hàng.

Niềm tin vững chắc và sâu sắc đòi hỏi sự kết nối dựa trên cảm xúc. Nhưng điều này sẽ không xảy ra một sớm một chiều. Lòng tin chỉ xuất hiện khi một người có thể chứng tỏ rằng mình đáng tin cậy. Lòng tin dựa trên sự an tâm, tin rằng đối phương muốn góp ý giúp đỡ thay vì muốn gây



THU VIỆN
HUBT

hại - như niềm tin vào thuyền trưởng không bao giờ bỏ mặc con tàu và các thủy thủ đoàn sẽ luôn kề vai sát cánh bên nhau. Đôi khi, sự tin tưởng còn đòi hỏi nhiều hơn nữa. Hoặc có những lúc, lòng tin chỉ đơn thuần là có một điều gì đó giúp ta tiếp tục cố gắng bám trụ.

Sau cùng, niềm tin là việc bạn luôn luôn có mặt.

Mỗi lời hứa được đảm bảo, mỗi hành động khiêm tốn, mỗi lời khen chân thành và cụ thể, mỗi nỗ lực đồng cảm sẽ góp phần xây dựng nên mối quan hệ sâu sắc và đáng tin cậy - như bức tranh đẹp được vẽ nên bởi rất nhiều nét bút tinh tế, mỏng manh.

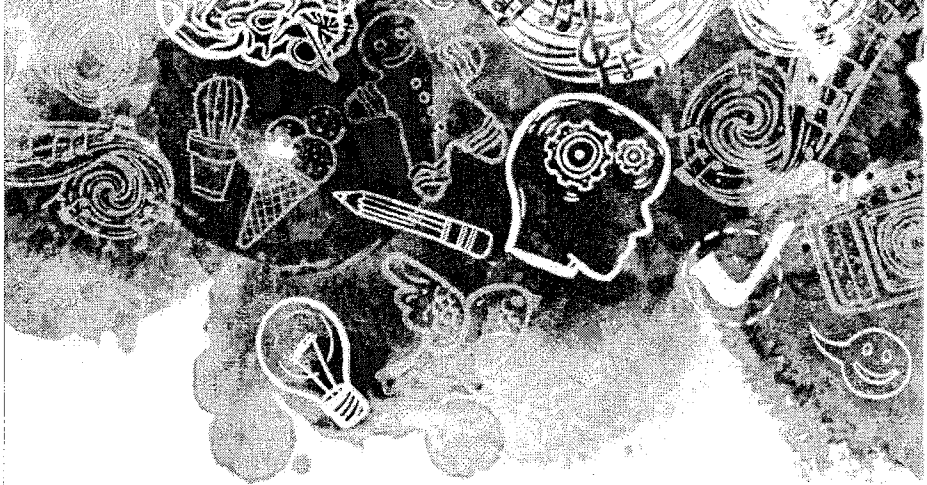
Dù vậy, hãy cảnh giác: Lòng tin có thể mất nhiều năm để gây dựng nhưng lại có thể bị hủy hoại chỉ trong phút chốc. Một lời nói dối có thể phủ nhận mọi sự chân thật nhiều năm xây đắp, một lời chỉ trích gay gắt cũng có thể mãi mãi thay đổi mối quan hệ.

Tất nhiên, sẽ luôn có sai lầm. Vì vậy, hãy đỡ lấy mọi người khi họ ngã. Nếu bạn vẫn chưa quên những lần mình thất bại, bạn sẽ dễ dàng khích lệ và nâng đỡ người khác hơn là khiến họ nhụt chí



và suy sụp. Tập trung vào những điều tích cực, khéo léo chia sẻ trải nghiệm bản thân hoặc đơn giản là nhắc mọi người rằng ai cũng có một ngày tồi tệ, bạn sẽ không chỉ khiến tình cảnh trở nên tốt hơn - mà còn giành được niềm tin từ người khác và truyền cảm hứng để họ trở thành phiên bản tốt nhất của họ.

Họ sẽ sẵn lòng trả ơn bạn, hoặc hơn thế nữa.



Chương 8

GÓC KHUẤT CẢM XÚC Từ bác sĩ Jekyll đến tên khốn Hyde¹

“Quyền năng làm việc tốt cũng có thể là quyền năng làm việc xấu.”

MILTON FRIEDMAN

¹ Dựa trên tác phẩm *Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde* (tạm dịch: Vụ án kỳ lạ của bác sĩ Jekyll và quý ngài Hyde), ý chỉ một sự vật có hai mặt tốt và xấu.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

C húng ta đã chứng kiến một sự phát triển khác thường và kinh hoàng nhất trong lịch sử loài người vào giữa thế kỷ 20. Adolf Hitler, kẻ từ một nghệ sĩ ngại giao tiếp xã hội đã trở thành sĩ quan, từng bước trèo lên chiếc thang chính trị của Đế quốc Đức và xây dựng tầm ảnh hưởng trong suốt quá trình đó. Nhà độc tài mới nổi lãnh đạo đất nước tham gia Thế chiến II và sau đó trở thành kẻ gây ra một trong những cuộc diệt chủng tàn bạo nhất lịch sử.

Nhưng Hitler đã xây dựng cường quyền ở một quốc gia dân chủ như thế nào?

Sau khi thất bại trong Thế chiến I, Đức rơi vào tình cảnh hỗn loạn và tuyệt vọng. Nền kinh tế trì trệ, tỷ lệ thất nghiệp cao. Các nhà yêu nước và cựu chiến binh Đức cảm thấy các chính khách đã phản bội mình. Hitler đề nghị phải có người trở thành vật hy sinh, và đó là hàng trăm ngàn người Do Thái đã gia nhập xã hội Đức nhưng đa số vẫn bị coi là kẻ ngoại tộc. Hẳn đổ lỗi cho dân nhập cư và những nhóm cư dân yếu thế khác là đã gây ra các vấn nạn cho nước Đức, rồi bắt đầu đặt ra kế hoạch khôi phục sự vĩ đại của đất nước.



THƯ VIỆN
HUBT

Đáng chú ý nhất là khả năng khơi mào những cảm xúc tiêu cực như sợ hãi, tức giận và oán hận đã giúp Hitler nhận được sự ủng hộ từ quần chúng. Sở hữu tài hùng biện tự tin và thu hút, Hitler luyện tập rất chu đáo cả lời nói lẫn biểu đạt gương mặt và cử chỉ. Hẳn “đỗ ngọt” những người ủng hộ mình hết lòng. Các phát ngôn của Hitler càng được đám đông chú ý nhiều hơn, tiếng tăm và ảnh hưởng của hắn càng thêm lan rộng.

Cuối cùng, Hitler giành quyền kiểm soát toàn bộ các cơ quan lập pháp và điều hành của chính phủ, sử dụng quyền lực để ngăn báo chí tự do ngôn luận, loại bỏ các đảng đối lập và thông qua luật phân biệt đối xử. Năm 1934, Hitler trở thành nhà lãnh đạo duy nhất của đế quốc Đức.

“Khó chịu là, rất nhiều biện pháp ban đầu của Hitler không hề đàn áp quần chúng”, Alex Gendler và Anthony Hazard giải thích trong bộ phim ngắn *How Did Hitler Rise to Power?* (tạm dịch: Hitler xây dựng cường quyền ra sao?). “Các bài phát biểu của hắn đánh động vào nỗi sợ hãi và sự tức giận nhằm hướng mọi người ủng hộ mình và đảng Quốc xã. Trong khi đó, các doanh nhân và



trí thức ở phe cánh hữu của dư luận đã phủ nhận Hitler. Họ tự nhắc bản thân và người khác rằng lời lẽ cực đoan của hắn chỉ dành để phô diễn.”

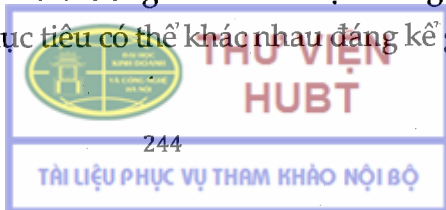
Khả năng khơi gợi, phô trương, thậm chí thao túng cảm xúc người dân của Hitler đã nêu rõ một thực tế khắc nghiệt và nghiêm trọng: Trí tuệ xúc cảm cũng có mặt tối.

TRỞ THÀNH KẺ TỘI TỆ

Đến thời điểm này, tôi vẫn tập trung vào những mặt tích cực khi chỉ số EQ cao, chẳng hạn như cách nó giúp bạn giải quyết mâu thuẫn hoặc xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn. Nhưng điều quan trọng cần nhớ là Trí tuệ xúc cảm rất giống với trí tuệ "truyền thống". Nó không hoàn toàn là đạo đức cao quý, mà chỉ đơn thuần là một “công cụ”.

Nói cách khác, Trí tuệ xúc cảm có thể sử dụng cho mục đích tốt hoặc xấu.

Như bạn biết, Trí tuệ xúc cảm là khả năng sử dụng kiến thức về cảm xúc để nhận biết và điều chỉnh hành vi và thường nhằm tới mục tiêu gì đó. Nhưng các mục tiêu có thể khác nhau đáng kể giữa



người này và người kia. Chúng ta đã nghiên cứu về lợi ích của những lời khen chân thành và cụ thể, nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu người này khen người kia chỉ để giành uy quyền cho bản thân hoặc muốn nhận giúp đỡ cho một hành vi đáng ngờ? Điều gì sẽ xảy ra nếu họ muốn bộc lộ (hoặc che đậy) cảm xúc để cố gắng thao túng người khác? Những người nắm quyền lực cảm xúc cũng có thể đe dọa người khác bằng việc sử dụng nỗi sợ và áp lực.

Chúng ta hãy cùng cân nhắc các tình huống sau:

- Người của công chúng hoặc chuyên gia phê bình thường có phát ngôn gây sốc và chỉ trích quá mức nhằm thu hút giới truyền thông hoặc để gia tăng người theo dõi.
- Chồng hoặc vợ che giấu chuyện ngoại tình, lừa dối bạn đời của mình.
- Quản lý hoặc nhân viên “bóp méo” sự thật hoặc cố ý tung tin đồn để giành lợi thế về mặt tâm lý so với người khác.

Một nhóm các giáo sư quản lý đã so sánh hành động này với hành vi của Iago, nhân vật phản diện trong vở *Othello* của Shakespeare. Họ mô tả Iago là “người đàn ông biết thao túng cảm xúc của người

khác trong khi rất biết tự kiểm soát cảm xúc bản thân” nhằm tìm cách tiêu diệt hoàn toàn kẻ thù của mình.

Chúng ta gọi đây là góc khuất của Trí tuệ xúc cảm: sử dụng nguồn cảm xúc của người khác để trục lợi cho bản thân mà không cần hoặc thiếu quan tâm đến người đó. Giống như một người sở hữu trí tuệ siêu phàm có thể trở thành nhà thám tử tài ba hoặc trùm băng đảng tội phạm, một người với chỉ số EQ cao sẽ có sự lựa chọn giữa hai con đường rất khác nhau.

Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá góc khuất đó. Bạn sẽ thấy nhiều ví dụ thực tế hơn về những người vì lợi ích cá nhân mà sẵn sàng gây ảnh hưởng đến cảm xúc của người khác. Bạn sẽ hiểu được tại sao ranh giới của sự ảnh hưởng có đạo đức và ảnh hưởng phi đạo đức không bao giờ rõ ràng - và thậm chí một người dù có ý tốt nhưng vẫn có thể trở thành kẻ thao túng người khác, không trung thực hoặc đạo đức giả. Cuối cùng, tôi sẽ giới thiệu một số cách thức thao túng cụ thể mà nhiều kẻ đã áp dụng nhằm khiến cảm xúc của bạn chống lại bạn, cũng như cách để bạn tự bảo vệ chính mình.



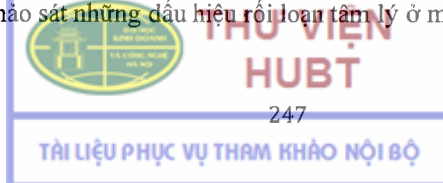
THƯ VIỆN
HUBT

KẸ RỐI LOẠN ĐA NHÂN CÁCH, KẸ TỰ LUYẾN VÀ KẸ THAO TÚNG

Thuật ngữ “psychopath” (có thể hiểu là một dạng rối loạn đa nhân cách) có thể gợi lên hình ảnh những kẻ giết người hàng loạt. Nhưng chứng rối loạn phức tạp này - đặc trưng bởi nhiều biểu hiện như hành vi chống đối xã hội, tính ngạo mạn, giả dối và thiếu hụt đồng cảm cảm xúc – thực ra lại phổ biến hơn nhiều người nghĩ.

Nhà tâm lý học tội phạm, Giáo sư Robert Hare đã dành phần lớn đời mình nghiên cứu về chứng rối loạn đa nhân cách và tìm hiểu điều gì đã khiến họ trở nên bất thường.¹ Trong cuộc phỏng vấn với *Telegraph*, Hare mô tả chứng rối loạn đa nhân cách cũng có “các mức độ khác nhau” nhằm ngụ ý rằng những người mắc bệnh vẫn có xu hướng bị lẫn vào đám đông bình thường: “Nhiều người có mức độ rối loạn đủ cao để chẩn đoán được là đã mắc chứng rối loạn nhân cách, nhưng vẫn chưa cao đến mức có thể gây rắc rối. Khi họ là bạn bè của chúng ta, họ rất vui vẻ bình thường. Thỉnh thoảng họ có

¹ Hare là tác giả của *Psychopathy Checklist* (tạm dịch: Bảng Kiểm tra Rối loạn Đa nhân cách), bảng đánh giá thông dụng nhất để khảo sát những dấu hiệu rối loạn tâm lý ở một người. (TG)



thể lợi dụng chúng ta, nhưng điều đó cũng rất mờ hồ và họ có thể bao biện êm xuôi cho hành vi ấy.”

Hare tuyên bố rằng các đặc điểm của chúng rối loạn đa nhân cách thậm chí có thể giúp ích trong một số trường hợp. Ví dụ, nhân viên thể hiện xuất sắc ở công ty nhờ khả năng thu hút và lôi kéo người khác. Trong một số hoàn cảnh, những người quản lý còn tưởng mình đang bộc lộ những phẩm chất lãnh đạo, trong khi thực chất đó là biểu hiện của rối loạn đa nhân cách.

“Lãnh trách nhiệm, đưa ra quyết định và muốn người khác thực hiện theo ý mình là những đặc tính điển hình của lãnh đạo và quản lý. Nhưng các đặc tính này cũng có thể bị biến dạng thành hành động cưỡng chế, thống trị và thao túng người khác”, Hare và đồng tác giả Paul Babiak giải thích trong cuốn sách *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work* (tạm dịch: Rắn độc mặc comple: Kẻ rối loạn đa nhân cách nơi công sở). “Người ta có thể nghĩ rằng hành vi ngược đãi, gian dối đối với đồng nghiệp cuối cùng phải bị trừng phạt và chấm dứt. Nhưng dựa trên các tình huống chúng tôi đã xem xét, mọi thứ thường không diễn ra như vậy.”



Tất nhiên, không chỉ những kẻ rối loạn đa nhân cách mới vì lợi ích cá nhân mà lạm dụng sức ảnh hưởng cảm xúc.

Chúng ta hãy cùng xem xét các ví dụ sau:

- Nhóm các nhà khoa học Đức phát hiện ra những cá nhân có các biểu hiện tự luyện nhất định (như coi trọng bản thân hơn bất kỳ ai và cho rằng mình là “cái rốn vũ trụ”) sẽ dễ gây ấn tượng ban đầu với đồng nghiệp nhờ khiếu hài hước và nét mặt thu hút.
- Nghiên cứu năm 2011 chỉ ra những “Machiavellians” (người có khuynh hướng thao túng người khác vì lợi ích cá nhân), tức những cá nhân thấu hiểu các quy luật cảm xúc, sẽ có nhiều khả năng hành xử bất thường, chẳng hạn như cố tình khiến ai đó phải bẽ mặt tại nơi làm việc.
- Nghiên cứu năm 2013 cho biết những người có xu hướng lợi dụng người khác vì mục đích cá nhân thường rất giỏi “đọc” cảm xúc, đặc biệt là những cảm xúc tiêu cực.

Để hiểu thêm cách hành xử này có thể ảnh hưởng tới văn hóa một cách quy mô như thế



nào, hãy cùng xem xét các rắc rối của một trong những công ty gần đây vẫn có tiếng tăm bậc nhất nước Mỹ.

TRỰC LỢI TỪ SỰ HỦY DIỆT CẢM XÚC

Tháng 9 năm 2016, báo đài đưa tin sốt dẻo về các nhân viên làm việc cho Wells Fargo, một trong những ngân hàng lớn và thành công nhất trên thế giới, đã lừa đảo hàng triệu khách hàng thông qua các hoạt động kinh doanh bất hợp pháp. Chúng đã bí mật đăng ký hơn 565.000 thẻ tín dụng mà bất cần yêu cầu của khách hàng, thiết lập khoảng 3,5 triệu tài khoản ngân hàng trái phép khiến khách hàng tiêu tốn hàng triệu đô la chi phí, tạo tài khoản email giả để tự ý đăng ký thêm các dịch vụ bổ sung cho khách hàng, và chuyển tiền qua lại giữa các tài khoản của họ mà không có sự cho phép.

Vì hành động này, Wells Fargo bị Cục Bảo vệ Tài chính Người tiêu dùng phạt 185 triệu đô, phải chi ra gần 110 triệu đô la cho vụ kiện tập thể (thêm đó là hàng triệu chi phí pháp lý khác) cũng như danh tiếng ngân hàng bị tổn hại nặng nề và kéo dài.



THƯ VIỆN
HUBT

Trong môi trường kinh doanh khốc liệt hiện nay, cũng dễ hình dung thôi khi một ít nhân viên bất chính đã thực hiện các hành vi phi đạo đức. Nhưng bạn sẽ băn khoăn: Làm thế nào hơn 5.000 người lại bị liên lụy vào một vụ lừa đảo trợ tráo ở quy mô lớn đến vậy?

Một cuộc điều tra độc lập về tình trạng bán hàng của công ty này đã đưa ra kết luận rõ ràng:

“Nguyên nhân sâu xa của kinh doanh thất bại là hệ thống quản lý hoạt động và văn hóa bán hàng của ngân hàng đã bị biến dạng, cùng với việc ép doanh số dồn dập và gây áp lực cho nhân viên để bán các dịch vụ mà khách hàng không có nhu cầu, và trong một số trường hợp, để thiết lập tài khoản trái phép.” (Ý in nghiêng là quan điểm của tôi).

“Tôi đã bị nhiều quản lý hét vào mặt”, Sabrina Bertrand, người từng là chuyên viên dịch vụ khách hàng của Wells Fargo ở Houston vào năm 2013 cho biết. “Họ muốn bạn mở hai tài khoản thanh toán cho những khách hàng thậm chí không thể quản lý tài khoản gốc của mình. Áp lực doanh số từ bộ phận quản lý thật không thể chịu nổi.”

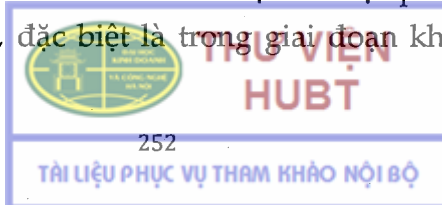


Erik làm việc tại chi nhánh chính của Wells Fargo tại San Francisco, kể rằng nhân viên kinh doanh liên tục bị ép phải bán các dịch vụ ngân hàng (tài khoản, thẻ tín dụng, khoản vay). Họ phải “vật lộn” để đáp ứng hạn mức mỗi ngày nhưng vẫn bị “khiến trách và bị sai khiến làm đủ thứ”.

“Tôi đã nhiều lần thấy các đồng nghiệp của mình suy sụp vì áp lực”, anh chia sẻ. “Nước mắt ròi nước mắt ròn ròn, liên tục bị kéo vào phòng đối chất một-một để khổ luyện.”

Monica cũng làm việc tại chi nhánh chính, nói rằng đó là những buổi tập “hành xác”. Hai quản lý sẽ “hộ tống” Monica đến một căn phòng không có cửa sổ và sau đó khóa cửa lại. Họ bảo cô ngồi xuống bàn họp, đưa cho cô bản “cảnh cáo chính thức” và yêu cầu cô ký vào.

“Nếu không giải quyết được vấn đề, cô không phải là thành viên của nhóm”, các quản lý nghiêm nghị nói. “Nếu khiến nhóm tụt dốc, cô sẽ bị sa thải và điều này sẽ vĩnh viễn nằm trong hồ sơ của cô.” Monica, cô gái tuổi đôi mươi sợ hãi việc phải đi tìm việc mới, đặc biệt là trong giai đoạn khủng

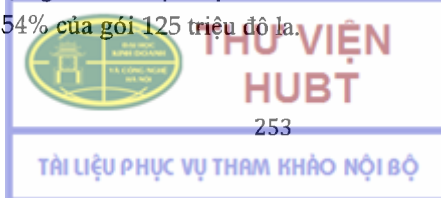


hoảng tài chính. “Đó là khi bạn cảm thấy bế tắc và không có người sếp nào muốn thuê bạn vì bạn sẽ bị thảm bại”, cô kể lại.

Điều xảy ra tại Wells Fargo không giống như Trí tuệ xúc cảm mà chúng ta thường suy xét. Nhưng thực tế, lãnh đạo công ty đã thao túng cảm xúc và dối gạt - các mặt tối của chỉ số EQ - nhằm đạt mục tiêu của mình. Dù rất khó để ước tính khoản bồi thường Wells Fargo phải trả, ít nhất cũng có hai giám đốc điều hành hàng đầu liên quan tới vụ bê bối đã phải rời khỏi công ty với hàng triệu đô la bồi thường.¹

Điều đáng chú ý ở câu chuyện này không phải là những hành vi vô đạo đức, mà là sự thật rằng Wells đã mắc vào mạng lưới lừa đảo của chính mình, và toàn bộ công ty đều bị bêu riếu công khai vì những hành động đáng xấu hổ đó. Không may là, vô số kẻ vẫn có thể lợi dụng cảm xúc của người khác như vậy mỗi ngày mà chẳng hề bị lên án.

¹ Theo tạp chí *Fortune*, sau khi thanh toán các khoản tiền trả khách hàng và tổng số tiền bồi thường, cựu Giám đốc điều hành của Wells Fargo, John Stumpf đã bị yêu cầu phải trả lại 40% trong số 174 triệu đô la ông nhận được từ Wells Fargo khi nghỉ hưu. Cựu giám đốc dịch vụ bán lẻ Carrie Tolstedt thì bị yêu cầu trả lại 54% của gói 125 triệu đô la.



Nhưng liệu các hành động thao túng cảm xúc có dễ nhận ra như vậy hay không?

TỰ VỆ

Người khác cố tác động tới cảm xúc của bạn theo rất nhiều cách khác nhau. Chẳng hạn, bạn có thể xem xét các ví dụ sau:

Khi xem các đoạn quảng cáo hoặc bước vào bất kỳ cửa hàng nào, bạn sẽ cảm nhận được nhà bán hàng đang cố gắng thuyết phục mình. Bộ phận tiếp thị phải chi hàng triệu đô la để “tấn công” bạn mỗi ngày bằng ngôn từ sắc bén và hình ảnh sống động. Tất cả đều được thiết kế nhằm chạm đến cảm xúc của bạn, kích thích sự ham muốn những sản phẩm mới nhất, thú vị nhất, khiến bạn cảm thấy mình phải có sản phẩm *ngay lập tức*. Các công ty luôn thu thập lượng thông tin khổng lồ, theo dõi mọi động thái của bạn nhằm cá nhân hóa các trải nghiệm quảng cáo và khuyến khích bạn mua nhiều hơn.

Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường cố gắng tận dụng nguồn sức mạnh cảm xúc để đạt được mục tiêu. Giáo sư Stanford, Joanne Martin



TRƯỜNG
HUBT

cùng nhóm nghiên cứu của cô đã dành thời gian với các nhân viên của hãng bán lẻ đa quốc gia The Body Shop để nghiên cứu về hành vi cảm xúc. Có thời điểm, người sáng lập và cựu giám đốc điều hành Anita Roddick biết được một nữ nhân viên thường hay suy sụp và khóc lóc khi thấy chán nản. Bà xem đây là một cơ hội chiến lược và bảo với cô “phải tận dụng” điều này. Sau đó, Roddick động viên cô truyền tải cảm xúc đó trong cuộc họp sắp tới, thậm chí hướng dẫn cụ thể lúc nào thì cô nên khóc.

Năm 2012, Facebook tiến hành thử nghiệm kéo dài một tuần, nhằm quan sát phản ứng của người dùng đối với những thay đổi trên trang tin (newsfeed) của họ. Một số người được xem các tin vui vẻ và tích cực, một số khác lại phải đọc các tin tiêu cực hơn. Nhưng khi Facebook công khai chi tiết cuộc thử nghiệm, công chúng liền cảm thấy bị xúc phạm vì họ thấy điều này như một hành động thao túng cảm xúc trắng trợn.

Tất nhiên, mỗi ngày bạn sẽ phải đối mặt với những người luôn cố ý tác động đến hành vi của bạn, phần lớn các cố gắng đó đều đòi thường hơn so với các ví dụ ở trên. Đôi khi chúng được thể

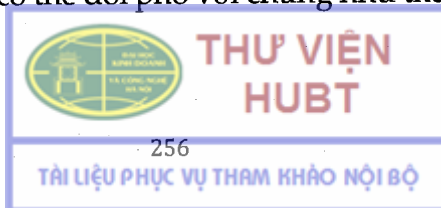


hiện rất rõ: người yêu hôn đôi khi không được như ý, đồng nghiệp cáu gắt nhằm kích động sếp. Trong nhiều trường hợp khác, chúng lại rất tinh tế, khó nhận ra – và thậm chí người ta có thể đã sử dụng một số kỹ thuật và phương pháp chúng ta từng thảo luận trong các chương trước để làm việc đó.

Vậy câu hỏi là: Làm thế nào để xử lý hiệu quả những hành vi thao túng cảm xúc của người khác?

Đây chính là “đất dụng võ” cho bạn phát huy khả năng nhận thức xã hội. Chẳng hạn, bạn có khả năng nhận thức được chính xác năng lực chi phối cảm xúc của đối phương, qua đó xây dựng cơ chế tự vệ cho bản thân - một loại “hệ thống báo động cảm xúc” cảnh báo rằng đang có người cố gắng điều khiển cảm xúc của bạn, khiến bạn phải hành động theo hướng không có lợi cho mình hoặc khiến bạn mâu thuẫn với các giá trị và nguyên tắc của bản thân.

Hãy cùng tìm hiểu một số cách thức phi đạo đức mà nhiều người áp dụng nhằm khai thác cảm xúc của bạn, cũng như khám phá xem trí tuệ cảm xúc của bạn có thể đối phó với chúng như thế nào.



SỢ HÃI

Những người biết thao túng cảm xúc thường dày công tạo ra, hoặc khơi dậy nỗi sợ nhằm dọa bạn phải hành động. Chúng có thể hành động một cách tinh tế, thông qua những lời phóng đại gian dối, hoặc trực tiếp đe dọa theo nhiều cách khác nhau hay thậm chí khủng bố bằng lời nói.

Bài tập cho bạn: Hãy cố gắng xác định những khi người khác sử dụng nỗi sợ để ảnh hưởng tới cảm xúc và hành động của bạn. Chúng ta thường sợ những điều ta không biết; do đó, hãy nghiên cứu kỹ tình huống và cân nhắc trước khi đưa ra nhận xét hoặc quyết định. Hãy cố gắng quan sát toàn cảnh. Nếu bị ngược đãi, đừng đối mặt với điều đó một mình; hãy cầu cứu người bạn tin tưởng.

Không thể loại bỏ hoàn toàn mọi nỗi sợ, nhưng việc xác định được tình cảnh và chuẩn bị tâm thế sẽ giúp bạn tự tin hơn.

TỨC GIẬN

Trong chương 2, tôi đã liệt kê một số phương pháp đối phó với cảm xúc tiêu cực. Nhưng nếu có người cố ý chọc tức bạn thì sao? Có thể là đối thủ cạnh tranh muốn loại bạn khỏi cuộc chơi, hoặc có kẻ trên mạng nào đó giờ trò nhảm thu hút sự chú ý.

Tiến sĩ Drew Brannon đã dành hơn mười năm để tư vấn cho các vận động viên, đội nhóm và huấn luyện viên chuyên nghiệp về cách đối phó với những lời nói khiêu khích: những điều mà các đối thủ cạnh tranh thường làm để gây dao động, bào mòn niềm tin của bạn. "Nếu có người cố xâm nhập vào tâm trí bạn", Brannon chia sẻ với tôi, "Hãy nghĩ rằng điều đó càng khiến bạn tự tin hơn, vì nó có nghĩa rằng bạn chính là mối đe dọa đối với đối thủ, là mục tiêu mà đối phương nhắm đến."

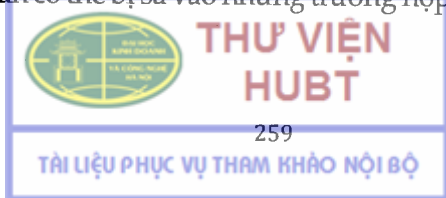
Điều tệ hại sẽ xảy ra khi có người thao túng bạn thành công, khiến bạn có những quyết định phi lý và đáng hối hận.



Bài tập cho bạn: Cách bạn đối xử với kiểu người này sẽ phụ thuộc nhiều vào hoàn cảnh và điều bạn mong muốn đạt được. Ví dụ, nếu phải xử lý một đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ biết trước điều gì sẽ diễn ra và có thể chuẩn bị cách ứng phó với những trò chọc tức. Brannon gọi đây là kỹ năng “Đèn xanh” (Green Light).

“Với kỹ năng Đèn xanh, tôi hướng dẫn mọi người cách lập kế hoạch và mẫu ứng phó với những tình huống khiêu khích”, Brannon nói. “Với kiểu phản ứng lập trình này, bạn sẽ biết chính xác mình cần tập trung suy nghĩ điều gì khi các đối thủ cứ liên tục châm chọc, do đó không bị sao nhãng khỏi nhiệm vụ. Kỹ năng Đèn xanh rất có ích, vì não bộ sẽ hoạt động hiệu quả nhất khi chúng ta biết mình có đủ năng lực để hoàn thành thử thách. Khi chuyện xảy đến, bạn chỉ cần làm những gì bạn đã luyện tập bấy lâu.”

Bạn cũng có thể ứng phó với những kẻ chơi khăm ẩn danh trên mạng theo cách như vậy. Mặc dù tôi không khuyến khích mọi người tương tác với những kẻ chơi khăm, những kẻ có tính cách quá khích trên mạng; nhưng bạn vẫn có thể bị sa vào những trường hợp như vậy.

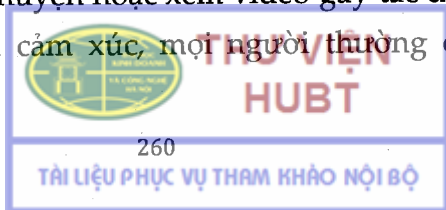


(Hãy nhớ rằng chúng thậm chí có khi không phải người thật – mà là robot trò chuyện tự động hoặc những người được thuê “diễn kịch” với mục đích gieo mầm bất hòa và gây tác động dư luận.) Trong trường hợp này, hãy khéo léo sử dụng những cách thức tạo ảnh hưởng đến người khác được nêu trong chương 6 (bày tỏ mối quan tâm cá nhân, khuyến khích tôn trọng lẫn nhau, thuyết phục bằng đồng cảm) để ứng phó hiệu quả nhất có thể. Nhưng nếu đối phương vẫn cứ công kích, đã đến lúc bạn nên phớt lờ và tiếp tục làm việc của mình.

GÂY PHẢN KHÍCH

Nhiều sự kiện gần đây đã chứng tỏ những câu chuyện chưa xác thực lại có thể lan truyền với tốc độ chóng mặt. Tin đồn và thông tin sai lệch luôn là vấn đề nhức nhối, nhưng công nghệ hiện nay còn khiến chúng lan tỏa đến mọi người nhanh hơn nữa.

Khi đọc chuyện hoặc xem video gây tác động mạnh mẽ tới cảm xúc, mọi người thường chia



sẻ chúng qua mạng xã hội hoặc các kênh truyền thông khác. Càng nhiều người chia sẻ, câu chuyện càng đáng tin. Hơn nữa, hãy nghĩ đến bối cảnh ngành truyền thông hiện tại, khi vô số bên sản xuất tin tức kiếm tiền nhờ mỗi cú nhấp chuột vào trang quảng cáo tính phí. Lượng người đọc cao tương đương lượng khách hàng cao (và doanh thu cũng cao), khiến bài viết giật gân và thiên lệch ngày càng xuất hiện nhiều hơn.

Kết quả là đã phát sinh một môi trường đầy rẫy những kẻ muốn thao túng cảm xúc của bạn. Nhiều cá nhân và nhóm lợi ích thường sẽ lan tỏa câu chuyện chưa được xác thực và thiên lệch để truyền bá tư tưởng cá nhân hoặc để kiếm lợi về mặt tài chính.



Bài tập cho bạn: Thay vì tin tưởng ngay lập tức và chia sẻ câu chuyện, hình ảnh hoặc video, hãy cân nhắc những điều sau:

1. Nguồn thông tin từ đâu?

Nếu nguồn thông tin chưa rõ thì rất khó để xác định tính chân thật. Thông tin dựa trên sổ sách ghi chép và có thể truy nguồn thường đáng tin cậy hơn.

“Ngoài ra, hãy cảnh giác với những tổ chức chuyên đưa ra trích dẫn sai mà không có nguồn đảm bảo”, Ian Fisher, trợ lý biên tập các hoạt động kỹ thuật số tại *New York Times* cho biết. “Họ không thường dẫn nguồn đáng hoàng. Họ luôn có thể nói rằng: ‘Ồ, người ta nói đấy chứ, có phải chúng tôi đâu.’”

2. Bối cảnh như thế nào?

Ngay cả khi trực tiếp đọc dẫn chứng hoặc xem/nghe ai đó phát biểu hay hành động thì vẫn khó có thể hiểu rõ tình huống nếu không biết bối cảnh như thế nào. Quan điểm chung mà người đó đang cố gắng truyền tải là gì? Những chi tiết bị cắt xén nào đã có thể thay



THƯ VIỆN
HUBT

đổi những điều bạn nhìn hoặc nghe thấy?
Những câu hỏi này có thể giúp bạn hiểu rõ hơn về một tình huống trước khi bình luận về nó.

3. Thông tin giật gân đến mức nào?

Nếu một câu chuyện có vẻ không đáng tin, thì khả năng cao là nó không đáng tin thật.¹

Hơn nữa, điều quan trọng là phải xác định được mức độ thiên vị của bất kể bên thứ ba nào đưa tin. Có phải câu chuyện chỉ cung cấp một mặt của vấn đề? Liệu câu chuyện có quá tăng bốc hoặc hạ uy tín của một người? Ai sẽ là người có lợi nếu câu chuyện được lan truyền? Nguồn đưa tin có động cơ gì không?

¹ Năm 2017, tờ *Guardian* đưa tin về “tiến bộ trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo và đồ họa máy tính có thể phát triển một công cụ xử lý video và âm thanh mới lạ” đã cho phép tạo ra cảnh quay giả mạo trông y như thật. Ví dụ, phần mềm phát triển tại Đại học Stanford đã được sử dụng để chỉnh sửa cảnh quay có sự xuất hiện của các nhân vật công chúng. Phần mềm nhận diện biểu cảm của một người bất kỳ khi họ nói vào webcam rồi ghép các biểu cảm đó vào gương mặt người nổi tiếng trong video gốc. Sau đó, sử dụng phần mềm khác, một nhóm có thể sao chép giọng nói của một nạn nhân từ ba đến năm phút (thông qua video trên YouTube) và tạo ra giọng mới giống đến mức có thể đánh lừa hệ thống an ninh sinh trắc của một số ngân hàng và điện thoại thông minh. Kết quả là xuất hiện video các nhân vật công chúng xuất hiện và chia sẻ những điều mà họ chưa từng phát ngôn. (TG)

4. Các bên khác nói gì về câu chuyện?

“Nếu một tổ chức thông tin tuyên bố rằng ‘Chúng tôi có thể xác nhận việc này đã diễn ra’, hãy chú ý xem các bên khác nói gì”, Andy Carvin, nhà chiến lược cấp cao thuộc ban kỹ thuật số của NPR cho biết. “Bạn có thể áp dụng phép tam giác đạc¹ để tìm ra được thông tin có thật nào đó từ câu chuyện. Càng có ít nguồn đối chiếu, bạn càng nên thận trọng.”

5. Tôi có thực sự cần chia sẻ điều này?

Hãy nhớ về những công cụ bạn đã học được, bao gồm chế độ tạm dừng và ba câu hỏi: Có cần thiết phải nói điều này không? Người nói có nhất thiết phải là tôi không? Tôi có cần phải nói ngay bây giờ không?

Chỉ mất vài phút, và bạn sẽ không chia sẻ thông tin sai lệch cũng như tránh khỏi việc phải đính chính hay xóa bỏ phát ngôn.

¹ Từ gốc “triangulation”: phân tích và đối chiếu thông tin từ các khía cạnh khác nhau.

GÂY RỐI LOẠN

Nhiều lúc, có người cố tình làm bạn bối rối nhằm đạt mục đích gì đó. Ví dụ, họ có thể nói nhanh hơn, sử dụng ngôn từ lạ, hoặc liên tục phủ nhận điều bạn biết là đúng.

Bài tập cho bạn: Nếu không rõ điều gì, hãy yêu cầu người đó nói chậm lại hoặc lặp lại những gì họ đã nói. Sau đó, tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi bạn hiểu ra vấn đề. Bạn cũng có thể thuật lại quan điểm của họ theo ý mình hoặc yêu cầu họ cho ví dụ - những việc này giúp bạn giành lại quyền kiểm soát cuộc trò chuyện. Cuối cùng, đừng ngại tìm kiếm thêm nhiều ý kiến từ những người bạn tin tưởng.

CÓ QUÀ CÓ LẠI

Nói một cách đơn giản, “có qua có lại” nghĩa là chúng ta muốn đáp lễ những người từng giúp đỡ mình. Nếu có người mua quà hoặc trợ giúp cho ta, chúng ta thường cảm thấy cần phải báo đáp lại.



Tuy nhiên, vấn đề ở chỗ một số người áp dụng quy tắc “có qua có lại” để lợi dụng người khác. Giáo sư tâm lý học Robert Cialdini giải thích trong cuốn sách bán chạy *Influence* (tạm dịch: Những đòn tâm lý trong thuyết phục): “Vì những kẻ chỉ muốn nhận mà không muốn cho đi đều dễ bị căm ghét, chúng ta sẽ cố gắng hết sức để không trở thành kiểu người này. Nhưng cũng vì lẽ đó mà ta có thể bị một số cá nhân lợi dụng, những kẻ muốn kiếm lời từ cảm giác bị mắc nợ của chúng ta.”

Chẳng hạn, một người giúp đỡ bạn chuyên còn con nhưng lại muốn bạn báo đáp thật hậu hĩnh. Hoặc họ có thể tặng những món đồ xa xỉ, tán dương bạn lên “chín tầng mây” chỉ vì một lý do duy nhất, đó là phục vụ lợi ích cá nhân và tạo tầm ảnh hưởng lên bạn.



Bài tập cho bạn: Hãy cẩn thận với những người thường tặng quà và giúp đỡ bạn, đồng thời cảnh giác với những người chỉ cho đi khi họ cần điều gì đó ngược lại. Tất nhiên là không nên chối bỏ hoặc hoài nghi *mọi lúc mọi nơi*, vì điều này có thể cướp mất của bạn cơ hội cảm nhận sự chu đáo và tốt bụng của người khác. Thay vào đó, hãy cân nhắc đến mối quan hệ giữa bạn và người đó, cũng như động cơ đằng sau của họ là gì.

Ngoài ra, hãy tập xác định cách người khác lạm dụng quy tắc “có qua có lại”, điều đó sẽ giúp cảm xúc bản thân thêm mạnh mẽ, tránh bị “chơi xấu”.

CHỨNG CỨ XÃ HỘI VÀ ÁP LỰC NGANG HÀNG

Khi một người thấy mờ lung, họ sẽ quan sát hành động của người khác để giúp mình đưa ra quyết định. Đây là loại chứng cứ xã hội tích cực vì nó giúp ngăn chặn hành vi vô phép tắc.

Dù vậy, đôi khi một người hoặc một nhóm có thể sử dụng chứng cứ xã hội để ép buộc bạn hành động chống lại các giá trị hoặc nguyên tắc



của mình. Ví dụ, hãy tưởng tượng vận động viên chuyên nghiệp đang thuyết phục đồng đội dùng thuốc kích thích vì viện có “ai cũng đều làm vậy”.

Bài tập cho bạn: Nếu liên tục dành thời gian xem xét và soi chiếu các giá trị của bản thân, bạn có thể tự thuyết phục mình luôn kiên định với chúng, ngay cả khi phải đối mặt với áp lực từ người khác. Ngoài ra, hãy áp dụng các kỹ thuật trong chương 2 (như chế độ tạm dừng và tua nhanh) để giúp bạn suy nghĩ thông suốt - thay vì “bám đuôi” theo đám đông đang đi sai hướng.

HÀNH VI CÔNG KÍCH THỤ ĐỘNG

Hành vi công kích thụ động là việc thể hiện cảm xúc tiêu cực, phẫn nộ và hung hăng một cách không rõ ràng hoặc rất “thụ động”. Dễ nhận thấy biểu hiện này ở thói quen hay trì hoãn và cố tình lảng tránh những cuộc đối thoại bày tỏ cảm xúc, những bình luận và hành động mơ hồ ám chỉ sự không hài lòng.



THƯ VIỆN
HUBT

Nó cũng bao gồm các hành động sau:

- Chối bỏ cảm giác tức giận
- Hòn dỗi, tỏ thái độ
- Không thèm nói chuyện
- Âm ừ lời đồng ý đề nghị của người khác chỉ nhằm cho xong chuyện, nhưng không làm tới nơi tới chốn (hoặc cố tình kéo dài thời gian để khỏi phải thực hiện)
- Cố ý hoàn thành công việc dưới mức mong đợi
- Đòi được ở yên một mình
- Khen giả tạo
- Nói mĩa mai

Nhiều người thường hành xử công kích thụ động có khi còn không thể nhận ra mình đang làm như vậy. Nhưng điều đó cũng chẳng làm những hành động của họ dễ chịu hơn.

Bài tập cho bạn: Signe Whitson, đồng tác giả của cuốn sách *The Angry Smile* (tạm dịch: Nụ cười phẫn nộ) cho biết cách duy nhất để thật sự giải quyết được hành vi công kích thụ động chính là đối mặt với nó:

“Ta không tiếp cận một cách độc đoán kiểu nói-thẳng-cho-mà-biết, giận-sôi-người, ép-chúng-thừa-nhận-điều-chúng-đã-làm; mà ta sử dụng kỹ năng can thiệp bằng lời nói ôn hòa và từ tốn, tức là ta nhẹ nhàng nhưng thẳng thắn chia sẻ suy nghĩ của mình về hành vi của đối phương, cũng như nỗi tức giận khó giải bày của họ.”

Để làm được điều này, hãy đảm bảo rằng bạn truyền tải rõ ràng cảm xúc và mong đợi của mình. Nếu bạn nghĩ mình biết nguyên nhân cụ thể khiến đối phương tức giận, hãy hỏi xem đó có phải điều khiến họ phiền lòng hay không. Nếu họ phủ nhận, hãy cứ giữ cuộc đối thoại tiếp tục một cách nhẹ nhàng. Bạn nên chủ động xin lỗi vì đã làm bất cứ điều gì làm tổn thương cảm xúc của họ và hỏi xem bạn có thể làm gì để cải thiện tình hình.

Khi xác định được vấn đề, hãy trao đổi cùng nhau để tìm ra hướng giải quyết giúp cả hai thấy thỏa mãn.



THƯ VIỆN
HUBT

QUẢ BOM TÌNH CẢM

“Quả bom tình cảm là hình thức cố ý gây ảnh hưởng đến một người thông qua việc bày tỏ quan tâm và tình cảm quá mức”, bác sĩ tâm thần Dale Archer cho biết. Anh giải thích rằng: Không như các mối quan hệ lành mạnh mà sự thể hiện tình cảm diễn ra liên tục và hành động đi kèm lời nói, quả bom tình cảm thường liên quan đến “sự biến chuyển đột ngột về mức độ quan tâm, từ thương mến chuyển sang kiểm soát và tức giận, và đối phương thì liên tục đưa ra những đòi hỏi phi lý.”

Archer và các chuyên gia y học đã xác định quả bom tình cảm giống một loại vũ khí, dưới hình thức thao túng tâm lý với mục đích duy trì quyền lực và sự kiểm soát trong một mối quan hệ. Còn môi giới mại dâm và trùm xã hội đen thường dùng cách này để kích lệ sự “tận tâm tận tụy”. Các nhà cầm đầu giáo hội cũng đã buộc những con chiên tự sát hàng loạt. Và có rất nhiều người đã đối xử tàn tệ với người yêu bằng việc sử dụng quả bom tình cảm.



Làm thế nào để chiến đấu với những mặt xấu xa của Trí tuệ xúc cảm? Hãy tập luyện để nâng cao Trí tuệ xúc cảm của chính bạn.

Bài tập cho bạn: Hãy nhớ rằng việc xây dựng niềm tin cho mỗi quan hệ cần có thời gian. Bạn cũng nên cẩn thận với những người luôn tìm cách ve vuốt cái tôi của bạn, những người cố đẩy mỗi quan hệ đến tình cảnh khó xử hoặc vội vàng thể hiện sự quan tâm và ấm áp nhưng sau đó lại nhanh chóng mất bình tĩnh hoặc tìm đủ cách “trừng phạt” bạn khi mọi thứ không như ý.

Nếu mỗi quan hệ tiến triển quá nhanh, đừng ngại làm mọi thứ chậm lại, cũng như hãy biết từ chối đúng lúc. Nếu cảm thấy mình bị “lún sâu” vào mỗi quan hệ “lành ít dữ nhiều”, hãy chia sẻ với gia đình và bạn bè mình tin tưởng hoặc tìm sự giúp đỡ từ các chuyên gia.



THƯ VIỆN
HUBT

272

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

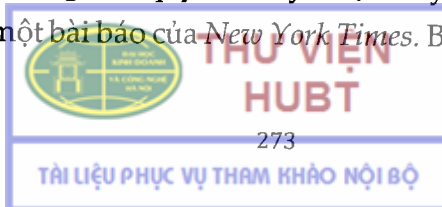
Tất nhiên, đây chỉ là một vài biểu hiện của sự thao túng cảm xúc, nhưng danh sách này chưa hề đầy đủ. Làm thế nào để bạn có thể tự bảo vệ mình khỏi những mảnh khoe tương tự?

Hãy nhớ rằng kiến thức chính là sức mạnh. Thông qua những cách người khác sử dụng để khiến cảm xúc chống lại bạn, bạn có thể tự phát triển khả năng nhận thức về bản thân và xã hội của mình. Sau đó, hãy cố gắng cân bằng bản năng và các phản ứng cảm xúc bằng lập luận vững chắc và suy nghĩ hợp lý - cùng với việc áp dụng các kỹ thuật khác nhau mà bạn đã học được trong cuốn sách này.

LÒNG DŨNG CẢM VÀ SỰ KIÊN CƯỜNG CÓ THỂ TẠO RA BƯỚC NGOẶT NHƯ THẾ NÀO?

Gần đây chúng ta đã biết về cuộc chiến giữa hai mặt tối và sáng của Trí tuệ xúc cảm khi nhiều phụ nữ dũng cảm (và một số nam giới) đã thẳng thắn lên tiếng về các vụ bạo hành và quấy rối tình dục tại nơi làm việc.

Phong trào quy mô này được truyền cảm hứng bởi một bài báo của *New York Times*. Bài viết đã cáo



buộc mạnh mẽ những hành vi xâm hại tình dục của nhà sản xuất nổi tiếng tại Hollywood, Harvey Weinstein. Nhiều phụ nữ tuyên bố rằng Weinstein đã sử dụng quyền lực và sức ảnh hưởng trong ngành công nghiệp điện ảnh để ép buộc họ phải phục vụ nhu cầu tình dục.

Nhiều tuần sau đó, những cáo buộc về hành vi vô liêm sỉ này tăng theo cấp số nhân, từ hình thức đe dọa đến quấy rối và thậm chí là bạo hành. Hàng chục người đàn ông quyền lực trong các ngành công nghiệp đã phải từ chức hoặc bị sa thải vì có quá nhiều cáo buộc chống lại mình, cuối cùng tạo ra điều mà ta gọi là “hiệu ứng Weinstein”.

Điều xảy ra là một bước ngoặt thật sự. Trên các phương tiện truyền thông xã hội, hàng triệu người sử dụng hashtag #MeToo do nhà hoạt động ủng hộ nữ quyền Tarana Burke khởi xướng và nữ diễn viên Alyssa Milano lan truyền, nhằm góp thêm tiếng nói vào phong trào. Nhiều nạn nhân được truyền cảm hứng đã đứng lên chia sẻ những câu chuyện cá nhân của mình, đưa “dịch bệnh thầm lặng” ra ngoài ánh sáng. Bạn bè, gia đình và những người nhân viên ở mọi nơi bắt đầu bàn luận về vấn đề, nguyên do của nó và cách để ngăn chặn.



THƯ VIỆN
HUBT

Nhưng tại sao lại là bây giờ? Vì sao vấn nạn kinh khủng này đột nhiên nhận được sự chú ý mà nó đã khao khát suốt bao tháng năm qua?

Rất khó để diễn giải, nhưng có vẻ chính quá khứ đã dẫn đến hiện tại này.

Những năm qua, rất nhiều phụ nữ không dám kể về nỗi khổ của mình. Cũng vì nhiều lý do: sợ người khác không coi trọng (hoặc không ai tin tưởng), sợ người khác sỉ nhục và chê bai, hoặc sợ bị trả thù. Và họ sợ cái khoảnh khắc đó – khoảnh khắc mà họ đã bị ép buộc - sẽ quyết định toàn bộ phần đời còn lại của họ.

Nhưng ngày càng có nhiều phụ nữ lên tiếng chống lại những hành vi quấy rối tình dục trong suốt thập kỷ qua. Họ truyền cảm hứng cho người khác chia sẻ câu chuyện của mình. Khi mọi người cùng lên tiếng, nhiều nạn nhân nhận ra mình không đơn độc vì chính họ đã trở thành số đông áp đảo.

Và tiếng nói của họ dần có sức ảnh hưởng hơn - đến mức “tức nước vỡ bờ”.

Cây bút Sophie Gilbert chia sẻ đánh thếp trên tờ *Atlantic*:

“Còn rất nhiều việc quan trọng cần thực hiện để đối phó với tình trạng xâm hại tình dục - đó



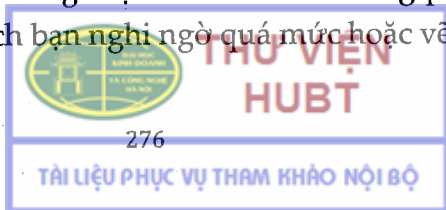
là khi phụ nữ bị coi thường, ngược đãi và lạm dụng, thậm chí còn bị đuổi khỏi ngành công nghiệp họ theo đuổi. Nhưng hành động công khai phơi bày vấn nạn đã mang tính cách mạng theo đúng nghĩa.”

ĐẤU TRANH CHỐNG LẠI QUYỀN LỰC

Vào một lúc nào đó, bạn sẽ gặp phải những kẻ luôn cố tận dụng mặt tối của Trí tuệ xúc cảm để trục lợi cá nhân. Một trong số chúng chủ đích muốn lập mưu, muốn thao túng. Một số khác chỉ đơn giản tin rằng chúng đang cố gắng đạt được mục tiêu. Trong cả hai trường hợp, bạn phải nhớ rằng: *chính bạn* mới toàn quyền kiểm soát các phản ứng cảm xúc của bạn.

Những cảm xúc như giận dữ và sợ hãi có thể gây ra tổn hại lớn - đặc biệt nếu bạn quá vội vàng kết luận trước khi tìm hiểu sự thật. Một khi lòng tin bị cảm xúc trói buộc thì càng khó khăn hơn để duy trì sự khách quan. Đó là lý do vì sao bạn phải liên tục suy nghĩ và cảm nhận - để đảm bảo rằng mình đặt niềm tin đúng chỗ.

Cần nói rõ rằng mục tiêu của tôi không phải là khuyến khích bạn nghi ngờ quá mức hoặc vẽ ra



bức tranh một mình bạn chống lại thế giới. Nhưng tôi khuyên bạn nên thận trọng - và thậm chí hoài nghi - khi cần thiết. Thay vì xem những cuộc chạm trán là trò chơi người này thắng thì người khác thiệt, hãy xem chúng như cơ hội học hỏi để cải thiện Trí tuệ xúc cảm của mình. Khi biết ai đó có khả năng kích động cảm xúc bên trong bạn, hãy thừa nhận sức mạnh đó; nhưng hãy cố gắng cân bằng chúng với lời nói và hành động của chính bạn. Một khi cảm xúc lắng xuống, hãy cân nhắc “cái gì” và “tại sao”: Lời nói hoặc hành động nào đã kích động cảm xúc của bạn? Tại sao đối phương làm vậy? Động cơ và ý muốn thật sự của họ là gì?

Được người khác thuyết phục, động viên, và gây ảnh hưởng có thể là một điều tốt - miễn là cách hành xử sau cùng của bạn vẫn phù hợp với các giá trị mà bạn gìn giữ. Nếu không – thì ngay lúc biết mình bị lừa gạt hoặc là nạn nhân - hãy cố tìm hiểu mình đã sai hướng ở đâu và làm sao để không phạm lại sai lầm. Bằng cách luyện tập, bạn sẽ liên tục hình thành nên khả năng nhận thức về bản thân và xã hội, đồng thời cũng kiểm soát tốt hơn những suy nghĩ và hành động của mình. Điều này sẽ giúp bạn làm chủ được cảm xúc, ngay cả khi có một chuyên gia thao túng nào đó cố công trục lợi từ bạn.



THƯ VIỆN
HUBT

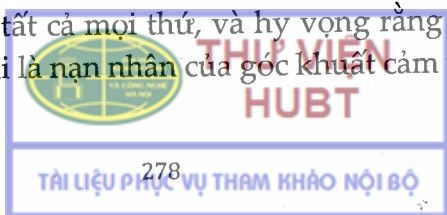
- Trên hết, hãy nhớ rằng: cách tốt nhất để tự bảo vệ bản thân khỏi mặt xấu của Trí tuệ xúc cảm chính là nỗ lực cải thiện Trí tuệ xúc cảm của chính mình.

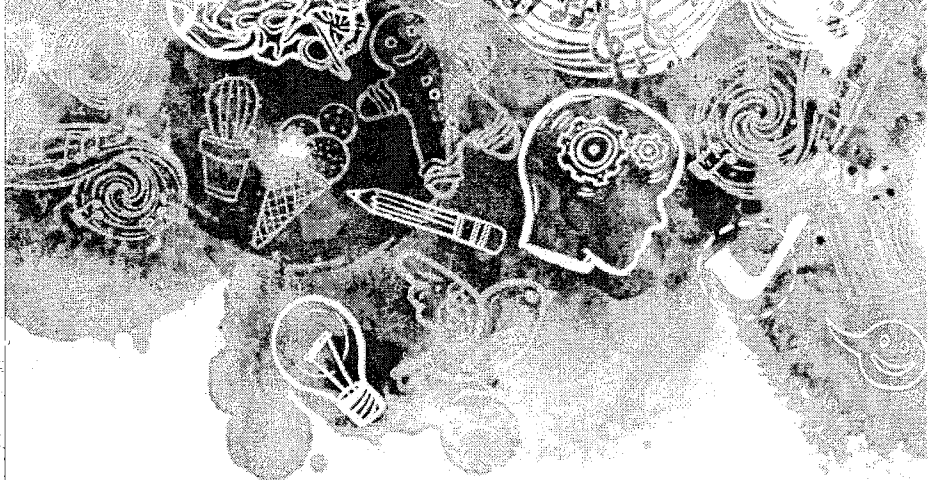
Mặc dù phát biểu này cũng đi kèm với lời cảnh báo: khi khả năng quản lý và tạo ảnh hưởng về cảm xúc của bạn tiến triển, nó sẽ trở thành quyền lực - và quyền lực thường sẽ mục ruỗng. Như chúng ta thấy, các nhân vật tai tiếng nhất trên thế giới đều đã thể hiện một số biểu hiện nhất định của người sở hữu Trí tuệ xúc cảm cao. Có phải quyền lợi bản thân đã thôi thúc họ “gọt giũa” thêm những kỹ năng này? Hay là các năng lực cảm xúc đã giúp họ “hốt trọn” lợi ích cá nhân? Vào thời điểm nào sự cố gắng kiểm soát cảm xúc người khác sẽ trở thành hành vi phi đạo đức?

Cần nhắc những câu hỏi đó sẽ nhắc chúng ta nhớ rằng Trí tuệ xúc cảm chỉ là một mảnh của trò ghép hình.

Kiên trì tập luyện để rèn giũa và áp dụng chỉ số EQ vào thực tế - nhưng đừng đánh đổi các nguyên tắc của bạn. Thay vào đó, hãy sử dụng lương tâm làm kim chỉ nam để xác định rõ những nỗ lực cần thực hiện, dùng đạo đức và các giá trị vững bền để phát triển đúng hướng.

Hãy làm tất cả mọi thứ, và hy vọng rằng bạn sẽ không phải là nạn nhân của góc khuất cảm xúc.





Chương 9

TIẾN VỀ PHÍA TRƯỚC

Cất bước trên chuyến hành trình cảm xúc

“Bạn thật đẹp, khi để cho những cảm xúc của mình tự do,
và đó thật sự là một hành động dũng cảm.”

SHINJI MOON



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Xuyên suốt quyển sách, tôi đã giải thích tầm quan trọng của Trí tuệ xúc cảm và hướng dẫn bạn các phương pháp cụ thể để tăng cường chỉ số EQ của mình. Bạn đã biết rằng thấu hiểu những cảm xúc và cách chúng hoạt động là rất quan trọng, nhưng quan trọng hơn nữa, là biết áp dụng nguồn kiến thức đó nhằm đạt được mục tiêu của bạn.

Bạn cũng đã biết cách dành thời gian để đặt những câu hỏi phù hợp - cho bản thân và cho người khác - để giúp phát triển nhận thức về bản thân và xã hội cũng như học cách kiểm soát suy nghĩ và quản lý cảm xúc hiệu quả hơn. Bạn không chỉ hiểu về khái niệm trạng thái cảm xúc khổng chế mà còn biết cách làm thế nào để thoát khỏi đó, và tại sao bạn nên xem lời góp ý như món quà - nó mang lại cơ hội học hỏi và cải thiện bản thân.

Hy vọng bạn đã tìm được các kỹ năng thiết thực để lập chiến lược phát triển EQ trong tương lai. Ví dụ, bạn có thể hình thành thói quen lành mạnh thay thế thói quen xấu, qua đó chủ động định hình những phản ứng cảm xúc qua thời gian - nhờ đó tái kích hoạt não bộ của bạn. Hơn nữa, bạn còn có thể truyền cảm hứng cho người khác



THƯ VIỆN
HUBT

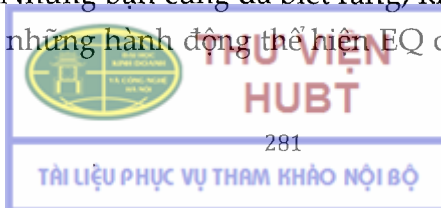
nhờ thể hiện những phẩm chất như thành thật, khiêm nhường và luôn tôn trọng mọi người. Bạn cũng đừng quên giá trị của đồng cảm Trí tuệ xúc cảm - hình thức giúp xây dựng mối quan hệ và tăng cường kết nối với người khác mà không gây ra tình trạng kiệt quệ cảm xúc.

Khi tiến về phía trước, tôi khuyên bạn nên để ý những biểu hiện của Trí tuệ xúc cảm trong cuộc sống hằng ngày của mình.

Đó có thể là nụ cười thân thiện và kỹ năng trò chuyện của nghệ sĩ pha chế bạn yêu thích, người luôn khiến bạn vui vẻ hơn. Hoặc bạn sẽ tìm thấy những biểu hiện về EQ ấy ở bạn bè, thành viên gia đình hay đồng nghiệp - những người luôn sẵn sàng lắng nghe và đồng cảm với bạn.

Bạn có thể nhận ra Trí tuệ xúc cảm trong hành động của một đứa trẻ, giống như tôi đã từng trải nghiệm. Khi nhận ra bố nó không vui, con trai đã ngồi xuống cạnh tôi, tay ôm nhẹ vai tôi và nhìn thẳng vào mắt tôi rồi nói “Con yêu bố”. Chỉ ba từ đơn giản nhưng đủ mạnh mẽ để thay đổi tâm trạng của tôi ngay lập tức.

Nhưng bạn cũng đã biết rằng, không phải lúc nào những hành động thể hiện EQ cao cũng đem



tới cho bạn cảm giác ấm áp, dễ chịu. Chúng có thể xảy ra dưới hình thức thật xấu xí - như đồng nghiệp cố kích động bạn làm theo ý của họ, hoặc kẻ lừa bịp trên mạng cố tình khiến bạn phải nổi cáu. Nếu điều đó xảy ra, hãy nhớ áp dụng những gì bạn đã học.

Khi tiếp tục cuộc hành trình cảm xúc, bạn sẽ nhận thấy rằng cảm xúc của chúng ta luôn mâu thuẫn theo nhiều hướng khác nhau. Tất cả chúng ta đều trải qua cảm giác yêu thương, thù ghét, vui buồn, dửng dưng cảm rồi sợ hãi. Nguyên lý chung này vừa kết nối, nhưng cũng có thể chia rẽ chúng ta đến cùng. Nhưng một trong những điều tôi học được qua nhiều năm, đó là: chúng ta giống nhau hơn là khác nhau. Khác biệt chỉ đơn giản là một cơ hội cho chúng ta học hỏi.

Hãy nhớ đến cô bạn hay nói trước khi nghĩ của tôi, Jill - đôi khi cô gây ấn tượng xấu ngay lần đầu gặp gỡ, cô là người rất dễ buột mồm nói hớ. Thường Jill sẽ không biết được lời nói của mình ảnh hưởng đến người khác như thế nào và chính khả năng nhận thức xã hội kém cũng đã khiến cô bị tổn thương nhiều lần.



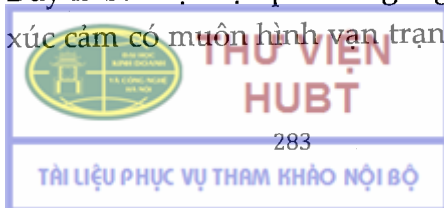
THƯ VIỆN
HUBT

Nhưng cách trò chuyện bốc đồng của Jill cũng là thế mạnh. Jill không ngại nói ra điều gì đó có thể gây khó xử - như việc bảo người khác đi “súc miệng” nếu thấy cần. Cô không ngại bày tỏ cảm xúc thẳng thắn, và nó đã dẫn tới một kết quả thú vị: mọi người đều quý mến cô. Nhiều người cảm kích sự chân thật của Jill vì họ biết rằng cô có ý tốt. Họ thấy thoải mái và có thể cởi mở hơn khi làm việc cùng cô.

Sau này tôi nhận ra tính cách đó mang lại cho Jill khả năng tiếp cận người khác rất tuyệt vời mà chỉ một số ít người làm được, cô sở hữu khả năng khích lệ và gây ảnh hưởng. Hầu như tất cả những ai quen biết Jill đều yêu mến và sẵn lòng nghe theo sự lãnh đạo của cô.

Là người hay gặp khó khăn với các xung đột, tôi học được rất nhiều điều từ Jill. Cô ấy đã dạy tôi lợi ích của việc dám lên tiếng vì mục đích tốt đẹp, dù mới đầu điều đó làm người khác khó chịu. Và khi tôi tán dương những cuộc nói chuyện tế nhị chín chắn; Jill dạy tôi không nên suy nghĩ quá nhiều về lời nói và hành động của mình.

Đây là bài học bạn phải cố gắng khắc ghi: Trí tuệ xúc cảm có muôn hình vạn trạng. Bất kể nam



hay nữ, yên lặng hay ồn ào, xác lác hay dễ bảo, người chỉ huy hay người nối gót.

Khi nhận thức được các xu hướng cảm xúc và những thiếu sót của bản thân, hãy cố gắng học hỏi từ những người khác bạn nhiều nhất.

Bởi vì trong nhiều trường hợp, đó chính là những người có thể dạy cho bạn nhiều điều hơn cả.

LỜI KẾT

Cảm xúc của chúng ta ảnh hưởng đến mọi thứ trong cuộc sống của ta. Nó khiến ta thích hay không thích một bộ phim, một bài hát hay một tác phẩm nghệ thuật. Nó giúp ta theo đuổi con đường sự nghiệp, lựa chọn công việc. Nó tác động đến việc ta quyết định sống ở đâu, trong bao lâu. Nó giúp ta lựa chọn nên dành thời gian cho ai, hẹn hò, yêu đương và kết hôn với ai... thậm chí nên rời bỏ ai.

Cảm xúc khiến chúng ta đưa ra quyết định trong một giây, nhưng hậu quả thì theo suốt đời mình. Thi thoảng, chúng khiến ta rơi vào tình cảnh bế tắc – dù cho phần còn lại của thế giới nghĩ rằng ta vẫn ổn. Nhưng chúng cũng có thể mang đến



ánh sáng cuối đường hầm, giúp tình huống tồi tệ nhất cũng trở nên dễ chịu hơn.

Cảm xúc quyết định cách chúng ta chọn người lãnh đạo mình, cũng như cách họ chọn chúng ta. Chúng là nguồn cơn của mọi cuộc chiến khốc liệt – và cũng là gốc rễ của mọi hiệp ước hòa bình.

Vì tất cả những lý do trên, Trí tuệ xúc cảm là vô giá.

Hãy nhớ rằng Trí tuệ xúc cảm không phải là thấu hiểu mọi cảm xúc bạn có hay phân tích mọi tình huống xảy ra. Mà đó là khả năng tìm kiếm sự cảm nhận sâu sắc và tận hưởng mọi khoảnh khắc.

Không có chứng nhận suốt đời nào cho chỉ số EQ. Giống như người nhạc sĩ không thường xuyên luyện tập thì sẽ sớm “lụt nghề”, nếu bạn không thường xuyên tự suy xét bản thân và nhìn nhận mọi việc theo các quan điểm đa chiều, Trí tuệ xúc cảm cũng sẽ bị mai một dần theo thời gian. Ngay thời điểm bạn thấy mình đã “thông thạo” khía cạnh nào đó của Trí tuệ xúc cảm thì bạn sẽ phạm phải sai lầm lớn. Nhưng chính cách bạn khắc phục sai lầm sẽ quyết định chỉ số Trí tuệ xúc cảm của bạn. Những lúc như vậy, việc tự suy xét và luyện



tập sẽ đem lại những hiểu biết bất ngờ và những khoảnh khắc “giác ngộ” - những điều có thể thay đổi bạn theo hướng tốt hơn, nếu bạn sẵn lòng để chúng giúp bạn.

Khi điều như vậy xảy đến với bạn, vui lòng hãy chia sẻ với tôi qua thông tin liên hệ ở cuối cuốn sách này. Suy cho cùng, tất cả chúng ta đều là những học sinh. Và chúng ta vẫn đang học hỏi lẫn nhau.

Vậy nên, bạn hãy tiếp tục những bài học này. Cố gắng phát huy sức mạnh tuyệt vời của cảm xúc để không trở thành nô lệ của nó. Trau dồi kiến thức và sự thấu hiểu để tiến bộ hơn. Sử dụng kiến thức đó để tự bảo vệ mình khỏi những người luôn cố lợi dụng bạn và cảm xúc của bạn.

Hơn hết, hãy nhớ rằng cảm xúc luôn đẹp tuyệt vời. Chúng khiến chúng ta trở thành con người.

Tận hưởng. Yêu thương. Trân quý chúng.

Nhưng cũng đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh và sự nguy hiểm tiềm ẩn của chúng.

Hãy học cách dung hòa những sự thật tất yếu này - và nhất định bạn sẽ khiến cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại mình.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

PHỤ LỤC

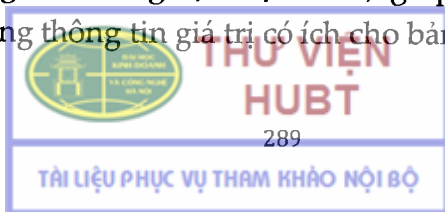
MƯỜI LỜI KHUYÊN VỀ TRÍ TUỆ XÚC CẢM

1. Bạn nên suy nghĩ về cảm xúc

Trí tuệ xúc cảm bắt đầu từ việc đặt đúng câu hỏi như:

- Cảm xúc của tôi có ưu và khuyết điểm gì?
- Phong cách giao tiếp của tôi như thế nào? Mọi người nhìn nhận nó ra sao?
- Tâm trạng hiện tại ảnh hưởng như thế nào đến suy nghĩ và quyết định của tôi?
- Trong những tình huống nào thì cảm xúc đã chống lại tôi?

Suy nghĩ về những điều này sẽ giúp bạn xây dựng khả năng tự nhận thức, giúp bạn thu lại những thông tin giá trị có ích cho bản thân.



2. Bạn nên học cách nhìn nhận đa chiều

Khi nghe ai đó nói, đừng tập trung vào việc đúng sai; thay vào đó, hãy cố tìm sự khác biệt về quan điểm và lý do vì sao lại có khác biệt đó.

Hành động này bao gồm cả việc học cách đón nhận ý kiến tiêu cực để bạn nhận ra thiếu sót và tự cải thiện bản thân.

3. Bạn nên học cách tạm dừng

Tạm dừng đơn giản là ngừng lại và suy ngẫm thêm một giây trước khi làm hay nói gì đó. Nhưng bạn nên biết rằng: nói thì dễ, làm mới khó.

Đừng mong đợi sự hoàn hảo. Cứ liên tục tập luyện, và tạm dừng sẽ giúp bạn tránh được những tình huống khó xử và cứu vãn được nhiều mối quan hệ.

4. Bạn nên học cách đồng cảm

Thay vì phán xét hay gán mác người khác, hãy cố gắng quan sát mọi thứ qua góc nhìn của họ. Lắng nghe để thấu hiểu họ và quan điểm của họ, kể cả khi bạn không tán thành. *Hãy tự hỏi: Tại sao*



người đó lại cảm thấy như vậy? Có điều gì uẩn khúc đang diễn ra không?

Đồng cảm giúp bạn ảnh hưởng đến người khác nhiều hơn và cho phép bạn xây dựng mối quan hệ thêm sâu sắc và gần gũi.

5. Bạn nên học cách khen người khác

Mỗi cá nhân đều mong được thừa nhận và khen ngợi thật lòng. Khi bày tỏ sự cảm kích với ai đó, bạn đã đáp ứng được khát khao của họ - và dần dần xây dựng được niềm tin.

Hãy nhớ rằng, mọi người đều xứng đáng được khen. Hãy chú ý vào mặt tốt của họ, sau đó đặc biệt chia sẻ điều bạn đánh giá cao ở đối phương và truyền cảm hứng để họ trở thành phiên bản tốt nhất của mình.

6. Bạn nên học cách xin lỗi

“Tôi xin lỗi” có thể là ba từ khó nói nhất, nhưng lại mạnh mẽ nhất.

Thừa nhận sai lầm và xin lỗi đúng lúc sẽ giúp bạn phát huy được các phẩm chất như khiêm tốn



và trung thực, và tự nhiên sẽ có người yêu mến bạn vì điều đó.

7. Bạn nên học cách tha thứ

Nhất quyết không tha thứ giống như xát muối vào vết thương - bạn không bao giờ cho mình cơ hội để chữa lành.

Thay vì cứ mãi bất mãn trong khi đối phương đã tiến về phía trước, chi bằng hãy tự mình tha thứ mà tiếp tục sống vui vẻ.

8. Bạn nên học cách thành thật

Người thành thật thường chia sẻ suy nghĩ và cảm xúc thật lòng của mình với người khác. Họ biết không phải ai cũng đồng tình. Họ cũng hiểu rằng mình không hoàn hảo nhưng vẫn sẵn lòng nói ra mọi khiếm khuyết bởi vì họ biết ai cũng có những khiếm khuyết như vậy.

Thành thật không có nghĩa là chia sẻ mọi thứ về bản thân với bất kỳ ai, bất kỳ lúc nào. Mà thành thật là thật sự nghĩ những gì bạn cảm nhận, nói những gì bạn muốn nói, và trên hết là vẫn kiên định với những giá trị và nguyên tắc của bản thân.

9. Bạn nên học cách kiểm soát suy nghĩ

Khi rơi vào hoàn cảnh tiêu cực, bạn sẽ khó có thể điều tiết được cảm xúc của mình. Nhưng một khi tập trung suy nghĩ, bạn sẽ kiểm soát được các phản ứng cảm xúc đó.

Khi tập trung suy nghĩ, bạn sẽ không phải trở thành nô lệ của cảm xúc. Thay vì vậy, bạn có thể chấp nhận và tiếp tục dung hòa chúng với các mục tiêu và giá trị của bản thân.

10. Bạn nên không ngừng học hỏi

Trí tuệ xúc cảm không nằm ở việc phải trở nên hoàn hảo hoặc đạt đến cấp độ nhất định nào đó của EQ, bởi khi cảm thấy mình đã “thông thạo” chín lời khuyên còn lại thì bạn vẫn có thể phạm lỗi lớn. Nhưng chính cách bạn khắc phục sai lầm sẽ quyết định chỉ số Trí tuệ xúc cảm thật sự của bạn.

Đừng bao giờ xem thường những mặt tốt lẫn những mặt xấu của sức mạnh cảm xúc. Và hãy luôn cố gắng khiến cảm xúc trợ giúp thay vì chống lại bạn.





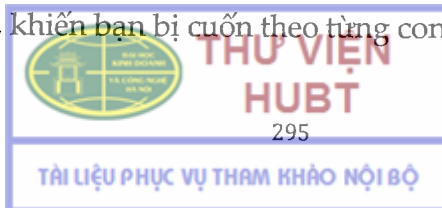
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI CẢM ƠN

Khi nhìn lại, tôi vẫn luôn thấy chủ đề cảm xúc rất thú vị. Mọi thứ bắt nguồn từ bố mẹ tôi, những người ở hai thái cực khác nhau. Tôi rất giống mẹ - người cứ hấp tấp thể hiện cảm xúc của mình. Bà thích cười đùa nên luôn tìm mọi cơ hội để làm thế. Bà cũng dễ xúc động. Và bà đã truyền lại sự đa cảm ấy cho tôi, thứ khiến tôi trở thành con người như bây giờ. Trong vô số bài học cuộc đời, mẹ đã dạy tôi về giá trị của sự đồng cảm, tôi mãi mãi biết ơn mẹ vì điều đó.

Bố tôi thì khác, ông kiểm soát rất tốt cảm xúc của mình. Bằng chứng là ông khơi gợi được cảm xúc của người khác: ông là người kể chuyện tuyệt vời, khiến bạn bị cuốn theo từng con chữ - và luôn



(từ từ) hé lộ những tình tiết tuyệt vời. Nhưng vì lẽ đó, ông phải giấu đi những cảm xúc nhất định, vì sợ tỏ ra yếu đuối trước mọi người. (Đến hôm nay, tôi vẫn chưa thấy ông khóc bao giờ). Nhờ bố mà tôi mới hiểu ra rằng dù chúng ta có trải qua những cảm xúc giống nhau thì mỗi chúng ta vẫn thể hiện chúng theo những cách khác nhau.

Chị tôi là người phụ nữ xinh đẹp và quyết đoán. Chị ấy đã học được sự kiên cường khi đối mặt với những thử thách khắc nghiệt, chiến đấu trực diện với chúng và không bỏ cuộc. Chị ấy dạy tôi làm điều tương tự. Sự tự tin của chị đã truyền cảm hứng cho tôi.

Em trai tôi thông minh và khiêm tốn. Nó có khiếu thể hiện cảm xúc tốt hơn tôi. Hai chúng tôi có mối liên kết đặc biệt và mặc dù lớn hơn em trai tận mười tuổi, tôi vẫn không ngừng học hỏi nó. Nhiều khi tôi ước mình có thể giống như nó.

Bố vợ tôi là một trong những người ân cần, nồng nhiệt, chan chứa yêu thương và chăm chỉ nhất tôi từng gặp, và mẹ vợ tôi cũng vậy. Tôi luôn biết ơn họ đã cho tôi trở thành thành viên trong gia đình tuyệt vời của họ và tôi không thể chờ đến ngày gặp lại Mẹ.



THƯ VIỆN
HUBT

Anh chị vợ của tôi, Adam và Ella, còn hơn cả một gia đình, họ là những người bạn. Khi sống ở một đất nước với thứ ngôn ngữ, nền âm thực và văn hóa mới lạ, chính họ đã giúp tôi cảm thấy như đang ở nhà.

Nhiều thầy cô giáo đã vun đắp tình yêu con chữ nơi tôi nhưng không ai sánh bằng cô Jane Glasser. Cô là giáo viên môn phân tích văn học năm cuối của tôi. Cô luôn động viên tôi viết, không chỉ cho bản thân mình mà còn cho những người khác.

Năm 1998, tôi được mời đến làm việc tại Bethel - trụ sở chính của phái Nhân Chứng Jehovah ở New York. Tôi dành 13 năm cuộc đời ở đó, học được rất nhiều từ những người thầy xuất sắc như Marc và Jess Portillo, Kevin Wier, Mark Flores, Max Larson, John Larson, John Foster, Andres Reinoso, Alex Gonzales, Duane Svenson, Jon và Janet Sharpe, Alan và Joan Janzen, Ty và Rebecca Fulton, Diane Khanna, Tony Perez, Tony Griffin, Mark Mattson, Chuck Woody, Doug Chappel, Virgil Card, Thomas Jefferson và nhiều người khác. Họ dạy tôi biết rằng lãnh đạo không nằm ở cấp bậc mà là ở hành động. Họ cũng cho tôi thấy các quản lý giỏi nhất luôn lấy con người làm gốc.



Đây là bài học và trải nghiệm vô giá mà tôi sẽ không bao giờ đánh đổi với bất kỳ điều gì.

Cảm ơn Fausto và Vera Hidalgo, Roel và Sheryl Tuzon, mục sư Price, Sandra và Orvil Hinojos, Jesse và Liz Hoefle (và gia đình của họ), gia đình Venturina, gia đình Figueras, gia đình Flores, gia đình Lemsic, gia đình Carlos, gia đình Myszczenko, gia đình Asare, và gia đình Romano đã xem tôi như người thân trong nhà, và giúp tôi nhiều đến mức tôi khó lòng báo đáp. Mỗi người đều chiếm một vị trí đặc biệt trong lòng tôi.

Cảm ơn bà Lisle, Belen del Valle, gia đình Mann, Anita Beyer, và Kris Sistrunk đã giúp đỡ tôi có khởi đầu thuận lợi ở Đức cũng như chỉ tôi cách kinh doanh ở châu Âu.

Cảm ơn nhóm soạn thảo và biên tập LinkedIn - gồm Daniel Roth, Isabelle Roughol, Chip Cutter, John C. Abell, Amy Chen, Laura Lorenzetti Soper và Katie Carroll đã cho tôi một nền tảng để chia sẻ suy nghĩ và ý tưởng, mở ra cho tôi nhiều cơ hội không tưởng.

Cảm ơn Jeff Haden đã quan tâm và chỉ dạy tôi nhiều hơn cả, giúp tôi thành công với tư cách là tác



già - mà không vì lý do gì cả, ngoài việc anh ấy là một người tốt.

Cảm ơn Laura Lorber đã cho tôi cơ hội viết bài trên Inc.com, giúp tôi từ một tác giả vô danh trở thành cây viết già dặn hơn.

Cảm ơn Daniel Goleman, Carol Dweck, Howard Gardner, Brené Brown, Satya Nadella, Howard Schultz, cơ trưởng Chesley B. "Sully" Sullenberger III, Robert Cialdini, Sheryl Sandberg, Simon Sinek, Tiffany Watt Smith, Tom Peters, Richard Davidson, Travis Bradberry, Jean Graves, Sharon Begley, Daniel Ariely, Daniel Kahneman, Victor Cheng, Joseph LeDoux và Susan David đã chia sẻ những điều sâu sắc về cảm xúc, tâm trí, những bài học lý thuyết và thực hành để tạo nền tảng cho cuốn sách của tôi.

Cảm ơn Hendrie Weisinger (Tiến sĩ Hank), Adam Grant, Chris Voss, Andy Cunningham, Drew Brannon, Lorenzo Diaz-Mataix và Julia Kristina đã dành thời gian trò chuyện và tham gia phỏng vấn nhằm chia sẻ các kiến thức, triết lý và kinh nghiệm của mình. Cùng với Brian Brandt, Trent Selbrede, và Kristin Sherry đã giúp tôi điều chỉnh và trình bày rõ những ý tưởng của mình.



THƯ VIỆN
HUBT

299

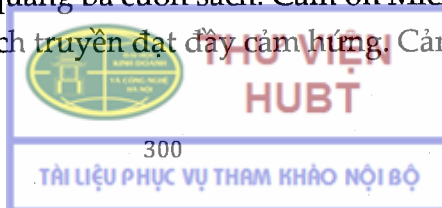
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cảm ơn Kevin Kruse và Sally Hogshead đã sẵn lòng chia sẻ lời viết vàng ngọc cho tôi.

Cảm ơn nhóm Page Two đã giúp tôi viết và xuất bản cuốn sách này. Cảm ơn Jesse Finkelstein đã trao món quà tuyệt vời – khi tư vấn về hướng đi của cuốn sách. Cảm ơn Gabi Narsted đã nỗ lực hết mình để nhóm luôn kịp tiến độ. Cảm ơn biên tập viên Amanda Lewis vì mọi thứ, cô ấy giúp tôi phát huy thế mạnh cũng như khắc phục đáng kể những thiếu sót của cuốn sách, qua đó giúp tôi quan sát thế giới này qua con mắt của độc giả - và vì cô đã luôn động viên tôi trong suốt quá trình viết. Cảm ơn May Antaki và Jenny Govier đã giúp tôi tinh chỉnh và diễn tả câu từ rõ và đúng hơn với suy nghĩ của mình.

Cảm ơn Peter Cocking, Taysia Louie và Aksara Mantra đã trình bày bìa sách và nội dung rất cuốn hút, bởi ta biết mọi người đều đánh giá một cuốn sách qua trang bìa... cũng như cách trình bày bên trong của nó.

Cảm ơn Ivette K. Caballero vì sự thông minh, kinh nghiệm và nỗ lực của cô trong việc điều hành nhóm quảng bá cuốn sách. Cảm ơn Michelle Alwine vì cách truyền đạt đầy cảm hứng. Cảm ơn



mọi người đã cùng nhau mang cuốn sách đến tay thật nhiều độc giả.

Đặc biệt cảm ơn LeRon Pinder, Ruth Flores, Francis Bonilla, Myron Loggins, Chris và Sugeiri Brown, Masai Collins, Joe và April Paglia, Craig Martin, Dan và Priscilla Pecsok, Skip và Geege Koehler, Ralph và Sasha Mejia, Ernie và Diana Reed, Chris Boyce, Sherman Butts, Kevin Clanton, David và Arnie Locquiao, Curtis và Marlene Walters, Quirin và Jemima Gumadlas, gia đình Marcelo, gia đình Peña, gia đình Porcema, gia đình Jose, Stefan và Cherry Sanidad, Phil và Ailen Santiago, Kevin và Mayleen Smith, Ronnel Tuazon, Chelsea và Joshua Pulcifer, Tim và Monica Purscell, James Flood, Pete và Rebecca Schmeichel, Jim và Christa Birner, Jogesh Khana, Eric và Loida Lundy, Derrel Jones, Giraud Jackson, Jeremy và Zuleka Murrie, Eddie Castillo, Lena Johnson, Franklin và Rita Saucedo, Michael và Rebecca Gietler, Phil và Michelle Geringer, Gerry và Amy Navarro, Tim và Pam Zalesky, Joe Lueken, Aquil Khan, Glenn Balmes, Connie và Jonathan Lei, Genelle Morrison, John athan và Maureen Dimalanta, Melvin Dimalanta, Erick và Erica Calunsag, Rodge Jansuy, Mitch và Bridgeta



THƯ VIỆN
HUBT

301

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

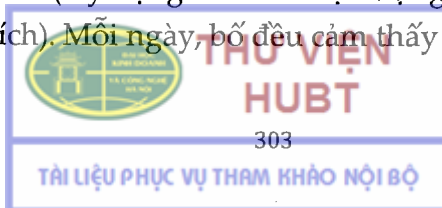
Lipayon, Eric Islas, Randy và Johanna Rosabal, Omar Morales, Noe Luna, Joe và Barbara Lynch, Patrick và Rachel Swann, Mark và Linda Sprankle, gia đình VADALA, Don và Andria Benjamin, gia đình Rivera, Spencer và Rachel Wetten, Micah và Ashlie Helie, gia đình Boie, Anne Brackett, Sia Stephanos, Sally Thornton, Mike và Jennifer Reis, Dawn và Todd Meyer, Zoe và Bill Conger, gia đình Wardlow, Gary và Linda Gorum, gia đình Robertson, gia đình Campau, gia đình Lello, Michael và Theresa O'Neill, Isabel và Ray Perez, gia đình Mattson, Jocelyn và Darius Whitten, Beverly Stephens, Lemar và Rabiha Garnett, gia đình Al-Shaffi, Matthias và Avelina Eichler, Ben và Monika Jenkins, Manuel và Hana Krause, Stefan Steiner, Jeremy Borkovic, Hannelore và Peter Mitrega, Harald và Sybille Beinczyk, Pieter và Karen Vousden, Rainald và Ruth Kahle, Niki và Nikita Karlstroem, Daniel và Dolores Hahn, Solano và Cyndi Williams, Virgil và Deidre Card, Dan và Katie Houghton, Alex và Tabitha Scholz, gia đình Quohilag, Fernand và Jill Oundjian, Olga và Adam Grzelczyk, Magda và Rafal Szjabel, Lidia Mikunda, Agnieszka Zachariasz, Nella và Olli Schueller, Ernst và Jessica Schneidereit, Russ



THƯ VIỆN
HUBT

và Arianne Miller, Tim Kouloumpas, Michael Reinmueller, Alex Reinmueller, Mark Noumair, Guy Pierce, Gerritt Lösch, Bobby và Galina Rivera, Kris và Doro Sistrunk, Falko và Dani Burkmann, Moritz và Vroni Strauss, Loren và Elsbeth Klawa, gia đình Zachariadis, gia đình Ohene-Korang, gia đình Ordonez, Bernd và Inge Wrobel, Silas và Melanie Burgfeld, gia đình Schwicker, gia đình Ouedraogo, gia đình Schoemer, Vasilis và Veronika Chantzaras , Sonja và Uwe Herrmann, Elsbeth và Lorén Klawa, gia đình Latimer, Daniel và Rachel Pilley, gia đình Rosenzweig, Nora Smith, Virginia và Anais Chan, Daniel Wirthmueller, Jack và Caroline Simpson, Albin Fritz, Bill và Jason Liber, Sebastian Elstner, gia đình Rurainski và nhiều người tôi xin lỗi khi không thể kể tên hết ở đây. Tôi đã học được rất nhiều điều từ mọi người.

Cảm ơn hai con Jonah và Lily đã khơi dậy nhiều cung bậc cảm xúc mà bố chưa từng biết đến. Bố thấy mình trong con - Jonah - nhiều đến mức bố không thể tin vào mắt hay tai mình nữa. Còn Lily thì luôn mang tới sự bất ngờ, mọi khả năng Trí tuệ xúc cảm của bố cũng không thể cưỡng lại vẻ đẹp của con. (Hy vọng con bé sẽ tận dụng nó một cách hữu ích). Mỗi ngày, bố đều cảm thấy hạnh diện vì



hai con. Bố cảm ơn Đức Jehovah vì đã ban cho bố trách nhiệm và đặc ân nuôi dạy hai con.

Và cuối cùng là vợ tôi Dominika. Anh đã biết em rất đặc biệt ngay khi hai đứa mình gặp nhau và em thì luôn gây ấn tượng cho anh kể từ lần đó. Mười năm về chung một nhà, và anh vẫn yêu em say đắm. Em giúp anh trở thành phiên bản tốt nhất của mình. Em là tất cả của anh. Anh sẽ lạc lối thật sự nếu không có em.

Nhưng vì có em, anh là người đàn ông hạnh phúc nhất trên Trái Đất.



CHÚ THÍCH

Chương 1: Từ lý thuyết đến thực hành

- 25 “Năm năm tôi làm việc không ngừng với Steve”: Andy Cunningham, phỏng vấn bởi tác giả, ngày 8 tháng 12 năm 2017.
- 27 “*Emotional Intelligence* lọt vào danh sách những cuốn sách bán chạy nhất”: “About Daniel Goleman”, trên website Daniel Goleman, truy cập vào ngày 7 tháng 1 năm 2018, www.danielgoleman.info/biography.
- 27 “Howard Gardner đã đưa ra lý thuyết rằng”: Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, tái bản lần ba. (New York: Basic Books, 2011).
- 28 “Mayer và Salovey mô tả”: Peter Salovey và John D. Mayer, “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality* 9, no. 3 (1990): 185-211, http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub153_SaloveyMayerIcP1990_OCR.pdf.

35 Chú thích: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, và Annie McKee, *Primal Leadership: Unleashing the Power of*



Emotional Intelligence (Boston: Harvard Business Review Press, 2013).

- 36 Chú thích: Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).
- 39 “Khi Walter Isaacson - người viết tiểu sử”: Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2011).

Chương 2: Trong tầm kiểm soát

- 44 “Khi đàn chim đâm vào máy bay”: Chesley B. “Sully” Sullenberger III và Jeffrey Zaslow, *Sully: My Search for What Really Matters* (New York: William Morrow, 2016).
- 47 “Tôi nghĩ rằng theo nhiều cách”: Chesley Sullenberger, phỏng vấn bởi Katie Couric trên chương trình *60 Minutes*, CBS, ngày 8 tháng 2 năm 2009.
- 62 “Chúng ta thường sợ phải đối mặt với những nhiệm vụ lớn”: Andrea Bonoir, “The Surefire First Step to Stop Procrastinating”, *Psychology Today*, ngày 1 tháng 5 năm 2014, www.psychologytoday.com/blog/friendship-20/201405/the-surefire-first-step-stop-procrastinating.
- 66 “Nghiên cứu chỉ ra rằng thiếu ngủ có thể cản trở”: Louise Beattie, Simon D. Kyle, Colin A. Espie, và Stephany M. Biello, “Social Interactions, Emotion and Sleep: A Systematic Review and Research Agenda”, *Sleep Medicine Reviews* 24 (2015): 83-100.
- 66 “Tâm trạng ‘tiêu cực’ sẽ khiến bạn suy nghĩ”: Susan David, *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life* (New York: Penguin, 2016).

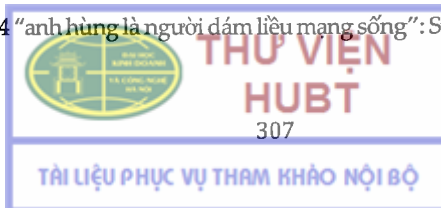


THƯ VIỆN
HUBT

306

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

- 68 “chia sẻ cho bạn cách thực hiện”: Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017).
- 68 “những học sinh đạt điểm cao bài kiểm tra môn Toán”: Jeremy P. Jamieson, Wendy Berry Mendes, Erin Blackstock và Toni Schmader, “Turning the Knots in Your Stomach into Bows: Reappraising Arousal Improves Performance on the GRE”, *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 1 (2010): 208-212.
- 68 “Nhóm ‘hào hứng’ hát tốt hơn”: Alison Wood Brooks, “Get Excited: Reappraising Pre-performance Anxiety as Excitement”, *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 3 (2013): 1144-1158.
- 72 “Những nghiên cứu gần đây đã chỉ ra đọc tiểu thuyết”: David Kidd và Emanuele Castano, “Different Stories: How Levels of Familiarity with Literary and Genre Fiction Relate to Mentalizing”, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 11, no. 4 (2017): 474-486; P. Matthijs Bal và Martijn Veltkamp, “How Does Fiction Reading Influence Empathy? An Experimental Investigation on the Role of Emotional Transportation”, *PLOS One* 8, no. 1 (2013): e55341.
- 73 “Trong một bài tổng hợp gồm 36 nghiên cứu”: Beattie, “Social Interactions, Emotion and Sleep.”
- 73 “Theo nhiều nghiên cứu, việc viết về các sự kiện”: Karen A. Baikie và Kay Wilhelm, “Emotional and Physical Health Benefits of Expressive Writing”, *Advances in Psychiatric Treatment* 11, no. 5 (2005): 338-346.
- 74 “Một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng đi du lịch nhiều”: Julia Zimmermann và Franz J. Neyer, “Do We Become a Different Person When Hitting the Road? Personality Development of Sojourners”, *Journal of Personality and Social Psychology* 105, no. 3 (2013): 515.
- 74 “anh hùng là người dám liều mạng sống”: Sullenberger, Sully.



Chương 3: Thiết lập thói quen

- 82 “Trong nhiều thập kỷ, các nhà thần kinh học đều cho rằng”: Richard J. Davidson, *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them* (New York: Penguin, 2012).
- 83 “Triết lý này đi đôi với những khám phá của giáo sư tâm lý Carol Dweck”: Dweck, *Mindset*.
- 84 “Phản ứng này liên quan tới hạch hạnh nhân”: Joseph E. LeDoux, “Amygdala”, *Scholarpedia* 3, no. 4 (2008): 2698.
- 93 “Theo các nhà khoa học, thói quen xuất hiện”: Charles Duhigg, *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business* (New York: Random House, 2012).
- 95 “Các nghiên cứu về não cho thấy rằng trong suốt cuộc đời”: Brent J. Atkinson, “Supplementing Couples Therapy with Methods for Reconditioning Emotional Habits”, *Family Therapy Magazine* 10, no. 3 (2011): 28-32, www.thecouplesclinic.com/pdf/Supplementing_Couples_Therapy.pdf.

Chương 4: Viên kim cương thô

- 104 “Đây là lý do nhà phê bình ẩm thực hàng đầu của *New York Times*, Pete Wells”, “At Thomas Keller’s Per Se, Slips and Stumbles”, *New York Times*, ngày 12 tháng 1 năm 2016.
- 105 “Chúng tôi tự hào”: Thomas Keller, “To Our Guests”, đăng trên Thomas Keller Restaurant Group (website), truy cập ngày 8 tháng 12 năm 2017, www.thomaskeller.com/messagetourguests.
- 105 “chúng tôi đã tự mãn”: Gabe Ulla, “Can Thomas Keller Turn Around Per Se?”, *Town & Country*, tháng 10 năm 2016.



- 109 “Tại Amazon, nhân viên được khuyến khích”: Jodi Kantor và David Streitfeld, “Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace”, *New York Times*, ngày 16 tháng 8 năm 2015.
- 109 “gây ra cuộc tranh luận công khai”: Dean Baquet, “Dean Baquet Responds to Jay Carney’s Medium Post”, *Medium*, ngày 19 tháng 1 năm 2015, <https://medium.com/@NyTimesComm/dean-baquetresponds-to-jay-carney-s-medium-post-6af794c7a7c6>.
- 110 “Bezos thậm chí còn yêu cầu mọi người”: John Cook, “Full Memo: Jeff Bezos Responds to Brutal NyT Story, Says It Doesn’t Represent the Amazon He Leads”, *GeekWire*, ngày 16 tháng 8 năm 2015, www.geekwire.com/2015/full-memo-jeff-bezos-responds-to-cutting-nyt-expose-says-tolerance-for-lack-of-empathy-needs-to-be-zero.
- 111 “Trong tuyên bố chính thức”: Taylor Soper, “Amazon to ‘Radically’ Simplify Employee Reviews, Changing Controversial Program amid Huge Growth”, *GeekWire*, ngày 14 tháng 11 năm 2016, www.geekwire.com/2016/amazon-radically-simplify-employee-reviews-changing-controversial-program-amid-huge-growth.
- 119 “Hình thức thao túng phổ biến nhất”: Mike Myatt, *Hacking Leadership: The 11 Gaps Every Business Needs to Close and the Secrets to Closing Them Quickly* (Hoboken, NJ: Wiley, 2013).
- 118 Chú thích: Agence France-Presse, “Parents Who Praise Children Too Much May Encourage Narcissism, Says Study”, *Guardian*, ngày 10 tháng 3 năm 2015, www.theguardian.com/world/2015/mar/10/parents-who-praise-children-too-much-may-encourage-narcissism-says-study.
- 123 “Người luôn đề nghị được tư vấn”: Sheila Heen và Douglas Stone, “Find the Coaching in Criticism”,



Harvard Business Review, số tháng 1 + 2 năm 2014, <https://hbr.org/2014/01/find-the-coaching-in-criticism>.

- 124 Chú thích: Carolyn O'Hara, "How to Get the Feedback You Need", *Harvard Business Review*, ngày 15 tháng 5 năm 2015, <https://hbr.org/2015/05/how-to-get-the-feedback-you-need>.
- 126 "Tôi rất muốn nghe lời phê bình": Peter Holley, "He Was Minutes from Retirement", *Washington Post*, ngày 12 tháng 12 năm 2016, www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/12/12/he-was-minutes-from-retirement-but-firsthe-blasted-his-bosses-in-a-company-wide-email.

Chương 5: Sự thật về đồng cảm

- 135 "Từ 'empathy' (đồng cảm) trong tiếng Anh": Susan Lanzoni, "A Short History of Empathy", *Atlantic*, ngày 15 tháng 10 năm 2015, www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/a-short-history-of-empathy/409912.
- 136 "Nhà tâm lý học Daniel Goleman và Paul Ekman đã phân khái niệm": "Three Kinds of Empathy", Daniel Goleman (website), ngày 12 tháng 6 năm 2007, www.danielgoleman.info/three-kinds-of-empathy-cognitive-emotional-compassionate.
- 142 "những người tham gia sẽ phải dự đoán mức độ tê buốt": Adam Grant, *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success* (New York: Penguin Books, 2014).
- 144 "Khi giải quyết hành vi sai trái": Shankar Vedantam, "Hot and Cold Emotions Make Us Poor Judges", *Washington Post*, ngày 6 tháng 8 năm 2007.

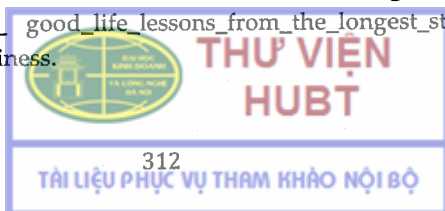
- 155 “tranh luận rằng đồng cảm có khuynh hướng”: Paul Bloom, *Against Empathy: The Case for Rational Compassion* (New York: Ecco, 2016).
- 158 “quá chú ý đến nhu cầu của bệnh nhân”: Barbara Lombardo và Caryl Eyre. 2011, “Compassion Fatigue: A Nurse’s Primer”, *Online Journal of Issues in Nursing* 16, no. 1 (2011): 3; Maryann Abendroth và Jeanne Flannery, “Predicting the Risk of Compassion Fatigue”, *Journal of Hospice and Palliative Nursing* 8, no. 6 (2006): 346-356.
- 158 “Tất nhiên, bạn không cần là y tá”: Robin Stern và Diane Divecha, “The Empathy Trap”, *Psychology Today*, ngày 4 tháng 5 năm 2015, www.psychologytoday.com/articles/201505/the-empathy-trap.
- 159 “việc sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội”: Keith Hampton, Lee Rainie, Weixu Lu, Inyoung Shin, và Kristen Purcell, “Social Media and the Cost of Caring,” Pew Research Center (website), ngày 15 tháng 1 năm 2015, www.pewinternet.org/2015/01/15/social-media-and-stress.
- 164 “Tôi nghĩ khi thảm kịch xảy ra”: Sheryl Sandberg, “Today is the end of sheloshim for my beloved husband”, Facebook, ngày 3 tháng 6 năm 2015, www.facebook.com/sheryl/posts/10155617891025177.
- 165 “tôi thấy biết ơn vì được làm việc mỗi ngày”: Sheryl Sandberg, “There have been many times when I’ve been grateful to work at companies that supported families,” Facebook, ngày 7 tháng 2 năm 2017, www.facebook.com/sheryl/posts/10158115250050177.
- 168 “Ông Pierce đã làm việc”: “Guy H. Pierce, Member of the Governing Body of Jehovah’s Witnesses, Dies,” Jehovah’s Witnesses (website), ngày 20 tháng 3 năm 2014, www.jw.org/en/news/releases/by-region/world/guy-pierce-governing-body-member-dies.

Chương 6: Sức mạnh của tầm ảnh hưởng

- 172 “Voss nhớ lại một ngày năm 1998”: Chris Voss và Tahl Raz, *Never Split the Difference: Negotiating as If Your Life Depended on It* (New York: HarperBusiness, 2016).
- 173 “Không phải là tôi cố gắng khơi gợi cảm xúc”: Chris Voss, phỏng vấn bởi tác giả, ngày 9 tháng 2 năm 2018.
- 178 “Dale Carnegie kể lại câu chuyện ông gặp một nhà thực vật học”: Dale Carnegie, *How to Win Friends & Influence People* (New York: Simon and Schuster, 1981).
- 186 “Những người giỏi thuyết phục”: Jay Conger, *The Necessary Art of Persuasion* (Boston: Harvard Business Review Press, 2008).
- 196 “nhà văn Lyz Lenz, bạn của tôi”: Lyz Lenz, “Dear Daughter, I Want You to Fail”, *Huffington Post*, ngày 24 tháng 2 năm 2013, www.huffingtonpost.com/lyz-lenz/snow-plow-parents_b_2735929.html.
- 198 “Cô biểu diễn trước hàng nghìn người”: Ramona G. Almirez, “Celine Dion Reacts Calmly to Fan Storming Stage”, *Storyful Rights Management*, ngày 8 tháng 1 năm 2018, <https://youtu.be/GoO2LpfcvVI>.

Chương 7: Xây dựng cầu nối

- 207 Chú thích: website Harvard Study of Adult Development, truy cập ngày 13 tháng 1 năm 2018, www.adultdevelopmentstudy.org; Robert J. Waldinger, “What Makes a Good Life? Lessons from the Longest Study on Happiness”, TED Talks, ngày 1 tháng 12 năm 2015, www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness.



- 207 “Đội nghiên cứu phân tích”: Julia Rozovsky, “The Five Keys to a Successful Google Team”, re:Work (blog), ngày 17 tháng 11 năm 2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>.
- 210 “những người quản lý giỏi nhất”: Jim Harter và Amy Adkins, “Employees Want a Lot More from Their Managers”, Gallup Business Journal (website), ngày 8 tháng 4 năm 2015, <http://news.gallup.com/businessjournal/182321/employees-lot-managers.aspx>.
- 212 “lời khuyên sự nghiệp tệ hại nhất”: Angela Ahrendts, phỏng vấn bởi Rebecca Jarvis, trên chương trình *No Limits with Rebecca Jarvis*, aBC Radio, ngày 9 tháng 1 năm 2018.
- 220 “những người hay hứa hẹn”: Thomas Baumgartner, Urs Fischbacher, Anja Feierabend, Kai Lutz, và Ernst Fehr, “The Neural Circuitry of a Broken Promise”, *Neuron* 64, no. 5 (2009): 756-770.
- 226 “nhấn mạnh giá trị của lời khen”: Dan Ariely, *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations* (New York: Simon & Schuster/TED, 2016).
- 228 “Chúng ta thường lo lắng về phản ứng của người khác”: Erika Andersen, “Why We Hate Giving Feedback - and How to Make It Easier”, *Forbes*, ngày 12 tháng 1 năm 2012, www.forbes.com/sites/erikaandersen/2012/06/20/why-we-hate-giving-feedback-and-how-to-make-it-easier.
- 235 “Cổ phiếu của công ty đang giảm mạnh”: Rodger Dean Duncan, “How Campbell’s Soup’s Former CEO Turned the Company Around”, *Fast Company*, ngày 18 tháng 9 năm 2014, www.fastcompany.com/3035830/how-campbells-soups-former-ceo-turned-the-company-around.



Chương 8: Góc khuất cảm xúc

- 243 "Các phát ngôn của Hitler càng được đám đông chú ý": Nick Enoch, "Mein Camp: Unseen Pictures of Hitler... in a Very Tight Pair of Lederhosen", *Daily Mail*, ngày 3 tháng 7 năm 2014, www.dailymail.co.uk/news/article-2098223/Pictures-Hitler-rehearsing-hate-filledspeeches.html.
- 243 "rất nhiều biện pháp ban đầu của Hitler": Alex Gendler và Anthony Hazard, "How Did Hitler Rise to Power?" TED-Ed, ngày 18 tháng 7 năm 2016, <https://youtu.be/jFICRFKtAc4>.
- 245 "Họ mô tả Iago": Ursa K.J. Naglera, Katharina J. Reiter, Marco R. Furtner và John F. Rauthmann, "Is There a 'Dark Intelligence'? Emotional Intelligence Is Used by Dark Personalities to Emotionally Manipulate Others", *Personality and Individual Differences* 65 (2014): 47-52.
- 247 "Khi họ là bạn bè của chúng ta": Tom Chivers, "How to Spot a Psychopath", *Telegraph*, ngày 29 tháng 8 năm 2017, www.telegraph.co.uk/books/non-fiction/spot-psychopath.
- 248 "Lãnh trách nhiệm, đưa ra quyết định": Robert Hare và Paul Babiak, *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work* (New York: HarperBusiness, 2007).
- 249 "Nhóm các nhà khoa học Đức": Mitja D. Back, Stefan C. Schmukle và Boris Egloff, "Why Are Narcissists So Charming at First Sight? Decoding the Narcissism-Popularity Link at Zero Acquaintance", *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 1 (2010): 132-145.
- 249 "Nghiên cứu năm 2011 chỉ ra": Stéphane Côté, Katherine A. DeCelles, Julie M. McCarthy, Gerben A. Van Kleef và Ivona Hideg, "The Jekyll and Hyde of Emotional Intelligence: Emotion-Regulation Knowledge Facilitates



THƯ VIỆN
HUBT

- Both Prosocial and Interpersonally Deviant Behavior”, *Psychological Science* 22, no. 8 (2011): 1073-1080.
- 249 “Nghiên cứu năm 2013 cho biết”: Sara Konrath, Olivier Corneille, Brad J. Bushman và Olivier Luminet, “The Relationship between Narcissistic Exploitativeness, Dispositional Empathy, and Emotion Recognition Abilities”, *Journal of Nonverbal Behavior* 38, no. 1 (2014): 129-143.
- 251 “Nguyên nhân sâu xa của kinh doanh thất bại”: *Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company Oversight Committee, Sales Practices Investigation Report*, ngày 10 tháng 4 năm 2017.
- 251 “Áp lực doanh số từ bộ phận quản lý”: Matt Egan, “Workers Tell Wells Fargo Horror Stories”, CNN Money, ngày 9 tháng 9 năm 2016, <http://money.cnn.com/2016/09/09/investing/wells-fargo-phony-accounts-culture/index.html>.
- 253 “bạn cảm thấy bẽ tắc”: Chris Arnold, “Former Wells Fargo Employees Describe Toxic Sales Culture, Even at hQ”, *Npr*, ngày 4 tháng 10 năm 2016, www.npr.org/2016/10/04/496508361/former-wells-fargo-employees-describe-toxic-sales-culture-even-at-hq.
- 253 “Dù rất khó để ước tính khoản bồi thường”: Jen Wieczner, “How Wells Fargo’s Carrie Tolstedt Went from Fortune Most Powerful Woman to Villain”, *Fortune*, ngày 10 tháng 4 năm 2017, <http://fortune.com/2017/04/10/wells-fargo-carrie-tolstedt-clawback-net-worthfortune-mpw>.
- 254 “Giáo sư Stanford, Joanne Martin cùng nhóm nghiên cứu”: Joanne Martin, Kathleen Knopoff và Christine Beckman, “An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop”, *Administrative Science Quarterly* 43, no. 2 (1998): 429-469.



- 255 “khi Facebook công khai chi tiết cuộc thử nghiệm”: Robinson Meyer, “Everything We Know about Facebook’s Secret Mood Manipulation Experiment”, *Atlantic*, ngày 28 tháng 6 năm 2014, www.theatlantic.com/technology/archive/2014/06/everything-we-know-about-facebooks-secret-mood-manipulation-experiment/373648/#IRB.
- 258 “Nếu có người cố xâm nhập vào tâm trí bạn”: Drew Brannon, phỏng vấn bởi tác giả, ngày 21 tháng 1 năm 2018.
- 262 “hãy cảnh giác với những tổ chức”: “The Breaking News Consumer’s Handbook”, Media Blog, wNYC, ngày 20 tháng 9 năm 2013, www.wnyc.org/story/breaking-news-consumers-handbook-pdf.
- 264 “Nếu một tổ chức thông tin tuyên bố”: “The Breaking News Consumer’s Handbook”, Media Blog.
- 263 Chú thích: Olivia Solon, “The Future of Fake News: Don’t Believe Everything You Read, See or Hear”, *Guardian*, ngày 26 tháng 7 năm 2017, www.theguardian.com/technology/2017/jul/26/fake-news-obama-video-trump-face2face-doctored-content.
- 266 “vấn đề ở chỗ một số người áp dụng”: Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion, rev. ed.* (New York: Harper Collins, 2009).
- 270 “cách duy nhất để thật sự giải quyết được hành vi công kích thụ động”: Signe Whitson, “6 Tips for Confronting Passive-Aggressive People”, *Psychology Today*, ngày 11 tháng 1 năm 2016, www.psychologytoday.com/blog/passive-aggressive-diaries/201601/6-tips-confronting-passive-aggressive-people.
- 271 “Quả bom tình cảm là hình thức cố ý gây ảnh hưởng”: Dale Archer, “Why Love-Bombing a Relationship Is So Devious”, *Psychology Today*, March 6, 2017, www.psychologytoday.com/blog/love-bombing/201703/why-love-bombing-a-relationship-is-so-devious.

psychologytoday.com/blog/reading-between-the-headlines/201703/why-love-bombing-in-relationship-is-so-devious.

- 274 “Nhiều phụ nữ tuyên bố rằng Weinstein”: Jodi Kantor và Megan Twohey, “Harvey Weinstein Paid Off Sexual Harassment Accusers for Decades”, *New York Times*, ngày 5 tháng 10 năm 2017, www.nytimes.com/2017/10/05/us/harvey-weinstein-harassment-allegations.html.
- 274 “hàng triệu người sử dụng hashtag #MeToo”: Cristela Guerra, “Where Did ‘Me Too’ Come From? Activist Tarana Burke, Long before Hashtags”, *Boston Globe*, ngày 17 tháng 10 năm 2017, www.bostonglobe.com/lifestyle/2017/10/17/alyssa-milano-credits-activist-tarana-burke-with-founding-metoo-movement-years-ago/o2Jv29v6ljObkKpTpB9Kgp/story.html.
- 275 “Còn rất nhiều việc quan trọng cần thực hiện”: Sophie Gilbert, “The Movement of #MeToo”, *Atlantic*, ngày 16 tháng 10 năm 2017, www.theatlantic.com/entertainment/archive/2017/10/the-movement-of-metoo/542979.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Abendroth, Maryann, và Jeanne Flannery. "Predicting the Risk of Compassion Fatigue." *Journal of Hospice and Palliative Nursing* 8, no. 6 (2006): 346-356.

Agence France-Presse. "Parents Who Praise Children Too Much May Encourage Narcissism, Says Study." *Guardian*, ngày 10 tháng 3 năm 2015. www.theguardian.com/world/2015/mar/10/parents-who-praise-children-too-much-may-encourage-narcissism-says-study.

Ahrendts, Angela. "The Self-Proclaimed 'Non-Techie' Leading Apple Retail Strategy." Phỏng vấn bởi Rebecca Jarvis. *No Limits with Rebecca Jarvis*. aBC Radio, ngày 9 tháng 1 năm 2018.

Almirez, Ramona G. "Celine Dion Reacts Calmly to Fan Storming Stage." Storyful Rights Management, ngày 8 tháng 1 năm 2018. [https:// www.youtube.com/GoO2Lpfcvvi](https://www.youtube.com/GoO2Lpfcvvi).



American Academy of Achievement. "Thomas Keller." Truy cập ngày 7 tháng 1 năm 2017. www.achievement.org/achiever/thomas-keller-2.

Andersen, Erika. "Why We Hate Giving Feedback - and How to Make It Easier." *Forbes*, ngày 12 tháng 1 năm 2012. www.forbes.com/sites/erikaandersen/2012/06/20/why-we-hate-giving-feedback-and-how-to-make-it-easier.

Archer, Dale. "Why Love-Bombing in a Relationship Is So Devious." *Psychology Today*, ngày 6 tháng 3 năm 2017. www.psychologytoday.com/blog/reading-between-the-headlines/201703/why-love-bombing-in-relationship-is-so-devious.

Ariely, Dan. *Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. New York: Simon & Schuster/TED, 2016.

Arnold, Chris. "Former Wells Fargo Employees Describe Toxic Sales Culture, Even at hq." *Npr*, ngày 4 tháng 10 năm 2016. www.npr.org/2016/10/04/496508361/former-wells-fargo-employeesdescribe-toxic-sales-culture-even-at-hq.

Atkinson, Brent J. "Supplementing Couples Therapy with Methods for Reconditioning Emotional Habits." *Family Therapy Magazine* 10, no. 3 (2011): 28-32. www.thecouplesclinic.com/pdf/Supplementing_Couples_Therapy.pdf.

Back, Mitja D., Stefan C. Schmukle và Boris Egloff. "Why Are Narcissists So Charming at First Sight? Decoding



the Narcissism–Popularity Link at Zero Acquaintance.” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 1 (2010): 132-145.

Baikie, Karen A. Và Kay Wilhelm. “Emotional and Physical Health Benefits of Expressive Writing.” *Advances in Psychiatric Treatment* 11, no. 5 (2005): 338-346.

Bal, P. Matthijs và Martijn Veltkamp. “How Does Fiction Reading Influence Empathy? An Experimental Investigation on the Role of Emotional Transportation.” *PLOS One* 8, no. 1 (2013): e55341.

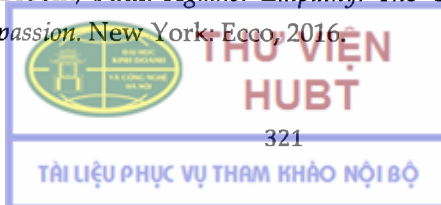
Baquet, Dean. “Dean Baquet Responds to Jay Carney’s Medium Post.” *Medium*, ngày 19 tháng 10 năm 2015. <https://medium.com/@NyTimesComm/dean-baquet-responds-to-jay-carney-s-medium-post-6af794c7a7c6>.

Barrett, Lisa Feldman. *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017.

Baumgartner, Thomas, Urs Fischbacher, Anja Feierabend, Kai Lutz và Ernst Fehr. “The Neural Circuitry of a Broken Promise.” *Neuron* 64, no. 5 (2009): 756-770.

Beattie, Louise, Simon D. Kyle, Colin A. Espie và Stephany M. Biello. “Social Interactions, Emotion and Sleep: A Systematic Review and Research Agenda.” *Sleep Medicine Reviews* 24 (2015): 83-100.

Bloom, Paul. *Against Empathy: The Case for Rational Compassion*. New York: Ecco, 2016.



EQ - TRÍ THÔNG MINH XÚC CẢM TRONG CÔNG VIỆC

Bonoir, Andrea. "The Surefire First Step to Stop Procrastinating." *Psychology Today*, ngày 1 tháng 5 năm 2014. www.psychologytoday.com/blog/friendship-20/201405/the-surefire-first-step-stop-procrastinating.

Brooks, Alison Wood. "Get Excited: Reappraising Pre-performance Anxiety as Excitement." *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 3 (2013): 1144-1158.

Brooks, David. "The Golden Age of Bailing." *New York Times*, ngày 7 tháng 7 năm 2017. www.nytimes.com/2017/07/07/opinion/the-golden-age-of-bailing.html.

Bryant, Adam. "Corey E. Thomas of Rapid7 on Why Companies Succeed or Fail." *New York Times*, ngày 18 tháng 8 năm 2017. www.nytimes.com/2017/08/18/business/corner-office-corey-thomas-rapid7.html.

Carnegie, Dale. *How to Win Friends & Influence People*. New York: Simon and Schuster, 1981.

Carney, Jay. "What the New York Times Didn't Tell You." *Medium*, ngày 19 tháng 10 năm 2015. <https://medium.com/@jaycarney/what-the-new-york-times-didnt-tell-you-a1128aa78931>.

Chivers, Tom. "How to Spot a Psychopath." *Telegraph*, ngày 29 tháng 8 năm 2017. www.telegraph.co.uk/books/non-fiction/spot-psychopath.

Cialdini, Robert. *Influence: The Psychology of Persuasion*. Rev. ed. New York: Harper Collins, 2009.



THƯ VIỆN
HUBT

Conger, Jay. *The Necessary Art of Persuasion*. Boston: Harvard Business Review Press, 2008.

Cook, John. "Full Memo: Jeff Bezos Responds to Brutal NYT Story, Says It Doesn't Represent the Amazon He Leads." *GeekWire*, ngày 16 tháng 8 năm 2015. www.geekwire.com/2015/full-memo-jeff-bezos-responds-to-cutting-nyt-expose-says-tolerance-for-lack-of-empathy-needs-to-be-zero.

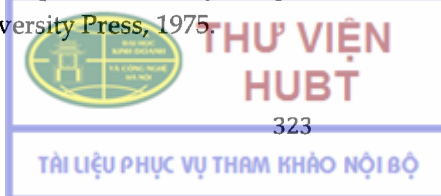
Côté, Stéphane, Katherine A. DeCelles, Julie M. McCarthy, Gerben A. Van Kleef và Ivona Hideg. "The Jekyll and Hyde of Emotional Intelligence: Emotion-Regulation Knowledge Facilitates Both Prosocial and Interpersonally Deviant Behavior." *Psychological Science* 22, no. 8 (2011): 1073-1080.

D'Alessandro, Carianne. "Dropbox's CEO Was Late to a Companywide Meeting on Punctuality. What Followed Wasn't Pretty." *Inc.com*, ngày 6 tháng 7 năm 2017. www.inc.com/video/drew-houston/how-dropboxs-ceo-learned-an-embarrassing-lesson-on-leadership.html.

David, Susan. *Emotional Agility: Get Unstuck, Embrace Change, and Thrive in Work and Life*. New York: Penguin, 2016.

Davidson, Richard J. *The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live — and How You Can Change Them*. New York: Penguin, 2012.

Donne, John. *Devotions upon Emergent Occasions*. Biên tập bởi Anthony Raspa. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1975.



Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012.

Duncan, Rodger Dean. "How Campbell's Soup's Former CEO Turned the Company Around." *Fast Company*, ngày 18 tháng 9 năm 2014. www.fastcompany.com/3035830/how-campbells-soups-former-ceo-turned-the-company-around.

Durant, Will. *The Story of Philosophy: The Lives and Opinions of the World's Greatest Philosophers*. New York: Simon & Schuster, 1953.

Dweck, Carol S. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2006.

Egan, Danielle. "Into the Mind of a Psychopath." *Discover*, June 2016.

Egan, Matt. "Workers Tell Wells Fargo Horror Stories." *CNN Money*, ngày 9 tháng 9 năm 2016. <http://money.cnn.com/2016/09/09/investing/wells-fargo-phony-accounts-culture/index.html>.

Enoch, Nick. "Mein Camp: Unseen Pictures of Hitler... in a Very Tight Pair of Lederhosen." *Daily Mail*, ngày 3 tháng 7 năm 2014. www.dailymail.co.uk/news/article-2098223/Pictures-Hitler-rehearsing-hate-filled-speeches.html.

Friedman, Milton. *Capitalism and Freedom. Fortieth anniversary ed.* Chicago: University of Chicago Press, 2002.

Gardner, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. 3rd ed.* New York: Basic Books, 2011.



Gendler, Alex và Anthony Hazard. "How Did Hitler Rise to Power?" TED-Ed, ngày 18 tháng 7 năm 2016. <https://youtu.be/jFICRFKtAc4>.

Gilbert, Elizabeth. *Eat, Pray, Love: One Woman's Search for Everything across Italy, India and Indonesia*. New York: Penguin, 2007.

Gilbert, Sophie. "The Movement of #MeToo." *Atlantic*, ngày 16 tháng 10 năm 2017. www.theatlantic.com/entertainment/archive/2017/10/the-movement-of-metoo/542979.

Goleman, Daniel. "About Daniel Goleman." Daniel Goleman (website). Truy cập ngày 7 tháng 1 năm 2018. www.danielgoleman.info/biography. "Three Kinds of Empathy." Daniel Goleman (website), ngày 12 tháng 6 năm 2007. www.danielgoleman.info/three-kinds-of-empathy-cognitive-emotional-compassionate.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis và Annie McKee. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Grant, Adam. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Penguin Books, 2014.

Guerra, Cristela. "Where Did 'Me Too' Come From? Activist Tarana Burke, Long before Hashtags." *Boston Globe*, ngày 17 tháng 10 năm 2017. www.bostonglobe.com/lifestyle/2017/10/17/alyssa-milano-credits-activist-tarana-burke-with-founding-metoo-movement-years-ago/o2Jv29v6lJObkKpTpB9Kgp/story.html.



THƯ VIỆN
HUBT

325

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

EQ - TRÍ THÔNG MINH XÚC CẢM TRONG CÔNG VIỆC

Hampton, Keith, Lee Rainie, Weixu Lu, Inyoung Shin và Kristen Purcell. "Social Media and the Cost of Caring." Pew Research Center (website), ngày 15 tháng 1 năm, 2015. www.pewinternet.org/2015/01/15/social-media-and-stress.

Hare, Robert và Paul Babiak. *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. New York: HarperBusiness, 2007.

Harter, Jim và Amy Adkins. "Employees Want a Lot More from Their Managers." Gallup Business Journal (website), ngày 8 tháng 4 năm 2015. <http://news.gallup.com/businessjournal/182321/employees-lot-managers.aspx>.

Harvard Medical School. Harvard Study of Adult Development (website). Truy cập ngày 13 tháng 1 năm 2018. www.adultdevelopmentstudy.org.

Heen, Sheila và Douglas Stone. "Find the Coaching in Criticism." *Harvard Business Review*, số tháng 1 + 2 năm 2014. <https://hbr.org/2014/01/find-the-coaching-in-criticism>.

Holley, Peter. "He Was Minutes from Retirement. But First, He Blasted His Bosses in a Company-Wide Email." *Washington Post*, ngày 12 tháng 12 năm 2016. www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2016/12/12/he-was-minutes-from-retirement-but-first-he-blasted-his-bosses-in-a-company-wide-email.

Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company Oversight Committee. *Sales Practices Investigation Report*. *Independent Directors of the Board of Wells Fargo & Company*, ngày 10 tháng 4 năm 2017.



THƯ VIỆN
HUBT

Isaacson, Walter. *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster, 2011.

Jamieson, Jeremy P., Wendy Berry Mendes, Erin Blackstock và Toni Schmader. "Turning the Knots in Your Stomach into Bows: Reappraising Arousal Improves Performance on the gRE." *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 1 (2010): 208-212.

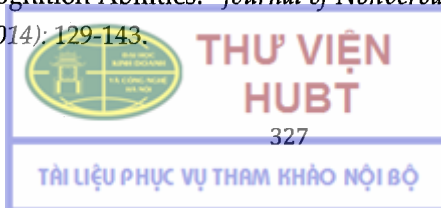
Kantor, Jodi và David Streitfeld. "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace." *New York Times*, ngày 16 tháng 8 năm 2015.

Kantor, Jodi và Megan Twohey. "Harvey Weinstein Paid Off Sexual Harassment Accusers for Decades." *New York Times*, ngày 5 tháng 10 năm 2017. www.nytimes.com/2017/10/05/us/harvey-weinstein-harassment-allegations.html.

Keller, Thomas. "To Our Guests." Thomas Keller Restaurant Group (website). Truy cập ngày 8 tháng 12 năm 2017. www.thomaskeller.com/messagetourguests.

Kidd, David và Emanuele Castano. "Different Stories: How Levels of Familiarity with Literary and Genre Fiction Relate to Mentalizing." *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 11, no. 4 (2017): 474-486.

Konrath, Sara, Olivier Corneille, Brad J. Bushman và Olivier Luminet. "The Relationship between Narcissistic Exploitativeness, Dispositional Empathy, and Emotion Recognition Abilities." *Journal of Nonverbal Behavior* 38, no. 1 (2014): 129-143.



Laborde, S., F. Dosseville và M.S. Allen. "Emotional Intelligence in Sport and Exercise: A Systematic Review." *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports* 26, no. 8 (2016): 862-874.

Lanzoni, Susan. "A Short History of Empathy." *Atlantic*, ngày 15 tháng 10 năm 2015. www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/a-short-history-of-empathy/409912.

LeDoux, Joseph E. "Amygdala." *Scholarpedia* 3, no. 4 (2008): 2698. www.scholarpedia.org/article/Amygdala.

Lenz, Lyz. "Dear Daughter, I Want You to Fail." *Huffington Post*, ngày 24 tháng 2 năm 2013. www.huffingtonpost.com/lyz-lenz/snowplow-parents_b_2735929.html.

Lombardo, Barbara và Caryl Eyre. "Compassion Fatigue: A Nurse's Primer." *Online Journal of Issues in Nursing* 16, no. 1 (2011): 3.

Martin, Joanne, Kathleen Knopoff và Christine Beckman. "An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop." *Administrative Science Quarterly* 43, no. 2 (1998): 429-469.

Meyer, Robinson. "Everything We Know about Facebook's Secret Mood Manipulation Experiment." *Atlantic*, ngày 28 tháng 6 năm 2014. www.theatlantic.com/technology/archive/2014/06/everything-we-know-about-facebooks-secret-mood-manipulation-experiment/373648/#iRB.



THƯ VIỆN
HUBT

Moon, Shinji. *The Anatomy of Being*. Self-published, Lulu, 2013.

Myatt, Mike. *Hacking Leadership: The 11 Gaps Every Business Needs to Close and the Secrets to Closing Them Quickly*. Hoboken, NJ: Wiley, 2013.

Naglera, Ursa K.J., Katharina J. Reitera, Marco R. Furtnera và John F. Rauthmann. "Is There a 'Dark Intelligence'? Emotional Intelligence Is Used by Dark Personalities to Emotionally Manipulate Others." *Personality and Individual Differences* 65 (2014): 47-52.

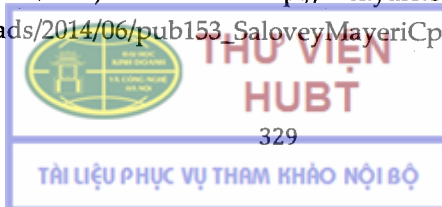
O'Hara, Carolyn. "How to Get the Feedback You Need." *Harvard Business Review*, ngày 15 tháng 5 năm 2015. <https://hbr.org/2015/05/how-to-get-the-feedback-you-need>.

Media Blog. "The Breaking News Consumer's Handbook." *wNyC*, ngày 20 tháng 9 năm 2013. www.wnyc.org/story/breaking-news-consumers-handbook-pdf.

Outlaw, Frank. Trích dẫn trong "What They're Saying." *San Antonio Light*, ngày 18 tháng 5 năm 1977, 7-B.

Rozovsky, Julia. "The Five Keys to a Successful Google Team," *re:Work* (blog), ngày 17 tháng 11 năm 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>.

Salovey, Peter và John D. Mayer. "Emotional Intelligence." *Imagination, Cognition, and Personality* 9, no. 3 (1990): 185-211. http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub153_SaloveyMayeriCp1990_OCR.pdf.



EQ - TRÍ THÔNG MINH XÚC CẢM TRONG CÔNG VIỆC

Sandberg, Sheryl. "There have been many times when I've been grateful to work at companies that supported families." Facebook, ngày 7 tháng 2 năm 2017. www.facebook.com/sheryl/posts/10158115250050177. "Today is the end of sheloshim for my beloved husband." Facebook, ngày 3 tháng 6 năm 2015. www.facebook.com/sheryl/posts/10155617891025177.

Shakespeare, William. *Timon of Athens*. Biên tập bởi John Dover Wilson. Cambridge: Cambridge University Press, 1961.

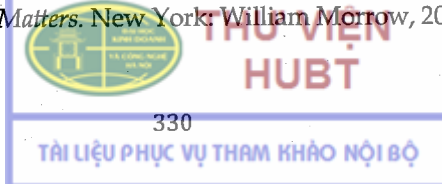
Solon, Olivia. "The Future of Fake News: Don't Believe Everything You Read, See or Hear." *Guardian*, ngày 26 tháng 7 năm 2017. www.theguardian.com/technology/2017/jul/26/fake-news-obama-video-trump-face2face-doctored-content.

Soper, Taylor. "Amazon to 'Radically' Simplify Employee Reviews, Changing Controversial Program Amid Huge Growth." *GeekWire*, ngày 14 tháng 11 năm 2016. www.geekwire.com/2016/amazon-radically-simplify-employee-reviews-changing-controversial-program-amid-huge-growth.

Stern, Robin và Diane Divecha. "The Empathy Trap." *Psychology Today*, ngày 4 tháng 5 năm 2015. www.psychologytoday.com/articles/201505/the-empathy-trap.

Sullenberger, Chesley. "I Was Sure I Could Do It." Phỏng vấn bởi Katie Couric. *60 Minutes*. CBS, ngày 8 tháng 2 năm 2009.

Sullenberger, Chesley và Jeffrey Zaslow. *Sully: My Search for What Really Matters*. New York: William Morrow, 2016.



Ulla, Gabe. "Can Thomas Keller Turn Around Per Se?" *Town & Country*, tháng 10 năm 2016.

Vedantam, Shankar. "Hot and Cold Emotions Make Us Poor Judges." *Washington Post*, ngày 6 tháng 8 năm 2007.

Voss, Chris và Tahl Raz. *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. New York: HarperBusiness, 2016.

Waldinger, Robert J. "What Makes a Good Life? Lessons from the Longest Study on Happiness." TED Talks, ngày 1 tháng 12 năm 2015. www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness.

Watch Tower Bible và Tract Society of Pennsylvania. "Guy H. Pierce, Member of the Governing Body of Jehovah's Witnesses, Dies." Jehovah's Witnesses (website), ngày 20 tháng 3 năm 2014. www.jw.org/en/news/releases/by-region/world/guy-pierce-governing-body-member-dies.

Wells, Pete. "At Thomas Keller's Per Se, Slips and Stumbles." *New York Times*, ngày 12 tháng 1 năm 2016.

Whitson, Signe. "6 Tips for Confronting Passive-Aggressive People." *Psychology Today*, ngày 11 tháng 1 năm 2016. www.psychologytoday.com/blog/passive-aggressive-diaries/201601/6-tips-confronting-passive-aggressive-people.

Wieczner, Jen. "How Wells Fargo's Carrie Tolstedt Went from Fortune Most Powerful Woman to Villain."



THƯ VIỆN
HUBT

331

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Fortune, ngày 10 tháng 4 năm 2017. <http://fortune.com/2017/04/10/wells-fargo-carrie-tolstedt-clawback-net-worth-fortune-mpw>.

Wilde, Oscar. *The Soul of Man under Socialism*. London: Arthur L. Humphreys, 1900. Project Gutenberg ebook.

Zak, Paul. "The Neuroscience of Trust." *Harvard Business Review*, số tháng 1 + 2 năm 2017. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.

Zimmermann, Julia và Franz J. Neyer. "Do We Become a Different Person When Hitting the Road? Personality Development of Sojourners." *Journal of Personality and Social Psychology* 105, no. 3 (2013): 515.



THÔNG TIN LIÊN HỆ

Tôi rất háo hức chia sẻ các nghiên cứu, bài phỏng vấn và những nguồn thông tin thu thập trong nhiều năm qua trong cuốn sách này. Bằng cách tiếp cận thực tiễn, tôi đã sử dụng những ví dụ có thật để làm nổi bật cách Trí tuệ xúc cảm được ứng dụng vào các tình huống hằng ngày, tại nơi làm việc cũng như tại các gia đình, và lý do tại sao điều này lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Nếu muốn mời tôi nói chuyện tại sự kiện sắp tới của bạn, hãy liên hệ qua LinkedIn hoặc gửi email tới info@eqapplied.com.

Ngoài ra, nếu cuốn sách đã truyền cảm hứng cho bạn, giúp bạn nhận ra nhiều điều mới



mé và có những ý tưởng bất ngờ, hãy chia sẻ câu chuyện của bạn với tôi. Nếu bạn không tán thành với quan điểm của tôi hoặc muốn chia sẻ những góp ý mang tính xây dựng thì tôi cũng sẵn sàng lắng nghe.

Tôi mong muốn được lắng nghe và học hỏi từ bạn.

