

*"Một bộ công cụ hùng hậu giúp mọi người giao tiếp  
mạnh mẽ, hiệu quả và tự tin hơn bao giờ hết."*

**James Caan**

Nhà sáng lập kiêm CEO, Công ty Halminton Bradshaw

HIỆU ỨNG

# Tuyệt lấn



**- Andy Bounds -**

**Những kỹ thuật giao tiếp hiệu quả**

Tường Linh  
*dịch*



NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

"Một bộ công cụ hùng hậu giúp mọi người giao tiếp  
mạnh mẽ, hiệu quả và tự tin hơn bao giờ hết."

James Caan

Nhà sáng lập kiêm CEO, Công ty Hamilton Bradshaw

HIỆU ỨNG  
**tuyệt  
lần**

- Andy Bounds -

**Những kỹ thuật giao tiếp hiệu quả**

Tường Linh  
dịch



# Mục lục

1. [Dẫn nhập](#)
2. [PHẦN A: XÂY DỰNG NỀN TẢNG](#)
3. [1. Chuẩn bị cho một quá trình truyền thông hiệu quả](#)
4. [PHẦN B: ĐẠT HIỆU QUẢ CAO HƠN, NHANH HƠN](#)
5. [2. Khi ta muốn người khác làm ngay những gì ta muốn](#)
6. [3. Khi bạn muốn thu xếp thời gian để truyền đạt một cách hiệu quả](#)
7. [4. Khi bạn muốn gây ấn tượng với cử tọa cấp cao trong điều kiện thời gian eo hẹp](#)
8. [5. Khi bạn muốn giúp người nghe ghi nhớ những thông điệp mấu chốt](#)
9. [6. Khi bạn muốn soạn cấp tốc một bài thuyết trình hiệu quả](#)
10. [7. Khi bạn muốn các cuộc họp và hội đàm hiệu quả hơn, nhanh chóng hơn](#)
11. [8. Khi ta chỉ muốn tham dự những cuộc họp cần thiết cho mình](#)
12. [9. Khi bạn muốn chuẩn bị cuộc họp đến nơi đến chốn](#)
13. [10. Khi bạn muốn cuộc họp đi đến hành động chứ không chỉ bàn thảo](#)
14. [11. Để họp định kỳ một cách ấn tượng, lý thú và hiệu quả](#)
15. [12. Khi bạn muốn người khác trả lời ngay một email chứa thông tin tham khảo \(“FYI” email\)](#)
16. [13. Khi bạn muốn dọn sạch inbox](#)
17. [14. Khi bạn muốn biết mình tiết kiệm được bao nhiêu thời gian](#)
18. [PHẦN C: THUYẾT PHỤC THÊM NHIỀU NGƯỜI](#)
19. [15. Khi bạn muốn hiểu động lực thôi thúc người khác](#)
20. [16. Khi bạn muốn nói sao cho người khác phấn khích](#)
21. [17. Khi bạn muốn kết nối công việc của mình với của người khác](#)
22. [18. Khi bạn muốn người khác nhiệt tình và nhanh nhẹn đồng ý](#)
23. [19. Khi bạn muốn chứng minh phương án của mình tốt nhất](#)
24. [20. Khi bạn muốn bán được hàng](#)
25. [21. Khi bạn muốn soạn một thư chào hàng hoặc nội dung thuyết trình đạt hiệu quả](#)

26. [22. Khi bạn muốn nổi trội trong số đông](#)
27. [23. Khi bạn muốn tạo sự thay đổi lâu dài chứ không chóng vánh](#)
28. [24. Khi bạn muốn chọn kênh truyền thông tốt nhất để thuyết phục thành công](#)
29. [25. Khi bạn muốn đặt tiêu đề để cuốn hút người đọc ngay lập tức](#)
30. [26. Khi bạn muốn viết những lời giới thiệu đầy cuốn hút](#)
31. [27. Khi bạn muốn ví von để làm rõ nghĩa](#)
32. [28. Khi bạn muốn lập sắp xếp nội dung thông điệp để tăng tính thuyết phục](#)
33. [29. Khi bạn muốn thi đậu](#)
34. [30. Khi bạn muốn thành công khi dự phỏng vấn xin việc](#)
35. [PHẦN D: HỨNG THÚ HƠN VỚI CÔNG VIỆC](#)
36. [31. Khi bạn muốn mọi người - kể cả chính bạn - nghĩ rằng bạn là người tài](#)
37. [32. Khi bạn muốn xây dựng quan hệ mật thiết một cách nhanh chóng](#)
38. [33. Khi bạn muốn trình bày đúng mục tiêu ngay lần đầu](#)
39. [34. Khi bạn muốn thuyết trình để cuốn hút mọi người](#)
40. [35. Khi bạn muốn ghi nhớ thông tin bằng hình tượng](#)
41. [36. Khi bạn muốn ghi nhớ bằng chữ cái viết tắt](#)
42. [37. Khi bạn muốn dùng câu đố và trò chơi để trình bày ý tưởng](#)
43. [38. Khi bạn muốn thích thú khi dùng PowerPoint](#)
44. [39. Khi bạn muốn dùng hình họa sinh động để nhấn mạnh thông điệp](#)
45. [40. Khi bạn muốn tạo ấn tượng mạnh khi thuyết trình \(khi có nhiều người nghe và/hoặc họ không biết ta\)](#)
46. [41. Khi bạn muốn tỏ ra nhàn nhuyến, mặc dù chưa luyện tập bao nhiêu](#)
47. [42. Khi bạn muốn chuẩn bị và trình bày phần hỏi đáp một cách mỹ mãn](#)
48. [43. Khi bạn muốn đảm bảo sáng kiến quan trọng của bạn luôn thành công](#)
49. [44. Khi bạn muốn đối thoại hai chiều một cách hiệu quả](#)
50. [45. Khi bạn muốn thấy hứng thú với các dịp giao lưu nhằm kết nối quan hệ](#)
51. [46. Khi bạn muốn giúp người khác đọc tài liệu của mình thật nhanh](#)
52. [47. Khi bạn muốn giám sát và huấn luyện người khác cải thiện hiệu suất làm việc](#)
53. [48. Khi bạn muốn cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên sau mỗi đợt tổng kết hằng năm](#)
54. [49. Khi bạn muốn cải thiện năng suất của những người mà ta giao phó công việc](#)
55. [PHẦN E: LOẠI TRỪ TÁC ĐỘNG TIÊU CỰC](#)

56. [50. Khi bạn muốn ngăn cản người khác phản bác quá vội vàng](#)
57. [51. Khi bạn muốn từ chối một cách êm xuôi](#)
58. [52. Khi bạn muốn đem đến những ý tưởng đặc sắc nhưng nghĩ mãi không ra](#)
59. [53. Khi bạn muốn giải tỏa mối lo ngại của người khác về kế hoạch của bạn](#)
60. [54. Khi bạn muốn loại trừ lý do sau cùng khiến người khác không đồng ý.](#)
61. [55. Khi bạn muốn thành công với một cuộc đối thoại gay go](#)
62. [56. Khi bạn muốn thôi ái ngại khi phải nói những chuyện khó nói](#)
63. [57. Khi bạn muốn thông điệp của bạn không bị loãng](#)
64. [58. Khi bạn muốn tránh làm loãng thông điệp của người khác](#)
65. [59. Khi bạn muốn thôi chán ghét việc thuyết trình](#)
66. [60. Khi bạn muốn người khác không hoài nghi năng lực của bạn](#)
67. [61. Khi bạn muốn tránh lãng phí thời gian với những người không nắm quyền quyết định](#)
68. [62. Khi bạn muốn tránh những kết cục xấu có thể né tránh](#)
69. [63. Khi bạn muốn trò chuyện “đúng mạch”](#)
70. [64. Khi bạn muốn chấm dứt tình trạng tiếp thu ý hay nhưng chẳng làm theo](#)
71. [Phần kết: Hun đúc khí thế](#)
72. [Phụ lục: Các biểu mẫu hữu ích](#)
73. [Nếu bạn cần trợ giúp thêm...](#)

"Thế giới của chúng ta gồm những người tạo ra sự kiện và những người chịu tác động của sự kiện. Những người dẫn dắt và những người bị dẫn dắt. Sự khác biệt nằm ở đâu? Những người lãnh đạo có con đường của riêng họ. Họ biết cách thuyết phục. Tôi chưa gặp một người nào am tường những điều này hơn Andy Bounds. Và, trong cuốn sách này, tác giả sẽ chỉ cho bạn cách để đạt được điều đó".

### **Drayton Bird, chuyên gia hàng đầu thế giới về tiếp thị trực tiếp**

"Lại một tựa sách xuất sắc nữa của Andy Bounds, được biên soạn để giúp các doanh nghiệp truyền thông hiệu quả hơn. Công ty của chúng tôi là một trong những tập đoàn kế toán lớn nhất thế giới, và trong vòng 12 tháng qua, Andy Bounds đã làm chuyển biến cách chúng tôi giao tiếp với khách hàng, các doanh nghiệp tiềm năng và cả đồng nghiệp. Các kỹ thuật và phương pháp ông đưa ra đơn giản nhưng hiệu quả, mang lại sự đổi thay to lớn cho doanh nghiệp".

### **Geoff Barnes, CEO kiêm Chủ tịch Tập đoàn Baker Tilly International**

"Andy Bounds lại một lần nữa mang lại cho chúng ta những bí quyết và kỹ thuật hữu hiệu, dễ áp dụng và đầy ấn tượng. Trong môi trường kinh doanh ngày nay và mai sau, khi mọi thứ đều đã trực tuyến, trực diện hoặc chỉ có 140 ký tự trên tin nhắn, truyền thông là tất cả. Khai thác được trọn vẹn mọi tương tác này, bạn sẽ trở thành một người nổi bật. Với cảm nang của Andy, chúng ta có thể trở thành những người giỏi về giao tiếp, từng bước một".

### **Paul Patterson, Tổng giám đốc Kinh doanh & Tiếp thị, Công ty Fujitsu**

"Tôi đã chứng kiến hiệu ứng mạnh mẽ do các kỹ thuật trong sách này mang lại. Các đồng nghiệp của tôi đã nắm bắt những lời khuyên của Andy Bounds và giao tiếp một cách hiệu quả hơn bao giờ hết – giữa họ với nhau và với các khách hàng".

### **Matthew Dunn, Giám đốc Kinh doanh, Bộ phận Dữ liệu & Phân tích, Công ty Experian Marketing Services**

"Andy Bounds là một bậc thầy trong việc giúp mọi người giao tiếp hiệu quả hơn. *Hiệu ứng tuyệt lanch* chứa đầy các ý tưởng mà ta có thể áp dụng ngay tức khắc – một cuốn sách xuất sắc và phải có trong tay đối với bất kỳ ai muốn đạt được hiệu quả công việc mà ít tốn thời gian".

**Claire Scholes, Giám đốc Nhân sự, Công ty British Gas Services Limited**

# DẪN NHẬP

Hãy thử tưởng tượng xem nếu đột nhiên bạn trở thành một người có khả năng giao tiếp và truyền đạt vượt trội hơn hết thảy mọi người, cuộc sống của bạn sẽ thay đổi ngoạn mục biết dường nào.

Chính bạn cũng khó lường nổi những lợi ích sẽ đạt được. Nói gì đi nữa thì người giao tiếp giỏi bao giờ cũng thành công hơn. Họ làm được nhiều việc hơn. Họ dễ thuyết phục được người khác hơn. Họ cũng làm việc một cách hứng thú hơn.

Đơn giản chỉ vậy thôi. Chỉ cần giao tiếp tốt hơn là chúng ta đã thành công hơn.

Dĩ nhiên, vấn đề nằm ở chỗ giao tiếp hiệu quả không hề đơn giản. Nếu không thì hằng ngày chúng ta đã chẳng phải nghe những cuộc đàm thoại tẻ nhạt, những cuộc họp chẳng đi đến đâu và những buổi thuyết trình dài lê thê, ngấm diễn giả lái nhai theo những dòng trên slide thuyết trình của họ.

Phong cách giao tiếp là thứ sẽ phát triển theo chúng ta cả đời. Nó đã trở thành một phần tác phong của ta. Phá bỏ những thói quen đã ăn sâu theo thời gian ấy thật không dễ chút nào.

## CÁCH DUY NHẤT ĐỂ HOÀN THIỆN KỸ NĂNG TRUYỀN ĐẠT

Tôi đã tư vấn cho nhiều công ty hàng đầu thế giới về hoàn thiện kỹ thuật truyền thông. Tôi đã diễn thuyết tại hơn 30 nước về những phương thức truyền thông hiệu quả nhất. Mẹ tôi bị mù, nên cả đời mình, tôi đã trải nghiệm việc trò chuyện với một người không thể nhìn thấy như mình – một kỹ năng rất thiết thực trong giao tiếp. Cuốn sách trước đây của tôi, *The Jelly Effect* (Hiệu ứng Thạch dẻo) là một tựa sách bán chạy trên toàn thế giới (chỉ thua duy nhất tập cuối của Harry Potter, giữ ngôi vị số 1 trên Amazon.com).

Cho nên tôi biết cách giúp người khác hoàn thiện khả năng truyền đạt. Và tôi luôn luôn nhận ra một điều:

***Cách tốt nhất để mỗi người tự hoàn thiện đến nơi đến chốn là áp dụng dần từng kỹ thuật đơn giản.***



Cổ thay đổi quá nhiều thứ cùng một lúc là cách mà mọi người thường làm và luôn luôn dẫn đến thất bại. Giống như sau những bữa ăn kiêng, rốt cục người ta lại ăn uống thật thịnh soạn để bù đắp lại.

Điều đó nghĩa là, muốn thay đổi *lâu bền* cũng hết như chơi trò quả cầu tuyết lăn: Vê một quả cầu tuyết bằng nắm tay rồi cho lăn xuống sườn đồi. Quả cầu càng lăn, tuyết bám càng dày và quả cầu nhỏ bé ngày càng phình to lên, không gì có thể ngăn cản được nó nữa.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn tự tạo hiệu ứng tuyết lăn ấy. Bạn sẽ được hướng dẫn những kỹ thuật đơn giản để giao tiếp hiệu quả hơn bao giờ hết. Đây là điều mà mọi người thường khó làm được vì đủ mọi nguyên do:

- Người ta truyền đạt theo trình tự mà họ nghĩ, nghĩa là các ý chính – những ý đòi hỏi phải suy nghĩ nhiều – thường xuất hiện cuối cùng. Tuy nhiên, sự chú tâm của người nghe giảm dần trong khi giao tiếp, nên đến lúc người nói bắt đầu đề cập đến các ý chính thì người nghe đã mất tập trung.
- Khi chuẩn bị phát biểu, người ta thường tự hỏi “Mình muốn nói gì?”, thay vì “Mình muốn họ làm gì sau khi nghe mình nói?”. Nhưng mục đích giao tiếp là để dẫn đến hành động. Đó là cốt lõi của vấn đề. Vì vậy, trước tiên ta cần phải luôn luôn xác định mục đích, sau đó mới suy ngược lại để quyết định những gì cần nói nhằm đạt được mục đích đó.
- Người ta thường định ninh người khác sẽ đi theo trình tự suy nghĩ của mình, từ Khởi điểm A cho đến Kết luận Z. Nhưng nếu người nghe đang ở điểm B thì sao? Một người ở London sẽ không thể chỉ đường cho một người ở New York rằng “Bắt đầu từ London, anh hãy đi theo hướng...” bởi vì người kia không xuất phát tại đó.

## HIỆU ỨNG TUYẾT LĂN SẼ CẢI THIỆN KHẢ NĂNG GIAO TIẾP CỦA BẠN RA SAO?

Cuốn sách này gồm 5 phần:

PHẦN A – Xây dựng nền tảng: Nền móng để giao tiếp thành công

PHẦN B – Đạt hiệu quả cao hơn và nhanh hơn: Tiết kiệm một tháng làm việc mỗi năm

PHẦN C – Thuyết phục thêm nhiều người: Thuyết phục người khác làm theo ý mình

PHẦN D – Hứng thú hơn với công việc: Tăng thêm niềm vui trong công việc

PHẦN E – Loại trừ những tác động tiêu cực: Loại bỏ những trở ngại trong giao tiếp

Các phần này gồm nhiều chương ngắn, mỗi chương trình bày một kỹ thuật đơn giản mà bạn có thể áp dụng ngay sau khi đọc. Nói cách khác, mỗi chương là một nắm tuyết để đắp nên quả cầu bé nhỏ làm nhân.

Tiêu đề của các chương cho thấy mỗi kỹ thuật sẽ giúp bạn đạt được hiệu quả gì. Bạn có thể đọc theo bất kỳ thứ tự nào bạn muốn – mỗi chương đều có ý nghĩa riêng. Cho nên...

### **Nếu bạn muốn...**

Tìm hiểu cách truyền đạt trong một tình huống cụ thể.

Học hỏi một khía cạnh cụ thể trong giao tiếp, chẳng hạn như cách hợp hành hiệu quả.

Đọc như một cuốn sách bình thường.

### **Cách tốt nhất để đọc cuốn sách này là...**

Dò tiêu đề chương và đọc thẳng vào (các) chương phù hợp.

Dò theo mục lục để tìm phần liên quan đến hội họp.

Đọc từ trang đầu đến trang cuối.

Dù bạn chọn cách nào, tôi vẫn khuyên bạn bắt đầu đọc từ **Phần A – Xây dựng nền móng**. Phần này trình bày cách thiết lập nền móng vững chắc cho các kỹ năng then chốt. Nếu làm tốt phần này, bạn có thể tạo được nhân để tuyết lăn một cách thành công. Nếu bỏ qua phần này, tuyết của bạn sẽ không có chỗ để bám.

**CUỐN SÁCH NÀY LÀ MỘT BƯỚC KHỞI ĐẦU TUYỆT VỜI.**

**NHƯNG CŨNG CHỈ LÀ BƯỚC KHỞI ĐẦU.**

Cuốn sách này sẽ mang lại cho bạn một sự thay đổi lớn lao. Khi áp dụng các kỹ thuật này, bạn sẽ giao tiếp hiệu quả hơn.

Nhưng đây cũng chỉ là bước khởi đầu. Nói theo lời nhà soạn kịch người Anh George Bernard Shaw, “*Vấn đề lớn nhất trong giao tiếp chính là ảo tưởng mọi chuyện đã xong*”. Nói cách khác, mọi người cho rằng giao tiếp như thế là xong, nhưng thường

mọi chuyện không như thế. Giao tiếp đòi hỏi một quá trình củng cố và theo đuổi một cách liên tục, tận tâm và chuyên cần.

Bởi việc giao tiếp chẳng bao giờ kết thúc, việc học hỏi kỹ năng giao tiếp cũng thế. Do đó, để ứng dụng các kỹ thuật trong sách này, bạn hãy thử nghiệm và áp dụng một cách linh hoạt tùy theo từng tình huống.

Chúng ta hãy thành thật với nhau rằng: Giao tiếp một cách hoàn hảo là không đơn giản.

Nhưng thay đổi từng chút một để hướng đến một sự đại hoàn thiện thì lại không khó.

Và bạn càng làm tốt điều này thì hiệu ứng tuyết lăn mà bạn gây ra sẽ càng mãnh liệt không gì ngăn cản được.

**Andy Bounds**

# Phần A

## XÂY DỰNG NỀN TẢNG

### *Nền móng để giao tiếp thành công*

Phần này chỉ có một chương nhưng là phần quan trọng nhất và tạo nền móng cho mọi kỹ thuật trong sách.

Trong chương này, ta sẽ tìm hiểu cách làm chủ ba bước chuẩn bị giao tiếp. Ta sẽ thấy các bước này:

- Hiệu quả hơn nhiều so với cách bạn đang làm.
- Dễ áp dụng hơn so với cách bạn đang làm.
- Rất khác với những gì mọi người đang làm, nên việc áp dụng các bước này cũng là một cách để tạo sự khác biệt.

Làm được các bước này có nghĩa là bạn đã tạo được nền móng cho kỹ thuật tuyệt lẫn. Bạn có thể đọc tiếp các phần sau để thu thập các kỹ thuật mới.

# 1

## CHUẨN BỊ CHO MỘT QUÁ TRÌNH TRUYỀN THÔNG HIỆU QUẢ

Những người tài giỏi đều *làm được việc*.

Điều này có nghĩa là lời của họ khiến người khác phải *làm việc*.

Tuy nhiên, không phải lúc nào sự giao tiếp cũng hướng đến mục tiêu ấy. Thay vì khiến người khác làm gì đó, việc giao tiếp có thể khiến người ta thông hiểu nhau:

- *Chia sẻ* một chiến lược mới, *thông báo* cho mọi người về tầm nhìn của công ty, *cập nhật* thông tin cho mọi người, *nâng cao kỹ năng* cho nhóm công tác.
- Trong cuộc họp, chúng ta sẽ *thảo luận* các vấn đề A, B, C...
- *Nội dung* cuộc thuyết trình của tôi là X, Y, Z.

Nhưng mang đến sự thông hiểu này chỉ là bước *trình bày* thông tin. Ta muốn lời nói của mình phải *tạo ra* được một điều gì đó. Đó mới là mục đích thật sự. Lời nói là phương tiện để đạt mục đích chứ lời nói không phải là cái đích. Nguyên tắc Vàng trong giao tiếp của tôi là:

***Lời nói chỉ đạt hiệu quả nếu dẫn đến HÀNH ĐỘNG.***

Nói cách khác, cách duy nhất để biết một cuộc giao tiếp có hiệu quả không là xét *hành động* của người nhận thông tin. Chẳng hạn, một chiến lược được triển khai một cách hiệu quả chỉ khi nào mọi người đều thay đổi hành vi. Một cuộc hội thảo chỉ hiệu quả nếu các đại biểu tham dự đều cải thiện được hiệu suất công việc. Một email chỉ hiệu quả nếu người đọc hành động như ta muốn.

Bạn sẽ thấy lập luận này quá hiển nhiên đến mức chẳng có gì để bàn. Tuy nhiên, thật ra mọi người thường không tư duy như thế mà chỉ chú tâm vào những gì họ muốn nói. Bạn cứ thử ngâm xem, có bao nhiêu:

- Cuộc họp kéo dài quá lâu mà chẳng đạt được kết quả gì cả?

- Cuộc thuyết trình khiến bạn nghĩ bụng: “Ok, hiểu rồi. Bây giờ tôi phải làm gì?”
- Cuộc hội thoại qua mạng khiến bạn phải bực bội vì phí toi cả giờ đồng hồ?

Cho nên trong giao tiếp, điều quan trọng không phải là nói gì mà là đạt được gì. Bạn muốn đi dự cuộc họp nào? Một cuộc họp được giới thiệu là “Cuộc họp hôm nay sẽ kéo dài 60 phút, với các đề mục thảo luận A, B, C, D và E”, hay “Mục đích cuộc họp này là để giúp chúng ta đạt được mục tiêu X và Y. Và khi nào đạt được thì chúng ta kết thúc”?

## **VẤN ĐỀ TRONG CÁCH MỌI NGƯỜI SOẠN THÔNG TIN**

Thông tin có ba phần – mở đầu, nội dung và kết thúc. Mọi người thường chuẩn bị theo trình tự đó – phần khởi đầu, nội dung rồi đến kết thúc.

- Với email: người ta viết tiêu đề, rồi dòng 1, 2, 3...
- Với các bài thuyết trình: slide 1, rồi slide 2, 3...
- Với các cuộc họp/ hội đàm: đề mục 1, rồi 2, 3...

Cách này hợp lý vì dù sao đi nữa đây cũng chính là trình tự của các ý cần thảo luận.

Nhưng mặc dù phổ biến nhất, đây không phải là cách hiệu quả nhất. Phải nói rằng đây là cách rất kém hiệu quả. Lý do như sau:

Có người đã nhờ tôi cho ý kiến phản hồi về email này:



Rõ ràng có quá nhiều điều bất ổn ở đây! Email này thật lỗ mãng, đường đột và vu vơ. Chữ viết hoa tương đương với giọng điệu quát tháo. Lẽ ra đây là nội dung của một cú điện thoại.

Nhưng vấn đề nghiêm trọng hơn cả là John không yêu cầu người đọc phải *làm* gì cả. Cho nên họ chẳng làm gì cả. Anh ta đã vi phạm Nguyên tắc Vàng về HÀNH ĐỘNG.

Bạn thấy đấy, một trong các vấn đề khi soạn thảo thông tin theo lối truyền thống “mở đầu – nội dung – kết thúc” là người ta, giống như John, thường quên nói về HÀNH ĐỘNG ở cuối thư. Để khắc phục điều này, ta cần có một phương pháp truyền đạt tốt hơn.

## **PHƯƠNG PHÁP 231: CÁCH TRUYỀN ĐẠT HỮU HIỆU NHẤT**

Vì HÀNH ĐỘNG là yếu tố quan trọng nhất – rốt cục thì đó chính là lý do để ta nói chuyện với nhau – cho nên bước đầu tiên phải bắt đầu từ đó.

### **Bước 1: Trước tiên viết phần kết thúc (HÀNH ĐỘNG)**

	Mở đầu	Nội dung	Kết thúc
<b>Lối truyền thống</b>	Thứ 1	Thứ 2	Thứ 3
Phương pháp 231			Thứ 1 HÀNH ĐỘNG

Khi John đưa tôi xem email của anh ta, chúng tôi đã trao đổi với nhau:

Tôi: *Thế anh muốn người ta làm gì sau khi đọc?*

John: *Gửi số liệu cho tôi.*

Tôi: *Chắc họ không làm, đúng không?*

John: *Quả thật họ không gửi. Sao anh biết?*

Tôi: *Anh đâu có kêu họ gửi.*

John: *À, thì mọi chuyện quá rõ rồi mà.*

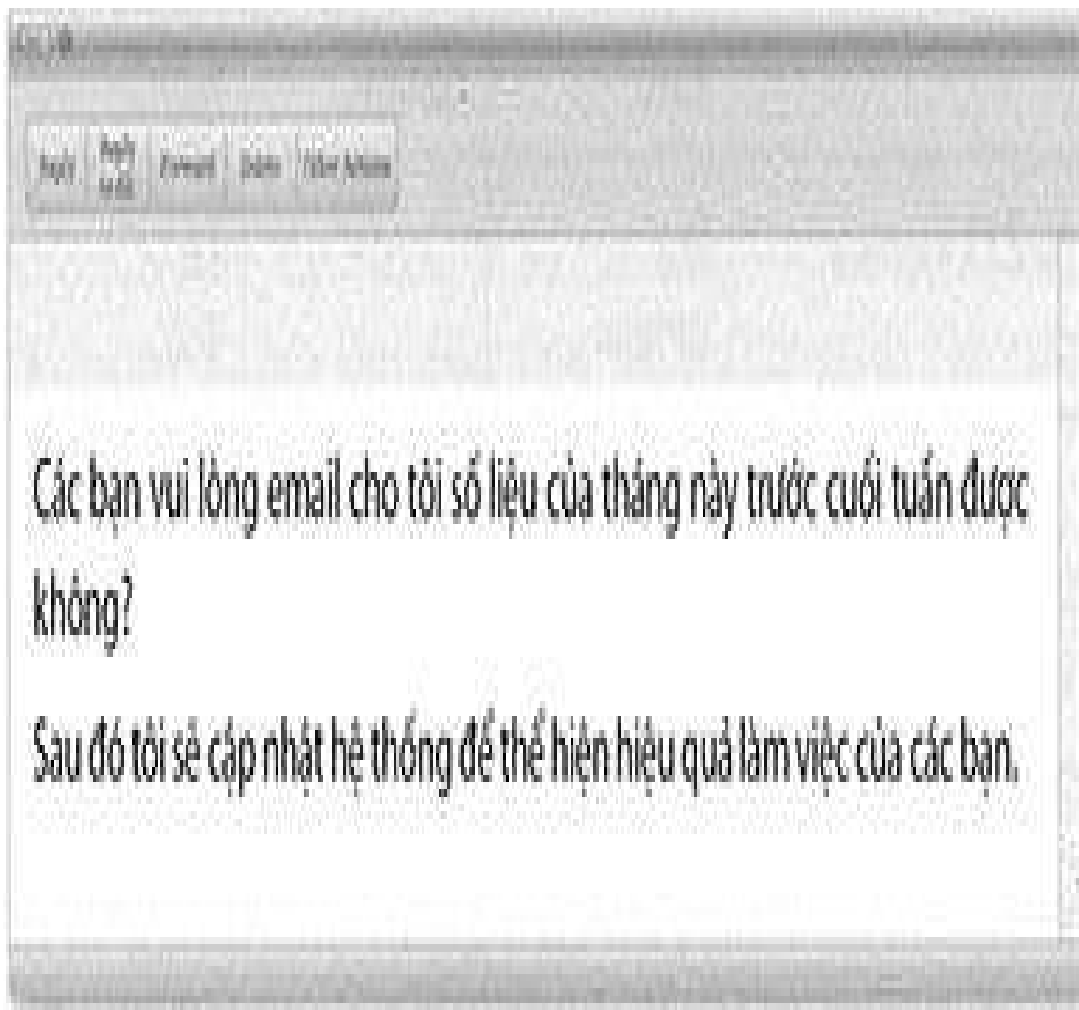
Tôi: *Đối với tôi thì không. Mà cho dù có hiểu như thế, tôi cũng không biết anh muốn số liệu nào, hoặc anh muốn tôi gửi cách nào; hoặc trước thời hạn nào. Tôi chỉ biết anh đang quát tôi và bảo tôi là trẻ con.*

Có 3 bước để yêu cầu người khác HÀNH ĐỘNG:



1. Nói thật cụ thể, bằng cách tự đặt câu hỏi “Cái gì? – Khi nào? – Cách nào?”:  
*Cái gì?:* Gửi cho tôi số liệu của tháng này.  
*Khi nào?:* Trước cuối tuần.  
*Cách nào?:* Bằng email.  
(Chú ý: không đề cập đến câu hỏi “Tại sao?” ở đây. Ta sẽ đề cập điều này trong tiêu đề.)
2. Trình bày vấn đề một cách nhẹ nhàng – “Các bạn vui lòng...” sẽ hiệu quả hơn “Tôi muốn...”
3. Nói về bối cảnh – để khích lệ – bằng cách cho biết thêm rằng bạn sẽ làm gì với HÀNH ĐỘNG của họ: Đối với trường hợp của John, trong thư sẽ nói rằng sau khi nhận được số liệu, anh ta sẽ gộp vào hệ thống.

Giờ thì ta viết lại email của John:



Khá rõ ràng, đúng không nào? Và dường như sẽ đạt hiệu quả.

Dĩ nhiên, bước HÀNH ĐỘNG này không chỉ áp dụng với email:

- Khi màn hình slide thuyết trình cuối cùng của bạn hiện ra dòng chữ “Cám ơn”, người xem sẽ đáp thềm trong bụng “Không có chi”. Tốt, nhưng đó không phải là hiệu quả mà bạn muốn. Nhưng nếu slide hiện ra dòng chữ “Các bước tiếp theo” thì hiệu quả sẽ cao hơn.
- Khi bắt đầu cuộc họp, nếu bạn đưa ra chương trình nghị sự (agenda), mọi người sẽ tập trung vào thảo luận chương trình này. Nhưng khi bạn đưa ra *mục đích* của cuộc họp – HÀNH ĐỘNG – mọi người sẽ tập trung vào đó. Khi ấy, sẽ có nhiều kết quả hơn trong thời gian ngắn hơn.
- Khi soạn thảo tài liệu, hãy chèn thêm một khung “Các bước cần thực hiện” ở ngay trang bìa, người đọc sẽ phản ứng nhanh hơn và hiệu quả hơn.

Còn đây là một thủ thuật hiệu nghiệm về HÀNH ĐỘNG: trong trường hợp của John, các nhân viên phải HÀNH ĐỘNG trước (gửi số liệu) thì John mới hành động được (cập nhật hệ thống). Đôi khi, hành động của bạn không cần chờ người khác phải hành động trước. Khi ấy, hãy chủ động ra tay trước. Nghiên cứu cho thấy khi bạn hành động trước, người khác thường cảm thấy “mắc nợ” bạn nên sẽ phản ứng nhanh hơn.

Cho nên, khởi sự với yếu tố HÀNH ĐỘNG là cách hiệu quả. Nhưng có hai vấn đề cần lưu tâm:

1. Nhân viên của anh ta chẳng thấy có lợi ích gì trong việc phải hành động. Nếu không quan tâm thì họ sẽ không muốn làm; và
2. Email của John mang tiêu đề “Số liệu” – một tiêu đề tẻ nhạt đến mức có khi người ta không thèm mở ra.

Bước 2 sẽ giải quyết cả hai vấn đề trên.

**Bước 2: Đặt tiêu đề/ lời giới thiệu khơi gợi hứng thú (theo công thức KẾT QUẢ)**

	Mở đầu	Nội dung	Kết thúc
Phương pháp 231	Thứ 2 (KẾT QUẢ)		Phần 1 (HÀNH ĐỘNG)

Tiêu đề hoặc lời giới thiệu phải thu hút người đọc. Tiêu đề email phải khiến người ta mở nó ra. Slide 1 phải làm cho người ta muốn xem Slide 2. Chủ đề cuộc họp phải khiến mọi người muốn tham dự.

Đáng tiếc là hầu hết các tiêu đề đều chỉ *miêu tả* nội dung. Đây là trường hợp của John – email đề cập câu chuyện về số liệu nên anh ta đặt tựa là “Số liệu”. Bạn cũng đã từng thấy hàng ngàn tiêu đề theo dạng “Cập nhật”, “Linh tinh”, “Tổng quan quý 2”, “Quy trình”... Và, dĩ nhiên, cả “Thông tin tham khảo” (“FYI”).

Những cái tiêu đề này thật quá chán, phải không nào?

Để tạo ra một tiêu đề gợi hứng thú, hãy áp dụng công thức mà tôi gọi là KẾT QUẢ: giải thích KẾT QUẢ xem người ta có lợi thế nào khi nghe theo bạn (đây chính là lúc bạn giải quyết câu hỏi “tại sao” mà tôi đề cập bên trên).

KẾT QUẢ là cách thuyết phục hiệu quả nhất. Đó là yếu tố mà mọi người luôn mong muốn. Chẳng ai mua kem đánh răng vì họ muốn có kem đánh răng trong nhà cả, họ muốn KẾT QUẢ là có hàm răng sạch sau khi dùng kem đánh răng. Chẳng ai muốn có lược cả; người ta chỉ muốn đầu tóc gọn gàng. Chẳng ai muốn có tờ báo cả; người ta muốn nắm tin tức. Và *chẳng ai* muốn nhận một email mang tên “Số liệu” cả.

Trong ví dụ của John, số liệu của những người nhận email có liên quan trực tiếp đến mức lương thường của họ. Với ý này, anh ấy nên đặt tựa như sau:

**“Nhớ hoàn tất để lãnh lương đầy đủ tháng này”.**

Bạn có thể tưởng tượng được mọi người sẽ phản ứng nhanh nhẹn cỡ nào với email này so với “Số liệu”!

Một lần nữa, bước này có thể áp dụng cho mọi hình thức giao tiếp chứ không chỉ email:

- Luôn luôn nêu KẾT QUẢ trong tiêu đề (như John đã làm), hoặc trong phụ đề – “Excel Trung cấp: Làm thế nào để tiết kiệm một ngày làm việc mỗi tháng”.
- Nếu được, tăng hiệu ứng bằng cách bổ sung thêm một câu giới thiệu bên trong – “thư này sẽ giúp chúng ta đạt được [KẾT QUẢ]”.
- Và, nếu bạn đang viết sách, đừng đặt tựa vền vền là *Hiệu ứng Tuyệt lẩn*! Tự nó không nói lên điều gì cả. Nêu thêm phụ đề về KẾT QUẢ sẽ ấn tượng hơn nhiều:

### *Những kỹ thuật giao tiếp hiệu quả.*

Một số người thấy kỳ cục khi đề cập lý do trước nội dung, nhưng đề cập lý do trước cũng rất quan trọng. Điều đó sẽ ngay lập tức kích hoạt não của người nhận thông tin từ trạng thái thờ ơ sang quan tâm, và họ sẽ đón nhận thông tin một cách tích cực hơn.

Cách này cũng khá hiệu quả trong gia đình. Chẳng hạn, nếu tôi bảo lũ trẻ “Đi ngủ đi, các con ơi”, thì vừa nghe từ “ngủ” bọn chúng đã vang lên ngay trong đầu từ “không”. Thực tế là bọn chúng bị ám ảnh bởi từ “ngủ” một cách đầy ức chế, đến độ không thể nghe thấy KẾT QUẢ mà tôi có thể nói ngay sau đó: “Bố sẽ kể cho nghe một câu chuyện”.

Nhưng nếu lật ngược lại, ta thử nêu KẾT QUẢ trước xem chuyện gì xảy ra:

Bố: *Các con ơi, có muốn nghe kể chuyện không nào?*

Con: *Có, bố!*

Bố: *Ok. Thế thì các con chỉ cần leo lên giường thôi.*

Con: *Được thôi. Con làm ngay.*

Cách này hơi mất công một tí, nhưng chắc chắn hiệu quả!

Một lưu ý cuối cùng (nhưng rất quan trọng): KẾT QUẢ phải liên quan đến công việc (“thư này sẽ giúp các bạn giảm chi phí”) hoặc cảm xúc (“thư này sẽ giúp các bạn cảm thấy gắn bó với nhóm dự án”). Như ta đã biết, con người thường quyết định xuất phát từ cảm xúc, và sau đó biện minh bằng lý lẽ. Cho nên, phải làm sao để KẾT QUẢ gắn với động lực thật sự của người nhận thông tin.

Tóm lại nguyên tắc ở đây là: nêu KẾT QUẢ *trước tiên*, chứ không đi sau các nội dung khác.

### **Bước 3: Viết nội dung (độ dài tối thiểu, hấp dẫn tối đa)**

Và cuối cùng, ta bàn đến nội dung.

	<b>Mở đầu</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Kết thúc</b>
Phương pháp 231	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 1

(KẾT QUẢ) (độ dài tối thiểu; hấp dẫn tối đa) (HÀNH ĐỘNG)

Cho đến giờ, hai bước đầu tiên đã cho thấy:

1. *Cái* mà bạn muốn họ làm.
2. *Tại sao* họ có lợi khi làm điều đó.

Thường thì sẽ chẳng còn gì nhiều nữa để nói. Giờ ta hãy xem lại email của John:



Anh ta có lẽ chỉ cần thêm lời chào ở đầu và cuối thư là xong.

Dĩ nhiên, thường thì chúng ta cần bổ sung thêm nội dung. Nhưng may thay, nội dung chỉ cần thỏa mãn hai tiêu chí:

1. Độ dài tối thiểu: hãy hỏi “Thật sự có cần phải thêm ý này không, nếu mình chỉ muốn họ thực hiện HÀNH ĐỘNG trong Bước 1?”; và
2. Hấp dẫn tối đa: làm cho nội dung thú vị hết mức – dùng yếu tố hài hước, thị giác, câu chuyện, tương tác...

Tôi sẽ đề cập hai khía cạnh này – một cách chi tiết – ở phần khác trong sách.

## **LÀM SAO ĐỂ BIẾT THÔNG TIN CỦA MÌNH ĐẠT HIỆU QUẢ**

Tất nhiên, một dấu hiệu của sự thành công là người ta chịu HÀNH ĐỘNG. Nói cách khác, John có thể biết email đạt hiệu quả nếu tất cả bọn họ đều gửi số liệu cho anh ta.

Và, với một thông điệp đơn giản thì làm được như vậy là đã thành công. Nhưng, với các thông điệp dài hơn, liên quan đến nhiều yếu tố hơn thì ta cần bàn thêm. Dù sao thì ta cũng muốn *gắn kết* mọi người vào công việc, chứ không đơn thuần *chỉ thị* họ HÀNH ĐỘNG.

Bốn tiêu chí truyền thông thành công của tôi là:

1. Đạt kết quả – bạn có được kết quả mong muốn. Họ HÀNH ĐỘNG.
2. Bạn thích truyền đạt thông điệp ấy đi. Khi thích thú một điều gì, bạn sẽ truyền đạt điều đó với niềm đam mê, thái độ tích cực và tính thuyết phục.
3. Người nhận thích đón nhận thông điệp ấy. Điều này có nghĩa là họ sẽ dễ tin tưởng và đồng ý hơn.
4. Ngắn nhất có thể.

Để dễ nhớ, ta hãy nghĩ đến mật mã WITS:

**Worked** (Hiệu quả)

**I liked it** (Tôi thích)

**They liked it** (Họ thích)

**Short** (Ngắn)

Khi đạt được cả bốn tiêu chí, thông tin đó hiệu quả.

Nếu thiếu đi một tiêu chí, thông tin có thể cải thiện.

Nếu tất cả tiêu chí đều không đạt, không gì có thể tệ hơn.

Nắm được công thức này, bạn sẽ biết mình thành công khi đạt được cả bốn yếu tố.

	<b>Cách làm</b>	<b>Câu hỏi tự vấn</b>
<b>W</b> orked (Hiệu quả)	Nói rõ về HÀNH ĐỘNG Loại bỏ nội dung thừa chỉ làm thông điệp dài dòng mà không thêm được gì.	“Nội dung nào tôi có thể lược bỏ mà không làm ảnh hưởng đến hiệu quả?”
<b>I</b> liked it (Tôi thích)	Thêm vào các yếu tố mà bạn thích thú.	“Làm sao để tôi hứng thú hơn với thông điệp này?”
<b>T</b> hey liked it (Họ thích)	Thêm vào các yếu tố mà họ thích thú.	“Làm sao để họ hứng thú hơn với thông điệp này?”
<b>S</b> hort (Ngắn)	Biên soạn gặt gao, cắt bỏ càng nhiều càng tốt.	“Tôi còn cách nào khác để cắt ngắn thông điệp này?”

Phần còn lại của cuốn sách này chỉ có một mục tiêu: giúp bạn điều luyện trong việc đạt được cả bốn tiêu chí mỗi khi truyền đạt.

## **TẬP TRUNG THEO CÁCH 231, CHỨ KHÔNG PHẢI 123**

Do đó, ba bước để truyền đạt thành công là:

	<b>Mở đầu</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Kết thúc</b>
Ta <i>soạn</i> theo thứ tự này	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 1
		<b>KẾT QUẢ</b>	Độ dài tối thiểu, hấp dẫn tối đa
Ta <i>nói</i> theo thứ tự này	Thứ 1	Thứ 2	Thứ 3

Lợi ích của kỹ thuật này rất to lớn: đối thoại hiệu quả hơn; hội đàm và họp hành ngắn gọn và hứng thú hơn; email được hồi đáp. Đây là cách truyền đạt hiệu quả hơn hẳn.

Thật ra, “nhược điểm” duy nhất của nó là một số người cho rằng cách này quá hiển nhiên – thậm chí cơ bản – đến độ họ không thèm làm theo.

Nhưng ngày nay ai cũng quá bận rộn, hết việc nọ đến việc kia, nên những điều hiển nhiên không phải lúc nào cũng xảy ra. Các thói quen xấu trở thành tập quán.

Chẳng hạn, Julie – một khách hàng của tôi và là chuyên gia về hiệu quả doanh nghiệp trong ngành dịch vụ tài chính – đã kể với tôi câu chuyện này, mà tôi cho rằng sẽ khá quen thuộc với các bạn:

Trong tuần lễ đầu tiên sau khi tôi nhận một dự án cấp quốc tế, vị giám đốc điều hành của tôi đã hết sức lo lắng về việc một hội nghị quản lý sắp diễn ra đang đứng trước nguy cơ thất bại.

Chúng tôi đã bàn về mục tiêu anh ta muốn hội nghị đạt được về phía doanh nghiệp và vì sao anh sợ nó sẽ thất bại. Khi ấy anh ta đã đề nghị tôi lắng nghe một cuộc hội đàm viễn thông của những người tổ chức hội nghị.

Khi tôi lắng nghe thì đúng là kinh khủng. Họ cứ bàn lẩn quẩn. Chẳng hạn, họ dành vô khối thời gian để bàn cách né một cuộc hội thảo huấn luyện trong hai ngày còn hai giờ. Không thể nào như thế được.

Thế là tôi áp dụng chiến thuật 231 và hỏi xem họ muốn các đại biểu tham dự sẽ thay đổi phương pháp làm việc như thế nào sau hội nghị.

Im lặng.

Quả tình họ im lặng đến mức tôi chợt dạ tự hỏi liệu có phải mình đã làm phật lòng các đồng nghiệp!

May thay không phải. Nhưng, khi tôi đào sâu thêm, họ nhận ra rằng họ không biết các nhà quản lý cần gì, và đoán rằng những người ấy cần “huấn luyện”.

Cuộc đối thoại của chúng tôi đã chỉ ra vấn đề đích thực là các nhà quản lý của họ từ trước đến giờ đã không phản hồi theo hướng có thể cải thiện hiệu quả làm việc. Thế là chúng tôi đã thay đổi chương trình hội nghị theo hướng đi vào trọng tâm đó.

Và công việc đạt kết quả hết sức tốt đẹp. Lần đầu tiên trong nhiều năm, các nhà quản lý ấy đã hứng thú với hội nghị. Thậm chí, các nhóm còn cho chúng tôi biết rằng họ



thích nhận được phản hồi, ngay cả trong giai đoạn chuẩn bị hội nghị!

Ngẫm lại, về nhiều mặt, tôi có cảm giác chúng tôi đã chẳng phải thay đổi gì nhiều – tất cả những gì chúng tôi đã làm là thôi không tập trung vào nội dung hội nghị, mà chuyển sang chú trọng vào định hướng hành động sau đó.

Nhưng phải nhìn nhận rằng chính sự thay đổi nhỏ này đã làm biến chuyển mọi chuyện.

## **HAI BƯỚC CUỐI CÙNG ĐỂ TRIỂN KHAI PHƯƠNG PHÁP 231**

Trước hết, để giúp bạn soạn thảo được mọi thông điệp trong tương lai, tôi nêu ra đây biểu mẫu cho chương này:

Soạn phần này thứ nhì →	<b>KẾT QUẢ</b> (trong tiêu đề, phụ đề và/hoặc giới thiệu)	Thứ 2
Soạn phần này sau cùng →	<b>NỘI DUNG</b> (độ dài tối thiểu, hấp dẫn tối đa)	Thứ 3
Bắt đầu soạn ở đây →	<b>HÀNH ĐỘNG</b> ( <i>Vui lòng... Sau đó tôi sẽ...</i> )	Thứ 1

Và, kể đến, để xem các thông điệp, thuyết trình, email của bạn sẽ trông khác biệt ra sao, hãy giở đến phần phụ lục Biểu mẫu ở cuối sách.

## **CÁC BƯỚC TIẾP THEO – NÓI CÁCH KHÁC, “HÀNH ĐỘNG” CỦA BẠN**

Tiếp theo là một vài việc cần làm sau các bước 231:

- Áp dụng 231 ngay hôm nay – truyền thông ngắn gọn và đơn giản; và/hoặc
- Xác định một dịp truyền thông quan trọng sắp xảy ra và áp dụng 231; và
- Giờ đây bạn đã tạo dựng được phần nền móng, hãy bồi đắp thêm bằng cách học hỏi những kỹ thuật để truyền đạt tốt hơn trong các tình huống cụ thể. Bạn có thể đọc phần nào phù hợp nhất với mình (Lưu ý các tiêu đề khơi gợi **KẾT QUẢ** của các phần!):

**PHẦN B** – Đạt hiệu quả cao hơn và nhanh hơn: Tiết kiệm một tháng làm việc mỗi năm

**PHẦN C** – Thuyết phục thêm nhiều người: Thuyết phục người khác làm theo ý mình

PHẦN D – Hứng thú hơn với công việc: Tăng thêm niềm vui trong công việc

PHẦN E – Loại trừ những tác động tiêu cực: Loại bỏ những trở ngại trong giao tiếp



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Soạn thông tin có sức tác động**

Để giao tiếp hiệu quả, hãy soạn thảo theo trình tự khác với cách nói miệng.

Ta nói theo trình tự sau:

- Phần mở đầu trước tiên
- Nội dung xếp thứ nhì
- Kết thúc xếp thứ ba

Nhưng ta soạn thảo theo trình tự sau:

- Phần kết thúc trước tiên - những gì ta muốn họ làm
- Phần mở đầu xếp thứ nhì - KẾT QUẢ - tại sao họ có lợi khi làm điều đó
- Nội dung xếp thứ ba - nói ngắn gọn và hấp dẫn: Đây là phần tối thiểu để nói, để thuyết phục họ hành động?

# Phần B

## ĐẠT HIỆU QUẢ CAO HƠN, NHANH HƠN

*Tiết kiệm một tháng làm việc mỗi năm*

### **Chương Khi bạn muốn...**

- 2 Người khác làm ngay những gì bạn muốn
- 3 Thu xếp thời gian để truyền đạt một cách hiệu quả
- 4 Gây ấn tượng với cử tọa cấp cao trong điều kiện thời gian eo hẹp
- 5 Giúp người nghe ghi nhớ những thông điệp mấu chốt
- 6 Soạn cấp tốc một bài thuyết trình hiệu quả
- 7 Các cuộc họp và hội đàm hiệu quả hơn, nhanh chóng hơn
- 8 Chỉ tham dự những cuộc họp cần thiết cho mình
- 9 Chuẩn bị cuộc họp đến nơi đến chốn
- 10 Cuộc họp đi đến hành động chứ không chỉ bàn thảo
- 11 Họp định kỳ một cách ấn tượng, lý thú và hiệu quả
- 12 Người khác trả lời ngay một email chứa thông tin tham khảo (“FYI” email)
- 13 Dọn sạch inbox
- 14 Biết mình tiết kiệm được bao nhiêu thời gian

### **TẠI SAO PHẦN NÀY QUAN TRỌNG?**

**T**ruyền đạt thông tin là một việc mất thời gian.

Thực tế, một nghiên cứu của McKinsey gần đây cho thấy người ta chỉ dành 39% thời gian làm việc để xử lý công việc (nói cách khác, chúng ta dành ra đến 3 ngày mỗi tuần để làm “việc khác”. Quả là một sự lãng phí thời gian).

Tôi đã dành ra nhiều năm để tháo gỡ vấn nạn về thông tin cho các công ty. Họ đã tạo ra một sự thay đổi ghê gớm – giá mà bạn nhìn thấy hiệu quả khi chứng kiến nhân viên

của họ gắn bó với công việc và cải thiện năng suất ra sao.

Chính bạn cũng có thể “tháo gỡ” vấn nạn truyền thông cho chính mình, để có được nhiều thời gian hơn. Thật ra, tiết kiệm được một phút mỗi ngày tương đương bốn giờ đồng hồ mỗi năm.

Nếu bạn quan tâm thì đây là cách tính: bạn làm việc khoảng 240 ngày mỗi năm (48 tuần x 5 ngày). Mỗi giờ có 60 phút. Vì vậy, để tính ra số giờ hằng năm, hãy nhân số phút mỗi ngày cho 240/60 tức là 4. Vậy thì 1 phút mỗi ngày tương đương 4 giờ đồng hồ mỗi năm.

Cho nên, để có được một tháng dư ra (tương đương 200 giờ) mỗi năm, bạn “chỉ” cần tiết kiệm 50 phút mỗi ngày.

Nghe có vẻ quá nhiều. Nhưng phần này sẽ hướng dẫn bạn cách thực hiện. Mỗi chương sẽ nêu ra một kỹ thuật tiết kiệm thời gian. Bạn ghi lại thời lượng tiết kiệm được ở cuối chương. Rồi cộng tất cả các khoản tiết kiệm lại, bạn sẽ thấy mình đã tiết kiệm được một tháng.

Quả là một mục tiêu hấp dẫn. Thậm chí nếu “thất bại” thậm hại và *chỉ* tiết kiệm được hai tuần mỗi năm... thì cũng đã là hai tuần lễ mỗi năm rồi.

Và nghĩ mà xem, hai tuần đó lẽ ra nhàm chán biết dường nào.

## 2

# KHI TA MUỐN NGƯỜI KHÁC LÀM NGAY NHỮNG GÌ TA MUỐN

Hãy tưởng tượng bạn chỉ có hai việc trong danh sách những gì phải làm:

### DANH SÁCH CÔNG VIỆC

1. Mua bánh mì
2. Tái cấu trúc kế hoạch tài chính cá nhân

Việc gì quan trọng hơn? (Tài chính)

Việc gì bạn sẽ làm trước? (Bánh mì)

Tại sao? Có thể nói ngay một lý do. Đó là vì bạn không rõ phải bắt đầu như thế nào với công việc về tài chính. Dù sao thì bước đầu tiên để mua bánh mì cũng quá rõ – đi ra tiệm rồi mua. Nhưng bước đầu tiên để tái cấu trúc tài chính là gì?

Khi muốn làm một điều gì đó, bạn cần phải biết bắt đầu từ đâu. Nói cách khác, bạn cần một sự minh bạch hoàn toàn về *bước đầu tiên*.

Khi bạn ra chỉ thị cho người khác cũng vậy. Khi người khác không hành động theo lời bạn, bạn thường cho rằng họ có vẻ chống đối hoặc thách thức, nhưng đa phần nguyên do là họ không biết phải làm gì, và/ hoặc bắt đầu như thế nào. Trình bày hết sức rõ ràng về bước đầu tiên sẽ khắc phục được ngay vấn đề này.

Nhưng, tiếc thay, chỉ thị hành động của mọi người thường chỉ là những lời hô hào chung chung – “Hãy tái cấu trúc cơ chế tài chính!”, “Hãy cải thiện tinh thần làm việc nhóm!”, “Hãy bán hàng nhiều hơn!”, “Hãy tham gia sâu hơn!”, đại loại thế. Tất cả đều có chung một điểm: Người nhận thông tin sẽ nghĩ bụng, “Tôi biết rồi. Tôi cũng muốn làm. Nhưng làm như thế nào đây?”

### BƯỚC 1: XÁC ĐỊNH BƯỚC ĐẦU TIÊN LÀ CÁI GÌ

Vì mọi người đều cần nắm được điểm khởi đầu, ta hãy chuẩn bị theo thứ tự ngược: trước tiên ta sẽ tự ra chỉ thị và tự hỏi “thế trước đó phải làm gì”, rồi cứ thế trả lời dần cho đến khi có được bước đầu tiên:

### **Tái cấu trúc tài chính cá nhân**

*Trước đó, đi ra ngân hàng.*

*Trước đó, lên lịch hẹn với người ở ngân hàng.*

*Trước đó, tiếp xúc qua điện thoại với người sẽ nói chuyện.*

*Trước đó, gọi ngân hàng, hỏi họ xem phải nói chuyện với ai và đăng ký lịch hẹn.*

*Trước đó, tìm số điện thoại của ngân hàng.*

*Trước đó, tra danh bạ điện thoại (vậy đây là bước đầu tiên).*

### **BƯỚC 2: XÁC ĐỊNH RÕ THỜI ĐIỂM THỰC HIỆN BƯỚC ĐẦU TIÊN**

Bạn biết sẽ phải tra danh bạ trước tiên, nhưng nếu không có thời hạn, bạn sẽ cảm thấy không có gì gấp. Cho nên, bước thứ hai – mặc dù quan trọng nhưng lại rất đơn giản: ấn định thời hạn – “*Mình sẽ tra số điện thoại trong danh bạ sau giờ làm việc hôm nay*”.

### **BƯỚC 3: GHI NHỚ VÀ TỰ NHẮC NHỞ**

Thậm chí khi đã biết chính xác phải làm *cái gì*, và làm *khi nào*, ta vẫn quên, vì công việc không nảy ra trong đầu đúng lúc (phải nói thật với nhau rằng tất cả chúng ta đều đã từng bị như vậy). Cho nên ta cần làm gì đó để tự nhắc nhở – chẳng hạn, ghi lời nhắc vào nhật ký hoặc nhờ người khác nhắc giùm.

Giờ thì chúng ta nhìn lại danh sách công việc:

### **DANH SÁCH CÔNG VIỆC**

1. *Mua bánh mì*

2. *Tra số điện thoại ngân hàng trong danh bạ điện thoại sau giờ làm việc hôm nay (nhắc lịch trong nhật ký)*

3. Gọi ngân hàng sáng mai, hỏi xem cần nói chuyện với ai và hẹn lịch (cũng nhắc trong nhật ký)

Quy trình ba bước này có nghĩa là giờ đây bắt tay vào việc tái cấu trúc tài chính cũng đơn giản như đi mua bánh mì. Điều này sẽ khiến cho công việc trôi chảy hơn nhiều.

Và ta cũng làm tương tự như vậy khi ra chỉ thị cho người khác. Hãy nói rõ bước đầu tiên và thời hạn, đồng thời ngỏ lời giúp họ ghi nhớ.

Thế thì, đối với những lời hô hào khác như tôi đã đề cập trước đây, bạn có thể nói thế này:

### **Lời hô hào Hành động**

Cải thiện “Bắt đầu từ tuần tới, vui lòng gọi điện cho nhau ít nhất một lần mỗi tinh thần tuần, để thu xếp thời gian gặp. Tôi đã lên lịch gọi trong một vài tuần để làm việc xem tình hình thế nào”.

nhóm

Bán hàng “Hãy tra danh sách khách hàng, xác định những ai đã từng mua doanh nhiều hơn số cao. Rồi gọi cho họ để nói chuyện”.

“Tôi muốn các bạn làm việc này trong tuần này. Tôi đã đưa việc này vào chương trình làm việc tuần tới, để mỗi người các bạn phản hồi”.

Tham gia “Hãy thay đổi chương trình họp nhóm bằng cách bổ sung đề tài mới sâu hơn hằng tháng để thảo luận: ‘Làm thế nào để tăng sự gắn kết với đồng nghiệp?’ Cuộc họp đầu tiên sẽ áp dụng là vào tuần tới”.

Đây là một kỹ thuật hiệu nghiệm để kích hoạt hành động tức khắc, nhưng bạn cần thời gian để suy nghĩ thêm về nó. Chương tiếp theo sẽ trình bày với bạn cách đẩy mạnh khai thác một cách hiệu quả kỹ thuật này.



### **Hiệu ứng tuyệt lãn: Để người khác làm ngay những gì ta muốn**

Để đảm bảo người khác thực hiện ngay theo như yêu cầu của mình:

1. Xác định rõ ràng bước đầu tiên là gì ("Nhắc điện thoại" chứ không phải "Tái cấu trúc tài chính").
2. Nói rõ khi nào họ phải làm bước này.
3. Giúp họ nhớ, chẳng hạn như nhắc lịch bằng nhật ký hoặc gọi họ.

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm



### 3

# KHI BẠN MUỐN THU XẾP THỜI GIAN ĐỂ TRUYỀN ĐẠT MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Vấn đề không phải là thời gian, mà chính là độ ưu tiên.

Nói cách khác, thời gian mà bạn cần lúc nào cũng có sẵn. Câu hỏi đặt ra là liệu việc đó có phải là mối ưu tiên cao của bạn hay không, so với mọi việc khác đang diễn ra.

Nếu bạn nghĩ việc ấy quan trọng, nó phải được đưa vào nhóm việc ưu tiên cao của bạn. Bạn sẽ phải ghi vào lịch làm việc hoặc “danh sách những việc phải làm”.

Và bạn sẽ đạt được hiệu quả nhanh hơn, tốt hơn nếu cài đặt 3 lời nhắc cho nhóm ưu tiên, chứ không phải một. Tôi sẽ giải thích.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ ĐƯỢC THỜI GIAN CẦN THIẾT

Những truyền đạt quan trọng đều gồm 3 giai đoạn: chuẩn bị, trình bày và theo dõi.

Tuy nhiên, mọi người thường chỉ ghi vào nhật ký một hoặc hai giai đoạn, như phần trình bày (và đôi khi phần chuẩn bị).

Nhưng như vậy có nghĩa là sau đó bạn sẽ phải loay hoay để chen phần theo dõi công việc (và thậm chí cả phần chuẩn bị) vào giữa các việc ưu tiên khác. Theo kinh nghiệm của tôi, điều này sẽ khiến người ta:

- Chỉ chuẩn bị vào phút chót (hoặc chẳng chuẩn bị gì cả)
- Sau đó không theo dõi công việc gì cả hoặc theo dõi một cách không đến nơi đến chốn.

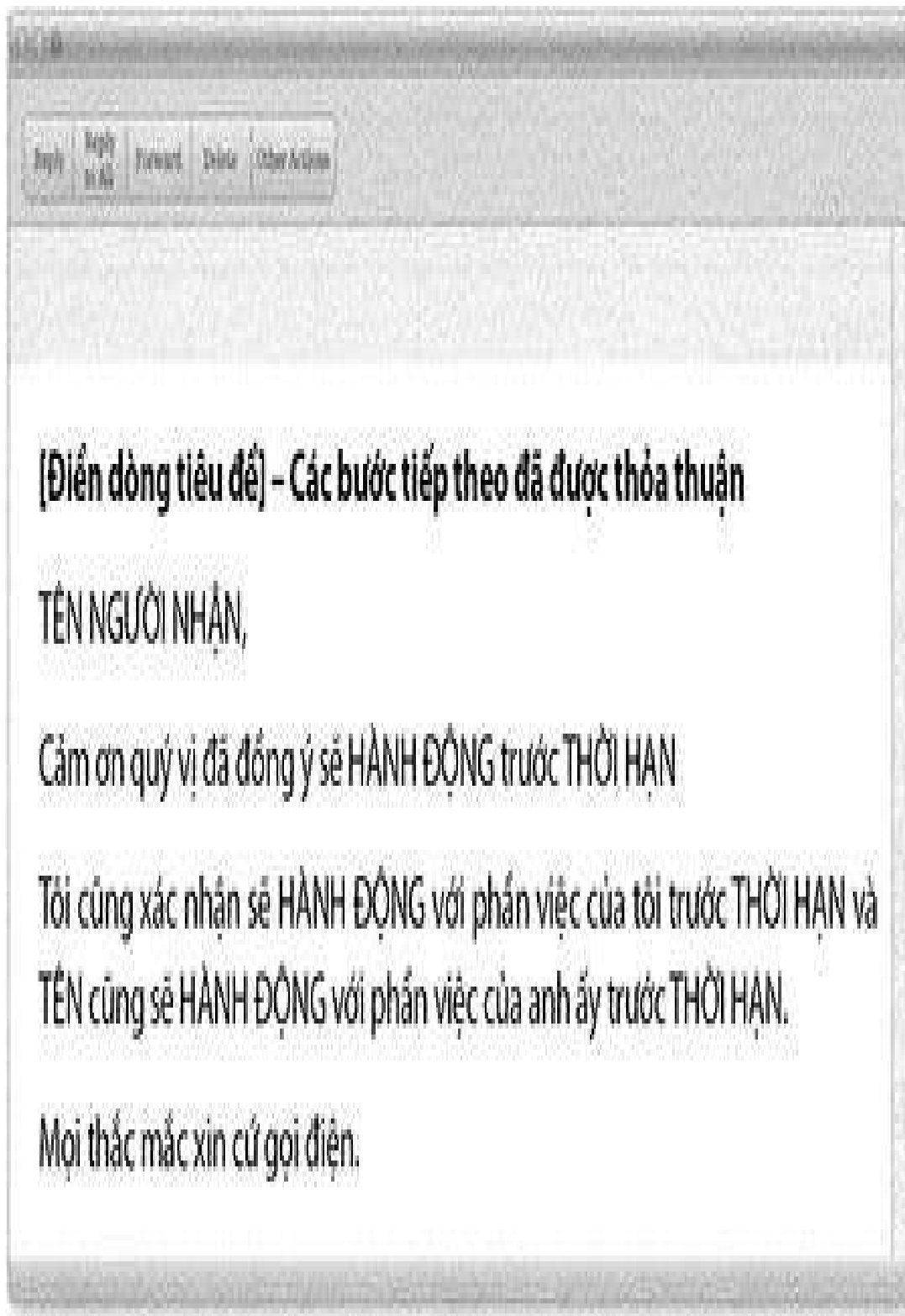
Tình trạng này làm giảm xác suất thành công của bạn:

- Chuẩn bị kém thường dẫn đến truyền đạt kém

- Không theo dõi thường dẫn đến không có hành động

Phải nhìn nhận rằng chuẩn bị và theo dõi đều mất thời gian, nhưng chẳng thấm vào đâu so với thời gian bỏ ra để khắc phục khi công việc không đạt hiệu quả. Vì vậy, để ưu tiên cho cả các công việc tiền kỳ và hậu kỳ, ta phải ghi rõ ba đề mục ưu tiên trong lịch làm việc:

1. Ghi mục “Chuẩn bị” vào lịch, vào thời điểm khi (a) trí não của bạn đang minh mẫn nhất (buổi sáng?) và (b) không ở vào tình thế phải gạt những mối ưu tiên khác ra vì nó.
2. Ghi mục “Truyền đạt” theo cách vẫn thường làm (kỹ thuật trong sách này – nhất là ở phần này – sẽ rút ngắn thời gian thực hiện điều này vì cách truyền đạt của bạn sẽ ngắn hơn nhiều).
3. Ghi mục “Theo dõi” vào ngay sau mục truyền đạt. Mục này hầu như chỉ chiếm năm phút làm việc, nhưng giúp bạn tạo đà để lăn đờn quả bóng tuyết, kích hoạt mọi chuyện. Bước theo dõi này có thể đơn giản chỉ là một email soạn riêng cho từng tình huống, kiểu như:



Một lưu ý cuối cùng về chương này: kỹ thuật này giả định rằng bạn đang nắm quyền kiểm soát và có thời gian để lập kế hoạch cho khâu chuẩn bị và theo dõi.

Đôi khi cuộc đời không êm xuôi như thế và bạn thấy mình sắp trình bày một thông điệp quan trọng mà chẳng được chuẩn bị gì cả. Chương kế tiếp sẽ trình bày một cách rất hữu hiệu để làm việc đó.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Thu xếp thời gian để truyền đạt một cách hiệu quả**

Để đảm bảo có đủ thời gian cần thiết, hãy soạn ba mục này

1. Chuẩn bị
2. Truyền đạt
3. Theo dõi ngay sau khi truyền đạt

Và nếu bạn nghĩ cần phải thúc giục mọi người thì hãy thêm một mục thứ tư để giục họ!

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

## 4

# KHI BẠN MUỐN GÂY ẤN TƯỢNG VỚI CỬ TỌA CẤP CAO TRONG ĐIỀU KIỆN THỜI GIAN EO HẸP

**T**rong đời mỗi người chúng ta đều có những dịp giao tế ảnh hưởng đến con đường sự nghiệp của bản thân. Chinh phục được người nghe lúc ấy thì bạn sẽ thăng tiến; làm họ thất vọng thì bạn sẽ đánh mất cơ may.

Có một lúc nào đó bạn đột nhiên phải thuyết trình với cử tọa cao cấp. Bạn muốn tạo ấn tượng với họ và muốn mọi chuyện diễn ra thật trơn tru không chút tì vết nào để phải hối tiếc.

Nhưng làm được điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng. Nhất là trong tình huống sau: “Lịch họp đã vượt mức thời gian nên bài thuyết trình của anh sẽ bị cắt từ 30 phút xuống còn 5 phút. Anh định nói những gì?”

Bạn đã gặp tình huống này bao giờ chưa? Khá quen thuộc, đúng không?

Nhưng nếu muốn tạo ấn tượng, bạn cũng phải phản ứng một cách đầy ấn tượng, điều không phải ai cũng làm được. Chẳng hạn, sau đây là một số giải pháp tôi đã từng thấy – nhưng không ủng hộ:

- Trình bày toàn bộ nội dung ấy với tốc độ nhanh gấp 6 lần. Cách này sẽ chỉ dẫn đến một kết cục tệ hại mà thôi.
- In sẵn ra giấy để phát và bảo họ “xin mời lật đến trang 8”. Họ sẽ không làm theo đâu. Họ sẽ lật tung cả xấp tài liệu và chẳng thèm lắng nghe bạn.
- Mời họ trở lại vào một ngày khác.

Cách này *có cơ may* hiệu quả. Nhưng làm sao bạn biết ngày khác sẽ không gặp trục trặc về thời gian? Và làm sao bạn biết mình vẫn được họ xếp năm trong nhóm công việc ưu tiên? Có khi họ thậm chí sẽ không đưa bạn vào lịch làm việc nữa.

Không, cách tốt hơn cả là ta hãy trình bày theo bốn bước “Đột kích – Xuống – Lên – Đề xuất”:

1. **Đột kích:** vào cuộc bằng một cú sốc mạnh (ta thường trình bày hậu quả nếu không thay đổi – bởi theo nguyên lý thì mọi người sẽ nghe theo để tránh hậu quả).
2. **Xuống:** mô tả để cho thấy hậu quả sẽ còn tệ hơn đến mức nào.
3. **Lên:** cho họ thấy bạn có một giải pháp để cải thiện tình hình.
4. **Đề xuất:** yêu cầu họ hành động.

Ví dụ:

Cảm ơn quý vị đã dành thời gian hôm nay.

Chúng ta đang lãng phí 230.000 bảng Anh một cách vô bổ hằng tháng cho khía cạnh X (Đột kích).

Tệ hơn nữa, con số này sẽ tăng lên trong mấy tháng tới. Mức lãng phí vô bổ sẽ lên đến 2,8 triệu bảng năm nay. Con số này sẽ tăng đến hơn 5,6 triệu bảng trong vài năm tới (Xuống).

Chúng ta có thể cắt giảm các chi phí này đến 75% – tức là có thể tiết kiệm hơn 4 triệu bảng – bằng cách triển khai kế hoạch X [dành 2-3 phút để giải thích đề xuất này] (Lên).

Nếu triển khai thành công, ta có thể tiết kiệm được hàng triệu bảng, nên tôi đề nghị quý vị hãy thực hiện việc X (Đề xuất).

Bạn đã thấy cách này hiệu quả thế nào chưa? Bạn thu hút được sự chú ý của họ ngay lập tức. Người nghe không thể phớt lờ thông điệp của bạn. Bạn nổi bật so với các diễn giả khác (thường sẽ mở đầu bằng một màn hình giới thiệu bối cảnh, tình hình chung hoặc đại loại thế).

Hiệu ứng phụ nữa ở đây là bạn có được một sự phản hồi tích cực và ngay lập tức bạn biết thông điệp đã đạt hiệu quả, vì cử tọa:

- Đồng ý với đề nghị của bạn; và/ hoặc

- Tỏ sự quan tâm và đặt câu hỏi; và/ hoặc
- Dành cho bạn nhiều hơn 5 phút!

## TẠI SAO ĐỘT KÍCH LÀ THỦ THUẬT GIÚP TIẾT KIỆM THỜI GIAN

Khi soạn chương này, tôi phân vân không biết nên cho vào phần kế tiếp – “Thuyết phục thêm nhiều người” – hay phần “Đạt hiệu quả cao hơn, nhanh hơn” này.

Cả hai sự lựa chọn đều ổn. Nhưng cuối cùng tôi chọn phần này vì muốn nhấn mạnh tính tiết kiệm thời gian vượt bậc của cách làm này. Chỉ mất vài phút để thực hiện, nhanh hơn nhiều so với lối soạn thảo truyền thống. Thật ra mà nói, một số khách hàng của tôi luôn luôn áp dụng lối Đột kích này khi soạn thuyết trình bởi vì:

- Nó làm rõ ngay các vấn đề then chốt.
- Họ có thể tiếp tục thuyết trình theo hướng Đột kích, nếu phù hợp; hoặc dùng cách đặt vấn đề này để định hình phần trình bày tiếp theo.
- Nó giúp họ dẫn dắt cử tọa dõi mắt theo các đồ họa gây ấn tượng. Chẳng hạn, trong ví dụ bên trên:

– Đồ họa đầu tiên có thể là một màn hình chỉ có mỗi dòng chữ: “Chi phí không cần thiết: 230.000 bảng”.

– Bấm chuột một lần để đổi con số này thành 280.000 bảng.

– Bấm chuột tiếp để đổi con số này thành 5.600.000 bảng.

– Cứ bấm chuột tiếp theo sẽ thay tất cả thành dòng chữ “Tiết kiệm 4.000.000 bảng”.

Đột kích là giải pháp tuyệt hảo khi bạn muốn tạo ấn tượng mạnh một cách thần tốc. Nhưng đôi khi mục tiêu của ta là tạo ra một tác động lâu bền. Điều này đòi hỏi một kỹ thuật khác mà tôi sẽ trình bày trong chương sau.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Khi bạn muốn gây ấn tượng với cử tọa cấp cao mà không có nhiều thời gian**

Hãy soạn hai phương án thuyết trình - lối truyền thống và lối "Đột kích - Xuống - Lên - Đề xuất".

- Đột kích - khởi đầu theo cách gây sốc, cho thấy hậu quả tiêu cực nếu không thay đổi.
- Xuống - cho thấy hậu quả tiêu cực còn có thể tệ hơn nữa.
- Lên - hé lộ giải pháp để xử lý tiêu cực trầm trọng này.
- Đề xuất - yêu cầu họ hành động.

Phương án này chuẩn bị rất nhanh và đáp ứng rất tốt nếu tình thế đòi hỏi.

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày  
x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm



# KHI BẠN MUỐN GIÚP NGƯỜI NGHE GHI NHỚ NHỮNG THÔNG ĐIỆP MẤU CHỐT

Walt Disney đã từng nói rằng công viên giải trí của họ cần có một điểm nhấn biểu tượng để thu hút khách – như Lô đài của Cinderella ở Magic Kingdom, hoặc Tree Of Life ở Animal Kingdom. Điểm nhấn để hút khách của tiệm hot dog có thể là những thanh xúc xích nướng giòn thơm phức. Nếu đã từng đặt chân đến bất kỳ một công viên giải trí nào của Disney, bạn sẽ thấy các điểm nhấn của họ bắt mắt đến độ nào.

Tương tự, khi truyền đạt, đôi khi ta có một thông điệp mấu chốt để mọi người lắng nghe và hành động theo. Ta muốn thông điệp này phải nổi bật so với tất cả các thông điệp khác, để gây tác động tức khắc, mạnh mẽ và lâu dài với người nghe.

Có nhiều kỹ thuật để thu hút sự chú ý vào thông điệp mấu chốt:

1. **Nội dung gọn ghẽ:** chặt lọc hết thảy mọi chi tiết, chỉ để lại thông điệp mấu chốt. Vẫn còn nhiều cơ hội để giải bày một cách chi tiết.
2. **Nói sớm:** sự chú ý của mọi người sẽ giảm dần, nên phải nói sớm về điểm mấu chốt rồi sau đó củng cố tiếp. Đừng dẫn dắt đến sau cùng mới đề cập, vì khi ấy người nghe có thể không còn quan tâm nhiều.
3. **Giới thiệu để người nghe biết đó là mấu chốt:** Dùng từ ngữ quả quyết để người nghe biết đó là ý quan trọng: “Chỉ có một điều tôi muốn các bạn chú ý trong năm nay, đó là...”
4. **Củng cố điểm mấu chốt bằng cách nhấn mạnh những vấn đề gặp phải nếu không thay đổi:** Hãy nói những gì mà bạn không muốn mọi người làm: “Nếu chúng ta không thay đổi và cứ làm theo cách X, thì Y sẽ xảy ra”.
5. **Nói rõ những gì mà người nghe phải thay đổi:** Nếu điểm mấu chốt là phải làm khác đi thì hãy nói rõ. Để đảm bảo họ hiểu rõ sẽ phải thay đổi từ đâu, phải đề cập tình hình hiện tại trước tiên: “Hiện tại các bạn đang thực hiện X, bây giờ tôi muốn các bạn thực hiện Y”.

6. **Yêu cầu hành động một cách hết sức rõ rệt:** Đừng để mọi người có cơ không làm theo. Chẳng hạn, nếu điểm mấu chốt là “gia tăng uy tín”, cho dù nhớ rõ thông điệp, họ sẽ không biết phải làm gì.

Hãy dùng ví dụ để giúp họ dễ hiểu hơn: “Do đó, sắp tới, tôi muốn các bạn làm gia tăng uy tín của bộ phận chúng ta trong công ty. Chẳng hạn, các bạn có thể:

- Gọi cho các đối tác lớn để xem có thể hỗ trợ thêm được gì cho họ.
- Rà soát lại những gì đã được ghi nhận tốt trong quá khứ để tiếp tục thực hiện.
- Hỏi các đồng nghiệp xem họ đã đẩy mạnh uy tín ra sao để noi theo.
- Tìm hiểu những bộ phận khác để học hỏi.

7. **Nhắc lại điểm mấu chốt trong khi truyền đạt:** Rất nhiều nghiên cứu cho thấy người ta cần nghe đi nghe lại một điều gì đó rất nhiều lần cho đến khi nó tác động đến họ. Có nhiều cách để gieo thông điệp nhưng tất cả chuyên gia đều đồng ý rằng người ta cần *nghe nhiều lần*.

8. **Nhắc lại điểm mấu chốt sau khi truyền đạt:** Hãy tiếp tục theo dõi để củng cố thông điệp. Hãy yêu cầu các nhà quản lý tiếp tục đề cập thông điệp trong tất cả các cuộc họp với nhân viên. Huy động những “nhà lãnh đạo ngầm” – những nhân vật mà bạn cần họ ủng hộ để làm thay đổi tình hình – bằng cách khích lệ và giao trách nhiệm cho họ tiếp tục đề cập đến điểm mấu chốt ấy.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Giúp người nghe ghi nhớ những thông điệp mấu chốt**

Để đảm bảo ngay tức khắc người nghe nhớ được thông điệp mấu chốt:

- Nội dung gọn ghẽ
- Nói sớm
- Giới thiệu để người nghe biết đó là mấu chốt
- Củng cố điểm mấu chốt bằng cách nhấn mạnh những vấn đề gặp phải nếu không thay đổi
- Nói rõ những gì mà người nghe phải thay đổi
- Yêu cầu hành động một cách hết sức rõ rệt
- Nhắc lại điểm mấu chốt theo nhiều cách trong khi truyền đạt
- Nhắc lại điểm mấu chốt sau khi truyền đạt

Một số kỹ thuật trong sách này sẽ nêu ra nhiều phương án lựa chọn. Tôi thường sẽ khuyên bạn làm theo những cách bạn thấy phù hợp nhất.

Nhưng riêng phần này thì khác. nếu bạn muốn họ nhớ các thông điệp mấu chốt của bạn thì tôi đề nghị hãy thực hiện *tất cả* các bước nêu trên.

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

## 6

# KHI BẠN MUỐN SOẠN CẤP TỐC MỘT BÀI THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ

Chúng ta phải nhìn nhận rằng hầu hết các bài thuyết trình đều không hiệu quả. Quá dài dòng. Quá nhiều khung hình, lắm chữ nghĩa. Quá ít tương tác. Quá tẻ nhạt.

Khi quan sát cách mọi người soạn thuyết trình, ta sẽ hiểu tại sao. Bạn có nhận ra cách làm này quen thuộc không?

- Dò xem đang có sẵn những màn hình slide nào và tìm cách đưa nội dung tương ứng vào.
- Nhảy thẳng vào PowerPoint thay vì động não trước.
- Dùng chính bài thuyết trình đã dùng trước đó với người khác, bất kể có đạt hiệu quả hay không.
- Giao cho người khác lo liệu 100% bài thuyết trình và hy vọng họ sẽ nộp lại đúng thứ mình muốn.

Tất cả những cách này đều rất nhanh. Nhưng cái nhanh này là giả tạo, vì khi thông điệp không đạt hiệu quả thì mọi việc đột nhiên sẽ trì trệ vô cùng. Cho nên, việc này cần được đầu tư thêm thời gian ngay từ đầu.

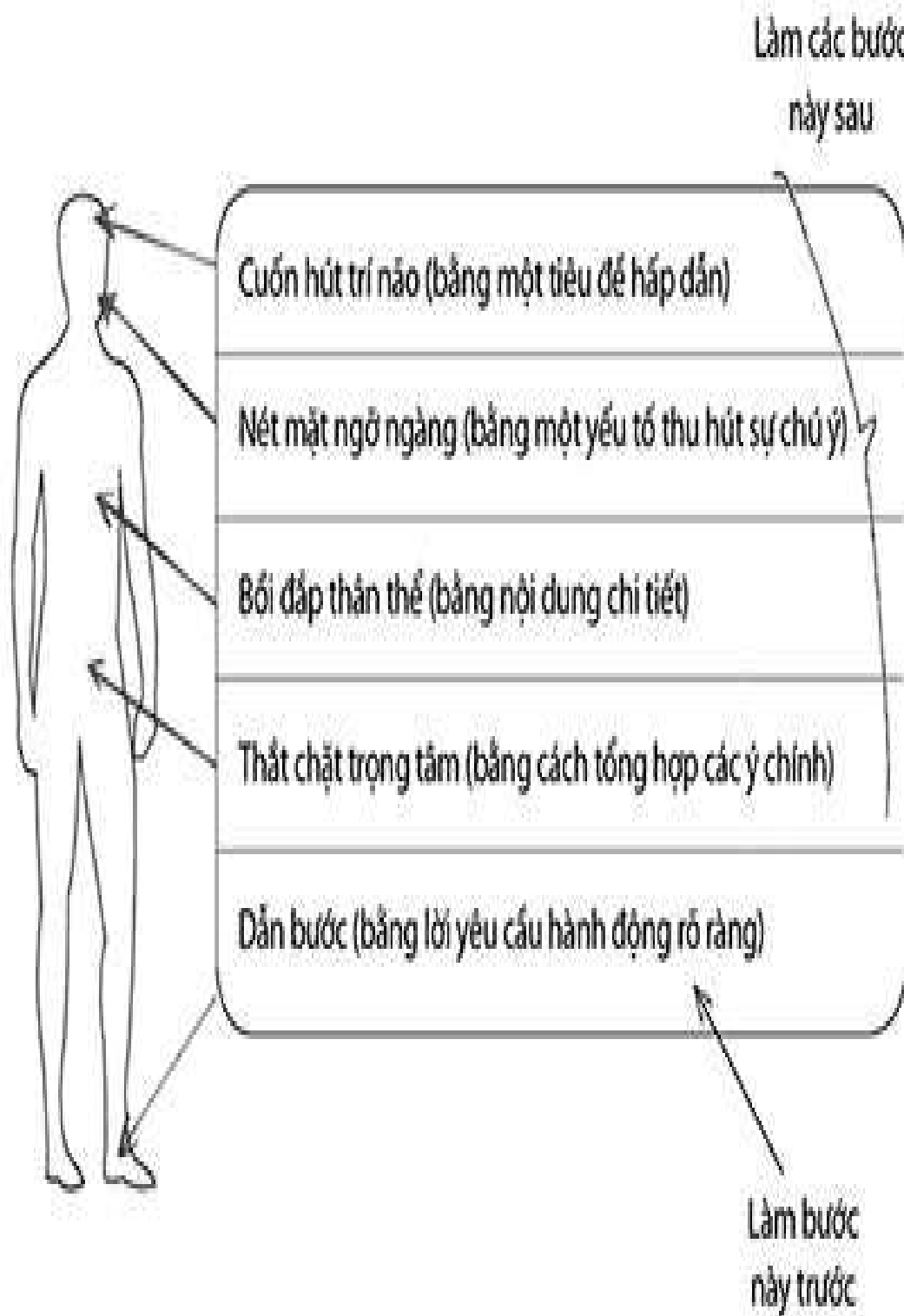
Chương này trình bày một kỹ thuật đơn giản để làm cho bài thuyết trình của bạn nổi bật hẳn. Kỹ thuật này cũng giúp tiết kiệm thời gian một cách ghê gớm bởi hai lý do:

1. Soạn thảo nhanh hơn
2. Dễ đạt hiệu quả ngay lần đầu

Kỹ thuật này được xây dựng dựa theo **Phần A: Xây dựng nền tảng – Nền móng để giao tiếp thành công**. Cho nên nếu chưa đọc phần đó thì bạn nên đọc đi đã. Còn đây là chi tiết:

**NĂM BƯỚC ĐỂ SOẠN MỘT BÀI THUYẾT TRÌNH XUẤT SẮC**

Bài thuyết trình thành công phải có năm yếu tố tác động tương ứng dọc theo cơ thể của người nghe.



## Bước 1: Dẫn bước (bằng lời yêu cầu hành động rõ ràng)

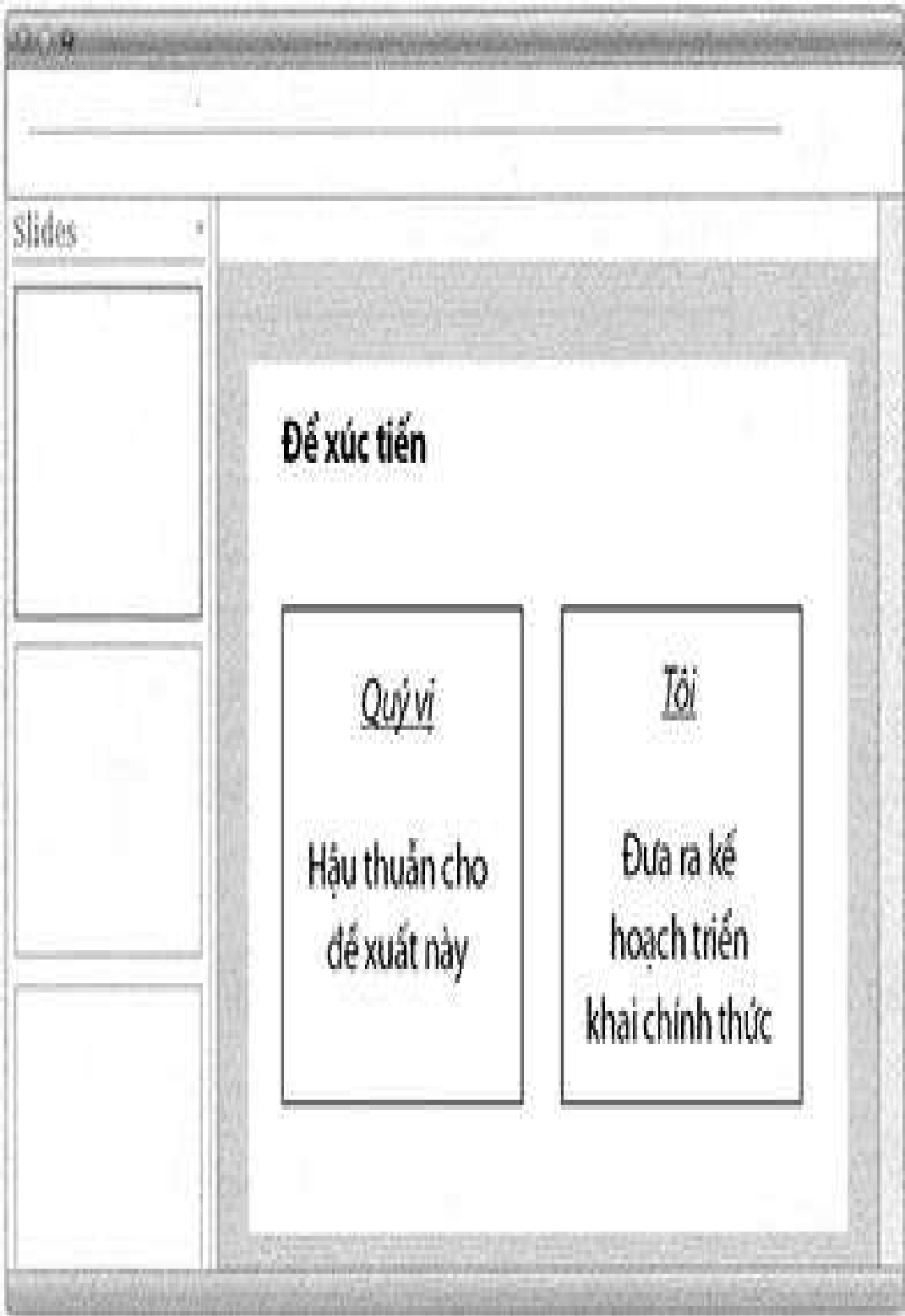


Cho nên, nếu bạn muốn người nghe động thủ – tức là có hành động gì đó – bạn sẽ phải:

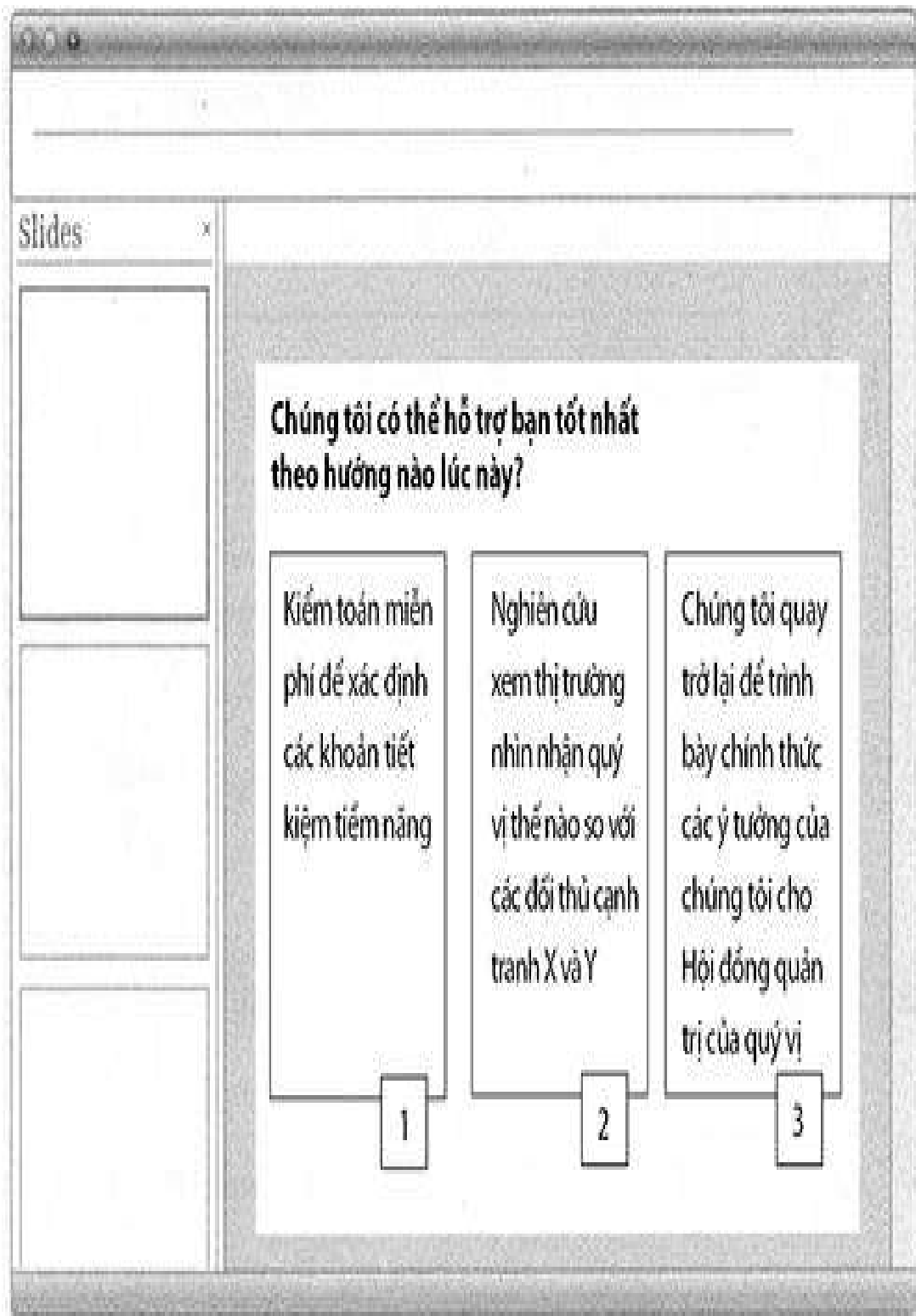
1. Bảo rằng họ cần phải hành động; và
2. Theo hướng nào.

Hai hướng sẽ đạt hiệu quả:

**Hướng 1: Cho thấy bạn cũng đang hành động**



## Hướng 2: Cho họ phương án để họ chọn cách hành động





Cả hai hướng đều rất hiệu quả. Tôi đã từng áp dụng hướng thứ nhất để giúp mang lại nhiều kết quả như chuẩn chi ngân sách hàng triệu bảng, giải quyết các vấn đề rất lâu năm và giúp một số người được thăng chức. Hướng này cũng rất hữu hiệu khi bạn hành động nhiều hơn cử tọa – khiến họ khó mà từ chối.

Hướng thứ hai – khi bạn đưa ra các phương án – cũng khiến người nghe phải hành động, vì nó tạo điều kiện để họ chọn lựa bước tiếp theo.

Chẳng hạn, một trong các khách hàng của tôi – một công ty viễn thông đa quốc gia – thường gửi các bản thuyết trình đến đối tác mới với màn hình cuối cùng ghi dòng chữ “Cảm ơn”. Cách này không mang lại một hành động tiếp theo nào cả.

Tôi đã soạn lại màn hình cuối theo gợi ý bên trên và mọi bản thuyết trình giờ đây đều thôi thúc hành động. Khách hàng sẽ chọn một phương án, hoặc cho biết họ không muốn chọn các phương án đó mà sẽ đề nghị phương án mới.

## **Bước 2: Viết nội dung**

Cho dù khung hình cuối cùng thật hấp dẫn, bài thuyết trình chỉ đạt hiệu quả nếu phần trình bày trước đó đã ổn thỏa. Sau đây là cách để viết nội dung tốt:

### ***Cuốn hút trí não (bằng một tiêu đề hấp dẫn)***

Mục đích của câu đầu tiên là làm cho họ muốn nghe câu thứ hai: “Cập nhật” là một tiêu đề không đạt mục đích; “Làm thế nào để gia tăng độ tận tâm của nhân viên” là một tiêu đề đúng hướng. Chương 25 sẽ hướng dẫn cách viết những tiêu đề cuốn hút.

### ***Nét mặt ngỡ ngàng (bằng một yếu tố thu hút sự chú ý)***

Ta phải thu hút sự chú ý của cử tọa ngay từ đầu. Điều này có nghĩa là bạn – chứ không phải họ – có trách nhiệm tạo ra sự chú ý đó. Có nhiều kỹ thuật – mà có thể bạn đã nắm hết. Vấn đề là chọn ra (những) kỹ thuật nào phù hợp nhất để thu hút cử tọa. Chẳng hạn, ta có thể dùng:

- Những câu hỏi gây động não
- Một quan điểm mới
- Yếu tố hài hước
- Một dữ kiện thú vị (một cách khá thú vị là mở đầu bằng câu hỏi “Bạn có biết?”)

Chẳng hạn, tôi đã kết hợp các yếu tố này trong một hội nghị về bán hàng mà tôi phát hiện ra trước đó rằng hầu hết mọi người tham dự đều cho rằng chìa khóa để tăng doanh thu là “tạo dựng quan hệ”.

Xin chào các bạn. Các bạn có biết rằng Hiệp hội Nhân viên Kinh doanh gần đây đã khám phá rằng chỉ có 7% các siêu sao trong giới bán hàng là những người giỏi tạo dựng quan hệ? Số còn lại làm theo cách khác hoàn toàn.

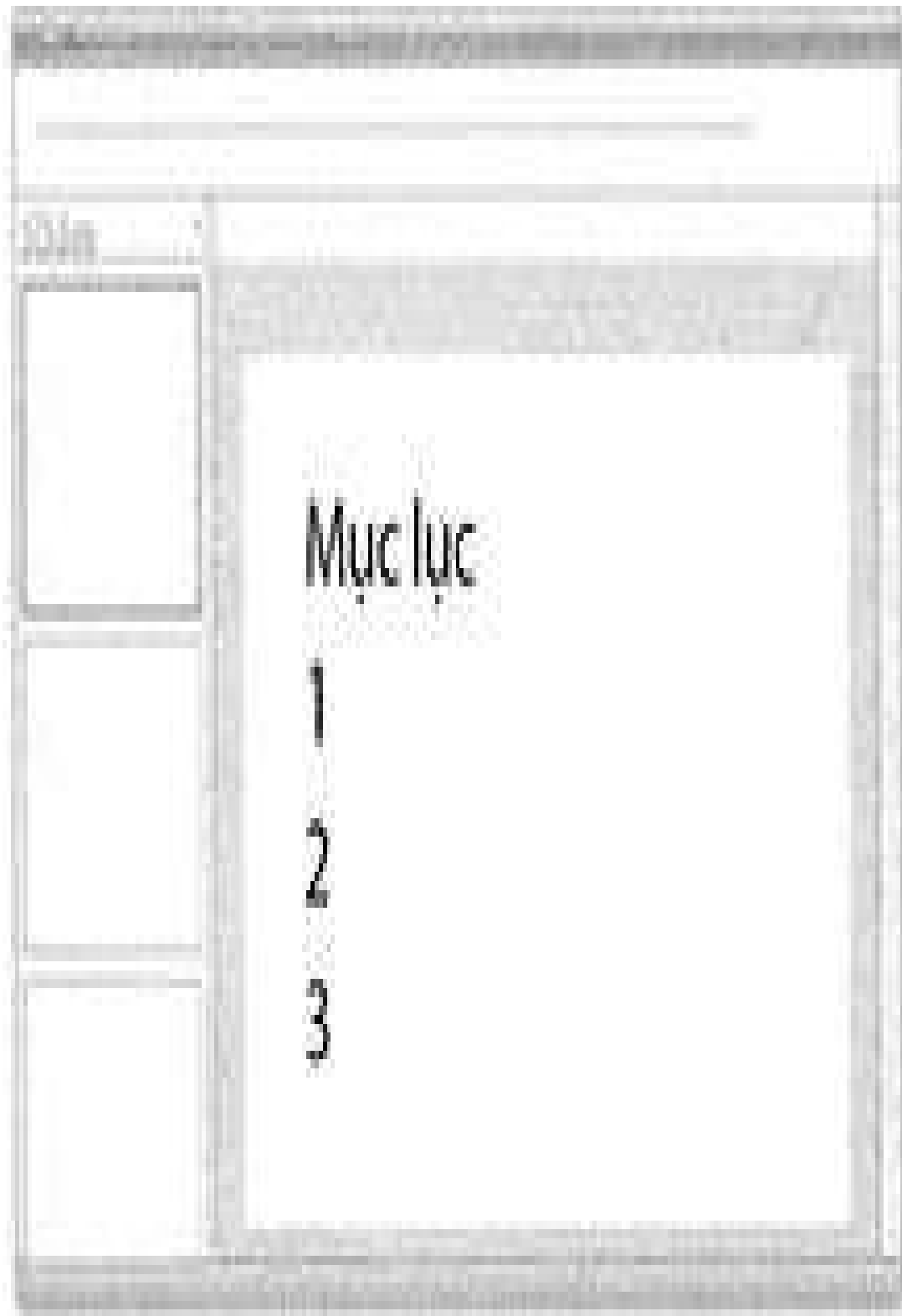
Chỉ cần 3 câu, mọi người đã phải chú ý lắng nghe.

### ***Bồi đắp thân thể (bằng nội dung chi tiết)***

Bây giờ ta viết nội dung. Hai nguyên tắc về nội dung là phải (a) thú vị và (b) ngắn gọn. Cách nhanh nhất để làm vậy là:

1. Viết dàn bài. Đây là các điểm chính của bài thuyết trình và sẽ trở thành tiêu đề của chương.
2. Đắp nội dung cho từng chương, và nhớ phải đạt chuẩn “tối đa hứng thú, tối thiểu độ dài”.
3. Trãi bố cục nội dung ra như sau:

Slide  
mục lục  
sẽ liệt  
kê tiêu  
đề các  
chương  
để người  
xem  
nắm  
được  
toàn  
cục.  
Màn  
hình này  
sẽ xuất



hiện về sau (xem phần “thắt chặt trọng tâm” bên dưới).

Tất cả màn hình



slide của  
Chương  
1, với  
màn  
hình đầu  
tiên là  
“màn  
hình tiêu  
đề” để  
đánh  
dấu đầu  
chương.

Tương  
tự với





Kết cấu là yếu tố hệ trọng. Cử tọa (và cả chính bạn nữa!) đều cần biết mình đang ở đâu.

Một ví dụ lý thú: Drayton Bird nổi tiếng là một chuyên gia hàng đầu về tiếp thị trực tiếp. Sách của ông đã được tái bản liên tục hơn 30 năm với 17 thứ tiếng. Có lần ông bảo tôi:

*“Anh đã dạy tôi cách tổ chức bài nói chuyện tốt hơn rất nhiều – dùng các cột mốc để dẫn dắt cử tọa, giúp họ nhận biết đã đi đến đâu trong các hội thảo của tôi (thường rất dài), và cuối cùng nhắc họ nhớ những gì tôi đã đưa ra.*

*Trước khi gặp anh, tôi toàn nói huyền thuyên để tạo cảm hứng cho mọi người; giờ đây tôi nói huyền thuyên một cách có tổ chức”.*

### ***Thắt chặt trọng tâm (bằng cách điếm lại các ý chính)***

Sau khi trình bày nội dung, điếm lại các ý chính với cử tọa bằng cách cho họ xem lại mục lục một lần nữa. Bước này chỉ mất khoảng 3 giây để chuẩn bị – chỉ cần cắt và dán màn hình slide trước đó.

### ***Dẫn bước (bằng yêu cầu hành động rõ ràng)***

Giờ đây bạn đã trình bày xong bài thuyết trình, đã đến lúc kêu gọi họ tham gia bằng cách trình chiếu màn hình yêu cầu hành động. Và nếu các bước trước đó đều đạt hiệu quả thì bước này cũng sẽ như vậy.

Thuyết trình là một trải nghiệm đầy ức chế trong công việc (cũng giống các cuộc họp – hãy xem các chương sau để biết cách xử lý). Nhưng khi chuẩn bị theo cách này, bạn sẽ dễ dàng đạt được cả hai cái đích (a) thành công và (b) một cách nhanh chóng.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để soạn cấp tốc một bài thuyết trình hiệu quả**

Để soạn một bài thuyết trình có sức tác động, hãy làm theo các bước:

1. Cuốn hút trí não (bằng một tiêu đề hấp dẫn)
2. Nét mặt ngở ngàng (bằng một yếu tố thu hút sự chú ý)

3. Bồi đắp thân thể (bằng nội dung chi tiết)
4. Thắt chặt trọng tâm (bằng cách điểm lại các ý chính)
5. Dẫn bước (bằng lời yêu cầu hành động rõ ràng)

Soạn theo trình tự 5, 1, 2, 3, 4, để cho Yêu cầu hành động quyết định nội dung chứ không phải ngược lại.

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm



# KHI BẠN MUỐN CÁC CUỘC HỌP VÀ HỘI ĐÀM HIỆU QUẢ HƠN, NHANH CHÓNG HƠN

Về lý thuyết, mọi cuộc họp đều phải giúp ta làm việc thuận lợi hơn. Về lý thuyết, họp hành phải giúp ta ra quyết định chính xác hơn. Về lý thuyết, họp hành phải giúp tăng tốc mọi việc.

Nhưng, dĩ nhiên, thực tế lại rất khác. Ta nên nghĩ họp hành giống như những chặng đường thần tốc trong cuộc đua nổi tiếng Công thức Một:



- Nhờ đó ta chiến thắng.
- Rất nhanh chóng và sôi nổi.
- Mọi người cần tham gia đều có mặt.
- Chuẩn bị rất nhiều cho nên cuộc họp sẽ siêu hiệu quả.
- Trọng tâm là hướng đến hành động và hoàn thiện.
- Tình hình sẽ tệ hại nếu thiếu vắng hoạt động này.

Thế nhưng, họp hành rốt cục thường giống như những giờ phút giải lao cường bức trong khi ta đang hết sức bận rộn:



- Ta bị ngắt ra khỏi công việc mà mình đang thích làm.
- Rình rang và công kênh.
- Họp nhiều đến mức ta hao mòn cả sức lực và mất tập trung khi quay trở lại công việc.
- Không phải thứ ta muốn, thà không có còn hơn.
- 99% các cuộc họp đều trôi vào dĩ vãng vì không đáng ghi nhớ, mặc dù rất tốn kém.
- Tệ hơn hết: Họp hành khiến cho ngày làm việc trở nên tệ hại hơn.

Và bạn biết điều gì tệ hại nhất không? Chúng ta ghét cả những cuộc họp do chính mình bày ra.

Một cách để đảm bảo các cuộc họp luôn diễn ra ngắn ngủi hơn và thú vị hơn là cùng nhau tuân thủ một loạt các nguyên tắc kim chỉ nam. Nếu bạn muốn tăng tính thuyết phục thì then chốt ở đây là đồng thuận, chứ không áp đặt.

Tôi đã thấy một số nguyên tắc đạt hiệu quả:

### **Kim chỉ nam cho các cuộc họp**

*1. Các cuộc họp là những chặng dừng cấp tốc (để tiếp nhiên liệu giúp chúng ta chiến thắng cuộc đua), chứ không phải những giờ giải lao khề khà (làm gián đoạn và giảm tốc độ làm việc).*

*2. Cuộc họp quan trọng hơn mỗi cá nhân. Nếu bạn không đóng góp được, chưa chuẩn bị kịp hoặc lịch họp không phải là mối ưu tiên của bạn thì vui lòng đừng dự.*

3. Khi bạn là người ra quyết định, chỉ nên triệu tập họp nếu cần. Nếu được thì hãy tự ra quyết định hoặc bàn thảo trực diện.

4. Nếu bạn thật sự cần tổ chức một cuộc họp:

- Nêu ra các ý kiến của mình, chuyển trước cho tất cả mọi người tham dự họp, nói chính xác những gì muốn người khác làm. Nói cách khác, đừng họp mà chưa chuẩn bị và kỳ vọng có sự sáng tạo tập thể.
- Cởi mở với những gợi ý của mọi người nhằm hoàn thiện những gì đã soạn trước.
- Xem trước tất cả những phần thuyết trình/tài liệu mà mọi người muốn trình bày khi họp. Ta có trách nhiệm đảm bảo mọi thứ đều thú vị/phù hợp để thảo luận trong cuộc họp.
- Chỉ mời những ai có thể đóng góp. Đừng phí thời gian của những người khác.
- Chỉ đăng ký thời lượng cần thiết để đi đến quyết định. Đừng chiếm thời gian theo kiểu làm tròn 30 hoặc 60 phút.
- Và nếu nghi ngờ thì hãy họp ngắn hơn.

5. Nếu bạn được mời họp, nhưng chỉ có thể đóng góp một phần chương trình họp, và đã được yêu cầu bàn những gì liên quan đến phần của mình trước, thì sau khi đã thảo luận, bạn có thể thoải mái đi ra.

6. Đối với những cuộc họp dưới 10 phút, hãy đứng chứ đừng ngồi.

Các ý trên có hữu ích không? Vậy thì hãy áp dụng tất cả, hoặc – nếu cảm thấy quá nhiều không thể nhớ hết – hãy chọn ra vài điểm, và ghi lại cho dễ nhớ, chẳng hạn như viết tắt theo dạng ký hiệu (xem Chương 9).

Nếu kim chỉ nam này giúp bạn cải thiện được chất lượng các cuộc họp thì mọi người hãy cùng nhất trí và tuân thủ. Đây là cách để đảm bảo chất lượng các cuộc họp.

Tất cả các nội quy nêu trên đều có tác dụng tốt. Các điểm nêu ra đều hữu ích đến mức tôi sẽ đi sâu vào một vài điểm trong vài chương tiếp theo. Trước tiên tôi sẽ đề cập đến khía cạnh làm lãng phí thời gian nhất: làm thế nào để thoát khỏi các cuộc họp mà bạn không muốn dự.



## Hiệu ứng tuyết lăn: Để họp hành và hội đàm hiệu quả hơn, nhanh hơn

Thỏa thuận một kim chỉ nam về họp hành để tất cả mọi người cùng tuân thủ.

Để tạo ra các kim chỉ nam này, hãy tìm cảm hứng ở những mô hình tập thể đã từng đạt kết quả tốt, như các nhóm kỹ thuật viên ở đường đua.

Cũng nên đánh giá lại các kim chỉ nam này mỗi 2-3 tháng bằng cách đặt câu hỏi:

- Chúng ta có đang tuân thủ tất cả các điều này?
- Điều nào chúng ta nên thay đổi?
- Làm thế nào chúng ta có thể giúp nhau cải thiện chất lượng các cuộc họp?

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

## 8

# KHI TA CHỈ MUỐN THAM DỰ NHỮNG CUỘC HỌP CẦN THIẾT CHO MÌNH

Khi được mời họp, người ta thường hành xử như thể họ đang có các phương án như sau:

- Phương án 1 – đi họp

Và chỉ có thế.

Bạn được mời dự họp, thế là phải đi thôi, đúng không?

Không hẳn vậy. Đó là một lời mời họp, chứ không phải trát tòa triệu tập. Khi được mời, thật ra bạn có ba phương án:

- Phương án 1 – đi họp.
- Phương án 2 – không đi họp.
- Phương án 3 – đi, nhưng theo một cách khác với lời mời

Bây giờ tạm thời bỏ qua phương án thứ ba (rất hữu ích mà chúng ta sẽ bàn sau), sau đây là một số câu hỏi để giúp ta quyết định giữa hai phương án đầu tiên – có tham dự hay không:

1. Cuộc họp có bàn những gì mà ta có thể đóng góp không, cảm thấy ham thích không và/ hoặc sẽ tham gia vào việc triển khai sau đó? (Nếu có thì có lẽ nên dự).
2. Nếu ta không dự, nhưng nhận được biên bản về kết quả họp, liệu có đủ không? (Nếu đủ thì có lẽ không nên dự).
3. Nếu ta không dự, liệu “có ai đó quan trọng” sẽ suy nghĩ bất lợi về ta không? (Nếu có thì có lẽ nên dự, hoặc ít ra hãy nói chuyện với những người đó trước khi từ chối).

4. Sự có mặt của ta có quan trọng về mặt biểu tượng tinh thần không? (Nếu có thì có lẽ nên dự).

Bạn sẽ thấy xuất hiện rất nhiều chữ “có lẽ”. Đó là vì câu chuyện thực tế sẽ liên quan đến tính cách và bầu không khí quan hệ của doanh nghiệp nên không thể có các nguyên tắc nào tuyệt đối đúng hay sai. Nhưng nếu quyết định *không* tham dự, hãy nói trước với người mời rằng “Cảm ơn đã mời tôi” và cũng đừng quên nói thêm đại loại như:

- “Nhìn chương trình họp thì tôi nghĩ tốt nhất tôi không dự. Anh sẽ có rất nhiều ý kiến xác đáng về vấn đề này, và ý kiến của tôi cũng không quan trọng”; hoặc
- “Tôi không nghĩ rằng mình sẽ đóng góp được nhiều cho cuộc họp, cho nên sẽ không tham dự”.

Nếu được thì nói thêm luôn rằng: “Vui lòng gửi cho tôi văn bản về các quyết định của mọi người nhé, để tôi biết những gì sẽ diễn ra sau đó”.

Vậy là chúng ta đã bàn xong hai phương án – tham dự hoặc không tham dự. Giờ chúng ta bàn đến phương án thứ ba – tham dự cuộc họp, nhưng theo một cách khác. Sau đây là vài hướng để bạn cân nhắc, cùng với những gì cần nói.

### **Tham dự theo cách Những gì nên nói khác**

Gọi điện đến, thay “Hôm ấy tôi không có mặt để họp, nhưng rất muốn gọi điện vì đích thân tham dự đến. Tôi gọi số nào thì tiện nhất?”

Tham dự một phần “Tôi chỉ có thể đóng góp vào các mục thảo luận thứ 3 và 6. cuộc họp, nhưng Anh có thể cảm phiền đưa các mục này lên đầu để tôi tham dự không dự toàn bộ riêng phần đó được không?”

Cử người họp thay “Bộ phận của tôi rất quan tâm và Tom thạo lĩnh vực này hơn cả mặt tôi. Cho nên anh ta sẽ tham dự thay tôi nhé”.

Gặp mặt người tổ “Tôi e rằng mình không dự được, nhưng tôi có một vài ý kiến chức trước cuộc họp đóng góp. Làm sao để trình bày với anh trước cuộc họp? Email chẳng? Hay là mình hẹn uống café?”

Nếu bạn gọi điện từ xa thì sau đây là một bí quyết.

Bạn có để ý thấy các cuộc hội đàm viễn thông từ xa thường có những khoảng lặng rất dài không?

Có một lý do, bởi không có thị giác hỗ trợ, mọi người đều không biết khi nào đến lượt mình nói. Mẹ tôi bị mù nên rất hiểu chuyện này và đã hướng dẫn cho tôi. Và tôi thấy quả là có lý, vì nếu ta tham dự một cuộc họp mà mọi người đều nhắm mắt lại thì rất khó biết khi nào thích hợp để lên tiếng.

Cho nên, khi gọi điện – hoặc khi tham dự các cuộc hội đàm viễn thông – hãy xem đó như một cuộc họp với những người mù. Chẳng có thị giác hỗ trợ, cho nên:

- Hãy gọi tên mọi người, để họ biết bạn đang nói với họ.
- Khi lên tiếng, hãy xưng tên để họ biết đó là bạn. “Andy đây. Tôi có ý kiến thế này...”
- Đặt nhiều câu hỏi đóng hơn – để mọi người dễ trả lời. Ta vẫn có thể đặt câu hỏi mở bất kỳ lúc nào với người đã trả lời câu hỏi đóng.

Và đây là hai điểm quan trọng để kết thúc.

Trước hết, các kỹ thuật trong phần này sẽ giúp bạn xử lý các cuộc họp do người khác tổ chức, cũng như giúp người khác xử lý các cuộc họp do bạn tổ chức:

- Nếu một ai đó không cần có mặt, đừng mời họ (nhưng cân nhắc gửi kết quả cuộc họp cho họ sau đó).
- Nếu ai đó có thể tham dự theo một cách khác – gọi điện, chỉ tham dự phần đầu tiên... – hãy hỏi họ muốn tham gia phần nào.

Thứ hai, khi ai đó tham dự các cuộc họp của bạn, hãy làm cho họ trở nên sáng giá (để họ còn muốn tiếp tục tham dự các lần sau chứ nhỉ?). Chương kế tiếp sẽ hướng dẫn bạn một cách đơn giản để thực hiện điều này, thông qua kỹ thuật PALM.



Hiệu ứng tuyết lăn: Khi chỉ muốn tham dự những cuộc họp cần thiết cho mình

Khi được mời họp:

- Nhận lời nếu có lợi cho bạn (hoặc sẽ bất lợi nếu không tham dự).
- Từ chối nếu họ không cần đến bạn (chỉ cần cáo lỗi trước là được).
- “Nhận lời” (thường là cách tốt nhất) nhưng theo một cách khác, chẳng hạn:
  - Gọi điện đến
  - Chỉ tham dự phần đầu
  - Cử người họp thay mặt
  - Gặp trước người tổ chức
  - Xin tài liệu về kết quả cuộc họp

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày  
x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm



## 9

# KHI BẠN MUỐN CHUẨN BỊ CUỘC HỌP ĐẾN NƠI ĐẾN CHỖN

Bạn có nhận thấy hầu hết các chương trình họp đều chứa quá nhiều chủ đề, khiến cho mọi chuyện kéo dài hơn dự tính?

Khi ngồi soạn chương trình để chuẩn bị họp, người ta chỉ nghĩ đến những gì cần *bàn thảo*, chứ không phải những gì cần đạt được. Và, hầu như với bất kỳ đề tài nào cũng dễ tìm ra lý do để bàn thảo, nên người ta đã khiến cho chương trình họp trở nên quá dài và không thiết thực.

Thay vào đó, nếu dùng công thức PALM thì sẽ tốt hơn nhiều:

**Purpose**      Kết quả mà ta muốn cuộc họp đạt được.  
(Mục đích)

**Agenda**      Những quyết định cần nhất trí trong cuộc họp để đảm bảo đạt được  
(Chương Mục đích này (Lưu ý: “những quyết định nhất trí”, chứ không phải  
trình)      “những quyết định đưa ra”).

**Limit**      Thời gian tối đa cho phép đối với Chương trình này.  
(Giới hạn)

**Minimum**    Càng ít người càng tốt. Dù sao thì ta cũng cần tối ưu hóa chứ không  
number      of muốn thỏa hiệp. Biểu quyết tập thể *chẳng bao giờ* hiệu quả.  
attendees  
(Số người  
tham dự tối  
thiểu)

Và ta cần thực hiện cả bốn:

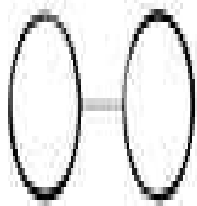
Nếu không có P, ta không biết điểm dừng. Và, như nhà tâm lý học người Mỹ David Campbell đã nói:

“*Nếu không biết mình đang đi về đâu, anh sẽ đi đến một nơi khác*”.

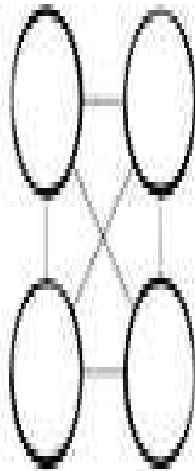
Nếu không có A, sẽ không có cấu trúc. Cuộc họp sẽ trở thành một hội nghị bỏ ngõ.

Nếu không có L, cuộc họp sẽ lố giờ và/ hoặc lê thê một cách không cần thiết. Nếu ta phán rằng cuộc họp sẽ kéo dài một giờ thì nó sẽ diễn ra như thế. Nhưng khi ta nói cuộc họp sẽ kéo dài “tối đa một giờ” thì thường nó sẽ diễn ra ngắn hơn.

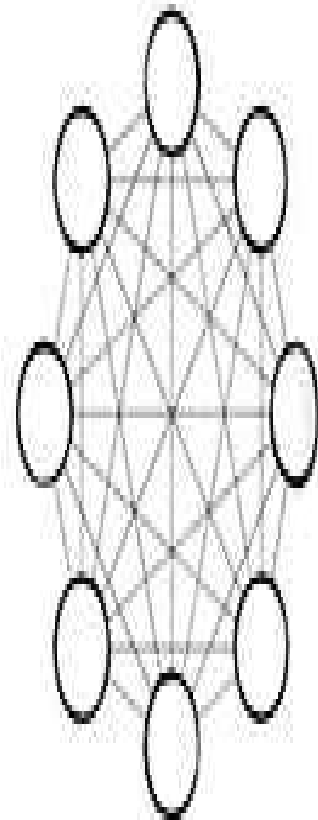
Nếu không có M, các quyết định sẽ mất thời gian hơn. Và mặc dù mời nhiều người thì có vẻ hay hơn, ta hãy nhìn con số những đồng thuận gia tăng lên khi có đông người:



2 người = 1 thỏa thuận



4 người = 6 thỏa thuận



8 người = 28 thỏa thuận

(Và nếu ta mời 16 người họp thì có thể sẽ có đến 120 thỏa thuận!)

Một chương trình họp PALM sẽ trông như thế này:

Xóa bớt một mục

Cuộc họp/ Hội nghị này nhằm giúp ta

---

Vì vậy, chúng ta sẽ quyết định các vấn đề:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. Các bước tiếp theo - ai sẽ làm gì, làm với thời hạn nào

---

Thời lượng tối đa là \_\_\_\_\_ phút,  
mặc dù hy vọng sẽ ít hơn

---

Những người cần tham dự là:

---

Để rút ngắn thời gian, vui lòng \_\_\_\_\_  
Bước này rất thiết yếu cho cuộc họp.

---

Địa điểm \_\_\_\_\_ Ngày \_\_\_\_\_  
Thời gian bắt đầu \_\_\_\_\_

Ghi Mục đích, chẳng hạn điều mà bạn muốn cuộc họp mang lại.

Luôn ghi "các bước tiếp theo", kéo sẽ không có hành động gì cả.

Điền các quyết định trong Chương trình (càng ít càng tốt).

Tên của những người tham dự tối thiểu.

Điền đường dẫn của những gì cần xem trước.

Điền Giới hạn thời gian. Đừng chọn số chẵn theo kiểu 30 hay 60 phút. Nếu có thể xong trong 7 phút thì ghi 7.

Cho nên, ta có một ví dụ mẫu sau đây:

Cuộc họp này nhằm giúp ta

## ***Xác định một đường lối dễ dàng hơn để đạt mục tiêu***

---

Vì thế, chúng ta sẽ quyết định các vấn đề:

***1. Ta sẽ theo (các) phương án nào (xem đính kèm)***

***2. Bí quyết hàng đầu để tăng tốc***

***3. Các bước tiếp theo – ai sẽ làm gì với thời hạn nào***

---

Thời lượng tối đa là 15 phút, mặc dù hy vọng sẽ ít hơn.

---

Những người cần tham dự là ***Anna, Emma, Peter và Jo***

---

Để rút ngắn thời gian, vui lòng ***xem các phương án đính kèm và gọi tôi để bàn (hoặc mang theo đề xuất cải tiến vào cuộc họp)***. Đồng thời cũng suy nghĩ về bí quyết để tăng tốc.

Bước này rất thiết yếu cho cuộc họp.

---

Địa điểm: ***Văn phòng của Jo*** Ngày: ***Thứ Ba 12***

Thời gian bắt đầu: ***9:15 sáng***

Ta có thể thấy tại sao cách này hiệu quả:

- Cuộc họp được chuẩn bị theo hướng tập trung đưa đến một kết quả, cấp tốc, chứ không phải như một dịp để rề rà thư giãn và khó tiếp thu.
- Chương trình này đảm bảo cuộc họp đi đến hành động (chương tiếp theo sẽ nói thêm về điều này).
- Người tham dự chuẩn bị chu đáo hơn. Bạn có thấy lời lưu ý về phần đọc trước tài liệu: “thiết yếu cho cuộc họp”. Chúng ta là những người trưởng thành đang họp bàn công việc, chứ không phải học trò hẹn nhau tán gẫu. Ta cần tôn trọng thời gian của những người tham dự và chuẩn bị trước. Tôi đã thấy nhiều người nói rõ ý này theo những cách khác nhau một cách đầy ấn tượng là: “Nếu không chuẩn

bị, đừng tham dự”. Cho nên bạn hãy chọn cách phù hợp với mình, nhưng phải nói rõ rằng sự chuẩn bị là bắt buộc, chứ không phải là khuyến nghị.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để chuẩn bị cuộc họp đến nơi đến chốn**

Hãy dùng công thức PALM

**Purpose** (Mục đích) – Kết quả mà ta muốn cuộc họp đạt được? (Lưu ý: “đạt được” chứ không phải “thảo luận”.)

**Agenda** (Chương trình) – Những quyết định đạt được trong cuộc họp để đạt mục đích? (Lưu ý: “những quyết định”, chứ không phải “những đề tài thảo luận”.)

**Limit** (Giới hạn) – Thời gian tối đa cho phép? (Lưu ý: không theo kiểu “cuộc họp này sẽ kéo dài 60 phút vì nó vừa khít với nhật ký trong Outlook của tôi”.)

**Minimum** (Tối thiểu) – Số lượng người tối thiểu cần cho buổi họp? (Lưu ý: không suy nghĩ theo kiểu “còn có thể mời ai nữa?”)

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

## 10

# KHI BẠN MUỐN CUỘC HỌP ĐI ĐẾN HÀNH ĐỘNG CHỨ KHÔNG CHỈ BÀN THẢO

Một số cuộc họp diễn ra không hơn gì những cuộc mạn đàm. Thảo luận rất nhiều, nhưng không có một hành động nào được đưa ra. Những cuộc họp này gây tiêu tốn thời gian – nhất là khi diễn ra hằng tuần. “Có ai cập nhật gì về nhóm của mình không nào?”

Để giải quyết tình trạng này, ta có thể:

- Giữ nguyên nội dung, hoặc thay đổi; và/ hoặc
- Giữ nguyên thời lượng, rút ngắn, hoặc hủy bỏ cuộc họp.

Theo kinh nghiệm của tôi, phương án tệ nhất thường là giữ nguyên nội dung và thời lượng. Dù sao thì:

- Nếu đang lãng phí một giờ mỗi tuần cho những cuộc họp thế này, việc chấm dứt sẽ tiết kiệm cho bạn một tuần mỗi năm (nếu muốn biết cách tính, bạn có thể xem lại mục giới thiệu ở đầu phần này).
- Vì vậy, nếu các cuộc họp này huy động 26 người, việc cắt bỏ sẽ tiết kiệm được 26 tuần làm việc – nửa năm giờ công của một nhân viên! – mà không tốn kém chi phí và công sức gì. Thậm chí, chẳng ai phải phí thời gian cho kiểu họp hành vô bổ này nữa.

## BIẾN THẢO LUẬN THÀNH HÀNH ĐỘNG

Có lẽ bạn vẫn còn muốn/cần họp một lúc nào đó. Vì vậy, để việc họp trở nên hiệu quả hơn, hãy tìm cách khơi gợi được nhiều hành động hơn mà lại ít tốn thời gian hơn.

Giải pháp đơn giản là đây: sau mỗi chủ đề thảo luận, hãy đặt câu hỏi để xác định hành động cần có, chú trọng vào ba yếu tố then chốt – *ai làm cái gì, khi nào*. Chẳng hạn:

– Ai:

- “Ai trong chúng ta sẽ hành động để thúc đẩy việc này?”
- “Ai chịu trách nhiệm xúc tiến việc này?”

– Cái gì:

- “Kết quả của cuộc đối thoại này là chúng ta nên làm gì?”
- “Bước tiếp theo của chúng ta ở đây là gì?”

– Khi nào:

- “Thời hạn cho bước thực hiện này là khi nào?”
- “Khi nào anh muốn cập nhật cho chúng tôi biết tiến độ của anh?”

Ta sẽ nhận thấy rằng những câu hỏi này không được nêu ra nhiều lắm trong các cuộc họp để cập nhật tình hình. Đó là lý do mà các cuộc họp này trở nên quá tẻ nhạt, vô nghĩa và tiêu tốn thời gian kinh khủng. Chương tiếp theo sẽ hướng dẫn cách biến những cuộc họp này thành những phiên thảo luận đưa đến hành động.

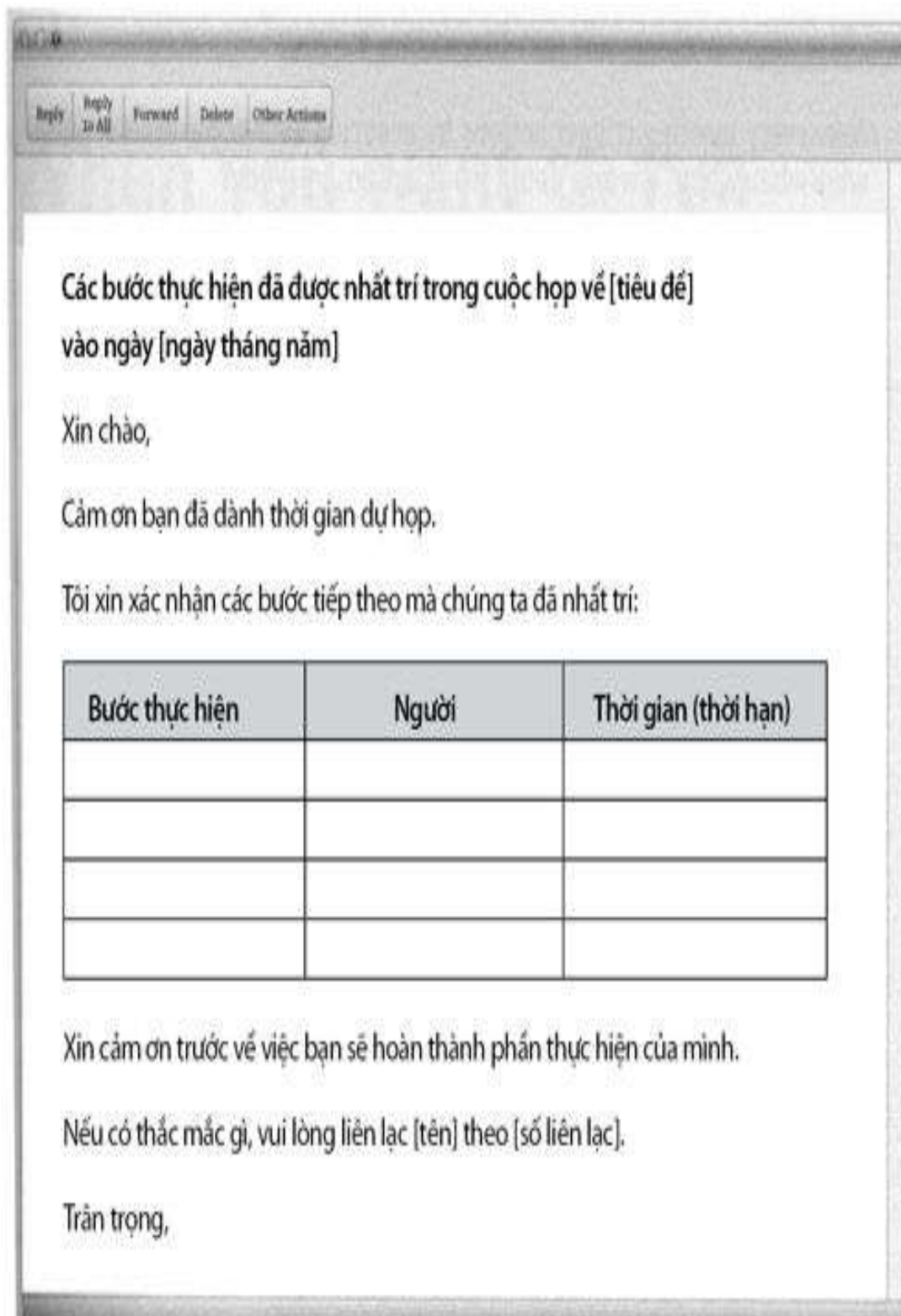
Nhưng với các cuộc họp cập nhật định kỳ – hoặc với bất kỳ cuộc họp nào – trừ phi ta đặt ra những câu hỏi thế này, mọi người sẽ không rõ họ phải làm gì.

Và khi người ta không rõ về hành động thì hành động sẽ không diễn ra.

## KHIẾN THÀNH CÔNG TRỞ NÊN TẤT YẾU

Tuy nhiên, thậm chí nếu ta nói rõ phải hành động thế nào, hành động cũng chưa chắc xảy ra. Hành động chắc chắn là cách để ngăn chặn việc này.

Do đó, hãy nêu ra các hành động (những gì xảy đến tiếp theo) – chứ không phải biên bản (những gì đã được thảo luận) – và gửi email theo dõi tiến độ. Đại loại như:



Bí quyết dạng này rất hiệu quả. Gần đây tôi đã thảo luận về “Họp hành” với một khách hàng, Debbie Harrison (Debbie chuyên về đào tạo, lãnh đạo và phát triển tài năng, đã



từng giúp một số công ty lớn nhất thế giới cải cách năng lực và động lực cho nhân sự của họ. Bà đã dùng các kỹ thuật của tôi để thay đổi cách họp hành của nhiều công ty. Bà cho biết kết quả luôn luôn tốt đẹp hơn mà các lợi ích chính yếu là:

1. Các cuộc họp luôn đạt được kết quả mong muốn.
2. Ít tốn thời gian hơn.
3. Hiệu quả cao hơn.
4. Độ gắn kết cao hơn.
5. Độ thỏa mãn trong công việc cao hơn (do loại bỏ được một số khía cạnh mà người ta thường ghét).



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để cuộc họp đi đến hành động chứ không chỉ bàn thảo**

Làm cho mọi cuộc họp đều đi đến hành động bằng cách đảm bảo mỗi chủ đề thảo luận đều kết thúc với câu hỏi “ai/cái gì/khi nào” – ai sẽ làm cái gì vào khi nào?

Củng cố những hành động này bằng email theo dõi công việc hướng về hành động trong tương lai (“các bước mà các bạn phải thực hiện ngày mai”, chứ không phải “những vấn đề chúng ta đã bàn thảo ngày hôm qua”).

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

## ĐỀ HỌP ĐỊNH KỲ MỘT CÁCH ẤN TƯỢNG, LÝ THÚ VÀ HIỆU QUẢ

Những cuộc họp giao ban định kỳ thường chỉ để đưa đẩy thông tin chứ không có gì hơn.

Và ta phải nhìn nhận rằng họp hành để cập nhật thông tin kiểu này thường rất tẻ nhạt. Cuộc họp là một loạt những lời độc thoại chứ không phải thảo luận để mang lại thêm giá trị. Và chúng cũng dài lê thê.

Tôi có một sáng kiến thế này: trong hai tuần tới các bạn đừng họp. Đến tuần thứ ba hãy họp trở lại và bàn chủ đề “Chúng ta có muốn họp như vậy không?”.

Tùy thuộc vào câu trả lời, hoặc ta sẽ dẹp hoàn toàn, hoặc sẽ thay đổi để chỉ họp bàn những phần đã bị bỏ lỡ. Dù sao thì họp hành cũng là để đạt được sự hữu ích chứ không phải để duy trì thói quen.

Tôi cũng nhận ra rằng dẹp bỏ hoàn toàn có lẽ là một bước quá xa đối với nhiều đơn vị. Thật ra, một khách hàng của tôi đã từng tâm sự thế này:

“Tôi muốn gặp *thường kỳ*. Tôi muốn chúng ta *cập nhật* thông tin cho nhau biết. Nhưng tôi không muốn *họp giao ban để cập nhật*”.

Thế là tôi đề ra một phương pháp mới để rút gọn các cuộc họp 60 phút của họ xuống còn 10 phút, và lúc nào cũng dẫn đến các bước hành động tích cực tiếp theo.

Tất cả những gì tôi làm là đề nghị họ thay các cuộc họp giao ban thường kỳ bằng các cuộc họp LION (nghĩa gợi nhớ trong tiếng Anh là “sư tử”) để mỗi người tham dự đều có một phút trình bày LION của họ.

Last week (Tuần trước) – Tiến độ cùng với các hoạt động mà tuần trước họ báo sẽ thực hiện vào tuần này.

Improve (Cải thiện) – Những việc gì đã tiến triển tốt trong tuần vừa qua.

Obstacle (Trở ngại) – Thách thức hiện thời mà họ cần trợ giúp.



Next week (Tuần tới) – Đề mục phải thực hiện cho tuần tới (trong cuộc họp LION tuần sau, mục này sẽ được thể hiện trong phần L).

Họp dạng LION đạt hiệu quả bởi vì:

- Ấn định giới hạn về thời gian sẽ khiến mọi người đều phải sôi nổi, gây hứng thú và tập trung (cách này tốt hơn là giới hạn số lượng slide, chỉ khiến họ cố gắng viết chữ nhỏ).
- Yêu cầu họ trình bày **I** và **O** nghĩa là họ phải nêu cả hai mặt của công việc chứ không chỉ nêu mặt tích cực hay tiêu cực, hoặc nói chung chung “Tôi đang thực hiện việc X”.
- Phụ đề của mục **O** “Thách thức hiện thời mà họ cần trợ giúp” buộc họ phải chú trọng vào giải pháp, chứ không chỉ than vãn về một việc gì đó.
- Mục **L** và **N** đảm bảo tiến độ và tính trách nhiệm: họ phải nhìn vào **N** để đi tới và báo cáo lại trong mục **L**.

Nếu bạn thấy biểu mẫu này hữu dụng, hãy chia sẻ với đồng nghiệp:

### **Họp LION vào [ngày]**

Chúng tôi muốn biết tình hình công việc của anh/chị. Vui lòng trình bày LION vào cuộc họp lần sau, khi anh/chị có 60 giây để phát biểu:

Last week (Tuần trước) – Tôi đã nói tôi sẽ \_\_\_\_\_ (1).

Kết quả là \_\_\_\_\_.

Improve (Cải thiện) – Việc đã thực hiện tốt trong tuần là \_\_\_\_\_.

Obstacle (Trở ngại) – Một thách thức mà tôi cần trợ giúp là \_\_\_\_\_.

Next week (Tuần tới) – Việc chính tôi phải thực hiện cho tuần tới là \_\_\_\_\_(2).

Lưu ý:



(1) **L** của tuần này là cập nhật của **N** tuần trước.

(2) Báo cáo tình hình thực hiện **N** của tuần này trong mục **L** của tuần sau.

Còn đây là ví dụ mẫu một văn bản cụ thể:

### **Họp LION vào thứ hai ngày 28**

Chúng tôi muốn biết tình hình công việc của anh/chị. Vui lòng trình bày LION vào cuộc họp lần sau, khi anh/chị có 60 giây để phát biểu:

**Last week (Tuần trước) – Tôi đã nói tôi sẽ soạn các slide cho bài thuyết trình hội nghị. Kết quả là tôi đã làm xong. Tôi đã cho John xem và được duyệt. Tôi đã sẵn sàng!**

**Improve (Cải thiện) – Việc đã thực hiện tốt trong tuần là tôi rất cực đã tìm ra một nhà cung cấp để quản lý hệ thống nhắn tin trên mạng xã hội của chúng ta.**

**Obstacle (Trở ngại) – Một thách thức mà tôi cần trợ giúp là đồng nghiệp của tôi ở bộ phận khác dường như quá bận rộn không thể nghe điện thoại. Mà tôi cần anh ta giúp trong lúc này.**

**Next week (Tuần tới) – Việc chính tôi phải thực hiện cho tuần tới là:**



**1. Trình bày định vị tổng quát cho chiến dịch truyền thông**

**2. Gặp James để xúc tiến thảo luận về liên doanh**

Một điểm cuối cùng: Nếu gửi email theo dõi công việc sau cuộc họp LION, đừng bao giờ đặt tựa là “cập nhật” hoặc “thông tin”. Cách ấy sẽ làm tiêu tan mọi hiệu quả đạt

được. Chương tiếp theo sẽ giải thích vì sao đặt tựa theo kiểu ấy kém hiệu quả và ta nên làm gì.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để họp định kỳ một cách ấn tượng, lý thú và hiệu quả**

Thay thế các cuộc họp định kỳ bằng các cuộc họp LION mà mỗi người tham dự có 60 giây để trình bày phần LION của họ:

**Last week (Tuần trước)** – Tiến độ cùng với các hoạt động mà tuần trước họ báo sẽ thực hiện cho tuần này.

**Improve (Cải thiện)** – Những việc gì đã tiến triển tốt trong tuần.

**Obstacle (Trở ngại)** – Thách thức hiện thời mà họ cần trợ giúp

**Next week (Tuần tới)** – Đề mục phải thực hiện cho tuần tới (trong cuộc họp LION tuần sau, mục này sẽ được thể hiện trong phần **L**).

Và đừng đặt tiêu đề email theo dõi công việc sau đó là “thông tin” hay “cập nhật”!

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

# KHI BẠN MUỐN NGƯỜI KHÁC TRẢ LỜI NGAY MỘT EMAIL CHỨA THÔNG TIN THAM KHẢO (“FYI” EMAIL)

Đây là năm câu hỏi. Bạn có hai giây để trả lời từng câu:

## TRẮC NGHIỆM 1

1. Trái nghĩa với “không ở trong” là gì?
2. Con bò uống gì?
3. Thứ nào nặng hơn – một tấn kim loại hay một tấn lông vũ?
4. Có bao nhiêu đất trong một cái hố kích thước 2 mét x 3 mét x 4 mét?
5. Tại sao từ “khờ khạo” lại bị loại ra khỏi tự điển?

Bạn trả lời thế nào?

Đáp án là:

- Ở trong
- Nước
- Như nhau
- Chẳng có gì cả
- Đâu có bị loại.

Bạn đã trả lời được hết? Hay bạn nói:

- Ngoài
- Sữa
- Kim loại
- 24m<sup>2</sup>
- “Vậ à? Tôi không hề biết”.

## VẤN ĐỀ CỦA TỐC ĐỘ

Chúng ta thường quyết định nhanh chóng đến mức đôi khi ta hy sinh độ chính xác để lấy tốc độ. Và mặc dù không cần phải chính xác 100%, mọi thứ vẫn cần phải “đủ chính xác”.

Khi dành đủ thời gian để chuẩn bị thông tin, ta sẽ có được mọi chi tiết “đủ chính xác” ngay từ đầu. Như vậy sẽ tránh phải mất nhiều công sức theo dõi, ước chế và rắc rối.

Thoạt nghe thì hiển nhiên đến mức không phải bàn. Nhưng đây lại là một trắc nghiệm nữa:

### TRẮC NGHIỆM 2

Bạn đã bao giờ...

- Gửi đi những thứ với tiêu đề “thông tin tham khảo” mà không bạn tâm suy nghĩ?
- Bị đẩy vào thế phải chủ trì một cuộc họp mà chưa được chuẩn bị?
- Trình chiếu những màn hình slide từ cuộc thuyết trình lần trước, mặc dù một số thông tin không còn phù hợp với lần này nữa?
- Quên kiểm tra chính tả?
- Phát biểu rằng “tôi muốn anh làm...” thay vì “anh có thể làm...”?

Bạn trả lời thế nào?

Tôi xin nói luôn, những câu trả lời cần phải là không, không, không, không và không.

### NHẬN PHẢN HỒI TÍCH CỰC SAU KHI GỬI ĐI NHỮNG EMAIL “THÔNG TIN THAM KHẢO” TẾ NHẠT

Tôi muốn điểm lại những câu hỏi trong Trắc nghiệm 2.

Tại sao? Vì thông tin tham khảo là loại dữ liệu làm tiêu tốn thời gian khủng khiếp, cho cả ta và người nhận. Để hiểu rõ hơn, ta thử nhìn vào một ngữ cảnh khác:

**Tình huống 1:** Bà X có một cuốn sách mà bà ta nghĩ rằng ông Y có thể muốn đọc. Bà ta đi lại bàn của ông ta, quăng cho ông ta cuốn sách và bảo “Đọc cuốn này đi”, rồi quay bước.

Bạn có thấy lạ không? Tại sao bà X lại làm vậy? Ông Y sẽ nghĩ gì? Ông ta sẽ làm gì với cuốn sách? Tại sao ông ta nghĩ rằng bà ta cho mình cuốn sách? Liệu ông ta có biết ơn bà ta không? Có bị bối rối với bà ta không? Ông ta có đọc sách không?

**Tình huống 2:** Bà X gửi cho ông Y một email có dữ liệu đính kèm với tiêu đề “thông tin tham khảo”.

Nếu không làm việc trong môi trường doanh nghiệp, bạn sẽ cho rằng Tình huống 2 này thật dị hợm. Nhưng thật ra nó chẳng khác gì Tình huống 1. Trong cả hai trường hợp, một người này đã quăng cho một người khác một thứ rồi bảo “Đọc đi”.

Khi bạn gửi đi những email “thông tin tham khảo”, bạn mong chờ người nhận sẽ làm gì? Đọc? Lưu trữ? Tiếp thu? Hành động dựa theo đó? Hồi đáp quan điểm của họ? Bất kỳ một hành động nào trong số này? Hoặc không làm gì cả? Có gì khác nhau không? Họ có quan tâm không? Bạn có quan tâm không?

Hoặc, như tôi đã có lần đọc được đâu đó, khi gửi đi một nội dung theo kiểu “thông tin tham khảo”, ta có thể ngụ ý rằng, “Anh không quan tâm đến thứ này đâu, nhưng tốt hơn cả là tôi cứ gửi anh cho chắc ăn”.

## THAY THẾ TIÊU ĐỀ “THÔNG TIN THAM KHẢO” BẰNG CÁCH NÓI KHÁC ĐẦY THUYẾT PHỤC

Những câu thay thế tốt nhất sẽ hàm chứa:

1. Hoàn cảnh, để nắm được ngữ cảnh; và
2. Một hành động, để định hướng.

Vì vậy, ta có các cách nói khác sau đây:

“Dữ liệu đính kèm liên quan đến X mà ta thảo luận ngày hôm qua. Hãy xem qua và cho tôi biết theo anh liệu nó có thể làm thay đổi tình hình không”.

“Tôi nhận được dữ liệu này từ Emma và nghĩ rằng nó có thể giúp chúng ta trong việc X. Hãy xem phần 3. Chúng ta có nên thay đổi hướng tiếp cận không?”

“Trụ sở chính gửi phần đính kèm này cho tôi, liên quan đến X. Tôi hiện chưa có thời gian đọc, nhưng nghĩ có lẽ anh quan tâm, vì lý do Y. Vui lòng đọc và phản hồi bất kỳ



điều gì mà anh nghĩ rằng tôi cần biết”.

Những cách diễn đạt này đều hơi dài dòng hơn “thông tin tham khảo” – mặc dù cũng chẳng phải là dài quá – nhưng lại tốt hơn nhiều về góc độ người đọc, và do đó cũng tốt cho bạn nữa.

Dĩ nhiên, khi nhận được các bức thư “thông tin tham khảo”, cũng nhớ hồi đáp “Cảm ơn đã gửi. Nhưng anh muốn tôi làm gì với thông tin này?”

Chúng ta chẳng bao giờ quăng sách vào người khác, rồi bảo “đọc đi”. Thế thì tại sao lại làm vậy với email?



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để người khác trả lời ngay một email chứa thông tin tham khảo**

Không có thủ thuật nào trong chương này cả, đây chỉ là thông tin tham khảo thôi...

Tôi đùa đấy!

Vấn đề chính của các email “thông tin tham khảo” là người ta không biết phải làm gì với chúng. Cho nên, thay vì đặt tựa là “thông tin tham khảo”, ta hãy nêu ra:

- Bối cảnh (“Thông tin này liên quan đến X”).
- Một hành động (“Vui lòng làm việc Y”).

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

## KHI BẠN MUỐN DỌN SẠCH INBOX

**T**hư mục inbox bễ bộn sẽ làm lãng phí thời gian, bào mòn sự chú tâm và gặm nhấm niềm vui cuộc sống của bạn.

Và như bạn vừa thấy, khi có một vài email mang tiêu đề “thông tin tham khảo”, ta còn cảm thấy chán chường hơn nữa.

Bạn bắt buộc phải học cách dọn dẹp chúng. Nghiên cứu của McKinsey mà tôi đã đề cập ở đâu phần này cho thấy người ta dành đến 28% tuần làm việc để đọc và trả lời email. Vậy tức là hơn 500 giờ mỗi năm. Hoặc, nếu bạn đi làm 30 năm thì con số đó tương đương 8 năm!

Tin mừng là chỉ có 3 nguyên nhân khả dĩ khiến cho inbox đầy ắp, gồm những bức email mà ta:

1. Chưa bao giờ mở ra; và/ hoặc
2. Mở ra nhiều lần – “Không gấp. Mình sẽ xử lý sau”; và/ hoặc
3. Đã mở ra, xử lý và bỏ lại đó.

Điều này có nghĩa là chỉ có duy nhất 3 bước để dọn sạch inbox:

1. Nhận ít email hơn.
2. Không bao giờ đọc email hai lần.
3. Xóa đi khi đã giải quyết xong.

Sau đây là những cách đơn giản để đạt được cả 3 mục tiêu...

### LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN ÍT EMAIL HƠN

Cách tốt nhất để được như vậy là:

#### **Gửi đi ít email hơn**

Inbox của bạn sẽ chứa những hồi đáp cho các email bạn gửi đi. Có email nào có thể thay thế bằng những cú điện thoại hoặc “chat” không?

Tôi đã giới thiệu cách này trước tiên cho một người than vãn rằng “Tôi không có thời gian áp dụng các kỹ thuật của anh. Ngồi với anh có 90 phút mà tôi đã nhận được 127 email rồi”. Tôi yêu cầu anh ta đếm xem có bao nhiêu trong số đó có chữ “RE” và anh ta đếm được 88. Nói cách khác, 2/3 thư là do người khác hồi đáp anh ta.

Nói tóm lại: gửi ít đi thì sẽ nhận ít đi.

### **Chủ động yêu cầu giảm email**

Nếu được, hãy liên lạc với những người gửi đến những email mà bạn không muốn/ không cần nhận và bảo họ (một cách lịch sự và cần trọng) đừng gửi nữa.

Bạn cần giải thích những lợi ích đối với họ khi họ thay đổi cách liên lạc: “Inbox của tôi đầy nghẹt. Tôi sẽ hồi đáp nhanh hơn nhiều nếu anh gọi điện hoặc nhắn tin”.

### **LÀM THẾ NÀO ĐỂ KHÔNG ĐỌC EMAIL HAI LẦN**

Nếu mở ra, đóng lại và bỏ mặc email trong inbox, dứt khoát bạn sẽ có thể mở ra đọc lại lần nữa.

Bực mình hơn nữa, những email quan trọng đã được bạn xử lý ngay tức khắc, nên những thứ bạn nhìn thấy thường chỉ là những email không quan trọng.

Cách duy nhất để chấm dứt tình trạng này là không bao giờ mở ra, đóng lại và bỏ mặc nó ở đó. Thay vì vậy, bạn có những sự lựa chọn sau – mà tôi gọi là 5D:

#### **Áp dụng khi...**

Deal with ... email đòi hỏi phải phản ứng nhanh chóng, đơn giản hoặc khẩn cấp.  
it (Xử lý) Sau đó lưu/ xóa bản gốc.

Delete it ... ta sẽ không bao giờ cần đến nó nữa. Chẳng hạn, nếu ta có 7 email  
(Xóa nó) dạng “reply all” của cả nhóm thì hãy xóa 6 bức ở dưới vì bức sau cùng đã chứa đủ thông tin.

Delegate it ... một ai khác có thể xử lý công việc. Sau đó lưu/ xóa bản gốc.  
(Ủy  
nhiệm)

Drag it to ... bạn muốn lưu giữ, nhưng không cần phản hồi. Đây là cách đáng cân a folder nhắc để áp dụng cho các email “thông tin tham khảo”.

(Thả nó vào trong một thư mục)

Diarize it ... bạn phải tự xử lý, nhưng có thể làm sau. Chuyển sang đề mục nhật ký (Lưu nó đã thiết lập trước đó, có tên “Hồi đáp những email không khẩn cấp”. Xử vào nhật lý theo lập trình của chương trình nhật ký công việc. ký)

## LÀM THẾ NÀO LOẠI BỎ EMAIL KHI ĐÃ XONG VIỆC

Giờ đây mọi việc quá dễ dàng, vì mỗi chữ D sẽ dẫn đến việc email được dọn khỏi inbox.

Thậm chí, mỗi chữ D chỉ mất tối đa 30 giây – thường ít hơn nhiều. Cho nên, trong 20 phút tiếp theo, bạn có thể dọn được ít nhất 40 email.



### Hiệu ứng tuyết lăn: Để dọn sạch inbox

Để dọn sạch inbox:

- Chủ động nhận ít email hơn bằng cách (a) gửi ít đi và/ hoặc (b) lịch sự yêu cầu những người thường gửi hãy liên lạc với mình bằng cách khác.
- Đảm bảo không đọc lại email lần thứ hai, bằng cách áp dụng một trong năm chữ D – Deal (Xử lý), Delete (Xóa), Delegate (Ủy nhiệm), Drag (Thả) hoặc Diarize (Lưu nhật ký).
- Luôn luôn xóa email ra khỏi inbox một khi đã giải quyết xong.

Kỹ thuật này có thể giúp tôi tiết kiệm \_\_\_\_\_ phút mỗi ngày

x 4 ↓

Con số này tương đương \_\_\_\_\_ giờ mỗi năm

# KHI BẠN MUỐN BIẾT MÌNH TIẾT KIỆM ĐƯỢC BAO NHIÊU THỜI GIAN

Ta hãy xem phần này đã giúp bạn tiết kiệm được bao nhiêu thời gian. Hãy sao chép khoản tiết kiệm được của từng chương vào bảng này và cộng lại:

**Chương – khi ta muốn...**

**Số phút tiết kiệm    Số giờ tiết kiệm  
được mỗi ngày        được mỗi năm ( \*)**

Người khác làm ngay điều mình muốn

Thu xếp thời gian để truyền đạt một cách hiệu quả

Gây ấn tượng với cử tọa cấp cao trong điều kiện thời gian eo hẹp

Giúp người nghe ghi nhớ những thông điệp mấu chốt

Soạn cấp tốc một bài thuyết trình hiệu quả

Các cuộc họp và hội đàm hiệu quả hơn, nhanh chóng hơn

Chỉ tham dự những cuộc họp cần thiết cho mình

Chuẩn bị cuộc họp đến nơi đến chốn

Cuộc họp đi đến hành động chứ không chỉ bàn thảo

Họp định kỳ một cách ấn tượng, lý thú và hiệu quả

Người khác trả lời ngay một email chứa thông tin tham khảo

Dọn sạch inbox

Tổng cộng

(\* được tính ra bằng cách nhân các con số ở cột giữa với 4)

Khi cộng các khoản tiết kiệm được, ta sẽ thấy tổng số lớn như thế nào. Hãy nhớ, 50 phút một ngày tương đương với 200 giờ một năm. Đó là trọn một tháng!

Chớ nấn ná mà hãy tiết kiệm thời gian ngay bây giờ, khi động lực đang thôi thúc. Và, điều thú vị là chúng ta giao tiếp mọi lúc. nên sẽ luôn luôn có thể thử các kỹ thuật (điều này có tính quyết định, như chúng ta sẽ thấy trong Chương 2 – “Mua bánh mì”).

Lát nữa đây bạn sẽ đàm thoại, soạn email, viết lách... Liệu bạn sẽ áp dụng kỹ thuật nào trước đây?

## Phần C

# THUYẾT PHỤC THÊM NHIỀU NGƯỜI

*Thuyết phục người khác làm theo ý mình*

### **Chương Khi bạn muốn...**

- 15 Hiểu động lực thôi thúc người khác
- 16 Nói sao cho người khác phấn khích
- 17 Kết nối công việc của mình với của người khác
- 18 Người khác nhiệt tình và nhanh nhẹn đồng ý
- 19 Chứng minh phương án của mình tốt nhất
- 20 Bán được hàng
- 21 Soạn thư chào hàng hoặc nội dung thuyết trình đạt hiệu quả
- 22 Nổi trội trong số đông
- 23 Tạo sự thay đổi lâu dài chứ không chóng vánh
- 24 Chọn kênh truyền thông tốt nhất để thuyết phục thành công
- 25 Đặt tiêu đề để cuốn hút người đọc ngay lập tức
- 26 Viết những lời giới thiệu đầy cuốn hút
- 27 Ví von để làm rõ nghĩa
- 28 Sắp xếp nội dung thông điệp để tăng tính thuyết phục
- 29 Thi đấu
- 30 Thành công khi dự phỏng vấn xin việc

### **TẠI SAO PHẦN NÀY QUAN TRỌNG?**

Cuộc sống chắc chắn sẽ dễ chịu hơn biết bao nhiêu nếu ai cũng gật đầu với ta mọi lúc.

Ta sẽ có công việc mà mình mơ ước, vô khối tiền và sẽ không bao giờ cảm thấy mệt mỏi, ức chế hay nhàm chán.

Tôi đoán rằng cuộc sống của bạn không được như thế.

Trên thực tế, rất khó để đạt được một sự ưng thuận. Và điều đó cũng không có gì đáng ngạc nhiên. Mọi người đều bận rộn. Ai cũng có những mối ưu tiên và công việc riêng, mà bạn có thể không nằm trong số đó. Họ có hàng trăm thứ để suy tính, chứ không chỉ việc của bạn.

Nếu xét đến những thách thức như vậy thì bạn có thể hiểu tại sao đôi khi người ta phải dùng đến quyền lực của mình để thuyết phục – quát nạt con cái, dùng uy quyền trong công việc và đại loại.

Nhưng, mặc dù hướng này có thể giúp bạn nhận được sự chấp nhận, đây không phải là một sự chấp nhận tự nguyện. Điều này khiến tôi nhớ lại một câu thoại trong phim *The Break Up*, khi nhân vật của nữ tài tử Jennifer Aniston nói với Vince Vaughn, vai người chồng, “Tôi muốn anh *muốn* giặt giũ”.

Thuyết phục là như vậy. Ta muốn người khác *muốn* làm điều ta yêu cầu.

May thay, bạn sắp khám phá ra rằng có nhiều cách đơn giản để đạt được mục đích này một cách êm ái hơn nhiều.



## KHI BẠN MUỐN HIỂU ĐỘNG LỰC THÔI THỨC NGƯỜI KHÁC

Người khác nhìn nhận sự việc khác với chúng ta, cho nên không dễ hiểu được suy nghĩ của họ.

Tôi đã được nhắc nhở về điều này vào một dịp khi tôi đòi chải tóc cho cô con gái ba tuổi của tôi. Con bé vỗ vào tay tôi và nói bằng giọng bảo ban: “Không, bố không được làm vậy. Các ông bố không chải tóc. Khi bố già và lông mày bố nhỏ lại, bố sẽ thành phụ nữ. Khi ấy bố mới được chải tóc con”.

Tôi không biết con bé nhận được cái quan điểm sinh học mới mẻ về con người này từ đâu ra, nhưng tôi bỗng chờ đợi những năm tháng tuổi già nữ nhi của mình một cách hứng thú...

Câu chuyện này là một ví dụ về việc con người có thể diễn dịch ra đủ mọi loại ý tưởng kỳ quặc và tuyệt diệu từ những gì nghe thấy. Đôi khi họ diễn dịch ý của bạn thành ra những điều sai lạc không thể ngờ. Đó không phải là lỗi của họ. Cũng chẳng phải là lỗi của bạn. Đơn giản là việc truyền đạt đã không đạt hiệu quả.

Nhưng, để có được sự ứng thuận của người khác, điều quan trọng là ta phải hiểu điều gì thôi thúc họ. Và động lực này thường không phải như ta hình dung. Lại tiếp tục đề tài tóc:

Đối với một người bán tóc giả, trông tôi như một khách hàng lý tưởng (bạn cứ liếc qua ảnh của tôi thì sẽ hiểu tại sao).

Chỉ có điều tôi không phải vị khách hàng đó.

Bạn thấy đấy, tôi và tóc không đồng hành với nhau. Chẳng bao giờ cả. Tôi không quan tâm đến việc sắm tóc giả.

Thậm chí nếu có cần, tôi cũng không dùng đến.

Mục tiêu của người bán tóc giả là tìm ra một ai đó muốn dùng tóc giả. Người này thậm chí có thể là một người tóc rậm.

Cho nên các quyết định của con người thường được thúc đẩy – một cách đúng đắn hoặc sai lệch – bởi những gì họ muốn chứ không phải những gì họ cần.

Điều này có nghĩa là cố gắng thuyết phục bằng cách giải thích theo nhu cầu – những gì họ *cần* – thường không đạt kết quả. Tốt hơn cả nên gợi ý giúp họ thỏa mãn nhiều hơn với những gì họ *muốn*:

- “Anh cần gửi cho tôi phần cập nhật của anh” không hiệu quả bằng “Chúng ta hãy dứt điểm dự án này cho anh càng sớm càng tốt. Để đạt được điều đó, làm ơn gửi cho tôi phần cập nhật của anh”.
- “Anh *cần* tham dự cuộc họp đó” sẽ không thuyết phục bằng “Tôi muốn giúp anh đưa ra các quyết định dễ dàng hơn. Muốn vậy thì có một cuộc họp vào tuần sau mà...”
- Thay vì nói “Anh *cần* hồi đáp đề xuất của tôi”, hãy thử nói “Để anh có thể đạt chỉ tiêu càng nhanh càng tốt, vui lòng hồi đáp...”

Truyền đạt kiểu này đôi khi làm ta cảm thấy kỳ quặc, nhất là khi ta tin rằng họ thật sự cần. Nhưng giao tiếp là nhắm đến đối tượng, chứ không phải để hướng vào bản thân ta. Và khi ai đó gửi email cho tôi bảo rằng họ “cần tôi” làm gì đó, tôi bỗng muốn đáp lại họ rằng “À, tôi cần anh hiểu biết điều này”.

Chương này hữu ích ở chỗ nó giúp giải thích động lực gì thôi thúc mọi người. Chương kế tiếp triển khai ý này, bằng cách hướng dẫn ta nên nói gì, để thật sự thúc đẩy người khác.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để hiểu động lực thúc đẩy người khác**

Để được người khác dễ dàng và nhanh chóng ứng thuận, hãy thu hút họ bằng cách chú trọng vào điều họ *muốn*, chứ không phải điều họ *cần*.

## KHI BẠN MUỐN NÓI SAO CHO NGƯỜI KHÁC PHẢN KHÍCH

Người ta sẽ dễ đồng ý hơn khi quan tâm đến cùng vấn đề đó. Điều này có nghĩa là ta phải chú trọng:

1. Biết điều gì quan trọng với họ; và
2. Liên kết được đề xuất của mình với điều ấy.

Điều này nói ra nghe thật hiển nhiên nhưng hầu hết mọi người không làm tốt được. Hoặc không làm tốt được một cách nhất quán. Hoặc chẳng bao giờ làm được. Nếu không, ta đã chẳng bao giờ phải nghe những câu như:

- Tại sao tôi phải làm chuyện đó?
- Đắt quá!
- Cuộc họp này chán ngấy. Tại sao tôi phải ở đây?
- Tôi không có thời gian trả lời chuyện này.
- Tôi biết anh muốn tôi làm, nhưng hiện giờ đó không phải là việc ưu tiên của tôi.

### DỰA TRÊN NỀN TẢNG LỢI ÍCH CHỨ KHÔNG TẬP TRUNG ĐẶC TÍNH

Để lôi kéo người khác, hãy chú trọng vào lợi ích của họ. Cách tốt nhất để định nghĩa “lợi ích” là hãy so sánh tương phản với cái đối lập của nó – “đặc tính”.

“Đặc tính” mô tả sự vật. “Lợi ích” giải thích tương lai của một ai đó sẽ được hoàn thiện hơn như thế nào:

- “Kem đánh răng này có vị bạc hà” = Đặc tính: mô tả kem đánh răng.
- “Kem đánh răng này sẽ giúp hơi thở của bạn thơm tho” = Lợi ích: tại sao khi dùng sẽ có lợi cho bạn.

Cho nên, bạn mua hàng vì lợi ích (hơi thờ thớm tho), chứ không phải vì đặc tính (vị bạc hà).

Tương tự, nếu lý lịch của ai đó ghi rằng “Tôi đã làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các vị có muốn nhận tôi không?”, bạn sẽ nói “không”. Đó là đặc tính của họ; bạn quan tâm đến *lợi ích đối với bạn* nếu họ đã từng làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

Hoặc khi chương trình họp ghi rằng “Chúng ta sẽ bàn về đề tài X. Mời anh tham dự”. Bạn sẽ chẳng muốn đi trừ phi bạn quá quan tâm đến đề tài X (và thử hỏi chuyện đó có thường xảy ra không?!).

Đôi khi, người ta cố gắng làm cho mọi thứ có vẻ đem lại lợi ích, bằng cách thêm vào những tính từ tuyệt vời. Nhưng “kem đánh răng này có vị bạc hà đậm nhất hành tinh” vẫn không chỉ ra được lợi ích. Nó chỉ mô tả nét riêng biệt của kem này mà thôi. Và, do mô tả, đó cũng chính là đặc tính – mặc dù là một đặc tính độc nhất vô nhị, rất đặc sắc.

Tôi không nói rằng đặc tính là thừa thãi. Thật ra, nếu thiếu một số đặc tính – chẳng hạn như “kinh nghiệm làm việc phù hợp” – thì bạn có thể bị loại ngay từ đầu khi họ xét tuyển nhân sự. Nhưng các đặc tính này cũng giống như những khoản tiền cược trên bàn của tay chơi cờ bạc: những khoản tiền này cho phép bạn đánh bạc, nhưng không có nghĩa là bạn sẽ thắng cuộc.

Sau đây là ba nguyên tắc đơn giản để nêu lên lợi ích thiết thực:

1. Chú trọng vào người mà ta đang tiếp cận, cho nên thường hàm chứa đại từ “bạn”.
2. Chỉ được xem là lợi ích khi người kia – *chứ không phải chính bạn* – cảm nhận như thế.
3. Lợi ích xảy đến trong tương lai, vì hiện tại nó chưa diễn ra. Yếu tố tương lai này khiến tôi gợi ý từ “KẾT QUẢ” thay cho “lợi ích”. Nói cách khác, tại sao họ hoàn thiện – nhận được KẾT QUẢ – sau khi giao tiếp với bạn? Tôi đã phát hiện rằng từ KẾT QUẢ giúp mọi người chú trọng vào sự hoàn thiện tương lai của người khác (xem Chương 1 để hiểu hơn về KẾT QUẢ).

Ba yếu tố này giúp bạn xác định liệu mình có đang nói ra những điều mà người khác quan tâm hay không. Chẳng hạn:

Khi ta nói	Nguyên tắc			Nguyên Lý do
	1: Bạn	2: Được cảm nhận	3: Tương lai	
“Thông tin tham khảo”	x	x	x	Chẳng ai quan tâm
“Hãy đọc email này – đảm bảo bạn sẽ sẵn sàng để tham dự cuộc họp HĐQT ngày thứ Tư”.	✓	✓	✓	Cách này sẽ thu hút được sự chú ý của người khác.
“Sáng lập năm 1922”	x	x	x	Hầu như không ai quan tâm.
“Thông tin này sẽ làm giảm hóa đơn thuế của bạn” (nói với người lớn)	✓	x	✓	Một lợi ích lớn đối với người đóng thuế.
“Thông tin này sẽ làm giảm hóa đơn thuế của bạn” (nói với đứa trẻ)	✓	x	✓	Không phù hợp với trẻ nhỏ.

Có nhiều cái lợi đối với bạn khi biết được người khác cảm nhận được đâu là lợi ích. Hai chương kế tiếp sẽ nói về hai khía cạnh thiết thực nhất:

- Làm sao để liên kết công việc của bạn với của họ.
- Làm sao để dễ dàng hơn trong việc thuyết phục họ đồng ý.



### Hiệu ứng tuyết lăn: Để nói sao cho người khác phấn khích

Để ý tưởng, đề xuất của mình hoặc chính bản thân mình trở nên thuyết phục: hãy giải thích ta sẽ làm lợi cho người kia ra sao, nhớ rằng những tuyên bố về lợi ích phải chứa ba yếu tố:

- Chứa đại từ “bạn” để hướng đến đối tượng.
- Người kia (chứ không phải bạn) phải cảm nhận được lợi ích.

- Có liên quan đến tương lai của họ.

Hãy nhấn mạnh xuyên suốt đến lợi ích của họ, nhất là ngay từ đầu – cách này sẽ sớm thu hút họ.

## KHI BẠN MUỐN KẾT NỐI CÔNG VIỆC CỦA MÌNH VỚI CỦA NGƯỜI KHÁC

Bạn đã bao giờ cảm thấy nhàm chán lúc người khác đang nói chuyện với mình?

Đã có ai cảm thấy nhàm chán khi bạn đang trò chuyện với họ?

Kết nối công việc của mình với của người khác đương nhiên là không đơn giản. Nhưng nếu không làm được điều đó thì ta sẽ gặp nhiều vấn đề lớn – người ta không tin tưởng, chiến lược không triển khai được, đối tác không gắn kết, nhân viên không được việc, gia đình bất hòa... và vô số trục trặc khác.

Nói ngắn gọn, nếu không chỉnh sửa lại thông điệp cho phù hợp, bạn không thể thuyết phục được người khác. Việc truyền đạt sẽ kéo dài và không đạt hiệu quả.

### XÁC ĐỊNH “TẠI SAO TỐT?”

Để kết nối công việc, khi chuẩn bị thông tin hãy mượn tượng trò chơi “Tại sao tốt?” trong trí não bằng cách hình dung:

- Người nghe sẽ hỏi vặn “Tại sao tốt?” về việc mà bạn đang làm và
- Bạn sẽ đáp bằng câu “Điều đó tốt cho bạn bởi vì...”

Do đó, đối với một nhà lãnh đạo đang vạch chiến lược:

Lãnh đạo: *Đây là chiến lược mới.*

Nhân viên: *Tại sao tốt?*

Lãnh đạo: *À, nó tốt cho các bạn bởi vì các bạn luôn nắm được hướng đi.*

Nhân viên: *Tại sao điều đó lại tốt?*

Lãnh đạo: *À, điều đó tốt cho các bạn bởi vì các bạn biết vai trò của mình đang thay đổi ra sao.*

Nhân viên: *Tại sao điều đó lại tốt?*

Lãnh đạo: *À, điều đó tốt cho các bạn bởi vì các bạn sẽ học cách thực hiện những thay đổi nhỏ, để giúp mình thành công hơn và thích thú với công việc hơn.*

Bạn hiểu cách áp dụng chưa? Câu cuối cùng (về sự thành công và thích thú) sẽ thuyết phục hơn nhiều so với câu đầu tiên (chiến lược).

Ví dụ này rất tích cực. Tôi đã dùng “Tại sao tốt?” để cho người ta thấy họ được lợi gì.

Nhưng bạn cũng có thể làm ngược lại. Phải nói rằng “nỗi sợ tổn thất” cũng thường là một động lực mạnh mẽ ghê gớm. Cho nên, ta cũng có thể trình bày theo hướng tiêu cực, bằng cách hỏi “tại sao lại tệ nếu tôi không nghe theo?”:

Lãnh đạo: *Đây là chiến lược mới.*

Nhân viên: *Có gì tệ nếu tôi không lắng nghe?*

Lãnh đạo: *À, sẽ tệ cho các bạn vì các bạn không biết đang đi theo hướng nào.*

Nhân viên: *Có gì tệ trong chuyện đó?*

Lãnh đạo: *À, sẽ tệ cho các bạn vì các bạn sẽ quyết định sai lầm.*

Nhân viên: *Tại sao lại tệ?*

Lãnh đạo: *À, sẽ tệ cho các bạn vì các bạn sẽ bị tụt lại phía sau mọi người.*

## NÊU PHẦN ĐẶC SẮC TRƯỚC

Trong cả hai ví dụ, câu cuối cùng là câu thuyết phục nhất. Cho nên, để khơi dậy ngay sự tin tưởng, hãy bắt đầu từ câu sau cùng rồi đi ngược lên, cho đến sau cùng là công việc (trong trường hợp này là “chiến lược”). Chẳng hạn, với ví dụ đầu tiên:

*“Tôi muốn chỉ cho các bạn những thay đổi đơn giản, nhằm giúp các bạn thành công hơn và thích thú với công việc hơn. Để làm được điều này, tôi sẽ hướng dẫn để các bạn nhìn thấy vai trò của chính mình đang thay đổi ra sao, bằng cách vạch ra hướng đi. Tất cả sẽ được tôi trình bày bằng cách chia sẻ chiến lược mới với các bạn”.*

Và đối với ví dụ thứ hai:



*“Tôi muốn đảm bảo rằng các bạn không bị tụt hậu so với mọi người do đưa ra những quyết định sai lầm. Tình trạng này có thể xảy ra nếu các bạn không nắm được tình hình trong năm tới. Cho nên, tôi sẽ trình bày tất cả thông tin cần thiết cho các bạn bằng cách lướt qua chiến lược mới của chúng ta”.*

Như vậy, cùng một chủ đề (chiến lược mới) có thể dẫn đến hai lợi ích – một đằng làm tăng yếu tố tích cực (thành công/ thích thú) và một đằng làm giảm yếu tố tiêu cực (không bị tụt hậu). Bạn sẽ tự chọn cách nào thuyết phục và phù hợp nhất để trình bày chủ đề.

Cũng xin khuyến cáo các bạn về yếu tố tiêu cực: tác động của nó rất mạnh và – như câu nói – “quyền lực càng cao, trách nhiệm càng nặng”. Gửi một email với tiêu đề “Thư này sẽ tránh cho anh bị sa thải” sẽ không làm cho nhân viên cảm thấy gắn bó cho lắm.

Thông điệp ở đây rất đơn giản nhưng mạnh mẽ: hãy bắt đầu truyền đạt từ công việc của họ, và họ sẽ dễ dàng tin tưởng ý kiến của bạn hơn.

Chương kế tiếp sẽ triển khai tiếp hướng đi này và hướng dẫn bạn cách để thành công.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Kết nối công việc của mình với của người khác**

Để giúp người khác thấy được thông điệp của bạn liên quan đến họ ra sao, hãy chơi trò “Tại sao tốt?”:

Xuất phát từ công việc của mình

Tưởng tượng họ hỏi vặn “Tại sao tốt?”

Và bạn cứ phải trả lời, “À, điều đó tốt cho bạn bởi vì...” cho đến khi bạn chạm đến công việc của họ.

Nếu thuận tiện thì lặp lại phương pháp này nhưng theo hướng “Tại sao lại tệ nếu không làm theo”.

Chọn một lợi ích thiết thực làm cơ sở cho thông điệp. Cách làm này sẽ thu hút được người khác ngay.

# KHI BẠN MUỐN NGƯỜI KHÁC NHIỆT TÌNH VÀ NHANH NHẼN ĐỒNG Ý

Khi ai đó muốn bạn đồng ý điều gì, bạn sẽ dễ dàng nhất trí nếu:

- Biết rằng khi đồng ý mình sẽ có lợi; và,
- Không có quyền từ chối.

Tiếc rằng, người ta thường bỏ qua một hoặc cả hai yếu tố này, nên họ thường bị từ chối. Để hiểu rõ ý tôi, bạn hãy tưởng tượng mình là một trong ba người sau đây:

Tình huống 1: Báo cáo trực tiếp

Bạn cực kỳ bận rộn và đang vui đầu soạn một tài liệu quan trọng mà thời hạn đang đến cận kề. Một nhân viên cấp dưới ngắt ngang công việc của bạn để hỏi, “Sếp có rảnh 5 phút không?”

Có hai câu trả lời bạn có thể đưa ra: “Không, bây giờ thì không”, hoặc “Có, nhưng nói nhanh lên nhé”.

Cả hai đều không phải là điều mà người nhân viên kia mong muốn.

Tình huống 2: Nhân viên kinh doanh

Bạn đang mua sắm thiết bị IT mới. Nhân viên chào hàng gợi ý, “Đây là hệ thống IT mà chúng tôi đề nghị, hệ thống sẽ đảm đương được hết các nhiệm vụ mà chúng ta đã bàn. Chi phí cho hệ thống là 100.000 bảng. Các anh muốn mua không?”.

Bạn có thể sẽ nói “Ừ, được đấy”, nhưng hầu như bạn sẽ trả lời bằng một trong hai câu sau: “Có thể đấy, nhưng không mua giống hệt với những gì các anh đề nghị” hoặc “Có thể đấy, nhưng các anh có tính lại giá cả được không?”.

Một lần nữa, cũng không phải là câu trả lời họ muốn.

Tình huống 3: Đứa trẻ

Bạn là một cậu bé 12 tuổi mê bóng đá. Bố của bạn bảo, “Tối nay con muốn đi ngủ lúc 8 giờ không?”

Lần này chỉ có một câu trả lời: “Không ạ”.

**BO: CÁCH THUYẾT PHỤC HIỆU QUẢ HƠN**

Bạn có biết tại sao ba tình huống trên đây đều không thành công không? Trong mỗi tình huống:

- Bạn không quan tâm đến việc phải đồng ý. Không có lý do gì để bạn đồng ý (mà thật ra có nhiều lý do để bạn không đồng ý); và
- Mỗi đề nghị đều là một câu hỏi dạng có hoặc không, tức là bạn có thể đáp “không”. Và bạn đã làm thế.

Thế thì, người ta nên làm gì? Một kỹ thuật hiệu nghiệm ở đây là áp dụng công thức **BO**, viết tắt của:

**B** – Benefits (Lợi ích): giải thích tại sao người nghe nên đồng ý. Phải có lợi ích từ góc nhìn *của họ*, chứ không phải của bạn, để họ có lợi hơn sau khi họ nhất trí với bạn.

**O** – Options (Phương án): cho họ 2-3 sự lựa chọn để chấp nhận. Cách này sẽ giúp họ chọn lựa theo kiểu có/ có, thay vì có/không. Nói cách khác, đừng hỏi họ *có muốn hay không*, mà hãy hỏi họ *muốn phương án nào*.

Giờ đây ta áp dụng BO vào ba tình huống nhưng giả định bạn là người hỏi nhé:

Tình huống 1: Báo cáo trực tiếp

Muốn trình bày trong năm phút với sếp, hãy thử nói:

*“Tôi sắp xong bản báo cáo mà sếp yêu cầu, nhưng cần bàn với sếp trong 5 phút về một vài điểm trong phần Tóm tắt. Sếp có thời gian ngay bây giờ, hay vào lúc khác trong ngày hôm nay không?”*

Câu này sẽ khiến suy nghĩ của sếp chuyển từ “Mình có dành cho anh ta 5 phút không nhỉ?” thành ra “Chừng nào mình dành cho anh ta 5 phút nhỉ?”.

Tình huống 2: Nhân viên kinh doanh

Đang chào bán giải pháp IT? Bạn hãy thử nói:

*“Chúng ta đã nhất trí rằng hệ thống này sẽ giúp doanh nghiệp các anh hoạt động hiệu quả hơn. Có vài cách để triển khai dự án. Tốt nhất là chúng ta triển khai mọi hạng mục đã bàn hôm nay. Cách này tốn 100.000 bảng. Nhưng tôi biết ngân sách đang hạn hẹp. Cho nên, để giảm chi phí, ta có thể cắt bỏ cấu phần độc lập số 3 và số 6. Cách này sẽ giảm tổng chi phí còn 65.000 bảng. Hướng nào anh thấy phù hợp nhất?”*

Nói cách này sẽ biến suy nghĩ “Mình có mua không nhỉ?” thành ra “Mình mua phần nào nhỉ?”.

Tình huống 3: Đứa trẻ

Còn giờ đây hãy tưởng tượng bạn đang có một cậu con trai mê bóng đá. Tôi có một cậu con trai nên hiểu rất rõ. Bạn sẽ cảm thấy hứng thú khi nói chuyện theo kiểu:

*“Jack, ngày mai bố con mình chơi bóng trước khi cả nhà thức dậy nhé. Dĩ nhiên muốn như vậy thì tối nay phải nghỉ ngơi trước khi tranh tài. Vậy thì con muốn đi ngủ lúc 7 giờ 30 hay 8 giờ?”*

Cách này lúc nào cũng thành công. Hãy tin lời tôi. Tôi đã dùng công thức BO để gạ Jack đi ngủ mỗi ngày!

Thật sự mà nói, công thức BO đạt kết quả cực kỳ tốt trong gần như mọi tình huống. Ta có thể áp dụng tốt trong đàm thoại, khi yêu cầu nhanh điều gì đó và khi chốt lại các yêu cầu. Nhưng nó phải đi kèm với những câu thuyết phục khác. Và trước khi nói kiểu BO, ta phải chứng minh rằng mình mang đến cho người kia giá trị mà họ muốn. Chương tiếp theo sẽ hướng dẫn cách nói.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để người khác nhiệt tình và nhanh nhẹn đồng ý**

Để có được sự đồng ý, hãy áp dụng công thức BO (*Benefit – Options*). Phương pháp này tạo cho người kia:

- Một lý do để đồng ý
- Một sự lựa chọn cách đồng ý

Nếu thiếu cả hai yếu tố thì sự thuyết phục hầu như không thành công.

## KHI BẠN MUỐN CHỨNG MINH PHƯƠNG ÁN CỦA MÌNH TỐT NHẤT

Lịch sử đã có nhiều câu chuyện lừng danh về những cơ hội đắt giá bị bỏ lỡ:

- Nhiều hãng đĩa đã từ chối ban nhạc The Beatles, như hãng Decca với câu nói “Ban nhạc The Beatles chẳng có tương lai gì trong ngành biểu diễn”.
- Mười hai nhà xuất bản đã từ chối bản thảo Harry Potter dày 200 trang của J.K. Rowling.
- Disney đã từng một lần sa thải John Lasseter – giờ đây là Tổng giám đốc Sáng tạo của họ.

Nhưng ta không nghe thấy nhiều lắm những câu chuyện như thế này. Tại sao? Vì ta chỉ được nghe khi những gì bị từ chối bỗng trở nên thành công một cách ngoạn mục về sau.

Do đó, người ta thường cảm thấy an toàn hơn khi từ chối thay vì đồng ý. Dù sao thì sự lựa chọn nào dễ dẫn đến sai lầm hơn?

- Đồng ý với một ý tưởng để rồi ý tưởng đó thất bại và ta hối tiếc mình đã đồng ý.
- Từ chối một cơ hội để nó không bao giờ biến thành hiện thực, để rồi không ai có thể đánh giá được ý tưởng đó có tệ đến mức bị từ chối hay không?

Ngẫm lại ta sẽ hiểu tại sao người ta thường từ chối. Họ cho rằng như thế sẽ đỡ nguy hại hơn. Và tâm lý này khiến cho ta rất khó thuyết phục người khác đồng ý với mình.

Vì vậy, ta phải chứng minh họ sẽ có lợi khi đồng ý. Dù sao thì cũng sẽ dễ thuyết phục người khác hơn nếu họ xem bạn là chuyên gia trong lĩnh vực mà họ không am tường. Như vậy họ sẽ nghĩ rằng phương án tốt nhất là làm theo lời khuyên của bạn. Thực chất họ sẽ để bạn quyết định thay cho họ. Sau đây là một vài cách để đi theo hướng đó.

**Luận cứ      Cách      này      hiệu      Làm sao để tăng sức thuyết phục**

## quả bởi vì...

Nghiên cứu Cho thấy bạn đã Đứng trình bày theo thứ tự thời gian thông thường  
điểm từ thành công với của nghiên cứu điển hình – bối cảnh, công việc,  
hình những trường hợp thành quả. Như vậy thì phần hấp dẫn nhất sẽ xếp  
tương tự trước đó. cuối cùng khi người nghe đã bớt chú tâm.

Thay vì vậy, hãy kể thành quả trước tiên: “Tôi có thể giúp các anh đạt được mục tiêu cắt giảm chi phí. Tôi đã giúp công ty trước đây cắt giảm 3 triệu bảng bằng cách...”

Phản hồi Cung cấp những Chọn một ai đó mà tên tuổi sẽ gây ấn tượng.  
chứng cứ đáng tin Đảm bảo lời nhận xét của họ tạo ra tác động mong  
cậy từ phía thứ ba. muốn, chứ không phải nói về công việc bạn đã làm.  
Chẳng hạn, “Sau khi John xử lý, chúng tôi đã cắt giảm được 3 triệu bảng chi phí”, bà X, Giám đốc Tài chính, Công ty Y cho biết.

Nhớ xin phép người phát ngôn khi dẫn lời của họ.

Nhân vật Để họ nói chuyện Cách này rất hiệu quả khi họ biết và/ hoặc có ấn  
tham với một ai đó đã tương với người mà ta giới thiệu.  
chiếu trải nghiệm công Cũng nhớ phải xin phép người mà ta giới thiệu.  
việc của bạn.

Quy trình Giải thích những gì Hãy dùng một tiêu đề hàm chứa các lợi ích chính sẽ  
của bạn sẽ thực hiện và tại mang lại. Chẳng hạn, thay thế tiêu đề “Quy trình của  
sao cách đó lại tốt chúng tôi” bằng “Phương thức cắt giảm 3 triệu  
hơn những cách bảng”.

khác. Làm cho quy trình nổi bật so với các cách khác,  
bằng cách nói rõ những điểm phụ trội (xem nội dung “Slide sửa ống nước” trong Chương 39) so với phương án “không làm gì cả”, bằng cách nói rõ tác hại của việc duy trì hiện trạng (xem nội dung “Đột kích” trong Chương 4)

Lời Khiến cho họ nghĩ Đưa ra những ý tưởng mới, kỹ thuật, số liệu thống  
khuyến bụng “Có vậy mà kê, thủ thuật, lời khuyên giải quyết sự cố, kết quả  
miễn phí mình không nghĩ nghiên cứu đáng tin cậy...*bất kỳ thứ gì* khiến họ  
ra. Liệu anh ta còn thay đổi suy nghĩ.



biết gì khác nữa  
không nhỉ?”

Danh sách Cho thấy bạn lành Đảm bảo những cái tên bạn đưa ra là đồng nghiệp  
những cá nghề (và thiên hạ của họ và/ hoặc gây kinh ngạc, để họ phải tấm tắc  
nhân/ thường noi theo số trong bụng “thì ra anh ta làm việc với họ !”  
doanh đồng).  
nghịệp mà  
bạn đã trợ  
giúp

Năng lực Để cho thấy bạn đủ Nhớ nói ra những gì mà người khác không thể bắt  
đã được năng lực chuyên chức. Hai công ty cùng chào hàng và đều khoe rằng  
chúng môn họ có “dịch vụ tư vấn đứng đầu thị trường”. Không  
nhận của thể được.  
bạn

Số liệu tài Để cho thấy con số Đảm bảo số liệu chính xác (cho họ kiểm tra) và dễ  
chính ổn thỏa. hiểu.  
thuận lợi

Các Để họ chọn mức Đưa ra cho họ nhiều phương án lựa chọn (tiêu chuẩn  
phương án độ rủi ro theo ý họ. và cao cấp) và/hoặc một cơ cấu giá theo điều kiện –  
giá khác “Nếu chọn X, thì giá là Y”.  
nhau

Giải Cho thấy bạn vượt Đưa ra các giải thưởng mới nhất đạt được liên quan  
thưởng trội so với đồng đến khía cạnh đang bàn.  
nghịệp.

PR Ngụ ý bạn “ắt là Cũng như với các giải thưởng, hãy dùng những  
sáng giá” khi được thông tin PR mới nhất, liên quan đến khía cạnh  
truyền thông đưa tương ứng.  
tin.

Bảng này không phải là danh sách trọn vẹn – chắc chắn bạn sẽ còn nghĩ ra thêm –  
nhưng chứa đựng những gì bạn cần. Luôn nhớ:

- Không có luận cứ – dễ bị từ chối.
- Nói chung chung, luận cứ mơ hồ – vẫn dễ bị từ chối.
- Dùng một số luận cứ trong bảng – để được đồng ý.

Bạn cần bao nhiêu luận cứ? Như bạn sẽ thấy trong chương tiếp theo “Khi ta muốn bán hàng”, không cần nhiều luận cứ như người ta tưởng. Hãy trọng chất lượng hơn số lượng. Mục tiêu là càng ít càng tốt. Vì vậy, hãy bắt đầu từ luận cứ đáng thuyết phục nhất mà ta có. Nếu thành công thì ta chỉ cần mỗi một luận cứ. Nếu không thì nói thêm cái thứ nhì, sau đó cái thứ ba.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Chứng minh phương án của mình tốt nhất**

Để thuyết phục ai đó lựa chọn bạn, hãy dùng đến các nghiên cứu điển hình, phản hồi, nhân vật tham chiếu, quy trình, lời khuyên miễn phí, danh sách khách hàng, chứng nhận năng lực, số liệu tài chính, chính sách giá đa dạng, các giải thưởng và/ hoặc thông tin PR.

Hãy dùng bảng kê trong chương này để đảm bảo lý lẽ thuyết phục của bạn gây tác động mạnh hơn mọi đối tượng khác.

## KHI BẠN MUỐN BÁN ĐƯỢC HÀNG

Nếu bạn làm ở khâu bán hàng, tôi hình dung:

1. Bạn đang bị ép chỉ tiêu đầy áp lực.
2. Bạn thiếu thời gian.

Cho nên tôi đã soạn một chương ngắn để đề cập cả hai khía cạnh trên và giải thích năm bước để chốt được một thương vụ. Để chương này đạt hiệu quả cao nhất:

- Một số bước được đào sâu trong phần khác của sách. Nếu bạn muốn đọc thêm, tôi có ghi chương sách để tham khảo; và
- Chương tiếp theo hướng dẫn cách áp dụng các bước này vào các thư chào hàng và nội dung thuyết trình để bán hàng.

Trước khi đi qua các bước, tôi sẽ trình bày ba Nguyên tắc Vàng để bán hàng của tôi:

**Nguyên tắc 1:** Khách hàng là người quan trọng nhất, cho nên hãy trao cho khách hàng thông tin mà họ cần để có quyết định tốt nhất.

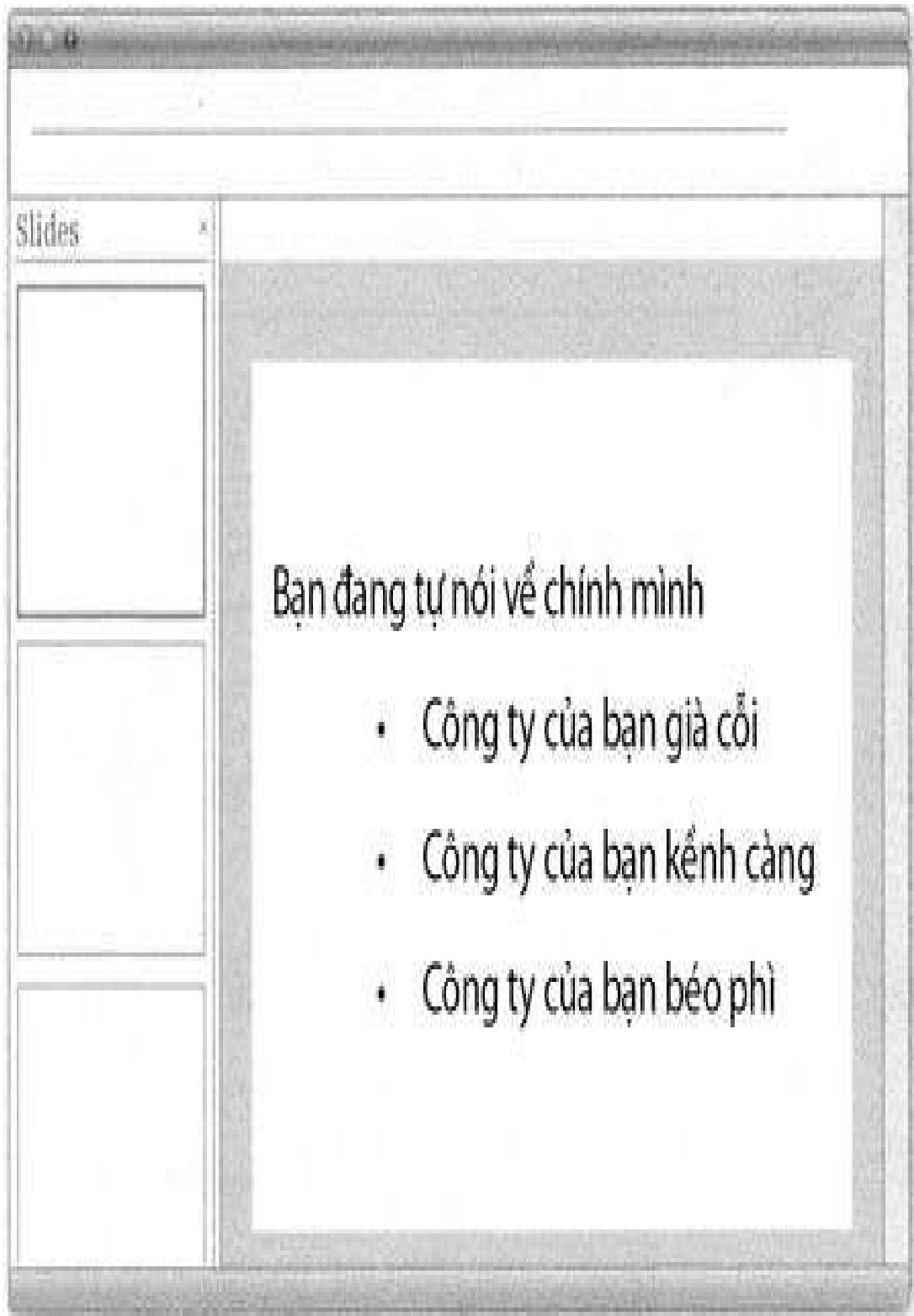
**Nguyên tắc 2:** Khách hàng sẽ mua khi biết rằng bạn là người thích hợp nhất có thể mang lại tương lai tốt đẹp cho họ.

**Nguyên tắc 3:** Khi khách hàng đã đồng ý, hãy ngậm miệng.

Những nguyên tắc này có nghĩa là ta sẽ không dùng các thông điệp bán hàng theo lối truyền thống nữa. Dù sao thì khi bạn nói:



Khách hàng chỉ thấy:



ABCDE: CÁCH TỐT NHẤT ĐỂ BÁN HÀNG NHIỀU HƠN

Năm bước để bán hàng của tôi là:

**AFTER (KẾT QUẢ)** – Tìm hiểu tương lai mà khách hàng kỳ vọng

**Be certain (Đoan chắc)** – Khẳng định bạn có thể giúp họ

**Convince (Thuyết phục)** – Chứng minh bạn có thể giúp họ

**Deal with objection (Đối phó với trở lực)** – Loại bỏ mỗi lo ngại của họ

**Electives (Nhiệm ý)** – Đề ra các phương án họ có thể lựa chọn

Ta lần lượt đi vào từng mục:

**AFTER (KẾT QUẢ)** - Tìm hiểu tương lai mà khách hàng kỳ vọng

Bán hàng tốt cực là giúp khách hàng đi đến một tương lai mà họ kỳ vọng (Nguyên tắc 2), nên ta hãy tìm hiểu xem tương lai ấy là gì. Nói cách khác, tại sao họ sẽ có tương lai tốt đẹp hơn sau khi làm việc với ta (Chương 31 sẽ nói chi tiết hơn nhiều về KẾT QUẢ).

Hai cách tốt nhất để tìm ra KẾT QUẢ về phía họ là *chất vấn* và *dẫn dắt* họ:

**Chất vấn** có nghĩa là dùng các câu hỏi hướng về tương lai để khám phá KẾT QUẢ, chẳng hạn:

- Các anh chị đang muốn đạt được điều gì?
- Đây là đích đến/ mục tiêu của các anh chị?
- Làm thế nào các anh chị biết công việc này đã đi đến thành công?

Các câu hỏi dạng này thường đạt kết quả, miễn sao khách hàng biết câu trả lời. Nhưng đôi khi ta phải dùng cách khác hiệu quả hơn:

**Dẫn dắt**, là định hình suy nghĩ của họ, bằng cách:

- Chia tương lai của họ ra thành từng phần nhỏ có thể kiểm soát được, để giúp họ tập trung. Chẳng hạn, tôi có thể nói với một giám đốc bán hàng: “Có 3 yếu tố trong bán hàng: có ý thức hệ phù hợp, có khách hàng phù hợp và phát ngôn phù

hợp khi gặp khách hàng. Yếu tố nào mà nhân viên của các anh cần hướng dẫn nhiều nhất?"; hoặc

- Sử dụng kết quả nghiên cứu/ tri thức chuyên môn để gợi mở cho khách hàng về các khả năng mới: “Hiệp hội Nhân viên Bán hàng đã khám phá ra rằng 91% khách hàng không nghĩ rằng tỉ lệ giá trị so với giá cả là động lực lớn nhất để duy trì sự trung thành. Điều này có nghĩa là trọng tâm giảm giá hiện nay có lẽ không phải là cách tốt nhất. Ta hãy bàn thêm vài cách khác để xem có thể làm được gì”.

Một khi đã khám phá được KẾT QUẢ:

- Hãy nhắc lại với khách hàng để biết chắc họ cũng đồng ý; và
- Yêu cầu khách hàng xếp mức độ ưu tiên cho các hệ quả. Điều này sẽ cho biết KẾT QUẢ #1 của họ, một thông tin rất quan trọng cho toàn bộ quá trình bán hàng. Hãy xem chương tiếp theo về thư chào hàng/ nội dung thuyết trình để hiểu rõ hơn.

### **Ví dụ – Bước 1**

Chúng ta hãy giả định bạn đã khám phá được họ chỉ có một KẾT QUẢ: xuất khẩu thành công sang Bỉ.

Be certain (Đoan chắc) – Khẳng định có thể giúp họ

Khách hàng muốn có cảm giác *chắc chắn* bạn có thể giúp họ. Cho nên khi bạn biết chắc có thể mang đến KẾT QUẢ cho họ, hãy khẳng định điều đó: “Chúng tôi *chắc chắn giúp được các anh* trong vấn đề đó” hoặc “Tôi *hoàn toàn tự tin* chúng tôi có thể giúp các anh chị đạt được các mục tiêu đó”.

Trong khi bước **A** của **ABCDE** – tìm hiểu KẾT QUẢ – tốn nhiều thời gian, bước **B** thường chỉ mất tối đa 10 giây. Chỉ là một câu nhưng câu này quan trọng: nó bắt đầu tạo cho họ cảm giác chắc chắn.

### **Ví dụ – Bước 2**

“Chúng tôi *chắc chắn có thể giúp các anh chị* xuất khẩu sang Bỉ”.

Convince (Thuyết phục) – Chứng minh bạn có thể giúp họ

Nếu gặp may mắn, ngay khi qua đến bước B và bạn quả quyết “Chúng tôi chắc chắn có thể giúp các anh chị xuất khẩu sang Bỉ”, khách hàng sẽ đáp: “Tốt quá. Chúng ta ký kết thôi”. Nếu mọi chuyện xảy ra như vậy, hãy nhớ Nguyên tắc 3 – khi khách hàng đã đồng ý, hãy ngậm miệng! Hãy ký kết giấy tờ và xúc tiến thương vụ.

Trong cả đời tôi, điều này chỉ xảy ra một lần. Trong thực tế, bạn sẽ phải đi tiếp các bước nữa để thuyết phục họ rằng bạn chắc chắn *có thể* giúp họ.

Có nhiều cách để thể hiện điều này – chương 19 đã thảo luận nhiều. Nhưng có thể cho vài ví dụ:

### **Ví dụ – Bước 3**

- Ví dụ điển hình về công ty X mà bạn đã giúp họ mở rộng vào thị trường Bỉ.
- Phản hồi: “Công ty của quý vị đã giúp chúng tôi tạo dựng thị phần tại Bỉ từ 0% thành 12% trong hai năm” – bà X, chức vụ Y, công ty Z cho biết.
- Một danh sách tất cả khách hàng mà bạn đã giúp xuất khẩu vào Bỉ.
- Quy trình xuất khẩu vào Bỉ, và lý do quy trình này khác biệt/tốt hơn quy trình của các nơi khác.
- Thông tin tư vấn miễn phí về Bỉ, để cho thấy bạn am tường những điều mà họ không nắm.

Deal with objection (Đối phó với trở lực) – Loại bỏ mỗi lo ngại của họ

Khách hàng sẽ có những lo ngại khiến họ không hoàn toàn tin vào bạn – giá cả, kinh nghiệm, đối thủ cạnh tranh của bạn, họ có thể dễ dàng dừng lại và không tiếp tục đi sâu hơn.

Bạn phải giải quyết các vấn đề này. Nếu không, vấn đề sẽ mãi còn đó. Điều này có nghĩa là họ sẽ không mua hàng.

Có hai cách để tìm hiểu và tháo gỡ các mối lo ngại của họ:

- Hỏi họ xem những lo ngại ấy là gì: “Chúng tôi biết có thể giúp được. Nhưng suy nghĩ của các anh chị mới là chính! Các anh chị có lo ngại gì về việc chúng tôi tham gia dự án này?”



- Dùng kinh nghiệm/ lý luận để phỏng đoán, và suy luận thành luận điểm bán hàng: “Nếu là các anh, tôi sẽ lo ngại về khía cạnh X. Trường hợp này có phải vậy không ạ?”; hoặc “Một số khách hàng thân thiết của chúng tôi ban đầu cũng lo ngại về khía cạnh X. Các anh có giống như vậy không?”

Dĩ nhiên, sau đó bạn phải tháo gỡ các mối lo ngại này một cách thuyết phục (Chương 53 có rất nhiều kỹ thuật để thực hiện). Nếu một ai đó lo ngại về giá cả, bạn không thể vượt đui theo kiểu “Vâng, anh nói đúng. Giá rất cao!”.

#### **Ví dụ – Bước 4**

“Nếu là anh, tôi sẽ lo ngại về việc chúng ta chưa từng làm việc với nhau, và giao phó một chiến dịch quan trọng như vậy cho đối tác mới quả thật là rủi ro. Có phải như vậy không?”

(Vâng, cảm giác thật không thoải mái)

“À, tôi hoàn toàn thấu hiểu điều đó. Thật ra, một vài khách hàng thân thiết nhất của chúng tôi thoát đầu cũng đã nghĩ như vậy. Tôi xin phép giải thích cách khắc phục nhé”.

Electives (Nhiệm ý) – Đề ra các phương án họ có thể lựa chọn

Khi bạn cho ai đó lựa chọn “có” hoặc “không” (“Đề xuất của chúng tôi trị giá 120.000 bảng – các anh có bằng lòng không?”), bạn không thể trách khi họ chọn “không”.

Vì vậy, hãy đưa ra cho khách hàng 2-3 phương án, và cùng đi với họ để chọn phương án mà họ cảm thấy phù hợp nhất. Hãy áp dụng công thức BO trong Chương 18 để thực hiện khâu này.

Đồng thời, trước khi chào giá, hãy nhắc họ nhớ về giá trị, để con số trị giá thực sự đáng đồng tiền.

#### **Ví dụ – Bước 5**

Vậy là chúng ta đã thỏa thuận rằng phần việc của chúng tôi sẽ mang lại lợi nhuận dự kiến cho các anh từ 1-2 triệu bảng trong năm đầu tiên. Có một vài phương án để đạt được mục tiêu này: chúng tôi làm theo hướng X với chi phí 50.000 bảng hoặc theo hướng Y với tổng chi phí 75.000 bảng. Các anh thích phương án nào hơn?

Đến lúc này, có lẽ bạn đã thấy công thức ABCDE thật dễ áp dụng. Tôi chỉ muốn đúc kết rằng bạn hãy xác định khách hàng muốn đạt được điều gì, chứng minh bạn có thể giúp họ đạt được điều đó và hỏi xem họ muốn xúc tiến ra sao.

Tuy nhiên, tìm hiểu và *luôn luôn* thực hiện các bước là hai việc rất khác nhau. Trắc nghiệm nhanh sau đây sẽ giúp ích cho bạn.

### **Trắc nghiệm**

1. Mức độ thường xuyên của bạn trong việc nắm được KẾT QUẢ mong muốn của khách hàng?

- Mỗi thương vụ
- Hầu hết các thương vụ
- Nếu có thời gian để tìm hiểu
- Không bao giờ

2. Bao nhiêu lần bạn đã tham gia những thương vụ mà ngẫm lại bạn không nên can dự? Trong những lần này, nếu đặt câu hỏi tinh tường hơn thì liệu bạn có rút ra sớm hơn?

3. Mức độ thường xuyên của bạn trong việc khẳng định *một cách chắc chắn* rằng bạn có thể mang lại cho khách hàng điều họ muốn? Bạn có nêu ra ngay trong quá trình thực hiện thương vụ?

4. Khi chứng minh có thể thực hiện công việc:

- Mức độ thường xuyên của bạn trong việc nói về quy trình (không thuyết phục) so với đưa ra chứng cứ từ bên thứ ba rằng bạn có thể mang lại kết quả (rất thuyết phục)?
- Mức độ thường xuyên của bạn trong việc nêu ra sớm các chứng cứ từ phía thứ ba? (Tôi đã từng thấy người ta đề cập ở trang 50 trong một bản kế hoạch 80 trang. Điều này cần được đề cập thật sớm, trong phần toát yếu).
- Luận cứ thuyết phục nhất của bạn có dễ nhận ra không, hay là bị giấu vào giữa các phần/ đoạn / slide?

5. Mỗi nhân viên bán hàng trong công ty của bạn có luôn luôn tích cực tháo gỡ các mối lo ngại cho khách hàng hay không? Bạn có một phương thức chuẩn mực để tháo gỡ những điều đó không?

6. Bạn có luôn luôn đưa ra nhiều phương án?

7. Tư liệu tiếp thị của bạn (website, brochure và các hình thức tương tự) có tuân thủ phương thức này? Hay, tài liệu chú trọng nhiều hơn vào việc miêu tả công ty và các dịch vụ?

Nếu chưa đạt điểm 100% thì bạn có thể áp dụng để thành công hơn. Và ngay cả đối với những người giỏi nhất thì các kỹ thuật này cũng giúp cải tiến vượt bậc thành quả của họ. Chẳng hạn, một trong các khách hàng của tôi – Marc Berendes – là người rất thành công trước khi gặp tôi:

- Ông đã thăng tiến đến đỉnh của mảng tài chính doanh nghiệp trong một chi nhánh toàn cầu ở độ tuổi còn trẻ.
- Sau đó ông đổi nghề và trở thành tổng giám đốc của chi nhánh lớn thứ tư của hãng này trên toàn cầu, khi vừa 40 tuổi.
- Ba đứa con của ông – vẫn còn ở tuổi tiểu học – mỗi đứa đều nói được bốn thứ tiếng.

Phải nói là một con người thành công! Nhưng ông ta cho biết kinh doanh theo công thức KẾT QUẢ lại tiếp tục đưa ông lên một tầm mức mới: “KẾT QUẢ đã thay đổi hoàn toàn cách chúng tôi thuyết trình với khách hàng. Sau khi nhận vị trí mới và chứng kiến sự kém hiệu quả của các bản thuyết trình, chúng tôi đã thay đổi tất cả để giờ đây chú trọng vào khách hàng và KẾT QUẢ của họ. Định hướng này đã giúp chúng tôi giành được thêm nhiều thương vụ nữa”.

Cái hay của công việc bán hàng nằm ở chỗ lúc nào cũng có thể làm tốt hơn. Bạn sẽ chọn điều gì trong chương này để giúp mình thành công hơn?



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để bán được hàng**

Khi bán hàng, hãy nhớ ba Nguyên tắc Vàng:

Nguyên tắc 1: Khách hàng là người quan trọng nhất, cho nên hãy trao cho khách hàng thông tin mà họ cần để đi đến quyết định tốt nhất.

Nguyên tắc 2: Khách hàng sẽ mua khi biết rằng bạn là người phù hợp nhất có thể mang lại tương lai tốt đẹp cho họ.

Nguyên tắc 3: Khi khách hàng đồng ý, hãy ngậm miệng.

Và năm bước để thuyết phục khách hàng mua:

AFTER (KẾT QUẢ) – Tìm hiểu tương lai mà khách hàng kỳ vọng

Be certain (Đoan chắc) – Khẳng định bạn có thể giúp họ đi đến tương lai ấy

Convince (Thuyết phục) – Chứng minh bạn có thể giúp họ đi đến tương lai ấy

Deal with objection (Đối phó với trở lực) – Loại bỏ mối lo ngại của họ

Electives (Nhiệm ý) – Đề ra các phương án họ có thể lựa chọn

# KHI BẠN MUỐN SOẠN MỘT THƯ CHÀO HÀNG HOẶC NỘI DUNG THUYẾT TRÌNH ĐẠT HIỆU QUẢ

Một trong những loại văn bản nhàm chán nhất đối với tôi là thư chào hàng và nội dung thuyết trình để bán hàng – quá dài dòng, quá tỉ mỉ, chẳng mấy chú trọng đến khách hàng, chẳng khác gì những thứ của đối thủ, và chẳng khác gì thư chào hàng mà họ đã gửi đến cho một khách hàng khác vào tuần trước.

Thật đáng buồn nếu mọi thông tin đều kém hiệu quả như vậy. Nhưng đối với thông tin nhằm thuyết phục khách hàng thì thực trạng này còn tệ hại hơn cả đáng buồn.

Chương này hướng dẫn cách thể hiện nội dung theo một cấu trúc đầy thuyết phục để khách hàng hiểu rằng bạn có thể giúp họ. Bạn sẽ nhận thấy cấu trúc này tuân thủ công thức ABCDE miêu tả trong chương trước.

Tôi đã chia làm hai tình huống thông thường mà theo đó bạn:

- Phải bắt đầu soạn thảo thư chào hàng từ đầu; và
- Đã có một bản phác thảo trong tay và muốn hoàn thiện gấp bản nháp này.

Nhưng trước khi bắt tay vào việc, hãy nhớ ba điều tâm niệm quan trọng sau đây đối với thư chào hàng:

## 1. Chớ viết thư chào hàng quá sớm

Thuyết phục một ai đó bằng lời thường dễ hơn bằng giấy trắng mực đen.

Vì vậy, ta nên tiếp tục nói chuyện với khách hàng cho đến khi cả hai đều đã thỏa thuận được cách làm việc với nhau. Và chỉ *khi đó* mới nên gửi thư chào hàng để xác nhận những gì đã bàn.

Nếu làm khác đi – bàn bạc ít và gửi thư chào hàng sớm – văn bản sẽ phải gánh trách nhiệm thuyết phục khách hàng. Cách này không dễ thành công. Về nguyên tắc, thư chào hàng sẽ phải dài dòng hơn và chứa những nội dung không phù hợp.

## 2. Hỏi khách hàng về nội dung

Cách dễ dàng nhất để thuyết phục khách hàng là trao cho họ thông tin cần thiết để họ đưa ra một quyết định có lợi cho ta.

Và cách dễ dàng nhất để tìm hiểu thông tin ấy chính là chất vấn họ (“Các anh muốn xem thông tin gì? Các anh muốn xem chi tiết hay xem tổng thể?” hay đại loại thế).

## 3. Thỏa thuận trước về các thời điểm theo dõi công việc

Bạn nhận ra tình huống này không?

Bạn gửi thư chào hàng đi. Khách hàng bảo rằng họ sẽ liên lạc lại. Nhưng họ không làm. Bạn sẽ truy họ (và có cảm giác mình đang quấy rầy họ) hay chờ đợi (rồi cảm thấy bất lực và bị quên lãng)?

Mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu ta thỏa thuận *trước* khi gửi thư chào hàng về thời điểm liên lạc tiếp theo: “Tôi sẽ soạn thư chào hàng dựa trên những gì ta đã bàn và gửi vào ngày mai. Anh nghĩ khi nào ta sẽ thảo luận tiếp?”.

## SOẠN MỜI MỘT THƯ CHÀO HÀNG

Thư chào hàng thường mở đầu bằng cách tự giới thiệu và kết thúc bằng cách trình bày năng lực có thể trợ giúp cho khách hàng. Nói cách khác, chúng ta tự nói về mình trước và nói đến khách hàng sau. Cách này không hiệu quả:

- Nhàm chán.
- Phần thú vị nhất lại xếp sau cùng, khi họ có thể đã ít tập trung.
- Đối thủ của bạn có lẽ cũng làm hết như vậy.
- Khách hàng cảm nhận được rằng bạn nghĩ bạn quan trọng hơn họ.

Bảng sau đây hướng dẫn cách lập cấu trúc cho một văn bản chào hàng – cả thư đề xuất hoặc bài thuyết trình – theo một cách hiệu quả hơn. Thông qua ví dụ, tôi sẽ giả định rằng khách hàng có ba KẾT QUẢ xếp theo thứ tự ưu tiên sau:

1. Tăng doanh số xuất khẩu vào Bì.
2. Tăng độ gắn bó của nhân viên với công việc.
3. Loại bỏ những khâu kém hiệu quả một cách không cần thiết vốn đang làm lãng phí thời gian của mọi người.

Bạn hãy thử in ra một thư chào hàng của mình gần đây để so sánh với bảng này xem sao.

Bảng này rất hữu ích để giúp bạn soạn một thư chào hàng từ ban đầu. Nhưng nếu phải hoàn chỉnh một bản phác thảo đã có sẵn thì hãy xem phần sau...

Phần	Cách viết truyền thống	Cách viết cải tiến	Lý do	ABCDE
Tiêu đề	“Bản đề xuất” hay “Đề xuất gửi công ty X”	“Giúp quý công ty tăng doanh số xuất khẩu vào Bì”	Tiêu đề gây chú ý, chứa đựng nội dung KẾT QUẢ #1 của khách hàng sẽ thu hút họ ngay.	A (chỉ KẾT QUẢ #1)
			Đồng thời, trang/màn hình bìa phải được thiết kế chuyên nghiệp. Nếu họ không có ấn tượng thì về sau rất khó gây ấn tượng.	

Tóm tắt “Cảm ơn đã yêu cầu “Chúng ta đã nhất Phần tóm tắt phải A-C: bao chúng tôi gửi đề xuất cho trí rằng 3 mục tiêu đúng nghĩa như gồm tóm hợp đồng này. Chúng tôi chính của quý vị vậy: tóm tắt để tắt rất rất phấn khởi khi gửi nội trong dự án này là một doanh nhân ngắn gọn dung đề xuất này cho quý phải thành công thiếu thời gian có về vị.” trong việc:...” thể đọc nhanh. phương thức cho cả ba KẾT QUẢ.

Tóm tắt về thiết kế các giải pháp Tăng độ gắn kết của tư tưởng “Bấy bỏ 1-2 đặc thù trong lĩnh vực nhân viên nhiều đây chắc mỗi lo này. Chúng tôi cũng vô Tránh lãng phí thời gian giúp chúng ngại cùng chú trọng đến dịch gian dành các khâu ta đạt được mục chính, vụ khách hàng. Chúng tôi kém hiệu quả một tiêu”. nếu điều tin rằng điều này giúp cách không cần đó quan chúng tôi khác biệt với thiết. trọng đối thủ...” Chúng tôi có thể phải làm giúp quý vị đạt được trong lúc cả ba mục tiêu. Tài này. liệu này trình bày để E: tóm xuất thực hiện của tắt các chúng tôi, với các phương chúng tôi khác biệt với thiết. trọng yếu tố chính sau...” án đề xuất

Trang “Phương thức của chúng tôi giúp quý vị tiếp văn bản của mình KẾT “Kinh nghiệm chuyên cận nhanh chóng thị theo sườn QUẢ), môn của chúng tôi.” trường Bì. ABCDE, chứ cộng với “Sáng kiến của chúng tôi.” Tiểu đề không phải theo các phụ Tiểu đề danh sách những đề tương Bốn bước của chúng dịch vụ có thể ứng tôi để tăng độ gắn cung cấp. kết của nhân viên. Ngoại lệ duy Tiểu đề nhất là khi khách Tiểu đề hàng chỉ định nội Chúng tôi làm thế dung, hãy làm nào để loại bỏ các theo. khâu lãng phí thời gian. Tiểu đề Tiểu đề”

Chương “Phương thức của chúng tôi” “Làm thế nào Đưa ra mọi chi ABCD KẾT tôi” chúng tôi tiếp cận tiết về cách sẽ (chỉ riêng QUẢ 1 “Chúng tôi có kinh Bì nhanh chóng mang lại KẾT



nghiệm vượt trội về Bỉ. Quý vị cần tiếp cận QUẢ #1, viết từ đối với Chúng tôi có mạng lưới Bỉ càng nhanh càng góc độ của khách Bỉ). đại lý lớn nhất và đã làm tốt. Quý vị càng hàng. việc với đa số họ hơn tám nhanh chóng đạt năm.” được vị thế này thì “Phương thức của chúng càng vượt lên trên tôi là giới thiệu họ với đối thủ – một trong quý vị và...” những mục tiêu chính của quý vị. Chúng tôi sẽ giúp quý vị bằng cách...”

Chương Cũng như trên, nhưng đối với KẾT QUẢ 2, chứ không phải 1 ABCD  
KẾT (cho độ  
QUẢ 2 gắn bó  
của nhân  
viên)

Chương Cũng như trên, nhưng đối với KẾT QUẢ 3, chứ không phải 2 ABCD  
KẾT (cho các  
QUẢ 3 khâu mất  
thời  
gian)

Các “Vì vậy, chúng tôi đề “Chúng ta đã xác Cách này mang E phương xuất cung cấp X, Y và Z. định ba phương án đến cho khách án của Chi phí cho khoản này là có thể thực hiện để hàng 2-3 sự lựa chúng X bằng.” giúp quý vị đạt các chọn (với giá tôi (Thực nghĩa của câu này mục tiêu: tương ứng) để họ là: “Giá như vậy đó. Quý Phương án 1: X lựa chọn phương vị có muốn mua hay Phương án này có án ưng ý. không?”). lợi điểm sau...  
Phương án 2: X+Y  
Ngoài ra, chúng tôi cũng có thể...  
Phương án 3: X + Y + Z  
Ngoài ra, chúng tôi cũng có thể...”

(Thực nghĩa là  
“Đây là các lựa  
chọn. Quý vị thích  
cách nào?”)

Phụ Nhiều đề xuất/ thuyết Liệt kê các chi tiết Khi cần, hãy nêu CD (chi  
lục trình không kèm phụ lục. mà khách hàng ra chi tiết thông tiết)  
Nhưng điều này có nghĩa muốn (Lưu ý: không tin hỗ trợ trong  
là chi tiết sẽ được đưa nêu “tất cả mọi thứ phụ lục để chứng  
vào văn bản chính, khiến có thể nghĩ ra”) mình bạn năm  
người đọc mất thời gian. trong phụ lục; chỉ công việc, và/  
Điều này khiến họ khó dẫn tham khảo rõ hoặc họ không  
xác định các điểm chính ràng trong trang cần phải lo lắng  
của ta. tương ứng. về các trở ngại.

## CHỈNH SỬA NHANH BẢN THẢO CÓ SẴN

Bạn có bao giờ rơi vào các tình huống sau không?

- Một ai đó gửi cho bạn các slide lúc 10 giờ tối đêm hôm trước ngày bạn phải thuyết trình.
- Một đồng nghiệp cung cấp sai định dạng thông tin mà bạn yêu cầu, và trễ mấy ngày so với thời hạn mà bạn giao cho họ.

Không có gì lạ khi ta có lúc phải hoàn chỉnh thật nhanh những tài liệu chào hàng!

Để làm được điều này, hãy xem xét lại dưới góc nhìn của khách hàng (xem cột bên trái dưới đây) và điều chỉnh những gì cần thiết (bên phải):

### **Góc độ của khách hàng**      **Các bước đơn giản để hoàn chỉnh**

Ấn tượng đầu tiên có gây ấn  
tượng không?

Tiêu đề có hiệu quả không?      Chơi trò “Tại sao tốt?” với tiêu đề chính (xem  
Chương 17)

Nội dung có quá dài dòng      Rút ngắn lại theo phương châm “Giữ, bỏ, phụ lục”  
không?      (xem Chương 59)

Trang bìa trông có vẻ họ quan      Thiết kế lại một cách chuyên nghiệp trang/ màn hình

tâm đến tôi không?                      bìa

Lướt nhanh qua các trang,  
trông có vẻ chú trọng đến tôi  
không?

Tiêu đề có thú vị không?                      Chơi trò “Tại sao tốt?” với tất cả các tiêu đề và phụ  
đề (xem Chương 25 về các tiêu đề hiệu quả).

Họ có hiểu yêu cầu của tôi không?                      Đảm bảo phần giới thiệu phải hiệu quả, thú vị và đặc  
thù hóa theo khách hàng (xem phần 4W trong Chương  
26)

Phần tóm tắt có gây ấn tượng với tôi không?                      Đảm bảo phải bao gồm ít nhất ABC, nếu được thì cả  
DE.

Lướt nhanh qua các trang, văn  
bản trông có vẻ...

Thú vị không?                      Đảm bảo các trang không trông giống nhau.  
Nếu có một loạt trang trông giống nhau thì thay đổi  
trang giữa (ví dụ, chèn một đồ họa vào) để ngắt ra.

Dễ đọc không?                      Rút ngắn các đoạn văn sao cho đừng dài quá bốn  
dòng.  
Đảm bảo mỗi trang có ít nhất một phụ đề.  
Với các màn hình slide, cắt càng nhiều từ càng tốt, để  
họ không nghĩ rằng bạn đang đọc màn hình.



**Hiệu ứng tuyệt lẩn: Để soạn thư chào hàng hoặc nội dung thuyết trình đạt hiệu quả**

Hãy nhớ mục tiêu là đảm bảo khách hàng biết chắc chắn ta là đối tác phù hợp nhất để mang lại KẾT QUẢ mà họ muốn. Khi lập cấu trúc dựa trên công thức ABCDE ta sẽ dễ dàng đạt được mục tiêu này nhất.

# KHI BẠN MUỐN NỔI TRỘI TRONG SỐ ĐÔNG

Hai chương trước đã bàn về cách tăng doanh số bán hàng, thông qua cải thiện phương thức thông tin khi bán hàng.

Một thành tố chính yếu nữa trong việc bán bất kỳ thứ gì – kể cả chính bản thân bạn, ý tưởng của bạn, đề xuất của bạn – là bạn phải vượt lên số đông.

Dù sao thì để thuyết phục một ai đó lựa chọn bạn, bạn phải tỏ ra khác biệt với các đối thủ. Nếu không, bạn không thể “chiến thắng”.

Sau đây là sáu phương thức để giúp bạn đạt hiệu quả. Một trong những khách hàng của tôi đã phong cho các phương thức này là Bộ sáu “thần thánh”.

Phương thức 1: Tạo ra những khoảnh khắc ngạc nhiên

Ai cũng thích những trải nghiệm kỳ thú làm họ nhớ mãi trong nhiều năm. Vì vậy, hãy cất công tạo ra những khoảnh khắc đầy ngạc nhiên cho họ.

Tôi dùng từ “cất công” một cách có chủ đích. Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng mình đang gây ấn tượng, nhưng không phải. Họ thường cũng chẳng làm được gì khác thường.

Vì vậy, hãy thật sự bỏ công tạo ra những khoảnh khắc đáng nhớ:

- Với khách hàng: cung cấp dịch vụ thật sự đáng ngạc nhiên và có những hỗ trợ thú vị khác mà họ không ngờ.
- Đối với đồng nghiệp: làm quen với họ một cách thân tình, cố vũ niềm đam mê của họ, công khai ghi nhận họ, làm cho những cuộc họp/ thuyết trình trở nên hào hứng.
- Đối với cấp trên: cố gắng để chính mình trở thành một nhân viên mà sếp thích gần, đưa ra những giá trị và hiểu biết mà không ai khác làm được, làm cho sếp

hãnh diện, tình nguyện nhận việc, đi làm sớm, ở lại trễ.

## Phương thức 2: Chỉ giáo đôi điều

Nếu bạn làm cho ai đó nghĩ bụng “Chà, mình chẳng bao giờ nghĩ ra điều đó”, thì bạn đã đi đúng hướng. Bạn được lợi cả hai đường, vừa trở nên khác biệt lại vừa là người mang lại thêm giá trị. Chưa có ai khác làm cho họ suy nghĩ như vậy, cho nên bạn đã mang lại điều mới mẻ cho họ.

Tôi kể lại một ví dụ. Vài năm trước, tôi được mời đến thăm một công ty bán lẻ cỡ lớn để giúp làm cho nhân viên của họ tăng mức độ gắn bó với công việc. Trước khi đi, tôi đã dò hỏi và tìm ra một người đã từng làm việc ở đó. Tôi hỏi cô ta nghĩ gì về độ gắn bó ở đó và nguyên nhân. Cô ta kể cho tôi nghe và sau đó giới thiệu tôi với một số đồng nghiệp cũ vốn rất thành thực. Những cuộc trao đổi đã giúp tôi khám phá ra rằng:

- Các sếp ở đó không giao tiếp với nhân viên.
- Điều này có nghĩa là không có đủ thông tin lan truyền trong doanh nghiệp.
- Điều này khiến cho mọi người ở đó nghĩ rằng “thông tin là quyền lực”.
- Đây là lý do khiến cho họ không chia sẻ thông tin có được.
- Điều này khiến cho tất cả các dòng thông tin thông thường – theo hàng dọc của cấp bậc và theo hàng ngang giữa các bộ phận – không luân chuyển được.
- Tất cả những điều này là nguyên do chính khiến nhân viên kém gắn bó.

Khi gặp vị tổng giám đốc lần đầu tiên, tôi đã chia sẻ những gì mình tìm hiểu được và yêu cầu họ xác nhận tình hình nội bộ. Hóa ra đúng là như vậy. Và cũng hóa ra là họ đã không ngờ, họ vui mừng vì tôi đã nói cho họ biết. Chưa có ai khác nói như vậy.

## Phương thức 3: Kể chuyện thành quả

Kể lại một thành quả công việc đã đạt được sẽ khiến bạn trở nên khác biệt. Dù gì thì cũng không một ai khác ngoài bạn có thể kể lại chuyện đó, vì chính bạn là người đã thực hiện.

Nhưng quan trọng nhất là phải làm sao cho câu chuyện thể hiện được sự liên quan đến người mà bạn muốn gây ấn tượng. Điều này sẽ khiến họ có cảm giác bạn là người duy nhất phù hợp để giúp họ, chứ không phải bạn đang khoe tài.

Chẳng hạn: “Tại buổi hội thảo tuần trước, bạn có nhắc đến việc bạn muốn chúng tôi tập trung hơn vào khách hàng. Tôi sẵn sàng giúp đỡ trong chuyện này. Ở công ty trước đây của tôi, tôi từng tham gia một dự án tương tự. Dự án này đã đẩy thị phần của công ty thêm X% chỉ trong Y tháng”.

Tương tự, khi lựa chọn kể lại những câu chuyện nổi bật nhất, hãy nhớ rằng mọi người thường muốn biết bạn có ảnh hưởng lâu dài (chương tiếp theo sẽ cho thấy cách để làm được điều đó). Vì vậy, hãy tập trung vào những câu chuyện này hơn là vào những thành công ngắn hạn của bạn.

#### Phương thức 4: Khai thác quan hệ

Nếu bạn quen biết một ai đó mà người đó có quan hệ với những người mà bạn đang muốn gây ấn tượng, hãy:

- Lấy lời khuyên của họ về cách tiếp cận các đối tượng.
- Xin phép nhắc đến tên của họ trong cuộc gặp.
- Hỏi xem họ muốn bạn nhắc đến như thế nào. Chẳng hạn, họ muốn bạn chỉ nhắc tên, hay tả lại những gì họ đã làm? Xin phép như vậy sẽ đảm bảo cả ba bên đều có lợi, và việc xây dựng quan hệ sẽ nhanh chóng hơn.

#### Phương thức 5: Tìm một sự kết nối đặc biệt

Hãy tìm những nền tảng chung để tạo dựng quan hệ. Và bạn sẽ trở nên nổi bật nếu là người duy nhất kết nối được các phía. Nhưng, hãy cẩn thận:

- Phải đảm bảo đó là một sự kết nối thật sự chứ không phải là giả tạo.
- Phải hỏi ý họ về mối quan tâm chung này. Đừng lợi dụng điểm chung này để lấy cớ đưa ra quan điểm chỉ của riêng mình.
- Những sự kết nối khiên cưỡng và hời hợt sẽ không đạt kết quả. Có lần, một người chào hàng trực tiếp đã nhìn thấy xe đạp của con gái tôi dựng trước nhà. Và khi tôi mở cửa ra, anh ta đập ngay, “Tôi cũng có con”, làm tôi hơi chững hững.

Điểm cuối cùng này là điểm quan trọng. Nhiều người trong chúng ta biết tạo dựng quan hệ, nhưng đừng quá “thân thiện” sớm quá. Tony Birch – một chuyên gia về thuyết trình chào hàng tại Shipley Ltd. (nếu bạn viết thư chào hàng, hãy tìm hiểu về họ – một công ty tuyệt vời) – đã kể với tôi về một vị giám đốc thu mua cảm ghét lối xây

dựng quan hệ giả tạo của các nhân viên bán hàng đến mức ông ta đặt sẵn một tấm ảnh chụp một đám trẻ con trên bàn làm việc. Mỗi khi có một nhân viên bán hàng chỉ vào tấm ảnh và hỏi, “Các con của ông đây à?”, ông ta liền đáp, “Không phải. Anh muốn gì?”.

Phương thức 6: Nếu bạn có yếu tố đặc biệt, hãy kể ra

Phương thức cuối cùng trong bộ sáu này là đề cập đến yếu tố đặc biệt, nếu có. Cách này rất hữu hiệu, nhưng phải nhớ:

- Yếu tố đặc biệt này phải liên quan đến công việc của họ, hoặc tự nó đủ kỳ thú đến mức người ta muốn nghe thêm.
- Yếu tố đặc biệt này phải độc nhất vô nhị: không phải theo kiểu “Tôi đã từng lãnh đạo những nhóm làm việc đông người” hay “Chúng tôi có dịch vụ khách hàng đặc sắc”. Ai cũng nói thể cả.
- Bạn phải ngừng nói ngay nếu họ dường như không quan tâm.

Đồng thời, phải cẩn thận khi đề cập đến yếu tố đặc biệt này. Người ta có thể không có ấn tượng. Chẳng hạn, có lần một tài xế taxi kể với tôi anh ta từng ở một nhà nghỉ tại Blackpool khá đặc biệt ở chỗ: *không có nước lạnh*. Khi anh ta hỏi họ nếu muốn dùng nước lạnh thì sao, chủ khách sạn trả lời “thì cứ hứng nước nóng rồi để nguội”. Đó là điều làm cho nhà nghỉ ấy trở nên độc đáo, nhưng rõ ràng chẳng có lợi cho một ai cả.

PHƯƠNG THỨC NÀO HIỆU QUẢ NHẤT TRONG BỘ SÁU?

Cũng còn tùy. Nhưng hãy áp dụng ít nhất một phương thức. Nếu không, bạn sẽ trông cũng như ai, và rồi bạn sẽ nghe người ta chất vấn “Anh có điều gì vượt trội so với các đối thủ khác?”, hoặc đáng buồn hơn “Anh có giảm giá được không?”.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để nổi trội trong số đông**

Để tạo khác biệt cho bản thân so với mọi người khác, hãy áp dụng một hoặc nhiều phương thức trong số sau:

- Tạo ra những khoảnh khắc ngạc nhiên – bỏ công sức (mà người khác thường không làm được).
- Chỉ giáo đôi điều – khi bạn khiến họ nghĩ “Chà, mình chẳng bao giờ nghĩ ra điều đó”, thì họ đã xem bạn như một người mang lại giá trị độc nhất vô nhị.
- Kể chuyện thành quả – kể những câu chuyện có liên quan về những thành quả bạn đã đạt được và đã giúp người khác đạt được. Không ai khác có được câu chuyện của bạn.
- Khai thác quan hệ – hãy lấy lời khuyên, sự hỗ trợ từ người quen. Nếu được, hãy nhắc đến tên họ.
- Tìm một sự kết nối đặc biệt – một cách hiệu quả để tạo dựng quan hệ: tìm nền tảng chung mà hầu hết (tất cả) những đối thủ khác không có được.
- Nếu bạn có yếu tố đặc biệt, hãy kể ra. Nhưng nếu thật sự nó không phải như vậy, đừng nói.



## KHI BẠN MUỐN TẠO SỰ THAY ĐỔI LÂU DÀI CHỨ KHÔNG CHÓNG VÁN

Người ta mua sắm những tài sản dài hạn (xe cộ) bằng phương thức tài chính dài hạn (vay dài hạn), và tài sản ngắn hạn (iPod chẳng hạn) bằng phương thức tài chính ngắn hạn (thẻ tín dụng).

Tôi chưa bao giờ thấy ai mua áo sơ mi bằng cách trả góp.

Tương tự, nếu bạn muốn thuyết phục người khác thay đổi cách suy nghĩ, cảm nhận và hành động *mãi mãi* thì bạn phải nói với họ nhiều lần, trong suốt một thời gian dài.

Chúng ta biết rằng lặp đi lặp lại là một cách có hiệu quả. Đó là lý do chúng ta rất giỏi nhớ việc đánh răng và rửa mặt: bởi vì lúc còn bé chúng ta đã được nhắc nhở hằng ngày trong nhiều năm cho đến khi điều này trở thành bản năng.

Vậy mới thấy thật kỳ quặc nếu ta cho rằng một thông điệp, được phát đi một lần duy nhất, lại có thể tạo ra một sự thay đổi lâu dài:

- Một chuyến roadshow độc nhất để giải thích về tầm nhìn của công ty (cách này không thể khiến nhân viên thay đổi quan niệm và các mối ưu tiên trong công việc của họ mãi mãi).
- Làm việc nhưng không theo dõi công việc (cách này khiến cho thông điệp trở nên mờ nhạt).
- Những hội nghị trong một ngày (thường làm thay đổi hành vi trong một thời gian ngắn rồi đâu lại hoàn đấy).
- Gửi một bức email có tiêu đề “Thông tin tham khảo” (cách này sẽ chẳng được tích sự gì cả).

Những hành động đơn lẻ này sẽ không bao giờ có đủ tác dụng. Thế thì chúng ta sẽ phải làm gì?

Hãy học từ những ví dụ hay ho cho thấy tác động của việc lặp đi lặp lại xung quanh ta. Chẳng hạn:

Khi quy định cấm hút thuốc ở nơi công cộng tại Anh được ban hành, người ta quảng cáo, tiến hành các chiến dịch truyền thông, treo biển báo ở khắp nơi – quán rượu, câu lạc bộ, khách sạn, công sở.

Điều này có nghĩa là mọi người đều nghe thấy thông điệp rất nhiều lần. Họ biết chắc 100% điều này sẽ xảy ra, chứ không phải là một chuyện vu vơ có thể bị phớt lờ.

Rồi sau đó, ngay sau khi lệnh cấm được ban hành, một số bài báo đã được đăng với nội dung “Tôi không thể thay đổi. Tôi đã hút thuốc 40 năm nay” hay đại loại thế. Nhưng chiến dịch vẫn tiếp tục. Cuối cùng, những người ngoan cố nhất cũng phải thay đổi. Và đạo luật mới đã thành công rực rỡ. Giờ đây, điều mới lạ đã trở thành chuyện thường tình.

Tôi đoán rằng công ty của bạn có thể học được rất nhiều điều từ ví dụ này. Chẳng hạn như kiên trì theo đuổi chiến dịch, chọn lựa phương tiện truyền thông phù hợp (ta sẽ nói sâu về khía cạnh này trong chương kế), và kiên định với hướng đi cho đến khi đạt mục tiêu.

## NHỮNG CÁCH ĐƠN GIẢN ĐỂ Củng cố THÔNG ĐIỆP CHÍNH

Để tạo ra thay đổi *lâu dài*, ta cần có phương thức truyền thông *lâu dài*. Chẳng hạn:

1. Đặt ra những câu hỏi thăm dò, để tìm hiểu các mục tiêu và lo ngại của đối tượng.
2. Đưa ra các nhân tố khởi xướng, để kích thích người ta thay đổi.
3. Thông điệp chính được điều chỉnh để phù hợp với mục tiêu và các mối lo ngại mà ta đã xác định trước đó.
4. Những biện pháp theo đuổi truyền thông một cách kiên trì, có kỷ luật và trọng tâm, chẳng hạn như:
  - Đưa ra thông tin cập nhật hằng tuần.
  - Chia sẻ những câu chuyện thành công.
  - Thiết lập một chương trình đào tạo.
  - Công bố những tấm gương sớm thành công.
  - Tổ chức những cuộc họp thường kỳ, cho tất cả các nhóm liên quan.
  - Tìm kiếm phản hồi, cả chính thức và không chính thức.

- Khuyến khích những cuộc đối thoại bên lề.
- Chọn lựa và đào tạo các huấn luyện viên.
- Giao phó cho những nhân sự giỏi nhất các chức vụ quan trọng trong việc theo dõi chiến dịch.

## CÙNG CỐ THÔNG ĐIỆP LIÊN TỤC ĐẾN MỨC ĐẠT HIỆU QUẢ

Theo đuổi chiến dịch là nhiệm vụ quan trọng. Nhưng đến mức độ nào là vừa? Nên nhắc lại thông điệp bao nhiêu lần?

Tôi đã băn khoăn về điều này và phải nói rằng không có một con số nào là đúng cả. Nhưng có một điều chắc chắn là bạn *nhất định* phải nhắc lại nhiều lần.

Và, dĩ nhiên người khác cũng cần được bạn gợi nhớ và củng cố thông điệp liên tục. Nếu họ chưa tiếp thu được trong lần đầu, hãy động viên họ. Hỏi xem có thể giúp họ được không. Tôi chưa bao giờ thấy một ông bố bà mẹ nào nói với đứa con đang chập choạng tập đi rằng: “Nghe này, mày không đi được đâu, con ơi”. Cho nên:

1. Đối với những thông điệp mà bạn vừa truyền đi nhưng không theo sát, hãy theo sát chúng! Hỏi xem tình hình của họ tiến triển ra sao, ngỏ lời giúp đỡ, chia sẻ thành công và tạo ra động lực.
2. Đối với tất cả các thông điệp trong tương lai, hãy chuẩn bị trước kế hoạch truyền đạt và theo dõi, chứ không chỉ truyền đạt. Và phải theo sát thông điệp cho đến lúc nó đem lại hiệu quả.

Bạn *chẳng bao giờ* mua nhà bằng thẻ tín dụng cả.

Cho nên ta sẽ *không bao giờ* tạo ra một sự thay đổi lâu dài chỉ bằng một cú truyền thông.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để tạo sự thay đổi lâu dài chứ không chóng vánh**

Để tạo ra sự thay đổi lâu dài, ta phải tiến hành truyền thông dài hạn (chứ không nhất thời):

- Tìm hiểu mục tiêu/ lo ngại của đối tượng.
- Trao cho họ những tác nhân kích thích để khích lệ họ.
- Đưa ra thông điệp đã được điều chỉnh phù hợp với mục tiêu/ lo ngại của họ.
- Theo đuổi một cách kiên trì cho đến khi đạt hiệu quả.

## KHI BẠN MUỐN CHỌN KÊNH TRUYỀN THÔNG TỐT NHẤT ĐỂ THUYẾT PHỤC THÀNH CÔNG

Trong bóng đá, không có gì khó chịu bằng sau khi đồng đội dày công tạo ra được một cơ hội ghi bàn ngon ăn, rốt cục tiền đạo lại sút bóng thẳng vào thủ môn. Bao nhiêu công sức và thời gian tiêu tốn để tạo ra cơ hội hoàn toàn bị phung phí sau một sai lầm không đáng vào thời điểm hệ trọng.

Tương tự, với truyền thông, ta cũng chẳng muốn đầu tư nhiều công sức, thời gian và năng lượng để soạn ra nội dung đầy thuyết phục, rồi rốt cục “sút hỏng” khi chọn sai kênh truyền thông. Chẳng hạn:

- Thông tin chỉ để *download* trong một cuộc hội đàm viễn thông lẽ ra nên thay bằng email.
- Email dài lê thê lẽ ra nên thay bằng một cuộc đối thoại.
- Những buổi thuyết trình trình trọng với đông người lẽ ra có thể thay bằng một cuộc đối thoại với người quyết định chính.

Một trong những cách tốt nhất để chọn lọc kênh truyền thông là so sánh “lợi hại” của các phương án, tức là chấm điểm mỗi kênh bằng hai trị số trong tổng 10 để thể hiện:

- Lợi – xác suất kênh đó mang lại kết quả tốt nhất (với 10 là điểm số lợi nhất); và
- Hại – mức độ kênh đó tiêu tốn về chi phí, thời gian và độ yêu thích của bạn đối với nó (với 10 chỉ mức độ gây hại nhất).

Cả hai đều quan trọng. Nếu không đủ lợi thì kênh này không hiệu quả. Nếu quá hại thì bạn cũng sẽ không nên khai thác.

Chẳng hạn, giả định ta có một thông điệp truyền thông. Một cuộc hội đàm viễn thông sẽ đạt điểm (3,4):

- 3/10 về mặt “lợi”, vì nó khó mang lại tác động mong muốn: truyền đạt thông điệp một cách không đích danh như thế này sẽ không tạo được gắn kết; và
- 4/10 về mặt “hại”, ở chỗ nó không có hại gì nhiều lắm: ta chỉ cần ngồi tại chỗ trong văn phòng, truyền thông điệp và sau đó gác điện thoại, tiếp tục làm việc.

Vậy thì, giả sử hình thức hội đàm không dễ đạt hiệu quả, ta sẽ tìm kênh thay thế bằng cách đánh giá “lợi hại” của kênh đó. Bảng sau đây sẽ chấm điểm gợi ý cho bạn. (Không có “đúng” hay “sai”. Bạn là người quyết định cách nào phù hợp. Những điểm số này chỉ là minh họa).

<b>Kênh</b>	<b>Lợi</b>	<b>Hại</b>	<b>Nguyên do</b>
Hội thoại viễn thông	3	4	Như trên.
Email theo nhóm	2	1	Dễ viết (không hại), nhưng không đem lại kết quả tốt vì không đích danh.
Thuyết trình	6	9	Dễ đạt hiệu quả vì mang tính trực diện, lợi điểm cao. Nhưng nếu bạn ghét thuyết trình, hoặc cảm thấy ngượng nghịu khi trình bày thì sẽ rất bất lợi.
Đối thoại bàn tròn	8	2	Rất dễ đạt hiệu quả. Trực diện, có thời gian để thảo luận bình đẳng và phản hồi ngay với các ý kiến nêu ra. Đồng thời, cách này không hại nhiều vì không trịnh trọng, dễ chuẩn bị hơn và dễ trao đổi hơn.
Hội đàm video	4	5	Hầu như dễ đạt hiệu quả hơn hội thoại hoặc email theo nhóm nên lợi điểm cao, nhưng kém hơn thuyết trình hoặc bàn tròn vì không giao tiếp trực diện. Phương án này hại hơn tất cả các cách trên đây (ngoại trừ thuyết trình chính thức) vì các phương án kia dễ thực hiện hơn.
Một loạt các cuộc thảo luận trực diện	10	10	Phương án này dễ đạt hiệu quả nhất vì ta có thể xử lý ngay các câu hỏi của mọi người. Tuy nhiên, cái hại cũng cao nhất vì mất nhiều thời gian.
Soạn thuyết trình cho một đồng	1	10	Không tốt (vì không do bạn chủ động) và hại nhiều (bạn vẫn phải soạn thảo... và sau đó giải quyết những

nghịệp trình bày

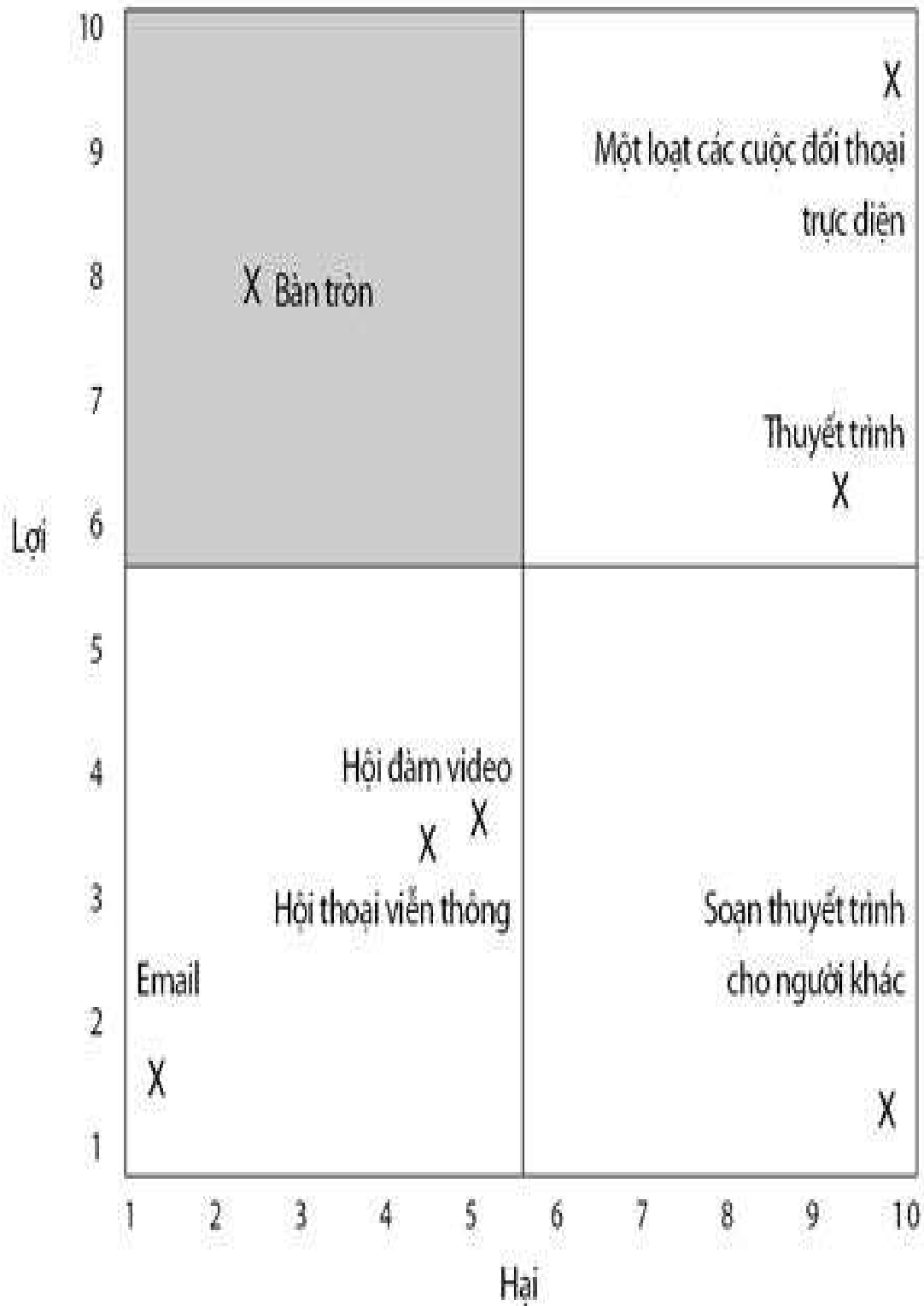
cơ giậ từ mọi người).

Bạn cần tìm phương án nào gần nhất với cặp điểm (10, 1) để có thể dễ dàng đạt hiệu quả nhất nhưng lại ít phiền phức nhất. Ở đây ta có phương án bàn tròn rõ ràng là tốt nhất (cũng không có gì lạ khi lời nói thường áp đảo văn bản). Nếu không chấm điểm “lợi hại” ắt hẳn bạn đã chọn cách truyền đạt bằng hội thoại trong cuộc họp hằng tuần.

Và, dĩ nhiên, không nhất thiết chỉ chọn một phương án. Chẳng hạn, trong ví dụ này, ta có thể:

1. Thảo luận trực diện cá nhân với vài người có ảnh hưởng (cách này đáng bỏ công vì có được sự ủng hộ của họ từ đầu sẽ thuận lợi hơn về sau).
2. Sau đó, tổ chức một cuộc thảo luận bàn tròn với mọi người.
3. Theo dõi bằng email theo nhóm, để thông điệp mang tính “chính thức”.
4. Sau vài tuần, tổ chức một cuộc hội đàm video/ hội thoại để thu thập câu hỏi, chia sẻ thành công, giải tỏa các lo ngại...

Và cũng như trong các sách kinh doanh, ta sẽ lập ma trận sau đây cho dễ quan sát:



Ta có thể thấy các phương án tốt nhất sẽ dồn về phía góc trái trên cùng. Đôi khi, tùy theo tầm quan trọng, ta có thể dày công để thực hiện các phương án ở góc phải trên cùng.



Điều quan trọng không kém là các phương án ở góc phải bên dưới cho thấy những gì không nên làm.

Hai điểm cuối cùng:

Trước hết, cho dù dùng kênh nào, ta cũng phải chắc chắn đặt tiêu đề phù hợp để thu hút người nghe. Tiêu đề “Cập nhật” sẽ chẳng bao giờ thu hút được ai (điều này rất quan trọng; chương tiếp theo sẽ hướng dẫn chi tiết).

Thứ nhì, cách chấm điểm “lợi hại” cũng hữu ích trong việc so sánh để chọn lựa các phương thức. Chẳng hạn, khi nhân viên kinh doanh thấy rằng gọi điện cầu may theo danh bạ thường đạt (1, 10) và dùng cách truyền miệng thì được (10, 1), họ sẽ không gọi điện nữa. Thật may cho tất cả mọi người!

Nếu không so sánh “lợi hại”, ta sẽ rất dễ làm theo thói quen. Và đó có thể là một sai lầm lớn đối với một số thông điệp, hết như sút bóng vào tay thủ môn.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Chọn kênh truyền thông tốt nhất để thuyết phục thành công**

Dùng “lợi hại” để chọn (các) kênh truyền thông tốt nhất, theo hướng:

- Cái lợi cho thấy xác suất hiệu quả của kênh đó; và
- Cái hại cho thấy cái giá của nó: chi phí, thời gian, rắc rối...

Ta sẽ chọn kênh nào đạt điểm càng cao ở về đầu và càng thấp ở về sau.

# KHI BẠN MUỐN ĐẶT TIÊU ĐỀ ĐỂ CUỐN HÚT NGƯỜI ĐỌC NGAY LẬP TỨC

Ở trường mẫu giáo của con gái tôi, những bé nào không ngoan sẽ bị lừa vào một chỗ gọi là Góc Hư. Nhưng nhà trường cảm thấy cái tên này tạo ra ấn tượng tiêu cực – “Bé hư lắm!” – nên giờ đây, họ gọi là Góc Suy nghĩ – “Bé ngồi vào đây mà suy nghĩ xem lần sau sẽ hành xử tử tế hơn như thế nào”.

Sự thay đổi đơn giản này đã làm chuyển biến ý thức của những bé ngồi vào đó – ít hơn hẳn và ra khỏi góc đó nhanh hơn. Tất cả chỉ nhờ sự thay đổi một cái tên.

Bạn thấy đó, khi thuyết phục người khác, tiêu đề rất quan trọng. Tên tiêu đề thu hút người khác ngay, và định hình sắc thái cho những thứ tiếp theo. Tôi đã bàn về tiêu đề trong Chương 1, nhưng tiêu đề quá quan trọng nên tôi thấy cũng nên bàn thêm một chút nữa ở đây.

Ngẫm lại bạn sẽ thấy tiêu đề là một phần thiết yếu trong truyền thông. Nó là ấn tượng đầu tiên mà mọi người nhìn thấy. Báo chí phải dùng đến các chuyên gia để viết tít tựa. Các nhà quảng cáo và các nhà xuất bản đều biết rằng một tiêu đề kém cỏi sẽ giết chết doanh thu.

Nhưng, bất chấp tầm quan trọng của tiêu đề, người ta vẫn hiếm khi dành nhiều thời gian để nghĩ về nó. Tiêu đề thường chỉ miêu tả nội dung: “Họp phòng ban”, “Năng lực của chúng tôi”, “Tổng kết quý 2” và những thứ tương tự thế.

Bạn không tin tôi? Hãy xem lại trong Inbox. Để tôi đoán nhé: bạn đã từng nhận những bức email có tiêu đề:

- “Thông tin tham khảo”
- “Linh tinh”
- “Về việc:”

- “Cập nhật”

Những tiêu đề khiến bạn chẳng buồn mở ra, đúng không?

Và không chỉ email, vì khi màn hình đầu tiên của bài thuyết trình có tiêu đề “Kết quả tháng trước”, đúng là bạn chẳng buồn xem màn hình thứ hai.

Hay khi bạn có một cuộc gọi hội đàm vào lúc 9 giờ sáng với tiêu đề “Cập nhật thông tin”, bạn sẽ không thức dậy vào sáng hôm đó với suy nghĩ “Ừ. Hôm nay đó!”.

Không có gì ngạc nhiên khi những tiêu đề tẻ nhạt đã khiến cho cả thông điệp truyền thông cũng nhuộm màu tẻ nhạt. Thật khó để thuyết phục người nghe khi họ đã có ấn tượng không tốt dù ta chưa kịp lên tiếng.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẶT TIÊU ĐỀ CUỐN HÚT

May thay, có một giải pháp đơn giản và hữu hiệu cho chúng ta. Hãy thêm vào tiêu đề (hoặc phụ đề) một lợi ích dành cho người nghe thì toàn bộ ngữ cảnh sẽ thay đổi. Chẳng hạn, ta có thể thay những tiêu đề sau:

- “Họp phòng ban” thành “Đảm bảo hiệu quả nâng cao trong năm sau”.
- “Năng lực của chúng tôi” thành “Những lĩnh vực chúng tôi mang lại cho quý vị nhiều giá trị nhất”.
- “Tổng kết quý 2” thành “Dự trù quý 3: Đảm bảo mục tiêu đứng đầu”.

Bạn thấy những tiêu đề này hiệu quả thế nào chưa? Những tiêu đề phù hợp đều làm chuyển biến ý thức của mọi người ngay lập tức – và của *chính bạn* – về truyền thông.

Đây là cách viết:

1. Hãy biến tiêu đề thành một lợi ích (áp dụng trò “Tại sao tốt?” trong Chương 17)
2. Tạo ra một tiêu đề mới hàm chứa lợi ích này. Nếu được, hãy dùng một trong các định dạng sau:

### **Dạng tiêu đề**

### **Ví dụ**

LỢI ÍCH “thế nào”

Làm thế nào tiết kiệm thời gian.

Một TÍNH TỪ chỉ Một cách đơn giản để tiết kiệm thời gian.

cách thức đạt LỢI (Tùy theo chủ đề, thay vì dùng từ “đơn giản”, ta có thể



## **Hiệu ứng tuyệt lẫn: Đặt tiêu đề cuốn hút ngay người đọc**

Để ngay lập tức cuốn hút người nhận thông điệp, hãy tìm ra lợi ích mang tính thuyết phục nhất đối với họ trong thông điệp, và nêu ra ngay từ đầu. Đối với đàm thoại, yếu tố này sẽ xuất hiện trong 1-2 câu đầu tiên; đối với các hình thức giao tiếp khác thì được đặt trong tiêu đề và/ hoặc phụ đề.

## KHI BẠN MUỐN VIẾT NHỮNG LỜI GIỚI THIỆU ĐẦY CUỐN HÚT

Mỗi khi truyền đạt, ta muốn người nghe phải bị cuốn hút ngay. Như vậy ta sẽ có nhiều cơ may hơn trong việc thuyết phục họ làm điều mình muốn. Chương ngắn này sẽ giúp bạn nhanh chóng đạt được điều đó.

Hãy tưởng tượng bạn đang làm việc ở bộ phận Marketing, và muốn chia sẻ các kế hoạch mới với giám đốc kinh doanh. Cô ấy sẽ thích lời giới thiệu nào sau đây?

*“Đây là các kế hoạch marketing của chúng ta cho năm tới”; hay*

*“Tôi biết chị muốn cải thiện hiệu quả của từng người trong bộ phận này, để bớt lệ thuộc vào một vài nhân vật nổi trội. Chúng ta có một phương thức mới để thực hiện việc này. Tôi muốn trình bày cho chị xem, thông qua kế hoạch marketing cho năm sau”.*

Câu thứ hai rõ ràng cuốn hút hơn khi khởi đầu bằng công việc của cô ấy, chứ không phải của bạn (trên thực tế, công việc của bạn – bản kế hoạch – không hề được nhắc đến cho đến cuối lời giới thiệu). Cách này dễ thuyết phục cô ấy hơn nhiều.

Giới thiệu theo cách này là một trong những điều luôn cần được thực hiện nhưng lại hiếm khi xảy ra. Bạn không tin tôi à? Thử xem lại website và brochure của công ty bạn, để ý xem có bao nhiêu đoạn văn bắt đầu bằng từ “chúng tôi”, “của chúng tôi” hoặc tên công ty. Đó chính là những ví dụ nói về việc *của bạn*, chứ không phải của người nhận thông tin.

### ÁP DỤNG 4W ĐỂ SOẠN NHỮNG LỜI GIỚI THIỆU CUỐN HÚT

Phương pháp 4W của tôi là một cách đơn giản để soạn những lời giới thiệu hấp dẫn hơn. Ta hãy dùng ví dụ về bộ phận Marketing bên trên để giải thích từng chữ W:

**What** – Những gì họ muốn – Muốn cải thiện hiệu quả của từng nhân viên kinh doanh

**Why – Tại sao** họ muốn – Để bớt lệ thuộc vào một vài nhân vật nổi trội

**We – Chúng tôi** có thể giúp

**What – Những gì** ta sắp bàn – Đây là kế hoạch marketing của tôi

Liệu 4W này có khiến người nhận tin tưởng ngay không? Hãy xem lại đoạn đầu tiên của chương này. Bạn có thấy hiệu quả không?

Để giúp bạn nhìn ra những chỗ có thể áp dụng 4W, ta hãy xem thêm vài ví dụ nữa.

Cần họp để cập nhật tình hình chiến dịch tái cấu trúc vừa diễn ra? Thay vì nói “Tôi muốn cập nhật tình hình hiện nay”, hãy thử nói:

*“Nhiều người trong các anh chị cho rằng họ đang muốn nắm tình hình sau các thay đổi gần đây, (Những gì họ muốn)*

để tất cả chúng ta cảm thấy có hiệu quả và vững tin hơn trong công việc. (**Tại sao họ muốn**)

*Cho nên, đó là mục đích của cuộc họp này. (Chúng tôi có thể giúp)*

*Tôi sẽ cập nhật tình hình hiện nay và sau đó... (Những gì ta sắp bàn)”*

Tổ chức một hội thảo? Hãy thay dòng “Chào mừng đến với hội thảo Kỹ năng Excel Trung cấp” bằng:

*“Mỗi người trong chúng ta đều muốn có thêm thời gian, cho dù để làm thêm việc, để xong việc trước thời hạn, hoặc chỉ để công việc được thông thả và dễ dàng hơn. Hội thảo ngày hôm nay sẽ giúp bạn đạt được điều này. Tôi sẽ hướng dẫn các bạn cách dùng Excel để...”*

## KẾT HỢP TIÊU ĐỀ CUỐN HÚT VỚI LỜI GIỚI THIỆU HÙNG HỒN

Công thức 4W cùng với chương trước đây về tiêu đề sẽ phát huy hiệu quả mạnh mẽ, vì một sự kết hợp tiêu đề/ lời giới thiệu đây cuốn hút sẽ đem đến phần khởi đầu rất hấp dẫn. Chẳng hạn, một trong các khách hàng của tôi gần đây đã đấu thầu một hợp đồng hàng triệu đô-la và trước khi nhờ tôi biên tập, các phần trong bản kế hoạch đề xuất của họ có dạng chung như sau:

## **Kỹ thuật của chúng tôi**

Chúng tôi có công nghệ vượt trội có thể triển khai ngay khi quý vị chấp thuận hợp tác với chúng tôi. Các tính năng then chốt của công nghệ này và các lợi ích kèm theo bao gồm...

Với mỗi phần, chúng tôi đã bổ sung thêm lợi ích vào trong tiêu đề và lời giới thiệu theo công thức 4W:

### **Công nghệ của chúng tôi sẽ đẩy mạnh lợi thế cạnh tranh của quý vị ra sao**

*Mục tiêu số 1 của quý vị là đẩy mạnh lợi thế cạnh tranh, thông qua phát triển một giải pháp áp đảo thị trường mà đối thủ cạnh tranh không sánh được. Quý vị đạt được mục tiêu này càng sớm thì càng có lợi lớn.*

*Chúng tôi có thể giúp quý vị đạt được điều này nhanh chóng, bằng công nghệ vượt trội mà chúng tôi có thể triển khai ngay khi quý vị chấp thuận hợp tác với chúng tôi. Các tính năng then chốt của công nghệ này và các lợi ích kèm theo là...*

Hãy chú ý cách giới thiệu kiểu 4W (phần in nghiêng) chú trọng vào công việc *của họ*, chứ không phải *của bạn*. Đồng thời, khi đoạn giới thiệu đã đủ cuốn hút, ta thường không cần thay đổi nội dung theo sau (tôi đã không thay đổi đoạn nói về “công nghệ vượt trội” – để giúp tiết kiệm thời gian).

### **CÔNG THỨC 4W CÓ TÁC DỤNG CẢ TRONG GIA ĐÌNH**

Cũng như nhiều kỹ thuật trong sách này, 4W có tác dụng cả trong gia đình.

Chẳng hạn, kỹ thuật này đã giúp Megan con gái tôi trở thành lớp trưởng. Quy trình chọn lớp trưởng có mục yêu cầu học sinh phải viết một lá thư giải thích tại sao mình xứng đáng được bầu.

Khi tôi hỏi tại sao muốn nhận vị trí ấy, câu trả lời đầu tiên của con bé là “vì điều đó sẽ tốt cho con sau này, khi con xin việc”. Đúng quá rồi, nhưng lý do ấy không thuyết phục ở chỗ chỉ chú trọng vào bản thân, chứ không phải tập thể; vả lại, các học sinh khác cũng có thể sẽ nói thế.

Thế là tôi cho con bé xem công thức 4W và cô nàng đã viết như thế này:



Kính thưa thầy X,

Em tên là Megan Bounds, học lớp 10F và em rất muốn làm lớp trưởng. Em biết đây là một vị trí quan trọng, và em cảm thấy em có thể làm tốt. Lá thư này sẽ giải thích suy nghĩ của em về vai trò lớp trưởng, và vì sao em nghĩ rằng em thích hợp với vai trò này.

### **Học sinh luôn muốn có một ai đó để liên hệ**

*Em cảm thấy việc trở thành một người để các bạn trông cậy là vai trò quan trọng nhất của một lớp trưởng. Các bạn cần một ai đó có thể trở thành điểm tựa cho mình mỗi khi lo lắng, hoặc quá ngại tìm đến giáo viên.*

*Em có thể giúp được việc này vì em vẫn là điểm tựa của các em trong gia đình. Em đã quen với việc chăm lo cho các em, cũng như sẵn sàng trả lời các câu hỏi từ các em. Em cũng...*

Không dễ tìm được những kỹ thuật vừa giúp các công ty giành được hợp đồng trị giá hàng triệu đô-la lại vừa giúp được các thiếu niên trở thành lớp trưởng. Nhưng 4W là một kỹ thuật như thế. Thậm chí còn hơn như vậy, kỹ thuật này không làm tốn nhiều thời gian, nên đây là một kỹ thuật rất đáng thử!



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Viết lời giới thiệu cuốn hút**

Để nhanh chóng thuyết phục, hãy soạn các lời giới thiệu theo công thức 4W:

**What** – **Những gì** họ muốn – mục tiêu của họ

**Why** – **Tại sao** họ muốn – các lợi ích

**We** – **Chúng tôi** có thể giúp – khẳng định năng lực

**What** – **Những gì** sắp bàn – giờ đây mới đưa nội dung thông thường vào

# KHI BẠN MUỐN VÍ VON ĐỂ LÀM RÕ NGHĨA

Gần đây một khách hàng kể với tôi:

“Văn hóa của chúng tôi đang kìm hãm đội ngũ quản lý. Cứ như vừa lái xe Ferrari vừa đạp thẳng – một sự lãng phí nguồn nhân lực vừa chất lượng cao, lại vừa cao giá. Chúng tôi muốn tìm cách khai thác chiếc Ferrari hiệu quả hơn”.

Những lời ví von kiểu này giúp trình bày ngụ ý (đội ngũ quản lý bị kìm hãm) bằng cách so sánh với một hình tượng có liên quan (vừa lái một chiếc Ferrari lại vừa đạp thẳng). Đó là một cách thuyết phục hiệu quả ở chỗ:

- Làm tăng sự thông hiểu và tin tưởng – hai yếu tố then chốt để thuyết phục.
- Thường sẽ ít gặp sự phản đối – Nếu nói “đội ngũ quản lý đang bị kìm hãm” thì người nghe dễ phản đối “không, đâu có”.
- Đặc biệt hiệu quả khi thông điệp mang tính trừu tượng, phức tạp, bất thường hoặc quá tế nhị.

Những lời ví von thường đạt hiệu quả cao nhất khi hơi “khác biệt” – hình ảnh một chiếc xe Ferrari chạy ạch rất đáng nhớ – và/hoặc khi có liên quan đến mối quan tâm của người nghe. Chẳng hạn, nói với một vị sếp đam mê golf rằng phương án của ông ta giống như “đánh golf bằng một chiếc vợt tennis đắt tiền” sẽ gây ấn tượng mạnh hơn khi nói “phương án này tốn kém quá”.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO RA NHỮNG ẢN DỤ HÙNG HỒN

Kỹ thuật 1 – Dùng câu trích dẫn hoặc danh ngôn

Một phương pháp hiệu quả là tận dụng lời của người khác. Chẳng hạn, để thuyết phục một doanh nghiệp đầu tư *ngay lập tức* trong khi họ có tiền nhàn rỗi, ta có thể mượn lời của John F. Kennedy: “Hãy sửa mái nhà khi trời còn nắng”.

Và ta có thể nhấn mạnh ý nghĩa câu nói bằng cách thêm vào hậu quả khi hành động ngược lại: “Ta cũng có thể chờ đến lúc trời mưa, khi chúng ta không còn nhiều tiền nữa. Lúc ấy, ta sẽ nuối tiếc biết bao rằng giá như ta đã hành động ngay lúc này”.

Nếu biết một câu trích dẫn sáng giá, hãy tận dụng. Nếu không cũng có hàng ngàn câu trên mạng. Chỉ cần tra cụm “những câu trích dẫn” trên Google, chọn một trang web, điền chủ đề và xem kết quả.

Hoặc, thay vì mượn lời người khác, ta cũng có thể dùng một câu danh ngôn nổi tiếng trong thông điệp của mình. Chẳng hạn, để nhắc đồng nghiệp phản ứng nhanh trong công việc, ta có thể nói “Chú chim dậy sớm là chú chim bắt được sâu. Vậy nên chúng ta phải hành động *ngay bây giờ*”.

Kỹ thuật 2 – Tự đưa ra những lời ví von

Kỹ thuật đầu tiên có thể rất hiệu quả, nhưng những ví von không phải của riêng bạn, nên người nghe có thể đã từng nghe thấy rồi. Khi bạn nhắc đến “những chú chim dậy sớm”, họ có thể đáp lại rằng: “Đúng rồi, nhưng câu này còn có vế sau – ‘chú chuột thứ hai mới lấy được miếng phô-mai’”. Ngoài ra, cũng có lúc ta muốn tự mình phát ngôn. Tôi vẫn thường làm thế.

Có ba bước để tự đưa ra những hình ảnh ví von:

1. Xác định thông điệp mà bạn muốn thuyết phục người khác.
2. Tạo ra hình ảnh ví von bằng cách nghĩ đến một tình huống tương tự, trong một ngữ cảnh khác.
3. Thêm vào lời khuyên/ khuyến nghị của mình để lời ví von khơi gợi hành động tiếp theo.

Ví dụ:

1. Thông điệp của tôi: Màn hình slide của mọi người thường tẻ nhạt.
2. Lời ví von của tôi: Tôi nghĩ đến một nơi khác mà tôi đã từng thấy đồ họa sinh động, như chương trình dự báo thời tiết trên TV.
3. Lời khuyên của tôi: Hãy bắt chước chương trình dự báo thời tiết – cho vài ví dụ để làm rõ.

Tôi sẽ trình bày như sau:

Các chương trình dự báo thời tiết dùng đồ họa rất sinh động. Họ nói đến đâu thì bản đồ thay đổi đến đó. Bản đồ không có chữ nghĩa gì trên đó để người xem không bị phân tâm. Mọi thứ đều được trình bày rõ ràng nhờ sự phối hợp giữa xưởng ngôn viên và đồ họa.

Khi trình bày các màn hình slide, ta cũng làm thế – bớt dùng lời, khai thác đồ họa và hoạt hình để làm rõ thông điệp, làm sao cho đồ họa và ngôn từ bổ trợ nhau.

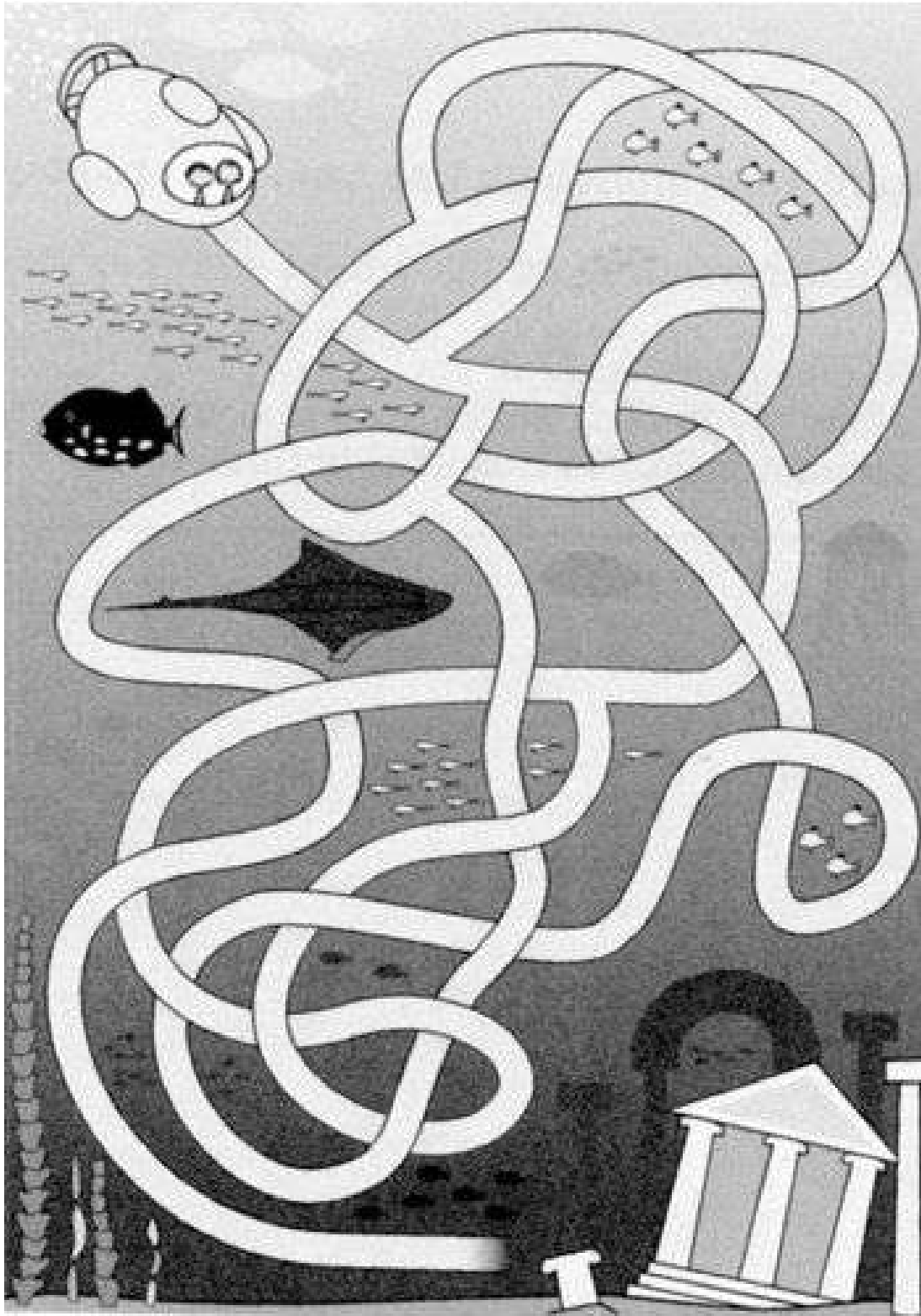
Cho nên, lần sau khi thuyết trình, hãy chuẩn bị giống như xưởng ngôn viên dự báo thời tiết để các màn hình làm tăng – chứ không làm loãng – hiệu quả thông điệp.

Cách ví von này đã dùng một hình thức tốt hơn (chương trình dự báo thời tiết) để chỉ ra điều mà người ta nên làm. Ngoài ra, ta cũng có thể so sánh thói quen hiện tại với thói quen tệ hại hơn để khích lệ người khác thay đổi:

Bạn đã bao giờ thử nói chuyện trong khi TV đang mở lớn tiếng ngay bên cạnh? Cho dù nhàm chán, chương trình vẫn thu hút phần lớn sự chú ý của bạn.

Các màn hình thuyết trình cũng như vậy. Nếu nội dung gây phân tâm – quá nhiều chữ nghĩa khiến người ta tò mò muốn đọc, hoặc có lỗi chính tả – người nghe sẽ không để ý đến bạn. Cho nên, lời khuyên của tôi là...

Một ví dụ nữa: Bạn có nhớ những bài đố như thế này lúc còn bé không? Nếu chỉ có 10 giây để giải, bạn sẽ làm thế nào?



Bắt đầu từ cuối cùng để mò ngược lại, đúng không?

Khi bạn đang soạn kế hoạch 30-60-90 ngày thì cũng thế. Đừng tính từ lúc bắt đầu. Giống như bài đổ, hãy lần ngược từ đích: Bạn biết rõ mình muốn đạt được điều gì sau 90 ngày. Sau đó, hãy lần ngược lại để xem mình sẽ phải đạt được gì trong 60 ngày, để có thể đạt được mục tiêu 90 ngày này. Rồi sau đó, mình phải đạt được gì trong 30 ngày để đạt được mục tiêu 60 ngày.

(Trong tất cả những hình ảnh ví von mà tôi đã nghĩ ra, cái mà tôi thích nhất sẽ được kể trong chương sau. Lỗi ví von này dùng hình ảnh “Chiến tranh giữa các vì sao” để giúp ta soạn cấu trúc thông điệp).

Hãy giải thoát cho chiếc Ferrari

Bạn rất dễ rơi vào trường hợp truyền đạt thông điệp theo kiểu vừa lái xe Ferrari vừa đạp thắng. Chúng ta có những thông điệp quan trọng cần chia sẻ, nhưng áp lực công việc lại chen ngang vào những lúc như thế.

Hãy tận dụng triệt để những hiểu biết quý giá của bạn. Ví von là một cách có thể giúp bạn cuốn hút người nghe và thôi thúc họ hành động.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Ví von để làm rõ nghĩa**

Để giúp người nghe hiểu và tin tưởng thông điệp mình đưa ra, hãy vận dụng:

- Trích dẫn/ châm ngôn phù hợp; và/ hoặc
- Lời ví von của chính mình, bằng cách tìm ra thứ để so sánh và thêm lời gợi ý để khơi gợi hành động.

# KHI BẠN MUỐN LẬP SẮP XẾP NỘI DUNG THÔNGIỆP ĐỂ TĂNG TÍNH THUYẾT PHỤC

*Chiến tranh giữa các vì sao* đã làm thay đổi nhiều điều trong ngành điện ảnh. Bộ phim cũng giúp ta thay đổi cách lập cấu trúc cho việc truyền đạt thông tin.

Bạn có biết rằng ta có thể nắm nội dung mà không cần phải xem một tập nào của loạt sáu phim *Chiến tranh giữa các vì sao*? Tựa phim đã nói lên tất cả những gì cần biết. Để hiểu những gì tôi nói, bạn chỉ cần biết rằng phe tốt là “Jedi” và phe xấu là “Sith”, cũng là phe hoạt động cho “Đế chế”.

1. Hiểm họa của bóng ma
2. Cuộc tấn công của người vô tính
3. Sự trả thù của người Sith
4. Niềm hy vọng mới
5. Đế chế phản công
6. Sự trở về của Jedi

Nói cách khác:

1. Một kẻ xấu xuất hiện
2. Có một cuộc chiến
3. Bọn ác chiến thắng
4. Có hy vọng cho phe thiện
5. Nhưng phe ác lại chiến thắng
6. Và, rốt cục, phe thiện sẽ chiến thắng toàn cục

Chỉ có vậy thôi.

NẾU *CHIẾN TRANH GIỮA CÁC VÌ SAO* LÀM ĐƯỢC THÌ BẠN CŨNG VẬY

Chuyện này liên quan gì đến việc bạn muốn thuyết phục một ai đó? À, họ cũng cần phải theo dõi được dòng suy nghĩ của bạn. Điều này có nghĩa là bạn cần có một cấu trúc rõ ràng, hấp dẫn.

Cho nên, cũng như *Chiến tranh giữa các vì sao*, hãy để cho các tiêu đề tự kể câu chuyện. Soạn tiêu đề trước khi viết nội dung sẽ giúp bạn lần lượt đi qua các chủ đề một cách trơn tru. Chẳng hạn, nếu sắp sửa trình bày một sáng kiến mới, ta có thể soạn các tiêu đề như sau:

- Thời gian đang ngày càng gấp rút
- Và thời gian là tiền bạc với chúng ta
- Cho nên, ta đã xem qua 3 phương án
- Phương án X quá rủi ro
- Phương án Y quá tốn kém
- Chỉ còn Phương án Z là phù hợp
- Cho nên, các bước tiếp theo của chúng ta là...

### BA BƯỚC NHANH GỌN ĐỂ ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP *CHIẾN TRANH GIỮA CÁC VÌ SAO*

1. Luôn luôn nêu câu “Các bước kế tiếp” trong tiêu đề sau cùng. Nếu không, sẽ không có bước nào cả.
2. Nếu được, hãy dùng 4 chữ P để soạn tiêu đề (Tôi đã dùng trong các ví dụ bên trên):
  - Position** (Vị thế) – Tình hình hiện tại là...
  - Problem** (Vấn đề) – Và bất lợi cho chúng ta ở chỗ...
  - Possibilities** (Phương án) – Cho nên sự lựa chọn của chúng ta là...
  - Propose** (Đề xuất) – Vì thế tôi đề xuất các bước tiếp theo của chúng ta là...
3. Khi đã có các tiêu đề, hãy bổ sung nội dung tương ứng vào từng tiêu đề, ta sẽ có một thông điệp có cấu trúc chặt chẽ và đầy thuyết phục.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Lập kết cấu để tăng tính thuyết phục cho thông tin**



Nhằm tạo ra một thông điệp có sức lan truyền, hãy viết tiêu đề *trước khi* soạn nội dung để kết cấu trở nên chặt chẽ. Sau đó, điền nội dung tương ứng vào từng tiêu đề.

Nếu được, hãy dùng 4P (Position (Vị thế), Problem (Vấn đề), Possibilities (Phương án), Propose (Đề xuất)).

## KHI BẠN MUỐN THI ĐẠU

Hai chương cuối cùng trong phần này sẽ tập trung vào hai “chấp thuận” mà tất cả chúng ta đều có lúc cần đến:

- Sự chấp thuận của người phỏng vấn mình – Chương tiếp theo sẽ miêu tả cách viết một bản lý lịch (*résumé*) nổi bật so với tất cả những bản lý lịch khác.
- Sự chấp thuận của giám khảo – Chương này hướng dẫn cách hiệu quả nhất, đơn giản nhất, nhanh nhất để vượt qua một kỳ sát hạch.

Trước khi bắt đầu làm công việc này, tôi đã từng luyện thi cho các kế toán để họ tham dự các kỳ thi chuyên ngành. Và các kỳ thi này không hề đơn giản. Nhiều học viên đã từng thi cử êm xuôi cả đời bỗng nhiên không qua nổi các kỳ thi này, mặc dù đã nỗ lực hơn bao giờ hết.

Tôi phát hiện ra rằng họ hầu như luôn luôn có đủ kiến thức để thi đậu. Nhưng họ không biết cách tối đa hóa điểm số với kiến thức đã có.

Tôi muốn giúp họ nên đã bỏ ra nhiều năm tìm ra phương pháp hiệu quả nhất để tối đa hóa điểm số. Và phương pháp này đã rất hiệu nghiệm: tôi đã dạy cho nhiều người trở thành quán quân các giải quốc gia, và tỉ lệ đậu ở học viên của tôi cao hơn nhiều so với tỉ lệ trung bình của quốc gia.

Sau đây là phương pháp mà tôi thấy là tốt nhất cho việc thi cử (tôi giả định ở đây là các kỳ thi viết, không phải thi trắc nghiệm).

### CHÚ TRỌNG VÀO NGƯỜI CHẤM BÀI

Nhiều học viên cho rằng người chấm bài sẽ nghĩ về họ như những cá nhân riêng lẻ. Không phải.

Tôi đã từng chấm thi một trong các kỳ thi về kế toán. Công việc rất nhọc nhằn. Tôi có 400 bài thi giống nhau để chấm điểm, với một chuẩn mực rất cao, một thời hạn rất nghiêm ngặt, trong suốt kỳ nghỉ Giáng sinh.

Tôi chưa lần nào có ý nghĩ “mình hy vọng người này thi đậu hơn những người kia”. Tôi chỉ áp thang điểm vào bài thi trước mặt tôi một cách khắt khe, công tâm và坦然 nhiên.

Nói vậy để thấy bạn phải giúp người chấm thi xét cho bạn càng nhiều điểm càng tốt, bằng cách làm những việc sau đây:

- Dùng phụ đề chứa cùng ngôn từ như đề bài. Cách này làm cho người chấm thi dễ đối chiếu câu trả lời của bạn với bảng thang điểm của họ.
- Viết sao cho chữ của bạn dễ đọc, nếu không bạn sẽ không được điểm tốt. Điều này có nghĩa là bạn phải tập viết gọn mà nhanh. Hãy tin tôi, kỹ năng viết nhanh mà dễ đọc không tự dưng có được khi bạn bước vào phòng thi đâu.
- Xuống dòng mỗi khi bạn trình bày một ý mới. Viết những đoạn ngắn và chừa một dòng trống giữa các đoạn. Chia nhỏ thành những đoạn vừa phải sẽ giúp chấm bài nhanh hơn.

## ĐỌC PHẦN YÊU CẦU CỦA ĐỀ BÀI TRƯỚC TIÊN

Chính phần yêu cầu chứ không phải phần nào khác nêu ra những gì mà giám khảo muốn. Vì thế, hãy đọc yêu cầu trước tiên, trước tất cả mọi thông tin khác mà họ đưa ra. Có rất nhiều lợi ích khi đọc yêu cầu:

- Một trong những điều mà giám khảo than phiền nhiều nhất là thí sinh không trả lời đúng yêu cầu. Đọc yêu cầu trước tiên sẽ giúp tránh được tình trạng này.
- Bạn thường có thể trả lời được một số câu yêu cầu mà chưa cần phải đọc nội dung chi tiết (xem hướng dẫn trong điểm tiếp theo).
- Khi đọc nội dung chi tiết, bạn biết phần nào thích ứng với yêu cầu, nên sẽ nhận ra nhanh hơn.

Nhiều học viên vất vả với khâu này, họ than rằng “tôi muốn đọc từ trên xuống dưới, chứ không phải đọc phần dưới cùng trước”.

Tôi đã tìm ra cách hay nhất để thuyết phục họ là định ra một bài trắc nghiệm 10 phút. Tôi cho họ 5 trang đầy số liệu thống kê chi tiết, biểu đồ phức tạp, những đoạn văn dài và câu cú lê thê, và 10 phút để trả lời câu hỏi.

Phòng thi sẽ im phăng phắc trong mấy phút họ đánh vật với mớ thông tin rối rắm và chán ngắt này. Đôi khi tôi dường như cảm nhận được cả nỗi căm ghét mà họ dành cho tôi.

Và rồi một ai đó cười phá và thốt lên “Ồ, dễ quá”. Người ấy đã nhìn thấy phần yêu cầu ở cuối trang 5 ghi rằng “Hãy viết họ tên của anh/chị (100 điểm)”.

### GIÀNH LẤY ĐIỂM DỄ TRƯỚC

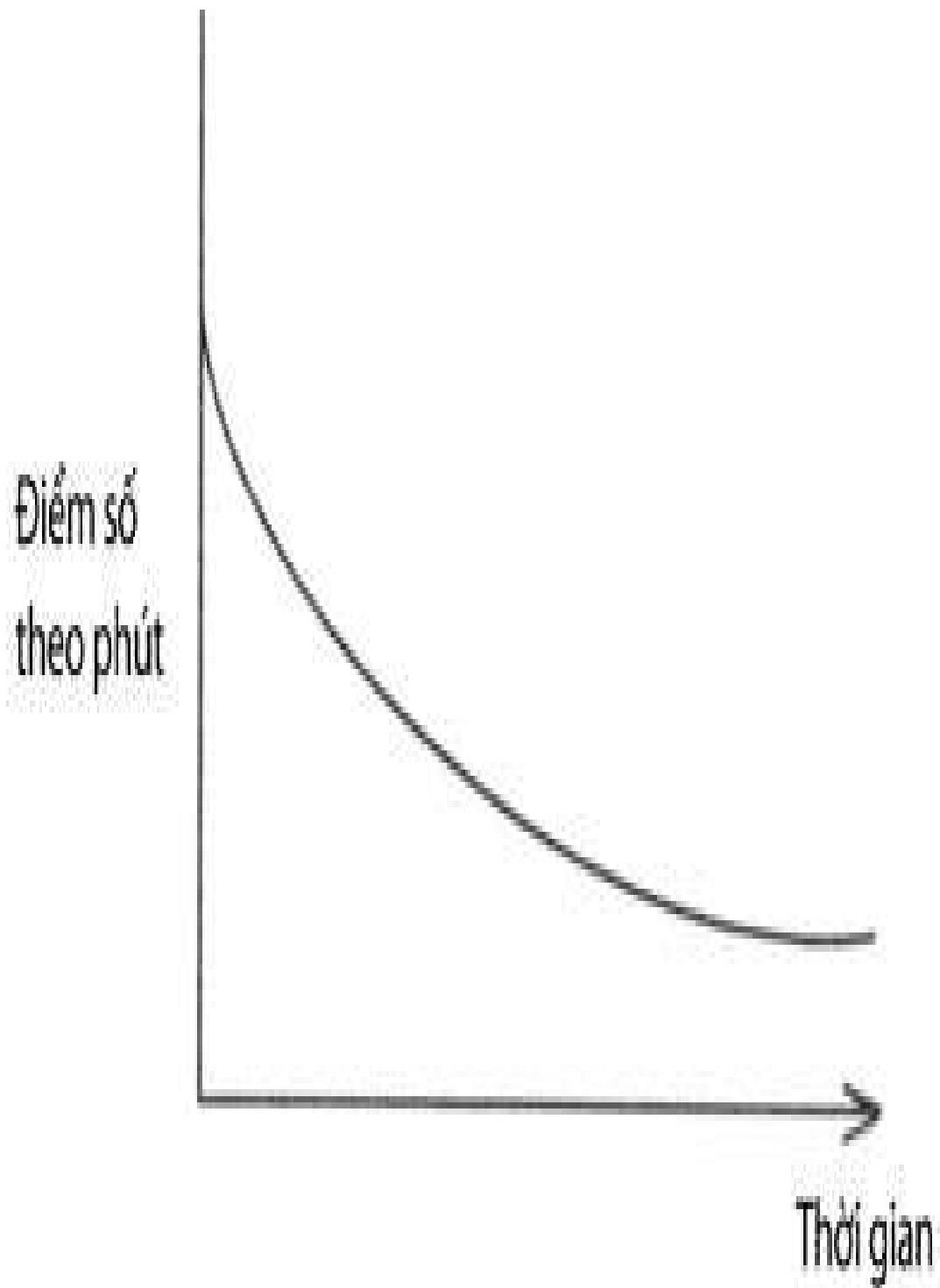
Giám khảo công tâm sẽ chẳng quan tâm đâu là phần dễ hay khó đối với thí sinh. Nếu ta làm đúng đáp án thì sẽ có điểm. Vì thế, hãy luôn luôn làm phần câu hỏi dễ trước. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng một đề bài có phần yêu cầu như sau:

#### **Yêu cầu:**

- (a) Trong đoạn nêu trên, đâu là lợi thế chính của công ty X? (4 điểm)
- (b) Nêu dòng tiền mặt 6 tháng bằng số liệu trong đoạn 3 và 4. (4 điểm)
- (c) Hãy liệt kê 4 hạng mục mà một công ty có thể chi ngân sách và lý do. (8 điểm)

Ở đây, ta sẽ làm phần (c) trước mà thậm chí không cần phải xem chi tiết các đoạn đã nêu. Nếu làm tốt câu này, ta có thể được 50% số điểm cần thiết của toàn bộ đề bài.

Phương pháp này có nghĩa là ngay từ đầu ta nên chọn phần có điểm số cao nhất theo đơn vị thời gian:



### CHIA YÊU CẦU ĐỀ BÀI RA TỪNG PHẦN NHỎ

Một điểm khác mà giám khảo thường phân nản là thí sinh không trả lời *tất cả* các câu hỏi đặt ra. Trong ví dụ bên trên, mà tôi đề nghị làm phần (c) trước, phần này có 2 phần:

- Nêu bốn hạng mục mà một công ty có thể chi ngân sách.
- Và nêu lý do.

Ta rất dễ bỏ qua phần “lý do” và mất đi một nửa số điểm.

## TỐI ĐA HÓA ĐIỂM SỐ BẰNG CÁCH NHÌN ĐỀ BÀI TỪ CÁC GÓC ĐỘ KHÁC

Các kỳ thi thường yêu cầu thí sinh nêu nhận xét. Trả lời tốt các câu hỏi dạng này đòi hỏi phải có sự khôn khéo, cho nên tôi đã đưa ra phương pháp này mà sinh viên cho biết nhờ đó đã đạt được điểm số cao một cách nhanh chóng:

- Định nghĩa
- Cho ví dụ
- Nói một điểm tốt về nó
- Nói một điểm xấu về nó
- Đề cập những đối tượng chịu ảnh hưởng
- Cho biết họ bị ảnh hưởng ra sao – tốt và xấu

Vì vậy, để trả lời câu hỏi “Tại sao tiếp thị lại quan trọng đối với một doanh nghiệp?”, câu trả lời có thể như sau:

*“Tiếp thị” là mọi hoạt động mà một công ty thực hiện để khơi gợi sự quan tâm đối với sản phẩm và dịch vụ của họ. Chẳng hạn như:*

- *Thông điệp truyền đạt đến thị trường – về các giá trị, sản phẩm của công ty...*
- *Các kênh mà họ chọn cho thông điệp của mình – quảng cáo, PR hay đại loại thế.*
- *Mức độ sản phẩm được thị trường tiếp nhận – giá cả/ giá trị và thương hiệu...*
- *Việc khai thác mạng xã hội.*

*Tiếp thị mang tính thiết yếu ở chỗ nó kích thích các khách hàng hiện tại và tiềm năng muốn tìm hiểu thêm về sản phẩm. Bước này sẽ khơi gợi/ duy trì quá trình thuyết phục họ mua hàng.*

*Nhưng tiếp thị cũng có vấn đề của nó. Công việc này có thể rất tốn kém. Hiệu quả đạt được có thể không diễn ra ngay hoặc không đo đạc được.*

*Và, do khó đo lường hiệu quả tiếp thị, ta có thể không biết được phương pháp nào đang đạt hiệu quả. Điều này có thể dẫn đến tình trạng các công ty tiếp tục đầu tư vào các hoạt động gây tổn thất.*

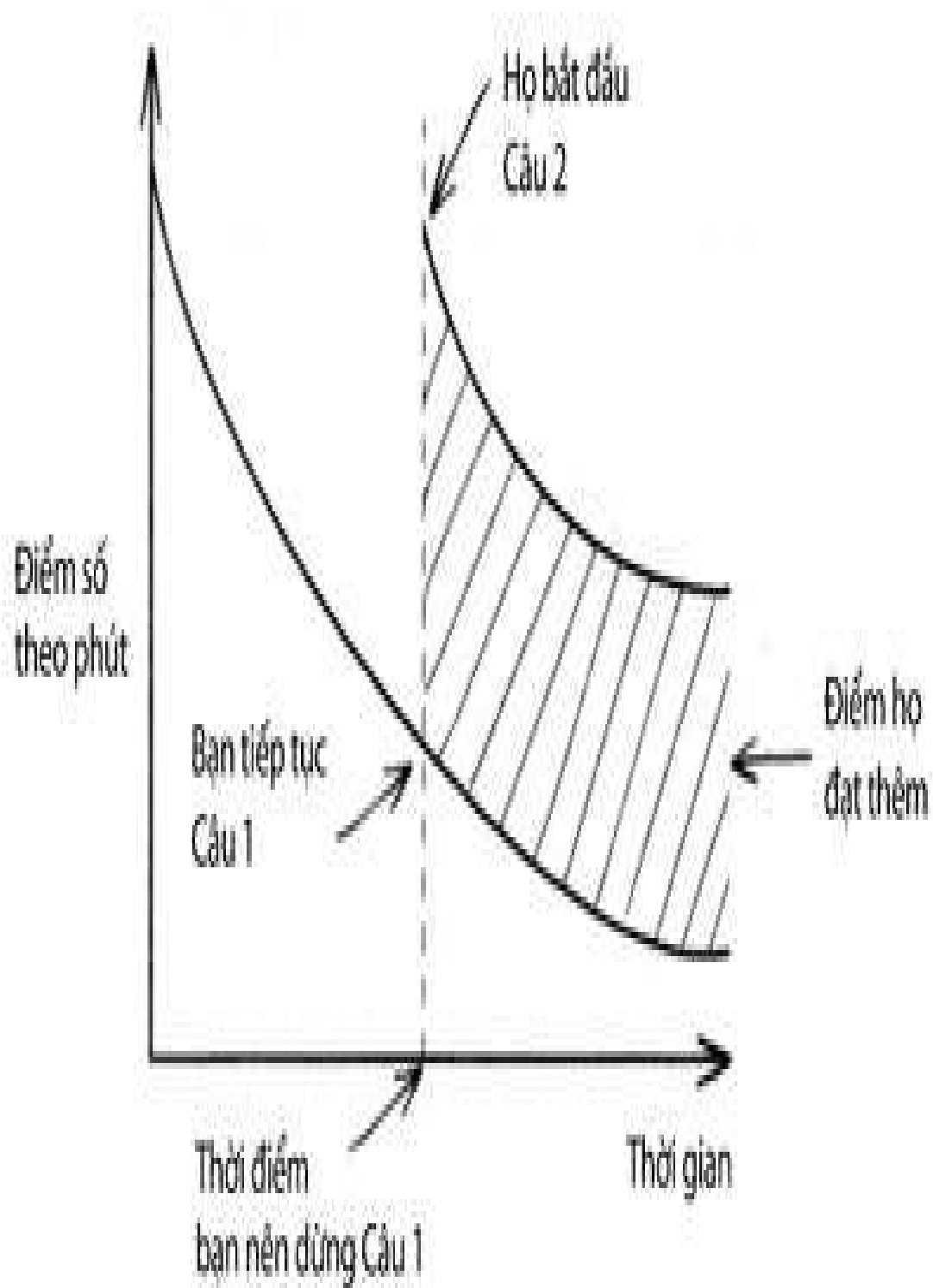
*Tiếp thị cũng quan trọng đối với một doanh nghiệp vì nó tác động đến nhiều loại người khác nhau. Chẳng hạn...*

Bạn có thấy phương pháp này giúp ta nhanh chóng “ghi điểm” như thế nào chưa? Đó là do giờ đây ta đã có các bước rạch ròi để trả lời những câu hỏi mơ hồ mà chúng ta chưa biết bắt đầu từ đâu.

## DỪNG ĐÚNG LÚC

Một trong những lý do phổ biến nhất mà các thí sinh thất bại trong các kỳ thi kế toán là vì họ tính giờ sai. Hãy lưu ý rằng 20% điểm số phải chiếm 20% thời gian. Nói cách khác: Nếu ta dành 90% thời lượng cho 5% điểm số thì sẽ không còn đủ thời gian để lấy đủ điểm đậu.

Hãy tưởng tượng một ai đó dừng trả lời câu hỏi đúng lúc, còn bạn thì không. Hãy nhìn phần tô đậm không hay ho gì mấy trong hình sau:



## CHUẨN BỊ KỲ THI ĐÚNG CÁCH

Ba thủ thuật nhỏ để chuẩn bị kỳ thi:



1. Vào ngày dự thi, bạn sẽ phải trả lời *các câu hỏi*. Cho nên, các chuẩn bị tốt nhất là thực hành với *các câu hỏi*. Cách này rất khác với việc đơn thuần học kỹ lý thuyết (cũng giống như tập lái xe bằng cách học kỹ luật giao thông nhưng chẳng một lần ngồi vào sau tay lái).
2. Nếu bạn là người dậy sớm, hãy ôn bài vào buổi sáng. Tôi từng *xem nhẹ* việc đặt đồng hồ báo thức để dậy sớm 90 phút, nhưng tôi cũng từng *yêu thích* cách này ở chỗ nó giúp tôi tiết kiệm được ba giờ đồng hồ buổi tối. Hơn thế, tôi đã có được 90 phút ôn bài đầy chất lượng trong lúc các học viên khác còn đang ngủ. Cách này khiến mọi thứ ta ôn được ghi nhớ chặt chẽ.
3. Làm cho việc ôn bài trở nên càng thú vị càng tốt. Giờ đây ta có rất nhiều phương tiện hỗ trợ – podcast, cảm nang, nhật ký, đường dây tư vấn qua điện thoại – mà ta có thể chọn thứ phù hợp với mình nhất. Nếu không, ta sẽ thấy việc ôn tập nhàm chán kinh khủng, ta bắt đầu liếc đồng hồ và nghĩ bụng “chỉ còn 50 phút nữa sẽ được giải lao... chỉ còn 49 phút rưỡi nữa sẽ được nghỉ...”



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để thi đậu**

Để đạt được xác suất thi đậu cao nhất, ta cần phải làm cho kỳ thi trở nên dễ dàng cho cả hai:

- Giám khảo – dùng câu ngắn, tiêu đề rõ ràng, chữ viết dễ đọc; và
- Bản thân – đọc yêu cầu trước, làm phần dễ trước, dùng đúng lúc và chuẩn bị đúng cách.

## KHI BẠN MUỐN THÀNH CÔNG KHI DỰ PHÒNG VẤN XIN VIỆC

Khi rời ghế nhà trường, tôi – cũng giống như bao sinh viên khác – không có việc làm, hoàn toàn rỗng túi và phải sống với bố mẹ.

Trong lúc đang săn việc, tôi còn nhớ đã quan sát bố tôi xét duyệt các lá đơn dự tuyển vào một vị trí rất cao trong văn phòng của ông. Và tôi đã ngạc nhiên – phải nói thật là ngỡ ngàng – khi thấy ông xem lý lịch các ứng viên nhanh đến độ nào, trong khi họ hì hục mất biết bao nhiêu thời gian để soạn.

Tôi muốn nói là ông đã xem toàn bộ những gì họ viết, và xem xét tất cả các bản lý lịch một cách công bằng. Nhưng toàn bộ khâu ấy diễn ra quá *nhANH*. Và tôi kinh ngạc nhận thấy bước đầu tiên khi nhà tuyển dụng đọc hồ sơ chính là lúc sàng lọc các ứng viên thành ba nhóm – nhóm hết sức ấn tượng, nhóm hoàn toàn không thể và nhóm những người còn lại.

Hơn hai mươi năm qua, tôi đã giúp hàng trăm người tìm được các vị trí cao cấp bằng cách hướng dẫn họ soạn lý lịch để lọt vào nhóm đầu tiên. Chương này nêu ra các thủ thuật hàng đầu của tôi nhằm giúp bạn đạt được điều đó. Để mọi chuyện mang tính thực tế đến mức tối đa, tôi đã nêu ra trích đoạn lý lịch của Carl (một trong các khách hàng của tôi) theo dạng “trước và sau”. Lý lịch sau khi được hoàn chỉnh của Carl đã khiến một ban tuyển dụng phải thốt lên rằng đó là bản lý lịch ấn tượng nhất mà họ từng đọc và “giống như đọc một câu chuyện”.

### BẮT ĐẦU TỪ NHU CẦU CỦA NHÀ TUYỂN DỤNG, KHÔNG PHẢI TỪ NHU CẦU GIỚI THIỆU BẢN THÂN

Bạn cần phải gây chú ý ngay từ dòng đầu tiên. Điều này có nghĩa là phải chú trọng vào nhà tuyển dụng chứ không phải vào bản thân mình. Chẳng hạn, lý lịch ban đầu của Carl ghi như sau:

Là một chuyên gia nổi bật và linh hoạt của Bộ Y tế, có kinh nghiệm trong chiến lược và điều hành ở cả hai mảng dịch vụ y tế sơ cấp và thứ cấp, đầy uy tín trong việc khai

thác các cơ sở dữ liệu phức tạp, Carl đã đạt được thành tích rõ rệt trong việc cắt giảm nhiều khoản lớn chi phí và cải thiện hiệu quả trong nhiều cấp bệnh viện và các cơ sở chăm sóc sức khỏe.

Và đã được chỉnh sửa như sau:

Khả năng mang lại *các thành quả được thể hiện bằng số liệu cụ thể* là quan trọng hơn bao giờ hết. Carl đã đạt thành tích rõ rệt trong việc giúp Bộ Y tế hoàn thành mục tiêu này, bao gồm:

- Biến một ngân khoản y tế dự kiến là 2 triệu bảng bị bội chi thành một khoản thặng dư 2% trong vòng một năm.
- Giảm 10% số lượng bệnh nhân phải chờ đợi lâu hơn 18 tuần để được điều trị.
- Giảm số buổi hội chẩn đa khoa đối với những ca rối loạn sức khỏe tâm thần thông thường xuống còn 86.000 trong vòng một năm.

**CHÚ TRỌNG VÀO KẾT QUẢ BẠN ĐÃ TẠO RA, KHÔNG PHẢI CÔNG VIỆC BẠN ĐÃ LÀM**

Nhà tuyển dụng muốn biết bạn là người có thể mang lại *kết quả*. Vì vậy, hãy chú trọng vào các *kết quả* đã đạt được chứ không phải những gì mình đã làm.

Qua ví dụ vừa rồi, bạn có nhận thấy bản lý lịch của Carl được chỉnh sửa thế nào để đạt được mục đích này không?

Ban đầu anh ta đã viết ba điểm này như sau:

- Thực hiện các chương trình lớn để cải thiện hiệu quả trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe cộng đồng, sơ cấp và thứ cấp.
- Làm việc sâu sát với các bác sĩ đa khoa để triển khai chương trình khung nhằm cải thiện kết quả của bệnh nhân và giảm các khâu chuyển tiếp không cần thiết.
- Đồng quản lý các chương trình quốc gia tại địa phương, bao gồm triển khai hệ thống Hồ sơ Nhân viên Điện tử tại nhiều bệnh viện, cơ sở điều trị, và một chương trình quốc gia nhằm cải thiện kết quả sức khỏe tâm thần.

**KỂ LẠI CÂU CHUYỆN ĐỘC NHẤT VÔ NHỊ VỀ BẠN MỘT CÁCH MẠCH LẠC, LÔI CUỐN**

Theo mạng xã hội LinkedIn, hầu hết mọi người đều tự quảng bá bản thân bằng những từ như “giàu kinh nghiệm, năng động, sáng tạo, nhiệt tình, có khả năng làm việc nhóm, tập trung vào hiệu quả, kỹ năng giao tiếp tốt, có đầu óc kinh doanh”.

Giờ đây hầu như ai cũng đều có những tính cách này. Nhưng, nếu *tất cả mọi người* đều nói như thế thì chẳng có ai nổi bật. Tình trạng này cũng giống như một cảnh trong bộ phim yêu thích của con trai tôi – *Gia đình siêu nhân* (The Incredibles), khi người mẹ phán rằng “Ai cũng đặc biệt cả”, thì cậu con trai đã đáp ngay “Thế thì chẳng khác gì nói ‘chả có ai đặc biệt’ cả”.

Carl có những kinh nghiệm vượt trội và độc nhất vô nhị, nhưng anh ta ưa nói theo kiểu:

Carl là thượng sĩ quân y.

Lý lịch của anh ta giờ đây được sửa lại là:

Kinh nghiệm của Carl – bao gồm quản lý một khoản ngân sách y tế dự kiến 77 triệu bảng và tham gia lực lượng quân y với Huân chương Thanh gươm Hòa Bình Wilkinson – cho thấy năng lực của anh trong việc đạt được thành quả công việc cụ thể.

## LIÊN KẾT KINH NGHIỆM CỦA BẢN THÂN VỚI NHU CẦU CỦA NHÀ TUYỂN DỤNG

Carl thường miêu tả về bản thân bằng những từ ngữ như “nổi bật và linh hoạt”. Điều này rất tốt nếu nhà tuyển dụng đang tìm kiếm một người nổi bật và linh hoạt. Nhưng thông thường, mọi thứ sẽ tốt hơn nếu ta nêu ra được những phẩm chất của mình dựa trên góc độ của nhà tuyển dụng:

### **Điều mà nhà tuyển dụng cần**

**Sự linh hoạt cá nhân** . Các thách thức của nhà tuyển dụng về tài chính, chính trị và nhân khẩu tế, Carl đã chứng tỏ khả năng ứng học có nghĩa rằng họ cần các nhà lãnh đạo duy biến và phát triển trong hoàn cảnh trì được hiệu quả công tác và sức khỏe khi gặp đây áp lực và nguy hiểm. phải hoàn cảnh khó khăn.

### **Kinh nghiệm thích ứng của Carl**

Trong thời gian làm việc với Bộ Y Trong thời gian làm việc với Bộ Y học có nghĩa rằng họ cần các nhà lãnh đạo duy biến và phát triển trong hoàn cảnh trì được hiệu quả công tác và sức khỏe khi gặp đây áp lực và nguy hiểm. Sự linh hoạt cá nhân này có được một phần là nhờ 24 năm tham gia quân đội, khi Carl tại ngũ ở Nam Đại Tây Dương, Trung Đông, vùng

Balkan và Địa Trung Hải.

Kinh nghiệm này đã giúp Carl rèn luyện được năng lực đánh giá và trực giác, cũng như khả năng đảm nhận trọng trách.

## LỜI KHUYÊN TỐT NHẤT CHO BẢN LÝ LỊCH CỦA BẠN

Đừng trông cậy vào đó.

Nếu có điều kiện, hãy làm mọi cách để bản lý lịch của bạn không phải là thứ đầu tiên mà nhà tuyển dụng biết đến bạn. Nếu được, hãy nói chuyện trước với họ và/ hoặc nhờ một người quen biết nói tốt về bạn.

Hãy cố gắng làm sao để họ phải nghĩ rằng, “Ồ, hay quá, hồ sơ của Carl đây rồi. Mình đang mong đọc thử xem sao”, chứ không phải ngán ngẩm trong bụng rằng “Còn ba bộ hồ sơ nữa rồi mình mới được nghỉ”.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để thành công khi dự phỏng vấn xin việc**

Để soạn được một bản lý lịch nổi trội:

- Xuất phát từ nhu cầu của nhà tuyển dụng, không phải từ nhu cầu giới thiệu bản thân.
- Khi nói về kinh nghiệm, hãy chú trọng kết quả đã tạo ra được chứ không phải những gì đã làm.
- Kể câu chuyện độc nhất vô nhị về bản thân theo một cách mạch lạc, lôi cuốn.
- Liên kết kinh nghiệm của bản thân với nhu cầu của nhà tuyển dụng.

Và, nếu được, hãy cố gắng để họ biết về mình trước khi đọc bản lý lịch.

## Phần D

# HỨNG THÚ HƠN VỚI CÔNG VIỆC

*Tăng thêm niềm vui trong công việc*

### **Chương Khi bạn muốn...**

- 31 Mọi người – kể cả bản thân ta – nghĩ rằng ta là người tài
- 32 Xây dựng quan hệ mật thiết một cách nhanh chóng
- 33 Trình bày đúng mục tiêu ngay lần đầu
- 34 Thuyết trình để cuốn hút mọi người
- 35 Ghi nhớ thông tin bằng hình tượng
- 36 Ghi nhớ bằng chữ cái viết tắt
- 37 Dùng câu đố và trò chơi để trình bày ý tưởng
- 38 Thích thú khi dùng PowerPoint
- 39 Dùng hình họa sinh động để nhấn mạnh thông điệp
- 40 Tạo ấn tượng mạnh khi thuyết trình (khi có nhiều người nghe và/hoặc họ không biết ta)
- 41 Tỏ ra nhàn nhuỷ, mặc dù chưa luyện tập bao nhiêu
- 42 Chuẩn bị và trình bày phần hỏi đáp một cách mỹ mãn
- 43 Đảm bảo sáng kiến quan trọng của bạn luôn thành công
- 44 Đối thoại hai chiều một cách hiệu quả
- 45 Thấy hứng thú với các dịp giao lưu nhằm kết nối quan hệ
- 46 Giúp người khác đọc tài liệu của mình thật nhanh
- 47 Giám sát và huấn luyện người khác cải thiện hiệu suất làm việc
- 48 Cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên sau khi tổng kết hằng năm
- 49 Cải thiện năng suất của những người mà ta giao phó công việc

### TẠI SAO PHẦN NÀY QUAN TRỌNG

**M**ột trong những câu hỏi đầu tiên mà tôi thường hỏi khách hàng mới là họ có thấy vui trong công việc không.

Hầu như chẳng ai nói “có”; hầu hết đều trả lời “không”, “không hẳn”, “hiện tại thì không”, “sẽ vui nếu như xong việc X” và “sẽ vui nếu như không vướng cái tay Y kia”. Thỉnh thoảng có người đáp rằng “cũng ổn”.

Dĩ nhiên, đánh giá như vậy cũng không khách quan lắm, vì dù sao họ cũng đang nhờ đến sự tư vấn của tôi về mặt nào đó. Vậy tôi thử hỏi *bạn* nhé.

Bạn có đang thấy vui trong công việc không?

Khi thức dậy bạn có háo hức với một ngày mới không?

Bạn có *biết* hôm ấy sẽ là một ngày tốt đẹp không?

Nếu bạn trả lời “có” với cả ba câu thì thật tuyệt vời (và cũng thật hiếm hoi!). Nếu không, phần này sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu đó, bằng cách hướng dẫn bạn cách *tận hưởng niềm vui* khi giao tiếp với người khác. Cũng như các phần khác, phần này bao gồm nhiều chương nhỏ, để bạn có thể theo từng bước, thu thập dần các kỹ thuật đơn giản.

Cuộc đời chúng ta là hàng vạn ngày đi làm. Hãy tận hưởng niềm vui từ đó. Hãy cùng tìm hiểu những cách đơn giản để đạt được điều đó.

# KHI BẠN MUỐN MỌI NGƯỜI - KÊ CẢ CHÍNH BẠN - NGHĨ RẰNG BẠN LÀ NGƯỜI TÀI

Để yêu thích công việc hơn, có một câu hỏi mà chắc chắn bạn *phải* trả lời thật tốt: “Bạn làm gì?” Thế thì bạn trả lời câu này thế nào...

## Công việc của tôi là...

Hầu hết mọi người đều trả lời câu hỏi này theo cách:

- *Nghề* gì – “Tôi là kế toán”; hoặc
- *Việc* gì – “Tôi lo các thủ tục hoàn thuế”.

Cả hai cách đều chẳng *gây được ấn tượng* với bạn, đúng không? Bởi vì người ta quan tâm nhiều hơn đến:

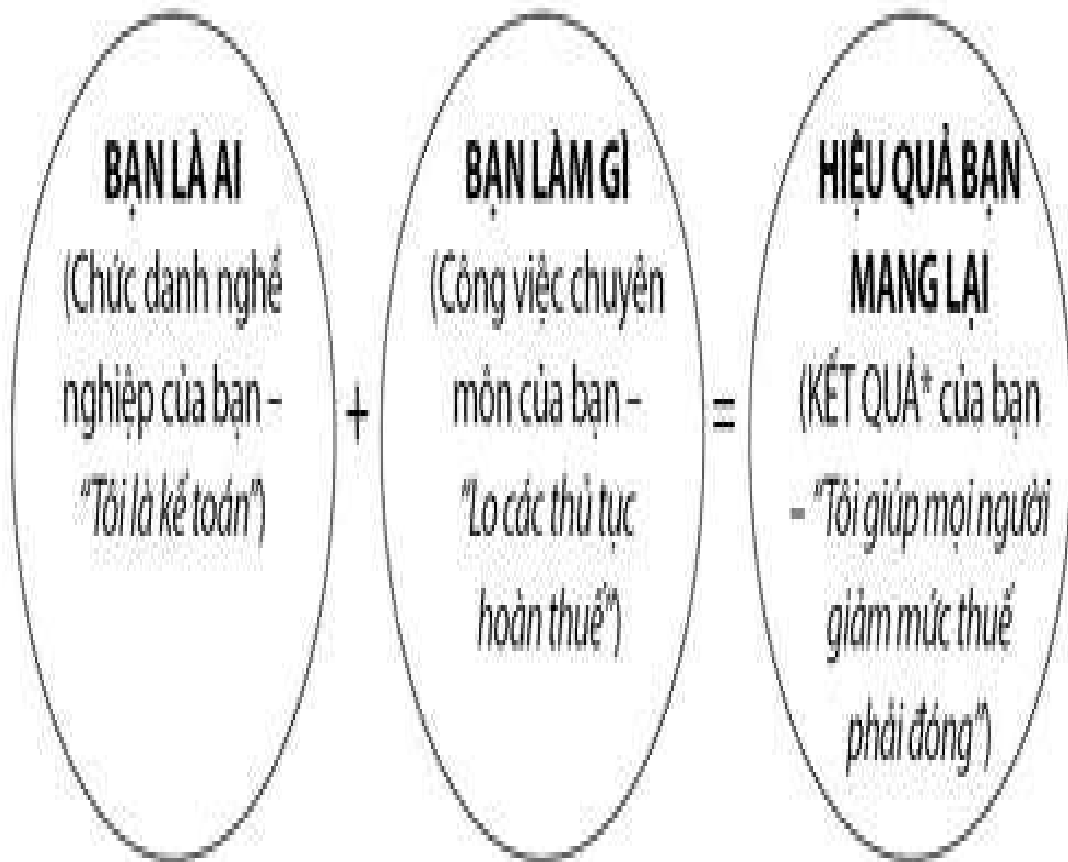
- Công việc mang lại *thành quả* gì – “Tôi giúp mọi người giảm mức thuế phải đóng”.

Bạn có thấy người này hữu dụng không?! Và tôi đoán họ cũng *thích thú* với công việc. Họ biết giá trị mà họ mang lại cho người khác. Mọi người cần họ. Họ có thể rất thành công. Bằng cách khai phá được *nội tâm bên trong* (cảm xúc về chính mình), giờ đây họ đã có được giá trị *bên ngoài* (cách nhìn của người khác về họ).

Kỳ quặc không? Cũng chính là người kế toán ấy mà thôi. Chỉ có điều giờ đây họ nói về chính mình với hình ảnh của một con người đầy hiệu quả. Bạn cũng có thể làm vậy.

“Phần giới thiệu nghề nghiệp” có thể xoáy vào một trong ba trọng tâm:





(\*Xem Chương 1 để nhớ lại nội dung về KẾT QUẢ)

Trọng tâm bên phải là yếu tố có giá trị nhất, nên bạn hãy nói nhiều hơn về nó.

**LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐOAN CHẮC VỚI CHÍNH MÌNH RẰNG MÌNH LÀ NGƯỜI TÀI**

Khi đã tập trung vào KẾT QUẢ do mình mang lại, bạn sẽ thấy người ta ứng dụng cách nói ấy ở khắp nơi:

- Disney nói về việc “biến giấc mơ của bạn thành hiện thực”, không phải về những bộ phim hoạt hình.
- Kodak nói về những kỷ niệm của bạn, không phải về những bức ảnh.
- Còn đối với tôi, công việc của tôi là giúp mọi người giao tiếp tốt hơn, chứ không phải là một nhà tư vấn/tác giả.

Để tạo ra một phần giới thiệu nghề nghiệp nhấn mạnh KẾT QUẢ, có ba yếu tố:

1. Chủ thể
2. Động từ
3. KẾT QUẢ

Sau đây là ba ví dụ để hướng dẫn các bước trình bày.

<b>Ví dụ 1</b>	<b>Ví dụ 2</b>	<b>Ví dụ 3</b>
1. Chủ thể	Bản thuyết trình này	Bộ phận của chúng tôi
2. giúp	sẽ hướng dẫn	đảm bảo
Động từ		
3. KẾT QUẢ	người khác cách đạt kết quả cao hơn thị trường mục tiêu sẽ nghĩ rằng chúng ta tốt hơn đối thủ.	được giảm vào năm sau.
thuế.		

Mỗi ví dụ đều ấn tượng hơn hẳn so với lối nói truyền thống:

Tôi là kế toán.      Bản thuyết trình này sẽ      Chúng tôi là Bộ phận Tiếp thị.  
tổng kết năm vừa qua.

Vậy thì phần giới thiệu nghề nghiệp của bạn sẽ ra sao?

1. Chủ thể      Tôi
2. Động từ
3. KẾT QUẢ

Hãy so sánh bảng này với những gì ở đầu chương này. Bạn có thấy giờ đây trông bạn trở nên có giá trị hơn nhiều không? Thực chất, hết như viên kế toán kể trên, bạn cũng vẫn là chính bạn mà thôi.

Một khi đã có được một cách giới thiệu nghề nghiệp ấn tượng, bước tiếp theo của bạn là tìm các luận chứng để chứng minh với chính mình rằng điều đó là đúng. Chẳng hạn, bạn nghĩ rằng mình là người giúp người khác được giảm thuế? Vậy thì hãy tìm:

- Những ví dụ cho thấy bạn đã giúp người khác được giảm thuế.

- Tổng trị giá thuế mà bạn đã giảm được.
- Những bí quyết giảm thuế mà người khác không biết.

Và sau đó tiếp tục phát huy hơn nữa KẾT QUẢ của mình. Chẳng hạn:

- Tìm ra những cách mới để giảm thuế hơn nữa.
- Tư vấn miễn phí về lĩnh vực đó.
- Tích cực với các hoạt động trong ngành.
- Tìm hiểu các ý tưởng giảm thuế từ mọi người.
- Thực hiện các báo cáo chuyên ngành về giảm thuế.

... và bất kỳ cách nào khiến bạn trở thành người mang lại càng nhiều KẾT QUẢ càng tốt.

Và, dĩ nhiên, KẾT QUẢ cũng là một cách rất hay để định hướng cho nhân viên về tầm nhìn tương lai. Chẳng hạn, Bev James, CEO của tổ chức đào tạo các huấn luyện viên nghề nghiệp hàng đầu thế giới Coaching Academy, đã bảo tôi rằng bà dùng yếu tố KẾT QUẢ để nhắc nhân viên của mình nhớ tại sao họ làm công việc mà họ đang làm. Cho nên, họ không còn nghĩ mình là “các huấn luyện viên” nữa, mà nghĩ rằng họ “giúp người khác đạt thành tựu cao hơn cả kỳ vọng”. Hãy hình dung ra nguồn sức mạnh khi toàn bộ nhân viên của bạn đều suy nghĩ như thế.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐOAN CHẮC VỚI MỌI NGƯỜI RẰNG MÌNH LÀ NGƯỜI TÀI

Khi muốn giảm mức thuế, tôi sẽ tìm đến một ai đó tự nhận mình là chuyên viên hoàn thuế, chứ không phải chuyên viên kế toán.

Khi muốn phát triển doanh nghiệp, tôi sẽ tìm đến một ngân hàng để nói về *việc phát triển kinh doanh*, chứ không phải về *những khoản vay dùng cho phát triển doanh nghiệp*.

Nói cách khác, một khi bạn đã tin tưởng chính mình về những KẾT QUẢ mình mang lại thì việc thuyết phục *người khác* sẽ khá dễ dàng. Bạn chỉ cần nhắc đến các KẾT QUẢ này những khi thích hợp – trong lúc đối thoại, họp hành, giao lưu trong công việc, phỏng vấn, thuyết trình, trong văn bản, brochure, website...

## TẬP TRUNG VÀO KẾT QUẢ SẼ CẢI THIẾN VIỆC TRUYỀN ĐẠT THÔNG ĐIỆP RA SAO

Khi đã nhận ra vai trò của chính mình không phải là *làm việc*, mà là *đem lại kết quả*, thông điệp của bạn tự khắc sẽ hoàn hảo hơn:

### Người làm việc sẽ nghĩ...

“Cuộc họp này cần *bàn* chuyện gì?”

“Mình muốn *nói* gì nhỉ?”

“Phiên họp này kết thúc lúc 4h”.

“Khi xây dựng quan hệ, tôi nghĩ đến những gì họ và tôi làm”.

### Người đem lại KẾT QUẢ nghĩ...

“Cuộc họp này phải *tạo ra* điều gì?”

“Mình muốn họ *làm* gì nhỉ?”

“Phiên họp này sẽ kết thúc ngay khi đạt được mục tiêu”.

“Khi xây dựng quan hệ, tôi nghĩ họ và tôi sẽ giúp nhau như thế nào”.

Bạn thấy đó, những người đem lại KẾT QUẢ không chỉ cảm thấy bản thân có giá trị hơn mà họ còn truyền đạt nhanh chóng và hiệu quả hơn. Họ làm được nhiều việc hơn. Họ có quan hệ tốt hơn. Họ hứng thú với mọi việc hơn.

## VÀ CUỐI CÙNG...

Thế thì, sau khi ta đã khảo sát mọi chuyện, đây là hai câu hỏi lớn:

1. Bạn tự nói về mình ra sao với *người khác*?
2. Bạn tự nói về mình ra sao với *chính mình*?

Bạn càng chú trọng vào KẾT QUẢ mình đem lại thì những người khác cũng thế. Bạn sẽ cảm thấy mình có giá trị hơn đối với họ. Và cả với chính bản thân bạn.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để mọi người – kể cả chính bạn – nghĩ rằng bạn là người tài**

Vai trò của bạn không phải là *làm việc*; mà là *đem lại thành quả*.

Hãy chú trọng đến KẾT QUẢ mà bạn mang lại – nói cách khác, hãy chú trọng đến việc tương lai của người khác sẽ được cải thiện ra sao sau khi làm việc với bạn. Bạn

càng ứng xử theo hướng này thì họ – và cả chính bạn – càng thấy bạn là người cần thiết.

# KHI BẠN MUỐN XÂY DỰNG QUAN HỆ MẬT THIẾT MỘT CÁCH NHANH CHÓNG

**M**uốn hứng thú với công việc thì ta cần có những mối quan hệ mật thiết với những người tài giỏi. Điều này sẽ thúc đẩy *mọi chuyện* – chất lượng các cuộc đối thoại, mức độ thuận lợi trong công việc, mức độ viên mãn trong công việc và đời sống gia đình, mức độ thành công của bạn. Nói như Tony Robbins: “*Cuộc sống của con người là sự phản ánh trực tiếp những kỳ vọng của nhóm đồng đẳng với họ*”.

Vì các mối quan hệ quan trọng như thế nên bạn sẽ muốn tạo dựng được các mối quan hệ một cách đến nơi đến chốn. May thay, chỉ có ba điều ta phải chú trọng:

1. Tìm được đúng người.
2. Gặp họ vừa đủ.
3. Nói chuyện với họ đúng cách.

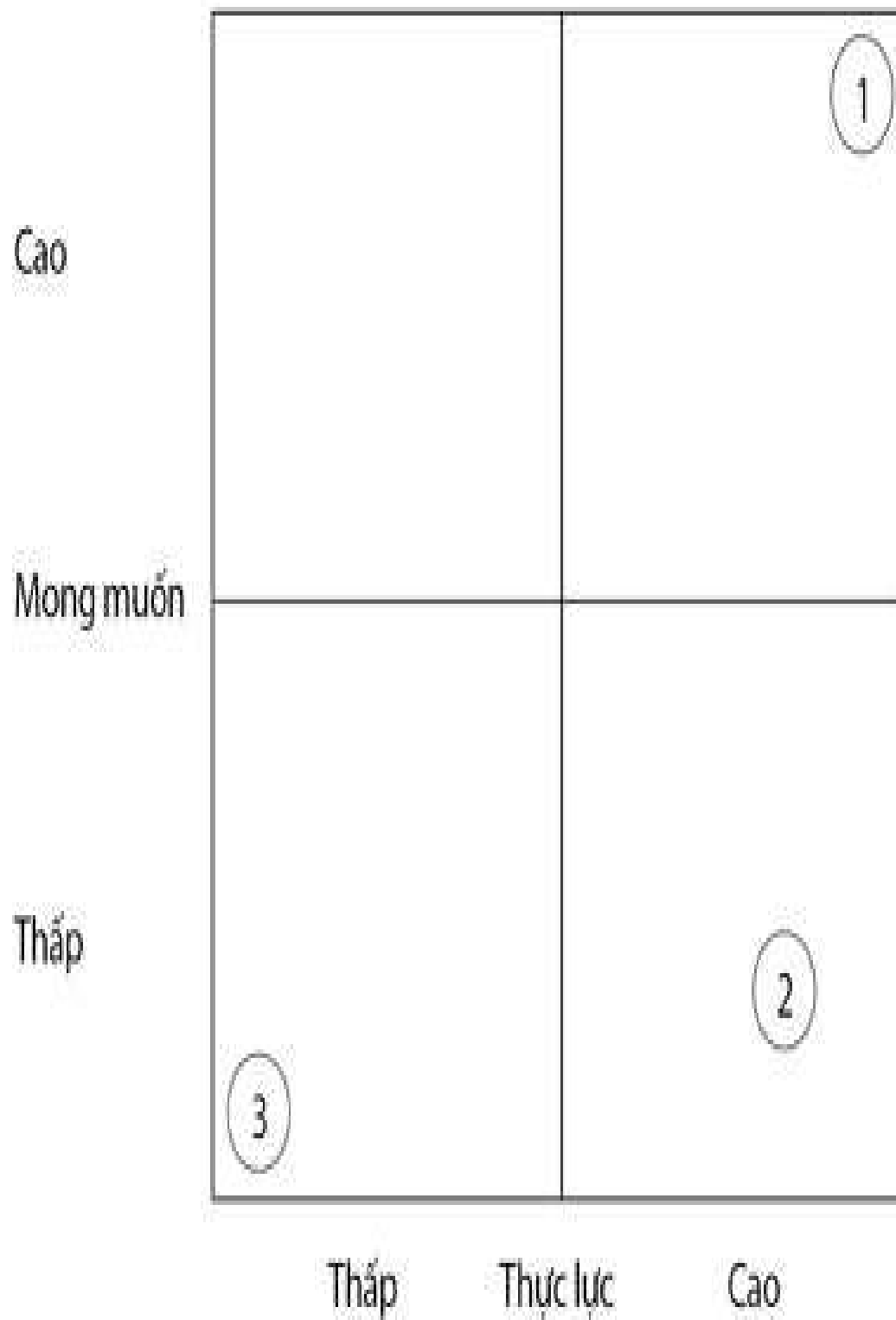
## 1. TÌM ĐƯỢC ĐÚNG NGƯỜI

Bạn cần có thời gian để xây dựng các mối quan hệ. Chắc chắn là như vậy. Đó là một việc tốn công sức, thế nên người ta mới nói “xây dựng mạng lưới” (*net-work*), chứ không phải “ở trong mạng lưới và chờ điều gì đó xảy ra” (*net-wait-for-something-to-happen*).

Để việc xây dựng quan hệ đạt kết quả tốt nhất, hãy dành thời gian nhiều nhất cho những người hội đủ hai yếu tố:

- Có thực lực để giúp ta; và
- Có mong muốn giúp ta.

Một cách đơn giản để đánh giá các mối quan hệ là chấm điểm theo Thực lực và Mong muốn của từng đối tượng, rồi phân loại theo lược đồ sau:



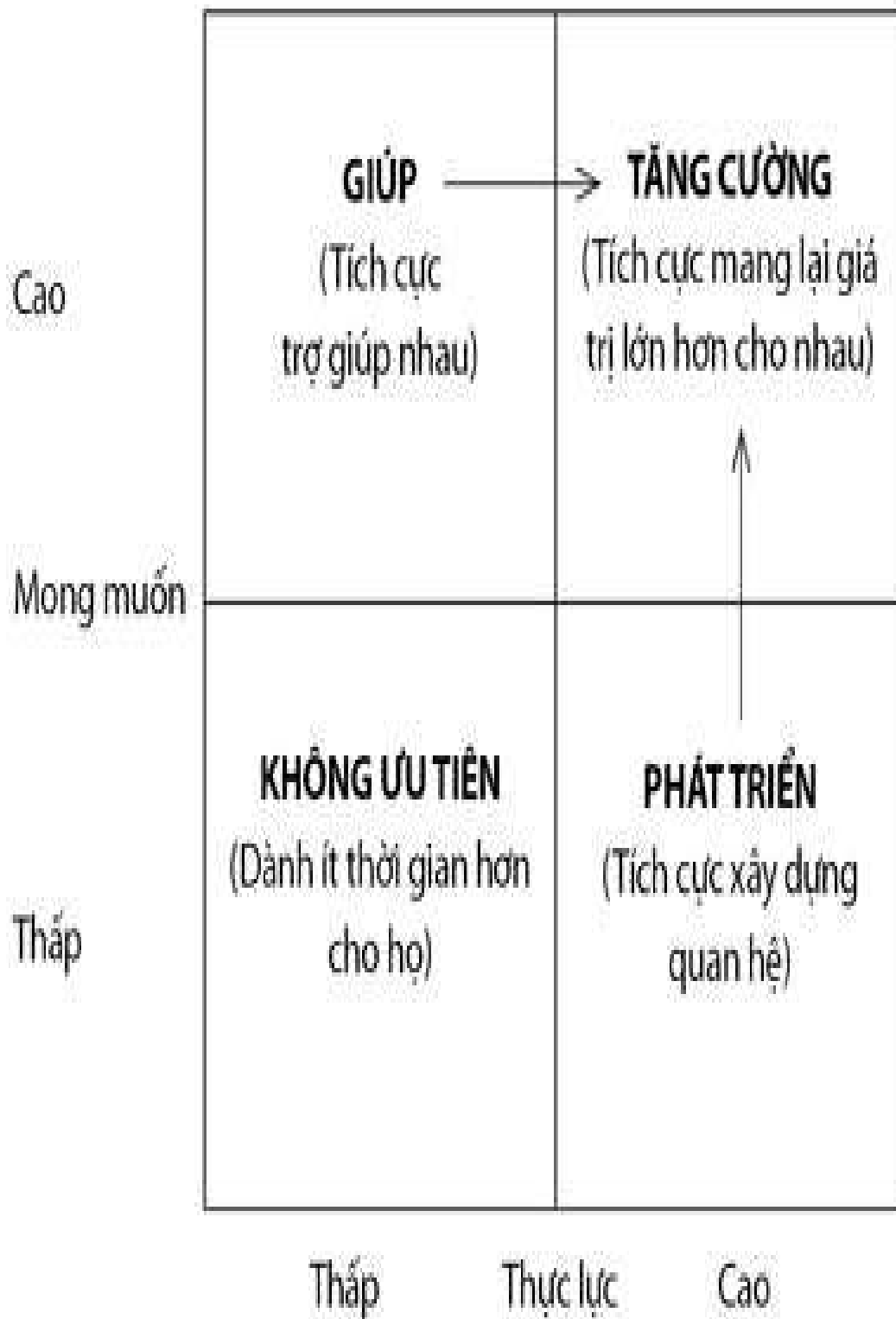
Theo đó, trong lược đồ của tôi, nhân vật **1** có thể là một vị CEO nghĩ bạn là người tài giỏi (thực lực và mong muốn đều cao); **2** có thể là một thành viên Hội đồng quản trị

không biết rõ về bạn (thực lực cao nhưng mong muốn thấp); và **3** có thể là một đồng nghiệp trẻ không biết gì cả về bạn (cả hai đều thấp).

Lược đồ này giúp cho ta thấy:

- Sức mạnh của mạng lưới quan hệ – hầu hết các nhân vật mà bạn thiết lập quan hệ có thực lực và/hoặc mong muốn giúp đỡ hay không?
- Những gì cần làm với từng người trong đó.





Ba điều lưu ý nhanh dành cho bạn:

1. Hai mũi tên cho thấy chiều hướng mà bạn nên xúc tiến:

Việc phát triển các mối quan hệ với “thực lực cao/ mong muốn thấp) sẽ khiến họ nâng cao mong muốn giúp bạn.

Các mối quan hệ “thực lực thấp/ mong muốn cao” có thể giúp bạn bằng cách giới thiệu bạn với những mối quan hệ có thực lực cao của họ.

2. Bạn sẽ lưu ý thấy tôi cứ nhắc lại từ “tích cực” (như tôi đã nói ở trên, xây dựng quan hệ là một việc tốn công sức).

3. Giá trị thật sự của lược đồ nằm ngay ở việc soạn ra lược đồ đó. Bạn thử dành ra năm phút, mở danh bạ điện thoại và sắp xếp những người trong danh bạ đó theo lược đồ trên. Bạn nhìn thấy điểm gì chung? Đây là điểm mạnh/ điểm yếu trong mạng lưới quan hệ của bạn? Bạn có dành thời gian cho đúng đối tượng không?

## 2. GẶP HỌ VỪA ĐỦ

Hiển nhiên là bạn nên gặp người khác “vừa đủ”. Thật ra, điều này quá dễ hiểu đến mức – nếu như công việc và cuộc sống không đan xen với nhau – bạn sẽ chẳng cần bàn đến phần này.

Nhưng, thật không may, công việc và cuộc sống lại đan xen vào nhau. Khi ta bận rộn và trí não của ta đầy ắp bao nhiêu thứ, ta rất dễ quên đi việc dành thời gian gặp những người mà lẽ ra ta nên gặp (hoặc dành quá nhiều thời gian với những người mà lẽ ra không nên).

Để mọi chuyện dễ dàng hơn, hãy dùng đến nhật ký công việc có lịch nhắc tự động. Bạn sẽ không bao giờ phải tự ghi nhớ nữa.

Nếu được, hãy dùng một bảng ghi nhớ KITE (viết tắt của cụm từ **Keep In Touch Every**, tức *Giữ Liên lạc Vào mỗi*)

### **Tên**

(Tên của người có quan hệ đặc biệt đối với bạn, ví dụ: John Smith)

### **KITE**

(Mức độ thường xuyên mà bạn liên lạc với người đó – mỗi tuần/tháng/quý...)

Sau đó, gom tất cả các quan hệ cùng loại – ví dụ “mỗi tháng” – vào một mục nhắc lịch tự động gọi là “liên lạc những người sau đây: X, Y, Z”. Khi lịch nhắc hiện ra hằng tháng, ta chỉ việc làm theo lịch!

Một số người cảm thấy lịch KITE vô cùng phù hợp với mục đích này. Bạn cũng có thể cảm thấy như vậy. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, những người này thường nói với tôi rằng “Mình phải gặp bà X thường xuyên hơn mới được”.

### 3. NÓI CHUYỆN VỚI HỌ ĐÚNG CÁCH

Tôi đoán rằng tay quản lý ngân hàng mà tôi giao dịch trước đây ắt hẳn có dùng lịch KITE. Tháng nào cũng vậy – không hề sai lệch – anh ấy đều gọi tôi để chào mời một thứ gì đó.

Như vậy không phải là xây dựng quan hệ; đó là bán hàng (hai món này giống như dầu và nước – doanh nghiệp của bạn cần cả hai, nhưng không trộn chúng với nhau được). Thật ra, như vậy cũng không phải là “bán hàng” mà chính là làm phiền.

Vì vậy, khi liên lạc với ai đó, hãy nhớ Nguyên tắc Vàng của thuật xây dựng quan hệ:

Luôn mang đến giá trị

Hoặc hơn nữa, hãy làm sao để họ cảm thấy vui khi bạn gọi đến. Có nhiều điều bạn có thể làm được để đạt mục tiêu này:

1. Hỏi xem bạn có thể trợ giúp họ như thế nào.
2. Hỏi xem họ có muốn bạn gửi bài báo mà bạn đã đọc/viết mà họ sẽ thấy hữu ích.
3. Hỏi thăm gia đình và bản thân họ.
4. Hỏi xem họ đang tập trung vào việc gì; nếu được, hãy ngỏ lời giúp.
5. Giới thiệu với họ một người mà bạn quen biết.
6. Quảng bá họ theo cách nào đó (chẳng hạn, xác nhận cho họ trong LinkedIn).
7. Mời họ tham dự một sự kiện.
8. Gửi cho họ một cuốn sách mà bạn cho rằng họ sẽ thấy hữu ích.
9. Cho họ lời khuyên nếu họ cần.
10. Đề cập đến điều mà trước đó họ đã nói với bạn.

Có rất nhiều cách. Bạn sẽ nhận thấy có khá nhiều hướng dẫn liên quan đến chữ “hỏi” – chương tiếp theo sẽ nói rõ hơn về cách làm tốt việc này. Bạn sẽ nhận ra rằng chẳng có cách nào trong số đó khiến bạn phải chào mời người khác một cách trơ trẽn cả.

Một điểm cuối: các cách này không tốn nhiều thời gian hay công sức, nhưng đều đem lại giá trị lớn lao cho những người có mối quan hệ với bạn, và dĩ nhiên cho cả chính bạn. Thậm chí bạn có thể tận dụng tối đa chính những cách đã chọn. Chẳng hạn, một tháng, bạn có thể chia sẻ cùng một bài báo hay với nhiều người. Mỗi người đều nghĩ bụng, “Thật vui vì anh ta liên lạc với mình”, trong khi bạn chẳng tốn thêm bao nhiêu công sức.

Về nhiều mặt, đây là một trong những chương quan trọng nhất trong sách. Xây dựng những mối quan hệ tuyệt vời với những người tài giỏi thì thành công tất yếu sẽ đến. Bạn sẽ làm gì để có một tương lai tốt đẹp hơn?



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Xây dựng quan hệ mật thiết một cách nhanh chóng**

Có ba bước quan trọng:

1. Tìm được đúng người, những ai vừa có thực lực lại vừa mong muốn giúp đỡ bạn.
2. Soạn lịch nhắc tự động để gặp họ vừa đủ, theo công thức KITE – Giữ liên lạc định kỳ.
3. Nói chuyện đúng cách, sao cho luôn luôn mang đến giá trị cho họ.

## KHI BẠN MUỐN TRÌNH BÀY ĐÚNG MỤC TIÊU NGAY LẦN ĐẦU

"Hãy mách cho tôi Nguyên tắc Vàng về giao tiếp để tôi làm theo. Không cần phải suy nghĩ".

Một trong các khách hàng của tôi đã nói thế. Tôi hỏi anh ấy quan tâm đến lĩnh vực nào nhất.

Anh ấy: À, tôi sắp có một buổi thuyết trình long trọng, liệu có nên dùng PowerPoint không?

Tôi: Tôi không biết. Còn tùy xem người nghe muốn gì. Tốt nhất anh hãy hỏi xem họ muốn anh trình bày bằng cái gì.

Anh ấy: Ok, nhưng nếu tôi vẫn dùng PowerPoint thì có nên gửi trước các slide cho họ xem, hay đến hôm ấy mới mang theo?

Tôi: Cũng tùy. Tôi đề nghị anh nên hỏi xem họ có muốn xem trước không.

Anh ấy: Với lại, liệu tôi có nên mở đầu bài thuyết trình bằng cách giới thiệu thông tin về bối cảnh, để tạo không khí?

Tôi: Cũng tùy. Nhiều người không quan tâm, nhưng một số sẽ quan tâm. Tôi nghĩ nên hỏi xem họ muốn gì. Và, trong trường hợp đó, hãy hỏi xem họ quan tâm đến phần nào nhiều nhất.

Anh ấy: Và ai nên trình bày? Những người trình bày giỏi nhất trong các nhân viên của tôi? Hay chính tôi? Hay những người sẽ tham gia dự án?

Tôi: Cũng tùy. Tôi đề nghị anh hãy hỏi...

Anh ấy (ngắt lời tôi): Thật là ức chế quá. Tôi đang muốn biết Nguyên tắc Vàng, mà anh thì lúc nào nói "còn tùy".

Tôi: Anh không nhận ra Nguyên tắc Vàng à? **Hãy hỏi.**

Cách tốt nhất để mang lại cho người khác thông tin mà họ muốn là *hỏi* xem họ muốn thông tin gì. Hãy liên lạc trước với họ và hỏi:

1. Anh muốn tôi trình bày những gì?
2. Anh *không* muốn tôi trình bày những gì?
3. Anh nghĩ đâu là khía cạnh tích cực nhất của đề tài này?
4. Anh nghĩ điều gì là đáng lo ngại nhất?

Lời đáp cho câu 1 và 2 sẽ cho ta biết nên nói những gì.

Lời đáp cho câu 3 – những khía cạnh tích cực – có thể xuất hiện trong tiêu đề/ phụ đề để gây chú ý sớm (chẳng hạn, nếu họ đáp rằng “tốc độ” thì phụ đề của bạn có thể sẽ là “Một giải pháp nhanh cho vấn đề X”).

Lời đáp cho câu 4 sẽ cho bạn thông tin quan trọng về mối lo ngại của họ – điều mà bạn *phải* đề cập trong lúc trao đổi. Nếu không, họ sẽ vẫn lo ngại – không tốt cho cả hai bên (chương 53 sẽ hướng dẫn cách giải tỏa các mối lo ngại).

Dĩ nhiên có những câu khác mà bạn có thể hỏi, nhưng tôi thấy bốn câu nêu trên là những cách mở đầu tốt nhất. Để tìm hiểu thêm thông tin hữu ích, ta có thể dùng những câu sau:

- Còn ai khác sẽ xem những thông tin tôi trình bày? Họ có muốn tôi đề cập thêm gì không?
- Chủ đề này có liên quan đến hết thầy mọi người, hay chỉ một số người?
- Các anh thích thuyết trình chính thức bằng PowerPoint, hay thảo luận thân mật?
- Các anh muốn tôi nói trong bao lâu?
- Có phần hỏi đáp không? Nếu có, các anh thích đặt câu hỏi trong lúc tôi trình bày, hay sau cùng?
- ... hay những câu tương tự.

Những câu hỏi này sẽ giúp ích, nhưng hãy giữ ở chừng mực hỏi để tham vấn chứ không nên thắc mắc đến mức khiến họ khó chịu. Nhưng nếu bạn còn hoài nghi thì hỏi

hơi nhiều một chút vẫn tốt hơn hỏi hơi ít. Bởi vì, nếu không hỏi thì bạn sẽ suy đoán và có thể dễ dẫn tới sai lầm.

## MUỐN ĐƯỢC NHIỀU VÀNG, PHẢI ĐÀO THẬT SÂU

Nếu đi đào vàng và được chọn giữa khoan máy với xẻng cầm tay, bạn sẽ chọn thứ nào?

Khoan máy, đúng không? Dễ dàng hơn và sẽ đào trúng vàng nhanh hơn.

Nhưng vấn đề ở đây là khoan máy sẽ đào *quá* nhanh. Cho nên, bạn sẽ đào được vàng nhanh hơn, rồi liên tục đào xuống sâu hơn nữa, và bỏ sót những mẩu quặng quý. Hãy so sánh với xẻng cầm tay. Bạn sẽ phải đào lâu hơn nhiều, nhưng khi chạm trúng vàng, bạn sẽ đào khoanh lấy quặng. Dùng xẻng cực hơn, nhưng gặt hái được bộn hơn nhiều.

Khi đặt câu hỏi cũng thế. Hãy xem những câu trả lời của họ như *vàng*. Đừng lướt qua ào ào như một mũi khoan máy, mà hãy dùng xẻng để gạn lọc lời họ nói, bằng cách dùng:

- Câu hỏi – tại sao, khi nào, như thế nào, cái gì; và/hoặc
- Những cụm từ đào sâu – “hãy cho tôi biết rõ hơn”, “vui lòng nói kỹ hơn”, “còn gì nữa không ạ?”

Hãy tưởng tượng bạn đang soạn một bài thuyết trình cho Hội đồng quản trị. Bạn gọi cho một người trong số họ để xin hướng dẫn. Cách thăm dò “bằng xẻng” của bạn có thể sẽ diễn ra như sau:

Bạn: *Chị muốn tôi trình bày những phần nào?* (Đây là câu đầu tiên mà tôi đã đề cập)

Cô ấy: *Anh cứ cập nhật nhanh cho chúng tôi.*

Bạn: *Chị muốn cập nhật cụ thể về phần nào?*

Cô ấy: *Tác động khi chúng ta thâm nhập thị trường Bỉ?*

Bạn: *Tại sao lại là Bỉ?*

Cô ấy: *Bởi vì đó là trọng tâm của chúng ta hiện nay.*

Bạn: *Tại sao vậy?*

Cô ấy: *Bởi vì đó sẽ là thị trường lớn nhất của chúng ta.*

Bạn: *Thế à? Tại sao vậy?*

Cô ấy: (nói chi tiết hơn)

Bạn: *Vậy thì, những khía cạnh nào trong đề xuất của tôi khiến chị thấy phù hợp nhất với mục tiêu thị trường Bỉ?*

Cô ấy: (đáp)

Bạn: *Vậy thì, căn cứ vào đây, có điều gì chị không muốn tôi trình bày trong cuộc họp của Hội đồng quản trị? (Đây là câu hỏi thứ hai mà tôi đã đề cập bên trên)*

Trông có vẻ khá tốn công, nhưng thật ra thì không. Thực tế, cuộc trao đổi này chỉ mất vài phút. Nhưng hãy tưởng tượng nếu *không* hỏi gì cả, bạn sẽ *chẳng* hề biết họ muốn gì.

Hoặc, hãy tưởng tượng nếu bạn không dùng xẻng để đào vàng. Bạn vẫn tưởng rằng chị ta muốn được “cập nhật” nhưng sẽ không nắm được trọng tâm của họ là thị trường Bỉ.

(Đến đây bạn sẽ suy ra được một chuyện hữu ích bên lề: trong các cuộc phỏng vấn của giới truyền thông hoặc chất vấn Quốc hội, người ta thường được xem trước các câu hỏi, nên họ đã có sự chuẩn bị. Nhưng cái họ *không* được xem trước chính là những câu hỏi bồi theo, mà đây mới chính là điều gây thách thức và làm bộc lộ chiều sâu hiểu biết của họ.)

Chương này đã dẫn dắt chúng ta đi đến các kết luận không gì có thể chối cãi sau đây:

- Không hỏi gì cả – cách chuẩn bị tồi: bạn sẽ suy đoán mọi chuyện.
- Hỏi một, hai câu – cách chuẩn bị tồi: bạn sẽ suy đoán gần như mọi thứ. Tệ hơn nữa, bạn còn có cảm giác mình đã chuẩn bị và soạn nội dung dựa theo “cứ liệu” – mà thật ra không phải.
- Dành thời gian đào xới bằng xẻng – cách chuẩn bị kỹ càng: cách này sẽ giúp cho việc giao tiếp đạt mục đích tốt hơn, nhanh hơn, thành công hơn (chương sau sẽ hướng dẫn bạn cách để đảm bảo người nghe cũng cảm thấy hứng thú).





## **Hiệu ứng tuyết lăn: Trình bày đúng mục tiêu ngay từ đầu**

Để đảm bảo gây được ấn tượng với người khác ngay từ lần đầu:

- Hãy hỏi xem họ muốn bạn chú trọng vào điều gì.
- Đào sâu vào những câu trả lời của họ, để bạn – và cả họ – hiểu được những gì họ *thật sự* muốn biết.
- Chuẩn bị thông tin dựa trên những câu trả lời sâu của họ (có thể rất khác với những câu trả lời ban đầu của họ).

## KHI BẠN MUỐN THUYẾT TRÌNH ĐỂ CUỐN HÚT MỌI NGƯỜI

Hầu hết các bài thuyết trình đều tẻ nhạt, đúng không nào? Những màn hình slide buồn chán, ngôn từ đơn điệu, không cuốn hút được ai, một số buổi thuyết trình – như ta đã bàn trong chương trước – thậm chí còn đi sai trọng tâm!

Điều này có nghĩa là làm cho bài thuyết trình của bạn trở nên nổi bật không khó. Chương này sẽ hướng dẫn một phương cách rất đơn giản để làm được điều đó.

Trước tiên, vì bạn muốn lôi cuốn người khác, hãy nghĩ xem điều gì hấp dẫn họ. Chẳng hạn, họ thích:

- Tương tác – hầu như ai cũng thích tham gia vào một cuộc đối thoại hơn là lắng nghe người khác nói
- Những câu chuyện lý thú
- Súc tích
- Vui nhộn
- Hiểu biết cái mới
- Hình ảnh sinh động
- Đạt mục tiêu quan trọng
- Những câu trích dẫn thú vị
- Sự đa dạng

Sau đó, hãy thử kéo dài danh sách này bằng cách thêm vào *yếu tố trái ngược* với những gì người ta ghét. Chẳng hạn, vì ai cũng ghét những màn hình chi chít chữ, màn hình thoáng đãng sẽ làm cho bạn trở nên thú vị hơn. Danh sách của bạn giờ đây sẽ bao gồm:

- Những màn hình thoáng đãng (không dày đặc chữ)
- Những đoạn văn ngắn gọn (không dài dòng)
- Tiêu đề sáng tỏ (không quá ngắn hoặc quá nhàm chán)

- Thông tin giới thiệu ở mức tối thiểu, nhất là lúc đầu (tránh lối giới thiệu buồn tẻ suốt 10 trang màn hình)
- Dùng kênh giao tiếp thích hợp (không thuyết trình nếu chỉ cần đối thoại)
- Nội dung tương ứng (để tránh tình trạng lạc đề đến mức phải tự hỏi “mình xuất hiện ở đây làm gì nhỉ?”)

Bước tiếp theo là nghĩ xem mình sẽ làm gì theo như danh sách. Chẳng hạn, nếu muốn bài thuyết trình mang tính tương tác nhiều hơn, bạn có thể đặt thêm câu hỏi, hoặc chia mọi người thành từng cặp để thảo luận các chủ đề. Danh sách của bạn giờ đây sẽ giống như thế này:

**Người**   **Những điều cần làm để hướng đến mục tiêu đó**  
**nghe**     **(thực hành)**  
**thích...**  
**(lý**  
**thuyết)**  
        Tương  
 tác

- Đặt câu hỏi.
- Chia cặp/nhóm để thảo luận theo chủ đề.
- Mời người khác trình bày một phần trong bản thuyết trình.

Những  
 câu  
 chuyện

- Chuẩn bị trước. Luyện tập, thử nghiệm và luyện tập lại cho đến khi thuần thục.
- Khi có một câu chuyện đạt hiệu quả, hãy dùng câu chuyện đó với người nghe khác.

Súc tích

- Mọi hướng dẫn trong chương 1, đặc biệt chú trọng vào những gì bạn muốn người khác *thực hiện* sau đó.
- Bỏ bớt nội dung hết mức có thể.

### Vui nhộn

- Trò chơi, câu đố, truyện cười và những thủ thuật để tạo hứng khởi (ba chương tiếp theo sẽ cho ví dụ về các cách này).
- Nghĩ đến những gì bạn hứng thú khi ngồi nghe người khác nói, và áp dụng tương tự.
- Mời những người “hóm hỉnh” tham gia cùng với mình.

### Hiểu biết cái mới

- Đưa ra những ý tưởng độc đáo của riêng mình.
- Xin lời khuyên của các chuyên gia.
- Nghiên cứu.

### Hình ảnh sinh động

- Dùng minh họa. Có nhiều loại – hình ảnh, biểu đồ, bảng biểu, đồ thị – bất cứ thứ gì không phải là ngôn từ.
- Khi cần, hãy dùng đến những người thiết kế chuyên nghiệp.

### Đạt mục tiêu quan trọng

- Đưa ra lời khuyên khớp với mỗi quan tâm của họ – “Quý vị muốn đạt được mục tiêu X. Phần này sẽ giúp ích cho quý vị”.
- Hỏi xem điều gì cản trở tiến trình của họ, và giúp họ tháo gỡ.

### Trích

dẫn thú  
vị

- Dùng những câu trích dẫn mà bạn thích
- Hỏi đồng nghiệp những câu mà họ thích.
- Dùng Google để tìm các trang web về những câu trích dẫn hay, nhập từ khóa vào để tra cứu. Với mỗi câu trích dẫn mà bạn yêu thích, hãy tìm hiểu thêm về tác giả, nguồn trích dẫn và ngữ cảnh để bạn có thể “kể lại câu chuyện”.

Sự đa  
dạng

- Kiểm tra lại để tránh trình bày thông tin một cách đơn điệu (chẳng hạn: 15 màn hình liên tiếp gồm những gạch đầu dòng). Nếu vậy, hãy chèn một mục nào đó trong bảng này vào giữa.
- Hãy tự hỏi, “Khi nào họ sẽ chán?” và thay đổi cho phù hợp.

Màn  
hình  
thoáng  
đăng

- Cắt bỏ càng nhiều từ càng tốt, hoặc
- Phác thảo bằng một màn hình trắng, và chỉ ghi ra những từ khóa.
- Dùng bố cục gây hứng thú, chẳng hạn như màn hình có khung, có biểu đồ...

Những  
đoạn văn  
ngắn  
gọn

- Xuống dòng nhiều hơn nữa.
- Chừa một khoảng trắng giữa các đoạn.

Tiêu đề  
sáng tỏ

- Mỗi trang có ít nhất một tiêu đề.
- Dùng tiêu đề thú vị chứ không đơn thuần là “Giới thiệu”, “Thông tin tham khảo” và “Về chúng tôi”.
- Với những phần dài, hãy gom thông tin thành cụm nhỏ, và đặt phụ đề cho từng cụm.

Thông  
tin giới  
thiệu tối  
thiểu

- Hỏi xem họ muốn biết những thông tin giới thiệu nào.
- Rút ngắn các thông tin giới thiệu.
- Chuyển vài phần hoặc tất cả vào phần phụ lục (hoặc sọt rác).

Kênh  
giao tiếp  
thích  
hợp

- Dùng kênh phù hợp nhất (có thể không phải là kênh mà bạn thường dùng).
- Hỏi xem người nghe muốn bạn truyền đạt theo cách nào.
- Cân nhắc việc phối hợp các kênh. Chẳng hạn, biến một cuộc hội đàm viễn thông 60 phút thành (i) một cuộc trò chuyện ngắn (ii) một cuộc hội đàm viễn thông 20 phút, và (iii) email theo dõi công việc.

Nội  
dung  
tương  
ứng

- Hãy hỏi trước: “Quý vị muốn tôi trình bày những gì?”
- Chia sẻ trước về cấu trúc thông tin sẽ trình bày, và lấy ý kiến phản hồi trước khi hoàn tất công việc chuẩn bị.

Bảng hướng dẫn này chưa thật chi tiết nhưng đủ để giúp bạn có một khởi đầu tốt. Thật ra, những gợi ý này cũng quá đủ để bạn suy nghĩ xem mình sẽ bắt đầu mọi thứ như thế nào.

Bạn không cần phải thực hiện hết tất cả những gợi ý ấy, nhưng nếu muốn trình bày một cách thú vị hơn, bạn cũng nên làm theo ít nhất một điều.

Vì vậy, hãy chọn khoảng một, hai mục ở cột bên phải mà bạn cho rằng dễ thực hiện nhưng đem lại hiệu quả lớn. Hãy áp dụng, điều chỉnh và, nếu thấy hiệu quả, hãy kết hợp với vài gợi ý khác.

Dĩ nhiên, bạn cũng có thể đặt mục tiêu cao hơn và áp dụng tất cả các kỹ thuật trong chương này. Tiêu biểu cho những người đã từng làm như vậy chính là Charlie Lawson, giám đốc chi nhánh tại Anh của tổ chức kết nối thương mại lớn nhất thế giới BNI. Ông đã áp dụng tất cả các thủ thuật trong bảng này để trở thành một nhà huấn luyện xuất sắc. Tôi đã hỏi về thủ thuật mà ông thích nhất. Ông đáp:

*“Anh bảo tôi rằng người ta học được nhiều nhất khi tôi ngừng nói! Họ thích tương tác. Họ thích tư duy. Họ thích áp dụng các ý tưởng của tôi vào hoàn cảnh của họ.*

*Điều này có nghĩa là giờ đây tôi luôn luôn phải tìm kiếm cơ hội để ngậm miệng. Họ thích điều đó. Họ học được nhiều hơn. Và cũng tiện cho tôi. Rốt cục mọi người đều có lợi!”*



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Thuyết trình để cuốn hút mọi người**

Để trở thành một người giao tiếp thú vị:

1. Liệt kê các kỹ thuật truyền thông mà bạn biết rằng người khác sẽ cảm thấy thú vị (ví dụ như tương tác, kể chuyện).
2. Xác định các bước thực hiện đơn giản để noi theo hướng đề ra của danh sách (ví dụ như đặt câu hỏi, soạn và tập kể chuyện).
3. Áp dụng (ít nhất) một, hai bước này trong lúc truyền đạt để hình thành phong cách cho mình.

## KHI BẠN MUỐN GHI NHỚ THÔNG TIN BẰNG HÌNH TƯỢNG

Sau đây là một cách tuyệt vời có thể khiến người khác nhớ được thông điệp mà ta đưa ra. Tôi sẽ cho ví dụ bằng cách dùng bảy động lực của giá trị cổ đông:

1. Tăng trưởng doanh số.
2. Biên lợi nhuận.
3. Chi phí vốn.
4. Đầu tư vào vốn lưu động (một khái niệm dùng để chỉ tài sản/ các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp nhằm giúp guồng máy kinh doanh vận hành trơn tru. Nó cũng giống như dầu nhớt trong động cơ – quá nhiều sẽ tốn kém, và quá ít thì máy móc sẽ hư hại).
5. Đầu tư vào tài sản cố định.
6. Thuế.
7. Giai đoạn lợi thế cạnh tranh.

Câu hỏi của tôi: Nếu tôi yêu cầu bạn ghi nhớ cả bảy yếu tố, tới mức sau vài tuần nữa bạn vẫn còn nhớ lại được, bạn sẽ làm sao?

Tôi đoán rằng bạn sẽ đọc đi đọc lại danh sách này nhiều lần cho đến lúc nó ghim vào đầu, đúng không? Cách ấy thật chán, mất thời gian và cũng chẳng lưu lại được trong trí nhớ dài hạn. Ngày mai bạn vẫn sẽ nhớ được vài điểm, nhưng một tuần nữa thì sao?

Trước đây tôi đã từng luyện thi cho các kế toán viên để họ lấy chứng chỉ chuyên ngành. Danh sách này chỉ là một trong nhiều danh sách mà họ phải nhớ. Và, như bạn thấy đó, thông tin khá dễ quên – nhất là trong khung cảnh đầy áp lực của phòng thi. Cho nên, thay vì học thuộc danh sách này, tôi đã bảo họ tưởng tượng ra một thứ rất khác:

1. Nghĩ đến một chiếc thuyền buồm có ba cánh buồm: một nhỏ, một vừa và một khổng lồ.



2. Kiều nữ Marge Simpson là người lái thuyền.
3. Cô ấy đội một chiếc nón đỏ còn đính bảng giá.
4. Chiếc thuyền không đi trên biển – mà nổi trong một thùng chứa dầu.
5. Một chú lừa con bị đính vào bên hông của thùng dầu này.
6. Nó bị đính vào bằng đinh bệt.
7. Miệng của nó ngậm một chiếc vợt tennis.

Đây là cách liên tưởng hai danh sách với nhau:

1. Ba cánh buồm (*growing sails*) = doanh số gia tăng (*sales growth*)
2. Marge Simpson = lợi nhuận biên tế (*profit margin*)
3. Chiếc nón (*cap*) có đính bảng giá = chi phí vốn (*cost of CAPITAL*)
4. Dầu = vốn lưu động
5. Chú lừa con là một cách chơi chữ nữa, giống như lợn (*pig*) sinh ra lợn con là *piglet*, lừa (*ass*) sinh ra lừa con là *asset*, ta nghĩ đến tài sản cố định (*fixed asset*).
6. ... đinh bệt (*tacks*) = thuế (*tax*)
7. Trong quần vợt có thuật ngữ quen thuộc “*advantage*” (tốt bóng) = giai đoạn lợi thế cạnh tranh (*competitive advantage period*).

Chúng ta sẽ dễ dàng nhớ danh sách thứ hai hơn. Các học viên của tôi cũng thế. Và điều quan trọng là họ nhớ rõ trong lúc làm bài thi. Thật tình mà nói, gần đây tôi có gặp lại một người trong số họ sau 10 năm. Anh ta bảo tôi rằng anh ta đến bây giờ vẫn còn nhớ!

Ngoài yếu tố hữu ích, dù sao “hình tượng” cũng *vui nhộn* hơn từ ngữ suông. Ai mà không thích?

Thế nên, nếu có một vài thông điệp quan trọng mà bạn cần người ta ghi nhớ ngay lập tức thì hãy nghĩ đến cách dùng hình tượng. Hình ảnh càng khác thường thì càng đem lại ấn tượng mạnh mẽ.

Danh sách bạn đưa ra có thể không dài như trong ví dụ của tôi. Chẳng hạn, bạn chỉ muốn nhớ ba kỹ thuật từ quyển sách này: “nghĩ ngoài chiếc hộp” (Chương 37), “có những cuộc họp cấp tốc” (Chương 7) và “sử dụng kỹ thuật BO để được chấp thuận” (Chương 18). Bạn có thể sử dụng hình ảnh:

- Một chiếc thùng giấy có tay và chân (nghĩ ngoài chiếc hộp).

- Đứng trên một chiếc xe đua Thể thức Một trong một cái hố (pit) (những cuộc họp cấp tốc).
- Xịt chất khử mùi vào hai bên nách (BO).

Bạn thấy đó, những hình ảnh này khá dễ nhớ.



### **Hiệu ứng tuyệt lẫn: Dùng hình tượng để giúp ghi nhớ**

Để giúp mình và người khác ghi nhớ vài điểm chính yếu bằng một cách dễ chịu:

- Ghi ra những điểm đó.
- Gắn mỗi đề mục với một hình ảnh ngộ nghĩnh.
- Gom các hình ảnh lại thành một bức tranh lớn.
- Chia sẻ bức tranh ấy với người khác.
- Vài ngày sau hỏi lại xem họ còn nhớ đến đâu.

## KHI BẠN MUỐN GHI NHỚ BẰNG CHỮ CÁI VIẾT TẮT

Danh hài Bob Monkhouse thường nói rằng tất cả kỹ năng thuyết trình được gói gọn trong hai cụm chữ cái ABC và XYZ, viết tắt của:

- **A**lways **B**e **C**onfident (Luôn luôn tự tin)
- **eX**amine **Y**our **Z**ipper (Kiểm tra khóa quần)

Một lời khuyên chí lý!

Một ví dụ khác: Khi Maia chào đời, vợ tôi Emma đọc rất nhiều sách về nuôi dạy trẻ. Nhưng khi sinh Tom gần 4 năm sau, có một cuốn cô ấy đã không cần đọc lại mà vẫn nhớ như in – *Secrets of the Baby Whisperer* (“Đọc vị mọi vấn đề của trẻ”) – vì đã nhớ được lời khuyên trong sách là EASY:

- **E**at (Ăn) – khi bé thức dậy, cho ăn.
- **A**ctivity (Hoạt động) – sau khi ăn, chơi với bé.
- **S**leep (Ngủ) – sau khi chơi, cho bé ngủ.
- **Y**ou (Bản thân ta) – khi bé ngủ, làm việc của mình.

Và một ví dụ nữa: Khi có ai đó hỏi tôi về bí quyết chuẩn bị cho truyền thông, tôi chỉ cho họ công thức RAMP:

- **R**esults (Hiệu quả) – những gì ta muốn người nhận thông tin thực hiện sau đó (phần kêu gọi hành động)
- **A**FTER – lý do họ sẽ có lợi SAU KHI thực hiện (lời thu hút ban đầu)
- **M**echanism (Cơ chế) – cách truyền đạt thông tin (email, họp, thuyết trình)
- **P**reparation (Chuẩn bị) – một khi đã thực hiện xong RAMP thì ta mới bắt đầu chuẩn bị.

Chữ viết tắt giúp mọi người ghi nhớ các danh sách, nhất là khi từ cần viết tắt cũng thật ngắn gọn và liên quan đến thông điệp (chẳng hạn: đây là một cách EASY (đơn giản) để chăm em bé).

Có 4 bước để tạo ra một danh sách như vậy:

1. Xác định các từ khóa.
2. Lưu ý các chữ cái đầu tiên.
3. Biến các chữ cái này thành một từ.
4. Nếu không tìm được từ chính xác thì tìm từ đồng nghĩa và tiếp tục tạo từ với các chữ cái mới.

Để minh họa ý cuối cùng này, tôi phân tích cách tôi tạo từ RAMP. Trước tiên tôi đưa ra:

- *Do* (Thực hiện) – những gì mà ta muốn người khác thực hiện sau đó.
- *Benefit* (Lợi ích) – tại sao họ có lợi khi làm điều đó.
- *Channel* (Kênh) – kênh thông tin phù hợp mà ta sẽ dùng.
- *Preparation* (Chuẩn bị)

Vì các chữ cái *DBCP* chẳng ghép thành một từ nào cả nên tôi thay bằng các từ đồng nghĩa:

- Thực hiện, chỉ tiêu, mục tiêu, hiệu quả
- Lợi ích, KẾT QUẢ, hỗ trợ, giúp đỡ
- Kênh, cơ chế, quy trình
- Chuẩn bị, sáng tạo, viết, tường thuật

Giờ thì trong các tổ hợp khác nhau, tôi đã tìm ra từ RAMP (hiệu quả – **Result**, KẾT QUẢ – **AFTER**, cơ chế – **Mechanism**, chuẩn bị – **Preparation**)!



**Hiệu ứng tuyết lăn: Dùng chữ viết tắt để giúp ghi nhớ**

Chọn chữ cái đầu tiên của từng thông điệp chính và đặt từ với chữ cái đó.

Chia sẻ từ này với mọi người và giải thích từng ý trong từ đó, rồi củng cố từ ấy bằng cách lặp đi lặp lại cho đến khi nó in vào trong đầu.

Cứ thế ta áp dụng.

## KHI BẠN MUỐN DỪNG CÂU ĐỐ VÀ TRÒ CHƠI ĐỂ TRÌNH BÀY Ý TƯỞNG

Sau đây là ba câu đố dành cho bạn:

Câu đố 1

Một người hành khất mù có một người anh em trai đã qua đời. Giữa người hành khất mù với người anh em đã mất này có mối quan hệ gì? (Câu trả lời không phải là “anh em”.)

Câu đố 2

Arthur sống với bố mẹ tại London.

Tuần trước, khi bố mẹ đi vắng, Sophie – cô láng giềng của Arthur – đã sang chơi cả buổi tối. Lúc 8 giờ tối, cô ta chạy ra ngoài mua một tờ báo.

Ngay lúc đó, hai kẻ trộm đột nhập vào nhà, không thèm đếm xỉa gì đến Arthur mà ngang nhiên lấy cắp TV và máy tính.

Arthur chưa bao giờ gặp bọn trộm này. Chúng không có quyền lấy đi đồ đạc. Nhưng Arthur chẳng làm gì để ngăn chặn chúng. Thậm chí, cậu cũng chẳng tỏ vẻ gì ngạc nhiên khi chứng kiến sự việc.

Tại sao?

Câu đố 3

Colin đi dự tiệc và uống chút rượu. Anh ra về sớm. Tất cả những vị khách khác dự tiệc và uống rượu đều chết vì ngộ độc. Không một ai trong số họ đã ăn uống thứ gì khác có thể gây ngộ độc.

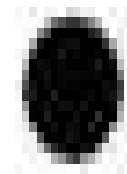
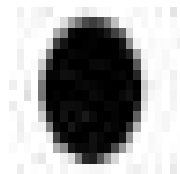
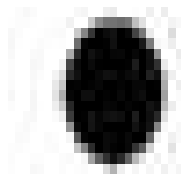
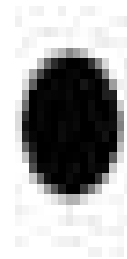
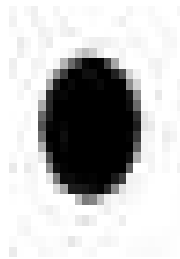
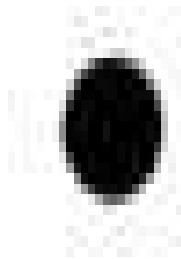
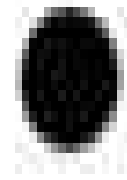
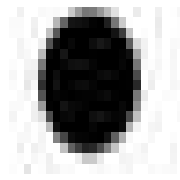
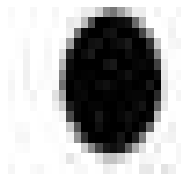
Colin đã không cho thêm chất gì vào rượu sau khi uống, và những người khác cũng vậy.

Tại sao anh ta không chết?

Bạn giải đáp thế nào? Đáp án là “chị em”, “Arthur là em bé”, và “thuốc độc nằm trong nước đá, Colin đã uống rượu trước khi đá tan”.

Bí quyết: vấn đề tùy thuộc vào góc nhìn của chúng ta.

Say đây là một bài đố khác – hãy nối 9 điểm này lại bằng 4 đường thẳng. Luật duy nhất: chỉ được vẽ một nét, không nhấc bút lên.



Bạn cần mách nước không? Câu đố này chính là nguồn gốc của cụm từ “suy nghĩ bên ngoài chiếc hộp”.



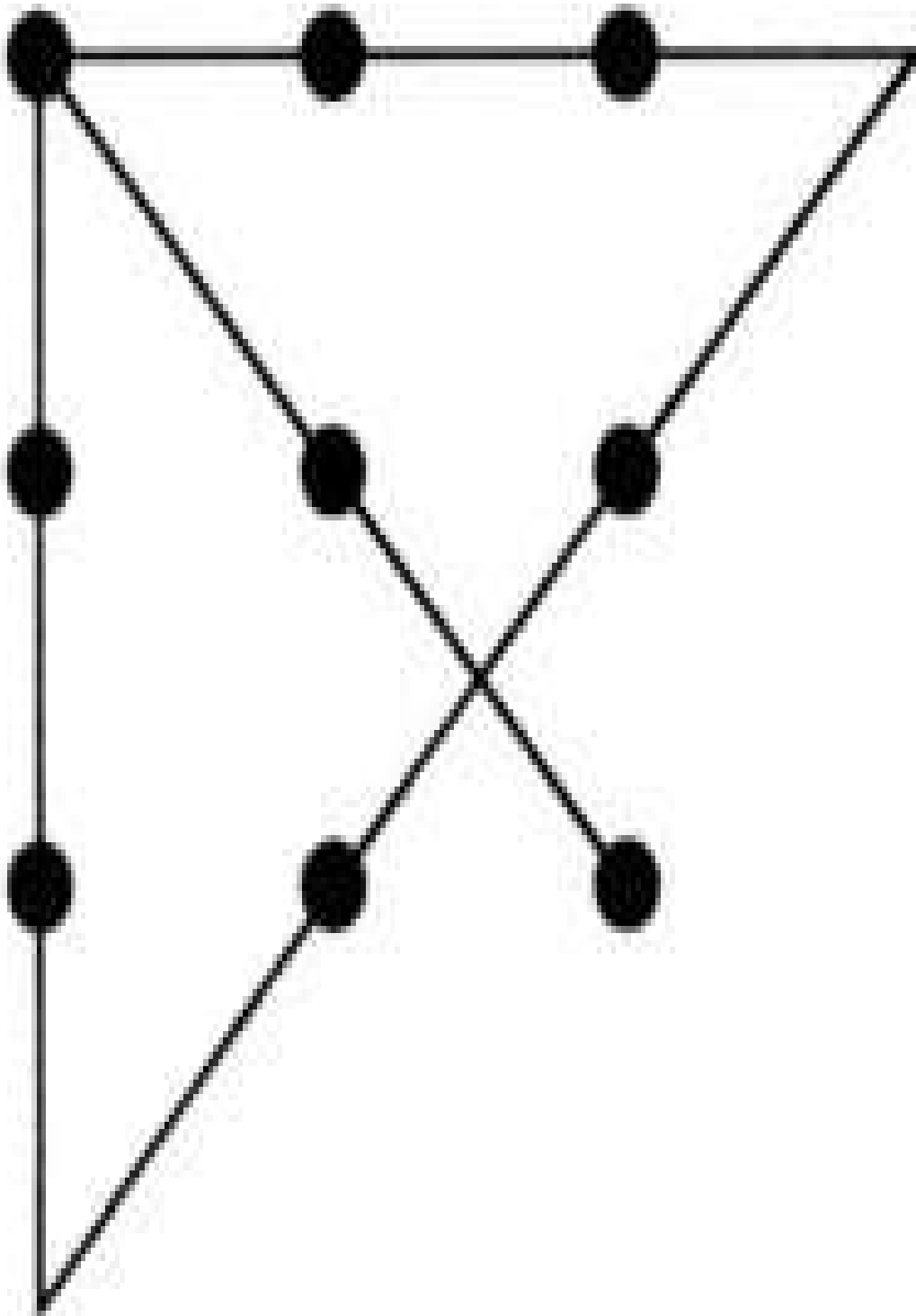
Bí quyết: muốn nghĩ ra cái mới, hãy nghĩ theo cách mới. Đừng bị bó buộc bởi lối nghĩ thông thường

Hầu như ai cũng thích trò chơi và câu đố, miễn sao họ cảm thấy:

1. Vui
2. Đúng lúc – chẳng hạn, không nên đưa ra trong dịp cắt giảm nhân sự; và
3. Có ý nghĩa, chẳng hạn như các “bí quyết” kể trên.

Cho nên ta hãy thử dùng các trò này, kể cả những trò ta đã từng biết đến. Tìm trên mạng. Nhờ người khác chia sẻ.

Miễn sao đáp ứng được 3 tiêu chí trên, các câu đố hoặc trò chơi sẽ làm cho thông điệp của ta thêm thú vị đối với mọi người và khiến họ dễ hợp tác với chúng ta hơn.



## **Hiệu ứng tuyết lăn: Dùng câu đố và trò chơi để trình bày ý tưởng**

Dùng các trò chơi và hoạt động phù hợp để giúp vui cho mọi người, làm họ thấu hiểu và ghi nhớ thông điệp của ta.

Khi ta *không* đưa được thông điệp vào trong cuộc sống, thông điệp sẽ khó nhớ hơn và khiến cho bạn phải:

1. Dành thời gian để củng cố thông điệp; hoặc
2. Chấp nhận sự thật rằng thông điệp sẽ bị quên lãng.

Đó là 2 lý do thuyết phục để ta áp dụng phương pháp này.

# KHI BẠN MUỐN THÍCH THÚ KHI DÙNG POWERPOINT

Tôi không nhớ mình đã từng thấy một chương sách nào đề cập đến chuyện thích thú khi dùng PowerPoint hay chưa.

Nhưng điều này quan trọng. Nếu chính ta không hứng thú, làm sao mong người nghe có thể hứng thú? Bạn biết đấy, PowerPoint có rất nhiều nhược điểm. Chẳng hạn, tôi thường nghe người ta phàn nàn hai điều:

“Tôi không cảm thấy thoải mái khi thuyết trình”.

“Tôi dùng PowerPoint vì quen tay”.

Điều này khiến chúng ta chột bản khoản: PowerPoint ắt hẳn rất tệ, đến mức người ta dùng chỉ vì quen tay và ngại phải thay đổi? Rõ ràng mọi người dùng nó không phải vì họ thấy tiện ích mà do thói quen.

Người nghe cũng sẽ *chán ghét* phải ngồi chịu đựng những màn hình tẻ nhạt, đơn điệu. Người thuyết trình chán phải trình bày. Vậy nên chúng ta hãy thử áp dụng một vài hướng dẫn đơn giản sau đây để giúp chính mình – và cả người nghe – cảm thấy hứng thú với các bài thuyết trình.

## 1. DÙNG POWERPOINT CUỐI CÙNG, CHỨ KHÔNG DÙNG ĐẦU TIÊN

PowerPoint phải là công cụ để truyền tải những ý nghĩ của bạn, chứ không phải cách nghĩ của bạn. Cho nên, khi soạn bài thuyết trình, hãy nghĩ ngay đến việc xác định xem bạn muốn người nghe làm gì sau đó, để có thể soạn thảo một nội dung hay. Sau đó, và chỉ sau đó, mới bắt đầu mở PowerPoint ra.

Cách nghĩ này sẽ hiệu quả hơn là đâm đầu đi lục tìm các slide đã có sẵn để đưa vào bài thuyết trình.

## 2. DÙNG MÀN HÌNH ĐỂ TRÌNH BÀY HÌNH ẢNH

PowerPoint là một công cụ xuất sắc để truyền tải thông điệp bằng hình ảnh – hình minh họa, biểu đồ hay đại loại thế.

Nhưng nó lại là phương tiện *tệ hại* để truyền đạt những câu đầy đủ ý tứ và các lập luận. Bạn đích thân trình bày sẽ tốt hơn nhiều.

Sử dụng các slide có chữ mỏng nhẹ, dễ nhìn, hoặc sử dụng các văn bản chi tiết, chữ đậm. Đừng kết hợp cả hai trong một bài thuyết trình để cuối cùng không làm rõ được ý nào cả.

### 3. DỪNG YẾU TỐ VUI NHỘN

Hãy dùng yếu tố hình ảnh sao cho chính bạn cũng phải mỉm cười. Nếu bạn thích, người nghe có lẽ cũng sẽ thích. Bạn có thể chọn những gì mình đã từng nhìn thấy, nhờ đồng nghiệp gợi ý, hoặc tìm kiếm trực tuyến – rất đơn giản và có rất nhiều hình ảnh cho bạn lựa chọn.

### 4. BẤM “B” HOẶC “W”

Một thủ thuật tôi ưa thích khi dùng PowerPoint: làm cho người nghe phải nhìn mình – chứ không nhìn màn hình – bằng cách tắt màn hình khi đang nói chuyện. Hãy thử bấm phím B (màn hình đen) hoặc W (màn hình trắng).

### 5. DÙNG CÁC PHÍM TẮT CỦA POWERPOINT

Cách này khiến cho bạn trông thật điêu luyện khi thuyết trình. Hai phím tắt quan trọng là:

- Bấm phím “F5” để bắt đầu chạy bài thuyết trình ở chế độ trình chiếu (show mode).
- Khi đang ở chế độ trình chiếu, muốn nhảy đến slide 8 thì bấm “8” và “Enter”. Cách này thuận tiện hơn bấm phím “Up” hàng chục lần.

### 6. ĐỐI THOẠI CHỨ KHÔNG THUYẾT GIẢNG

Hầu hết những người thuyết trình và người nghe đều thích đối thoại hơn độc thoại. Do vậy, hãy tranh thủ mọi lúc để đưa vào bài thuyết trình các chủ điểm thảo luận.

Ta có thể soạn một màn hình với tiêu đề “thảo luận”, hoặc có ảnh mọi người đang bàn luận. Ta cũng có thể tắt màn hình (như mục 4) và đặt ra một câu hỏi để bắt đầu thảo luận – “Các bạn nghĩ rằng điều này sẽ tác động đến chúng ta ra sao?” hoặc “Trước khi tôi nói tiếp, các bạn có thấy ý này hợp lý không?”

## 7. KẾT NỐI CÁC MÀN HÌNH SLIDE

Luôn ghi nhớ rằng các màn hình slide là thứ hỗ trợ cho ta, chứ không phải là cái để lặp lại lời của ta. Màn hình không được phép đưa ra toàn bộ mọi thứ, nếu không thì ta chẳng có lý do gì để có mặt ở đó. Chỉ trình chiếu những từ ngữ/ hình ảnh then chốt, đơn giản, dễ nhớ và dùng lời để trình bày rõ hơn (chương tiếp theo sẽ hướng dẫn cách trình bày).

Làm chủ được kỹ năng này sẽ giúp bạn trở nên nổi bật. Neil Fuller, chuyên viên cao cấp của hai tổ chức tài chính toàn cầu, đã bảo tôi rằng đây chính là yếu tố tạo sự khác biệt cho ông:

*“Các bài thuyết trình đã giúp tôi đạt được mục đích. Tôi dùng các slide để làm rõ ý phần thuyết trình của mình – chứ không đơn thuần đọc lại những câu gạch đầu dòng. Người nghe hiểu ý tôi và phản ứng nhanh hơn nhiều. Và, bởi vì hầu hết mọi người đều không thuyết trình theo lối này, tôi đã trở nên nổi bật so với họ”.*

## 8. VÀ BÍ QUYẾT LỢI HẠI HƠN HẾT LÀ GÌ?

Tôi thích dùng slide để làm người nghe hiểu ý. Tôi *ghét* dùng slide khi không cần thiết, vì nó giết chết các cuộc thảo luận và tư duy.

Vậy nên, nếu được, cố gắng đừng dùng đến các slide.

## MỘT Ý ĐỂ SUY NGẪM

Cách đây nhiều năm, không hề có thứ gì như PowerPoint.

Nếu cần hình ảnh, người ta dùng bảng flipchart. Cách này khiến mọi người dùng ít ngôn từ và đem lại hiệu quả thị giác tốt hơn.

Ngày nay, nhét mọi thứ vào trong slide thật quá dễ dàng, đến nỗi mọi người tổng tất tần tật các thứ vào đó. Và, nói theo kiểu của Jeff Goldblum trong bộ phim *Công viên khủng long* khi anh ta đưa ra lời khuyên về chuyện làm hồi sinh khủng long, nếu bạn

đang băn khoăn xem có nên tận dụng các tính năng của PowerPoint hay không, hãy nghĩ rằng “Đâu nhất thiết hẳn *biết* dùng thì cứ *nên* dùng?”



### **Hiệu ứng tuyệt lẫn: Thích thú khi dùng PowerPoint**

Để giúp chính mình và người nghe hứng thú với các slide, hãy luôn ghi nhớ:

- Dùng PowerPoint sau cùng, không phải trước tiên – dùng phần mềm sẽ làm cản trở tư duy của ta.
- Dùng màn hình để trình bày hình ảnh – không hiển thị câu cú lê thê trên màn hình, chỉ nên dùng hình ảnh.
- Dùng yếu tố vui nhộn – nếu bạn thích, người nghe sẽ thích.
- Bấm phím “B” hoặc “W” để tắt màn hình.
- Dùng các phím tắt của PowerPoint.
- Đối thoại chứ không thuyết giảng – tranh thủ mọi lúc để đối thoại chứ không độc thoại.
- Kết nối các slide – biên soạn sao cho dễ đọc.
- Và, bí quyết lợi hại hơn hết: nếu có thể, đừng sử dụng slide.

39

# **KHI BẠN MUỐN DỪNG HÌNH HỌA SINH ĐỘNG ĐỂ NHẤN MẠNH THÔNG ĐIỆP**

**B**ạn đã bao giờ trông thấy một màn hình slide thế này chưa?





Slides

### Tự giới thiệu

- Thành lập năm 1922
- 94 văn phòng trên toàn thế giới
- 72.000 nhân viên (và 7.000 nhân viên bán thời gian)
- Chuyên môn vững mạnh
- Tăng trưởng mạnh trong 5 năm qua
- Cam kết đào tạo: chúng tôi có chỉ số IIP
- Chúng tôi có phương pháp tiên tiến

Và bạn nghĩ bụng: “Tệ hại. Chán quá. Không soạn riêng cho mình. Mình không quan tâm”.

Bây giờ tôi sẽ hỏi bạn hai câu đáng ngại:

1. Bạn đã bao giờ soạn một màn hình slide đầy chữ thế này chưa?
2. Và bạn nghĩ cử tọa sẽ nghĩ gì khi nhìn vào đó?

Các màn hình slide phải tôn vinh thông điệp chứ không được làm loãng ý. Thật tình mà nói, tôi đã từng thấy những màn hình thậm chí *mâu thuẫn* với thông điệp.

May thay, không khó để thay đổi những màn hình buồn tẻ như vậy. Có 6 bước để thực hiện:

### BƯỚC 1: CẢI THIỆN TIÊU ĐỀ

Đây là cách nhanh nhất để cho thấy các slide của bạn hữu ích. Ta chỉ cần thay tiêu đề cũ – trong trường hợp này là “Tự giới thiệu” – bằng một tiêu đề khiến người nghe quan tâm. Với ví dụ trên, giả sử người nghe muốn biết liệu bạn có khiến cho nhân viên của họ cảm thấy hứng thú hơn với công việc hay không, ta sẽ cải thiện slide như sau:

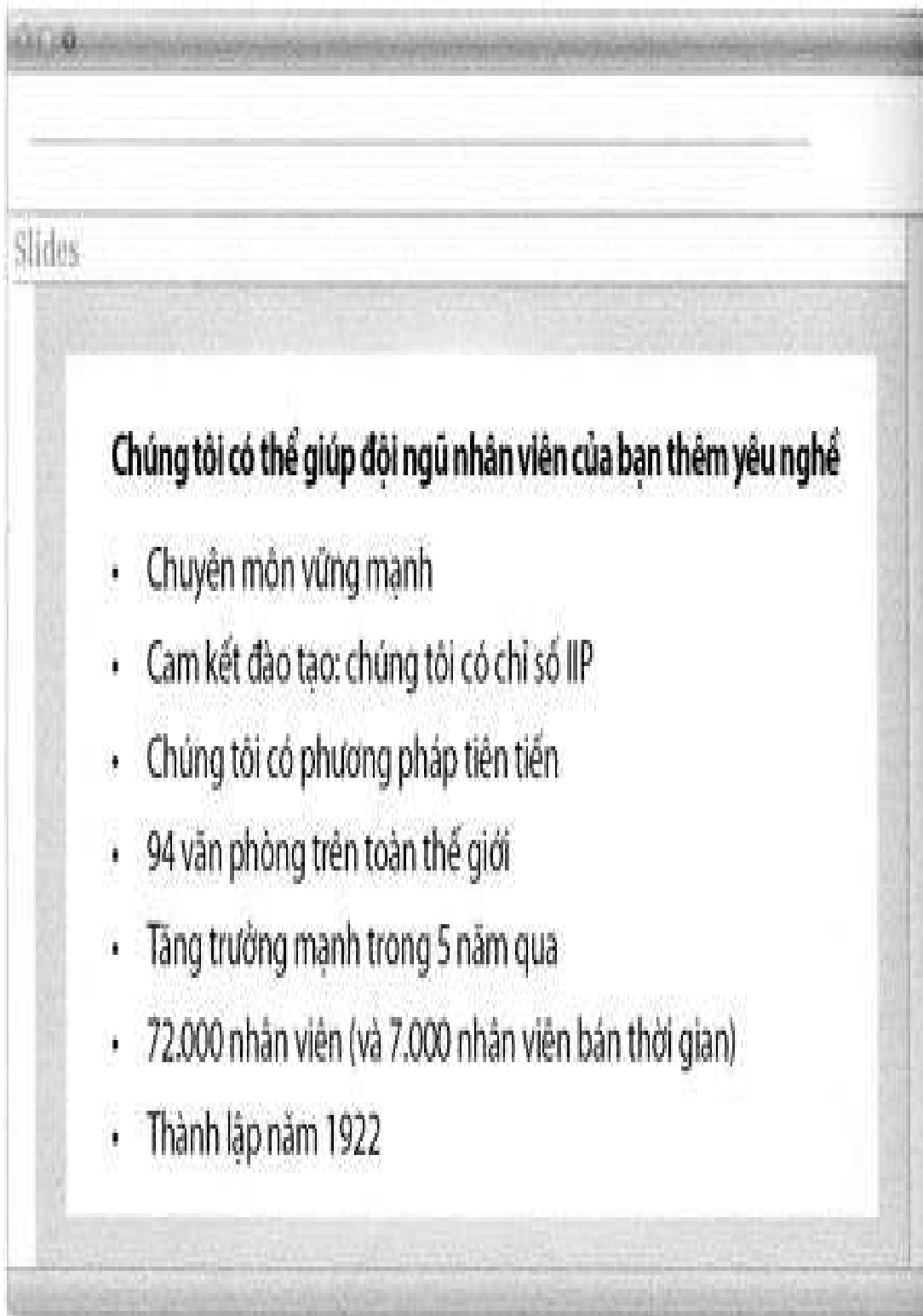


Cách này không mất thời gian mà lại đạt hiệu quả cao. Phải thú thật rằng màn hình này trông vẫn rất tẻ nhạt – bước tiếp theo ta sẽ khắc phục điểm này – nhưng ít ra giờ đây người nghe đã quan tâm hơn.

Dĩ nhiên, nếu bạn không biết điều gì khiến cho màn hình trở nên thú vị thì không thể trách người xem chảnh mảng.

## BƯỚC 2: SẮP XẾP Ý TƯỞNG THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN

Người nghe nhớ các ý bên trên hơn các ý bên dưới. Các đoạn văn cũng thế – ta nhớ những dòng đầu hơn các dòng cuối. Cho nên, bước tiếp theo là sắp xếp lại các ý tưởng, với ý quan trọng nhất (theo quan điểm của người nghe) nằm trên cùng và ý ít quan trọng nhất ở dưới cùng:



Một lần nữa, bước này cũng chẳng tốn bao nhiêu thời gian – chỉ cần cắt và dán.

**BƯỚC 3: LỰCH BỎ TỐI ĐA CÁC Ý ÍT ĐƯỢC ƯU TIÊN**

Một lý do khiến cho các màn hình slide trở nên rời rạc là người trình bày thường dùng chúng làm phương tiện “nhắc tuồng”.

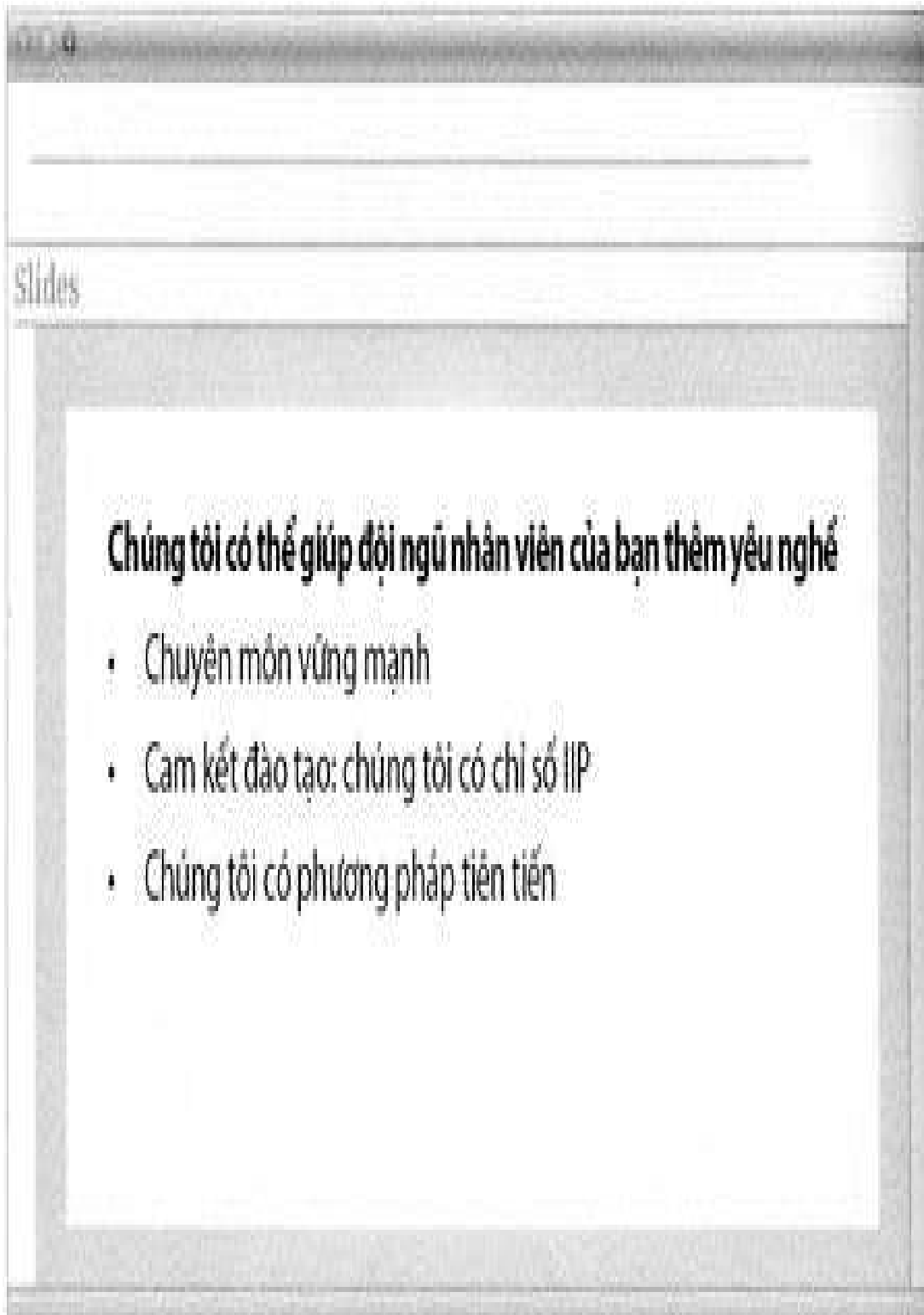
Các slide thực chất là để hỗ trợ người nghe chứ không phải để trợ giúp cho người nói. Diễn giả có thể đặt các ghi chú trên bàn, không cần phải phớt hết lên màn hình cho mọi người ngắm.

Hãy cắt bỏ những ý không quan trọng. Bước này rất dễ thực hiện vì bạn đã xếp các ý đó xuống dưới cùng trong bước 2. Vì vậy, bước 3 chỉ là cắt bỏ (nếu được) ý cuối cùng, rồi ý áp chót, và cứ thế cho đến khi gặp một ý quá quan trọng không thể cắt bỏ.

Tôi thích bước này bởi vì:

- Chỉ mất vài giây.
- Nhưng điều đó có nghĩa ta xóa đi những phần tệ hại nhất.
- Và, cũng không thiệt hại gì – vì dù sao ta vẫn có thể nói miệng những ý này nếu muốn.

Màn hình slide của chúng ta giờ đây sẽ như thế này:



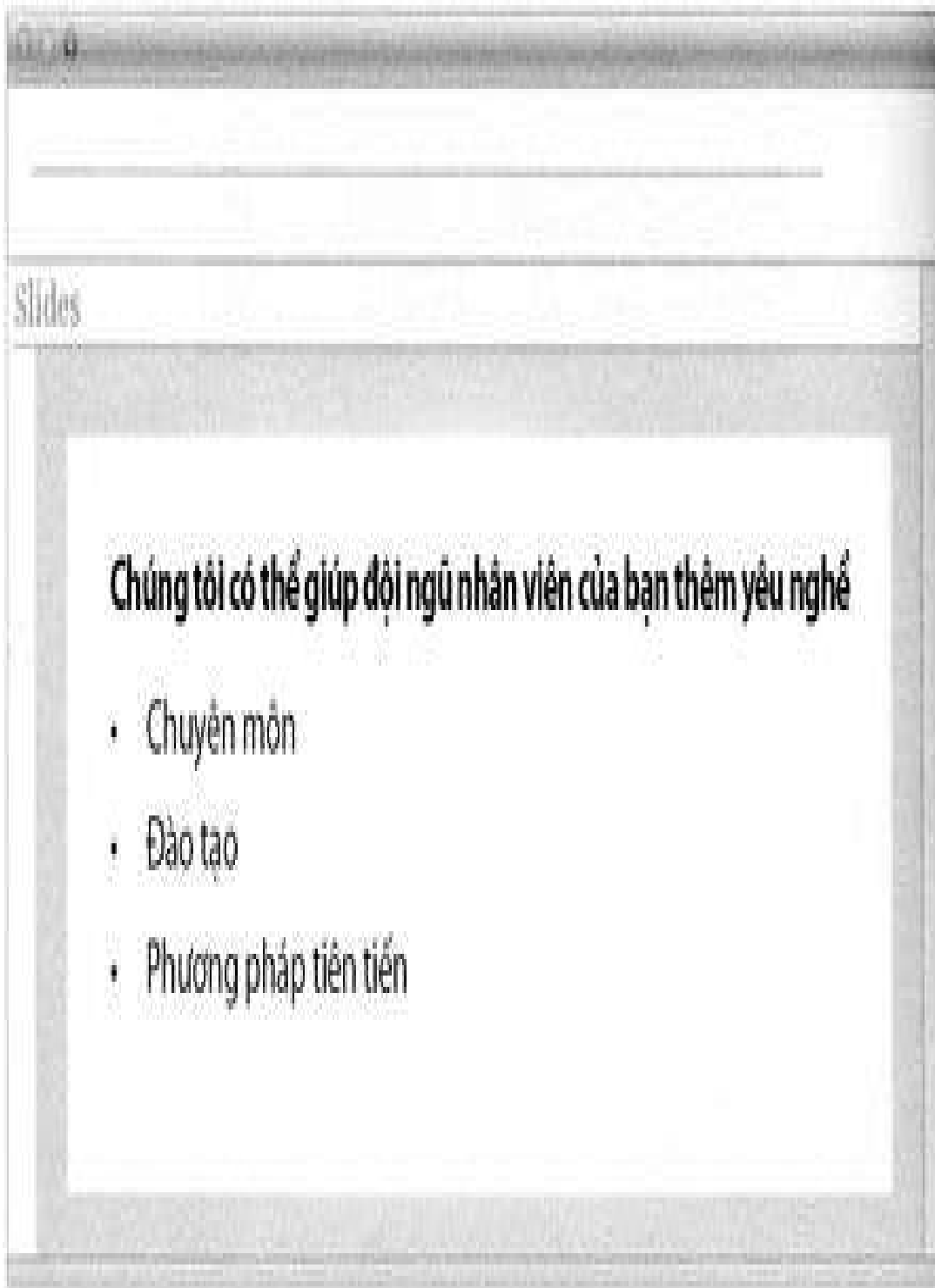
Bạn có thấy ba bước đầu tiên đã khiến cho màn hình này trở nên đáng quan tâm hơn nhiều không? Bây giờ chúng ta sẽ làm cho nó có sức tác động mạnh hơn nữa.

#### BƯỚC 4: LƯỢC BỎ NHỮNG TỪ NGỮ KHÔNG QUAN TRỌNG

Khi thuyết trình, có hai “người” nói – diễn giả và màn hình slide. Ta không nên để cho cả hai “người” nói trùng lặp nhau (như vậy thật là chán và thà phát bản in cho mọi người đọc còn hơn).

Điều này có nghĩa là, mặc dù diễn giả nói trọn câu, màn hình không nên trình bày các câu đầy đủ. Bước 4 loại bỏ tất cả các từ ngữ không then chốt và ta còn lại:





#### BƯỚC 5: TRÌNH CHIẾU TỪNG PHẦN CỦA SLIDE

Bạn làm ơn dừng nghĩ tới những con khí màu xanh.

Tôi dám chắc trong đầu bạn đã xuất hiện những con khí màu xanh.

Tương tự, nếu bạn hiển thị một loạt các ý trên màn hình và bảo người nghe đừng đọc trước thì họ đã đọc xong cả rồi.

Nhưng bạn chẳng muốn điều đó. Bạn muốn họ lắng nghe bạn, chứ không sốt ruột mong bạn nói nhanh và chuyển sang các ý sau mà họ đã đọc thấy.

Cách duy nhất để ngăn chặn không cho người nghe đọc trước là bấm chuột để hiển thị lần lượt từng ý. Trong ví dụ của chúng ta, điều này có nghĩa là ta sẽ bấm 3 cái để thuyết trình 3 ý. (Tuy nhiên, các ý nên hiện ra một cách đơn giản, không nên đi kèm hiệu ứng phức tạp, khiến người nghe phân tâm và khó chịu.)

## BƯỚC 6: TRAU CHUỐT SLIDE

Giờ đây ta đã có nội dung phù hợp. Vấn đề duy nhất là gì? Các màn hình slide trông vẫn không bắt mắt lắm nên ta phải điều chỉnh lại.

Có hàng trăm cuốn sách dạy về cách dùng hình họa sao cho hiệu quả (nếu bạn muốn đọc thêm về phần này thì hãy tham khảo các sách của Nancy Duarte, chẳng hạn như *Slide:ology* và *Resonate* là những tựa sách đáng đọc). Nhưng cho dù không đọc sách thì ta vẫn có thể điều chỉnh được rất nhiều thứ một cách nhanh chóng. Sau đây là ba ý tưởng tham khảo mà chẳng có ý nào tốn nhiều thời gian cả, nhưng lại cải thiện đáng kể diện mạo của màn hình:

Slides

Tại sao chúng tôi có thể giúp đội ngũ nhân viên của bạn thêm yêu nghề





>

Dĩ nhiên còn có những cách thiết kế khác, nhưng cách nào trong số này cũng hiệu quả hơn rất nhiều so với những gì chúng ta có lúc ban đầu:

**Tự giới thiệu**

- Thành lập năm 1922
- 94 văn phòng trên toàn thế giới
- 72.000 nhân viên (và 7.000 nhân viên bán thời gian)
- Chuyên môn vững mạnh
- Tăng trưởng mạnh trong 5 năm qua
- Cam kết đào tạo: chúng tôi có chỉ số IP
- Chúng tôi có phương pháp tiên tiến

Điều thú vị hơn cả là những thay đổi này hầu như chẳng tiêu tốn bao nhiêu thời gian.

Chúng ta sẽ kết thúc phần này với hai thủ thuật sau cùng...

## THỦ THUẬT 1: CHUẨN BỊ TỪNG LOẠT MÀN HÌNH, CHỨ KHÔNG PHẢI TỪNG CÁI MỘT

Bạn sẽ dùng đến PowerPoint theo một trong hai cách sau:

1. Dùng để minh họa trong khi thuyết trình; và/ hoặc
2. Để gửi đi trước/ sau/ thay cho phần thuyết trình, được xem như một bản lưu trữ lâu dài

Hai cách dùng này làm nảy sinh một vấn đề về việc ta nên soạn những gì trong slide:

- Cách thứ nhất đòi hỏi màn hình phải thoáng đãng, và được soạn theo sáu bước trong chương này.
- Cách thứ hai đòi hỏi các slide phải chứa đầy đủ thông tin (vì bạn không có mặt tại chỗ nên slide phải chứa đủ thông tin).

Vì thế, một bộ slide không thể nào thỏa mãn được cả hai mục tiêu. Làm thế nào có thể chỉ nêu những phần then chốt, lại vừa kể đầy đủ toàn bộ câu chuyện?

Cho nên, khi bạn soạn bài thuyết trình – và đồng thời gửi bài thuyết trình qua email – hãy chuẩn bị cả hai phiên bản: một bản văn tắt và một bản đầy đủ.

Nghe như thế cách này khiến công việc tăng gấp đôi, nhưng thật ra không phải. Bạn soạn ra một bộ đầy đủ trước, rồi sau đó sao chép và áp dụng 6 nguyên tắc nêu trên để tạo ra phiên bản văn tắt.

Vì cả hai phiên bản giờ đây đều cung cấp đầy đủ thông tin cho cả hai nhóm người nghe, cả hai đều sẽ phát huy tác dụng ngay từ lần đầu tiên. Nghe thì có vẻ kỳ quặc nhưng soạn cả hai phiên bản sẽ nhanh hơn chỉ soạn một bản.

## THỦ THUẬT 2: SOẠN CÁC SLIDE “SO SÁNH VÀ ĐỐI CHIẾU”

Hãy thử áp dụng 6 bước trên đây vào một khía cạnh quan trọng mà ít người làm tốt – chứng tỏ những ý kiến mà ta đề xuất tốt hơn các giải pháp khác. Chẳng hạn, khi thuyết phục:

- Sếp chấp thuận đề xuất của bạn.

- Nhân viên của bạn thay đổi cách làm việc.
- Khách hàng chọn bạn thay vì các đối thủ.
- Bằng cách so sánh trước và sau, để thấy kết quả của “sau” tốt hơn.

Bạn thực hiện phương án này theo một cách mà tôi gọi là “Slide sửa ống nước”. Hãy tưởng tượng một ống nước trong nhà bạn bị xì và bạn gọi điện cho công ty sửa ống nước. Người thợ sửa ống nước đáp lời bạn bằng cách giải thích về sự tuyệt hảo trong quy trình sửa chữa của công ty thông qua màn hình sau đây:

01:0

Slides

### Quy trình của tôi

1. Chúng tôi sẽ đi ra xe và lấy một chiếc mô lét.
2. Chúng tôi đưa chiếc mô lét cho Alan (người quản lý chất lượng).
3. Nếu anh ta duyệt, chúng tôi sẽ tìm đến căn hộ của quý vị...
4. ...hai người cùng đi (hầu hết các nơi khác chỉ đi một người)
5. Chúng tôi sửa chỗ rỉ nước.
6. Chúng tôi dành thời gian để dọn dẹp thơm mát buồng tắm của quý vị trước khi ra về.
7. Chúng tôi gửi hóa đơn cho quý vị.

Chẳng hay ho gì cả, phải không nào? Cũng như trước đây, ắt bạn sẽ nghĩ bụng, “Thật là tệ hại. Chán thật. Phần thuyết trình này không dành cho mình. Mình chẳng quan tâm”.



Và bạn nghĩ thầm “Nhanh lên nào – nhà tôi ngập lênh láng rồi”.

Có hai vấn đề với slide này:

- Nó chẳng đề cập đến vấn đề chính của người nghe – những tấm thảm đang ướt sũng; và
- Người nghe không thể so sánh và đối chiếu được. Quy trình này tốt hơn/tệ hơn hay giống hệt như của các thợ sửa ống nước khác?

Bạn khắc phục nhược điểm thứ nhất bằng cách điều chỉnh tiêu đề, còn với nhược điểm thứ hai, bạn tự rút ra những điểm khác biệt (mọi thợ ống nước đều thực hiện các khâu 1, 3, 5 và 7, nhưng chỉ có công ty này làm các bước 2, 4 và 6).

Vì vậy, bằng cách áp dụng các nguyên tắc thiết kế nêu trên, slide này có thể được điều chỉnh lại như sau:

Slides

Quy trình của chúng tôi nhằm đảm bảo khắc phục tình trạng rò rỉ nước

CÁCH TRUYỀN THỐNG	PHƯƠNG PHÁP ANDYBOUNDS
Mô iết	Alan
Đến căn hộ	2
Sửa chữa	Đơn đẹp
Hóa đơn	

AndyBonds

ĐƠN ĐẸP - DỊCH VỤ CHẤT LƯỢNG

Bạn sẽ bấm để hiển thị từng ô trong 3 ưu điểm bên tay phải để thảo luận thêm chi tiết.

Hãy nhìn xem phiên bản này ấn tượng hơn như thế nào so với phiên bản ban đầu. Slide này trông hấp dẫn hơn, thể hiện rằng người thợ sửa ống nước này tốt hơn những người thợ khác. Màn hình toàn nói về lợi ích của khách hàng. Thông tin dễ theo dõi và cũng thuyết phục hơn. Hãy nhớ: cũng vẫn nói về cùng một người thợ đó.

Bạn có thể điều chỉnh các thông điệp – và nhờ đó, bạn cũng cảm thấy hứng thú khi truyền đạt – bằng cách điều chỉnh các slide. Hình ảnh quan trọng đến mức như vậy. Bạn nghĩ người nghe thích bạn thay đổi những gì?



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Dùng hình họa sinh động để đẩy mạnh thông điệp**

Hãy áp dụng 6 nguyên tắc thiết kế slide:

Bước 1: Cải thiện tiêu đề bằng cách đề cập đến những yếu tố gây hứng thú và đem lại lợi ích cho người nghe.

Bước 2: Sắp xếp thứ tự ưu tiên của các ý – ý chính ở trên cùng, ý kém quan trọng nhất ở dưới cùng.

Bước 3: Cắt bỏ tối đa các ý kém quan trọng.

Bước 4: Lược bỏ các từ ngữ không quan trọng.

Bước 5: Hiển thị lần lượt từng phần của slide để người nghe không đọc được trước nội dung.

Bước 6: Thiết kế các slide cho thật ấn tượng.

Khi muốn thể hiện đề xuất của mình tốt hơn các phương án khác, hãy dùng kiểu “Slide của thợ sửa ống nước” (phiên bản sau cùng chứ không phải phiên bản ban đầu).

## KHI BẠN MUỐN TẠO ẤN TƯỢNG MẠNH KHI THUYẾT TRÌNH (KHI CÓ NHIỀU NGƯỜI NGHE VÀ/HOẶC HỌ KHÔNG BIẾT TA)

Bạn đã bao giờ nhìn một diễn giả trong buổi hội nghị và nghĩ bụng, “Tại sao tôi lại phải nghe ông nói chứ?” chưa?

Cảm giác của bạn lúc ấy không mấy dễ chịu.

Và thái độ ấy cũng chẳng lợi lộc gì cho diễn giả.

Tương tự, trong vai diễn giả, trước khi bước lên sân khấu, bạn muốn khán giả nghĩ trong đầu:

1. Tôi cần nghe chủ đề này; và
2. Do người này trình bày.

Để đạt được cả hai mục tiêu này, hãy yêu cầu người giới thiệu phát biểu hai điều:

1. Tại sao chủ đề trình bày của bạn lại quan trọng đối với người nghe; và
2. Tại sao bạn có thể giúp được họ.

Chẳng hạn:

*“Như chúng ta đã biết, tình hình hiện nay đang khó khăn.. Các đối thủ cạnh tranh của chúng ta tiếp tục đẩy mạnh phát triển. Khách hàng ngày càng đòi hỏi chúng ta nhiều hơn mà không chi trả thêm chút nào. Chúng ta phải nâng tầm hoạt động.*

*Tôi rất vui khi được báo cho các bạn biết rằng diễn giả tiếp theo sẽ giúp chúng ta thực hiện điều đó. Bà là một chuyên gia đầy kinh nghiệm về cải cách bộ máy. Tựa sách X*

*của bà là sách tham khảo trong lĩnh vực này. Khách hàng X đã nói về bà rằng “...”  
Các bạn thân mến, chúng ta hãy chào đón bà X”.*

Nếu không có đoạn đầu tiên, người nghe sẽ nghĩ bụng “Tại sao tôi lại phải nghe?”; nếu không có đoạn thứ hai, “Tại sao tôi lại phải nghe bà ấy nói?”

Dĩ nhiên, tốt hơn hết nên để cho *một người khác* nói tốt về bạn (cho dù bạn là người viết lời giới thiệu theo như yêu cầu thông thường của những người dẫn chương trình).

## MỞ MÀN MỘT CÁCH HOÀNH TRÁNG

Thế là bạn đã có được một lời giới thiệu tuyệt vời hơn bao giờ hết. Nhưng tiếp theo là lúc bạn phải làm sao để có được một câu mở đầu đầy ấn tượng. Dù bạn đã được giới thiệu một cách hoa mỹ, không dễ để cuốn hút người nghe ngay lập tức. Hãy áp dụng các bước sau:

1. Trước khi thuyết trình, hãy dò hỏi xung quanh để xác định vài điều mà người nghe lo ngại nhất.
2. Mở đầu bài thuyết trình bằng cụm từ “Quý vị đã bao giờ...” và tiếp theo là các mối lo ngại này.

Chẳng hạn, trong một hội nghị gần đây, tôi phát hiện ra rằng những người tham dự cảm thấy công việc của họ bị ảnh hưởng xấu bởi những cuộc hội đàm viễn thông, họp hành và thuyết trình vô bổ. Vì vậy, tôi đã mở đầu bài diễn thuyết của mình như sau:

*Xin chào quý vị. Tôi có vài câu hỏi dành cho quý vị:*

*Quý vị đã bao giờ tham dự một cuộc hội đàm viễn thông hết sức tệ hại chưa? (có tiếng cười và xì xào tán đồng)*

*Quý vị đã bao giờ dự một cuộc họp và nghĩ “Mình ngồi đây làm gì nhỉ?” (lại có tiếng cười và âm thanh tán đồng)*

*Quý vị đã bao giờ dự một buổi thuyết trình và nghĩ bụng: “Thôi phát cho tôi bản in các slide này đi, rồi tôi chuồn. Tôi đọc còn nhanh hơn”. (lại có tiếng cười và âm thanh tán đồng)*

Chỉ sau bốn câu, họ đã nghĩ bụng “Tay này hiểu mình đấy. Anh ta có nghiên cứu” và – quan trọng hơn – “Anh ta giúp được mình. Những gì anh ta nói cũng đáng nghe đấy”.

Vì vậy, mở đầu bài thuyết trình bằng câu “Quý vị đã bao giờ...” có thể là một chiêu rất hiệu nghiệm. Bạn có để ý chương này đã được mở đầu thế nào không?



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để tạo ấn tượng mạnh khi thuyết trình**

Khi người nghe không biết bạn, hãy yêu cầu người dẫn chương trình nói:

- Lý do vì sao chủ đề này quan trọng đối với người nghe (“Doanh số của chúng ta đã tuột dốc”).
- Lý do vì sao bạn và vốn chuyên môn của bạn sẽ giúp khắc phục tình hình (“Đó là lý do chúng ta đã mời Nhà huấn luyện Bán hàng Xuất sắc trong năm của nước Anh đến đây giúp chúng ta”).

Sau đó, khi cất lời, một kỹ thuật để có được câu đầu tiên đầy sức hút là hãy nói “Quý vị đã bao giờ...”, tiếp theo là các lo ngại lớn nhất của họ (“Quý vị đã bao giờ nói chuyện với một khách hàng trông như sắp sửa mua hàng... Và rồi sau đó họ không mua?”).

Theo các bước ấy, chỉ trong vòng ba câu – hai câu của người dẫn chương trình và một câu của bạn – khán giả sẽ bị cuốn hút, và bạn có thể bắt đầu nói về những gì bạn có thể làm để giúp đỡ họ.

# KHI BẠN MUỐN TỎ RA NHUẦN NHUYỄN, MẶC DÙ CHƯA LUYỆN TẬP BAO NHIÊU

Bạn thường vướng hai vấn đề mâu thuẫn sau đây khi thuyết trình:

- Bạn muốn trông thật điêu luyện và ấn tượng.
- Điều này đòi hỏi lắm thời gian để rèn luyện, mà bạn lại chẳng có nhiều.

Chương này đề cập đến cả hai khía cạnh. Thật tình, các khách hàng của tôi thường bảo rằng kỹ thuật của chương này – gọi là “bye-hi” – được xem là sáng giá nhất, nếu xét theo tỉ lệ giá trị mang lại so với thời gian bỏ ra, ở chỗ:

1. Giúp mang lại nhiều giá trị
2. Tốn thời gian tối thiểu
3. Hiệu quả hơn nhiều so với các giải pháp thường dùng khác như:
  - Luyện tập rất nhiều từ đầu chí cuối. Phương pháp này thường dẫn đến tình trạng ta dành thời gian cho khúc đầu nhiều hơn khúc sau, khiến bài thuyết trình mất cân đối.
  - Viết đầy đủ kịch bản chi tiết. Cách này khiến người trình bày trở nên quá máy móc và không chú tâm đầy đủ đến người nghe.
  - Đến ngày thuyết trình sẽ ứng biến. Trừ phi bạn rất nhuần nhuyễn và/ hoặc may mắn, cách này khó có thể đạt hiệu quả như khi bạn có luyện tập (và, thậm chí nếu mọi chuyện trơn tru, hãy tưởng tượng xem kết quả sẽ ra sao nếu bạn tập dượt trước).

Kỹ thuật bye-hi sẽ phát huy hiệu quả khi bạn thuyết trình với tư cách thành viên trong một nhóm hoặc khi nói một mình. Tôi sẽ nói về hướng thứ nhất trước, rồi sau đó nói về cách áp dụng cho trường hợp sau.

THUYẾT TRÌNH NHUẦN NHUYỄN (CÙNG VỚI NHÓM)

Một cuộc chạy tiếp sức thường hơn thua nhau ở lúc trao gậy. Dù gì thì các vận động viên đều chạy giỏi. Chỉ có lúc trao gậy mới phát sinh vấn đề.

Tương tự, thuyết trình theo nhóm thường vướng mắc vào lúc thay đổi diễn giả. Dù gì thì các diễn giả cũng đều khéo thuyết trình. Chỉ có lúc đổi người thì vấn đề mới phát sinh.

Cho nên, cũng như các đội chạy tiếp sức thường tập đi tập lại thao tác trao gậy, nhóm của bạn cũng nên tích cực tập chuyển giao vai trò thuyết trình.

Đây là lúc áp dụng kỹ thuật bye-hi: cuối phần của mình, người thuyết trình số 1 chào tạm biệt (bye) với chủ điểm của mình (vì phần ấy đã kết thúc) và chào ra mắt (hi) với người thuyết trình số 2 (vì phần này sắp bắt đầu):

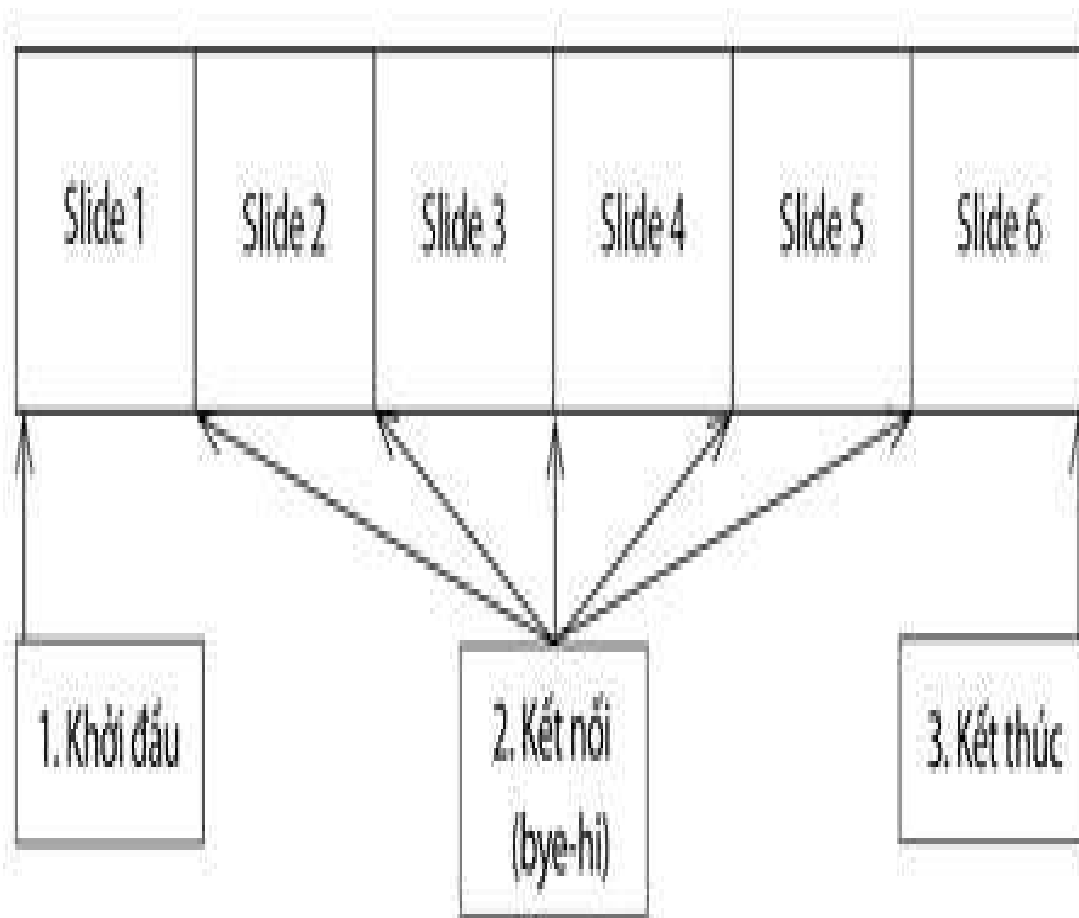
*“Như thế là (bye) tôi đã trình bày cách thức dự án này sẽ giúp ích cho nguồn nhân lực của chúng ta. Nhưng (hi) các yếu tố tài chính cũng phải thích ứng, điều mà bây giờ Jane sẽ trình bày với quý vị”.*

Kỹ thuật bye-hi sẽ giúp người nghe biết rằng đang có sự thay đổi đề tài. Bước này giúp giới thiệu diễn giả tiếp theo một cách trơn tru, và người ấy cũng có thể đi thẳng vào vấn đề mà không cần phải tự giới thiệu lại.

## THUYẾT TRÌNH NHUẦN NHUYỄN (MỘT MÌNH)

Tương tự, khi thuyết trình một mình, ta dùng bye-hi để kết nối các chủ đề, slide và thông điệp. Cách nhanh nhất và hiệu quả nhất để thực tập là:





Nói cách khác, ta cần lên kịch bản, tra chuốt và thực tập các phần:

1. Khởi đầu: phần này ta *buộc phải* làm tốt, nếu không thì phần còn lại sẽ không được ổn.
2. Kết nối (bye-hi): một cách để kiểm tra xem ta có làm tốt phần này hay không – hãy đọc tất cả những lời kết nối theo trình tự, ta sẽ thấy được toàn bộ sự liên mạch của bài thuyết trình.
3. Kết thúc: phần này cũng *phải* làm tốt, để cử tọa thực hiện những gì mà ta muốn họ làm.

Một khi phần mở đầu, kết nối và kết thúc diễn ra trơn tru, hãy luyện tập lại toàn bộ – ban đầu thì làm nhanh để kiểm tra tổng thể, sau đó đi sâu hơn vào chi tiết.

Ta sẽ kết thúc chương này theo kỹ thuật bye-hi:

Vậy là ta đã đề cập chi tiết về cách thức luyện tập nhanh. Giờ chúng ta sẽ chuyển sang phần tóm tắt nhanh các ý chính...



### **Hiệu ứng tuyệt lẫn: Để tỏ ra nhuần nhuyễn, cho dù chưa luyện tập nhiều**

Cách tốt nhất để tỏ ra nhuần nhuyễn – và cách nhanh nhất để luyện tập – là soạn kịch bản cho lời mở đầu, các câu kết nối và lời kết thúc. Đối với các câu kết nối, hãy dùng kỹ thuật bye-hi để kết thúc chủ đề trước và chuyển tiếp sang chủ đề tiếp theo.

Một khi đã có khung sườn mạch lạc, hãy ráp nội dung vào để tiếp tục luyện tập hoàn chỉnh.

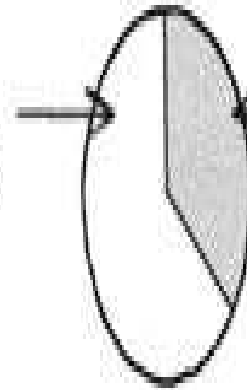
# KHI BẠN MUỐN CHUẨN BỊ VÀ TRÌNH BÀY PHẦN HỎI ĐÁP MỘT CÁCH MỸ MẪN

Tất cả chúng ta đều đã từng tham dự những buổi thuyết trình xuất sắc nhưng sau cùng lại bị những màn hỏi đáp phá hỏng, khiến cho mọi người bị ức chế.

Dù phần hỏi đáp có tính quyết định thành bại cho bài thuyết trình nhưng hầu hết mọi người thường không chú ý nhiều đến phần này. Bạn có phân bổ thời gian cho phần hỏi đáp giống như những biểu đồ dưới đây không?

Phân bố thời gian  
của bài thuyết trình

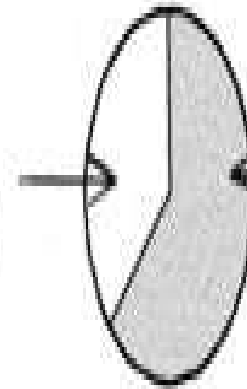
Thuyết trình  
(chiếm phần lớn thời gian)



Hỏi đáp  
(chiếm ít thời gian)

Tầm quan trọng  
của những nội dung  
khác nhau đối với người nghe

Thuyết trình  
(ít quan trọng hơn)



Hỏi đáp  
(quan trọng hơn)

Thời gian tập luyện

Thuyết trình  
(chiếm gần như  
toàn bộ thời gian)



Hỏi đáp  
(gần như không mất  
thời gian luyện tập)

Chắc chắn bạn có sự sắp xếp thời gian của riêng mình, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, hiếm khi nào tìm thấy một người chịu khó tập luyện cho phần hỏi đáp.

Sau đây là 9 kỹ thuật đơn giản giúp bạn thực hiện phần hỏi đáp một cách mỹ mãn:

### 1. Rõ ràng

Báo trước cho mọi người biết rằng họ có thể đặt câu hỏi trong lúc thuyết trình hay sau buổi thuyết trình (thông thường, trước đó ta cũng nên hỏi thêm ban tổ chức về quy trình).

### 2. Ngắn gọn

Khi ông X đặt một câu hỏi, rất có thể chỉ có ông X quan tâm đến câu trả lời. Đừng giả định rằng mọi người đều muốn nghe. Nên đáp thật ngắn gọn để tránh làm cho mọi người – ngoại trừ ông X – ngán ngẩm với câu trả lời.

### 3. Im lặng

Một khi ông X đã hài lòng với câu trả lời, chuyển sang phần khác – cho dù bạn chưa nói ra hết những điều mà bạn biết.

### 4. Đừng lố giờ

Vì trong suy nghĩ của người nghe, hỏi đáp là một phần đã được ấn định thời gian trong chương trình, nên đừng để phần này lấn giờ. Chẳng ai thích điều này cả.

Nếu bạn nghĩ rằng mình sẽ nói lố giờ, hãy hỏi người nghe xem liệu họ muốn bạn nói tiếp hay tóm lược lại.

### 5. Kích hoạt

Khán phòng thường trở nên yên lặng một cách đáng sợ sau khi diễn giả hỏi “Có ai có thắc mắc gì không ạ?”. Ta có thể tránh được tình huống này bằng cách đặt câu hỏi theo chiều hướng tích cực hơn: “Thế thì ai sẽ đặt câu hỏi đầu tiên đây ạ?”.

### 6. Chuẩn bị kỹ càng

Tập dượt trước phần trả lời cho những câu hỏi dễ gặp, kể cả những câu bạn căm ghét.

Dù sao ta cũng phải luôn phòng hờ một ai đó sẽ hỏi câu ấy, và ta phải ứng biến ngay câu trả lời cho những người có thể đang chĩa mũi dùi vào ta.

## 7. Giải tỏa những mối lo ngại

Nếu ta biết người nghe đang lo âu về một vấn đề, hãy chủ động giải tỏa mối lo ngại đó trong lúc thuyết trình – “Tôi biết nhiều người trong quý vị đang lo âu về chi phí của công nghệ này. Tôi sẽ giải tỏa mối bận tâm của quý vị bằng cách cho quý vị xem...”

Nếu bạn không chủ động, họ có thể đặt ra những câu hỏi gây khó xử về khía cạnh đó.

Hoặc, thậm chí còn tệ hơn nữa, họ sẽ chẳng lên tiếng mà rời khỏi khán phòng trong khi vẫn còn bản thảo.

## 8. Easy Peasy

Sau đây là một kỹ thuật giúp bạn định hình câu trả lời cho những câu hỏi hóc búa. Kỹ thuật này – gọi tắt là ECPC (Easy Peasy) – thường được giảng dạy trong các khóa học về Dịch vụ Khách hàng:

**Empathize (Đồng cảm)** – “Tôi hiểu tại sao quý vị lo ngại về tác động đối với nhân viên”.

**Clarify (Làm sáng tỏ)** – “Tôi có thể hỏi thêm rằng quý vị chỉ lo lắng về những cuộc gọi đến, hay cả những cuộc gọi đi?”

**Propose (Đề xuất)** – “Trong trường hợp đó, tôi đề nghị chúng ta giải quyết vấn đề này như sau...”

**Confirm (Xác nhận)** – “Thông tin này đã giải đáp được câu hỏi của anh chưa ạ?”

## 9. Không bao giờ suy đoán

Nếu bạn không tìm được câu trả lời, đừng bao giờ suy đoán. Đó là một sai lầm. Người ta sẽ nhìn vào đó để biết bạn đang nghĩ gì. Và lại, bạn còn phải nhớ xem mình đã nói gì – mà thường bản thân mình sẽ không nhớ.

Thay vì vậy, hãy đáp lại đại loại như “Câu hỏi rất hay, nhưng hiện giờ tôi không có đầy đủ thông tin để trả lời. Chiều này, tôi sẽ trao đổi với bà X, và tôi hứa sẽ hồi đáp lại cho anh trước cuối ngày hôm nay”.

Áp dụng đầy đủ 9 kỹ thuật trên, bạn sẽ thấy phiên hỏi đáp trở nên có sức tác động mạnh mẽ hơn nhiều. Bản thân bạn cũng sẽ như vậy.



## **Hiệu ứng tuyệt lẫn: Chuẩn bị và trình bày phần hỏi đáp một cách mỹ mãn**

Hỏi đáp là một phần quan trọng của buổi thuyết trình nên ta cần luyện tập trước.

9 kỹ thuật giúp bạn làm tốt phần này:

- Nói rõ rằng bạn muốn họ đặt câu hỏi vào giữa hay vào cuối buổi thuyết trình.
- Ngắn gọn – thỏa mãn người hỏi, nhưng không cần phải nói với họ tất cả mọi điều.
- Im lặng ngay khi người đặt câu hỏi hài lòng.
- Không lẩn tránh trong lịch trình.
- Kích hoạt – Mời người nghe đặt câu hỏi bằng cách nói “Vậy ai sẽ đặt câu hỏi đầu tiên đây ạ?”
- Chuẩn bị kỹ càng – sẵn sàng cho mọi câu hỏi có thể được đặt ra, nhất là những câu hóc búa.
- Loại bỏ lo ngại – tránh để người nghe đặt ra những câu hỏi khó xử bằng cách chủ động đề cập trong lúc thuyết trình.
- Easy Peasy – Empathize (Đồng cảm), Clarify (Làm sáng tỏ), Propose (Đề xuất), Confirm (Xác nhận).
- Không bao giờ suy đoán – nếu không biết thì trả lời rằng mình sẽ tìm hiểu thêm.

# KHI BẠN MUỐN ĐẢM BẢO SÁNG KIẾN QUAN TRỌNG CỦA BẠN LUÔN THÀNH CÔNG

Bạn đã bao giờ đưa ra một sáng kiến mới mà không được chấp nhận?

Đó là một tình thế tệ hại mà bạn sẽ không muốn gặp phải thêm một lần nào nữa.

Hai kỹ thuật sau đây sẽ giúp bạn thành công hơn trong tương lai:

1. **Thăm dò sớm:** tìm hiểu – càng sớm càng tốt – về mục tiêu, kỳ vọng và lo ngại của những người chủ chốt mà ta cần nói chuyện. Sau đó điều chỉnh linh hoạt phương thức tiếp cận và truyền đạt để cho thấy sáng kiến của bạn giải quyết các khía cạnh này ra sao.

2. **Liên lạc sâu sát:** duy trì đối thoại – giao tiếp một cách chủ động và hiệu quả trước, trong và sau khi đề đạt sáng kiến.

## BƯỚC 1: THĂM DÒ SỚM

Một khách hàng của tôi gần đây chuẩn bị đưa ra một sáng kiến trong đó có việc tuyển chọn một nhóm nhân viên cấp cao. Họ muốn giải thích cho các nhân viên hiện tại về kế hoạch này và những lợi ích mà các thành viên mới sẽ mang lại cho công ty.

Tôi khuyên họ đặt trước các câu hỏi để đảm bảo thông tin của họ không bị sai lệch. Khi làm theo, họ phát hiện ra rằng nhân viên của họ không hào hứng chút nào về việc này. Thật ra, các nhân viên đều lo sợ cho chính chỗ làm của họ. Họ nghĩ rằng các “siêu sao” mới này cũng đồng nghĩa với việc cắt giảm nhân sự hoặc giáng chức.

Một khi nắm được tâm lý này, thông điệp đã được thay đổi một cách toàn diện. Họ bắt buộc phải thay đổi. Nhưng, bạn có tưởng tượng được thảm họa sẽ ra sao nếu không có màn thăm dò trước?





Với tư cách nhóm quản lý, chúng tôi có trách nhiệm thay đổi phương thức làm việc của chúng ta để các bạn có thêm thời gian cho công việc của mỗi người.

Để giúp chúng ta tập trung vào đúng các mục tiêu, xin vui lòng bám vào đường dẫn dưới đây và trả lời vài câu hỏi ngắn về các mối ưu tiên của bạn. Cuộc khảo sát chỉ mất không đến hai phút.

Sau đó chúng tôi sẽ xem xét quan điểm của bạn trong tiến trình cải cách. Chúng tôi cũng sẽ chia sẻ với bạn phần tóm tắt phản hồi của mọi người.

Chúng ta cần thực hiện nhanh bước này, nên thời hạn để bạn hồi đáp là [ngày]. Đây là đường dẫn của bài khảo sát [đường dẫn].

Chúng tôi khảo sát ý kiến của tất cả mọi người về việc này. Vì vậy, xin vui lòng phản hồi trước thời hạn để chúng tôi tổng hợp ý kiến của bạn.

Cảm ơn bạn đã tham gia.

Nhắc lại đường dẫn: [ghi đường dẫn]

## BƯỚC 2: LIÊN LẠC SÂU SẮT

Khi đã biết mục tiêu, kỳ vọng và lo ngại của mọi người, hãy lập kế hoạch truyền thông dựa trên những thông tin đó. Cách này tốt hơn nhiều so với lối truyền thống mà mọi người vẫn làm nhưng chẳng bao giờ đạt kết quả cao: soạn thảo đề xuất rồi mới đi tìm người để trình bày.

Rõ ràng, ta chuẩn bị thông điệp càng sớm thì nội dung truyền đạt sẽ càng hiệu quả và ngắn gọn. Ngoài ra, chuẩn bị sớm cũng sẽ giúp bạn chủ động mang lại một niềm hi vọng cho mọi người bằng cách nói những câu như:

- “Sáng kiến chúng tôi đưa ra sẽ cho thấy một số góc nhìn chuyên sâu rất hữu ích. Tôi dự định sẽ chia sẻ những điều này sau, nhưng bạn có sẵn lòng cập nhật nhanh thông tin bây giờ không?”
- “Tôi mong được thảo luận về kết quả khảo sát mà chúng tôi đã tìm ra. Có thể thấy chúng ta sẽ tiết kiệm được một khoản chi phí khổng lồ”.

Còn đây là chứng cứ cho thấy rằng thăm dò sớm sẽ có lợi:

Tôi đã làm việc với nhiều công ty nhằm giúp họ biến nhiều sáng kiến thành hiện thực. Nhiều đơn vị trong số họ tìm đến tôi khi đã đi đến gần cuối quy trình, lúc họ gặp phải *vấn đề*. Hầu như lúc nào họ cũng không chuẩn bị chu đáo từ trước: họ đã không đặt câu hỏi thăm dò trước và/ hoặc không cân nhắc đến công tác truyền thông.

Giờ đây, các công ty liên lạc với tôi ngay từ lúc bắt đầu các dự án chính chứ không phải về sau. Cách này giúp họ đảm bảo chuẩn bị đúng thông tin vào đúng lúc. Không có gì ngạc nhiên khi hướng đi này đã giúp cải thiện vượt bậc mức độ thành công cho các sáng kiến của họ.

Bạn có thể làm gì để chuẩn bị cho thông điệp của mình sớm hơn so với cách bạn đang làm hiện nay?



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để đảm bảo thành công cho sáng kiến quan trọng mà ta đưa ra**

Hãy nhớ hai bước chính:

- Thăm dò từ sớm – tìm hiểu mục tiêu, kỳ vọng và mối lo ngại đối với sáng kiến của bạn để điều chỉnh thông điệp một cách phù hợp.
- Liên lạc sâu sát – chủ động truyền đạt đúng thông điệp vào đúng lúc. Đừng chờ đến phút chót.

## KHI BẠN MUỐN ĐỔI THOẠI HAI CHIỀU MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Bạn có để ý thấy một số người không thể đối thoại với nhau mà chỉ thay phiên nhau độc thoại:

Alice: *Cuộc họp hôm nay tốt đẹp. Sally đã ký duyệt dự án của tôi.*

Bob: *Tôi cũng vậy. Tôi đã dự một cuộc họp Hội đồng quản trị hiệu quả chưa từng thấy.*

Alice: *Tôi hiểu ý anh rồi. Tôi rất sợ phải hỏi ý Sally. Anh biết tính bà ấy rồi.*

Bob: *Tôi biết mà. Mỗi cuộc họp Hội đồng quản trị lúc nào cũng kéo dài lê thê.*

Thoạt nhìn, trông như Alice và Bob đang trò chuyện với nhau. Nhưng không phải. Họ đang nói những chuyện hoàn toàn khác nhau.

Nói như tiến sĩ Stephen Covey, khi trò chuyện, chúng ta sẽ “tìm hiểu người khác trước tiên, sau đó làm người khác hiểu mình”. Lẽ ra họ nên đối thoại với nhau thế này:

Alice: *Cuộc họp hôm nay tốt đẹp. Sally đã ký duyệt dự án của tôi.*

Bob: *Hay quá – kể tôi nghe xem nào.*

Alice: *Tôi rất sợ phải hỏi ý Sally. Anh biết tính bà ấy rồi.*

Bob: *Tất nhiên. Chị đã thuyết phục bà ấy thế nào?*

Alice: *À, tôi... [kể chuyện].*

Bob: *Chị cảm thấy thế nào?*

Alice: *Thật tình mà nói, nhẹ cả người. Tôi... [kể chuyện].*

Bob: *Tốt lắm. Bữa nay cuộc họp của tôi cũng tốt đẹp.*

Phiên bản này tốt hơn nhiều. Bob lắng nghe Alice. Anh đáp lại những gì cô ấy nói thay vì chỉ chờ đến lượt mình nói. Sau đó, đến lượt Alice, cô ấy sẽ tỏ ra quan tâm nhiều hơn đến câu chuyện của Bob. Khi cả hai bên đều lắng nghe thì cả hai bên đều có lợi.

Phong cách của bạn thiên về hướng nào trong hai cuộc nói chuyện này? Nếu rơi vào trường hợp đầu tiên thì mừng cho bạn, vì đây là một trong những kỹ năng quan trọng nhưng lại khá dễ dàng điều chỉnh. Bạn “chỉ cần” thực hiện 3 điều:

1. Nói ít hơn: nếu nói, bạn sẽ không lắng nghe. Cho nên, khi đến lượt mình nói, hãy nhớ **WAIT** – viết tắt cho khẩu hiệu **Why Am I Talking** (Tại sao tôi nói)?
2. Hỏi nhiều hơn: khi ai đó nói một điều gì, thay vì đưa ra quan điểm của mình, bạn hãy đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm.
3. Luôn nhớ áp dụng những nguyên tắc này: đây mới là điều khó nhất, bởi vì hai nguyên tắc nêu trên không khó thực hiện nhưng lại khó nhớ trong lúc đối thoại. Để tự nhắc nhở mình, bạn có thể:
  - Khi nói chuyện qua điện thoại, hãy viết chữ “Hỏi” hoặc “WAIT” bằng chữ cái in hoa trên giấy nháp; và/ hoặc
  - Ghi hằn vào trong lịch làm việc: “Cuộc họp nào trong tuần này mà mình phải hỏi nhiều/ nói ít?”

Và, dĩ nhiên, khi mọi thứ không theo như dự tính, bạn thừa biết đó là lúc cuộc nói chuyện trở nên kém hiệu quả.

Trong trường hợp đó, hãy tự hỏi “Mình có đang nói quá nhiều/hỏi quá ít hay không?”. Nếu vậy, hãy yêu cầu người kia giải thích lại những gì họ vừa mới nói, cung cấp thêm chi tiết... Bạn sẽ thấy khi làm theo cách này, những lợi ích đạt được vượt xa so với nói chuyện theo cách cũ.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để đối thoại hai chiều một cách hiệu quả**

Chúng ta muốn đối thoại chứ không phải thay phiên nhau độc thoại. Vì vậy, hãy tập trung cao độ vào ngôn từ của người trước mặt mình. Đề nghị họ nói sâu về những gì họ vừa mới nói, cho ví dụ hay làm bất cứ điều gì để cả hai bên đều tập trung vào cùng một vấn đề.

Và, khi đến lượt mình lên tiếng, hãy nhớ công thức WAIT – **Why Am I Talking** (Tại sao tôi nói)?

# KHI BẠN MUỐN THẤY HỨNG THÚ VỚI CÁC DỊP GIAO LƯU NHẪM KẾT NỐI QUAN HỆ

Giao lưu là một kỹ năng quan trọng trong kinh doanh để tạo dựng các mối quan hệ. Nhưng kỹ năng này không đơn giản. Bắt đầu ra sao? Nói gì? Làm sao để có được một cuộc trò chuyện thú vị? Và – một khía cạnh nữa mà mọi người thường cần được giúp đỡ – làm thế nào để thoát ra khỏi cuộc trò chuyện với một người nhàm chán mà không tỏ ra bất lịch sự!

Hầu hết mọi người đều không cảm thấy thoải mái khi tham dự các buổi giao lưu. Thực tế, tôi thấy nhiều người phải chịu đựng hoạt động này. Chẳng hạn, gần đây, trong một hội nghị gồm khoảng 450 người, tôi đã hỏi cử tọa rằng liệu họ có nghĩ rằng so với những người khác trong phòng, bản thân họ kém phù hợp với các hoạt động giao lưu hay không. Hầu như mọi người đều đưa tay tán đồng đến mức tôi chợt cảm thấy sững sốt.

Vâng, giao lưu là phiền toái. Nhưng hầu như ai cũng gặp phải nỗi phiền này. Chương này sẽ tháo gỡ tất cả, bằng cách trình bày bốn bước để đối thoại thành công khi giao lưu.

Nhưng, trước hết, tôi sẽ bày cho bạn một số bước đơn giản để có thể thích thú với hoạt động giao lưu, thay vì chỉ tham gia lấy lệ:

- Hãy nhớ: Mục đích của giao lưu là tìm kiếm những mối quan hệ có ích và hẹn gặp nhau sau đó. Điều này có nghĩa giao lưu chỉ là:
  - một dịp sàng lọc: Liệu cả hai bên đều có lợi hay không nếu gặp lại nhau?
  - một việc cần phải tiến hành: nếu cả hai đều muốn gặp lại thì nhất trí với nhau về thời điểm.
- Hãy lịch sự. Hãy hỏi về họ trước. Lịch sự lắng nghe. Đừng vội nói về bản thân mình. Trong khi họ đang nói, đừng nhìn qua vai họ như thể đang tìm kiếm một ai khác “thú vị hơn”.

- Giao lưu không phải là bán hàng. Chẳng ai quyết định mua bán một thứ gì trong các dịp giao lưu cả (thậm chí cho dù họ tỏ ra rất hăm hở, bạn sẽ vẫn phải gặp lại họ sau đó để nói chuyện giấy tờ cụ thể). Cho nên, hãy nhắm đến một cuộc gặp sau đó, đừng vì mục đích bán hàng.
- Chọn đúng sự kiện và đối tượng. Nếu muốn nói chuyện với các CEO thì hãy chọn những nơi có toàn các CEO tham dự. Đồng thời, nếu được, hãy luôn luôn xem trước danh sách khách tham dự để xác định những người mình muốn gặp.
- Ta chỉ cần hai thứ khi tham dự một sự kiện giao lưu: danh thiếp và bút. Nếu quên một trong hai thứ thì hãy quên danh thiếp – bởi chắc chắn bạn cần đến bút, rồi bạn sẽ hiểu ngay sau đây. Dù sao thì bạn cũng có thể dùng danh thiếp của chính họ để liên lạc với họ.

Bốn bước để đối thoại thú vị và hiệu quả khi giao lưu

1. Vào 2. Anh 3. Tôi 4. Ra

Bước 1: Vào

Vào cuộc đối thoại. Tiếp cận một người và ngỏ lời “Tôi xin phép hỏi chuyện được không ạ?”.

Họ sẽ bảo “vâng” (thế nào họ cũng sẽ nói như thế – có ai lại bất lịch sự đến độ nói “không”?). Thế là bạn đã hoàn tất bước này.

Bước 2: Anh

Nói chuyện về họ trước hết. Bước này đơn giản bởi vì bạn chẳng phải nghĩ ra điều gì lý thú để nói về bản thân mình cả. Như vậy sẽ lịch sự hơn. Cách này cũng làm cho họ cảm thấy thoải mái hơn với bạn – dù sao thì người ta cũng thích nói về bản thân mình. Và lại, khi biết về họ, ta có thể liệu cách để nói về bản thân mình phù hợp hơn.

Để bắt chuyện với họ, hãy đặt ra những câu hỏi khéo léo. Có ba loại câu hỏi chính:

**Loại Ví dụ  
câu  
hỏi**

**Nhận xét**

Gới Anh/chị làm công Những câu này hữu ích nhưng hầu như sẽ chẳng mang lại  
thiệt vụ việc gì vậy? thông tin chi tiết nào có giá trị. Vì vậy, chỉ cần đề cập ngắn



Công việc tốt gọn.  
không?

Đào Trong công ty, Hỏi về *tương lai* sẽ giúp ta biết được họ hướng đến mục  
sâu anh chị phụ trách tiêu nào.

khâu nào vậy? Những câu này sẽ giúp ta biết được mối quan tâm ưu tiên  
của họ để có thể đặt mình vào vị thế giúp đỡ được họ – đích  
Anh chị đang phải thân, hoặc giới thiệu họ với một ai đó có thể giúp họ.  
tập trung những gì  
để đạt mục tiêu?

Mục tiêu của  
anh/chị năm nay là  
gì vậy?

Câu Ai sẽ là các đầu Câu này hữu ích để biết ta có thể giúp họ hay không.  
hỏi mỗi quan trọng Đây cũng là một công cụ hữu hiệu để thoát ra khỏi cuộc đối  
lớn của anh/chị? thoại, mà lát nữa bạn sẽ hiểu.

Để bước này được thuận lợi, hãy chuẩn bị trước danh sách các câu hỏi và đề tài thảo  
luận để không phải suy nghĩ trong lúc đang đối thoại.

Bước 3: Tôi

Thế rồi họ sẽ hỏi về bạn. Hãy nhớ, câu chuyện sẽ thú vị hơn nếu nói về các KẾT QUẢ  
mà bạn tạo ra – “Tôi giúp cho các công ty giảm mức thuế phải nộp” – hơn là nói về  
công việc bạn đang làm – “Tôi là kế toán” (chương 31 đã nói chi tiết về Phần mô tả  
nghề nghiệp).

Khi họ tìm hiểu thêm thông tin, hãy nhớ kể về thành quả theo cách đã bàn ở chương  
22. Cách ấy sẽ thú vị hơn, đáng nhớ hơn và lôi cuốn hơn vì họ được lắng nghe những  
thành công mà bạn đã giúp người khác đạt được, hơn là phải nghe nói về những sản  
phẩm và dịch vụ (và làm ơn đừng lôi quyển brochure của bạn ra).

Để bước này được thuận lợi, hãy chuẩn bị trước một kịch bản tự giới thiệu và 2-3 câu  
chuyện phù hợp về thành công của bản thân.

Bước 4: Ra

Cuối cuộc nói chuyện, nếu bạn muốn giữ liên lạc sau đó, hãy xin phép:

- Giữ danh thiếp của họ.
- Hỏi xem họ muốn bạn gọi điện vào lúc nào.
- Xin phép ghi ngày giờ vào phía sau danh thiếp (để làm cho việc bạn gọi điện trở nên “chính thức”).

Sau đó, kết thúc cuộc nói chuyện bằng một câu chẳng hạn như “Tôi rất vui đã được nói chuyện với anh tối nay. Tôi sẽ gọi lại cho anh vào thứ hai như đã thỏa thuận nhé” (Lưu ý cách nói “đã được nói chuyện” ngụ ý cuộc nói chuyện đã kết thúc).

Nếu bạn không muốn giữ liên lạc với họ thì dùng câu trả lời của họ trong Bước 2:

“Tôi rất vui đã được nói chuyện với anh. Lúc này anh có cho biết rằng anh đang muốn tìm các đơn vị giám sát. Nếu tôi tìm được thì anh có muốn tôi giới thiệu họ với anh không?” [Có chứ] “Được rồi, có gì tôi sẽ giới thiệu. Chúc anh buổi tối vui vẻ nhé”.

Để bước này được thuận lợi, hãy chuẩn bị trước và tập dượt những câu nói dùng để kết thúc cuộc nói chuyện.

## ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT VỀ GIAO LƯU

Phần gian nan của việc giao lưu là bạn *phải* giữ liên lạc. Nếu bạn không làm điều đó thì mọi thứ trong chương này đều chỉ khiến bạn phung phí thời gian. Cho nên, nếu bạn đã hứa gọi điện thì phải gọi; đã hứa soạn tài liệu thì phải soạn; đã hứa giúp thì phải giúp; và nếu bạn giữ liên lạc bằng một hình thức giấy trắng mực đen nào đó thì bạn buộc phải làm cho nội dung trở nên ấn tượng (chương sau sẽ nói rõ hơn về điều này).

Có khả năng và kỷ luật trong việc giữ liên lạc sẽ biến bạn thành một người nổi bật. Rất nhiều người xung quanh không làm được như vậy (tôi biết bạn có thể liệt kê ra vài cái tên mà không cần phải suy nghĩ nhiều). Giữ liên lạc là cách hữu hiệu và nhanh chóng để tạo dựng các mối quan hệ mật thiết với những người tài giỏi.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để hứng thú với các dịp giao lưu**

Mục đích *duy nhất* của giao lưu là sàng lọc để chọn ra những ai mà bạn muốn tiếp tục nói chuyện sau sự kiện ngày hôm đó và thu xếp thời gian để gặp lại họ.

Bạn sẽ làm tốt việc này – và làm một cách nhanh nhẹn – nếu tư duy theo công thức *vào/anh/tôi/ra*:

- Vào – nhanh chóng bắt chuyện
- Anh – đặt câu hỏi để tìm hiểu về người đối diện
- Tôi – nói về những gì bạn đã tạo ra (chứ không phải công việc hằng ngày), thông qua các câu chuyện, để tăng độ quan tâm và sự tin cậy.
- Ra – thoát ra khỏi cuộc đối thoại một cách lịch sự, đảm bảo sẽ có được bước tiến tích cực tiếp theo.

# KHI BẠN MUỐN GIÚP NGƯỜI KHÁC ĐỌC TÀI LIỆU CỦA MÌNH THẬT NHANH

Soạn tài liệu là một việc hiếm khi vui thú.

Và cũng thật tội nghiệp cho người nào phải đọc. Dù bạn có thể soạn ra được một tập tài liệu thú vị, sự bận rộn, các mối ưu tiên hoặc các lý do khác sẽ khiến người đọc muốn nắm những điểm chính càng nhanh càng tốt. Thật đáng tiếc, tài liệu của bạn rất có thể không nằm trong danh sách những ưu tiên hàng đầu của họ trong ngày hôm đó.

Vì rất ít ai thích đọc tài liệu – và *chẳng ai* thích đọc lại đến lần thứ hai – nên ta phải làm cho người đọc nhìn thấy ngay những điểm chính yếu. Và bởi vì ta đã dành nhiều giờ đồng hồ để soạn thảo, ta cũng nên dành thêm nhiều phút để làm cho tài liệu thật dễ đọc.

Người ta đã thực hiện nhiều cuộc nghiên cứu về những gì mà người khác thấy dễ đọc nhất. Các kết quả chẳng có gì đáng ngạc nhiên cho lắm, nhưng ta cũng nên nhắc lại một vài điều:

## **Người đọc thích... Bởi vì...**

Trang giấy nằm dọc, Mắt người thích đọc những cột hẹp, thay vì phải lia mắt suốt không thích trang giấy những cột quá rộng. Đó là lý do các cột báo đều rất hẹp – để  
nằm ngang giúp ta đọc nhanh.

Các đoạn văn ngắn – Các đoạn văn dài hơn sẽ khiến người ta mất tập trung và khó  
tối đa bốn dòng nhớ.

Các câu ngắn Người đọc sẽ dễ ghi nhớ hơn khi các ý được trình bày thành  
những câu riêng biệt.

Một lỗi phổ biến là soạn câu quá dài bằng cách nối hai câu  
lại bằng liên từ “và” hoặc “nhưng”.

Nhiều khoảng trắng Mắt sẽ dễ chịu hơn, bố cục được chia ra thành từng khối dễ

nhìn.

Hạn chế dòng chữ in hoa  
Nghiên cứu cho thấy việc đọc chữ viết thường sẽ dễ dàng hơn.

**VÀ CHỮ HOA TRÔNG NHƯ THỂ BẠN ĐANG QUÁT THÁO.**

Nhiều tiêu đề mục phù hợp  
Khi đọc lướt, người ta thường đọc các tiêu đề và 1-2 dòng đầu của các đoạn. Cho nên:

Dùng nhiều tiêu đề hơn – ít nhất một tiêu đề cho mỗi trang.  
Vì bạn đã viết các đoạn ngắn lại, sẽ có nhiều “dòng đầu” hơn.

Đồ họa sinh động  
Mọi người đều biết hiệu quả của hình ảnh đồ họa đẹp.

Hòa hợp giữa hình thức và nội dung  
Nếu thông điệp có tính chất quan trọng, hình thức của tài liệu cũng phải thể hiện được điều đó.

Như tôi đã nói, bảng này chẳng có mấy điều khiến ta ngạc nhiên. Tôi cho rằng điều đáng ngạc nhiên nhất chính là người ta thường không áp dụng tất cả những điều này.

Bạn có áp dụng tốt những điều này không? Hãy tự kiểm tra bằng cách nhìn lại một vài tài liệu bạn đã soạn gần đây. Bạn có thể thay đổi 1-2 điều để làm cho tài liệu dễ đọc hơn không?



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để giúp người khác đọc tài liệu của mình thật nhanh**

Hãy soạn tài liệu sao cho người khác có thể thấy các điểm chính thật nhanh:

- Trang giấy nằm dọc, không nằm ngang.
- Các đoạn văn ngắn.
- Các câu ngắn.
- Nhiều khoảng trống.
- Hạn chế dòng chữ in hoa.
- Dùng nhiều tiêu đề mục phù hợp.
- Đồ họa sinh động.
- Hòa hợp giữa hình thức và nội dung.

# KHI BẠN MUỐN GIÁM SÁT VÀ HUẤN LUYỆN NGƯỜI KHÁC CẢI THIỆN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

"Anh thấy cách nói chuyện trên điện thoại của các luật sư ở công ty tôi có ổn không?"

Một khách hàng trong lĩnh vực pháp lý có lần đã hỏi tôi như thế. Ông ta muốn biết các luật sư quan tâm tới khách hàng đến mức nào. Thế là tôi gọi đến sáu công ty luật kể cả công ty của ông ta, bảo rằng tôi bị tai nạn giao thông và hỏi xem liệu họ có giúp đỡ tôi được không.

Người nào cũng đáp lại bằng những câu hỏi rất bài bản trong nghề: "Tai nạn xảy ra ở đâu vậy?", "Có ai chứng kiến không?", "Ông đã gọi cảnh sát chưa?"...

Nhưng có một câu mà *không một ai* trong số họ hỏi, bạn có biết đó là câu gì không?

"Ông có sao không?"

Họ đã quá chú trọng vào quy trình nghiệp vụ mà quên đi câu quan trọng nhất: hỏi thăm xem khách hàng có ổn không.

Tôi nghĩ rằng tình trạng này quá đáng báo động. Điều tệ hại hơn nữa là, nếu người quản lý của họ quan sát, có lẽ anh ta cũng sẽ nói rằng họ đã làm tốt, vì họ đã lần lượt thực hiện các bước trong danh sách chất vấn. Điều này cho thấy danh sách này có vấn đề bởi vì:

- Quá chú trọng đến quy trình ("Có thực hiện đủ các bước hay không?"), thay vì chú trọng đến thành quả ("Có hiệu quả hay không?"); và/ hoặc
- Quá dài dòng.

Nếu câu chuyện trên đây nghe giống như hiện trạng ở công ty của bạn, điều đó có nghĩa là quy trình và các bước giám sát ở chỗ bạn cũng chưa được hoàn thiện đúng

mức. Vì nhân viên luôn xem trọng những gì mà họ bị giám sát, nên quy trình chỉ nên chú trọng vào hiệu quả. Ví dụ, những bài thuyết trình của nhân viên quá dài, quá nhàm chán và không bao giờ đạt được kết quả như ý. Trong trường hợp này, các bước giám sát của ta chỉ cần tập trung vào:

### **Bảng giám sát để hoàn thiện**

#### **Trước**

Ta muốn người nghe làm gì sau bài thuyết trình?  
thuyết trình?

*Người nghe* có hứng thú với nó không?

*Anh* có hứng thú với nó không?

Lần sau anh sẽ cải thiện bước nào?

#### **Sau**

Điều gì lẽ ra có thể khiến *họ* hứng thú hơn với nó?

Điều gì lẽ ra có thể khiến *anh* hứng thú hơn với nó?

Hoặc, nếu bạn đang giám sát xem nhân viên kinh doanh có tuân thủ từng bước của quy trình bán hàng (1. Có tạo dựng quan hệ không?; 2. Có đặt câu hỏi mở hiệu quả không?...), bạn nên đặt những câu hỏi như:

### **Bảng giám sát để tăng doanh số**

#### **Trước**

Anh nghĩ lợi ích lớn nhất của khách hàng sau cuộc gặp là gì?

Anh muốn khách hàng làm gì sau cuộc gặp?

Lần sau anh sẽ cải thiện bước nào?

#### **Sau**

Thực tế có như vậy không?

Họ có làm không?

Cả hai ví dụ đều rất giống với những gì mà tôi đã áp dụng trong vô số các tình huống. Các hành vi luôn luôn được cải thiện tốt hơn, vì họ chỉ còn chú trọng vào một vài (chứ không phải nhiều) hiệu quả (chứ không phải các bước quy trình).

Bạn có nhận thấy rằng cả hai ví dụ đều kết thúc bằng câu:

“Lần sau anh sẽ cải thiện bước nào?”

Như ta biết, người ta cần một mục tiêu để phấn đấu, nếu không sẽ chẳng ai làm gì cả. Và điều quan trọng là ta phải đề ra cho họ một mục tiêu khả thi vì ai cũng bận rộn. Cải thiện năng suất làm việc của người khác từng bước sẽ mang lại kết quả tốt hơn nhiều thay vì liệt kê ra cho họ cả chục mục tiêu sau mỗi đợt giám sát.

Hãy kết thúc chương này bằng một câu hỏi vặn vẹo: Lần sau bạn sẽ cải thiện bước nào?



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để giám sát và huấn luyện người khác cải thiện hiệu suất làm việc**

Lưu ý sao cho quá trình giám sát phải chú trọng:

- Một vài trọng điểm chứ không quá nhiều mục tiêu.
- Đầu ra chứ không phải đầu vào (“Có đạt kết quả không?” chứ không phải “Có tuân theo đủ các bước không?”).
- Dẫn đến hành động – phải có 1-2 bước hành động khả thi tiếp theo.

Để tạo đà, ta dùng các bước hành động của kế hoạch giám sát trước để khởi sự cho kế hoạch giám sát tiếp theo.



# KHI BẠN MUỐN CẢI THIỆN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN SAU MỖI ĐỢT TỔNG KẾT HÀNG NĂM

Năm nào các con tôi cũng khoe học bạ với ông bố đang hân hoan tự hào. Cũng như mọi bảng tổng kết thành tích khác, học bạ hầu như thể hiện hiệu quả học tập trong năm, kèm theo một vài lời nhận xét gợi ý hướng phấn đấu cho năm sau.

Nhiều bản đánh giá công tác cá nhân cũng hệt như thế: nói rất nhiều về năm đã qua và nói rất ít về năm kế tiếp. Cách trình bày này có mục đích riêng của nó, nhưng thường quá thiên về hoài niệm quá khứ và “giải trình”, thay vì hướng đến tương lai và “định hướng”.

## ĐỊNH HƯỚNG, THAY VÌ TỔNG KẾT

Có rất nhiều lý do khiến những bản tổng kết thường hướng về quá khứ như thế. Một trong những lý do đó chính là tựa đề. Gọi đó là “Tổng kết” dĩ nhiên sẽ khiến mọi người nghĩ đến chuyện *nhìn lại* thành quả đã qua, giống như học bạ trong nhà trường.

Công ty tôi – và nhiều công ty của các khách hàng tìm đến tôi – chẳng bao giờ *tổng kết* hiệu quả công tác. Thay vì vậy, tôi đã dùng chữ “Định hướng” làm tiêu đề, và kèm theo một dòng phụ đề đầy gợi mở triển vọng – “Đảm bảo một năm thành công phía trước”.

Tiêu đề này làm người đọc thay đổi toàn bộ trọng tâm của vấn đề. Mặc dù bản định hướng vẫn chứa đựng thông tin và nhận xét về thành quả trong quá khứ, trọng tâm giờ đây chính là làm thế nào để chúng ta đạt được kết quả tốt hơn trong năm sau.

## Tự trắc nghiệm 1 - Tổng kết và định hướng

Trong bản đánh giá công tác của nhân viên ở công ty của bạn, tỉ lệ giữa thông tin về quá khứ so với về tương lai là bao nhiêu? 50:50? 90:10? 10:90?

Bạn có thấy tỉ lệ này phù hợp không? Hay là cả bạn và nhân viên sẽ thấy hiệu quả hơn khi nội dung đánh giá hướng về tương lai?

Có thể thay đổi điều gì để cải thiện việc này?

### CHÚ TRỌNG VÀO “CÁI GÌ VÀ NHƯ THẾ NÀO”, CHỨ KHÔNG CHỈ “CÁI GÌ”

Hãy tưởng tượng một nhóm kinh doanh gồm hai nhân viên. Một người lúc nào cũng đạt kế hoạch dễ dàng, nhưng rất khó hợp tác, còn người kia đôi khi mới đạt được kế hoạch, nhưng lại thể hiện được các giá trị của công ty và hòa đồng với mọi người khi làm việc. Bạn xem trọng người nào hơn?

Đây không phải là một câu hỏi dễ trả lời và không có câu trả lời đúng. Nhưng, để có một bản tổng kết (định hướng) xuất sắc, bạn cần phải:

- Biết được đâu là yếu tố quan trọng hơn với mình.
- Đảm bảo nội dung của bản tổng kết (định hướng) đi đúng hướng này. Chẳng hạn, tôi đã từng thấy những công ty tuyên bố “Khách hàng là thượng đế”, nhưng phiếu tổng kết công tác của nhân viên lại hầu như chỉ tập trung xem xét nhân viên có đạt được doanh số bán hàng hay không.

Tự trắc nghiệm 2 - Cái gì và như thế nào

Trong các bản đánh giá nhân viên ở công ty của bạn, tỉ lệ giữa thông tin về “cái gì” so với thông tin về “như thế nào” là bao nhiêu? 50:50? 90:10? 10:90?

Bạn có thấy tỉ lệ này phù hợp không?

Có thể thay đổi điều gì để cải thiện việc này?

### ĐẶT NỀN TẢNG THÍCH HỢP

“Tổng kết” hoặc “định hướng” cũng giống như những tòa nhà: nền móng là yếu tố quan trọng. Dù chẳng ai lại đi khen “Ái chà, nền móng tốt quá”, nhưng nếu ta không đổ móng thì sẽ có chuyện ngay.

Tự trắc nghiệm 3 - Nền tảng

Bạn có luôn luôn thực hiện đầy đủ các bước này không?

1. Đến dự tổng kết đúng giờ, với chương trình làm việc rõ ràng.
2. Hoàn toàn chú tâm vào tất cả mọi người, không bị phân tâm bởi các vấn đề bên ngoài.
3. Cho phép họ lấn giờ nếu cần.
4. Chọn địa điểm phù hợp.
5. Ưu tiên về giờ giấc (không bao giờ thay đổi lịch vì có việc khác “quan trọng hơn”).
6. Đảm bảo tuyệt đối tính bảo mật.
7. Hoàn tất các bước chuẩn bị.
8. Đảm bảo họ được phát biểu trong cuộc họp ít nhất cũng nhiều như bạn.
9. Ghi nhận các thành tích.
10. Chủ động kiểm soát tình trạng kém năng suất.
11. Làm việc sâu sát với họ trong năm để không có gì gây bất ngờ trong cuộc họp.
12. Đảm bảo cả hai phía đều hành động sau cuộc họp.
13. Kịp thời theo sát tiến trình.
14. Quản lý nhân viên một cách đến nơi đến chốn trong năm, chứ không chỉ trong vòng một giờ đồng hồ của cuộc tổng kết.
15. Nghĩ rằng các cuộc họp này đáng giá.
16. Đảm bảo rằng các đồng nghiệp cũng thấy như thế.

Tổng kết thành tích học tập là thông tin hữu ích, nhưng cuộc họp phụ huynh để bàn định hướng cho năm học sau còn quan trọng hơn.

Tổng kết công tác là việc có ích, nhưng định hướng công tác còn có ích hơn.

Bạn làm theo hướng nào? Bạn sẽ thay đổi những gì để cải thiện tình hình?



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên sau mỗi đợt tổng kết hàng năm**

Các cuộc tổng kết sẽ giúp cải thiện hiệu quả công việc nếu như bạn:

Chú trọng vào tương lai, không phải quá khứ.

Chú trọng vào hành vi, không chỉ hành động.

Đặt nền tảng thích hợp (đi đúng giờ, không trì hoãn, không gây gián đoạn...).

# KHI BẠN MUỐN CẢI THIỆN NĂNG SUẤT CỦA NHỮNG NGƯỜI MÀ TA GIAO PHÓ CÔNG VIỆC

“Nếu tôi hỏi khách hàng muốn gì, họ sẽ nói rằng họ cần một con ngựa phi nhanh hơn”.

## Henry Ford

Tôi thích câu danh ngôn này. Mỗi lần nghĩ đến tôi lại cười bởi ý tưởng sinh động trong câu nói: Chừng nào mà chuyên gia (Henry Ford) vẫn nắm bắt được *tương lai* (chạy nhanh hơn) mà người thụ hưởng (khách hàng) đang kỳ vọng, thì chuyên gia này vẫn còn có thể vận dụng năng lực để giúp họ đạt mục tiêu đó.

Thật ra mà nói, *chuyên gia* phải biết rõ về những gì họ có thể thực hiện hơn cả người thụ hưởng, bởi vì họ là *chuyên gia* cơ mà. Đây là một trong những lý do mà Steve Jobs không tin vào các bản nghiên cứu khách hàng. Ông cho rằng Apple phải biết được khách hàng muốn gì trước khi họ muốn điều đó.

Khái niệm này có vai trò rất lớn khi ta giao phó công việc (hay nói cách khác, khi ta là *người thụ hưởng*).

Khi mua hàng từ nhà cung cấp:

- Đừng chỉ định họ phải làm gì (“Hãy giao cho tôi một hệ thống máy tính mới”).
- Thay vào đó, hãy nêu ra tương lai mà mình kỳ vọng, và hỏi xem họ sẽ làm thế nào để giúp đạt được điều đó (“Chúng tôi muốn văn phòng phải hiệu quả hơn, thoát khỏi tình trạng trì trệ và mọi người không bị bó buộc về thời gian. Anh có đề nghị gì không?”).

Khi giao phó việc cho một chuyên gia:

- Đừng chỉ định anh ta phải làm như thế nào (“Tôi cần bản báo cáo vào thứ Sáu). Thậm chí nếu nói “Này, tôi có thể nhận được báo cáo trước ngày thứ Sáu được không”, thì bạn vẫn còn đang quá tập trung vào công việc. Vợ tôi cho rằng lối nói này cũng chẳng khác nào ra lệnh cho người khác. Cách này sẽ dập tắt nhiệt huyết và/hoặc ảnh hưởng đến chuyên môn của người khác, thường khiến công việc không đạt hiệu quả tối ưu.
- Thay vì vậy, hãy giải thích thêm về viễn cảnh mà mình kỳ vọng và đề nghị chuyên gia giúp theo cách tốt nhất (“Chúng ta cần làm việc sâu sát hơn với Phòng Kế toán. Tôi muốn việc này có vài bước tiến triển cho đến cuối tuần. Anh nghĩ chúng ta có thể làm như thế nào?”).

Khi giao việc chắc chắn phải dựa vào trình độ chuyên môn của người khác. Người không có kinh nghiệm sẽ cần ta hướng dẫn cách làm. Nếu được thì hãy hướng dẫn ngắn gọn theo cách sau đây (cách này sẽ đạt hiệu quả tốt dù được trình bày bằng văn bản hay bằng miệng):

### **Mục tiêu của tôi**

Tôi muốn... [nêu ra mục tiêu của bạn, chẳng hạn, viễn cảnh tương lai mà bạn mong muốn]

Tôi biết chúng ta hiện chưa đạt được mục tiêu này là do... [nêu ra chứng cứ cho thấy có vấn đề]

Tôi biết chúng ta sẽ đạt được khi... [nêu ra biện pháp đi đến thành công]

### **Nhưng hãy ghi nhớ rằng**

Chúng ta bị ràng buộc bởi [nêu ra các yếu tố trở ngại]

### **Các bước thực hiện trước mắt**

Hãy thực hiện [hành động] trước thời hạn [nêu thời hạn]

Đây là một ví dụ về phương pháp làm việc này:

### **Mục tiêu của tôi**

Tôi muốn các đồng nghiệp trong chúng ta chủ động hơn.

Tôi biết chúng ta hiện chưa đạt được điều này là do hệ số Chủ động công tác chưa cao. Đồng thời, mọi người cũng dự họp không đúng giờ và phải chờ nhắc nhở mới chịu làm việc!

Tôi biết chúng ta sẽ đạt được điều này khi:

- Mọi người dự họp đúng giờ.
- Mọi người làm việc không đợi nhắc nhở.
- Hệ số Chủ động công tác được nâng cao trong Bản đánh giá năng lực công tác.

### **Nhưng hãy ghi nhớ rằng**

Chúng ta bị bó buộc bởi một dự án lớn khác nữa trong tháng này, nên mọi người đều thiếu thời gian. Đồng thời, ngân sách tối đa cho dự án này là chỉ \$25.000.

### **Các bước thực hiện trước mắt**

Hãy cho ý kiến từ giờ đến cuối tuần xem chúng ta nên xúc tiến ra sao.

Đề cương này giúp mọi người thấy rất rõ ràng mục tiêu cần đạt được, và cũng thúc đẩy họ nghĩ ra phương thức hành động tốt nhất. Từ đó, ta thấy phương cách này thường giúp mọi người làm việc hiệu quả hơn, đạt được kết quả tốt hơn, tư duy sáng suốt hơn.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để cải thiện năng suất làm việc của những người mà ta giao phó công việc**

Giao phó công việc là để khiến người khác thực thi công việc.

Khi nêu ra viễn cảnh tương lai mà ta kỳ vọng, ta sẽ thúc đẩy người khác dùng sức sáng tạo của họ để giúp ta đạt mục tiêu. Cách này sẽ làm họ thêm gắn bó và chủ động nên cũng giúp chúng ta dễ đạt được thành công. Nói cách khác, ta chỉ nêu ra điều mà ta muốn họ mang lại, chứ không nói điều mà họ phải làm.

# Phần E

## LOẠI TRỪ TÁC ĐỘNG TIÊU CỰC

*Loại bỏ những trở ngại trong giao tiếp*

### **Chương Khi bạn muốn ...**

- 50 Ngăn cản người khác phản bác quá vội vàng
- 51 Từ chối một cách êm xuôi
- 52 Đem đến những ý tưởng đặc sắc nhưng nghĩ mãi không ra
- 53 Giải tỏa mối lo ngại của người khác về kế hoạch của bạn
- 54 Loại trừ lý do sau cùng khiến người khác không đồng ý
- 55 Thành công với một cuộc đối thoại gay go
- 56 Thôi ái ngại khi phải nói những chuyện khó nói
- 57 Thông điệp của bạn không bị loãng
- 58 Tránh làm loãng thông điệp của người khác
- 59 Thôi chán ghét việc thuyết trình
- 60 Người khác không hoài nghi năng lực của bạn
- 61 Tránh lãng phí thời gian với những người không nắm quyền quyết định
- 62 Tránh những kết cục xấu có thể né tránh
- 63 Trò chuyện “đúng mạch”
- 64 Chấm dứt tình trạng tiếp thu ý hay nhưng chẳng làm theo

### **TẠI SAO PHẦN NÀY QUAN TRỌNG**

**K**hi giao tiếp suôn sẻ, mọi việc đều ổn thỏa. Ai cũng đều thấy hứng khởi, được khích lệ và vui vẻ. Tâm trí khoáng đạt. Mọi người sẽ chú tâm vào đúng việc. Mọi việc đều được hoàn tất.

Tiếc thay, mọi việc thường không như thế. Bao giờ cũng có những vấn đề không tránh khỏi mỗi ngày – quá nhiều thông tin, mọi thứ đều thuộc dạng “ưu tiên hàng đầu” và “khẩn cấp”, đến mức ta chẳng còn dám rời khỏi ghế vì e rằng lúc quay lại công việc sẽ ngập đầu.



Đó là chưa kể những vấn đề khác tinh vi hơn – nhưng cũng khiến chúng ta khó chịu không kém – chẳng hạn như:

- Phải từ chối khi biết rằng lời từ chối sẽ gây ra rắc rối.
- Phải giải tỏa mối lo của người khác về việc mà bạn đang định làm.
- Mở lời cho một cuộc nói chuyện đầy khó khăn.
- Theo đuổi công việc để đạt được kết quả tốt sau một cuộc đối thoại đầy khó khăn.

Bạn cứ nghĩ lại mà xem, giao tiếp chẳng qua chỉ là làm thế nào để đôi bên đều vui vẻ, đạt được mục đích mong muốn càng nhanh càng tốt. Mọi việc thật ra không đến nỗi phức tạp, nhưng nếu ta không biết cách thì mọi thứ sẽ rối rắm. Cho nên, chương này hướng dẫn cách để vượt qua những trở ngại về giao tiếp mà ta gặp hằng ngày.

## KHI BẠN MUỐN NGĂN CẢN NGƯỜI KHÁC PHẢN BÁC QUÁ VỘI VÀNG

Người khó thuyết phục nhất thường chính là bản thân chúng ta.

Thế nhưng từ chối chính mình lại thường dễ dàng hơn nhiều so với khi để cho người khác từ chối mình.

Ta có thể thực hiện một thay đổi nhỏ để vượt qua những chỉ trích gay gắt nhất và thuyết phục chính mình đồng thuận thay vì phản đối.

Harrison (Buzz) Price là người đã từng thực hiện nhiều cuộc nghiên cứu về tính khả thi nhằm giúp Disney chọn địa điểm đặt các công viên giải trí đầu tiên. Ông kể rằng, với Disney, khi phản hồi về các ý tưởng, ta phải nói “Được chứ, nếu như” chứ không được nói “Không thể, bởi vì”. Bạn có hiểu tại sao không? Hãy thử tưởng tượng thế giới này sẽ thiếu vắng những gì nếu Disney nói “Không thể, bởi vì” trước những câu hỏi này:

- Chúng ta có thể làm phim hoạt hình có âm thanh không?
- Chúng ta có thể làm phim màu không, thay vì chỉ có đen trắng?
- Chúng ta có thể sản xuất bộ phim hoạt hình đầu tiên dài như phim truyện không?
- Chúng ta có thể xây một công viên giải trí chất lượng cao không?
- Chúng ta có thể bán các sản phẩm phụ từ các nhân vật không?

Sau đây là một bài tập ngắn. Hãy trả lời sáu câu hỏi sau một cách nhanh nhất – với điều kiện hãy mở đầu câu bằng “Không, bởi vì”:

Liệu bạn có thể tìm được một công việc/vị trí tốt hơn được không?

Không, bởi vì...

Liệu bạn có thể yêu cầu tăng lương không?

Không, bởi vì...

Liệu bạn có thể dành thời gian để nghĩ ra một ý tưởng mới thú vị và chia sẻ với sếp không?

Không, bởi vì...

Liệu bạn có thể chấm dứt những cuộc họp giao ban hằng tuần chẳng đạt được kết quả gì đáng kể được không?

Không, bởi vì...

Liệu bạn có thể khen ngợi người khác nhiều hơn được không?

Không, bởi vì...

Liệu bạn có thể tìm được một sở thích mới hay không?

Không, bởi vì...

“Được chứ, nếu như” sẽ giúp ta tìm ra cách để làm được những gì mà thoạt đầu ta nghĩ không thể làm được. Thế thì, giờ đây ta thử làm lại bài tập này nhé. Lần này ta làm theo nguyên tắc mở đầu câu bằng “Được chứ, nếu như”:

Liệu bạn có thể tìm được một công việc/ vị trí tốt hơn được không?

Được chứ, nếu như...

Liệu bạn có thể yêu cầu tăng lương không?

Được chứ, nếu như...

Liệu bạn có thể dành thời gian để nghĩ ra một ý tưởng mới thú vị và chia sẻ với sếp không?

Được chứ, nếu như...

Liệu bạn có thể chấm dứt những cuộc họp nhóm hằng tuần chẳng đạt được kết quả gì đáng kể không?

Được chứ, nếu như...

Liệu bạn có thể khen ngợi người khác nhiều hơn được không?

Được chứ, nếu như...

Liệu bạn có thể tìm được một sở thích mới hay không?

Được chứ, nếu như...

Bạn đã thấy câu trả lời “được chứ” ở đây sáng giá như thế nào khi ta đang phân vân không muốn từ chối (chương sau sẽ hướng dẫn cách từ chối khi ta thật lòng muốn từ chối).

Về mặt ngôn ngữ ta chỉ thay đổi vài từ, nhưng nhìn từ góc độ khác, ta đã thay đổi mọi thứ. Dù sao cũng thật khó khi phải thuyết phục người khác, nhưng việc khó ấy sẽ trở nên không thể nếu trước tiên ta không tự thuyết phục được chính mình.

Còn giờ thì tôi có hai câu hỏi cuối dành cho bạn:

Bạn có thể trả lời “Được chứ, nếu như” bất kỳ lúc nào có thể?

Được chứ, nếu như...

Và liệu bạn có thể giúp những người đang phê phán sự thành công của bạn – nhân viên, sếp, khách hàng, nhà cung cấp... – cũng suy nghĩ “được chứ, nếu như” hay không?

Được chứ, nếu như...



### **Hiệu ứng tuyệt lãn: Để ngăn cản người khác phản bác quá vội vàng**

Khi phân vân trước một ý tưởng hay, hãy nghĩ “được chứ, nếu như” thay vì “không thể, bởi vì”. Cách này sẽ giúp ta chấp thuận các ý tưởng thay vì vội vàng phản bác.

# KHI BẠN MUỐN TỪ CHỐI MỘT CÁCH ÊM XUÔI

Tất cả chúng ta đều từng bị yêu cầu làm những điều mà mình không muốn.

Và không phải lúc nào ta cũng dễ dàng biết cách đáp lại. Ta cũng chẳng muốn tỏ ra thiếu thiện chí. Nhưng dường như ta chỉ có hai sự lựa chọn mà cả hai dường như đều chẳng ổn:

1. Đồng ý và sau đó hối tiếc – tệ cho bạn và có thể cả cho họ.
2. Từ chối – tệ cho họ và có thể cho bạn.

Nhưng bạn còn một phương án nữa:

3. Đề nghị giúp họ nhưng không hoàn toàn theo cách mà họ đề nghị.

Đây thường là cách tốt nhất, cả cho bạn và cho họ. Họ sẽ đạt được kết quả mong muốn và bạn cũng giúp được họ. Thậm chí cách này còn hay ho ở chỗ khá thẳng thắn, và bạn chỉ phải nhớ hai điều:

1. Tỏ thiện chí giúp đỡ.
2. Giải thích rằng bạn từ chối đề nghị ban đầu của họ là vì lợi ích của họ.

Sau đây là một số ví dụ:

## **Khi bạn được nhờ một việc mà không có thời gian**

Họ: Liệu anh có thể gửi cho tôi báo cáo về X trước thứ Sáu được không?

Bạn: Chắc chắn từ giờ đến đó tôi có thể gửi cho anh ít nhiều. Chính xác thì anh cần thông tin gì?

Họ: [trả lời]

Bạn: Được, phần đó tôi lo được. Vì thời hạn quá eo hẹp, thay vì anh phải đọc toàn bộ báo cáo, tôi sẽ làm phần nghiên cứu trước và gửi cho anh vào thứ Tư để bàn. Tôi có thể gửi bản tóm tắt các điểm chính vào thứ Năm. Được không?

### **Khi bạn được nhờ một việc mà cảm thấy không đủ khả năng**

Họ: Anh có thể điều hành buổi hội thảo giúp tôi được không?

Bạn: Tôi muốn giúp anh, nhưng tôi nghĩ đó không phải là cách tốt nhất xét theo khả năng của tôi. Tôi chưa có nhiều kinh nghiệm điều hành hội thảo như thế này, và tôi cũng không muốn làm ảnh hưởng đến công việc anh đang làm. Thôi thì để tôi nói chuyện với Mark – anh ta là một người điều hành giỏi – và nói sơ cho anh ta biết chúng ta cần anh ta giúp những việc gì. Tôi cũng sẽ góp sức để hội thảo thành công bằng cách lo việc X. Thế nhé?

### **Khi bạn được nhờ soạn một tài liệu tốn rất nhiều thời gian mà bạn nghi ngờ người khác sẽ không đọc**

Họ: Làm ơn gửi tài liệu cho tôi vào tuần sau nhé.

Bạn: Được thôi. Nhưng tôi không muốn khiến anh mất thời gian khi gửi cho anh thông tin mà anh không cần đến, nên xin phép anh cho tôi được hỏi vặn tắt một vài câu, để tôi có thể tập trung vào đúng những phần mà anh quan tâm.

Nhưng khi người khác cần bạn giúp mà bạn không có chút thời gian nào thì sao?

Đây là trường hợp khó khăn nhất, bởi vì dù muốn hay không, bạn cũng không thể làm gì được.

Bạn có thể nói “Tôi rất muốn giúp, nhưng tôi bận kín lịch rồi. Rất tiếc. Tôi hy vọng việc sẽ ổn thỏa với anh”. Nói như thế cũng đủ lịch sự rồi, nhưng thật ra là bạn vừa từ chối một cách khéo léo. Theo cách ấy thì họ chẳng được bạn giúp đỡ, còn bạn cũng chẳng được lợi gì từ việc giúp họ.

Thay vì vậy, bạn có nhiều cách nói khác:

- Gợi ý cho họ về một ai đó có thể giúp – một đồng nghiệp hoặc một nhà cung cấp mà bạn đã từng làm việc trước đó.

- Dành 5 phút (phải thú thật với nhau rằng bạn luôn luôn có thể dành ra 5 phút) để nhìn tổng quan xem họ nên làm theo cách nào.
- Gửi cho họ một tài liệu tương tự mà bạn từng soạn, để họ có thể làm theo cách của bạn.
- Giới thiệu một tài liệu để họ tham khảo.
- Hỏi xem thời hạn của họ có dời lại được không, để bạn có thể giúp họ sau đó.
- Hỏi sếp/đồng nghiệp của bạn xem có ai có thời gian để giúp không.
- Giải thích với sếp/đồng nghiệp về việc phát sinh này, và hỏi xem có thể dành ưu tiên cho việc này so với công việc đang làm không.

Như mọi ví dụ trong sách này, phương cách tốt nhất thường là một hướng hành động nào khác thay vì một lời từ chối thẳng thừng (cho dù thô lỗ hay lịch sự) hoặc đồng ý ngay lập tức. Và một khi bạn nhận ra rằng bạn có nhiều sự lựa chọn, việc từ chối nhưng vẫn khiến mọi người vừa lòng sẽ dễ dàng hơn.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để từ chối một cách êm xuôi**

Khi một ai đó nhờ bạn một việc mà bạn không muốn làm, bạn có thể đáp lại bằng cách đồng ý, từ chối hoặc đưa ra giải pháp khác.

Phương án cuối cùng này thường tốt nhất, nhất là khi họ nhận ra:

- Bạn nhiệt tình muốn giúp; và
- Đề nghị của bạn đưa ra phù hợp với họ hơn cả những gì họ yêu cầu.

# KHI BẠN MUỐN ĐEM ĐẾN NHỮNG Ý TƯỞNG ĐẶC SẮC NHƯNG NGHĨ MÃI KHÔNG RA

Chẳng ai giỏi trong việc phải suy nghĩ ba thứ cùng lúc. Chẳng hạn, bạn có thể nói với một người bạn:

Tối nay mình đi xem phim hay đi ăn nhà hàng? (hai phương án, không phải ba)

Ăn tối hả? Ok – Món Tàu hay món Ý?

Món Ý hả? Ok – Quán Il Forno hay San Carlo?

Tương tự, như bạn đã thấy trong chương trước, khi đối diện với những tình huống khó khăn, người ta thường nghĩ rằng họ chỉ có *hai* giải pháp. Và nếu cả hai đều không vừa ý thì người ta thường cảm thấy bất lực trong việc giải quyết.

Chẳng hạn, một công ty gần đây đã nhờ tôi giúp làm dịu mối quan hệ với các khách hàng của họ. Họ lo lắng bởi vì, trước đó, khi gặp sự công kích dữ dội của một khách hàng đang trong cơn giận dữ, họ cảm thấy chỉ có hai phương án – nhún nhường hoặc đối đầu – và cả hai đều chẳng hay ho gì. Họ muốn biết cách phản ứng nếu chuyện này tiếp tục xảy ra.

Tôi đã khuyên họ nên tìm đến phương án thứ ba, vốn thường không dễ nhận ra nhưng có nhiều lợi điểm:

- Họ có thêm 50% sự lựa chọn nữa – ba, chứ không phải hai.
- Khi suy nghĩ kỹ càng, họ có thể thấy phương án thứ ba là phương án tốt nhất.
- Một khi đã có phương án thứ ba, ta dễ dàng đi đến phương án 4, 5 và 6. Cho nên giờ đây, họ có thêm rất nhiều sự lựa chọn.

Khi tôi thử hỏi một phương án thứ ba, họ đã suy nghĩ một lúc và nói, “lần sau, chúng tôi sẽ tạm ngưng cuộc họp để giải lao”. Và khi tôi dò hỏi tiếp xem còn cách nào khác,



họ đã đưa ra rất nhiều:

- Mời một đồng nghiệp tham dự cuộc họp.
- Gạn hỏi – “Xin lỗi, anh có thể nhắc lại ý đó được không?” (những lời than phiền khi lặp lại lần thứ hai sẽ không còn gay gắt như ban đầu nữa).
- Ngắt mạch khách hàng bằng cách nói rằng “Điều này khiến tôi bối rối quá”, rồi sau đó im lặng. Khi họ hỏi lại “Tại sao?” thì bạn đã lấy lại được sự kiểm soát.
- Tháo gỡ mối lo ngại của khách hàng một cách thuyết phục và thể hiện sự cảm thông (xem chương sau để biết cách thức).
- Xin lỗi.
- Đồng ý.
- Không đồng ý.
- Yêu cầu họ nói chậm lại để bạn ghi chép (cách này sẽ làm nguội cơn thịnh nộ đang sôi sục của họ).
- Thu xếp một cuộc họp khác.
- Cuộc họp thứ hai có thể diễn ra ở công ty của bạn.
- Hoặc của họ.
- Hoặc ở một địa điểm khác.
- Hoặc qua điện thoại.
- Hay đại loại như thế...

Khi họ tưởng rằng họ chỉ có hai phương án – mà cả hai đều không hiệu quả – họ cảm thấy bất lực trong hành động.

Một khi nhận ra có rất nhiều phương án, họ biết có thể tác động để xoay chuyển tình thế.

Và, một khi đã thuyết phục được chính mình, bạn sẽ có nhiều cơ hội thành công khi thuyết phục được người khác.

Sau đây là một bài tập ngắn. Hãy nghĩ đến một vấn đề bạn hiện đang gặp phải. Hãy nhanh chóng xác định hai hướng hành động để giải quyết:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Và bây giờ đưa ra phương án thứ 3:

3. \_\_\_\_\_

Thử xem ta có đào sâu thêm được các phương án mới:

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

Giờ đây ta đã có rất nhiều phương án so với trước, hãy chọn phương án nào có khả năng thành công cao nhất.

Bạn thấy đó, nguyên tắc chung là từ nay, mỗi khi nghĩ rằng mình không có sự lựa chọn nào thì bạn hãy giả định mình có ít nhất ba phương án. Vấn đề là tìm cho ra phương án mới. Thật ra, suy nghĩ theo bộ ba là một kỹ thuật tư duy rất hữu ích mà ta nên rèn luyện. Nó giúp ta nhanh chóng nhìn ra được các phương án mà người khác không nhìn thấy.

Thế thì, ta có thể làm thế nào để đảm bảo mình sẽ có thói quen suy nghĩ theo bộ ba?

**Phương án 1** \_\_\_\_\_

**Phương án 2** \_\_\_\_\_

**Phương án 3** \_\_\_\_\_



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Nghĩ ra những ý tưởng hay ho**

Khi ta muốn đưa ra những quyết định hay ho hơn, hãy suy nghĩ theo bộ ba chứ đừng theo cặp đôi. Càng đưa ra nhiều phương án thứ ba – những gì mà mọi người thường ít nghĩ đến – bạn càng có nhiều cơ may tìm ra được phương cách tốt hơn để giải quyết mọi việc.

## KHI BẠN MUỐN GIẢI TỎA MỖI LO NGẠI CỦA NGƯỜI KHÁC VỀ KẾ HOẠCH CỦA BẠN

Tuần trước tôi bị kẹt lại ở trạm an ninh sân bay vì một sự việc dễ thương chưa từng thấy.

Một bé gái phía trước tôi – tôi đoán khoảng bốn, năm tuổi – đang khổ sở cùng cực vì bị lấy đi chiếc ba-lô Công chúa Disney. Cô bé đang làm mình làm mẩy: khóc lóc, gào thét...

Bố mẹ cô bé trấn an rằng chiếc túi đang được kiểm tra bằng máy quét và người ta sẽ trả lại ngay. Nhưng cô bé không tin điều đó. Cuộc sống như chẳng còn ý nghĩa gì nữa khi người ta lấy đi chiếc túi ấy.

Vài phút sau (tôi dám chắc đó là một khoảng thời gian dài đằng đằng đối với cả gia đình ấy), người bố đã buộc phải chộp lấy chiếc túi và quăng nó vào dây chuyền an ninh. Chừng 10 giây sau đó thì cô bé đã nhận lại chiếc túi.

Bạn thấy đó, đôi khi người ta lo ngại về những điều thật sự chẳng đáng. Khác với cô bé kia, người ta không khóc lóc nhưng họ sẽ thốt ra những câu đại loại như “giá cao quá”, “chúng tôi còn những mối ưu tiên khác”, “tôi không chắc anh có đủ kinh nghiệm trong việc này”, “chúng ta không còn thời gian nữa”, “không đủ điều kiện”. Bạn có thể nghĩ khác, nhưng nếu họ đã xem đó là một vấn đề thì đó là vấn đề.

Khi người khác lo ngại, bạn có ba phương án:

1. Họ nêu mối lo ngại. Hệt như cô bé với chiếc ba-lô, họ cũng sẽ thể hiện sự lo ngại đó một cách tiêu cực. Hoặc vào một lúc không thích hợp. Dù họ thể hiện theo cách nào thì bạn cũng ở vào thế bị động. Không hay ho gì.
2. Cả hai đều không nêu ra mối lo ngại. Đây là trường hợp tệ nhất. Hãy tưởng tượng bạn đang bán một món và khách hàng cho rằng giá quá đắt – nếu họ không nói ra,

họ chỉ đơn giản không mua. Trường hợp này cũng không hay.

3. Bạn nêu ra. Nghe thật kỳ lạ nhưng đây là phương án hay nhất, vì các cách kia đều gây ra nhiều rắc rối hơn.

Để nêu ra mối lo ngại và sau đó tháo gỡ vướng mắc cho người khác, ta có bốn bước:

<b>Gợi mở</b>	<b>Xác định</b>	<b>Tháo gỡ</b>	<b>Xác nhận</b>
“Anh đã bảo tôi rằng anh lo ngại về chuyện...”	“Đắt quá”	Hãy dùng những câu hỏi để chuẩn bị trước để loại bỏ lo ngại đã hài lòng chưa – của họ (xem các chú giải bên dưới)	Kiểm tra xem họ đã hài lòng chưa –
“Nếu tôi là anh, tôi sẽ nghĩ rằng...”	“Chúng tôi có những mối ưu tiên khác”.	Hay đại loại	
“Trước đây, đã có người lo thế... ngại rằng...”			

Chú giải: Bạn phải đưa ra một lời giải đáp đầy thuyết phục cho mối lo ngại của họ. Câu trả lời “Tôi biết anh nghĩ rằng giá đắt... và đúng vậy” không phải là một ý hay lắm! Cách đơn giản nhất để tìm ra lời đáp tốt nhất là nghĩ ra một vài câu rồi chọn lựa câu hay nhất. Chẳng hạn, đáp lại lo ngại về giá, ta có những câu sau:

- Chúng ta đã nhất trí rằng nếu chạy tốt thì dàn máy này đáng giá \$1 triệu, nhưng giá thành chỉ có \$20.000. Như vậy là hệ số Lợi suất/Đầu tư là hơn 50/1. Tôi biết để có \$20.000 thật không dễ, nhưng chúng ta cần phải đầu tư khoản này nếu muốn tận dụng các cơ hội đang có.
- Chúng ta có thể dùng khoản ngân sách nào khác để chi trả cho thiết bị này không?
- Chúng ta có thể đề nghị ai tài trợ khoản này không?
- Chúng ta hiện đang tổ chức 100 sự kiện một năm, mỗi sự kiện tốn kém khoảng \$10.000. Chúng ta có thể chỉ tổ chức 98 sự kiện thôi, và dồn ngân sách \$20.000 để chi trả khoản này không?
- Chúng ta có thể phân bổ khoản thanh toán này không?

- Hay là tôi quay trở lại nhà cung cấp và yêu cầu họ thay đổi các điều khoản thanh toán?
- Tôi có thể giải tỏa khoảng \$10.000 từ ngân sách bộ phận của tôi. Anh có thể thu xếp được khoản tương tự từ bộ phận của anh không?

Câu trả lời nào hay nhất? Tôi không biết – còn tùy vào nhiều yếu tố. Nhưng khi đã có bảy câu này – và tôi chắc bạn có thể tìm thêm bảy câu nữa – ta có thể tìm được một câu trả lời thích đáng.

Thật ra, trong khi nói về giá cả, tôi thử đặt ra cho bạn một câu hỏi: Bạn có nghĩ \$2.000 là đắt không?

Tôi tưởng tượng ra được câu trả lời của bạn là “Tôi không biết. Còn tùy tôi đang định mua món gì. Nếu là bánh mì thịt thì đắt quá, nhưng nếu là một chiếc xe hạng sang Bentley thì giá này lại quá tốt”.

Bàn về giá cả trong khi không biết mình đang mua món gì thì quả thật là vô nghĩa. Làm sao ta biết được đó có phải là một vụ mua bán hời hay không?

Khi bạn bán hàng thì tình huống cũng tương tự như vậy. Điều này có nghĩa là, để giảm đi những phản ứng về giá cả của khách hàng, đừng nói giá cho đến khi họ đã biết chắc 100% họ đang mua thứ gì.

Dĩ nhiên, họ thường sẽ hỏi “Bao nhiêu tiền?” trước khi bạn muốn nói giá. Và nếu bạn nói giá sớm như vậy, họ sẽ nói rằng giá đắt quá và bạn sẽ phải giải tỏa hàng loạt những lời phản bác không cần thiết. Vì vậy, hãy trả lời rằng: “Tôi sẽ khoan báo giá. Còn tùy xem quý vị muốn điều gì. Xin phép cho tôi hỏi một vài câu hỏi để xem tôi có thể giúp gì được nhé. Rồi tôi sẽ nói giá chính xác cho quý vị rõ”.

## HƯỚNG DẪN TỪNG BƯỚC

1. Xác định mọi mối lo ngại khả dĩ của người nghe – bằng cách hỏi họ, hỏi những người khác, bằng kinh nghiệm của bạn hoặc bằng những cách khác.
2. Hãy nghĩ ra 3-4 câu trả lời cho từng câu hỏi. Một số người dùng bảng này để giúp họ soạn trước:

**Mối lo ngại của họ**   **Những câu trả lời khả dĩ**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 1
- 2
- 3
- 4

3. Quyết định 1-2 mối lo ngại nào mà bạn sẽ nêu lên. Đây là những điều mà bạn biết họ lo ngại nhiều nhất. Tốt nhất là không nêu ra tất cả các mối lo ngại.

4. Đối với những mối lo ngại mà bạn định nêu ra, vạch ra trước một kịch bản bốn bước “gợi mở, xác định, tháo gỡ và xác nhận”.

5. Tập trình bày theo quy trình này cho đến lúc cảm thấy tự nhiên.

6. Tập phản hồi lại các mối lo ngại mà bạn không định nêu ra, điều này giúp bạn thực hiện tốt phần hỏi đáp.

#### LƯU Ý SAU CÙNG

Tháo gỡ mối lo của người khác có thể không dễ dàng – như trong trường hợp của cô bé ở sân bay Manchester – nhưng ta *phải* nỗ lực hết sức mình. Đó là cách duy nhất để giải quyết công việc.



#### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để tháo gỡ mối lo ngại của người khác về kế hoạch của bạn**

Cách tốt nhất để làm điều này là nêu ra những mối lo ngại (đừng chờ họ nêu ra) bằng cách:

1. Gợi mở – “Anh đã bảo tôi rằng...”
2. Xác định – “Anh lo lắng về vấn đề X”.
3. Tháo gỡ – “Tôi đã xem xét khía cạnh này và chúng ta không cần lo lắng bởi vì...”

#### 4. Xác nhận mọi chuyện đã ổn thỏa – “Được chứ?”

Điều này có nghĩa là bạn phải chuẩn bị tìm hiểu các mối lo ngại của họ, nghĩ ra những câu trả lời thuyết phục và tập dượt để có thể trình bày một cách thuyết phục khi cần.

## KHI BẠN MUỐN LOẠI TRỪ LÝ DO SAU CÙNG KHIẾN NGƯỜI KHÁC KHÔNG ĐỒNG Ý

Mẹ tôi nói một cách hài hước rằng “chúng ta biết mình đã già khi cúi xuống buộc dây giày và tự nhủ thầm ‘còn việc gì khác để làm luôn thể trong khi đang cúi xuống thể này không nhỉ?’”

Bạn thấy đó, lúc nào ta cũng có thể nhìn đời một cách tích cực nếu ta muốn.

Điều này rất tốt vì cuộc sống đầy những người nói chuyện tiêu cực theo kiểu, “Câu trả lời của tôi là không. Anh có hỏi gì nữa không?”. Cuộc sống cũng đầy những người mà ta gần như thuyết phục được họ. Cả hai kiểu người này đều cản bước tiến của bạn đến mục tiêu.

Một cách để khắc phục tình trạng này – và bạn sẽ không ngờ lại có cách đơn giản như vậy – là đưa vào câu hỏi một yếu tố tiêu cực. Chẳng hạn:

“Anh có thể nghĩ ra được một lý do nào thích đáng để chúng ta *không nên* tiến hành nữa?”

Thế là khi họ trả lời “không”, điều đó có nghĩa là “không, *không* có lý do nào khiến chúng ta *không nên* tiến hành cả”. Nói cách khác, “chúng ta nên tiến hành”!

Thực tế, chỉ có hai câu trả lời khả dĩ mà họ có thể đáp lại “những câu hỏi tiêu cực” như vậy. Sau đây là tóm lược các câu đó và các bước tiếp theo:

<b>Phương án</b>	<b>Họ</b>	<b>Diễn biến tiếp theo</b>	<b>Ý nghĩa</b>
1	Không	Bạn: Tốt. Vậy thì chúng ta tiến hành công việc. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách thực hiện việc X.	
2	Có	Bạn: Sao vậy?	Đạt



Họ: Tôi lo lắng về khía cạnh X. kết  
Bạn: [tháo gỡ mối lo của họ về X nếu được] quả  
Bạn: Còn lý do nào khác mà chúng ta không nên tiến hành việc này không?  
Họ: Không (trong trường hợp này, ta bắt tay vào việc) hoặc Còn (trong trường hợp này, ta lại tháo gỡ tiếp mối bận tâm của họ, và cứ thế tiếp tục).

Bạn thấy có phải quá dễ dàng không?

Thật sự mà nói, trong thực tế cách này cũng khá hiệu quả, miễn sao bạn ghi nhớ:

- Khi họ nói “không” tức là họ đã ngụ ý bạn có thể khởi sự. Hãy bắt tay vào việc.
- Tạo khí thế cho công việc – *ngay sau khi* họ đã đồng thuận – bằng cách nói cho họ biết bạn sẽ làm gì và bắt tay vào việc.

“Chất vấn tiêu cực” là một cách rất hữu hiệu, nên quan trọng là ta phải sử dụng cách này một cách có lương tâm. Ta không nên dùng cách này để thuyết phục người khác làm điều mà họ không muốn. Thay vì vậy, ta chỉ nên thuyết phục họ làm điều gì mà họ chấp nhận được nhưng còn đang phân vân do “thói quen từ chối” của họ.



### **Hiệu ứng tuyệt lãn: Để loại trừ lý do sau cùng khiến người khác không đồng ý**

Khi ta cảm thấy người khác sắp từ chối, hãy thử đặt ra cho họ một câu hỏi theo hướng tiêu cực – “Anh có tìm ra một lý do nào thích đáng để chúng ta *không nên* tiến hành việc này không?”

Nếu họ trả lời “không”, điều đó có nghĩa là họ đã đồng thuận.

Nếu họ nêu ra một lý do không nên hành động thì ta cùng họ tháo gỡ mối lo ngại ấy, rồi lại hỏi tiếp.

## KHI BẠN MUỐN THÀNH CÔNG VỚI MỘT CUỘC ĐỐI THOẠI GAY GO

**K**hi tranh cãi, bạn có nhận thấy cuộc đối thoại có thể sa vào vòng luẩn quẩn và lặp đi lặp lại?

A: *Lẽ ra anh không nên làm cách X.*

B: *Thì tôi đã làm theo hướng đó rồi.*

A: *Ừ, nhưng anh không nên theo hướng đó.*

B: *Ừ, nhưng tôi đã theo hướng đó rồi. Còn anh thì lẽ ra cũng không nên theo hướng Y.*

A: *Ừ, nhưng tôi đã chọn theo hướng đó rồi.*

Bạn nghe có quen thuộc không?

Vấn đề ở đây là cả hai bên đều đang muốn chứng minh người kia “sai” nhiều hơn. Nhưng thuyết phục người khác rằng họ sai không bao giờ là cách để thắng thế trong một cuộc tranh luận cả. Họ sẽ biện hộ cho chính mình, hoặc giải thích tại sao người kia “sai nhiều hơn”. Không, chứng minh người kia sai là cách không đi đến đâu cả. Điều quan trọng là tìm ra một giải pháp chứ không phải chứng minh đúng sai.

Chìa khóa để đi đến một kết thúc có hậu là phải nhìn được sự việc từ góc độ của chính mình cũng như của người khác. Trong các bộ phim về siêu anh hùng, kẻ phản diện không nghĩ họ đang ở phe ác – họ chỉ đang theo đuổi mục tiêu của họ mà thôi. Tương tự, khi một ai đó làm phiền ta, họ không hẳn cố tình làm vậy. Đơn giản là họ đang hành động theo góc nhìn và quan điểm riêng của họ – cả hai lại hoàn toàn chịu sự quyết định của những gì mà họ nhìn thấy.

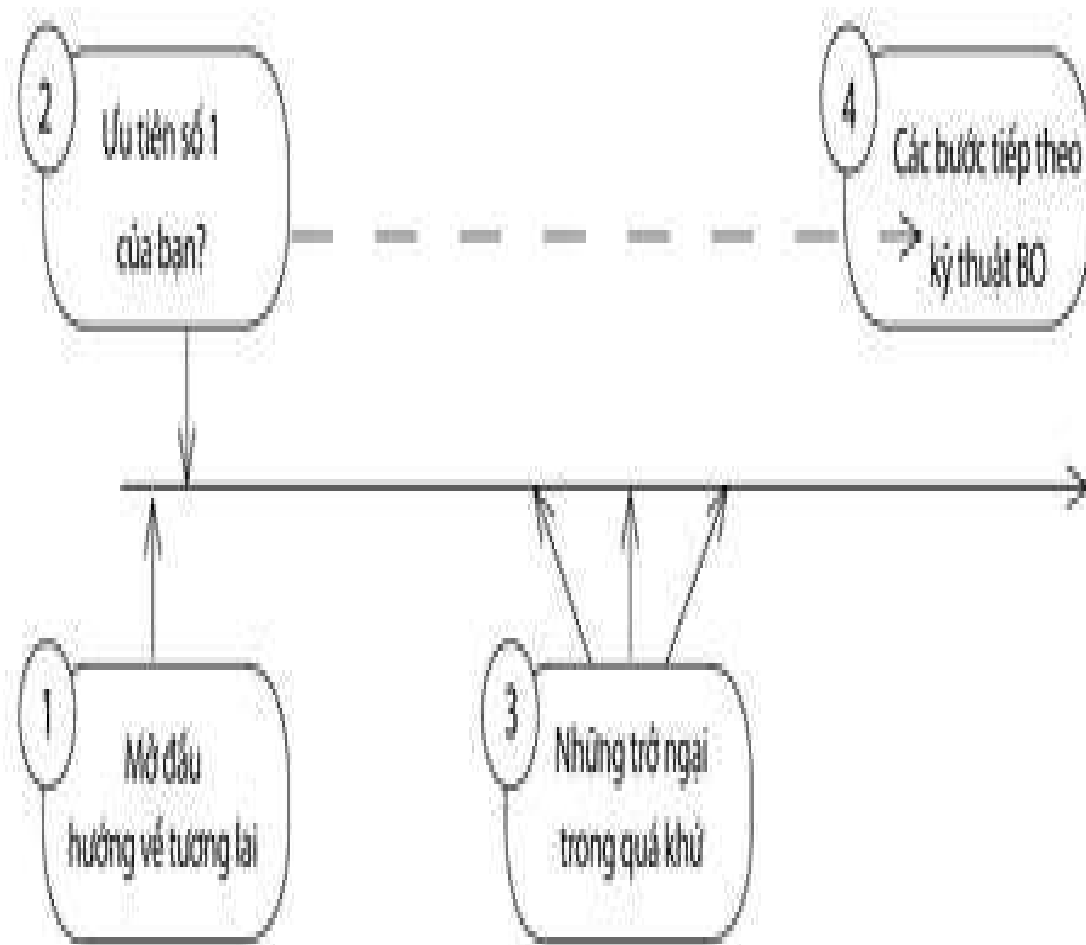
Vì vậy, để đạt được kết quả tốt từ những cuộc đấu khẩu, có hai điều ta cần chú trọng:

1. **Tương lai, chứ không phải quá khứ.** Câu hỏi then chốt là “Làm thế nào để cải thiện được tình hình?” chứ không phải “Anh suy nghĩ cái kiểu gì vậy?”. Bàn về quá khứ có thể giúp phát hiện được nguyên nhân của vấn đề, nhưng chú trọng vào quá khứ một cách thái quá sẽ biến cuộc đối thoại thành câu chuyện quy kết trách nhiệm. Nguyên tắc chính: giải pháp nằm ở *tương lai*, nên hãy tập trung thời gian bàn bạc cho tương lai. Quá khứ chỉ để tham khảo, không nên vương lại ở đó.
2. **“Chúng ta”, chứ không “anh và tôi”.** Một lần nữa, hãy tập trung vào việc cải thiện tình hình chứ không phải chất vấn nhau rằng “Anh đang suy nghĩ cái kiểu gì vậy?”.

Vì cả hai đều là những mục tiêu rất cơ bản trong giải quyết xung đột, nên tôi sẽ nhắc lại liên tục trong suốt chương này.

## PHƯƠNG PHÁP BỐN BƯỚC ĐỂ GIẢI QUYẾT CÁC TÌNH HUỐNG GAY GO

Để đảm bảo cuộc đối thoại tập trung vào “tương lai” và “chúng ta”, có bốn bước chính sau đây:



### Bước 1: Mở đầu hướng về tương lai

Câu mở đầu của bạn sẽ ấn định không khí chung cho cuộc đối thoại. Khi ta mở đầu bằng cách chú trọng vào tương lai, cuộc đối thoại cũng sẽ dễ dàng đi theo hướng đó. Nếu ta làm khác thì cuộc đối thoại cũng sẽ khác.

Cách tốt nhất là ghi nhận quá khứ và sau đó nói rõ rằng cuộc đối thoại này là hướng đến tương lai. Hai ví dụ:

*“Công bằng mà nói, cả hai chúng ta lẽ ra đều không lựa chọn làm theo cách hiện tại. Cho nên, chúng ta hãy tìm ra giải pháp sắp tới cho vấn đề, sao cho cả hai đều cảm thấy thoải mái”*; hoặc

*“Tôi nghĩ cả hai chúng ta đều không thích thú gì với cuộc họp tuần trước. Tôi muốn làm thế nào để cả hai chúng ta đều thấy vui vẻ trong cuộc họp tuần sau. Ta sẽ bàn xem*

*giải pháp là gì”.*

Cả hai ví dụ đều hướng đến tương lai (không trách móc) và tránh chia rẽ “anh và tôi”. Định hướng này đáp ứng được cả hai tiêu chí:

Tương lai

Chúng ta

Bước 2: Xác định mỗi ưu tiên hàng đầu của họ

Ta sẽ dễ dàng thuyết phục người kia nếu ta:

- Biết điều gì quan trọng với họ; và
- Cho họ thấy giải pháp mà ta đưa ra sẽ tạo thuận lợi hơn cho họ như thế nào

Cho nên điều quan trọng là phải xác định được ngay những mỗi ưu tiên của họ. Vì thế, ngay sau phần mở đầu hướng về tương lai, câu thứ hai của ta có thể như sau:

*“Tôi muốn chắc chắn rằng chúng ta đang tập trung vào đúng trọng tâm. Mỗi quan tâm hàng đầu của anh là gì trong việc này?”; hoặc*

*“Tôi muốn chắc chắn rằng cuộc đối thoại này sẽ đem lại hiệu quả cho anh. Vì vậy, trước khi bắt đầu, anh có thể chia sẻ với tôi xem trọng tâm của anh là điều gì?”*

Khi họ đáp lại câu gợi mở, nếu được:

- Đào sâu hơn – “Tại sao lại như vậy?” – để tìm ra động cơ thực sự của họ; và/ hoặc
- Ghi ra giấy ưu tiên hàng đầu của họ, để họ thấy ta cũng xem điều đó là quan trọng; và/ hoặc
- Nếu bạn đang nghĩ bụng “Mình không chắc cuộc trò chuyện này có đạt được mục tiêu mà anh ta quan tâm hay không”, đừng vội thốt ra mà hãy hỏi “OK, thì ra đó là mỗi quan tâm hàng đầu của anh. Anh còn mỗi quan tâm tiếp theo không?” (hai mỗi quan tâm sẽ cho ta nhiều phương án hơn).

Giờ đây bạn đã có thể dẫn dắt cuộc đối thoại. Bạn có thể hướng thẳng về tương lai – “Thế, chúng ta có thể làm gì để cải thiện tình hình nhỉ?”

Hoặc, nếu bạn cảm thấy cần phải bàn về quá khứ để tìm ra nguyên nhân (chứ không phải để quy kết trách nhiệm), thì hãy làm điều đó trước và sau đó hướng về tương lai: “OK, vậy là có hai việc để ta bàn ở đây. Trước tiên, xác định xem tại sao chuyện này lại trục trặc. Và thứ hai – quan trọng hơn – chúng ta có thể làm gì để khắc phục tình hình?”

Tương lai

Chúng ta

Bước 3: Những trở ngại trong quá khứ

Thậm chí dù bạn đã bắt đầu cuộc đối thoại đúng bài bản, có thể họ vẫn sa vào việc bàn cãi quá nhiều về quá khứ. Nói về quá khứ một lúc thì không có vấn đề gì, nhưng ta phải quay trở lại tương lai.

Ta làm điều này bằng cách dùng những mẫu câu dùng để chặn việc đề cập đến quá khứ theo cấu trúc tương tự “GHI NHẬN *nhưng hướng về TƯƠNG LAI*”.

*“Cảm ơn sự chân thành của anh. Tôi cũng không hài lòng về chuyện đã qua, nhưng chúng ta đã đồng ý với nhau rằng cả hai chúng ta hãy hướng về tương lai, đó mới là điều quan trọng. Cho nên, giờ chúng ta hãy...”*; hoặc

*“Tôi biết anh không thoải mái, và tôi rất tiếc vì tôi cũng có liên quan trong việc này. Nhưng chúng ta đã nhất trí với nhau rằng trọng tâm buổi nói chuyện của chúng ta hôm nay là tìm cách khắc phục tình hình. Cho nên, giờ đây chúng ta hãy...”*; hoặc đơn giản hơn:

*“Vậy chúng ta sẽ làm gì để khắc phục tình hình?”*

Bước 4: Các bước tiếp theo - Kỹ thuật BO

Cuộc nói chuyện chắc chắn *phải* chuyển sang một bước tiếp theo – với một hoặc cả hai bên đều hành động vì mục tiêu tương lai. Bước này sẽ đảm bảo tình hình có bước tiến triển. Bước này cũng sẽ giải tỏa những chuyện cũ, để cuộc đối thoại tiếp theo có thể diễn ra trong không khí tích cực hơn.

Một kỹ thuật hiệu nghiệm để nhận được sự chấp thuận là sử dụng kỹ thuật **BO**, viết tắt của từ **B**enefit (Quyền lợi) và **O**ptions (Phương án):

- **B** – Quyền lợi: tại sao họ phải quan tâm thúc đẩy tình hình (liên hệ điều này với ưu tiên số 1 của họ, đã được xác định trong bước 2).
- **O** – Phương án: 2-3 bước tiếp theo để họ chọn lựa nhằm đạt mục tiêu hàng đầu. Cho họ nhiều chọn lựa thì họ sẽ dễ dàng chọn lấy một, bởi vì áp đặt “Chúng ta làm cách X nhé?” có thể khiến người kia từ chối.

Từ đó, ta có các ví dụ sau đây:

*“Anh đã nói rằng mỗi quan tâm hàng đầu của anh là anh muốn chuẩn bị cho các cuộc họp trong tương lai. Từ những gì ta thảo luận, tôi nghĩ chúng ta có ba sự lựa chọn – X, Y và Z. Anh thích hướng nào?”*; hoặc

*“Vậy thì chúng ta xem thử có thể làm gì để giúp anh cảm thấy hòa nhập vào tập thể. Tôi thấy có ba phương án tốt: X, Y và Z. Anh thấy cách nào hiệu quả nhất?”*

(Để đọc nhiều hơn về kỹ thuật **BO**, hãy xem chương 18)

Tương lai

Chúng ta

## CHUẨN BỊ CHO NHỮNG CUỘC ĐỐI THOẠI GAY GO

Giờ đây bạn đã biết cách lèo lái cuộc đối thoại, vấn đề chỉ còn là chuẩn bị cho đến nơi đến chốn. Muốn vậy, bạn phải biết được:

1. Kết quả mình mong muốn sau khi nói chuyện:

- Ta cần phải biết được điều này trước khi nói chuyện, nếu không làm sao ta biết được mình đã đạt mục đích?
- Nhằm đến một loạt các kết quả, bởi vì không chắc ta đạt được điều duy nhất mà ta mong muốn. Và lại, có nhiều mục tiêu thì sẽ dễ để ra phương án cho kỹ thuật **BO**.

2. Soạn kịch bản cho bốn bước nêu trên:

- Lời mở đầu hướng về tương lai.

- Câu hỏi nhằm xác định ưu tiên số 1 của bên kia.
- 2-3 nguyên nhân gây trở ngại trong quá khứ, phòng khi cần bàn đến.
- Lời lẽ để dẫn dắt đến các bước tiếp theo ở cuối câu chuyện.

Và, dĩ nhiên, khi đã chuẩn bị xong, ta hãy bắt đầu cuộc đối thoại càng sớm càng tốt (chương tiếp theo sẽ hướng dẫn cách gợi chuyện – một việc không dễ dàng). Tình hình sẽ hiếm khi trở nên khả quan hơn nếu ta cứ trì hoãn.

## VỚI NHỮNG CUỘC ĐỐI THOẠI KHÓ KHĂN, VIỆC TIẾP TỤC THEO DÕI TÌNH HÌNH CÓ QUAN TRỌNG?

Có. Chắc chắn là quan trọng.

Để làm điều này, chỉ cần bạn gửi đi một email ngắn gọn xác nhận những gì đã thỏa thuận với nhau (đừng yêu cầu họ tái xác nhận trong email – họ đã đồng ý rồi). Chẳng hạn:





## **Hiệu ứng tuyết lăn: Để thành công trong một cuộc đối thoại gay go**

Có hai nguyên tắc định hướng và bốn bước.

Các nguyên tắc định hướng:

1. Tương lai chứ không phải quá khứ.
2. “Chúng ta” chứ không phải “anh và tôi”.

Cả hai nguyên tắc này đều áp dụng cho từng bước trong bốn bước:

1. Mở đầu hướng về tương lai: ấn định không khí đối thoại – “Chúng ta đang hướng về tương lai”.
2. Mỗi quan tâm hàng đầu: xác định mỗi ưu tiên của họ.
3. Những trở ngại trong quá khứ: hướng về tương lai bằng cách không để đối phương sa đà vào quá khứ.
4. Các bước tiếp theo: thỏa thuận các bước hành động theo kỹ thuật BO (Quyền lợi – Phương án).

## KHI BẠN MUỐN THÔI ÁI NGẠI KHI PHẢI NÓI NHỮNG CHUYỆN KHÓ NÓI

Khi bắt đầu viết cuốn sách này, tôi đã hỏi các khách hàng xem kỹ thuật nào của tôi mà họ thấy hữu ích nhất.

Câu trả lời phổ biến nhất chính là chương này: làm thế nào để bắt đầu những cuộc nói chuyện mà ta cảm thấy không thoải mái, chẳng hạn như:

- Khi ta muốn người khác thay đổi cách nghĩ về mình.
- Lật lại một tình huống đã trở nên tồi tệ.
- Khởi gợi một cuộc đối thoại quan trọng mà ta biết sẽ cam go.
- Những tình huống mà ta muốn đưa ra câu hỏi nhưng không muốn cảm thấy ngớ ngẩn.

### TUNG HỨNG: LÀM THẾ NÀO ĐỂ MÀO ĐẦU NHỮNG CUỘC ĐỐI THOẠI ĐẦY NGẠI NGÙNG

Mặc dù những tình huống này thoát nghe rất khó chịu, giải pháp thật ra lại rất đơn giản. Đó là điều mà tôi gọi là kỹ thuật “tung hứng”. Ta tung ra một câu mở đầu đầy cuốn hút; họ đáp trả lại và ta cứ thế tiếp tục đưa đẩy câu chuyện.

Để thực hiện kỹ thuật này, ta cần có một cú tung bóng ngoạn mục – một câu mở đầu:

- Đủ kích thích và/ hoặc nằm trong mối quan tâm của người kia để ta có thể tiếp tục; và
- Dừng sớm, để họ phải thốt lên “nói tiếp đi” (họ đáp lại cú phát bóng).

Điều này có nghĩa là họ đã đòi nghe câu thứ nhì, nên giờ đây, *chính họ* muốn ta mở đầu cuộc đối thoại mà ta mong muốn ngay từ đầu. Hãy áp dụng kỹ thuật tung hứng cho các ví dụ trước đây:

**Muốn thay đổi cách nghĩ của người khác về mình?**

Bạn: (tung bóng) Tôi cứ nghĩ mãi, tôi không chắc cách làm việc chung của chúng ta có thể mang lại ích lợi tối đa cho anh không.

Họ: (trả bóng) Ý anh là sao? (Hầu như đây là câu trả lời duy nhất của họ)

Bạn: (tung bóng) À, thì có thể chuyện sẽ tốt hơn nếu như... (và bạn bắt đầu bàn đến chủ đề mong muốn)

### **Muốn lật lại một tình huống không hay ho**

Bạn: (tung bóng) Cảm ơn anh vì hôm trước đã đẩy tôi vào một tình huống khó xử.

Họ: (trả bóng) Có chuyện gì vậy? (Một lần nữa, hầu như đây là câu trả lời duy nhất của họ)

Bạn: (tung bóng) À, anh nhớ chuyện X chứ? Tôi cứ nghĩ mãi, và nhận ra rằng...

### **Muốn khơi gợi một cuộc đối thoại quan trọng mà ta biết sẽ cam go**

Bạn: (tung bóng) Phải nói rằng chẳng ai trong chúng ta cảm thấy vui về chuyện X. Tôi có một ý tưởng để khắc phục tình hình.

Họ: (trả bóng) Như thế nào vậy? (Một lần nữa, hầu như đây là câu trả lời duy nhất của họ)

Bạn: (tung bóng) À, tôi nghĩ rằng lần sau chúng ta có thể...

Dĩ nhiên bạn sẽ phải lựa lời. Nhưng nếu câu mở đầu mà êm xuôi thì họ sẽ hỏi bạn câu thứ hai. Và thế là bạn đã thành công trong việc khơi gợi một cuộc đối thoại mà bản thân cảm thấy không thoải mái.

Nhưng còn ví dụ mà tôi đã nêu ra trước đó thì sao? Tình huống mà bạn muốn đặt câu hỏi nhưng không muốn tỏ ra ngớ ngẩn? Vâng, đây là một trong những câu yêu thích của tôi, và lần nào cũng được việc.

Bạn phát bóng bằng câu này: “Tôi thật tình chẳng muốn làm phiền anh bằng những thông tin không đáng. Nhưng anh có cảm phiền cho tôi hỏi vài câu không?”

Liệu họ có thể trả lời thế nào đây? “Không sao, anh cứ việc hỏi những câu không đáng?!”

Họ chỉ có thể đáp lại: “Anh muốn hỏi gì nào?”, và bạn sẽ cảm thấy thoải mái tung bóng qua lại.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để thôi á ngại khi phải nói những chuyện khó nói**

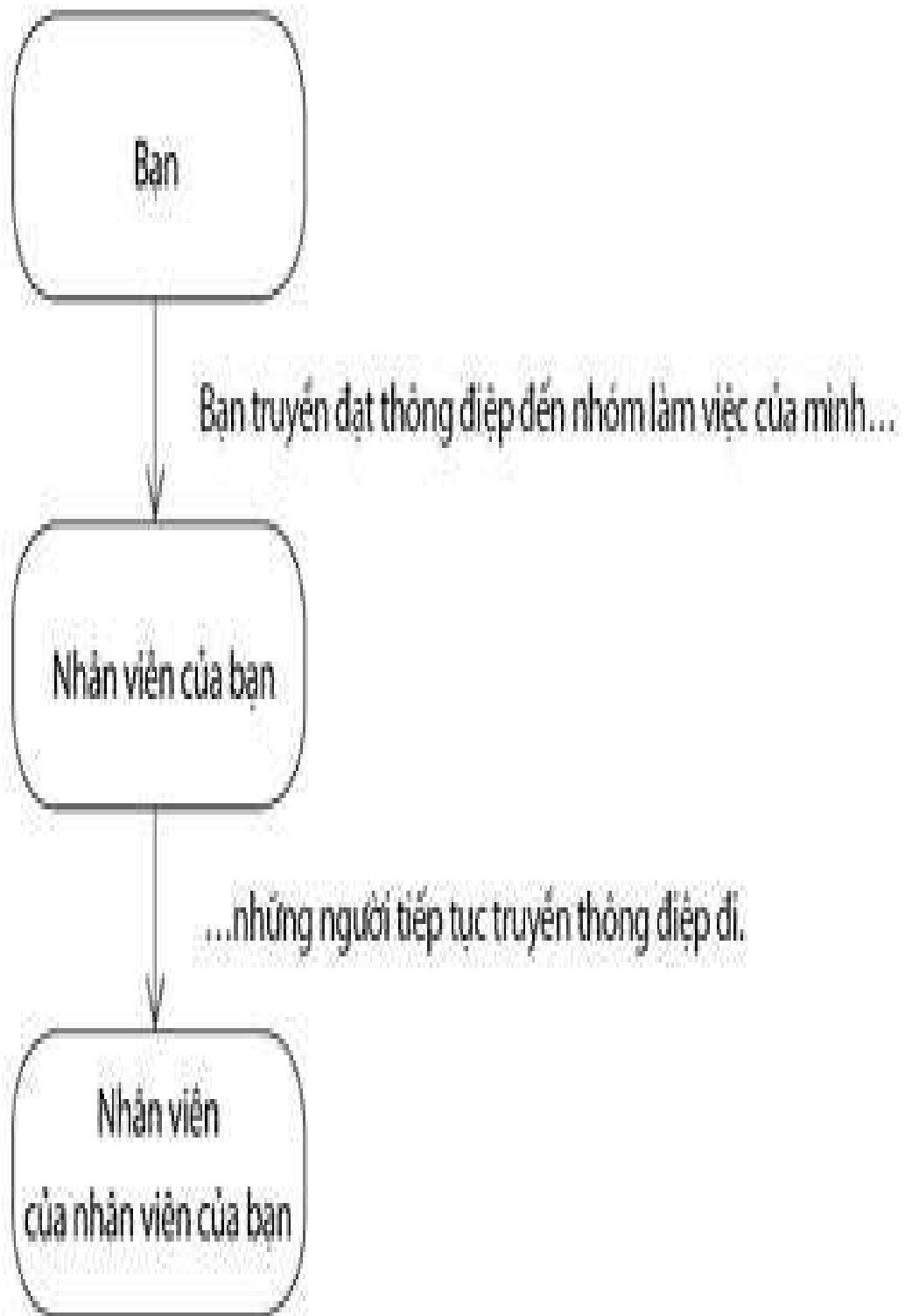
Để có thể nhanh chóng bắt đầu những cuộc đối thoại khó ăn nói, hãy soạn kịch bản và luyện câu mở đầu sao cho:

- Đủ kích thích và/hoặc nằm trong mối quan tâm của người kia để ta có thể tiếp tục; và
- Dừng sớm, để họ phải giục ta nói tiếp.

Điều này có nghĩa rằng *họ* đang yêu cầu ta bắt đầu cuộc đối thoại mà ta đang muốn khơi ra.

57

**KHI BẠN MUỐN THÔNG ĐIỆN CỦA  
BẠN KHÔNG BỊ LOÃNG**



**K**hi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp yêu cầu tôi cải thiện việc truyền đạt thông tin trong công ty họ, tôi luôn luôn đặt cho họ hai câu hỏi:

Câu hỏi 1: Khi nhân viên của các anh truyền đạt thông tin với nhau, họ tăng cường thông tin, giữ nguyên hay làm loãng đi?

Hầu như tất cả đều đáp rằng “làm loãng đi”.

Câu hỏi 2: Và đó là lỗi của ai?

Hầu hết đều nói “nhân viên của tôi”. Có người thì bảo “nhân viên của họ”. Và chẳng ai nhận rằng đó là “lỗi của tôi”.

Điều này cho thấy hai vấn đề lớn:

- Câu trả lời 1: bạn nghĩ xem câu trả lời này có kỳ quặc không? Nếu nhân viên giúp ta làm tăng giá trị của thông điệp thì truyền thông tin qua họ quả là hợp lý. Nhưng nếu họ không làm được điều đó thì truyền thông tin qua họ để làm gì? Tại sao không bỏ qua bước trung gian và truyền thông tin trực tiếp cho các nhân viên khác? Trong thực tế họ đã làm loãng thông tin, tức là làm cho vấn đề thêm tệ hại.
- Câu trả lời 2: nêu lên một ý thú vị. Thực chất, người ta đang nói rằng “Tôi chọn truyền đạt thông tin theo cách mà tôi biết cách đó sẽ khiến thông tin thay đổi và mọi chuyện sẽ tệ hơn. Và đó là lỗi của mọi người trừ tôi ra”.

Khi mọi người truyền thông tin từ bạn, bạn có trách nhiệm giúp họ

Gần đây tôi có xem một chương trình truyền hình về việc hãng hàng không British Airways yêu cầu đầu bếp trứ danh Heston Blumenthal cải tiến bữa ăn trên máy bay cho họ. Ông đã nhận ra hãng này chuẩn bị thức ăn dưới mặt đất (mà ông bảo rằng ngon), rồi chuyển lên máy bay; sau đó, phi hành đoàn sẽ hâm lại và dọn ra cho khách (mà ông bảo rằng không còn ngon như cũ nữa).

Rồi ông phán một câu mà tôi rất thích: trách nhiệm của người đầu bếp chỉ kết thúc khi thức ăn được dọn ra trước mặt khách, chứ không phải khi thức ăn rời khỏi nhà bếp.

Việc truyền đạt thông tin cũng vậy: bạn có trách nhiệm làm sao để nhân viên của mình lĩnh hội được thông tin chính xác. *Trách nhiệm của bạn* không chấm dứt khi bạn soạn ra thông tin, đặt tên cho nó và gửi đi.

Điều này có nghĩa rằng bạn *có trách nhiệm*:



- Muốn họ truyền thông tin đi tiếp như thế nào thì ta phải truyền thông tin trước đó cho họ hết như vậy. Cho nên, bạn sẽ phải làm cho thông tin của mình được thể hiện một cách thú vị, thông qua ngôn từ, giao tiếp trực diện nếu có thể, tương tác, phong cách thể hiện... Nếu bạn không làm được điều đó mà lại muốn họ truyền đạt như vậy, thì chẳng khác nào bạn ngậm đầy một miếng thức ăn và dạy con cái rằng “chúng ta không được nói chuyện trong khi ngậm thức ăn”.
- Trao cho họ những thông điệp thật rõ ràng và ít ỏi để họ dễ dàng truyền đạt. Nếu không, họ sẽ khó mà làm tốt.
- Đảm bảo họ có đủ kỹ năng, động lực và tự tin để truyền đạt tiếp. Chẳng hạn, bạn có thể đào tạo họ, ngỏ ý trợ giúp họ, đề nghị họ đọc chương kế tiếp –“Khi ta muốn không làm loãng thông điệp của người khác”.
- Đề ra những kỳ vọng rõ ràng về việc truyền đạt thông tin. Chẳng hạn, tôi đoán rằng bạn không muốn họ chuyển tiếp thông tin của bạn theo kiểu “thông tin tham khảo” (nhưng tôi biết chắc một số người sẽ làm vậy).
- Lấy ý kiến của họ – một cách cởi mở – về việc chuyển tiếp thông tin này và tìm cách để làm tốt hơn.
- Lấy ý kiến của nhân viên của họ – một cách cởi mở – về cảm giác khi tiếp nhận các thông tin chuyển tiếp này.
- Đa dạng hóa cách truyền đạt: khi thì dùng PowerPoint, khi thì dùng tài liệu hoặc hội đàm viễn thông; thay đổi lịch trình công tác; khi nào thích hợp thì bỏ qua cấp trung gian để giao tiếp trực tiếp với mọi người (cách này sẽ giúp cấp dưới của bạn thấy được cách bạn muốn truyền đạt thông điệp).

Bạn sẽ thấy rằng tôi dùng từ “trách nhiệm của bạn” rất nhiều lần, bởi sự thật là như vậy. Một người đầu bếp không thể phó thác cho ai khác trách nhiệm của mình đối với việc khách hàng thưởng thức món ăn. Và bạn cũng thế thôi.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để thông điệp của bạn không bị loãng**

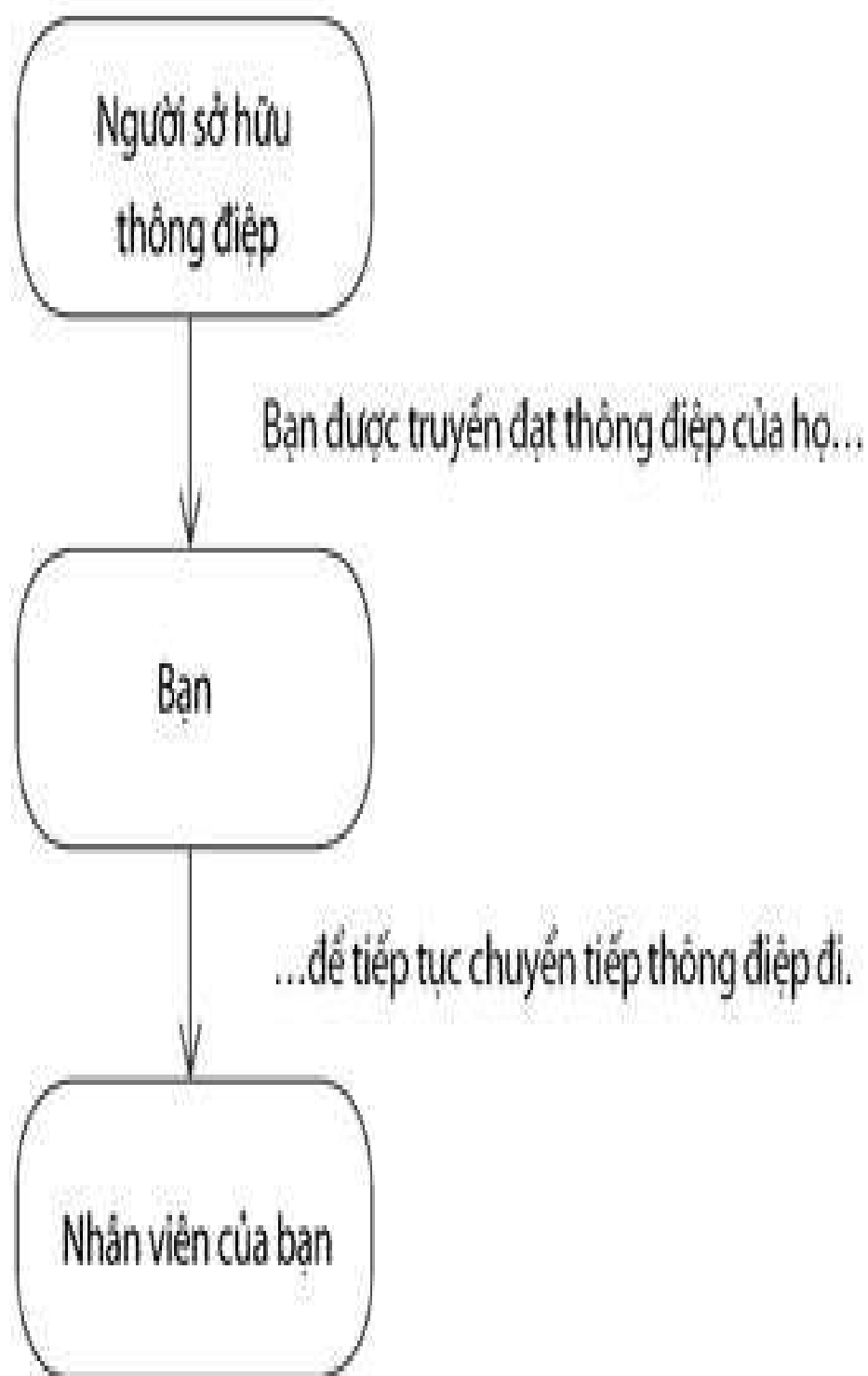
Khi ta muốn người khác chuyển tiếp thông điệp của mình, ta có *trách nhiệm* trao cho họ kỹ năng, nguồn động lực, sự tự tin và dữ liệu để làm tốt điều đó.

Công việc này đòi hỏi phải dành ra thời gian đáng kể, chứ không đơn thuần chỉ cần soạn một bài thuyết trình dạng slide, cảm thấy hài lòng rồi gửi đi mà chẳng cần hướng

dẫn gì thêm cho người đọc.

58

**KHI BẠN MUỐN TRÁNH LÀM LOÃNG  
THÔNG ĐIỆP CỦA NGƯỜI KHÁC**



Chuyển tiếp thông điệp của người khác là một việc khó khăn. Bạn có thể:

- Được trao dữ liệu sơ sài.
- Không có thời gian.
- Không đồng ý với thông điệp.
- Cảm thấy không thoải mái khi truyền đạt lại.
- Nghĩ rằng đó không phải là việc của bạn.
- Không muốn làm.
- Cảm thấy bức bối với nhân viên của mình ngày hôm đó nên không muốn nói gì với họ cả.
- Nghĩ rằng thông điệp này nhằm chán, vô lý hoặc chỉ là trò tuyên truyền của doanh nghiệp.
- Cảm thấy khó mà truyền đạt lời của người khác một cách đầy đam mê.
- Nghĩ rằng cứ phải chuyển tiếp thông tin nhiều quá.
- Kỳ vọng những thông điệp quan trọng này sẽ bị thông điệp khác quan trọng hơn thay thế trong vài ngày kế tiếp.
- Cảm thấy không nhận được sự hậu thuẫn từ người đưa ra thông điệp.
- Và các lý do tương tự...

Chắc bạn cũng thấy độ dài của danh sách này chứng tỏ tôi đã nghiên cứu rất nhiều về đề tài này, và thiên hạ có đầy lý do để căm ghét việc này!

Nếu bạn nhận ra bất kỳ lý do quen thuộc nào trong số này thì bạn khó có thể chuyển tiếp thông điệp một cách hiệu quả, dù bạn muốn điều đó. Còn nếu bạn cũng không muốn thì đó lại là một chuyện hoàn toàn khác!

Chương trước đã giải thích cặn kẽ vì sao người đưa ra thông điệp phải có trách nhiệm làm hết sức mình để giúp bạn truyền đạt thông điệp đến với mọi người (có lẽ bạn nên gợi ý cho sếp đọc những trang này chẳng?)

Nhưng bản thân bạn cũng có trách nhiệm làm hết sức để nhấn mạnh thông điệp. Nếu bạn không bổ sung được một chút gì đó thì hóa ra việc truyền đạt thông qua bạn chẳng còn ý nghĩa. Như thế thì người đưa ra thông điệp nên đích thân truyền đạt cho nhân viên của bạn còn hơn.

**KHI CHUYỂN TIẾP, HÃY HÌNH DUNG CHÍNH MÌNH NHƯ NGƯỜI RỬA XE BẰNG SƠN**

Hãy tưởng tượng một chiếc xe màu xám rất buồn tẻ chạy vào tiệm rửa xe, nơi người ta không dùng nước mà dùng sơn để rửa. Thế là chiếc xe chạy vào với bộ dạng tẻ nhạt

nhưng chạy ra với diện mạo đầy màu sắc và lôi cuốn.

Khi chuyển tiếp thông tin, chính bạn là trạm rửa xe bằng màu sắc. Bạn tiếp nhận thông tin gốc đơn điệu – thông điệp của chính tác giả – và biến nó thành một thứ đầy sức hút và giàu sắc thái cho đồng nghiệp của mình. Phần sau của chương này sẽ giúp bạn thực hiện điều này bằng cách hướng dẫn:

1. Phương pháp trở thành người rửa xe bằng màu sắc.
2. Những gì cần làm khi ta không thể tô điểm thông tin.

## LÀM THẾ NÀO ĐỂ RỬA XE BẰNG MÀU SẮC

Nền tảng để truyền đạt thông tin thành công cũng giống hệt như đối với mọi hoạt động giao tiếp khác mà tôi đã mô tả trong chương 1:

Nói phần này thứ nhì →	KẾT QUẢ (trong tiêu đề, phụ đề và/hoặc phần giới thiệu)	Phần 2
Nói phần này sau cùng →	Nội dung (độ dài tối thiểu, mối quan tâm tối đa)	Phần 3
Bắt đầu nói ở đây →	HÀNH ĐỘNG (Anh có thể... Khi ấy tôi sẽ...)	Phần 1

Nhưng khi chuyển tiếp thông tin, điều quan trọng là phải bổ sung thêm quan điểm của riêng bạn để nhấn mạnh thông điệp. Điều này sẽ làm cho thông tin của bạn mang sắc thái riêng – trở thành thứ “*của riêng bạn*” về mặt nào đó. Chính điều này sẽ giúp bạn mang đến nguồn năng lượng và sự say mê khi truyền đạt.

Bốn cách hiệu quả để tạo sắc thái cá nhân riêng cho thông điệp, cùng với những ví dụ đầy hiệu quả mà tôi đã thấy:

### **Kỹ thuật**    **Ví dụ**

Cảm xúc “Doanh số mục tiêu của chúng ta cho năm nay là 2 tỷ. Khi mới nhìn thấy của bạn con số này, tôi thấy hoảng sợ, và phải nói thật là không biết phải bắt đầu từ đâu. Nhưng, sau khi nhìn kỹ lại, tôi bắt đầu thấy rõ ràng những việc phải làm”.

Trái “Tình cảnh mới hiện nay làm tôi nhớ đến lúc tôi mới vào làm ở công ty nghiệm của này. Người tuyển tôi vào lại vừa bị đình chỉ công tác. Hầu như chẳng ai bạn trong biết lý do vì sao tôi xuất hiện trong công ty. Thế mà vị trí công việc ấy công việc của tôi lại ngày càng trở nên thú vị hơn...”

(kể lại câu chuyện hấp dẫn nhất)

Trái “Khi tôi còn trong độ tuổi thiếu niên, bố tôi là Trưởng ban Hành pháp nghiệm của của Hội đồng thành phố Liverpool – lúc bấy giờ là một trong những chức bạn ngoài vụ lớn của chính quyền địa phương. Vì lúc ấy tôi còn bồng bột nên chẳng công việc bạn tâm đến các kỳ thi. Bố tôi bảo “bây giờ chẳng ai quan tâm bố đã từng thi đậu chín lần ngon lành. Nhưng nếu bố chưa từng đạt thành tích như vậy thì bố sẽ chẳng có được chức vụ như bây giờ. Cho nên, con hãy lo mà học đi”.

“Và tình hình của chúng ta hiện nay cũng vậy. Năm tới, sẽ chẳng ai quan tâm đến dự án mà chúng ta sắp làm. Nhưng nếu chúng ta không làm tốt thì sẽ không đạt được mục tiêu của năm sau. Cho nên, đây là phương án mà tôi đề xuất...”

Một câu “Tôi biết thật khó khi anh phải dừng công việc yêu thích lại để dành thời gian/giai gian soạn báo cáo. Nhưng, nếu chúng ta không làm việc đó thì cũng thoải tương giống như người bồi bàn quá bận rộn phục vụ thức ăn, đến mức không thích còn thời gian thu tiền của thực khách đã ăn xong. Nhà hàng không mở cửa để phục vụ thức ăn mà hoạt động để có doanh thu từ việc phục vụ thức ăn. Chúng ta cũng vậy, bởi vì...”

Cả bốn cách đều giúp bạn tô điểm thêm các sắc thái.

Và cả bốn cách đều tốt hơn so với việc chỉ nêu vắn vện dòng chữ “Thông tin tham khảo”.

## LÀM THẾ NÀO CHUYỂN TIẾP THÔNG TIN KHI TA KHÔNG THỂ TÔ ĐIỂM THÊM SẮC THÁI

Như bạn đã biết, có rất nhiều lý do khiến bạn không thể tô điểm thêm sắc thái cho thông điệp – bản khoản về việc trình bày thông điệp (chương kế tiếp sẽ bàn về điều

này), dữ liệu sơ sài, không có thời gian hay đại loại như thế. Khi rơi vào trường hợp này, bạn chỉ có ba phương án:

- Không chuyển tiếp gì cả. Không nói rằng mình chưa chuyển mà chỉ tìm mọi cách để tránh né.
- Chuyển tiếp thông tin một cách nửa vời, không hiệu quả.
- Xin ý kiến hướng dẫn của người gửi thông điệp.

Bạn cũng đoán biết rằng tôi sẽ nói cách cuối cùng là tốt nhất. Dù sao thì việc truyền đạt thông điệp cũng không phải trách nhiệm của bạn 100% và của tác giả 0%. Cho nên, bất kỳ lúc nào có thể, hãy gặp họ, trình bày vấn đề, tỏ rõ thiện chí, và làm sáng tỏ nội dung:

Trình bày vấn đề	“Tôi sắp truyền đạt thông điệp X”.
Tỏ rõ thiện chí	“Tôi muốn truyền đạt cho hiệu quả”.
Làm sáng tỏ nội dung	“Nhưng tôi lo ngại về yếu tố Y. Anh có lời khuyên gì không?” Hoặc “Nếu anh là tôi, anh sẽ làm gì?” Hoặc “Anh có thể giúp tôi việc này được không?”



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để không làm loãng thông điệp của người khác**

Để chuyển tiếp thông điệp của người khác, hãy đóng vai một người rửa xe bằng màu sắc: làm cho thông điệp trở nên đa sắc hơn và thú vị hơn khi được truyền đạt thông qua bạn (dùng cảm xúc, trải nghiệm và những câu chuyện).

Nếu cảm thấy không thêm thắt được sắc thái nào cho thông điệp, hãy nhờ tác giả cho ý kiến.

Cho dù làm gì đi nữa, đừng chuyển thông điệp đi theo dạng “thông tin tham khảo”.



# KHI BẠN MUỐN THÔI CHÁN GHÉT VIỆC THUYẾT TRÌNH

Hầu hết mọi người đều không thích thuyết trình.

Và nếu có thích thì chắc chắn họ cũng chẳng hứng thú gì mấy với hầu hết những bài thuyết trình của người khác.

Bạn có thấy tình cảnh này quen thuộc với mình không? Thế thì điều quan trọng là bạn phải làm sao để không còn thái độ căm ghét chuyện thuyết trình nữa, bởi vì khi bạn không thoải mái, khán giả sẽ nghi ngờ rằng ngay cả bạn cũng không tin vào những gì bạn đang nói. Điều này sẽ khiến họ hoài nghi năng lực và uy tín của bạn, và mọi chuyện có thể xuất phát từ những chi tiết vụn vặt như ánh mắt trong lúc thuyết trình.

Sau đây là một số cách đơn giản để bạn không còn ghét việc đó.

## 1. ĐẢM BẢO NỘI DUNG THUYẾT TRÌNH PHẢI HẤP DẪN

Khi bạn *biết* rằng nội dung sẽ cuốn hút hoặc có lợi cho người nghe, bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn.

Thế nên, hãy đưa vào trong nội dung những điều họ muốn nghe – chẳng hạn, làm thế nào chủ đề nói chuyện của bạn có thể giúp họ đạt mục tiêu, kỳ vọng, giải quyết các mối lo ngại... Cách này có thể khiến cho bạn phải chỉnh sửa nội dung một chút, nhưng kết quả mang lại rất xứng đáng.

## 2. ĐẢM BẢO PHONG CÁCH THUYẾT TRÌNH HẤP DẪN

Bài thuyết trình phải có ít nhất một, hai tiết mục giao lưu với khán giả – tương tác, kể chuyện, câu đố, chuyện cười hay những thứ tương tự như thế. Chẳng hạn, thay vì nói rằng “Sau đây là 10 ý tưởng hay nhất để chúng ta cải thiện”, ta nên:

1. Giải thích ngắn gọn tại sao cần phải cải thiện.
2. Yêu cầu họ nêu ra một vài ý tưởng mà họ thấy có ích.

3. Khởi gợi mọi người cùng trò chuyện về ý kiến của họ.
4. Bổ sung thêm một, hai ý tưởng của riêng mình.
5. Yêu cầu mọi người chọn ra một bước hành động.
6. Yêu cầu mọi người chia sẻ về điều đó với nhóm.

Các bước này đều không tốn thời gian mà lại kích thích được sự gắn bó, tạo bầu không khí tích cực, và – quan trọng hơn hết – thúc đẩy hành động. Và, dĩ nhiên, phương pháp này sẽ dễ đạt hiệu quả hơn là chỉ đơn thuần đọc các slide dài lê thê.

Cách này cũng sẽ giúp bạn cảm thấy hứng thú và việc thuyết trình cũng bớt tẻ nhạt vì không phải nói quá nhiều.

### 3. TẬP TRUNG VÀO ƯU THẾ

Bạn có lý do để thuyết trình – chẳng hạn, bạn có vốn chuyên môn về một lĩnh vực, bạn có danh tiếng, có sức ảnh hưởng tới khán giả, mọi người muốn bạn nói về tình hình trong ngành...

Cho nên, hãy tập trung vào lý do vì sao bạn xuất hiện trước mọi người.

Hãy nghĩ mà xem, chẳng ai muốn ngồi nghe một bài thuyết trình tẻ nhạt khiến họ chán ngấy! Thật ra họ cũng ủng hộ bạn. Họ cũng muốn bạn trình bày thật hứng thú.

### 4. NGẮN GỌN

Hãy duyệt lại nội dung từng chút một và tự hỏi “Giữ lại, lược bỏ, hay cho vào phụ lục?”

- Giữ lại: nếu thông tin quan trọng.
- Cắt bỏ: nếu thông tin không cần thiết.
- Phụ lục: nếu đó là thông tin bổ sung hữu ích.

Tôi đã chỉ cách này cho một khách hàng. Cô ấy đã áp dụng vào bài thuyết trình 30 trang, và rốt cục giữ lại 12 trang, lược bỏ 9 trang, chuyển 9 trang sang phần phụ lục. Nói cách khác, cô ấy đã cắt bỏ những nội dung kém quan trọng nhất – chiếm 60% bài thuyết trình – *chỉ trong năm phút*.

Cô ấy đã cảm thấy tự tin hơn hẳn và có được một bài thuyết trình tuyệt vời.

Đây là một cách rất nhanh mà hiệu quả cao để cải thiện chất lượng bài thuyết trình.

## 5. KỶ VỌNG

Với những bài thuyết trình, cũng như với mọi chuyện khác, ta kỳ vọng điều gì thì thường sẽ nhận được kết quả đó.

Nếu ta cứ bị ám ảnh “vụ này căng thẳng quá, hy vọng mình sẽ tai qua nạn khỏi”, thì cùng lắm ta sẽ đạt được mục tiêu “tai qua nạn khỏi”.

Còn nếu ta “mong sớm được chia sẻ ý tưởng của mình với mọi người” thì kết quả hầu như sẽ tốt đẹp hơn nhiều.

## 6. LUYỆN TẬP TÍCH CỰC

Nếu một diễn viên không thuộc thoại, cô ta sẽ không thể tập trung vào diễn xuất được. Thay vì chú tâm vào phân cảnh và các diễn viên khác, cô ta sẽ loay hoay nghĩ trong đầu “câu gì tiếp theo nhỉ?”

Thuyết trình cũng vậy. Nếu không tập luyện đầy đủ, bạn sẽ chú tâm nhớ xem phải nói câu gì tiếp theo, thay vì dồn toàn bộ sự tập trung vào người nghe.

## 7. RÈN LUYỆN NGÔN NGỮ HÌNH THỂ

Khi muốn có dáng điệu tự tin (cho dù bên trong ta đang có cảm giác khác), hãy chú tâm vào năm yếu tố hình thể sau:

<b>Yếu tố Lý do tác động</b>	<b>Cách đơn giản nhất để thực hiện</b>
<b>hình thể</b>	

**Đứng** Đây là cách tốt nhất để **Chú trọng vào đầu.** Nếu ta giữ sao cho đầu ở vị trí thẳng tỏ ra đầy tự tin. Những cao nhất, mọi bộ phận cơ thể khác cũng sẽ cao người diễn giả hàng đầu thế theo.

giới như Obama làm rất tốt yếu tố này.

**Mắt** Nhìn vào mắt người **Đối với các nhóm nhỏ, hãy nhìn vào mắt một ai đó** nhìn về khác sẽ thể hiện sự chắc trong 1-2 giây, sau đó chuyển sang người kế tiếp. **phía** Nếu căng thẳng, hãy nhìn vào con mắt thứ ba của

người chẵn, ngoài đi sẽ tạo họ (chỗ nằm giữa hai mắt).

nghe sự hoài nghi.

Đối với các nhóm lớn, hãy chia họ ra làm tư. Nhìn vào điểm giữa của các nhóm trong vài giây.

Vươn Góc nghiêng của đầu có Bạn hãy tưởng tượng một đường thẳng nối từ mắt cằm vai trò rất lớn: cằm cúi của mình đến mắt của khán giả và một đường thẳng xuống sẽ khiến bạn song song khác từ cằm của mình đến cằm của họ. trông bối rối, cằm nâng Đứng nhìn vào mắt họ mà cằm lại hếch lên hoặc cao sẽ khiến bạn trông gục xuống. xa cách.

Đứng Người thuyết trình Hãy tạo cho mình một thế đứng trụ vững chải. Hai vũng thường nghĩ rằng đôi bàn chân hơi dang rộng hơn bình thường một chút, bàn tay sẽ làm họ lúng với 60% trọng lượng đặt vào mũi bàn chân (để ngăn tưng. Đứng vậy. Nhưng không cho ta ngã người ra sau).

thường thì chính đôi bàn Nếu cảm thấy bối rối, hãy đi vài bước để giải tỏa chân mới khiến bạn thất năng lượng và hít thở. Sau đó quay trở lại với thế bại. trụ (hai bàn chân dang ra, trọng tâm chia theo tỷ lệ

Bạn có bao giờ thấy 60/40) ở một vị trí mới.

một diễn giả đứng đưng  
đưa hay lắc lư không?  
Rõ ràng trông họ không  
được thoải mái, đứng  
không nào?

Đôi Bạn cần cử động đôi Phải xác định vị trí mặc định của đôi bàn tay – nói tay bàn tay cho sinh động cách khác, vị trí của đôi bàn tay khi không cử động. uyển nhưng không được có Thường thì vị trí tốt nhất là đặt ở phía trước, hoặc chuyển những cử chỉ vụng về. chắp lại, hoặc nắm nhẹ vào nhau. (Hãy quan sát các

Hãy thử tưởng tượng xương ngón viên để thấy họ thường xuyên làm thế mình như một thân cây và động tác ấy trông cũng tự nhiên).

mà đôi chân là rễ và đôi  
tay là cành đưng đưa  
theo gió.

## 8. NHƯNG ĐỪNG “QUÁ TỰ TIN”

Mặc dù tạo sự tự tin là điều quan trọng, nhưng tôi đã từng phải tham dự những buổi thuyết trình hết sức tệ hại, bởi diễn giả “biết” rõ rằng họ tài giỏi và khiến bạn nghĩ

rằng bạn thật may mắn được nghe họ trình bày.

Chẳng có gì sai khi bạn cảm thấy lo sợ nhiều thứ, miễn là những nỗi sợ đó còn trong tầm kiểm soát của bạn.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để không chán ghét thuyết trình**

Bây giờ để giảm thiểu cảm xúc tiêu cực đối với việc thuyết trình:

1. Đảm bảo nội dung phải hấp dẫn – nếu ta biết khán giả sẽ cảm thấy hứng thú thì ta cũng sẽ cảm thấy hứng thú.
2. Đảm bảo phong cách diễn đạt phải hấp dẫn – lôi cuốn khán giả bằng các tiết mục mang tính thân thiện (ví dụ: kể chuyện hài hước).
3. Chú tâm vào ưu thế khiến bạn xuất hiện trước mặt họ.
4. Soạn thảo ngắn gọn theo quy tắc “Giữ lại/Lược bỏ/Phụ lục”.
5. Kỳ vọng vào những điều tích cực sẽ xảy đến.
6. Luyện tập tích cực.
7. Rèn luyện hình thể – ngẩng cao đầu, mắt nhìn về phía người nghe, cầm vớ cao, đứng vững và di chuyển đôi tay một cách uyển chuyển.

Nếu bạn thật sự muốn cảm thấy hứng thú với việc thuyết trình thì hãy xem lại các chương 34-38.

# KHI BẠN MUỐN NGƯỜI KHÁC KHÔNG HOÀI NGHI NĂNG LỰC CỦA BẠN

Bạn đã bao giờ nghe người ta nói thế này chưa?

*“Nếu trên máy bay có vụn bánh mì vương vãi thì chắc cánh máy bay cũng sắp long ra”.*

Nói cách khác, nếu hãng hàng không chẳng làm được những việc cơ bản như dọn dẹp máy bay thì mọi người hẳn sẽ nghi ngờ họ không đủ khả năng bay.

Tương tự, với công tác truyền thông, những khiếm khuyết nhỏ như vụn bánh mì có thể là tiếng chuông báo động cho những vấn đề to tát hơn. Chẳng hạn:

## **Vụn bánh mì...**

## **... khiến người ta nghĩ máy bay sẽ trục trặc**

Tài liệu chứa dữ liệu sai sót

“Nếu anh không chuẩn bị kỹ được những thứ cơ bản nhất khi anh thừa biết tôi đang nhìn vào, thì liệu anh sẽ phạm những sai sót gì khi tôi không nhìn?”

Lỗi chính tả

“Thì ra là anh bất cẩn đến mức không thèm kiểm tra chính tả. Để tôi nghĩ xem... Liệu tôi có an tâm đầu tư tiền tỷ cho anh thực hiện ý tưởng của anh không?”

Lỗi văn phạm

“Nếu anh đã viết lách mấy chục năm mà vẫn còn bỏ dấu không đúng chỗ, thì liệu anh sẽ mất bao nhiêu thời gian để hoàn tất dự án này?”

Bài thuyết trình về những giải pháp vượt trội nếu màn hình slide của anh trông như thế”.

trội nhưng kèm theo các slide lộn xộn

Nói chuyện với không đúng người

“Nếu anh không nghiên cứu trước để biết rằng cần phải nói chuyện trực tiếp với tôi, chứ không phải thông qua Alan, thì liệu anh còn có thể phạm những lỗi tày trời nào khác?”

(chương kế tiếp sẽ chỉ ra một cách đơn giản để tránh điều này.)

Tài liệu bán hàng và “Tôi nghi ngờ hình như anh không chú tâm vào khách hàng tiếp thị chú trọng vào vì tôi chưa nghe anh nhắc đến một chữ khách hàng nào”.

việc giới thiệu công ty  
thay vì quan tâm đến  
khách hàng

Bài thuyết trình thiếu “Nếu anh không biết anh muốn tôi làm gì tiếp theo thì làm mục tiêu hành động sao tôi biết phải làm gì?”

Chúng ta không thể giao tiếp hoàn hảo mọi lúc được. Tuy nhiên, ta không thể nào biện hộ về việc không thể dành ra một ít phút để gọt giũa lại những chi tiết vụn vặt. Bạn hãy luôn luôn tự hỏi:

1. Mình có đang nói chuyện với đúng người cần phải nói không? (Chương tiếp theo sẽ giúp bạn đoán chắc điều này)
2. Liệu mọi thứ – nội dung, hình thức và cách diễn đạt – có gây được ấn tượng tối đa không?
3. Liệu người nghe sẽ xem những điều gì là sai lầm vụn vặt? Làm sao để loại bỏ?

Điều quan trọng là bạn phải nhớ rà soát các bước như đã nêu trên. Dù sao đi nữa, mọi thứ bạn truyền đạt phải tử tế thì người khác mới tin rằng bạn tài giỏi.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để người khác không hoài nghi năng lực của bạn**

Hoàn thành chu đáo các bước cơ bản – kiểm tra chính tả, rà soát lỗi, nhờ người duyệt giùm nội dung, giả vờ nhập vai khán giả để xem họ sẽ bắt bẻ những gì và điều chỉnh những chỗ đó.

# KHI BẠN MUỐN TRÁNH LÃNG PHÍ THỜI GIAN VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÔNG NẴM QUYỀN QUYẾT ĐỊNH

"Bạn tớ thích cậu đấy".

Đó là một câu mách quen thuộc của bọn trẻ. Và cũng là một trong những câu vô dụng nhất, bởi vì, như chúng ta đã biết, khi bạn có cảm tình với một ai đó mà lại đi nhờ bạn bè nói giúp thì ít khi được tích sự gì.

- “Đối tượng” sẽ thắc mắc vì sao bạn không đích thân mở miệng.
- Nếu không gặp mặt nhau, bạn không thể phản ứng gì được trước phản hồi của đối tượng.
- Thông điệp truyền đạt thông qua người thứ ba cũng có thể bị hiểu sai.
- Cơ hội thành công của bạn phụ thuộc vào mối quan hệ giữa người bạn và “đối tượng”.

Chúng ta phải nhìn nhận một sự thật rằng khi có thêm người trung gian thì cơ hội của chúng ta suy giảm.

Trong công việc cũng thế. Khi muốn tác động đến dự án, ta phải nói chuyện trực tiếp với người có quyền quyết định chủ chốt, chứ không phải gián tiếp qua một người trung gian. Để làm được điều này, ta phải tiến hành ba bước:

1. Xác định người đó là ai.
2. Tìm cách gặp họ.
3. Nói với họ những gì cần phải nói.

Còn sau đây là từng bước thực hiện:

## BƯỚC 1 - XÁC ĐỊNH NGƯỜI QUYẾT ĐỊNH



Đôi khi, người nắm quyền quyết định là một nhân vật rất rõ ràng. Nếu không thì bạn sẽ phải tìm hiểu bằng các câu hỏi sau:

- Ai là người ra quyết định tối cao?
- Dự án này của ai?
- Ai là người chịu trách nhiệm đảm bảo dự án sẽ thành công?
- Ai là người nắm ngân sách?
- Tiến trình phê duyệt ra sao?
- Cuối cùng chúng ta còn phải tham vấn ý kiến của ai nữa?

Thế rồi, cũng giống như thời niên thiếu, một khi đã xác định được đối tượng, chúng ta đến nói chuyện thẳng với người đó, chứ không thông qua một ai khác.

## BƯỚC 2 - TÌM CÁCH GẶP HỌ

Tiếp cận người có quyền quyết định không khó. Chẳng hạn, nếu bạn đã biết người đó rồi thì cứ gọi điện.

Nếu không biết người đó, nhưng cảm thấy có thể chủ động tiếp cận họ (hoặc trợ lý của họ) thì hãy trình bày đại loại như:

*“Chào chị, tôi là X, tôi đang tham gia dự án X. Tôi rất muốn đảm bảo dự án hoàn toàn thành công, nên tôi cần nắm rõ mục tiêu và những ưu tiên của chị. Liệu lúc nào thì tiện cho chị, để chúng ta trao đổi công việc?”*

Lời lẽ nêu trên nghe đã ổn thỏa, nhưng nếu hiện tại bạn đang nói chuyện với một người trung gian thì sao? Trong trường hợp đó, việc qua mặt họ để gặp trực tiếp người có quyền quyết định có thể làm phật lòng người trung gian (“Tại sao anh lại qua mặt tôi?”) và/hoặc cả người nắm quyền quyết định (“Tại sao anh lại gặp tôi? Chuyện này người trung gian lo mà”).

Trong tình huống này, thường tốt nhất ta hãy làm việc với người trung gian chứ đừng qua mặt họ. Theo hướng này, ta phải nhấn mạnh với người trung gian các lợi ích khi ta tiếp cận được với người nắm quyền quyết định. Chẳng hạn:

Nếu người trung gian gợi ý bạn nên tiếp xúc trực tiếp với người nắm quyền quyết định thì bạn hoàn toàn an tâm sử dụng kịch bản trước đó.

*“Tôi đang mong được cùng anh bắt tay vào dự án này. Để có thể tham gia một cách hiệu quả và các bên đều sẽ có lợi, tôi cần nói chuyện với [tên người có quyền quyết định] để hiểu được các mục tiêu và ưu tiên của chị ấy.*

*Anh nghĩ chúng ta nên làm như thế nào? Anh thấy có nên tổ chức một cuộc gặp ba bên, hay tôi nên tiếp xúc trực tiếp với chị ấy? Cách nào với tôi cũng được cả – anh thấy sao?*

Nếu họ thích gặp ba bên thì ta sẽ đáp: “Tốt quá. Vậy sớm nhất khi nào anh có thể hẹn gặp được?”

Đôi khi, dù đã cố mọi cách, bạn vẫn không thể tiếp cận được với người nắm quyền quyết định. Trong trường hợp này, hãy cân nhắc xem bạn có còn muốn tham gia không (tôi có lẽ sẽ không muốn nữa, nhưng bạn thì biết đâu vẫn còn muốn). Và nếu vẫn muốn tham gia, hãy làm mọi cách để tìm hiểu xem người nắm quyền quyết định quan tâm nhất đến điều gì và nỗ lực thực hiện điều đó.

### BUƯỚC 3 - NÓI VỚI NGƯỜI QUYẾT ĐỊNH NHỮNG GÌ CẦN PHẢI NÓI

Giờ đây bạn đã ở trước mặt họ:

- Hãy xác định các mục tiêu và ưu tiên của họ. Sau khi nắm được những điều này, bạn mới có thể tập trung vào đúng trọng tâm.
- Thỏa thuận phương thức phản hồi về các kết quả đạt được. Điều này giúp đảm bảo họ nắm được kết quả công việc và bạn cũng củng cố thanh danh của mình vì đã góp phần tạo ra kết quả tốt.

Những câu hỏi tốt nhất để xác định mục tiêu của họ:

- Mục tiêu của anh là gì?
- Anh kỳ vọng các kết quả ra sao?
- Làm thế nào anh biết dự án đạt hiệu quả?

Để xác định những ưu tiên hàng đầu của họ:

- Anh quan tâm đến những điều gì nhất?
- Nếu chúng ta chỉ đạt được một điều thôi thì đó là điều gì?
- Nếu không đạt được gì cả, thì điều gì khiến anh lo ngại nhất?

Để thỏa thuận cách thức phản hồi:

- Anh muốn tôi phản hồi về kết quả công việc như thế nào?
- Tôi cần phải cập nhật tình hình cho ai nữa?
- Chúng ta sẽ tổng kết ra sao?

Những cuộc đối thoại này sẽ đạt hiệu quả cao nhất khi *họ* là người phát biểu chính (nếu bạn phát biểu chính thì bạn chẳng tìm hiểu được gì mấy). Ngạn ngữ có câu:

“Người ta có hai tai và một miệng. Phải biết dùng theo đúng tỉ lệ đó”.

Ba bước trong chương này thật dễ hiểu, dễ thực hiện và mang lại kết quả cao cho bạn. Hãy tưởng tượng giá như bạn đã nắm được các bước này từ thời niên thiếu.



**Hiệu ứng tuyết lăn: Để không lãng phí thời gian với những người không nắm quyền quyết định**

1. Tìm hiểu xem ai là người nắm quyền quyết định.
2. Tìm cách tiếp xúc với người đó, bằng cách đến gặp trực tiếp hoặc thông qua người trung gian. Trong cả hai trường hợp, hãy nhấn mạnh những lợi ích với người nắm quyền hoặc người trung gian nếu họ gặp bạn.
3. Xác định các mục tiêu, ưu tiên và lịch trình cập nhật để dựa theo đó mà hành động.

## KHI BẠN MUỐN TRÁNH NHỮNG KẾT CỤC XẤU CÓ THỂ NÉ TRÁNH

Con tàu huyền thoại Titanic đã chìm cách đây hơn 100 năm.

Hãy tưởng tượng lúc ấy bạn đang làm việc cho công ty hàng hải White Star Line, chủ sở hữu con tàu, và đang hăm hở chuẩn bị cho chuyến ra khơi đầu tiên của con tàu. Biết bao phấn khích và tự hào, với một sự tập trung cao độ.

Đáng tiếc, trong niềm hân hoan tột độ ấy, họ đã không quan tâm chuẩn bị cho tình huống xấu. Dù gì đi nữa, nếu chuyến hải hành kết thúc tốt đẹp, sẽ chẳng ai quan tâm về việc trên tàu có quá nhiều xuồng cứu sinh.

Truyền thông cũng như thế. Khi tham gia các dự án, chiến lược hoặc chiến dịch, trong niềm phấn khích cao độ, người ta thường quên đặt ra những câu hỏi về sự rủi ro, chẳng hạn:

- Tại sao dự án này sẽ không thành công? Chúng ta nên thông tin như thế nào để đảm bảo dự án sẽ thành công?
- Ai sẽ là người đóng góp hoặc làm đổ vỡ chiến dịch này? Chúng ta nên thông tin như thế nào để họ đóng góp tích cực?
- Ai sẽ chống lại chiến lược này? Chúng ta nên truyền đạt ra sao để ngăn họ lại và giải tỏa những lo ngại của họ?
- Ai sẽ là người lo lắng nhất về kết quả của dự án này? Chúng ta nên truyền đạt thế nào để trấn an họ, hay phó mặc cho đến lúc họ trở nên bất loạn?

Khi các công ty mời tôi hoạch định thông tin để các chiến dịch đạt được thành công, trước tiên tôi luôn đặt ra những câu hỏi để xác định kết quả mà họ mong muốn – *Các anh muốn đạt được điều gì? Làm thế nào các anh biết đã đạt được mục tiêu đó?* Những câu tương tự như thế. Người ta thường trình bày khá rõ khi được hỏi những câu như vậy.

Nhưng những câu hỏi tiếp theo của tôi luôn hướng đến mục tiêu xác lập các yếu tố tiêu cực – liên quan đến thất bại và rủi ro. Lần này thì họ thường đáp rằng: “Câu hỏi hay đấy. Tôi chưa từng nghĩ về chuyện đó”.

Nhưng đây là bước quan trọng. Chẳng hạn, khi hỏi như vậy tôi đã xác định các thông tin như:

- Vị thành viên Hội đồng quản trị nhận ra bài thuyết trình của mình về kế hoạch mới của năm sẽ làm nản lòng nhân viên vốn đã quá tải với công việc.
- Công ty nhận ra thành công hay thất bại của kế hoạch mới phụ thuộc vào mức độ tích cực của đội ngũ quản lý trong việc thay đổi và giám sát sự thay đổi cung cách làm việc. Nhưng kế hoạch đưa ra không quan tâm đến đội ngũ quản lý này.
- Công ty đa quốc gia nhận ra việc triển khai dịch vụ mới sẽ gây phản tác dụng với đội ngũ bán hàng, đến mức họ sẽ không muốn bán hàng nữa.

Một khi đã xác định được các vấn đề tiềm tàng, hãy chủ động giải quyết.

Điều oái ăm nằm ở chỗ, khi mọi việc diễn ra suôn sẻ, chẳng ai ngợi khen bạn vì đã dự phòng các rủi ro. Chẳng ai xem đó là một vấn đề.

Nhưng bù lại, tôi phát hiện ra hầu hết mọi người đều thích có phương án dự phòng.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để tránh những kết cục xấu có thể né tránh**

Khi lên kế hoạch, bên cạnh việc chú tâm vào các yếu tố tích cực, hãy nhớ đặt ra những câu hỏi về tình huống xấu – “Liệu sẽ có gì trục trặc, và làm thế nào ngăn những chuyện đó?”

Và hãy chủ động truyền đạt để giảm thiểu nguy cơ và mức độ nghiêm trọng.

## KHI BẠN MUỐN TRÒ CHUYỆN “ĐÚNG MẠCH”

Mấy năm qua, nhiều người đã cố gắng mời chào tôi mua những thứ tôi không muốn mua:

- Xe hơi – tôi không biết lái.
- Bảo hiểm nợ xấu – khách hàng của tôi đều thanh toán trước.
- Kính 3D – tôi bị hỏng một mắt.
- Dịch vụ cắt tóc – tôi bị hói.

Tất cả bọn họ đều có những thông điệp đầy thuyết phục. Đó là đối với người khác. Nhưng thông điệp đặc sắc mà truyền đến sai người thì cũng thành thông điệp tệ hại:

*Tôi biết rõ một công ty nhiều năm nay đã làm việc với một số nhãn hiệu hàng đầu thế giới.*

*Gần đây họ đấu thầu để tham gia tổ chức một hội thảo toàn cầu liên tục trong ba ngày. Thông điệp chính họ đưa ra là họ có khả năng điều luyện trong việc tạo dựng các quan hệ lâu dài.*

*Họ thất bại trong cuộc tranh thầu.*

*Lý do? Khách hàng bảo rằng: “Hội nghị chỉ có ba ngày thôi. Chúng tôi không cần đến yếu tố quan hệ lâu dài của các anh”.*

### PHƯƠNG ÁN TỐT NHẤT CỦA BẠN: HỎI

Như tôi đã đề cập, cách tốt nhất để tối ưu hóa thông điệp là – bất cứ lúc nào có thể – hãy hỏi xem người ta muốn bạn nói về điều gì. Nghe thật là đơn giản và hiển nhiên, nhưng điều này rất hiếm khi xảy ra. Đã bao nhiêu lần bạn ngồi trong các cuộc họp bàn kế hoạch và tranh luận xem “Liệu chúng ta có nên bàn về đề tài X hoặc Y?”, “Liệu chúng ta có nên soạn tài liệu để phát? Nếu có thì chúng ta nên soạn những gì?”

Thật thú vị khi người ta cứ gọi là “họp bàn”, tôi nghĩ nên gọi là “họp đoán” thì đúng hơn. Vì vậy, thay vì dò đoán – và phát ngôn không thích đáng – ta nên đặt câu hỏi, bất cứ lúc nào có thể.

*Tôi có một đứa con gái tuổi teen, tên Megan. Thế là gần đây tôi đã xem một cuộc phỏng vấn với Zac Efron (từng thủ vai chính trong loạt phim High School Musical).*

*Trong cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn đã hỏi: “Zac, nếu anh hẹn hò với tôi thì chúng ta sẽ đi đâu nhỉ?” Thật là một câu thú vị để hỏi một ngôi sao màn bạc triệu phú. Anh ta muốn trả lời gì mà không được – thuê máy bay riêng để bay đến bất kỳ nơi nào cô ta muốn, mời cô ta đi dự lễ Oscar, mua cho cô ta vé xem thi đấu thể thao với chỗ ngồi thượng hạng...*

*Nhưng anh ta đã không hề dả động đến những thứ này mà hỏi ngược lại:*

*“Tôi chẳng biết. Thế cô muốn đi đâu?”*

*“Đi ăn tối”.*

*“Thế thì tôi sẽ đưa cô đến nhà hàng mà cô thích nhất”.*

Thật là phù hợp. Chỉ cần hỏi một câu đơn giản, anh ta đã đưa ra trúng phóc điều mà cô ta muốn.

## MỘT PHƯƠNG ÁN ĐẶC SẮC KHÁC: KỸ THUẬT JOLT

Dĩ nhiên, đôi khi ta không thể đặt câu hỏi và/hoặc cách đó không hiệu quả. Có thể bạn chưa từng gặp người đó hoặc họ quá bận rộn không thể gặp bạn. Trong trường hợp này, ngoài việc tự tìm hiểu như thường lệ, cách tốt nhất là áp dụng kỹ thuật JOLT với họ để vận dụng mọi thông tin có được về họ:

**Judged** – Đánh giá: Họ được đánh giá theo cách nào?

**Objectives** – Mục tiêu: Đây là những mục tiêu cá nhân của họ?

**Like doing** – Sở thích của họ là gì?

**Time** – Thời gian: Họ có thiếu thời gian không?

Một khi bạn đã biết mình đang nói chuyện với một nhà kinh doanh có mục tiêu, đầy tinh thần cạnh tranh, thiếu thời gian và mê chơi golf thì bạn sẽ rất dễ dàng điều chỉnh thông điệp cho phù hợp. Và dĩ nhiên, nếu bạn tìm ra được những mối quan tâm chung thì đó là yếu tố tuyệt vời để xây dựng quan hệ.

Kỹ thuật JOLT giúp bạn điều chỉnh thông điệp một cách nhanh chóng. Tuyệt quá phải không? Không đâu. Tôi chưa nói đến một khía cạnh tiêu cực của nó: Vì thoạt nhìn, kỹ thuật này rất dễ, đến mức ai cũng cho rằng nó là chuyện hiển nhiên. Và họ thường lầm tưởng rằng họ có thể dễ dàng làm được.

Sau đây là một bài tập ngắn: hãy JOLT ba người mà bạn nên hiểu rõ:

<b>Tên</b>	<b>Đánh giá</b>	<b>Mục tiêu</b>	<b>Sở thích</b>	<b>Quý thời gian</b>
(ví dụ, sếp của bạn)				
(ví dụ, đồng nghiệp)				
(ví dụ, khách hàng số 1 của bạn)				

Nếu bạn có thể điền tất cả các ô thật nhanh và chính xác thì đúng là bạn có năng khiếu với kỹ thuật JOLT. Nếu không thì chắc bạn nhận ra rằng:

- Kỹ thuật này không đơn giản như bạn tưởng.
- Bước Đánh giá và Sở thích là khó nhất (các yếu tố này thiên về đời tư hơn, nên bạn phải biết nhiều về họ).
- Các yếu tố này thật sự quan trọng, bạn nên nắm được (lần sau khi gặp họ hãy nhớ hỏi).

Chất vấn và áp dụng kỹ thuật JOLT sẽ giúp bạn đối thoại phù hợp hơn và thuyết phục hơn. Có thể bạn không thành công nhanh như Zac Efron, nhưng bạn sẽ có nhiều cơ hội hơn nếu biết người đó quan tâm nhất điều gì để trò chuyện về khía cạnh đó.



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để trò chuyện “đúng mạch”**

Nếu muốn có sức thuyết phục, am tường, hữu ích và trò chuyện “đúng mạch”, ta phải tập trung vào đúng các khía cạnh:



Nếu được, luôn luôn hỏi người khác xem họ muốn ta tập trung vào đâu; và/hoặc

Áp dụng JOLT với họ, để biết họ được mọi người đánh giá ra sao, mục tiêu, sở thích và quỹ thời gian của họ.

## KHI BẠN MUỐN CHẤM DỨT TÌNH TRẠNG TIẾP THU Ý HAY NHƯNG CHẴNG LÀM THEO

Bạn có cảm thấy bức bối về điều này không?

- Bạn được nghe một lời khuyên hay trong một hội thảo hay một cuộc họp nào đó.
- Bạn nghĩ bụng “Chắc chắn từ nay mình sẽ làm theo cách đó”.
- Thế rồi khi về lại bàn làm việc, bạn quên bẵng đi chuyện đó.

Hoặc có khi bạn cũng thay đổi được một thời gian, nhưng rồi đầu lại vào đấy theo lối mòn cũ.

Tôi đoán rằng bạn đã từng rơi vào tình trạng này. Ai mà không chứ?

Điều này thật sự là một vấn đề vì nó cản trở bạn tiến bộ. Nó có thể khiến bạn cảm thấy ức chế. Và chắc chắn bạn sẽ phải trả giá đắt, cho chính bản thân (lãng phí thời gian và cơ hội) và cả cho doanh nghiệp (đầu tư lớn nhưng nhận lại khoản lợi nhuận bằng “0”).

Hãy thử tưởng tượng xem nếu như mỗi khi nghe được những ý tưởng hay ho bạn đều làm theo thì sao nhỉ. Điều đó cũng có thể làm thay đổi cuộc đời bạn.

Chương này sẽ giúp bạn làm được điều đó. Yếu tố ngăn cản bạn chính là một yếu tố vô hình luôn rình rập ở mọi góc ngách mà ta tạm gọi là trở lực.

Trở lực này chỉ muốn đè bẹp mọi ý định tốt đẹp xuất hiện trong đầu ta.

Tệ hơn nữa, nó tấn công ta một cách thần tốc – ngay khi ta vừa rời khỏi phòng. Có lẽ bạn không lạ gì những khoảnh khắc ấy:

- Bạn khám phá ra một ý tưởng mới và nghĩ bụng: “Ý tưởng này sẽ làm thay đổi cuộc sống của mình không biết bao nhiêu mà kể”.

- Thế rồi, trong tích tắc sau đó, “trở lực” xuất hiện – điện thoại reng và bạn có việc phải giải quyết ngay lập tức.
- Rồi sau đó, một việc khác nữa làm bạn phải bận tâm.
- Rồi tiếp đến, bạn phải trả lời hết các email đã nhận, trong khi bạn đang tiếp thu những điều mới mẻ.
- Cuối cùng, khi bạn bắt đầu có chút thời gian để áp dụng phương cách mới thì dường như câu chuyện không còn gấp rút nữa. Có đúng không nào?

Trở lực sẽ luôn luôn rình rập để tấn công bạn – những việc cấp bách sẽ luôn luôn xen vào để phá hoại kế hoạch thay đổi cuộc sống của bạn. Bạn không thể tránh được điều đó. Nhưng bạn có thể nỗ lực áp dụng những ý tưởng đắt giá đã tiếp thu được bằng cách:

- Tự vạch ra những hành động *cụ thể* để dễ dàng thực hiện ngay lập tức. Chẳng hạn, việc “tìm thêm nhiều người hậu thuẫn để tiến cử cho mình” không dễ áp dụng. Bạn phải chuyển đổi câu này thành ra: “Mình sẽ dò tìm danh bạ trong hôm nay để chọn ra ba người thích mình nhất, gọi cho họ và trình bày theo hướng dẫn để nhờ họ tiến cử mình”.
- Ghi vào nhật ký những hành động cụ thể này trước khi trở lực xuất hiện – trước khi ra khỏi phòng họp. Nếu không làm vậy, bạn sẽ không nhớ mình phải làm theo những điều đó (mà bạn thì dễ quên) và/hoặc sắp xếp vào lịch làm việc của mình (việc này chắc không xảy ra đâu).
- Tìm cách nhắc nhở mình luôn duy trì sự thay đổi – bằng lịch làm việc hằng tuần, bằng cách nhờ đồng nghiệp nhắc nhở, hay đề nghị cấp trên đưa điều đó vào bảng đánh giá cá nhân.
- Dự trù các vấn đề sẽ gặp phải khi thay đổi và tìm giải pháp ngay để khắc phục.

Tất cả những bước này chỉ tốn vài phút và bạn cần phải làm ngay trước khi bước ra đến cửa, vì trở lực sẽ rình rập mọi lúc để tấn công bạn.

Hãy nhớ:

1. Có ý định tốt không đủ. Nếu ý định không nảy ra trong đầu đúng thời điểm then chốt thì bạn cũng sẽ không làm được gì cả.
2. Khi chia sẻ với những người khác (chẳng hạn bạn là diễn giả trong một hội thảo hoặc hội nghị), hãy giúp họ vượt qua trở lực bằng cách hướng dẫn họ làm theo

các bước mà bạn vừa tiếp thu được: đưa ra hành động chi tiết, soạn lịch nhắc hay đại loại như thế. Hãy nhớ, khi ấy bạn không chỉ là người truyền đạt mà còn phải là tác nhân thúc đẩy để tạo ra sự thay đổi.

## LỜI NHẮC NHỞ SAU CÙNG

Chương này đã nêu ra một số kỹ thuật hữu ích mà bạn biết rằng có thể giúp bạn thay đổi. Thậm chí bạn còn muốn áp dụng ngay lập tức.

Như vậy là bạn có thiện chí.

Nhưng vấn đề sẽ ập đến trong ít phút nữa khi bạn bước ra khỏi cửa. Cho nên, hãy lên kế hoạch đối phó với trở lực *ngay lúc này*. Giờ thì bạn thừa biết chuyện gì sẽ xảy ra nếu không dự tính...



### **Hiệu ứng tuyết lăn: Để chấm dứt tình trạng tiếp thu ý hay nhưng chẳng làm theo**

Trở lực là yếu tố hủy diệt mọi thành quả tiếp thu. Nó là rào cản vô hình ngăn chặn mọi thiện chí của bạn.

Hãy tự giúp mình và mọi người vượt qua trở lực bằng cách đề ra những hành động thật cụ thể với thời hạn rõ ràng, và/hoặc soạn lịch thực hiện các bước khởi động, dùng lịch nhắc, yêu cầu đồng nghiệp và cấp trên trợ giúp.

Trở lực xuất hiện không phải do lỗi của bạn. Nhưng vượt qua trở ngại hay không còn tùy thuộc vào bạn.

# *Phần kết*

## **HUN ĐÚC KHÍ THỂ**

MUỐN TUYẾT LĂN, HÃY HÀNH ĐỘNG HỢP LÝ

Gia đình tôi vừa lắp đặt một gian tắm vòi sen mới ở nhà. Nó cũng khá giống với cái cũ, chỉ có điều bộ phận điều khiển bây giờ được gắn trên tường chứ không đặt cạnh vòi nước buồng tắm nữa. Điều đó có nghĩa là giờ đây mỗi khi đi vào buồng tắm, tôi phải quẹo phải để bật công tắc lên chứ không phải quẹo trái.

Chẳng hiểu vì lý do gì, tôi không thể nào nhớ nổi chuyện đó. Thói quen đã ăn quá sâu trong tôi đến mức sáng nào tôi cũng rẽ trái. Rồi một lần nữa tôi lại nhận ra ngay tức khắc rằng công tắc không nằm đó, thế là quay sang phải.

Tôi không biết chắc tại sao mình cứ quên. Có lẽ đầu óc tôi lúc mới thức dậy chưa được tỉnh táo, cũng có thể mắt mũi của tôi lèm nhèm nên không nhìn thấy các nút công tắc. Tôi chẳng biết.

Nhưng tôi biết rồi đến một ngày tôi sẽ nhớ vì tôi cứ lặp đi lặp lại chuyện đó mãi thì đầu óc sẽ phải thích ứng.

Và đó chính là thách đố của cuốn sách này.

Bạn thấy đó, tôi đã chọn một lối viết sách hết sức đơn giản để bạn có thể áp dụng ngay tức khắc. Nếu thích, bạn “chỉ việc” quay sang phải để bật công tắc. Dĩ nhiên, vấn đề là não của bạn đã được mặc định phải quay sang trái. Bạn đã làm điều đó trong suốt nhiều năm.

Nhà nghiên cứu Andres Ericsson ở Đại học Tiểu bang Florida khi nghiên cứu các nghệ sĩ vĩ cầm và dương cầm đã phát hiện ra rằng chúng ta cần 10.000 giờ luyện tập để trở thành chuyên gia về một lĩnh vực nào đó. Và cho đến bây giờ, thời gian bạn đã bỏ ra để giao tiếp và truyền đạt theo lối cũ còn nhiều hơn con số đó. Cho nên, bạn đã là một người thuần thục về khía cạnh đó, mặc dù đó không phải là đường lối hiệu quả nhất.

Vì vậy, cho dù bạn có nhanh nhạy hơn tôi và quay sang phải ngay lập tức (mà tôi thật sự hy vọng như thế!), liệu bạn vẫn giữ được thói quen mới vào tuần sau? Tháng sau?

Năm sau?

Một trong những lợi thế trong hoàn cảnh của tôi là tôi không thể làm theo lối cũ được. Dù gì thì khi tôi quay sang trái cũng chẳng có cái công tắc nào. Tôi buộc phải chuyển hướng. Nhưng trường hợp của bạn thì khác:

- Bức email kế tiếp của bạn có thể sẽ đầy hiệu quả hoặc tệ hại.
- Bài thuyết trình kế tiếp của bạn có thể đầy thú vị và thôi thúc hành động, hoặc có thể đầy thông tin tẻ nhạt.
- Cuộc họp giao ban sắp tới của bạn có thể sẽ là một cuộc hội ý 10 phút đầy hiệu quả hoặc kéo dài cả giờ đồng hồ với những tràng độc thoại nối tiếp nhau.

Cho nên, lời khuyên cuối cùng của tôi dành cho bạn là: hãy tự cố gắng nắm bắt những kỹ thuật mà bạn yêu thích nhất. Để giúp chính mình, hãy dùng đến “ngoại lực” – đừng chủ quan chỉ dựa vào não bộ của mình để ghi nhớ – chẳng hạn:

- Đăng ký theo dõi các thủ thuật hằng tuần của tôi để củng cố các thông điệp then chốt trong sách – tại địa chỉ [www.andybounds.com/tips](http://www.andybounds.com/tips)
- Tận dụng mọi phương tiện để thường xuyên tự nhắc nhở – soạn nhật ký làm việc, ghi trên màn hình screensaver của máy tính, trên giấy ghi chú đặt trên bàn làm việc, dòng chữ ký tự động ở cuối thư, chẳng hạn “Những bước tiếp theo là gì?” ...
- Nhờ đồng nghiệp hỗ trợ – kể cho đồng nghiệp/cấp trên biết rằng bạn đang nỗ lực thay đổi và nhờ họ nhắc nhở mỗi khi bạn quên.
- Tìm đến một chuyên gia huấn luyện.
- Báo cho cấp trên biết rằng bạn muốn đưa việc cải thiện năng lực truyền thông và giao tiếp của chính mình vào danh sách chính thức các mục tiêu phát triển cá nhân.
- Dùng các biểu mẫu trong Phụ lục.

Bạn hãy vận dụng mọi phương cách giúp chính mình ghi nhớ đúng lúc.

Một điều nữa để bạn suy ngẫm: mọi người thường bảo tôi rằng họ bị ngợp với khối lượng công việc. Họ bảo rằng “nhưng chuyện này có lẽ phải mất tới sáu tháng để thay đổi”.

Và tôi đáp lời họ:

- Nếu anh không làm thì anh cũng chẳng tiết kiệm được chút thời gian nào. Trong sáu tháng đó, anh sẽ già đi thêm nửa tuổi. Nếu không sửa đổi, anh lại càng thuận thực hơn nữa trong việc làm theo lối cũ – điều mà chính anh muốn thay đổi. Cho nên, hãy trở thành một người hoàn thiện hơn thay vì chỉ già dặn hơn.
- Chỉ cần chọn 1, 2 kỹ thuật để khởi sự. Khi nào cảm thấy thoải mái thì hãy chuyển sang các kỹ thuật khác.

Tôi không ngờ là mình cứ quên quay sang phải khi bước vào buồng tắm. Cũng giống như việc bạn sẽ không ngờ rằng bạn cứ quên một số kỹ thuật trong sách này – những kỹ thuật mà bạn nghĩ bạn sẽ luôn luôn áp dụng.

Nhưng hãy thử tưởng tượng nếu bạn áp dụng được thì sao. Mỗi thông điệp của bạn giờ đây đều ấn tượng hơn. Hãy nghĩ xem bạn sẽ tiết kiệm được bao nhiêu thời gian; giành được bao nhiêu sự ủng hộ và ưng thuận. Mọi việc càng thuận lợi, trải nghiệm của bạn sẽ càng bớt gian nan và trở nên dễ chịu.

Tôi đã chứng kiến những kỹ thuật này làm đổi thay phong cách giao tiếp của hàng ngàn con người, mang đến cho họ những lợi ích ngoạn mục.

Khi áp dụng những gì đã nêu trong sách này, bạn sẽ thấy mình có được một khí thế tiến bước mạnh mẽ về phía trước như quả cầu tuyết lăn mà không ai có thể ngăn cản bạn được.

Tôi biết bạn làm được và chúc bạn thành công trên mọi bước đường.

Andy Bounds, tháng 1/2013

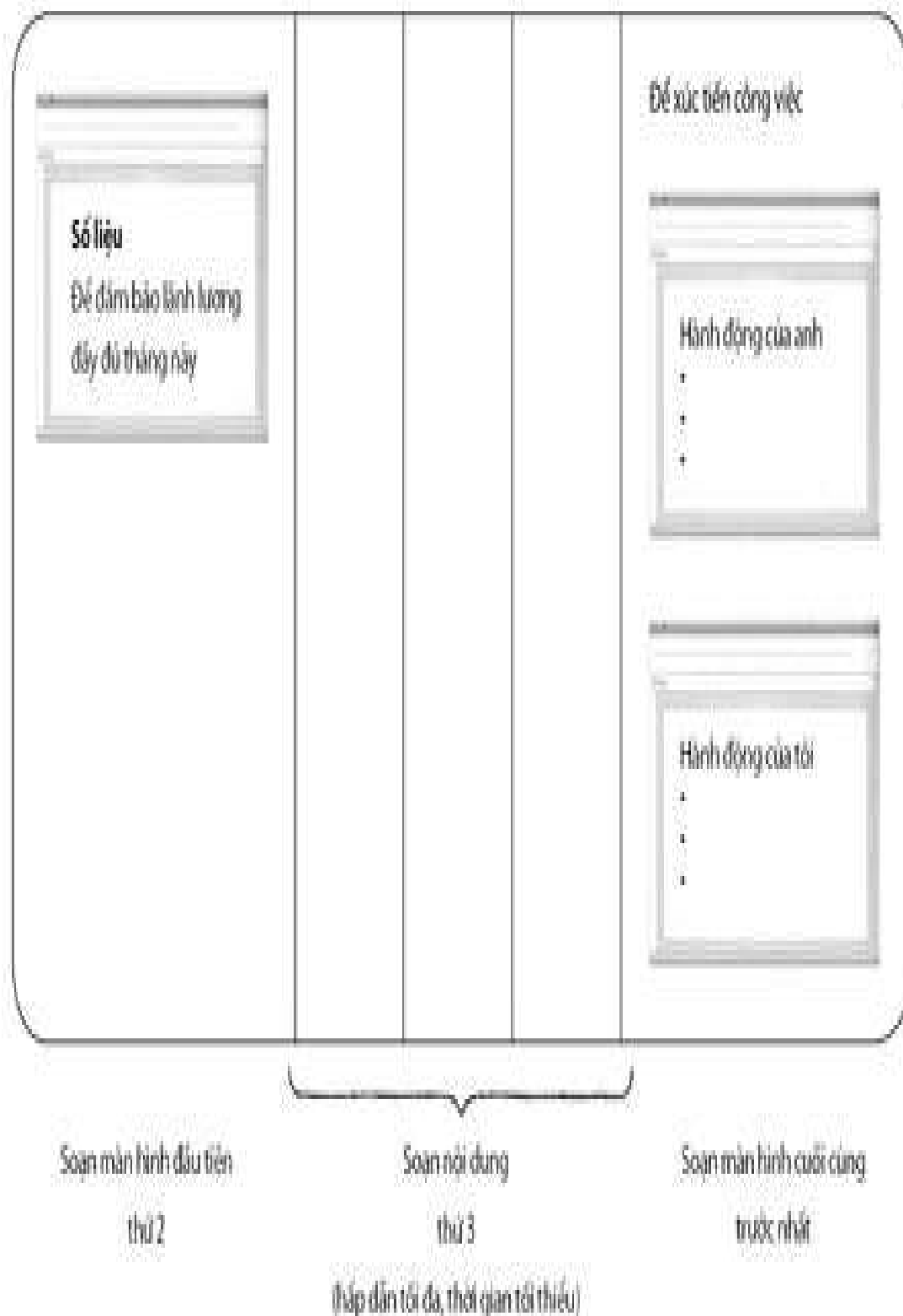
*Phụ lục*  
**CÁC BIỂU MẪU HỮU ÍCH**

**BIỂU MẪU ĐỂ SOẠN THẢO MỌI THÔNG TIN**

Soạn phần này thứ nhì →	<b>KẾT QUẢ</b> (trong tiêu đề, phụ đề và/hoặc giới thiệu)	Thứ 2
Soạn phần này sau cùng →	<b>NỘI DUNG</b> (độ dài tối thiểu, hấp dẫn tối đa)	Thứ 3
Bắt đầu soạn ở đây →	<b>HÀNH ĐỘNG</b> (Vui lòng..., sau đó tôi sẽ...)	Thứ 1

**BIỂU MẪU ĐỂ SOẠN THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ HƠN**

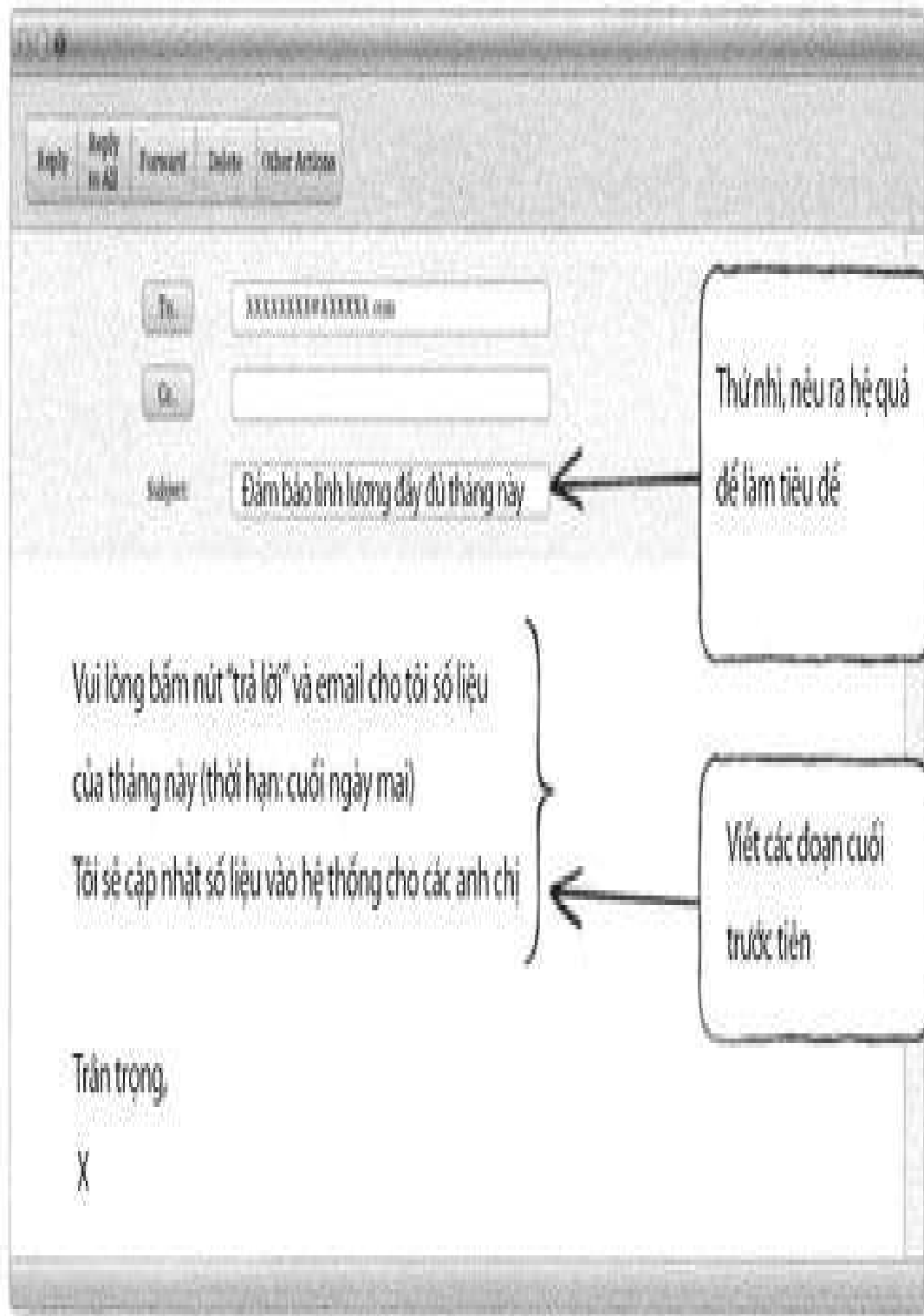




### Cách ghi nhớ

Hãy soạn sẵn một biểu mẫu cho thuyết trình với các từ ngữ nêu trên để tự nhắc nhở.

## BIỂU MẪU ĐỂ SOẠN EMAIL HIỆU QUẢ HƠN



Bước thứ ba là soạn nội dung thú vị và ngắn gọn.

## Cách ghi nhớ

Hãy đổi chữ ký tự động của bạn thành:



## BIỂU MẪU ĐỂ SOẠN NỘI DUNG HỘI ĐÀM VIỄN THÔNG VÀ HỌP HÀNH HIỆU QUẢ HƠN

Bước đầu tiên là soạn mục đích của cuộc họp và mục cuối cùng của chương trình họp để cuộc họp sẽ thúc đẩy mọi người *hành động*:

## Agenda

Mục đích: Cuộc họp này sẽ giúp chúng ta

[điền vào mục tiêu hành động]

1.

2.

3. Các bước tiếp theo

Bước 2 là soạn ra một tiêu đề cuốn hút. Đưa tiêu đề này vào trong lời mời họp để khích lệ mọi người tham dự.

Bước 3 là soạn chương trình họp hấp dẫn và ngắn gọn.

Cách ghi nhớ

Chỉnh sửa biểu mẫu chương trình họp để có thêm phần “mục đích” và “các bước tiếp theo”.

### BIỂU MẪU ĐỂ SOẠN NỘI DUNG CÁC CUỘC ĐỐI THOẠI HIỆU QUẢ HƠN

Đúng như bạn hình dung, hãy xác định HÀNH ĐỘNG trước, sau đó là KẾT QUẢ và kế tiếp mới là nội dung hấp dẫn và ngắn gọn.

Phần này khó áp dụng hơn vì không có một tài liệu, biểu mẫu chuẩn nào dành cho các cuộc đối thoại. Cho nên...

Cách ghi nhớ

Hãy thực hiện một số hoặc tất cả các việc sau:

- Soạn lịch nhắc việc hằng tuần – “Bạn vẫn đang áp dụng 231 chứ?”
- Nhờ đồng nghiệp nhắc nếu ta lỡ quên.
- Đưa mục tiêu “cải thiện kỹ năng truyền đạt thông tin” vào chỉ tiêu phấn đấu trong năm.
- Và các việc tương tự.

Hoặc – cách này chông gai hơn nhưng khá hiệu quả – khi một thông điệp không đạt hiệu quả, hãy tìm cho ra yếu tố thiếu sót để khắc phục vào lần sau.

### BIỂU MẪU ĐỂ SOẠN TÀI LIỆU HIỆU QUẢ HƠN

Trước tiên, hãy xác định xem ta muốn người nhận làm gì với tài liệu. Tiếp theo, ghi điều đó vào một vị trí nổi bật. Chẳng hạn, nếu được hãy làm như sau:

*Người nhận:*

*Người gửi:*

*Ngày:*

*Chủ đề:*

*Đề nghị hợp tác*

*Vui lòng đọc và cho biết theo anh thì các phương nào trong Chương 3 chúng ta nên theo đuổi. Liên lạc với tôi.....*

Bước 2, soạn một tiêu đề cuốn hút.

Bước 3, nội dung hấp dẫn, ngắn gọn.

## Cách ghi nhớ

Hoặc đưa một khung “yêu cầu hợp tác” vào trong biểu mẫu chuẩn và/hoặc tạo ra một danh mục kiểm tra dạng như:

### **Trước**

Tôi muốn người đọc có hành động gì sau khi đọc?

Tại sao họ lại quan tâm thực hiện điều này (chẳng hạn do KẾT QUẢ)?

Tôi có làm cho thông điệp...

Hấp dẫn? (Có/Không)

Ngắn gọn? (Có/Không)

Mối lo ngại lớn nhất của họ là gì?

Tôi có thể làm gì để giảm thiểu các mối lo ngại của họ?

### **Sau**

Họ có làm không?

Họ có tin vào các KẾT QUẢ này không?

Thông điệp có được như vậy không?

Họ có lo ngại không?

Tôi đã làm được chưa?

**Để làm tốt hơn, lần sau tôi sẽ làm...**

**Những điều sau nhiều hơn...**

(những gì đạt hiệu quả)

Những điều sau ít hơn...

(những gì không đạt hiệu quả)

# NẾU BẠN CẦN TRỢ GIÚP THÊM...

Công ty của bạn truyền đạt thông tin có tốt không?

Nhân viên của bạn?

Chính bạn?

Andy Bounds đã giúp rất nhiều người đạt được hiệu quả giao tiếp cao hơn thông qua các hoạt động sau:

- Tư vấn về các dự án truyền thông để đảm bảo hiệu quả.
- Thuyết trình tại các hội nghị để cải thiện năng lực truyền thông của các đơn vị tập thể quy mô lớn.
- Nâng cấp và hoàn thiện năng lực lãnh đạo để học viên nâng cao trình độ truyền thông và kết quả công việc.
- Giúp các nhóm bán hàng đạt doanh thu cao hơn.
- Đề ra các chiến dịch truyền thông quan trọng để đạt mục tiêu kinh doanh.
- Soạn thảo các bộ quy tắc truyền thông để giúp mọi người có được kỹ năng, động lực và sự tự tin nhằm luôn luôn đạt được mục tiêu.

Nếu bạn cần tham vấn thêm với Andy về cách cải thiện kỹ năng truyền thông của mình, hãy liên lạc với tác giả theo địa chỉ [andy@andybounds.com](mailto:andy@andybounds.com)

Để đăng ký bản tin hằng tuần về các thủ thuật truyền thông, hãy vào địa chỉ [www.andybounds.com/tips](http://www.andybounds.com/tips)

Cuốn sách đầu tay của Andy về truyền thông cũng là một tựa sách bán chạy hàng đầu trên thế giới mang tên *Hiệu ứng Thạch dẻo (The Jelly Effect)*, có mặt trên tất cả các kênh trực tuyến chính cũng như tại các nhà sách.



# Table of Contents

## Dẫn nhập

### PHẦN A: XÂY DỰNG NỀN TẢNG

1. Chuẩn bị cho một quá trình truyền thông hiệu quả

### PHẦN B: ĐẠT HIỆU QUẢ CAO HƠN, NHANH HƠN

2. Khi ta muốn người khác làm ngay những gì ta muốn

3. Khi bạn muốn thu xếp thời gian để truyền đạt một cách hiệu quả

4. Khi bạn muốn gây ấn tượng với cử tọa cấp cao trong điều kiện thời gian eo hẹp

5. Khi bạn muốn giúp người nghe ghi nhớ những thông điệp mấu chốt

6. Khi bạn muốn soạn cấp tốc một bài thuyết trình hiệu quả

7. Khi bạn muốn các cuộc họp và hội đàm hiệu quả hơn, nhanh chóng hơn

8. Khi ta chỉ muốn tham dự những cuộc họp cần thiết cho mình

9. Khi bạn muốn chuẩn bị cuộc họp đến nơi đến chốn

10. Khi bạn muốn cuộc họp đi đến hành động chứ không chỉ bàn thảo

11. Để họp định kỳ một cách ấn tượng, lý thú và hiệu quả

12. Khi bạn muốn người khác trả lời ngay một email chứa thông tin tham khảo (“FYI” email)

13. Khi bạn muốn dọn sạch inbox

14. Khi bạn muốn biết mình tiết kiệm được bao nhiêu thời gian

### PHẦN C: THUYẾT PHỤC THÊM NHIỀU NGƯỜI

15. Khi bạn muốn hiểu động lực thúc người khác

16. Khi bạn muốn nói sao cho người khác phấn khích

17. Khi bạn muốn kết nối công việc của mình với của người khác

18. Khi bạn muốn người khác nhiệt tình và nhanh nhẹn đồng ý

19. Khi bạn muốn chứng minh phương án của mình tốt nhất

20. Khi bạn muốn bán được hàng

21. Khi bạn muốn soạn một thư chào hàng hoặc nội dung thuyết trình đạt hiệu quả

22. Khi bạn muốn nổi trội trong số đông

23. Khi bạn muốn tạo sự thay đổi lâu dài chứ không chóng vánh

24. Khi bạn muốn chọn kênh truyền thông tốt nhất để thuyết phục thành công

25. Khi bạn muốn đặt tiêu đề để cuốn hút người đọc ngay lập tức

26. Khi bạn muốn viết những lời giới thiệu đầy cuốn hút

27. Khi bạn muốn ví von để làm rõ nghĩa

28. Khi bạn muốn lập sắp xếp nội dung thông điệp để tăng tính thuyết phục

29. Khi bạn muốn thi đậu

30. Khi bạn muốn thành công khi dự phỏng vấn xin việc

#### PHẦN D: HỨNG THÚ HƠN VỚI CÔNG VIỆC

31. Khi bạn muốn mọi người - kể cả chính bạn - nghĩ rằng bạn là người tài

32. Khi bạn muốn xây dựng quan hệ mật thiết một cách nhanh chóng

33. Khi bạn muốn trình bày đúng mục tiêu ngay lần đầu

34. Khi bạn muốn thuyết trình để cuốn hút mọi người

35. Khi bạn muốn ghi nhớ thông tin bằng hình tượng

36. Khi bạn muốn ghi nhớ bằng chữ cái viết tắt

37. Khi bạn muốn dùng câu đố và trò chơi để trình bày ý tưởng

38. Khi bạn muốn thích thú khi dùng PowerPoint

39. Khi bạn muốn dùng hình họa sinh động để nhấn mạnh thông điệp

40. Khi bạn muốn tạo ấn tượng mạnh khi thuyết trình (khi có nhiều người nghe và/hoặc họ không biết ta)

41. Khi bạn muốn tỏ ra nhuần nhuyễn, mặc dù chưa luyện tập bao nhiêu

42. Khi bạn muốn chuẩn bị và trình bày phần hỏi đáp một cách mỹ mãn

43. Khi bạn muốn đảm bảo sáng kiến quan trọng của bạn luôn thành công

44. Khi bạn muốn đối thoại hai chiều một cách hiệu quả

45. Khi bạn muốn thấy hứng thú với các dịp giao lưu nhằm kết nối quan hệ

46. Khi bạn muốn giúp người khác đọc tài liệu của mình thật nhanh

47. Khi bạn muốn giám sát và huấn luyện người khác cải thiện hiệu suất làm việc

48. Khi bạn muốn cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên sau mỗi đợt tổng kết hằng năm

49. Khi bạn muốn cải thiện năng suất của những người mà ta giao phó công việc

#### PHẦN E: LOẠI TRỪ TÁC ĐỘNG TIÊU CỰC

50. Khi bạn muốn ngăn cản người khác phản bác quá vội vàng

51. Khi bạn muốn từ chối một cách êm xuôi

52. Khi bạn muốn đem đến những ý tưởng đặc sắc nhưng nghĩ mãi không ra

53. Khi bạn muốn giải tỏa mối lo ngại của người khác về kế hoạch của bạn

54. Khi bạn muốn loại trừ lý do sau cùng khiến người khác không đồng ý

55. Khi bạn muốn thành công với một cuộc đối thoại gay go

56. Khi bạn muốn thôi ái ngại khi phải nói những chuyện khó nói

57. Khi bạn muốn thông điệp của bạn không bị loãng

58. Khi bạn muốn tránh làm loãng thông điệp của người khác

59. Khi bạn muốn thôi chán ghét việc thuyết trình

60. Khi bạn muốn người khác không hoài nghi năng lực của bạn

61. Khi bạn muốn tránh lãng phí thời gian với những người không nắm quyền quyết định

62. Khi bạn muốn tránh những kết cục xấu có thể né tránh

63. Khi bạn muốn trò chuyện “đúng mạch”

64. Khi bạn muốn chấm dứt tình trạng tiếp thu ý hay nhưng chẳng làm theo

Phần kết: Hun đúc khí thế

Phụ lục: Các biểu mẫu hữu ích

Nếu bạn cần trợ giúp thêm...