

# LÀM CHỦ NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC

## Làm chủ nghệ thuật thuyết phục (phần 1)

Một vài người may mắn có được nghệ thuật thuyết phục, còn hầu hết mọi người không có nó. Liệu bạn có khả năng thu hút khán giả, làm lay chuyển những người còn chưa quyết định đi theo bạn, biến kẻ thù thành bạn bè?



Trong kỷ nguyên của các nhóm làm nhiều nhiệm vụ khác nhau và hợp tác liên công ty, việc lãnh hội nghệ thuật thuyết phục có ảnh hưởng lớn hơn nhiều cơ cấu quyền lực chính thức.

Nhưng có thực sự khả năng thuyết phục rất kì diệu? Chúng ta - những con người bình thường hàng ngày phải đối mặt với những thử thách của việc lãnh đạo, chúng ta thất vọng liệu rằng có một ngày mình lãnh hội được nghệ thuật này?

Tin tốt cho chúng ta - từ ngành khoa học hành vi: Nghệ thuật thuyết phục kêu gọi lên những nhu cầu thầm kín và có thể dự đoán được của con người. Hầu hết chúng ta đều có thể học cách đảm bảo sự đồng thuận, giảm giá thành trong thương lượng, và giành được sự nhượng bộ của đối tác - bằng cách áp dụng một cách nghệ thuật sáu nguyên lý khoa học về kết bạn và gây ảnh hưởng đến người khác.

Một số người có tài năng thiên bẩm đơn giản họ biết cách thu hút người nghe, lay chuyển những người chưa theo mình, và biến những người phản đối thành người ủng hộ mình. Quan sát những bậc thầy về nghệ thuật thuyết phục thể hiện sự thần kì của họ ngay lập tức khiến chúng ta thấy ấn tượng và bối rối.

Điều gây ấn tượng không chỉ ở cách họ dễ dàng sử dụng sức thu hút và tài hùng biện để thuyết phục người khác làm những gì họ đề nghị, mà còn ở chỗ những người khác hào hứng như thế nào khi làm những việc họ được giao cho, như thể nghệ thuật thuyết phục tự bản thân nó là một ân huệ mà họ không thể chờ đợi hơn nữa để đáp trả.

Phần làm chúng ta bối rối là những người có khả năng thuyết phục bẩm sinh này thường không thể giải thích cũng như truyền dạy kỹ năng đáng ngạc nhiên này cho những người khác. Cách thức của họ trong con mắt những người khác là một nghệ

thuật, và như một quy luật, người nghệ sỹ giỏi trong thực hành hơn là giải thích cho người khác.

Hầu hết những người này không thể giúp đỡ chúng ta - những người có sức thu hút và khả năng diễn thuyết bình thường nhưng vẫn phải đối mặt với thách thức căn bản của việc lãnh đạo - thuyết phục người khác làm việc cho mình.

Thử thách đó cũng khó khăn tương tự đối với các nhà quản lý doanh nghiệp - những người hàng ngày phải tìm ra cách khuyến khích và chỉ dẫn lực lượng lao động gồm các cá nhân có tài năng. Giờ tắm biển “Bởi vì tôi là ông chủ” giờ đã lỗi thời. Thậm chí nếu như nó vẫn còn ý nghĩa và hợp với quy tắc đạo đức đối với tất cả những người liên quan, thì quan điểm đó cũng không còn chỗ đứng trong một thế giới nơi các nhóm làm nhiều chức năng, các công ty hợp doanh, các sự hợp tác liên công ty đã phá đi ranh giới của quyền lực. Trong môi trường đó, nghệ thuật thuyết phục có tầm ảnh hưởng đến hành vi của người khác lớn hơn cơ cấu quyền lực cũ nhiều.

Điều này lại khiến chúng ta trở lại vị trí xuất phát ban đầu. Kỹ năng thuyết phục có thể cần thiết hơn bao giờ hết, nhưng làm cách nào để các nhà quản lý có thể có những kỹ năng này nếu như những người thuyết phục thành công tài năng nhất không thể truyền lại nghệ thuật của họ? Bằng cách dựa vào khoa học.

Trong suốt năm thập kỷ vừa qua, các nhà khoa học hành vi đã thực hiện các thực nghiệm hé lộ ánh sáng về cách thức các giao dịch nhất định khiến con người nhượng bộ, tuân thủ, hay thay đổi. Nghiên cứu này chứng minh rằng nghệ thuật này vận dụng cách kêu gọi các nhóm động cơ hữu hạn và nhu cầu thầm kín của con người, và nghệ thuật thuyết phục này vận hành theo những cách có thể dự đoán được.

Nói một cách khác, nghệ thuật thuyết phục bị chi phối bởi các nguyên tắc cơ bản có thể được đào tạo, học hỏi, và áp dụng. Bằng cách làm chủ các nguyên tắc này, nhà quản lý có thể mang lại sức sống cho ngành kinh doanh một cách khoa học để đảm bảo sự đồng thuận, giảm chi phí thoả thuận, và giành được sự nhượng bộ. Phần tiếp theo của bài viết này sẽ miêu tả sáu nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật thuyết phục và đề xuất một số cách mà các nhà quản lý có thể áp dụng chúng trong tổ chức của họ.

### Các nguyên tắc của nghệ thuật thuyết phục

Nguyên tắc	Ví dụ minh họa	Áp dụng trong công việc
<b>Kết nối:</b> Mọi người đều thích những người thích họ, họ tự thích bản thân mình	Trong bữa tiệc Tupperware, sự thích thú của khách hàng với chủ nhà ảnh hưởng đến quyết định mua nhiều gấp hai lần ảnh hưởng của sản phẩm.	Để gây ảnh hưởng đến mọi người, và có nhiều bạn, thông qua:  - Sự giống nhau: Tạo ra sự gắn bó ban đầu với đồng nghiệp mới, ông chủ mới và những người trực tiếp báo

		<p>cáo với bạn bằng cách kín đáo khám phá những mối quan tâm chung của họ - bạn sẽ thiết lập thiện chí và sự tin tưởng.</p> <p>- Lời khen tặng: thu hút và làm người khác nguôi giận. Nhận xét tích cực về mọi người - bạn sẽ tạo ra sự cộng tác nhiệt tình hơn từ họ.</p>
<p><b>Tương hỗ:</b></p> <p>Con người đáp trả những ai đã tốt với họ.</p>	<p>Khi các cựu chiến binh tàn tật Hoa Kỳ gán các nhãn địa chỉ miễn phí ghi tên từng người trong các phong bì mời đóng góp từ thiện, số lượng trả lời tăng gấp đôi.</p>	<p>Hãy cho đi cái mà bạn muốn nhận lại. Hãy cho đồng nghiệp mượn một nhân viên của mình khi họ cần sự giúp đỡ của bạn; bạn sẽ nhận được sự giúp đỡ từ đồng nghiệp này sau này.</p>
<p><b>Bằng chứng xã hội:</b></p> <p>Mọi người sẽ làm theo khi nhiều người giống mình cũng làm như vậy</p>	<p>Nhiều người dân New York trả lại ví mất hơn khi biết rằng những người New York khác cũng đã từng làm thế.</p>	<p>Hãy sử dụng tầm ảnh hưởng của những người ngang hàng với bạn để gây ảnh hưởng theo chiều ngang, không phải theo chiều dọc; ví dụ, mời một người “thuộc thế hệ cũ” có ảnh hưởng để ủng hộ các sáng kiến nếu như các nhân viên kì cựu khác phản đối bạn.</p>
<p><b>Nhất quán:</b></p> <p>Con người hành động theo những cam kết bằng văn bản, công khai và tự nguyện.</p>	<p>92% dân cư sống trong một khu đã kí quyết định sẽ góp tiền ủng hộ dự án xây mới khu trung tâm.</p>	<p>Hãy biến những cam kết của người khác thành cam kết có hiệu lực, công khai, và tự nguyện. Nếu bạn quản lý một nhân viên người phải nộp các báo cáo đúng thời hạn, hãy viết sự thỏa thuận đó ra giấy (một bản ghi nhớ), công khai cam kết đó; và kết nối cam kết đó với các giá trị của nhân viên (ảnh hưởng của các báo cáo đúng thời hạn lên tinh thần đồng đội chẳng hạn).</p>
<p><b>Chuyên môn:</b></p> <p>Người ta thường</p>	<p>Ý kiến một chuyên gia trên New York Times phát sóng trên</p>	<p>Đừng cho rằng khả năng chuyên môn của bạn là điều hiển nhiên ai cũng thấy. Thay</p>

<p>tìm đến các chuyên gia - những người có các cách giải quyết ngắn nhất để đưa ra quyết định đòi hỏi thông tin chuyên nghiệp.</p>	<p>TV tạo ra 4% thay đổi trong ý kiến của người dân Mỹ.</p>	<p>vì đó, hãy thiết lập sự tin tưởng vào chuyên môn của bạn trước khi làm kinh doanh với đồng nghiệp hay đối tác; ví dụ, bạn nói chuyện với họ trước một buổi họp quan trọng, miêu tả cách bạn giải quyết rắc rối tương tự với cách một thành viên trong quốc hội.</p>
<p><b>Sự khan hiếm:</b>  Mọi người đánh giá cao những gì khan hiếm</p>	<p>Những nhà bán buôn thịt bò nhận được số đơn đặt hàng tăng 600% khi họ nhận được thông tin là có khả năng khan hiếm thịt bò.</p>	<p>Sử dụng các thông tin mật để thuyết phục. Gây ảnh hưởng và gây sự chú ý của người chơi quan trọng bằng cách nói, ví dụ: "...vừa mới nhận được thông tin đó hôm nay. Thông tin này sẽ không được công bố cho đến tuần sau".</p>

**Robert B.Cialdini**  
*Havard Business Review*  
**Ngọc Trâm** (dịch)  
 (Còn nữa)

\* Robert B.Cialdini là nhà tâm lý học nổi tiếng, giáo sư môn Tâm lý học đồng thời thành viên của hội đồng quản trị Trường Đại học bang Arizona, Mỹ. Ông nổi tiếng với các cuốn sách về thuyết phục và marketing như: "Gây ảnh hưởng: Tâm lý của sự thuyết phục"; "Gây ảnh hưởng: Khoa học và ứng dụng"...

## Làm chủ nghệ thuật thuyết phục (phần 2)

Khi nghiên cứu về nghệ thuật thuyết phục, tác giả Robert B.Cialdini đã chỉ ra rằng, hai trong số các nguyên tắc của nghệ thuật này là kết nối và tương tác. Nguyên tắc kết nối thể hiện ở chỗ "mọi người thích những ai thích họ", còn nguyên tắc tương tác chứng tỏ rằng "mọi người đều đền đáp cho ai đối tốt với họ".

**Nguyên tắc: Kết nối**



Áp dụng: phát hiện sự tương đồng thực sự và đưa ra những lời khen thực lòng.

Hiện tượng bán lẻ trong trường hợp buổi tiệc của Tupperware là minh họa rõ ràng trên thực tế của nguyên tắc này. Bữa tiệc trưng bày sản phẩm của Tupperware được tổ chức bởi một cá nhân, thường là một phụ nữ, người sẽ mời đến nhà mình một loạt bạn bè, hàng xóm, và họ hàng. Tình cảm của khách mời dành cho nữ chủ nhân sẽ khiến họ mua hàng hoá của chủ nhà, một động lực mua hàng đã được khẳng định trong nghiên cứu năm 1990 về quyết định mua hàng ở các bữa tiệc trưng bày sản phẩm.

Jonathan Frenzen và Harry Davis, hai nhà nghiên cứu, viết trong cuốn "*Tạp chí chuyên đề Nghiên cứu khách hàng*", nhận xét sự quý mến của khách với nữ chủ nhân đáng giá

gấp hai lần cân nhắc của họ với hàng hoá họ mua trong việc đưa ra quyết định mua hàng. Bởi vậy khi khách ở bữa tiệc Tupperware mua hàng, họ không chỉ mua để làm hài lòng bản thân họ. Họ đang mua hàng để làm hài lòng cả nữ chủ nhà nữa.

Điều gì thực sự xảy ra ở những bữa tiệc Tupperware cũng thực sự xảy ra với công việc kinh doanh nói chung: Bạn muốn gây ảnh hưởng tới người khác, và có nhiều bạn bè, bằng cách nào?

Các nghiên cứu có kiểm soát đã xác định ra một vài nhân tố làm tăng sự kết nối một cách đáng tin cậy, nhưng trong đó có hai nhân tố đặc biệt quan trọng - là sự tương đồng và lời ngợi khen. Nói theo nghĩa đen sự tương đồng bao giờ cũng kéo mọi người vào gần nhau hơn.

Trong một thí nghiệm, báo cáo đăng trên Tạp chí chuyên đề *Tính cách cá nhân* năm 1968, những người tham gia đứng gần nhau hơn về mặt khoảng cách sau khi họ biết rằng họ cùng chia sẻ cùng một niềm tin chính trị và giá trị xã hội. Và trong một bài báo năm 1963 của tờ "*Những nhà khoa học hành vi Hoa Kỳ*", nhà nghiên cứu F.B.Evans sử dụng dữ liệu nhân khẩu học từ các báo cáo của một công ty bảo hiểm để chứng minh rằng khách hàng tiềm năng sẽ sẵn sàng kí hợp đồng với người bán hàng cùng tuổi, tôn giáo, cùng quan điểm chính trị, hoặc thậm chí là cùng thói quen hút thuốc lá.

Các nhà lãnh đạo có thể sử dụng sự tương đồng để tạo ra mối liên hệ mật thiết với các nhân viên mới thuê, trưởng phòng, hay thậm chí với ông chủ mới. Các cuộc trò chuyện thường ngày trong suốt ngày làm việc tạo cơ hội lý tưởng để khám phá ít nhất một lĩnh vực sở thích chung, một thói quen, một đội bóng rổ ở trường Đại học, hay cuộc tái vận động cử tri của Seinfeld.

Điều quan trọng là thiết lập mối quan hệ ngay từ lúc đầu bởi vì sự ràng buộc này sẽ tạo tiền đề cho thiện chí và niềm tin trong những lần gặp gỡ sau này. Bạn sẽ thấy dễ dàng đạt được ủng hộ cho một dự án mới nếu như mọi người mà bạn đang cố gắng thuyết phục đã sẵn có chiều hướng suy nghĩ như bạn.

Lời ngợi khen, một động lực cho sự quý mến, làm cho người khác cảm thấy bị cuốn hút và được làm nguôi ngoai. Đôi khi người ta có thể nhận được ngợi khen mà họ chẳng có thành tích gì. Các nhà nghiên cứu trường Đại học North Carolina viết trong Tạp chí chuyên ngành về *Tâm lý học xã hội thực nghiệm* nhận thấy con người cảm thấy kính mến nhiều nhất với những người khen tặng họ một cách hào phóng ngay cả khi những nhận xét đó không đúng sự thật.

Trong cuốn sách tựa đề “*Sự hấp dẫn giữa người với người*”, Ellen Berscheid và Elanie Hatfield Walster giới thiệu dữ liệu thực nghiệm chứng minh rằng các nhận xét tích cực về các đặc điểm, thái độ, và hành động của người khác thiết lập mối quan hệ đáng tin cậy đáp trả lại, cũng như là sự sẵn sàng hợp tác với mong muốn của người đã khen ngợi họ.

Cùng với việc tạo ra mối quan hệ tốt đẹp, những nhà lãnh đạo khôn ngoan còn sử dụng lời khen để sửa chữa những mối quan hệ xấu hay không hiệu quả.

Hãy tưởng tượng bạn là giám đốc một đơn vị tầm cỡ trong tổ chức của mình. Công việc của khiến bạn thường xuyên phải tiếp xúc với giám đốc khác - giả sử ông giám đốc đó tên là Dan - người không thích bạn. Cho dù bạn có cố gắng làm thế nào chẳng nữa ông ta cũng không hài lòng. Tệ hơn, ông ta có vẻ không bao giờ tin rằng bạn đang cố gắng hết sức có thể cho ông ta. Vì chán ghét thái độ của ông ta và sự thiếu tin tưởng vào khả năng và thiện chí của bạn đối với ông ta, bạn sẽ không dành nhiều thời gian làm việc với ông ta như bạn cần thiết; kết quả là thành tích của cả đơn vị ông ta và đơn vị của bạn đều sút kém.

Nghiên cứu về lời khen chỉ ra một chiến lược để sửa chữa các mối quan hệ. Có thể lời khen cho ông Dan rất khó tìm ra, nhưng chắc phải có một đặc điểm nào đó của ông Dan mà bạn ngưỡng mộ thực lòng, liệu rằng ông ra rất quan tâm đến mọi người trong nhóm làm việc của mình, sự tận tụy với gia đình, hay đơn giản là đạo đức nghề nghiệp của ông ta.

Trong lần gặp gỡ lần sau với ông ta, hãy khen ngợi thành thực đặc điểm này của ông ta. Hãy cho ông ta thấy rõ là, ít nhất, bạn đánh giá cao những gì ông ta cho là quan trọng. Tôi dự đoán là Dan sẽ nổi lòng những suy nghĩ tiêu cực không ngừng của ông ta về bạn, và cho bạn cơ hội để thuyết phục ông ta về năng lực và thiện ý của bạn.

### **Nguyên tắc Tương tác**

Áp dụng: Hãy cho đi cái mà bạn muốn nhận về.

Lời khen có xu hướng tác động làm Dan cảm thấy thân thiện và dễ chịu, bởi vì mặc

dù câu nệ nhưng ông ta vẫn là con người và vẫn là đối tượng của xu hướng chung của con người là đối xử với mọi người theo cách mà mọi người đối xử với ông ta. Nếu bạn thấy mình đang mỉm cười với người đồng nghiệp chỉ vì họ mỉm cười với bạn trước, thì bạn sẽ biết cách thức mà nguyên tắc này hoạt động.

Các tổ chức từ thiện dựa trên nguyên tắc này để giúp họ gây quỹ. Ví dụ, trong nhiều năm, tổ chức *Các cựu chiến binh tàn tật Hoa Kỳ* đã sử dụng các lá thư xin ủng hộ quỹ làm bằng tay rất đẹp, đã thu hút được một tỉ lệ đáng kể là 18% hồi âm cho lời kêu gọi của họ. Nhưng khi nhóm bắt đầu đính kèm một món quà nhỏ trong phong bì, tỉ lệ hồi âm tăng lên gần gấp đôi là 35%.

Món quà - các nhãn địa chỉ ghi tên của từng người nhận - thực sự rất khiêm tốn, nhưng cái mà các nhà quyên tiền tiềm năng nhận được đã làm nên sự khác biệt. Họ đã nhận được một sự khác biệt so với tất cả những thứ khác.

Cái gì hiệu quả trong những lá thư thì cũng hiệu quả tại nơi làm việc. Dĩ nhiên, động cơ thúc đẩy các nhà cung cấp phát tặng quà tại sở mua bán vào thời gian nghỉ lễ không chỉ là tính thời vụ của mặt hàng đó.

Năm 1996, các giám đốc bán hàng đồng ý một cuộc phỏng vấn của tạp chí Inc. cho biết sau khi chấp nhận một món quà từ một nhà cung cấp, họ sẵn sàng mua các sản phẩm và dịch vụ mà trước đó họ có thể đã từ chối. Những món quà có thể có ảnh hưởng khởi đầu cho sự khắc sâu trong trí nhớ. Tôi khuyến khích các độc giả của mình gửi cho tôi những ví dụ minh chứng cho nguyên tắc ảnh hưởng tại nơi làm việc trong cuộc sống thực của họ. Một độc giả, nhân viên của *State of Oregon*, gửi cho tôi một lá thư trong đó bà ta có nêu lên ba lí do cho sự cam kết của bà với nhà quản lý.

Đó là, "ông ta gửi tôi những món quà cho con trai tôi trong dịp Giáng sinh và gửi quà cho tôi trong dịp sinh nhật. Thế loại công việc tôi làm thì không có cơ hội được thăng tiến, và lựa chọn duy nhất cho tôi là dời đến làm việc cho một văn phòng khác. Nhưng tôi nhận thấy bản thân mình tự phản đối lại quyết định dời đi. Ông chủ của tôi sắp đến tuổi về hưu, và tôi nghĩ tôi sẽ có khả năng chuyển đi sau khi ông chủ nghỉ hưu.... Hiện nay, tôi vẫn muốn ở lại vì ông ta rất tốt đối với tôi".

Mặc dù, xét cho cùng nghệ thuật tặng quà là một trong những áp dụng khó khăn của quy luật tương hỗ. Trong các trường hợp sử dụng phức tạp, nghệ thuật tặng quà liên quan đến lợi thế của người đi trước một bước thành thực, với tư cách là giám đốc người muốn nâng cao thái độ tích cực trong mối quan hệ hiệu quả giữa các cá nhân ở nơi làm việc: Các giám đốc có thể thúc đẩy các hành vi thể hiện sự ngưỡng mộ từ đồng nghiệp và nhân viên bằng cách thể hiện nó trước. Cho dù đó có thể là cảm giác tin cậy, tinh thần hợp tác, hay thái độ dễ chịu, nhà lãnh đạo nên làm gương các hành vi mà họ muốn nhìn thấy ở những người khác.

Vấn đề tương tự với các giám đốc phải tiếp cận với những vấn đề phân phối thông tin và phân bổ nguồn lực. Nếu bạn cho một thành viên trong nhóm các nhân viên của mình đến giúp đỡ một đồng nghiệp đang thiếu nhân lực và sắp đến hạn chót của thời hạn nhiệm vụ, bạn sẽ tăng đáng kể khả năng nhận được sự giúp đỡ khi bạn

cần. Khả năng của bạn sẽ tăng lên thậm chí nhiều hơn nếu như bạn nói, khi đồng nghiệp cảm ơn cho sự giúp đỡ của bạn, một vài lời đại thể như, “Chắc chắn rồi, tôi rất vui khi được giúp bạn. Tôi biết điều đó sẽ quan trọng như thế nào đối với tôi khi tôi cần đến sự giúp đỡ của bạn”.

## Làm chủ nghệ thuật thuyết phục (phần 3)

Hai nguyên tắc tiếp theo trong nghệ thuật thuyết phục là bằng chứng xã hội và nhất quán. Nguyên tắc bằng chứng xã hội cho rằng, "mọi người làm theo xu hướng của những người giống mình", và nguyên tắc nhất quán nghĩa là "mọi người thống nhất với những cam kết rõ ràng của bản thân họ".

### Nguyên tắc sử dụng bằng chứng xã hội

Áp dụng: Hãy tận dụng sức mạnh của đồng nghiệp khi sức mạnh đó sẵn có cho bạn.

Con người, những sinh vật xã hội, dựa chủ yếu vào những người xung quanh họ để ra ám hiệu cho cách họ suy nghĩ, cảm nhận, và hành động. Chúng ta biết điều này bằng tiềm thức, nhưng tiềm thức cũng được khẳng định bởi thực nghiệm.

Năm 1982, một nhóm các nhà nghiên cứu đến gõ cửa từng nhà ở Columbia, Nam Carolina, kêu gọi ủng hộ cho một dự án từ thiện và cho mọi người xem một danh sách các cư dân lân cận đã đóng góp cho chiến dịch. Các nhà nghiên cứu nhận thấy danh sách các nhà tài trợ càng dài thì khả năng kêu gọi được sự ủng hộ từ thiện càng lớn.



Đối với những người đang được kêu gọi ủng hộ, tên của bạn bè và hàng xóm trong danh sách đó là một dạng của bằng chứng xã hội về cách thức họ nên phản ứng lại. Nhưng những bằng chứng này không có sức thuyết phục nhiều bằng tên của những người không quen biết ngẫu nhiên.

Trong một thực nghiệm của những năm 1960, lần đầu tiên được đăng trong *Tạp chí chuyên ngành về Tính cách và Tâm lý học xã hội*, các cư dân của thành phố New York được kêu gọi trả lại ví cho chủ nhân bị mất. Họ có xu hướng trả lại ví rất lớn khi họ biết rằng những người dân New York khác cũng đã từng cố gắng làm như vậy. Nhưng việc biết rằng một ai đó từ nước ngoài đã cố gắng trả lại ví cho người bị mất chẳng hề lay động đến quyết định của họ.

Bài học cho các nhà quản lý từ các thực nghiệm trên là nghệ thuật thuyết phục có thể rất hiệu quả khi nó bắt nguồn từ những người cùng trang lứa, cùng hoàn cảnh



với bạn. Môn khoa học này ủng hộ nguyên tắc mà các chuyên gia bán hàng đã biết: Lời chứng thực từ các khách hàng hài lòng có hiệu quả nhất khi các khách hàng hài lòng và khách hàng tiềm năng cùng trong các trường hợp giống nhau. Bài học này có thể giúp giám đốc khi phải đối mặt với nhiệm vụ mời chào một ý tưởng mới cho doanh nghiệp.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang cố gắng tổ chức hợp lý hoá các tiến trình công việc của nơi bạn làm việc. Một nhóm các nhân viên lâu năm phản đối. Hơn là việc cố gắng thuyết phục các nhân viên này thay đổi vì lợi ích của bạn, hãy đề nghị một người làm việc lâu năm ủng hộ ý tưởng đó nói lên ý tưởng đó trong buổi họp nhóm. Lời khuyên của người này sẽ có sức nặng hơn rất nhiều với nhóm hơn là một bài phát biểu hùng hồn từ ông chủ. Nói một cách đơn giản, ảnh hưởng này thường có hiệu quả nhất theo chiều ngang hơn là theo chiều dọc từ cấp trên xuống cấp dưới.

### **Nguyên tắc nhất quán**

Áp dụng: Hãy khiến người khác cam kết rõ ràng, công khai và tự nguyện.

Sự kết nối là một phương cách hiệu quả, nhưng nghệ thuật thuyết phục cần nhiều hơn việc đơn giản là làm mọi người cảm thấy thân thiện với bạn, ý tưởng và sản phẩm của bạn. Mọi người không chỉ cần cảm thấy thích bạn mà còn cần cảm thấy được uỷ thác để làm cái mà bạn mong muốn họ làm. Sự đáp trả tốt đẹp sẽ là cách thức tin cậy để làm mọi người cảm thấy gắn bó với bạn. Cách khác là tìm cách có được sự cam kết của công chúng.

Nghiên cứu của tôi đã chứng minh rằng hầu hết mọi người, một khi họ đã có một quan điểm hay tiếp tục lịch trình theo đuổi một vị trí nào đó, họ sẽ gắn liền với dự án đó. Các nghiên cứu khác tái khẳng định và tiếp tục chứng minh cách thức các cam kết nhỏ, có vẻ rất tầm phào có thể có những tác động mạnh mẽ tới các hành động trong tương lai.

Các nhà nghiên cứu người Do Thái viết trong cuốn *Cẩm nang về Tính cách và Tâm lý học xã hội* năm 1983 tổng kết cách thức họ đề nghị một nửa số dân cư trong một khu dân phố kí vào đơn đề nghị tái xây dựng khu trung tâm cho người tàn tật. Lý do đề nghị này rất tốt và món tiền đóng góp rất nhỏ, bởi vậy hầu hết mọi người được hỏi đều đồng ý ký vào đơn.

Hai tuần sau, trong Ngày tổng kết quyên góp Quốc gia cho người tàn tật, tất cả những người dân trong khu phố đó đều có người đến tận nhà để mời. Hơn một nửa những người không được đề nghị kí vào đơn đã ủng hộ từ thiện. Nhưng một con số đáng ngạc nhiên lên đến 92% những người đã kí vào đơn đã quyên góp tiền cho dự án. Cư dân của khu phố cảm thấy có nghĩa vụ phải thực hiện đúng như cam kết của họ bởi vì những cam kết này là họ chủ động, công khai và tự nguyện. Ba đặc tính quan trọng này nên được xem xét riêng rẽ.

Chúng ta tìm được những bằng chứng thực tiễn chứng minh rằng nếu con người có sự lựa chọn chủ động - một sự lựa chọn được nói to ra hoặc viết hoặc bằng bất cứ

cách nào để người khác biết - có tác động định hướng cho các quyết định trong tương lai của chủ thể hơn là sự lựa chọn giống như thế nhưng không được nói ra.

Delia Cioffi và Randy Garner viết trong cuốn *Cảm nang Tính cách và Tâm lý học xã hội* năm 1996, mô tả một thí nghiệm trong đó các sinh viên đại học trong một nhóm được đề nghị điền vào một bản in sẵn nói rằng họ mong muốn làm tình nguyện viên cho dự án giáo dục về AIDS ở các trường công lập. Các sinh viên trong nhóm khác cũng tham gia vào dự án này bằng cách để trống chỗ điền rằng họ không muốn tham gia dự án. Một vài ngày sau, khi các tình nguyện viên tập hợp để làm nhiệm vụ, 74% những người đến là những sinh viên trong nhóm đã kí vào bản cam kết in sẵn theo mẫu.

Ngụ ý này rất rõ ràng với giám đốc người muốn thuyết phục phụ tá của mình vào các nhiệm vụ nhất định: Hãy viết nhiệm vụ đó thành văn bản. Chúng tôi giả sử bạn muốn nhân viên của mình nộp các báo cáo vào những thời điểm đúng hạn hơn. Ngay khi bạn tin rằng bạn đã giành được một hợp đồng, hãy đề nghị nhân viên của mình tổng kết quyết định trong một bản ghi nhớ và gửi nó cho bạn.

Bằng cách làm như vậy, bạn sẽ tăng đáng kể khả năng anh ta sẽ thực hiện theo đúng cam kết, bởi vì theo quy luật, con người sẽ cố gắng làm theo đúng những gì họ đã viết ra.

Nghiên cứu trong lĩnh vực xã hội về sự cam kết đề xuất ý tưởng là các cam kết bằng văn bản trở nên có trọng lượng hơn nhất là khi các cam kết này được thông báo công khai. Trong một thí nghiệm cổ điển, miêu tả trong *Tạp chí chuyên ngành về Tâm lý học xã hội* và các hành vi bất thường năm 1955, các sinh viên được đề nghị ước đoán chiều dài của một số sợi dây căng trên một mặt phẳng. Một vài sinh viên được đề nghị viết lựa chọn của mình trên một mảnh giấy, kí vào đó, và nộp giấy cho người kiểm soát thí nghiệm. Một vài người khác viết lựa chọn của mình lên một tấm bảng xoá, sau đó tẩy tấm bảng đi ngay lập tức. Còn những người còn lại được hướng dẫn là giữ bí mật sự lựa chọn của họ.

Các nhà thực nghiệm sau đó công bố rằng tất cả ba nhóm với các bằng chứng là những sự lựa chọn ban đầu của họ có thể sai lầm. Những người chỉ phải giữ sự lựa chọn của mình trong đầu thì có khả năng thay đổi những ước tính ban đầu của họ. Những sinh viên trong nhóm đã viết ra và tẩy ngay đi ngay lập tức trung thành với ý kiến ban đầu của mình hơn nhóm ba. Nhưng nhóm thứ nhất là nhóm lưỡng lự nhất khi thay đổi lựa chọn ban đầu do họ đã nộp sự lựa chọn của họ cho người thực hiện thí nghiệm.

Thí nghiệm này nhấn mạnh vào độ kiên định của hầu hết mọi người với những người khác như thế nào. Hãy quay trở lại trường hợp của người nhân viên đã nộp báo cáo chậm trễ. Nhận ra sức mạnh của khát vọng khắc phục sai lầm của anh ta, bạn nên tăng cường những cam kết, ngay khi bạn thuyết phục anh ta thành công về nhu cầu nộp báo cáo đúng hạn, và thông báo những cam kết này công khai.

Một cách để làm như vậy là bạn gửi cho nhân viên đó một email, “Tôi nghĩ rằng kế

hoạch của anh chính là cái mà chúng ta cần. Tôi đã thông báo về kế hoạch này cho Diana ở bộ phận sản xuất và Phil ở bộ phận vận tải, và họ cũng nghĩ chúng ta đã đi đúng hướng”. Bất cứ cách thức nào bạn có thể thực hiện để công khai những cam kết này, những cam kết này sẽ không còn giống các quyết định cho dịp Năm mới khi mọi người bí mật thực hiện và sau đó từ bỏ mà lỗi không do ai. Các cam kết nên được thông báo công khai và đặt ở vị trí dễ thấy.

Hơn 300 năm trước, Samuel Butler viết trong một bài thơ hai câu giải thích cô đọng tại sao các cam kết nên được thực hiện tự nguyện sẽ có khả năng tồn tại và hiệu quả: “Người hành động trái với ý chí của mình/Là lúc anh ta đang ở trong sự căm lạng của lý trí.” Nếu một quyết định bị ép buộc, cưỡng ép, hay áp đặt bởi các lực lượng bên ngoài, đó không phải là một cam kết; đó là một gánh nặng không mong muốn.

Hãy tưởng tượng bạn sẽ hành động như thế nào nếu ông chủ của bạn ép buộc bạn phải đóng góp cho chiến dịch của một ứng cử viên chính trị. Liệu rằng điều đó có khiến bạn ủng hộ cho ứng cử viên đó khi bạn có quyền bí mật bầu cử? Có lẽ là không. Trên thực tế, trong cuốn sách *Phản Ứng tâm lý học năm 1981*, Sharon S. Brehm và Jack W. Brehm công bố dữ liệu rằng bạn sẽ muốn bầu cho ứng cử viên đảng đối lập là cách thức bạn thể hiện sự chống đối với sự ép buộc của ông chủ.

Phản ứng ngược lại này cũng có thể xảy ra nơi công sở. Hãy quay lại trường hợp người nhân viên chậm trễ nợ. Nếu như bạn muốn có bước thay đổi đột phá trong hành vi của nhân viên này, bạn nên tránh đe dọa hay gây ra các tiểu xảo áp lực để làm anh ta hợp tác hơn. Anh ta sẽ nhìn nhận những thay đổi trong hành vi của mình như hậu quả của việc bị dọa nạt hơn là cam kết cá nhân để thay đổi.

Một cách tiếp cận tốt hơn là xác định một vài khía cạnh mà nhân viên này đánh giá cao nơi công sở - ví dụ như phong cách làm việc hiệu quả, hay là tinh thần đồng đội - và sau đó miêu tả các báo cáo kịp thời hạn rất quan trọng và nhất quán với các giá trị trên ra sao. Điều này giúp nhân viên có lý do để cải thiện chính mình. Và do anh ta có những giá trị đó, những giá trị này sẽ tiếp tục hướng dẫn hành vi của anh ta ngay cả khi không có sự theo sát của bạn.

## Làm chủ nghệ thuật thuyết phục (phần 4)

**Trong bài viết đăng trên tạp chí *Havard Business Review* gần đây, tác giả, đồng thời là nhà tâm lý học nổi tiếng Robert B. Cialdini đã trình bày các nguyên tắc của nghệ thuật thuyết phục, trong đó ông đã đề cập đến nguyên tắc chuyên môn và khan hiếm.**

**Nguyên tắc chuyên môn**

Mọi người sẽ tham khảo ý kiến các chuyên gia.

Áp dụng: Hãy thể hiện chuyên môn của bạn; đừng cho rằng mọi người hiển nhiên thấy được chuyên môn của bạn.



Hai nghìn năm trước, một nhà thơ La Mã Virgil đã cho lời khuyên đơn giản này cho những ai đang tìm kiếm sự lựa chọn đúng đắn: “Hãy tin vào chuyên gia”. Điều này có thể là một lời khuyên tốt hoặc không phải như vậy, nhưng theo miêu tả cách thức con người thực sự đã làm, chúng ta không thể bác bỏ lại lời khuyên này.

Ví dụ, khi các phương tiện truyền thông giới thiệu quan điểm của một chuyên gia uyên bác về một chủ đề nào đó, tác động của ý kiến này rất mạnh mẽ. Câu chuyện về ý kiến của một chuyên gia trong tờ New York Times có liên hệ với 2% sự thay đổi ý kiến của toàn dân trên cả nước, theo một nghiên cứu của Tổng hợp ý kiến toàn dân theo quý năm 1993. Và các nhà nghiên cứu viết trong *Tổng hợp Khoa học chính trị Hoa Kỳ* năm 1987 nhận thấy khi người ta phát sóng ý kiến của chuyên gia trên truyền hình toàn quốc, ý kiến toàn dân có thể thay đổi đến 4%.

Một người hoài nghi về luận điểm này có thể tranh cãi rằng những nghiên cứu này chỉ chứng minh rằng sự không có chính kiến, dễ thay đổi của công chúng. Nhưng lời giải thích công bằng hơn cho vấn đề này đó là trong bối cảnh phức tạp hỗn loạn của cuộc sống hiện đại, một ý kiến chuyên gia có chọn lọc là một hướng dẫn ngắn nhất có giá trị và hiệu quả để đưa ra các quyết định. Thực tế, một vài câu hỏi, có thể trong các trường hợp luật pháp, tài chính, y tế, hay kỹ thuật, đòi hỏi các kiến thức chuyên ngành để trả lời, và chúng ta không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tin tưởng vào các chuyên gia.

Do người ta có lí do tốt để tìm đến các chuyên gia, nhà quản lý nên chịu khó đảm bảo rằng họ đã thành lập nên hệ thống chuyên môn của mình trước khi họ cố gắng gây ảnh hưởng với người khác. Chúng ta thường ngạc nhiên rằng con người thường giả định sai lầm rằng những người khác sẽ nhận ra và đánh giá cao các kinh nghiệm của mình.

Điều này xảy ra trong một bệnh viện khi mà các chuyên gia liệu pháp vật lý rất buồn phiền vì nhiều bệnh nhân đột quỵ của họ đều bỏ các bài tập ngay khi họ được ra viện. Cho dù các chuyên gia chữa trị có nhấn mạnh bao nhiêu đến tầm quan trọng của tập luyện thường xuyên - trên thực tế, việc luyện tập này quan trọng sống còn với quá trình hồi phục các chức năng độc lập - nhưng lời nhấn nhủ này chẳng thấm vào suy nghĩ của bệnh nhân.

Các cuộc phỏng vấn với một vài bệnh nhân giúp chúng ta tìm ra vấn đề. Các bệnh nhân này quen thuộc với môi trường và sự hướng dẫn của các chuyên gia trị liệu,

những các bệnh nhân biết rất ít về khả năng của các chuyên gia liệu pháp vật lý - những người liên tục thúc giục họ luyện tập. Phương thuốc cho căn bệnh thiếu thông tin này rất đơn giản: Chúng ta chỉ cần đề nghị các chuyên gia trị liệu cho bệnh nhân xem tất cả các giải thưởng, bằng cấp, và giấy chứng nhận của đội ngũ nhân viên treo trên tường của phòng trị liệu. Kết quả rất khả quan: Bệnh nhân thực hiện các bài tập tăng lên đến 34% và con số này từ đó không bị giảm sút.

Điều chúng tôi cảm thấy đặc biệt có trọng lượng ở đây không chỉ ở việc chúng tôi đã tăng tỉ lệ tuân thủ theo lời khuyên của bác sĩ lên bao nhiêu, và còn ở cách thức thực hiện điều đó. Chúng tôi không đánh lừa hay dọa nạt bất cứ một bệnh nhân nào. Chúng tôi thông báo cho họ về sự tuân thủ lời khuyên. Chúng tôi chẳng phải đầu tư cái gì, hay là sử dụng bất cứ thời gian hay nguồn lực nào trong quá trình này. Trình độ chuyên môn của đội ngũ bác sĩ là sự thật - tất cả những việc chúng tôi là chỉ là cho mọi người thấy rõ điều đó.

Nhiệm vụ cho các giám đốc - những người muốn có được hệ thống chuyên môn của mình lại khó hơn một chút. Giám đốc không đơn giản là chỉ ra bằng cấp trên tường và đợi tất cả mọi người chú ý vào đó. Ở đây chúng ta cần một chút tinh tế.

Bên ngoài nước Mỹ, mọi người có truyền thống là dành thời gian giao tiếp về các vấn đề xã hội trước khi bước vào làm ăn kinh doanh trong lần đầu tiên. Thông thường họ gặp nhau trong bữa tối trước cuộc họp hay cuộc thương lượng một ngày. Các cuộc gặp gỡ này thường làm cho thảo luận sau này dễ dàng hơn và giúp làm giảm các bất đồng ý kiến - hãy nhớ tìm ra mối liên hệ và sự tương đồng - và họ có thể tạo ra cơ hội thiết lập sự chuyên nghiệp.

Có lẽ bạn nên kể một câu chuyện vui về cách thức giải quyết rắc rối tương tự như cách của một người trong hội đồng vào cuộc họp hôm sau. Hoặc có lẽ bữa tối là thời gian để miêu tả những năm tháng bạn đã lĩnh hội một quy tắc phức tạp nào đó - bạn nói về điều này không phải một cách khoa trương mà theo cách biến nó thành một phần của cuộc đối thoại thông thường.

Cứ cho là như vậy, chúng ta không phải lúc nào cũng có thời gian để có một quy trình giới thiệu dài dòng theo cách đó. Nhưng ngay cả khi trong các cuộc hội thoại mà đầu ở hầu hết các cuộc họp, bạn luôn có cơ hội để nói đến thành tích và kinh nghiệm của bạn như một phần trao đổi thông tin được nhắc đến một cách tự nhiên.

Quá trình thông báo các thông tin cá nhân ban đầu này giúp bạn có cơ hội thể hiện chuyên môn trong thời điểm bắt đầu cuộc chơi, do vậy khi cuộc thảo luận nhắc đến việc làm ăn kinh doanh, những gì bạn nói ra sẽ được chấp nhận với sự kính nể và tôn trọng đúng mực.

### **Nguyên tắc của sự khan hiếm**

Mọi người đều muốn có nhiều hơn cái họ đang khan hiếm.

Áp dụng: Nhấn mạnh lợi ích độc nhất vô nhị và các thông tin mật.

Các nghiên cứu đều cho rằng các tài sản và cơ hội đều được coi là quý giá hơn khi chúng trở nên khan hiếm hơn. Đó là một thông tin đặc biệt hữu ích cho các giám đốc. Họ có thể vận hành nguyên tắc của sự khan hiếm với các nguồn lực của tổ chức, hữu hạn về thời gian, nguồn cung cấp, và các cơ hội có một không hai. Hãy thông báo một cách thành thật cho đồng nghiệp về cánh cửa của một cơ hội nào đó đang đóng lại - cơ hội lọt vào mắt xanh của người chủ trước khi bà ta đi nghỉ dài ngày, và có lẽ hành động này sẽ làm thay đổi quyết định của người đồng nghiệp rất lớn.

Các giám đốc có thể học được điều này từ các nhà bán lẻ về phương thức để thiết lập những lời mời chào, không phải ở việc mọi người được lợi gì mà ở chỗ họ sẽ mất gì nếu như họ không hành động ngay khi nhận được thông tin.

Sức mạnh của từ “mất mát” được chứng minh trong một nghiên cứu năm 1988 về các chủ nhà đất tại California để trong tạp chí chuyên ngành về *Tâm lý học Ứng dụng*. Một nửa số người được thông báo là nếu họ từ bỏ ngôi nhà của mình, họ sẽ tiết kiệm được một khoản kha khá mỗi ngày. Một nửa số người còn lại được thông báo là nếu họ thất bại trong việc từ bỏ ngôi nhà của mình, họ sẽ mất một khoản tiền kha khá mỗi ngày. Và số lượng người từ bỏ nhà của họ trong nhóm hai lớn hơn nhóm một nhiều khi người ta dùng ngôn ngữ của “sự mất mát”.

Hiện tượng tương tự cũng xảy ra trong kinh doanh. Theo một nghiên cứu đăng trên tạp chí *Quá trình ra quyết định và hành vi tổ chức của con người* năm 1994, các con số mất mát tiềm năng có ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định của giám đốc hơn là các món lợi tiềm năng.

Khi lên kế hoạch cho đề nghị của mình, các nhà quản lý cũng nên nhớ rằng những thông tin nội bộ thì thuyết phục hơn nhiều dữ liệu có sẵn rộng rãi. Một nghiên cứu sinh của tôi, Amram Knishinsky, viết trong bài nghiên cứu của mình năm 1982 về quyết định mua của người bán buôn thịt bò. Anh ta quan sát thấy họ tăng gấp đôi số lượng đơn đặt hàng khi họ được thông báo là có khả năng có bất lợi cho điều kiện thời tiết nước ngoài, trong tương lai gần sẽ có thể có sự khan hiếm thịt bò nhập khẩu. Nhưng số lượng đơn đặt hàng tăng đến 600% khi họ được thông báo là chẳng có ai khác ngoài họ biết được thông tin này.

Sức thuyết phục của thông tin nội bộ có thể được áp dụng bởi các giám đốc những người nắm giữ các thông tin không được phổ biến rộng rãi và ủng hộ ý kiến hay một ý tưởng mới mà vị giám đốc này muốn cả công ty áp dụng. Lần sau khi thể loại thông tin này đặt trên bàn làm việc của bạn, hãy tận dụng nó để trở thành người chơi nắm chìa khoá chủ động.

Thông tin bản thân nó có thể chẳng có ích lợi, nhưng thông tin mật lại có vẻ ngoài lấp lánh rực rỡ rất đặc biệt. Hãy đặt nó lên bàn, và nói, “Tôi mới chỉ nhận được báo cáo này ngày hôm nay. Chúng ta sẽ không công bố nó cho đến tuần sau, nhưng tôi muốn cho anh xem trước những thông tin trong báo cáo đó.” Sau đó hãy quan sát

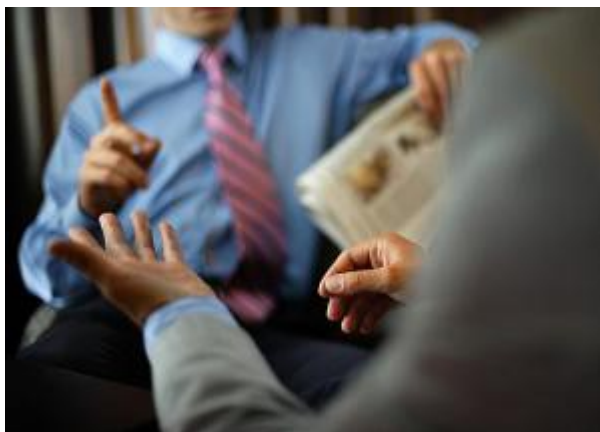
những người đang lắng nghe bạn làm theo ý bạn như thế nào.

Hãy cho phép tôi nhấn mạnh vào một điều hiển nhiên. Trừ khi thông tin là xác thực, bạn sẽ không thể đề nghị thông tin mật, không có sự vui mừng để hành động ngay lập tức hay là mất cơ hội này mãi mãi. Các đồng nghiệp bị mắc lừa để hợp tác với bạn sẽ không chỉ là mục tiêu về đạo đức mà họ còn bị lừa dối một cách trắng trợn. Nếu mách lừa của bạn bị phát hiện - và chắc chắn rồi nó cũng sẽ bị phát hiện - sẽ làm tiêu tan lòng nhiệt tình mà lúc đầu lời đề nghị của bạn mang lại. Nó cũng mời chào sự lừa dối trở lại với người đã nói dối trước. Hãy nhớ nguyên tắc của sự tương hỗ.

## Làm chủ nghệ thuật thuyết phục (phần cuối)

Sau khi phân tích kỹ lưỡng 6 nguyên tắc của nghệ thuật thuyết phục, trong phần cuối bài viết này, tác giả Robert B. Cialdini cho rằng, các nguyên tắc này nên được kết hợp với nhau để tạo ra ảnh hưởng lớn nhất.

**Hãy kết nối tất cả dữ kiện với nhau**



Không có gì là mập mờ hay khó hiểu trong sáu nguyên tắc của nghệ thuật thuyết phục ở đây. Trên thực tế, sáu nguyên tắc này mã hoá khả năng thấu hiểu trực giác của bạn về cách thức mọi người đánh giá thông tin và các quyết định chính thức. Kết quả là, các nguyên tắc này rất dễ lĩnh hội, mặc dù chúng không có cơ sở giáo dục chính thức của bộ môn Tâm lý học. Trong các buổi hội thảo và giới thiệu tôi tổ chức, tôi đã học được hai mẫu

chốt cần nhấn mạnh.

Thứ nhất, mặc dù sáu nguyên tắc và các cách áp dụng chúng có thể được thảo luận riêng rẽ nhằm mục tiêu rõ ràng, các nguyên tắc này nên được áp dụng kết hợp để tạo ra ảnh hưởng lớn nhất.

Ví dụ, khi thảo luận về tầm quan trọng của chuyên môn, tôi gợi ý các giám đốc dùng các cuộc nói chuyện thông thường, giao tiếp xã hội để thiết lập lòng tin. Nhưng các cuộc nói chuyện cũng tạo cơ hội để bạn thu thập thêm thông tin chứ không chỉ thể hiện chuyên môn của bạn. Trong lúc bạn đang thể hiện với các đối tác ở bữa tối những kỹ năng cần thiết trong công việc, bạn cũng có thể học hỏi về lịch sử đối tác, sở thích, và những gì họ không thích - những thông tin sẽ giúp bạn định vị sự tương đồng thực sự và có thể đưa ra những lời ngợi khen chân thành.

Bằng cách thể hiện trình độ chuyên môn và thiết lập mối quan hệ hoà hợp, bạn sẽ nhân đôi sức mạnh thuyết phục của mình. Và nếu như bạn thành công trong bữa tiệc tối với đối tác, bạn có thể khuyến khích những người khác cũng làm như thế, nhờ vào khả năng thuyết phục của các bằng chứng xã hội.

Vấn đề khác tôi muốn nhấn mạnh là quy tắc của đạo đức áp dụng trong môn khoa học về gây ảnh hưởng này cũng giống như cách áp dụng với mọi lĩnh vực khác của cuộc sống. Không chỉ là sai trái về mặt đạo đức khi lừa phỉnh người khác đồng ý với mình, mà đó trên thực tế đó còn là một lời khuyên tồi. Các mẹo lừa đảo và gây áp lực chỉ có tác dụng trong ngắn hạn, trong tất cả các trường hợp. Tác động dài hạn của chúng là rất tồi tệ, đặc biệt là trong một tổ chức hoạt động không dựa trên nền tảng của niềm tin và sự hợp tác.

Quan điểm này thể hiện rõ ràng trong trường hợp sau, khi trưởng phòng của một công ty sản xuất hàng may mặc liên quan đến một buổi giới thiệu đào tạo do tôi tổ chức. Bà ta miêu tả vị phó giám đốc của công ty là người lôi kéo cam kết của mọi người bằng các thủ đoạn lừa bịp ghê gớm. Thay vì cho các nhân viên thời gian để thảo luận và suy nghĩ toàn diện về dự án của ông ta một cách cẩn thận, ông ta sẽ tìm đến từng người một vào thời điểm họ bận rộn nhất trong ngày và miêu tả lợi ích của dự án với vẻ tận tâm, và kiên nhẫn.

Sau đó ông ta sẽ chốt bằng một câu quyết định. “Sẽ rất quan trọng với tôi nếu như anh đồng ý vào nhóm của tôi trong dự án này”. Bị doạ nạt, làm cho mệt mỏi, mọi người sẵn sàng đuổi ông ta ra khỏi nơi làm việc, và các lãnh đạo của phòng ban sẽ chẳng thay đổi với quyết định của ông ta. Bởi vì các cam kết không được thực hiện tự nguyện, các lãnh đạo phòng ban sẽ chẳng bao giờ nghe theo ông ta, và kết quả là dự án của vị phó chủ tịch nó sẽ phá sản hay đuổi dần dần.

Câu chuyện này có tác động sâu sắc đến những người tham gia buổi giới thiệu của tôi ngày hôm đó. Một vài người bất động vì ngạc nhiên khi họ nhận thấy các hành vi khó chịu tương tự của họ. Nhưng điều làm mọi người ớn lạnh là sự thể hiện của trưởng phòng họ khi bà ta diễn tả sự thất bại thảm hại của dự án của nhà lãnh đạo cấp trên. Bà ta mỉm cười.

Tôi không thể nói gì hiệu quả hơn quan điểm mà phương pháp lừa dối và áp đặt các nguyên tắc về gây ảnh hưởng xã hội là sai trái về mặt đạo đức và ngoan cố một cách thực dụng. Tuy nhiên các nguyên tắc tương tự, nếu áp dụng phù hợp, có thể thay đổi các quyết định một cách đúng đắn. Trình độ chuyên môn thật sự, sự gắn bó thật sự, và sự tương đồng đáng tin cậy, các bằng chứng xã hội thực tế, các thông tin nội bộ, và các cam kết tự nguyện có thể tạo ra các sự lựa chọn mang lại lợi ích cả hai bên. Và bất cứ cách tiếp cận nào hiệu quả cho mọi người thì đều hiệu quả cho kinh doanh, bạn có đồng ý với tôi về điều này?

Dĩ nhiên, tôi không muốn ép buộc bạn làm theo, nhưng nếu bạn đồng ý với tôi, tôi sẽ rất vui nếu bạn có thể kí vào bản ghi nhớ để cam kết của bạn có hiệu lực.



## **Các chuyên gia thuyết phục, cuối cùng thì cũng an toàn**

Nhờ vào các nghiên cứu thực tế trong hàng mấy thập kỷ của các nhà khoa học, kiến thức của chúng ta về cách thức và lý do tại sao nghệ thuật thuyết phục chưa bao giờ lại có thể rộng lớn hơn, sâu sắc hơn, và chi tiết hơn bây giờ. Nhưng những nhà khoa học này không phải là những người nghiên cứu đầu tiên trong lĩnh vực đó. Lịch sử của các nghiên cứu về nghệ thuật thuyết phục là một lịch sử cổ xưa và đáng tôn trọng, lịch sử này đã tạo ra danh sách của những anh hùng và chiến binh.

Một nhà nghiên cứu về ngành ảnh hưởng xã hội nổi tiếng, ông William McGuire, tranh luận trong một chương của cuốn *Cẩm nang Tâm lý xã hội học*, tái bản lần thứ 3 rải rác trong mấy nghìn năm lịch sử Tây phương là có bốn thập kỷ trong đó các nghiên cứu về nghệ thuật thuyết phục phát triển.

Thập kỷ đầu tiên là Thời kỳ Periclean của Ai Cập cổ đại, thập kỷ thứ hai xuất hiện trong suốt những năm Cộng Hoà La Mã, tiếp theo là thời kỳ Phục hưng ở Châu Âu, và thập kỷ cuối trải rộng suốt hàng trăm năm thời kỳ vừa mới kết thúc, 4 giai đoạn này đã chứng kiến sự xuất hiện của các chiến dịch truyền thông, quảng cáo và thông tin trên diện rộng.

Trong mỗi thập kỷ trong 3 thời kỳ trước, các nghiên cứu về sức thuyết phục có hệ thống được đánh dấu bởi các thành tựu của con người đang phát triển rực rỡ đột nhiên chấm dứt khi nhà lãnh đạo chính trị có khả năng thuyết phục chết đi. Nhà triết học Socrates có lẽ nổi tiếng nhất với tư cách là chuyên gia về thuyết phục với các khả năng thuyết phục kỳ diệu.

Thông tin về quá trình thuyết phục là một mối đe dọa bởi vì thông tin này tạo nên tảng cho sức mạnh của mọi người để tách rời hoàn toàn khỏi các nhà chức trách chính trị. Phải đối mặt với nguồn các đối thủ gây ảnh hưởng khác, các nhà cầm quyền trong các thế kỷ trước có một số khả năng loại bỏ các đối thủ hiểm có của mình. Các đối thủ này là những người biết cách phân bổ các nguồn lực mà các nhà cầm quyền chưa bao giờ có khả năng độc quyền các nguồn lực này, ví dụ như ngôn ngữ thuyết phục thông minh, các thông tin chiến lược, và quan trọng nhất là sự thấu hiểu tâm lý.

Người ta có lẽ đã đặt quá nhiều niềm tin vào bản chất của con người khi nói rằng các chuyên gia về thuyết phục không còn phải đối mặt với những nguy cơ từ những người có sức mạnh quyền lực. Bởi vì sự thật về thuyết phục không còn là của cải riêng của một vài thành viên sáng giá, các cá nhân có động lực, do đó các chuyên gia trong lĩnh vực này chưa thể dễ thở hơn chút nào. Trên thực tế, do hầu hết con người đang có quyền lực thì lại muốn duy trì quyền lực đó, họ có khả năng sẽ thích tăng thêm các kỹ năng thuyết phục hơn là loại bỏ các kỹ năng này.