

Một lời Từ chối xuất phát từ lời thú tội thật lòng còn tốt hơn và hay hơn  
một lời chấp thuận chỉ để làm vừa ý hay tệ hơn để tránh phiền hà.

-Mahatma Gandhi

# LỜI TỪ CHỐI HOÀN HẢO

THE POWER OF A POSITIVE NO

Cách nói Không  
mà vẫn có được  
sự Đồng thuận

WILLIAM URY

NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



alpha books®  
knowledge is power

**WILLIAM URY**

**LỜI TỪ CHỐI  
HOÀN HẢO**

**CÁCH NÓI KHÔNG MÀ VẪN ĐƯỢC SỰ ĐỒNG THUẬN**

Bản quyền tiếng Việt © 2009: ALPHABOOK



# MỤC LỤC

## § Từ chối – Một khoa học của nghệ thuật sống

### § Lời nói đầu

### § Giới thiệu

## § Giai đoạn I: CHUẨN BỊ TỪ CHỐI

Bước 1. Khám phá điều bạn đồng thuận

Bước 2. Tạo sức mạnh cho lời từ chối

Bước 3. Tôn trọng để được đồng thuận

## § Giai đoạn II: BÀY TỎ TỪ CHỐI

Bước 4. Thể hiện điều bạn đồng thuận

Bước 5. Khẳng định lời từ chối

Bước 6. Đề xuất một khả năng đồng thuận

## § Giai đoạn III: HOÀN TẤT TỪ CHỐI

Bước 7. Bảo vệ điều bạn không đồng thuận

Bước 8. Tái khẳng định lời từ chối

Bước 9. Đàm phán để đạt được sự đồng thuận

## § Kết luận

# TỪ CHỐI – MỘT KHOA HỌC CỦA NGHỆ THUẬT SỐNG

Tôi đã từng học một khóa đào tạo về kỹ năng đàm phán của trường kinh doanh Harvard và một cuốn sách bắt buộc phải đọc trong chương trình là *Getting to Yes* (Tiến tới đồng thuận: Thỏa thuận trên bàn đàm phán mà không phải nhượng bộ) của William Ury. Và bây giờ, tôi lại đang cầm trên tay cuốn *The Power of a Positive No* (Lời từ chối hoàn hảo) của cùng tác giả. Tại sao khi thì là Có khi lại là Không?

Trong cuộc sống luôn tồn tại nghịch lý: càng có nhiều càng thấy thiếu. Càng làm được việc lại càng được giao thêm việc, càng giúp được nhiều người lại càng bị nhờ nhiều hơn, càng mua nhiều đồ càng muốn mua nhiều hơn,... Và càng ngày ta càng bị nghịch lý này đày đọa, càng phát triển ta càng vất vả, đau khổ và áy náy. Chúng ta quá coi trọng học “thêm” mà lại quên mất học “bớt”. Chúng ta nói Có với quá nhiều việc tốt, rồi cuối cùng không làm tốt việc nào. Chúng ta cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người để không cảm thấy áy náy, cuối cùng lại luôn áy náy vì chẳng làm hài lòng ai.

Thứ duy nhất bình đẳng với tất cả mọi người là thời gian, mỗi người đều có một tài sản như nhau - 24 giờ mỗi ngày. Cách bạn đầu tư tài sản này sẽ tạo nên tương lai của bạn. Bạn sẽ thất bại khi cố gắng làm tốt tất cả mọi việc. Bạn cần biết mình muốn điều gì, cái gì là quan trọng với mình để biết từ chối những điều không muốn, ít có ý nghĩa với bản thân.

Trong thế giới càng ngày càng dư thừa vật chất và tràn ngập thông tin, cũng như các trò giải trí, kỹ năng từ chối trở thành một tuyệt chiêu mà chúng ta cần phải học. Tuyệt hảo là không thể bớt được nữa. Muốn thành công, một điều bắt buộc là ta phải từ chối rất nhiều việc. Vậy làm thế nào để lời từ chối của ta không chỉ có sức nặng mà còn đáng được tôn trọng, để nói Không trở thành một lời từ chối hoàn hảo? Dường như đó là cả một khoa học của nghệ thuật sống. Bạn phải đi qua các giai đoạn tuần tự, từ chuẩn bị, đưa ra và hoàn tất Từ chối. Trong mỗi giai đoạn lại có ba bước khác nhau. Mục đích cuối cùng của bạn không phải là phủ nhận, chỉ trích hay loại bỏ quan điểm, ý kiến, giá trị của người khác mà là khẳng định được những điều mình quan tâm, giá trị của bản thân và đạt được sự đồng thuận của mọi người.

Lời nói Không của chúng ta sẽ phải đối mặt với rất nhiều thách thức. Mọi người sẽ tìm cách thuyết phục, hoặc dụ dỗ, hoặc thậm chí cả đe dọa để khiến ta thay đổi ý kiến. Vì vậy, nói Không với người khác đã khó, kiên định với lời nói Không với chính mình còn khó hơn nhiều. Nói Không cũng rất cần dũng cảm và đủ bản lĩnh.

Ngay khi nhận lời viết Lời giới thiệu cho lời từ chối hoàn hảo, tôi cũng đã phải nói Không với nhiều việc khác, bởi tôi đã xác định được điều gì là mối quan tâm thật sự của mình. Và khi đọc xong, tôi thấy mình đã đúng. Vì thế, tôi mong bạn sẽ cùng tôi đọc và thực hành những lời khuyên bổ ích trong cuốn sách này, để bỏ bớt việc nhỏ việc vặt, làm được việc lớn xứng đáng với tài năng, tầm cỡ của mình để ngày càng hoàn hảo hơn, sống thanh thản và hạnh phúc hơn!

**TS. Phan Quốc Việt**

**Chủ tịch & TGD Tâm Việt Group**

# LỜI NÓI ĐẦU

## HÃY BẮT ĐẦU NÓI KHÔNG

”Chỉ cần bị cảm lạnh thôi, con gái ông bà cũng có thể chết đấy”, bác sĩ đã nói thẳng với vợ chồng tôi như vậy. Vợ tôi đang bế Gabriela bé nhỏ trong tay. Chúng tôi run lên vì sợ hãi. Ngay từ khi sinh ra, cột sống của Gabriela đã có vấn đề nghiêm trọng và buổi gặp này với bác sĩ chỉ là khởi đầu của một hành trình dài khắp hệ thống y tế – hàng trăm lần hội chẩn, hàng chục lần điều trị và bảy cuộc đại phẫu trong vòng bảy năm. Khi hành trình của chúng tôi vẫn còn tiếp tục, tôi vẫn còn có thể vui sướng viết rằng, dù gặp vấn đề về sức khỏe, nhưng Gabriela rất hạnh phúc và khỏe mạnh. Hơn tám năm đàm phán với vô số bác sĩ, y tá, bệnh viện và các công ty bảo hiểm đã mang đến cho tôi cơ hội vận dụng những kỹ năng tìm kiếm sự đồng thuận của mình. Tôi cũng nhận ra rằng, kỹ năng quan trọng mà tôi cần phải trau dồi để bảo vệ gia đình và con gái mình là cách nói Không.

Ban đầu là lời nói Không với phong cách giao tiếp của các bác sĩ, tuy họ có ý tốt nhưng đã gây ra sự lo lắng và hồi hộp không cần thiết cho bệnh nhân và các bậc cha mẹ. Tiếp theo là lời Từ chối với những hành vi kiêu như các bác sĩ nội trú và các sinh viên y khoa đã thảo luận âm ỉ trong phòng bệnh của Gabriela vào buổi sáng và đối xử với con gái tôi như thể con bé là một vật vô tri vô giác. Trong quãng đời làm việc của tôi, đó còn là nói lời Từ chối những lời mời, những yêu cầu và những đòi hỏi cấp bách để dành thời gian quý giá cho gia đình hoặc nghiên cứu những vấn đề sức khỏe.

Nhưng những lời Từ chối của tôi cũng cần phải nhẹ nhàng. Xét cho cùng, các bác sĩ và y tá đang nắm trong tay sinh mạng của con tôi. Chính họ cũng đang phải chịu một sức ép nặng nề trong một hệ thống y tế không hiệu quả, chỉ có vài phút cho mỗi bệnh nhân. Tôi và vợ cũng cần phải học cách tạm dừng trước khi phản ứng lại để chắc chắn rằng những lời Từ chối của chúng tôi không chỉ có sức nặng mà còn đáng được tôn trọng.

Giống như tất cả những lời Từ chối lịch sự khác, những lời Từ chối của chúng tôi nhằm hướng đến một lời chấp thuận thuyết phục hơn, trong trường hợp này là lời chấp thuận cho sức khỏe và tính mạng của con gái chúng tôi. Tóm lại, những lời Từ chối của chúng tôi không có ý tiêu cực mà là tích cực, nhằm bảo vệ và tạo ra một cuộc sống tốt đẹp hơn cho con và cả chúng tôi. Dĩ nhiên, không phải lúc nào chúng tôi cũng thành công, nhưng qua thời gian chúng tôi đã học được cách Từ chối hiệu quả.

Quyển sách này nói về nghệ thuật Từ chối tích cực trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Xét về khía cạnh đào tạo, tôi là một nhà nhân loại học, chuyên nghiên cứu bản chất và hành vi của con người. Xét về khía cạnh nghề nghiệp, tôi là một chuyên gia đàm phán, một giáo viên, một tư vấn viên, một chuyên gia dàn xếp. Về tình cảm, tôi là một người tìm kiếm hòa bình.

Ngay từ khi còn nhỏ, phải chứng kiến những cuộc cãi vã bên bàn ăn trong gia đình mình, tôi đã tự hỏi ngoài việc cãi vã và đấu đá để giải quyết mâu thuẫn thì không còn cách nào khác hay sao. Quá trình học ở châu Âu, chỉ 15 năm sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai kết thúc, với những ký ức chiến tranh vẫn còn sống động và những vết sẹo vẫn còn nguyên hình, càng làm tôi băn khoăn hơn.

Tôi lớn lên trong một thế hệ luôn phải sống dưới những sự đe dọa tưởng chừng rất xa mà lại luôn hiện hữu về một cuộc Chiến tranh thế giới lần thứ ba, cuộc chiến trả lời câu hỏi về sự tồn tại của con người. Ở trường, chúng tôi đào những hầm tránh bom nguyên tử, các cuộc trò chuyện đêm khuya với bạn bè về những dự định tương lai của chúng tôi thường kết thúc bằng việc suy đoán rằng liệu chúng tôi có tương lai không. Lúc đó, tôi đã nghĩ rằng phải có cách khác tốt hơn bảo vệ xã hội và chúng tôi chứ không phải là biện pháp phá hủy hàng loạt. Và bây giờ, ý nghĩ đó ngày càng mạnh mẽ hơn.

Nhằm tìm kiếm câu trả lời cho vấn đề nan giải này, tôi quyết định trở thành một sinh viên chuyên ngành nghiên cứu sự mâu thuẫn của con người. Không hài lòng với vai trò chỉ là một quan sát viên, tôi mong muốn áp dụng những kiến thức mà mình đang học bằng cách trở thành một nhà đàm phán và một chuyên gia dàn xếp. Trong hơn 30 năm qua, tôi đã đóng vai trò như một người thứ ba cố gắng giải quyết những mâu thuẫn từ xung đột trong gia đình đến những cuộc đình công của công nhân mỏ, những tranh chấp tập thể, rồi những cuộc chiến sắc tộc ở Trung Đông, châu Âu, châu Á, châu Phi. Tôi cũng có cơ hội lắng nghe và tư vấn cho hàng nghìn cá nhân, hàng trăm cơ quan và tổ chức chính phủ về cách thức đàm phán các thỏa thuận, thậm chí trong những tình hình phức tạp nhất.

Trong quá trình làm việc, tôi đã chứng kiến nhiều nỗi đau do những cuộc chiến hủy diệt gây ra – gia đình, bạn bè tan vỡ, những cuộc đình công khiến các công ty phá sản, các vụ kiện, nhiều cơ quan giải thể. Tôi cũng từng có mặt ở những vùng chiến sự và chứng kiến sự khiếp sợ do bạo lực gây ra cho những người dân vô tội. Tôi cũng từng chứng kiến những tình huống mà lúc đó tôi ước thà xảy ra sự xung đột và kháng cự còn hơn – đó là khi những người vợ, những đứa trẻ im lặng chịu đựng sự hành hạ, những nhân viên bị ông chủ ngược đãi hay cả một xã hội phải sống dưới ách chế độ độc tài chuyên chế.

Từ những kiến thức cơ bản tôi học được từ Khóa học đàm phán ở trường Đại học Harvard, tôi tiếp tục sáng tạo ra những phương thức giải quyết mâu thuẫn mới. Hai mươi lăm năm trước, tôi và Roger Fisher cùng viết chung cuốn sách *Getting to Yes* (Tiến tới đồng thuận: Thỏa thuận trên bàn đàm phán mà không phải nhượng bộ). Cuốn sách tập trung vào bí quyết đạt được một thỏa thuận có lợi cho đôi bên. Theo tôi, cuốn sách này trở thành best seller vì nó giúp độc giả nhớ lại những nguyên tắc thông thường mà có thể họ biết nhưng thường quên áp dụng.

Mười năm sau, tôi viết cuốn *Getting Past No* (Bỏ qua Từ chối) để trả lời câu hỏi mà độc giả của cuốn sách trước thường hỏi tôi: Làm thế nào để đàm phán hiệu quả khi đối tác không hứng thú? Làm thế nào để đạt được thỏa thuận chung với những đối tác khó tính và trong những tình huống khó khăn?

Trong nhiều năm qua, tôi nhận ra rằng chấp thuận chỉ là một nửa bức tranh – và thật sự, nếu có, là nửa đơn giản hơn. Một vị chủ tịch công ty, khách hàng của tôi, đã từng nói: "Nhân viên của tôi biết cách nói Vâng – đó không phải là vấn đề. Nhưng họ lại thấy khó khăn hơn khi nói Không". Hay như thủ tướng Anh Tony Blair từng nói: "Nghệ thuật lãnh đạo không phải là nói Đồng thuận mà là nói Không". Thực tế là không lâu sau khi cuốn *Getting to Yes* xuất bản, trên báo Boston Globe xuất hiện một bức tranh biếm họa. Một người đàn ông mặc com-lê, thắt cà-vạt đang nhờ người thủ thư tìm một cuốn sách hay về đàm phán. Người thủ thư đưa cho ông ta một cuốn *Getting to Yes* và nói: đó là cuốn

sách được nhiều người yêu thích. Tuy nhiên, người đàn ông đáp lại: "Thỏa thuận không phải là những gì tôi biết".

Về điểm này, tôi đã viết sách với giả định rằng vấn đề cốt lõi bên trong các xung đột chính là việc không thể đạt được sự đồng thuận. Chúng ta không biết cách đạt được thỏa thuận. Nhưng tôi đã bỏ qua một số điểm cần thiết. Vì thậm chí, ngay cả khi đã đạt được thỏa thuận thì những thỏa thuận này cũng không bền vững và không thỏa mãn cả hai bên do khi đàm phán, cả hai bên đã tránh hoặc đơn giản hóa, trì hoãn giải quyết các vấn đề chính nằm sâu bên dưới.

Tôi dần nhận ra rằng trở ngại chính không phải là không thể đạt được thỏa thuận mà chính là trước đó không thể từ chối. Chúng ta thường không thể Từ chối khi chúng ta muốn và biết rằng nên làm. Hay chúng ta Từ chối nhưng lại theo cách cản trở các thỏa thuận và khiến các mối quan hệ tan vỡ. Chúng ta cam chịu thậm chí lạm dụng những đòi hỏi vô lý, những bất công, hoặc chúng ta tiến hành những trận chiến hủy diệt mà mọi người đều là những kẻ bại trận.

Thời điểm tôi cùng Roger Fisher viết cuốn *Getting to Yes* là khi chúng tôi nhận ra rằng thách thức của các xung đột đối lập và nhu cầu đàm phán hợp tác đang ngày càng tăng trong gia đình, công sở và trên toàn thế giới. Rõ ràng là con người vẫn còn nhu cầu đạt được thỏa thuận. Nhưng hiện nay, nhu cầu cấp thiết trước mắt của con người là có thể Từ chối tích cực để tiếp tục ủng hộ cho những gì họ coi trọng mà không ảnh hưởng đến những mối quan hệ. Từ chối cũng quan trọng không kém Đồng thuận và là điều kiện tiên quyết để nói lời Đồng thuận hiệu quả. Bạn không thể Đồng thuận với một lời đề nghị nếu bạn không thể Từ chối những lời đề nghị khác. Ở đây, Từ chối xảy ra trước Đồng thuận.

Cuốn sách này, *Lời Từ chối hoàn hảo*, hoàn thành bộ ba tác phẩm mà tôi đã viết, bắt đầu với *Getting to Yes*, tiếp sau là *Getting Past No*. Trong khi cuốn *Getting to Yes* đề cập đến việc cả hai bên đều đạt được thỏa thuận, cuốn *Getting Past No* nói về bên đối tác, cách vượt qua những trở ngại của đối tác để cùng hợp tác thì cuốn *Lời Từ chối hoàn hảo* lại tập trung vào phía chúng ta, hướng dẫn cách khẳng định và bảo vệ quyền lợi của mình. Xét về mặt logic, tôi cho rằng cuốn *Lời Từ chối hoàn hảo* không phải là cuốn tiếp theo của hai cuốn trước mà là nền tảng cho hai cuốn này. Mỗi cuốn sách tuy riêng biệt nhưng lại bổ sung, hỗ trợ cho nhau.

Cuốn sách này không chỉ dạy kỹ năng đàm phán mà còn dạy các kỹ năng sống, vì cuộc sống là sự hòa quyện của Đồng thuận và Từ chối. Chúng ta nói Không, có thể với bạn bè, các thành viên trong gia đình, ông chủ, nhân viên, đồng nghiệp hay thậm chí là với chính mình. Từ chối hay không Từ chối như thế nào quyết định đến chất lượng cuộc sống của chúng ta. Đó có lẽ là từ quan trọng nhất cần phải học để nói hiệu quả và lịch sự.

Về vấn đề ngôn ngữ, tôi sẽ dùng từ "những người khác" khi nói đến những người hoặc những bên mà chúng ta phải nói lời Từ chối và tôi dùng đại từ "họ" để tránh phải nói "ông hoặc bà". Tôi cũng viết hoa hai từ "Đồng thuận" và "Từ chối" để khẳng định tầm quan trọng và mối liên hệ giữa chúng.

Về vấn đề văn hóa, tuy nói lời Từ chối là một quá trình toàn cầu nhưng ở những nền văn hóa địa phương khác nhau lại có những dạng khác nhau. Ví dụ, một số nước Đông Á thường tránh dùng từ Không, đặc biệt trong những mối quan hệ thân thiết. Dĩ nhiên ở những nước này, người ta cũng nói Không, nhưng không trực tiếp. Là một nhà nhân loại học, tôi tôn trọng những khác biệt về văn hóa. Đồng thời, tôi cũng tin rằng những nguyên tắc cơ bản trong Từ chối tích cực có thể áp dụng ở mọi nền văn hóa khác nhau, tuy cách áp dụng có thể thay đổi ở mỗi nền văn hóa.

Tôi xin nói thêm về hành trình học hỏi của mình. Như hầu hết mọi người, đối với tôi, nói Không trong một số tình huống thật khó khăn. Trong cả cuộc sống gia đình và công việc, đã có những lúc tôi Đồng thuận nhưng khi hỏi tường lại tôi lại ước gì mình đã Từ chối. Đôi khi tôi tránh né trong khi có lẽ đã tốt hơn tôi nếu dám tích cực đối đầu với những vấn đề đó. Cuốn sách này là những gì tôi đã học được từ chính cuộc đời tôi cũng như những gì tôi đã chứng kiến và trải nghiệm trong suốt 30 năm cộng tác cùng các nhà lãnh đạo, quản lý trên toàn thế giới. Tôi hy vọng các bạn, những độc giả yêu quý của tôi, sẽ học được nghệ thuật Từ chối giống như tôi đã học được khi viết cuốn sách này.

# GIỚI THIỆU

## MÓN QUÀ LỚN CỦA TỪ CHỐI

*"Một lời Từ chối xuất phát từ sự thú tội thật lòng còn tốt và hay hơn một lời chấp thuận chỉ để làm vừa ý hay tệ hơn là để tránh phiền hà".*

— Mahatma Gandhi

**K**hông, từ có sức nặng nhất và cần thiết nhất trong ngôn ngữ hiện đại, dường như là từ tiêu cực nhất và với rất nhiều người là từ khó nói nhất. Tuy nhiên, nếu biết cách sử dụng đúng thì từ này sẽ làm chuyển biến mạnh mẽ cuộc sống của chúng ta.

### MỘT VẤN ĐỀ PHỔ BIẾN

**H**àng ngày, chúng ta gặp phải những tình huống cần phải nói lời Từ chối với những người mà quyết định cuộc sống của chúng ta. Hãy tưởng tượng tất cả những tình huống mà chúng ta có thể nói lời Từ chối trong một ngày.

Trong bữa sáng, con gái bạn xin bạn mua đồ chơi mới. "Không được", bạn trả lời, "con có đủ đồ chơi rồi". "Nhưng bố ơi, bạn con đứa nào cũng có mà". Liệu bạn có thể Từ chối mà không cảm thấy mình là một người cha không tốt?

Khi bạn đến công ty, giám đốc mời bạn vào văn phòng nói chuyện và đề nghị bạn làm việc vào cuối tuần để hoàn thành một dự án quan trọng. Đó cũng chính là ngày mà vợ chồng bạn đã mong chờ từ lâu để đi nghỉ cùng nhau. Nhưng người yêu cầu lại chính là ông chủ của bạn và kỳ xem xét thăng chức đang đến gần. Làm thế nào bạn có thể Từ chối mà không ảnh hưởng đến mối quan hệ với ông chủ cũng như khả năng thăng tiến của mình?

Một khách hàng quan trọng gọi điện đến và đề nghị bạn chuyển hàng sớm hơn ba tuần so với kế hoạch. Bạn biết rằng việc này sẽ gây áp lực và cuối cùng có thể khách hàng sẽ không hài lòng với chất lượng công việc. Nhưng đây là một khách hàng quan trọng và họ không chấp nhận câu trả lời Không. Liệu bạn có thể Từ chối mà không làm hỏng mối quan hệ với khách hàng?

Bạn đang tham dự một buổi họp nội bộ công ty và ông chủ đang giận dữ với một nhân viên, phê bình gắt gỏng công việc, thậm chí còn xúc phạm, lăng mạ cô ấy bằng những từ thô lỗ nhất có thể tưởng tượng được. Mọi người tuy im lặng, sợ hãi, nhưng mừng thầm vì người phải chịu sỉ nhục lần này là

người khác chứ không phải mình. Bạn biết những hành vi này hoàn toàn không phù hợp, nhưng liệu bạn có dám lên tiếng?

Bạn về nhà và nghe tiếng chuông điện thoại reo. Đó là một người hàng xóm và cũng là bạn của bạn, đề nghị bạn làm chủ tịch hội từ thiện. Dĩ nhiên, lý do là một điều tốt đẹp. "Anh có những kỹ năng mà chúng ta cần". Bạn biết rằng mình đã bị ràng buộc, nhưng liệu bạn có thể Từ chối mà không có cảm giác mình thật là tồi?

Rồi trong bữa tối, vợ bạn bàn về việc mẹ bạn định đến ở cùng với gia đình vì bà đã cao tuổi mà lại sống một mình thì không nên. Vợ bạn phản đối quyết liệt và bảo bạn gọi điện Từ chối. Nhưng làm thế nào bạn có thể Từ chối chính mẹ mình?

Bạn xem thời sự buổi tối, toàn là những tin tức bạo lực và bất công. Ở một đất nước xa xôi nào đó đang diễn ra nạn diệt chủng. Trẻ em chết đói trong khi thực phẩm thối rữa trong nhà kho. Những kẻ độc tài nguy hiểm phát triển vũ khí phá hủy hàng loạt. Bạn tự hỏi liệu xã hội có thể nói Không với những mối nguy này?

Rồi trước khi đi ngủ, bạn dắt chó ra ngoài và nó bắt đầu sủa nhặng lên, khiến những người hàng xóm thức giấc. Bạn quát nó im đi, nhưng nó không nghe. Rõ ràng là thậm chí với cả loài chó, Từ chối cũng không phải là dễ dàng.

Bạn có thấy những câu chuyện này rất quen không?

Tất cả những câu chuyện trên đều có chung một điểm: để bảo vệ những gì thỏa mãn nhu cầu của bạn hay của người khác, bạn phải Từ chối những yêu cầu hay đề nghị không mong muốn, những hành vi si nhục không phù hợp, những tình huống không công bằng, hệ thống không hoạt động hoặc hoạt động không hiệu quả.

Tại sao lại Không, tại sao lại là bây giờ

Từ lâu, nói lời Từ chối đã là điều quan trọng nhưng chưa bao giờ lại trở thành một kỹ năng cần thiết như hiện nay.

Tôi đã có cơ hội đến nhiều nơi trên thế giới, thăm hàng trăm cơ quan và gia đình ở hàng chục quốc gia cũng như trò chuyện với hàng nghìn người. Bất cứ nơi nào tôi đến, tôi đều nhận thấy con người đang phải sống trong những áp lực ngày càng lớn. Tôi đã gặp những giám đốc và chuyên gia luôn ngập đầu trong công việc. Tôi đã thấy nhiều người phải đấu tranh để cân bằng giữa công việc và gia đình, đặc biệt với những phụ nữ có gia đình nhưng vẫn đi làm thì phải chịu rất nhiều áp lực. Tôi cũng gặp nhiều bậc phụ huynh không có thời gian chăm sóc con cái, nhiều trẻ em bị quá tải do có quá nhiều bài tập về nhà nên không có thời gian vui chơi thoải mái. Ở đâu con người cũng bị quá tải và bị áp đặt. Tôi cũng nằm trong số đó.

Ngày nay, nhờ cuộc cách mạng tri thức, chúng ta có thông tin và lựa chọn hơn nhưng cũng phải quyết định nhiều hơn, có ít thời gian để quyết định hơn. Với điện thoại di động và thư điện tử (e-mail) ở mọi lúc, mọi nơi, ranh giới giữa gia đình và công việc bị xóa dần. Các nguyên tắc dần biến mất, sức quyến rũ của ý nghĩ đi tắt đón đầu, thay đổi những chuẩn mực đạo đức ngày càng lớn. Ngày nay, với con người ở mọi nơi trên thế giới, việc xác định cũng như duy trì các ranh giới là một công việc khó khăn.

Từ chối là thách thức lớn nhất ngày nay.

### BÃY 3 chữ T

Trong vốn từ của chúng ta, Không có lẽ là từ quan trọng nhất, nhưng cũng là từ khó nói trơn tru nhất.

Khi tôi hỏi những người tham gia buổi hội thảo tại Harvard và một số nơi khác vì sao nói Không lại khó đến vậy, tôi thường nhận được những câu trả lời sau:

“Tôi không muốn mất vụ làm ăn đó”.

“Tôi không muốn phá hỏng mối quan hệ đó”.

“Tôi sợ họ trả thù tôi”.

“Tôi sẽ bị thôi việc”.

“Tôi cảm thấy áy náy – tôi không muốn làm tổn thương họ”.

Cốt lõi của khó khăn khi nói lời Từ chối chính là xung đột giữa *thể hiện quyền lực* và *bảo vệ mối quan hệ*. Thể hiện quyền lực, cốt lõi của việc Từ chối, có thể khiến các mối quan hệ căng thẳng, trong khi bảo vệ mối quan hệ có thể khiến quyền lực suy giảm.

Để giải quyết tình trạng tiến thoái lưỡng nan giữa quyền lực và quan hệ, thường có ba cách phổ biến:

Thỏa hiệp: Nói Đồng ý mặc dù muốn Từ chối

Cách giải quyết này đề cao tầm quan trọng của các mối quan hệ ngay cả khi phải hy sinh quyền lợi của chính mình. Đó là cách giải quyết của thỏa hiệp. Chúng ta nói Đồng ý khi thực ra muốn Từ chối.

Thỏa hiệp thường là một lời chấp thuận không thật lòng nhằm đạt được sự yên bình tạm thời giả tạo. Tôi đáp ứng yêu cầu mua đồ chơi của con gái nhằm tránh cảm giác tội lỗi rằng tôi đang Từ chối thứ mà con mình muốn. Nhưng tôi nhận ra những yêu cầu của con gái sẽ ngày càng nhiều hơn và cả hai bố con đều rơi vào vòng tròn luẩn quẩn vô hạn. Khi giám đốc đề nghị bạn làm việc vào cuối tuần trong khi bạn đã lên kế hoạch đi chơi cùng gia đình, bạn nghiêng rằng chấp thuận, sợ mình sẽ không được thăng chức cho dù bị vợ giận. Và chúng ta thường tiếp tục tự xoay sở, dù biết mình đã quyết định không đúng. Sự thỏa hiệp chính là một lời chấp thuận phá hoại do đã xâm phạm đến lợi ích của chúng ta.

Phương pháp thỏa hiệp cũng gây ra nhiều khó khăn cho các tổ chức. Chris, người tham gia một buổi hội thảo của tôi, là một ví dụ: “Tôi đang cùng các đồng nghiệp trong công ty thực hiện một giao dịch lớn trị giá 150 triệu đô-la. Chúng tôi đã làm việc rất vất vả và đều nghĩ rằng mình đã làm rất tốt. Nhưng ngay trước khi hoàn thành giao dịch, tôi quyết định kiểm tra lần cuối cùng và phát hiện ra về lâu dài vụ giao dịch này sẽ không đem lại lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên, mọi người lại đang rất hào hứng và nóng lòng chờ đợi giao dịch chính thức thực hiện nên tôi không thể nói ra sự thật làm công lao của mọi người đổ xuống sông xuống bể được. Vì vậy, tôi vẫn tiếp tục thực hiện giao dịch đó, dù biết nó không đem lại lợi ích gì và tôi nên nói cho mọi người biết. Dĩ nhiên, giao dịch được thực hiện

và đúng như tôi lo sợ, một năm sau chúng tôi phải giải quyết một mớ lộn xộn do nó gây ra. Nếu bây giờ tôi rơi vào hoàn cảnh tương tự, chắc chắn tôi sẽ nói ra. Đó là một bài học tốn kém nhưng thật sự giá trị”.

Hãy nghĩ về nỗi lo sợ của Chris không dám nói ra khiến “công lao của mọi người đổ xuống sông xuống bể” chỉ vì “mọi người rất hào hứng với giao dịch đó”. Ai cũng muốn được yêu quý và chấp nhận. Không ai muốn trở thành người xấu. Chris sợ nếu nói ra sự thật phũ phàng đó, mọi người sẽ quay lại trút giận lên mình hoặc tương tự như thế. Vì thế, Chris tiếp tục thực hiện giao dịch đó và sau này cả Chris và những đồng nghiệp đều thật sự hối tiếc về quyết định đó.

Có câu châm ngôn rằng: một nửa khó khăn của chúng ta đều xuất phát từ việc Đồng thuận trong khi nên Từ chối. Đồng thuận trong khi lẽ ra nên Từ chối không bao giờ đem lại lợi nhuận cho chúng ta.

Tấn công: Từ chối thẳng thừng

Trái ngược với thỏa hiệp là tấn công. Chúng ta thể hiện quyền lực của mình mà không nghĩ đến các mối quan hệ. Nếu sợ hãi khiến chúng ta thỏa hiệp thì giận dữ lại thúc đẩy chúng ta tấn công. Chúng ta giận người khác vì những hành động gây tổn thương của họ, cảm thấy bị xúc phạm vì những yêu cầu vô lý hay đơn giản chỉ là cảm thấy thất vọng. Đương nhiên chúng ta thường công kích và sau đó là tấn công – chúng ta Từ chối theo cách khiến những người khác bị tổn thương và phá hỏng các mối quan hệ. Tôi xin dẫn một câu nói của Ambrose Bierce mà tôi rất thích: “Nếu bạn đang tức giận mà phát ngôn thì đó sẽ là bài diễn thuyết tệ nhất khiến bạn phải tiếc nuối suốt đời”.

Hãy xem xét những việc đã xảy ra trong một giao dịch lớn giữa chính quyền bang và một tập đoàn lớn được thuê xây dựng và vận hành hệ thống máy tính quản lý ngân sách của bang chỉ cho người nghèo, người cao tuổi và người ốm. Chỉ trong một quý, hệ thống này đã ngốn tới một nửa ngân sách của bang. Và đương nhiên, do lo sợ ảnh hưởng đến ngân sách, chính quyền bang đã hủy hợp đồng và tập đoàn phải bàn giao dự án cho chính quyền bang. Các quan chức giận dữ với tập đoàn, ngược lại các giám đốc của tập đoàn cũng giận dữ với chính quyền bang, cả hai đều đổ lỗi cho nhau.

Thật ra, các quan chức chính quyền bang rất muốn sở hữu hệ thống máy tính cũng như các cơ sở dữ liệu của hệ thống từ phía công ty. Giá trị ước tính của hệ thống là 50 triệu đô-la. Về phía tập đoàn, do không thể sử dụng hệ thống này vào mục đích khác nên giá trị của hệ thống chỉ là 0 nếu họ không bán cho chính quyền bang. Về phía chính quyền bang, rõ ràng hệ thống này trị giá 50 triệu đô-la và nếu cho xây dựng một hệ thống khác thì còn tốn kém hơn rất nhiều và không có đủ thời gian. Thông thường, không khó để đạt được một thỏa thuận chung trong các giao dịch nếu cả hai bên đều thật sự quan tâm. Tuy nhiên, do cả hai bên đều tức giận nên Từ chối tiếp tục hợp tác, đổ lỗi cho nhau trong các buổi đàm phán. Mỗi bên đều cho rằng mình đúng và công kích đối tác. Và kết quả là không có hợp đồng nào cả, 50 triệu đô-la tan thành mây khói. Mười năm sau, cả chính quyền bang và tập đoàn vẫn còn tranh chấp, mỗi năm tốn đến hàng trăm nghìn đô la tiền án phí. Kết cục cả hai bên đều tổn thất nặng nề.

Nếu những khó khăn của chúng ta xuất phát từ việc chấp thuận trong khi lẽ ra phải Từ chối, thì Từ chối thẳng thừng cũng khiến chúng ta lao đao không kém trường hợp giữa chính quyền bang và tập đoàn. Chúng ta đang sống trong một thế giới xung đột xảy ra khắp nơi – ở nhà, nơi làm việc và ở những cộng đồng rộng lớn hơn. Hãy nghĩ đến những cuộc cãi vã trong gia đình, những cuộc đình công quyết liệt, những trận đấu đá trong ban giám đốc, hay những cuộc chiến đẫm máu. Mỗi khi tấn công

một ai đó, chúng ta thật sự muốn nói gì? Cốt lõi của xung đột xảy ra trên thế giới này, dù lớn hay nhỏ, đều là một lời Từ chối. Chủ nghĩa khủng bố, mối nguy hiểm lớn của con người ngày nay là gì nếu không phải cũng là một lời Từ chối phũ phàng.

Tránh né: Không nói gì

Cách giải quyết phổ biến thứ ba là tránh né. Không Đồng thuận cũng không Từ chối; không nói gì cả. Tránh né là cách phản ứng phổ biến khi có xung đột, đặc biệt trong gia đình hay tổ chức. Bạn sợ xúc phạm đến những người khác, làm họ nổi giận và bất đồng ý kiến, nên không nói gì cả, hy vọng vấn đề đó sẽ biến mất cho dù biết rằng điều đó sẽ không xảy ra. Bạn ngồi ăn tối cùng đôi tác trong bầu không khí im lặng nặng nề. Bạn giả như không có gì xảy ra cả trong khi đang sôi lên giận dữ vì hành động của người đồng nghiệp. Bạn lờ đi sự bất công và lạm dụng xảy ra với những người xung quanh mình.

Tránh né không chỉ gây hại cho sức khỏe, nguy cơ mắc bệnh cao huyết áp, ung thư, mà còn gây hại cho hoạt động của các tổ chức vì các vấn đề vẫn tiếp tục tồn tại và phát triển đến khi trở thành những cuộc khủng hoảng không thể tránh khỏi.

Tránh né dù trong lĩnh vực nào của cuộc sống cũng đều khiến tình hình xấu hơn. Martin Luther King, Jr. từng nói: "Cuộc sống của chúng ta kết thúc khi chúng ta im lặng trước các sự việc xảy ra".

Sự kết hợp

Ba chữ T — thỏa hiệp, tấn công, tránh né không phải là ba giải pháp riêng biệt. Thông thường các giải pháp này có mối quan hệ qua lại với nhau, tạo nên một cái bẫy 3 chữ T.

Chúng ta thường bắt đầu bằng thỏa hiệp với người khác. Sau đó, một cách tự nhiên, chúng ta bắt đầu thấy bực bội. Sau một thời gian đè nén cảm xúc, đến một lúc nào đó, chúng ta đột nhiên bùng nổ và chỉ cảm thấy tội lỗi sau khi nhận ra những ảnh hưởng tiêu cực của hành động bộc phát mà mình gây ra. Sau đó, chúng ta lại trở lại thỏa hiệp hoặc tránh né, bỏ qua vấn đề và hy vọng nó sẽ biến mất.

Cả ba giải pháp này đều được áp dụng trong cuộc khủng hoảng diễn ra tại Royal Dutch Shell vào tháng Tư năm 2004 khi người ta phát hiện công ty này đã thay đổi số liệu trong bản báo cáo, nâng lượng dự trữ dầu lên 20%. Danh tiếng của công ty bị hủy hoại, chỉ số tin tưởng giảm sút, chủ tịch công ty, giám đốc khai thác và giám đốc tài chính đều bị sa thải.

Nguyên nhân là do vị chủ tịch muốn thay đổi số liệu báo cáo về lượng dầu dự trữ dựa trên số thùng dầu khai thác. Không ai có đủ can đảm để Từ chối yêu cầu này, cho dù rõ ràng không thể ủng hộ. Giám đốc khai thác của Shell do chịu sức ép từ phía ngài chủ tịch nên đã phải công khai ủng hộ mặc dù ông phản đối việc này. Căng thẳng lên đến đỉnh điểm khi một năm sau, trong bản đánh giá cá nhân, vị chủ tịch đánh giá không tốt về giám đốc khai thác và giám đốc khai thác đáp trả bằng việc viết e-mail gửi đến mọi người: "Tôi thật sự mệt mỏi với việc phải nói dối về lượng dầu dự trữ của công ty và điều chỉnh số liệu trong các sổ sách kế toán".

Trong khi ngài chủ tịch tấn công, giám đốc khai thác loay hoay giữa thỏa hiệp và tấn công, thì giám đốc tài chính lại tránh né, hy vọng xung đột sẽ biến mất. Nhưng xung đột không những không biến mất mà còn khiến tình hình xấu hơn, gây ra những hậu quả nghiêm trọng cho tất cả những người liên quan.

## GIẢI PHÁP: LỜI TỪ CHỐI TÍCH CỰC

**T**hật may mắn là có một cách để thoát khỏi cái bẫy này. Tuy nhiên, giải pháp này buộc bạn phải đối mặt với hai khả năng: hoặc bạn sử dụng quyền lực để đạt được những gì mình muốn (khi hy sinh các mối quan hệ) hoặc bạn sử dụng các mối quan hệ (khi hy sinh quyền lực). Giải pháp này khuyên bạn nên sử dụng đồng thời cả quyền lực và mối quan hệ, đặt trong thế cùng xây dựng và tôn trọng lẫn nhau.

Đó là cách mà John đã làm khi anh buộc phải đối đầu với người cha độc đoán, đồng thời là ông chủ của anh. John làm việc cho công ty của gia đình, tập trung cho công việc mà không có thời gian chăm sóc vợ con, thậm chí cả những ngày lễ. Cho dù khối lượng công việc cũng như trách nhiệm của John nhiều hơn hẳn các đồng nghiệp – ba người anh em rể – nhưng cha anh trả lương cho mọi người như nhau để tránh thiên vị. Vì không muốn đối đầu với cha mình nên John chưa bao giờ phàn nàn cho dù trong thâm tâm anh rất khó chịu khi phải làm việc nhiều mà tiền lương lại không công bằng. Cuối cùng, John quyết định phải thay đổi. Lấy hết can đảm, anh quyết định nói thẳng ý kiến của mình với bố.

"Lúc đó chúng tôi đang ăn tối. Tôi nói với bố tôi rằng tôi muốn nói chuyện riêng với ông. Tôi nói muốn dành thời gian cho gia đình mình trong những ngày nghỉ sắp tới, tôi sẽ không làm việc thêm giờ nữa và tôi muốn được trả lương xứng đáng với công việc của mình".

John nói rất cương quyết nhưng vẫn rất kính trọng. Phản ứng của người cha hoàn toàn trái ngược với những điều mà John lo sợ: "Bố đã nghĩ thoáng hơn những gì tôi dự đoán. Tôi không cố qua mặt ông. Tôi chỉ muốn tự đứng trên đôi chân của chính mình – chứ không dựa dẫm vào ông. Có lẽ ông đã hiểu nên ông nói tôi không phải làm việc thêm giờ nữa và chúng tôi sẽ cùng bàn bạc về tiền lương. Tôi cảm thấy ông vừa tức giận vừa tự hào".

Trước đây, John đã từng giả dụ chuyện này phải hoặc thế này hoặc thế kia. Hoặc anh thể hiện quyền lực của mình hoặc anh đứng về phía mối quan hệ. Vì sợ bố sẽ phản đối, anh kìm nén quyền lực của mình trong nhiều năm. Anh đã thỏa hiệp và trốn tránh. Điều mà anh học được khi Từ chối người cha là có thể sử dụng quyền lực của mình trong khi vẫn giữ được mối quan hệ tốt đẹp. Đó chính là cốt lõi của một lời Từ chối tích cực.

Một lời Từ chối tích cực là "Có! Không. Có?"

Trái ngược với một lời Từ chối thông thường bắt đầu và kết thúc bằng Không, một lời Từ chối tích cực bắt đầu và kết thúc bằng Có.

Trước tiên, Từ chối chính là Đồng thuận với bản thân và bảo vệ những thứ quan trọng với bạn. Như John đã từng nói về động cơ của mình: "Tôi không làm vậy để nhận được bất kỳ một câu trả lời cụ thể nào cho dù tôi vẫn luôn quan tâm đến những điều bố tôi nghĩ. Tôi làm vậy vì nghĩ rằng *nếu bây giờ tôi không lên tiếng, tôi sẽ không còn lòng tự trọng nữa!*" Cách John thể hiện lời Chấp thuận mở của mình với cha là: "Bố ơi, gia đình con cần con và con định đi nghỉ lễ cùng gia đình".

Sau đó, John đưa ra một lời Từ chối rất thực tế với một giới hạn rõ ràng: "Con sẽ không làm việc vào những ngày cuối tuần và những ngày lễ nữa".

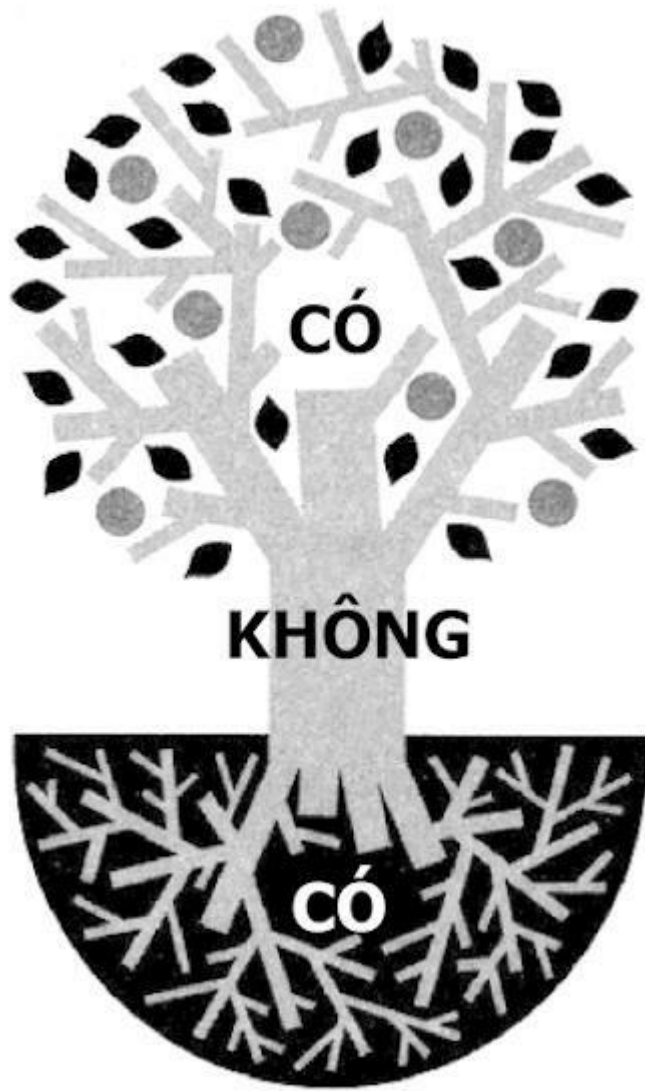
Anh kết thúc bằng một lời *Chấp thuận?* – một lời mời chấp thuận một thỏa thuận tôn trọng những yêu cầu của anh. "Tôi dự định rằng chúng tôi sẽ tìm ra một giải pháp mới để công việc trong văn phòng vẫn ổn thỏa trong khi tôi có thời gian dành cho gia đình".

Tóm lại, một lời Từ chối tích cực là *Có! Không. Có?* Từ Có (Khẳng định) đầu tiên thể hiện *lợi ích*, từ Không (Từ chối) xác định *quyền lực* và từ Có thứ hai (Khẳng định) thúc đẩy *mối quan hệ*. Bởi vậy, một lời Từ chối tích cực có thể cân bằng quyền lực và mối quan hệ nhằm phục vụ cho lợi ích.

Hãy chú ý đến sự khác biệt giữa từ Có đầu tiên và từ Có thứ hai. Từ Có đầu tiên *hướng nội* – một lời khẳng định lợi ích, trong khi từ Có thứ hai *hướng ngoại* – một lời mời chấp nhận một thỏa thuận có lợi cho cả hai bên.

Mấu chốt của một lời Từ chối tích cực là sự tôn trọng. Sự khác biệt giữa một lời Từ chối tích cực với thỏa hiệp là thể hiện sự tôn trọng chính mình và những thứ quan trọng với bạn. Sự khác biệt giữa một lời Từ chối tích cực với tấn công cũng chính là cách bạn thể hiện sự tôn trọng của mình với người khác khi bạn Từ chối yêu cầu hay hành động của họ. Lời Từ chối tích cực có tác dụng vì như John từng nói, bạn *đứng trên đôi chân của chính mình chứ không phải dựa dẫm vào người khác*.

Một lời Từ chối tích cực có thể được ví như một cái cây. Thân cây là lời Từ chối – thẳng và cứng. Nhưng thân cây chỉ là phần giữa của một cái cây, vì thế lời Từ chối cũng chỉ là phần giữa của một lời Từ chối tích cực. Rễ cây mà từ đó thân cây mọc lên là lời khẳng định đầu tiên – lời khẳng định cho những lợi ích lâu dài hơn. Các cành cây và tán lá tỏa ra từ thân cây là lời khẳng định thứ hai – lời khẳng định hướng đến một thỏa thuận hoặc mối quan hệ. Trái cây chính là kết quả tích cực mà bạn tìm kiếm. Chúng ta có thể học được nhiều điều từ những cái cây. Chúng biết cách vươn cao, biết cách bám sâu rễ vào lòng đất trong khi ngày càng cao hơn. "Cây rễ sâu" là tên mà nhà thơ William Butler Yeats dùng để gọi cây hạt dẻ. Đó là một lời Từ chối tích cực – một lời Từ chối kiên quyết giống như thân cây với rễ là một lời khẳng định sâu hơn và kết trái thành một lời khẳng định rộng hơn.



## BA MÓN QUÀ LỚN CỦA LỜI TỪ CHỐI TÍCH CỰC

Theo các nhà hiền triết Ấn Độ cổ đại, trong vũ trụ có ba quá trình cơ bản: sáng tạo, bảo tồn và chuyển đổi. Nói lời Từ chối rất quan trọng với cả ba quá trình này. Nếu bạn biết cách Từ chối khôn ngoan và khéo léo, bạn có thể *tạo ra* những gì mình muốn, *bảo vệ* những gì bạn coi trọng và *thay đổi* những thứ không còn đúng nữa. Đó chính là ba món quà lớn của một lời Từ chối tích cực.

Tạo ra những gì bạn muốn

Hàng ngày, chúng ta đều phải đối mặt với những lựa chọn dù lớn hay nhỏ, chấp nhận một lựa chọn nghĩa là phải Từ chối các lựa chọn khác. Chỉ bằng cách Từ chối chúng ta mới có thể đạt được thỏa thuận trong cuộc sống, với những người và hoạt động thật sự quan trọng với mình. Đây là một bí mật ngược đời: *bạn không thể thật sự Đồng thuận khi bạn chưa thật sự Từ chối.*

Tôi đã sớm học được bài học này từ một nhà đầu tư nổi tiếng và đặc biệt thành công – Warren Buffett. Trong bữa ăn sáng, ông đã tiết lộ với tôi bí mật giúp ông thành công chính là khả năng Từ chối. "Tôi ngồi ở đây cả ngày và xem xét các đề án đầu tư. Tôi nói Không, Không, Không, Không,

Không – đến khi tôi nhìn thấy một đề án thật sự là cái mình đang tìm kiếm. Và sau đó, tôi nói Đồng thuận. Tất cả những gì mà tôi phải làm là nói Đồng thuận một vài lần trong đời và tôi đã thành công. *Mọi thỏa thuận quan trọng đều phải trải qua hàng nghìn lời Từ chối.*

Từ chối là từ quan trọng để xác định được trọng tâm chiến lược. Ví dụ về hãng hàng không Southwest, hãng hàng không thành công nhất Hoa Kỳ và cũng là hãng đầu tiên phục vụ hàng không giá rẻ trên thế giới. Bí mật của hãng chính là đưa ra lời Từ chối tích cực với khách hàng. Để có thành công và lợi nhuận (Khẳng định đầu tiên), chiến lược của hãng là Không đặt chỗ trước, Không phục vụ bữa ăn nóng, Không chuyển hành lý trong các chuyến bay nội địa. Không triển khai ba dịch vụ này – những dịch vụ được xem là vì lợi ích khách hàng – nên các máy bay của hãng có chu kỳ quay vòng ở sân bay rất nhanh. Chiến lược này cũng giúp Southwest có giá vé hợp lý, một lịch trình bay tiện lợi với nhiều chuyến bay – những dịch vụ được khách hàng đánh giá cao.

Bảo vệ những gì bạn coi trọng

Hãy nghĩ về tất cả những điều quan trọng với bạn: hạnh phúc cá nhân, sự an toàn của những người bạn yêu thương, thành công của công ty, an ninh quốc gia và nền kinh tế vững mạnh. Hầu như mọi thứ chúng ta quan tâm đều có thể bị ảnh hưởng hay đe dọa từ hành vi của người khác. Một lời Từ chối tích cực có thể giúp chúng ta thiết lập, duy trì và bảo vệ những ranh giới sống còn – cá nhân, công ty và xã hội – những ranh giới cần thiết để bảo vệ những gì chúng ta coi trọng.

Hãy xem xét cách một số bà mẹ ngăn chặn nạn bạo lực thanh thiếu niên đang ngày càng phát triển mạnh ở

Los Angeles. Ban đầu, do cảm thấy hoàn toàn bất lực, các bà mẹ này tìm kiếm sức mạnh trong những lời cầu nguyện. Một buổi tối, từ nhà thờ ra về, họ gặp một đám thanh niên đang chuẩn bị đánh nhau. Họ nói chuyện với đám thanh niên, coi chúng như con cháu mình, mời chúng uống nước ngọt và ăn bánh kẹo, lắng nghe những tâm sự của chúng. Thật ngạc nhiên, những chàng trai trẻ tuổi đó đã không đánh nhau đêm hôm đó. Vì thế, đêm hôm sau, những bà mẹ lại đi ra đường và cứ thế hết đêm này đến đêm khác. Sau đó, các bà mẹ mở cửa hàng kinh doanh nhỏ và mời các thanh niên đó đến làm việc cũng như giải quyết những xung đột giữa họ. Bạo lực ở khu vực đó giảm hẳn. Bí mật của các bà mẹ đó là một lời Từ chối tích cực. Khẳng định đầu tiên của họ là hòa bình và an toàn, họ Từ chối bạo lực và Khẳng định mong muốn giúp đỡ các thanh niên trẻ tìm được việc làm và có được lòng tự trọng.

Thay đổi những cái không còn đúng

Mọi sự thay đổi, dù là thay đổi tổ chức ở cơ quan, thay đổi cá nhân ở gia đình hay thay đổi kinh tế, chính trị ở xã hội, đều bắt đầu từ việc Từ chối có chủ định hiện trạng ban đầu. Bạn có thể Từ chối thói tự mãn và sự trì trệ trong công việc, sự dối trá và lạm dụng trong gia đình hay những bất công, bất bình đẳng trong xã hội.

Một gia đình có một người con trai đã làm hỏng cuộc đời của chính mình và cả gia đình do thói nghiện cờ bạc. Một ngày, bố mẹ và anh em của anh ấy quyết định phải cùng nhau can thiệp. Họ nói với anh rằng anh rất quan trọng đối với mỗi người trong gia đình (Khẳng định đầu tiên), sau đó khuyên anh không nên chơi cờ bạc nữa (Từ chối), nếu không thì mọi người sẽ không còn ủng hộ anh. Họ khuyên anh nên tham gia vào một chương trình điều trị tại cộng đồng cho những người có máu đỏ đen (Khẳng

định thứ hai). Đôi mặt với lời Từ chối tích cực này, anh Đồng thuận, chấp nhận điều trị và cuối cùng đã cai được nghiện.

Ngoài việc giúp bạn Từ chối người khác, phương pháp Từ chối tích cực này còn có thể giúp bạn Từ chối chính mình. Hầu như mọi người sẽ có lúc phải đối mặt với thách thức Từ chối những cám dỗ và những hành vi tự phá hoại như ăn nhiều, uống nhiều hay tiêu quá tay. Chúng ta thường phản ứng lại bằng việc thích nghi với những cám dỗ đó, hay tấn công chúng bằng hành động tự phán xét bản thân, hoặc cũng có khi chỉ đơn giản là tiếp tục tránh né những gì đang diễn ra. Học cách Từ chối tích cực với chính bản thân mình, bảo vệ những lợi ích cao cả hơn trong khi vẫn tôn trọng và đồng cảm chính mình, là cách hiệu quả giúp thay đổi bản thân theo hướng tốt hơn.

## CÁCH ĐỌC CUỐN SÁCH NÀY

Phương pháp Từ chối tích cực mang một ý nghĩa lớn. Đôi khi chúng ta hiểu nhưng hiếm khi áp dụng vào thực tế bởi chúng đi ngược lại với những phản ứng thông thường khi chúng ta muốn Từ chối. Cuốn sách này, với những ví dụ thực tế, có thể giúp mọi người bảo vệ chính mình mà không ảnh hưởng đến những mối quan hệ quan trọng.

Cuốn sách gồm ba phần chính. Phần đầu đề cập đến sự *chuẩn bị* cho một lời Từ chối tích cực. Phần hai giải thích cách Từ chối tích cực và phần ba hướng dẫn cách *thực hiện*, cách biến sự phản đối của người khác thành sự ủng hộ. Mỗi phần đều rất cần thiết cho thành công của bạn.

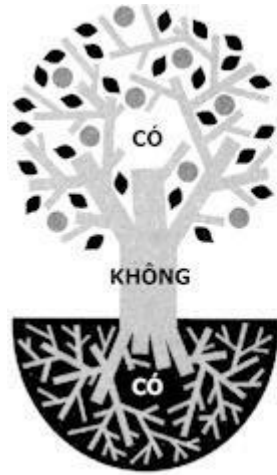
Mỗi phần lại có ba chương nhỏ – chương một tập trung vào những thỏa thuận cơ sở, chương hai chú trọng đến việc bạn Từ chối yêu cầu và hành vi của người khác, chương ba đưa ra giải pháp để đạt kết quả tích cực.

Đầu tiên, phải *chuẩn bị* cho lời Từ chối tích cực – thể hiện khẳng định, nhấn mạnh Từ chối và chuẩn bị thỏa thuận. Sau đó, *đưa ra* lời Từ chối tích cực – thể hiện khẳng định, kiên quyết Từ chối và đưa ra thỏa thuận. Cuối cùng, rất quan trọng, phải *thực hiện đúng* lời Từ chối tích cực – khẳng định đúng, nhấn mạnh vào Từ chối và đàm phán thỏa thuận.

Các bạn sẽ thu được nhiều lợi ích khi đọc cuốn sách này nếu bạn luôn ghi nhớ ít nhất một tình huống trong cuộc sống của bạn mà bạn muốn Từ chối. Qua từng chương với những hướng dẫn cụ thể các quá trình của Từ chối tích cực, tôi hy vọng bạn đọc có thể áp dụng chúng vào hoàn cảnh của mình để tạo ra một chiến lược hiệu quả.

Từ chối là một tình huống khó xử mà chúng ta phải đối mặt hàng ngày ở nhà, nơi công sở, trong xã hội. Những thứ bạn coi trọng như hạnh phúc gia đình, thành công trong sự nghiệp, sức khỏe của cộng đồng thường cản trở bạn Từ chối. Với phương pháp Từ chối tích cực, bạn có thể dễ dàng giải quyết những tình huống đó vì phương pháp này đưa ra giải pháp bảo vệ chính mình mà không ảnh hưởng đến mối quan hệ. Cho dù với bạn để nói Từ chối rất khó nhưng bạn có thể thực hiện được quy trình ba bước rất đơn giản này và nâng cao kỹ năng với sự kiên nhẫn, luyện tập và nỗ lực. Khi bạn nắm được nghệ thuật Từ chối tích cực, bạn có thể nhận được món quà lớn nhất. Đó chính là tự do được là chính mình và làm những việc mình muốn.

# GIẢI ĐOẠN I CHUẨN BỊ TỪ CHỐI



3. TÔN TRỌNG ĐỂ ĐƯỢC  
ĐỒNG THUẬN



2. TẠO SỨC MẠNH CHO LỜI  
TỪ CHỐI



1. KHÁM PHÁ ĐIỀU BẠN ỦNG HỘ

# BƯỚC 1

## KHÁM PHÁ ĐIỀU BẠN ĐỒNG THUẬN

*"Trong sáng tạo, khó khăn duy nhất là bắt đầu, cho dù đó là một nhánh cỏ hay một cây sồi".*

— James Russell Lowell

Có lẽ sai lầm lớn nhất chúng ta mắc phải khi Từ chối *bắt đầu* từ chính lời Từ chối. Lời Từ chối của chúng ta xuất phát từ sự *không ủng hộ* những yêu cầu hoặc hành động của người khác. Để có được một lời Từ chối tích cực, chúng ta phải thực hiện những điều hoàn toàn trái ngược, đặt Từ chối vào những điều mình Đồng thuận. Thay vì bắt đầu bằng từ Không, hãy bắt đầu bằng từ Có. Đưa ra lời Từ chối căn cứ vào một sự Đồng thuận sâu sắc hơn – Đồng thuận với chính mỗi quan tâm căn bản của bạn và những điều thật sự quan trọng.

Tôi học được bài học này từ một người họ hàng của tôi, một người nghiện rượu nặng và trong một tai nạn ô tô đã suýt phải trả giá bằng chính mạng sống của mình và những người khác. Anh đã rất nhiều lần cai rượu nhưng chưa lần nào thành công. Ở tuổi 60, khi không còn ai hy vọng anh có thể bỏ được rượu nữa, chính anh lại có nghị lực cai rượu. Bí mật là gì? Anh nói: "Khi tôi có đứa cháu đầu tiên, tôi muốn sống lâu hơn để chứng kiến nó trưởng thành. Đó chính là động lực giúp tôi cai rượu. Hơn 15 năm nay, tôi chưa uống một giọt rượu nào". Mong muốn được nhìn thấy, chơi đùa và chứng kiến cháu trưởng thành đã thúc đẩy anh bỏ rượu.

Câu chuyện của anh minh chứng cho một sự thật ngược đời diễn ra hàng ngày: sức mạnh Từ chối xuất phát từ chính sức mạnh của những gì bạn Đồng thuận.

Những gì bạn Đồng thuận là mục đích sâu xa khiến bạn Từ chối. Bước đầu tiên của phương pháp này là khám phá điều bạn Đồng thuận đằng sau Từ chối của bạn. Càng đi sâu vào động lực chính, thỏa thuận của bạn càng thuyết phục và lời Từ chối càng dứt khoát.

## TỪ PHẢN ỨNG LẠI ĐẾN CHỦ ĐỘNG PHẢN ỨNG

Trở ngại lớn nhất để Từ chối thành công không phải xuất phát từ người khác mà từ chính chúng ta. Xu hướng bản năng của chúng ta là phản ứng lại – phản ứng với cảm xúc mạnh nhưng lại không có mục đích rõ ràng. Và lời Từ chối của chúng ta cũng có xu hướng phản ứng lại. Chúng ta chấp nhận thỏa hiệp để thoát khỏi sợ hãi và tội lỗi. Chúng ta tấn công để thoát khỏi giận dữ. Chúng ta tránh né để thoát khỏi sợ hãi. Để thoát khỏi bẫy này, chúng ta cần phải chủ động phản ứng, hướng về phía trước và có mục đích.

Thách thức này được thể hiện rất sinh động trong một câu chuyện cổ của Nhật về một samurai và một người đánh cá. Một hôm, vị samurai đến thu nợ của người đánh cá. Người đánh cá nói: "Tôi xin

lỗi, nhưng năm vừa qua thật tệ, tôi không có đồng nào để trả ngài”. Vị samurai nổi nóng, rút kiếm ra định giết người đánh cá ngay lập tức. Rất nhanh trí, người đánh cá nói: “Tôi cũng đã học võ và sư phụ tôi khuyên không nên đánh nhau khi đang tức giận”.

Vị samurai nhìn người đánh cá một lúc, sau đó từ từ hạ kiếm xuống. “Sư phụ của người rất khôn ngoan. Sư phụ của ta cũng dạy như vậy. Đôi khi ta không kiểm soát được nổi giận dữ của mình. Ta sẽ cho người thêm một năm để trả nợ và lúc đó chỉ cần thiếu một xu thôi chắc chắn ta sẽ giết người”.

Vị samurai trở về nhà khi đã khá muộn. Ông nhẹ nhàng đi vào nhà vì không muốn đánh thức vợ, nhưng ông rất bất ngờ khi thấy vợ mình và một kẻ lạ mặt mặc quần áo samurai đang ngủ trên giường. Nổi điên lên vì ghen và giận dữ, ông nâng kiếm định giết cả hai, nhưng đột nhiên lời của người đánh cá vang vẳng bên tai: “Đừng hành động khi đang giận dữ”. Vị samurai ngừng lại, thở sâu, sau đó cố tình gây ra tiếng động lớn. Vợ ông thức dậy ngay lập tức, kẻ lạ mặt cũng vậy, hóa ra đó chính là mẹ ông.

Ông gào lên: “Chuyện này là sao vậy. Suýt nữa con đã giết cả hai người rồi!”

Vợ ông giải thích: “Vì sợ kẻ trộm lẻn vào nhà nên thiếp đã cho mẹ mặc quần áo của chàng để dọa chúng”.

Một năm sau, người đánh cá gặp lại vị samurai. “Năm vừa qua thật tuyệt vời, tôi đến để trả nợ cho ngài đây, có cả tiền lãi nữa”, người đánh cá phấn khởi nói.

“Hãy cầm lấy tiền của người đi”. Vị samurai trả lời. “Người đã trả nợ rồi”.

Khi muốn Từ chối, hãy nhớ đến bài học của vị samurai: đừng hành động khi đang tức giận hoặc đang có những cảm xúc tiêu cực như sợ hãi hay tội lỗi. Trong tình huống này, hãy thở sâu, tập trung vào mục tiêu – sự thỏa thuận. Tự hỏi xem mình thật sự muốn gì và điều gì thật sự quan trọng. Nói cách khác, chuyển từ phản ứng tập trung vào Từ chối sang chủ động phản ứng tập trung vào thỏa thuận.

Chương này giúp bạn vạch ra một quy trình. Giống như vị samurai đã làm, bạn hãy bắt đầu bằng cách dừng lại và trấn tĩnh. Sau đó, hãy tự hỏi chính mình *tại sao*. Tại sao bạn muốn Từ chối? Lợi ích sâu xa, nhu cầu, giá trị của bạn là gì? Khi đã có câu trả lời, bạn có thể định hình được *những điều bạn Đồng thuận* của mình với ý định bảo vệ những điều quan trọng nhất với bạn.

## **KHOAN: HÃY ĐI RA BAN CÔNG**

**C**húng ta sẽ không thể gây ảnh hưởng lên người khác nếu trước tiên chúng ta không tự kiểm soát được các phản ứng và tình cảm tự nhiên của mình.

Khi chúng ta muốn Từ chối một thái độ khó chịu hay một yêu cầu không chính đáng, đương nhiên là chúng ta cảm thấy bực mình. Nhưng sự giận dữ có thể khiến con người mù quáng. Khi Từ chối vội vàng, giận dữ và đôi khi thái quá, chúng ta sẽ dễ dàng mất đi những lợi ích có thể có. Quá sợ hãi có thể sẽ cản trở chúng ta theo đuổi mục tiêu của mình. Hãy thử tưởng tượng xem phản ứng của người khác thế nào khi chúng ta Từ chối. Họ sẽ nghĩ thế nào về chúng ta hay làm gì với chúng ta? Điều gì sẽ xảy ra với mối quan hệ đó, với công việc đó và quyền lợi của chúng ta? Chúng ta thấy tê liệt vì sợ,

chúng ta điều chỉnh cách ứng xử và từ bỏ cái mình cần. Những điều tội lỗi cũng gây ra tác động tương tự. Tôi là ai mà có quyền Từ chối? Tôi không có quyền đòi hỏi cho riêng mình. Nhu cầu của họ quan trọng hơn của tôi.

Sự giận dữ có thể khiến người ta mù quáng, nỗi sợ hãi có thể khiến người ta tê liệt và tội lỗi có thể khiến người ta yếu đuối.

Vì thế, thử thách đầu tiên mà ta phải đối mặt là con người bên trong mỗi chúng ta. Hãy nhớ lại ví dụ về John – người đàn ông đã Từ chối người cha độc đoán và cũng là chủ của anh. John đã nói: Tôi không muốn chống lại bố tôi, tôi chống lại *nỗi sợ hãi* của mình! John ý thức được rằng trở ngại thật sự để đạt được điều mình mong muốn không phải là bố anh mà là nỗi sợ hãi của chính mình. Về cơ bản, mọi nỗi sợ hãi hầu như không còn khi tôi nói chuyện với ông ấy. Đó là điểm mấu chốt. *Trước khi bạn Từ chối thì hành động đứng lên phản kháng đã có trong bạn rồi.*

Hành động bên trong này của bạn bắt đầu bằng việc ngừng lại. Việc ngừng lại rất quan trọng vì nó ngăn không để bạn phản ứng tự nhiên, cho bạn thời gian để suy nghĩ, và do đó sẽ giúp bạn khám phá ra sự Đồng thuận của mình. Bạn có thể ngừng lại một giây, một giờ, một ngày hay bao lâu cũng được. Vấn đề là dừng lại và sau đó phải có một ý niệm về hoàn cảnh trước khi Từ chối.

Tôi thích sử dụng phép ẩn dụ đi ra ban công. Ban công được hiểu là một trạng thái tâm lý khác mà bạn có thể có bất kỳ lúc nào mình muốn. Hãy tưởng tượng bạn đang là một diễn viên trên sân khấu và sắp sửa nói lời thoại – Từ chối. Giờ thì tưởng tượng bạn đang ở trên ban công nhìn ra sân khấu, nơi bạn có thể dễ dàng nhìn mọi thứ từ xa. Đây là nơi có tâm nhìn rộng, yên tĩnh và quang đãng. Từ ban công, việc khám phá ra sự Đồng thuận đằng sau lời Từ chối của bạn dễ dàng hơn nhiều.

Tôi đánh giá cao bài học này khi tôi được đề nghị điều hành một cuộc thảo luận gay go giữa các nhà lãnh đạo Nga và Chesnia vào giữa những năm 1990 về việc chấm dứt cuộc chiến ở Chesnia. Buổi thảo luận này diễn ra ở Peace Palace, The Hague, trong cùng một phòng hội thảo sử dụng cho tòa án quốc tế về tội phạm chiến tranh ở Nam Tư cũ. Phó tổng thống Chesnia bắt đầu bài diễn thuyết bằng cách đưa ra một loạt cáo buộc người Nga. Ông nói rằng họ nên ở trong căn phòng đó vì họ sẽ sớm bị xét xử vì tội ác chiến tranh. Sau đó, ông ta quay sang nhìn thẳng vào mắt tôi và bắt đầu công kích: Người Mỹ các ông đã hậu thuẫn người Nga phạm tội ác chiến tranh! Hơn nữa, các ông đang vi phạm quyền tự quyết của người dân Puerto Rico! Khi ông ta tiếp tục lời cáo buộc, những người khác ngồi quanh bàn nhìn xem tôi sẽ đáp lại thế nào. Tôi sẽ Từ chối lời cáo buộc này?

Tôi cảm thấy đang ở thế phòng thủ và bị rối trí, tôi nghĩ: Mình không thích cuộc nói chuyện diễn ra theo chiều hướng này. Tại sao ông ta lại công kích *mình*? Mình chỉ đang cố giúp đỡ. Puerto Rico ư? Tôi biết gì về Puerto Rico?" Tôi bình tĩnh trở lại. Tôi có nên đáp lại tương tự không? Tôi có nên lặng thinh không?

May mắn thay, quãng thời gian để phiên dịch đã cho tôi cơ hội đi ra ban công. Tôi hít thở sâu và cố gắng bình tĩnh. Mục đích của chúng tôi là mang lại hòa bình cho người dân ở Chesnia và Nga. Đó là lời Đồng thuận của tôi. Trên cơ sở đó, tôi đã sẵn sàng để nói Từ chối đối với kiểu nói buộc tội mà chẳng dẫn tới đâu.

Khi đến lượt tôi trả lời, tôi chỉ đơn giản nói với vị Phó Tổng thống Chesnia: Tôi thấy lời chỉ trích của ông nhằm vào đất nước tôi và tôi coi đó là một dấu hiệu cho thấy chúng ta là bạn bè và có thể nói

chuyện thăng thấn với nhau. Tôi biết người dân đất nước ông đang phải chịu đựng cùng cực. Những gì chúng tôi làm ở đây là để tìm ra một biện pháp ngăn chặn những nỗi đau và đổ máu ở Chesnia. Chúng ta hãy cùng nhau tiến đến một bước đi thực tế có thể thực hiện được ngay hôm nay. Cuộc thảo luận quay lại đúng quỹ đạo. Đi ra ban công đã tạo điều kiện cho tôi tìm ra lời Đồng thuận của mình.

Nên có một quãng thời gian tạm ngưng

Ngày nay, nguồn tài nguyên khan hiếm nhất là thời gian suy nghĩ. Hãy tìm lấy cơ hội đi ra ban công bất cứ khi nào có thể để suy ngẫm về lời Đồng thuận của mình.

Nếu bạn muốn có một quãng thời gian, những câu nói sau đây có thể rất hữu ích cho bạn. Ví dụ, khi người khác đòi hỏi không thỏa đáng, bạn có thể nói:

- Tôi xin lỗi nhưng đây không phải là lúc thích hợp để nói về điều này. Hãy nói về nó vào buổi chiều nay nhé.
- Hãy để tôi suy nghĩ về nó và tôi sẽ trả lời bạn vào ngày mai.
- Tôi cần thảo luận với đồng nghiệp đã.
- Để tôi gọi điện kiểm tra cái này trước đã.

Nếu người kia cư xử không đúng mực, bạn có thể dùng những câu như:

- Tại sao chúng ta không ngừng lại và nghỉ một chút nhỉ?
- Nghỉ 5 phút nhé.
- Tôi cần lấy một cốc cà phê khác, anh không phiền chứ?

Achok, một người bạn người Tây Tạng của tôi, đã có lần bảo với tôi: "Có và Không là những câu nói rất quan trọng, nhưng còn một câu khác đôi khi cũng thật sự quan trọng là Đợi một lát. Đôi khi bạn không biết làm thế nào để nói Có hay Không. Câu trả lời tốt nhất là Đợi một lát, nó cho bạn thời gian để quyết định". Achok nói đúng. Khôn ngoan hơn là nên đợi một lát trước khi nói Không.

Trong khi câu giờ, hãy ra khỏi phòng một lát. Dùng quãng thời gian đó để nghĩ hay thảo luận với đồng nghiệp. Hãy tưởng tượng có một khách hàng ép bạn phải giao hàng vào một ngày mà bạn nghĩ rằng sẽ không kịp. Trước mặt ông ta, bạn có thể tỏ ra Đồng thuận nhưng sau khi nói chuyện điện thoại với đồng nghiệp, bạn nhận ra đó là một sai lầm nghiêm trọng. Hãy cho mình cơ hội xem xét trước khi trả lời, nó sẽ tạo ra một sự khác biệt giữa việc nói Có gượng gạo và nói Không chủ động.

Nếu bạn cảm thấy khó chịu hay sợ hãi, hãy đi dạo một lát hoặc thực hiện bất kỳ bài tập thể dục ưa thích nào. Hãy để cho cơ bắp vận động và trái tim đập mạnh hơn, chúng sẽ giúp bạn giải tỏa bức bối và sợ hãi khi bạn phải nói Không.

Hãy lắng nghe cảm xúc

Điều khiến chúng ta phản ứng chính là do tâm trạng tiêu cực của mình. Sự sợ hãi và cảm giác làm sai điều gì đó khiến chúng ta dễ dàng thỏa hiệp và né tránh, trong khi cơn giận khiến chúng ta công kích người khác. Việc thể hiện cảm xúc chỉ hữu hiệu khi đang theo đuổi mục tiêu của mình. Trái lại,

kiềm chế cảm xúc cũng không có tác dụng. Vì đó chỉ đơn thuần là chôn giấu nó, chứ không thể làm nó biến mất và nó sẽ lại xuất hiện không đúng lúc.

Nhưng có một cách thứ ba để giải quyết tâm trạng của chúng ta, ít xúc động hơn việc thể hiện ra và cũng ít ức chế hơn việc kìm nén. *Phải biết được cảm xúc của mình* và khi đó, bạn sẽ kiểm soát được chúng chứ không phải chúng kiểm soát bạn. Cách hiệu quả nhất để xử lý tâm trạng tiêu cực của bạn không phải là *thể hiện* ra mà là *lắng nghe* chúng.

Hãy xem xét ví dụ về một người bạn của tôi, cô rất vất vả thuyết phục cô con gái ba tuổi đến trường mẫu giáo. Cứ đến giờ đi học, cô bé lại giận dỗi và gây chuyện ồm tỏi, khăng khăng đòi ở nhà. Người mẹ không biết nói Không để cô bé nghe theo. Người mẹ cảm thấy sầu não, bực bội, có lỗi, tức giận và chán nản, cô ở giữa hai trạng thái kiên quyết nhưng không rõ ràng (trách cứ) và tỏ ra tức giận với con gái (xao động).

Một ngày, người mẹ thực hiện một phương pháp khác. Cô chuẩn bị thời gian để nói Không và nói chuyện với bạn bè về cảm giác của mình. Với sự giúp đỡ của bạn bè, cô nhận ra được nguyên nhân lo lắng của mình là do chính nhu cầu dành tình yêu cho người thân của mình. Cô nhận ra mình lo lắng về việc đưa con tới trường xuất phát từ cảm xúc của chính bản thân khi bị mẹ cô bỏ mặc hồi còn bé. Từ khi cô biết là mình yêu con gái và việc gửi con đến trường không phải là bỏ mặc nó, cô cảm thấy thoải mái và không còn cảm giác lo lắng. Ngày hôm sau, cô nói Không với việc con gái cứ khăng khăng đòi ở nhà: Hôm nay con sẽ đến trường. Không chần chừ, rất nghiêm túc, chỉ là thông báo một sự thật hiển nhiên. Cô ngạc nhiên khi thấy con gái không hề phản đối hay giận hờn. Cô bé lẳng lặng tự nguyện đi đến trường.

Khi bạn biết được tâm trạng của mình bắt nguồn từ những điều sâu thẳm, một sự thay đổi nho nhỏ sẽ xảy ra, như trường hợp cô bạn tôi. Khi bạn thật sự hiểu được thông điệp ẩn giấu trong tâm trạng mình, những cảm xúc lắng xuống và bạn trở nên bình tĩnh hơn, tập trung hơn và làm việc hiệu quả hơn. Khi bạn đã thật sự lắng nghe các cảm giác của mình, bạn không cần phải thể hiện ra nữa.

Hãy bắt đầu bằng việc gọi tên nỗi sợ hãi, cơn giận hay cảm giác có lỗi của bạn. Hãy nhìn nhận chúng như là những phản ứng tự nhiên trước những đòi hỏi hay cách ứng xử của người khác. Hãy lắng nghe chúng theo cách mà bạn lắng nghe một người bạn thân. Hãy để chúng thô lộ hết với bạn.

Hãy luôn để ý tới tâm trạng của mình như thể bạn đang là một nhân chứng trung lập: Tôi *nhận thấy* trong mình có cảm xúc giận dữ. Bạn không phải lạnh lùng hay xa cách, chỉ đơn giản là nghiên cứu cảm xúc của mình với sự thích thú và quan tâm như là một người bạn. Kể cho một người bạn hay ghi nó ra một tờ báo cũng là cách tốt.

Hãy nghĩ về mình như thể *đang* làm chủ hay trải qua những cảm xúc đó hơn là đang ở trong trạng thái đó. Hãy xem xét sự khác biệt giữa Tôi đang bực bội và Tôi thấy trong người có cảm giác bực bội. Trạng thái trước cho thấy đó chính là tâm trạng của bạn; bạn đang bực mình. Khi bạn ở trạng thái tâm lý đó, tự nhiên bạn dễ bị thôi thúc thể hiện ra. Trái lại, từ có cho phép bạn trải qua trạng thái đó mà không có cảm giác là đang có nó. Bạn làm chủ cảm giác đó; chúng không điều khiển được bạn.

**LUÔN TỰ HỎI TẠI SAO**

**K**hi bạn đã kiểm soát được tâm trạng của mình, bạn có thể tiếp tục khám phá các động lực thúc đẩy để nói Không. Một kỹ thuật đơn giản nhưng hiệu quả là luôn tự hỏi mình câu hỏi thần kỳ "Tại sao?"

## Khám phá mối quan tâm của bản thân

Không là một câu trả lời chắc nịch, thể hiện điều mà bạn không muốn. Mối quan tâm, trái lại, là điều bạn muốn, ao ước, khát khao và có liên quan tới câu nói Không ẩn phía sau. Ví dụ như, bạn không Đồng thuận với việc hút thuốc trong văn phòng là vì bạn muốn có một bầu không khí trong lành và một buồng phổi khỏe mạnh. Mối quan tâm là một nhân tố tác động thầm lặng đằng sau sự không đồng tình của bạn. Mối quan tâm, nói cách khác, là lời đồng tình với chính bản thân bạn.

Hãy nghĩ chính xác những gì mà bạn sẽ nói Không. Đây là những yêu cầu và đòi hỏi mà bạn không chấp nhận? Đây là cách cư xử mà bạn thấy là bất lịch sự hay xúc phạm? Hãy hình dung chúng chính xác và rõ ràng trong đầu.

Bây giờ, hãy tự hỏi mình điều gì ẩn giấu đằng sau lời nói Không. Câu trả lời không phải lúc nào cũng rõ ràng. Chúng ta luôn biết rõ *quan điểm* của mình nhưng không phải lúc nào cũng tìm hiểu xem điều mình muốn là gì.

Tôi nhớ trong một lần tham gia vào một phiên dàn xếp, tôi có vài ngày làm việc với những người lãnh đạo của một phong trào ly khai. Họ đã chiến đấu 25 năm vì độc lập cho dân tộc. Nói cách khác, họ đã đưa ra lời nói Không rất đõng dạc và dứt khoát. Câu hỏi đầu tiên mà tôi dành cho họ là: "Tôi hiểu quan điểm của các ông: độc lập. Nhưng hãy cho tôi biết về *điều các ông muốn*. Nói cách khác, *tại sao* các ông muốn độc lập? Các ông hy vọng nền độc lập sẽ mang lại điều gì?" Sau đó là một sự im lặng kéo dài. Họ đã rất vất vả để trả lời câu hỏi đó.

Những người lãnh đạo biết rất rõ *quan điểm* của họ. Nhưng sự thật là họ không thể nói rõ về điều mình muốn. Liệu có phải mối quan tâm chính của họ là kinh tế – một phần chia công bằng cho nguồn tài nguyên thiên nhiên trù phú của khu vực? Đó có phải là chính trị – có thể tự mình xử lý công việc và bầu một quốc hội riêng? Đó có phải là vấn đề an ninh – có thể bảo vệ người dân khỏi những mối đe dọa? Điều họ thật sự muốn là gì và thứ tự ưu tiên như thế nào? Họ đã chiến đấu nhiều năm, hàng nghìn người đã chết, nhưng họ vẫn chưa suy nghĩ thấu suốt và có hệ thống về việc tại sao họ lại chiến đấu.

Việc tìm hiểu sâu xem quan điểm của mình thế nào sẽ giúp bạn biết được điều mình muốn và việc luôn tự hỏi "Tại sao?" không chỉ đơn thuần là việc luyện tập theo lý thuyết. Rất khó có thể thỏa mãn nhu cầu của bạn nếu như bạn không chắc chắn về chúng. Những người lãnh đạo ở trên, như họ tự công nhận, hầu như không có khả năng biến quan điểm độc lập của mình thành sự thật bằng biện pháp quân sự. Tuy nhiên, bằng một biện pháp ôn hòa, họ có thể có cơ hội giành được sự công nhận quyền tự chủ và kiểm soát các nguồn tài nguyên thông qua một hiệp ước, tổ chức một cuộc bầu cử dân chủ mà họ tin chắc mình chiến thắng. Việc kiểm soát được tình hình chính trị ở đó sẽ giúp họ tiến một bước xa hơn trên con đường đến mục tiêu giành độc lập. Biết được điều thật sự mong muốn ẩn giấu bên dưới quan điểm của mình có thể sẽ giúp họ có được một thỏa ước hòa bình với đối phương.

Việc luôn tự hỏi mình câu hỏi *tại sao* là rất cần thiết vì điều này mang lại cho bạn khả năng nói Không hiệu quả, không phải là quan điểm của bạn mà là điều ẩn sau đó: điều bạn muốn, câu trả lời

Có.

Nên nhớ rằng câu trả lời Không mang lại ba món quà tuyệt vời có thể giúp bạn nhận thức được điều mình muốn. Hãy tự hỏi mình:

- Tôi đang mong muốn *làm được* điều gì qua việc nói Không? Còn những việc gì khác hay người nào khác mà tôi muốn nói Đồng thuận không?
- Tôi đang mong muốn *che giấu* điều gì qua việc nói Không? Điều nào mà tôi muốn nhất sẽ bị đe dọa nếu tôi nói Không hay chỉ đơn giản là tiếp tục chịu đựng cách đối xử của người khác?
- Tôi đang mong muốn *thay đổi* điều gì qua việc nói Không? Có gì không ổn trong cách cư xử (hay tình hình) hiện giờ và điều gì sẽ được cải thiện nếu cách cư xử (hay tình hình) đó thay đổi?

Hãy khám phá điều bạn cần

Việc tìm hiểu rõ tham vọng của mình rất hữu ích. Khi bạn liệt kê những điều mình muốn, thật sự là bạn đang liệt kê những điều mình thích, những mối quan tâm, mối quan tâm trong đời sống thường nhật. Chúng ta muốn văn phòng của mình phải thật tiện nghi, các vụ làm ăn phải có lãi, kỳ nghỉ phải thật thoải mái, và giá cả thì phải chững. Nếu tìm hiểu sâu hơn, ta sẽ thấy phía sau những ham muốn này là một nhóm tham vọng – nhu cầu của chúng ta.

Nhu cầu là ngọn nguồn thôi thúc, tác động đến cách cư xử của con người. Năm nhu cầu cơ bản nhất của con người là:

- Sự an toàn và tồn vong
- Đồ ăn, thức uống và những nhu yếu phẩm khác
- Người thân và tình thương
- Sự tôn trọng và ý nghĩa
- Tự do và làm chủ vận mệnh của mình

Những nhu cầu cơ bản của con người nằm ẩn giấu bên trong cách cư xử thường nhật. Hãy tưởng tượng cấp trên yêu cầu bạn làm việc cả những ngày cuối tuần trong ba tuần liên tục và bạn muốn Từ chối vì vợ chồng bạn có một kế hoạch đi chơi xa. Điều bạn muốn, bạn nghĩ tới đầu tiên, là đi chơi xa theo đúng kế hoạch và không phải làm việc quá sức. Nhưng để tìm ra những nhu cầu cơ bản, bạn phải tự hỏi tại sao bạn *thật sự* muốn nói Không. Đằng sau việc bạn muốn đi chơi xa là việc bạn muốn củng cố mối quan hệ vợ chồng, và sâu hơn nữa là những nhu cầu cơ bản cho người thân và người mình yêu. Đằng sau việc bạn muốn giữ nguyên những kế hoạch của mình là những nhu cầu cơ bản về tự chủ và quyền quyết định vận mệnh của chính mình. Đằng sau cảm giác giận dữ vì phải làm việc nhiều là nhu cầu căn bản về sự tôn trọng.

Một giám đốc bán hàng, từng tham gia hội thảo của tôi, đã gặp khó khăn khi nói Không với khách hàng lớn nhất của mình, người liên tục ép anh phải giảm giá. Tôi đã hỏi anh: "Điều gì ẩn giấu dưới việc nói Đồng thuận?"

"Duy trì nguồn thu nhập ổn định", anh trả lời.

"Nhưng tại sao?", tôi hỏi dồn anh.

"Lợi nhuận", anh đáp.

"Nhưng tại sao anh muốn những khoản lợi nhuận đó?", tôi lại hỏi.

"Để tất cả chúng ta đều có việc làm", anh nói, và chỉ về phía các đồng nghiệp, "và tôi có tiền nuôi cả gia đình". Tất cả đều là vì những nhu cầu cơ bản này. Câu Từ chối của anh giám đốc bán hàng đối với đòi hỏi của khách hàng đã trở nên dứt khoát hơn vì nó xuất phát từ những điều mà anh yêu quý nhất.

Việc đào sâu khám phá những nhu cầu cơ bản của bạn sẽ được đền đáp xứng đáng. Càng đào sâu, bạn càng có nhiều khả năng đến được gốc rễ của vấn đề, nó sẽ giúp cho lời Từ chối của bạn có cơ sở vững chắc hơn.

Để khám phá ra những nhu cầu của mình, bạn hãy lắng nghe cảm xúc của bản thân. Những cảm xúc này cũng có trí thông minh – là ngôn ngữ mà những nhu cầu căn bản của bạn dùng để báo hiệu rằng chúng không được đáp ứng. Nỗi sợ hãi cảnh báo chúng ta trước những mối đe dọa tiềm tàng. Con giận cho chúng ta biết có gì đó sai trong tình hình hiện thời và cần sửa chữa. Cảm giác có lỗi cảnh báo chúng ta phải nhạy cảm với những mối quan hệ quan trọng. Cảm giác bất an cảnh báo rằng thỏa thuận chúng ta đang ký kết cần phải xem xét lại. Nếu chúng ta lắng nghe những cảm xúc này chứ không phải là phản ứng lại chúng, chúng ta sẽ thu được những lợi ích lớn.

Điều này bắt nguồn từ kinh nghiệm của chính tôi. Tôi đã học cách lắng nghe cảm xúc của mình khi tôi gặp phải một vấn đề quan trọng như có nên chấp nhận làm một công việc nào đó không. Tôi nhận thấy những cảm giác này vô cùng chính xác, chúng cho tôi biết những nhu cầu của mình mà tôi chưa nghĩ tới. Ví dụ như nếu tôi cảm thấy khó chịu khi phải chấp thuận một dự án mới, điều đó đồng nghĩa với việc tôi phải coi nhẹ nhu cầu dành cho gia đình hay bản thân.

Hãy coi tâm tư tình cảm của bạn như những tấm biển báo, chỉ cho bạn những nhu cầu cốt lõi. Thay vì là kẻ thù, những tâm tư của bạn có thể trở thành đồng minh, vì có thể giúp bạn tìm ra câu trả lời Đồng thuận.

### Khám phá các giá trị của bản thân bạn

Đồng hành với các nhu cầu làm bạn bị ảnh hưởng là các giá trị thôi thúc bạn. Các giá trị là các nguyên tắc và niềm tin dẫn đường cho cuộc sống của bạn. Chúng được gọi lên bằng những câu đại loại như "Luôn hành động chính trực" hay "Hãy đối xử với mọi người công bằng". Trong khi nhiều giá trị biến thiên từ nền văn hóa này sang nền văn hóa khác, từ cá thể này sang cá thể khác thì có một số giá trị nhất định được công nhận rộng rãi trên toàn thế giới, bao gồm: sự lương thiện, tính chính trực, lòng tự trọng, sự khoan dung, sự tốt bụng, tình đoàn kết, sự công bằng, lòng can đảm và hòa bình.

Các giá trị có thể là động lực mạnh mẽ giúp bạn nói Không. Mọi người thường cảm thấy dễ dàng hơn khi dựa trên quan điểm nhân danh một điều gì đó lớn lao, hơn là khi dựa trên quan điểm của mình.

Đây là câu chuyện về Sherron Watkins, nhân viên của tập đoàn Enron. Cô đã can đảm viết một bản thông điệp gửi tới Chủ tịch hội đồng quản trị Kenneth Lay. Trong đó, cô thể hiện sự lo lắng của

mình về hoạt động kế toán vô nguyên tắc và bất hợp pháp đang diễn ra trong công ty và cảnh báo rằng công ty "có thể bị cuốn vào một làn sóng bê bối về kế toán". Không ai chú ý đến bản thông điệp này và sau đó tập đoàn khổng lồ trong ngành năng lượng đã bị phá sản và bị điều tra hình sự, khiến hàng nghìn nhân viên vô tội mất việc làm và thu nhập. Mặc dù không thể cứu được Enron nhưng hành động can đảm đứng lên bảo vệ lẽ phải của Sherron đã được đông đảo mọi người biết tới. Cô được tạp chí Times bình chọn là người tiêu biểu của năm và là hình mẫu khích lệ những người khác hành động để đề phòng những Enron khác trong tương lai.

Trong việc nói Không với hoạt động kế toán vô nguyên tắc và bất hợp pháp ở Enron, Sherron Watkins đã nói Có với các giá trị trung thực và chính trực của mình mặc dù cô biết là mình sẽ bị đuổi việc. "Không có sự lựa chọn giữa việc Sherron có nên gửi bản thông điệp đó hay không. Nó biết nó phải nói điều gì đó", mẹ cô cho tờ Báo điện Washington biết. Câu chuyện của Sherron Watkins chứng minh, việc khám phá các giá trị cốt lõi của bản thân có thể mang lại động lực cần thiết để đưa ra một lời nói Không tích cực và dứt khoát.

Hãy luôn tìm tòi

Khi bạn khám phá được những nhu cầu và giá trị của bản thân, sẽ rất có ích nếu bạn tự hỏi: Điều gì thật sự có ý nghĩa? Đây là ưu tiên thật sự của mình?

Việc nói Không thường kéo theo sự ngờ vực chính mình và sự lo lắng. Bạn sẽ tự hỏi: "Thật sự mình có thể làm được việc đó không, và nếu mình nói Không, mình có thể tiếp tục làm vậy không?" Để đương đầu với sự cắn rứt lương tâm, việc đào sâu tìm hiểu chính bạn, bản ngã của bạn là rất cần thiết, chắc chắn và thuyết phục nhất. Như trường hợp của John, một ví dụ được nhắc đến ở phần đầu, anh đã đào sâu tìm tòi để có lòng tự trọng nói Không với cha mình. Bạn cũng có thể làm vậy để có được sự tự trọng và nói Không.

Hãy luôn tìm tòi. Đây là mục đích thật sự của bạn? Điều gì thật và đúng đắn đối với bạn? Thông điệp nào mà trái tim và tâm hồn bạn muốn gửi gắm?

Một người quản lý thâm niên mà tôi biết đã nhận được một lời đề nghị thăng tiến rất hấp dẫn trong công việc, nhưng ông ta sẽ phải đi xa gia đình. "Tôi có các con nhỏ", ông ta kể với tôi, "Vì thế, mặc dù rất tiếc khi bỏ qua cơ hội này, nhưng tôi vẫn nói Không". Ông nói Không để có cơ hội ở gần các con. Con cái là điều quan trọng nhất với ông. May mắn là không lâu sau đó, ông nhận được một công việc khác mà ông làm việc gần nhà.

Cách này không chỉ áp dụng cho từng cá nhân riêng lẻ mà cho cả các lãnh đạo tổ chức hay quốc gia, những người phải nhận thức được đâu là ưu tiên thật sự. Đây cũng là thách thức mà James Burke, Chủ tịch công ty dược phẩm Johnson&Johnson, gặp phải khi ông biết có một đứa trẻ và sáu người lớn đã tử vong vì ngộ độc do uống thuốc Tylenol. Dường như ai đó đã pha loại xyanua chết người vào những viên thuốc con nhộng này và để nó trong giá bán hàng. Tylenol là sản phẩm mang lại lợi nhuận lớn nhất cho công ty, chiếm tới 35% thị phần loại thuốc giảm đau được bán không kê đơn. Câu hỏi đặt ra là có nên thu hồi số thuốc này trên quy mô toàn quốc hay không. Rất nhiều chuyên gia trong và ngoài công ty cho rằng vụ việc chỉ xảy ra trong khu vực Chicago và việc đầu độc này không phải do lỗi của Johnson&Johnson. Nhưng Burke và các đồng sự biết chính xác mình phải làm gì. Họ yêu cầu toàn bộ hệ thống phân phối sản phẩm phải thu hồi hết số thuốc trong các quầy hàng của các nhà thuốc và cửa hàng dược phẩm. Hơn thế nữa, họ còn đề nghị đòi tất cả số thuốc con nhộng Tylenol mà người

dân đã mua lấy loại Tylenol viên trong vỉ. Quyết định này được đưa ra ngay lập tức và tiêu tốn của công ty 10 triệu đô-la. Thực tế là công ty đã nói Không với việc tiếp tục bán Tylenol cho đến khi chắc chắn là có thể đảm bảo an toàn cho khách hàng.

Lời nói Không can đảm và sáng suốt này xuất phát từ đâu? Như Burke và các đồng sự giải thích, nó xuất hiện ngay khi họ xem lại bản cương lĩnh của công ty do vị chủ tịch nhìn xa trông rộng Robert Wood Johnson viết 40 năm trước: "Chúng ta nhận thức được rằng, trách nhiệm đầu tiên của chúng ta là đối với các bác sĩ, y tá và bệnh nhân, với những người mẹ, người cha và với tất cả những ai sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta". Tất nhiên, lợi nhuận rất quan trọng nhưng cũng chỉ đứng thứ hai sau sức khỏe và sự an toàn của khách hàng. Biết và tin vào những giá trị cốt lõi này, tập thể công ty biết phải làm gì và những gì sẽ đến sau quyết định thu hồi sản phẩm.

Còn hậu quả? Trái ngược với lẽ thường là nhãn hiệu Tylenol sẽ không thể hồi phục sau tai họa này, nó đã được bán trở lại chỉ trong vòng vài tháng sau đó với tên cũ trong một loại chai bảo vệ và đạt được sự phục hồi doanh số và thị phần đáng ngạc nhiên. Điều lẽ ra đã trở thành thảm họa phá hoại lòng tin của công chúng vào Johnson&Johnson thì nay lại góp phần củng cố sự chính trực và uy tín của công ty trong mắt công chúng.

Vì thế, khi bạn chuẩn bị nói không, việc noi gương James Burke và xem xét lại sứ mệnh căn bản và giá trị cốt lõi sẽ mang lại hiệu quả. Bạn và tổ chức của bạn thật sự đại diện cho điều gì? Đừng chỉ nghĩ về những lợi ích trước mắt và mong muốn hiện thời mà hãy nghĩ về những lợi ích lâu dài. Chúng ta sẽ được đền đáp xứng đáng khi lắng nghe "phần thiện trong con người ta", như trong một câu nói nổi tiếng của Abraham Lincoln, giống như Burke và các đồng sự đã làm.

Việc tìm ra ngọn nguồn của lời nói Không và liên hệ với chúng là mục tiêu. Bạn càng đi sâu tìm hiểu về điều bạn Đồng thuận (là tất cả những gì bạn Đồng thuận), bạn sẽ càng nói Không dứt khoát.

## HÃY KẾT TINH NHỮNG ĐIỀU BẠN ỦNG HỘ

**B**ây giờ bạn đã khám phá được điều mình thật sự mong muốn, nhu cầu và giá trị của bản thân, bạn có thể kết tinh nó thành câu nói Có hiệu quả. Câu nói Có là *mục đích* để bảo vệ và phát huy lợi ích cơ bản của bạn. Bạn xuất phát từ các nhu cầu và giá trị; và dự định là điểm đến của bạn. Mục đích bổ sung yếu tố cam kết vào mối quan tâm của bạn. Bạn không chỉ có những mối quan tâm; bạn phải cam kết thực hiện chúng. "Sức mạnh thật sự không phải là sức mạnh thể chất. Nó có được từ một ý chí không thể bị khuất phục", Mahatma Gandhi đã nói như vậy. Có vài điều trong cuộc sống này cũng mạnh mẽ như một dự định rõ ràng.

Những mục đích mạnh mẽ nhất rất tích cực. Chúng *ủng hộ*, chứ không *chống đối* bạn. Hãy nghĩ tới Nelson Mandela, người đã dành hơn 40 năm đấu tranh chống lại chủ nghĩa phân biệt chủng tộc A-pac-thai ở Nam Phi. Nhan đề cuốn tự truyện của ông cho thấy mục đích tích cực đã giúp ông trải qua hàng thập kỷ đấu tranh và tù tội. Ông quyết định không đặt tên cho cuốn hồi ký của mình là *Sải bước rời khỏi A-pac-thai* mà là *Sải bước tới Tự do*. Cam kết lớn nhất của ông không phải là *chống lại* chủ nghĩa A-pac-thai mà là *ủng hộ* tự do – tự do cho bản thân ông, người dân đất nước ông và thậm chí cho cả những kẻ thù của ông.

## Kết tinh thành mục tiêu duy nhất

Mục tiêu của bạn không phải là điều bạn nghĩ ra mà là điều bạn kết tinh từ những mối quan tâm, nhu cầu và giá trị. Điều có thể mang lại sức mạnh thật sự cho lời nói Không của bạn chính là việc kết tinh tất cả những động lực thành một mục tiêu tập trung, duy nhất – lời nói Có. Nếu những mối quan tâm của bạn là rễ cây, thì gốc cây, nơi các rễ cây mọc ra, là mục tiêu của bạn.

Hãy bắt đầu bằng cách lập ra một danh sách các mối quan tâm khiến bạn muốn nói Không, sau đó tổng hợp lại trong một cụm từ nói lên đúng nhất bản chất của chúng. Với trường hợp của John, người nói Không với người cha độc đoán, cụm từ đó là "lòng tự trọng". Với trường hợp người họ hàng tôi, người nói Không với rượu, cụm từ đó là "hãy ở bên các cháu của mình". Hãy tự hỏi chính bạn: "Minh thật sự đại diện cho điều gì?" Điều gì còn quan trọng hơn cả giá trị và nhu cầu mà mình cần phải bảo vệ? Đó là hạnh phúc, sự sung túc của gia đình, nhãn hiệu hàng hóa của công ty, sự chính trực của bản thân hay là một cái gì khác?

Với trường hợp của vị lãnh đạo một hệ thống khách sạn hàng đầu thế giới, câu nói Có là dành cho thương hiệu của khách sạn. Ông chủ một khách sạn nằm trong chuỗi khách sạn Caribe đòi hỏi có ngoại lệ cho chuẩn tên khách sạn khi việc xây dựng khách sạn mới gần hoàn thiện. Vị lãnh đạo nói Không không chỉ đơn thuần là về mặt sách lược mà ông nhận thức được tên khách sạn là tài sản chính của công ty. Sau đó, ông giải thích cho tôi: "Tên khách sạn sẽ không có ý nghĩa gì nếu chúng ta không gắn nó với chuẩn của ta". Bằng việc khám phá và kết tinh điều mình Đồng thuận, ông đã không gặp khó khăn khi nói Không với người chủ kia. "Lý do tại sao ông và những người khác muốn tên khách sạn của chúng tôi xuất hiện trên khách sạn của các ông là vì chúng tôi không có ngoại lệ cho chất lượng".

Vì mục tiêu của bạn thường là chung chung, nên sẽ rất hữu ích nếu bạn cho chúng những nét đặc trưng bằng cách mường tượng ra một kết quả tích cực, nó sẽ giúp bạn hoàn thành mục tiêu của mình. Bạn hãy tự hỏi mình: "Có giải pháp nào có thể đáp ứng được những mối quan tâm của tôi không?" Hãy thật tỉnh táo để hình dung ra kết quả mà bạn muốn đạt được, như một vận động viên thường làm trước mỗi cuộc thi đấu. Nó chính xác sẽ như thế nào nếu những người khác tôn trọng những nhu cầu của bạn? Việc hình dung cụ thể này giúp bạn có được sự tự tin và chắc chắn mà bạn cần để thành công.

Nó cũng giúp bạn viết ra những mục đích và thậm chí là thông báo cho bạn hay đồng nghiệp của bạn. Nó sẽ nhắc bạn nhớ đến cam kết với bản thân.

## Phân biệt giữa liệu có nên và làm thế nào

Đôi khi bạn chợt nhận ra mình đang nghĩ "Ta muốn nói Không, nhưng ta không thể tưởng tượng ra việc nói Không với mẹ, sếp hay bạn mình". Chúng ta làm hỏng mục tiêu nói Không của mình trước cả khi nói ra với người khác.

"Tôi không biết nói Không như thế nào", bạn có thể tự nhủ với bản thân khi một người bạn thân nhờ bạn làm giúp một việc nào đó. Lúc đó bạn không có thời gian, nhưng tâm trí bạn lại ngập tràn những suy nghĩ mình có lỗi và sợ rằng nói Không thì không đủ sức thuyết phục. Bởi vậy, bạn từ bỏ và nói OK. Rồi sau đó, bạn cảm thấy hối tiếc, oán trách và giận dữ vì nói Có là điều cuối cùng bạn muốn làm vào thời điểm đó.

Đối với nhiều người, điều này xảy ra hàng ngày. Nó xuất phát từ việc lẫn lộn giữa *liệu có nên* làm gì đó với *làm việc đó như thế nào*. Chúng ta lẫn lộn giữa câu hỏi liệu có nên nói Không với câu hỏi

chúng ta sẽ nói Không như thế nào. Vì câu hỏi *làm thế nào* dường như là không thể, câu hỏi *liệu có nên* dường như đã được định sẵn. Thật sự, chúng ta thường hợp lý hóa bản thân để cảm thấy tốt hơn, "Đối với mình thế là ổn. Mình không thật sự cần thời gian cho riêng mình".

Tuy nhiên, có một giải pháp thay thế. Nó giúp phân biệt giữa *liệu có nên* và *làm thế nào* trong việc bạn đưa ra quyết định. Hãy làm rõ mục tiêu thật sự của bạn trước khi bạn cân nhắc điều mình thật sự muốn làm trong tình huống này. Khi câu hỏi *liệu có nên* được trả lời, bạn có thể xem xét đến câu hỏi *làm thế nào*.

Hãy biến các cảm xúc của bạn thành quyết tâm

Một khi bạn đã xác định rõ ràng mục tiêu, bạn cần nạp năng lượng cho nó. Năng lượng đó có thể lấy từ tâm trạng được kiểm soát tốt của bạn.

Ngoài tư cách là một tín hiệu cảnh báo về một nhu cầu không được đáp ứng, tâm trạng có một chức năng quan trọng: chúng cung cấp nhiên liệu cho các hoạt động, thúc đẩy chúng ta có hành động phù hợp để bảo vệ những mối quan tâm cốt lõi, mang lại cho ta lòng can đảm và kiên quyết. Tâm trạng, nếu được kiểm soát, có thể mang lại sức mạnh to lớn.

Vì thế, thay vì để cho tâm trạng chi phối mình, hãy khống chế và biến chúng thành quyết tâm, ý chí để nắm được những mối quan tâm không được đáp ứng và phát huy những giá trị tiềm ẩn của bạn. Mục đích tích cực của bạn không phải đến từ hư vô, mà *chuyển biến* từ tâm trạng của bạn.

Không ai hiểu và thể hiện quá trình chuyển biến này giỏi hơn Mahatma Gandhi. Ông không hề sử dụng vũ khí và lực lượng vũ trang mà vẫn chấm dứt được ách đô hộ kéo dài hàng thế kỷ của đế quốc Anh ở Ấn Độ. Bí mật của ông: "Tôi đã học được từ một kinh nghiệm cay đắng bài học lớn nhất về kiểm chế cơn giận. Nếu nhiệt chuyển hóa thành năng lượng, thì cơn nóng giận được kiểm soát cũng có thể chuyển biến thành sức mạnh có thể thay đổi cả thế giới".

Để biến những tâm trạng tiêu cực thành những mục đích tích cực, trước tiên bạn phải quan sát và *chấp nhận* tâm trạng của mình, lần tìm ngược về ngọn nguồn của chúng là những nhu cầu và mối quan tâm không được đáp ứng. Hãy dõi theo sự biến đổi của tâm trạng từ tiêu cực thành tích cực khi bạn lắng nghe cảm xúc của mình. Rồi sau đó, như Gandhi khuyên, *kìm nén* năng lượng của bạn. Nói cách khác, hãy kiềm chế, đừng phản ứng bốc đồng, vì chỉ lãng phí nguồn năng lượng quý giá của bạn. Bước cuối cùng, kiên quyết *giải tỏa* nguồn năng lượng cảm xúc, có mục đích và đúng lúc. Sử dụng nó làm nhiên liệu cho những hành động phù hợp, chứ không phải phản ứng. Hãy để nó là một nguồn năng lượng liên tục thúc đẩy cho lời nói Không của bạn.

"Năm tôi 12 tuổi, Gandhi đã dạy tôi rằng cơn giận cũng có ích và mạnh mẽ như điện vậy", Arun, cháu trai của Mahatma Gandhi đã viết, "nhưng chỉ khi ta sử dụng nó khôn ngoan. Chúng ta phải học cách tôn trọng cơn giận dữ như với điện vậy".

Về bản chất, không có cảm xúc nào là tiêu cực, chỉ có những cảm xúc bị biến thành tiêu cực, nhưng cũng rất dễ chuyển thành tích cực. Những cảm xúc như sợ hãi và giận dữ có thể không mang tính xây dựng hoặc có, tùy thuộc vào cách bạn xử lý. Đó là điều tôi đã học được qua những cuộc họp bàn rất căng thẳng ở Venezuela.

Vào thời gian đỉnh điểm căng thẳng chính trị ở Venezuela năm 2003, thời điểm mà nhiều nhà quan

sát quốc tế lo sợ sẽ nổ ra một cuộc nội chiến, Liên Hợp Quốc đã mời tôi làm người điều khiển cuộc họp kéo dài một ngày giữa những người đại diện của nhân dân, bao gồm cả những người ủng hộ và địch thủ của Tổng thống Hugo Chávez. Cuộc họp mở cửa cho tất cả mọi người, địa điểm là một nhà hát cũ ở khu vực buôn bán của Caracas, với sức chứa 500 người. Đã có gần 1.000 người đến dự, và lực lượng Cảnh vệ Quốc gia đã được huy động vì lo ngại bạo lực có thể bùng phát giữa các nhóm ủng hộ. Tất nhiên, bầu không khí trong phòng họp rất đáng sợ và căng thẳng. Sau lời giới thiệu của một vài vị chức sắc cấp cao nước ngoài, tôi được trao lại sân khấu để điều hành cuộc họp.

Dựa vào trực giác, tôi đề nghị những người tham gia tự hình dung cụ thể về mức độ tàn phá do các cuộc xung đột gây ra – một vài người họ biết đã chết hoặc bị thương, mất việc làm, quan hệ với bạn bè và gia đình, cơn ác mộng của bọn trẻ, bất kỳ điều gì xảy ra với họ. Sau đó tôi hỏi họ: "Các anh dùng từ nào trong tiếng Tây Ban Nha để nói Không với bạo lực chính trị?" Một vài người đưa ra từ "*Basta!* Đủ rồi!" Tôi nói: "Được rồi, tôi muốn xin các vị một đặc ân là cho tôi nghe tiếng nói của một người dân Venezuela, một giọng nói mà đến giờ vẫn chưa lên tiếng, tiếng nói của sự sáng suốt. Tôi đề nghị các anh giữ nguyên những hình dung của mình về cuộc xung đột, và cùng nhau gọi thật to từ "*Basta*" với tất cả cảm xúc mà mình có. Các anh sẽ thực hiện điều đó chứ?" Họ gật đầu. Tiếng "*Basta*" vang khắp căn phòng. Nhưng tôi vẫn thấy có sự e dè, có thể là do nhút nhát, nên tôi yêu cầu họ lặp lại một lần nữa. Họ làm theo và lần này rất to. Tôi yêu cầu họ làm lần cuối, và với lần hô "*Basta!*" thứ ba thì cả nhà hát đã thật sự rung chuyển.

Bầu không khí trong nhà hát lúc đó đã thay đổi rõ rệt. Những cảm xúc sợ hãi và giận dữ tiêu cực đã chuyển thành mục tiêu tích cực giúp chấm dứt tình trạng hỗn loạn do xung đột. Như để củng cố thêm, ngay chiều hôm đó, những người tham gia đã lập ra một Ủy ban đấu tranh vì hòa bình cho Venezuela. Họ gặp gỡ hàng tuần và tổ chức đối thoại, các nhà hát trên đường phố, radio, chương trình tivi, chương trình học ở trường và các điệu khiêu vũ của giới trẻ, đều được sử dụng để làm giảm tình trạng căng thẳng và tăng cường hiểu biết lẫn nhau. Ba năm sau, khi tôi đang viết cuốn sách này, các hoạt động vẫn diễn ra sôi nổi và chuyển biến thành một phong trào xã hội mang tên Aquí Cabemos Todos, có nghĩa là "ở đây tất cả chúng tôi đều hòa hợp". Họ đã tạo ra sự khác biệt thật sự trong chính cuộc sống và đất nước mình.

Bài học là: bạn sử dụng cảm xúc để khiến mình nói Không và đứng lên bảo vệ điều mà bạn cho là quan trọng. Sự lo lắng, sợ hãi và giận dữ có thể mang lại cho bạn một nguồn năng lượng khác giúp bạn tạo nên sự thay đổi. Nếu bạn lắng nghe chúng cẩn thận thay vì hành động vội vàng, những cảm xúc này sẽ trở thành đồng minh của bạn. Nó có thể cho bạn lòng can đảm để nói Không – một câu nói Không dứt khoát, mạnh mẽ, tự tin.

## **KHÁM PHÁ ĐIỀU BẠN ỦNG HỘ**

**V**iệc khám phá điều bạn Đồng thuận có ba lợi ích:

- *Mang lại cho bạn cảm giác về phương hướng.* Bạn biết mình đang đi đến đâu với lời nói Không.
- *Cho bạn sức lực.* Bây giờ, bạn đã có nguồn nhiên liệu để nói Không và duy trì nó khi gặp sự

phản đối.

- *Đặt cho bạn một nền tảng tích cực.* Lời nói Không của bạn là cho nhu cầu của bạn, chứ không phải là chống lại người khác. Thay vì việc bác bỏ người khác bằng cách nói Không, hãy nói Có với những gì bạn quan tâm nhất.

Giờ đây, bạn đã tìm ra điều bạn Đồng thuận, đã đến lúc tạo sức mạnh cho lời nói Không của mình. Đó cũng là chủ đề của chương sau.

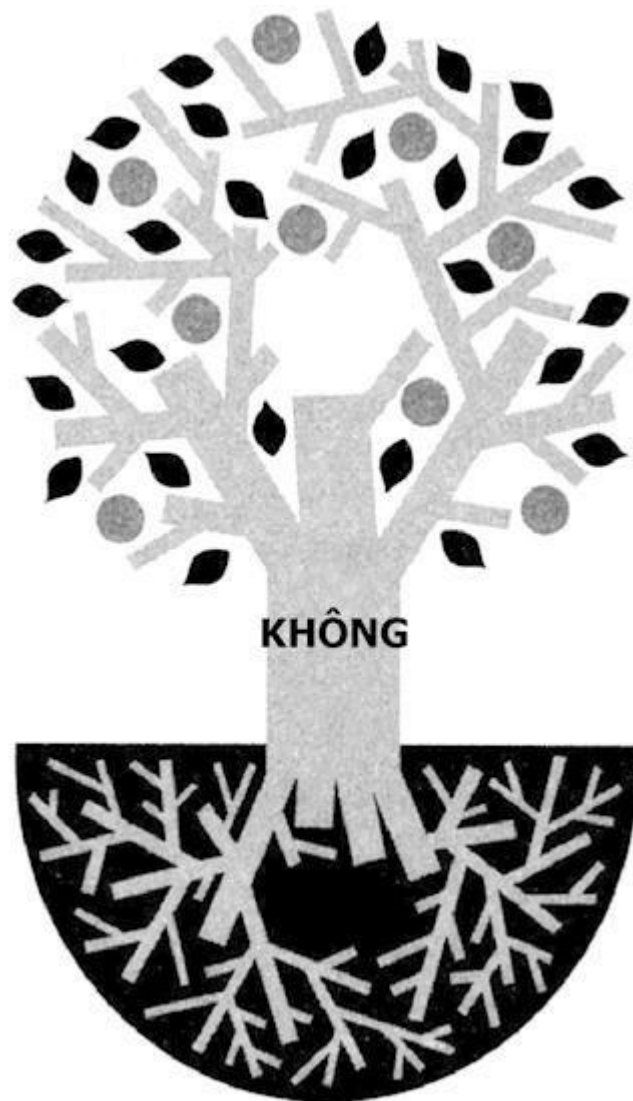
## BƯỚC 2

# TẠO SỨC MẠNH CHO LỜI TỪ CHỐI

*"Việc chuẩn bị sẵn sàng đã là một nửa thành công".*

— Miguel de Cervantes Saavedra

**V**iệc nói Không không đơn giản. Mọi người có thể phản ứng mạnh mẽ với lời nói Không của bạn. Bạn cần phải có đủ tự tin để bảo vệ mình khi có sự người khác phản ứng. Bạn cần phải có đủ sức mạnh để theo đến cùng lời nói Không của mình nếu người khác không lưu tâm đến nó. Việc thực hiện lời nói Không cũng quan trọng như việc tìm ra lời nói Có.



**PHÁT HUY SỨC MẠNH TÍCH CỰC CỦA BẠN**

**K**hi đã kết tinh được những mối quan tâm của mình thành một mục tiêu rõ ràng và kiên định thì bạn phải dự phòng phương án dự phòng, một chiến lược thiết thực hướng đến những mối quan tâm cốt lõi của bạn khi những người khác không chấp nhận lời nói Không của bạn. Kế hoạch dự phòng là một sức mạnh tích cực. Trong khi những sức mạnh tiêu cực dùng để trừng phạt người khác, sức mạnh tích cực dùng để phát huy và bảo vệ mối quan tâm, nhu cầu của bạn.

Câu chuyện sau đây minh họa cho khả năng tiềm tàng của sức mạnh tích cực. Cô Rosa Parks là người dân tộc thiểu số và là một thợ may phụ trong cửa hàng bách hóa. Câu nói Không mà cô đưa ra đối với những định kiến về chủng tộc ở thành phố quê hương đã được đưa vào bản kiến nghị của phong trào đòi quyền công dân ở Mỹ.

Kết thúc một ngày làm việc dài vào tháng 12 năm 1955, Parks bắt xe buýt về nhà. Vào thời điểm đó, ở nhiều nơi trên nước Mỹ, người dân da đen phải chịu đựng cảnh bắt công do phân biệt đối xử đã được hợp pháp hóa trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, kể cả giao thông công cộng. Họ bị đối xử như những công dân hạng hai trong một xã hội tự cho là bình đẳng giữa người với người. Parks đã mô tả mọi thứ xảy ra như sau:

"Tôi không ngồi ở phía trước xe buýt, tôi chọn chỗ ngồi cạnh một người đàn ông đang ngồi bên cửa sổ – chỗ ngồi đầu tiên dành cho người da màu. Chúng tôi không bị ai quấy rầy cho đến khi tới điểm dừng thứ ba tiếp theo. Ở điểm này có một vài người da trắng lên xe, và một người đàn ông da trắng phải đứng. Người tài xế thấy vậy liền yêu cầu chúng tôi (người đàn ông da đen và hai người phụ nữ da đen ngồi ở hàng ghế bên kia) cho người đàn ông da trắng kia một chỗ ngồi. Ba người kia đứng dậy còn tôi vẫn ngồi đó. Ông ta hỏi tôi có chịu đứng dậy không và tôi nói: 'Không, tôi không đứng dậy.' Sau đó, ông ta nói: 'Tôi sẽ phải gọi người bắt giữ cô.' Rồi ông ta không cho xe chạy tiếp nữa. Mấy người da đen xuống xe buýt.

"Hai cảnh sát lên xe buýt mấy phút sau đó. Người tài xế nói với họ rằng tôi không chịu đứng dậy. Một người cảnh sát bước đến chỗ tôi hỏi tại sao tôi không chịu đứng dậy, tôi nói rằng tôi không nghĩ là mình phải đứng dậy. "Tại sao các người lại chèn ép chúng tôi đến vậy?", tôi hỏi ông ta. Và ông ta trả lời: "Tôi không biết. Nhưng luật pháp là luật pháp, cô bị bắt". Ngay khi ông ta nói xong, tôi đứng dậy và ba chúng tôi xuống xe buýt".

Rosa Parks bị bỏ tù. Mặc dù cô được thả ngay đêm đó sau khi ký vào một bản giao kèo, nhưng vụ bắt giữ đã khuấy động một phong trào tẩy chay xe buýt chưa từng có trong cộng đồng người da đen kéo dài 11 tháng do mục sư trẻ tuổi là Martin Luther King Jr. lãnh đạo.

Rosa Parks có hai yếu tố quan trọng cấu thành nên sức mạnh tích cực: một mục tiêu rõ ràng và một kế hoạch dự phòng thực tế. Mục tiêu của cô được chia sẻ và mài giũa trong nhiều năm hoạt động. Trong nhiều câu chuyện được kể lại, người ta mô tả việc cô không chịu nhường ghế là hành vi bột phát trong trạng thái mệt mỏi. Nhưng thực ra, Parks là một nhà hoạt động có kinh nghiệm, có niềm tin mạnh mẽ, là thành viên lâu năm của một hội tôn giáo địa phương thuộc NAACP, một tổ chức quốc gia hoạt động vì sự đối xử bình đẳng với người da đen. Những người lãnh đạo hội từ lâu đã tìm một cơ hội để thách thức lại đạo luật phân biệt đối xử trên xe buýt và để dành được sự ủng hộ của cộng đồng với hàng loạt cuộc biểu tình phản đối. Khi cơ hội đến, Parks và các đồng sự đã sẵn sàng với kế hoạch dự phòng.

Một người bạn đã mô tả Parks là một người thường thì không thách thức nhà chức trách nhưng khi đã quyết tâm hành động thì không bao giờ lùi bước: "Cô ấy có thể phớt lờ bạn, cô ấy có thể tránh bạn nhưng cô ấy không bao giờ rút lui". Parks đã chuẩn bị cẩn thận để đương đầu với hậu quả của việc bị bắt giữ và sẵn sàng theo đuổi vụ này ra tòa án tối cao nếu cần. Điều đó đã xảy ra trên thực tế. Tòa án tối cao đã bác bỏ luật phân biệt đối xử trên các phương tiện giao thông công cộng.

Kế hoạch dự phòng của Parks không phải để trừng phạt ai mà để bảo vệ câu nói Có đằng sau câu nói Không, một câu nói Có đối với chân giá trị và bình đẳng cho tất cả mọi người. Mặc dù dường như cô không có nhiều sức mạnh có mục đích trong tình huống xảy ra trên xe buýt lúc đó, nhưng cô ấy có sức mạnh tích cực để dự phòng cho lời nói Không và làm cơ sở cho lời nói Có. Điều đó đủ để gây ra một cuộc cách mạng về nhân phẩm vang dội trên toàn quốc và toàn thế giới.

## BIẾN NỖI SỢ HÃI THÀNH SỰ TỰ TIN

**K**hi phải đối mặt với nhiệm vụ vạch kế hoạch dự phòng, nhiều người không muốn hay ngần ngại khi "nghĩ đến tình huống xấu nhất". Họ nghĩ việc đó là không cần thiết, không trung thực hay họ có thể làm việc đó sau. Theo kinh nghiệm của tôi, nếu bạn phải đưa ra một lời nói Không quả quyết thì không có bài tập nào hiệu quả cho bạn bằng việc lập kế hoạch dự phòng. Vì ngoài việc mang lại sức mạnh có mục đích, nó còn biến nỗi sợ hãi và bực tức thành sự tự tin và kiên quyết. Đừng nghĩ tới nó như là "nghĩ đến tình huống xấu nhất" mà hãy coi đó là việc lập kế hoạch cho một giải pháp thay thế để thành công.

Nếu bạn tin rằng mình hoàn toàn phụ thuộc vào người khác, bạn chắc chắn là một con tin. Tự nhiên bạn sẽ cảm thấy sợ hãi và tức giận. Nỗi tuyệt vọng có thể dễ dàng khiến bạn thỏa hiệp hay tấn công. Lợi ích lớn nhất của kế hoạch dự phòng là sự thoải mái tâm lý mà bạn cần để nói Không với người khác hiệu quả mà không thỏa hiệp, tránh né hay xúc phạm.

Nhưng khi bạn càng *cần* những người khác làm điều mình muốn, bạn càng cho họ nhiều sức mạnh và do đó, bạn còn rất ít sức mạnh để gây ảnh hưởng lên tình hình. Trong những tình huống xung đột, những người khác sẽ dễ làm những điều bạn muốn họ làm nếu bạn *không cần* họ làm.

Hãy cân nhắc một tình huống tranh cãi trong đời sống hôn nhân. Joan rất buồn vì thiếu sự trao đổi giữa hai vợ chồng. Cô rất cần giao tiếp, trong khi theo cô, họ rất hiếm khi thật sự nói chuyện. Trong nhiều năm, Joan chỉ trích, chì chiết và bắt chồng phải nói chuyện với mình, nhưng cô càng làm vậy, John lại càng tránh né. Câu nói Không của cô với cách cư xử của anh càng khiến anh đưa ra câu trả lời trái ngược với những gì cô mong muốn. Hôn nhân của họ đứng trên bờ vực tan vỡ.

Sau nhiều lần nghe những lời khuyên, Joan đã nghĩ nhiều về kế hoạch dự phòng – ly thân với chồng – điều mà cô không muốn làm. Cô sẵn sàng chấp nhận sự thật nếu điều cơ bản mà cô yêu cầu không được đáp ứng. Cô lấy hết can đảm và đứng dậy chống lại nỗi sợ hãi của mình. Cô cảm thấy mình được tiếp thêm sức mạnh để chấp nhận một cách nói Không khác biệt và tự tin hơn.

"Em không muốn chịu đựng cảnh chúng ta ít khi nói chuyện với nhau thế này nữa", cô bình thản nói với chồng, "và em cũng không muốn ép anh phải làm vậy. Nhưng đừng cho rằng em chấp nhận mọi việc như hiện nay vì em không muốn chỉ trích và chì chiết anh thêm nữa. Về phần em, em không muốn

phải tỏ ra biết ơn theo kiểu đáng thương vì chồng em nói chuyện với em. Và em không muốn lúc nào anh cũng cảm thấy bị áp lực vì có một bà vợ hay than vãn. Từ giờ em sẽ chỉ xem anh làm gì để hiểu anh thật sự muốn sống thế nào thôi. Rồi từ đó, em sẽ đưa ra quyết định về cuộc sống của mình”.

Nói cách khác, Joan đã không còn cố gắng kiểm soát những gì chồng mình làm. Cô chỉ chọn cô sống thế nào. Cô quyết tâm sống một cuộc sống khác, một cuộc sống cho những nhu cầu của cô, *bất chấp* việc John sẽ tiếp tục cư xử thế nào. Nhưng chính cách này đã giúp cứu vãn cuộc hôn nhân và làm cho tình cảm của họ đậm đà hơn, vì sự tự tin mà Joan mới tìm thấy giúp cô không nói những lời chỉ trích tiêu cực nữa, John đã đáp lại bằng việc cởi mở và nói nhiều hơn với cô về những điều mà anh cảm nhận và cần. Một lời nói Không tích cực đã giúp Joan gần gũi hơn với chồng.

Thách thức khi nói Không là việc bày tỏ “nhu cầu” – điều bạn quan tâm, ao ước, mong muốn mà không tỏ ra “túng thiếu”. Sự “túng thiếu” khiến bạn và cả người khác bị áp lực – cảm giác bị ép buộc, cảm giác yếu thế và phụ thuộc vào người khác. Bạn cũng có những nhu cầu nhất định, nhưng bạn không “cần” người khác giúp đỡ. Bạn có thể rất muốn họ giúp, nhưng nếu không được, bạn sẽ có cách khác để đáp ứng nhu cầu của mình.

Thách thức trước tiên, như Joan đã làm rất tốt, là đối mặt với nỗi sợ hãi mất đi mối quan hệ hay thỏa thuận, nỗi sợ hãi người khác có thể phản ứng hay trả đũa lời nói Không của bạn, và biến những nỗi sợ hãi đó thành trách nhiệm đáp ứng nhu cầu và mối quan tâm của chính bạn, có hoặc không có sự giúp đỡ của người khác.

## VẠCH RA MỘT KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG

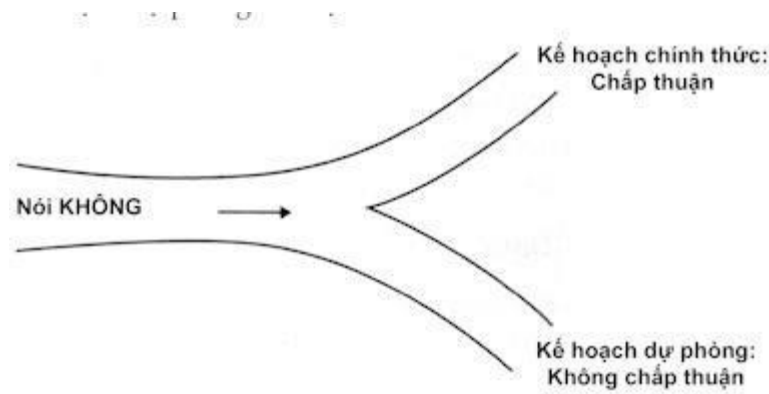
**K**ế hoạch dự phòng là cách tốt nhất để đạt được điều bạn muốn nếu người khác không chấp nhận lời nói Không của bạn. Việc nói lên nhu cầu của bạn mà không cần để ý tới việc người khác có tôn trọng chúng hay không là do bạn quyết định. Trong đàm phán, kế hoạch dự phòng là giải pháp thay thế tốt nhất để đàm phán một thỏa thuận.

Nếu bạn đang nói Không với sự lảng mạp của sếp, kế hoạch dự phòng của bạn có thể là chuyển sang bộ phận khác hoặc có sự ủng hộ của bộ phận nhân sự. Nếu bạn đang nói Không với một khách hàng luôn gây sức ép cho bạn bằng những đòi hỏi vô lý, kế hoạch dự phòng của bạn có thể là tìm một khách hàng mới, nhờ sếp can thiệp, nói chuyện với sếp của khách hàng để tìm cách giải quyết. Đó là những giải pháp thay thế mà bạn cần lưu tâm khi chuẩn bị nói Không. Nếu người kia mạnh hơn bạn, việc chuẩn bị một kế hoạch dự phòng hiệu quả có thể giúp bạn cân bằng tình thế để nói Không thoải mái hơn.

Từ kinh nghiệm của bản thân trong việc ứng xử với hệ thống y tế, tôi thấy việc chuẩn bị kế hoạch dự phòng là vô giá. Để đảm bảo sức khỏe cho con gái, vợ chồng tôi phải hạn chế việc khám sức khỏe cho cháu, mặc dù việc này đem lại lợi ích cho mọi người nhưng lại không có lợi cho con gái chúng tôi. Nếu các nhân viên y tế không tôn trọng những giới hạn này sau khi chúng tôi lịch sự yêu cầu, kế hoạch dự phòng của chúng tôi là đưa lên cấp cao hơn xử lý vì chúng tôi có thể làm thế và nếu cần, chúng tôi sẽ chuyển sang bác sĩ và bệnh viện khác.

Kế hoạch dự phòng là hành động bạn có thể làm mà không cần sự giúp đỡ của người khác. Hãy

hình dung việc nói Không như là một chuyến đi và có một ngã hai xuất hiện trên đường. Một ngã dẫn tới việc chấp nhận lời nói Không của bạn kế hoạch chính thức: *chấp thuận*. Ngã rẽ kia dẫn tới kế hoạch dự phòng của bạn.



Câu chuyện về "một người đàn ông nói Không với Wal Mart" minh họa cho sức mạnh của kế hoạch dự phòng. Jim Wier là Chủ tịch Hội đồng quản trị của Simplicity, công ty sở hữu sản phẩm Snapper, một thương hiệu máy cắt cỏ cao cấp. Snapper đã đạt được doanh số bán hàng cho Wal-Mart là 10 triệu đô-la. Wal-Mart muốn giảm giá và hứa sẽ mua hàng nhiều hơn. Trong giới kinh doanh, việc nói Không với Wal-Mart mặc nhiên được coi là tự sát, và đa số các vị Chủ tịch Hội đồng quản trị đều thấy đây là một lời đề nghị hấp dẫn khó Từ chối. Nhưng Jim Wier thì không, ông đã nhìn nhận nghiêm túc xem chuyện này sẽ đi đến đâu sau 10 năm nữa: tiếp tục giảm giá và phải đánh đổi bằng chất lượng, độ tin cậy và độ bền là điều khó tránh khỏi, trong khi đó lại là những yếu tố mà Snapper có được trong mắt người tiêu dùng suốt nhiều năm qua. Mặc dù Wal-Mart chiếm tới 20% doanh số của công ty, nhưng Wier nói Không và chọn mất đi 20% trong một đêm để nói Có với những giá trị cốt lõi của Snapper mà theo quan điểm của Wier, đó là sự tồn tại lâu dài của sản phẩm.

Điều giúp Wier đưa ra quyết định táo bạo này là kế hoạch dự phòng của ông. Ông đã lập kế hoạch bán máy cắt cỏ Snapper độc quyền qua mạng lưới đại lý độc lập Mười nghìn đại lý hiểu biết về sản phẩm, có thể hướng dẫn khách hàng sử dụng máy và bảo dưỡng khi hỏng hóc. "Khi chúng tôi nói với các đại lý Snapper sẽ không còn được bán trong hệ thống siêu thị Wal-Mart nữa, họ rất hài lòng với quyết định của chúng tôi. Và chúng tôi đã giành lại được thị trường bằng cách chiếm được cảm tình của các đại lý", Wier nói.

Kế hoạch dự phòng chứ không phải kế hoạch rút lui

Bạn muốn giữ chân khách hàng khi quan hệ của cả hai bên đều có lợi. Bạn sẽ trung thành với công việc nếu ông chủ tôn trọng bạn. Bạn sẽ trung thành với cuộc hôn nhân của mình nếu nó an toàn và đáng tin cậy. Nhưng khi bạn không có được những gì bạn muốn, giải pháp cuối cùng của bạn chính là kế hoạch dự phòng, bạn sẽ làm gì khi lời Từ chối của bạn không được chấp nhận.

Đôi khi mọi người nhầm lẫn kế hoạch dự phòng với rút lui – điều mà người khác có thể Đồng thuận khi lời Từ chối của bạn không được chấp nhận. Nhưng kế hoạch dự phòng *không phải* là một phương án rút lui – một lời hứa hay một thỏa thuận kém ưu đãi hơn. Kế hoạch dự phòng cũng không phải là một *tùy chọn* của thỏa thuận, mà đó là phương án *thay thế* cho thỏa thuận, phương hướng hành động giúp bạn *độc lập* khi thỏa thuận với đối tác. Trong kế hoạch dự phòng, nếu bạn không đạt được thỏa thuận với một khách hàng nào đó, hãy bỏ thương vụ này và đi tìm một khách hàng khác. Các tùy chọn yêu cầu đối tác hoặc chấp nhận hoặc phải thỏa thuận lại. Nhưng kế hoạch dự phòng không như

vậy.

Bạn cũng có thể sử dụng kế hoạch dự phòng là một tiêu chí tin cậy để đánh giá các kiến nghị, đề xuất như một phần của lời Từ chối tích cực hay bất kỳ một Thỏa thuận nào. Bạn có thể hỏi chính mình: "Phương hướng hành động nào thỏa mãn lợi ích của mình hơn – Đồng thuận với thỏa thuận này hay sử dụng kế hoạch dự phòng?"

Thể hiện quyền lực chứ không phải trừng phạt

Trong những tình huống gay go, nhiều người cho rằng mục đích của kế hoạch dự phòng là trừng phạt đối tác vì đã cư xử không đúng mực. Nếu đối tác không tôn trọng lợi ích và nhu cầu của bạn, nếu con bạn lờ những lời nhắc nhở phải thông báo trước khi đem cháu đến nhờ bạn trông hộ, nếu đồng nghiệp tiếp tục có những nhận xét khiếm nhã, bạn sẽ khiến họ phải trả giá.

Nhưng kế hoạch dự phòng không phải là sự trừng phạt. Đó cũng không phải là nơi để bạn trút giận. Kế hoạch dự phòng chỉ đơn giản là những việc bạn sẽ làm để đảm bảo lợi ích của bạn vẫn được tôn trọng *cho dù* đối tác không hợp tác nữa. Trong trường hợp con bạn thường nhờ bạn trông cháu mà không báo trước, kế hoạch dự phòng có thể là nói xin lỗi rằng bây giờ bố/mẹ phải đi gặp một người bạn nên không trông cháu giúp con được. Với trường hợp đồng nghiệp của bạn, kế hoạch dự phòng có thể là thông báo cho phòng quản lý nhân sự hoặc người có thể thuyết phục anh ta chấm dứt những lời nhận xét khiếm nhã đó.

Kế hoạch dự phòng cũng không phải nhằm áp đặt *quyền lực lên* người khác mà là *quyền lực để* đáp ứng lợi ích của chính bạn. Đó là quyền lực *tích cực*.

Ở bước chuẩn bị nói lời Từ chối tích cực, việc bạn có một kế hoạch dự phòng rất quan trọng. Trong Chương 8 chúng ta sẽ cùng thảo luận xem có nên đề cập kế hoạch dự phòng với bên đối tác hay không và nếu có thì nên đề cập như thế nào. Khi đó, hãy phát triển kế hoạch dự phòng cho lợi ích và sự tự tin của chính bạn.

## CŨNG CÓ KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG

**Đ**ôi khi chúng ta cảm thấy thất bại khi không thể nghĩ ra một kế hoạch dự phòng thú vị. Đừng nản lòng mà hãy coi đó là động lực cải thiện kế hoạch dự phòng của bạn như ví dụ dưới đây.

Một công ty lớn của Mỹ vừa tung ra thị trường một sản phẩm mới. Công ty hy vọng sản phẩm sẽ đạt được thành công lớn, nhưng lượng hàng bán ra đã gây thất vọng, cạnh tranh thị trường khốc liệt hơn rất nhiều so với dự kiến ban đầu. Khi biết khách hàng chê giá sản phẩm quá cao, công ty đã cố cắt giảm chi phí hết mức có thể. Tuy nhiên, chi phí lớn nhất cho sản phẩm là một loại thành phần chính do một công ty ở châu Âu sản xuất.

Công ty đã đề nghị nhà cung cấp hạ giá, thậm chí còn đề nghị gửi một nhóm chuyên gia tư vấn cắt giảm chi phí đến công ty này, nhưng nhà cung cấp tỏ ra rất tức giận với yêu cầu này. "Chúng tôi đã kinh doanh hơn 200 năm nay. Lịch sử của nước anh còn chưa đến hai trăm năm. Chúng tôi không dạy các anh cách kinh doanh, vì thế các anh cũng đừng dạy lại chúng tôi!" Ban giám đốc công ty rất tức

giận nhưng thật sự họ thấy cơ hội của họ quá ít, vì công ty đã ký với nhà cung cấp hợp đồng thời hạn 10 năm theo nguyên tắc giá sản xuất cộng với tiền lãi vừa phải, đảm bảo hoàn lại cho nhà cung cấp tất cả chi phí của họ cộng lợi nhuận.

Công ty liên hệ với đồng nghiệp của tôi, Joe Haubehofer, vì muốn anh giúp đỡ vụ đàm phán khó khăn này. Khi Joe gặp nhân viên công ty để giúp họ chuẩn bị cho buổi đàm phán, họ cảm thấy thật sự thất vọng và chán nản. Làm thế nào họ có thể bảo vệ được lợi ích của mình và Từ chối hành động ngoan cố của nhà cung cấp? Họ cảm thấy bị bó buộc vì phải hoàn toàn phụ thuộc vào một nhà cung cấp. Họ không thể làm được gì. Hoặc họ tin như vậy cho đến khi Joe hỏi: "Kế hoạch dự phòng của các anh là gì? Các anh sẽ làm gì nếu nhà cung cấp Từ chối hợp tác tiếp như hợp đồng?"

"Kế hoạch dự phòng ư?", các giám đốc đồng thanh hỏi, "Đó chính là vấn đề. Chúng tôi không có kế hoạch dự phòng! Chúng tôi bị gắn chặt vào cái hợp đồng 10 năm này và không có cách giải thoát".

"Chờ một phút", Joe đáp lại, "Ý các anh là phương án thay thế hiện tại của các anh – phá bỏ hợp đồng hoặc thu hồi lại sản phẩm – rất không hấp dẫn. Liệu các anh có sẵn lòng dành thời gian xem xét thật nghiêm túc xem còn cách nào khác để cải thiện kế hoạch dự phòng của các anh không?"

Các giám đốc Đồng thuận, nhưng vẫn nghi ngờ. Một giờ sau, sau khi tập trung suy nghĩ, một giám đốc hỏi: "Có nhà máy nào trên thế giới có công nghệ sản xuất được sản phẩm này không?". Một người đáp: "À, tôi nhớ là có một nhà máy ở vùng Trung Tây có công nghệ thích hợp. Nhưng nếu tôi nhớ không nhầm thì nhà máy đó đã bị đóng cửa".

Một người được cử đi kiểm tra thông tin. Ngày sau đó, anh ta báo cáo rằng nhà máy đó có công nghệ phù hợp và đã đóng cửa nhưng công ty có thể mua lại.

Trong vòng một ngày, nhóm đã vạch ra đề án kinh doanh mua lại nhà máy, đưa nhà máy trở lại hoạt động và sản xuất đủ số lượng thành phần cần thiết với chi phí hợp lý. Bản đề án được trình lên ban giám đốc cấp cao và nhanh chóng được thông qua như một kế hoạch cấp thiết, kế hoạch dự phòng.

Sau đó, nhóm bắt tay vào chuẩn bị cho buổi đàm phán sắp tới với nhà cung cấp. Theo lời đồng nghiệp tôi, họ như trở thành một nhóm khác hẳn. Với một kế hoạch dự phòng hoàn chỉnh trong tay, họ không còn thấy chán nản mà ngược lại rất tự tin. Họ thận trọng đánh giá lợi ích và doanh thu sau thuế của nhà cung cấp, tìm kiếm cơ hội thuận lợi có lợi cho cả hai bên để cắt giảm chi phí đồng thời vẫn giữ quan hệ đối tác.

Hóa ra, họ không cần dùng đến kế hoạch dự phòng hay thậm chí đề cập đến nó. Việc chuẩn bị chu đáo đã cho họ sự tự tin để đàm phán hiệu quả với nhà cung cấp và đạt được thỏa thuận với chiến lược cắt giảm chi phí hoạt động. Nhân tố chính trong thành công bất ngờ này, những người đàm phán của công ty cho tôi biết, chính là sự tự tin. Sự tự tin giúp họ chuyên sớ hãi và cam chịu tiêu cực thành giải pháp và quyết tâm.

### Nghĩ ra nhiều kế hoạch

Khi phát triển kế hoạch dự phòng của bạn, việc xem xét nhiều lựa chọn rất đáng giá. Các giám đốc trong ví dụ trên bắt đầu bằng việc tham gia tập trung suy nghĩ nên đã tìm ra một lựa chọn sáng tạo mà trước đó không ai nghĩ ra.

Trở ngại lớn nhất để đạt được lựa chọn sáng tạo là giọng nói thì thầm trong đầu chúng ta luôn nói: "Ý kiến này không khả thi!" hoặc "Thật là kỳ cục!". Đó là những cụm từ giết chết những ý tưởng sáng tạo tiềm năng. Lời nói phê phán xuất phát từ sự đánh giá và phán đoán của bộ não. Giọng nói này đôi khi rất hữu ích và thậm chí cần thiết vì nó tham gia vào phần sáng tạo ý tưởng mới của bộ não. Toàn bộ bí mật của tập trung suy nghĩ là phải tách hai chức năng nhận thức này. Sáng tạo trước, đánh giá sau.

Nguyên tắc vàng trong tập trung suy nghĩ là tạm dừng tất cả các phê phán trong một thời điểm nào đó, cho dù là một phút hay một vài giờ. Hãy nghĩ ra càng nhiều ý kiến càng tốt. Khuyến khích những ý kiến táo bạo – nhiều kế hoạch tốt nhất khởi đầu từ những ý tưởng táo bạo. Sau đó, bạn có thể đánh giá, sàng lọc các ý tưởng và đánh dấu vào những ý tưởng đầy hứa hẹn.

Tập trung suy nghĩ thường hiệu quả nhất khi cùng suy nghĩ với người khác – bạn bè, đồng nghiệp, trợ lý. Sự đóng góp của mỗi người thường kích thích ý kiến của người khác, giống như một quả pháo nổ làm những quả pháo xung quanh nổ theo.

Hãy phát triển một hoặc vài lựa chọn thành những kế hoạch hoạt động cụ thể. Quá trình này có thể cần đến những ý tưởng táo bạo, biến chúng thành những kế hoạch nghiêm túc yêu cầu được tôn trọng và hỗ trợ. Đó chính là những gì mà các giám đốc đã làm khi họ tìm ra một khả năng (tìm kiếm một nguồn cung cấp khác) và thảo ra một đề án kinh doanh để trình lên lãnh đạo công ty.

Trong những giải pháp thay thế, có một số phương án khác nhau cần phải xem xét:

#### Tự làm

Một lựa chọn đơn phương theo bản chất: bạn có thể tự làm những gì để thỏa mãn lợi ích và nhu cầu của mình? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không còn phụ thuộc vào người khác nữa? Làm thế nào bạn có thể quản lý tốt nhất sự hợp tác của người khác? Trong trường hợp trên, các giám đốc đã xây dựng nên một khả năng sản xuất thành phần cần thiết không phụ thuộc vào nhà cung cấp.

#### Thoát ra

Một chiến lược tự cứu mình đơn phương khác là thoát ra. Điều đó có ý nghĩa gì khi bạn từ bỏ tình huống hoặc mối quan hệ với người khác? Đối diện với một ông chủ khó tính, một nhân viên tính đến cơ hội chuyển công việc khác trong cơ quan hoặc ra bên ngoài. Đối mặt với việc Từ chối một khách hàng khó tính, nhân viên bán hàng tạo dựng mối quan hệ với những khách hàng khác. Một phụ nữ bị chồng ngược đãi chuẩn bị bỏ nhà đi với những đứa con và tạm trú ở nhà của một người họ hàng. Một luật sư mà tôi biết được mời làm việc cho một dự án mà theo cô là "ghê tởm và sỉ nhục đạo đức". Cô đã có thể Từ chối khéo léo nhưng vì cô đã quyết định là "sẽ bỏ việc nếu lời Từ chối của tôi không được chấp nhận".

#### Bên thứ ba

Cũng có lựa chọn ba bên. Liệu có bên thứ ba đủ tiềm năng để giúp đỡ bạn không khi bạn không đạt được thỏa thuận với đối tác? Nếu một người hàng xóm tiếp tục mở nhạc âm ỉ, bạn có thể đề nghị người quản lý tòa nhà can thiệp hoặc đưa vấn đề này vào cuộc họp dân cư trong tòa nhà. Nếu bạn không thể thuyết phục đồng nghiệp ngừng yêu cầu thư ký thực hiện công việc của anh ta trước của bạn thì bạn cần phải đi gặp ông chủ. Hoặc kế hoạch dự phòng của bạn phải sử dụng đến hệ thống tòa án,

như Rosa Park đã làm, đưa vụ kiện lên tận Tòa tối cao.

## Kế hoạch trung gian và kế hoạch cuối cùng

Nếu bạn không thể đạt được thỏa thuận với người khác, giải pháp đầu tiên của bạn không phải là kế hoạch dự phòng mà là một bước trung gian nhỏ hơn. Bạn có thể phát triển một loạt dự án bắt đầu từ cái nhỏ nhất và dần đến dự án lớn cuối cùng. Một chuỗi nhà hàng, khi đối mặt với việc phải Từ chối một đại lý nhượng quyền thương hiệu do không đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng của thương hiệu, đã chuẩn bị một bước trung gian đặt đại lý đó trong thời gian thử thách. Cuối cùng, kế hoạch dự phòng là nếu đại lý nhượng quyền thương hiệu không đáp ứng được điều kiện thì sẽ không được sử dụng thương hiệu đó nữa.

## Xây dựng một liên minh thắng lợi

Nếu những người khác mạnh hơn bạn, một kế hoạch dự phòng mà bạn nên xem xét là xây dựng một liên minh thắng lợi.

Trong một buổi hội thảo, tôi đã đưa ra câu chuyện về một thiền sư thông thái khi phân chia lớp thành các nhóm đã cố tình đặt một học trò vào thế khó xử. Khi học trò này đang đưa tách trà lên môi, thiền sư nói: "Nếu người uống tách trà đó, ta sẽ đánh người bằng chiếc gậy này. Nếu người không uống, ta cũng đánh người bằng chiếc gậy này".

"Nếu là người học trò đó, các bạn sẽ làm gì?", tôi hỏi những người tham dự hội thảo.

Câu trả lời mà tôi nhận được là: "Tôi sẽ uống tách trà đó. Tôi sẽ thưởng thức nó". Hay một câu trả lời phổ biến khác là: "Tôi sẽ hắt tách trà vào mặt vị thiền sư". Đó là hai cách phản ứng phổ biến trước một sức mạnh lớn hơn: phục tùng vì bạn không có lựa chọn và công kích. Tuy nhiên, không một lựa chọn nào thỏa mãn được yêu cầu.

Sau đó, mọi người bắt đầu nghĩ ra các câu trả lời khác: "Tôi sẽ mời thiền sư một tách trà", "Tôi sẽ hỏi tại sao", "Tôi sẽ uống thật chậm để vị thiền sư không thể biết tôi đang uống hay đang không uống"...

Tuy nhiên, khi càng nghĩ ra nhiều khả năng, họ lại càng coi nhẹ những lựa chọn khác – đó là sự hình thành liên minh. Điều đó xảy ra vì khi chúng ta tưởng tượng ra khung cảnh, trong mắt chúng ta là hình ảnh vị thiền sư và người học trò, chúng ta thường quên mất rằng trong phòng còn có những người khác. "Giúp tôi với, những người bạn!", bạn có thể yêu cầu sự giúp đỡ từ những bạn học cùng lớp. Cho dù vị thiền sư với cây gậy có thể mạnh hơn học trò đó, nhưng không thể mạnh hơn tất cả học trò gộp lại.

Một liên minh có thể làm cho sân chơi bình đẳng. Một câu hỏi rất hay cho bản thân chúng ta là: "Ai chia sẻ lợi ích của tôi hoặc có thể bị thuyết phục làm việc cùng tôi để đảm bảo nhu cầu của tôi được tôn trọng?" Nếu bạn phải đối diện với một ông chủ hay lãnh đạo, sự trợ giúp của những nhân viên khác sẽ giúp bạn đối đầu với ông chủ về những hành vi của ông ta. Nếu người cha đã cao tuổi không chịu thôi lái xe khi rõ ràng ông là mối nguy hiểm cho chính mình và những người khác, sự ủng hộ của mọi người trong gia đình sẽ giúp bạn. Rosa Park và đồng nghiệp đã sử dụng sức mạnh của một liên minh lớn gồm những người da đen và người da trắng ủng hộ lời Từ chối của cô trước tình trạng phân biệt chủng tộc. Theo lời người tổ chức cộng đồng Saul Alinsky: "Có hai loại sức mạnh trên thế giới,

tiền có tổ chức và người có tổ chức”.

Hãy tự hỏi mình: “Ai có thể là đồng minh trong tình huống của mình?” Nếu bạn là nhân viên bán hàng, đồng minh của bạn có thể là người sử dụng cuối cùng sản phẩm của bạn, người có thể nói tốt về bạn với đại diện mua bán, người luôn gây áp lực cho bạn. Nếu bạn là một chính trị gia, người không thể là đồng minh với bạn là chính trị gia đối thủ, người không có chung quan điểm với bạn về việc ủng hộ một đạo luật đặc biệt nào đó.

Một ví dụ xây dựng liên minh như một kế hoạch dự phòng là câu chuyện về viên phi công điều khiển một trong những chuyến bay chở khách đầu tiên rời Denver không lâu sau vụ tấn công khủng khiếp ngày 11 tháng 9. Trước khi máy bay cất cánh, viên phi công thông báo với những hành khách đang sợ hãi: “Nếu bất kỳ người nào đứng dậy và cố giành quyền kiểm soát máy bay, tất cả mọi người hãy đứng dậy, lấy những gì quý vị có và ném vào đầu anh ta. Quý vị phải nhắm vào mặt anh ta mà ném để anh ta phải tự phòng vệ”. Viên phi công cũng khuyến khích các hành khách ném chăn lên đầu tên không tặc, vật ra sàn và trói chặt chúng đến khi nào máy bay hạ cánh. “Chúng ta là những người không thể bị đánh bại”, anh tuyên bố.

Một hành khách trên máy bay kể lại: “Tất cả mọi người trên máy bay đều vỗ tay. Có những người đã khóc. Cứ như thể là lúc đó chúng tôi có một lựa chọn, nếu có chuyện gì xảy ra, ít nhất chúng tôi cũng không hoàn toàn vô dụng”.

Đó chính là vấn đề. Hãy nhớ rằng bạn không đơn độc.

## DỰ ĐOÁN NHỮNG HÀNH ĐỘNG CỦA NGƯỜI KHÁC

**K**hi bạn phát triển kế hoạch dự phòng, sẽ rất khôn ngoan khi dự đoán những động thái có thể của người khác. Nếu bạn Từ chối yêu cầu của người khác, họ có thể làm gì để buộc bạn phải nhượng bộ? Và bạn có thể làm gì để thực hiện lời Từ chối của bạn và tiếp tục đứng vững?

Tước bỏ cây gậy

Nếu phản ứng của người khác trước lời Từ chối khiến chúng ta đau đớn hoặc lo sợ, bản năng đầu tiên của chúng ta có thể gây tổn thương cho họ. Một chiến lược hiệu quả hơn là trung hòa ảnh hưởng hành vi của họ. Trong ví dụ về vị thiền sư, ông đe dọa đánh học trò bằng cây gậy, đừng đánh trả lại, hãy tước bỏ cây gậy. Nói cách khác, đừng tấn công người khác, chỉ tước bỏ khả năng tấn công của họ.

Hãy tưởng tượng bạn đang giao dịch với một khách hàng khó tính, đặt ra yêu cầu vô lý là bạn phải giảm giá. Nếu bạn Từ chối, dựa vào kinh nghiệm trước đây, bạn dự đoán được ông ta sẽ tức giận và yêu cầu được nói chuyện trực tiếp với ông chủ của bạn. Một cách giải quyết tình huống này là nói trước với ông chủ của bạn về việc khách hàng có thể sẽ đến gặp ông đề nghị chiết khấu, bạn đề nghị ông chủ nói với khách hàng quay trở lại làm việc với bạn. Nếu có giảm giá, thì bạn sẽ là người trực tiếp thông báo cho khách, nếu không khách hàng đó sẽ luôn quay sang ông chủ của bạn trong những giao dịch tiếp theo, làm giảm vai trò người đưa tin của bạn. Như thế, khi khách hàng dọa sẽ nói chuyện với ông chủ của bạn, bạn có thể nói: “Xin cứ tự nhiên. Đây là số của ông ấy”. Bạn vừa mới tước bỏ cây gậy của khách hàng đó.

Chiến lược tước bỏ cây gậy của người khác mà không tấn công đã phát huy tác dụng trong khủng hoảng tên lửa ở Cuba năm 1962. Tôi có đặc quyền được tham dự buổi họp diễn ra tại Matxcova năm 1989 với sự tham gia của rất nhiều nhân vật quan trọng. Tôi và đồng nghiệp đã say mê lắng nghe, khi cựu Bộ trưởng Quốc phòng Mỹ Robert McNamara, cựu Cố vấn An ninh Quốc gia Mỹ McGeorge Bundy, cựu Bộ trưởng Ngoại giao Xôviết Andrei Gromyko, cựu Đại sứ Xôviết tại Mỹ Anatoly Dobrynin và những người khác cố chấp nói đầy đủ câu chuyện về những gì thật sự xảy ra trong 13 ngày căng thẳng đó khi mà tương lai của thế giới đang được đặt trên bàn cân.

Trong số nhiều bài học, có một bài học dành riêng cho tôi. Các quan chức Mỹ và Xôviết đều rất thuần thục trong nghệ thuật Từ chối. Như các bạn đã biết, Mỹ đã biết việc Xôviết vận chuyển vũ khí tên lửa bằng đường thủy cho Cuba, nơi họ sẽ nhắm mục tiêu vào Mỹ. Tổng thống Kennedy biết rằng ông phải Từ chối nhưng không biết làm cách nào để ngăn cản Xôviết mà không châm ngòi cho cuộc Chiến tranh thế giới lần thứ ba. Tổng thống giao cho một nhóm cố vấn chính trị và quân sự tin cậy nhất tiến hành một kế hoạch. Trong trường hợp nếu những biện pháp ngoại giao không hiệu quả, kế hoạch dự phòng họ đặt ra là tiến hành một cuộc không kích Cuba và sau đó là một cuộc xâm lược. Trong hai ngày thảo luận đầu tiên, họ không có kế hoạch nào khác. Qua các buổi họp tại Matxcova đó, chúng tôi nhận ra rằng kế hoạch dự phòng suýt nữa đã được thực hiện, rất có khả năng trở thành một thảm họa. Lúc đó những nhà lãnh đạo Mỹ không biết rằng, Xôviết có đội quân hơn 40.000 lính, Cuba có hơn 250.000 quân tinh nhuệ sẵn sàng chiến đấu và trong trường hợp Mỹ tấn công, quân đội Xôviết được phép sử dụng vũ khí tên lửa, trong đó có một số quả tên lửa đã được kích hoạt.

Robert McNamara nói: "Thật đáng sợ. Điều đó có nghĩa là nếu Mỹ tiến hành xâm lược, nếu tên lửa không được rút ra, 99 % một cuộc chiến hạt nhân sẽ nổ ra".

Nhưng thật may mắn, do bị anh trai tổng thống, Robert Kennedy, kích động nên các cố vấn chính trị và quân sự đã tìm kiếm một kế hoạch dự phòng sáng tạo hơn. Trong kế hoạch dự phòng mới thay vì tấn công họ sẽ tập trung vào cách tước bỏ cây gậy. Kế hoạch này kêu gọi cô lập Cuba, kế hoạch phong tỏa đường hàng hải sẽ chặn các tàu của Xôviết chở vũ khí tên lửa đến Cuba. Biện pháp cách ly này đã thành công trong việc nhấn mạnh lời Từ chối của Kennedy và tạo thêm thời gian quý báu cho Robert Kennedy và Anatoly Dobrynin giành lợi thế trong một buổi họp không chính thức, nhờ đó mà tên lửa của Xôviết đã được rút ra khỏi Cuba và như ý định từ đầu của tổng thống Kennedy, tên lửa của Mỹ cũng được rút ra khỏi Thổ Nhĩ Kỳ. Nếu không có kế hoạch dự phòng mang tính xây dựng và tài ngoại giao kiệt xuất, có lẽ bây giờ chúng ta đã không còn ở đây.

### Xem xét tình huống xấu nhất

Sẽ rất hữu ích nếu chúng ta hình dung trước những tình huống xấu nhất. Điều tệ nhất mà người khác có thể gây ra cho bạn nếu bạn Từ chối họ là gì? Mục đích của bài tập này không phải là tạo ra sự sợ hãi không cần thiết cho bản thân mà giúp bạn phân biệt nỗi sợ hãi từ thực tế. Như một ủy viên hội đồng quản trị từng nói với tôi: "Khi gặp khó khăn trong đàm phán kinh doanh, tôi thấy rất hữu ích khi tự hỏi mình: 'Điều tệ nhất mà họ có thể gây ra cho mình là gì? Nếu đúng là họ không định giết mình, thì mình có thể sẽ sống sót. Mình sẽ ổn. Sau đó, tôi bắt đầu nghỉ ngơi và có thể đàm phán hiệu quả hơn'".

Vị giám đốc có lý. Trong những giây phút căng thẳng, chúng ta thường để sự sợ hãi và lo lắng trầm trọng hóa những kết quả có thể xảy ra khi nói Không. Khi đã có cái nhìn rõ ràng, chúng ta sẽ nhận ra những kết quả này không tồi tệ như chúng ta tưởng tượng. Khi đó, với sự chuẩn bị kỹ lưỡng, chúng

ta có thể chiến thắng chính mình và những nỗi lo lắng.

## ĐÁNH GIÁ LẠI QUYẾT ĐỊNH NÓI KHÔNG

**B**ạn đã vừa khám phá câu trả lời Có và phát triển kế hoạch dự phòng hoàn hảo để củng cố sức mạnh của lời từ chối và giờ bạn đang tự đặt ra cho mình câu hỏi: “Tôi có nên nói Không?” Câu trả lời giả định có thể là Có, nhưng nếu khôn ngoan, trong suốt quá trình chuẩn bị, bạn nên đánh giá lại quyết định của mình. Nói cho cùng, lời từ chối có thể khiến bạn mất rất nhiều và kéo theo nhiều rủi ro không chỉ cho bạn mà cho cả người khác nữa. Nói Không đồng nghĩa với việc bạn bước vào cuộc chiến với người khác và bạn sẽ phải cân nhắc kỹ lưỡng. Dưới đây là một mẹo nhỏ, giúp bạn đánh giá lại quyết định của mình:

Tự đặt ba câu hỏi

Khi quyết định từ chối, tự hỏi ba câu hỏi là một hành động khôn ngoan: “Tôi có muốn nói Không không? Tôi có nắm thế thượng phong không? Tôi có quyền không?”

Tôi có muốn nói Không không?

Nói Không có giúp bạn bảo vệ hay củng cố một mối quan tâm mà vì nó bạn sẵn sàng tranh cãi với người khác, đặc biệt là khi bạn hiểu rõ mối quan tâm của họ không? Hãy lắng nghe tiếng nói bên trong của bạn? Nếu mục đích của bạn rõ ràng và đủ mạnh, đó chính là dấu hiệu tốt để tiến lên.

Tôi có nắm thế thượng phong không?

Bạn có khả năng kiên định với lời từ chối của mình và điều khiển phản ứng mạnh từ đối thủ không? Kế hoạch dự phòng của bạn có chắc chắn không? Nếu có, hãy tiến lên.

Tôi có quyền không?

Trong một số tình huống, chúng ta có thể đặt ra câu hỏi liệu chúng ta có quyền nói Không không? “Tôi có quyền từ chối không? Tôi có được phép nói Không trong tình huống này không?”

Trong một số tình huống, đặt ra câu hỏi này là cần thiết. Nếu chúng ta đã hứa hoặc có giao ước, chúng ta sẽ không được phép phá vỡ nó. Nhưng trong nhiều tình huống bị lạm dụng, hành vi không đúng mực hoặc những yêu cầu không hợp lý, chúng ta có thể cân nhắc vì bản thân chúng ta không chắc chắn về việc mình có quyền nói Không hay không. Chẳng hạn, những cặp đôi xung khắc có thể đặt ra câu hỏi này, cân nhắc xem họ có quyền hủy bỏ cuộc hôn nhân hay không.

Trong phân tích cuối cùng này, câu trả lời là tất cả chúng ta đều có quyền nói Không. Đó là quyền cơ bản của chúng ta với tư cách là một con người. Dấu hiệu phân biệt đâu là một người tự do chính là quyền đưa ra những quyết định và nhận lấy mọi kết quả dù tốt hay xấu của người đó.

Từ chối không phải lúc nào cũng dễ dàng, đặc biệt là khi chúng ta phải từ chối những người mà chúng ta lệ thuộc. Trong trường hợp vẫn còn do dự, sẽ tốt hơn nếu sau khi thực hiện xong công tác chuẩn bị, bạn tự nhắc bản thân rằng mình có động cơ, nắm thế thượng phong và có quyền từ chối. Khi

bạn có đầy đủ ba yếu tố trên, rất ít điều có thể ngăn cản bạn.

Hãy nhớ, trách nhiệm của bạn không phải là trả lời Có với người khác, mà là bày tỏ sự tôn trọng, điều mà bạn hoàn toàn có thể làm được khi nói Không. Và trong chương tới, tôi sẽ đề cập nhiều hơn đến sự tôn trọng.

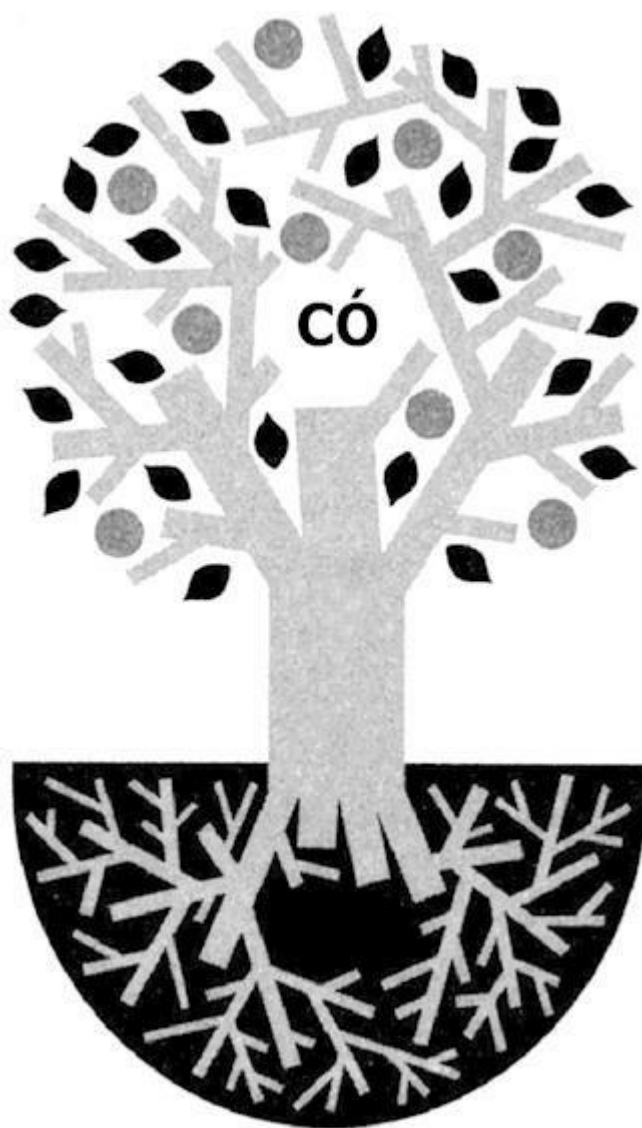
### BƯỚC 3

## TÔN TRỌNG ĐỂ ĐƯỢC ĐỒNG THUẬN

*"Đừng bao giờ đánh cắp lòng tự trọng của người khác. Nó không là gì đối với bạn nhưng lại là tất cả đối với họ".*

— Frank Barron

**B**ởi vì bạn đã chuẩn bị để đưa ra lời Từ chối, thử thách tiếp theo của bạn là chuẩn bị cho người khác chấp nhận lời Từ chối đó. Nói cách khác, bạn sẽ làm thế nào để người khác dễ dàng chấp nhận lời Từ chối và tôn trọng ý muốn của bạn? Bạn làm thế nào để tạo ra một kênh liên lạc khiến người khác lắng nghe và thấu hiểu lời Từ chối của bạn?



Hầu hết những lời Từ chối vô tình hoặc cố tình khiến cho người khác cảm thấy bị cự tuyệt. Họ thường coi lời Từ chối của chúng ta là một sự cự tuyệt mang tính cá nhân. Mặc dù đó không phải là

chủ ý của chúng ta nhưng họ lại hiểu theo một thông điệp ẩn khác như: "Anh và mong muốn của anh chẳng có ý nghĩa gì đối với tôi". Chỉ có con người mới cảm thấy xấu hổ, bị tổn thương, có cảm giác bị bỏ rơi hoặc thậm chí cảm thấy nhục nhã khi bị Từ chối những vấn đề quan trọng. Khi nghe một lời Từ chối tiêu cực, mọi người có thể sẽ lờ đi hoặc phản ứng lại dữ dội, khiến cho mối quan hệ trở nên trầm trọng.

Khi tham gia vào cuộc xung đột chính trị căng thẳng giữa chính phủ và những lực lượng chống đối ở Venezuela với vai trò là bên thứ ba, tôi nhận ra sự thù hằn sâu sắc giữa hai bên không phải xuất phát từ vấn đề quyền lực và sự kiểm soát mà từ sự thiếu tôn trọng lẫn nhau. Tổng thống Hugo Chávez đã cau mặt tức giận khi kể cho tôi nghe về việc kẻ thù gọi ông là *khi*. Trong khi đó, vị thủ lĩnh của phe chống đối chua chát phàn nàn rằng khi ông đến thăm nhà thờ trung tâm để cầu nguyện như vẫn thường làm, ông bị chế nhạo và đe dọa trên đường phố, vì Tổng thống Chávez đã coi ông là "kẻ thù của dân tộc". Cảm giác xấu hổ, nhục nhã do những hành động thiếu tôn trọng này đã làm tăng nguy cơ leo thang bạo lực đáng kể.

Sự thiếu tôn trọng gây thiệt hại trong mọi lĩnh vực, mọi vấn đề, từ công việc đến cuộc sống gia đình. Hãy lắng nghe lời giải bày của Linda, người đã khiến con gái mình, Emily, cảm thấy xấu hổ khi nói Không với con trước mặt bạn bè.

"Emily có một vài người bạn đến chơi nhà. Tôi đã quát mắng cháu trước mặt chúng, nói rằng cháu phải làm bài tập trước khi chơi. Sau đó, Emily nói với tôi: 'Mẹ có nghĩ đến cảm giác của con khi mẹ quát con trước mặt bạn bè như vậy không?' Bỗng nhiên, tôi nhận ra chắc con bé đã rất xấu hổ. Tôi nghĩ về việc mình sẽ cảm thấy như thế nào khi ai đó phê bình tôi trước mặt một khách hàng. Tôi cũng nhận ra rằng lẽ ra tôi có thể bảo Emily làm bài tập nếu bằng cách nhắc nhở cháu nhẹ nhàng và kín đáo".

Bí quyết khiến người khác chấp nhận lời Từ chối là không cự tuyệt mà nên tôn trọng họ. Hãy để sự tôn trọng làm giảm bớt và xoa dịu "nỗi đau" của sự cự tuyệt. Tôn trọng không có nghĩa là dễ dãi mà đơn giản là quan tâm đúng mực, lắng nghe và công nhận họ như đồng loại của mình. Hãy đối xử với họ bằng sự tôn trọng giống như bạn muốn họ đối xử với mình như vậy.

## SỨC MẠNH CỦA SỰ TÔN TRỌNG

Có một câu chuyện có thực tôi đã được nghe kể nhiều năm trước đây thể hiện rất đúng sức mạnh của sự tôn trọng. Đó là câu chuyện Terry Dobson, một người Mỹ trẻ tuổi sống ở Nhật Bản theo học lớp võ Aikido, một môn võ tự vệ. Một hôm, anh phải đối mặt với thử thách là làm thế nào để đối phó với hành động nguy hiểm của người khác. Anh kể lại:

Con tàu chạy rầm rầm qua ngoại ô thành phố Tokyo trong một buổi chiều mùa xuân âm u. Trên tàu khá vắng – một vài người phụ nữ đang ẵm con, một vài người già đi chợ. Tôi nhìn xa xăm về phía những ngôi nhà xám xịt và những hàng bụi rậm um tùm.

Khi tàu dừng ở một bến, những cánh cửa mở ra, không gian tĩnh lặng của buổi chiều bỗng nhiên bị phá vỡ bởi những tiếng chửi rủa thô tục của một người đàn ông. Hắn ta bước loạng choạng lên tàu. Hắn mặc một bộ quần áo lao động, dáng người to lớn, say xỉn và bần thủ. Hắn hét lên và chỉ tay về

phía người phụ nữ đang bế con. Tiếng quát khiến cô hoảng sợ nép mình vào một cặp vợ chồng già. Rất may là cô không bị sao.

Cặp vợ chồng giật mình sợ hãi, họ đi dần về phía cuối xe. Hắn định đá vào lưng bà già nhưng bị trượt vì bà đã tránh kịp. Tức giận, hắn tóm lấy thanh sắt ở giữa xe và cố gắng giật mạnh nhưng hắn bị đứt tay và chảy máu. Chiếc xe đi loạng choạng, tất cả hành khách đều sợ hãi. Tôi nghĩ mình không thể ngồi yên được nữa.

Tôi đã chăm chỉ luyện tập Aikido hàng ngày trong suốt ba năm. Tôi thích thể võ quăng người xuống đất và vật ra. Tôi nghĩ mình rất dẻo dai. Vấn đề là kỹ năng võ thuật của tôi chưa được kiểm nghiệm trong thực tế vì những võ sinh Aikido không được phép đánh nhau.

Thầy giáo của tôi luôn nhắc đi nhắc lại: "Aikido là môn võ giúp gắn kết con người. Bất cứ ai có ý định đánh nhau tức là họ đã phá hỏng mối quan hệ với mọi người xung quanh. Nếu các em muốn có ảnh hưởng đến người khác, các em phải thua. Chúng ta học cách giải quyết mâu thuẫn chứ không phải là gây ra nó".

Tôi đã lắng nghe từng lời nói của thầy. Tôi đã cố gắng hết sức. Thậm chí, tôi đã đi quãng đường xa hơn để ra khỏi con phố nhằm tránh các thanh niên du côn hay đi lang thang trên những bến tàu. Tôi cảm thấy tự hào về sự độ lượng của mình. Tôi thấy mình mạnh mẽ và thánh thiện. Tuy nhiên, trong thâm tâm, tôi muốn có một cơ hội hoàn toàn chính đáng để cứu giúp những người vô tội bằng cách trừng trị kẻ gây tội lỗi.

Đây chính là lúc! Tôi tự nhủ và bắt đầu dần bước. Mọi người đang gặp nguy hiểm và nếu tôi không nhanh chóng làm điều gì đó, họ sẽ bị thương.

Thấy tôi đứng dậy, tên say rượu nhận thấy một cơ hội để xả cơn thịnh nộ. "Aha!" hắn gầm lên, "Một tên ngoại quốc! Tao sẽ dạy cho mày một bài học về cách cư xử của người Nhật!"

Tôi nắm nhẹ vào chiếc vòng để tay ở trên đầu và nhìn hắn ta đầy phẫn nộ. Tôi muốn hắn ta điên lên vì thế tôi đã bửi môi và tặng hắn ta một cái hôn gió đầy xác xược.

"Được!", hắn ta hét lên. "Tao sẽ cho mày bài học".

Một tích tắc trước khi hắn ta di chuyển, ai đó đã hét lên: "Này!" Tiếng hét rất to. Tôi nhớ đến âm thanh hoan hỉ, vui mừng kỳ lạ đó như thể bạn và một người bạn đang tìm kiếm miệt mài một thứ gì đó và bỗng nhiên cậu bạn phát hiện ra nó. "Này!"

Tôi né người sang bên trái; tên say rượu đảo người sang phải. Cả hai nhìn chằm chằm về phía ông già gầy gò. Ông ta khoảng 70 tuổi, mặc bộ kimono, trông rất lịch thiệp đang ngồi nghiêm trang. Ông không để ý đến tôi nhưng lại tươi cười nhìn tên kia như thể ông có một bí mật quan trọng muốn chia sẻ.

"Hãy lại đây!", ông nói bằng giọng bản xứ dễ nghe gật đầu ra hiệu cho tên say rượu. "Lại đây và nói chuyện với tôi", ông vẫy tay.

Tên kia làm theo như bị điều khiển. Hắn ta đứng trước mặt người đàn ông với vẻ mặt thù địch và gầm lên át cả tiếng rầm rập của tàu. "Việc quái gì tôi phải nói chuyện với ông?" Hắn ta đứng quay lưng về phía tôi. Nếu khuỷu tay của hắn dịch sang một milimét nữa, tôi sẽ cho hắn ta một cú đấm.

Ông già vẫn cười với hắn.

"Cậu đã uống gì vậy?", ông hỏi, ánh mắt đầy vẻ hứng thú. "Tôi uống rượu sakê", hắn quát, "không phải chuyện của ông!" Nước bọt của hắn bắn vào người ông.

"Thật tuyệt!", ông già nói, "Rất tuyệt! Anh biết đấy, tôi cũng thích uống sakê. Mỗi buổi tối, tôi và vợ tôi (bà ấy 76 tuổi rồi) thường làm ấm bụng bằng một chai rượu sake nhỏ. Chúng tôi mang ra ngoài vườn và ngồi trên một chiếc ghế gỗ cũ kỹ. Chúng tôi ngắm mặt trời lặn và chăm chú theo dõi sự phát triển của cây hồng vàng. Cụ cổ của tôi đã trồng nó và chúng tôi lo lắng không biết nó có thể hồi phục sau những trận bão tuyết vào mùa đông năm ngoái không. Cái cây đã khỏe nhanh hơn tôi tưởng mặc dù đất không được tốt cho lắm. Thật là vui khi chúng tôi uống rượu sakê và ra ngoài trời để tận hưởng buổi tối, thậm chí vào những hôm trời mưa!" Ông ngược nhìn hắn bằng ánh mắt tinh tường.

Khi theo dõi câu chuyện của ông già, khuôn mặt của hắn trở nên nhẹ nhõm hơn. Nắm đấm dần thả lỏng. "Vâng", hắn nói. "Tôi cũng thích cây hồng vàng..." Giọng của hắn kéo dài.

"Vâng", ông già nói và cười, "và tôi tin chắc là anh cũng có một người vợ tuyệt vời".

"Không", hắn đáp, "Vợ tôi đã mất". Người hắn đứng đờ cùng với chuyển động của chiếc xe, hắn bắt đầu khóc. "Tôi không có vợ, tôi không có nhà, tôi không có việc làm. Tôi rất xấu hổ về bản thân". Nước mắt lăn trên má hắn, một nỗi tuyệt vọng ủa đến.

Còn tôi, tôi đã đứng đó nghĩ rằng mình không có lỗi và hoàn toàn đúng khi chỉ muốn giúp đỡ mọi người. Bỗng nhiên, tôi thấy mình còn xấu xa hơn cả hắn.

Con tàu đã đưa tôi đến bến đỗ. Khi những cánh cửa mở ra, tôi nghe thấy ông già nói với hắn bằng giọng đầy thông cảm: "Chao ôi, chao ôi, đây là tình huống thật sự khó xử. Hãy ngồi xuống đây và kể cho ta nghe".

Tôi quay đầu lại nhìn lần cuối. Hắn ngồi xuống ghế, đầu hắn ghé sát vào ông. Ông già nhẹ nhàng vuốt mái tóc rối của hắn.

Khi con tàu rời bến, tôi ngồi xuống một chiếc ghế và nghĩ. Sự việc mà tôi muốn giải quyết bằng nắm đấm đã kết thúc bằng những lời lẽ tử tế. Tôi đã nhận ra được bản chất của aikido trong khi giao đấu – đó chính là tình thương. Tôi sẽ phải luyện tập nó với một tinh thần hoàn toàn khác. Nó có thể sẽ mất khá nhiều thời gian trước khi tôi có thể nói về việc giải quyết mâu thuẫn.

Câu chuyện đặc biệt này thể hiện một khả năng quen thuộc: sức mạnh bất ngờ của sự tôn trọng. Ông già chỉ sử dụng những cử chỉ tôn trọng đơn giản, thể hiện sự chú ý, lắng nghe, công nhận và thừa nhận để cảm hóa một con người nguy hiểm và nói Không với bạo lực. Sức mạnh của sự tôn trọng luôn có sẵn trong chúng ta ở bất cứ thời điểm nào.

Tiếp nhận một thái độ tôn trọng tích cực bắt đầu bằng việc tôn trọng bản thân.

Bắt đầu bằng việc tôn trọng bản thân

Về cơ bản, tôn trọng là một thái độ tích cực mà bất kỳ ai cũng có thể lựa chọn để tiếp nhận. Trước khi chúng ta thể hiện sự tôn trọng đối với người khác, chúng ta cần tôn trọng chính mình. *Sự tôn trọng mọi người xuất phát từ lòng tự trọng.* Rõ ràng, ông già lịch thiệp trên chuyên tàu đã tôn trọng bản

thân mình thông qua việc ông dễ dàng tin tưởng và sẵn lòng chia sẻ hoàn cảnh gia đình mình với một người hoàn toàn xa lạ và là một kẻ tiềm ẩn nguy hiểm. Lòng tự trọng tạo ra sự cảm thông, giúp chúng ta hiểu người khác. Đó chính là lý do tại sao bước đầu tiên của cách Từ chối tích cực – đưa ra lời giải thích – về bản chất là lòng tự trọng. Bạn bắt đầu bằng cách quan tâm đến bản thân, cảm xúc, mối quan tâm và nhu cầu của bạn.

Sau đó, bạn thể hiện sự tôn trọng mọi người. Điều này yêu cầu bạn phải mở rộng phạm vi tôn trọng. Bạn hãy nhớ, mỗi người là những cá nhân có cảm xúc, mối quan tâm và nhu cầu.

Mỗi người đều xứng đáng nhận được sự tôn trọng. Thậm chí ngay cả đối với quân địch trong những hoàn cảnh khó khăn cũng đều có thể thể hiện sự tôn trọng cơ bản này. Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, Thủ tướng Anh Winston Churchill ký một bức thư gửi đến đại sứ Nhật Bản tuyên bố chiến tranh với Nhật bằng những ngôn ngữ bay bướm điển hình của thời đại Victoria:

Tôi có vinh dự là, với sự quan tâm sâu sắc, thưa ngài, Kính thư, Winston S. Churchill

"Một vài người không thích lối viết trang trọng này", Churchill giải thích, "Nhưng suy cho cùng, khi ông phải giết một người, sẽ chẳng mất gì cả khi tỏ ra lịch sự".

Churchill nhận ra rằng thể hiện sự tôn trọng không phải xuất phát từ sự yếu đuối và tự ti mà xuất phát từ sự mạnh mẽ và tự tin. Sự tôn trọng người khác xuất phát từ sự tôn trọng bản thân. Bạn tôn trọng người khác không phải vì họ là ai mà vì *bạn* là ai. *Sự tôn trọng là sự thể hiện bản thân và những giá trị của bạn.*

Nhìn lại

Sự tôn trọng *không* có nghĩa là ưu ái người khác vì bạn không thể làm như vậy. Nó *không* có nghĩa là làm những gì họ muốn vì bạn sẽ làm điều ngược lại. Sự tôn trọng đơn giản là *coi trọng* họ như một người bình thường, cũng giống như bạn muốn người khác coi trọng mình.

Từ *tôn trọng* có nguồn gốc từ một từ Latinh re- nghĩa là "lại" (như trong từ *chạy lại*) và *specere* có nghĩa là "nhìn" (như trong từ *nhìn chăm chú*). Nói cách khác, tôn trọng có nghĩa là nhìn lại hay "quan sát chăm chú" giúp bạn nhận ra bản chất con người đằng sau thái độ châm chọc hay một đòi hỏi khó chịu.

Khi chúng ta tôn trọng người khác, chúng ta đang học cách quan sát mọi người theo đúng bản chất của họ, lắng nghe những nhu cầu của họ, tìm hiểu những gì thật sự đang diễn ra trong con người họ. Được tôn trọng có nghĩa là được nhìn nhận và được lắng nghe – mọi người đều xứng đáng có được cơ hội đó.

Chúng ta không thể *có cảm giác* tôn trọng mọi người ngay lập tức. Mặc dù chúng ta không có nhiều lựa chọn cho những gì mình cảm nhận nhưng lại có sự lựa chọn cho cách mình hành động. Sự tôn trọng cơ bản bắt đầu bằng *những thái độ* cụ thể như lắng nghe và công nhận mà có thể (hoặc không thể) dẫn đến những cảm xúc tôn trọng thật sự. Nhưng dù cảm xúc của bạn là thế nào thì điều quan trọng là *hành động* với sự tôn trọng.

Hãy tôn trọng họ vì lợi ích *của bạn*

Đôi khi thể hiện sự tôn trọng người là điều cuối cùng chúng ta muốn thực hiện. "Sau tất cả những

gì anh ta đã làm với tôi, không đời nào! Tại sao tôi phải làm như vậy?" Chúng ta có thể cảm thấy người đó không xứng đáng nhận được sự tôn trọng, nhất là khi người đó xử sự thiếu tôn trọng đối với chúng ta. Những cảm xúc đó hoàn toàn tự nhiên, điều quan trọng là hiểu tại sao việc thể hiện sự tôn trọng lại phục vụ cho lợi ích của chúng ta.

"Khi tôi thương thuyết với một tên tội phạm có vũ khí, nguyên tắc đầu tiên của tôi là lịch sự", Dominick Misino làm việc cho Cục cảnh sát New York – người từng thương thuyết hơn 200 vụ bắt cóc con tin bao gồm cả một vụ không tặc mà không để ai phải thiệt mạng. "Rất nhiều lần tôi phải đối mặt với những tên tội phạm cực kỳ nguy hiểm. Chúng rất dễ bị kích động. Ví dụ, một tên cướp có vũ khí tấn công một ngân hàng luôn ở trong tư thế chống lại hoặc tẩu thoát. Để xoa dịu tình thế đó, tôi phải cố gắng hiểu xem trong đầu hắn đang nghĩ gì. Để đến gần, bước đầu tiên là cho hắn thấy sự tôn trọng, sự chân thành và đáng tin cậy của tôi.

Những người thương thuyết như Misino rất giỏi Từ chối. Họ không thể Đồng thuận với yêu cầu thả tự do của những kẻ bắt cóc con tin. Thách thức đối với họ là làm thế nào để Từ chối mà vẫn đạt được sự chấp thuận – những con tin được an toàn và kẻ bắt cóc đầu hàng. Bước cơ bản đầu tiên là sự tôn trọng.

Một lý do hiển nhiên khi thể hiện sự tôn trọng người khác là vì nó thật sự có ích. Khi trở thành người hòa giải trong cuộc chiến giữa các bộ tộc, tôi phải giao thiệp với các thủ lĩnh có quyền sinh sát trong tay. Nếu tôi yêu cầu họ chấm dứt bạo lực - đồng nghĩa với việc đưa ra lệnh ngừng bắn, giữ an toàn tính mạng cho những đứa trẻ - thì cách duy nhất khả thi là tiếp cận họ bằng sự tôn trọng.

Mọi người sẽ quan tâm hơn đến chúng ta nếu chúng ta quan tâm đến họ trước; họ sẽ lắng nghe chúng ta nếu chúng ta lắng nghe họ trước. Tóm lại, họ sẽ tôn trọng chúng ta và mối quan tâm của chúng ta nếu chúng ta tôn trọng họ và mối quan tâm của họ.

"Tôi có một nguyên tắc khắt khe với những học trò của mình", Celia Carrillo, một giáo viên tận tụy ở một ngôi trường nằm trong một vùng dân cư nghèo nói, "Tôi đã mất khoảng hai đến bốn tuần để đặt ra nguyên tắc khi mới vào trường. Tôi đưa ra nguyên tắc là không ai được gọi tên để chế nhạo và tôi đề cao sự tôn trọng. Tôi tin rằng nếu tôi tôn trọng học sinh, chúng sẽ tôn trọng tôi và điều đó hoàn toàn đúng. Tôi không nói rằng tôi có những học sinh ngoan nhất nhưng khi kết thúc năm học, chúng đã học được bài học về sự tôn trọng và cách ứng xử. Mọi đứa trẻ đều muốn được yêu mến và tôn trọng. Chúng đã quen với việc bị thầy cô hay bố mẹ la mắng. Khi bạn không la mắng chúng, chúng sẽ cảm kích về điều đó và học cách tôn trọng lại".

Hãy nhớ rằng khi Từ chối, bạn đang nói với họ những điều mà có thể họ không muốn nghe. Sự tôn trọng sẽ làm cho họ dễ thông cảm với những lời nói của bạn thay vì gạt bỏ chúng. Nó có thể làm giảm mức độ của một phản ứng tiêu cực và nhận được sự đáp lại đầy thiện chí. *Lời Từ chối bạn dự định đưa ra càng có tác động mạnh bao nhiêu, bạn càng cần phải thể hiện sự tôn trọng bấy nhiêu.*

"Họ lắng nghe chúng ta bởi vì chúng ta đã cho họ thấy điều họ muốn nhất, đó là sự tôn trọng", một người hòa giải của cộng đồng người Hồi giáo ở Pháp – người đã tham gia dẹp cuộc ẩu đả của những thanh niên Hồi giáo ở Pháp vào tháng 11 năm 2005 – nói: "Nếu bạn tôn trọng họ, họ sẽ tôn trọng bạn. Chúng tôi đã làm trung gian hòa giải giữa hai phía và rất nhiều thanh niên đã lắng nghe chúng tôi. Thiệt hại ngày hôm sau đã bớt nghiêm trọng hơn những hôm trước".

Ngoài việc tạo ra môi kết giao trong thời gian ngắn, sự tôn trọng còn giúp thiết lập mối quan hệ lâu dài. Mối quan hệ dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau làm tăng tầm ảnh hưởng của bạn với mọi người. Thể hiện sự tôn trọng giống như gửi tiền vào một ngân hàng có uy tín, bạn có thể rút ra khi gặp vấn đề khó khăn.

Sự tôn trọng là món quà rẻ nhất bạn có thể tặng cho người khác. Nó lấy đi của bạn rất ít và mang lại cho bạn rất nhiều. Không phải ngẫu nhiên khi một trong những tôn chỉ của Toyota - công ty ô tô thành công nhất trên thế giới - là tôn trọng nhân viên, đối tác kinh doanh, cộng đồng và khách hàng.

*Tóm lại, sự tôn trọng là chìa khóa mở cánh cửa dẫn đến suy nghĩ và tâm hồn của mọi người. Khi bạn tôn trọng người khác, đừng nghĩ rằng bạn ban ân huệ cho họ. Hãy nghĩ rằng điều đó ban cho bạn một huệ ân vì nó giúp thỏa mãn nhu cầu của bạn. Sự tôn trọng có ý nghĩa không chỉ bởi nó đúng đắn mà còn thật sự có ích. Hãy tôn trọng mọi người vì chính lợi ích của bạn.*

Có hai cách chủ yếu để thể hiện thái độ tôn trọng tích cực của bạn: lắng nghe và công nhận.

## LẮNG NGHE CHĂM CHÚ

Cách đơn giản để thể hiện sự tôn trọng là chăm chú lắng nghe. Hãy lắng nghe những điều người khác nói. Hãy lắng nghe mong muốn và nhu cầu của họ. Hãy nhớ câu thành ngữ: Chúa ban cho chúng ta hai cái tai và một cái miệng.

Vài năm trước, tôi là khách mời của một chương trình nói chuyện trên truyền hình. Một khán giả đã gọi điện đến xin lời khuyên nên làm gì với đứa con trai năm tuổi luôn khiến cô bức tức. "Con tôi không bao giờ lắng nghe tôi! Tôi phải làm sao bây giờ?" Tôi nghĩ một lúc và hỏi vị khán giả: "Thế cô có lắng nghe cháu không?" Cô ấy lặng im trong giây lát và trả lời: "Không, nhưng..."

Lắng nghe có lẽ là điều cuối cùng bạn muốn làm, nhất là khi người khác cư xử không đúng mực. Bạn có thể nghĩ: "Tại sao tôi phải lắng nghe họ cơ chứ? Họ nên lắng nghe tôi mới đúng!". Nhưng làm sao có thể khiến người khác lắng nghe bạn trong khi bạn không lắng nghe họ? Khi bạn sắp nói lời Từ chối quan trọng, lắng nghe là cách hiệu quả khiến người khác lắng nghe và hiểu lời bạn nói.

Trong một cuộc thương lượng cam go giữa ban quản đốc và công đoàn để giải quyết vụ đình công, đại diện công đoàn đã quyết định thử một biện pháp khác trước khi Từ chối những yêu cầu của ban quản đốc. Thay vì bác bỏ mọi lo ngại về tài chính của ban quản đốc, ông đã lắng nghe. Ông đặt ra rất nhiều câu hỏi. Những thành viên trong ban quản đốc đã rất ngạc nhiên vì điều này chưa từng xảy ra trước đó. Đáp lại, họ bắt đầu thể hiện sự tôn trọng đối với những người đại diện của công đoàn. Do đó, khi đến lượt phía công đoàn nói lên nguyện vọng của mình, ban quản đốc đã lắng nghe họ. Việc làm này đã tạo ra bước ngoặt trong cuộc thương lượng. Cuộc đình công gây tổn thất lớn đã không xảy ra. Lắng nghe có thể rất khó nhưng kết quả thu được lại rất tuyệt vời.

Vì thế, hãy thể hiện sự tôn trọng của bạn bằng cách để người khác nói lên ý kiến của họ. Không nên ngắt lời họ mà hãy làm điều ngược lại: khi họ không nói nữa, hãy hỏi họ còn điều gì khác muốn nói không. Sẽ thật tuyệt vời khi bạn thu nhận được những thông tin bổ ích từ việc học cách lắng nghe và do đó lời Từ chối của bạn sẽ trở nên hiệu quả hơn.

Lắng nghe để thấu hiểu chứ không phải để bác bỏ

Trong hầu hết những tình huống căng thẳng, chúng ta lắng nghe để có thể phản bác lại ý kiến của người khác. Chúng ta coi cuộc đối thoại là cuộc tranh luận và mục đích chính là để ghi điểm. Điều đó có thể đúng trong một cuộc tranh luận nhưng không phải là lắng nghe thật sự. Mục đích chính ở đây không phải là lắng nghe hay nhớ lời nói của người khác mà là hiểu được ẩn ý của họ.

"Hãy nói chuyện với tôi... thật sự là triết lý của chúng tôi", nhà thương thuyết Hugh McGowan nói, "Tôi đang ở đây, tôi đang nghe máy, tôi yêu cầu anh hãy lắng nghe tôi, đây là những gì tôi muốn anh thực hiện, hãy bỏ súng xuống". Đó không phải là điều chúng tôi nói mà là: "Hãy nói chuyện với tôi, ngài Bất cóc con tin. Có vấn đề gì vậy? Chuyện gì đang xảy ra vậy? Chúng tôi có thể làm gì để giúp ngài? Ngài hãy nói chuyện với tôi".

Giống như những nhà thương thuyết đưa ra lời Từ chối bằng cách lắng nghe kẻ bắt cóc con tin, bạn cũng có thể làm như vậy bằng cách cố gắng hiểu người khác. Chuyện gì đang xảy ra với họ? Khi đã hiểu được họ, bạn có thể gây ảnh hưởng tới họ và thuyết phục họ làm theo những gì mình muốn.

Cũng giống như việc bạn đã cân nhắc lời Từ chối của bạn vì những lợi ích, nhu cầu và giá trị sâu xa, hãy thực hiện như vậy đối với mọi người. Hãy tự hỏi lợi ích ẩn sau yêu cầu, đòi hỏi của họ là gì. Lợi ích gì khiến họ hành động sai lầm? Hãy tìm hiểu kỹ lưỡng. Bạn không thể luôn thỏa mãn mọi yêu cầu của họ nhưng hiểu và quan tâm đến họ là điều cần thiết nếu bạn muốn thuyết phục họ chấp nhận lời Từ chối của bạn mà vẫn duy trì được mối quan hệ.

Bạn có thể lo sợ việc cố gắng hiểu họ sẽ chỉ làm thay đổi ý kiến đánh giá và làm giảm quyết tâm của bạn. Nhưng nếu bạn coi họ là kẻ thù, hãy nhớ nguyên tắc đầu tiên trên chiến trường là: biết địch, biết ta.

Khi Nelson Mandela ở trong tù, ông đã học tiếng Hà Lan dùng ở Nam Phi. Điều đó đã khiến rất nhiều đồng chí của ông ngạc nhiên. Ông đã học rất chăm chỉ và ông cũng khuyên các đồng chí của mình cùng học. Sau đó, Mandela đã tìm hiểu về lịch sử của người Nam Phi gốc Âu, về thảm kịch cuộc chiến tranh Nam Phi và ông đã thu nhận được những kiến thức sâu sắc về tâm lý và văn hóa của họ. Trong suốt quá trình đó, trong ông đã nhen lên một lòng khâm phục sâu sắc đối với những người Nam Phi gốc Âu vì ý chí kiên cường giành độc lập, lòng tôn sùng đạo và lòng dũng cảm trong chiến đấu của họ. Những kiến thức này sau đó đã giúp ông rất nhiều trong việc thuyết phục chính phủ xóa bỏ chế độ phân biệt chủng tộc tàn bạo và bất công.

Đặt những câu hỏi rõ ràng

Nếu bạn không hiểu tại sao người khác đưa ra một đòi hỏi hay có hành động không đúng đắn, đừng nên đoán mà hãy hỏi họ. Hãy đặt ra những câu hỏi rõ ràng như: "Có chuyện gì vậy?" hay "Tôi có thể làm gì cho anh?".

Hãy xem xét thử thách – Từ chối một khách hàng quan trọng. Đây là tình huống khó xử cho những lập trình viên phần mềm của một công ty máy tính nổi tiếng vì khách hàng luôn yêu cầu những giải pháp theo ý của mình mà chỉ dựa trên những hiểu biết ít ỏi về công nghệ phần mềm hiện có. Các lập trình viên đã Đồng thuận và cố gắng cung cấp những giải pháp tốt nhất nhưng lại tốn nhiều thời gian và đắt đỏ. Điều đó khiến cho khách hàng không thoải mái và ông chủ của họ phàn nàn. Tuy nhiên, một lời Từ chối thẳng thắn lại có thể khiến cho khách hàng không hài lòng.

Sau đó, các lập trình viên đã thấy được lợi ích của câu hỏi "Tại sao...?" và cố gắng hiểu nhu cầu thiết thực của khách hàng. Họ hỏi: "Tại sao nó lại giúp ích cho quý khách?". Ban đầu, các khách hàng đã lưỡng lự nói về nhu cầu kinh doanh của mình với các lập trình viên nhưng khi họ biết rằng những đặc tính có sẵn có thể được định hình để phục vụ cho mục đích của họ, do đó có thể giảm thời gian và chi phí đáng kể, họ đã vui vẻ ủng hộ biện pháp mới. Đó chính là sức mạnh của việc đặt ra những câu hỏi rõ ràng.

Khi bạn phải Từ chối một người thì chắc chắn đã có sự hiểu lầm và bạn chưa hiểu rõ sự thật. Có một cách để thể hiện sự tôn trọng là không nên buộc tội họ cho đến khi bạn tìm ra được sự thật bằng cách tự mình đặt ra những câu hỏi rõ ràng.

## CÔNG NHẬN NGƯỜI KHÁC

Lắng nghe và đặt câu hỏi là những bước đầu tiên, sau đó bạn cần phải thực hiện thêm những bước tiếp theo. Nếu bạn không công nhận và cảm nhận về cách cư xử của người khác thì bạn cũng không thể yêu cầu họ lắng nghe, hiểu và chấp nhận lời Từ chối của bạn. Nếu bạn muốn mọi người chấp nhận lời Từ chối của bạn chứ không phải là phản ứng lại gay gắt, bạn cần chắc chắn rằng lời Từ chối đó không phải là lời cự tuyệt mang tính cá nhân. Điều này gọi lên thông điệp: khi bạn Từ chối một yêu cầu hoặc không tán thành cách cư xử thô lỗ của một ai đó, hãy nói thẳng với người đó.

Công nhận không có nghĩa là Đồng thuận hay nhượng bộ họ. Nó có nghĩa là thừa nhận. Tất cả mọi người đều có một nhu cầu căn bản là được tôn trọng. Công nhận nghĩa là coi họ là một con người có nhu cầu và quyền hạn giống như những người khác. *Sự công nhận là bản chất của sự tôn trọng.*

Điều thường thấy trong một tình huống căng thẳng là mọi người thường không công nhận nhau. Khi cuộc thảo luận đang diễn ra gay gắt, hiệu trưởng của trường Đại học Catholic ở Caracas, thủ lĩnh một phe trong cuộc xung đột ở Venezuela đã có lời phát biểu mạnh mẽ để xoa dịu tình thế đó. "Xin cho chúng tôi bắt đầu bằng việc nói ra ba điều", ông nói, "Thứ nhất, hãy chú ý đến sự tồn tại của người khác. Thứ hai, mọi người đều có mối quan tâm riêng. Thứ ba, mọi người đều có quyền hạn của mình". Lời nói của ông đã nhằm vào đúng vấn đề vì việc không công nhận người khác là nguyên nhân chính ngăn cản tiến trình giải quyết mâu thuẫn. Đó là lời nhắc nhở những người tham gia vào cuộc xung đột đó.

Hãy xem xét biện pháp mà Bob Iger, người kế nhiệm chức Tổng Giám đốc Tập đoàn Disney, đã áp dụng để dẹp tan cuộc nổi loạn của các cổ đông. Bất mãn và tức giận với những chính sách và những công kích của Eisner, cháu trai của Walt Disney là Roy Disney cùng với nhà đầu tư Stanley Gold đã xin ra khỏi Ban Quản trị của Disney và phát động một chiến dịch trên mạng chống lại Eisner. Điều đó khiến 45% cổ đông kinh ngạc, những người thường không ủng hộ Eisner trong các cuộc họp công ty. Khi Iger - ứng cử viên nhận được sự ủng hộ của Eisner - được chọn làm Tổng Giám đốc, Roy Disney và Stanley Gold đã kiện các giám đốc của công ty, buộc tội họ đã gian lận trong quá trình bầu chọn. Do đó, việc đầu tiên Iger làm sau khi nhậm chức là gặp riêng Roy Disney và yêu cầu ông làm cố vấn cho công ty với chức danh Giám đốc Danh dự. Nói cách khác, Iger đã công nhận những mối quan tâm của Roy Disney, coi trọng sự phục vụ tận tụy của ông cho công ty trong nhiều năm. Roy Disney Đồng thuận chấm dứt cuộc nổi loạn và xóa bỏ trang web. "Tất cả những gì ngài Iger làm là thể

hiện sự tôn trọng ông Disney” – tạp chí *Economist* viết. Một chút tôn trọng cũng có thể tạo ra thay đổi lớn.

## Công nhận ý kiến của mọi người

Một cách để công nhận mọi người là công nhận ý kiến của họ, nhưng không nhất thiết phải Đồng thuận với ý kiến đó.

Để đáp lại yêu cầu của ai đó, bạn có thể nói: “Tôi hiểu vấn đề của bạn. Tôi đã từng ở trong trường hợp đó. Nhưng rất tiếc, tôi không thể làm điều đó”. Hoặc bạn có thể cảm ơn vì lời mời của họ: “Tôi rất cảm kích vì bạn đã nghĩ đến tôi. Rất tiếc là tôi không rảnh rồi lúc đó”.

Để phản ứng lại hành vi sai trái của ai đó, bạn không nên buộc tội họ. Nếu họ hút thuốc trong văn phòng, việc bạn yêu cầu họ dập tắt điếu thuốc hoàn toàn không có sự xúc phạm và trong thâm tâm hãy nghĩ rằng có lẽ họ không biết quy định. “Biển cấm hút thuốc hơi khó nhìn. Bạn có thể hút thuốc ở ngoài được không?” Thậm chí khi họ đã nhìn thấy tấm biển, cách nói này sẽ làm họ bớt xấu hổ, tạo cho họ cơ hội thay đổi hành động của mình.

Thông cảm với hoàn cảnh của mọi người sẽ giúp bạn có mối liên hệ với họ, vì thế bạn có thể nói lời Từ chối sau đó. Khi bảo đứa cháu không nghịch bao diêm nữa, người dì đã nói: “Cháu nghịch diêm làm nó cháy hết đây! Cháu có biết mất bao lâu con người mới tìm ra lửa không?” Sau đó, cô giải thích cho cháu không nên đốt các que khác: “Bởi vì cháu biết nó sẽ như thế nào rồi đây. Nó rất nguy hiểm và có thể thiêu trụi một căn nhà. Dì muốn cháu hứa sẽ không làm như vậy nữa”. Thay vì phản ứng bằng sự sợ hãi và tức giận, cô đã tạo mối liên hệ với cháu và trò tiêu khiển của nó, sau đó, cô đã nói Không.

## Hãy để họ biết bạn coi trọng họ

Tôi đã từng gặp một vị chỉ huy căn cứ Hải quân Mỹ tại một cuộc hội thảo ở Harvard. Ông đã bay từ căn cứ ở Nhật đến đây vì muốn cải thiện kỹ năng thương lượng của mình. Cuối buổi, ông đã đứng lên phát biểu rằng điều làm ông thấy hứng thú nhất là hiểu được tầm quan trọng của việc thể hiện sự tôn trọng. Ông chợt nhận ra rằng lý do khiến ông gặp rắc rối với đứa con trai mới lớn là đã không tôn trọng cậu. Ông quyết định cải thiện tình hình bằng cách cho con trai biết rằng ông coi trọng cậu và tôn trọng ý kiến của cậu, ngay cả khi hai người bất đồng ý kiến.

Nếu lời Từ chối gây ra căng thẳng cho mối quan hệ của bạn, việc khẳng định mối quan hệ đó sẽ có tác dụng tốt. Một người bạn của tôi sống ly thân với vợ. Tình hình căng thẳng đến mức cả hai không thể ngồi nói chuyện với nhau về vấn đề tài chính nhạy cảm. Anh thấy rằng điều thật sự có ích lúc này là khẳng định mối quan hệ của họ trước khi đề cập đến vấn đề khác. Làm rõ mối quan hệ đó còn quan trọng hơn là những vấn đề sắp chia rẽ họ. Anh cũng thấy rằng khi cùng nhau làm những công việc nhỏ như chuẩn bị một bữa ăn với con gái - điều nhắc họ về những gì đã gắn kết họ với nhau sẽ rất có ích.

Khẳng định giá trị của người khác có thể mang lại những kết quả tốt đẹp dài lâu, như làm cho những người ở hai phe đối địch nhau có thái độ tôn trọng lẫn nhau. Hãy lắng nghe Danna Smith, người phát động chiến dịch tẩy chay vì môi trường nhằm vào Staples, tập đoàn bán lẻ văn phòng phẩm lớn nhất thế giới, vì đã bán sản phẩm giấy làm từ gỗ của các cây lâu năm: “Chúng tôi đã tuân thủ một điều trong suốt chiến dịch để tạo dựng mối quan hệ ôn hòa với những vị lãnh đạo của Staples. Chúng tôi cố gắng làm cho họ hiểu rằng chúng tôi coi trọng những người làm trong công ty họ, và chúng tôi hiểu phá

hoại rừng không phải là chủ ý của họ”.

Có lẽ đây là một chiến dịch khác thường đối với các nhóm bảo vệ môi trường, vì họ thường coi các nhà kinh doanh như kẻ thù. Nó thể hiện sự tôn trọng, mềm mỏng với ban lãnh đạo công ty nhưng vẫn giữ được thái độ nghiêm khắc đối với vấn đề. Cuối cùng, điều đó đã thật sự mang lại thành công khi thuyết phục được Staples thực hiện các biện pháp thân thiện với môi trường. Hay nói theo cách của Joe Vassalluzzo, Phó Chủ tịch của Staples: “Tình trạng căng thẳng đã có nhiều biến chuyển. Tôi không nói rằng chúng tôi chấp thuận mọi vấn đề nhưng hai bên đã có tiếng nói chung khi cùng ngồi nói chuyện với nhau. Vẫn có những bất đồng nhưng vấn đề trở nên tích cực, có tính hợp tác hơn và thái độ thay đổi theo chiều hướng tốt hơn”. Đó chính là điều mà sự tôn trọng mang lại.

Hãy khiến họ ngạc nhiên bằng sự công nhận

Một trong những sức mạnh lớn nhất mà bạn có chính là khả năng khiến người khác ngạc nhiên chỉ bằng một cử chỉ tôn trọng.

Hãy lắng nghe câu chuyện của Troy Chapman, một tù nhân mà tôi đã có dịp tiếp xúc, người đang lãnh án nhiều năm tù tại nhà tù liên bang. Chapman kể lại việc “một người đàn ông đã cố tình đẩy tôi ra khỏi vỉa hè. Đối mặt với nhiều tình huống tương tự, tôi thường đối phó theo hai cách: nhượng bộ hoặc chống đối. Lần này, bỗng nhiên tôi có một lựa chọn khác. Tôi vẫn còn nhớ sự bối rối trong mắt người đàn ông khi tôi bước khỏi vỉa hè, chạm vào vai anh ta và nói: ‘Ồn chứ?’ Tôi đã bước né sang bên, nhưng tôi không lùi lại. Tôi đã đối phó với anh ta theo một cách khác. Anh ta đã thua, anh ta nói lầm bầm câu gì đó và tiếp tục rảo bước. Tôi đã nói với anh ta bằng thứ ngôn ngữ mà cả hai chúng tôi đều hiểu: Tôi không cần một kẻ thù”.

Thay vì tấn công hoặc nhượng bộ, Chapman đã làm cho người đàn ông kia ngạc nhiên bằng cách công nhận anh ta như một người bạn: “Ồn chứ?” Thực tế, Chapman đã thay đổi tình thế từ “thù hằn” sang “tôn trọng”. Tôn trọng là nhân tố có tác động mạnh mẽ hơn “nhượng bộ” và “chống đối”. Chapman đã không chống đối lại mà chấp thuận yêu cầu của người đàn ông. Đó là sức mạnh chuyển hóa của sự công nhận.

Một trong những hành động công nhận gây ngạc nhiên nhất trong hoạt động chính trị quốc tế là chuyến đi của Tổng thống Sadat đến Jerusalem năm 1977. Sadat phát biểu trước một phóng viên trong chuyến bay lịch sử đó: “Những gì tôi mong muốn từ chuyến đi này là bức tường ngăn cách chúng tôi và Israel, rào cản tâm lý được gỡ bỏ”. Đó là chuyến viếng thăm gây kinh ngạc đối với người dân Israel, cho đến nay, không một vị lãnh đạo Ả rập nào công khai công nhận Nhà nước Israel hay thậm chí chỉ công nhận sự tồn tại của nó.

Trong bài phát biểu trước Quốc hội Israel, Sadat đã kêu gọi chấm dứt sự chiếm đóng của Israel trên lãnh thổ Ả rập giống như ông đã từng làm ở Cairo. Nhưng trong bài phát biểu này, ông đã bất ngờ công nhận sự tồn tại của đối phương: “Israel là một nước đã được toàn thế giới và các siêu cường quốc công nhận. Tôi mong rằng chúng ta sẽ chung sống trong hòa bình và an ninh đảm bảo”. Ông đã tạo ra bầu không khí tôn trọng lẫn nhau khiến cuộc đàm phán hòa bình diễn ra suôn sẻ. Kết quả là hiệp ước hòa bình được ký kết, lực lượng chiếm đóng của Israel đã rút hoàn toàn khỏi bán đảo Sinai.

Bất cứ ai đều có thể sử dụng sức mạnh của sự ngạc nhiên trong những tình huống thường ngày. Nếu bạn phải đối mặt với những tình huống khó xử, ở nhà, ở công sở hay ở một nơi lớn hơn, mà bạn phải

cố gắng tạo mối gắn kết với người khác nhưng họ lại không lắng nghe bạn, bạn nên hỏi bản thân: "Điều gì tương đương với việc bay đến Jerusalem?" Nói cách khác, hành động nào khiến người khác sững sốt đến mức sẵn sàng Đồng thuận lắng nghe lời Từ chối của bạn?

## ĐƯA RA LỜI TỪ CHỐI TÍCH CỰC THEO MỘT Ý NGHĨ TÍCH CỰC

**M**ục đích của sự công nhận là tạo ra bầu không khí ôn hòa khi bắt đầu cuộc nói chuyện với người khác.

Một vị chủ tịch người Mỹ Latinh của một công ty đã kể về cuộc họp căng thẳng diễn ra giữa ông, các ủy viên ban quản trị và vị Tổng thống của đất nước. Các ủy viên ban quản trị đã sắp xếp cuộc họp để thảo luận những mối lo ngại về vấn đề kinh tế của đất nước và đề xuất những thay đổi cho các chính sách kinh tế nhất định. Khi buổi họp bắt đầu, vị chủ tịch để ý thấy Tổng thống đã che giấu khuyết điểm khi các ủy viên nêu lên mối lo ngại, đưa ra những đề xuất. Cảm thấy bị công kích, ông ta đã lần lượt công kích từng người một.

Do đó, vị chủ tịch đã làm gián đoạn cuộc họp: "Tôi xin lỗi ngài Tổng thống, nhưng chúng ta đang không tập trung vào vấn đề chính. Những gì chúng tôi phải làm là cảm ơn ông vì những tiến bộ đáng kể trong công cuộc cải cách kinh tế mà ông đã thực hiện trong nhiệm kỳ đầu tiên và xem cộng đồng doanh nghiệp có thể giúp gì cho ông để tiếp tục tiến hành những cải cách này trong nhiệm kỳ thứ hai". Kết quả là vị Tổng thống đã bình tĩnh trở lại, cuộc họp tiếp tục diễn ra theo dự định và cuối cùng, vị Tổng thống mời các ủy viên ban quản trị trở thành nhà tài trợ cho cộng đồng doanh nghiệp cùng với chính phủ của mình.

Khi bạn phải Từ chối, cách dễ nhất là đi vào vấn đề giống như các ủy viên ban quản trị đã làm trong cuộc họp với Tổng thống. Mọi người có thể hiểu ý định của bạn mang tính xây dựng nhưng họ cũng có thể coi phản ứng của bạn, giống như vị Tổng thống đã làm, là sự phản đối mang tính cá nhân. Bắt đầu bằng một ý nghĩ tích cực cùng với sự công nhận là một cách khôn ngoan.

"Bạn đã làm tốt công việc thu hút sự chú ý của mọi người vào bài thuyết trình. Nhưng vụ làm ăn đó không đủ hấp dẫn để chúng ta áp dụng theo cách này", một khách hàng đã nói với một người tham gia hội thảo của tôi, người đã trích dẫn nó như một lời Từ chối hiệu quả. "Điều đó thật sự khiến tôi cảm kích. Đó là lời Từ chối thẳng thắn, chính xác và không hề có biểu hiện tiêu cực nào".

Cách bắt đầu một bài diễn thuyết hiệu quả là lịch sự yêu cầu sự chú ý của mọi người: "Tôi rất vinh hạnh được nói chuyện với các bạn" hoặc "Tôi có thể xin mọi người chú ý một lúc được không?". Cách tiếp cận tôn trọng cho họ có thời gian để lắng nghe bạn và sẽ khiến lời Từ chối yêu cầu và sự phản đối hành vi của họ dễ được chấp nhận.

Khi mời ai đó tham gia vào cuộc thảo luận có tính chất xây dựng, hãy tỏ ra thân thiện giống như khi bạn mời họ đi xem một trận đấu. Giống như một người quản lý luôn nở nụ cười trên môi nói bằng giọng địa phương của người Scotland: "Hãy nói chuyện với tôi. Tôi có chuyện cần nói với anh".

Khi bạn mời họ, hãy để họ biết rằng điều đó sẽ có lợi cho họ chứ không chỉ riêng bạn. Bạn có thể nói với đồng nghiệp: "Chúng ta nên tìm cách làm việc với nhau hiệu quả hơn". Với người bạn đời, bạn

có thể nói: "Anh muốn nói chuyện với em để chúng ta có thể hiểu nhau hơn". Hãy nói về tương lai tốt đẹp mà bạn mong muốn cho cả hai.

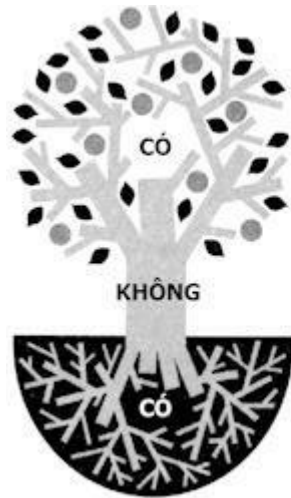
## **CHUẨN BỊ, CHUẨN BỊ, CHUẨN BỊ**

**B**ây giờ, chúng ta tiến đến phần cuối cùng của bước chuẩn bị. Bạn đã đưa ra lời giải thích. Bạn đã khẳng định lời Từ chối. Và bằng cách thể hiện thái độ tôn trọng, bạn đã khiến người khác chấp nhận lời Từ chối của mình.

Cho dù bạn giỏi đến đâu thì cũng không có sự thay thế nào tốt bằng việc chuẩn bị kỹ càng và luyện tập trước. Hãy noi gương nhà vô địch quyền anh Muhammad Ali: "Tôi chạy trên một quãng đường dài trước khi thực hiện những bước nhảy dưới ánh đèn".

Bởi vì bạn đã có sự chuẩn bị để nói lời Từ chối, đã đến lúc bạn phải đưa ra lời Từ chối tích cực của mình. Bây giờ chúng ta chuyển sang bước thứ hai.

# GIẢI ĐOẠN II BÀY TỎ TỪ CHỐI



6. ĐỀ XUẤT MỘT KHẢ NĂNG  
ĐỒNG THUẬN



5. KHẲNG ĐỊNH LỜI TỪ CHỐI



4. THỂ HIỆN ĐIỀU BẠN ỦNG HỘ

## BƯỚC 4

# THỂ HIỆN ĐIỀU BẠN ĐỒNG THUẬN

*"Hãy giống ngọn cây kia luôn hướng tới mục tiêu  
Đứng vững, bám chặt, vươn thẳng  
Uốn lượn cùng ngàn gió  
Và cảm nhận sự bình yên".*

— Tưởng nhớ tới người gắn bó với rừng cây  
**Richard St. Barbe Baker**

**Đ**ưa ra lời Từ chối tích cực là điểm then chốt của cả quá trình, đòi hỏi kỹ năng và sự khéo léo. Nó bắt đầu bằng một sự xác nhận (*Có!*), tiếp đến là thiết lập một giới hạn (*Không*) và kết thúc bằng một lời đề nghị (*Có*)



Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn phải Từ chối lời mời phát biểu trước một tổ chức vì cộng đồng: "Tôi rất vui khi nghe được tin đó từ ông và cũng rất vui khi biết tổ chức của ông đang làm một công việc có ý nghĩa. Vì lý do gia đình, tôi không thể đảm nhận thêm công việc khác vào thời điểm này. Năm sau, nếu ông vẫn nhớ đến, tôi sẽ rất vui khi cân nhắc về điều đó. Cảm ơn ông vì đã nghĩ đến tôi". Khi đã có ý nghĩ tích cực thể hiện sự tôn trọng và công nhận, bạn nên Từ chối bằng cách thể hiện điều bạn Đồng thuận - mối quan tâm của bạn ("gia đình"). Tiếp theo, bạn nên xác nhận lời Từ chối mà không làm người khác nghĩ mình bị cự tuyệt ("Tôi không thể đảm nhận thêm công việc khác vào thời điểm này"). Sau đó, bạn đưa ra lời đề nghị, một giải pháp thay thế ("Năm sau, nếu ông vẫn nhớ đến"). Bạn bắt đầu như thế nào thì kết thúc cũng như vậy – vẫn thể hiện sự tôn trọng ("Cảm ơn ông vì đã nghĩ đến tôi").

Tất nhiên, cách đó sẽ mang lại kết quả không tiêu cực. Đây chính là một quy trình gồm ba bước để đưa ra lời Từ chối tích cực dựa trên cơ sở sự tôn trọng.

Trong ba chương tiếp theo, chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu ba bước, bắt đầu từ bước đầu tiên – đưa ra lời giải thích.

## **TẠI SAO CẦN THỂ HIỆN ĐIỀU BẠN ỦNG HỘ?**

**T**ại sao không nên đưa ra lời Từ chối ngay lập tức? Câu trả lời là bạn cần phải nghĩ ra lời Từ chối có thể dễ dàng được chấp nhận nhất.

Một người đàn ông có con trai học ở Học viện Không quân. Ông rất hãnh diện về điều đó và đặt rất nhiều hy vọng vào đứa con. Tuy nhiên, khi theo học được một nửa thời gian, người con trai gọi điện nói với ông: "Con nhận ra mình đã lựa chọn sai lầm và con muốn thôi học. Ngành học này sẽ không giúp ích cho sự nghiệp con muốn theo đuổi sau này". Mặc dù điều đó gây sốc và khiến người cha thất vọng nhưng ông cho rằng đó là lời Từ chối thẳng thắn nhất mà ông từng nhận được. "Tại sao?", tôi hỏi. "Bởi vì đó là một điều thành thực và đúng đắn", người cha trả lời. Người con trai đã đưa ra lời Từ chối tích cực bởi vì nó xuất phát từ sự thật anh biết mình là ai và muốn gì cho cuộc sống của mình.

Trái ngược với câu chuyện trên, một khách hàng của tôi nhận được lời Từ chối từ một ngân hàng. "Hợp đồng cho vay mà chúng tôi thỏa thuận bằng miệng đã bị hủy vì ngân hàng nuốt lời. Nhân viên ngân hàng gọi điện cho chúng tôi và nói: 'Tôi gọi để thông báo với quý khách là chúng tôi không thể thực hiện bản hợp đồng. Tôi không thể giải thích nhưng lý do không phải do phía quý khách mà có một số vấn đề khác.' Anh ta không giải thích thêm. Tôi cảm thấy hoàn toàn bất lực". Việc thiếu lời giải thích đã khiến lời Từ chối khó chấp nhận hơn.

Khi tôi hỏi những người tham dự buổi hội thảo của tôi về những lời Từ chối tệ nhất mà họ từng nhận, hầu hết đều nói đó là những lời Từ chối của bố hoặc mẹ khi họ còn nhỏ: "Không. Bởi vì mẹ nói không!". Đó là lời Từ chối không chú ý đến cảm xúc của người khác. Những thành viên tham gia đều là những người lớn tuổi, đa phần là lãnh đạo cấp cao, nhưng họ vẫn nhớ về những lời Từ chối đó với sự tức giận. "Tôi không bao giờ tán thành với cách đối xử như vậy", một nữ quản lý đã ghi lại vì trước đây bố mẹ cô đã không Đồng thuận cho cô đi sang châu Âu sau khi tốt nghiệp trung học phổ thông.

Lời giải thích ban đầu của bạn có hai mục đích: để *khẳng định* ý định của bạn và *nói rõ* với người khác tại sao bạn lại Từ chối.

## Khẳng định

Xác nhận điều bạn Đồng thuận sẽ tạo ra cơ sở chắc chắn cho lời Từ chối của bạn. Nó thể hiện là bạn rất quyết tâm với những dự định của mình. Lời giải thích làm cho lời Từ chối của bạn có sức thuyết phục và có sức nặng.

Khi Nelson Mandela bị bắt ở Nam Phi năm 1964 và bị đưa ra xét xử vì tội phản quốc, ông đã kiên quyết đưa ra lời tuyên bố trước tòa, làm ngược lại lời khuyên của các luật sư, những người đã cảnh báo rằng lời tuyên bố của ông có thể khiến ông phải lãnh án tử hình. Ông tin rằng cơ hội để bày tỏ công khai quan điểm của mình với người dân Nam Phi cũng xứng đáng để ông đánh đổi tính mạng. Ông nói đồng thanh: "Tôi đã cống hiến cả cuộc đời cho cuộc đấu tranh này. Tôi chiến đấu chống lại sự thống trị của người da trắng và sự cai trị của người da đen. Tôi luôn ấp ủ trong mình lý tưởng về một xã hội tự do, dân chủ mà mọi người dân sống hòa thuận với nhau, có cơ hội như nhau. Tôi sống vì lý tưởng đó và hy vọng nó trở thành hiện thực. Và nếu cần, tôi sẽ chết vì lý tưởng đó".

*Khẳng định ý định của bạn là một hành động sáng tạo.* Bạn đang thực hiện bước đầu tiên để tạo ra một thực tế mới. Mandela hiểu điều này và sẵn sàng hy sinh tính mạng cho tự do cho tất cả mọi người. Những tiên đoán của ông đã đúng. Khẳng định của ông về độc lập đã tạo ra một ảnh hưởng lớn

ở Nam Phi, và trên thế giới cho đến khi ngày độc lập thật sự đến.

Bản chất của Lời Từ chối tích cực là *khẳng định mà không cự tuyệt* - nghĩa là khẳng định ý định của bạn mà không cự tuyệt người khác. Lời giải thích ban đầu chính là chìa khóa để đạt được sự cân bằng tuyệt vời này.

### Giải thích lý do từ chối

Do mọi người có thể hiểu sai lời Từ chối của bạn và nghĩ ra những lý do sai lầm nên giải thích chính là cơ hội để bạn nói rõ lý do khi đưa ra lời Từ chối. Đó là cơ hội để bạn thể hiện bạn không cự tuyệt họ, mà đơn giản là bạn đang cố gắng bảo vệ những thứ quan trọng đối với mình.

Hãy xem xét câu chuyện của một quan chức cao cấp, đi du lịch rất nhiều và thường xuyên dùng bữa ở nhà hàng. Ông mắc bệnh tim nhiều năm, vì thế ông không thể dùng bơ hay dầu ăn. Nhưng khi yêu cầu thực đơn đặc biệt này tại các nhà hàng, ông thường không được đáp ứng. Những người bồi bàn thật sự không hiểu yêu cầu của ông và cho rằng ông là một người lập dị chỉ gây khó khăn cho họ. Còn ông lại bị cảm dỗ bởi những đồ ăn mà họ mang ra mặc dù chúng thật sự không tốt cho tim của mình.

Vì thế, ông quyết định giải thích lý do tại sao ông yêu cầu họ làm như vậy. Ông cầm bút viết lên khăn ăn, đồng thời nói lịch sự và dứt khoát: "Nghe này, đây là ba đồ ăn có hại cho tim của tôi. Món thứ nhất phải hạn chế 100%, món thứ hai là 85%, và món thứ ba là 65%. Bác sĩ của tôi nói nếu tôi ăn thêm bơ và dầu, tôi sẽ chết. Vì thế, tôi mới yêu cầu mang cá đi và nướng nó mà không dùng dầu". Người bồi bàn đã hiểu ra vấn đề và làm theo yêu cầu của ông.

Bạn sẽ làm thế nào để đưa ra lời giải thích cụ thể? Đây là ba công cụ chính mà bạn có sử dụng bất cứ lúc nào: những lời tuyên bố cụ thể để trình bày sự việc có thật; những lời tuyên bố tôi để giải thích về mối quan tâm và nhu cầu của bạn; những lời tuyên bố *chúng tôi* để yêu cầu lợi ích và tiêu chuẩn chung. Khi bạn nghĩ ra lời giải thích, hãy lựa chọn một công cụ hoặc kết hợp chúng sao cho phù hợp với bạn và hoàn cảnh của bạn.

## SỬ DỤNG NHỮNG LỜI TUYÊN BỐ CỤ THỂ

**B**ạn sẽ đề cập đến những hành vi sai trái, gây xúc phạm, ngược đãi hoặc những nhu cầu không hợp lý, không cần thiết như thế nào? Con người thường có hành động vô thức là chỉ ngón tay vào người khác: "Sản phẩm chưa được hoàn tất bởi vì nhóm *của anh* đã mất quá nhiều thời gian để tổ chức và *anh* đã tạo ra quá nhiều thay đổi".

Tuy nhiên, những lời cáo buộc *bạn* sẽ làm cho người khác cảm thấy bị chỉ trích và phản đối. Một cách đơn giản và hiệu quả hơn là đưa ra thông tin tương tự, thay thế *bạn* bằng *cái cụ thể*: "Sản phẩm đã không được hoàn tất do có rất nhiều sự thay đổi". Những tuyên bố *cụ thể* tránh được việc quy kết người khác với hành vi của họ là một. Những tuyên bố *cụ thể* là lời giải thích đơn giản cho mọi việc. Không đổ lỗi, không phê bình mà hãy thẳng thắn nêu lên những sự việc có thật. Chú ý: một tuyên bố *cụ thể* không nhất thiết phải bắt đầu bằng "cái cụ thể" mà là căn cứ vào sự thật.

### Bám sát vào sự thật

Do mọi người có thể có những quan điểm khác nhau về một tình huống, nên quan điểm của bạn càng khách quan, người khác sẽ càng khó có cơ hội để không thừa nhận nó và nó sẽ dễ dàng trở thành cơ sở cho cuộc nói chuyện.

Bạn của tôi, Katherine, đã rút ra kinh nghiệm khi cô cùng Tom tham gia quản lý một tổ chức tình nguyện nhỏ. Tom thường đưa ra quyết định mà không bàn bạc với cô. Điều này thật sự khiến Katherine buồn và một ngày, cô quyết định gặp Tom để nói chuyện: "Tom, anh luôn vội vã quyết định mà không bàn bạc với tôi. Anh cực kỳ thiếu tôn trọng tôi!". Tất nhiên, Tom phản ứng lại và một cuộc cãi cọ vô ích đã xảy ra.

Với nỗ lực dàn xếp với Tom, Katherine đã nghĩ ra cách khác. Cô bắt đầu nói chuyện với Tom bằng việc công nhận việc làm của anh và tập trung vào vấn đề mà vẫn căn cứ vào sự thật: "Hai tuần trước đây, một tuyên bố đã được đưa ra trong buổi họp mà tôi và anh đã không thảo luận trước đó. Sau đó, vào thứ sáu tuần trước, lịch làm việc ở trên trang chủ đã được chuyển sang một trang khác. Tôi nhớ là mình đã không được thông báo về quyết định này". Đối mặt với sự thật thẳng thắn đó, Tom có thể hiểu chính xác sự việc nào đã khiến cô tức giận.

Điểm mấu chốt là thẳng thắn và ôn hòa nói lên hành động sai trái mà không xúc phạm đến người khác. Hãy làm cho sự việc luôn tốt đẹp và đơn giản.

Nếu bạn buồn vì người khác không giữ lời hứa, bạn có thể nói với họ: "Bạn đã không giữ lời hứa! Bạn không đáng tin!". Tuy nhiên, nếu bạn muốn họ thay đổi trong cách cư xử, bạn không nên công kích họ mà chỉ nghiêm khắc nói lên vấn đề đó. Hãy nhắc nhở: "Vào bữa tối hôm chủ nhật, bạn đã nói sẽ đổ rác vào thứ ba. Tối nay, khi tôi quay trở lại, tôi thấy rác vẫn ở trong ga-ra và bốc mùi". Hãy rõ ràng và cụ thể, căn cứ vào sự thật.

Bởi vì Từ chối có nghĩa là tin xấu đối với người nhận nên đưa ra lời Từ chối là việc rất khó thực hiện. Có một cách khiến người khác chấp nhận nó là căn cứ vào sự thật. "Charlie, tôi rất tiếc phải thông báo rằng chúng tôi đã quyết định bỏ nhiệm Al làm hiệu trưởng. Quyết định của chúng tôi căn cứ vào việc anh ấy có nhiều kinh nghiệm trong quản lý. Những phẩm chất của anh cũng rất đáng ca ngợi, đây là một quyết định khó khăn đối với chúng tôi". Charlie kể lại rằng mặc dù thất vọng nhưng anh cảm thấy đó là lời Từ chối thành thực và anh nói: "Tôi hoàn toàn tôn trọng quyết định công bằng đó. Họ đã căn cứ vào sự thật và quyết định của họ hoàn toàn hợp lý".

Đôi khi sự thẳng thắn cần phải được thể hiện ra. "Hãy nghe này, chúng ta nên trung thực", ông chủ nói với nhân viên khi anh không được thăng chức. "Anh đã gây ra một số vấn đề nghiêm trọng". Nhân viên có thể không thích nghe điều này nhưng cuối cùng anh có thể rút ra được vài điều bổ ích, và điều đó sẽ khiến anh cảm thấy thoải mái hơn là bị ông chủ tránh né. Hãy trung thực và thẳng thắn với những người có thể làm việc tốt nếu bạn thông cảm và tôn trọng sự thẳng thắn.

Hãy khắt khe với vấn đề chứ không phải với mọi người.

Hãy cân nhắc lời nói của bạn

Không có nhiệm vụ nào khó khăn hoặc quan trọng hơn việc học cách chỉ ra hành vi của người khác mà không lên án hay chỉ trích họ.

Chiếc bảng thông báo của trường mẫu giáo mà con gái tôi, Gabriela, theo học ghi rõ những điều

câm ky: không xô đẩy, không đá nhau, không đấm nhau, không xúc phạm nhau, không cắn nhau... Hầu hết chúng ta không xô đẩy, không đá nhau, không đấm nhau, không xúc phạm hoặc cắn nhau khi đưa ra lời Từ chối, nhưng chúng ta lại thường công kích người khác bằng những cách tinh vi hơn, như lời nói, giọng nói hay ngôn ngữ cơ thể. Để hoàn thiện bản thân, chúng ta cần phải học cách nhận ra tác động tiêu cực của những lời nói và những kiểu đổ lỗi gián tiếp:

Nên nói nhẹ nhàng với mọi người.

Cách kết tội thông thường là sử dụng từ nên hoặc không nên có liên quan đến sự phê bình: "Bạn nên học cách cư xử tốt hơn!" hoặc "Bạn không nên làm như vậy". Một câu trung hòa hơn là: "Cách cư xử này sẽ khiến chúng ta gặp rắc rối". Cách nói với mọi người mà không sử dụng từ nên sẽ khiến người khác dễ dàng tiếp thu thông điệp của bạn.

Ngôn ngữ phê bình hoặc chủ quan.

Khi chỉ ra cách cư xử của người khác, bạn dễ sa vào việc phê bình. Hãy cân nhắc những lời Katherine nói lúc đầu: "Tom, anh luôn vội vàng đưa ra quyết định mà không bàn bạc với tôi. Anh cực kỳ thiếu tôn trọng tôi!". "Vội vàng đưa ra quyết định" là lời nói chủ quan có cả sự phê bình trong đó. Katherine buộc tội Tom quá nhanh. "Làm trước" là cách ôn hòa hơn để nói về cách cư xử đó. Tương tự, "cực kỳ thiếu tôn trọng" là một lời chỉ trích. Katherine đã quy kết chủ ý xấu cho Tom trong khi nó có thể không tồn tại.

Sự phê bình thường được thể hiện rõ ràng giống như trong câu: "Đó là một yêu cầu không hợp lý", hoặc "Bạn đã cư xử rất tệ", hoặc "Thật nực cười!". Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, sự phê bình lại bị ẩn đi theo cách hoàn toàn tiêu cực và đáng phê phán. Trong một cuộc thảo luận giữa hai nhân viên về khoản tiền mà họ đòi hỏi cho những dịch vụ đặc biệt của mình, người này nói với người kia: "Tôi không muốn nhận khoản tiền thấp như anh gợi ý. Tôi không thích cái kiểu bóc lột chất xám như vậy". Anh ta nên nói nhẹ nhàng hơn: "Tôi tin rằng dịch vụ của chúng ta xứng đáng nhận được một khoản tiền cao hơn".

Mặc dù ta sử dụng sắc thái của từ để ngầm phê phán người khác nhưng họ vẫn có thể nhận ra. Điều đó khiến họ cảm thấy tức giận, bất mãn và không hiểu vấn đề thật sự là gì. Sự phê phán khiến thông điệp của bạn không rõ ràng. Cách hiệu quả là đưa ra những căn cứ có thật và để cho người khác tự rút ra kết luận. Thay vì nói với khách hàng: "Yêu cầu của ông hoàn toàn bất hợp lý", hãy căn cứ vào sự thật: "Nếu chúng tôi làm theo những thay đổi mà ông yêu cầu, sản phẩm sẽ đến tay ông muộn hơn khoảng ba tháng và chi phí sẽ tăng lên khoảng 100.000 đô-la".

Những tuyên bố rõ ràng.

"Tôi thấy anh chưa bao giờ hài lòng với thức ăn tôi nấu. Không thứ gì tôi làm là anh không chê!", người vợ bực tức nói với người chồng.

"Cô đang nói gì vậy?", người chồng hỏi, "Cô luôn nhạy cảm. Dường như mọi thứ tôi làm đều khiến cô phiền lòng".

"Còn nữa, anh luôn đổ tội cho tôi!", người vợ nói. Và cuộc cãi vã cứ tiếp tục như thế. Những tuyên bố rõ ràng có thể bộc lộ cảm xúc của bạn nhưng không thể hiện rõ ràng bản chất của vấn đề hoặc giúp giải quyết vấn đề.

Hãy chú ý những từ *không bao giờ, luôn luôn, không gì cả và mọi thứ*. Đây không phải là những lời nhận xét thật sự mà chỉ là những lời nói quá. Rõ ràng, những lời xúc phạm đặt người ta vào một tình thế mà họ không thể thoát ra được. Do đó, một sai lầm có thể sửa chữa được lại bị thổi phồng thành một vấn đề nghiêm trọng. Theo bản năng, con người sẽ trở nên tự vệ, bác bỏ lý do xác thực và lờ đi lỗi lầm của mình.

Hãy xem điều gì sẽ xảy ra nếu người vợ chỉ đơn giản nói ra sự thật: "Tôi qua, em thấy anh đồ thức ăn em nấu cho chó. Và tối nay, em thấy anh cũng làm như vậy. Em cảm thấy bị tổn thương". Những lời lẽ nhẹ nhàng đó có thể làm cho người chồng trả lời khác đi, khiến cuộc trò chuyện trở nên cởi mở.

Tóm lại, không nên đổ lỗi hãy nói sự thật cởi mở nhưng không nên quá thô lỗ. Hãy phê phán vấn đề chứ không phải mọi người. Giống như câu châm ngôn: "Hãy nói những gì bạn muốn nói, hãy cân nhắc những gì bạn nói nhưng đừng nói ý của nó là gì".

## SỬ DỤNG NHỮNG LỜI TUYÊN BỐ TÔI

Một cách rất hữu ích để truyền đạt lời nói của bạn là sử dụng lời tuyên bố *tôi*. Lời tuyên bố *tôi* là sự diễn đạt kinh nghiệm của bạn chứ không phải khuyết điểm của người khác. Những lời tuyên bố *tôi* đề cập đến cảm xúc và nhu cầu của bạn nên người khác khó có thể bác bỏ chúng.

Một lời tuyên bố *tôi* có thể kết hợp với một lời tuyên bố *cụ thể* như sau:

- *Diễn đạt sự thật*: "Khi tình huống X xảy ra..."
- *Thể hiện cảm xúc của bạn*: "Tôi cảm thấy Y..."
- *Thể hiện mối quan tâm của bạn*: "Bởi vì tôi muốn hoặc cần Z..."

Ví dụ như khi Katherine gặp lại Tom một tuần sau, cô nói: "Tôi xin lỗi vì tôi đã mất bình tĩnh. Khi một quyết định quan trọng đưa ra mà không có sự nhất trí của tôi, tôi thật sự buồn vì tôi cảm thấy mình bị đứng ngoài cuộc. Tôi muốn mình có một vai trò nào đó trong những quyết định". Sự kết hợp giữa *tôi* và *cái cụ thể* không những chỉ rõ cách cư xử nào đã làm cô buồn mà còn khiến Tom dễ chấp nhận ý kiến của cô hơn.

Chú ý rằng, đặt *tôi* trước một lời phê bình sẽ không khiến nó tự động trở thành một lời tuyên bố *tôi*. "Tôi nghĩ rằng bạn là một thằng ngốc" không phải là một lời tuyên bố *tôi*. Sử dụng từ "cảm thấy" cũng không mang lại kết quả tương tự giống như trong câu: "Tôi cảm thấy bạn là một kẻ nói dối". Hãy chú ý những lời tuyên bố *bạn* vì chúng gần giống với những lời tuyên bố *tôi*.

Một lời tuyên bố *tôi* không chỉ là một sự sắp xếp cơ học của những từ khác nhau. Giọng điệu và thái độ của bạn quan trọng hơn bản thân những từ được nói ra. Nếu bạn cảm thấy tức giận, sợ hãi hoặc tội lỗi, những cảm xúc đó rất dễ bị lộ cho dù bạn có sử dụng những từ ngữ hay nhất. Đó là lý do tại sao cần phải chuẩn bị trước lời nói vì nó giúp bạn biến cảm xúc tiêu cực thành chủ định tích cực.

Thể hiện cảm xúc của bạn

Nhà thơ William Blake đã viết với sự thấu hiểu sâu sắc:

"Tôi đã rất giận bạn:

Tôi bộc lộ sự tức giận của mình, nó tan biến.

Tôi đã tức giận với kẻ thù:

Tôi không nói ra và sự tức giận của tôi lớn dần lên".

Nếu bạn muốn thể hiện thái độ khách quan khi nói ra sự thật, bây giờ chính là thời điểm tốt nhất. Thay vì nói: "Bạn làm tôi thất vọng" hoặc thậm chí "Tình huống đó thật đáng thất vọng", hãy nói: "Tôi cảm thấy thất vọng". Đây là cơ hội để bạn nói ra sự thật mà bạn giữ trong lòng.

Khi nói sự thật, không nên khiến người khác cảm thấy có tội lỗi. Bạn có thể cảm thấy mình đúng, nhưng đúng không có nghĩa là phải chứng minh rằng người khác sai. Katherine không cần chứng minh rằng Tom đã sai khi loại cô ra khỏi những quyết định. Lời nói "Tôi đúng, anh sai" có thể tiếp diễn và không dẫn bạn đến đâu cả. Thậm chí, nếu người khác rõ ràng sai lầm, thì việc đưa ra lời phê bình theo cách đó cũng có thể không mang lại kết quả. Điều quan trọng hơn việc chỉ ra ai sai, ai đúng là bạn thật sự cảm thấy gì và cần gì, cũng như người khác cần gì, cảm thấy gì.

Hãy có trách nhiệm với cảm xúc của mình. Khi Katherine muốn có một vai trò nào đó, cô đã công nhận với Tom rằng cảm giác bị đứng ngoài cuộc thật sự là điều rất nhạy cảm đối với cô.

Diễn đạt và bộc lộ cảm xúc của bạn một cách có kiểm soát khác với việc vội vã trút những cảm xúc đó. Theo các nhà tâm lý, khi muốn lấy lại bình tĩnh, việc trút cảm xúc lên người khác là cách phản tác dụng. Sự tức giận bộc phát không làm giảm bớt mức độ tức giận, mà thường làm nó tăng lên và làm kéo dài trạng thái tức giận. Cách hiệu quả là đi ra ngoài ban công để bình tĩnh suy nghĩ, sau đó gặp lại và nói với họ cảm xúc của bạn.

Nói sự thật về những gì đang diễn ra trong bạn có thể có tác động thật sự đối với người khác và hoàn cảnh của bạn. Hãy lắng nghe kinh nghiệm của một giáo viên đến từ Impact Bay Area, một tổ chức tuyên truyền cho phụ nữ cách bảo vệ bản thân khỏi sự tấn công: "Một trong những sức mạnh lớn nhất của việc phản đối là nó lật tẩy vẻ bề ngoài mà những tên tấn công dùng để che đậy những hành vi bạo lực. Chúng làm ra vẻ là những gì đang diễn ra là điều bình thường trong xã hội. Bằng cách nói ra sự thật, sự phản đối sẽ triệt tiêu được điều đó. Thực tế, nói ra sự thật (ví dụ: 'Tôi cảm thấy không thoải mái vì trời đã khuya và anh đang đứng quá gần tôi. Anh có thể lùi lại được không?') thường làm cho tình huống bớt căng thẳng. Nó có nghĩa là bạn đã sẵn sàng để bảo vệ sự đúng đắn của mình thay vì để họ hành động theo cách của họ (ví dụ, 'Anh đã buộc tôi phải làm như vậy')".

Bạn có thể bộc lộ cả cảm xúc tiêu cực lẫn tích cực. Một người quản lý kể lại: "Khi khách hàng đòi hỏi giảm giá quá đáng, tôi nói: 'Chúng tôi cảm thấy rằng nhãn hiệu và công nghệ của chúng tôi rất đáng giá.' Điều đó giúp khách hàng hiểu rằng chúng tôi thật sự coi trọng nhãn hiệu của mình và khiến họ cũng có thái độ tương tự".

Thể hiện mối quan tâm của bạn

Khi bạn nói ra cảm xúc của mình, bạn có thể giải thích mối quan tâm của mình đơn giản, rõ ràng.

Con trai tôi Chris đang học đại học, khi về thăm nhà một tuần, đã kể cho tôi nghe về hai lời Từ chối của hai cô gái trẻ mà nó thích. Cô gái đầu tiên đã nhờ một người bạn của mình bày tỏ với con trai tôi rằng cô không có hứng thú với mối quan hệ đó. Điều đó khiến Chris cảm thấy rất lạ cứ như thể vấn đề đó sai trái đến mức không thể thảo luận cởi mở. Nó không còn nghĩ về mối quan hệ đó và cảm thấy xa cách với cô gái đó.

Cô gái thứ hai Từ chối theo cách tích cực hơn. Cô đến gặp Chris và nói rằng mình muốn nói chuyện. Trong buổi nói chuyện, cô đã giải thích về mối quan tâm của mình. Cô cảm thấy mình cần phải mở rộng mối quan hệ xã hội nên chưa sẵn sàng cho một mối quan hệ lãng mạn. Cô nói muốn duy trì mối quan hệ bạn bè với Chris. Mặc dù thất vọng nhưng Chris vẫn cảm thấy gần gũi với cô gái đó như một người bạn.

Sự khác biệt giữa hai lời Từ chối là lời tuyên bố tôi mà cô gái thứ hai sử dụng để giải thích cho mối quan tâm thật sự của mình. Cô ấy vừa nói rõ được quan điểm của mình vừa củng cố được mối quan hệ bằng cách đưa ra lời giải thích chân thành và trung thực.

Đưa ra lời giải thích có thể có tác dụng thay đổi, đặc biệt đối với những người hay dò xét và tránh né. Một người bạn của tôi là Frances được chẩn đoán mắc bệnh ung thư vú. Cô cảm thấy bác sĩ phẫu thuật đã không chữa trị cho cô thật tốt, để cô phải chờ đợi hai tuần trong lo lắng. Lúc đầu, cô chấp nhận tình trạng chữa trị tồi tệ này và sợ bác sĩ không chăm sóc mình. Nhưng sau đó, cô quyết định nói thẳng với bác sĩ về sự thật, về những điều cô suy nghĩ: "Tôi xứng đáng được chăm sóc tốt hơn và tôi không còn tin tưởng vào ông nữa". Frances không chỉ trích mà đơn giản chỉ là bảo vệ mình và khẳng định mối quan tâm của mình.

Kết quả cuối cùng ra sao? Thằng thẩn nói ra yêu cầu của mình đem lại cho Frances cảm giác thoải mái, tự tin và trên tất cả là lòng tự trọng. Cô đã đi tìm một bác sĩ phẫu thuật khác và được "một đội ngũ bác sĩ trong mơ, những người đã vạch ra biểu đồ chăm sóc và điều trị". Người y tá của bác sĩ phẫu thuật đầu tiên nói với Frances rằng, cô rất vui khi Frances nói ra sự thật vì sự thẳng thắn của Frances đã làm cho mọi thứ trở nên tốt hơn, giúp ích hơn cho những bệnh nhân tiếp theo.

Đôi khi bạn cảm thấy do dự hoặc lo lắng về cách người khác phản ứng với lời Từ chối của bạn. Khi đó, hãy nhắc nhở mình rằng bạn không chịu trách nhiệm về phản ứng của bất cứ ai. Bạn chỉ chịu trách nhiệm về việc nói ra rõ ràng cảm xúc và nhu cầu của bạn, và đưa ra tuyên bố Tôi đáng được trân trọng, còn người khác phản ứng như thế nào là tùy họ.

## SỬ DỤNG NHỮNG LỜI TUYÊN BỐ CHÚNG TÔI

Nếu bạn cảm thấy không thoải mái khi nói ra mối quan tâm của mình và lo lắng rằng lời Từ chối của bạn mang tính cá nhân, ích kỷ hoặc đi ngược lại tinh thần đồng đội, bạn có thể chuyển cách nói từ *tôi* sang *chúng tôi*. Hãy yêu cầu một lợi ích chung, một nguyên tắc chung hoặc một tiêu chuẩn có thể chấp nhận. Hay nói cách khác, hãy sử dụng lời tuyên bố *chúng tôi*.

Kêu gọi mối quan tâm

Mối quan tâm của bạn ít khi là của riêng bạn mà có thể bao hàm cả mối quan tâm của một tập thể

lớn như gia đình, tổ chức hoặc cộng đồng. Ví dụ, bạn có thể không cảm thấy thoải mái khi nói với khách hàng: "Tôi không thể làm sản phẩm theo yêu cầu của quý khách vì điều đó sẽ làm giảm lợi nhuận". Song bạn có thể định hình lợi ích của mình sao cho phù hợp với yêu cầu của khách hàng. "Để duy trì mức giá thấp mà quý khách mong muốn, tôi không thể đưa ra những sản phẩm theo yêu cầu. Nếu quý khách quan tâm, chúng tôi có một giải pháp sử dụng những thành phần có sẵn có thể giải quyết vấn đề của quý khách."

Hãy xem cách một người quản lý, từng tham gia buổi hội thảo của tôi, giải thích với cấp trên của mình tại sao cô không chấp nhận một công việc mới bằng cách nói lên không chỉ lợi ích của cô mà của cả những nhân viên khác trong công ty: "Tôi làm việc cho một công ty lớn, nơi khó có thể Từ chối lời đề nghị công việc mới vì có rất ít cơ hội thăng tiến trong môi trường đó. Tôi vừa đảm nhận một vị trí mới, tôi đã mua nhà mới. Hôm thứ năm, cấp trên gọi cho tôi. Họ muốn tôi bay sang Mỹ vào thứ sáu để phỏng vấn và bắt đầu công việc vào thứ hai. Tôi sẽ làm việc ở bộ phận chế tạo, vị trí mà tôi đã có 12 năm kinh nghiệm. Tôi nói: 'Tôi cần một đêm để suy nghĩ về điều đó.' Họ nói không thể vì họ đã đặt vé bay vào ngày hôm sau. Tôi lại nói: 'Cho tôi một giờ suy nghĩ.' Và họ Đồng thuận."

"Tôi nghĩ nếu nói không, tôi sẽ tự đánh mất cơ hội được làm ở một vị trí mới. Tôi phải làm thế nào để Từ chối mà vẫn có lợi cho công ty? Tôi đã suy nghĩ về điều đó một giờ và sau đó gọi lại cho họ. Ban đầu, tôi cảm ơn họ vì đã cân nhắc tôi vào vị trí đó. Sau đó, tôi nói rằng tôi đã có cơ hội làm việc ở bộ phận chế tạo và nếu tiếp tục đảm nhận công việc này tôi sẽ cản trở cơ hội mà người khác thật sự cần đến để thăng tiến trong công ty. Cuối cùng, tôi nói rằng tôi sẽ dành cơ hội này cho người thật sự cần đến nó. Việc này đã xảy ra 5 năm trước. Và kể từ đó, tôi đã có rất nhiều cơ hội khác."

### Dựa vào tiêu chuẩn chung

Một cách khác khiến lời giải thích của bạn có thể thuyết phục người khác là căn cứ vào những tiêu chuẩn hoặc giá trị chung như sự công bằng, bình đẳng hoặc chất lượng.

Hãy xem xét một ví dụ do nhà nghiên cứu quản lý Jim Collins và đồng nghiệp tiến hành nghiên cứu. Khi trở thành Giám đốc Điều hành của Abbott Labs, một công ty không mấy tiếng tăm trong ngành dược, George Cain nhận thấy một trong những lý do khiến công ty hoạt động trầm xuống là do một số người có chức quyền trong công ty thường tuyển dụng những thành viên trong gia đình bất chấp năng lực của họ ra sao. "Cain không có khả năng truyền cảm hứng nhưng ông có một thứ còn mạnh hơn, đó là tiêu chuẩn khuyến khích", Collins viết.

Mặc dù Cain là con trai của vị chủ tịch Abbott trước đây nhưng ông vẫn quyết tâm xoá bỏ thói quen sử dụng mối quan hệ thân thích bằng việc đưa ra tuyên bố chúng tôi và lựa chọn những người có tài năng. Cain tuyên bố rõ ràng với mọi người, bao gồm cả họ hàng của mình rằng họ có thể tiếp tục công việc nếu thật sự có khả năng. Trong suốt thời gian Cain nắm giữ cương vị này, "những cuộc tụ họp vui chơi rất ít khi diễn ra". Nhưng cuối cùng, các thành viên gia đình rất hài lòng với kết quả tài chính của công ty nhờ chính sách chọn người tài, không dựa trên mối quan hệ thân thích mà Cain thực hiện. Chính sách của Cain đã giúp Abbott Labs trở thành một công ty vận hành hiệu quả và đạt lợi nhuận cao.

Trong một ví dụ khác, việc yêu cầu những tiêu chuẩn chung đã làm lắng dịu một sự kiện quốc tế trong suốt cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cuba năm 1962 mà có thể dẫn đến một cuộc chiến tranh thế giới. Câu chuyện này đã được đưa ra ở chương trước. Trong số những sự kiện gây chấn động, có lẽ sự

việc được biết đến ít nhất là sự kiện một chiếc tàu ngầm của Xôviết được trang bị ngư lôi hạt nhân lặn dưới Bắc Đại Tây Dương. Một chiếc tàu chiến của Mỹ đã lặn sâu xuống để tìm chiếc tàu ngầm và cố gắng đẩy nó lên mặt nước để có thể theo dõi dấu vết của nó. Thuyền trưởng người Nga cho rằng với việc làm nhiệt độ tăng cao và tàu cạn kiệt oxy, ý định của tàu chiến Mỹ là một cuộc tấn công mang tính chất trả đũa. Vì thế, ông đã yêu cầu cho nổ những quả bom ngư lôi hạt nhân.

Thủ tục của Hải quân Nga – tiêu chuẩn ứng xử chung – buộc hai quan chức khác phải Đồng thuận với yêu cầu đó. Một vị phó thuyền trưởng lập tức Đồng thuận: "Chúng tôi sẽ cho nổ chúng ngay bây giờ!" Ông hét lên: "Chúng ta sẽ chết nhưng chúng ta sẽ để cho chúng chìm xuống! Chúng ta sẽ không làm ô nhục hải quân của ta!" Nhưng phó thuyền trưởng Vasili Arkhipov đã Từ chối nhắc nhở hai người rằng Luật Hải quân chỉ cho phép nổ khi vỏ tàu ngầm bị chọc thủng nhưng thực tế nó không bị thủng. "Arkhipov là một người cương quyết", một người bạn thân của ông nói. "Vị thuyền trưởng đã mất bình tĩnh. Tình huống đó rất căng thẳng, mọi người tỏ ra bức tức. Nhưng rồi họ đã bình tĩnh trở lại".

"Nếu quả bom ngư lôi đó phát nổ, chiến tranh hạt nhân có thể đã xảy ra", Robert McNamra đã bình luận về sự việc đó 30 năm sau đó. Một người đàn ông bình thường nói Không đúng lúc, đúng cách có thể cứu cả thế giới.

## THỂ HIỆN ĐIỀU BẠN ĐỒNG THUẬN MÀ KHÔNG CẦN GIẢI THÍCH

Nếu lời Từ chối của bạn đơn giản chỉ để thể hiện cảm xúc, bạn không cần phải đưa ra bất cứ lý do nào. Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang cảm thấy không thoải mái về việc cho một người bạn vay một khoản tiền lớn. Bạn nghĩ ra lý do để không thực hiện việc đó: "Tôi có thể cần số tiền đó", "Vợ tôi sẽ buồn nếu cô ấy phát hiện", "Tôi không muốn nhắc bạn nếu bạn quên không trả lại tôi", Không có lý do nào thật sự đúng với vấn đề, vì chỉ đơn giản là bạn không cảm thấy thoải mái khi cho vay tiền. Đây là lúc để tin vào trực giác của bạn hay nói cách khác, nó là một lý do thích hợp để Từ chối, thậm chí nó là lý do duy nhất. Vì thế hãy cân nhắc việc nói: "Tôi xin lỗi. Tôi không cảm thấy thoải mái khi làm việc đó", hoặc "Tôi xin lỗi. Tôi không thể làm như vậy". Và hãy chấm dứt nó ở đây.

Nếu ai đó yêu cầu bạn làm một việc mà bạn không muốn làm, câu trả lời thẳng thắn nhất là: "Tôi không thích làm việc đó". Thế là đủ. Không cần phải đưa ra lý do hay nói dài dòng khiến cho lời Từ chối của bạn mất đi sức nặng, không cần phải kéo dài thời gian vô ích. Hãy giải thích ngắn gọn và thẳng thắn. Càng ngắn, càng hiệu quả.

Đôi khi cách giải thích tốt nhất là không nói gì cả. Có một câu nói của các thành viên trong chương trình Al-Anon là: "Không là câu nói hoàn chỉnh nhất". Trong những trường hợp nhất định, nó có nghĩa là bạn không cần phải giải thích lời Từ chối của mình. Ví dụ, nếu bạn không muốn uống rượu, bạn không cần phải giải thích, chỉ cần nói: "Không, cảm ơn" là đủ. Bạn biết lời giải thích nào là cần thiết nhưng đôi khi bạn giữ nó cho riêng mình vì nó là vấn đề của bạn chứ không phải của họ. Nhà nhiếp ảnh Philippe Halsman rất có khả năng thuyết phục những người nổi tiếng cho phép anh chụp họ trong tư thế nhảy lên. Richard Nixon, J. Robert Oppenheimer, Grace Kelly, Duke và Duches của Windsor cùng rất nhiều người nổi tiếng khác đã Đồng thuận chụp trong tư thế đó. Một hôm, khi Halsman chụp bức cuối cùng của nghệ sĩ piano Van Clinburn, anh đã yêu cầu ông nhảy nhưng ông Từ chối. Halsman nói: "Tôi xin phép hỏi ngài tại sao ngài lại không muốn nhảy". Van Clinburn đặt tay lên vai anh, nhắc

cầm và nói: "Không có lời giải thích nào ở đây cả".

Halsman rất ấn tượng với câu trả lời rất cương quyết đó và anh đã liên tục chụp Van Clinburn trong tư thế đó. Anh đặt nó ở vị trí nổi bật trong cuốn sách ảnh của mình về những người nổi tiếng nhảy dưới tiêu đề "Van Clinburn sẽ không nhảy". Halsman hiểu rằng Van Clinburn đã khẳng định mỗi quan tâm và yêu cầu riêng tư của mình. Đó là lý do tại sao Halsman cảm thấy vui vẻ hơn là bị xúc phạm mặc dù câu trả lời không có lời giải thích.

## **ĐIỀU BẠN ĐỒNG THUẬN LÀ MỘT TUYÊN BỐ ĐẦY GIÁ TRỊ**

**K**hi bạn bày tỏ điều bạn Đồng thuận xuất phát từ trong lòng và căn cứ trên những nguyên tắc của bạn, nó có thể thay đổi cách người khác chấp nhận lời Từ chối của bạn. Trước đây, Bob Woof, một nhà hoạt động xuất sắc trong lĩnh vực thể thao đã kể cho tôi nghe một câu chuyện có thực.

Khi ngôi sao bóng rổ Larry Bird chuẩn bị bắt đầu sự nghiệp chuyên nghiệp đầy thành công, Bob Woof nhận được một cuộc điện thoại từ ủy ban của những người xuất chúng ở thị trấn của Larry Bird ở Terre Haute, Indiana hỏi về việc liệu ông có muốn làm nhà đại diện cho Larry Bird. Tất nhiên Bob Woof Đồng thuận và bay đến thị trấn để thực hiện một cuộc phỏng vấn dài tám tiếng đồng hồ với ủy ban bao gồm giám đốc thể thao của trường đại học địa phương, giám đốc ngân hàng địa phương, chủ cửa hàng bách hóa và những người cao tuổi khác ở thị trấn. Sau nhiều tháng cân nhắc hàng trăm ứng cử viên, ủy ban đã giảm dần danh sách từ 25 xuống 15 và cuối cùng là 3 người. Bob đã có cuộc phỏng vấn cuối cùng ở Terre Haute và mọi việc tiến triển rất tốt. Ông đã gọi điện về cho vợ ở Boston nói rằng ông chắc chắn sẽ có được công việc đó.

Ngay khi ông cúp máy, những người trong ủy ban bước vào phòng nghỉ của ông và nói: "Chúng tôi muốn biết ông sẽ yêu cầu mức lương bao nhiêu khi làm đại diện cho Larry... Hãy nói rõ cho chúng tôi biết con số mà ông muốn. Ông Katz (một ứng viên khác) đã nói cho chúng tôi biết con số của ông ấy và chúng tôi muốn biết con số của ông".

Bob cảm thấy bụng mình thắt lại. Trước đây, khi làm việc với những khách hàng khác, ông luôn làm việc dựa trên tỷ lệ phần trăm chứ không phải một con số chính xác và việc đó có lợi cho tất cả mọi người.

Bob trả lời, "Tôi hiểu tại sao mọi người lại hỏi tôi và tôi tôn trọng ý muốn của Larry. Nhưng tôi muốn làm việc với Larry theo cách mà tôi đã làm cùng những người khác. Cuối buổi thương lượng, khi Larry có hợp đồng, chúng ta sẽ nhất trí về chi phí. Tôi không thể đưa ra ngay bây giờ. Nó sẽ không công bằng với các khách hàng khác của tôi nếu tôi thay đổi để làm việc với Larry. Tôi rất muốn được đại diện cho anh ấy. Tôi cân nhắc kỹ cơ hội đặc biệt này. Nhưng tôi không thể đưa ra câu trả lời mà các ông yêu cầu".

Hay nói cách khác, Bob đã giải thích trước khi Từ chối.

Chủ tịch ủy ban nhìn Bob. "Vâng, chắc chắn ông biết được những kết cục có thể xảy ra", ông nói. "Chúng tôi yêu cầu ông một lần nữa, hãy đưa ra con số cụ thể và chúng ta có thể kết thúc việc này. Tôi phải nói rằng không có nó, anh sẽ không thể là đại diện cho Larry Bird. Hãy cho chúng tôi một con

số”.

Bob lấy một hơi thật dài. “Tôi không thể làm như vậy. Tôi chỉ có thể nhắc lại rằng mức đòi hỏi của tôi sẽ hợp lý và tôi sẽ làm việc chăm chỉ. Nhưng tôi sẽ đối xử với Larry Bird không khác gì so với những người khác và tôi chấp nhận kết cục”.

Họ đã bắt tay và những thành viên ủy ban ra khỏi phòng.

“Bạn chỉ có thể đứng và nhìn về phía cánh cửa thật lâu”, Bob nhớ lại. “Tôi cảm thấy mình đã đứng nhưng lại tiếc nuối”. Ông đã gọi về cho vợ và nói: “Em không thể tin chuyện gì đã xảy ra đâu”. Lúc đó con trai ông đã nghe máy và cậu đã cố gắng an ủi ông: “Ồn rồi cha ạ! Con tự hào về cha. Cha vẫn giữ đúng nguyên tắc của mình và con mừng là cha đã làm như vậy”.

Năm phút sau, điện thoại reo.

“Bob, tôi là Lu Meis. Tôi muốn thông báo với anh rằng chúng tôi đã quyết định. Chúng tôi không nên bắt anh phải chờ đến ngày mai”.

“Vâng?”, Bob gồng mình để chờ đợi tin xấu đến với mình.

“Chúng tôi đã quyết định chọn anh”.

Bob không tin vào tai mình nữa: “Ông đang đùa đấy à!”

“Không, Bob”, Meis nói, “Chúng tôi biết anh đã bỏ ra nhiều thời gian và sức lực để đến đây, biết rằng anh muốn bao nhiêu, và nó có ý nghĩa với anh như thế nào. Chúng tôi đã quyết định rằng nếu anh đứng về phía chúng tôi theo cách mà anh đã làm, hãy nắm giữ vị trí đó và tiến bước, anh là người mà chúng tôi muốn thương lượng cho Larry cùng với Red Auerbach”.

Hay nói cách khác, họ muốn một người đại diện có thể nói Không thay cho một lời nói Có.

Tóm lại, cách mà bạn bắt đầu một lời Từ chối là đưa ra lời giải thích. Lời giải thích có thể có dạng của một lời tuyên bố cụ thể, lời tuyên bố tôi, lời tuyên bố chúng tôi hoặc kết hợp. Bạn không nên đổ lỗi hay làm người khác xấu hổ. Bạn không cự tuyệt họ. Đơn giản là bạn khẳng định mối quan tâm, nhu cầu và giá trị của mình.

Lời giải thích của bạn thật sự là một lời nói giá trị. Bạn đang khẳng định giá trị của mình. Nó có thể là giá trị của bạn với tư cách là một con người; trong trường hợp có tính thương mại, nó có thể là giá trị sản phẩm, dịch vụ hay nhãn hiệu của bạn; trong trường hợp lớn hơn, nó có thể là những giá trị nhân cách và đạo đức. Cuối cùng, bạn đang nói Có với vấn đề thật sự.

Sau lời giải thích là lời Từ chối. Đó là trọng tâm của chương sau.

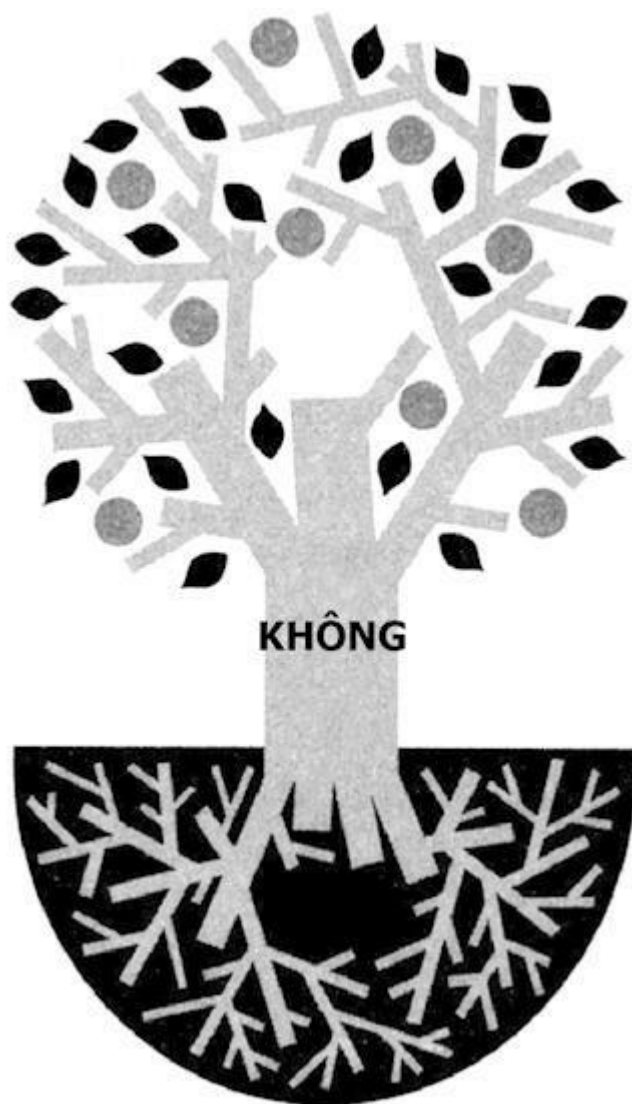
## BƯỚC 5

# KHẸNG ĐỊNH LỜI TỪ CHỐI

*"Đưa ra lời từ chối nếu xác định được điều bạn Đồng thuận sau đó".*

— Stephen R. Covey

**B**ạn đã thể hiện điều bạn Đồng thuận, và đã đến lúc để nói lời Từ chối. Đây là phần chính của bí quyết nói lời Từ chối tích cực. Hành động cần thiết để khẳng định lời Từ chối của bạn rất đơn giản. Bạn chỉ cần thiết lập một ranh giới rõ ràng và chắc chắn.



**SỨC MẠNH CỦA LỜI TỪ CHỐI**

**L**ời Từ chối rất cần thiết trong cuộc sống. Mọi cơ thể sống đều cần những ranh giới để bảo vệ mình. Để tồn tại và phát triển, mọi người và mọi tổ chức cần có khả năng nói Không với bất cứ điều gì đe dọa đến sự an toàn, phẩm chất và sự trong sạch của họ.

Không là từ thể hiện trật tự, kỷ cương. Những quy tắc và luật lệ thường được thể hiện dưới dạng của những điều Không. Ví dụ, trong số mười điều răn dạy trong Kinh Thánh, có tám điều bắt đầu bằng từ Không. Giá trị của từ Không rất rõ ràng và cụ thể. Hãy nghĩ đến sự khác biệt giữa việc nói với một đứa trẻ: "Hãy tôn trọng bạn trong lớp" với việc nói: "Không đánh nhau!". "Không" hướng đến vấn đề thật rõ ràng và đơn giản, thể hiện chính xác những gì bạn muốn nói.

Tôi đã từng nhìn thấy một cậu bé đang khóc ở trên sân trường mẫu giáo mà con gái tôi cũng theo học. Bạn bè cùng lớp đã để cậu ta ngồi trên một chiếc lốp được treo trên cây. Cậu bé muốn xuống nhưng cậu không thể thể hiện cảm xúc của mình. Khi tôi nhìn thấy, cô giáo của cậu bé đã ra can thiệp. Cô nhẹ nhàng bảo cậu hãy nói ra suy nghĩ của mình. Cậu bé lập tức nói: "Không đu nữa! Không đu nữa!". Khi những đứa trẻ khác dừng lại, mặt cậu bé rạng rỡ hẳn lên khi phát hiện ra sức mạnh của từ Không. Đó là khoảnh khắc trong đời khi mỗi người hiểu được sức mạnh của lời Từ chối để thiết lập một giới hạn an toàn.

Nhưng từ Không còn có lợi ích vượt trên cả sự an toàn và kỷ cương. Khi cười nhạo những đứa trẻ lần đầu tiên học cách sử dụng từ Không, chúng ta quên mất điều quan trọng là chúng đang dần phát triển. Bởi vì đó là lúc chúng trở nên tự lập và học cách tạo ra những ranh giới. Chúng đang bắt đầu nhìn nhận xem mình là ai và không là ai. Nếu bạn lắng nghe chăm chú đằng sau từ Không của những đứa trẻ – "Không, con không muốn ăn cái đó! Không, con không muốn mặc cái đó! Không, con không muốn đến đó!" – bạn nghe được những gì? "Con là một cá nhân! Con có những cảm xúc của riêng mình. Con có quyền quyết định. Con là con". Một sinh linh nhỏ bé đang tuyên bố về sự tồn tại độc lập của nó. Học cách nói Không cần thiết cho sự phát triển của mỗi người.

Không là từ để khẳng định chính bản thân, cái tôi, hoặc thương hiệu của bạn. Nếu bạn không thể nói Không, nghĩa là bạn không có thương hiệu bởi vì thương hiệu của bạn được xác định bằng việc bạn Từ chối điều gì. Không là một nguyên tắc lựa chọn cho phép khẳng định bạn là ai hoặc không là ai. Từ Không tạo cho bạn một cá tính riêng và một sự khẳng định khiến cho thế giới trở nên đa dạng hơn.

Bởi vì chúng ta thường sử dụng từ Không để thể hiện quyền hạn của bản thân nên có xu hướng là chúng ta quá lạm dụng từ Không khiến chúng bị hiểu là có tính xúc phạm hoặc lại sử dụng chúng quá ít, điều đó thể hiện sự do dự, không quyết đoán. Vấn đề chính là làm thế nào để sử dụng nó đúng cách. Làm thế nào để bạn vẫn cương quyết mà không quá nóng nảy.

## **HÃY ĐỂ CHO LỜI TỪ CHỐI TUÂN THEO TỰ NHIÊN**

**C**ách giải quyết là sử dụng từ Không một cách tự nhiên.

Một từ Không tự nhiên thường rất đơn giản và thẳng thắn. Tôi đã nghe những từ Không rất tự nhiên từ con gái tôi khi cháu còn nhỏ. Khi con gái tôi nói "Không", dường như đó là từ tự nhiên nhất trên thế

giới. "Không, con không muốn nói chuyện bây giờ, cha ạ. Con đang chơi. Con có thể đi chơi bây giờ được không cha?" Từ Không của con gái tôi thật tự nhiên. Nó trong sáng, không bị nỗi sợ hãi chế ngự. Nó trung thực, rõ ràng và chính xác.

Từ Không sẽ khó nói ra hơn khi chúng ta già đi; khi cảm xúc và những động cơ của chúng ta trở nên phức tạp; và khi nhận thức của chúng ta về hậu quả trở nên nhạy bén hơn. Nhưng nếu bạn làm theo quy trình này thì việc nói Không sẽ dễ dàng hơn theo ý nghĩa nào đó. Bạn đã có những bước chuẩn bị cần thiết. Bạn giống như một vận động viên đã luyện tập kỹ càng. Bây giờ, trong cuộc đua, đã đến lúc thu về những thành quả sau những tháng ngày luyện tập chăm chỉ.

Hãy để cho lời Từ chối tuân theo tự nhiên. Hãy xuất phát từ lời giải thích chân thành, từ sự tôn trọng, lời Từ chối của bạn sẽ rõ ràng, chính xác và trung thực.

Hãy để lời từ chối xuất phát từ điều bạn Đồng thuận

Có lẽ, điều quan trọng nhất luôn giữ trong đầu khi bạn nói Không chính là lời khẳng định của bạn – mỗi quan tâm, nhu cầu hoặc giá trị mà bạn đang muốn bảo vệ. *Hãy nhớ Không là một cách nói khác của Có.*

Hãy xem người mẹ bảo vệ con gái mình như thế nào khi giáo viên yêu cầu cháu chuyển lớp:

**Giáo viên:** Tôi rất tiếc thưa bà Taylor nhưng Courtney không thể theo học lớp học chuyên về các môn xã hội. Cháu không thuộc về nơi này.

**Người mẹ (với giọng điệu thẳng thắn):** Không. Courtney có quyền học như bao đứa trẻ khác. Chúng tôi sẽ tìm cách để giải quyết vấn đề này.

**Giáo viên:** Nhưng cháu không theo kịp các bạn trong lớp.

**Người mẹ:** Courtney gặp nhiều khó khăn, nhưng tôi đảm bảo cháu sẽ học tốt.

**Giáo viên:** Nhưng rồi cháu sẽ chán học.

**Người mẹ (bình tĩnh và kiên quyết):** Lý do khiến cháu chán học chính là do cô đã nói với cháu rằng cháu không thuộc về lớp học này.

Courtney đã ở lại lớp và học tốt.

Lời Từ chối của bà mẹ xuất phát tự nhiên từ lời khẳng định – mong con gái mình không cảm thấy bị bỏ rơi. Người mẹ đã không xúc phạm người giáo viên: "Cô giáo đang đối xử không công bằng với con gái tôi! Cô đã nói với cháu rằng cháu không thuộc về lớp học này". Thay vào đó, người mẹ cương quyết bảo vệ quyền được học cùng với bạn bè của Courter. Người mẹ không chối bỏ nguyên tắc mà chỉ kiên quyết bảo vệ quyền lợi của con gái mình.

Trong câu chuyện này, lời Từ chối tự nhiên đó không cứng nhắc mà thể hiện một lập trường vững chắc xuất phát từ những mối quan tâm đúng đắn. Hãy nhớ: bạn đang sử dụng sự chính xác, cụ thể và sức mạnh của một lời Từ chối để bảo vệ quyền lợi.

Hãy tưởng tượng lời Từ chối của bạn không phải là một bức tường mà là một giới hạn để bảo vệ

những gì thật sự quan trọng. Một bức tường tạo ra một hàng rào hữu hình giữa hai phía, còn một giới hạn cho phép hai phía nhìn nhận nhau và gắn kết với nhau trong khi vẫn thiết lập được những giới hạn chắc chắn.

Hãy để lời Từ chối xuất phát từ quyền hạn của bạn

Các nhà ngôn ngữ học phân biệt giữa những lời nói *miêu tả* một tình huống và những lời nói khiến thay đổi tình huống. Họ đặt tên cho loại sau là "lời nói có tác dụng biến đổi". Một ví dụ điển hình là khi hai người đứng trước một vị mục sư và nói: "Con Đồng thuận". Cụm từ "Con Đồng thuận" không miêu tả cảm xúc của họ mà là một *hành động* làm thay đổi tình trạng hôn nhân của họ từ *độc thân* sang *đã lập gia đình*.

Tương tự, khi bạn đưa ra một lời Từ chối tích cực, không phải bạn đang miêu tả cảm xúc hay mối quan tâm của mình mà là bạn đang đưa ra lời cam kết với tương lai của mình. Không phải là bạn đang Từ chối. Bạn đã sẵn sàng bảo vệ bằng quyền hạn cá nhân của mình. Chủ định của bạn rất rõ ràng và bạn đã chuẩn bị để tiến hành phương án dự phòng nếu cần thiết. Với sự cam kết đó, bạn đang tạo ra một ranh giới hoàn toàn mới.

Bạn tôi David, một người Mỹ bản địa thực hiện nghi lễ tôn giáo theo truyền thống của tổ tiên bằng cách xây những ngôi nhà được sưởi ấm bằng hơi nước có kết cấu như phòng tắm hơi ở vùng hoang dã, đó là nơi họ sẽ cầu nguyện khi nào họ cảm thấy sức nóng. Một mùa hè khô hạn, chính quyền địa phương nghiêm cấm đốt lửa vì lo lắng nguy cơ cháy rừng có thể xảy ra. David đã rất cẩn thận với lửa. Anh không bao giờ rời mắt khỏi đồng lửa và luôn đảm bảo có người phải canh chừng ngọn lửa ngày cũng như đêm. Khi nhân viên cứu hỏa yêu cầu David phải ngừng thực hiện các nghi lễ lửa, anh rất bức tức. Anh hạ thấp giọng giải thích và nói một từ Không kéo dài. "Không... Chúng tôi sẽ tiếp tục thực hiện nghi lễ như đã làm trước khi người châu Âu xâm chiếm. Canh chừng ngọn lửa cháy qua đêm là tập tục linh thiêng của chúng tôi. Chúng tôi chưa bao giờ gây ra cháy rừng và sẽ không để xảy ra điều đó. Ông có thể quan sát sự đề phòng của chúng tôi nếu ông muốn". Sau đó, không ai làm gián đoạn nghi lễ của David nữa.

Đó là một lời Từ chối dứt khoát, bình tĩnh và rõ ràng. Hầu hết thông tin có thể được chấp nhận nếu bạn vạch ra một ranh giới. Bạn không đề xuất hay nói về một ranh giới mà thật sự bạn vẽ ra bằng quyền hạn xuất phát từ sự cam kết của bạn. Bạn đang tạo ra một thực tế mới.

Hãy xem xét vụ làm ăn mà nhất thiết phải đưa ra lời Từ chối với một khách hàng chủ chốt. "Sau quá trình thương lượng kéo dài sáu tháng với một khách hàng, chúng tôi bàn bạc với nhau về giá cuối cùng. Chúng tôi đã mất ba đến bốn tuần để chuẩn bị, cân nhắc về yêu cầu của khách hàng. Giám đốc của chúng tôi đã đích thân giải quyết vấn đề đó. Sau khi ông nói: 'Đây là giá cuối cùng', khách hàng lại tiếp tục thương lượng và yêu cầu nhiều hơn. Giám đốc đáp lại bằng giọng bình tĩnh và thuyết phục: 'Có lẽ ngài đã không nghe thấy lời tôi. Đây là giá cuối cùng mà chúng tôi đưa ra'. Hai người dừng cuộc nói chuyện trong khoảng năm giây. Khách hàng nói: 'Hãy để tôi gọi hỏi cố vấn của tôi để thảo luận về một số điều khoản'. Bây giờ họ đã đánh giá cao chúng tôi và những gì chúng tôi làm cho họ".

Vị giám đốc đã vạch ra một ranh giới. Ông đã đưa ra cam kết của mình, đưa ra tín hiệu rằng ông chuẩn bị sử dụng kế hoạch dự phòng để giải quyết thương vụ đặc biệt này và để tìm đến khách hàng khác. Bạn không cần phải nói ra kế hoạch dự phòng nhưng nó phải được ngầm hiểu để củng cố giới hạn mà bạn đang thiết lập. Khi đặt ra một giới hạn rõ ràng, người khác có thể cảm thấy thoải mái và

kết quả đạt được có thể gây ngạc nhiên. Vị khách hàng trong trường hợp này đã cảm thấy thoải mái hơn vì ông biết rằng mình đã có được một thương vụ tốt.

Sử dụng một giọng điệu rõ ràng, hợp lý sẽ có ích cho việc đưa ra cam kết, giống như David và vị giám đốc đã làm. Bạn không xúc phạm mà chỉ đơn giản là nói ra một sự thật, thiết lập một giới hạn rõ ràng để phản ứng lại với yêu cầu và thái độ của người khác.

Bạn không cần phải quát lên để người khác nghe thấy lời Từ chối của mình, cũng không cần phải quá dữ dằn, mà chỉ cần giữ giọng điệu bình tĩnh, rõ ràng, chắc chắn. Một lời Từ chối bằng giọng điệu thấp có thể thể hiện sự cương quyết hơn là khi cao giọng.

Đồng thời, bạn vẫn có thể tỏ ra lịch sự và cương quyết. Bạn tôi Stephen kể về việc anh đã tình cờ nghe vợ anh, Sandra, nói chuyện điện thoại trả lời yêu cầu làm việc cho một ủy ban với vai trò một người gây quỹ ở địa phương. Trong những trường hợp như vậy, bạn thường cảm thấy lúng túng khi phải nói lời xin lỗi, giải thích. Nếu bị người gọi thúc ép, bạn sẽ dễ dàng nhượng bộ. Stephen rất khâm phục vợ khi cô trả lời bằng một giọng điệu nhẹ nhàng và bình tĩnh: "Tôi sẽ không làm việc cho ủy ban trong năm nay. Cảm ơn ông vì đã nghĩ đến tôi". Lịch sự, quyết đoán và dứt khoát.

Hãy giữ giọng điệu bình thường, và hãy để cho lời Từ chối của bạn thật tự nhiên xuất phát từ quyền hạn của bạn.

Hãy để lời Từ chối xuất phát từ sự tôn trọng

Một lời Từ chối tiêu cực sẽ khiến bạn trở nên xa cách với mọi người. Một lời Từ chối tích cực lại có tác dụng ngược lại. Bạn sẽ trở nên gần gũi và gắn kết với họ nhờ sự tôn trọng.

Hãy xem xét ví dụ khi một ngân hàng Tây Ban Nha phải thông báo với một khách hàng quan trọng rằng họ không thể cho vay khoản đầu tư đã định. Lời Từ chối đó quan trọng đến mức nó không được giao cho nhân viên chuyên trách cho vay mà phải do đích thân một trong những ông chủ ngân hàng đưa ra. Ông chủ ngân hàng không đưa ra lời Từ chối bằng cách gửi thư hoặc gọi điện. Ông mời khách hàng ăn trưa tại trang trại của gia đình ở ngoại ô Madrid. Họ đã cùng nhau thưởng thức một bữa ăn tuyệt vời và có một cuộc nói chuyện thân mật. Sau đó, khi cùng khách hàng nhâm nhi rượu và hút xì-gà, ông chủ ngân hàng nói: "Như ông biết đấy, chúng tôi rất coi trọng mối quan hệ của chúng ta. Chúng tôi rất tiếc vì không thể giúp đỡ ông trong thương vụ đặc biệt này. Chúng tôi hy vọng sẽ tiếp tục làm ăn với ông trong những lần tiếp theo". Ông chủ ngân hàng đã Từ chối thẳng thắn và lịch sự, nói rõ rằng ông coi trọng khách hàng của mình. Thông điệp quan trọng được đưa ra và mối quan hệ vẫn được duy trì. Từ chối một thương vụ là một trường hợp đặc biệt cần được xử lý với sự cẩn trọng và tế nhị để đạt được kết quả tốt đẹp.

"Có nhiều thời điểm mọi người phải nói lời Từ chối", Luiz Inácio Lula da Silva, một lãnh đạo công đoàn – người đã gây dựng sự nghiệp từ hai bàn tay trắng và trở thành tổng thống Brazil – nói, "Và lời Từ chối đó cần được nói ra bằng sự chân thành, trung thực, cùng giọng điệu khi họ nói Đồng thuận".

Không phải lúc nào cũng dễ dàng để Từ chối êm thấm. Lời Từ chối của chúng ta thường mang nhiều sắc thái cảm xúc – tức giận, sợ hãi, tội lỗi hoặc xấu hổ. Hãy làm cho lời Từ chối của bạn mang càng ít cảm xúc càng tốt. Đó là lý do tại sao bạn thực hiện những bước chuẩn bị kỹ lưỡng để biến cảm xúc tiêu cực thành chủ định tích cực và để có một thái độ tôn trọng. Điều đó giúp cho lời Từ chối của

bạn trở nên rõ ràng.

Đừng quá quan tâm đến việc người khác sẽ nghĩ gì. Đôi khi chúng ta nhìn nhận nhiệm vụ của mình như "Tôi cần Từ chối họ mà họ sẽ không buồn và vẫn quý mến tôi". Nhưng đây là một nhiệm vụ bất khả thi vì nếu bạn cố gắng kiểm soát phản ứng của họ, bạn có thể sẽ đánh mất mối quan tâm và giá trị của riêng mình, hơn nữa bạn đang kiểm soát thứ mà bạn thật sự không có quyền kiểm soát. Vì thế hãy nhìn nhận nhiệm vụ của bạn như là "Tôi cần phải Từ chối với họ thật rõ ràng, trung thực và đáng tôn trọng, hãy để họ phản ứng theo bất kỳ cách nào".

Một trong những nghệ thuật vĩ đại trong cuộc sống là học cách không Đồng thuận mà không cảm thấy khó chịu.

## NÓI KHÔNG VỚI NHỮNG ĐÒI HỎI

Dưới đây là một số từ hoặc cụm từ cụ thể mà bạn có thể sử dụng để nói Không với đòi hỏi của người khác theo cách xuất phát tự nhiên từ lời khẳng định, quyền hạn và sự tôn trọng của bạn. Hãy nhớ rằng giọng điệu và chủ ý sâu xa đi đôi với những lời nói của bạn sẽ tạo ra tác động mong muốn.

"Không" hoặc "Không, cảm ơn"

Từ đơn giản nhất để thiết lập một giới hạn là Không. Đối với những người né tránh sử dụng quyền hạn, có xu hướng dò xét và lẩn tránh, nên bắt đầu bằng từ Không để tạo ra sức nặng cho lời Từ chối. "Không. Mẹ muốn con ăn những đồ ăn có lợi cho con. Vì thế, con không thể ăn hết chỗ kem đó trước bữa tối", người mẹ nói với con. Lời Từ chối đó rất rõ ràng và dứt khoát.

Sự thẳng thắn có thể được bộc lộ lịch sự. Tôi đã xem một bộ phim thời sự về Mahatma Gandhi đến Anh để đàm phán hòa bình với người Anh. Khi các phóng viên phỏng vấn ông, ông trả lời rất giản dị: "Tôi nghĩ là không", và tiếp tục đi mà vẫn mỉm cười.

Gắn từ *Cảm ơn* vào từ *Không* thể hiện sự tôn trọng và sự quan tâm đến mối quan hệ. Từ *Không* thể hiện sự bảo vệ và từ *Cảm ơn* thể hiện sự gắn kết. Chỉ cần một câu "Không, cảm ơn" đơn giản, mạnh mẽ là đủ. Nếu bạn phải tiếp xúc với những nhân viên chào hàng qua điện thoại mà họ lờ đi câu trả lời trước đó của bạn, bạn có thể nói: "Tôi nói Không. Cảm ơn! Xin chào".

"Tôi có một kế hoạch"

Một cách hiệu quả để thiết lập giới hạn là đặt nó vào một kế hoạch lớn hơn, trong đó lấy lời Từ chối làm cơ sở. Ví dụ, "Tôi có một kế hoạch là không bao giờ phục vụ trong ủy ban", hoặc "Tôi có một kế hoạch riêng là không bao giờ cho bạn bè vay tiền", hoặc "Tôi không bao giờ trả lời quảng cáo qua điện thoại".

Khi bạn nói bạn có một kế hoạch, bạn đang đưa ra tín hiệu rằng, lời Từ chối của bạn không phải xuất hiện ngay lúc đó mà đã được suy nghĩ rất nhiều. Nó là dấu hiệu của sự quyết tâm rằng bạn sẽ không thay đổi. Tuy nhiên, cụm từ này chỉ hiệu quả khi nó thật sự là kế hoạch mà bạn đã nghĩ thông suốt.

Thiết lập một giới hạn như là một kế hoạch cho phép người khác biết lời Từ chối của bạn không mang màu sắc cá nhân; nó độc lập với họ và thái độ của họ. Nó thể hiện sự tích cực. Bạn không nói Không với họ mà đang bạn tiếp tục nói Có với những nguyên tắc và giá trị mà bạn đã chọn lựa. Cách nói "Tôi có một kế hoạch" giúp khẳng định mối quan tâm của bạn, bảo vệ nó bằng quyền hạn và tạo lối thoát cho mối quan hệ bằng cách bình thường hóa lời Từ chối của bạn.

Hãy xem ví dụ về một công ty dệt may liên tục bị khách hàng thúc giục giao hàng kịp thời. Trong rất nhiều năm, công ty đã giải quyết vấn đề này bằng sự thỏa hiệp. Khi một khách hàng nổi giận vì sự chậm trễ, công ty thường giải quyết bằng "sự leo thang" – giải quyết đơn đặt hàng đó và để cho những đơn khác nằm chờ. Cách giải quyết này làm cho hệ thống sản xuất hoạt động không bình thường, khiến cả hai bên đều không hài lòng. Cuối cùng, lãnh đạo công ty thuê một nhóm tư vấn để tìm giải pháp khắc phục, tạo ra một hệ thống sản xuất phù hợp hơn. Họ đưa ra một kế hoạch mới cho các khách hàng: không có sự leo thang và bắt chấp sự phản đối từ phía khách hàng, họ vẫn kiên định với quyết định đó.

Kế hoạch không leo thang đã làm giảm đáng kể sự phức tạp của việc kiểm soát xưởng sản xuất và cho phép công ty quay vòng đơn đặt hàng trong hai tuần thay vì sáu tuần như trước. Bây giờ mặc dù vẫn có vài đơn hàng bị chậm trễ nhưng công ty không cần phải tiến hành "sự leo thang" – một kết quả tốt đẹp cho tất cả các bên.

"Tôi có những kế hoạch khác" hoặc "Tôi có nhiệm vụ khác"

Một cụm từ quen thuộc rất cụ thể được sử dụng để khẳng định mối quan tâm cũng như quyền hạn của bạn mà không phá hỏng mối quan hệ là "Tôi có những kế hoạch khác" hoặc "Tôi có nhiệm vụ khác vào lúc đó".

Đối với một lời mời bạn đến dự tiệc, bạn có thể nói: "Tôi xin lỗi. Tôi đã có kế hoạch vào tối hôm đó. Cảm ơn bạn!" Đối với người đồng nghiệp yêu cầu bạn đảm nhận một dự án gấp gáp, bạn có thể nói: "Tôi rất muốn giúp anh nhưng tôi có dự án phải hoàn thành trước khi tôi có thể làm việc khác". Đối với ông chủ thường yêu cầu bạn làm việc vào cuối tuần, bạn có thể nói: "Tôi xin lỗi. Cuối tuần này, tôi có việc gia đình quan trọng". Đối với người yêu cầu bạn thực hiện một nghĩa vụ công dân mới, bạn có thể nói: "Tôi cần tập trung vào cuộc sống/công việc/nhiệm vụ của tôi/gia đình tôi ngay bây giờ".

Một khách hàng của tôi đề nghị một thương vụ tốt với một khách hàng mới của anh. Câu trả lời anh nhận được là: "Vì chúng tôi có thỏa thuận với đối thủ cạnh tranh của ông nên tôi không thể cân nhắc lời đề nghị của ông vào lúc này". Khách hàng của tôi cảm thấy đây là một lời Từ chối thẳng thắn bởi "nó đã thể hiện được lý do rất thuyết phục bằng cách khẳng định rằng họ đã giữ thỏa thuận của họ". Họ cho anh biết rằng nếu làm ăn với họ lâu dài, anh sẽ nhận được được sự trung thành và sự cam kết giống như họ đã làm đối với đối thủ của anh.

"Không phải bây giờ"

Không dễ để Từ chối, đặc biệt nếu bạn có mối quan hệ quan trọng với người khác. Một cách để giảm nhẹ sức nặng của lời Từ chối đối với họ và giúp bạn cảm thấy dễ dàng hơn trong những trường hợp này là đưa ra lời Từ chối đúng lúc. Hãy sử dụng cụm từ "Không phải bây giờ".

Khi một khách hàng yêu cầu bạn tạo ra một giải pháp công nghệ đặc biệt sẽ cảm thấy dễ chịu hơn

khi nghe "Tôi xin lỗi nhưng chúng tôi không thể cung cấp giải pháp này ngay bây giờ" hơn là một lời Từ chối trống không. Tương tự, một nhân viên yêu cầu bạn tăng lương sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi nghe "Tôi xin lỗi nhưng với điều kiện tài chính như hiện tại thì rất khó để làm việc đó". Một nhân viên tôi quen biết khi nghe câu trả lời này cho rằng nó hoàn toàn thích hợp vì "Tôi cảm thấy được lắng nghe và có thể điều đó sẽ xảy ra trong tương lai".

Cụm từ "Không phải bây giờ" sẽ mở ra một cơ hội mới. Vì thế, nếu bạn chắc chắn rằng nhân viên sẽ *không bao giờ* được tăng lương, khách hàng sẽ không có giải pháp công nghệ hay con bạn không có xe mô tô, tốt nhất hãy để cho họ biết điều đó. "Không phải bây giờ" chỉ dùng trong những trường hợp mà yêu cầu của người khác có thể được đáp ứng trong tương lai gần.

Nếu họ hỏi bạn: "Nếu không phải bây giờ thì là khi nào?" và bạn không biết rõ, bạn có thể nói: "Tôi không thể nói ngay bây giờ. Chúng ta sẽ phải đợi", hoặc "Tôi xin lỗi nhưng tôi không thể nói trước điều gì".

Nếu họ khẳng khái muốn có câu trả lời và bạn không muốn phải đưa ra một quyết định không chắc chắn, bạn có thể đáp lại: "Nếu bạn cần một câu trả lời ngay bây giờ, câu trả lời là Không". Họ có thể thấy mình đã lãng phí thời gian để chờ đợi quyết định đã có sẵn.

"Không phải bây giờ" là một cụm từ hữu ích, đặc biệt khi bạn còn do dự. Sẽ tốt hơn khi nói "Không phải bây giờ" và thay đổi câu trả lời sau đó hơn là Đồng thuận và lại thay đổi câu trả lời của mình.

"Tôi thà Từ chối còn hơn là làm một công việc chán ngắt"

Một hiệu trưởng mà tôi quen thường sử dụng quy tắc ngón tay cái khi được yêu cầu đảm nhận trách nhiệm mới: "Tôi có thể có một công việc tốt chứ?", ông tự hỏi mình. "Liệu tôi có thời gian để làm việc đó và liệu tôi có đủ khả năng không?" Nếu câu trả lời là Không, ông sẽ thẳng thắn Từ chối họ. Lời Từ chối của ông thật sự là lời khẳng định cho những tiêu chuẩn về hiệu quả và chất lượng.

Khi bạn Từ chối một công việc chán ngắt, bạn đang không chỉ khẳng định mối quan tâm của riêng mình mà còn quan tâm đến mối quan hệ. Bạn sẽ cảm thấy khó khăn hơn và mối quan hệ của bạn cũng vậy nếu bạn Đồng thuận và sau đó làm công việc hóa ra lại không thoải mái chút nào.

Một khách hàng quan trọng hỏi một công ty điện tử về một sản phẩm thiết kế theo yêu cầu với ngày giao hàng đúng hạn. Phó Giám đốc bán hàng của công ty rất muốn Đồng thuận nhưng ông và đồng sự của mình nhận thấy dây chuyền sản xuất đã quá tải và không thể đáp ứng hoàn toàn những yêu cầu của khách hàng về thời hạn giao hàng. Vì thế họ đã Từ chối khách hàng. "Rất khó để Từ chối vào thời điểm đó nhưng nó là lời Từ chối hợp lý nhất. Và khách hàng cũng hoàn toàn cảm kích và coi trọng sự trung thành của chúng tôi với họ", vị phó giám đốc đã kể lại sau này.

Đôi khi người khác yêu cầu bạn làm một vài điều đơn giản bởi vì họ cảm thấy không an tâm về khả năng của mình. Trong trường hợp này, bạn có thể nói: "Bạn sẽ làm được một công việc tốt hơn! Tôi tin ở bạn". Hãy khuyến khích họ khi bạn Từ chối.

Tóm lại, hãy biết khả năng của bạn, hãy vô tư công nhận họ và dành thời gian cho những việc mà bạn có thể làm tốt. Cả bạn và họ sẽ trở nên tốt hơn.

# NÓI KHÔNG VỚI NHỮNG CÁCH CƯ XỬ

**T**rong thuật ngoại giao quốc tế, có một thuật ngữ là *demandeur*, từ tiếng Pháp, để chỉ "người hỏi". Trong mọi cuộc giao dịch, có một câu hỏi là "Ai đang là người hỏi?" Khi bạn Từ chối yêu cầu hoặc đòi hỏi của người khác thì họ đóng vai trò là người hỏi. Nhưng khi bạn không đồng tình với cách cư xử của họ, *bạn* là người hỏi. Một lời Từ chối tích cực sẽ có dạng khác khi *bạn* đòi hỏi thứ gì đó từ *họ*.

Đây là một số cụm từ có ích để nói Không với cách cư xử không đúng.

"Hãy dừng lại/Không!"

Khi bạn thiết lập một giới hạn với cách cư xử, những từ có sức nặng có thể sử dụng là *Hãy dừng lại* và *Không*. Ví dụ, trong trường hợp bị quấy rối tình dục, *Hãy dừng lại* là một từ có tác dụng nhất: "Dừng lại ngay lập tức! Tôi không muốn điều này lặp lại nữa".

Sự rõ ràng rất quan trọng. Bạn không muốn người khác nghi ngờ về lời Từ chối của bạn. "Hãy thôi việc đó đi!" người vợ tức giận nói với chồng. "Hãy dừng việc anh đang làm đi. Anh biết rõ ý em là gì rồi đấy". "Không, anh không biết". Bước tiếp theo phải chính xác và rõ ràng trong ngôn ngữ của bạn. Hãy nói: "Xin đừng nhìn vào tờ báo khi em đang nói chuyện với anh". Người khác cần phải biết rõ bạn đang yêu cầu họ không làm việc gì.

Hãy thẳng thắn và lịch sự. "Đừng châm chọc tớ", Emma, một cô bé bảy tuổi nói với Izzy bạn học cùng lớp vì Izzy đã đùa cợt Emma. Giọng điệu rất nghiêm khắc. Nó đã có hiệu quả ngay lập tức. Tôi đã nhìn thấy Izzy đi về phía Emma xin lỗi và ôm cô bé. Nếu một đứa bé có thể làm việc này, chúng ta cũng có thể làm như vậy.

Từ *Không* có thể sử dụng để ngăn chặn hành động không đúng mực. Một điều thú vị là từ *Không* có thể nhận được nhiều sự giúp đỡ khi bạn bị tấn công thậm chí còn hơn từ cứu. Hết to từ "Không!" sẽ thu hút sự chú ý của mọi người và sẽ được họ giúp đỡ. Những đào tạo viên của Impact Bay Area, một tổ chức phổ biến cho phụ nữ cách tự vệ, cho biết: "Nói Không là cách để bạn có thể giao tiếp với chính mình. Nó khiến bạn phải thở để xua tan nỗi sợ hãi. Nó tập trung sức mạnh của bạn. Nó gọi cho bạn nhớ lại lớp học tự vệ, những đòn tự vệ, sự hỗ trợ của những đồng môn và sự thật là bạn có quyền chống trả lại vì sự an toàn của bản thân. Hầu hết những kẻ tấn công thường ra tay với những nạn nhân không có khả năng tự vệ. Chúng không muốn xảy ra xô xát, thậm chí là một cuộc khẩu chiến. Nói Không sẽ giúp bạn ít bị trở thành mục tiêu của chúng. Thái độ không phản kháng và tử tế với hy vọng chúng sẽ tử tế với bạn không phải là một chiến thuật an toàn nhất.

Nói "Không!" giúp bạn tập trung năng lượng, gọi cho bạn nhớ đến quyền nói Không, thu hút sự chú ý và thể hiện quyền hạn của bạn.

"Hãy đợi / Đợi đã / Đợi một phút!"

Những từ *Không* và *Dừng lại* thường quá đột ngột hoặc hơi thô. Có những cách khác để làm gián đoạn hành động mà không làm ảnh hưởng đến mối quan hệ như "Hãy đợi!", "Đợi đã!" và "Đợi một phút!" Đôi khi đơn giản chỉ là yêu cầu họ dừng để có thể cân nhắc hành động của mình. "Hãy chờ đã,

các con”, người mẹ nói với hai đứa con đang cãi nhau, “Có cách tốt hơn để giải quyết việc này chứ?”

Đôi khi bạn có thể sử dụng cử chỉ để nói “Chờ đã nào”. Bạn tôi Herman một lần đi dạo cùng vợ ở Manhattan. Khi họ đi qua một con đường nằm trong một góc phố, một chiếc ô tô đỗ xe ngay chỗ họ đứng khoảng vài chục xentimet. Hoảng sợ và tức giận, Herman đâm một cú thật mạnh vào mũi xe. Người thanh niên tức giận thò đầu ra và quát: “Tại sao anh lại đâm vào xe của tôi?”

Herman quát lại: “Anh suýt nữa giết chết hai vợ chồng tôi!”

Đám đông xúm lại. Herman là người da trắng, người lái xe là người da màu và trận cãi lộn bỗng nhiên lại chuyển sang vấn đề chủng tộc. Khi mọi người bắt đầu đứng về phe Herman, tình huống đó có thể biến thành một trận khẩu chiến.

Herman thấy đằng sau anh có một người đứng ngoài cuộc, một người đàn ông da màu đứng tuổi. Bàn tay ông đưa lên rồi lại hạ xuống như thể nói với người lái xe: “Đợi đã nào... hãy nghĩ về việc mà anh đang làm”. Người lái xe nhìn thấy dấu hiệu của người đàn ông già đã kiềm chế sự nóng giận, sau đó quay trở lại xe và lái đi mà không nói một lời nào.

Trong thế giới này, “Chậm lại” là cụm từ rất có ích để nói với bản thân khi bạn đang quá kích động hoặc đi quá nhanh.

“Điều đó không ổn / Điều đó không thích hợp/Điều đó không được phép”

Đôi khi chỉ cần một lời nói đơn giản bình thường rằng hành động đó không thích hợp. “Điều đó không ổn” là một cụm từ có ý nghĩa thực tế nhằm tạo ra một ranh giới rõ ràng giữa cái gì ổn và cái gì không trong khi vẫn phân biệt giữa một người và hành vi của họ. Họ ổn nhưng hành vi của họ thì không. Xác định tiêu chuẩn của hành vi khiến cho lời Từ chối của bạn không mang tính chủ quan. “Tôi xin lỗi nhưng không được phép sử dụng điện thoại trong bệnh viện” làm giảm bớt mức độ của một lời khiển trách.

Celia Cerrillo, một giáo viên ở một trường làng nhỏ bé đã được nhắc đến ở phần trước, kể về những chuyện xảy ra sau tháng đầu tiên cô đưa ra quy định không ai trong lớp được gọi tên mọi người ra để chế nhạo: “Trước khi bạn biết điều đó, chúng đã nói với nhau: ‘Đó là một hành động sai trái. Nó không được phép diễn ra ở đây.’ Thật sự rất có ích khi nghe những đứa trẻ nói điều đó với nhau”. Và nó đã có hiệu quả, cô Cerrillo nói thêm: “Trong lớp học, tôi không có nhiều nguyên tắc”.

“Điều đó không ổn với tôi/Điều đó không thích hợp với tôi”

Nếu bạn lo ngại người khác có thể cảm thấy bạn đang giảng giải hay chỉnh sửa hành vi của họ, bạn có thể chuyển cụm từ “Không ổn” thành một lời tuyên bố tôi giống như trong câu “Điều đó không ổn đối với tôi”. Khi phản ứng với việc một người đồng nghiệp lăng mạ bạn, hãy nhìn thẳng vào mắt anh ta, hạ thấp giọng, nói chậm rãi, nhấn mạnh giọng điệu và nói: “Xin hãy dừng lại! Tôi có thể chấp nhận sự phê bình nhưng tôi không thích kiểu nói này. Nếu tôi có vấn đề, chúng ta hãy nói chuyện theo cách lịch sự hơn”. Chuyển cụm từ “không ổn” thành một lời tuyên bố tôi có thể làm cho quan điểm của bạn rõ ràng mà không làm tổn hại đến mối quan hệ.

“Thế là đủ rồi”

“Đủ rồi” là một cụm từ thú vị. Không phải là bạn đang đánh giá người khác qua hành vi trước đó

của họ mà đơn giản bạn thấy thế là đủ. Đã đến lúc dừng lại. "Làm âm ỉ thế là đủ rồi", người mẹ nói với những đứa con. Bạn đang thiết lập một giới hạn. Trong cuộc nội chiến ở châu Á mà tôi cũng tham gia thuộc bên thứ ba, các phong trào dân chủ do không đồng tình với những quy tắc khẩn cấp của chính phủ độc tài đã lấy khẩu hiệu "Đủ là đủ". *Đủ* thể hiện sự khẳng định của bạn mà không mang tính xúc phạm.

## TỪ CHỐI MÀ KHÔNG CẦN NÓI "KHÔNG"

**K**hông có thể là một từ lỗ măng, khiến cho người khác cảm thấy xấu hổ và bị hắt hủi. Nó có thể gây ra sự bất hoà, khiến cho họ có hành động phản kháng lại. Mọi người thường lạm dụng từ Không, đặc biệt là với trẻ con, do đó nó sẽ mất đi sức mạnh và sự đáng tin cậy. Trẻ con sẽ phớt lờ nó hoặc nghĩ rằng nó có nghĩa là "có thể".

Bởi vì Không là một từ có sức nặng nên cần sử dụng cẩn thận, có chủ tâm và đúng lúc. Đôi lúc sẽ tốt hơn khi sử dụng những từ khác để truyền tải cùng một thông điệp. Thỉnh thoảng có thể Từ chối hiệu quả mà không cần nói ra từ Không. Hãy xem những ví dụ sau:

- Trong một cuộc hội thảo y học, một bé gái năm tuổi luôn đòi bố dẫn về. "Con yêu, chúng ta ngồi lại đây", người cha trả lời.
- Trong nỗ lực làm giảm giá, khách hàng yêu cầu công ty cung cấp không gói sản phẩm và tách sản phẩm ra khỏi dịch vụ đào tạo và quản lý. "Sản phẩm của chúng tôi đã nguyên kiện", nhân viên công ty trả lời.
- Đáp lại những lời lăng mạ của một nhà đầu tư quan trọng qua điện thoại, những giám đốc của khách sạn bình tĩnh nói: "Peter, chúng tôi sẽ gọi lại cho anh vào ngày mai" và gác máy – thể hiện sự không đồng tình với cách cư xử của anh ta.

Trong mỗi trường hợp, ý nghĩa và sức mạnh của lời Từ chối đã thể hiện rõ ràng nhưng không xuất hiện từ Không. Lời Từ chối được ngầm hiểu mà không cần nói ra.

Có một sự lựa chọn là tập trung vào lời khẳng định ban đầu và lời ngỏ ý sau cùng mà vẫn ám chỉ lời Từ chối. Khi phải ngồi cùng một người bạn nói dai dẳng suốt một chặng đường dài khiến bạn bức tức, bạn có thể nói với anh ta: "Tôi đã phải làm việc suốt ngày rồi và tôi cần được yên tĩnh. Chúng ta có thể yên lặng nghe một chút nhạc chứ?" Hay nói cách khác, chỉ cần đưa ra một lời tuyên bố tôi và một lời đề nghị.

Cách khác đó là đưa ra lời Từ chối dưới dạng một lời Đồng thuận. Thay vì nói với con: "Con không được đi chơi cho đến khi làm xong bài tập", hãy nói: "Con có thể đi chơi sau khi làm xong bài tập". Thay vì nói với đồng nghiệp: "Tôi không thể giúp anh cho đến khi tôi hoàn thành công việc", hãy nói: "Tôi sẽ rất vui được giúp anh khi tôi hoàn thành công việc". Thay vì nói với bạn của bạn: "Tôi không đi xem trận đấu đó với cậu được", hãy nói: "Tôi sẽ bắt kịp cậu sau trận đấu". Hay nói cách khác, hãy tập trung vào điều tích cực trong khi tạo ra một ranh giới mà bạn muốn.

Trong nhiều nền văn hoá, chủ yếu ở Đông Nam Á, người ta nghĩ ra những cách Từ chối mà không

thật sự nói từ Không để tránh làm cho người khác cảm thấy xấu hổ và để giữ thể diện cho họ. Tuy nhiên, không sử dụng từ Không không có nghĩa là họ không Từ chối. Họ tìm cách nói gián tiếp như sử dụng phe thứ ba hoặc tín hiệu mập mờ. Điều này có thể gây bối rối cho những người không nắm rõ ám chỉ của từng nền văn hóa khác nhau.

Khi tôi còn làm việc cho một công ty ô tô lớn của Mỹ, tôi đã được nghe câu chuyện của một vị giám đốc có chuyến viếng thăm Hàn Quốc và gặp gỡ chủ tịch của một công ty sản xuất ô tô của Hàn Quốc. Vào thời điểm đó, công ty của Mỹ sở hữu 10% cổ phần của công ty Hàn Quốc và vị giám đốc đề nghị với phía đối tác Hàn Quốc rằng họ muốn tăng số cổ phần đó lên đến 50%. "Điều đó không phải không thể", vị chủ tịch của công ty Hàn Quốc lịch sự trả lời.

Ngẫm nghĩ về câu trả lời, vị giám đốc của Mỹ cho rằng: "Điều đó không phải là không thể có nghĩa là điều đó có thể". Do đó, khi trở lại Detroit, ông đã cử một nhóm nhân viên cao cấp đến Seoul để đàm phán. Trong khoảng hai tuần, nhóm đã đến công ty nhưng mọi cuộc họp họ dự tính đều bị hoãn lại một cách khó hiểu. Cuối cùng, một người quản lý của phía Hàn Quốc đã khiến cho phía Mỹ ngạc nhiên bằng lời khẳng định: "Điều đó không phải không thể" chỉ là một cách nói lịch sự rằng "Hãy bước qua xác tôi".

Điều cơ bản cần phải nhớ là khi không nói ra từ Không, ý định cần phải được truyền tải rõ ràng và quyết đoán.

## "CÁI KHIÊN"

Nếu tôi phải tóm tắt nghệ thuật Từ chối trong một hình ảnh ẩn dụ, tôi sẽ diễn đạt nó giống như một "cái khiên". Một cái khiên để bảo vệ bạn và lời Đồng thuận của bạn mà không làm tổn hại người khác. Ngược lại, một lời Từ chối tiêu cực là một "thanh gươm" – một "thanh gươm" của sự chối bỏ. Nó sẽ tấn công mà không để ý đến mối quan hệ.

Khi bạn nói Không, điều đó có thể rất dễ bị hiểu thành sự cự tuyệt và sự xúc phạm, hãy nhớ rằng mục đích thật sự của bạn là bảo vệ. Nó có tác dụng là không làm hại người khác mà để bảo vệ bạn khỏi sự tổn hại. Bảo vệ mà không cự tuyệt chính là bản chất của một lời Từ chối tích cực.

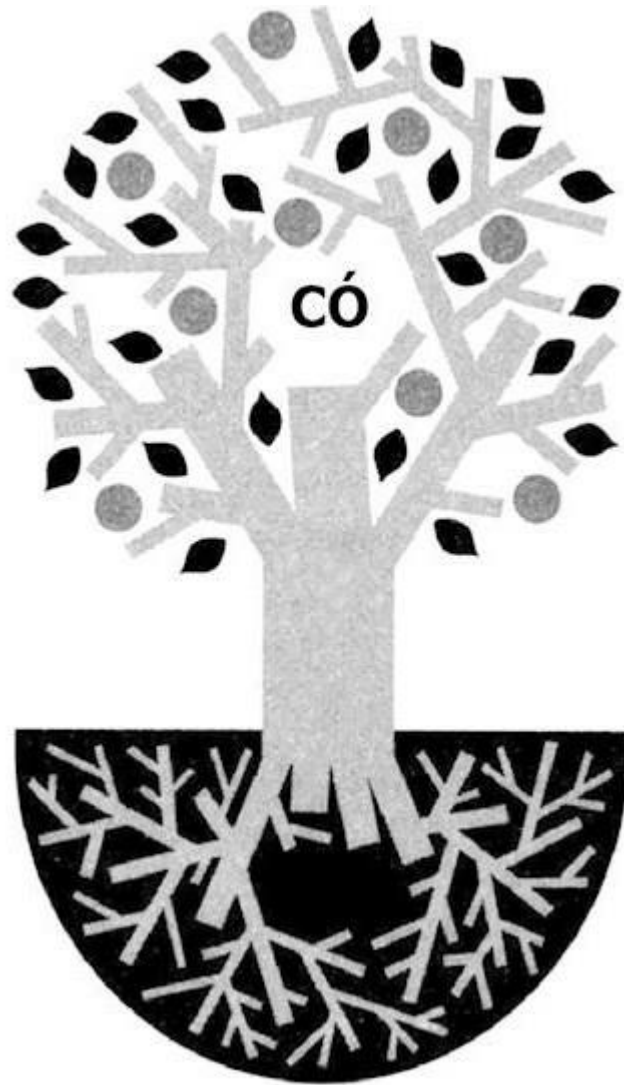
## BƯỚC 6

# ĐỀ XUẤT MỘT KHẢ NĂNG ĐỒNG THUẬN

*"Đừng sợ trèo ra một cành cây vì nơi đó mới có quả chín".*

— Thành ngữ

**K**hi bạn Từ chối, bạn thường không nghĩ đến nó và cho rằng mình đã làm xong việc: "Tôi đã nói Không". Nhưng điều đó chưa đủ. Vẫn còn phần quan trọng thứ ba của một lời Từ chối tích cực, đó là *đề xuất một khả năng Đồng thuận*.



Có lẽ lỗi lầm thông thường nhất khi nói Không là dừng ở đó và không chú ý tới cơ hội để đề nghị một kết quả tích cực. Để đáp lại yêu cầu của người khác, chúng ta nói những gì mình *sẽ không* làm nhưng không nói những gì mình sẽ làm. Để phản ứng lại với cách cư xử của người khác, chúng ta nói với họ những gì chúng ta không muốn họ làm nhưng lại quên nói với họ những gì chúng ta muốn họ làm.

Hãy nhớ rằng, Từ chối là một bài tập thuyết phục chứ không phải là giao tiếp. Bạn muốn người khác chấp nhận lời Từ chối của mình. Bạn muốn họ thay đổi cách cư xử của mình và bạn muốn giữ mối quan hệ đó. Đây chính là cơ hội để làm cho lời Từ chối của bạn thuyết phục, khiến người khác làm theo những gì bạn muốn.

Phần quan trọng thứ ba của một lời Từ chối tích cực là một lời ngỏ ý. Nếu lời giải thích ban đầu là sự khẳng định về mối quan tâm chính của bạn, thì lời ngỏ sau cùng là một lời đề nghị. Khi bạn đóng một cánh cửa bằng lời Từ chối, bạn sẽ mở một cánh cửa khác bằng lời ngỏ giống như câu: "Bạn sẽ đi qua cánh cửa đó cùng tôi chứ?"

## **KHI BẠN ĐÓNG MỘT CÁNH CỬA, HÃY MỞ RA MỘT CÁNH CỬA KHÁC**

**M**ột lần tôi xem bộ phim Hook với con gái Gabriela năm tuổi. Trong phim có một cảnh thuyền trưởng Hook hung tợn nói với Peter Pan: "Tao ghét mày! Tao ghét mày! Tao ghét mày!" Con gái tôi chăm chú nhìn và nói: "Ông ta không nên nói như vậy. Ông ta nên nói: Tao không thích mày nhưng thỉnh thoảng tao sẽ chơi với mày". Đứa trẻ năm tuổi còn biết đến sự khôn ngoan của việc mở ra một cánh cửa khác nhưng người lớn thì không.

Đóng một cánh cửa và sau đó lại mở chính cánh cửa đó ra có thể khiến thông điệp của bạn không rõ ràng và làm giảm sức thuyết phục của lời Từ chối.

Hãy xem xét một bước ngoặt quan trọng trong phong trào đòi quyền công dân. Ở Nashville, Tennessee trong mùa đông và xuân năm 1960, những sinh viên da màu thường biểu tình tại các quầy ăn trưa trong những cửa hàng mật dịch của thị trấn chỉ phục vụ cho sinh viên da trắng. Sau khi một quả bom phát nổ tại nhà của một luật sư hàng đầu người da màu, giết hại gia đình ông, hàng trăm sinh viên và dân chúng đã tiến hành một cuộc biểu tình trước trụ sở tòa án thành phố. Trên bậc cầu thang của trụ sở, những người biểu tình đã gặp ngài Thị trưởng Ben West. Một vị Bộ trưởng trẻ người da màu đã tức giận khiển trách Thị trưởng West. West giận dữ bảo vệ ý kiến của mình.

Sau đó, một người phụ nữ da màu 22 tuổi, Diane Nash can thiệp bằng một câu hỏi. Cô hỏi ngài Thị trưởng liệu ông có cảm thấy "thật sai lầm khi phân biệt đối xử với một người mà chỉ dựa vào chủng tộc hay màu da của họ" không? West trả lời rằng ông "Đồng thuận rằng thật phi đạo đức khi ai đó coi họ như một món hàng và không giúp đỡ họ". Nash hỏi liệu ông có nghĩ rằng những quầy phục vụ ăn trưa không nên có sự phân biệt chủng tộc? West đã do dự và né tránh câu hỏi nhưng Nash vẫn cố hỏi: "Vậy thì, ngài Thị trưởng, ngài có nghĩ rằng quầy phục vụ ăn trưa không nên có sự phân biệt chủng tộc?" Khi West nói "Có", đám đông vỡ oà trong tiếng vỗ tay và những người biểu tình đã không kìm được niềm vui sướng chạy đến ôm ngài Thị trưởng. Sự chấp nhận của ngài Thị trưởng đã xoá đi nạn phân biệt chủng tộc ở các quầy phục vụ ăn trưa. Đó là một chiến thắng lớn trong cuộc chiến đòi quyền dân chủ.

Khi mọi người phản đối ngài Thị trưởng, Diane Nash đã tiến thêm một bước và buộc ông phải chấp nhận. Bà đã mở một cánh cửa và ngài Thị trưởng West đã bước qua nó.

Một từ Không cụt lùn có thể khiến *người khác* cảm thấy khó chịu và bạn sẽ phải hứng chịu hậu quả. Họ có thể cảm thấy rằng mình đang bị dồn vào chân tường mà không có lối thoát – giống như

trường hợp của Thị trưởng Ben West khi phải hứng chịu sự tức giận của ngài Bộ trưởng. Tuy nhiên, nếu bạn mở một cánh cửa giống như Diane Nash đã làm bằng việc đặt ra những câu hỏi dứt khoát, bạn có thể tạo cho người khác một lối thoát và thuyết phục họ. Nói tóm lại, thay vì làm người khác khó xử, hãy tập trung hướng sự chú ý của họ vào một kết quả có lợi.

Đưa ra một lời đề nghị thẳng thắn sẽ có một lợi ích khác: nó thể hiện sự tôn trọng đối với mọi người và mong muốn của họ. Họ sẽ dễ dàng chấp nhận lời Từ chối của bạn và tôn trọng ý muốn của bạn nếu bạn có thể đưa ra cách xử lý vấn đề của họ. Đó chính là hiệu quả của sự thuyết phục.

Đưa ra một lời đề nghị sẽ tạo cho *người khác* có cơ hội Từ chối *bạn*. Thay vì đặt họ vào một tình huống không thoải mái, bạn có thể lật ngược tình thế và tạo cho họ cơ hội để khước từ đề nghị của bạn. Điều này nghe có vẻ hơi kỳ quặc nhưng nó sẽ xoa dịu ý nghĩ bị cự tuyệt, giúp cân bằng tình huống để có thể duy trì mối quan hệ. Việc tạo cho họ cơ hội Từ chối, tôn trọng quyền quyết định của họ có thể khiến họ dễ dàng chấp nhận. Nếu họ Từ chối lời đề nghị của bạn, hãy coi nó như một phần thử thách. Ba chương tiếp theo sẽ bàn về cách biến sự phản đối thành sự chấp nhận.

Không nên nhầm lẫn việc đề nghị với việc làm cho lời Từ chối của bạn bớt nặng nề. Giống như trường hợp của Diane Nash, một lời đề nghị chân thành sẽ làm cho lời Từ chối có sức thuyết phục và hiệu quả hơn. Quan trọng là bạn không gửi đi những tín hiệu không rõ ràng hoặc làm người khác mừng hụt. Lời đề nghị của bạn phải hoàn toàn khớp với lời Từ chối: cũng giống như lời Từ chối, lời đề nghị nên xuất phát từ lời giải thích ban đầu.

Một lời đề nghị tích cực là một giải pháp thiết thực – cụ thể, thực tế và có tính xây dựng. Lời đề nghị có thể có nhiều dạng. Nếu bạn Từ chối một yêu cầu, lời đề nghị của bạn có thể có dạng của một lựa chọn thứ ba. Nếu bạn không tán thành một hành động chương mắt, nó sẽ có dạng đưa ra một yêu cầu để thay đổi hành vi. Hoặc, nếu lời Từ chối là rõ ràng và đầy đủ, lời đề nghị có dạng là yêu cầu người khác chấp nhận lời Từ chối. Hãy lần lượt kiểm tra ba dạng này.

## TỪ CHỐI YÊU CẦU: ĐƯA RA LỰA CHỌN THỨ BA

**K**hi người khác đưa ra một yêu cầu không thích hợp, bạn sẽ không muốn Đồng thuận. Tuy nhiên, mỗi quan hệ đó quan trọng đối với bạn nên bạn không muốn vội vàng Từ chối. Trong trường hợp này, hãy cân nhắc lời nói: "Vậy một lựa chọn khác thì sao?" Hay nói cách khác, hãy đưa một giải pháp thích hợp thỏa mãn cả yêu cầu của *họ* và của *bạn*.

Hãy so sánh cách xử lý của hai người đối với việc Từ chối nhận nuôi một con chó. Trong trường hợp thứ nhất, người cha không Đồng thuận với đề nghị của con và vợ. Anh kể lại: "Tôi nói, 'Bố không thích có chó trong nhà. Gia đình mình không cần chó.' Những đứa con của tôi đã nói, 'Chúng con cần một người bố mới.' Kết quả là chúng tôi đã có hai con chó. Mặc dù tôi vẫn cảm thấy ớn nhưng có lẽ nó là lời Từ chối không thành công nhất mà tôi đã nói".

Ở trường hợp thứ hai, người vợ không Đồng thuận việc chồng muốn nuôi một con chó. Cô đưa ra điều kiện: "Chúng ta sẽ nhận một con nếu một là, anh chắc chắn rằng nó sẽ không nhá đồ đạc trong nhà; hai là, anh sẽ làm một hàng rào; ba là, anh sẽ phải trông chừng nó trong kỳ nghỉ". Cô đã đặt trách nhiệm lên người chồng, buộc anh phải tìm ra giải pháp. Cuối cùng, họ đã có một con chó và sự thỏa

thuận được thực thi.

Đưa ra sự lựa chọn để có được lợi ích chung

Giống như người vợ đã làm, bạn có thể nghĩ ra một lựa chọn có lợi cho cả hai bằng cách khai thác sự sáng tạo có sẵn của mình. Không nên cho rằng giải pháp là hoặc – hoặc: hoặc bạn được thỏa mãn hoặc người kia. Bạn có thể đưa ra giải pháp và - và khiến cả hai đều cảm thấy thoải mái.

Hãy tưởng tượng một nhân viên bước vào văn phòng và yêu cầu bạn tăng lương cho cô. Do ngân sách hạn hẹp, bạn lập tức Từ chối yêu cầu đó. Bạn nói với cô rằng không có tiền trong ngân sách. Cô buồn bã bước ra ngoài và khi nghĩ lại, bạn nhận ra mình cũng không cảm thấy vui vẻ. Bạn không muốn nhìn thấy một nhân viên nản lòng rồi đi tìm công việc khác. Vì thế, bạn nghĩ ra những lựa chọn khả thi khác mà vẫn đảm bảo được ngân sách, đồng thời đáp ứng được yêu cầu của nhân viên. Bạn biết rằng cô ấy đang muốn được công nhận, muốn có trách nhiệm và những thử thách để có thể thăng tiến. Cô ấy cũng có những vấn đề tài chính cần giải quyết – một đứa con trai chuẩn bị vào đại học với những khoản phí cao. Những lựa chọn đó có thể là:

- *Công nhận*: sắp xếp một chức vụ mới để cô có được sự công nhận và tôn trọng của mọi người xung quanh; cho cô tham dự hội thảo với tư cách đại diện cho công ty.
- *Trách nhiệm*: cho phép cô tham gia một dự án có tính khả thi cao có ảnh hưởng đến tương lai của công ty.
- *Học phí đại học*: sắp xếp một khoản cho vay để đóng học phí; hoặc có thể giúp cô ấy tìm kiếm cơ hội học bổng cho con.

Có thể có những lựa chọn khác nữa tùy thuộc vào điều kiện của nhân viên và nguồn lực của công ty bạn. Tạo ra một lựa chọn thứ ba theo cách này giúp bạn thoát khỏi sự do dự giữa Đồng thuận hoặc Từ chối. Nó cũng thể hiện là bạn coi trọng người khác. Nó chuyển từ hướng tiêu cực sang tích cực, từ việc không thể thực hiện thành có thể. Nó thể hiện sự cam kết và quan tâm khi giúp người khác giải quyết vấn đề của họ chứ không phải chỉ làm lợi cho bản thân.

Nếu bạn không sẵn sàng giúp đỡ người khác, hãy gợi ý một ai đó có thể. Ví dụ, nếu một đồng nghiệp nài nỉ bạn đảm nhận một dự án, bạn có thể nói: "Liệu anh có cân nhắc đến việc nhờ một người khác chưa? Tôi có thể gợi ý cho anh một số người?" Đưa ra lời tham khảo cũng là giúp đỡ.

"Lần sau"

Đôi khi vấn đề chính của bạn lại là thời điểm. Trong trường hợp đó, "sự lựa chọn thứ ba" là bạn đồng tình với yêu cầu của đối tác nhưng thay đổi thời điểm thực hiện. Ví dụ, nếu khách hàng yêu cầu bạn xử lý vấn đề của họ ngay lập tức, bạn có thể giải thích: "Tôi rất tiếc, tôi còn có một cuộc hẹn khác trong hôm nay. Nhưng nếu ông muốn, chiều nay tôi sẽ xem xét lại và gọi cho ông. Sau ngày mai sẽ có bản báo cáo chi tiết. Được chứ ạ?"

Một người quen của tôi đã kể lại: "Tôi cùng con gái hai tuổi đi mua đồ tạp phẩm. Khi đi qua dãy hàng bán bánh quy, con bé nói: 'Chúng ta có thể mua một ít bánh quy không mẹ?' Tôi xem lại danh sách những thứ cần mua và trả lời: 'Trong danh sách của mẹ không có bánh quy'. Con bé im lặng một chút, sau đó lấy ra một danh sách mua hàng tưởng tượng rồi nói: 'Nhưng có trong danh sách của con

mà'. Tôi suy nghĩ thật nhanh rồi trả lời: 'Lần sau chúng ta sẽ mua đồ trong danh sách của con nhé!' Theo tôi thấy, cách Từ chối của tôi có hiệu quả vì tôi đã tôn trọng con và tiếp tục cho nó hy vọng".

Cũng giống như "không phải bây giờ", phải hết sức cẩn thận khi trả lời "đề sau". Đừng biến nó thành sự tránh né thay vì trả lời "không" dứt khoát. Đừng hứa sẽ làm điều gì sau nếu bạn thật sự không có ý định thực hiện nó.

"Nếu... thì..."

Nếu bạn thật sự muốn nói Đồng thuận nhưng bị ràng buộc bởi các tình huống có thể thay đổi thì hãy đưa ra một điều kiện. Đó là điều kiện để bạn nói Đồng thuận.

Hãy xem xét ví dụ của Dave, giám đốc một công ty tư vấn mới thành lập. Mặc dù công ty rất cần thu nhập nhưng Dave vẫn thấy cần phải Từ chối một khách hàng tiềm năng với tài sản lên tới 500 triệu đô-la.

Những khảo sát ban đầu về công ty của khách hàng kia cho thấy rõ ràng rằng cơ cấu tổ chức cấp vớ của ông ta sẽ ngăn trở bất cứ cơ hội thành công nào trong việc cải thiện hoạt động. Vì vậy, Dave nói với khách hàng rằng công ty của anh không thể giúp được nếu như họ chưa xử lý được vấn đề về tổ chức. Như thế, anh đã Từ chối công việc này không phải bằng cách nói "không" mà bằng một đề nghị hết sức rõ ràng: "Nếu quý công ty giải quyết được vấn đề về tổ chức thì chúng tôi sẽ giúp".

Sau khi rời cuộc họp, Dave nghĩ đến phản ứng của ông chủ tịch công ty khi nghe anh Từ chối thương vụ này. Nhưng anh biết mình có những lý do rõ ràng cho câu trả lời. Vài tháng sau, Dave nhận được điện thoại của khách hàng trên nói rằng họ đã nghe theo lời khuyên của anh và tổ chức lại hoàn toàn cơ cấu công ty. Khách hàng đó đề nghị Dave: "Mong anh và đội ngũ tư vấn trở lại giúp chúng tôi cải thiện hoạt động". Lần này Dave không Từ chối.

Đề nghị bàn bạc vấn đề

Ngay cả khi bạn không tìm ra được một giải pháp tích cực thỏa mãn mong muốn của bạn cũng như của đối tác thì bạn vẫn có thể đề nghị thực hiện quy trình thương thảo để tìm ra giải pháp hợp lý. Một người tham gia buổi hội nghị chuyên đề của tôi kể lại khi anh đề nghị khách hàng đặt cọc mười 10 triệu đô-la tiền bảo đảm cho một thương vụ, khách hàng đó đã trả lời bằng một giọng đìềm đạm: "Sẽ không có chuyện đó đâu, nhưng nếu chúng ta cùng thảo luận về các điều khoản hợp đồng, tôi tin chúng ta sẽ đạt được một thỏa thuận mà cả hai bên đều hài lòng". Anh nhận xét: "Cách Từ chối đó rất thẳng thắn và không khiến người khác hy vọng hão huyền. Kèm theo nó là đề nghị thương thảo. Đây là một trong những cách nói Không tích cực nhất mà tôi từng biết".

Theo kinh nghiệm của tôi, trong rất nhiều cuộc tranh chấp kinh tế và chính trị, các vấn đề tương chừng khó giải quyết đều có thể được xử lý bằng một quy trình giải quyết vấn đề tập trung, sâu sắc. Không ai có thể khẳng định ngay từ đầu là sẽ đi đến thỏa thuận nhưng trong quy trình này thường hay xảy ra những đột phá nho nhỏ, tạo điều kiện cho những đột phá lớn hơn. Nó đòi hỏi lòng kiên trì và kiên định. Đó là cách mà rất nhiều cuộc xung đột trên quy mô lớn từ Nam Phi đến Bắc Ai-len đã đạt được, đem lại kết quả có lợi cho cả hai bên.

**NÓI KHÔNG VỚI HÀNH VI: ĐƯA RA YÊU CẦU MANG TÍNH XÂY DỰNG**

**K**hi bạn muốn phản đối cách cư xử của người khác hãy nêu lên thật rõ ràng những thay đổi cụ thể bạn mong muốn ở họ.

Có thể với bạn, điều đó rất rõ ràng nhưng với họ thì không. Cô bạn Marshall của tôi kể câu chuyện về một bà vợ. Bà than thở với chồng rằng ông dành quá nhiều thời gian ở công sở. Ngày hôm sau, ông chồng đăng ký tham dự một giải gôn vào cuối tuần. Tất nhiên, bà vợ rất buồn vì ông chồng đã hiểu nhầm ý mình. Bà vợ muốn chồng mình dành nhiều thời gian cho vợ con nhưng lại đưa ra lời phản đối chứ không phải một đề nghị tích cực, rõ ràng về điều mình cần.

Hãy xem xét việc một nhóm dân cư tổ chức ngăn cản những quy hoạch phát triển gần khu vực họ sinh sống. Nhóm người này đã thuyết phục hàng chục cư dân địa phương gọi điện hay tham dự các buổi họp của ủy ban quy hoạch. Các nhà quy hoạch rất chán nản, than phiền rằng nhóm người này cũng giống như những nhóm khác phản đối điều họ không muốn nhưng chẳng bao giờ ủng hộ ủy ban quy hoạch thực hiện những thay đổi họ cần. Đáp lại, các cư dân này đã đọc sách về quy hoạch thành phố, tham dự các lớp học về bộ luật quy hoạch. Sau đó, họ gợi ý cho ủy ban quy hoạch những thay đổi cụ thể về từ ngữ trong bộ luật. Nhờ đó, quá trình quy hoạch được thực hiện trôi chảy hơn.

Giống như quy tắc quan trọng nhất trong việc quyên góp tiền là: "Đừng quên hỏi xin tiền" hay nguyên tắc quan trọng nhất trong buôn bán: "Đừng quên đề nghị thực hiện việc kinh doanh", nguyên tắc quan trọng nhất khi phản đối một hành vi cư xử nào đó là: "Đừng quên yêu cầu thực hiện điều mà bạn mong muốn". Chúng ta thường hay quên điều cuối cùng nhưng rất cần thiết này.

Một lời đề nghị có tính chất xây dựng có bốn đặc điểm: rõ ràng, khả thi, được trình bày theo hướng tích cực và tôn trọng người khác.

Yêu cầu của bạn đã rõ ràng chưa?

Những yêu cầu thay đổi hành vi của bạn thường như sau:

- "Anh cần quan tâm đến người khác hơn".
- "Anh phải có trách nhiệm chứ."
- "Đừng có ủ dột mãi thế."

Những yêu cầu này rất mơ hồ, không rõ ràng và khó thực hiện.

Yêu cầu người khác thay đổi thái độ hay cảm xúc thường rất khó. Sẽ hiệu quả hơn nếu bạn diễn đạt yêu cầu bằng những hành vi cụ thể mà bạn muốn. Thay vì nói "Anh phải có trách nhiệm chứ" hãy nói "Anh rửa giúp em chỗ bát đĩa kia". Hay thay vì nói với một người đang trĩu mắt vì mệt mỏi rằng "Đừng ủ dột thế", hãy nói với giọng thân thiện "Xin anh nhìn tôi khi tôi đang nói với anh được không? Như thế giúp tôi tập trung hơn". Hãy nói điều bạn muốn người khác thực hiện, đừng nói những gì bạn nhìn thấy hay cảm thấy.

Thể hiện cụ thể mong muốn của bạn. Đừng nói "Em muốn anh dành nhiều thời gian hơn cho gia đình" vì nó có thể được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau. Thay vào đó, hãy nói: "Em muốn anh dành cả ngày chủ nhật ở nhà, chơi với bọn trẻ và giúp chúng làm bài tập". Lời nói Không của bạn có được quyền năng không chỉ nhờ vào sức mạnh mà còn nhờ vào mức độ cụ thể của lời đề nghị theo sau.

Tóm lại, hãy đưa ra một giải pháp hành vi tích cực cho vấn đề của bạn. Hành vi cư xử rất dễ quan sát. Bạn và người khác sẽ thấy yêu cầu của bạn có được thực hiện hay không. Ngoài ra, đề nghị thay đổi hành vi phải tập trung vào điều bạn muốn người khác làm chứ không phải "kiểu người" mà bạn muốn người đó trở thành.

Yêu cầu của bạn có khả thi không?

Trên thực tế, bài kiểm tra thứ hai cho yêu cầu của bạn là: điều đó có được thực hiện hay không? Khi một người bạn hay một thành viên trong gia đình đang tức giận, một yêu cầu khá phổ biến là: "Đừng nổi cáu như thế". Yêu cầu này không những không qua được bài kiểm tra hành vi mà người được yêu cầu có lẽ cũng không thể ngừng tức giận. Sẽ tốt hơn nếu bạn yêu cầu người đó thực hiện hành động: "Ngồi xuống đây và cho tôi biết vì sao anh cáu giận thế, được chứ?" Đây là yêu cầu có khả năng được thực hiện. Nếu có người lắng nghe và tôn trọng, cơn giận của người kia sẽ tan nhanh.

Trong một ví dụ đã được nhắc đến, khi các nhà môi trường học tìm cách ngăn chặn Staples bán các sản phẩm từ gỗ quý lâu năm có nguy cơ tuyệt chủng dưới sự chỉ đạo của Forest Ethics và Dogwood Allian, họ đã đưa ra một yêu cầu khả thi cho Chủ tịch Hội đồng quản trị của Staples trong cuộc họp cổ đông công khai. Vị chủ tịch đó không hề bị thuyết phục rằng công ty của ông nên ngừng việc mua các sản phẩm từ cánh rừng này. Vì vậy, các nhà môi trường đã mời ông đến các khu vực bị phá hủy, giúp ông hiểu rõ vấn đề hơn. Đó là những việc mà ông sẵn sàng thực hiện. Do đó, ông đã cử một số thành viên ban quản trị đi xem xét. Chuyến đi giúp họ hiểu vấn đề đồng thời thắt chặt mối quan hệ giữa họ và các nhà môi trường. Cuối cùng, công ty đi đến một quyết định vô cùng quan trọng là ngừng mua các sản phẩm có xuất xứ từ khu rừng đang bị phá hủy.

Một yêu cầu khả thi mang nhiều áp lực xây dựng hơn những yêu cầu không khả thi. Dưới đây là một bài học từ phong trào chống phân biệt chủng tộc A-pác-thai ở Nam Phi trong thập niên 1980. Khẩu hiệu mạnh mẽ nhất không phải là "Đả đảo A-pác-thai" mà là "Mandela tự do". Yêu cầu đơn giản, cụ thể và khả thi này giúp huy động mọi người khắp thế giới tạo áp lực lên chính quyền thiểu số da trắng ở Nam Phi, cuối cùng Mandela được tự do.

Bạn càng chú ý tới nhu cầu và khó khăn của người khác thì khả năng họ đáp ứng nhu cầu của bạn càng cao. Vì thế, hãy yêu cầu hành vi nào đáp ứng mong muốn của bạn nhưng có ít tác động tiêu cực lên người khác nhất. Bạn càng tôn trọng những lợi ích chính đáng của họ thì khả năng bạn nhận được điều tương tự càng cao.

Yêu cầu của bạn có được trình bày tích cực không?

Khẩu hiệu của phong trào chống phân biệt chủng tộc đã cho thấy bài học: "Trình bày yêu cầu tích cực sẽ tạo nên sự khác biệt".

Nếu tôi nói "đừng nghĩ đến những con voi" thì hình ảnh nào sẽ xuất hiện trong đầu bạn đầu tiên? Trình bày hướng giải quyết tiêu cực như "đừng hét lên với tôi" có xu hướng khiến người khác càng tập trung vào hành động không mong muốn, thậm chí còn thúc đẩy nó một cách vô thức, đặc biệt khi bạn cũng nổi giận giống như họ. Cách hiệu quả hơn là nói một cách nhẹ nhàng: "Hãy nói nhỏ một chút". Hãy hướng suy nghĩ của đối phương vào hành động tích cực mà bạn mong muốn họ thực hiện.

Một người đàn ông rất lo lắng cho bà mẹ già cả của mình vì bà sống một mình. "Sống một mình trong căn nhà cũ không an toàn cho bà chút nào. Có lần bà đã ngã và nằm trên sàn sáu tiếng đồng hồ

trước khi có người tình cờ đi qua. Mặc dù tôi đã nài nỉ nhưng bà không chịu chuyển đi. Cuối cùng, tôi đề nghị: ‘Mẹ hãy sống thử trong căn hộ có sự trợ giúp chỉ trong sáu tuần thôi, chúng ta sẽ vẫn giữ ngôi nhà, không đụng tới bất cứ thứ gì. Nếu mẹ không thích căn hộ, mẹ có thể chuyển về nhà, được không ạ?’ Sẽ dễ dàng hơn cho bà mẹ vì bà chỉ ‘thử’ chuyển đi chứ không rời ngôi nhà mãi mãi. Cuối cùng bà lại thích căn hộ mới và Đồng thuận bán ngôi nhà cũ kia. Người con trai đã không đưa ra đề nghị tiêu cực ‘bán ngôi nhà’ mà tập trung vào đề nghị tích cực ‘thử sống trong căn hộ mới trong sáu tuần’. Nói cách khác, đừng nói với người khác là họ phải chấm dứt làm việc này, việc kia vì bạn không thích; hãy đề nghị họ làm việc gì bạn muốn.

Yêu cầu của bạn có thể hiện sự tôn trọng người khác không?

Ngay cả khi yêu cầu của bạn rất cụ thể và khả thi thì đôi khi đôi phương vẫn Từ chối, đơn giản vì cách thức bạn trình bày yêu cầu đó. Có thể bạn đang đưa ra đề nghị nhằm thách thức khả năng của họ hay làm họ mất mặt. Cách thức trình bày yêu cầu có thể quyết định yêu cầu đó sẽ được chấp nhận hay bị Từ chối.

Xu hướng phổ biến là bạn thường đưa ra đề nghị của mình dưới hình thức mệnh lệnh: ‘Ngừng ngay việc đó, nếu không..’, đòi hỏi kiểm soát người khác và không quan tâm tới quyền tự quyết của họ. Điều đó khiến người kia càng không muốn thực hiện điều bạn nói. ‘Đừng nói khi tôi đang nghe điện’ khác hoàn toàn với ‘Chờ tôi nghe điện xong đã nhé’. Nội dung thông tin hoàn toàn giống nhau, tuy nhiên câu trước là một mệnh lệnh còn câu sau là một lời đề nghị. Sự khác biệt thật sự không nằm ở lời lẽ mà ở thái độ tôn trọng.

## NÊU RA KẾT QUẢ CẢ HAI BÊN TÔN TRỌNG

**Đ**ôi khi bạn không còn lựa chọn nào khác ngoài việc nói Không thẳng thắn. Trong những trường hợp này, yêu cầu của bạn là tối thiểu. Bạn đơn giản chỉ đề nghị người khác chấp nhận sự Từ chối của bạn trực tiếp hay gián tiếp. Kết quả cuối cùng bạn mong muốn là: Hãy sống vị tha. Nếu bạn tôn trọng người khác, họ cũng sẽ tôn trọng bạn.

Một người nói với người yêu sau vụ cãi cọ: ‘Đề nghị anh tôn trọng nhu cầu được ở một mình của tôi, cảm ơn!’ Chủ nhà nói với người bán hàng dai dẳng ngoài cửa: ‘Đề nghị anh tôn trọng sự riêng tư của chúng tôi và đừng vào đây nữa được không?’ Một người nói với bạn sau khi Từ chối lời mời: ‘Xin hãy hiểu cho mình’.

Tôi từng chứng kiến cậu bé Ty mười tuổi nô đùa âm ỉ khi bố cậu đang nói chuyện với bạn. Ty lờ đi lời nhắc đầu tiên của bố: ‘Ty, đừng nghịch ngợm nữa’. Lần thứ hai ông bố nói: ‘Ty, bố đang nói với con đây, nghe bố nhé. Bố đang họp và con hãy tôn trọng mọi người, được chứ?’ Lần này Ty đã nghe lời.

Cho dù đề nghị tích cực mà bạn đưa ra là gì, bạn cũng đang đưa ra đề nghị được tôn trọng từ cả hai phía. Bạn tôn trọng người khác và yêu cầu tương tự từ phía họ. Tôn trọng lẫn nhau là mục đích của lời nói Không tích cực.

## KẾT THÚC VỚI DẤU HIỆU TÍCH CỰC

**D**ấu hiệu tích cực giúp mở đầu và kết thúc lời nói Không. Việc nhìn nhận người khác bằng thái độ tôn trọng cũng vậy. "Cảm ơn, nhưng chúng tôi không nhận chào hàng qua điện thoại. Chúc một ngày tốt lành!" Tôn trọng người khác, bạn không mất gì và có thể nhận được nhiều điều tuyệt vời.

Sau khi nói Không, bạn vẫn có thể thể hiện sự tin tưởng vào khả năng đồng tình và tiếp tục quan hệ tốt đẹp. "Tôi tin rằng đây là giải pháp cho vấn đề của chúng ta và giúp xây dựng quan hệ hợp tác tốt đẹp hơn". Hay khi Từ chối tham gia một ủy ban nào đó: "Tôi rất cảm ơn ý tốt của quý vị nhưng công việc hiện tại không cho phép tôi tham gia. Tôi rất muốn giúp quý vị theo cách nào đó không chính thức khác; hy vọng chúng ta sẽ có những cơ hội hợp tác khác nữa". Nói cách khác, hãy vẽ nên một bức tranh tích cực về tương lai.

Không đồng tình với chế độ thuộc địa, Gandhi đã nhắc nhở chính quyền thực dân Anh về lợi ích cho cả hai bên khi Ấn Độ giành độc lập. Ông đã nói và nháy mắt vì ông biết những người đang đàm phán không tin rằng Ấn Độ có thể giành độc lập. Cuối cùng Gandhi đã đúng, không những Ấn Độ giành độc lập mà cho đến ngày nay hai nước vẫn giữ được mối quan hệ thân thiết cùng có lợi.

Đừng chỉ nói Không, hãy theo các bước: khẳng định mong muốn của bạn - nói Không - đưa ra đề nghị tích cực.

Chúng ta đã đi đến đoạn cuối của bước hai: nói không tích cực. Bắt đầu bằng việc khẳng định mối quan tâm của bạn, sau đó thể hiện lời nói không tự nhiên và rõ ràng; cuối cùng là một đề nghị tích cực. Như vậy, bạn bắt đầu với lời khẳng định, sau đó đi vào vấn đề cốt lõi: nói Không. Cuối cùng, kết thúc với một lời gợi mở sự đồng tình.

Hãy lấy ví dụ chàng trai 16 tuổi mà tôi biết. Cậu đang chịu sức ép lớn từ người ông muốn biết chi tiết về đời sống tình dục của cậu. Cậu nói: "Ông nghe cháu nhé, cháu rất ngại khi ông hỏi cháu những câu riêng tư như thế. Ông đừng hỏi nữa được không ạ? Khi nào cháu sẵn sàng về việc này, chắc chắn cháu sẽ nói với ông, được chứ ạ?" Và người ông đã tôn trọng mong muốn của cậu. Giống như việc bạn phải phân tích thành phần câu cho đúng ngữ pháp, bạn cũng có thể học từng thành phần của lời nói Không tích cực.

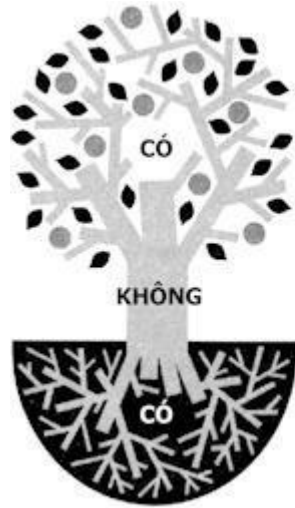
- "Cháu rất ngại khi ông hỏi cháu những câu riêng tư như thế" = thể hiện mong muốn của chính bạn.
- "Ông đừng hỏi nữa được không ạ?" = khẳng định lời nói Không.
- "Khi nào cháu sẵn sàng về việc này, chắc chắn cháu sẽ nói với ông, được chứ ạ?" = thể hiện sự đồng tình.

Dĩ nhiên, đôi khi bạn có thể sắp xếp ba yếu tố này theo trật tự khác nhau hay bạn có thể ẩn đi một yếu tố nào đó như trong ví dụ: "Ông có thể không hút thuốc không? Tôi bị dị ứng". Điều quan trọng là bạn phải chuẩn bị kỹ lưỡng từng yếu tố. Sau đó, thể hiện rõ ràng quan điểm của bạn, không tránh né. Bạn sẽ thấy linh động hơn trong việc lựa chọn thời điểm và cách thức thể hiện các yếu tố này tới người khác.

Khi bạn đã nói không tích cực, bạn vẫn cần chú ý tới phản ứng của người kia. Thật khó tiếp nhận

lời Từ chối cho dù đó là lời Từ chối tích cực. Thử thách kế tiếp là phải biến sự phản kháng của người khác thành sự đồng thuận. Đó là chủ đề của giai đoạn ba, cũng là giai đoạn cuối cùng của lời nói Không tích cực.

# GIẢI ĐOẠN III HOÀN TẤT TỪ CHỐI



9. ĐÀM PHÁN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐỒNG THUẬN



8. TÁI KHĂNG ĐỊNH LỜI TỪ CHỐI



7. BẢO VỆ ĐIỀU BẠN ĐỒNG THUẬN

## BƯỚC 7

# BẢO VỆ ĐIỀU BẠN ĐỒNG THUẬN

*"Đầu tiên họ lờ bạn đi  
Sau đó, họ cười nhạo bạn  
Rồi chống lại bạn  
Cuối cùng, bạn sẽ thắng."*

— Mahatma Gandhi

**K**hi bạn đã thực hiện nói Không tích cực, có thể nói bạn đã hoàn thành công việc khó khăn nhất. Tuy vậy, mặc dù bạn đã thể hiện lời nói Không của mình nhưng bạn cũng không dễ có được sự đồng tình. Bạn sẽ xử lý như thế nào với phản ứng của người khác trước lời nói Không của bạn? Làm thế nào để thuyết phục họ Đồng thuận với đề nghị bạn đưa ra?



Bước đầu tiên trong giai đoạn này là: trung thành với mong muốn của bạn.

## THỬ THÁCH: ĐƯƠNG ĐẦU VỚI PHẢN ỨNG

Tôi từng nhìn thấy một tấm biển quảng cáo ở Frankfurt viết: "Lời duy nhất tôi muốn nghe là Đồng thuận". Đây cũng là tâm lý chung của rất nhiều người. Thật không dễ tiếp nhận lời nói Không. Lời nói Không của bạn có thể đồng nghĩa với những điều chỉnh không hề dễ dàng; những nguy cơ, những mối đe dọa có thể cảm nhận được về một giá trị hay nhu cầu thiết yếu nào đó. Thậm chí nó có thể là thử thách trong việc thể hiện giá trị đích thực của họ.

Dĩ nhiên, người kia sẽ kháng cự lại lời nói Không của bạn. Họ có thể vờ như không nghe thấy hay phỉnh nịnh, cầu xin, van nài, hờn giận, xỉ vả, mắng nhiếc, đe dọa, tổng tiền bạn. Ông chủ có thể phản ứng giận dữ trước lời nói Không của bạn: "Tôi không chấp nhận bất cứ lời Từ chối nào". Khách hàng có thể phản ứng với lời đe dọa: "Anh muốn hợp tác hay không vậy? Tôi tin là đối thủ cạnh tranh của anh có quan tâm đấy". Người bạn đời của bạn có thể trả đũa: "Anh không hề nghiêm túc, tôi làm tất cả vì anh, tại sao anh không thể làm việc cón con này cho tôi chứ?"

Đây chính là ba loại phản ứng mà bạn lo ngại, khiến bạn lưỡng lự khi nói Không.

Thật khó xử lý những kiểu phản ứng như vậy. Cuộc đàm thoại giữa Tổng thống Lyndon Baines Johnson (LBJ) và người viết diễn văn cho ông là Richard Goodwin được miêu tả trong phim tài liệu "Đường tới chiến tranh" là một ví dụ. Goodwin vào phòng Tổng thống để nộp đơn xin từ chức nhằm phản đối việc tuyển dụng mở rộng. Tuy nhiên, Tổng thống đã Từ chối:

**Tổng thống** (*đang ngồi ký một số giấy tờ*): Có chuyện gì vậy Dick?

**Goodwin:** Thưa Tổng thống, như Bill Moyer đã nói với ngài, tôi vừa được mời làm Ủy viên Giám đốc trường Đại học Wesleyan ở Connecticut.

**Tổng thống:**Ồ, rất tốt cho anh đấy, vị trí đó không dễ kiếm chút nào.

**Goodwin:** Phải rồi, không dễ. Tôi đã rất may mắn.

**Tổng thống:**Đừng chờ đợi nữa, hãy Từ chối nhanh đi để họ còn tìm người khác chứ.

**Goodwin:** Thưa Tổng thống, tôi đã nhận lời rồi.

**Tổng thống:** Không vấn đề gì, anh không biết là anh không thể ra đi tự do như vậy. Gọi cho họ đi, hãy nhắc đến tôi, anh sẽ không gặp rắc rối gì đâu.

**Goodwin:** Ý ngài là gì? Tôi không thể đi tự do ư?

**Tổng thống:** Ý tôi là anh không thể đi. Tôi không thể làm việc nếu thiếu anh. Anh là một đồng sự lớn. Chức Ủy viên Giám đốc của một trường đại học có gì quan trọng?

**Goodwin** (*lúng túng và lo lắng trên ghế*):Ồ, ngài đã làm rất tốt trước khi có tôi.

**Tổng thống:** Anh muốn thêm tiền phải không? Tôi sẽ thu xếp với quỹ Johnson để tăng lương cho anh.

**Goodwin:** Vấn đề không phải là tiền thừa ngài Tổng thống. Đây là việc tôi muốn làm.

**Tổng thống:** Chắc chắn là không, gọi cho họ đi.

**Goodwin (đứng dậy):** Thừa Tổng thống, tôi... tôi rất lấy làm tiếc.

**Tổng thống:** Được rồi Dick, hoặc là anh ở lại đây với tôi hoặc là qua bên Lầu Năm góc và kiếm một đôi ủng đen bóng đi. Tôi đã hỏi MacNamara rồi, chúng ta có quy chế thực hiện chế độ quân dịch với các chuyên viên không thể thiếu cho lợi ích quốc gia. Đó là việc mà tôi sẽ làm. Nếu anh không làm việc ở đây, anh biết tôi có thể chuyển anh đến đâu rồi đấy.

**Goodwin:** Ngài biến tôi thành một vị tướng ư?

**Tổng thống:** Ô, anh không thích làm tướng. Anh muốn làm binh nhì, hay lính thủy đánh bộ? Đó là những vị trí cần hoạt động. Tôi biết anh là con người của hoạt động mà. Đó là lý do vì sao anh ở lại đây lâu đến thế. Hãy nghe tôi nói đây Dick, anh cứ đi và nhận chức Ủy viên Giám đốc của anh đi. Anh, Moyer và Bundy và tất cả những người khác biết về con tàu chiến. Nhưng anh biết nhiều nhất. Tên của anh xuất hiện mọi nơi trong cái xã hội to lớn này. Giọng điệu của anh cũng có trong những lời lẽ của cuộc chiến. Lẩn tránh dưới khuôn viên một trường đại học hay bất cứ đâu cũng chẳng thể thay đổi điều đó. Hãy bỏ đi!

Tổng thống LBJ đã sử dụng kết hợp đầy uy quyền bằng cách phỉnh nịnh, tăng bốc, mua chuộc... và khi những cách này không thành, ông đe dọa khả năng sống còn của Goodwin. May mắn là hầu hết các tình huống không đến nỗi thách thức như tình huống này. Tuy vậy, rất nhiều trường hợp có các yếu tố tương tự. Đây là bài kiểm tra thật sự cho sức mạnh lời nói Không của bạn, cũng là thời điểm bạn dễ dao động nhất.

Làm thế nào bạn có thể kìm nén phản ứng của người khác trước lời nói Không của bạn và biến nó thành sự chấp thuận?

## HIỂU CON ĐƯỜNG DẪN TỚI SỰ CHẤP NHẬN

**B**ước đầu tiên, bạn phải hiểu rằng người khác cần thời gian để xử lý lời nói Không của bạn. Khi nói Không, bạn đang đưa ra cho họ một thực tế mới mẻ nhưng không dễ chịu chút nào. Điều này có nghĩa là bạn đã mang đến một tin xấu. Hiểu về chuỗi cung bậc cảm xúc mà con người thường trải qua khi nghe một tin xấu có thể giúp bạn xử lý phản ứng của người khác.

Những năm 1970, nhà tâm thần học người Thụy Sĩ Elisabeth Kubler Ross đã xuất bản nghiên cứu của bà về chuỗi phản ứng cảm xúc chung của con người khi nghe tin về một thảm họa diệt vong. Mặc dù việc nghe một lời nói Không hẳn không kinh khủng đến thế nhưng lời nói Không khiến ta phải đối mặt với những mất mát tiềm tàng và trải qua tất cả các cung bậc cảm xúc kia. Chúng ta có thể học hỏi từ công trình của Kubler Ross và tận dụng nó cho mục đích của mình. Không có một trật tự cố định nào và kiểu mẫu sẽ thay đổi tùy vào mỗi người. Các giai đoạn chung là: tránh né, phủ nhận, lo lắng, tức giận, thương lượng, buồn bã và chấp nhận.



Hãy trở lại với ví dụ về Tổng thống LBJ. Ông bắt đầu bằng cách lảng tránh việc Dick Goodwin xin từ chức: "Ồ, đừng chờ đợi nữa, hãy Từ chối nhanh đi để họ còn tìm người khác chứ". Khi Goodwin nhắc lại nó một lần nữa, ông đã đi đến giai đoạn phủ nhận chủ động: "Không vấn đề gì, anh không biết là anh không thể ra đi tự do như vậy. Gọi cho họ đi, hãy nhắc đến tôi, anh sẽ không gặp rắc rối gì đâu". Khi Goodwin vẫn kiên trì, Tổng thống LBJ trở nên lo lắng và giận dữ: "Ý tôi là anh không thể đi. Tôi không thể làm việc nếu thiếu anh". Sau đó, Tổng thống LBJ bắt đầu thương lượng: "Anh muốn nhiều tiền hơn phải không? Tôi có rất nhiều tiền". Khi không đạt được mục đích mong muốn với Goodwin, Tổng thống LBJ trở nên vô cùng tức giận.

Hãy xem xét một tình huống trong kinh doanh. Hãy tưởng tượng một khách hàng quan trọng muốn bạn hoàn thành một dự án trong khoảng thời gian bạn cho là không tưởng. Bạn phải có trách nhiệm giải thích rằng bạn không thể làm việc đó trong thời gian đã định. Đó là một tin xấu mà khách hàng không muốn nghe.

Đầu tiên, khách hàng có thể phủ nhận vấn đề xảy ra: "Tôi không biết vấn đề là gì. Anh làm được mà, tôi tin chắc thế". Giả sử bạn kiên trì giải thích rằng thời hạn hoàn thành đó không khả thi, lần này khách hàng có thể cảm thấy lo lắng rõ ràng: "Công việc phải được hoàn thành đúng thời điểm đó, nếu không tôi sẽ gặp rắc rối to". Lo lắng biến thành giận dữ: "Nếu anh không phí thời gian gặp tôi với những đề nghị này nọ thì chúng ta đã có thể có đủ thời gian". Tức giận thường đi kèm với đe dọa: "Nếu anh muốn tiếp tục hợp tác, tôi tin anh sẽ có cách thực hiện điều đó". Bạn là người mang lại tin xấu và trò chơi này rất dễ trở thành: "Khi không thích tin mới, hãy giết người đưa tin!"

Đến thời điểm này có thể hiểu là bạn rất muốn người kia tiến thẳng tới sự chấp nhận tin xấu đó. Nhưng con người không phải một cỗ máy. Con người có những phản ứng cảm xúc, loại phản ứng đòi hỏi thời gian để lắng xuống.

Mặc dù bạn không thể ngăn chuỗi cảm xúc tự nhiên đó được thể hiện ra ngoài, bạn vẫn có thể giúp người kia vượt qua những cảm xúc đó để dễ dàng chấp nhận câu nói Không của bạn.

Hành động đơn giản nhất bạn có thể làm là hãy kiểm soát cảm xúc tự nhiên của chính mình. Hãy nhớ, bạn không thể áp ảnh hưởng lên hành vi của người khác khi chưa kiểm soát được hành vi của mình.

**ĐỪNG NHƯỢNG BỘ, CŨNG ĐỪNG TÁN CÔNG**

**T**hời điểm sau khi nói Không là lúc chúng ta dễ dao động nhất. Chúng ta có thể cảm thấy tội lỗi, lưỡng lự, sợ làm tổn thương người khác. Rất khó có thể giữ vững lời nói Không trước những cảm giác như vậy.

Tôi hiểu rất rõ điều này. Khi đi công tác xa nhà, tôi vẫn đọc truyện qua điện thoại cho con gái Gabriela nghe trước khi đi ngủ. Giống như tất cả những đứa trẻ khác, con bé rất biết cách đàm phán và chẳng tỏ ra e ngại gì khi phải đối đầu với một chuyên gia đàm phán như tôi.

"Một trang nữa rồi đi ngủ nhé con", tôi nói.

"Không đâu, ba trang cơ", con bé đáp.

"Được rồi, hai trang nhé", tôi nói.

"Vâng!"

Sau khi hết hai trang, tôi nói:

"Hết rồi nhé!"

"Khoan đã bố, đã được hai trang đâu."

"Hết rồi mà, chúng ta đã đọc trang 10 và 11", tôi nói.

"Không, ý con là cả hai mặt trước sau mới là một trang cơ!"

"Này này..."

"Chỉ lần này thôi mà bố..."

Cuối cùng tôi phải đọc. Mặc dù tôi có kiến thức nhiều hơn con bé nhưng tôi vẫn cảm thấy rất khó từ chối, bởi tôi cảm thấy có lỗi vì vắng nhà quá nhiều.

Chúng ta thường có xu hướng nhượng bộ khi người kia phản ứng giận dữ như Tổng thống LBJ đã làm. Chúng ta thường lo sợ mức độ giận dữ sẽ tăng lên cho tới khi bùng phát làm chấm dứt mọi khả năng hợp tác hay tiếp tục quan hệ. Để thoát khỏi nỗi lo này, chúng ta phải chuyển từ trạng thái khẳng định sang thỏa hiệp; tạm thời bỏ qua nhu cầu và mong muốn của mình. Nhưng nhượng bộ trước áp lực, không kiên trì với nguyên tắc của bạn không phải là một quyết định khôn ngoan.

Một ví dụ điển hình nhất về thỏa hiệp trước áp lực là cuộc hội ý diễn ra vào ngày 27 tháng 1 năm 1986, đêm trước khi tàu con thoi Challenger được phóng. Khi NASA hỏi, các kỹ sư trong tổ chế tạo giàn đỡ tên lửa đề nghị hoãn lại việc phóng tên lửa. Họ đưa ra các thông tin dự báo rằng các vòng chữ O có thể không chịu được nhiệt độ rất thấp. Nhưng khi các chuyên viên NASA tỏ ra bất ngờ và không hài lòng, các quản lý của nhóm kỹ sư đã triệu tập một cuộc họp khẩn cấp và không ngăn cản phóng tên lửa nữa. Kết quả là tên lửa được phóng vào ngày 28 tháng 1; đai chữ O của tên lửa bị hỏng, tên lửa bị nổ đã cướp đi sinh mạng của bảy nhà du hành. Điều mà các kỹ sư lo sợ đã xảy ra.

Một lựa chọn khác thường thấy thay vì nhượng bộ trước áp lực là phản công lại. Như vậy rất dễ dẫn đến việc hai bên đều bị kích động và không kiểm chế được. Nhà cung cấp khiến trách khách hàng:

"Anh đã nhờ đến chúng tôi khi quá muộn". Tuy nhiên, việc tấn công lại đôi phương chỉ khiến họ nóng giận hơn và tăng khả năng Từ chối lời nói Không của bạn. Khi đó, tất yếu sẽ xảy ra một cuộc cãi vã và lời đề nghị tích cực của bạn sẽ bị quên lãng. Như Gandhi nói: "Nếu mất đi một con mắt là phải đòi lại cho kỳ được một con mắt thì cả nhân loại sẽ chịu mù lòa".

Hãy nhớ lại huyền thoại Héc Quyn. Khi thần khởi đầu một ngày mới để hoàn thành 12 sứ mệnh của mình, thần rất ngạc nhiên khi trên đường xuất hiện một con thú lạ đột nhiên chồm lên và đe dọa mình. Héc Quyn phản ứng bằng cách dùng gậy đánh nó. Thần rất ngạc nhiên khi con thú không những không bỏ chạy mà còn trở nên to lớn gấp ba lần ban đầu và càng hung dữ hơn. Héc Quyn lại đánh con thú một lần nữa, cú đánh mạnh gấp đôi lần đầu. Nhưng Héc Quyn càng đánh mạnh thì con thú càng to lớn cho đến khi trở thành một con quái vật đứng chắn cả con đường. Bỗng nữ thần Athena xuất hiện cạnh Héc Quyn: "Dừng lại Héc Quyn", bà hét lớn, "Người không thấy sao? Con vật này tên là Strife, càng đánh nó càng lớn lên. Hãy mặc kệ nó và nó sẽ trở về với kích thước ban đầu".

Như lời Athena nhắc nhở Héc Quyn, lời giải không phải là phản ứng thái quá mà phải định hướng đúng. Hãy để mặc Strife. Dù bạn nhượng bộ hay tấn công, bạn đều đang phản ứng. Bạn đã đi sai đường, không còn tập trung vào mối quan tâm và nhu cầu của mình. Nhượng bộ sẽ khiến người khác lấn tới còn tấn công lại càng khiến sự phản đối trở nên mạnh mẽ hơn. Trong cả hai trường hợp bạn đều đang ngăn cản quá trình tiến đến chấp nhận lời nói Không của bạn.

Bạn nắm quyền lựa chọn trong tay. Ngay khi bạn phản ứng lại phản ứng của người khác, bạn đã khởi đầu một vòng phản ứng có thể kéo dài vô tận. Vì vậy, bạn đừng phản ứng gì mà hãy kiên định với điều mình mong muốn. Hãy tập trung vào điều quan trọng đối với bạn. Nói cách khác, hãy biết tự kiểm soát.

## **ĐI RA "BAN CÔNG"**

**C**hắc hẳn bạn vẫn nhớ ở Chương 1, "ban công" là nơi giúp cho tâm hồn thư thái, tự chủ và tỉnh táo. Việc kiểm soát được hành vi bản thân giúp bạn kiên trì trên con đường tiến tới thành công.

Im lặng trước khi phản hồi

Nếu người kia đang tức giận hoặc hoảng sợ, bạn cần giữ bình tĩnh cho cả hai người. Sự điềm tĩnh của bạn cũng có khả năng "lây lan" giống như nỗi sợ hãi và tức giận của đối phương. Hãy thở đều, bạn nên nhớ vào những giây phút đó chúng ta thường tự nín thở mà không biết. Việc nín thở khiến oxy ngừng lên não trong khi chúng ta rất cần oxy để suy nghĩ tỉnh táo. Hãy thở sâu một vài lần cho tới khi bạn bình tĩnh trở lại. Hãy im lặng một chút trước khi đối đáp.

Khi nóng giận, nhịp tim và huyết áp của chúng ta tăng nhanh khiến máu chảy nhanh hơn từ não tới tứ chi; sẵn sàng cho một vụ ẩu đả hoặc chạy trốn. Đó không phải là thời điểm tốt nhất để đưa ra quyết định. Chỉ cần dừng lại trong một vài giây, thở sâu vài lần thì nhịp tim sẽ giảm dần, các cơ đang căng cứng sẽ được thả lỏng. Sau đó, với sự tập trung cao hơn, chúng ta có thể đưa ra lời đối đáp mang lại nhiều lợi ích nhất.

Ngay cả Thomas Jefferson cũng cần tới lời khuyên này. Mùa hè nóng bức, oi ả năm 1789, khi

phái đoàn dự hội nghị lập pháp từ Philadelphia không thừa nhận các điều khoản sẽ trở thành luật lệ của quốc gia mới thành lập. Thịnh thoảng lại có những câu nói giận dữ và các đại biểu đứng lên bảo vệ quan điểm của mình, kiên quyết phản đối. Giữa cuộc họp, Thomas Jefferson đưa ra lời khuyên dành cho đồng sự: "Khi tức giận hãy đếm đến 10, khi rất tức giận hãy đếm đến 100".

Trong kỷ nguyên sử dụng thư điện tử (e-mail), nút bấm cảm dỗi nhất trên màn hình máy tính là "trả lời". Khi người khác phản ứng giận dữ với lời nói Không của chúng ta, chúng ta dễ bị kích động dẫn đến việc trả đũa và lập tức bấm "trả lời". Hay tệ hại hơn, chúng ta có thể bấm vào "trả lời tất cả", hành động rất dễ khiến cho xung đột vượt khỏi khả năng kiểm soát. Lựa chọn tốt nhất trên màn hình khi bạn đang hồi đáp lại phản ứng của một người trước lời nói Không của bạn là "lưu dưới dạng thư nháp". Hãy viết thư trả lời và lưu lại, một giờ sau (hoặc sau một đêm ngủ ngon) hãy đọc lại. Sau đó, hãy tự hỏi mình cách hồi đáp nào là tốt nhất để đạt được điều mình mong muốn. "Lưu dưới dạng thư nháp" giúp bạn tự kiểm soát!

Khi tôi cảm thấy mình có khả năng phản ứng thái quá, tôi thường nhớ tới câu nói của một phẫu thuật gia lớn tuổi, từng tham dự một buổi nói chuyện của tôi. Trong suốt ca phẫu thuật, ông thường nói với các đồng nghiệp đang cuống cuống: "Từ từ thôi, chúng ta đang vội đấy". Chính vì không thể lãng phí bất cứ một giây phút nào, không được phép mắc sai lầm, nên không thể vội vàng được. Đặc biệt, nếu muốn đi nhanh chúng ta phải biết chậm lại đúng lúc.

### Gọi tên cuộc chơi

Khi bạn nhìn từ "ban công" xuống sân khấu phía dưới, bạn có thể dễ dàng nhận ra những bước đi của người khác. Có thể bạn sẽ ngưỡng mộ sự thông minh, mưu mẹo và tài khiêu khích của họ kể cả khi bạn biết rõ họ thực hiện những điều đó vì mục đích gì. Nếu bạn nhìn nhận sự khiêu khích đó như một trò chơi thì khả năng bạn tham gia cuộc chơi sẽ ít hơn. Bạn cũng không bị các mưu mẹo đánh lừa.

Hãy quan sát cách người khác cố gắng kích động bạn. Quan sát cảm xúc của chính mình. Thường thì khi chịu áp lực, bạn sẽ thấy đổ mồ hôi ở bàn tay, mạch đập nhanh hơn, ruột quặn lại. Nếu bạn chú ý tới phản ứng của cơ thể mình, bạn sẽ có thể tự kiểm soát và bình tĩnh trở lại. Với cái nhìn từ "ban công", bạn sẽ thấy việc tấn công không mang tính cá nhân. Đó là vấn đề của người khác, không phải của bạn.

Một mẹo rất hữu ích khi đứng ngoài "ban công" là bạn hãy tự đặt tên cho trò chơi mà người khác đang thực hiện với bạn. Hãy nhận diện trò chơi đó. Hãy tưởng tượng bạn vừa Từ chối một đồng nghiệp do anh ta sao nhãng công việc của dự án nhưng bây giờ lại khẩn thiết đề nghị bạn giúp đỡ. Bạn không có nhiều thời gian, phải làm việc thêm giờ và chẳng hề rỗi rãi.

George nói: "Thôi mà, anh là thiên tài trong việc xử lý tài chính, không có anh thì phiền to. Chỉ có anh mới giúp được tôi thôi" - Trò chơi là gì? Nịnh hót!

Khi bạn Từ chối một lần nữa, George khẳng khái: "Tại sao chứ? Một chút việc còn con thôi mà? Anh có thể làm khi rảnh" - Lần này trò chơi là gì? Câu trả lời là: giảm nhẹ công việc và khôn khéo chuyển nó sang cho bạn.

Mặc dù bạn liên tiếp Từ chối nhưng người đó vẫn muốn sử dụng những chiêu bài dụ dỗ, bạn tiếp tục gọi tên trò chơi của họ:

"Tôi đã giúp anh bao nhiêu lần, hãy giúp tôi lần này thôi" - Trò chơi: làm bạn cảm thấy tội lỗi, tác động cảm xúc.

"Nhưng anh đã nói sẽ giúp tôi mà?" - Trò chơi: cố tình nói sai.

"Vậy là lời nói của anh chẳng có giá trị gì ư?" - Trò chơi: tấn công cá nhân.

"Người khác sẽ nghĩ gì nếu biết không bao giờ nên tin lời anh nói?" - Trò chơi: đe dọa.

"Tôi nghĩ anh là bạn tôi, chúng ta quen biết đã lâu, chơi gôn cùng nhau. Con cái chúng ta kết bạn với nhau" - Trò chơi: làm bạn cảm thấy khó xử.

"Sẽ đến lúc anh cần đến tôi, tôi sẽ không quên việc này đâu" - Trò chơi: đe dọa.

"Được rồi, chỉ cần anh thử giúp tôi lúc bắt đầu công việc thôi, sau đó nếu vất vả quá, anh có thể dừng" - Trò chơi: đây việc cho bạn, hứa suông.

"Chờ xem sếp nói gì về việc này nhé" - Trò chơi: đe dọa.

Nói cách khác, hãy kiên định với lời nói Không của mình bằng cách gọi tên từng chiến thuật của đối phương. Qua đó, bạn có thể trung hòa tác động của nó lên mình. Có thể bạn không nắm bắt được mọi chiêu bài của người khác nhưng chỉ cần gọi ra một vài cái tên cũng đã rất hữu ích. Việc gọi tên giúp bạn suy xét độc lập và tự kiểm soát; giúp bạn không phản ứng thái quá với việc nói Có hay nói Không. Việc gọi tên lặng lẽ này có sức mạnh đáng sợ.

Véo vào lòng bàn tay

Một cách đơn giản tôi yêu thích để giữ cho mình tập trung khi bị kích động là véo vào lòng bàn tay mình. Tôi học được cách này từ người bạn Peru tên là Hernán. Trong chừng mực nào đó, nó giúp tôi nhớ ra mục đích của mình và giữ bình tĩnh. Tôi nhớ tới một cuộc họp sáng với một nhóm các ông chủ trong giới truyền thông Venezuela, những nhân vật chủ chốt trong phe chính trị chống lại Tổng thống Chávez. Họ rất tức giận với cách xử sự của Chávez. Tôi gợi ý là có lẽ họ sẽ muốn nói chuyện với Tổng thống và họ bắt đầu đặt những câu hỏi thể hiện sự giận dữ và hoài nghi cho tôi vì đã đưa ra gợi ý ngốc nghếch ấy: "Làm sao có thể nói chuyện với một đảng viên cộng sản, bạn của Castro?" Hàng loạt các câu hỏi tiếp diễn trong gần ba giờ đồng hồ và tôi đã phải véo vào lòng bàn tay mình để giữ bình tĩnh. Thật không dễ dàng gì. Đôi lúc tôi đã muốn phản ứng lại nhưng tôi cố gắng chống lại ham muốn ấy, tiếp tục lắng nghe suy nghĩ của họ và trình bày nhẹ nhàng quan điểm của mình. Cuối cùng tôi rất ngạc nhiên khi những ông chủ truyền thông lại thay đổi ý kiến và đề nghị tôi giúp họ sắp xếp cuộc nói chuyện.

Nếu bạn biết việc không phản ứng trước khiêu khích của người khác là rất khó, hãy đề nghị một người bạn giúp đỡ. Một đồng minh lặng lẽ (hoặc không) nhắc nhở bạn tập trung vào thứ bạn cần. Một đồng minh có thể quan sát kỹ càng và làm bạn bình tĩnh lại khi bắt đầu mất kiểm soát. Nói cách khác, người bạn đó chính là con người thứ hai của bạn khi đứng ngoài "ban công".

Sử dụng sức mạnh của việc không phản ứng

Một trong những sức mạnh ghê gớm nhất mà bạn có là không phản ứng.

Một tối muộn khi tôi có cuộc họp với Tổng thống Chávez và nội các, ông đang rất bực mình và giận dữ với phe chính trị đối lập. Trong suốt cả một giờ, ông nhìn tôi, giải tỏa nỗi tức giận và khó chịu; ám chỉ tôi và những nhà chính trị trung lập khác đã bị làm cho mờ mắt. Tất nhiên, tôi đã rất muốn bảo vệ mình và đồng sự nhưng tôi nghĩ như thế chỉ khiến ông ta tức giận hơn. Tôi cũng không dám chắc hành vi của ông có phải chỉ để thể hiện sự kiên định nhằm gây ấn tượng với các bộ trưởng hay không. Vì thế, tôi chỉ hít thở sâu, tự véo tay mình và tập trung, đợi cho ông ta trải qua các giai đoạn khác nhau từ tức giận đến buồn bã và chấp nhận. Quả nhiên, sau một giờ, ông bình tĩnh trở lại và hỏi tôi bằng giọng mềm mỏng hơn: "Ury, anh khuyên tôi nên làm thế nào?". Đó chính là thời điểm mà tôi chờ đợi. Cuối cùng ông ấy cũng chú ý tới tôi, và tôi đưa ra vài gợi ý đã chuẩn bị từ trước. Đó là giai đoạn hòa giải trước Giáng Sinh, sao cho tất cả các đảng phái tham gia tranh chấp có thời gian suy xét và mọi người có một kỳ nghỉ. Sau đó, Tổng thống nói với tôi bằng giọng rất hòa nhã, mời tôi đi tham quan vùng quê cùng ông. Bài học tôi có được là: đừng phản ứng, hãy lắng nghe và thương thức vở kịch trước mắt, chờ thời cơ đáp lại.

Hãy nhớ, việc bạn phản ứng sẽ khiến cho người kia nắm quyền kiểm soát. Ngược lại, không phản ứng, bạn sẽ có thêm sức mạnh. Minh chứng sinh động nhất cho nguyên tắc này là việc chuyển tiếp từ chế độ phân biệt chủng tộc A-pác-thai sang chế độ chính trị thông thường ở Nam Phi. Tháng 4 năm 1993, những kẻ ám sát da trắng đã sát hại Chris Hani, một nhà lãnh đạo da đen rất nổi tiếng và được kính trọng. Người đứng đầu tổ chức Đại hội dân tộc Phi (ANC) Tokyo Sexwale đã miêu tả những gì xảy ra sau đó: "Việc xảy ra với Chris Hani gần như đã phá hỏng mọi nỗ lực xây dựng của chúng tôi. Với mong muốn hàn gắn, quyết tâm trở thành một dân tộc thống nhất, chúng tôi muốn thiết lập nền dân chủ, kết thúc chiến tranh, không còn tiếng súng và để trẻ nhỏ cài hoa hồng lên trên họng súng".

"Nhưng đầu của Chris bị nghiền nát. Đó là điều đáng sợ nhất mà tôi biết. Sáng hôm sau, người ta đánh thức tôi dậy và cho biết Chris đã bị bắn. Tôi chạy vội đến đó (vì nhà anh cạnh nhà tôi) vẫn hy vọng rằng có thể kịp đưa anh ấy đến bệnh viện. Nhưng khi tôi nhìn thấy vết thương, dễ dàng nhận ra anh ấy đã qua đời. Lúc đó tôi phải nói gì? Bạn đứng trước hàng trăm phóng viên báo đài và một từ: Chiến tranh. Đó là từ diễn tả cảm xúc của số đông quân chúng nổi giận, đặc biệt là những người da đen Nam Phi. Ý tôi là, việc sát hại Chris là đỉnh điểm, là lời khiêu khích cao nhất".

"Chúng tôi có thể cho nổ một thùng thuốc nổ vào ngay hôm đó, và khi Nelson Mandela từ Transkei đến, có lẽ đã có một cuộc chiến vũ trang. Khi đó chúng tôi là tư lệnh quân đội, chắc chắn mọi người sẽ nghe theo".

Nhưng Sexwale, Mandela và các thành viên khác trong Đại hội dân tộc Phi đã kìm nén cảm xúc và chọn cách không phản ứng, kiên định với mục tiêu đã đặt ra. Vì vậy, họ đã đạt được một thỏa thuận nhượng bộ chiến lược quan trọng từ chính phủ, với quan điểm là dựa trên những dấu hiệu tiến triển rõ rệt, Chính phủ sẽ không thể ngăn cản việc trả thù. Sexwale kể tiếp: "Chúng tôi đã tỉnh táo và khéo léo tận dụng thời điểm đó, nói với De Klerk, Tổng thống của chính phủ thiểu số da trắng: 'Hãy tổ chức tổng tuyển cử vào ngày mất của Chris, bởi vì nếu không có ngày bầu cử, chúng tôi chẳng biết nói gì với quần chúng...'"

Trước sự phản đối ban đầu của chính quyền A-pác-thai, Nelson Mandela đã xuất hiện trên kênh truyền hình quốc gia và trực tiếp nói với toàn thể người dân hãy bình tĩnh, bớt đau buồn, tức giận và tránh việc trả thù. Theo Sexwale, rõ ràng đó là lời nói của người đứng đầu - của Tổng thống và là dấu chấm hết của De Klerk. Việc còn lại là hợp thức hóa bằng một cuộc tuyển cử. Cuộc tuyển cử

chuyên giao đã diễn ra ngay trong năm.

Phản ứng dữ dội có thể giúp bạn thỏa mãn trong thời gian ngắn nhưng sẽ tạo ra mất mát về lâu dài. Lựa chọn không phản ứng trước thảm kịch đau buồn và sự khiêu khích của đối phương đã giúp Mandela và đồng sự đặt dấu chấm hết cho chế độ phân biệt chủng tộc A-pác-thai.

Khi người khác phản ứng dữ dội với lời nói Không của bạn, hãy nhớ đến sức mạnh của việc không phản ứng. Đôi khi bạn đạt được những phần thưởng quý giá vì những việc bạn không làm.

## LẮNG NGHE CHĂM CHÚ

Có lẽ cách đơn giản nhất giúp người khác chuyển từ thái độ kháng cự sang chấp nhận là lắng nghe họ với thái độ tôn trọng, cũng giống như bước đầu của việc nói Không. Kể cả khi đối mặt với lời khiêu khích của đối phương, hãy tỏ rõ sự tự trọng. Bạn cần nhớ, bạn thể hiện sự tự trọng không phải vì người kia mà vì chính bạn. Hãy giữ vững giá trị bản thân và mối quan hệ tốt đẹp với đối phương.

Khi bạn lắng nghe, hãy cẩn thận với cảm giác tội lỗi. Hãy nhớ, bạn không phải chịu trách nhiệm cho phản ứng của người kia. Hãy để họ phản ứng tự nhiên với lời nói Không của bạn. Không nhất thiết phải dỗ dành để họ không cảm thấy thất vọng hay buồn bã vì đó là một giai đoạn trong quá trình đi đến sự chấp nhận. Sự thương cảm rất tốt nhưng có thể khiến bạn trở nên yếu đuối và đầu hàng. Bạn có thể đồng cảm (nghĩa là thể hiện bạn hiểu vấn đề) chứ không thương cảm (nghĩa là bạn cảm nhận nỗi đau cùng họ). Đồng cảm là một cách biểu hiện của tôn trọng.

### Diễn giải

Mọi người hiếm khi cảm thấy người khác hiểu và tôn trọng họ trong trường hợp có tranh cãi. Khi họ cảm nhận được điều đó, họ thường ngạc nhiên và trở nên bớt căng thẳng hơn. Vì vậy, hãy tiếp tục lắng nghe họ và để họ biết bạn đang lắng nghe. Một cách hiệu quả để làm việc đó là diễn giải lại, nhắc lại những gì bạn nghe từ họ bằng ngôn từ của bạn. Cách thức này bắt nguồn từ thời Trung cổ tại Đại học Paris. Khi đó có một luật lệ là trong các cuộc tranh cãi về thần học, bạn phải nhắc lại điều người kia nói cho tới khi họ cho rằng bạn đã hiểu ý họ. Chỉ như vậy, bạn mới có thể đưa ra ý kiến của mình. Cách này làm chậm cuộc đối thoại lại đôi chút nhưng lại làm quá trình hiểu diễn ra nhanh hơn.

Nếu bạn chỉ nhắc lại một cách cơ học hay không thành thật, nó sẽ có tác động ngược lại và khiến người khác khó chịu. Ngược lại, nếu bạn thực hiện thành thực, nó có thể giúp bạn đạt được ba mục tiêu. Thứ nhất, giúp đối phương biết được bạn đang nỗ lực để hiểu họ, đây là biểu hiện của sự tôn trọng. Thứ hai, đảm bảo bạn thật sự hiểu những điều họ nói. Thứ ba, giúp bạn có thời gian tự chủ và suy nghĩ trước khi đáp lại. Một vài cụm từ thông dụng để bắt đầu quá trình diễn giải là:

- “Để xem tôi có hiểu điều anh vừa nói không nhé...”
- “Nếu tôi nghe không nhầm thì ý anh là...”
- “Giúp tôi hiểu nhé. Nếu tôi không nhầm thì...”

Công nhận quan điểm của đối phương nhưng không đánh mất quan điểm của chính mình

Bước tiếp sau việc diễn giải là công nhận điểm hợp lý trong quan điểm của đối phương nhưng đừng từ bỏ quan điểm của bạn.

Nếu như việc nhượng bộ có nghĩa là bạn từ bỏ quan điểm của mình thì việc thừa nhận cho phép bạn tiếp tục khẳng định nó đồng thời vẫn chấp nhận quan điểm của người khác. "Tôi hiểu ý anh. Điều đó hoàn toàn đúng. Nhưng cách nhìn nhận vấn đề của tôi không giống như thế". Bạn công nhận quan điểm của họ nhưng không Đồng thuận với họ.

Hãy theo dõi cuộc đối thoại giữa bà mẹ và cô con gái nhỏ:

**Con gái:** Con muốn có em gái.

**Mẹ:** Mẹ biết con muốn có em gái và mẹ cũng rất mong chúng ta sẽ có. Nhưng con yêu, điều đó không thể được.

**Con gái:** Con xin mẹ đấy. Con thật sự rất rất muốn có em gái.

**Mẹ:** Con đang cảm thấy rất thất vọng phải không con yêu?

**Con gái:** Ừm... (*bắt đầu khóc*)

**Mẹ:** Mẹ rất tiếc khiến con phải buồn. Mẹ mong rằng bố mẹ có thể làm gì đó nhưng bố mẹ không thể.

Con gái (tiếp tục khóc)

**Mẹ:** Việc đó khó khăn lắm phải không con?

**Con gái (gật đầu):** Thật không công bằng, con là người nhỏ nhất trong nhà. Con không thích như thế.

**Mẹ:** Con không thích là người nhỏ nhất à?

**Con gái (nức nở):** Không!

Người mẹ không cố gắng lý luận hay khuyên bảo con gái. Việc người mẹ làm đơn giản là lắng nghe, cảm nhận xúc cảm của cô bé và diễn giải lại những gì nghe được từ con mình. Người mẹ thừa nhận cảm xúc của con gái nhưng không đầu hàng. Đó là sự tôn trọng. Sau đó, họ đã tìm được giải pháp. Họ mua một chú chó nhỏ, nhỏ hơn cô bé rất nhiều và cô bé cảm thấy rất vui.

Thay thế "Nhưng" bằng "Vâng...và"

Một lối suy nghĩ phổ biến là: hoặc thế này hoặc thế kia. Hoặc là bạn đúng, hoặc là người kia đúng. Hoặc là bạn sẽ đạt được mục đích hoặc là người khác sẽ đạt được mục đích. Bạn sẽ tìm ra cách hay là người kia sẽ tìm ra cách. Như vậy, chỉ có một quan điểm đúng, quan điểm còn lại không còn giá trị nữa. Lối suy nghĩ này khiến bạn không còn chú ý vào mục tiêu của mình: thuyết phục người khác tôn trọng mong muốn của bạn.

Thay vào đó, bạn có thể chọn cách suy nghĩ: cả cái này và cả cái kia. Đối phương có quan điểm của họ và bạn có quan điểm của mình. Cốt lõi của một lời nói Không tích cực không phải là Từ chối

người khác mà là khẳng định mong muốn và giá trị đích thực của bạn.

Cụ thể hơn, sự thay đổi này được thực hiện bằng cách thay từ "nhưng" bằng "vâng...và". Nếu khách hàng yêu cầu được giảm giá và nói: "Giá cao quá...", thường thì bạn sẽ phản ứng lại: "Nhưng hãy nhìn vào chất lượng, dịch vụ và độ tin cậy của chúng tôi". Vấn đề là người kia có thể không thật sự lắng nghe bạn vì chữ "nhưng" là dấu hiệu cho thấy những gì bạn sắp nói sẽ trái ngược với ý họ. Người ta không thích bị phản đối, vì vậy họ không muốn nghe.

Bạn sẽ bảo vệ tốt quan điểm của mình nếu bạn bắt đầu bằng việc thừa nhận quan điểm của đối phương trước khi trình bày quan điểm của mình. Không phải là một luận điểm đối nghịch mà là một luận điểm thêm vào ý kiến của họ: "Vâng, chị nói đúng. Giá của chúng tôi thuộc loại cao. Và nếu chị xem xét chất lượng, dịch vụ và độ tin cậy của chúng tôi, chị sẽ thấy giá đó là hợp lý". Sự thay đổi từ ngữ là cách đơn giản nhưng hiệu quả.

Hãy nói: "Ồ thế à? Thì sao? Không"

Tổ chức Al-Anon (của những người có vấn đề với rượu bia) đưa ra bài tập hữu ích cho việc xử lý phản ứng của người khác trước lời nói Không của bạn. Theo đó, dù đối phương nói gì bạn cũng sẽ trả lời bằng ba từ:

- **Ồ thế à?** Nói cách khác, chúng ta nhìn nhận quan điểm của đối phương với thái độ trung lập và không phản ứng thái quá.
- **Thì sao?** Để cho đối phương đưa ra tất cả các chiêu bài, chiến thuật của họ, sau đó tỉnh táo đáp lại.
- **Không.** Nhắc lại lời nói Không.

Hãy tưởng tượng, một người quen hỏi vay tiền và bạn Từ chối. Cuộc hội thoại diễn ra như sau:

**Người đó:** Tớ hết tiền rồi.

**Bạn:**Ồ thế à?

**Người đó:** Thật sự không xu dính túi.

**Bạn:** Thì sao?

**Người đó:** Tớ đang rất cần tiền.

**Bạn:**Ồ thế à?

**Người đó:** Cậu là người bạn rất tốt.

**Bạn:** Thì sao?

**Người đó:** Cho tớ vay ít tiền đi.

**Bạn:** Không!

Tất nhiên, bạn không cần phải tỏ ra cộc cằn như thế nhưng đoạn hội thoại này đơn giản và dễ nhớ. Với những người có xu hướng thỏa hiệp, đây là bài luyện tập rất tốt để nhìn nhận nhưng không thừa nhận quan điểm của đối phương.

## HÃY LÀ "CÂY NGAY"

Những cây cổ thụ luôn đứng vững vàng trong bão tố, có thể nghiêng theo các cơn gió lớn mà không đổ. Chúng ta cũng cần tỏ rõ sự kiên quyết và khéo léo khi nói Không với những người không dễ chấp nhận lời nói đó.

Việc xử lý phản ứng của người khác trước lời nói Không của bạn là công đoạn khó khăn nhất trong quy trình nói Không một cách tích cực. Việc nhượng bộ, tấn công hay phản ứng lại phản ứng của người khác rất dễ dàng nhưng không cần thiết.

Ngay cả với tình huống rất khó khăn được miêu tả ở đầu chương này, khi người viết diễn văn trẻ tuổi Dick Goodwin muốn từ chức. Anh đã kiên quyết thực hiện mong muốn của mình. Đứng trước sự lôi kéo, vận động hay đóng kịch của Tổng thống Johnson, anh không nhượng bộ hay lẩn tránh. Anh giữ vững quan điểm của mình: từ chức và nhận chức ủy viên giám đốc. Và mặc dù Tổng thống LBJ trả đũa bằng cách níu chân Goodwin, nhưng cuối cùng, ông đã mủi lòng và chấp nhận để anh ra đi. Lá thư của Tổng thống LBJ đáp lại đơn xin từ chức của Goodwin thể hiện sự chuyển tiếp từ tức giận sang buồn bã và cuối cùng là chấp nhận. LBJ viết:

"Dick thân mến, tôi đã đọc đơn xin từ chức của anh với những cảm xúc và sự bối rối sâu sắc. Tôi thật sự rất tiếc với quyết định đó; biết ơn tình cảm trong đơn và hết sức cảm kích người viết lá thư đó". Ông tiếp tục mời Goodwin quay lại Nhà trắng để phụ trách viết bài phát biểu hợp nhất liên bang của mình.

Hiểu được các bước đi đến việc chấp nhận giúp bạn biết trước quy trình cảm xúc của đối phương và xem từng phân cảnh riêng biệt của vở kịch diễn ra trước mắt. Khi quan sát khách quan, xu hướng nhượng bộ hay tấn công cũng giảm tới mức tối thiểu. Nhờ vậy, bạn biết được thời điểm thích hợp nhất để đưa ra lời đối đáp. Khi bạn chọn cách không phản ứng, bạn sẽ tạo điều kiện cho những cảm xúc hồi hộp, lo lắng, tức giận của đối phương giảm dần, khiến họ dễ dàng chấp nhận lời nói Không của bạn.

Bằng cách tôn trọng người khác (như Goodwin đã làm với Tổng thống LBJ), bạn cũng có thêm cơ hội giữ được mối quan hệ tốt đẹp trong tương lai.

Tuy nhiên, nếu người kia tiếp tục Từ chối, không chấp nhận lời nói Không của bạn thì bạn sẽ cần phải kiên quyết nhấn mạnh nó. Đó là chủ đề của chương sau.

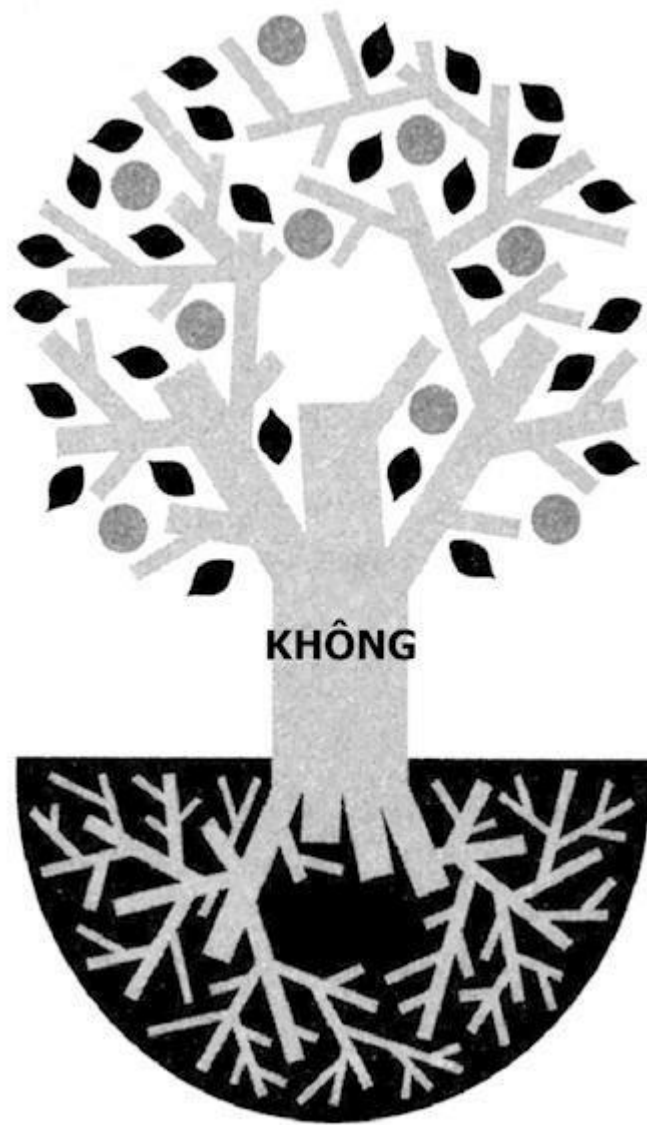
## BƯỚC 8

# TÁI KHẲNG ĐỊNH LỜI TỪ CHỐI

*"Gió mạnh mới hay cây cỏ cứng."*

— Cổ thi

Câu chuyện xảy ra tại Ấn Độ vào năm 1930. Một người đàn ông đã luống tuổi, không địa vị hay quyền lực trong xã hội quyết định đứng lên chống lại đế quốc hùng mạnh nhất thế giới từ trước tới nay. Sau bốn thế kỷ tồn tại, chế độ thuộc địa đã đến lúc phải chấm dứt. Trong thời gian đó, không có bất cứ một lời kiến nghị "không" nào với những bất công trong xã hội, vì vậy, đã đến lúc phải sử dụng kế hoạch dự phòng, nhưng sử dụng ra sao? Người đàn ông đã phải suy ngẫm rất lâu để tìm ra phương thức sử dụng kế hoạch dự phòng hiệu quả nhất. Cuối cùng, ông đã tìm được một chiến lược, ông biết quyền lực thống trị của đế quốc này ở Ấn Độ chủ yếu dựa vào thuế muối, loại thuế mà ngay cả những người nghèo đói nhất cũng phải nộp nếu như họ còn sống. Hơn nữa, không một ai được phép sản xuất muối ngay cả với mục đích phục vụ nhu cầu sinh hoạt hàng ngày. Ông quyết định sẽ phá bỏ luật lệ không công bằng này bằng cách đưa quân ra biển và làm ra muối từ nước biển.



Khi ông thông báo kế hoạch với các đồng sự chính trị, rất nhiều người băn khoăn liệu đây có phải là một suy nghĩ ngu ngốc hay không. Ông ta sẽ chống lại một đế quốc hùng mạnh bằng cách làm ra một nhúm muối hay sao? Sau đó, người đàn ông gửi một lá thư cho các nhà cầm quyền của Hoàng đế, giải thích việc không chấp hành luật thuế muối, đồng thời yêu cầu họ bãi bỏ loại thuế này. Ông cũng cho họ biết mình sẽ làm gì nếu họ không làm theo những gì ông yêu cầu. Các nhà cầm quyền cười nhạo ông và họ nghĩ ai thèm quan tâm đến những lời nói ngớ ngẩn đó? Họ nghĩ cách tốt nhất là không bắt giữ người đàn ông này mà để mặc cho ông ta tự nhận ra là mình ngu ngốc.

Sau đó, người đàn ông rời khỏi nhà và bắt đầu cuộc hành trình ra biển cách đó khoảng 400km cùng với 80 đồng sự. Ngày qua ngày, đội quân của ông đã được nhiều người biết đến, hàng nghìn người tự nguyện gia nhập đội quân của ông. Khi đội quân tiến ra biển và bắt đầu công việc sản xuất muối, mọi con mắt đổ dồn về phía ông. Tin tức chẳng mấy chốc lan truyền khắp Ấn Độ, mọi người dân bắt đầu làm và tiêu thụ loại muối không hợp pháp này. Đến lúc này, các nhà cầm quyền của Hoàng đế không còn cách nào khác là tống giam ông ngay lập tức để ngăn chặn cuộc nổi loạn. Tuy nhiên, việc làm này cũng không mang lại kết quả gì, chỉ trong vài tháng các nhà giam Ấn Độ trở nên quá đông đúc bởi hàng nghìn người phản đối giống như ông. Đất nước Ấn Độ thật sự rơi vào tình trạng bế tắc, không lối thoát. Lúc này, các nhà cầm quyền không thể tiếp tục cười nhạo được nữa.

Chỉ vài tháng, các nhà cầm quyền không dám làm căng nữa mà phải thả người đàn ông đó. Ngạc

nhân hơn nữa, ngài phó vương đại diện của Hoàng đế đã phải ngồi đàm phán với ông và đi đến một thỏa hiệp. Họ chấp nhận để những người dân sống ở bờ biển có thể tự làm muối mà không phải đóng thuế. Có thể nói, đây chính là bước khởi đầu báo hiệu sự suy tàn của đế quốc.

Người đàn ông vĩ đại trong câu chuyện trên chính là Mahatma Gandhi. Không một ai có thể biết rõ hơn ông về cách truyền đạt lời nói Không tích cực. Muối tượng trưng cho những nhu cầu tất yếu của cuộc sống. Việc Gandhi sản xuất muối từ nước biển là để khẳng định giá trị cuộc sống, giống như con người đã đóng góp công sức cho nhân loại trong nhiều thế kỷ.

Trong quá trình hành động, tất nhiên Gandhi đã chú ý đến các luật lệ áp bức của đế quốc và thứ thuế vô lý nhất đè nặng lên vai của những người dân nghèo đói nhất để phục vụ cho tầng lớp giàu có cũng như chính quyền thuộc địa. Đối với người dân Ấn Độ và các nhà cầm quyền của Hoàng Đế, hành động tích cực của Gandhi là một lời nói Không rõ ràng, mạch lạc.

Sau nhiều năm, Gandhi vẫn kiên trì, bền bỉ nhấn mạnh lời nói Không với sức mạnh tích cực cho đến khi đế quốc Anh phải rút lui.

## NHẤN MẠNH NÓI "KHÔNG" VỚI SỨC MẠNH TÍCH CỰC

Nếu ai đó không coi trọng lời nói "Không" của bạn, lúc này bạn chỉ nhận thấy có hai sự lựa chọn: quy phục và chiến tranh toàn diện. Tuy nhiên, vẫn có lựa chọn thứ ba mà Gandhi đã chỉ ra: nhấn mạnh việc nói "Không" tích cực. Điều này không có nghĩa là bạn sẽ phản ứng quá mạnh mẽ, gay gắt mà phải nhấn mạnh rằng "Không" thực tế là "Không". Tức là bạn tiếp tục theo đuổi những gì quan trọng mà không phá hỏng mối quan hệ tốt đẹp của bạn. Điều này cũng có nghĩa là bạn hãy sử dụng sức mạnh tích cực là sức mạnh của dự định tích cực được dự phòng trong phương án dự phòng.

Việc sử dụng phương án dự phòng rất tốt nhưng có thể sẽ tốn kém và làm cho mối quan hệ của bạn với người khác trở nên căng thẳng. Nhà chiến lược quân đội Trung cổ Sun Tzu đã viết: "Người mạnh nhất là người không bao giờ gây chiến". Sẽ tốt hơn nếu mọi người có thể nhận thức được vấn đề trước khi bạn thực hiện phương án dự phòng.

Trước tiên, hãy lặp lại việc nói "Không" thường xuyên khi cần thiết. Nếu điều này không hiệu quả thì hãy dạy cho họ biết hậu quả của việc không tôn trọng lời nói "Không" của bạn. Còn nếu việc làm này vẫn không có tác dụng gì thì hãy triển khai kế hoạch dự phòng.

## HÃY LẶP LẠI TỪ "KHÔNG"

Mọi người có thể không muốn nghe bạn nói "Không", hay sẽ Từ chối hoặc bị sốc. Họ cũng có thể không có ý định nghe bạn hay sẽ quên ngay những gì bạn nói. Còn nếu có nghe bạn thì họ vẫn sẽ hành động như thể chưa nghe thấy bạn nói gì. Vì thế, đôi khi bạn không chỉ nói "Không" một lần mà phải nhắc đi nhắc lại cho tới khi người đó có thể hiểu được ý mình muốn truyền đạt.

Cần phải kiên định và bền bỉ

Lấy ví dụ câu chuyện về người bạn cũ của tôi tên là Emily Wilson làm quản gia lâu năm cho gia đình nhà kinh tế học John Kenneth Galbraith. Chuyện xảy ra khi ngài hiệu trưởng Lyndon Johnson gọi điện đến cần gặp ngài giáo sư ngay lập tức. Ông ta nói:

"Có phải ông Galbraith đó không?"

"Thưa ngài, ông chủ của tôi đang nghỉ ngơi và ông ấy dặn là không muốn ai làm phiền."

"Vậy sao? Tôi là hiệu trưởng đây. Hãy đánh thức ông ta dậy cho tôi."

"Xin lỗi ngài hiệu trưởng, tôi làm việc cho ông Galbraith chứ không phải cho ngài". Nói xong Emily ngắt máy.

Sau khi thức dậy, ông Galbraith đã gọi điện lại cho ngài Johnson, ngài Johnson nói với ông: "Cô ta là ai vậy? Tôi muốn cô ta làm việc cho tôi".

Emily có thân hình nhỏ nhắn nhưng lại có ý chí kiên cường khó ai sánh bằng, chính ý chí này đã giúp cô đứng vững. Cô hiểu rõ cách duy trì những lời Từ chối "Không". Emily biết việc kiên định và duy trì lời nói "Không" trước những cố gắng của người khác mong bạn nhượng bộ và ủng hộ họ là rất cần thiết.

Lấy một ví dụ khác trong ngành kinh doanh, một nhà quản lý luôn phải Từ chối giám đốc của mình vì ông ta luôn tạo áp lực muốn anh phải sa thải một nhân viên của mình tên là Patricia. Robert nhớ lại: "Tôi biết rằng cô ấy là người thích hợp với công ty, chỉ là làm việc sai vị trí mà thôi. Vì vậy, tôi đã lên kế hoạch sẽ chuyển cô ấy sang vị trí khác, có cơ hội tiếp xúc với khách hàng nhiều hơn. Còn Ron, giám đốc của tôi, lúc nào cũng gây áp lực với tôi bằng những lời chỉ trích dai dẳng".

"Một tối trong cuộc họp ngân sách hàng năm, nhóm chúng tôi đang dùng bữa tối thì Ron tiến lại gần và nói với tôi: "Tôi hy vọng là anh đã chuẩn bị đưa ra một quyết định cứng rắn với Patricia". Tôi muốn xua tan không khí nặng nề và nói: "Vâng, tôi đã chuẩn bị rồi thưa ngài nhưng ngài đã sẵn sàng để đón nhận một quyết định sẽ không như ngài mong muốn chưa?" Trong thâm tâm, quyết định cứng rắn của tôi với Patricia chính là giúp cô thành công trong công việc chứ không phải để cô ra đi.

Ron vẫn không bỏ cuộc. "Hãy nghĩ cho kỹ đi nhé", anh ta nhắc lại. Tôi thật sự bế tắc. "Tôi đang nghĩ về việc nên xếp cô vào vị trí nào". Một lần nữa anh ta lại nhắc tôi: "Hãy suy nghĩ về vấn đề đó nhé".

"Sau đó, tôi quyết định để Patricia làm ở một vị trí mới, và cô đã thật sự thành công, giờ đây cô đang làm việc rất hiệu quả. Một năm trước, vào một buổi tối, tôi gặp Ron tại một bữa tiệc lớn, Ron nói: "Đó là một việc làm đúng đắn với Patricia. Tôi rất vui mừng vì chúng ta đã giữ cô ấy lại".

Tất cả là nhờ vào sự kiên trì. Chỉ khi nào bạn thật sự duy trì nói lời Đồng thuận mới giúp bạn dễ dàng duy trì nói Không. Trong trường hợp này, "Đồng thuận" của Robert là tạo cơ hội cho nhân viên của mình thành công, nhờ đó đem lại sự thành công cho công việc kinh doanh của chính anh. Hãy nhớ, sự Đồng thuận mang lại cho bạn sức mạnh và tính nhẫn nại.

Ở nước Mỹ, trong thời đại trước, các trường hợp bắt giữ con tin thường được xử lý bằng các biện pháp bạo lực. Cảnh sát sẽ dùng loa nói với những kẻ bắt giữ con tin là họ có 5 phút rời khỏi nơi đó và phải giơ hai tay lên cao. Nếu không làm theo, cảnh sát sẽ phóng khí độc hay nổ súng. Và thường thì cả

con tin, kẻ bắt giữ con tin, thậm chí cả cảnh sát đều bị thiệt mạng. Điển hình như vụ bắt giữ con tin xảy ra ở Waco, Texas vào năm 1993, hơn 70 người đã thiệt mạng, trong đó có tới 12 trẻ em dưới năm tuổi.

Sau nhiều năm, ngành cảnh sát được đào tạo các cách nói "Không" hiệu quả hơn với kẻ bắt giữ con tin. Khi chuẩn bị cho kế hoạch dự phòng, đội đặc nhiệm SWAT thường tiếp quản các trường hợp cần dùng đến vũ lực. Phương pháp được dùng cho đa số các vụ bạo động là đàm phán nhẹ nhàng, kiên trì và bền bỉ. Cuộc đàm phán này chủ yếu là việc nói "Không" lịch sự và kiên quyết.

Dưới đây là ví dụ về một cuộc thương lượng con tin tương tự như trên tại thành phố New York. Người dẫn chương trình tường thuật lại sự việc: "Cảnh sát cho biết, một người đàn ông trong ngôi nhà đang cầm trong tay một khẩu súng và ôm một đứa bé 10 tuổi làm con tin, đứa trẻ có thể là cháu trai của ông ta. George, kẻ bắt giữ con tin, đã yêu cầu cảnh sát cho ông ta nói chuyện với người vợ đang bị cách ly của mình là Annabelle. Nhưng cô lại đang trong tình trạng sợ hãi quá mức nên cảnh sát không dám cho ông ta gặp vợ.

**George:** Bởi vì tôi không thể sống trong tình trạng này một phút nào nữa, tôi không thể sống mà không nói chuyện với Annabelle.

**Người thương thuyết:** Ông sẽ không được nói chuyện với Annabelle đâu.

**George:** Vì vậy, chúng ta sẽ phải ở đây một thời gian dài.

**Người thương thuyết:** Đúng, chúng ta sẽ ở đây lâu mà.

**George:** Tôi sẽ không đến nhà giam nữa.

**Người thương thuyết:** Không ai vào nhà tù vì một khẩu súng ở Brooklyn, chúng ta đều biết thế mà. Tôi không muốn nói đến thứ gì liên quan đến nhà tù nữa. Tôi đã nói rồi, anh không phải đi đâu cả. Thậm chí nếu anh có đến tòa thì anh cũng chỉ phải chịu mức án treo mà thôi. Và tôi không muốn nói đến Annabelle nữa vì anh đã biết câu trả lời của tôi thế nào khi anh nhắc tới cô ấy rồi mà. Tôi muốn mọi chuyện tốt lành sẽ đến với anh, với Jose' (tên cậu bé). Tôi không muốn bất kỳ ai bị tổn thương ở đây.

**George:** Được.

Người thương thuyết đã kiên quyết nhắc đi nhắc lại câu trả lời "Không" để bảo toàn tính mạng cho con tin, kẻ bắt giữ con tin và tất cả những người có liên quan. Cuộc thương lượng này kéo dài hơn 11 tiếng đồng hồ vì kẻ bắt giữ con tin đã trải qua những trạng thái tâm lý kinh điển: Từ chối, lo lắng (vì sợ vào tù), tức giận (đe dọa nhiều lần là sẽ giết đứa bé và bản thân ông ta), thương lượng, buồn rầu. Cuối cùng, nhờ thái độ kiên định Từ chối tích cực của người thương thuyết và các đồng nghiệp mà George đã phải nhượng bộ và thả cậu bé. Anh ta ném khẩu súng đi và lặng lẽ quay lưng lại như yêu cầu. Đây là một trong số những trường hợp giải thoát con tin thành công nhờ có sức mạnh tích cực.

Cụm từ bắt di bắt dịch

Việc lặp lại từ Không đôi khi không dễ dàng, vì nó có thể gây ra những phản ứng dữ dội từ phía người đối diện. May thay, chúng ta có một cách thỏa hiệp khác khi nói chuyện thay vì lặp lại từ

Không. Nhiều người sẽ gào lên giận dữ: "Anh đã nói như vậy?" Hãy nhớ, mục đích của bạn là làm cho đối phương hiểu và tôn trọng sở thích cũng như các giá trị của bạn, chứ không phải là cung cấp thông tin mới cho họ.

Mục đích chính ở đây là làm sao để người khác hiểu được ý nghĩa thật sự của từ Không là Không. Khi bạn học bất cứ điều gì, chơi cầu lông hay đọc, bạn cũng cần lặp đi lặp lại để đạt hiệu quả cao. Học để tôn trọng lời nói Không cũng vậy, bạn cũng phải tập lặp lại nhiều lần.

Đôi khi người khác có thể đáp ứng mong muốn của bạn khi bạn chỉ cần nói Không một lần duy nhất. Ví dụ trong một nhà hàng: "Tôi xin lỗi vì đã làm phiền quý bà, nhưng thật tiếc ở nhà hàng này, bà không thể hút thuốc", sau đó quý bà vui vẻ làm theo yêu cầu của bạn. Nhưng, mọi chuyện không đơn giản như vậy. Giả sử bạn bắt gặp những người bán hàng đến từng nhà hay người bán hàng qua điện thoại. Họ có thể chơi trò chơi hay sử dụng những kỹ xảo để lôi kéo, thuyết phục bạn, và cuối cùng, bạn không thể nói Không.

Một trong những yếu tố cơ bản để kiên định với từ Không là hãy trở nên quen thuộc với chính nó. Khi bạn gặp những trường hợp khó khăn, hãy hiểu nó như một từ bất di bất dịch, đó cũng là cách để giữ vững từ Không, cũng như từ cơ bản: Có. Dưới đây là một số cụm từ mà bạn có thể nói để thể hiện từ Không:

- Điều này vô nghĩa với tôi.
- Không, xin cảm ơn.
- Tôi thấy thật bất tiện khi làm vậy.
- Xin lỗi, tôi không có hứng thú.
- Chúng tôi đã chọn một vài tổ chức từ thiện để có thể tập trung đóng góp.

Hãy cố gắng làm cho cụm từ của bạn ý nghĩa nhất. Đừng nói bất cứ điều gì không cần thiết, nói cách khác, tránh nói tất cả những gì mà người khác có thể dựa vào đó để lần tránh hay cố tình không hiểu từ Không của bạn. Một cụm từ hay là cách đơn giản nhất để bạn giữ vững ý kiến của mình và không bị đối phương lung lạc.

Tôi đã từng giúp một người bạn học cách bảo vệ chính mình khỏi những câu hỏi khó chịu của họ hàng và bạn bè về vấn đề sức khỏe của anh. Chúng tôi đã chọn ra một cụm từ (cố định) có ý nghĩa với anh: Tôi xin lỗi, nhưng tôi nghĩ thật bất tiện khi bàn luận vấn đề đó ngay lúc này. Sau đó, anh tập nói cụm từ đó rất nhiều lần, lúc đó tôi vào vai với anh, tôi đưa ra những câu hỏi, và anh tập trả lời. Cụm từ đó trở thành một phần tất yếu, mang tính bản năng của anh. Anh sử dụng ngay lập tức, và nó đã giúp anh bảo vệ những thông tin cá nhân trong thời gian nhạy cảm đó. Một câu đơn giản có thể giúp bạn đứng vững khi bạn kiên định với từ Không của mình trước áp lực của những người khác.

### Cố tình lặp lại

Bạn có thể sẽ có cảm giác không tự nhiên khi lần đầu tiên lặp lại chính mình. Việc lặp lại từ Không không đòi hỏi sự máy móc, giống như một robot hay một cuốn băng hỏng. Thay vào đó, bạn có thể cố tình lặp lại. Bạn có thể sử dụng cùng một cụm từ trong nhiều lần, cố gắng làm mới và tập trung vào mục đích chính của câu nói, kèm theo đó là một nụ cười hay một chút kiến thức.

Bất kể đối phương sử dụng chiến thuật gì, câu trả lời của bạn luôn phải giống nhau. Bạn có thể lặp lại những yêu cầu của mình với cùng kiểu ngữ điệu và giọng nói.

Một trong những ví dụ kinh điển của việc chủ tâm lặp lại từ Không có thể được tìm thấy trong một tiểu thuyết của Herman Melville ở thế kỷ XIX là *Bartleby, the Scrivener*. Cuốn tiểu thuyết mô tả một cảnh ở Manhattan, một luật sư rất được trọng vọng và có quyền lực, miêu tả mối quan hệ của vị luật sư với người giúp việc giấy tờ mới được thuê, Bartleby. Vị luật sư này tự kể chuyện, giúp chúng ta có cái nhìn sâu sắc về suy nghĩ của một người nhận từ Không.

"Đó là ngày thứ ba kể từ khi anh ta làm việc cho tôi, tôi đang rất vội để giải quyết một vấn đề nhỏ, tôi liền liên hệ với Bartleby. Phần vì vội vã, phần vì tôi tin rằng Bartleby sẽ bằng lòng chẳng mấy khó khăn, nên tôi đã gục đầu xuống bàn, tay phải đặt sang bên như kiểu đang rất lo lắng vì đồng giấy tờ. Tôi nghĩ rằng, Bartleby sẽ vờ vấp lấy bản sao chép và thực hiện công việc ngay lập tức không một chút ngần ngại."

"Với thái độ như vậy, tôi vẫn ngồi khi nói với anh ta, nêu ra ngay những thứ tôi cần anh ta làm, cụ thể, hãy đánh giá một bài báo nhỏ cùng với tôi".

Toàn bộ những điều đó thể hiện sự thiếu tôn trọng đối với người phụ việc - một cú gọi bất ngờ, hy vọng vào sự Đồng thuận dễ dàng, sai lầm khi không ngẩng lên nhìn Bartleby lấy một giây. Bartleby không Đồng thuận là điều tất yếu. Và đây là phản ứng của ông chủ:

"Hãy tưởng tượng tôi ngạc nhiên đến thế nào với từ Không đó. Không hề e ngại, với giọng bình tĩnh lạ thường, anh trả lời: Tôi không thích làm việc đó".

Đó là một từ Không đầy sự tôn trọng, không phải là "Tôi sẽ không làm" mà là "Tôi không thích làm". Rõ ràng, đằng sau từ Không đó là một từ Có, điều đó thể hiện chân giá trị của con người Bartleby. Người chủ tất nhiên là vô cùng bất ngờ, ông nói:

"Tôi ngồi đó trong một khoảnh khắc im lặng tuyệt đối, cố gắng lấy lại tinh thần. Chuyện đó xảy ra với tôi nhanh đến mức tôi nghĩ rằng hình như mình nghe nhầm hay Bartleby đã hiểu nhầm ý tôi. Tôi lặp lại yêu cầu một cách rõ ràng nhất mà tôi có thể làm lúc ấy. Nhưng, với một giọng gần như lúc trước, Bartleby lặp lại "Tôi không thích làm điều đó".

Bước đầu tiên là Từ chối. Người chủ không thể tin người phụ việc có thể nói Không với mình. Do vậy, ông lặp lại yêu cầu với hy vọng nhận được sự Đồng thuận tức thì. Nhưng Bartleby vẫn lặp lại từ Không. Điều này khiến người chủ đi vào trạng thái thứ hai: lo lắng và giận giữ.

"Không thích làm? Tôi ám ảnh với cụm từ đó, tôi trở lên bị kích động, tôi vội vã lao về phía anh ta với những bước dài. Anh nói gì? Anh tưởng anh là ai? Tôi yêu cầu anh giúp tôi đánh giá bài báo này. Chăm lấy". Và tôi đẩy tờ báo về phía anh ta.

Nhưng Bartleby không phản ứng gì. Anh vẫn vậy, vẫn kiên định với ý kiến của mình, chỉ đơn giản lặp lại từ Không.

Đến lúc này, người chủ trở nên bối rối. Ông ta có hai lựa chọn: một là ông ta sẽ điên lên và đuổi việc Bartleby ngay lập tức, hai là ông ta có thể chấp nhận từ Không và xem xét lại sự giao kèo sâu xa mà Bartleby vừa nêu ra: tôn trọng lẫn nhau.

“Tôi nhìn anh ta chăm chú. gương mặt anh ta thật gây guộc; đôi mắt nâu bình tĩnh. Không một dấu hiệu nào của sự bối rối, không một dấu hiệu của sự lo lắng, không giận dữ, không nóng vội. Nói cách khác, không có những tính cách của người bình thường ở anh ta. Tôi có thể sa thải anh ta vì tội vừa rồi của anh ta. Nhưng mọi điều lại khác. Tôi đứng im lặng và nhìn chăm chú anh ta trong chốc lát, sau đó tôi trở về chỗ ngồi. Điều này rất lạ, tôi nên làm gì? Nhưng công việc không cho phép tôi chậm trễ. Tôi quyết định bỏ qua vấn đề hiện tại, tôi sẽ giải quyết khi có thời gian rảnh rỗi. Do vậy, tôi gọi Nippeers ở phòng khác và bài báo đã được đánh giá”.

Nếu Bartleby phản ứng, rõ ràng ông chủ sẽ sa thải anh ta ngay lập tức. Nhưng Bartleby không có bất cứ một hành động nào, anh bình tĩnh và làm chủ được cảm xúc của chính mình, để luôn kiên định với từ Không. Từ đó có thể thấy, việc lặp lại có chủ ý có thể làm đối phương chấp nhận từ Không, dù đó là một người chủ kiêu ngạo, thậm chí đáng sợ. Câu chuyện cho ta thấy sức mạnh của việc kiên định với sự thật để có được từ Có đầy ý nghĩa, đó cũng là một trong những chân giá trị của con người.

Tính cách của Bartleby có thể phức tạp và rắc rối, nhưng cách nói Không của anh thật sự đơn giản và đáng khâm phục. Kỹ thuật chủ ý lặp lại có thể được gọi là kỹ thuật Bartleby. “Tôi không thích” là một cụm từ đáng nhớ.

## GIÁO DỤC - HÃY ĐỀ THỰC TẾ DẠY HỌ

Nếu việc lặp lại từ Không với thái độ kiên nhẫn của bạn không mang lại kết quả như ý muốn, đó là lúc bạn thực hiện bước tiếp theo để dạy cho người khác biết hậu quả của việc không tôn trọng từ Không của bạn. Tôi không có ý rằng bạn là giáo viên, còn người khác là học sinh. Người giáo viên thật sự ở đây chính là bản thân mỗi hoàn cảnh. Nếu không tôn trọng bạn và những nhu cầu của bạn, người khác có thể phải gánh chịu những hậu quả tất yếu, chính điều này mới là giáo viên thật sự của họ. Nhiệm vụ của bạn là làm cho quá trình học tập thuận tiện hơn. Bắt đầu bằng việc hỏi những câu hỏi có tính chất kiểm tra thật sự, sau đó là cảnh báo.

Hỏi những câu hỏi mang tính chất kiểm tra sự thật

Thông thường, hỏi bao giờ cũng tốt hơn là nói đơn thuần. Con người có thể học tốt hơn và chống đối ít hơn nếu họ nghĩ rằng việc học là cho chính mình chứ không phải ai khác. Do vậy, thay vì nói cho họ biết những hậu quả không mong muốn có thể xảy ra nếu họ không tôn trọng những nhu cầu của bạn, hãy hỏi họ đầu tiên.

Những câu hỏi mang tính chất kiểm tra sự thật là những câu hỏi khiến người khác phải suy nghĩ về thực tại cơ bản của từng trường hợp, những hậu quả tất yếu của việc chối bỏ từ Không của bạn. Sau đây là một ví dụ:

- “Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không Đồng thuận? Cái giá chúng ta phải trả khi chúng ta gặp ông chủ? (ra tòa, kết thúc với đình công...)”
- “Bạn đã bao giờ nghĩ điều này sẽ ảnh hưởng thế nào đến gia đình bạn (mối quan hệ, ràng buộc...) nếu chúng ta không Đồng thuận với yêu cầu của người khác trong trường hợp này?”

Chúng ta hãy trở lại với thảm kịch tên lửa không gian Challenger và cuộc nói chuyện của các kỹ sư. Người kỹ sư đã nói Không với NASA khi được hỏi liệu có thể phóng tên lửa vào ngày mai. Khi lãnh đạo NASA tỏ ra bất ngờ và giận dữ, cấp trên của anh ta tổ chức một cuộc họp kín và nói rõ: chúng ta phải đưa ra một quyết định cần được suy nghĩ kỹ. Nhưng những người lãnh đạo cấp cao đã bỏ ngoài tai lời khuyên của các kỹ sư, quyết định thay đổi Không thành Có, và tên lửa được phóng. Các kỹ sư có thể làm gì trong trường hợp này?

Các kỹ sư có thể áp dụng một phương pháp trong hoàn cảnh này là đưa ra những câu hỏi mang tính chất kiểm tra sự thật cho lãnh đạo như: "Tôi hiểu những gì ông đang nói, ông có sẵn sàng tự chịu trách nhiệm về việc bỏ ngoài tai những đánh giá tốt nhất của các kỹ sư và việc khuyến khích phóng tên lửa trong khi rất có khả năng các vòng O có thể bị hỏng dẫn đến tên lửa bị phá hủy và tính mạng của bảy nhà du hành vũ trụ sẽ ra sao?" Câu hỏi như trên có thể tạo ra một "quyết định chín chắn". Do đó, những câu hỏi mang tính chất kiểm tra sự thật là một công cụ hữu ích.

Hãy cảnh báo, đừng đe dọa

Nếu những câu hỏi mang tính chất kiểm tra sự thật không thuyết phục được người khác, đây là lúc chúng ta nên cảnh báo họ. Bạn có thể nói ra kế hoạch dự phòng của mình và giải thích những hậu quả không mong muốn cho người khác biết.

Tôi từng chứng kiến một người cô cảnh báo cô cháu gái sáu tuổi khi cô bé xử sự không đúng mực. Khi cô bé đang nhảy trên giường, người cô nói với giọng điềm đạm: "Tania, đừng nhảy trên giường nữa". Nhưng Tania vẫn tiếp tục nhảy, bỏ qua lời yêu cầu của cô. Sau đó, người cô lặp lại yêu cầu,... không quên nhấn mạnh hơn với giọng rất điềm đạm và khoan thai: "Tania, cô đang yêu cầu cháu hãy dừng việc đó lại". Cô bé vẫn tiếp tục, người cô nhẹ nhàng nắm lấy tay cô bé làm cô bé chú ý, sau đó nhìn thẳng vào mắt cô bé, và đưa ra một ngón tay cảnh báo. Tania nhận ra tín hiệu và dừng lại ngay lập tức. Người cô đã thực hiện điều này mà không cần phải la mắng hay thậm chí nói to. Tính cách của cô điềm đạm, kiên trì đến mức đáng khâm phục.

Trong trường hợp quấy rối tình dục ở môi trường làm việc, nạn nhân có thể bình tĩnh nói với thủ phạm: Tôi đã giải thích cho ông trước khi có cuộc nói chuyện không mong muốn này. Rất có thể tôi sẽ phản ánh chuyện này với bộ phận nhân sự, tôi chắc mình có thể làm điều này.

Sự cảnh báo hoàn toàn khác với sự đe dọa mặc dù khi nhìn qua, chúng có vẻ là một. Cả hai đều là tín hiệu về những hậu quả không mong muốn nhưng có một điểm khác biệt quan trọng giữa hai khái niệm trên.

Sự đe dọa chỉ cho người khác thấy "Nếu anh không làm theo điều tôi nói, đừng trách tôi". Sự đe dọa bao gồm cả hậu quả, chủ yếu tập trung vào uy quyền và sự trừng phạt. Sự đe dọa thường tạo ra phản ứng ngược chiều. Bạn đang thử thách sức mạnh, quyền thế, quyền lực tự trị của người khác, do đó họ sẽ phản ứng với tất cả các loại vũ khí mà mình có.

Sự cảnh báo không phải là ra lệnh mà là dạy dỗ. Nó là một dự đoán khách quan về những hậu quả tất yếu. "Nếu bạn không tôn trọng những mối quan tâm chính đáng của tôi, tôi bắt buộc phải làm cách khác để có chúng. Lúc đó, tôi e rằng sẽ xảy ra một số điều bạn thật sự không muốn". Trọng tâm ở đây không phải là sự trừng phạt người khác mà là bảo vệ chính bạn và mối quan tâm của bạn. Sự cảnh báo được nói một cách tôn trọng, nên ít gây phản ứng ngược chiều.

Đây là cách mà một lãnh đạo cấp cao đưa ra lời cảnh báo tới một giám đốc nhà máy - người đã phản đối quyết liệt với những thay đổi cần thiết trong cơ cấu tổ chức. "Tôi gọi anh ta đến phòng làm việc của tôi vào thứ tư và nói: "Tôi biết rằng điều này thật khó và anh không Đồng thuận với những thay đổi này. Nhưng tôi muốn anh hãy nhìn lại chính mình và cho tôi biết liệu có phải chương trình mới đáng được thử hay không. Đừng trả lời tôi bây giờ, tôi muốn anh hãy nghỉ ngơi hay đi câu cá và nghĩ về điều đó. Nếu câu trả lời là Có, thì tôi muốn biết một vài cách mà anh muốn thử. Ngược lại, hãy chuẩn bị hồ sơ của anh. Không có gì đáng xấu hổ cả, tôi sẽ giúp anh. Nhưng hãy nghĩ đến sự thăng tiến của anh nếu tất cả các công ty đều đang cố tránh việc thay đổi bộ máy. Nhưng ngày đầu tiên, chỉ câu cá thôi". Sau đó, anh ta đi loanh quanh và quyết định đưa ra một phương pháp khá mềm dẻo.

### Sử dụng những kết quả hợp logic

Con người có thể học tốt nhất khi kết quả mang tính logic và liên quan trực tiếp tới hành động của mình. Do vậy, rất khôn ngoan, chúng ta thiết kế và cố định các kết quả cho người khác, khi đó họ sẽ tự nhiên đi theo mỗi tình huống.

Một nhóm bác sĩ đang phải đối mặt với một công ty bảo hiểm đại diện cho 20% bệnh nhân Từ chối không trả viện phí. Đối mặt với sự khác biệt rất lớn về quyền lực, nhóm bác sĩ có thể miễn cưỡng hòa giải và Đồng thuận với số tiền nhỏ hơn rất nhiều. Nhưng nhóm bác sĩ quyết định nói Không với một khách hàng lớn. Họ gửi cho công ty bảo hiểm tất cả thông tin hóa đơn viện phí và thông báo nếu họ không trả viện phí, các bác sĩ không còn lựa chọn nào khác ngoài việc hủy bỏ hợp đồng.

Kết quả là hợp đồng được gia hạn thêm. Nó hoàn toàn logic và chính đáng trong một tình huống kinh tế, nếu một khách hàng không trả tiền dịch vụ thì tất yếu sẽ bị hủy hợp đồng. Lý do đưa ra của nhóm bác sĩ không có nghĩa trừng phạt mà chỉ đề ra những yêu cầu chính đáng. Việc dùng phương án dự phòng có thể gây ra thiệt hại lớn cho nhóm bác sĩ, vì có rất nhiều bệnh nhân sử dụng dịch vụ bảo hiểm. Nhóm bác sĩ nghĩ rằng họ cần dạy cho công ty bảo hiểm này cũng như một số đối tượng khác bài học về sự tôn trọng hợp đồng. Đối mặt với những yêu cầu chính đáng và sự cảnh báo nghiêm túc về những hậu quả tất yếu, công ty bảo hiểm đã Đồng thuận trả viện phí.

Vấn đề cơ bản là tìm ra hậu quả tất yếu của hành động. Bạn cần liên kết chặt chẽ hậu quả với vấn đề mới có thể làm cho người khác hiểu được mối quan hệ giữa chúng.

Nếu bạn ở trong trường hợp của đạo diễn Dick Wolf, khi một ngày nọ hai diễn viên quan trọng của anh không muốn tiếp tục làm việc, phá vỡ hợp đồng. Kết quả logic là gì? Dick Wolf cảm thấy rất bức tức và ức chế khi hai diễn viên bỏ việc, và câu trả lời rất rõ ràng là: nếu họ không có mặt vào ngày tiếp theo thì anh sẽ chọn lại diễn viên cho các vai. Kết quả tất yếu của việc phá vỡ hợp đồng và việc vắng mặt là việc đạo diễn sẽ tìm những người khác để thế chỗ.

Hay tưởng tượng bạn là bậc phụ huynh đang đối mặt với một đứa trẻ cứng đầu. Thay vì làm bài tập về nhà, bé dành phần lớn thời gian để tán gẫu với bạn bè qua điện thoại. Kết quả tất yếu ở đây là gì? Bạn sẽ hạn chế sự tự do của đứa trẻ. Bên cạnh đó, một kết quả có thể phù hợp hơn là cắt điện thoại cá nhân của bé cho đến khi bé làm xong bài tập. Mục đích của kết quả này không phải là trừng phạt mà để giúp bé có thể đưa ra những lựa chọn tốt hơn trong tương lai.

Kế hoạch dự phòng có thể như một kết quả bắt buộc vì chính bạn là một yếu tố cơ bản. Nhưng hãy nhớ, kế hoạch dự phòng chỉ dùng khi người khác không tôn trọng yêu cầu của bạn. Mục đích không

phải là trừng phạt người khác, mà chỉ đơn giản là phương thức logic để bạn theo đuổi những yêu cầu chính đáng của mình. Đó là một cách để đi đến thành công.

Hãy để cho kế hoạch dự phòng của bạn tự thể hiện. Bằng giọng nhẹ nhàng và tự tin, hãy để cho người khác biết rằng bạn đang nghiêm túc tiến hành kế hoạch dự phòng với những kết quả tốt yếu của nó.

## TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG

Nếu người khác tiếp tục không tôn trọng những yêu cầu của bạn kể cả khi bạn đã cảnh báo, đây là lúc thực hiện kế hoạch dự phòng. Bạn không thể do dự vì bạn đã suy nghĩ kỹ về vấn đề này. Việc đưa ra lời cảnh báo nếu không đi hết quá trình sẽ chỉ làm tổn thương đến uy tín của bạn bây giờ và sau này. Hãy nhanh chóng thực hiện kế hoạch dự phòng và không phạm phải bất cứ lỗi nào. "Không", bạn nói với con như vậy khi đứa trẻ nằng nặc đòi đi chơi với bạn bè, "Con không được đi chơi với Arthur lúc này, bất kể con có đòi bao lần. Con đã quyết định hôm qua khi cả hai đứa chọn lấy Sally. Thái độ của con rất quan trọng, điều này không thay đổi được"

Hủy bỏ hợp đồng

Gandhi đã tìm ra và chứng minh được rằng sức mạnh tích cực trong các mối quan hệ mà chúng ta có được là khả năng hủy bỏ hợp đồng nếu đối phương không tôn trọng hay đáp ứng những lợi ích hợp pháp của chúng ta.

Một truyền thuyết nổi tiếng của Hy Lạp được Aristonphanes viết bằng thể loại hài kịch là câu chuyện về Lysistrata. Những người phụ nữ ở Athens và Sparta đã quá mệt mỏi vì cuộc chiến tranh kéo dài liên tục và những đau thương chết chóc do nó gây ra. Vì vậy, họ quyết định sẽ không yêu thương nữa cho đến khi những người đàn ông ngừng gây chiến. Mặc cho các đảng mày râu cầu xin nài nỉ thế nào, những người phụ nữ cũng nhất quyết không ngủ cùng. Cuối cùng, vì bị Tù chối liên tục mà những người đàn ông phải nhượng bộ và từ bỏ cuộc chiến tranh giành quyền lực, mang lại hòa bình cho những người phụ nữ thân yêu của họ. Những người phụ nữ đã thành công khi nói Không với quan hệ tình dục để có một cuộc sống hòa bình.

Chúng ta cùng xem xét câu chuyện về một người làm công, luôn bị ông chủ (là giáo sư đại học) đối xử tàn tệ. Vị giáo sư này đã miêu tả lại thái độ của cô nhân viên và những tác động của nó đối với ông:

"Tôi phải thừa nhận vì áp lực công việc quá lớn khiến tôi trở thành kẻ hay hành hạ các nhân viên. Khi tôi đang tiến hành một công trình nghiên cứu cực kỳ quan trọng, vào một ngày nọ, người trợ lý nói với tôi: 'Tôi không thích thú với công việc này. Tôi muốn làm một việc khác' và cô ấy ra đi. Ngay lúc đầu, tôi không thể tin nổi cô ấy dám bỏ đi khi mà thời hạn hợp đồng còn chưa hết. Nhưng cô ấy đã khẳng định: với cách thức làm việc như hiện tại, cô ấy không thể tiếp tục tham gia công việc. Sau đó, tôi hẹn cô ấy đi ăn trưa và thuyết phục cô quay trở lại làm việc. Cô ấy đã đến gặp tôi và Đồng thuận suy nghĩ về lời đề nghị. Tuy nhiên, cô ấy sẽ không quay lại nếu các điều kiện công việc không có gì thay đổi dù cô rất tin tưởng vào công việc của chúng tôi. Cuối cùng, tôi đã phải xem xét lại bản thân. Và dần dần tôi phải làm quen với công việc mà không có sự giúp đỡ của cô ấy. Nhưng thật ngạc

nhân, khoảng một tháng sau, cô ấy quay trở lại, vì cô ấy muốn đóng góp công sức cho công trình mà chúng tôi đang làm. Chắc chắn tôi sẽ không làm khó cho cô ấy nữa. Đó chính là bài học mà tôi đúc kết được từ sự việc này”.

Vị giáo sư đã trải qua các trạng thái tâm lý: bị Từ chối (“tôi không thể tin nổi rằng cô ấy sẽ rời bỏ tôi”); lo lắng, giận dữ, thương lượng (“tôi nghĩ tôi có thể thuyết phục cô ấy trở lại”) và buồn rầu cho đến khi chấp nhận điều đó. Người trợ lý quyết định không can thiệp vào công việc, hủy bỏ hợp đồng với ông chủ cho đến khi ông ta chịu nhìn lại mình và sẽ không ức hiếp hay làm khó cô nữa (thực tế đây là sự tôn trọng đối với nhân viên).

Hủy bỏ hợp đồng là một phương pháp có sức mạnh trong việc giáo dục những người khác và giúp cho mối quan hệ của bạn trở nên tốt đẹp hơn. Nếu bạn lên tiếng thì bạn vẫn có cơ hội thay đổi sự việc. Trường hợp người trợ lý này cũng vậy, bạn vẫn có thể thay đổi suy nghĩ của người khác.

Càng có nhiều quyền lực, càng phải biết tôn trọng

Cho dù có kế hoạch dự phòng nhưng tốt hơn là bạn phải biết kiềm chế vì quyền lực rất dễ bị lạm dụng. Việc sử dụng quyền lực thường đi cùng với sự trả thù, vô cảm trước nỗi đau của người khác và thiếu tôn trọng sâu sắc. Nếu bạn muốn có được sự Đồng thuận của người khác thì bạn cần sử dụng quyền lực bằng sự tôn trọng. Càng có nhiều quyền lực thì bạn càng cần phải thể hiện sự tôn trọng.

Bạn thực hiện kế hoạch dự phòng với sự tôn trọng, thậm chí là tiếc nuối. Ví dụ thay vì trừng phạt con bạn với thái độ tức giận, bạn nên giải thích rõ cho con về hậu quả của sự việc với thái độ buồn bã, tiếc nuối: “Mẹ xin lỗi, nhưng con sẽ không được sử dụng điện thoại trong tuần này đâu. Mẹ chỉ trả lại khi nào con hoàn thành tốt bài tập về nhà”. Không được nhầm lẫn giữa sự tôn trọng với sự yếu đuối. Chẳng hạn khi bạn muốn con mình phải chấp nhận một hậu quả, có thể bạn sẽ cảm thấy mình bị cảm dỗ bởi sự thỏa hiệp trước khi hậu quả đó kết thúc. Tuy nhiên, điều này sẽ dẫn đến nguy cơ hủy hoại uy tín của bạn trong tương lai.

Sử dụng quyền lực có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ của bạn, vì vậy hãy sử dụng nó hợp lý và tích cực nhất.

Lấy ví dụ về những khó khăn của một vùng lân cận thành phố San Antonio xảy ra vào năm 1974. Hệ thống đường phố và nước thải ở đây vô cùng tồi tệ. Thực ra, chính quyền bang đã chi ra một lượng tiền lớn để nâng cấp và sửa chữa nhưng các nhà chức trách thành phố lại muốn sử dụng số tiền đó vào những mục đích khác có lợi hơn. Trước tình hình này, những người dân ở đây có thể nói Không với sức mạnh tiêu cực và rơi vào trạng thái thất vọng. Họ có thể nổi loạn và hành động bộc phát vì đây là sự phản ứng tự nhiên của con người khi nỗi tuyệt vọng quá lớn. Nhưng nếu làm vậy thì họ sẽ phải trả giá đắt, tất cả sẽ cùng bị nghèo đói.

Trái lại, người dân vùng này đã sử dụng sức mạnh tích cực, họ thành lập một liên minh với tên gọi COPS. Khi các nhà chức trách thành phố tiếp tục lơ đi những yêu cầu của người dân thì liên minh COPS phải sử dụng kế hoạch dự phòng. Hàng trăm nhà chính trị xếp hàng ở ngân hàng thương mại lớn, yêu cầu đổi tiền đô-la ra tiền xu rồi lại yêu cầu ngược lại đổi tiền xu ra đô-la. Trong khi đó, một số người khác lại đến các khu thương mại, chỉ thử quần áo mà không mua. Tất cả những hành động này tuy không mang tính bạo lực nhưng lại khiến cho nhiều khu thương mại phải tạm dừng hoạt động. Trước nguy cơ tổn thất tài chính, những nhà lãnh đạo của các khu thương mại đã phải lên tiếng yêu cầu

các nhà chức trách của thành phố hành động ngay lập tức. Họ nhận thấy không thể lảng tránh hay Từ chối thêm được nữa.

Các nhà chức trách thành phố và các doanh nghiệp nhận thức được rằng họ không thể chỉ chú tâm đến những nhu cầu của các khu thương mại thịnh vượng mà bỏ qua nhu cầu của người dân nơi đây. Các nhà chức trách thành phố đã phải tổ chức một buổi gặp mặt các lãnh đạo của liên minh COPS và cam kết thành lập quỹ hỗ trợ tu sửa cơ sở hạ tầng nơi đây. COPS đã đạt được mục đích của mình nhờ sử dụng sức mạnh tích cực hiệu quả làm cho đối phương hiểu được mong muốn của mình.

## **GẶP SỰ KHÁNG CỰ KIÊN TRÌ**

**T**óm lại, nói Không tích cực sẽ tạo ra một thực tế mới khiến người khác phải nể trọng. Trước tiên, họ khó mà chấp nhận thực tế này, có thể thờ ơ với lời nói của bạn hay tạo áp lực khiến bạn đầu hàng. Nếu bạn đang phân vân nhượng bộ hay phản công thì thái độ này chỉ khiến cho sự chú ý của người khác chuyển sang hướng khác mà không phải là thực tế này.

Cách lựa chọn này sẽ gặp phải sự kháng cự bền bỉ. Lúc này, hãy nhấn mạnh sức mạnh tích cực. Nhiệm vụ của bạn là sử dụng quyền lực khiến người khác phải hiểu được và chấp nhận sự thật đó. Hãy để cho thực tế này trở thành người thầy của họ chứ không phải bạn. Để những người khác tiếp tục chấp nhận và chỉ can thiệp khi cần thiết tập trung vào sự thật mới mẻ này.

Nếu những người còn lại chấp nhận từ "Không" của bạn thì đã đến lúc có thể thương lượng và tiến tới mối quan hệ tốt đẹp. Đây chính là vấn đề của bước tiếp theo, cũng là bước cuối cùng trong phương pháp nói Không tích cực.

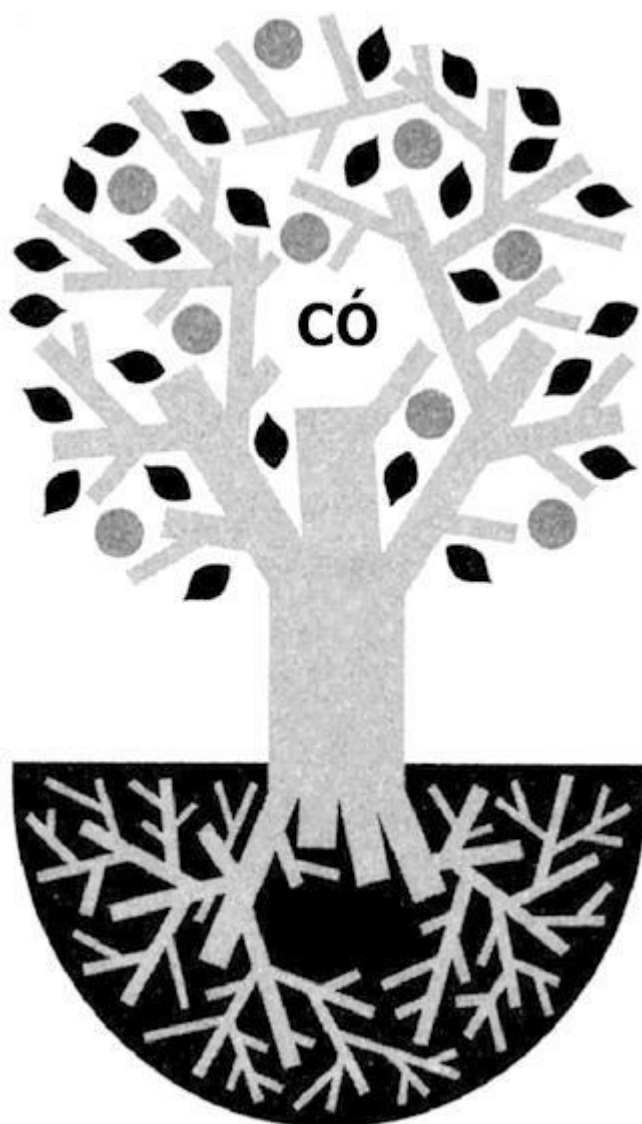
## BƯỚC 9

# ĐÀM PHÁN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐỒNG THUẬN

*"Biết đến cây bởi hay hoa trái."*

— Tục ngữ

**C**húng ta hãy đến với bước cuối cùng của quá trình nói Không tích cực. Giờ chính là lúc thu hoạch thành quả lao động của bạn. Ở đây, mục đích không chỉ là nói Không mà là nói Không trong khi vẫn có được sự Đồng thuận. Đàm phán để đạt được Đồng thuận là thách thức cuối cùng trong quá trình nói Không.



Một trong những cuộc đàm phán đầu tiên được ghi chép lại là trong *Sách sáng thế*, mô tả cuộc đàm phán táo bạo giữa nhà tiên tri Abraham với Chúa. Khi Chúa tiết lộ cho Abraham biết kế hoạch phá hủy thành phố Sodom và Gomorrah nhằm trừng phạt những tội lỗi của người dân hai thành phố

này, Abraham đã dám nói Không tích cực với kế hoạch của Chúa. Abraham hỏi: "Người sẽ quét sạch những người vô tội cùng tội lỗi u?". Đằng sau lời nói Không, Abraham thật sự đang nói lời Đồng thuận với giá trị cuộc sống con người. Tiếp theo lời nói Không, Abraham đưa ra kế hoạch "Đồng thuận không?" và hỏi Chúa: "Nếu con tìm được 50 người tốt thì Người có phá hủy hai thành phố này nữa không?" Chúa Đồng thuận với kế hoạch của Abraham. Abraham lại năn nỉ: "Thế nếu là 45 người?". Chúa lại Đồng thuận lần nữa. "Thế còn 40, 30, 20 người thì sao?". Cuối cùng Abraham cũng thuyết phục được Chúa với con số 10 người. Mặc dù cuối cùng Abraham không thể cứu được hai thành phố, nhưng câu chuyện để lại một bài học là: Với lời nói Không tích cực ta vẫn có thể đứng lên vì lẽ phải mà không làm rạn nứt mối quan hệ vô cùng quan trọng của mình. Thậm chí ta còn có thể nói Không với người có quyền lực lớn nhất mà vẫn có được sự Đồng thuận của họ.

## MỤC TIÊU: KẾT QUẢ TÍCH CỰC

**M**ục tiêu là một kết quả tích cực bảo vệ cho những nhu cầu chính yếu của bạn. Kết quả tích cực có thể tồn tại ở một vài dạng thức. Nó có thể là một thỏa thuận thỏa mãn nhu cầu của bạn và nêu lên nhu cầu của người khác. Thỏa thuận này có thể rõ ràng hoặc không, nhưng quan trọng là việc người khác có thật sự chấp nhận lời nói Không của bạn hay không. Kết quả cũng có thể ở dạng một mối quan hệ tích cực: mối quan hệ bền vững và tốt đẹp, cho phép mỗi người là chính mình. Đôi khi kết quả còn có dạng một cuộc chia tay thân thiện.

Tôi đã học được một bài học lớn trong đời khi tôi và người vợ đầu quyết định ly hôn. Lúc đó, tôi rất buồn khi phải nói Không với cuộc hôn nhân này vì chúng tôi thậm chí còn chưa có con, nhưng dần dần chúng tôi đã nhận ra kết quả của nó lại là tích cực. Giờ đây, sau nhiều năm, chúng tôi đều đã lấy người khác, sống hạnh phúc và có con. Chúng tôi vẫn luôn giữ gìn điều cốt yếu trong quan hệ ban đầu của cả hai - một tình bạn thân thiết, và giờ thì các con chúng tôi cũng trở thành bạn tốt của nhau. Nhờ sự phóng khoáng trong tâm hồn mỗi người cũng như những nỗ lực gây dựng quan hệ giữa cả bốn thành viên (vợ chồng mới và cũ), gia đình chúng tôi trở nên gắn bó hơn và đôi khi còn tổ chức những ngày nghỉ lễ cùng nhau. Trong tất cả các cuộc đàm phán mà tôi thực hiện trong suốt những năm qua, chưa có cuộc đàm phán nào thật sự khiến tôi cảm thấy thỏa mãn như lần này. Với tôi thì đó là một minh họa sống động về cách một người có thể nói Không mà cuối cùng vẫn có được sự Đồng thuận. Thực chất nói Không có thể đưa bạn tới gần người khác, đặt bạn vào một mối quan hệ thân thiện hơn.

Tôi đã từng chứng kiến quá trình tương tự như vậy giữa các tổ chức. Katherine Taylor, từng tham gia buổi thảo luận về đàm phán của tôi tại trường Harvard, là trưởng phòng pháp chế của một công ty công nghệ lớn đang kiện khách hàng quan trọng cũng là một công ty sản xuất máy tính vì vi phạm quyền sở hữu trí tuệ. Trong vụ này, Taylor là người khởi kiện và trước kia cô từng là một công tố viên nhà nước. Cô tin vào việc sử dụng Kế hoạch dự phòng của mình - kiện ra tòa – hơn là đàm phán. Nhưng sau này, cô nói với tôi rằng cô rất ấn tượng với buổi thảo luận về đàm phán của tôi, về sự khác biệt giữa quan điểm và nhu cầu, và đã quyết định thử đàm phán. Thế là trước khi phiên tòa xét xử khoảng hai tiếng, Taylor gọi cho trưởng phòng pháp chế bên khách hàng, Barbara Smith, và đề nghị hoãn phiên tòa một tuần. Trong thời gian đó, hai bên sẽ cố gắng đàm phán với nhau.

Hôm sau, hai người gọi điện cho nhau, Taylor nói với Smith: "Tôi hiểu quan điểm luật pháp của chị nhưng tôi không chắc mình hiểu được điều chị quan tâm". Smith giải thích rằng Tổng Giám đốc

điều hành của cô không chỉ lo lắng về vấn đề tài chính của bản thỏa thuận mà còn lo lắng đến tác động của việc tổ tụng này tới giá cổ phần. Ông sẽ phải giải thích thế nào cho các cổ đông? Taylor lắng nghe và ghi chép lại. Sau đó, cô nói: "Cảm ơn, tôi đã hiểu được nhu cầu từ phía chị. Ngày mai tôi có thể gọi lại cho chị và nói về nhu cầu của mình không?". Smith Đồng thuận.

Hôm sau Taylor nói về những nhu cầu của công ty mình còn Smith lắng nghe. Với cương vị là một nhà cung cấp, họ không chỉ muốn có sự bồi thường thỏa đáng mà còn muốn duy trì mối quan hệ có lợi với khách hàng. Một vài ngày tiếp theo, hai luật sư tiếp tục trao đổi qua điện thoại với nhau. Đến cuối tuần, trước sự ngạc nhiên của tất cả những người tham gia, họ đã đạt được một thỏa thuận với số tiền ước tính là 400 triệu đô-la, được coi là lớn nhất trong số các thỏa thuận về quyền sở hữu trí tuệ lúc bấy giờ. Điều quan trọng là cả hai công ty đã đưa ra một tuyên bố chung và ngài Tổng Giám đốc điều hành của phía khách hàng có thể sử dụng nó để giải thích cho các cổ đông về bản thỏa thuận, nhờ đó hạn chế được những tác động lên giá cổ phần. Thỏa thuận còn bao gồm phần gia hạn hợp đồng bổ sung với nhà cung cấp là từ 3-10 năm. Mối quan hệ giữa hai công ty được duy trì. Thay vì sử dụng kế hoạch dự phòng là kiện ra tòa tốn kém mà không chắc chắn, Taylor đã áp dụng biện pháp đàm phán để đạt được một giải pháp thỏa mãn nhu cầu của công ty mình cũng như của phía khách hàng. Như vậy cô đã có thể nói Không với vi phạm sở hữu trí tuệ mà vẫn có được sự Đồng thuận vô cùng quan trọng.

Lời nói Không tích cực này còn có thể được áp dụng trong cả những tình huống bạo lực và đổ máu. Hãy lấy ví dụ về vụ bắt cóc con tin ở thành phố New York như đã đề cập ở chương trước. Cuối cùng, kẻ bắt cóc đã thả con tin và chịu đầu hàng trong hòa bình. Những người đàm phán trong vụ bắt cóc đã kiên quyết nói Không với kẻ bắt cóc mà vẫn có được sự Đồng thuận.

Một ví dụ khác về bạo lực có phạm vi rộng hơn và mức độ nghiêm trọng hơn là ở Nam Phi, nơi bị nội chiến tàn phá. Nelson Mandela và các cộng sự tại ANC đã nói Không thành công với nạn phân biệt chủng tộc - chủ nghĩa A pác thai, mà vẫn có được sự Đồng thuận từ phía đối thủ là các quốc gia da trắng.

Trong tất cả các trường hợp trên, kết quả không chỉ là một sự thỏa thuận mà còn là một mối quan hệ thân thiết và lành mạnh hơn. Ở chương này, chúng ta sẽ khám phá quá trình đạt được những kết quả khả quan đó.

## HÃY XÂY CHO HỌ CÂY CẦU VÀNG

**H**ai nghìn năm trăm năm trước, Tôn Tử - nhà quân sự Trung Hoa đã khuyên chủ tướng của mình: "Hãy xây cho kẻ địch cây cầu vàng để chúng có đường rút lui". Lời khuyên này cho đến nay vẫn còn nguyên giá trị nhưng tôi sẽ trình bày lại theo hướng tích cực hơn để hướng tới một giải pháp tích cực: hãy xây cho người khác cây cầu vàng để họ có đường tiến lên.

Nếu đặt mình vào địa vị người khác, bạn sẽ thấy việc họ chấp nhận đề nghị của bạn khó khăn thế nào. Có một vực sâu chia tách thứ họ muốn với thứ bạn muốn do những băn khoăn, lo lắng của họ về nhu cầu và thể diện. Nếu muốn họ Đồng thuận thì nhiệm vụ của bạn là phải xây cho họ một cây cầu vàng, để họ có thể vượt qua cái vực đó.

Về cơ bản, có ba chướng ngại vật trên con đường để người khác chấp nhận đề nghị của bạn. Thứ

nhất, họ có thể có những nhu cầu hay vấn đề chưa được đáp ứng. Thứ hai, họ có thể đã sẵn sàng Đồng thuận nhưng lại lo lắng về ý kiến của người ủy thác hay của các cổ đông quan trọng mà họ cần có sự ủng hộ. Thứ ba, thậm chí khi họ đã Đồng thuận với đề nghị của bạn thì cũng chưa chắc đó là sự ủng hộ lâu dài. Vì quá trình nói Không có thể đã khiến mối quan hệ của bạn trở nên căng thẳng đến mức nó có thể tan vỡ nếu bạn không bù đắp kịp thời.

Hãy tưởng tượng quá trình đến với giai đoạn cuối cùng của lời Đồng thuận như là một chuyến đi, trong đó có ba lời Đồng thuận mà bạn cần có từ người khác: Đồng thuận để có được một thỏa thuận sáng suốt, Đồng thuận để được ủng hộ và Đồng thuận để có một mối quan hệ tốt đẹp.

Thỏa thuận --> Ủng hộ --> Quan hệ

Bây giờ, chúng ta hãy khám phá cách làm thế nào để có được những lời Đồng thuận đó.

## **TẠO ĐIỀU KIỆN CHO MỘT THỎA THUẬN SÁNG SUỐT**

**T**hách thức đầu tiên của bạn là phải tạo điều kiện thuận lợi cho một thỏa thuận không chỉ để giải quyết nhu cầu của bạn mà cả nhu cầu của người khác.

Không thỏa hiệp với những cái thiết yếu

Đàm phán không phải chỉ để có được sự Đồng thuận mà còn là sự Đồng thuận hợp lý. Bạn có thể đạt được một thỏa thuận vừa ý bằng cách nói Không với những thỏa thuận có thể không thỏa mãn nhu cầu của bạn.

Giữa những buổi đàm phán thường xảy ra tình trạng cố gắng dàn xếp những lợi ích ngắn hạn và nhượng bộ những ưu tiên lâu dài. Đàm phán hiệu quả nghĩa là phải kiên trì tập trung vào điều quan trọng nhất. Khi bạn tham gia đàm phán, bạn thường có xu hướng dễ dàng Đồng thuận với người khác ngay cả khi điều đó không có ý nghĩa gì với bạn. Mối quan hệ với những người khác, có thể là với vợ/chồng hay ông chủ của bạn, đều vô cùng quan trọng. Vì vậy hãy quay trở lại "ban công", tập trung vào sự Đồng thuận ưu tiên của bạn - những quan tâm, nhu cầu và những giá trị khiến bạn phải nói Không. Nhớ rằng bạn còn có kế hoạch dự phòng. Đừng đánh giá thấp bản thân và cũng đừng chấp thuận thỏa thuận nào mà không đáp ứng được nhu cầu của bạn như với kế hoạch dự phòng.

Tóm lại, luôn quan tâm đến mong ước của mình - một giải pháp cho những nhu cầu thiết yếu của bạn. Công việc của bạn là để được tôn trọng chứ không phải để đi cứu nguy cho kẻ khác.

Giải quyết nhu cầu chưa được đáp ứng

Nếu ai đó Từ chối đề nghị của bạn thì bạn cần tìm hiểu lý do. Đề nghị của bạn chưa đáp ứng được những nhu cầu nào của họ? Nói cách khác, hãy hỏi người đó: "Cho tôi biết những lo lắng của anh. Lời đề nghị này chưa đáp ứng nhu cầu nào của anh?"

Ta hãy xem một ví dụ có thật là cuộc đàm phán về việc mua lại doanh nghiệp. Khách hàng tiềm năng là một công ty sản phẩm tiêu dùng đa quốc gia. Người bán là Tom, cổ đông chính của một công ty thực phẩm khá thành công và công ty được đánh giá là thân thiện với môi trường. Sau nhiều buổi

đàm phán kéo dài, cả hai bên đều đi vào ngõ cụt. Vấn đề là giá cả. Tom yêu cầu giá cao hơn 10% số tiền mà bên mua có thể trả và anh không có ý định thay đổi ý kiến. Nói cách khác, cả hai bên đều nói Không với đề nghị của nhau.

Sau đó, Jack – Phó Giám đốc công ty sản phẩm tiêu dùng – đã gọi riêng một đại diện của Tom và nói: "Tôi không hiểu. Chúng tôi đã thực hiện mọi thứ vô cùng cẩn thận và giá trị trên thị trường của công ty cũng rõ ràng rồi. Chúng tôi sẵn sàng trả mức giá cao nhất nhưng không có giá nào phù hợp với yêu cầu của Tom. Liệu có phải chúng tôi còn thiếu sót nào không, hay có gì trở ngại chẳng? Tom cần cái gì?". Người đại diện của Tom lưỡng lự rồi giải thích rằng Tom đang suy nghĩ rất nhiều về việc sau này mình sẽ làm gì khi bán đi công ty mà anh đã gây dựng nên từ hai bàn tay trắng. Anh muốn làm việc để cải thiện môi trường và có ý định lập một quỹ tài trợ. Anh cần thêm tiền, và khoản tiền 10% đó sẽ dùng để lập quỹ.

Phó Giám đốc Jack đã suy nghĩ và xem xét lại vấn đề đó. Công ty của anh với những trang trại và đồn điền trên khắp thế giới đang có kế hoạch lập một hội đồng môi trường toàn cầu. Hội đồng này có nhiệm vụ làm cho sản phẩm của công ty thân thiện hơn với môi trường và tài trợ cho các dự án về môi trường khắp nơi trên thế giới. Hội đồng này sẽ phải dùng một nguồn vốn lớn, có thể còn lớn hơn nhiều so với quỹ của Tom. Thế là Jack nghĩ tới Tom và mời anh làm chủ tịch hội đồng môi trường mới của mình. Tối hôm đó, bản thỏa thuận đã được ký theo giá thị trường.

Jack đã tìm ra nhu cầu chính yếu chưa được đáp ứng của Tom và khám phá ra cách thỏa mãn những nhu cầu đó mà không làm tổn hại tới lợi ích công ty mình. Như vậy, Jack đã xây cho Tom một cây cầu vàng để Tom có thể nói lời Đồng thuận.

Một thỏa thuận sáng suốt là phải đáp ứng được nhu cầu thiết yếu của bạn cũng như của người khác. Bạn phải xoay chuyển tình huống ban đầu, từ kết quả "hoặc là" (hoặc là bạn thắng, hoặc là họ thắng) thành "cả hai" (cả hai bên cùng có lợi).

Nếu kết quả là cả hai cùng có lợi thì rất tốt nhưng điều này không phải lúc nào cũng xảy ra. Vấn đề là làm sao để họ thấy đó không phải là sự thua cuộc mà phải coi đó như là một thỏa thuận mà ta có thể sống chung dựa trên nguyên tắc liên tục phát triển. Kết quả này phải tính đến cả những yêu cầu cơ bản nhất và những điều họ quan tâm cũng phải được đáp ứng tốt hơn so với những lựa chọn khác mà họ có.

Tỷ phú Sumner Redstone, Chủ tịch hãng truyền thông Viacom cho biết: "Tôi luôn cho rằng một thỏa thuận thành công là khi nó có ích cho cả hai bên. Nếu một người phải bước đi như kẻ thua cuộc thì rõ ràng sau thỏa thuận ta sẽ phải làm việc với nhau lần nữa".

## **GIÚP NGƯỜI KHÁC CÓ ĐƯỢC SỰ ỦNG HỘ**

**C**ó được một thỏa thuận là tốt nhưng đó không phải là phần cuối của quá trình đàm phán. Ta còn một quá trình nữa đó là giành được sự ủng hộ, chính thức hay không chính thức, từ phía người mà người kia dưới quyền hay quan tâm đến. Đó có thể là sự ủng hộ từ ông chủ của họ, đồng nghiệp, ban giám đốc, gia đình hay thậm chí là chính họ. Thế giới này đầy những thỏa thuận chưa bao giờ được chấp thuận do nó không được người ủy nhiệm quan trọng của người kia Đồng thuận. Khi tiến hành một

thỏa thuận, đề phía bên kia có thể nói Đồng thuận thì nhất thiết phải tìm hiểu xem ở phía bên kia còn ai cần phải nói lời Đồng thuận nữa không.

Tôi đã thám thía một bài học khi mới bắt đầu công việc là trung gian hòa giải. Tôi và đồng nghiệp, Steve Goldberg, trở thành bên thứ ba cho một vụ xung đột gay gắt tại một mỏ than ở Kentucky. Tình hình đang rất căng thẳng. Công nhân đình công trái phép, vi phạm hợp đồng của công đoàn, còn ban quản lý phản ứng lại bằng cách sa thải một phần ba số công nhân. Các công nhân vẫn tiếp tục đình công. Quan tòa địa phương đã tổng giam họ một đêm. Công nhân mang súng đi làm và đe dọa sẽ đánh bom.

Tôi và Steve không thể nào thuyết phục được lãnh đạo công đoàn và ban quản lý địa phương cùng nói chuyện với nhau. Trong vòng sáu tuần, chúng tôi như con thoi chạy qua chạy lại giữa hai bên, lắng nghe rồi truyền đạt lại kiến nghị của cả hai bên cho nhau. Cuối cùng, họ cũng quyết định ngồi lại với nhau và đạt được thỏa thuận. Cả hai bên đều vui mừng và ngạc nhiên, như thể họ vừa ký kết được một thỏa thuận hòa bình vậy.

Tuy nhiên, lúc đó vẫn còn phải hoàn thành một chi tiết nhỏ nữa, đó là bản thỏa thuận phải được công nhân thông qua. Một tuần sau, cuộc bỏ phiếu được tiến hành và kết quả gần như nhất trí với nhau phản đối bản thỏa thuận. Mặc dù bản thỏa thuận này rõ ràng đã được cải thiện có lợi cho người công nhân nhưng họ vẫn Từ chối nó, bất chấp quyết tâm của ban quản lý. Công nhân cho rằng nếu ban quản lý ủng hộ thì nhất định trong bản thỏa thuận này phải có vấn đề nào đấy bị che đậy bằng những câu chữ, ngôn từ. Vì thế việc bỏ phiếu Không có vẻ là an toàn hơn và thỏa mãn hơn.

Tôi và Steve lại phải bắt đầu lại toàn bộ quá trình trên, lần này tập trung vào việc lấy lại niềm tin và sự ủng hộ của công nhân đối với bản thỏa thuận. Ba tháng tiếp theo, tôi thường xuyên đến khu mỏ, phần lớn thời gian là ở dưới hầm gặp gỡ nhiều công nhân. Tôi thường lắng nghe họ, giàn xếp và giúp cả hai bên bổ sung vào bản thỏa thuận một số từ ngữ thân thiện hơn. Mọi quan hệ dần dần được cải thiện và trong 12 tháng sau đó không có một vụ đình công trái phép nào xảy ra nữa.

Đây đúng là một bài học đáng giá đối với tôi. Việc lấy lòng tin của người sẽ thông qua bản thỏa thuận ở phía bên kia không phải là việc bổ sung, thêm vào mà nó chính là trung tâm của quá trình. Nó cũng cần được quan tâm như đối với quá trình đi đến thỏa thuận.

### Sử dụng "Bài kiểm tra về phát biểu chấp thuận"

Thỏa thuận giữa công đoàn và ban quản lý mà chúng tôi thực hiện lúc đầu đã không vượt qua được một bài kiểm tra quan trọng: bài kiểm tra về phát biểu chấp thuận.

Nếu bạn gặp khó khăn khi thuyết phục người khác chấp thuận đề nghị của bạn, hãy cố gắng hoàn thành bài kiểm tra sau. Giả sử một người đã Đồng thuận với đề nghị của bạn và phải thuyết trình lại đề nghị đó cho người ủy nhiệm của họ. Hãy tưởng tượng người đó đang thực hiện một bài phát biểu ngắn, giải thích cho người ủy nhiệm vì sao đây là một thỏa thuận tốt và nên ủng hộ nó. Hãy lập dàn ý cho bài phát biểu và ghi ra các ý chính.

Bây giờ, hãy hình dung một người đang phát biểu những gì mà bạn vừa mới viết và nghĩ ra những câu hỏi hóc búa cho người kia:

"Sao ông lại nhượng bộ?"

"Ông đã nhượng bộ cái gì?"

"Ông có cần phải nhượng bộ như thế không?"

"Thế còn nhu cầu của chúng tôi thì sao? Ông quên chúng tôi rồi à?"

"Sao không hỏi ý kiến chúng tôi?"

v.v...

Bài phát biểu đó và việc phải đối mặt với những câu hỏi chỉ trích đó trở nên khó khăn đến nhường nào. Không ai muốn nghe người khác nói là mình đã nhượng bộ hay từ bỏ, nhất là từ phía người mà mình luôn đánh giá cao ý kiến của họ.

Đó chính là bài kiểm tra về phát biểu chấp thuận. Nếu không thể hình dung ra một người đang phát biểu chấp thuận đầy thuyết phục thì bạn vẫn còn có việc phải làm. Nếu một người không thể tự hình dung việc mình đứng dậy và có thể còn phải đối mặt với sự chỉ trích thì chưa chắc họ đã Đồng thuận với đề nghị của bạn. Thậm chí nếu họ có Đồng thuận rồi thì khi phải đối mặt với sự phản đối của người ủy nhiệm, chưa chắc họ đã có khả năng tiến hành thỏa thuận đó. Trong trường hợp đó, bạn cần phải xem xét lại đề nghị của mình và làm cho nó thuyết phục hơn nhưng dĩ nhiên là không thỏa hiệp với những nhu cầu thiết yếu của bạn. Hãy tính trước những chỉ trích mà người kia sẽ phải đối mặt và chuẩn bị trước câu trả lời tốt nhất mà họ có thể đưa ra. Nếu muốn một người thực hiện bài phát biểu chấp thuận cho bạn thì nhiệm vụ của bạn là chuẩn bị bài phát biểu đó cho họ.

Bảng dàn ý dưới đây sẽ hữu ích khi bạn muốn đặt lời đề nghị của mình vào bài phát biểu chấp thuận. Xác định người ủy nhiệm của người kia. Ghi những ý chính cần phải nói và nói rõ đề nghị của bạn sẽ giải quyết những lo lắng của họ như thế nào. Liệt kê những chỉ trích gay gắt nhất họ có thể gặp và cả câu trả lời cho chúng.

Người ủy nhiệm của họ (ông chủ, gia đình, thành viên công đoàn, người bỏ phiếu,...)	
Ý chính của bài phát biểu chấp thuận	
1.	
2.	
3.	
4.	
Những chỉ trích thường gặp	Câu trả lời
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Phải coi nhiệm vụ của bạn là giúp người khác thực hiện bài phát biểu chấp thuận. Tìm cách trang bị cho họ những luận cứ tốt nhất để thuyết phục người ủy nhiệm Đồng ý với bản thỏa thuận mà không phải dùng đến thủ đoạn hay hạ mình. Đừng nghĩ đó là việc của người khác. Đó cũng là việc của bạn nếu bạn muốn tiến hành một thỏa thuận.

Như một ví dụ trong chương trước, tôi đã mất vài ngày với Bộ tư lệnh cấp cao của phong trào du kích. Phong trào này đang tiến hành cuộc chiến giành độc lập cho khu vực của họ để tách ra khỏi một bang lớn hơn. Tôi đã yêu cầu lãnh đạo phong trào đưa yêu cầu đòi độc lập của họ vào bài kiểm tra phát biểu chấp thuận.

"Hãy tưởng tượng Tổng thống Đồng thuận với yêu cầu của các ông và ngày hôm sau, trên tivi phát sóng khắp cả nước, ông ta tuyên bố công nhận độc lập cho khu vực của các ông. Lúc đó, phản ứng của cử tri sẽ thế nào?"

Vị tổng tư lệnh trả lời: "Ông ta sẽ gặp rắc rối to, nhưng đây là việc của ông ta".

"Thực ra đây là vấn đề của ông nếu ông muốn Tổng thống thực hiện bài phát biểu đó". Tôi hỏi: "Vậy ông sẽ làm gì để tạo điều kiện thuận lợi cho Tổng thống?"

Sau những đánh giá về giới hạn chính trị của Tổng thống, lãnh đạo phong trào du kích đã cân nhắc thay đổi trực tiếp của họ sang tập trung vào yêu cầu ngừng bắn sơ bộ. Chính phủ đã Đồng thuận yêu cầu này.

Giúp họ giữ thể diện

Nếu ai đó chấp nhận lời nói Không của bạn, họ có thể có nguy cơ bị mất thể diện trước mặt người mà họ quan tâm. Thể diện thường được hiểu chỉ là cái tôi của ai đấy, nhưng nó còn đại diện cho nhiều điều khác nữa. Nó là danh dự, phẩm giá và lòng tự trọng của một người. Nhiều cuộc đàm phán bị thất bại chỉ vì thể diện không được bảo vệ thích đáng. Nhiệm vụ của bạn là giúp người kia có được cái nhìn thiện cảm của người ủy nhiệm, để họ có thể Đồng thuận với đề nghị của bạn.

Chúng ta hãy lắng nghe lời khuyên về việc giữ thể diện của Dominick Misino, chuyên gia đàm phán trong các vụ bắt giữ con tin mà tôi đã từng đề cập: "Là một nhà thương thuyết, có một điều vô cùng quan trọng mà bạn phải học là nếu muốn giành thắng lợi, bạn phải biết giữ thể diện cho người khác... Tôi học được điều này khi mới vào nghề, lúc đó tôi được giao nhiệm vụ giải quyết một vụ ở Spanish Harlem. Đó là một đêm hè nóng bức và có đến 300 hay 400 người đổ ra đường lúc 3 giờ sáng. Một thanh niên với khẩu súng ngắn đã lên đạn đang tự nhốt mình trong một tòa nhà tập thể đông đúc. Anh ta nói với tôi là muốn đầu hàng nhưng không thể vì như thế trông yếu đuối quá. Tôi nói là nếu anh bình tĩnh lại và để tôi đâm một quả, tôi sẽ làm ra vẻ như là phải dùng đến vũ lực. Anh ta đặt súng xuống và cư xử y như một quý ông lịch thiệp cho đến khi xuống đường, và như đã thỏa thuận, anh ta bắt đầu hét toáng lên và chống trả quyết liệt. Lúc đó đám đông đồng thanh hét lên: 'José! José!' và tán thưởng điên cuồng. Chúng tôi ném anh ta vào sau xe và nhả ga rồi phóng thẳng. Đi qua hai tòa nhà, José nhồm dậy và cười lớn nói với tôi: 'Này, cảm ơn nhé. Tôi thật sự rất biết ơn đây.' Anh ta đã nhận ra rằng tôi đã cho anh ta một con đường không dính líu đến giết người mà cũng sẽ không bị người khác giết hại. Tôi không bao giờ quên được điều này".

## NUÔI DƯỠNG MỐI QUAN HỆ VỮNG BỀN

Sau khi nói Không, mối quan hệ có xu hướng trở nên lạnh nhạt hơn, trong khi đó ta cần điều ngược lại. Lời nói Không tích cực giúp bạn có một mối quan hệ gần gũi và thân thiện hơn với người

khác đó là thứ bạn cần.

Các mối quan hệ của bạn với vợ/chồng, vợ/chồng cũ, con cái, cha mẹ già, ông chủ hay khách hàng, có thể có ý nghĩa rất lớn đối với bạn. Nếu một người chỉ đơn giản tuân theo yêu cầu của bạn và mối quan hệ vì đó mà tan vỡ thì đó là một thắng lợi ngắn ngủi nhưng lại là một thất bại lâu dài. Bạn muốn củng cố mối quan hệ chứ không phải làm cho nó trở nên căng thẳng hơn. Và cho dù bạn không muốn củng cố nó thì trong tương lai, bạn và họ vẫn còn nhiều lần phải làm việc hay tác động đến nhau. Nói Không có thể chỉ là một phần trong cả chuỗi những lời nói Không sau này. Thách thức là bạn phải giữ cho mối quan hệ thân thiện trong khi vẫn có thể có thêm nhiều bất hòa.

Nếu bạn không muốn giữ một mối quan hệ thân thiết với ai đó, hãy nghĩ rằng nếu không nhờ vào mối quan hệ tạm thời trong công việc thì việc thực hiện thỏa thuận của bạn sẽ khó khăn đến thế nào. Có gì đảm bảo một người tôn trọng nhu cầu của bạn sẽ tiếp tục tôn trọng nó? Bạn sẽ giải quyết những bất hòa nảy sinh trong quá trình thực hiện thỏa thuận thế nào? Chìa khóa chính là mối quan hệ công việc.

### Quan tâm tới người khác

Cũng giống như trường hợp Giám đốc một ngân hàng Tây Ban Nha mà tôi đề cập trong chương trước đã mời khách hàng ăn bữa trưa đặc biệt tại trang trại của mình để thông báo là ngân hàng không thể giúp trong thương vụ đó, bạn cần chú ý hơn nữa đến mối quan hệ khi phải nói Không. Bạn cần quan tâm tới người khác.

Tôi đã học được bài học lớn khi đặt dấu chấm hết cho cuộc hôn nhân đầu của mình. Khi tôi và người vợ đầu nói Không với cuộc hôn nhân, chúng tôi đã đặc biệt quan tâm khi nói lời Đồng thuận với tình bạn trong tương lai của cả hai. Trước khi xử lý vấn đề nhạy cảm là phân chia tài sản, tôi và vợ đã thống nhất với nhau hàng loạt nguyên tắc cam kết chung để giữ gìn một tình bạn vững bền. Những nguyên tắc này giúp chúng tôi vượt qua những bất đồng và đi đến thỏa thuận thỏa mãn cả hai bên. Trong suốt thời gian đó, chúng tôi vẫn gắn bó với nhau, tìm cách giúp đỡ, hỗ trợ nhau, có khi là xây nhà mới hay chôn cất cha, mẹ của người kia. Việc này không phải lúc nào cũng dễ dàng nhưng kết quả cuối cùng lại đáng giá gấp nhiều lần những nỗ lực chúng tôi phải bỏ ra để nuôi dưỡng mối quan hệ.

Phải quan tâm tới người khác khi mà bạn vẫn còn kẹt trong những xung đột căng thẳng không hề dễ dàng chút nào, nhưng nó lại có thể mang lại cho bạn rất nhiều lợi nhuận. Nelson Mandela nhớ lại cuộc tranh luận trên truyền hình đầu tiên với Tổng thống de Klerk, khi đó đang dẫn đầu cuộc tổng tuyển cử dân chủ đầu tiên ở Nam Phi. Ông nói: "Khi cuộc tranh luận gần đến hồi kết, tôi thấy mình đã quá gay gắt với người sẽ là đồng nghiệp trong chính phủ của một quốc gia thống nhất". Vậy là khi nói phần kết luận, Mandela đã thể hiện sự quan tâm tới đối thủ và hướng thẳng vào camera nói: "Những trao đổi giữa tôi và ngài de Klerk sẽ không thể che dấu một sự thật quan trọng. Tôi nghĩ chúng tôi là một ví dụ điển hình cho toàn thế giới về những con người đến từ những sắc tộc khác nhau nhưng có chung lòng trung thành, tình yêu Tổ quốc...". Ông nhìn thẳng vào de Klerk và nói tiếp: "Dù tôi có chỉ trích ngài de Klerk, thì thưa ngài, ngài vẫn là một trong những người mà tôi tin tưởng. Chúng ta sẽ cùng nhau đối diện những vấn đề của quốc gia này". Sau đó, Mandela tiến đến bắt tay de Klerk và nói: "Tôi tự hào nắm tay ông để chúng ta cùng tiến lên phía trước".

Mandela đã không ngần ngại kéo de Klerk vào cuộc tranh luận sôi nổi. Ông cũng không quên bối cảnh lớn hơn là mối quan hệ đang phát triển giữa cá nhân ông với Klerk hay giữa những người Nam

Phi da đen với người Nam Phi da trắng. Cử chỉ của Mandela đối với de Klerk chính là hình mẫu cho hàng triệu người ủng hộ tầm quan trọng của việc bước qua sự ngăn cách, tiến đến nắm tay đối thủ chính trị đáng gờm để cùng "tiến lên phía trước". Mặc dù quan hệ cá nhân giữa hai người vẫn căng thẳng nhưng Mandela vẫn mời de Klerk giữ chức Phó Tổng thống. De Klerk đã Đồng thuận vì lợi ích của việc gìn giữ hòa bình trong khi đang có những thay đổi to lớn về chính trị và xã hội. Đây là một hành động dũng cảm của cả hai nhà chính trị tài ba và đã đóng góp cho thành công của quá trình chuyển đổi quyền lực nhạy cảm này.

### Gây dựng lại niềm tin

Trong quá trình nói Không, nếu mối quan hệ của bạn đang căng thẳng hay rạn nứt, bạn sẽ làm gì để hàn gắn? Quá trình hàn gắn giúp khôi phục mối quan hệ vốn bị tổn thương trở nên nguyên vẹn. Người ta nói một cái xương sau khi bị gãy sẽ liền lại và cứng cáp hơn. Đó chính là khả năng làm việc trở lại.

Một lời cảm ơn, xin lỗi hay một cử chỉ chân thành thể hiện sự hối tiếc sẽ có tác dụng lớn. Sau đây là ví dụ về đồng nghiệp của tôi, Josh Weiss. Anh nói: "Công ty của tôi khi đó có mối quan hệ không tốt lắm với bộ lạc thổ dân châu Mỹ do những vụ làm ăn trước đây. Công ty cho rằng làm việc cùng nhau sẽ có lợi cho cả hai phía. Họ đưa ra đề nghị vô cùng hào phóng. Tuy nhiên, bộ lạc lại Từ chối ngay lập tức mà không đưa ra một lời giải thích nào. Tôi tìm hiểu về mối quan hệ trong quá khứ của công ty với bộ lạc. Một nhân viên giải thích rằng bộ lạc cảm thấy họ bị ngược đãi. Tôi hỏi xem công ty có đưa những câu từ thể hiện rằng công ty rất lấy làm tiếc về mối quan hệ trong quá khứ vào đề nghị đó không. Anh ta nói là không nhưng cho biết sẽ đưa vào để xem điều gì sẽ xảy ra. Một tháng sau, công ty thông báo cho tôi là thỏa thuận đã được chấp thuận nhờ vào những câu từ mới. Phải lưu ý rằng công ty không hề xin lỗi, họ chỉ thừa nhận là lấy làm tiếc về mối quan hệ trong quá khứ giữa hai bên".

### Bổ sung cho tài khoản thiện chí của bạn

Nếu lời nói Không rút sạch hết khoản tiền tiết kiệm sự thiện chí của bạn trong ngân hàng của người khác thì đã đến lúc bạn phải bổ sung cho nó.

Trong một thế giới tập nập, thì những mối quan hệ là điều hiển nhiên và chỉ thuần túy là công cụ để thỏa mãn nhu cầu. Lần duy nhất những khách hàng hay những đồng nghiệp khó cộng tác nhận được tin tức từ bạn là khi bạn có vấn đề và đang cần họ giúp. Lần duy nhất bạn đối xử tốt với họ là khi bạn cần ở họ thứ gì đấy. Đây rõ là một công thức cho những rắc rối.

Ngay sau khi gây ra hậu quả từ lời nói Không, bạn phải tìm cơ hội để nuôi dưỡng cho mối quan hệ của mình. Nếu bạn cấm đứa con tuổi vị thành niên không được đi chơi cuối tuần và phải làm hết bài tập về nhà thì bạn cũng nên cân nhắc cho con đi chơi cùng gia đình sau khi đã hoàn thành bài tập, coi như một hình thức khen thưởng. Khi đó bạn phải cố gắng cho con tham gia và nhắc con rằng kỷ luật không phải là sự cự tuyệt cá nhân. Nếu bạn có vấn đề trong quan hệ với khách hàng hay đồng nghiệp, hãy mời cô ấy dùng bữa trưa hay tham dự một sự kiện mà cô ấy thích. Và nhớ là đừng nói về chuyện kinh doanh. Hãy mang lại cho cô ấy sự ngạc nhiên thích thú. Đừng làm việc đó theo nguyên tắc một- lần-duy-nhất. Phải gây dựng một cơ chế giao tiếp thường xuyên như họp hành, ăn trưa hay gặp mặt.

Nếu bạn cứ phải liên tục nói Không khi đồng nghiệp yêu cầu được giúp đỡ, hãy thử tìm cơ hội để giúp anh ta, bạn yêu cầu được giúp mà chưa cần anh ta phải nhờ. Thử nghe theo lời khuyên của Ben Franklin : "Khi muốn thuyết phục đối phương, tôi cố ý nhờ họ giúp đỡ, kiểu gì đó để tôi phải chịu ơn

họ, sau đó tôi sẽ tìm cách trả ơn. Ví dụ khi tôi nghe nói ai đó có một quyển sách quý, tôi liền gửi tới nơi anh ta làm việc một bức thư ngắn và hỏi liệu anh ta có sẵn lòng cho tôi mượn quyển sách đó trong nửa tháng không”.

## KẾT THÚC BẰNG MỘT LÁ THƯ TÍCH CỰC

Ấn tượng đầu tiên rất quan trọng, do đó việc bắt đầu bằng một lá thư tích cực rất cần thiết. Tương tự như vậy, ấn tượng sau cùng cũng rất quan trọng nên cũng rất cần thiết phải kết thúc bằng một lá thư tích cực. Một lá thư tích cực có thể chỉ gồm một vài câu khẳng định lại quan hệ của bạn, như: “Martha, tôi biết là giải quyết được vấn đề này không hề dễ dàng cho cả hai chúng ta. Tôi chỉ muốn cảm ơn cô vì đã cố gắng tôn trọng nhu cầu của tôi, và tôi rất mong được làm việc với cô về vấn đề này cũng như nhiều việc khác nữa”.

Nói cách khác, nên thừa nhận sự thật về những khó khăn, cảm ơn người đó và nhấn mạnh vào một tương lai tươi sáng. Không cần những lời mật ngọt. Thừa nhận thực tế và một lời cảm ơn đơn giản là được. Người đó có thể sẽ dễ dàng thực hiện thỏa thuận hơn khi họ cảm thấy thoải mái.

Sau một thời gian dài đấu tranh chính trị cho quyền công dân, Mahatma Gandhi đã gửi tặng đôi thủ kiên cường của mình, Thủ tướng Nam Phi Jan Smuts một đôi xăng-đan ông tự làm trong thời gian bị Smuts cầm tù, như một hành động thể hiện sự tôn trọng của mình. Và thế là mỗi mùa hè, Smuts đều tự hào đi đôi xăng-đan đó. Nhân dịp sinh nhật lần thứ 70 của Gandhi, Smuts gửi trả lại đôi xăng-đan với lá thư: “Tôi thấy mình không xứng đáng khi đi đôi dép của một con người vĩ đại như ông”. Khi nói Không, Gandhi không chỉ có được lời Đồng thuận từ phía kẻ thù chính trị đáng gờm mà ông còn biến kẻ thù đó thành bạn, thành người ngưỡng mộ mình.

## NÓI KHÔNG MÀ VẪN CÓ ĐƯỢC SỰ ĐỒNG THUẬN

Bước cuối của quá trình đàm phán để có được lời Đồng thuận sẽ đem lại sự Đồng thuận cho bạn. Bạn bắt đầu cuộc hành trình bằng việc Đồng thuận với những nhu cầu mình quan tâm nhất, và giờ bạn kết thúc bằng việc giúp người khác nói lời Đồng thuận để có thể tạo ra một kết quả đáp ứng những nhu cầu đó của bạn. Chìa khóa là ở chỗ bạn xây cho người khác một cây cầu vàng, tạo điều kiện cho họ Đồng thuận với lời đề nghị và Đồng thuận với một mối quan hệ vững bền hơn.

# KẾT LUẬN

## “HÔN NHÂN” CỦA ĐỒNG THUẬN VÀ TỪ CHỐI

*Lời khuyên của một cái cây:  
“Đừng thẳng và kiêu hãnh  
Cắm rễ sâu xuống lòng đất  
Phản chiếu ánh sáng từ nguồn sáng lớn hơn  
Nghĩ lâu dài  
Biết liều lĩnh...  
Linh hoạt  
Nhớ tới cội nguồn  
Có tầm nhìn xa!”*

— Ilan Shamir

Cúng ta vừa hoàn thành quá trình của một lời nói Không tích cực. Ta đã từng bước thảo luận làm thế nào để chuẩn bị, phát biểu và thực hiện theo bước Đồng thuận! Không. Đồng thuận? Để tổng kết, tôi xin lấy một tình huống đặc biệt đầy thách thức làm ví dụ và ta hãy xem tất cả các bước được kết hợp với nhau như thế nào để tạo ra một lời nói Không tích cực.

Citrix System, một công ty tiên phong trong lĩnh vực phần mềm mạng có trụ sở ở Florida, đang phải đối mặt với một tình huống phải nói Không với đối tác lớn hơn mình. Đó không chỉ là đối tác, mà còn là công ty phần mềm lớn nhất thế giới, Microsoft, với 61% cổ phần của Citrix. Vào một ngày tháng 2 năm 1997, Microsoft thông báo ý định chế tạo phần mềm mạng riêng của mình, cạnh tranh trực tiếp với Citrix. Khi tin này được công bố rộng rãi, giá cổ phiếu của Citrix trên thị trường đã bất ngờ giảm 62% chỉ trong một ngày và khả năng tồn tại của công ty là vô cùng mong manh. Làm sao một công ty nhỏ có thể cạnh tranh lại với Microsoft? Nhân viên thì hoang mang lo lắng cho công việc và quyền mua cổ phần của mình; khách hàng thì lo ai sẽ cung cấp phần mềm cho mình; nhà đầu tư thì nhanh chóng bán ra cổ phần của mình.

Thay vì hoang mang lo sợ, ngài Chủ tịch và Tổng Giám đốc điều hành của Citrix đã ra “ban công” và chuẩn bị mọi thứ. Hai người bắt đầu bằng việc hé lộ lời Đồng thuận tiếp tục kinh doanh phần mềm mạng, công việc chuyên môn cũng như niềm đam mê của họ. Phần đông ủng hộ việc tiếp tục làm đối tác của Microsoft. Thế là họ quyết định phải cố gắng đảo ngược quyết định của Microsoft, nói cách khác là phải nói Không.

Bước thứ hai, Citrix cố gắng tăng sức mạnh cho lời nói Không của mình. Nếu Citrix thất bại trong việc thuyết phục Microsoft thay đổi ý định thì họ sẽ chuyển sang phương án dự phòng đối đầu trực

tiếp với Microsoft. Để tăng sức mạnh cho phương án dự phòng cũng như quyền lực của mình, Citrix đã tiêu 175 triệu đô-la tiền dự trữ. Ngài Tổng Giám đốc điều hành đi khắp các vùng trong nước để gặp gỡ các khách hàng quan trọng, đảm bảo công ty vẫn sẽ cung cấp phần mềm cho họ. Và không một khách nào có ý định bỏ công ty.

Trong khi đó, ngài Chủ tịch nỗ lực làm việc trực tiếp với Microsoft. Ông sẽ thể hiện sự quan tâm của mình như thế nào để dọn đường cho sự Đồng thuận? Biết Microsoft luôn đánh giá cao khả năng chuyên môn, ông tập hợp một đội ngũ kỹ thuật viên giỏi nhất công ty và cùng họ bay đến trụ sở của Microsoft. Tại đây, ông thuê bốn căn hộ trong vòng một năm và thông báo với Microsoft rằng sẽ ở đó tới khi tìm ra được cách giải quyết vấn đề đã khiến Microsoft quyết định không làm đối tác nữa. Đây là một tín hiệu rõ ràng về sự tôn trọng của ông đối với Microsoft.

Được chuẩn bị kỹ càng, Citrix đã sẵn sàng đưa ra lời nói Không tích cực. Những yếu tố để họ nói Không tích cực đã rõ ràng. Họ đã thể hiện sự Đồng thuận với việc tiếp tục kinh doanh; khẳng định lời nói Không với quyết định thôi làm đối tác của Microsoft; đề nghị lời Đồng thuận đối với thỏa thuận có lợi cho cả hai bên, muốn Citrix và Microsoft tiếp tục hợp tác với nhau tạo nên những phần mềm mạng tốt nhất trên thị trường.

Citrix đã nói Không một cách tích cực và giờ họ phải theo đuổi nó đến cùng. Một đàm phán viên của Citrix cho biết: "Tôi nghĩ họ không biết chắc cái gì đã làm nên chúng tôi, bởi vì chúng tôi sẽ không từ bỏ". Citrix đã trung thành với lời Đồng thuận của mình, đã chăm chú lắng nghe đối tác. Sau đó, họ bắt đầu nhấn mạnh lời nói Không của mình bằng cách đưa ra những câu hỏi mang tính thử nghiệm thực tế với Microsoft. Đó là đã bao giờ Microsoft nghĩ xem sẽ phải mất bao lâu để hoàn thiện một phần mềm cạnh tranh mới chưa? sẽ phải mất hàng tháng, có khi đến hàng năm.

Citrix liên tục cố gắng đàm phán để đạt được lời Đồng thuận. Mối quan tâm chính của Microsoft là nắm quyền kiểm soát sự phát triển của các loại phần mềm mới và quan trọng. Do vậy, thách thức đối với Citrix là phải để Microsoft có thể kiểm soát thứ họ cần mà vẫn duy trì là một công ty độc lập. Lắng nghe những nhu cầu chưa được đáp ứng của Microsoft, đội ngũ của Citrix đang phát triển một giải pháp hấp dẫn có lợi cho cả hai. Họ cũng nỗ lực tạo điều kiện thuận lợi cho Microsoft thay đổi quyết định mà không bị xem là lố bịch. Thay vào đó, bằng việc Đồng thuận, Microsoft lại có thể nâng cao danh tiếng của mình như là một đối tác tin cậy.

Cuối cùng Citrix cũng đã thành công. Sau mười tuần đàm phán căng thẳng, Microsoft quyết định sẽ hợp tác với Citrix chứ không phải là cạnh tranh. Tại buổi họp báo chung, cả hai công ty đều nói rằng thỏa thuận này là chiến thắng của cả hai bên. Đó chính là kiểu phát biểu chấp thuận mà bạn muốn người khác thực hiện khi họ phải giải thích tại sao lại Đồng thuận với đề nghị của bạn.

Citrix và Microsoft lại tiếp tục trở thành đối tác thân thiết của nhau trong 10 năm tới và có thể còn lâu hơn nữa. Đây chính là ví dụ minh chứng cho việc bạn vẫn có thể nói Không mà vẫn có được sự Đồng thuận của của người mạnh hơn mình. Bí mật nằm trong lời nói Không tích cực.

## **HÔN NHÂN CỦA ĐỒNG THUẬN VÀ TỪ CHỐI**

**L**ời nói Không tích cực đại diện cho "cuộc hôn nhân" của hai từ cơ bản nhất của một ngôn ngữ:

## Đồng thuận và Không

Ngày nay vấn đề lớn nhất là ta lại chia rẽ lời Đồng thuận và Không của mình. Đồng thuận mà thiếu Không là nhượng bộ; Không mà thiếu Đồng thuận lại thành chiến tranh. Đồng thuận mà thiếu Không sẽ không thỏa mãn nhu cầu của ta, nhưng nếu Không mà thiếu Đồng thuận lại làm hỏng mối quan hệ của ta với người khác. Vì vậy, ta cần cả Đồng thuận lẫn Không. Đồng thuận là từ của cộng đồng, Không là từ của cá nhân. Đồng thuận là từ của sự kết nối, Không là từ của sự bảo vệ. Đồng thuận là từ của hòa bình, Không là từ của công lý.

Điều quan trọng là phải biết kết hợp cả hai thứ đó lại gắn kết Đồng thuận với Không. Đó chính là bí mật giúp bạn bảo vệ cho mình và những nhu cầu của mình mà không ảnh hưởng tới những thỏa thuận có giá trị hay phá vỡ mối quan hệ quan trọng của bạn.

Đó chính là điều mà lời nói Không tích cực phải đạt được.

## THỰC HÀNH NÓI KHÔNG TÍCH CỰC

**K**hi viết những dòng này, tôi đang ngồi trong một quán nhỏ ở miền núi, mắt hướng vào tấm biển cấm hút thuốc như sau:

**> "ĐỀ TẠO KHÔNG GIAN THOẢI MÁI CHO TẤT CẢ KHÁCH HÀNG, ĐÂY LÀ PHÒNG CẤM HÚT THUỐC.  
ĐỀ NGHỊ HÚT THUỐC TRONG PHÒNG DÀNH RIÊNG, NGOÀI TRỜI!  
CẢM ƠN!"**

Lời nói này hội đủ ba nhân tố cơ bản của lời nói Không tích cực. Nó khẳng định sự Đồng thuận của người chủ ("đề tạo không gian thoải mái cho tất cả khách hàng"). Nó nói Không dựa trên một thực tế rõ ràng ("đây là phòng cấm hút thuốc"). Sau đó, ngay lập tức đưa ra câu hỏi "Đồng ý không?" cụ thể và mang tính hướng dẫn ("đề nghị hút thuốc trong phòng dành riêng, ngoài trời") và kết thúc bằng một cử chỉ đơn giản thể hiện sự tôn trọng ("Cảm ơn").

Chúng ta có thể đều biết những nguyên tố cơ bản làm nên một lời nói Không tích cực. Đó có thể là khôn ngoan hoặc không, vì nhiều khi lời nói Không của ta không theo những nguyên tắc đơn giản này. Tôi rất hy vọng với khung Đồng thuận! Không. Đồng thuận? vạch ra trong cuốn sách này, các bạn sẽ có thể dễ dàng nói Không tích cực và hiệu quả.

Thách thức lớn nhất là việc chuẩn bị và thực hành. Thực tế là một khi đã được thực hành, bạn sẽ tốn ít thời gian chuẩn bị, đôi khi chỉ mất vài giây. Tuy nhiên, nhìn chung thì càng chuẩn bị nhiều càng tốt.

Đầu tiên phải chú ý xem nói Không như thế nào. Xu hướng của bạn là làm hài lòng, tấn công hay tránh né – hay kết hợp cả ba? Để ý khi nào bạn nói tốt lời nói Không và khi nào nói không tốt. Bạn gặp khó khăn nhất khi nói với ai ông chủ, con cái hay cha mẹ già? Quan sát những lời Đồng thuận và Không không có lợi, suy ngẫm xem cái nào hiệu quả và cái nào không. Sau đó thử lại lần nữa.

Phải liên tục thực hành. Mỗi ngày nói Không ít nhất một lần. Nếu bạn là người dễ nhượng bộ thì

việc liêu phản đối hay làm người khác buồn là rất quan trọng. Nhớ rằng, bạn có quyền nói Không, mà thực tế là bạn có nghĩa vụ phải nói Không nếu điều đó quan trọng.

Nếu có khó khăn, hãy thử tìm cho mình một huấn luyện viên và diễn tập. Nếu bạn cần phải nói hay thuyết trình một việc quan trọng thì việc diễn tập là điều tất nhiên. Một trong số những lần phát biểu quan trọng nhất mà bạn có thể phải thực hiện là nói Không với ông chủ, với khách hàng quan trọng, với vợ hoặc chồng hay với con cái. Vì vậy, hãy thử nói Không với bạn bè hay đồng nghiệp, lấy ý kiến phản hồi của họ rồi hoàn thiện lời nói và lại diễn tập lại. Tính trước những phản ứng của người khác với lời nói Không của bạn và lên kế hoạch phản ứng lại. Bạn của bạn có thể đóng vai người khác, còn bạn sẽ luyện tập để không phản ứng lại với những khiêu khích hoặc áp lực. Một khi bạn đã lắng nghe và trải nghiệm các kiểu cảm dỗ của con người thì việc chống lại chúng ở đời thực sẽ dễ dàng hơn.

Nhờ bạn bè hỗ trợ trong suốt quá trình đó. Cho họ biết bạn đang phải chuẩn bị nói một lời Không quan trọng và hãy kiên định với nó. Cam kết với chính mình. Bạn bè có thể giúp bạn vượt qua được những rào cản cảm xúc để hoàn thành lời nói Không và họ còn có thể hỗ trợ, giúp đỡ bạn khi người khác gây áp lực khiến bạn nản chí.

Muốn thay đổi những điều đã cũ, cần phải luyện tập. May mắn là mỗi ngày chúng ta đều có cơ hội thử nói Không. Cứ nghĩ đó là một bài tập thể dục. Bạn đang luyện cơ "nói Không tích cực" của mình. Được luyện tập hàng ngày, cơ bắp đó sẽ ngày càng khoẻ mạnh hơn. Với việc luyện tập và đánh giá xem đã làm được gì, mỗi người đều có thể cải thiện đáng kể kỹ năng nói Không của mình.

## **TRAO MÓN QUÀ CỦA LỜI NÓI KHÔNG**

Cách chúng ta nói Không đôi khi chỉ là những điều nhỏ nhất nhưng qua thời gian, nó có thể tạo nên những khác biệt to lớn trong cuộc sống của chúng ta, của những người quanh ta và của cả trái đất này.

Khi nói Không tích cực, ta đã tự tặng quà cho chính mình. Ta tạo ra không gian và thời gian mà mình muốn. Ta bảo vệ điều mà mình nâng niu. Ta thay đổi hoàn cảnh khiến nó tốt hơn trong khi vẫn giữ được tình bạn, tình đồng nghiệp và khách hàng. Nói ngắn gọn thì chúng ta là chính mình. Chỉ bằng việc thực hành nói Không hàng ngày, ta đã tạo nên một cuộc sống chất lượng, một công việc thành công và một gia đình hạnh phúc cho chính mình.

Lời nói Không của bạn còn có thể là món quà cho người khác. "Nói Có cũng được, nói Không cũng được, nhưng hãy cho tôi biết ngay lập tức. Người ta thường muốn nghe câu trả lời rõ ràng, thậm chí có thể là lời Từ chối, còn hơn cứ tiếp tục do dự hay dông dài. Lời nói Không cho phép họ tiếp tục tiến bước và đưa ra quyết định của riêng mình.

Trên thực tế, lời nói Không tích cực đưa chúng ta lại gần nhau hơn, trong một môi quan hệ thân thiện hơn. Nếu chúng ta không nói ra sự thật Từ chối, ta có thể tạo ra khoảng cách với người khác, bởi vì sẽ luôn có một điều quan trọng nào đó chưa được nói ra. Một người bạn của tôi đang tạm thời ly thân với vợ nói: "Chúng tôi cần phải gỡ rối cho chính mình để có thể quay lại với nhau". Và thật sự họ đã quay lại bên nhau và gắn bó hơn. Một lời nói Không chân thành, thể hiện sự tôn trọng có thể sẽ có lợi cho cả hai phía.

Lời nói Không không chỉ là món quà cho chính chúng ta, cho người khác mà nó còn có ý nghĩa lớn hơn. Thử tưởng tượng một lúc nào đó trên trái đất này, những lời nói Không tích cực sẽ trở thành tiêu chuẩn chứ không còn là ngoại lệ nữa.

Trong gia đình, cha mẹ nào biết nói Không cần trọng với con cái sẽ thấy có ít xung đột hơn, con mình sẽ ngoan hơn và hạnh phúc hơn vì chúng được lớn lên trong những giới hạn bền vững và có sự tôn trọng. Với lời nói Không tích cực, những người đang có vấn đề trong mối quan hệ sẽ thấy rằng hôn nhân hay tình bạn của họ có cơ hội trở nên tốt đẹp hơn.

Ở cơ quan, nếu người lãnh đạo hay quản lý biết cách nói Không sẽ giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn. Nhân viên các phòng ban như tài chính hay nhân sự, những người phải thường xuyên nói Không với các thành viên trong công ty có thể sẽ đóng góp hiệu quả hơn cho thành công của công ty. Nhân viên bán hàng sẽ biết khi nào thì nói Không, nói như thế nào với khách hàng, và họ sẽ cảm thấy được ủng hộ khi nói như vậy. Ai cũng sẽ được tăng thêm sức mạnh để có thể tạo nên sự cân bằng cho công việc và cuộc sống.

Ở mức độ rộng lớn trên trái đất, nếu con người biết cách nói Không tích cực, họ sẽ đứng lên vì lẽ phải bằng nhiều cách thức khác nhau, đưa ra những giải pháp mang tính xây dựng. Kết quả ban đầu có thể sẽ gây nhiều tranh cãi nhưng cuối cùng sẽ công bằng hơn và ít chiến tranh hơn.

Cuối cùng thì Mẹ Trái đất sẽ được hưởng lợi đầu tiên khi những đứa con của Người biết nói Không với sự gia tăng nhanh dân số, đe dọa môi trường tự nhiên và ảnh hưởng đến cuộc sống của chính con người và các thế hệ tương lai sau này.

Tóm lại, cuộc sống sẽ hạnh phúc hơn, tốt đẹp hơn và lành mạnh hơn rất nhiều.

## **TRONG TÂM VỚI CỦA CHÚNG TA**

**R**õ ràng là để đưa ra được lời nói Không tích cực thì phải có sự dũng cảm, tầm nhìn rộng, sự thông cảm, tính ngoan cường, kiên trì và bền bỉ. Tuy nhiên, điều này nằm trong tâm với của mỗi chúng ta, hàng ngày, và phân thưởng nó đem lại có thể rất lớn.

Bằng việc phục hồi lại chức năng cho lời nói Không và gắn chặt nó vào lời Đồng thuận, ta có thể tạo lập một cuộc sống tốt đẹp hơn cho chính mình và những người xung quanh. Trong quá trình đó, ta có thể xây dựng một thế giới tốt đẹp hơn cho con cháu nhờ vào sự chính trực, lòng tự trọng và tôn trọng lẫn nhau.

Bạn không phải lựa chọn làm sao để nói Không và làm sao để có được sự Đồng thuận. Bạn có thể có cả hai.

Bạn có thể nói Không tích cực.

Tôi hy vọng bạn sẽ thành công từ việc luôn là chính mình và biết tôn trọng người khác.