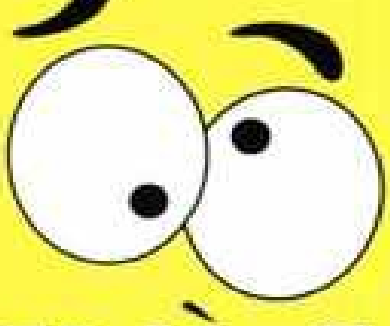
TÔI ĐÚNG

BẠN SAI



GIỜ THÌ SAO?

Vượt qua bế tắc để giành được những gì bạn muốn

XAVIER AMADOR

tve-4U
CÙNG ĐỌC, CÙNG CHIA SẺ

Thông tin sách

Tên sách: **Tôi Đúng, Bạn Sai - Giờ Thì Sao?: Vượt qua bế tắc để giành được những gì bạn muốn**
Nguyên tác: **I'm Right, You're Wrong, Now What?: Break the Impasse and Get What You Need**
Tác giả: **Xavier Amador Ph.D**
Người dịch: **Trịnh Diệu Hằng**
Nhà phát hành: **Thái Hà**
Nhà xuất bản: **NXB Lao Động Xã Hội**
Khối lượng: **400g**
Kích thước: **14.5 x 20.5 cm**
Ngày phát hành: **01/2013**
Số trang: **380**
Giá bìa: **88.000đ**
Thể loại: **Self-Help**

Thông tin ebook

Type+Làm ebook: **thanhbt**
Ngày hoàn thành: **29/10/2015**

Dự án ebook #180 thuộc Tủ sách BOOKBT

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách :
Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google : http://bit.ly/downloadsach

Ebook này được thực hiện nhằm chia sẻ cho những bạn không có điều kiện mua sách!
Còn nếu bạn có khả năng hãy mua sách ủng hộ nha!

Giới thiệu

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách :
Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google : http://bit.ly/downloadsach

Có bao nhiêu lần bạn chiến thắng trong khi biết là mình đúng?

Trong rất nhiều tình huống của cuộc sống: trong gia đình, trường học, công sở và mọi nơi khác, chúng ta thường xuyên phải đối mặt với sự tranh luận. Vậy có bao nhiêu lần bạn chiến thắng trong khi biết là mình đúng?

Vấn đề là ở chỗ người kia cũng nghĩ rằng họ đúng còn bạn mới là người quá ngoan cố không chịu thừa nhận. Đến giờ bạn đã làm gì để có thể khiến đối phương cùng nhìn nhận mọi việc theo cách của bạn? Tranh luận một cách lý trí? Cố gắng làm cho người kia thấy có lỗi? Giận dỗi? La hét? Đe dọa? Có ích gì không? Bạn có được điều mình muốn không? Và quan trọng hơn - bạn có được điều bạn thực sự cần không?"

Với Tôi đúng, bạn sai, giờ thì sao? Tiến sĩ Amador đã cho độc giả những tình huống cụ thể, những lời khuyên về cách giao tiếp, cách lắng nghe và giải quyết những bế tắc. Ông phải mất đến hơn mười năm mới nghĩ ra được một phương pháp tin cậy cho mọi bế tắc, một bản đồ chỉ dẫn đường đi nước bước cho gần như mọi bất đồng thực sự tồn tại trong các mối quan hệ giữa con người với con người - đó là Lắng nghe - Đồng cảm - Đồng ý - Phối hợp, hay LEAP (Listen - Empathy - Agree - Partner).

LEAP không đơn thuần chỉ là một phương pháp giải quyết mâu thuẫn. Nó là tổng thể những nguyên tắc tâm lý cơ bản và kỹ năng cụ thể đã được nghiên cứu cẩn thận giúp bạn trở thành người chiến thắng trong cuộc tranh luận mà vẫn giữ được mối quan hệ tốt đẹp của bạn.

Trích đoạn sách hay

Bất cứ khi nào chúng ta tập trung chú ý vào một vấn đề hẹp là ai đúng ai sai, chúng ta đã mất đi cái nhìn toàn cảnh của một bức tranh lớn hơn: cụ thể chúng ta muốn người khác thực hiện điều gì, sự lành mạnh của mối quan hệ, những mục tiêu dài hạn và tương tự thế. Một khi bạn đã hiểu làm thế nào để LEAP, bạn sẽ có khả năng đập tan mọi ngõ cụt và thuyết mục mọi người giúp đỡ bạn đạt được điều bạn thực sự cần. Và, điều quan trọng hơn cả là bạn sẽ làm việc đó mà không trở thành nạn nhân của một cơn giận dữ hoặc thất vọng tiêu cực vốn là nguyên nhân chính phá sụp mối quan hệ của bạn.

Những nhận xét về cuốn sách này

"Với Tôi đúng, bạn sai rồi, giờ thì sao? Tiến sĩ Amador đã cho độc giả những lời khuyên cụ thể về

cách giao tiếp, lắng nghe và giải quyết những bế tắc. Những lời khuyên trong cuốn sách chắc chắn sẽ giúp cho mối quan hệ của bạn trở nên tốt đẹp hơn."

Robert L. Leahy, tác giả Mỹ

"Xavier Amador biết chính xác mình đang nói gì. 'Tôi đúng, anh sai rồi' là câu nói mà bạn có thể nghe thấy mỗi ngày, ở mọi nơi, đặc biệt là trong các công sở. Với cuốn sách này bạn có thể học được cách chiến thắng trong những cuộc tranh luận như thế và tìm ra cách tốt nhất để tiến lên phía trước mà không phải 'qua cầu rút ván.'"

Jeffrey J. Fox, Giám đốc điều hành Tập đoàn Fox & Company

"Những công cụ mà tiến sĩ Amador cung cấp chính xác là những công cụ được sử dụng trong các thuật ngoại giao với những tình huống giảng hòa và giải quyết mâu thuẫn. Cuốn sách là một lời khuyên rất thực tế về cách thức đối mặt và giải quyết vấn đề ở nhiều cấp độ khác nhau.

Robert P. Finn, Cựu Đại sứ Mỹ tại Afghanistan

Về tác giả

Tiến sĩ Xavier Amador là một diễn giả luôn được "săn lùng" trên khắp thế giới, một nhà tâm lý học đồng thời là giáo sư tại đại học Columbia. Ông chính là người sáng lập ra viện LEAP đồng thời là tác giả của rất nhiều những cuốn sách được đón nhận bởi đông đảo bạn đọc.

Ông đã từng tư vấn cho nhiều công ty và các cơ quan chính phủ, bao gồm cả Viện Y Tế Quốc Gia. Ông có hơn 25 năm kinh nghiệm làm việc với những lứa tuổi mới lớn, gia đình, các cặp vợ chồng. Ông xuất bản hơn 100 bài báo khoa học và các ấn phẩm khác được dịch ra hơn 20 ngôn ngữ.

Mục lục

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách :
Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google : http://bit.ly/downloadsach

LỜI TÁC GIẢ
LỜI CẢM ƠN
LỜI GIỚI THIỆU
PHẦN MỘT: Sẵn sàng để LEAP
- 1. Tôi đúng, bạn sai - Làm cách nào để nhận ra lúc bạn lâm vào bế tắc?
- 2. Đâu là thứ bạn thực sự cần?
- 3. Học cách cho đi để nhận được những gì mình thực sự cần

PHẦN HAI: Học cách LEAP
- 4. Khía cạnh tâm lý học của LEAP
- 5. Trước khi LEAP, hãy ngừng lại và cân nhắc mọi hướng
- 6. Lắng nghe - để tước vũ khí
- 7. Đồng cảm - để làm bạn
- 8. Giờ thì sao?
- 9. Đồng ý - với đối thủ của bạn
- 10. Hợp tác - để đạt được những gì bạn cần

PHẦN BA: LEAP cho nhiều kiểu Bế tắc
- 11. LEAP cho một mối quan hệ gia đình bền chặt hơn
- 12. LEAP để có mối quan hệ tốt hơn trong công việc
- 13. LEAP với các nhân viên dịch vụ để được hỗ trợ
- 14. LEAP vượt qua phủ nhận
- 15. LEAP xuyên qua những cánh cửa đã đóng

KẾT LUẬN: LEAP trong Cuộc Sống

LỜI TÁC GIẢ

Trong cuốn sách này, chỉ với duy nhất một ngoại lệ - liên quan đến bộ phim tài liệu truyền hình mà tôi tham gia - còn hầu hết các trường hợp tôi đã sử dụng bí danh và thay đổi tên của một số địa danh cũng như các yếu tố khác để bảo vệ danh tính của những nhân vật được nhắc tới. Trong một số tình huống, tôi đã dựng lên nhiều chi tiết để đảm bảo sự riêng tư cũng như để nhấn mạnh một số ý tưởng. Tôi ghi lại các cuộc đối thoại cá nhân theo trí nhớ của mình và một số tư liệu chép nhanh nên chắc chắn sẽ không thể tránh khỏi những sai sót về tính chân thực. Tuy nhiên, tôi đã cố gắng giới thiệu các vấn đề cũng như các cuộc nói chuyện một cách trung thực nhất trong từng ví dụ.

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên và trước nhất, tôi muốn cảm ơn hàng nghìn bạn đã tham dự hội thảo LEAP trong suốt những năm vừa rồi. Nhờ những bình luận, yêu cầu, những vấn đề được đưa ra và những tiểu phẩm mà chúng ta đã cùng nhau diễn, các bạn đã dạy tôi những điều mà tôi không thể học được ở bất kỳ nơi nào khác. Vì lý do này cũng như vì rất nhiều bạn đã yêu cầu tôi viết lại các câu chuyện đó nên quyển sách này cũng là của các bạn. Cho dù tên của các bạn không xuất hiện ở trang bìa, thì mong các bạn hiểu rằng, quyển sách này sẽ không thể ra đời nếu thiếu đi sự đóng góp của các bạn.

Tôi cũng xin cảm ơn Brenda Copeland và các đồng nghiệp của cô tại Hyperion vì sự nhiệt tình với quyển sách này. Như người bạn Stephen King của tôi đã nói rất đúng: "Viết được thì chỉ là người bình thường, còn biên tập được mới là siêu phàm". Cảm ơn nhiều, Brenda ạ, không có cô thì cuốn sách đã không thể hoàn thiện được như thế này. Thật ra thì tôi không quen Stephen King nhưng những gì ông nói về các biên tập viên, cũng như nhiều điều khác ông viết đã vang lên chân thực đến mức làm tôi cảm giác như thực sự chúng tôi đã quen biết nhau từ lâu. Brenda cũng đã làm cho những gì tôi viết ngân lên chân thực hơn, và với bất kỳ tác giả nào đi chăng nữa cũng khó có được món quà lớn hơn thế.

Tôi đặc biệt cảm ơn Steve và Barbara Delinsky vì đã khuyến khích tôi đến gặp Susan Ginsberg tại Trại Sáng Tác (Writer's House). Các bạn đã đúng. Cảm ơn Susan vì sự tin tưởng, động viên cũng như những lời khuyên dành cho tôi. Bạn đã không chỉ giúp tôi hoàn thành cuốn sách này - mà hơn thế, bạn còn giúp tôi nghĩ về mục đích tôi muốn đạt tới với tư cách là một tác giả. Tôi mong chúng ta sẽ cùng đạt được điều đó.

Rất nhiều người đọc bản thảo cũ của tôi đã bình luận và chia sẻ những câu chuyện của họ, tranh luận những điều họ quan tâm hay ủng hộ công việc của tôi bằng nhiều cách khác nhau. Đó là Henry Amador; Maria Cristina Bielefeld; Gerry Spence; Jayme và Dylan Mackay; Mary Beth Polek; Liz và Tom Brondolo; Bob Leahy; Jim, Yvgette; Noah và Thomas Mina; Hilda Speicher; Bruce Hubbard; Sandra và Marcela Davila; Rachel McCoy; Elizabeth Pappadopolous; Lisa Hunter; Jason Savage; Dave Schaich; Angela Noncarrow; Judy Kern, Les Pockwell; Emily Saladino; và Bethany Strout.

Nếu chẳng may đầu óc tôi đãng trí và lỡ quên chưa cảm ơn một ai đó thì chắc chắn khi quyển sách được in, tôi sẽ nhớ ra và tôi sẽ cảm ơn bạn trực tiếp. Hi vọng bạn sẽ không giận tôi vì dù tên bạn có vuột khỏi đầu óc tôi lúc đó đi chăng nữa thì nó không bao giờ rời khỏi trái tim tôi.

LỜI GIỚI THIỆU

Tôi thi trượt.

Tôi biết là sẽ trượt vì tôi đã tê liệt ngay từ lúc đọc câu hỏi đầu tiên. Mắt tôi hoa lên, phòng học tối om, chiếc bút chì run bắn lên trực tuột ra khỏi những ngón tay mướt mồ hôi của tôi và tất cả câu hỏi như biến thành chữ tượng hình. Ngay khoảnh khắc kinh hoàng đó, tôi biết là tôi sẽ trượt bài thi cuối cùng của môn Thống kê - hay tôi còn gọi là môn "thống khổ" này. Số phận tôi đã được quyết định, đáng lẽ tôi phải rời khỏi phòng thi ngay lúc đó. Lý do duy nhất khiến tôi không làm vậy là vì người trông thi lại là thầy David, thầy trợ giảng và cũng là gia sư môn Thống kê của tôi từ hai năm nay, thầy đã tin tưởng tôi, và điểm số khá cao mà tôi đạt được tính đến lúc đó chứng minh rằng ông đã đúng.

"Tôi có tin xấu đây", hai tuần sau, David nói khi thấy tôi trong phòng khám của Đại học New York nơi chúng tôi đến khám cho các bệnh nhân. "Vào phòng hội chẩn nào đó đi rồi chúng ta nói chuyện."

Tôi suýt nữa thì phì cười vì lựa chọn nơi hẹn của ông để thông báo một tin xấu nhưng tôi đã kịp nén lại. Thay vào đó, tôi nói: "Em biết rồi. Em đã trượt bài thi cuối cùng."

"Tôi thật sự ngạc nhiên", ông nói ân cần. "Cậu hiểu mọi vấn đề mà. Đã có chuyện gì vậy?"

"Em bị hoảng loạn. Đầu óc em hoàn toàn tê liệt."

David khuyên tôi nên gọi cho giáo sư Cohen, giải thích mọi chuyện đã xảy ra và xin thi lại. Thậm chí ông còn gọi trước cho giáo sư Cohen và nói đỡ cho tôi nên tôi nhấc máy lên với một tia hi vọng le lói.

"Xin chào," một giọng nam trầm cất lên cộc lốc.

"Giáo sư Cohen, em là Xavier Amador. Em nghĩ là thầy David đã nói với thầy là em sẽ gọi" tôi nói nhanh, hơi thở ngắt quãng vì lý do nào đó.

"Có, ông ấy có nói, nhưng tôi không biết có thể giúp gì được cho cậu. Tôi chưa bao giờ đồng ý cho sinh viên nào thi lại bài thi cuối. Việc đó chưa từng xảy ra."

"Em có thể giải thích cho thầy mọi chuyện trước khi thầy đưa ra quyết định cuối cùng được không ạ?"

"David kể cho tôi rồi", giáo sư nói với vẻ thiếu kiên nhẫn, "nhưng nếu cậu nhất định phải nói thì cứ kể lại". Tôi nhắc lại với ông về điểm kiểm tra những bài trước của tôi và kể cho ông vấn đề nho nhỏ của mình - nhưng giờ đã thành chuyện lớn - về nỗi sợ với môn toán. Ông là một nhà tâm lý học, nên tôi hi vọng lời thú nhận của tôi có thể gợi lên chút đồng cảm. Rồi tôi đưa ra những luận điểm mạnh mẽ nhất của mình để xin được thi lại.

“Nếu em trượt môn của thầy, em sẽ phải đóng tiền học lại và chờ một năm nữa mới nhận được bằng tiến sỹ. Em đã qua hết các bài thi khác trong hai năm nay rồi.”

“Xin lỗi cậu, nhưng tôi không thể đặt ra một tiền lệ được. Nếu tôi cho cậu thi lại, tôi sẽ phải làm thế với tất cả mọi người.”

“Nhưng em sẽ bị đình lại một năm! Em đã nhận được lời mời cộng tác từ Đại học Columbia và em phải đến đó ngay,” tôi nài nỉ, giọng vỡ ra.

“Không phải là tôi không thông cảm nhưng như thế sẽ trở thành một tiền lệ, tôi không thể làm thế được.”

“Thầy có thể mà. Thầy có toàn quyền quyết định!”

“Không, tôi không thể.”

“Nhưng em chắc chắn là thầy có thể. Em đã kiểm tra với...”

“Tôi phải đi bây giờ,” giáo sư ngắt lời tôi. “Xin lỗi cậu. Chúc cậu may mắn”. Ông dập máy và cuộc gọi của tôi lâm vào ngõ cụt. Ông sẽ báo điểm bài cuối cùng trong hai tuần nữa và số phận của tôi sẽ được định đoạt, trừ khi, tôi nghĩ, tôi có thể thuyết phục được ông rằng tôi đã đúng còn ông đã sai. Như bạn sẽ thấy, tôi đã không thực sự chứng minh cho ông thấy rằng ông sai, nhưng tôi đã thuyết phục được ông cho tôi thi lại.

Bất kể là vấn đề lớn hay nhỏ thì đây cũng là những điều chúng ta gặp phải hàng ngày. Ta biết rằng ta đúng còn người khác sai. Vấn đề ở chỗ người kia cũng nghĩ rằng họ đúng còn ta mới là người quá ngoan cố không chịu thừa nhận. Ta đụng phải những ngõ cụt này ngay ở nhà, trong công sở, trường học và ở bất kỳ đâu. Đặc điểm và phạm vi của mỗi tình huống có thể thay đổi nhưng động lực cơ bản đều như nhau. Vậy đến giờ ta đã làm gì để có thể khiến người tranh luận cùng nhìn nhận mọi việc theo cách của ta? Tranh luận một cách lý trí? Cố gắng để mỗi người nhận rõ lỗi lầm của mình? Giận dỗi? La hét? Đe dọa? Có ích gì không? Ta có được điều mình muốn không? Và quan trọng hơn - ta có được điều ta thực sự cần không?

Nếu bạn chỉ tập trung vào việc ngay trước mắt là cố ép đối phương nói: “Anh đúng, tôi sai”, điều mà hầu hết chúng ta mong muốn trong suốt cuộc chiến nảy lửa đó, tôi mạo muội đoán rằng 9 trong 10 lần thực hiện bạn không đạt được điều bạn cần, và lần bạn thắng thường phải trả giá bằng chính mối quan hệ đó của mình.

Trừ khi bạn bắt đầu làm một điều gì đó khác đi và tập trung chủ yếu vào những gì bạn thực sự cần - khiến người kia thực hiện điều bạn muốn họ làm - nếu không, những kết quả đó sẽ vẫn chỉ như vậy thôi.

Bạn có thể gặp phải những vấn đề quan trọng như việc con bạn có bỏ học đại học không, cha mẹ đã luống tuổi của bạn có vào nhà dưỡng lão không hay bạn và cộng sự của mình có bán được hợp đồng hay không? Đó cũng có thể là một trong vô số những bế tắc bạn gặp phải hàng ngày khi đang cố gắng dàn xếp những vấn đề nhỏ hơn, như bạn có nên hứa với vợ là sẽ đưa cả nhà ra biển cuối tuần tới khi anh bạn thân lại rủ đi chơi golf, hoặc liệu hãng bảo hiểm sức khỏe có trả chi phí cho đợt kiểm tra sức khỏe như bác sỹ khuyên bạn không.

Tất cả những điều bất đồng này đều có một điểm chung - có thể bạn chưa biết - đó là bạn phải tạo ra được một mối quan hệ tích cực với người kia để đạt được điều bạn cần. Bạn phải biến đối phương trong cuộc tranh luận thành người cộng tác với mình. Bất kể đó là ai, đồng nghiệp, khách hàng, con cái hay vợ/chồng. Bạn có thể sẽ mất năm phút hoặc năm ngày, hoặc thậm chí cả quãng đời còn lại của bạn, nhưng ngay lúc đó bạn cần người ấy hợp tác cùng bạn thay vì chống lại bạn. Để làm được điều này, bạn phải thể hiện được sự hứng thú chân thành của mình với viễn cảnh và nhu cầu của người kia. Trong rất nhiều các cuộc hội thảo về cách phá vỡ bế tắc, tôi luôn luôn hỏi rằng, "Tại sao họ lại muốn nghe anh trong khi họ cảm thấy rằng anh chẳng hề lắng nghe họ? Ăn miếng trả miếng thôi." Nhân tố tâm lý quan trọng này - hòn đá nền tảng của phương pháp phá vỡ bế tắc - không còn mới mẻ nữa. Hơn hai nghìn năm trước, nhà thơ La Mã Publilius Syrus đã nói: "Ta thích người khi người thích ta". Những nhà tâm lý học nghiên cứu trong lĩnh vực giải quyết mâu thuẫn của hôn nhân và gia đình đã viết về nhân tố cơ bản này từ hàng thập kỷ nay. Dale Carnegie, tác giả bảy mươi tuổi của cuốn sách bán chạy nhất Làm cách nào để có được bạn bè và ảnh hưởng đến người khác, đã viết, "Các triết gia đã nghiền ngẫm những quy luật trong mối quan hệ giữa con người với nhau từ hàng ngàn năm nay, và có duy nhất một nhận thức quan trọng được đúc kết từ những suy ngẫm đó. Điều đó không hề mới mẻ gì nữa. Nó cổ xưa như lịch sử. Hai nghìn năm trăm năm trước, Zoroaster đã dạy nó cho các học trò của mình ở Ba Tư. Mười chín thế kỷ trước, Jesus cũng dạy nó cho các tông đồ của mình trên các đỉnh đồi đá của Judea. Jesus đã gói gọn nó lại trong một ý tưởng - có lẽ là quy luật quan trọng nhất thế giới: 'Hãy cư xử với người khác như cách mà bạn muốn người khác cư xử với bạn.'"

Ta thích người khi người thích ta

Gần hơn, các tác giả của *Để thành công trong đàm phán, 7 thói quen của người thành đạt, Từ Tốt đến Vĩ đại, Làm cách nào để tranh luận và luôn chiến thắng*, cùng rất nhiều những quan sát của người trong cuộc về các mối quan hệ giữa con người với con người đều nhấn mạnh nhân tố cơ bản này trong quá trình thuyết phục. Nhưng bất chấp sự tồn tại lâu đời cũng như sự phổ biến trong thời hiện đại của chân lý đơn giản và logic này, ta vẫn bỏ qua nó khi bị lôi kéo vào tình huống "Tôi đúng, bạn sai" và kết thúc tơi tả như con cá mắc vào chỗ cạn. Hiển nhiên là nếu chúng ta cố gắng đủ mức (nói to hơn hoặc nhắc lại vị trí của ta một lần nữa), chúng ta sẽ chiến thắng. Đôi khi, chúng ta vẫn chiến thắng khi lái được người khác theo ý chí của mình, nhưng không phải là không có thiệt hại gì.

Các mối quan hệ là chìa khóa của mọi vấn đề

Dù trong gia đình hay ở nơi làm việc, khi các mối quan hệ bị phá vỡ - khi lòng tin biến mất và cơn giận đang sôi sục - thì những chuyện không hay sẽ xảy ra. Những mối quan hệ lành mạnh giữa đồng nghiệp với nhau, giữa người cung cấp và khách hàng là trung tâm của việc kinh doanh. Không có

những mối quan hệ ấy, không có thương vụ nào có thể tồn tại và không có lợi nhuận. Hơn nữa, dù có tin hay không, thì có một sự thật là giữ gìn sự lành mạnh tích cực trong các mối quan hệ có thể giúp bạn sống lâu hơn. Kết quả một cuộc nghiên cứu 3.862 cặp vợ chồng, được xuất bản trên tờ Y học, đã chỉ ra rằng những phụ nữ luôn nhường nhịn hoặc chịu thua trong các cuộc tranh cãi với chồng có nguy cơ chết yểu gấp 4 lần những phụ nữ tranh luận hiệu quả. Những phụ nữ này cũng có nguy cơ cao sẽ bị trầm cảm và hội chứng rối loạn tiêu hóa. Tác giả của bài nghiên cứu này đã kết luận rằng những cuộc tranh luận tích cực rất tốt cho sức khỏe và giúp tăng cường tuổi thọ. Tôi tuyệt đối đồng ý.

Một trong những ký ức sống động của tôi về sự thất bại - cũng như tính phù phiếm - khi cố gắng tranh luận với ai đó lúc tôi biết rằng mình đúng và người kia sai đã diễn ra hai mươi năm trước. Đó cũng là một điều hổ thẹn gợi tôi nhớ về việc tôi đã cố tình giả điếc như thế nào trước những điều đáng lẽ tôi cần phải nghe. Em trai Henry của tôi vừa về nhà sau đợt điều trị trầm cảm đầu tiên vì một căn bệnh tâm lý nghiêm trọng. Thuốc đã đưa cậu ấy về với thực tế, nhưng trong ngày đầu tiên về nhà, tôi phát hiện ra cậu đã quẳng hết các lọ thuốc vào thùng rác. Rất tự nhiên, tôi hỏi cậu vì sao lại vứt chúng đi. Cuộc đối thoại đã diễn ra đại loại như thế này.

“Giờ em khỏe rồi,” cậu ấy giải thích. “Em không cần đến những viên thuốc đó nữa.”

Ở bệnh viện người ta bảo cậu hoàn toàn ngược lại nên tôi nhắc cậu: “Nhưng bác sĩ bảo em là sau này có thể em vẫn cần dùng thuốc. Em không thể ngừng uống thuốc được.”

“Ông ta không nói thế.”

“Có, ông ấy nói thế. Anh đã ở đó trong cuộc gặp mặt với gia đình, em nhớ chứ?”

“Không, ông ấy nói rằng em chỉ cần uống thuốc khi còn ở trong viện.”

“Vậy họ đưa em những lọ thuốc đó mang về nhà làm gì?”

“Chỉ là đề phòng nhỡ em ốm lại thôi. Giờ em khỏe rồi.”

“Thật nực cười! Đó không phải là những điều ông ấy nói.”

“Có, đúng thế đấy.”

“Sao em ngoan cố vậy nhỉ? Em biết là anh đúng mà.”

“Đây không phải việc của anh.”

“Nếu em ốm thì đó sẽ là việc của anh. Hơn nữa, anh rất lo cho em.”

“Em không muốn nói đến chuyện này nữa. Để em yên.”

Nói xong cậu ấy bỏ đi. Và thật không may, tôi đã đúng. Hai tháng sau, bệnh của cậu tái phát và cậu phải trở lại bệnh viện. Ai cũng có thể thấy (dù lúc đó tôi đã không nhận ra), lý luận "Tôi đúng, bạn sai" của tôi áp dụng cho bất đồng lần đó không đi đến đâu cả. Tất cả những gì nó làm được là thổi bùng lên một cuộc cãi vã, làm cả hai chúng tôi giận dữ và lún sâu vào gót giày của mình hơn. Em tôi không nghe tôi. Và sao cậu ấy lại phải làm thế trong khi tôi cũng không hề lắng nghe cậu ấy? Tôi quá bận rộn với việc nhấn mạnh sự đúng đắn trong ý kiến của mình. Tuy nhiên, tệ hơn thế, "Tôi đúng, bạn sai" đã phá hủy sự tin cậy và mối quan hệ giữa hai chúng tôi. Tôi chẳng bao giờ có được điều mình cần khi không có được một mối quan hệ tin cậy.

Sau cuộc cãi vã đầu tiên đó - với sự bế tắc có thể lường trước - tôi lại không đột nhiên nhớ ra lời khuyên sáng suốt mình trích dẫn trên kia để làm dịu mối quan hệ giữa anh em tôi. Thay vào đó, tôi cứ mắc đi mắc lại sai lầm đó mãi cho đến khi mối quan hệ của chúng tôi giống như một con cá đang quẫy đạp những phút cuối cùng trong hố đất nó mắc cạn. Kiểu như cứ mỗi lần cố nói chuyện về đề tài này thì nó đều kết thúc theo kiểu tương tự hoặc tệ hơn nữa. Cậu trở nên nghi ngờ những động lực của tôi và tôi càng chắc chắn hơn rằng cậu ấy thật cứng đầu và bồng bột. Chúng tôi đã từng rất thân thiết và có thể nói với nhau mọi chuyện, nhưng giờ chúng tôi như hai con bò húc nhau mỗi khi cố gắng dành thời gian bên nhau vì một người hoặc cả hai đều luôn cố đề cập đến vấn đề thuốc thang đó. Đúng như dự đoán, chúng tôi xa nhau dần và tìm cách né mặt nhau. Ngõ cụt này duy trì đến gần 5 năm. Mọi chuyện thay đổi khi tôi tình cờ gặp những kỹ năng mà tôi sẽ chia sẻ với các bạn trong cuốn sách này. Với những công cụ này, tôi có thể biến mối quan hệ đối đầu giữa chúng tôi trở thành mối quan hệ cộng tác gần gũi một lần nữa, đủ làm đòn bẩy tôi cần để thuyết phục cậu uống thuốc.

Ngoài những thành công ban đầu này, tôi vẫn chưa thể đạt được kết quả như mong đợi trong các vấn đề khác - những bế tắc tôi gặp phải trong công việc cũng như trong cuộc sống riêng - bởi tôi chưa có được một chỉ dẫn dễ nhớ, một bản đồ hướng dẫn đường đi nước bước mà tôi có thể tin tưởng. Tôi biết các kỹ năng nhưng không phải lúc nào tôi cũng biết áp dụng chúng một cách hệ thống. Tôi phải mất đến hơn mười năm mới nghĩ ra được phương pháp giải quyết mọi bế tắc, một bản đồ chỉ dẫn đường đi nước bước cho gần như mọi bất đồng - thực sự tồn tại trong các mối quan hệ giữa con người với con người - đó là Lắng nghe - Đồng cảm - Đồng ý - Phối hợp, hay LEAP (Listen - Empathy - Agree - Partner).

Nghe có vẻ đối lập nhưng thực ra không phải thế. Nếu bạn giống với đa số mọi người, những lúc bạn mắc bẫy hoặc lâm vào ngõ cụt bạn sẽ không biết mình cần gì. Bất cứ khi nào chúng ta tập trung chú ý vào một vấn đề hẹp là ai đúng ai sai, chúng ta đã mất đi cái nhìn toàn cảnh của một bức tranh lớn hơn: Cụ thể chúng ta muốn người khác thực hiện điều gì, sự lành mạnh của mối quan hệ, những mục tiêu dài hạn và tương tự thế. Một khi bạn đã hiểu làm thế nào để LEAP, bạn sẽ có khả năng đập tan mọi ngõ cụt và thuyết phục mọi người giúp đỡ bạn đạt được điều bạn thực sự cần. Và, điều quan trọng hơn cả là bạn sẽ làm việc đó mà không trở thành nạn nhân của một cơn giận dữ hoặc thất vọng tiêu cực vốn là nguyên nhân chính phá hủy mối quan hệ của bạn.

Dù đối phương của bạn không phải là một người bạn thân, không phải người yêu hay một thành viên trong gia đình thì mối quan hệ giữa bạn với người đó vẫn quan trọng đối với bạn. Nếu không phải vậy thì bạn đã không coi trọng việc tranh cãi với họ vì bạn luôn sẵn lòng và có thể bỏ đi. Thực tế là có

một số cuộc cãi vã về những điều không quan trọng, nhưng ở thời điểm bạn đang tranh luận ấy, bạn không cảm thấy vậy vì thông thường những vấn đề bề nổi lại ẩn chứa trong nó một cuộc tranh luận thực sự. Bạn chỉ có thể đóng vai "ai quan tâm điều anh nghĩ chứ" với một người khác nếu bạn không quan tâm đến họ, không quan tâm xem liệu người đó có để ý đến bạn hay không hoặc không cần bất kỳ điều gì từ người này.

Vậy nên những điều tôi sắp nói với bạn ở đây chủ yếu là giúp bạn duy trì các mối quan hệ và tạo nên những liên minh để bạn đạt được những gì bạn cần. Thực ra, một trong những điều tôi sẽ giải thích là vì sao trước tiên bạn phải giữ gìn các mối quan hệ chứ không phải là đạt được những gì bạn cần. Đó là lý do vì sao LEAP không đơn thuần chỉ là một phương pháp giải quyết mâu thuẫn. Nó là tổng thể những nguyên tắc tâm lý cơ bản và kỹ năng cụ thể đã được nghiên cứu cẩn thận giúp bạn trở nên hoàn thiện hơn trong mọi mối quan hệ.

LEAP còn rất mới, nhưng nó dựa trên những gì đã có từ trước - từ triết học truyền thống, từ khoa học tâm lý và từ những hiểu biết chung. Đó là một phương pháp dễ nhớ và dễ áp dụng trong cuộc sống hàng ngày của bạn. Giống như một giai điệu dễ nắm bắt và khó quên, khi bạn đã học được LEAP, bạn sẽ thấy bạn có thể sử dụng nó bất cứ khi nào bạn cần.

Vai trò của bạn ở đây

Tôi đã sử dụng phương pháp này cho chính bản thân mình và dạy nó lại cho rất nhiều người trong các buổi hội thảo của tôi suốt những năm qua. Tác dụng của nó không chỉ dựa trên lý luận khoa học mà đã được thực tế chứng minh. Nó sẽ hiệu quả với bạn như đã hiệu quả với hàng nghìn người khác nếu như bạn luyện tập nó với sự chân thành, thẳng thắn và thực sự mong muốn tiến về phía trước thay vì tắc trong ngõ cụt. Từ khóa ở đây là "luyện tập."

Luyện tập là điều thiết yếu. Vậy nên mỗi khi bạn đọc xong một chương, hãy thử áp dụng những gì bạn đã học được ngay khi có cơ hội. Bạn hãy đọc quyển sách này với một chiếc bút nhớ dòng trong tay và đọc đi đọc lại những phần mà bạn đã đánh dấu. Hoặc nếu bạn không có thói quen dùng bút nhớ dòng thì hãy gấp mép những trang bạn chắc chắn muốn nhớ. Hãy chắc chắn là bạn đã đánh dấu những trang cần thiết để có thể dễ dàng tìm lại khi bạn cần đến. Khi đã đọc xong quyển sách này, hãy đọc lại những trang bạn đã gấp mép. Và dành năm phút để giở ra và đọc lại những dòng chữ được đóng khung cũng như những danh sách bạn thấy ở những trang tiếp theo đây.

Việc này giống như cách bạn học một bài hát lần đầu tiên. Bạn không học toàn bộ bài hát ngay lần đầu tiên nghe nó. Bạn phải nhẩm đi nhẩm lại đến khi nhớ được toàn bộ ca từ và giai điệu. Nhưng khi nó đã nằm trong đầu bạn thì sẽ không bao giờ bạn có thể quên được.

Vậy điều gì đã xảy ra với bài kiểm tra môn Thống kê của tôi? Tôi về nhà sau cuộc đối thoại kinh hoàng đó, bình tĩnh lại và cân nhắc các lựa chọn. Sáng hôm sau, tôi gọi cho giáo sư lần nữa, chỉ đến lần này tôi mới chuyên tâm vào việc hiểu và đề cao quan điểm của ông hơn là thuyết phục ông với những lý lẽ của mình. Tôi muốn hạ thấp sự phòng thủ của ông và tìm kiếm điều ông ấy thực sự cần thay vì cho tôi những gì tôi cần.

“Xin lỗi thầy, em lại gọi lại,” tôi nói khi ông nhấc máy. “Em chỉ muốn hiểu hơn về vị trí của thầy. Thầy có phiền không ạ nếu em hỏi một vài câu?”

“Vị trí của tôi vẫn vậy,” ông nói vẻ đề phòng. “Tôi sẽ không nói qua nói lại chuyện này nữa.”

“Em hiểu thưa thầy, em hứa là em sẽ không tranh cãi với thầy ạ. Em xin lỗi nếu hôm qua em đã quá lời một chút.”

“Tôi đã nói rồi đấy, tôi rất tiếc cho tình huống của cậu,” ông nói, giọng nhẹ hơn và dùng lời xin lỗi để đáp lại tôi. “Tôi có thể hiểu vì sao cậu thấy cần phải làm việc này. Vậy cậu muốn biết điều gì?”

“Thầy nói là việc cho em thi lại sẽ tạo thành một tiền lệ xấu. Đúng không ạ?” tôi hỏi, kiểm chứng lại những gì tôi nghe ông nói hôm trước.

“Đúng vậy. Tôi chưa bao giờ làm thế và nếu như tôi làm điều này cho cậu thì sẽ không bao giờ chấm dứt được nó.”

“Thế thì thật phiền phức quá,” tôi nói vẻ thấu hiểu những cảm xúc của ông. “Em đã dạy vài khóa đại học và em biết nó phiền toái đến đâu nếu sinh viên nào trượt cũng đòi thi lại.”

“Đúng vậy đấy,” ông đồng ý.

“Em chỉ tò mò là đã có ai đề nghị thầy những điều như em chưa ạ?”

Sau một khoảng im lặng dài như vô tận, ông nói, “Thật sự, trong suốt hai mươi năm dạy học, tôi không thể nghĩ rằng có ai đó lại đề nghị tôi việc này.”

“Ồ, vậy thì có lẽ bởi vì thầy có quy định này và mọi người đều biết rằng không được đề nghị.” Tôi muốn nói rằng nếu không ai đề nghị ông việc này trong suốt hai mươi năm qua thì rõ ràng nó sẽ chẳng phải là một vấn đề gì với ông nếu cho tôi thi lại. Nhưng tôi tự kiềm chế và tập trung vào việc tìm hiểu ông hơn là thách thức ông.

“Có lẽ thế”, ông nói.

“Em có thể hỏi một câu cuối không ạ?”

“Cậu cứ hỏi đi.”

“Nếu như tình cờ trước kia thầy đã từng làm việc này và chỉ là bây giờ không nhớ ra, thì có gì khác đi không ạ?”

“Ồ, nếu đã có tiền lệ thì tôi có thể cân nhắc.”

Tôi cảm ơn ông và chạy đi hỏi David, người đã làm trợ giảng cho giáo sư Cohen trong vài năm. David bảo tôi là 5 năm trước đã có một người trong lớp của giáo sư trượt và được thi lại bài thi cuối. Đó là lý do vì sao ông gợi ý tôi gọi cho giáo sư Cohen để xin một cơ hội thứ hai. David gọi lại cho giáo sư Cohen để nhắc ông về trường hợp này và tôi đã được thi lại vào sáng hôm sau. Tôi đã đỗ với điểm B, tốt nghiệp đúng hạn và bắt đầu công việc mới của mình.

Nếu tôi không gọi lại cho giáo sư với một trọng điểm mới - giảm bớt sự phòng thủ của ông và lắng nghe với mục đích muốn thấu hiểu những gì ông ấy thực sự cần hơn là tranh cãi về tính đúng sai trong trường hợp của tôi - thì ngõ cụt chúng tôi lâm vào trong cuộc đối thoại đầu tiên sẽ là những lời nói sau cùng.

PHẦN MỘT: Sẵn sàng để LEAP

1. Tôi đúng, bạn sai - Làm cách nào để nhận ra lúc bạn lâm vào bế tắc?

Nghi ngờ không phải là một trạng thái dễ chịu, nhưng đinh ninh chắc chắn thì thật là lố bịch.

- Voltaire

Tôi có một người hàng xóm rất hay có ý kiến, đa phần là tiêu cực, về việc phát triển mối quan hệ láng giềng. Con đường ngoại ô nơi chúng tôi ở khá vắng vẻ nên tôi hay cho chú chó nhỏ Carli đi dạo mà không mang theo dây xích. Ông anh họ đến nhà tôi chơi dắt Carli đi và chạm trán người hàng xóm nọ - chúng tôi gọi bà là bà Kravitz - bà hét ầm lên: "Phải xích con chó này lại chứ!" và rồi bà nhắc đứa cháu nhỏ của bà phải "tránh xa con chó này ra nếu không nó cắn đấy!" Khi ông anh thuật lại chuyện này, tôi giận tím người. Carli chưa bao giờ cư xử như thế và tôi định gõ cửa nhà bà Kravitz để nói chuyện cho ra nhẽ.

Tôi phải giải thích một chút về Carli. Khi được tôi nhận nuôi thì Carli đang bị lạc, lang thang trên đường phố New York. Suốt bao nhiêu năm qua, nó đã liếm những giọt nước mắt của tôi khi những người thân yêu qua đời, quẩn quanh từng bước chân tôi khi tôi ở nhà, vật nhau đùa vui với lũ trẻ nhà tôi. Trước khi nuôi Carli, tôi không thể hiểu nổi vì sao người ta có thể yêu thương con chó của mình gần bằng những đứa con, nhưng giờ thì tôi đã hiểu.

Tuy nhiên, ông anh họ của tôi lại không cho rằng việc tôi định sang nhà hàng xóm để nói chuyện là một ý kiến hay. "Để làm gì chứ?", ông ấy hỏi tôi. Tôi nghĩ một lúc và nhận ra rằng sẽ chỉ có một mục đích duy nhất là nói với Kravitz rằng bà đã nhầm lẫn chết người! Thực tế tôi chỉ cần trút được cơn giận đang bốc hỏa trong mình thôi. Tôi chẳng cần thay đổi suy nghĩ của người hàng xóm và cũng chẳng cần bà ấy cho phép mới được quyền dắt chó đi dạo không cần dây xích. Nếu tôi nói với bà ấy mà chẳng có mục đích nào khác ngoài để trút giận thì chỉ tổ đổ thêm dầu vào lửa. Tôi sẽ nói đại loại như: "Sao bà dám đặt điều trắng trợn như thế về Carli! Bà đã biết nó bảy năm nay và bà không thể moi ra được tên của bất kỳ người nào bị nó cắn. Bà bị cái quái gì vậy?" Thay vào đó, tôi bỏ qua lời buộc tội, tránh xa bà ta và cho qua chuyện này. Tôi biết là tôi đúng và bà ta sai, và tôi có thể làm mọi chuyện rành rẽ như thế. Tôi cũng biết rằng không phải mọi bất đồng đều dẫn đến tranh cãi, và không phải mọi cuộc tranh cãi đều lâm vào bế tắc. Một số bất đồng thuộc dạng "đừng bới rác ra mà ngửi". Có ngõ cụt, nhưng sẽ chẳng được gì nếu cứ cố phá vỡ nó.

Những cuộc tranh luận lành mạnh

Tuy nhiên, không như chuyện với bà Kravitz, rất nhiều bất đồng khác đòi hỏi được giải quyết triệt để

vì có những điều cần hoàn thành, hoặc có những quyết định cần được thực hiện. Chúng ta không thể bỏ qua chúng. Giả sử các cuộc tranh luận đều lành mạnh (nghĩa là hai bên có niềm tin, họ lắng nghe và tôn trọng đối phương), thì chúng không bao giờ kết thúc trong bế tắc. Nếu như thế, bế tắc này cũng sẽ không tồn tại lâu dài và không làm hại mối quan hệ. Chúng ta hãy cùng xem một ví dụ.

Tôi đã từng có bất đồng với một đồng nghiệp, một giảng viên dự bị ở Đại học Columbia về việc có nên cho một nghiên cứu sinh đang phân tích dữ liệu phục vụ cho luận văn của mình được phép nhờ tư vấn từ một chuyên viên thống kê hay không. Tôi gọi anh bạn đồng nghiệp này là Giáo sư David Holt. Giáo sư Holt là chuyên gia trong lĩnh vực thống kê còn tôi thì mù tịt. Thực tế là hơn hai mươi năm qua, khi tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Tâm lý học ở Đại học New York, giám đốc chương trình đã bảo rằng tôi thực sự là người khác biệt nhờ có điểm toán tệ hại nhất trong suốt lịch sử ba mươi năm tồn tại của chương trình này! Tôi cũng có chút an ủi vì tin rằng thực ra, ông ấy đang ngầm khen những tài năng khác của tôi đã vượt trội để bù đắp được hạn chế này. Nhưng sự thật đơn giản là tôi luôn gặp khó khăn với môn toán.

Trong suốt buổi gặp với nghiên cứu sinh Mary, cô ấy xin chúng tôi được phép thuê một chuyên viên thống kê để giúp cô những phần tính toán phức tạp. Vì bản thân tôi cũng nhờ những người tư vấn thế này nên tôi đồng ý ngay lập lức và hỏi cô định nhờ ai. Cô chuẩn bị trả lời thì Giáo sư Holt vào cuộc.

“Từ từ đã, Mary,” ông nói. “Tôi chưa nói là đồng ý để em thuê ai đó làm việc này.”

“Có vấn đề gì à?” Tôi hỏi.

“Đúng vậy. Một nghiên cứu sinh không nên thuê ai đó giúp hoàn thành luận án tiến sỹ của mình. Như thế không phải lẽ. Anh không nên gợi ý một việc như vậy.”

Mary nhìn tôi lo lắng, hiển nhiên nghĩ rằng tôi đã bị xúc phạm vì những lời buộc tội rằng tôi đã bảo cô ấy làm những việc không phải lẽ. Nhưng tôi đã biết David từ lâu và không cảm thấy tổn thương hay phải đề phòng gì vì chúng tôi tin tưởng lẫn nhau. Tuy nhiên, tôi đã mắc bẫy trong tinh thần thoải mái của một cuộc tranh luận khoa học.

“Anh nghĩ việc cô ấy có một chuyên viên thống kê thực hiện các phân tích và viết kết quả cho cô là một dạng đạo văn à?”, tôi hỏi, kiểm chứng lại những gì tôi hiểu.

“Tất nhiên là vậy.”

“Tôi nghĩ là mình phải đồng ý với anh thôi”, tôi nói.

Mỉm cười láu lỉnh vì biết là tôi đang bày một cái bẫy, David nói: “Vậy là chúng ta nhất trí. Mary sẽ không nhờ chuyên viên thống kê.”

Mary có vẻ chưng hửng, vậy là tôi nhảy ngay vào cuộc. “Ông ấy đùa đấy. Chúng tôi đã bàn bạc xong đâu. Giáo sư Holt này,” tôi tiếp tục, sử dụng chức danh của ông để bắt đầu cuộc tranh luận nghiêm túc:

“Anh có hình dung được tình huống nào thích hợp cho một nhà nghiên cứu thuê một chuyên viên thống kê phân tích không?”

Ông mỉm cười và đáp: “Anh đã thuê tôi làm cùng anh trong nghiên cứu cho Viện sức khỏe Quốc gia. Tôi không thấy có gì là trái đạo đức ở đây cả vì tôi được in trên báo là đồng tác giả của nghiên cứu này mà.”

“Vậy thì có gì khác biệt?”

“Mary là tác giả duy nhất của luận án. Chuyên viên thống kê mà anh khuyên cô ấy thuê sẽ không phải là đồng tác giả, mà người đó sẽ viết một chút trong luận án để mô tả lại các tính toán. Đó chính là điểm khác biệt.”

“Có lẽ chúng ta bỏ ý tưởng này thôi ạ,” Mary ngắt lời chúng tôi, lo lắng vì không biết chuyện này sẽ đi tới đâu.

“Cứ bình tĩnh đã,” tôi trấn an cô và quay lại với David:

“Không phải anh đã giúp Mary tính toán những phần cuối à?”

“Đúng, tôi làm.”

“Ai ngồi ở bàn phím máy tính? Ai thiết kế các mẫu và thực hiện phân tích?”

“Tôi làm. Tôi biết là anh định nói gì, Xavier, nhưng chuyện này khác.”

“Vì sao?”

“Vì mọi bước thực hiện tôi đều dạy lại cho Mary, giải thích những gì chúng tôi cần làm và vì sao, sau đó - quan trọng nhất, tôi phải nói rõ, tôi yêu cầu cô giải thích lại điều đó cho tôi xem cô đã hiểu chưa.”

“Và đó chính xác là lý do vì sao chúng ta nên để một chuyên viên thống kê cáng đáng những việc này. Nếu Mary không thể tự giải thích với chúng ta những gì cô ấy đã làm và vì sao, thì tôi nghĩ là chúng ta có vấn đề đấy.”

“Thế còn phần viết thực tế thì sao?” David hỏi, định bắt đầu một hiệp đấu mới.

“Bảng kết quả của các tính toán - anh đã đưa cho cô ấy rồi chứ?”

“Tôi đã đưa các kết quả thô, nhưng cô ấy phải kết hợp các bảng lại với nhau và chắc chắn là tôi không viết một dòng nào trong phần kết quả của cô ấy.”

“Vậy thì đó chính là cách chúng ta để chuyên viên thống kê làm việc cho cô ấy, không được sao?”

“Tôi hiểu ý của anh rồi,” David xuống nước. Và rồi, ông mỉm cười với Mary và nói: “Được rồi, em có thể để tôi giúp, đó sẽ là mâu thuẫn đấy nhưng có thể tôi sẽ tiết kiệm được cho em một ít tiền và chúng ta có thể xem xét các tính toán này cùng nhau.”

Đó là cách Mary có được sự giúp đỡ mà cô ấy cần - hoàn toàn miễn phí. Tôi có được sự thỏa mãn vì đã thuyết phục được đồng nghiệp chấp nhận đề nghị của tôi, và giáo sư Holt tiếp tục tư vấn cho Mary. Tại sao bất đồng ban đầu của chúng tôi lại biến thành một cuộc tranh luận thân thiện và kết thúc tốt đẹp cho tất cả những bên liên quan? Bởi vì nó là một cuộc tranh luận lành mạnh. Chúng tôi tranh luận với sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau. Nhưng không phải tin tưởng chung chung; chúng tôi thể hiện sự tin tưởng cụ thể, đó là điều tiên quyết đảm bảo cho một cuộc tranh luận kết thúc tốt đẹp. Cả hai chúng tôi đều tin rằng, đầu tiên và trước nhất, chúng tôi sẽ được lắng nghe. Thứ hai, chúng tôi tin rằng đây không phải là công kích cá nhân, chúng ta thường gọi thế, hoặc bất đồng theo những cách khác. Thứ ba, và là điều quan trọng nhất, mỗi chúng tôi đều tin rằng chúng tôi được đối phương nếu không yêu mến thì cũng là quý trọng. David và tôi đều quý nhau thậm chí còn phát triển mối quan hệ này theo chiều hướng một loại tình yêu. Có thể lúc này bạn sẽ thấy khó mà chấp nhận được niềm tin ở dạng sau cùng đó và bạn sẽ phản đối đôi chút. Đó là dạng cảm xúc hơi nhạy cảm! - nhưng đến cuối cuốn sách, bạn sẽ có một ý niệm rõ ràng hơn về khái niệm tình yêu trong tình huống này của tôi và tại sao tôi lại nghĩ đó là kim chỉ nam cho mọi cuộc tranh luận. Khi bạn cảm thấy được tôn trọng, tin tưởng, quý mến và yêu thương, bạn sẽ trở nên cởi mở, ham hiểu biết, linh hoạt và sẵn sàng chia sẻ. Và khi bạn chia sẻ những điều này với tất cả sự chân thành của mình, bạn cũng sẽ nhận lại được đúng những điều tốt đẹp ấy. Khi ấy, chẳng có bế tắc nào là không thể giải quyết.

Khi bạn cảm thấy được tôn trọng, tin tưởng, quý mến và yêu thương, bạn sẽ cởi mở, ham hiểu biết, linh hoạt và sẵn sàng chia sẻ. Và khi bạn chia sẻ những điều này với tất cả sự chân thành của mình, bạn cũng sẽ nhận lại được đúng những điều tốt đẹp ấy. Khi ấy, chẳng có bế tắc nào là không thể giải quyết.

Tôi tham gia các cuộc tranh luận suốt ngày. Bạn cũng vậy. Luật sư nổi tiếng Gerry Spence đã viết trong cuốn sách bán chạy nhất của mình Làm cách nào để tranh luận và luôn chiến thắng rằng “Mọi người đều có nhu cầu tranh luận. Mọi người đều tranh luận. Mọi người đều cần làm thế... Chúng ta phải tranh luận - để giúp đỡ, để cảnh báo, để yêu thương, để sáng tạo, để học hỏi, để tận hưởng sự công bằng - để sống.” Vì hoàn toàn đồng ý với ông nên tôi tích cực làm theo lời khuyên đó. Spence đã chỉ ra cho độc giả thấy cách để chiến thắng những cuộc tranh luận lành mạnh như tôi đã miêu tả trong cuộc tranh luận của mình ở trên. Thực tế, trong phòng xử án - tôi tham gia khá nhiều vụ xử với tư cách là tư vấn pháp lý - có những điều luật được đặt ra để đảm bảo rằng những bên tham gia cãi đều lắng nghe đối phương (trong một thời điểm, chỉ một người được phép nói và từng câu từng chữ đều được ghi âm lại), đều cư xử tôn trọng và không được thóa mạ đối phương. Những cuộc tranh luận này vẫn trở nên độc hại, nhưng hiếm hơn rất nhiều so với bên ngoài phòng xử án, trong cuộc sống thường nhật. Và khi một người làm như vậy, thẩm phán sẽ ngừng phiên tòa và gọi các bên vi phạm vào khu vực dự bị để khiển trách họ.

Dù sao, trong các tình huống bình thường, bạn cũng không có một vị thẩm phán giúp bạn thay đổi cục

diện khi cuộc tranh luận chệch hướng. Và bạn cũng chẳng cần đến một vị thẩm phán, vì với LEAP, bạn sẽ có công cụ cần thiết để thổi một luồng không khí lành mạnh vào cuộc tranh luận độc hại, đã bế tắc và phá hoại quan hệ của bạn. Nhưng trước khi có thể sử dụng những công cụ này, bạn phải biết làm cách nào để nhận ra tình huống bạn cần đến chúng. Bạn sử dụng chúng càng sớm thì mối quan hệ của bạn càng ít bị tổn hại và bế tắc của bạn càng sớm được giải quyết.

Những cuộc tranh luận độc hại: Từ cộng tác đến kẻ thù trong sáu giây

Ray và Bob là những người bạn tốt của nhau. Thỉnh thoảng, họ lại làm việc chung. Là chủ hãng, Ray thuê Bob thiết kế một gói phần mềm để bán lại cho khách hàng. Một buổi chiều mùa hè nóng nực, họ đang đứng bên vỉ thịt nướng, mỗi người đã uống chừng sáu lon bia. Bữa tiệc được tổ chức với ý định chúc mừng thương vụ, nhưng khi Ray thông báo phần của Bob trong số tiền bán hàng, không khí đột nhiên trở nên căng thẳng. Bob nhìn không vui vẻ chút nào. Thấy bạn mình hoàn toàn không hài lòng với tin đó, Ray hỏi xem có vấn đề gì không. Bob không thoải mái vì ông đánh giá cao công việc, trả lời rằng có. "Thành thực mà nói, đó không phải những gì tôi trông đợi."

"Ồ, tôi mừng vì cuối cùng anh cũng thành thật,", Ray nói. "Vậy chính xác anh muốn điều gì?"

Một chút ngập ngừng vì câu mỉa mai của bạn, Bob đi thẳng vào vấn đề. "Khi bắt đầu, anh nói với tôi rằng tôi sẽ nhận 10% số tiền bán được, và bây giờ thì anh lại nói tôi chỉ được một nửa chỗ đó."

"Tôi chưa bao giờ nói vậy!" Ray đột nhiên nói to, bia phun cả ra từ miệng ông.

"Chắc chắn là anh đã nói vậy. Thôi nào. Anh thực sự nghĩ rằng tôi sẽ bỏ mọi thứ để hùng hục làm việc này trong hai tuần nếu anh không hứa về phần tiền thưởng hay sao?"

"Ý anh là tôi nói dối?"

"Không. Có thể anh chưa nhớ ra thôi."

"Tôi đã nói với anh rằng tôi muốn làm hợp đồng đàng hoàng, nhưng anh nói rằng không cần thế. Giờ thì có lẽ tôi đã hiểu vì sao."

"Tôi không quên điều gì cả. Mười phần trăm là mười phần trăm!"

"Tôi nói rằng anh sẽ được mười phần trăm lợi nhuận chứ không phải tiền bán," Ray tuyên bố chậm rãi như thể ông đang nói với một đứa trẻ.

"Đó không phải những gì anh đã nói Ray ạ."

"Vậy anh cho là tôi nói dối!"

Chúng ta hãy tạm ngừng ở đây và nhìn lại những gì đã xảy ra. Sự lành mạnh trong cuộc tranh luận này

đã biến mất nhanh chóng. Bê tông trong ngõ cụt đã bắt đầu đông cứng lại. Bob và Ray đã đấu hết hiệp này đến hiệp khác - tôi đếm ra được bốn lần - mỗi người buộc tội người kia phạm phải sai lầm chết người và duy trì sự đúng đắn tuyệt đối của mình. Không có nếu như, và, hay nhưng gì ở đây cả. Đáng lẽ họ phải ngừng lại ngay từ ngõ cụt đầu tiên, ngay từ "Tôi đúng, anh sai" đầu tiên:

Bob: "Khi bắt đầu, anh nói với tôi rằng tôi sẽ nhận mười phần trăm số tiền bán được, và bây giờ thì anh lại nói tôi chỉ được một nửa chỗ đó."

Ray: "Tôi chưa bao giờ nói vậy!"

Bob: "Chắc chắn là anh đã nói vậy."

Thay vào đó, cứ mỗi lần nói qua lại thì cuộc tranh cãi càng trở nên dữ dội hơn và cả hai người bạn đều cảm thấy bị xúc phạm rồi lại đáp trả bằng một lời xúc phạm. Ray cảm thấy mình bị gọi là kẻ dối trá. Đáng lẽ Bob nên dừng ngay tại thời điểm ông nghe thấy điều này; nhưng ông lại tiếp tục sa lầy và nói: "Có thể anh chưa nhớ ra thôi." Lúc này, câu nói có vẻ như làm giảm mối nghi ngờ và thực sự ông có ý đó. Nhưng đó cũng là cách khác để khẳng định "Tôi đúng" có hàm ý xúc phạm, bởi vì dù không nói rõ ra nhưng nó đã ngầm buộc tội Ray rằng ông đã vô tình bóp méo tình huống. Ông đã hồn nhiên quên mất những gì mình hứa. Đó là một dạng hành động gọi là - anh đã cố tình muốn lừa tôi lúc đầu khó phát hiện ra vì nó rất tinh tế. Nói theo một cách nhẹ nhất thì nó không phải là một lời khen và chỉ như đổ thêm dầu vào lửa.

Bây giờ chúng ta hãy nhìn vào kết quả. Ray đã có phản ứng thế nào với tuyên bố mà có thể Bob đã quên mất? Và ông đã đáp trả cảm giác xúc phạm mà bạn mình mang lại bằng câu: "Tôi đã nói với anh rằng tôi muốn làm hợp đồng đàng hoàng, nhưng anh nói rằng không cần thế. Giờ thì có lẽ tôi đã hiểu vì sao." Bất kể là bạn ông thực sự có ý đó hay không thì Ray đã nghe câu "Anh chưa nhớ ra" như lời buộc tội rằng ông đã thay đổi giao kèo, cho dù chỉ là vô tình đi chăng nữa. Vậy nên ông cũng lăng mạ bạn mình mà chẳng kiêng dè gì. Cách xử sự này của ông đã mở ra một trận chiến mới. Ray đã muốn viết ra các điều khoản của thỏa thuận, nếu làm thế sẽ tránh được chuyện phiền phức này. Ai cũng dễ dàng tưởng tượng ra suy nghĩ của ông thế này, "Ồ khôôông, anh không muốn thế. Giờ thì có lẽ tôi hiểu tại sao!" Ý của Bob về việc Ray có lẽ đã quên không phải là một ý tồi, nhưng nói nó ra vào lúc này, theo cách này đã đẩy đến một cuộc tranh cãi độc hại.

Bảy thói quen cho một cuộc tranh cãi lành mạnh

Khi bạn thắng một cuộc tranh cãi, có thể bạn cảm thấy thân thiết và tin tưởng hơn với người mình vừa tranh luận, nhưng cũng có thể bạn thấy mất lòng tin và xa cách. Tôi luôn nói với mọi lứa đôi rằng nếu như cuộc tranh cãi của họ lành mạnh thì nó sẽ làm họ gần nhau hơn. Và nếu như đó là công việc hay một dạng quan hệ khác thì một cuộc tranh luận lành mạnh sẽ làm cho các bên cảm thấy tôn trọng và tích cực hơn về đối phương. Và đây sẽ là bảy thói quen cho một cuộc tranh cãi lành mạnh. Giống như tập thể dục và ăn kiêng vì bệnh tim mạch, những thói quen này không chỉ giúp bạn có một cuộc tranh luận lành mạnh mà còn giúp bạn tránh khỏi những cuộc cãi lộn độc hại.

Bảy thói quen cho một cuộc tranh cãi lành mạnh

1. Ngừng khẳng định rằng bạn đúng.

2. Không xúc phạm hay thóa mạ người khác.

3. Chọn đúng thời điểm.

4. Không bao giờ khẳng định tuyệt đối.

5. Không lan man, chuyện nọ xọ chuyện kia.

6. Lắng nghe và đừng chống chế.

7. Kiểm chứng lại những gì bạn nghe.

Để minh họa rõ hơn cho tầm quan trọng của bảy thói quen này, chúng ta hãy cùng xem xét thêm một ví dụ về cuộc tranh luận còn độc hại hơn. Tôi gặp Kimberly và Jason khi làm bộ phim tài liệu cho hãng tin ABC về chủ đề các cuộc cãi vã đã đẩy hôn nhân đến đường cùng như thế nào. ABC đã ghi lại được hơn năm mươi giờ cãi nhau giữa Kimberly và Jason trong vài tháng bằng các camera bí mật giấu trong nhà họ. Kimberly là người phụ trách chương trình phát thanh của New York còn Jason thì chỉ ở nhà trông cô con gái 8 tuổi tên là Chloe. Gia đình chuyển đến đây vì yêu cầu công việc của Kimberly và Jason vô cùng bực bội vì anh phải bỏ việc để trông Chloe. Đây là trích đoạn một cuộc cãi vã của họ khi Jason nói rằng anh không nghĩ là Kimberly đánh giá đúng những gì anh đã làm vì cô ấy và vì gia đình:

JASON: Tôi thành một ông bố nội trợ cù lần mà chẳng được gì, và tôi nhẫn nhịn mọi thứ, tôi bị bẽ mặt, mọi thứ.

KIMBERLY: Anh biết gì không? Anh đã có thể đi làm từ một năm trước.

JASON: Một năm trước? Thật à! Ở đâu?

KIMBERLY: Bất cứ nơi nào anh muốn làm.

JASON: Ở đâu? Nào, nói tôi nghe.

KIMBERLY: Tôi không biết!

JASON: Ồ, thôi nào, Bà-Biết-Tuốt, nói tôi nghe!

KIMBERLY: Tôi không phải chịu trách nhiệm vì việc đó. Sao tôi lại phải chịu trách nhiệm với anh?

JASON: Cô có câu hỏi và hiển nhiên là cô biết câu trả lời, vì chính cô là người gây ra chuyện này.

KIMBERLY: Anh chỉ ngồi đó mà rên rỉ.

JASON (gắt lên): Tôi được gì? Tôi được gì nào?

KIMBERLY: Và tự hỏi vì sao không ai cho anh cái gì?

JASON (gắt lên): Tôi, tôi chỉ là kẻ nô lệ khốn nạn cho mọi người.

KIMBERLY: Được rồi. Được rồi. Tôi nghĩ là chúng ta đang cãi nhau trước mặt Chloe đấy.

JASON: Ồ, vậy tôi được gì?

KIMBERLY: Ồ, vậy thì lại có ai mắc nợ anh cái gì chứ hả Jason?

JASON (gắt lên): Hiển nhiên cô biết câu trả lời.

KIMBERLY: Không, chẳng ai nợ nần gì anh cả.

JASON: Tôi chưa bao giờ nói ai đó nợ gì tôi cả.

KIMBERLY: Ồ, vậy thì đừng có than thân trách phận nữa. Tội nghiệp cho tôi!

JASON: Được rồi. Vậy thì cô cuốn xéo đi!

Trong đoạn băng này, các bạn có thể thấy Chloe thở dài nặng nhọc. Ta thu được điều gì, nếu có, qua cuộc trao đổi này? Có thể ai đó cho rằng Jason và Kimberly đều muốn trút giận nên mới thế. Nhưng thực tế, cả hai đều thừa nhận rằng họ giận dữ hơn rất nhiều so với lúc bắt đầu tranh cãi. Vậy ta nhìn xem họ đã bỏ qua những thói quen lành mạnh nào?

1. Ngừng khẳng định rằng bạn đúng

Kimberly và Jason hết lần này đến lần khác, nhắc đi nhắc lại hoàn cảnh của mình và càng khiến ngõ cụt mà họ lâm vào trở nên vững chắc hơn. Hoàn cảnh của Jason là vợ anh không coi trọng anh, nhất là khi anh đã từ bỏ sự nghiệp của mình vì cô; Kimberly lại cho rằng anh ta quá cường điệu và hay rên rỉ - anh ta đã sai vì nếu muốn thì anh ta hoàn toàn có thể làm việc. Cứ lòng vòng như vậy thì thu được gì? Chẳng gì cả.

Bất cứ khi nào bạn khẳng định là bạn đúng thì bạn chỉ đạt được mục đích duy nhất là làm tăng thêm sự phòng thủ cũng như tính ngoan cố của đối phương về quan điểm của họ.

Nếu bạn thấy mình đang không được yêu cầu mà cứ nhắc đi nhắc lại vị trí của mình nghĩa là bạn đang

khẳng định rằng bạn đúng. Nếu bạn lên giọng để diễn đạt cách nhìn nhận của mình, cũng mang lại hiệu quả tương tự. Và bất cứ khi nào bạn khẳng định là bạn đúng thì bạn chỉ đạt được mục đích duy nhất là làm tăng thêm sự phòng thủ cũng như tính ngoan cố của đối phương về quan điểm của họ.

2. Không xúc phạm hay thóa mạ người khác

Mặc dù câu buộc tội "anh chỉ ngồi một chỗ rên rỉ" không hẳn là một dạng xúc phạm "anh là đồ nọ đồ kia" - cô ấy không hề nói "anh đúng là đồ hay rên rỉ" - nhưng tôi chắc chắn là Jason nghĩ như vậy. Sau này, anh cũng tiết lộ rằng anh đã nghe câu "thôi đừng có than thân trách phận nữa. Khổ thân tôi!" như một lời lăng mạ khác. Anh cảm thấy như Kimberly đã gọi anh là đồ tử vì đạo. Khi anh gọi cô là "Bà-biết-tuốt," Jason đã xúc phạm trực tiếp hơn cả Kimberly. Và chúng ta hoàn toàn có thể đoán trước được là cô cảm thấy bị anh buộc tội là ngạo mạn và quá quắt.

Dù bạn nghĩ là ai đúng ai sai trong trường hợp này thì cũng không quan trọng. Điều quan trọng là việc chúng ta gọi đối phương là "đồ nọ, đồ kia", ta cũng làm cho họ phản ứng mạnh hơn, giận dữ hơn và tàn nhẫn hơn.

Đôi khi việc gọi người khác là "đồ nọ, đồ kia" lại quá rõ ràng. Khi bạn thấy mình đang gọi ai đó là đồ ngu, ích kỷ, vô tâm... thì bạn chỉ còn cách trông đợi họ sẽ phản ứng mạnh hơn và sẽ nhận lại hậu quả của việc ném qua ném lại những lời lăng mạ. Cũng có khi việc gọi "đồ nọ, đồ kia" khó nhận thấy hơn. Khi bạn thấy mình đang coi ý kiến của đối phương là ngờ nghệch, ngớ ngẩn hay khờ dại thì tôi chắc chắn rằng anh ấy sẽ hiểu những tính từ đó là để chỉ đích danh anh ấy. Và còn nữa, chúng ta ai cũng có những "điểm đen" mà chẳng may chạm phải nó thì sẽ làm chúng ta hóa điên. Giống như chồng của bạn tôi khi cãi nhau với cô ấy về chuyện tiền bạc thì hay nói, "cô giống hệt như mẹ cô." Không hẳn đây là một lời lăng mạ... trừ khi bạn biết mẹ cô ấy!

Bất kỳ khi nào ta gọi đối phương là "đồ nọ, đồ kia", ta cũng làm họ phản ứng mạnh hơn, giận dữ hơn và tàn nhẫn hơn.

3. Chọn đúng thời điểm

Họ cãi nhau vào thời điểm kinh khủng là khi cả hai đều đã mờ mắt vì cơn giận. Kể cả không cần cuốn băng ghi lại thì có lẽ bạn cũng hiểu họ đã giận đến thế nào thì mới nói năng như thế ("cù lần", "cô xéo đi"), vấn đề là họ liên tục ngắt lời và chặn họng nhau, họ gọi nhau bằng những cái tên khác và điều tệ hại nữa là họ tiếp tục cãi nhau trước mặt con gái, ngay cả sau khi đã nhận ra mình đang làm gì.

Nói một cách tích cực hơn, họ không lôi kéo con gái vào việc đứng vào phe nào. Tuy nhiên, sau đó, khi được hỏi về nhận thức của họ đối với sự có mặt của Chloe, họ đều đồng ý rằng điều này không tốt cho cô bé và sự hiện diện của cô bé làm cho họ cảm thấy cần phòng bị nhiều hơn.

Đừng đưa ra vấn đề có nguy cơ gây nổ khi bạn bước chân ra cửa đi làm hay khi trở về nhà sau một ngày làm việc dài mệt mỏi hoặc khi đối phương của bạn đang cực kỳ cáu kỉnh. Có thể không có thời điểm nào là lý tưởng, nhưng bạn phải biết rằng có những thời điểm tốt hơn thời điểm khác và có những

thời điểm sẽ trở thành thảm họa nếu bạn đưa ra vấn đề tranh luận.

4. Không bao giờ khẳng định tuyệt đối

Kimberly và Jason đều rất thích những câu khẳng định tuyệt đối. "Cô luôn luôn blah, blah, blah...", Jason nhắc đi nhắc lại trong suốt cuộc cãi lộn. "Anh chưa bao giờ nghĩ đến tôi; anh chỉ nghĩ đến anh thôi," cũng là một trong những câu thần chú của Kimberly. Những câu đáp cho những lời khẳng định tuyệt đối kiểu này bao giờ cũng đầy tính phòng vệ. Trong suốt cuộc cãi lộn, cứ khi nào Kimberly nói: "Luôn là một điều gì đó, anh không bao giờ biết vừa lòng...," thì Jason lại có ngay một kiểu phòng vệ nào đó. Chắc chắn là vậy. Dường như anh ta chỉ nghe được duy nhất hai từ "luôn luôn" và "không bao giờ". Anh coi nó là lời chỉ trích, và thực chất chúng là vậy. Nhưng không may, lúc đó anh quá giận và tính phòng thủ quá cao nên anh chẳng nghe được gì ngoài hai từ đó. Kết quả là một ngõ cụt.

Đưa ra những khẳng định tuyệt đối cũng giống như ta ấn nút "im lặng" trong đoạn băng thu âm của mình. Môi của chúng ta vẫn mấp máy nhưng không có âm thanh nào phát ra cả.

Để công bằng, tôi sẽ giới thiệu một tình huống khác mà hai vợ chồng cãi nhau vì Jason mong muốn có nhiều hơn một "đêm vui chơi" trong tuần đó. Khi Jason nhắc lại những từ của Kimberly đã nói, "luôn luôn" và "không bao giờ" trở thành một điệp khúc khó chịu. Kimberly nổi cáu, mặt cô sa sầm lại ngay khi Jason buộc tội rằng cô không bao giờ hài lòng với anh và luôn tìm cách quản lý anh. Và cô đã phản ứng thế nào? Máu nóng của cô sôi sùng sục và cô bắt đầu nổi điên.

Khi chúng ta dùng những lời khẳng định tuyệt đối, khi chúng ta buộc tội ai đó là không bao giờ làm việc này, việc kia hoặc chắc chắn sai lầm, chúng ta đã không nói sự thật (không ai là thế nào đó 100% cả) và tức khắc một chuỗi phản ứng sẽ được ném trả. Đối phương cũng sẽ không nghe chúng ta nói nữa. Dùng những lời khẳng định tuyệt đối cũng giống như ta ấn nút "im lặng" trong đoạn băng thu âm của mình. Môi của chúng ta vẫn mấp máy nhưng không có âm thanh nào phát ra cả.

Benjamin Franklin là bậc thầy về ngoại giao với nghệ thuật phá vỡ bế tắc để tìm kiếm những giải pháp đôi bên cùng có lợi. Trong cuốn tự truyện của mình, Franklin viết: "Tôi đề ra một quy tắc phải dung hòa mọi mâu thuẫn trực tiếp về cảm xúc của mọi người và tránh mọi khẳng định tuyệt đối của riêng tôi. Thậm chí tôi còn cấm mình không được dùng bất cứ từ ngữ hay lời nói nào có thể mang hơi hướng một ý kiến chắc chắn như là "hiển nhiên," "không nghi ngờ gì nữa,"... Đầu tiên, tôi phải áp dụng cách này một cách hơi thô bạo cho tính khí tự nhiên của mình, sau dần cũng dễ hơn và rồi thành thói quen. Vì thế mà trong suốt 50 năm qua, không có ai nghe thấy một lời giáo huấn nào thoát ra từ miệng tôi cả." Nói một cách ngắn gọn, vì Franklin hiểu rõ ràng rằng, chắc chắn 100% về điều gì đó hay sử dụng các khẳng định tuyệt đối sẽ làm cho đối phương không có cơ hội nào để phản bác - cũng có nghĩa là không có cách nào để giữ thể diện - và không có lựa chọn nào ngoài việc châm lửa ném trả lại bạn.

Nếu bạn thấy mình đang buộc tội ai đó là luôn luôn hoặc không bao giờ làm việc gì thì bạn đang sử dụng các khẳng định tuyệt đối đấy. Và nếu, không giống như Benjamin Franklin, bạn cảm thấy bắt buộc phải chuyển tải được 100% niềm tin vào ý kiến của mình bằng những cụm từ như "không còn nghi ngờ gì nữa," "chắc chắn là," và "hiển nhiên là," thì bạn chỉ có thể mong đợi đối phương của mình trở nên

phòng ngừa hơn và càng bám chặt hơn vào ý kiến của họ.

5. Không lan man, chuyện nọ xọ chuyện kia

Kimberly và Jason đều sa lầy vào việc lan man: Họ không tập trung vào một chủ đề. Thay vào đó, họ lại làm tổn thương nhau, cáo buộc nhau và quên mất những mâu thuẫn âm ỉ ban đầu. Ví dụ, Jason thấy sau khi Kimberly đi làm về và cả nhà đã ăn tối cùng nhau thì đáng lẽ cuối ngày anh phải được tụ tập ở quán bar với mấy người bạn láng giềng. Anh muốn trong tuần phải có được năm tối như vậy và tin rằng đó là quyền được giao tiếp xã hội sau cả một ngày chỉ loanh quanh trong nhà. Anh rủ Kimberly đi cùng nhưng vì hôm sau cô còn phải dậy sớm đi làm nên thường khi anh chuẩn bị ra ngoài thì cô đi ngủ. Kimberly không bằng lòng với việc Jason đi bar và cô cũng lo lắng có thể anh sẽ lừa dối cô. Đó mới là bế tắc cơ bản với những vấn đề nghiêm trọng ẩn phía sau. Jason nghĩ rằng anh có thể ra ngoài thoải mái như anh muốn sau khi vợ đã đi ngủ, còn Kimberly thì nghĩ anh không nên ra ngoài quá một lần trong tuần. Không ai trong hai người muốn nhượng bộ nhau. Mỗi lần chủ đề này được nêu ra là Jason lại lặp lại chuyện vì hỗ trợ cho sự nghiệp của vợ mà anh phải từ bỏ công việc yêu thích của mình. Vì lý do này cũng như hàng loạt hi sinh khác mà anh có thể liệt kê, anh thấy việc ra ngoài là "quyền lợi chính đáng" của anh. Về phần mình, Kimberly cố gắng chống lại bất cứ lời buộc tội nào mới xuất hiện. Và như thế, thay vì chỉ cãi nhau trên một mặt trận đơn lẻ, họ đã kết thúc bằng một cuộc chiến trên nhiều chiến tuyến cùng một lúc, và thường quên khuấy mất mâu thuẫn ban đầu là gì.

Nếu bạn chợt thấy rằng mình không nhớ nổi vì sao lại cãi nhau, bạn đã bị chuyện nọ xọ chuyện kia và sẽ chẳng đến được đâu cả ngoài việc đi càng ngày càng xa khỏi giải pháp.

Nếu bạn chợt thấy rằng mình không nhớ nổi vì sao lại cãi nhau, bạn đã bị chuyện nọ xọ chuyện kia và sẽ chẳng đến được đâu cả ngoài việc đi càng ngày càng xa khỏi giải pháp.

6. Hãy lắng nghe và đừng chống chế

Nhìn lại những đoạn trích trên, tôi không tìm được một đoạn nào mà người này nghe người kia một cách rõ ràng mà không có cảm giác đang bị ép phải tự vệ và chống trả lại. Jason có nghe một lời nào vợ mình nói không? Cô đã nói với anh rằng bản thân cô cũng cảm thấy không được coi trọng, và câu trả lời của anh là buộc tội cô đã chỉ trích anh. Anh không thực sự lắng nghe những gì cô nói; anh phản ứng lại với nó - một cách đầy phòng ngự. Vì Kimberly không thấy mình được lắng nghe nên cô nói to lên và cứng rắn hơn đồng thời cố gắng tự vệ trước những lời buộc tội tiếp theo của chồng. Nhưng bản thân Kimberly cũng không khá gì hơn Jason trong việc lắng nghe mà không phòng thủ hay không chống trả lại. Cô chẳng thu được gì khi tự vệ trước những lời buộc tội của Jason cho rằng cô chính là nguyên nhân nỗi bất hạnh của anh. Và niềm tin của họ, sự tôn trọng lẫn nhau cũng như khả năng kiểm soát cơn giận của mình, càng ngày càng mòn đi.

Nếu bạn thấy mình nói "nhưng mà", nghĩa là bạn đang tìm cách chống chế hơn là lắng nghe, kiểu như "tôi hiểu những gì anh nói, nhưng tôi..." Nếu bạn nhận ra đối phương của bạn cũng đang tìm cách phòng thủ thì rất có thể bạn cũng vậy.

7. Kiểm chứng lại những gì bạn nghe

Kiểm chứng những gì ai đó nói với bạn là một công cụ hiệu quả. Thực tế, đó chính là nền tảng của phương pháp LEAP. Đó là cách để người khác biết rằng bạn nghe những gì họ nói và bạn hiểu ý tưởng của họ. Đó cũng là một cách đơn giản để hạ nhiệt cuộc cãi nhau cũng như xây dựng niềm tin giữa hai bên. Nhưng công cụ này thường bị bỏ qua. Kimberly và Jason không phải là ngoại lệ. Nếu xem lại trao đổi của họ, bạn sẽ không thấy một đoạn nào họ kiểm chứng lại những gì người kia nói. Mỗi lời gây tổn thương, mỗi ý kiến hay câu phàn nàn đều xuất hiện rồi bị bỏ qua. Người nói không hề biết rằng người nghe có thực sự lắng nghe và hiểu mình không. Để tôi nói rõ hơn cho các bạn.

JASON: Tôi thành một ông bố nội trợ cù lần mà chẳng được gì, và tôi nhẫn nhịn mọi thứ, tôi bị bẽ mặt, mọi thứ.

KIMBERLY: Anh biết gì không? Anh đã có thể đi làm một năm trước.

Bạn có nghĩ là Jason thấy Kimberly hiểu anh không? Chắc chắn cô có nghe anh nói vì sự tự vệ và chống trả của Kimberly dựa trên đó. Nhưng cô có hiểu anh không? Cô có kiểm chứng lại những gì cô nghe thấy, đại loại như: "Nếu em hiểu đúng thì anh thấy tủi thân vì anh phải làm một ông bố nội trợ. Phải thế không?" Tôi không phải băn khoăn về phản ứng của Jason khi nghe cô nói những lời này vì không lâu sau khi tôi hướng dẫn Kimberly cách kiểm chứng lại những gì cô nghe thấy thì kết quả là những gì tôi đã chứng kiến vô số lần. Jason đã bớt giận dữ, cảm thấy gần gũi hơn với Kimberly, và sẵn sàng lắng nghe cô hơn. Anh thấy cô hiểu suy nghĩ của anh - không phải là cô đồng tình - vì thế anh bớt cảm giác phòng ngự.

Nếu đối phương buộc tội bạn là không lắng nghe và không thấu hiểu họ, họ đã đúng. Đây là một trong số những lý do khiến thẩm phán và bồi thẩm đoàn chỉ tập trung vào người có vẻ hiểu nhầm hoặc không lắng nghe. Nếu ai đó nói: "Anh không hiểu rồi" thì có thể là bạn đã không kiểm chứng lại những gì bạn nghe được.

Nếu đối phương buộc tội bạn là không lắng nghe và không thấu hiểu họ, họ đã đúng.

Bảy thói quen lành mạnh này có thể áp dụng cho mọi cuộc tranh luận và thực sự quan trọng nên tôi sẽ dẫn lại ở đây lần nữa.

1. Không nên khăng khăng rằng mình đúng - cứng rắn thì chẳng thu được gì và còn làm cho đối phương cứng đầu hơn.

2. Không dùng những câu hàm ý xúc phạm hoặc những kiểu thóa mạ "đồ nọ, đồ kia" - điều đó chỉ làm cho mọi người chống trả quyết liện hơn, giận dữ hơn và tàn nhẫn hơn.

3. Hãy chọn đúng thời điểm - hãy thận trọng nếu như đối phương đang quá giận, quá bực bội, quá mệt mỏi hoặc căng thẳng nên không thể tiếp thu được ý kiến của bạn.

4. Không bao giờ khẳng định tuyệt đối - mọi người trở nên phòng ngự hơn khi chúng ta sử dụng những khẳng định tuyệt đối chống lại họ.

5. Không lan man chuyện nọ xọ chuyện kia - những chuyện trong quá khứ sẽ làm cho cơn giận và sự chống chế leo thang đồng thời làm lệch hướng các vấn đề ngay tập lức.

6. Hãy nghe và đừng chống chế - khi bạn chống chế, đối phương sẽ không cảm thấy được lắng nghe và thấu hiểu và bản thân họ cũng trở nên phòng thủ hơn.

7. Kiểm chứng lại những gì bạn nghe được - đây là một trong những cách hiệu quả nhất để hạ nhiệt cuộc cãi nhau và đồng thời làm cho đối phương cởi mở hơn với quan điểm của mình.

Những cuộc tranh cãi độc hại: Cẩn thận với ba chữ E

Bây giờ bạn đã có bức tranh toàn cảnh về những thói quen lành mạnh, vậy làm sao bạn có thể nhận ra khi nào mình bỏ lỡ chúng? Có ba dấu hiệu cảnh báo rằng một cuộc tranh cãi đang trở nên độc hại và chắc chắn sẽ phá hỏng mối quan hệ của bạn. Tôi gọi chúng là ba chữ E: Lẩn tránh (Evasion), Leo thang (Escalation) và Lộn xộn (Entropy).

• Lẩn tránh (Evasion): Một trong hai hoặc cả hai người đều tránh thảo luận cùng nhau về một vấn đề nào đó vì chắc chắn chúng không đi đến đâu và sẽ làm bạn hoàn toàn nản chí.

• Leo thang (Escalation): Bất kỳ khi nào nói về chuyện này, mọi thứ đều xấu đi - hai người - buộc tội nhau, rồi gán ghép những cái tên "đồ này, đồ nọ" - và kết thúc là bạn thấy giận dữ hơn hoặc thất vọng hơn lúc ban đầu. Không may là Kimberly và Jason đều như vậy, họ đều rất lão luyện trong việc leo thang.

• Lộn xộn (Entropy): Một cuộc tranh cãi độc hại sẽ cướp đi mất của cả hai bên năng lượng cần thiết để giải quyết mâu thuẫn. Không có việc gì được thực hiện và không ai còn năng lượng để quay lại vấn đề này lần nữa.

Cách ứng xử này nghe có vẻ hơi trẻ con đối với bạn nhưng khi trưởng thành, chúng ta lại cư xử giống trẻ con hơn chúng ta tưởng rất nhiều. Khi một người vợ "quên" không lấy bộ complet của chồng ở tiệm giặt vì người chồng đã "quên" không lấy sữa; hoặc khi chúng ta cãi nhau với một người bạn và bắt đầu đặt trò ngớ ngẩn là xem ai sẽ phải là người xuống nước gọi điện trước, chúng ta đều đang thể hiện ít nhất một chữ E trên kia.

Người ta thường xuyên tham gia vào các cuộc chiến gay gắt này, giống như một vết thương bị nhiễm trùng, nó sẽ mưng mủ cho đến khi tẩm độc vào mối quan hệ. Đó là lý do vì sao việc nhận ra khi nào cuộc tranh cãi bắt đầu trở nên độc hại là rất quan trọng, vậy nên bạn có thể điều chế thuốc giải độc trước khi chất độc lan rộng. Đây là ví dụ thực tế từ cuộc sống cá nhân của tôi khi có thể nhận ra dễ dàng cả ba chữ E.

Tôi có bốn anh em trai. Một em tôi vừa cai nghiện rượu về, tên là Sam. Bây giờ tôi rất tự hào về Sam. Cậu ấy rất đúng mực và hoàn toàn cởi mở về chuyện cậu đã từng nghiện rượu. Nhưng mọi việc không phải lúc nào cũng thế.

Mấy năm trước, mẹ tôi gọi điện và nói là Sam sẽ đến ở nhờ nhà mẹ vì cậu đang chờ việc. Tôi phản đối ngay lập tức.

"Mẹ," tôi nói, "Nó không chỉ chờ việc thôi đâu! Nó lại uống rượu và con nghĩ đó là một ý tưởng chẳng hay ho gì đâu."

"Ôi, lạy Chúa tôi!", bà buột miệng nói tiếng Tây Ban Nha, mỗi lần thất vọng bà đều thế. "Nó là em của con, con không nên nói vậy!"

"Nhưng đó là sự thật. Đêm qua nó gọi con và lè nhè. Mẹ phải biết là nó uống rượu trở lại rồi."

"Nó nói với mẹ là nó không hề uống. Con không nên nói vậy. Không ra dáng một ông anh tốt chút nào. Gia đình phải bảo vệ nhau chứ."

"Con là một ông anh quá tốt mẹ ạ. Mẹ nhìn xem, trước kia nó đã nói với con là nó không uống và rồi sau đó mẹ đã thấy nó say khướt - thôi nào, mẹ đừng phủ nhận thế!"

Không có lời đáp. Và tôi nghe thấy tiếng mẹ nấc. Tôi nói: "Con biết là mẹ không muốn nghe điều này, nhưng chỉ một hai tuần nữa, mẹ sẽ lại gọi con và bảo con nói chuyện với nó vì nó lại uống rượu. Mẹ sẽ lại nói với con là mẹ không thể sống nổi với nó khi nó như thế và bảo con nói nó chuyển đi. Mẹ không thể giúp nó nếu cứ chối bỏ sự thật thế này."

"Thôi đủ rồi!" mẹ tôi hét vào điện thoại. "Em con nói rằng nó không uống và mẹ tin nó. Đủ rồi." Tôi lại nghe tiếng bà nấc lên lần nữa và tôi dừng cuộc đối thoại: "Được rồi, tùy mẹ nhưng đừng bảo con giúp nếu mẹ lại thấy nó uống và say khướt."

Chúng tôi đã lâm vào ngõ cụt. Tôi chắc chắn là tôi đúng, còn bà thì chắc chắn là tôi sai. Cả hai chúng tôi đều nổi giận. Mặc dù cơn giận của bà cũng lắng xuống khi tôi xin lỗi bà nhưng lời xin lỗi của tôi không giải quyết được bế tắc.

Mấy tuần sau đó chúng tôi đều lẩn tránh. Chúng tôi nói về mọi chuyện trừ những gì dính đến Sam. Rồi một ngày bà gọi tôi và gần như thú nhận là có thể nó lại uống rượu nhưng bà không nghĩ thế. Vẫn bế tắc trong việc muốn mình đúng - thay vì tập trung vào những gì tôi cần đó là khiến bà đặt ra vài giới hạn cho em trai tôi - tôi lại một lần nữa đối đầu với sự phủ nhận của bà. Đúng như dự đoán, cuộc gọi lại biến thành một cuộc cãi nhau mà một lần nữa cả hai chúng tôi đều leo thang bằng cách gán cho nhau những cách gọi rất khó nghe (bà là người từ chối sự thật và tôi là một thằng anh tồi), không lắng nghe, và tất nhiên không kiểm chứng lại những gì mình hiểu về ý kiến của người kia. Dù sao, bà là mẹ Sam nên để nhận ra và chấp nhận những gì đang xảy ra đối với bà thực sự khó khăn hơn là đối với tôi. Mẹ tôi kiên quyết bảo vệ cho con trai mình. Bà không chấp nhận một lời nói xấu nào về những thiên thần

của bà - trong đó có cả tôi. Nhưng lúc đó, tôi đã không sử dụng vai trò người trong cuộc nhằm làm mình dịu xuống để sử dụng bất kỳ thói quen lành mạnh nào trong tranh luận - mặc dù tôi biết rõ chúng.

Và chỉ sau vài lần nói qua nói lại, sự lộn xộn diễn ra rất nhanh. Chúng tôi tránh chủ đề này. Mãi cho đến khi Sam tái nghiện thực sự và phải tham gia một đợt điều trị. Không may, lúc đó, cãi nhau chẳng để làm gì nữa - tôi không có nhu cầu được khẳng định mình đúng, và mối quan hệ giữa hai mẹ con chúng tôi đã bị tổn thương mặc dù đến sau này tôi cũng có thể hàn gắn lại.

Hãy luyện tập bảy thói quen cho một cuộc tranh luận lành mạnh cũng như học cách nhận ra ba chữ E. Như thế, bạn sẽ bắt đầu điều khiển được cơn thủy triều và dựng ra vũ đài để đạt được những gì bạn cần. Bây giờ, bạn đừng nghĩ mình phải có được điều đó ngay. Hoặc thậm chí là bạn có thể làm được việc đó. Có thể là vì bạn đã cãi nhau theo cách truyền thống quá lâu. Nhận ra điều này, và hiểu rằng nóng lòng cố gắng thuần thục một kỹ năng mới ngay lập tức chắc chắn sẽ là cách ngắn nhất để đảm bảo bạn sẽ lâm vào một ngõ cụt vĩ đại với chính bản thân mình. Vậy thì hãy nhớ lại một vài trận cãi vã của bạn với bạn bè hoặc những người thân yêu - những trận lớn nhất và cả những trận không quá lớn. Bạn nhận ra điều gì? Bạn có cảm giác như mình đã dùng đến những khẳng định tuyệt đối, do đó làm họ trở nên xa cách không? Bạn có cố gắng để tranh luận những chuyện quan trọng nhất ở những thời điểm tồi tệ nhất, và chẳng đảm bảo được điều gì ngoài những cơn giận dữ và mệt mỏi không? Có thể bạn khẳng định bản thân mình và rồi thay vì lắng nghe đối phương, bạn lại chỉ chực chờ đến lượt mình để nói tiếp? Hoặc có thể bạn chỉ cố né tránh vấn đề, hi vọng mọi thứ sẽ trở lại trạng thái ban đầu, ngay cả khi từ sâu thẳm trái tim mình, bạn biết rằng chuyện đó sẽ không xảy ra. Bất kể thói quen của bạn là gì, bạn thuộc kiểu người nào, hiểu điều này nhờ sự cảnh giác trước các dấu hiệu cảnh báo và phát triển kỹ năng tranh cãi lành mạnh thì bạn đã đi đúng con đường đạt được những gì bạn cần và củng cố các mối quan hệ của bạn.

Những công cụ mà tôi cung cấp cho bạn trong những trang tiếp theo sẽ giúp bạn làm được điều này, và còn hơn thế nữa.

2. Đâu là thứ bạn thực sự cần?

Bạn không thể luôn có những gì mình muốn

Nhưng nếu bạn cố gắng thì một lúc nào đó,

Có thể, bạn sẽ nhận ra rằng

Bạn đạt được những gì mình cần.

- Mick Jagger và Keith Richars -

"Bạn không thể luôn có những gì mình muốn"

Vấn đề cơ bản của bế tắc là ở chỗ nó khóa sự tập trung của chúng ta vào nhầm đích. Hết lần này đến lần khác tôi thấy nhiều người mất phương hướng trong rừng vì cây cối. Một bức tranh toàn cảnh - thứ mà họ thực sự cần - bị chệch hướng khi họ tập trung vào những lời kỳ diệu mà họ tưởng là họ cần nghe: "Em thừa nhận là em sai và anh đúng."

Đó không phải điều bạn cần.

Đó chỉ là điều bạn muốn có ở thời điểm đó thôi.

Hai điều này khác biệt nhau rất lớn.

Trong rất nhiều cuộc cãi vã giữa tôi và Henry về chuyện cậu ấy có bị bệnh tâm lý hay không, tôi đã liên tục lâm vào bế tắc. Dường như tất cả những gì tôi muốn là cậu ấy nhận "Em ốm và em cần giúp đỡ" (nghĩa là nói rằng tôi đúng và cậu ấy sai). Tôi muốn cậu ấy vẫy cờ trắng. Tư duy một chiều ấy khiến chúng tôi cãi nhau liên miên mà kết quả vẫn vậy. Vấn đề là ở chỗ tôi đã mất phương hướng về thứ mà tôi thực sự cần ở cậu ấy, là cậu ấy chấp nhận uống thuốc. Khi tôi đã tập trung được vào điểm này, tôi không ép buộc cậu ấy nữa và kết quả là cậu ấy cũng chẳng có lý do gì để tấn công lại tôi. Từ lúc đó, chúng tôi không còn mắc kẹt trong ngõ cụt nữa. Trong mười năm trở lại đây, cậu ấy đã dùng thuốc liên tục dù cậu ấy vẫn không chắc là có bệnh hay không. Cậu ấy không cần vẫy cờ trắng vì tôi không cần cậu ấy làm thế.

Vấn đề của việc là người Đúng

Stephen, một chủ nhà hàng đã sử dụng LEAP để huấn luyện nhân viên phục vụ tránh những ngõ cụt và tập trung vào bức tranh lớn hơn - làm cho khách hàng hài lòng và mọi người đều thu được lợi nhuận.

Phục vụ khách hàng có lẽ là ví dụ phổ biến nhất về việc làm cách nào mà một bất đồng nhanh chóng trở thành bế tắc khi chúng ta mất đi cái nhìn về một bức tranh toàn cảnh. Một ngày nọ, giữa lúc đang phục vụ một bữa tối đông đúc, Lisa, một trong những nhân viên phục vụ đến tìm gặp ông, cụp mắt và nói: "Bàn số sáu muốn gặp quản lý ạ." Theo Stephen thì cuộc đối thoại diễn ra kiểu như thế này:

"Có vấn đề gì vậy?"

"Bà mẹ nói rằng tôi mang nhầm món cho con trai bà ấy, nhưng tôi không hề nhầm. Tôi mang đúng loại bánh pho mát mà cậu ấy gọi."

"Cô đã trả lời thế nào?"

"Chính xác là những gì tôi vừa nói ạ. Là tôi đã mang đúng thứ cậu ấy gọi."

"Thế sao họ lại muốn nói chuyện với tôi?"

"Tôi cũng không biết nữa." Cô nhún vai. "Tôi đã lấy lại chiếc bánh và mang đến món họ muốn."

Khi nói chuyện với bà mẹ, Stephen biết thêm rằng dù Lisa đã mang món mà họ yêu cầu nhưng họ rất bực vì cách xử sự của cô. Bà nói: "Tôi biết là con trai tôi đã gọi món gì và nó không bao giờ gọi bánh pho mát. Cô gái đó thật quá thô lỗ. Ông nên dạy cho nhân viên của mình rằng khách hàng luôn đúng!"

"Tôi xin lỗi. Lisa đã nói gì với bà vậy?"

"Cô ta nói rằng tôi đã nhầm, nhưng dù sao thì cô ấy cũng sẽ vẫn giải quyết."

Stephen hài lòng vì Lisa đã thay món ăn mà không bắt khách hàng trả thêm tiền nhưng ông không vui vì cô đã làm bà mẹ nổi giận. Ở một khía cạnh nào đó, Lisa cũng đã nhận được những gì đáng được hưởng khi nói với bà mẹ rằng bà ấy sai, nhưng cô ấy, tức là Lisa, sẽ vẫn giải quyết - một dạng phản xạ vô điều kiện. Và giờ thì bà mẹ muốn giải quyết Lisa bằng cách phàn nàn với chủ của cô. Tối hôm đó, khi Stephen nói chuyện với cô về chuyện này, ông hỏi tại sao cô lại phải cứng đầu về chuyện mình đã đúng.

"Bởi vì tôi đúng mà. Tôi đã viết lại hẳn hoi. Tôi biết con trai bà ấy đã gọi món gì. Nhưng tôi làm theo những gì ông bảo - luôn coi khách hàng đúng - nên tôi lấy lại đồ vào bếp và gọi món khác cho cậu bé."

"À, nhưng cô vừa nói với tôi là khách hàng sai và cô cũng nói với bà ấy thế."

"Ồ, bà ấy sai mà."

"Vậy cô đã thu được tiền tip loại gì?"

"Chẳng gì cả. Bà ấy quá rắn!"

“Muốn biết tôi nghĩ gì không?” Stephen hỏi.

“Tất nhiên rồi.”

“Tôi không quan tâm việc ai đúng, ai sai. Có thể cô đúng và cũng có thể bà ấy đúng. Đó không phải vấn đề của tôi.”

“Vậy nghĩa là việc tôi ghi yêu cầu đúng của khách cũng không phải vấn đề của ông?” Lisa mỉa mai.

“Tất nhiên là có. Tôi biết điều đó rõ như cô vậy. Nhưng nhân vô thập toàn. Tất cả chúng ta đều có thể mắc lỗi một lúc nào đó. Và cuối cùng, dù sao, tôi cũng không quan tâm việc ai có lỗi. Điều tôi muốn là khách hàng hài lòng về nhà, tặng cô một khoản tip lớn và giới thiệu bạn bè họ đến ăn ở đây. Tôi cũng muốn họ cư xử tôn trọng với cô. Bà ấy có thiếu tôn trọng cô không?”

“Bà ấy gọi tôi là đồ vô dụng!”

“Thật vậy ư?”

“Không hẳn chính xác thế, nhưng tôi cảm thấy vậy.”

“Cô có thuyết phục bà ấy là cô đúng không?”

“Không. Hoàn toàn không. Bà ấy chẳng tặng tôi một chút tip nào cả.”

Trong thời điểm giận dữ ấy, Lisa đã mất đi cái nhìn về một bức tranh toàn cảnh. Không những cô làm cho khách hàng nổi giận và mất khoản tiền tip của mình mà cô cũng làm cho ông chủ của mình thất vọng, người mà cô rất kính trọng. Đáng lẽ Lisa phải xin lỗi (dù cô chắc chắn rằng mình không hề làm sai) và phục vụ món mới. Một sự phục vụ chu đáo sẽ được chấp nhận như hành động chuộc lỗi mà không cần phải thừa nhận đó là lỗi của họ. Khi khách hàng nói: “Tôi đúng, cô nhầm rồi” thì mọi chuyện nên tiếp diễn thế này:

“Đây không phải món tôi gọi.”

“Tôi rất tiếc, vậy tôi nên mang món gì đến ạ?”

Rất nhiều cuộc cãi vã xảy ra bởi sự xấu hổ và nỗi lo bị bẽ mặt. Trong những trường hợp đó, mọi người thường tìm cách bảo vệ uy tín và danh dự của mình hơn là tranh cãi vì một vấn đề cụ thể nào đó. Một lời xin lỗi đúng mức sẽ hạ nhiệt những cuộc tranh cãi như vậy.

Câu “Tôi rất tiếc” có thể là một lời xin lỗi vì đã nhầm lẫn, có thể là một câu ẩn ý rằng nhà bếp đã nhầm hoặc là một cách diễn đạt đơn giản cho việc rất tiếc vì ai đó - có thể chính là khách hàng! - đã nhầm lẫn. Người phục vụ, trong tình huống này, không nên nói rằng: “Rất tiếc tôi đã nhầm,” nhưng

cũng không nên nói rằng khách hàng đã nhầm và lâm vào ngõ cụt như Lisa.

Tất nhiên là khách hàng sẽ nghĩ lời xin lỗi có nghĩa là người phục vụ thừa nhận cô đã nhầm, đó không hẳn là một điều tệ hại khi bạn đừng nghĩ về nó, vì lời xin lỗi luôn giúp cho người ta giữ thể diện. Rất nhiều cuộc cãi vã xảy ra bởi sự xấu hổ và nỗi lo bị bẽ mặt. Trong những trường hợp đó, mọi người thường tìm cách bảo vệ uy tín và danh dự của mình hơn là tranh cãi vì một vấn đề cụ thể nào đó. Một lời xin lỗi đúng mức sẽ hạ nhiệt những cuộc tranh cãi như vậy.

Đây là một ví dụ nữa để bạn thấy rằng chúng ta dễ mất cái nhìn vào điều ta thực sự cần đến thế nào.

Angie rất lo lắng cho chồng. Từ hồi họ cưới đến giờ, James đã tăng lên chục cân, cha mẹ anh đều mất vì bệnh tim ở tuổi 60. Dựa trên những tư vấn của bác sỹ cũng như các tài liệu mà cô đã đọc, Angie tin chắc rằng nếu James không giảm cân thì anh cũng sẽ chịu số phận tương tự như vậy.

Cô muốn anh công nhận rằng anh đang gặp vấn đề về cân nặng thực sự trầm trọng, đe dọa tính mạng nhưng những gì cô thực sự cần anh làm là giảm cân. Angie kể lại cho tôi rằng cứ khi nào cô cố gắng nói chuyện với James về vấn đề cân nặng của anh thì họ lại cãi nhau và lâm vào bế tắc. Cuộc cãi nhau gần đây nhất của họ diễn ra thế này:

“Em thực sự lo lắng về sức khỏe của anh và em thấy như là anh cố tình phủ nhận tính nghiêm trọng của vấn đề,” Angie nói, theo đúng cách như mọi khi vẫn khơi ra vấn đề này. “Nếu anh không làm gì đó với cân nặng của anh thì nó sẽ giết anh mất!”

“Em đừng có thổi phồng lên thế. Anh chẳng phủ nhận gì cả,” James phản công.

“Nhưng đúng là anh như thế! Đến bác sỹ Weber cũng đồng ý với em.”

“Anh không gặp bác sỹ Weber hàng năm nay rồi. Làm sao ông ấy biết anh thế nào được?”

“Vấn đề là vậy đấy - anh phải đi gặp bác sỹ.”

“Không. Vấn đề là em cứ làm quá lên. Đúng là anh có hơi quá cân một chút nhưng chẳng giống gì với bố mẹ anh hết. Lần nào đến hiệu thuốc anh cũng đo huyết áp và đều ổn.”

“Đo huyết áp với một cái máy hoàn toàn không giống việc khám đàng hoàng với một bác sỹ!”

“Anh không cãi nhau với em về chuyện này nữa. Anh ổn. Em mới là người có vấn đề. Em bị ám ảnh về các thể loại ăn kiêng và em luôn phản ứng thái quá.”

“Anh đúng là đồ ngoan cố khó chịu!”

Bạn có thể thấy những thói quen lành mạnh đều đã bị bỏ lỡ trong cuộc cãi nhau này. Angie và James gọi nhau là đồ này đồ nọ (James là “kẻ phủ nhận” và “ngoan cố khó chịu”, còn Angie là kẻ “phản ứng

thái quá"). Angie cũng lan man, chuyện nọ xọ chuyện kia (phàn nàn về việc James không chịu đi khám bác sỹ hàng năm trời) trong khi điều cô cần là nói với anh về việc giảm cân và cả hai người đều không kiểm chứng lại những gì người kia nói. Hai trong số ba chữ E đã hiển hiện rõ ràng (Lẩn tránh (Evasion) - "Anh không cãi nhau với em về chuyện này nữa" - rồi Leo thang (Escalation) khi họ lan man sang các chuyện khác).

Tôi hỏi Angie: "Nếu chỉ được chọn một thì cô sẽ chọn gì trong ba điều sau: James sẽ đi khám bác sỹ? Anh ấy công nhận cân nặng của anh ấy là một vấn đề sức khỏe? Hay anh ấy sẽ chấp nhận giảm cân?"

"Ồ, những chuyện này đều liên quan đến nhau. Tôi không thể chỉ chọn một được," cô trả lời tôi.

"Đúng là chúng đều liên quan đến nhau. Nhưng hãy cứ suy nghĩ một chút. Cố gắng chỉ chọn lấy một thôi."

"Ừm, nếu vậy thì tôi chọn số ba. Tôi muốn anh ấy giảm cân."

"Cô có thấy đó là điều cô cần nhất không?" Tôi hỏi, đưa câu chuyện vào trọng tâm.

"Vâng, tất nhiên. Đó là vấn đề chính."

"Vậy chúng ta hãy xem xem làm cách nào cô có thể tập trung vào nó thay vì hai điều cô muốn kia."

"Được thôi, chúng ta làm thế nào đây?"

"Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc xem James nghĩ thế nào về cân nặng của mình."

"Nhưng tôi biết rồi. Nó chẳng gây ra phiền phức gì cho anh ấy cả."

"Tôi không biết là cô có biết thật không. Tất cả những gì cô biết là anh ấy không có vấn đề về cân nặng như cách cô định nghĩa. Cô có thực sự biết anh ấy cảm thấy thế nào về nó không? Liệu nó có gây ra phiền phức nào khác cho anh ấy nữa không?"

"Tôi nghĩ là tôi không biết," cô thừa nhận.

Angie đã tự đẩy mình vào ngõ cụt vì James hoàn toàn không nhìn nhận cân nặng của mình là một vấn đề sức khỏe; anh không nhìn theo cách của cô. Còn cô thì cứ cố gắng bắt anh nhìn theo cách đó và rồi thất bại - hết lần này đến lần khác. Đã đến lúc dùng một chiến thuật khác và tìm xem liệu có lý do nào đó khiến anh muốn giảm cân hay không.

Khi tôi đã giảng giải cho Angie về bảy thói quen cho một cuộc tranh cãi lành mạnh, cô bắt đầu tiếp cận vấn đề dưới một cách khác. Lần tiếp theo hai người nói chuyện, cô bắt đầu thảo luận theo cách hoàn toàn khác.

Khi bạn đang bốc hỏa vì cuộc cãi nhau, bạn sẽ chỉ tập trung được vào những gì mình muốn trong tầm ngắn rồi kết thúc bằng một cái gì đó hạn hẹp. Đây là một phản xạ sinh học trong mạng lưới thần kinh của bạn và bạn sẽ chẳng thể chống lại chúng. Mẹo ở đây là phải không được để chúng điều khiển bạn.

"Em xin lỗi vì đã ép anh về chuyện cân nặng và đi khám bác sỹ. Em nhận ra là em chẳng hề biết anh cảm thế nào về chuyện quá cân của mình. Nếu em hứa là sẽ không cãi nhau với anh về chuyện sức khỏe nữa thì mình nói chuyện quá cân bây giờ được không? Em tôn trọng suy nghĩ của anh và sẽ không thuyết phục anh nghĩ theo cách khác."

Đầu tiên, James vẫn cố né nói chuyện này bằng cách bảo: "Anh chẳng có vấn đề gì về sức khỏe và anh không muốn nói về chuyện đó." Tất nhiên, anh không hề nghe hay tin tưởng vào lời trấn an của vợ. "Em hiểu. Anh không có vấn đề gì về sức khỏe. Em cũng không muốn nói về chuyện đó. Được chứ?" Angie nói, kiểm chứng những gì cô vừa nghe thấy thay vì tấn công chồng.

"Nếu thế thì gì đây?", James nói đầy cảnh giác.

"Em chỉ không hiểu anh cảm thấy thế nào về cân nặng của mình một cách chung chung thôi. Nó có làm anh nặng nề hơn không, có làm anh thấy mình kém hấp dẫn hơn không?

"Vậy ý em là anh không hấp dẫn em nữa?" anh hỏi, vẫn tiếp tục đối phó.

"Không, không. Em chỉ biết là nếu em cũng tăng cân thì em sẽ thấy mình kém hấp dẫn. Em không biết anh có thế không thôi."

Trong cuộc nói chuyện này, Angie chỉ tập trung vào điều cô ấy cần - thay vì lan man những chuyện khác - và tránh gọi James là đồ này, đồ nọ. Như vậy, cô đã có thể hạ bớt sự đề phòng của chồng. Bằng cách hỏi các câu hỏi thể hiện rõ ràng khao khát muốn hiểu cảm giác của anh về cân nặng của mình và kiểm chứng lại các câu trả lời, cô đã tìm ra được một số lý do khiến James muốn giảm cân, những lý do chẳng hề thừa nhận gì là cô đã đúng. Và khi mọi chuyện đã rõ ràng, anh thú nhận là anh cũng xấu hổ về cân nặng của mình. Anh vẫn không nghĩ nó trục trặc gì về sức khỏe nhưng nó khiến anh thấy mình kém hấp dẫn và làm anh chậm chạp hơn trong các buổi chơi golf.

Khi Angie đã hiểu những vấn đề dưới cách nhìn nhận của anh, họ đã có thể nói chuyện về chúng mà không lâm vào bế tắc. Giờ đây, họ đã có những điều họ đồng ý với nhau - giảm cân sẽ giúp James thấy hấp dẫn hơn và cho anh nhiều năng lượng hơn - họ đã có thể cùng nhau tìm cách giúp anh giảm cân. Khi Angie đã ứng dụng LEAP, họ không còn những cuộc cãi nhau độc hại nữa. Điều này giúp họ hạnh phúc hơn và cảm thấy gần gũi nhau hơn. Cuối cùng, James đã giảm được khoảng tám cân và một gánh nặng cũng được trút bỏ khỏi đôi vai của cả hai người khi họ chuyển từ vị trí đối thủ thành đồng minh của nhau.

Tầm nhìn hạn hẹp

Khi bạn đang bốc hỏa vì cuộc cãi nhau, bạn sẽ chỉ tập trung được vào những gì mình muốn trong tầm

ngắn rồi kết thúc bằng một cái gì đó hạn hẹp. Đây là một phản xạ sinh học trong mạng lưới thần kinh của bạn và bạn sẽ chẳng thể chống lại chúng. Để hiểu nó hoạt động thế nào, chúng ta hãy nói một chút về sự tiến hóa và hệ thống thần kinh của chúng ta.

Hệ thần kinh của chúng ta có được như hiện nay vì chúng đã trải qua hàng trăm nghìn năm đấu tranh để tồn tại.

Một trong các chức năng phát triển của hệ thống thần kinh là chức năng cảnh báo của não bộ giúp ta phản ứng lại với những hiểm họa. Khi chức năng cảnh báo này hoạt động, nhịp tim sẽ nhanh và sự tập trung của chúng ta sẽ chỉ bó hẹp trong những hiểm họa ngay trước mặt. Hãy nghĩ đến một chùm sáng lớn đối lại với tia laze - giống như nhắm qua đầu của một khẩu súng laze. Khi chúng ta sợ hãi hoặc giận dữ, sự tập trung của chúng ta sẽ đi từ chùm sáng - đang chiếu cả một vùng rộng - đến một chiếc bút đèn pin, trong một lúc chỉ chiếu sáng được một điểm. Khi cãi nhau, chúng ta cảm thấy sợ và hệ thống báo động sẽ được kích hoạt; chúng ta mất chùm sáng rộng và chỉ còn lại điểm sáng hẹp hút lấy mọi sức tập trung của ta. Điều này rất có ý nghĩa. Nếu bạn là một người nguyên thủy đang đi trên một cánh đồng toàn những cây cỏ cao và chằm chằm nhìn vào khoảng trống trước mặt, những ngọn núi ở phía xa, thậm chí ngay cả những đám mây trên đầu, rồi chợt bạn nghe thấy một tiếng gầm lớn thì tất cả không gian rộng lớn kia sẽ biến mất trong nháy mắt; bạn sẽ chỉ tập trung vào tiếng gầm, không nhìn, không nghe và thậm chí không ngửi thấy bất kỳ thứ gì nữa.

Khi chúng ta sợ hãi hoặc giận dữ, sự tập trung của chúng ta sẽ đi từ chùm sáng - đang chiếu cả một vùng rộng - đến một chiếc bút đèn pin, trong một lúc chỉ chiếu sáng được một điểm.

Thứ đã kích hoạt hệ thống cảnh báo hiệu quả kỳ diệu này là một phần của não bộ chúng ta có tên là vùng hạnh nhân (amygdala). Não bộ chúng ta có hàng tỉ các tế bào thần kinh và rất nhiều thùy não hoặc các khu vực khác nhau thực hiện các chức năng khác nhau. Có thể bạn sẽ thấy kinh ngạc vì rất nhiều phần não bộ xung khắc với các phần khác. Có vô số các ví dụ mà các nhà thần kinh học gọi là hệ thống điều khiển kép kéo và đẩy lẫn nhau. Ví dụ, khi đọc cuốn sách này, bạn đã sử dụng những chuyển động mắt rất nhanh - được gọi là chuyển động mắt lướt qua - để di chuyển từ từ này sang từ kia. Nhưng nếu bạn ngẩng lên khỏi trang sách và nhìn thấy một chiếc ô tô đi ngang qua, có thể bạn đã sử dụng dạng chuyển động dõi theo của mắt. Một dạng vô cùng nhanh (lướt qua) và bạn có thể điều khiển nó một cách chủ định; dạng kia (dõi theo) lại rất chậm và bạn chỉ có thể điều khiển khi nó đã bắt đầu hoặc kết thúc. Bạn không thể chủ định bắt đầu một chuyển động dõi theo của mắt trừ khi có một thứ gì đó rơi vào tầm ngắm của bạn, ví dụ như một chú chim lướt qua bầu trời, nhưng bạn có thể chủ định thực hiện chuyển động mắt lướt qua bất cứ khi nào bạn muốn. Hai dạng chuyển động này của mắt được thực hiện ở cùng một khu vực trong não bộ nhưng chúng cũng có những vòng mạch chuyển động riêng biệt. Những vòng mạch riêng biệt này hoạt động giống như một chiếc bập bênh. Khi bên này lên cao thì bên kia phải hạ xuống.

Cũng tương tự như vậy, phần trước của não - được gọi đơn giản là thùy trước - kiểm soát hoạt động của các phần khác. Khi các phần của thùy trước bị tổn thương, tính cách của con người thường bị thay đổi. Những người bình thường rất bình tĩnh và tỉnh táo trở nên thất thường, dễ cáu kỉnh, hay nổi cáu và rất nhạy cảm. Lý do là vì phần thùy trước đã không kiểm soát được các phần khác có chức năng cảm

nhận của não.

Vùng hạnh nhân nằm sâu trong não, gần với cuống não hơn là thùy trước. Nó cũng rất gần với trái tim của bạn, hiểu theo cả nghĩa bóng lẫn nghĩa đen. Khi bạn hạnh phúc, đau buồn, sợ hãi hay tức giận, một lượng máu, đường glucô và chất dẫn truyền thần kinh (một người đưa thư hóa học trong não) sẽ chảy thêm vào vùng hạnh nhân như ta tiếp thêm xăng cho lò nhiên liệu. Khi chiếc lò này đã đủ nóng thì sớm hay muộn, thùy trước sẽ gửi các thông điệp đến để dập lửa. Nếu không, lần đầu tiên bạn cảm thấy sợ hãi hay tức giận cũng sẽ là lần cuối cùng. Thiếu mất thủ lĩnh này (thùy trước), bạn sẽ sợ hãi và hoảng hốt đến mức không thể ngủ nổi hoặc ăn uống nổi và sẽ phản ứng lại, có thể rất bạo lực, với những gì đã làm bạn sợ hoặc thậm chí bạn sẽ bỏ chạy và sống như một ẩn sĩ để thoát khỏi mối đe dọa ngày càng tăng mà bạn cảm nhận. Không có sự kiềm chế của thùy trước, bạn sẽ không thể ngừng lại và suy nghĩ. Bạn không thể đánh giá nỗi sợ của mình là sự thật hay do tưởng tượng ra.

Cấu tạo não bộ và những cuộc tranh cãi độc hại

Bài học tóm tắt về cấu tạo não cũng như các chức năng của nó có liên quan gì đến những cuộc tranh cãi độc hại đây? Mọi thứ. Khi cãi nhau và chúng ta thấy bị tấn công, chúng ta sẽ trở nên đề phòng và nổi giận. Vùng hạnh nhân sẽ thực sự châm lửa. Phần cảm xúc từ não sẽ chỉ dẫn hệ thống thần kinh giao cảm của ta sản sinh adrenaline vào máu; tim chúng ta đập thình thịch, mặt đỏ gay, ta toát mồ hôi và thậm chí đôi khi còn co giật. Phần suy nghĩ từ não - thùy trước - xử lý tình huống này từ tầng cao hơn với một cái nhìn rộng hơn, sẽ quyết định liệu chúng ta nên tiếp tục chiến đấu hay tránh khỏi xung đột này. Vậy nên, khi bạn nói: "Tôi không hiểu cái gì đã xui khiến tôi nữa" hoặc "tôi không nghĩ gì cả," thì chính xác những gì bạn miêu tả lại là phần cảm xúc của não bộ đã lấn lướt phần suy nghĩ của não bộ và làm nó tạm thời ngừng hoạt động.

Đây là một trong những lý do con người trở nên bạo lực và cũng giải thích vì sao chúng ta thường rất khó đòi hỏi những người đang cãi nhau cùng chịu thua và chấp nhận rằng họ đã sai. Bản năng của chúng ta, phần cảm xúc của não - mà nhà khoa học Carl Sagan gọi là "phần não bò sát" bởi vì trong quá trình tiến hóa thì nó thực sự rất giống với não của loài bò sát - chỉ suy nghĩ một chiều để hối thúc tìm cách vượt qua các chướng ngại vật ngay trước mắt. Thiếu mất thùy trước, phần não bò sát này không thể suy nghĩ để ngừng hối thúc, lùi lại để nhìn được một bức tranh lớn hơn, thứ hé lộ cách đi vòng qua chướng ngại vật như thế nào.

Khi bạn nói: "Tôi không hiểu cái gì đã xui khiến tôi nữa" hoặc "tôi không nghĩ gì cả," thì chính xác những gì bạn miêu tả lại là phần cảm xúc của não bộ đã lấn lướt phần suy nghĩ của não bộ và làm nó tạm thời ngừng hoạt động.

Khi bạn đang bốc hỏa trong một trận cãi nhau thì cũng giống như khi bạn nghe thấy tiếng gầm. Phần não bò sát của bạn sẽ phản ứng, thùy trước tạm ngừng hoạt động và bạn sẽ chỉ tập trung vào những gì bạn muốn với cái giá là những gì bạn thực sự cần.

Có thể bạn đã tập trung chú ý vào việc muốn khách hàng tương lai đồng ý mua sản phẩm của bạn trong khi điều bạn thực sự cần là anh ta ký vào bản hợp đồng. Có thể bạn ngoan cố yêu cầu vợ bạn đồng ý

rằng cô ấy đã tiêu pha vượt quá khả năng chu cấp của bạn trong khi điều bạn cần là cô ấy tiêu ít đi. Bạn có thể cãi nhau đến mệt phờ chỉ để thuyết phục con gái bạn đồng ý rằng kế hoạch đi làm phục vụ bàn ngay sau khi tốt nghiệp phổ thông là một ý tưởng tồi trong khi những gì bạn cần đơn giản là muốn nó học tiếp đại học.

Sau đây là một ví dụ về việc bản năng, cơ chế sinh tồn của bạn, cắt ngang quá trình suy nghĩ và làm bạn không đạt được những gì bạn cần như thế nào. Có thể bạn vẫn nhớ vụ suýt phá sản của Delta Air Lines năm 2007. Sự nhượng bộ chính từ nghiệp đoàn phi công là điểm rẽ then chốt cho sự sút kém của công ty. Các phi công không tập trung vào điều gì khác ngoài việc tránh cắt giảm lương quá nhiều. Lẩn tránh và leo thang thực sự xuất hiện trong các bài báo tường thuật về các cuộc nói chuyện đã diễn ra trong nhiều năm khi hai bên đều đã thảo luận hết lần này đến lần khác. Mặc dù bên quản lý không muốn khiếu nại hoặc dính dáng đến lỗi gọi đối phương là đồ này, đồ nọ, nhưng nghiệp đoàn thì vẫn mắc. Nghiệp đoàn tổ chức các cuộc biểu tình ở đường băng lớn nhất và phàn nàn một cách cay đắng với báo giới rằng công ty đã cư xử rất vô lý. Những phi công đã thực sự tức giận và nghiệp đoàn chỉ tập trung vào những gì họ muốn một cách bản năng - đó là bên quản lý phải đồng ý rằng họ đã sai khi yêu cầu cắt giảm lương mạnh như vậy - thay vì những gì họ thực sự cần, chính là những gì giúp cho công ty tồn tại (vì nếu không thế thì các phi công không chỉ bị cắt lương mà còn mất việc). Hậu quả là khi bản năng sinh tồn điều khiển, họ không thể nhìn được bức tranh lớn hơn.

Mãi cho đến phút cuối cùng, sự sụp đổ này mới được ngăn chặn. Richard Bloch, Chủ tịch ban hội thẩm phân xử, theo yêu cầu của tòa đúng như một phần chương 11 thủ tục tố tụng, đòi nghiệp đoàn quay lại bàn đàm phán ngay lập tức. Ông cũng đưa ra một thời hạn, hứa hẹn sẽ làm mất hiệu lực hợp đồng hiện tại của các phi công nếu như họ không thể đạt được sự đồng thuận trong khoảng thời gian cụ thể. Các phi công cũng hứa sẽ đấu tranh nếu chuyện đó xảy ra. Ban quản lý nói rằng nếu các phi công tiếp tục đấu tranh, Delta sẽ sụp đổ ngay lập tức. Giờ thì cả hai bên đã chia sẻ một mối quan tâm chung sống còn - giữ cho công ty tồn tại và hoàn thành đúng thời hạn. Với một cuộc khủng hoảng chung có nguy cơ nổ ra này, cuối cùng, những cái đầu nguội hơn đã thắng thế.

Khi cả hai bên đều đã nhìn ra những gì họ cần, họ sẽ gác sang bên sự tức giận của mình và hợp tác cùng nhau để cứu công ty. Ngõ cụt đã được phá vỡ. Thành công của họ được thể hiện rõ ràng trong các thông cáo báo chí của cả hai bên sau khi đã đạt được thỏa thuận. Chủ tịch nghiệp đoàn nói về việc cắt giảm lương mà cuối cùng họ đã chấp nhận rằng "Hợp đồng mới... mang lại lợi nhuận thực sự và bảo đảm việc làm cho sự hi sinh chưa từng có gần đây của các phi công Delta vì công ty của chúng tôi. Chúng tôi mong chờ Delta nhanh chóng vượt qua nguy cơ phá sản và cùng với những phi công của mình sẽ trở lại là một công ty thành công." Hãng hàng không cũng ca ngợi nghiệp đoàn: "Các khoản tiết kiệm của các phi công là một thành phần quan trọng, cần thiết và rất đáng trân trọng trong kế hoạch phục hồi của Delta." Cuối cùng, cả bên quản lý lẫn nghiệp đoàn đều đã tập trung vào bức tranh lớn - bảo vệ công ty - hơn là việc đánh bại hay chiến thắng trong vấn đề cắt giảm. Không bên nào nói câu: "Chúng tôi đúng còn họ sai." Chưa đầy một tháng sau, Delta đã thoát khỏi bờ vực phá sản.

Nếu bạn thấy mình đang chỉ tập trung duy nhất vào việc thuyết phục người khác rằng họ sai hoặc khăng khăng rằng chỉ có một lối thoát duy nhất cho ngõ cụt, có thể não bộ của bạn đã để vùng hạnh nhân ngồi ở ghế lái. Hệ thần kinh của bạn đã bốc hỏa và khả năng tập trung vào một bức tranh lớn bị đẩy lùi.

Đây là lúc dập tắt nó và để thùy trước ngồi sau vô lăng.

Vậy bằng cách nào mà bạn kìm chế được khi bạn đang nổi nóng trong trận chiến? Trong trường hợp của các phi công hãng Delta, một cuộc khủng hoảng sắp xảy ra dường như đã giúp họ tập trung trở lại vào một mục tiêu mới, và thật may mắn đó là một vấn đề quan trọng. Nhưng bằng cách nào, khi không có gì thúc bách, chúng ta lại có thể thay đổi sự tập trung của mình để nhìn ra những gì mình thực sự cần? Đó sẽ là chủ đề của chương 5. Nhưng để sử dụng những công cụ tôi trao cho các bạn trong chương đó, trước hết bạn cần phải tự chuẩn bị về mặt tinh thần để từ bỏ con mồi đang nhử mình (nhu cầu chứng minh mình đúng). Để từ bỏ được chúng, bạn cần phải tin vào sức mạnh của việc cho đi để nhận lại. Chúng ta sẽ nói về vấn đề đó bây giờ.

3. Học cách cho đi để nhận được những gì mình thực sự cần

Bạn nhận được điều tốt nhất khi cho đi những gì tốt nhất của mình.

- Havey S. Fireston

Bạn sẽ nhận được những gì mình cho đi.

- Thánh Francis Assisi

Trong các buổi hội thảo về LEAP, tôi hỏi những người tham dự hai câu hỏi: "Cứ đối đầu và khư khư giữ ý kiến của mình có giải quyết được vấn đề của các bạn không?" và "Kết quả của nó có phải là mối quan hệ của các bạn với mọi người đều xấu đi không?" Câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên luôn luôn là "Không" - hoàn toàn không ngoài dự liệu vì nếu nó giải quyết được vấn đề thì họ đã chẳng có mặt trong buổi hội thảo - và câu trả lời cho câu hỏi thứ hai: "Đúng vậy, chúng trở nên thật kinh khủng." Điều cốt yếu là cứ hối thúc, đối đầu và bắt ép người khác "nhìn nhận theo cách của bạn" - hoặc nhẹ nhàng nhưng cương quyết không chịu lùi bước - luôn dẫn đến việc đối phương trở thành kẻ thù và chắc chắn sẽ mang lại hai kết quả mà bạn ít mong muốn nhất. Người kia sẽ không bao giờ chịu nhìn nhận vấn đề theo cách của bạn và mối quan hệ giữa bạn và họ nếu không chấm dứt hoàn toàn thì cũng bị phá hủy nghiêm trọng.

Nghịch lý thay đổi

Các nhà tâm lý đã phát hiện ra rằng khi bạn ngừng thúc ép người khác chấp nhận cách nhìn nhận của bạn, họ sẽ chịu lắng nghe bạn hơn và chấp nhận thay đổi. Chúng tôi gọi đó là nghịch lý thay đổi.

Có thể bạn đã gặp rất nhiều phiên bản của sự đảo ngược này, chúng được gọi là tâm lý trái chiều. Công thức rất đơn giản. Khi bạn ngừng đòi hỏi ai đó làm một việc theo cách của bạn hoặc công nhận là họ đã sai, thì họ sẽ không bảo vệ cho vị trí của bản thân mình nữa. Khi bạn cho họ cơ hội để giữ ý kiến của mình, họ sẽ cảm thấy mình có giá trị và trở nên cởi mở hơn với cách nhìn của bạn.

Nhiều năm trước, trước khi trở thành nhà tâm lý học, tôi làm việc tại một công ty bán năng lượng mặt trời ở Arizona, vị trí quản lý bán hàng. Arizona lúc nào cũng tràn ngập ánh nắng mặt trời nên tôi thường gặp phải những lý luận thế này của các khách hàng tiềm năng: "Tôi biết làm gì với sức nóng của mặt trời hay là dùng nước nóng trong khi lúc nào tôi cũng phải cố gắng làm lạnh ngôi nhà và bể bơi của mình đến bốn tháng trong năm!"

"Thế tám tháng còn lại thì sao?" tôi hay phản bác như vậy. "Hơn nữa, hàng loạt chi phí thuế sẽ được cắt giảm blah blah..." Không hẳn là tôi đã nói "blah, blah" nhưng bây giờ nghĩ lại thì tôi chắc chắn đó

là những gì các vị khách hàng nghe thấy vì tôi không hề chấp nhận sự phản bác của họ.

Thay vào đó, tôi lại gặp phải hàng loạt những lời phàn nàn đối ngược với những gì tôi học được trong quá trình đào tạo. Tôi nhìn sự việc của họ theo cách của tôi. Tôi thúc ép họ chứ không lắng nghe. Và kết quả là tôi không bán được hàng cho đến khi tôi học được về nghịch lý của sự thay đổi và chiến thuật liên quan khi chấp nhận sự phản kháng của người khác. Đây là đoạn đối thoại với khách hàng sau khi tôi đã học được chiến thuật này:

"Tôi biết làm gì với sức nóng của mặt trời hay là dùng nước nóng trong khi lúc nào tôi cũng phải cố gắng làm lạnh ngôi nhà và bể bơi của mình đến bốn tháng trong năm!"

"Tôi hiểu. Tôi cũng không muốn dùng sức nóng của mặt trời trong mùa hè và mùa thu làm gì - trời đã quá nóng rồi!" tôi nói, chấp nhận sự phản bác của họ. Và bạn nghĩ câu chuyện sẽ diễn ra tiếp theo như thế nào? Mọi người bắt đầu tò mò. Nếu tôi không cãi lại - nếu, thay vào đó, tôi đồng ý với lý do của họ để không mua hàng của tôi - thì chắc hẳn tôi phải có lý do khác mà họ chưa ngờ tới. Và cuối cùng, họ không còn lý do nào để chống lại tôi nữa. Nếu họ không chủ định nhắc đến vấn đề này thì tôi sẽ hỏi: "Tôi có thể giới thiệu vài lý do đáng kể để xem xét không?" Từ lúc tôi thực sự trung hòa những lý do phản kháng của họ bằng cách đồng ý với họ thì câu trả lời cho câu hỏi này của tôi luôn là "Được."

Nghịch lý của sự thay đổi rất đơn giản. Khi bạn ngừng đòi hỏi ai đó làm một việc theo cách của bạn hoặc công nhận là họ đã sai, họ sẽ không bảo vệ cho vị trí của bản thân mình nữa. Khi bạn cho họ cơ hội để giữ ý kiến của mình, họ sẽ cảm thấy mình có giá trị và trở nên cởi mở hơn với cách nhìn của bạn.

Đây là một ví dụ khác. Tôi phải trông đứa cháu bốn tuổi của mình. Nó đang ăn trưa và tôi phát hiện ra nó không ăn rau. Những miếng gà viên thì nó ăn sạch nhưng nó không động đến một cọng rau nào. Thế là tôi hỏi: "Cháu không định ăn rau hả chàng trai?" "Vâng, cháu không thích ăn!" cậu bé trả lời, sẵn sàng cho một cuộc chiến. "Ừ, bác cũng không thích. Bác mà là cháu thì bác cũng chẳng ăn rau."

"Thật ạ?", cậu bé hỏi, không thể tin nổi.

"Thật chứ. Đừng ăn. Đúng hơn là bác cấm cháu ăn rau. Đừng có động đến rau không thì bác sẽ nổi điên đấy!" Sau mẹo nhỏ của tâm lý đảo ngược này, cậu bé mỉm cười tinh quái và bắt đầu nhét rau vào miệng nhanh hết sức có thể, còn tôi thì hét lên "A! Ngừng lại! Ngừng ngay lại!" Cả hai chúng tôi cùng cười phá lên và mặc dù cậu bé biết là tôi đã dùng nghịch lý thay đổi với cậu - chỉ là cậu không biết tên gọi đích xác - nhưng cậu vẫn không thể không chơi tiếp trò chơi.

Tranh cãi - Một môn võ thuật?

Nghịch lý thay đổi khá giống với môn Jujitsu[1] với nguyên tắc là không bao giờ đối đầu trực diện với các đòn của đối phương mà thay vào đó, ta sẽ sử dụng năng lượng của đối phương để kéo, ngáng, trượt hoặc thay đổi đà của anh ta cho đến khi anh ta ở đúng vị trí mà bạn muốn (đứng cạnh bạn và khoác vai như một đồng minh).

Để đạt được điều này trong một cuộc tranh cãi thay vì trong một trận đấu võ, bạn phải trao đi ba thứ: sự im lặng của bạn, đôi tai của bạn và sự tôn trọng của bạn.

Đầu tiên, sự im lặng của bạn. Hãy ngừng nói với người kia là họ sai. Nếu bạn chưa tin vào lời khuyên này, tôi hỏi lại lần nữa: Trước nay, việc nhắc đi nhắc lại ý kiến của mình có thay đổi được điều gì không? Liệu nhắc đi nhắc lại mười lần có ăn thua không? Nếu bạn nghĩ là sẽ giải quyết được vấn đề, hãy đánh dấu trang này lại, tiếp tục làm như thế và xem chuyện gì xảy ra. Rồi sau đó quay lại và đọc tiếp.

Im lặng thực sự là vàng. Khi bạn im lặng, bạn sẽ ngừng thúc ép người khác và họ sẽ không cảm thấy cần phải chống lại bạn. Khi bạn im lặng, người kia sẽ có thời gian để suy nghĩ, kiểm nghiệm và băn khoăn không biết bạn đang nghĩ gì. Đó là điều mà tất cả các nhà tâm lý trị liệu học được - cảm thấy thoải mái với sự im lặng - bởi vì nó làm cho người khác ngừng lại, suy nghĩ, trở nên tò mò hơn là chỉ đơn giản phản ứng lại.

Cho mượn đôi tai. Thực sự lắng nghe quan điểm của đối phương và chắc chắn là bạn hiểu nó đầy đủ. Nghe thì có vẻ dễ làm nhưng khi bạn đang tức giận và bạn nghĩ là người kia sai lầm thảm hại thì thực sự việc lắng nghe những gì họ nói sẽ thực sự khó khăn vì phản xạ tự nhiên của bạn sẽ phản bác lại điều đó. Nhưng bất cứ lúc nào bạn lắng nghe và để đối phương hiểu rằng họ đang được lắng nghe, hiệu quả tích cực sẽ xuất hiện ngay lập tức. Sự đề phòng sẽ được hạ thấp và đối phương sẽ cởi mở trao đổi hơn.

Bạn có thể tôn trọng quan điểm của người khác mà không cần từ bỏ ý kiến của mình.

Hãy tôn trọng quan điểm của đối phương. Khi tôi nói vậy, rất nhiều người băn khoăn rằng làm sao họ có thể làm được điều này. Nếu bạn không nghĩ vậy, thì tôi phải nói ngay với bạn rằng LEAP không phải những gì mà tác giả cuốn Để thành công trong đàm phán gọi là "thuyết phục nhẹ nhàng"; không phải là bạn phải từ bỏ việc đạt tới những gì bạn cần. Trái lại, những gì bạn trao cho đối phương là sự tôn trọng của mình đối với quan điểm của họ mà không từ bỏ ý kiến của mình. Có thể đơn giản chỉ là câu nói: "Tôi có thể hiểu vì sao anh nghĩ như vậy." Nhưng bất kể câu nói chính xác là gì thì bạn cũng đã ghi điểm khi nói: "Quan điểm đó rất có lý với anh." Có thể nó không có lý với bạn, nhưng với người bạn đang tranh cãi hoặc những người suy nghĩ tương tự thì nó có lý. Hiểu được điều này mà không cần hạ mình hoặc phản bác lại sẽ mở ra cánh cửa cho ngõ cụt của bạn.

Sự tôn trọng khiến người khác muốn hiến dâng

Để tôi tiếp cận vấn đề này dưới một mức độ khác, sâu sắc hơn. Bạn sẵn sàng hiến dâng? Người nào khiến bạn sẵn sàng thay đổi thời gian biểu của mình để dành cho họ khoảng thời gian rảnh rỗi? Nếu bạn giống với phần lớn mọi người thì câu trả lời sẽ là những người mà bạn quan tâm đến họ nhất - những người thân của bạn. Cũng có những người mà bạn muốn dành tặng những điều đặc biệt nữa. Những món quà sinh nhật hay kỷ niệm. Tiền bạc. Chúng ta thường không nhận thấy là mình thường hào phóng với những người chúng ta yêu thương hơn là người khác. Khi bạn yêu và cảm thấy được yêu,

bạn sẽ sẵn sàng dâng hiến. Bạn không cần phải có bằng tiến sỹ mới hiểu được nền tảng cơ bản này của mối quan hệ giữa con người với con người, nhưng nó cũng rất dễ quên và thậm chí còn khó áp dụng vào cuộc sống hàng ngày của bạn.

Tôi không gợi ý rằng bạn hãy yêu tất cả các đối thủ trong mọi tình huống bế tắc của bạn. Trong một vài trường hợp bạn sẽ phải tranh cãi hoặc thuyết phục người mà bạn thân thiết, còn đa số các trường hợp khác sẽ là những người lạ hoặc đối tác kinh doanh. Bạn không yêu quý họ, thậm chí bạn còn không thích họ. Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn không thể tạo ra một cảm giác nào đó giống như thể bạn yêu quý họ - mặc dù chẳng bao giờ chúng ta gọi tên nó như thế. Những gì tôi nói ở đây là giao tiếp với sự tôn trọng, không hẳn là sự yêu quý nhưng cũng gần như thế. Mọi người đều muốn được tôn trọng. Và khi ai đó cảm thấy được tôn trọng, họ sẽ thấy bản thân mình có giá trị. Cũng như khi ta thấy được yêu quý, khi được tôn trọng và cảm thấy có giá trị, ta sẽ có khuynh hướng dâng hiến.

Khi được tôn trọng và cảm thấy có giá trị, ta sẽ có khuynh hướng dâng hiến.

Vậy điều gì sẽ tạo ra cảm giác được tôn trọng và có giá trị? Bạn có thấy mình được tôn trọng và có giá trị khi ai đó ngắt lời và không có chút hứng thú nào với những gì bạn nói hay không? Sẽ thế nào khi ai đó phủ nhận quan điểm của bạn là đầu óc quá đơn giản hoặc chỉ đơn giản là bạn đã sai hoàn toàn? Ai đó ép bạn làm những việc mà bạn không muốn? Bạn có thấy được tôn trọng hay có giá trị khi bạn bị lên án là lúc nào cũng chỉ muốn mọi thứ theo cách của mình không? Sẽ thế nào khi ai đó ẩn ý hoặc nói rằng bạn ngốc nghếch hoặc dối trá? Tất nhiên là bạn không cảm thấy thế. Nhưng khi đang bốc hỏa vì cãi nhau hoặc khi mối quan hệ đang lâm vào ngõ cụt, chúng ta thường làm những việc này - như một phản xạ tự nhiên - thậm chí ngay cả khi đối phương là người rất thân thiết mà ta vô cùng yêu quý. Và trong những trường hợp đó, họ sẽ cảm thấy không được tôn trọng, họ không quan trọng đối với bạn, thậm chí còn tệ hơn.

Tranh cãi với người ta yêu quý

Ngay cả khi lâm vào bế tắc trong cuộc tranh cãi với người mà ta yêu quý thì ta vẫn thường cư xử theo cách không có tình cảm chút nào. LEAP là cách để tránh những phản ứng không có tình cảm, thiếu suy nghĩ và giúp mọi người biết cách thể hiện sự tôn trọng với đối phương, giúp mọi người cảm nhận được tình yêu thương, từ đó sẽ cởi mở hơn với cách nhìn nhận của bạn. Đây là một ví dụ. Trong vài năm gần đây, hết lần này tới lần khác, tôi nhận được vô số lời chia sẻ, ví dụ như của một người cha ở Texas như sau:

“Tôi rất yêu con trai mình nhưng, sau khi học về LEAP tôi nhận ra rằng tôi đã không cư xử như thể tôi yêu thương nó. Đến khi tôi áp dụng LEAP, tôi ngừng đòi hỏi những điều không thể từ con trai tôi. Và con trai tôi cũng như vậy. Trước kia chúng tôi rất hiếm khi nói chuyện với nhau. Giờ đây chúng tôi đã gần gũi trở lại. Cảm ơn vì đã giúp tôi chứng tỏ tình yêu của mình với con trai tôi. Cảm ơn vì đã chỉ cho tôi cách yêu thương con trai tôi trở lại.”

PHẦN HAI: Học cách LEAP

4. Khía cạnh tâm lý học của LEAP

Tôi đã muốn thay đổi thế giới. Nhưng rồi tôi nhận ra rằng, điều duy nhất mà một người có thể chắc chắn sẽ thay đổi được là chính bản thân mình.

- Aldous Huxley

LEAP chủ yếu dựa trên các cuộc phỏng vấn khích lệ - một dạng phương pháp trị liệu hiệu quả giúp những người đang phủ nhận tình trạng nghiện rượu hoặc thuốc phiện của mình giảm bớt sự đề phòng và làm theo lời khuyên của các bác sỹ trị liệu. Các cuộc phỏng vấn khích lệ bắt đầu từ quan điểm của người bệnh - anh ta xác định vấn đề và giải pháp của mình là gì - hơn là cách thức bác sỹ muốn anh ta nhìn nhận những việc này. Rất nhiều bác sỹ tâm lý không được đào tạo về phương pháp này bảo tôi rằng LEAP nhắc họ nhớ đến phương pháp trị liệu lấy khách hàng làm trung tâm. Phương pháp này tập trung vào sự hợp tác giữa bác sỹ-người bệnh hơn là phương pháp tiếp cận "bác sỹ là người hiểu mọi việc nhất". Cả hai phương pháp này đều nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác giữa bác sỹ và bệnh nhân là điều kiện tiên quyết để có được sự thay đổi. Nói cách khác, họ nhận ra rằng mối quan hệ là chìa khóa để thuyết phục người khác thay đổi. Bác sỹ tâm lý phải biết lắng nghe, tôi xin nhấn mạnh là, lắng nghe với sự tôn trọng quan điểm của người bệnh nếu muốn thành công.

Khi một mối quan hệ đã được ghi nhận bằng sự tôn trọng và tin tưởng, bạn sẽ không còn như một ngọn lửa nữa mà như một cơn gió thổi vào cánh buồm - bạn sẽ lái người kia đến nơi bạn muốn.

Nếu bạn băn khoăn rằng các nhà tâm lý trị liệu thì liên quan gì tới việc phá vỡ bế tắc này thì hãy nhìn nhận theo cách này: Khi bạn đang cố gắng thuyết phục ai đó trao cho bạn điều bạn cần, thì bạn - cũng giống như các nhà tâm lý trị liệu - đang làm một việc là giúp đỡ người kia giảm bớt sự đề phòng, cởi mở với bạn và đi theo dự dẫn dắt của bạn. Dù sao thì LEAP cũng không đơn thuần chỉ dành cho các nhà tâm lý trị liệu. Đây là phương pháp bạn có thể sử dụng để thay đổi một cách tích cực một mối quan hệ và đạt được điều bạn cần. Chúng ta hãy bắt đầu với việc hiểu LEAP đại diện cho điều gì.

• Lắng nghe một cách có suy nghĩ (Listen)

• Cảm thông với quan điểm của người khác (Empathy)

• Đồng ý với những mục tiêu mà bạn chia sẻ (Agree)

• Hợp tác để đạt được những mục tiêu đó (Partner)

Khi bạn Lắng nghe - Cảm thông - Đồng ý - Hợp tác, bạn sẽ thôi cố gắng ép buộc đối phương nói rằng họ đã sai và bắt đầu lắng nghe chăm chú để thực sự chuyển tải được sự thấu hiểu, cảm thông, nhận thức sâu sắc và tôn trọng quan điểm của họ mặc dù bạn không đồng ý với họ. Bạn hãy đọc lại câu trên một lần nữa, và lần này hãy tưởng tượng bạn là người được nghe câu ấy. Nếu bạn cảm thấy bạn đã nhận được những món quà này - chúng là những món quà, thực sự như vậy - thì không phải là bạn đã nhún nhường hơn để lắng nghe quan điểm của đối phương và cũng trao trả một điều gì đó hay sao? Giống như những điều các nhà tâm lý trị liệu đã nhắc đến trên kia, LEAP tập trung trước nhất vào việc biến đổi mối quan hệ. Khi một mối quan hệ đã được ghi nhận bằng sự tôn trọng và tin tưởng, bạn sẽ không còn như một ngọn lửa nữa mà như một cơn gió thổi vào cánh buồm - bạn sẽ lái người kia đến nơi bạn muốn.

LEAP để thương lượng

LEAP có một quy tắc độc nhất trong thương lượng. Để tôi giải thích. Tác giả của cuốn Để thành công trong đàm phán đã đưa ra sự khác biệt giữa "đàm phán có nguyên tắc" và "thương lượng theo quan điểm". Thương lượng theo quan điểm - nghĩa là có một quan điểm và khăng khăng giữ lấy nó - thường đưa mọi chuyện vào thế bí, trong khi đàm phán có nguyên tắc đem lại tác dụng vì nó tập trung vào những điều có liên quan đến nhau để đi đến thống nhất thật sự có lợi. Nhưng nếu bạn đang đàm phán với một người thương lượng theo quan điểm, hoàn toàn không hứng thú gì với những lợi ích của bạn, bất kể họ có cùng chia sẻ những lợi ích đó hay không thì sao? Khi bạn rơi vào thế bí, làm cách nào để khiến người ta hợp tác với bạn? Hầu hết các hình thức thương lượng cũng đều cho rằng, bất kể tình trạng lúc đó như thế nào, thì thương lượng sẽ đều có hiệu quả. Đây là điểm khác biệt của LEAP. Vì LEAP hiểu rằng đôi khi, thương lượng thất bại và không giải quyết được vấn đề (nghĩa là lâm vào ngõ cụt), khi đó, LEAP sẽ trao cho bạn công cụ để thúc đẩy đối phương nhận ra những lợi ích chung - không còn khư khư ở thế "một mất một còn" - và hợp tác với bạn để tìm ra giải pháp thực sự có lợi. Nó được tạo ra để phá vỡ thế bí và đưa mọi người ngồi lại vào bàn đàm phán. Chúng ta hãy xem trường hợp một người bạn của tôi khi cô thuê một căn hộ ở New York và phàn nàn rằng ông chủ nhà là một người luôn thương lượng theo quan điểm. Ông chủ sẽ không đời nào thay đổi cách nhìn của mình rằng cô bắt buộc phải ký một hợp đồng gia hạn thuê nhà trong hai năm ngay trong tháng đầu tiên, nếu không thì dọn ra ngoài. Cô lại vừa đặt cọc một căn hộ ở khu khác trong thành phố. Vấn đề bí bách là ở chỗ: Nếu khoản đặt cọc được chấp nhận thì cô không thể chuyển đến ngay lập tức, còn ngược lại, thì cô lại cần ở lại căn hộ hiện nay. Vậy nên cô đề nghị ông chủ nhà cho cô ký hợp đồng thuê theo tháng thay vì hợp đồng dài hạn mà cô đã ký bốn lần trong suốt tám năm qua. Cô đã đọc cuốn Để thành công trong đàm phán và cũng đã tham dự khóa tập huấn kéo dài hai ngày dạy cô các kỹ năng đàm phán trong cuốn sách đó. Lời khuyên này đã giúp cô rất nhiều trong công việc, nhưng không hiểu sao, lần này lại không giúp cô "nói có" với ông chủ nhà được. Thật ra, nó không giúp cô đạt được điều gì cả. Ông từ chối không nghe cô nói và nhắc đi nhắc lại những lời ông viết trong lá thư ông gửi cho cô rằng đây là một vấn đề "không thể đàm phán".

Nếu bạn hiểu quan điểm của đối phương, bạn có thể áp dụng các phương thức thúc đẩy đối phương cởi mở hơn với những lợi ích chung - không còn khư khư ở thế "một mất một còn" - và hợp tác với bạn để tìm ra giải pháp thực sự có lợi.

Khi cô hỏi tôi, câu hỏi đầu tiên của tôi làm cô ngạc nhiên. Tôi hỏi rằng, nếu như có điều gì đó khiến ông chủ nhà thích cô thì đó là gì (tôi muốn cô tập trung vào lợi ích có được từ mối quan hệ tốt giữa họ). Suy nghĩ một lát cô trả lời: "Tôi là một người thuê nhà tử tế. Tôi không phàn nàn như những người thuê nhà khác và tôi cũng luôn tự sửa chữa căn hộ của mình." Tôi sắp xếp các dữ kiện một lát và chỉ cho cô cách sử dụng một vài phương thức của LEAP: hãy lắng nghe một cách có suy nghĩ (lắng nghe và kiểm chứng lại những gì cô nghe được để chắc chắn là mình đã hiểu đúng), bình thường hóa vấn đề (ví dụ như nói rằng nếu mình ở vị trí đó thì mình cũng sẽ cảm thấy thế), cảm thông có chiến lược (trong trường hợp này là cảm thông với cảm giác của ông chủ nhà về lời đề nghị của cô), đưa ra các câu hỏi chứ không khẳng định, và, điều quan trọng nhất trong trường hợp của cô là trì hoãn (chống lại mong muốn được tranh cãi theo quan điểm của mình, thay vào đó lắng nghe và đi theo hướng dẫn dắt của ông chủ nhà). Tôi gợi ý rằng cô hãy sử dụng những công cụ này để tập trung vào việc tìm hiểu xem vì sao ông lại không muốn đàm phán. Tôi nói thẳng với cô rằng hãy tạm quên đi mục tiêu cuối cùng của mình. Nếu cô không thể khiến ông ta ngồi vào bàn đàm phán thì lý luận hay kỹ năng ngoại giao xuất sắc nhất của cô cũng chỉ như bông tuyết rơi trong sa mạc - nó sẽ tan trong không khí trước khi kịp chạm xuống đất. Cuộc nói chuyện tiếp theo giữa họ diễn ra thế này:

"Tôi đã đọc lại bức thư của ông và nhận ra là tôi không hiểu được sao ông lại ấn tượng về thời hạn hai năm đến thế. Nếu như ông có thể giải thích cho tôi chắc tôi sẽ hiểu ra vấn đề hơn. Chúng ta nói về chuyện đó được không?" cô hỏi ông chủ nhà, hoàn toàn gợi ý như thể cô sẽ bị thuyết phục ký vào hợp đồng dài hạn kia. "Ồ, được thôi. Nhưng cô phải hiểu quan điểm của tôi. Tôi không thể để cô ký hợp đồng hàng tháng được đâu. Tôi không thể làm thế với ai cả."

"Vâng, tôi biết. Tôi chỉ không hiểu sao ông lại ấn tượng về chuyện đó đến thế thôi. Tôi nghĩ rằng trong tám năm qua, quan hệ giữa chúng ta rất tốt, và tôi cũng muốn hiểu vấn đề của ông kỹ hơn trước khi quyết định. Ông không ngại nói cho tôi chứ?" cô hỏi lại, khéo léo lôi kéo sự chú ý của ông về tình cảm tích cực với cô - về mối quan hệ tốt đẹp giữa họ.

"Cô là một người thuê nhà rất tốt," ông thừa nhận, nhưng rồi ông nói tiếp ngay: "tôi không cho thuê theo tháng nữa. Tôi đã từng làm thế và rồi tôi phải chịu trận. Người ta rời đi trong mùa đông còn tôi thì không thể tìm được ai thuê nữa - phòng để trống."

"Tôi hiểu rồi. Vậy là có thể ông mất trắng bốn hoặc năm tháng tiền thuê nhà nếu tôi dọn ra vào giữa mùa đông. Vấn đề là thế, đúng không ạ?" cô hỏi, sử dụng công cụ lắng nghe có suy nghĩ và chuyển hướng cuộc đối thoại khỏi những vấn đề chung chung về trường hợp của cô.

"Đúng, chính xác là vậy đấy."

"Ôi, nếu tôi là ông thì tôi cũng chả muốn làm thế," cô nói, bình thường hóa quan điểm của ông. "Và tôi cũng sẽ phát điên nếu tôi phải chịu trận," cô nói thêm, cảm thông với những cảm giác của ông.

"Vậy cô hiểu vấn đề của tôi rồi chứ?" ông nói chứ không hẳn là hỏi.

Biết rằng tôi muốn cô trì hoãn nếu gặp phải câu hỏi này nên cô trả lời: "Tôi sẽ trả lời sau, nhưng tôi tò mò không hiểu mọi chuyện đã diễn ra thế nào với người cuối cùng làm như thế với ông?"

Trì hoãn trước khi đưa ra quan điểm hoặc ý kiến của bạn về cách nhìn nhận của đối phương sẽ đạt được một vài điều (chúng ta sẽ nói chi tiết sau), nhưng lợi ích chính là làm cho họ hỏi lại quan điểm của bạn. Việc này sẽ khiến người đó từ chỗ phản ứng với bạn sẽ chuyển sang tiếp nhận bạn - khiến họ từ vị trí một người chơi tennis với bạn thành một người nhận lấy quả bóng chày bạn ném. Thay vì cạnh tranh và đánh trả từng đường bóng, họ sẽ ở cùng phe với bạn, bắt lấy mọi đường bóng của bạn (bất kể họ coi đó có phải là một đường bóng đẹp hay không). Câu hỏi của người chủ nhà: "Vậy là cô hiểu vấn đề của tôi rồi chứ?" thực chất là một lời mời để nói về ngõ cụt, chuyện mà ông hoàn toàn không muốn làm một chút nào. Bằng cách trì hoãn chứ không nhảy ngay vào cuộc để nói về mục đích cuối cùng (bạn tôi hoàn toàn có thể nói ngay, "không, tôi không đồng ý với ông và tôi sẽ nói ông nghe suy nghĩ của tôi về chuyện này"), bạn đã đảm bảo cho người kia rằng bạn hứng thú với quan điểm của họ và không chỉ tập trung vào việc đưa ra suy nghĩ của bạn. Làm như vậy bạn sẽ hạ thấp được sự đối phó của người kia, làm tăng sự tin tưởng và làm họ cảm thấy tò mò về cách nhìn nhận của bạn.

Trong trường hợp của bạn tôi, nỗ lực trì hoãn này đã hiệu quả. Ông chủ nhà mắc bẫy và bắt đầu cay đắng phàn nàn về người thuê nhà đã lợi dụng ông. Trong lúc ông nói, bạn tôi luôn kiểm chứng lại những gì ông kể và bình thường hóa nó đi ("tôi cũng sẽ cảm thấy y như ông"); cô thông cảm với sự tức giận cũng như nỗi lo lắng của ông và kiềm chế để không đả động đến vấn đề cuối cùng. Cô không hề nhắc tới những điều đại loại như "Nhưng tôi sẽ không cư xử như thế với ông đâu." Thay vào đó, cô để ông tự đi đến kết luận cuối cùng trong cuộc nói chuyện ngắn ngủi của họ. Cuối cùng, ông cũng lắng nghe cô và ông nhận ra rằng, giữa rất nhiều chuyện, cô có một người bạn rất sẵn lòng thuê lại căn hộ khi cô dọn đi. Cuộc nói chuyện này gợi ông nhớ lại những tình cảm tốt dành cho cô và chứng tỏ với ông rằng cô rất tôn trọng suy nghĩ của ông. Cuối cùng, ông cho cô ký hợp đồng thuê theo tháng với một thỏa thuận miệng - mà ông hoàn toàn tin tưởng - rằng cô sẽ làm mọi cách để báo trước cho ông ít nhất ba mươi ngày và giúp ông tìm một người thuê mới.

Những kỹ năng đàm phán thông thường khác, giống như những gì đã được mô tả trong cuốn Để đàm phán thành công, thường không giải quyết được vấn đề vì mối quan hệ không được nhắc đến. Một hoặc cả hai bên đàm phán đều không thích thú với những gì người kia nói vì họ không tin tưởng hoặc có quá nhiều hiềm khích giữa họ. Không có kỹ thuật đàm phán nào hiệu quả trong tình huống đó vì đối phương của bạn hoàn toàn bịt tai che mắt. Trong ví dụ trên, khi sử dụng một vài phương thức LEAP, bạn tôi đã không chỉ đưa ông chủ nhà ngồi xuống bàn đàm phán - nơi trước đó ông ta hoàn toàn không sẵn sàng tiếp cận - mà còn hạ thấp sự đối phó và tăng cường lòng tin của ông dành cho cô khi ông đã chịu ngồi xuống. Cuối cùng, cô đã có thể sử dụng những kỹ thuật đàm phán mà cô biết, cùng với các công cụ LEAP mà bạn sẽ học sắp tới, để đạt được thỏa thuận khiến lợi ích chung của họ được thỏa mãn. Cô cần sự linh hoạt trong hợp đồng còn ông chủ nhà thì cần cảm giác yên tâm. Cuối cùng, họ đều đạt được những gì họ thật sự cần.

Làm thế nào để chọn đúng công cụ và sử dụng nó một cách hiệu quả?

Hầu hết các công cụ của LEAP đều có vẻ giống nhau - ít nhất là ở cái nhìn đầu tiên. Các công cụ nền

tảng là lắng nghe một cách có suy nghĩ, cảm thông có chiến lược, tìm ra những lĩnh vực đồng thuận và các lợi ích chung, bình thường hóa quan điểm của đối phương, trì hoãn đưa ra ý kiến của mình, không bao giờ đưa ra ý kiến của mình trừ khi bạn được hỏi đi hỏi lại và luôn dành cho đối phương một đường lùi. Có thể trước kia bạn đã từng sử dụng ít nhiều công cụ LEAP. Và những lần đó, bạn cũng đã gặt hái được một chút thành công nhưng chắc hẳn bạn vẫn tự hỏi mọi chuyện thực sự đã diễn ra như thế nào. Bây giờ, bạn sẽ học được cách sử dụng những kỹ thuật này và cả những kỹ thuật khác, một cách có hệ thống và có mục đích. Khi ấy, bạn sẽ đạt được nhiều thành công hơn và hiểu được vì sao lại thế.

Bạn không mất nhiều thời gian hơn mọi khi nếu áp dụng LEAP, và trì hoãn đưa ra ý kiến của mình không có nghĩa là không bao giờ đưa ra ý kiến - chỉ là bạn phải chờ đợi đến thời điểm thích hợp để người ta lắng nghe và lưu tâm mà thôi.

Tuy nhiên, có thể bạn sẽ phản đối tôi theo cách thông thường mà rất nhiều năm qua tôi vẫn hay gặp, đó là câu: "Tôi không có thời gian cho việc đó đâu," "Nếu tôi nghe và thông cảm nhưng không nhắc nhở được người kia về quan điểm của tôi thì họ sẽ nghĩ là họ thắng," "Nghe có vẻ khéo léo nhỉ! Người kia sẽ nhìn thấu tôi ngay cho mà xem." Mặc dù tôi sẽ nói đến những lý luận này chi tiết hơn ở phần sau nhưng ngay bây giờ, tôi vẫn cam đoan với bạn rằng bạn sẽ không mất nhiều thời gian hơn mọi khi nếu áp dụng LEAP, và trì hoãn đưa ra ý kiến của mình không có nghĩa là không bao giờ đưa ra ý kiến - chỉ là bạn phải chờ đợi đến thời điểm thích hợp để người ta lắng nghe và lưu tâm mà thôi. Và điều cuối cùng, LEAP không phải là không thành thật. Thật ra, nếu bạn cảm thấy bạn đang nói dối hoặc dụ dỗ người khác thì có nghĩa bạn không áp dụng LEAP. Điều bạn nhắm đến là sự tò mò đích thực một cách thẳng thắn về quan điểm cũng như lý do hành động của đối phương. Mặc dù bạn không đồng ý lắm với những gì họ nói thì bạn vẫn có thể hiểu và đánh giá cao kinh nghiệm của họ. Giao tiếp với sự thấu hiểu và đánh giá cao - nếu chưa thể tôn trọng - sẽ biến bạn và đối phương trở thành đồng minh của nhau (nói theo một cách nào đó), và sự thay đổi này trong mối quan hệ sẽ khiến bạn trở nên có sức thuyết phục hơn rất nhiều so với lúc bắt đầu.

LEAP sẽ giúp bạn tìm được những công cụ bạn cần. Nó cũng giúp bạn quyết định xem công cụ nào là hiệu quả nhất trong tình huống này hoặc tình huống kia. Tôi nhớ có lần tôi đã dùng nhầm công cụ "cảm thông có chiến lược" với cậu cháu mười ba tuổi khi cậu bé đến nghỉ hè ở nhà tôi. Chúng tôi cãi nhau xem liệu cậu có thể qua đêm ở nhà một người bạn mà cậu mới chỉ quen có một ngày hay không. Khi tôi nói câu trả lời cuối cùng của tôi là không, cậu dằn dỗi và cả giờ sau không nói với tôi tiếng nào. Dù tôi đã có được điều mình muốn - dùng quyền áp đặt trong trường hợp này (tôi là người lớn, còn cậu là trẻ con mà) - mối quan hệ giữa chúng tôi cũng bị tổn hại. Tôi muốn nói chuyện để cả hai chúng tôi đều cảm thấy khác hơn. Tôi muốn một cơ hội để thể hiện rằng tôi hiểu vì sao cậu bực bội và tôi tôn trọng cảm giác của cậu. Rất tự tin với khả năng của mình, tôi lại gần cậu, nói một cách đầy cảm thông: "Bác rất tiếc vì cháu tức giận về chuyện này."

"Cháu không giận!" cậu gần như hét toáng lên, rồi nói thêm: "Bác không phải bác sỹ tâm lý của cháu!" Có thể chính bạn cũng gặp phải những phản ứng tương tự khi bắt đầu dùng LEAP: "Anh nói như một bác sỹ tâm lý." Khi lần đầu tiên sử dụng công cụ lắng nghe một cách có suy nghĩ, tôi hoàn toàn không nghi ngờ rằng mình sẽ có thể thể hiện được sự cảm thông của mình một cách hiệu quả. Nhưng vì tôi đã vội vàng sử dụng sự cảm thông (sử dụng sai công cụ ở sai thời điểm), ngay lập tức tôi đã làm cho vấn

đề xấu đi. Nhưng rồi tôi tỉnh táo lại ngay và sử dụng một công cụ LEAP khác thích hợp hơn (lắng nghe một cách có suy nghĩ), tôi nói bình thản: "Bác nói giống một bác sỹ tâm lý lắm à?"

"Vâng, bác không phải bác sỹ tâm lý của cháu."

"Cháu nói đúng. Bác không phải. Bác xin lỗi. Nhưng nó phiền cháu à?" Tôi hỏi, cố gắng lần nữa để cảm thông về chuyện cậu bực mình với tôi.

"Bác xử sự thế thật buồn cười."

"Bác hiểu là vì sao nó buồn cười - bác đoán nhiều người cũng sẽ thấy thế", tôi nói hoàn toàn không đối phó và nhờ đó bình thường hóa cảm giác của cậu. "Chúng ta có thể nói về chuyện ngủ qua đêm được không?" tôi hỏi, giờ đã tự tin hơn, nhờ sợi dây liên hệ vừa trở lại giữa chúng tôi, rằng cậu đã sẵn sàng để nói chuyện. Dường như tôi đã phải nỗ lực rất nhiều trong tình huống này để cuối cùng giành phần thắng nhưng thực tế là nó diễn ra chưa đến năm phút và phần còn lại của buổi tối đã chuyển từ không khí căng thẳng và giận dỗi thành những phút giây bên nhau rất vui vẻ với một bộ phim thú vị.

Cách sử dụng công cụ cũng quan trọng như công cụ

Bất cứ khi nào tiếp thu một công cụ mới, bạn cũng cần học cách sử dụng nó một cách đầy đủ. Ví dụ, nếu bạn sử dụng một cái búa lần đầu tiên, bạn phải hiểu cảm giác đóng được một cái đinh mà không làm oằn nó khó đến thế nào. LEAP sẽ chỉ cho bạn cách sử dụng các công cụ bạn đã học được mà không khiến bạn có vẻ giống một bác sỹ tâm lý hoặc giả tạo. Như thế nghĩa là, nắm được cách xử lý LEAP cũng quan trọng như nắm được nội dung của nó. Ví dụ một người bạn bảo tôi rằng đồng nghiệp của cô ấy đang tham dự một khóa tập huấn về xây dựng nhóm làm việc vì tinh thần trong nhóm những người làm việc cho ông ấy rất thấp. Trước khi tham dự khóa tập huấn, người đồng nghiệp này không được nhân viên yêu mến lắm và sau đó vẫn không tiến triển gì hơn. Bạn tôi giải thích: "Sau khi tập huấn, ông ta thường hay quàng vai mọi người hoặc vỗ lưng họ sau khi yêu cầu họ làm việc gì đó. Chắc chắn đây là một kỹ năng ông ấy học được từ khóa tập huấn nhưng nó không thay đổi được tinh thần mọi người vì ông ấy không hiểu cách sử dụng nó." Lý do là, bạn tôi giải thích, người đồng nghiệp này không thực sự liên hệ với người mà ông giao việc. Khi sử dụng LEAP, bạn sẽ học được rất nhiều điều về người mà mối quan hệ giữa bạn và họ đang lâm vào bế tắc và trong quá trình giải quyết, bạn sẽ dần đánh giá cao quan điểm của họ ngay cả khi bạn không đồng ý. Kết quả là, bạn sẽ có liên hệ thực sự với họ - giống như những gì tôi đã đạt được với cậu cháu của mình hay bạn tôi với ông chủ nhà của cô. Ít nhất, họ cũng sẽ cảm thấy đã được hiểu đúng và nếu bạn sử dụng LEAP một cách có phương pháp thì đây còn là cơ hội tốt để họ cảm thấy được tôn trọng và tin tưởng. Nếu đạt được điều này, một cái khoác vai sẽ mang ý nghĩa như vậy. Bạn phải hiểu cách sử dụng chúng (mà đây là tôi còn chưa nói về áp lực của một cái khoác vai đâu đấy). Người quản lý trong câu chuyện này đã không hiểu hoặc nhầm tưởng về những điều cơ bản ẩn chứa trong kỹ thuật đó. Nếu hiểu được thì ông đã biết cách sử dụng nó. Mặc dù tôi không tham dự khóa tập huấn đó nhưng tôi tin rằng điều cơ bản được dạy trong đó là sự thể hiện niềm trân trọng là động lực để thúc đẩy tinh thần mọi người. Nhưng nếu không có sự liên hệ và lòng tin, thì một cái khoác vai hay vỗ lưng sẽ không mang lại cảm giác chân thực - rõ ràng là vậy!

Một điều khá kỳ diệu ở LEAP là nó mang lại cho người áp dụng những cảm giác tích cực đối với người mà họ đang tranh cãi. Nếu bạn có thể suy nghĩ tích cực về người mà bạn đang gặp bế tắc, dù chỉ một chút ít nào đấy, bạn cũng sẽ cảm thấy thực sự muốn lắng nghe, thông cảm, đồng ý, hợp tác và sẽ sử dụng được các công cụ khác mà LEAP mang lại. Bạn sẽ hạ thấp sự đề phòng của đối phương, khiến họ cởi mở hơn với bạn và thực sự tạo ra được mối liên hệ với họ.

5. Trước khi LEAP, hãy ngừng lại và cân nhắc mọi hướng

Bạn không thể bắt tay bằng một nắm đấm.

- Mahatma Gandhi

Không lâu trước đây, trong một khoảnh khắc giận dữ, suýt nữa tôi đã không làm được những gì mình vẫn thuyết giảng. May mắn là tôi cũng kiềm chế được bản thân và không đẩy mọi chuyện đi vào bế tắc. Chuyện xảy ra thế này. Mẹ tôi đang tham gia một đợt chữa trị bổ sung trong một bệnh viện ở bang khác, cách chỗ chúng tôi nửa chiều dài đất nước, còn tôi đang cố gắng nghiên cứu mọi thứ có thể về điều kiện và cách chữa trị để chắc chắn mọi thứ bà cần sẽ được thực hiện. Tôi đã gọi cho bệnh viện và yêu cầu họ fax cho tôi toàn bộ nội dung liên quan đến trường hợp của bà. Về mặt luật pháp, tôi có quyền được biết những thông tin này vì tôi là người có quyền đại diện về các vấn đề y tế cho mẹ tôi và bản fax được gửi đến trong quá trình chữa bệnh. Tuy nhiên, khi đọc những thông tin này, tôi phát hiện ra là đã thiếu mất ghi chú quan trọng trong hai ngày của quá trình chữa bệnh nên tôi gọi lại và yêu cầu họ gửi cho tôi các hồ sơ cần thiết.

Lần này, tôi nói chuyện với một y tá của ICU, tôi dùng tư cách "bác sỹ" để giới thiệu về mình, giải thích tình huống và đề nghị cô gửi cho tôi các ghi chú cần thiết. Ngay lập tức, cô trả lời tôi rằng quy định HIPAA (Luật về trách nhiệm giải trình và truyền tin bảo hiểm y tế) không cho phép cô làm như vậy, và, hơn thế nữa, người nào đã gửi những bản fax trước cho tôi không có quyền làm như vậy. Đáng lẽ là bác sỹ thì tôi phải biết rõ điều luật này và tôi đã sai khi yêu cầu như vậy. Phản xạ tự nhiên của tôi là nổi giận và lên giọng: "Tôi đã làm việc tại hội đồng thẩm định y tế của Đại học Columbia. Tôi biết tất cả các điều luật trong HIPAA và cô đã sai rồi. Cô có thể fax cho tôi tất cả các thông tin vì tôi có quyền của người đại diện về các vấn đề y tế cho mẹ tôi." Trong khoảnh khắc thiếu suy nghĩ đó, tôi đã phạm phải ba sai lầm. Thực ra, tôi đã nói với người y tá rằng cô thật ngu xuẩn; tôi đã nói rằng tôi phải hiểu mọi chuyện hơn cô và tôi để cơn giận của mình làm tôi mờ mắt trước mọi điều tôi đã biết về cách làm thế nào để giải quyết tình huống. Phần não bộ cảm xúc đã lấn lướt phần não bộ tư duy và mọi chuyện diễn biến xấu đi nhanh chóng. "Tôi đã gặp tình huống này với bệnh nhân khác," cô trả lời, "và nhân viên phụ trách HIPAA đã nói với tôi là đáng lẽ tôi không nên làm thế." Bây giờ, cô kéo chuyên gia của cô vào câu chuyện để phản bác lại lý lẽ của tôi rằng tôi hiểu chuyện hơn cô. Cô phản ứng lại, giọng cô bắt đầu rít lên và cuộc tranh cãi leo thang nhanh chóng. "Bất kể ai đã fax cho ông thì đều đã sai phạm," cô nói tiếp: "Ai đã làm việc đó vậy?"

Lúc này, tôi không còn cãi cọ về bảng điều trị của mẹ tôi nữa còn cô ý tá thực tế đang dồn tôi vào ngõ cụt. Tôi đã làm cô phản ứng mạnh hơn bình thường và tôi có thể nhận ra là chúng tôi đã lâm vào bế tắc. Tôi không đạt được điều gì từ người phụ nữ này, hiển nhiên không phải điều tôi cần. Chẳng có gì tốt đẹp nếu tôi chửi rủa cô, điều mà tôi đang đâm đầu vào, và nếu tôi cứ bám riết theo cô, tôi cũng không có được hồ sơ mình cần. Thực tế, trong tương lai, cô còn có thể gây khó dễ cho tôi hơn nếu ghi

vào trong hồ sơ là tôi đã lăng mạ cô qua điện thoại.

Vậy nên tôi hít một hơi thật sâu và bắt đầu lại bằng một lời xin lỗi. "Tôi rất xin lỗi," tôi nói, thực sự cảm thấy tồi tệ về diễn biến xấu đi một cách nhanh chóng của cuộc nói chuyện mặc dù tôi chưa hề thấy đồng cảm với trải nghiệm của cô. "Vậy thì, theo như tôi hiểu, vấn đề của cô là cô bị ràng buộc. Chuyên viên HIPAA đã nói với cô rằng cô không thể làm thế. Cô đã từng làm vậy một lần và gặp rắc rối. Đó là tình trạng khó xử của cô phải không?

"Đúng. Chính xác vấn đề là ở chỗ đó," cô trả lời, giọng có vẻ lo lắng hơn là giận dữ.

"Nếu tôi là cô, tôi cũng sẽ lo lắng về việc fax các thứ lần nữa," tôi nói, cố gắng thử đồng cảm và bình thường hóa phản ứng của cô - tạo ra mối liên hệ nào đó giữa chúng tôi.

"Ồ, nói chung là tôi hoàn toàn không thoải mái gì," cô thừa nhận.

Khi cô đã cảm thấy tôi lắng nghe cô, cô đã lộ ra cảm giác được giấu sau cơn giận của cô - sự lo âu. Khi nhận ra nỗi lo lắng của cô, tôi đã thực cảm thông với cô và nói: "Vậy thì sẽ phiền phức cho cô quá." Và ngay cả tôi cũng cảm thấy ngạc nhiên khi giọng cô mềm hẳn lại: "Vâng," cô nói, "Thật sự là vậy." "Ồ, tôi chỉ cố gắng giúp mẹ tôi, mà tôi chắc chắn là cô cũng muốn vậy." Vì cô là một y tá nên tôi tin rằng cô thực sự quan tâm đến bệnh nhân của mình do vậy chúng tôi có thể thống nhất rằng chúng tôi đều lo lắng cho mẹ của tôi.

Và rồi, không chờ cô trả lời, tôi hỏi: "Cô sẽ làm gì nếu ở địa vị của tôi? Cô có gợi ý gì cho tôi được không?" Bằng cách hỏi ý kiến của cô, tôi đã nhường lại quyền quyết định cho cô thay vì ép cô phải phục tùng và tôi đã nhờ cô tìm giúp tôi một giải pháp để hợp tác cùng tôi trong câu hỏi chung là điều gì tốt nhất cho mẹ tôi. Bằng cách lắng nghe, cảm thông và khoanh vùng những việc chúng tôi có thể thống nhất, tôi đã biến đổi sự tương tác giữa chúng tôi từ hai con bò húc nhau thành một chàng cao bồi trên ngựa đang lùa bò về chuồng.

"Cô sẽ làm gì nếu ở địa vị của tôi? Cô có gợi ý gì cho tôi được không?" Bằng cách hỏi ý kiến của cô, tôi đã nhường lại quyền quyết định cho cô thay vì ép cô phải phục tùng và tôi đã nhờ cô tìm giúp tôi một giải pháp để hợp tác cùng tôi.

Cô im lặng một lát và tôi có thể thấy cô cũng bình tĩnh lại và nhún mình đi. Rồi cô nói: "Ông biết đấy, để tôi xem một lượt bảng điều trị và xem xem có gì diễn ra trong hai ngày hôm đó không nhé." Và lúc đó, không cần tôi đề nghị, cô bắt đầu đọc to bảng điều trị. Cô dành mười lăm phút tiếp theo để đọc cho tôi nghe từng từ được ghi trong hồ sơ hai ngày thiếu mất đó. Thực tế, có vài chi tiết trong quãng thời gian này đã khiến cả hai chúng tôi ngạc nhiên và lo lắng. Đến cuối cuộc điện thoại, cô còn đưa tôi số điện thoại trực tiếp của nhân viên HIPAA và nói tôi gọi thẳng cho họ. Cô cũng tự nguyện gửi cho tôi số máy nhắn tin của hai vị bác sỹ tôi không thể liên lạc được qua điện thoại, nói cho tôi thời gian họ sẽ quay lại viện và hứa sẽ nhắc họ gọi cho tôi ngay khi họ xong việc - và cô đã giữ lời. Khi gác máy, tôi mỉm cười và cảm thấy thật ấm áp về người phụ nữ này. Tôi chắc chắn là cô cảm nhận sự thay đổi này trong thái độ của tôi ngay sau khi tôi phá vỡ vòng luẩn quẩn "tôi đúng, cô sai" và bắt đầu sử dụng

LEAP vì cô đã kết thúc cuộc gọi với câu nói "cứ thoải mái gọi lại cho tôi nếu tôi có thể giúp được gì nhé."

Các bạn hãy để ý rằng lúc bắt đầu cuộc nói chuyện, những gì tôi tưởng mình cần là bản fax đó. Và khi cô y tá nói rằng cô không thể gửi cho tôi (hiển nhiên là không phải thế - bạn thấy đấy, tôi vẫn nghĩ là tôi đúng và cô ấy sai!), tôi đã giận đến mức làm mọi cách để cô phải gửi nó cho tôi. Không những là tôi sẽ không bao giờ làm được việc đó mà một khi tôi biết lùi lại và bình tĩnh hơn, tôi còn có thể nhận ra rằng bản fax không phải là thứ tôi cần, thứ tôi cần là thông tin về bảng điều trị của mẹ tôi cơ. Tất nhiên, tôi muốn bản fax đó, nhưng điều tôi cần là biết được những thông tin trong hai trang hồ sơ đã thiếu mất đó. Nếu tôi không thể kiềm chế được cơn giận của mình, tôi đã chẳng bao giờ làm cô nguôi ngoai và tạo ra được mối liên hệ với cô mà cuối cùng nhờ nó cô đã giúp tôi có được thứ tôi cần. Tôi cần thông tin và điều cơ bản tôi nhận ra là nhận nó qua fax, thư, điện thoại, điện đàm hay tín hiệu khói đi chăng nữa thì cũng chẳng khác gì nhau. Cuối cùng, cô y tá đó và tôi trở thành đồng minh trong mục đích chung là tìm cách giúp mẹ tôi.

Cuộc trao đổi đặc biệt này diễn ra trong bối cảnh bệnh viện. Tôi là một bác sỹ, tôi nói chuyện với một y tá và chúng tôi cãi nhau về bảng ghi lại phác đồ điều trị cho mẹ tôi. Nhưng kiểu trao đổi tương tự cũng rất dễ xảy ra giữa bạn và nhân viên ngân hàng hoặc nhân viên bán vé máy bay. Có thể bạn muốn hoàn tiền chiếc áo len bạn nhận được như một món quà nhưng lại không có hóa đơn nên nhân viên ngân hàng chỉ có thể cấp cho bạn một thẻ mua hàng khác. Dù có hét toáng lên rằng đó là một món quà và nhân viên ngân hàng là một kẻ ngu xuẩn thì tôi có thể đảm bảo rằng bạn vẫn không được hoàn tiền. Thực tế, tất cả những gì bạn có được sẽ là một cơn tăng huyết áp và một kẻ thù ngoan cố. Nhưng nếu bạn hiểu rằng nhân viên đó phải tuân theo quy định của cửa hàng, bạn sẽ chấp nhận anh ta đúng và để anh ta giúp bạn mở cánh cửa giải quyết vấn đề bạn cần - vì anh ấy muốn làm thế. Hoặc có thể bạn cần thuyết phục nhân viên bán vé đừng gạt bạn ra khỏi một chuyến bay đã kín chỗ dù chỗ bạn đặt trước và đã xác nhận. Đập bàn đập ghế, cho cô ta biết là cuộc họp ở Chicago sẽ không thể diễn ra mà thiếu bạn cũng sẽ chẳng giải quyết được việc gì. Nhưng cảm thông với tình thế tiến thoái lưỡng nan của cô và hỏi liệu cô sẽ làm gì nếu ở địa vị của bạn sẽ khiến cô giúp bạn có được một chỗ ở hạng thương gia.

Hãy kiểm soát độ nóng của cuộc tranh cãi

Khi bạn nổi đóa, ngọn lửa giận dữ sẽ làm mờ mắt bạn trước mọi thứ khác. Thậm chí, tai bạn có thể cũng kêu o o khiến bạn không còn nghe thấy người kia nói gì. Và tôi có thể chắc chắn với bạn rằng người kia cũng vậy. Vì thế, đạt được điều bạn cần phụ thuộc đầu tiên vào việc bạn có biết được khi nào bạn hoặc người kia quá giận dữ hoặc phản công quá mạnh hay không.

Có thể không phải lúc nào bạn cũng ở thế được chọn thời điểm thích hợp để tranh cãi. Những gì bạn cần nhận thức là khi nào cuộc tranh cãi trở nên quá đà để bạn có thể ngừng lại một chút, dù chỉ trong vài giây, và để cho người bạn đang tranh cãi cũng có một chút thời gian để làm điều tương tự.

Một lời xin lỗi đúng lúc có thể cho bạn và đối phương một khoảng thời gian để ngừng lại và nghĩ xem mọi chuyện sẽ diễn ra theo hướng nào.

Trong cuộc nói chuyện giữa tôi với cô y tá, khi tôi nhận ra những dấu hiệu cảnh báo thì mọi việc thực sự không còn mất nhiều thời gian. Khi tôi thấy mình đang áp đặt và còn tự nhủ: "Đồ phù thủy!", tôi ngừng nói và hít một hơi thật sâu. Rồi tôi nhanh chóng xin lỗi cô mặc dù tôi không cảm thấy có lỗi vì những gì mình muốn. Nhưng, như người phục vụ đã được đào tạo bài bản luôn xin lỗi khi có sự cố xảy ra mà không nhận lỗi hoặc đổ lỗi cho bất kỳ ai, tôi xin lỗi vì yêu cầu của tôi đã dẫn tới một cuộc cãi cọ độc hại.

Ngay cả khi bạn không cảm thấy ân hận vì những gì mình vừa nói thì một lời xin lỗi đúng lúc - thể hiện của sự nuối tiếc vì đã lâm vào bế tắc - cũng sẽ cho bạn và đối phương một khoảng thời gian để ngừng lại và suy nghĩ xem mọi chuyện sẽ diễn ra theo hướng nào. Đây cũng là cách để bạn giúp người kia giữ thể diện - điều thường loại trừ sự phòng thủ của họ. Đôi khi bạn phải mất một khoảng thời gian tương đối dài để người kia từ bỏ sự đề phòng, sẵn sàng lắng nghe bạn, nên phần việc bạn cần làm mọi thời điểm là kiểm soát độ nóng của cuộc trao đổi. Nó sẽ cho bạn biết người kia không còn điếc, đần hoặc mù và sẵn sàng đón nhận những điều bạn phải nói.

Phải biết khi nào cuộc tranh cãi đã trở nên quá nóng để hạ nhiệt

Bạn sẽ làm gì khi bạn vào trong xe, vặn chìa khóa khởi động và thấy đèn đỏ lóe lên ở bảng báo nhiệt độ - bạn sẽ lờ cảnh báo đi và lái tiếp? Bạn vẫn sẽ tiếp tục nếu nhìn thấy cột khói bốc lên từ mui xe? Sẽ ra sao nếu như động cơ bắt đầu kêu lên sòng sọc? Bạn vẫn lái tiếp chứ? Ô tô có thiết bị điều chỉnh nhiệt để duy trì nhiệt độ của máy vì khi máy quá nóng hệ thống sẽ ngừng làm việc và xe sẽ bị hỏng. Mỗi khi đèn báo nhiệt độ máy sáng lên - một trong những cậu em của tôi làm thợ máy lại gọi đó là đèn ngu vì chỉ có kẻ ngu mới lờ đi tín hiệu đó - bạn phải dừng lái, ra khỏi xe và chờ động cơ nguội lại. Bạn phải làm vậy vì hai lý do: Để tránh những hỏng hóc trong tương lai và để sửa chữa các trục trặc. May mắn thay, nhiệt độ cảm xúc trong một tranh cãi cũng có thể được kiểm soát nhờ những lý do tương tự. Nhưng không có đèn ngu nào cho một cuộc cãi nhau, vậy nên bạn phải thật chú ý trước những tín hiệu cảnh báo rằng bạn hoặc người kia đang quá nóng. Bạn sẽ biết là cần phải dịu lại khi:

Bạn

• thấy mình ngắt lời người kia;

• không cảm thấy mình được lắng nghe;

• gọi người kia là đồ này, đồ nọ bất kể trực tiếp hay ẩn ý, để người kia biết bạn nghĩ họ là kẻ nói dối, phiền phức, ngốc nghếch, ngớ ngẩn hoặc tất cả những điều này;

• lôi ra những vấn đề chẳng liên quan gì đến cuộc tranh cãi lúc đó (tôi gọi đó là lan man);

• cãi nhau trước mặt người khác (nơi công cộng, trước mặt con cái, nhân viên,...).

Người kia

• ngắt lời bạn;

• nói rằng bạn không lắng nghe họ;

• gọi bạn là đồ này, đồ kia (giống phần trên).

Nếu bạn cứ liên tục ngắt lời người kia, nghĩa là bạn không hứng thú chút nào với việc lắng nghe người khác và hiển nhiên bạn không nghe những gì họ nói. Bạn nghĩ gì và cảm thấy ra sao khi ai đó ngắt lời bạn? Nếu bạn giống như phần lớn mọi người thì bạn sẽ vẫn đang nghĩ về những gì mình định nói, không cần nghe và có thể bạn sẽ bị kích thích. Lúc đó, bạn đã phát cáu.

Nếu ai đó nói với bạn rằng: "Anh không chịu nghe gì cả!" hoặc: "Không, đó không phải điều tôi nói!" thì họ đã đúng và bạn sai. Có thể không chủ định nhưng đó là những suy nghĩ của họ và đó là những gì bạn phải xử lý. Cho đến khi bạn sửa được những nhầm lẫn của họ (nếu thật sự là họ sai và bạn đã lắng nghe) hoặc lắng nghe cẩn trọng hơn, họ sẽ vẫn cứ bực tức với bạn và không cảm thấy cần phải lắng nghe thêm bất kỳ lý lẽ nào của bạn nữa.

Bạn cảm thấy thế nào khi cãi nhau với một người mà bạn nghĩ là họ không hề lắng nghe bạn?

Nếu bạn lún quá sâu và bắt đầu gọi họ là đồ nọ, đồ kia, thì bạn đã thể hiện rằng, dù có chủ định hay không, bạn không có chút hứng thú nào để lắng nghe những gì họ nói (tất nhiên là trừ khi bạn đúng). Và điều tồi tệ hơn nữa là bạn làm cho người kia có cảm giác phải đề phòng, điều đó khiến mọi thứ bạn nói với họ sẽ đều có vẻ sỉ nhục. Nếu bạn nhắc anh ta nhớ đến những sai sót nhỏ trong quá khứ - ví dụ "còn thứ Ba trước anh đi họp muộn..." - thì có thể họ sẽ chống lại mạnh hơn vì cảm thấy cần phải tự vệ trong một chiến trường hoàn toàn mới. Vậy là những gì bạn đạt được là biến một xích mích nhỏ thành một cuộc chiến toàn diện.

Khi cuộc tranh cãi diễn ra nơi công cộng, chúng ta sẽ chú ý hơn vào việc giữ thể diện và thường nhạy cảm hơn với cảm giác bị bẽ mặt. Và khi chuyện này xảy ra, chúng ta đã không đạt được những gì mình cần.

Và khi bạn tranh cãi trước mặt người khác, cả hai người đều sẽ trở nên phòng thủ hơn là khi chỉ cãi nhau hai người với nhau. Khi cuộc cãi nhau diễn ra nơi công cộng, chúng ta sẽ chú ý hơn vào việc giữ thể diện và thường nhạy cảm hơn với cảm giác bị bẽ mặt. Bạn sẽ có nguy cơ muốn lôi kéo nhân chứng cho cuộc cãi nhau, một chiến thuật thường chẳng bao giờ gỡ được bế tắc. Ngay khi bạn lôi kéo ai đó ("Anne, cô đồng ý với tôi, đúng không?" "Chắc chắn rồi," Anne trả lời), thì đối thủ của bạn cũng sẽ làm như vậy ("Vậy ư? Ồ, Gary, Ben và Alex đều đồng ý với tôi!"). Và một cuộc cãi nhau trước mặt con cái cũng là một trong những dấu hiệu hiển nhiên và dễ nhận ra nhất chỉ ra rằng cuộc cãi nhau đã trở nên quá đà.

Nếu một trong những điều này xảy ra - nếu bạn hoặc người kia ngắt lời nhau, cảm thấy không được lắng nghe, gọi nhau là đồ này, đồ kia, lan man sang chuyện khác hoặc cãi nhau trước mặt người khác - nghĩa là đèn ngu đã bật sáng, khói bốc lên từ mui xe, động cơ kêu sòng sọc và nếu bạn không dừng lại

thì xe bạn sẽ nổ tung.

Những đổ vỡ ngoài mong muốn

Khi cuộc chiến của bạn diễn ra nơi công cộng (và trong trường hợp một cuộc tranh cãi độc hại, thì công cộng nghĩa là tranh cãi trước mặt dù chỉ một người khác), những người ngoài cuộc hồn nhiên nhất cũng dễ bị tổn thương. Điều này đúng cả khi bế tắc diễn ra giữa hai thành viên trong gia đình, cộng sự trong công việc, bạn bè hay thậm chí hai người xa lạ. Khi điều này xảy ra, nó sẽ khiến cuộc tranh cãi phức tạp hơn và bế tắc sẽ khó có thể được phá vỡ.

Một trong các ví dụ điển hình của vấn đề này là khi bố mẹ cãi nhau trước mặt con cái. Melinda cãi nhau với Tim về chuyện anh ở nhà quá ít. Cô thấy anh dành nhiều thời gian ở nơi làm việc hơn cần thiết, và kết quả là gia đình bị lờ đi. Họ mắc kẹt trong ngõ cụt: Melinda cãi rằng Tim không cần làm việc vào cuối tuần, còn Tim thì bảo cô là cô đã sai và không hiểu bản thân cô đang nói gì. Khi nói chuyện với tôi, họ kể lại rằng cuộc cãi nhau của họ chẳng dẫn đến đâu cả; họ chỉ đi lòng vòng mà thôi. Thay vì tỉnh táo tranh luận nhắm tới việc xác định và thỏa mãn những lợi ích chung thì cuộc cãi nhau lại nổ ra kịch liệt rồi bế tắc. Lần cuối cùng, họ cãi nhau trước mặt cậu con trai sáu tuổi tên là Dylan. Lúc đó, cậu bé đang ngồi vẽ trên tấm thảm trong phòng bếp và "không nghe gì cả". Đột nhiên, cậu hét toáng lên, "da da, da da, ba ba mama, dad a, ba ba, oa, oa!" Melinda ngừng giữa câu, quay sang cậu con trai và quát, "Dylan! Con có phải trẻ con đâu. Ngừng ngay cái trò bập bẹ đó đi." "Dad a, da da, mama, oa-oa-oa!", "Thôi nào, D, đủ rồi đấy. Nghe lời mẹ con đi," Tim nói, cố gắng tỏ ra có ích.

Melinda nhảy vào, nhướng mày: "Đừng dây vào, Tim. Em dạy dỗ nó nguyên tuần, nên đừng đột nhiên đóng vai một ông bố như thế!"

"Được. Anh sẽ thôi và đến văn phòng bây giờ", Tim trả miếng rồi lồng lộn bỏ đi.

Lúc đó, Melinda đã không để ý thấy những dấu hiệu cảnh báo rằng họ đã quá nóng giận (lan man các chuyện và gọi nhau là đồ nọ, đồ kia), cả cô và Tim đều không nhận ra rằng cuộc cãi nhau diễn ra trước mặt con trai họ khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Sau này, khi tôi hỏi, họ đều nói rằng sự hiện diện của Dylan phóng đại phản ứng của họ. Melinda thấy giận dữ hơn khi cô hiểu rằng Dylan rất nhớ bố và muốn được chơi với bố hơn. Cô giận Tim vì lẽ đó, vì đã không chịu nhượng bộ. Còn Tim thì thấy mình phản kháng mạnh hơn khi con trai ở đó. Anh thấy anh vừa phải đáp trả những thách thức của vợ vừa phải tự vệ trước con trai. Điều đó thật bẽ mặt! Và trớ trêu thay, sự có mặt của Dylan làm họ thấy khó hợp tác với nhau hơn là nếu như chỉ có hai người với nhau.

Sau khi Tim lồng lộn bỏ đi, Melinda cố nói chuyện với Dylan về việc vừa xảy ra nhưng cậu bé không chịu nghe, cậu nói: "Con không muốn nói về việc đó" và "Mẹ thật ích kỷ." Đêm hôm đó, sau khi đọc truyện cho con nghe trước khi đi ngủ, Tim xin lỗi Dylan vì đã cãi nhau trước mặt cậu, Dylan trả lời anh bằng một câu hỏi: "Sao bố lại làm mẹ khóc?" Một lúc sau, khi Tim vào giường với vợ, anh kể lại cho cô nghe những gì Dylan đã nói và Melinda cũng thuật lại nỗ lực thất bại của cô khi nói chuyện với cậu bé về cuộc cãi nhau. Lúc đó, họ đều nhận ra rằng bất kể ai trong hai người cố nói chuyện với cậu bé thì Dylan cũng chẳng đứng về phía ai cả. Họ hiểu rằng họ đã đặt cậu bé ở giữa và họ đều không

muốn thế - đó là điều mà họ đồng ý được với nhau.

Hãy tự hỏi mình rằng việc cãi nhau trước một người khác có làm cho bạn (và đối phương) cảm thấy nóng giận hơn, tự vệ hơn hoặc bẽ mặt hơn không.

Hãy nhớ lại lần gần đây nhất bạn cãi nhau kịch liệt trước mặt người thứ ba. Hãy thử nghĩ xem nếu mình ở vị trí của người chứng kiến thì sẽ ra sao. Liệu họ có hợp tác không, lý lẽ của ta tác động thế nào đến tâm trí họ? Họ có cảm thấy cần phải đứng về bên nào đó không? Cái giá phải trả là gì? Và hãy tự hỏi mình rằng việc cãi nhau trước một người khác có làm cho bạn (và đối phương) cảm thấy nóng giận hơn, tự vệ hơn hoặc bẽ mặt hơn không.

Đánh thức phần não bộ tư duy của bạn

Dù điều này nghe có thế nào đi nữa thì tôi cũng không yêu cầu bạn ngừng giận dữ hay thất vọng hoặc "vượt qua" mọi cảm xúc đang điều khiển hành vi của mình lúc đó. Giống như Melinda và Tim, bạn cũng là con người chứ không phải robot, và có lẽ không phải chỉ bằng cách vặn công tắc là bạn có thể ngừng cơn giận của mình. Đó là lý do vì sao tôi sẽ trao cho các bạn công cụ điều khiển sự cân bằng để phần não bộ tư duy của bạn có thể kiểm soát phần não bộ cảm xúc. Nhưng dù bạn có thành công hay không khi sử dụng những chiến lược này, bạn có bình tĩnh lại được hay không, thì bạn vẫn có thể thay đổi cách xử sự đang bị cảm xúc chi phối để tránh những lỗi rất phổ biến khiến mọi người thường đổ thêm dầu vào lửa thay vì hạ nhiệt nó xuống. Và, khi bạn đã thay đổi cách cư xử bằng việc thể hiện như bạn đã bớt giận, thì bạn sẽ nhận ra rằng cơn giận của bạn sẽ tự biến mất.

Dừng lại, nhìn và lắng nghe: Khi bạn đang giận dữ, hãy dừng lại, nhìn và lắng nghe người khác để xem họ có đang giận dữ hay không. Những gì bạn làm tiếp theo hoặc có thể sẽ đổ thêm dầu vào lửa và khiến bạn đi ngày càng xa những gì bạn muốn, hoặc có thể hạ nhiệt cả hai người để có thể tìm được điểm thống nhất chung.

Và khi ấy, có thể bạn sẽ nghĩ: "Được rồi, có thể mình sẽ kiểm soát được cách phản ứng lại với chính trạng thái cảm xúc của mình, nhưng mình đâu thể kiểm soát được phản ứng của đối phương." Thực tế là bạn có thể. Và, có lẽ điều thú vị nhất là, bạn sẽ phát hiện ra rằng khi bạn bớt giận, rồi hứng thú hơn với cách nhìn nhận vấn đề của đối phương thì cơn giận của họ cũng giảm xuống. Đó là hiệu ứng vận động đồng thời. Vậy nên bạn càng muốn tấn công đối phương bao nhiêu thì càng phải uốn lưỡi bấy nhiêu, nuốt trôi những lời kích động và hào hứng hơn với quan điểm của họ.

Dập lửa

Đối lập với những gì bạn nghĩ, dập tắt cơn giận của đối phương thực sự không quá khó. Nhân viên hành pháp, những người được huấn luyện đặc biệt trong đội xử lý khủng hoảng luôn hành động như vậy khi phải đối mặt với một tình huống chưa xác định và có một ai đó đang mất bình tĩnh. Khác với đa số các nhân viên cảnh sát, những nhân viên xử lý khủng hoảng, được dạy rằng họ phải chìa tay ra, lòng bàn tay hướng lên trên và nói: "Kể tôi nghe chuyện gì đang xảy ra." Như vậy đấy. Không "Bình tĩnh nào anh bạn," không "Đặt tay lên đầu," chỉ là "Kể tôi nghe chuyện gì đang xảy ra." Với câu nói này, tất

cả những gì họ thực sự muốn truyền tải là, "tôi đang lắng nghe và tôi muốn biết ý kiến của bạn." Đó là điều mà hầu như mọi người đều mong muốn. Họ muốn biết rằng bạn đang lắng nghe và cân nhắc ý kiến của họ. Khi thấy bạn như vậy, họ sẽ khó lòng nổi nóng hay có thái độ tự vệ.

Bạn hãy lưu ý là tôi không hề nói "đồng ý" với ý kiến của họ; bằng cách cân nhắc nó, dù sao, bạn cũng đã thể hiện sự tôn trọng - bạn trân trọng nó. Hãy nghĩ xem bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu không được lắng nghe hoặc khi bạn nghĩ rằng suy nghĩ của bạn bị dè bỉu. Nếu giống như tôi, thì bạn sẽ nổi cáu và không nghe tiếp nữa.

Hạ nhiệt

Khi hệ thống cảnh báo sinh học của bạn ngừng hoạt động, hệ thống thần kinh sẽ tự động vận hành. Nhưng nếu bạn có thể sử dụng phần não bộ tư duy của mình đủ lâu, bạn có thể làm ngừng hoạt động của phần não bộ cảm xúc và lấy lại sự tự chủ. Bạn đã có chiến lược của mình để bình tĩnh trở lại khi quá nóng giận. Chúng ta đều có. Nhưng tôi sẽ cung cấp cho bạn nhiều hơn thế. Tôi phải thú nhận với các bạn rằng tôi là một người nghiện viết tắt - viết tắt giúp tôi ghi nhớ mọi thứ tôi muốn - đây là một một ví dụ khác nữa.

Khi bạn lâm vào bế tắc và nổi nóng, tôi muốn bạn hãy mạo hiểm thử những việc này và đánh cược (BET)

• Hít thở (Breath)

• Thoát ra (Exit)

• Suy nghĩ (Think)

Hít thở: Khi vùng hạnh nhân kiểm soát các hoạt chất trong não bộ, bạn sẽ thở gấp. Tuy nhiên, khi chuyện đó xảy ra bạn hãy hít thật sâu, thở chậm và thở cạn hết hơi của mình (bạn có thể học được điều này trong các lớp tiền sản nếu bạn đã có con), điều đó sẽ kích hoạt các chất ức chế trung hòa hoạt chất và giúp bạn quay lại trạng thái bình tĩnh hơn, thoát ra khỏi cách nhìn hạn hẹp để nhìn thấy một bức tranh toàn cảnh hơn.

Khi bạn thấy thất vọng và bị dính chặt vào mong muốn đối phương vẫy cờ trắng đầu hàng hoặc bảo họ rằng họ đã sai, hãy nhớ hít thật sâu và từ từ thở ra. Hãy làm như vậy ba lần và bạn sẽ thấy nó có tác dụng như thế nào. Người kia sẽ không hề biết bạn đang làm thế chỉ vì bản thân họ cũng đang quá nóng giận. Hãy thử làm việc này và thấy bạn sẽ cảm thấy khác đi. Bạn có gì để mất đâu?

Thoát ra: Tiếp theo, bạn cần phải thoát ra khỏi tình huống đã kích hoạt hệ thống cảnh báo trong não bộ của bạn. Bạn phải thoát ra và đôi khi phải thực sự bỏ ra ngoài. Nhưng cũng như hầu hết những gì cần làm trong mối quan hệ giữa con người với con người, bạn làm điều này thế nào sẽ mang lại kết quả rất khác nhau. Khi Tim lồng lộn bỏ ra khỏi bếp giữa cuộc cãi nhau với Melinda, anh đã làm cô giận hơn chứ không hề bình tĩnh đi chút nào. Và vì anh bỏ đi ngay sau khi Melinda bảo anh là một người cha

tồi, anh muốn kệ xác mọi chuyện chứ không phải muốn hạ nhiệt nó.

Bỏ ra ngoài theo nghĩa bóng sẽ dễ chịu hơn nghĩa đen, nhưng bạn phải có lý trí đủ mạnh để kéo được mình ra. Chuyện tôi kể về người phục vụ đã xin lỗi và phục vụ một món ăn khác là một ví dụ điển hình cho những điều tôi đang nói. Bế tắc hiển hiện mà cô đã tránh bắt đầu khi khách hàng nói rằng cô mắc lỗi. Người phục vụ tin rằng cô đúng, nhưng thay vì trả đũa bằng câu nói: "Không, tôi đã mang ra đúng món," cô đã chọn lối thoát gần nhất. Cô xin lỗi và nói theo cách dễ hiểu là chúng ta hãy cùng sửa lại lỗi này.

Đôi khi, lúc đang quá giận, chúng ta không thể nghĩ được những lời nói dẫn chúng ta đến lối thoát, hoặc, nếu ta có thể thì người kia lại không để mọi chuyện được diễn ra dễ dàng như thế. Vậy phải làm sao? Đôi khi, chúng ta chỉ cần bỏ ra ngoài theo nghĩa đen hoặc gác máy. Tất nhiên, nếu bạn dập cửa đánh rầm một cái trên đường đi hoặc sập cửa trước mặt người kia thì tình thế sẽ chỉ tồi tệ hơn. Thay vào đó, những gì cần làm là đưa ra những cảnh báo nhẹ nhàng hoặc nếu có thể, hãy hít thở thật chậm và để tư duy của mình hoạt động, nói một câu xin phép kiểu như: "Chúng ta nói tiếp chuyện này sau được không?" Đề nghị tiếp tục cuộc tranh luận vào một thời điểm khác là một công cụ mạnh vì bạn đã trao cho đối phương quyền kiểm soát. Khi bạn nói những câu kiểu "Nếu được thì tôi muốn tạm ngừng ở đây và nói tiếp sau được không vì tôi muốn bình tĩnh lại," có nghĩa là bạn đã đề nghị hòa giải và thú nhận mình quá nóng giận cũng như không đạt được phong độ tốt nhất. Điều này sẽ tạo ra những liên hệ giữa bạn và người kia. Cuối cùng, người được bạn đề nghị sẽ cảm thấy mình được coi trọng - nhận được vị thế cao hơn - và từ đó sẽ bớt giận. Đây cũng là một cách để giữ thể diện.

Đề nghị tiếp tục cuộc tranh luận vào thời điểm khác là một công cụ mạnh vì bạn đã trao cho đối phương quyền kiểm soát.

Mặc dù nhận thấy phương cách này vô cùng hiệu quả, thì người kia có thể vẫn không sẵn lòng ưu ái thực hiện theo ta. Nếu câu trả lời bạn nhận được là: "Không, tôi muốn kết thúc mọi chuyện luôn bây giờ!" thì bạn sẽ phải tiến một bước xa hơn. Đầu tiên, đừng bị sa lầy, vì lúc đó, có thể cả hai người đều đang quá nóng giận nên khó mà đạt được điều gì. Hãy nhớ rằng, điểm quan trọng trong chiến lược này là tạo ra khoảng cách giữa bạn và những điều đã kích hoạt hệ thống cảm xúc của bạn, để bạn có thể bình tĩnh lại và sử dụng những công cụ bạn đã biết nhằm đạt tới những gì mình cần. Vậy nên những gì bạn nên làm lúc đó là xin lỗi và chấm dứt cuộc nói chuyện (nếu chỉ cần hai phút thì bạn có thể nói là: "Tôi sẽ gọi lại cho anh ngay").

Nếu bạn tranh cãi với một người thân thiết, bạn có thể nói: "Xin lỗi, tôi cần phải bình tĩnh lại đã, nhưng tôi hứa là sẽ kết thúc vấn đề này sau." Làm như vậy, bạn không đổ lỗi cho người khác; hơn thế, bạn để họ hiểu rằng bạn là người cần bình tĩnh lại và bạn đề nghị họ đồng ý để quay lại vấn đề sau này. Nếu đó là người lạ, hoặc cộng sự trong công việc, cách tự vạch trần bản thân như vậy có vẻ bất tiện, vậy thì trong tình huống đó, bạn có thể viện ra một cớ gì đó. Nếu đang gọi điện, bạn có thể nói: "Xin lỗi, tôi phải trả lời một cuộc gọi khác. Tôi sẽ gọi lại sau được không?" Nếu đang nói chuyện trực tiếp, thì bạn chỉ cần nói: "Tôi có một cuộc gọi quan trọng. Tôi sẽ quay lại ngay và kết thúc chuyện này được không?" Và nếu cảm thấy như thế không thành thật lắm, thì để tôi gợi ý bạn rằng thực chất bạn có một cuộc gọi thật sự quan trọng - bạn cần phải gọi phần thùy trước trong não bộ của bạn!

Chỉ cần nhớ rằng kèm theo những lý do đó phải là sự bảo đảm rằng bạn sẽ quay lại ngay và kết thúc cuộc cãi nhau.

Suy nghĩ: Đây là chiến thuật dễ nhất trong ba bước và có thể bạn thấy đó là điều bạn thực hiện đầu tiên. Để hiểu nó sẽ diễn ra thế nào, hãy hình dung mình đang đi trên một lối đi hẹp trong rừng. Ngay phía trước bạn là một bức tường gạch cao chót vót và bạn sẽ tiếp tục đâm thẳng vào nó như một thứ đồ chơi được cài đặt. Cứ mỗi lần bước thêm vài bước về phía bức tường, bạn lại đâm sầm vào nó, bật ngược lại, tiến lên, đâm vào tường, bật ngược lại và lại bắt đầu tiến lên. Hãy hình dung nó trong đầu. Hình ảnh này nói với bạn điều gì? Nó nói với bạn rằng bạn đã không có một chút tiến bộ nào và rằng dù bạn có cố gắng bao nhiêu lần đi chăng nữa thì bạn vẫn không thể tiến về phía trước được. Khi nhận ra sự thật đơn giản này, bạn sẽ thấy hít thở và thoát ra khỏi bế tắc dễ hơn rất nhiều.

Chiến thắng không có nghĩa là nghe người khác nói: "Anh đúng rồi." Nó là việc khiến họ chấp nhận làm những việc giúp bạn đạt được điều bạn cần.

Lời cuối. Đừng lăn tăn nếu như sau khi đọc chương này, bạn vẫn rơi vào cái bẫy với cách nhìn hạn hẹp. Đó là phản xạ tự nhiên. Bạn không thể kìm chế nó giỏi hơn tôi hay bất kỳ ai khác. Những gì bạn có thể làm để hiểu rõ hơn những gì đang diễn ra - nhận ra những tín hiệu cảnh báo lóe lên để dừng lại, lùi đi một chút và tự hỏi: "Bức tranh lớn ở đây là gì? Đâu là điều mình thực sự cần?" Bạn muốn con mình đồng ý rằng ăn rau tốt cho cậu bé hay bạn muốn cậu bé ăn rau? Bạn muốn người thợ sửa ống nước nhận rằng ông đã lắp sai máy rửa bát hay muốn sửa được chiếc máy rửa bát của mình? Bạn muốn bán được hàng hay muốn khách hàng đồng ý với bạn rằng sản phẩm của đối thủ kém hơn? Bạn muốn ông chủ nhận ra bạn là thành viên tài năng nhất trong nhóm - không phải là điều đó không tốt - hay bạn muốn được tăng lương và nhận được nhiều ngày phép hơn? Tôi nghĩ là bạn đã hiểu ra.

Điều bạn cần phải làm thay vì tập trung đầu óc mình vào điểm đúng đắn là đừng đâm đầu vào bức tường gạch như một thứ đồ chơi được cài đặt hay như một loài bò sát nguyên thủy, hãy lùi lại, và xác định mục đích thực sự của mình. Chiến thắng không có nghĩa là nghe người khác nói: "Anh đúng rồi." Nó là việc khiến họ chấp nhận làm những việc giúp bạn đạt được điều bạn cần, kể cả khi họ không đồng ý với bạn. Trong những vấn đề này, mọi chuyện trở nên rõ ràng rằng dù họ có đồng ý với bạn hay không thì cũng không quan trọng. Thực tế, bị tắc trong mong muốn được nghe câu: "Anh đúng rồi" là một trong những cách chắc chắn nhất để biến một cuộc tranh cãi thành độc hại, phá hỏng mối quan hệ của chúng ta mà chẳng ai đạt được điều gì.

Hãy ghi nhớ lý do khiến bạn làm việc này

Tôi không phải là một vị thánh, và tôi cũng không mong chờ bạn sẽ thành một vị thánh. Tôi đã thực sự tức giận khi nói chuyện với cô y tá đó, nhưng tôi cũng đã nhận thức ra được điều mình cần ở cô ấy - những thứ thực sự quan trọng đối với tôi. Và vì tôi cần có được một điều gì đó, tôi phải tạo ra được một mối quan hệ công việc tích cực với cô ấy, ít nhất là trong khoảng thời gian của một cuộc gọi. Những gì tôi làm thật sự rất thực dụng. Tôi đã không tự nhủ với mình: "Xavier, không giận nữa." Những gì tôi làm là hít thở sâu hai lần và nghĩ: "Xavier, chờ chút, mi cần một vài điều từ người này và

nếu tiếp tục thế này, mi sẽ chẳng đạt được gì hết."

Nếu tôi không cần gì cả, tôi có thể đạt được sự thỏa mãn nhất thời là nguyền rủa và mắng mỏ cô y tá - đó gần như là điều tôi đã làm khi ai đó lấy mất chỗ gửi xe của tôi vài tuần trước đó. Tôi đẩy chiếc xe phía trước lên một chút và lùi lại thì khi một anh chàng trong một chiếc xe nhỏ hơn lẻn vào phía sau tôi và tiến đúng vào chỗ trống tôi vừa tạo ra được. Tôi ra khỏi xe, ra hiệu để anh ta hạ kính xuống nói chuyện - nhưng anh ta không chịu - nên tôi bắt đầu nói to để anh ta vẫn nghe được: "Này, đây là chỗ của tôi! Tôi ở đây trước." Lúc đó, anh ta cũng phác một cử chỉ thô lỗ điển hình và tôi cũng đáp trả với những lời lăng mạ không kém cạnh gì. Trong tình huống này, tôi đã sập bẫy và xử sự rất bản năng. Tôi nghĩ rằng không mất gì nhiều trong tình huống này vì tôi có thể vẫn không có được chỗ đỗ xe bất kể tôi có nói gì. Nhưng tôi thực sự nghĩ rằng tôi đã mất một cơ hội để thử, dù cho người kia chống lại tôi. Tôi biết chắc rằng tôi đã mất mười lăm phút tiếp theo cho cơn giận dữ.

Vấn đề ở chỗ LEAP không phải là một thứ gì đó bạn sử dụng chỉ vì bạn có thể hoặc vì bạn muốn được coi như thần thánh. Đó là phương pháp bạn sử dụng vì bạn nhìn thấy phần thưởng muốn đạt được và vì thế, đó là cách khiến bạn đạt được những gì mình cần. Và những gì bạn cần có thể nhiều hơn là sự nhượng bộ của đối phương trong cuộc cãi nhau. Đó có thể là cảm giác tốt đẹp về bản thân mình vì đã bỏ qua những bất đồng với ai đó. Nếu bạn giữ những suy nghĩ này trong đầu, nó có thể sẽ giúp bạn thực hiện được ba bước đặt cược (BET) vào khả năng xử sự như một người thuyết phục vĩ đại chứ không phải là như một gã khổng lồ thô kệch.

6. Lắng nghe - để tước vũ khí

Người không giỏi phục tùng không thể là một lãnh đạo tốt.

- Aristotle

Kẻ ngốc thì hay nói, người hèn thì im lặng, còn nhà thông thái thì lắng nghe.

- Carlos Ruiz Zafón

Hồi năm tuổi, tôi muốn làm Người dơi. Siêu nhân, Người nhện và Quái vật xanh cũng hấp dẫn nữa, nhưng đối với tôi tất cả bọn họ đều chỉ xếp thứ hai sau Người dơi. Không phải vì anh ấy đeo mặt nạ và có đôi tai nhọn - tôi thấy nhìn thế cũng ngu ngu - mà vì anh ấy có chiếc thắt lưng Đa năng. Tôi phải có được bộ đồ Người dơi cho lễ Halloween; không gì khác thay thế được. Tôi vẫn nhớ tôi đã bị bộ đồ đó mê hoặc đến thế nào ngay từ lần đầu tiên nhìn thấy nó. Tôi có thể đánh bại kẻ xấu, lấy lại lẽ phải và sống tiếp quãng đời của mình để kể những câu chuyện đó. Tôi có sức mạnh.

Điều tuyệt vời nhất ở Người Dơi là anh ta là một người bình thường. Anh ta không có năng lực siêu nhiên. Tất cả nhờ vào chiếc thắt lưng công cụ của anh ấy - đó thực sự là tất cả - nó đã tránh cho anh ấy khỏi cái chết trong gang tấc. Có thật nhiều công cụ hiện đại trong cái thắt lưng đó, nhưng thứ tôi thích nhất là cái móc gập đính vào một sợi dây mỏng dính mà anh vẫn dùng để leo lên các tòa nhà. Với công cụ đó, chẳng có bức tường nào là anh không thể leo lên, cũng chẳng có chướng ngại vật nào mà anh không thể vượt qua. Không một kẻ thù nào mà anh không thể đánh bại.

Tôi muốn bạn tưởng tượng rằng bạn cũng có một chiếc thắt lưng công cụ. Nó có thể được làm từ bất kỳ chất liệu nào bạn muốn. Có thể sành điệu như đồ của Dolce & Gabbana hoặc cũng có thể đơn giản như của thợ thủ công. Hãy tưởng tượng rằng nó còn đang trống không. Vòng, móc và các túi nằm ở đó đều mở toang sẵn sàng tiếp nhận các công cụ bạn sẽ cần tới để phá vỡ bế tắc. Tôi sẽ cung cấp cho bạn công cụ chất đầy cái thắt lưng đó. Chúng sẽ rất có ích với bạn nhưng bạn phải học cách sử dụng chúng. Tôi chắc chắn lần đầu tiên Người dơi ném chiếc móc của anh ấy lên tường, anh ấy cũng quăng trượt và nó rơi trở lại, suýt nữa đập vào chiếc áo choàng chinh chiến của anh. Đến Người dơi cũng phải luyện tập trước khi sử dụng thành thục chiếc thắt lưng của mình cơ mà.

Lắng nghe có suy nghĩ

"Trong buổi nói chuyện ở Paris, thật ra [Benjamin] Franklin đã làm một việc phi thường. Ông lắng nghe. Rồi bất kỳ lời nào thốt ra từ môi ông cũng ngay lập tức tăng tốc bay vòng quanh vương quốc," Stacy Schiff viết lại như thế trong tiểu sử của mình, Ứng khẩu tuyệt vời.

Có một quy tắc thuyết phục cơ bản là khi bạn muốn ai đó xem xét ý kiến của bạn, bạn phải chắc chắn họ thấy bạn đang nghiêm túc cân nhắc quan điểm của họ. Và đó cũng là quy tắc cơ bản của một mối quan hệ, rằng chúng ta đều muốn được lắng nghe và tôn trọng.

Vậy thì lắng nghe và chắc chắn là bạn hiểu đúng quan điểm của đối phương là chìa khóa của vấn đề. Thực tế, đó là hòn đá nền tảng của phương pháp LEAP. Không có công cụ này ở chiếc thắt lưng, gần như chắc chắn là bạn sẽ thất bại.

Chúng ta đều biết cách lắng nghe. Không ai cần mua một quyển sách để học cách lắng nghe làm gì cả. Nhưng lắng nghe một cách có suy nghĩ lại là một việc rất khác với bình thường.

Hầu hết mọi người đều nghe thấy câu "chỉ ngậm miệng lại và lắng nghe" ít nhất một lần trong đời. Tuy nhiên, lắng nghe một cách có suy nghĩ đòi hỏi người nghe cũng phải nói, hoặc, cụ thể hơn là phải đưa ra các câu hỏi.

Mục đích duy nhất của lắng nghe một cách có suy nghĩ là để người nghe hiểu được điều mà người kia đang cố diễn đạt, sau đó kiểm chứng nhận định của mình mà không đưa ra bất cứ bình phẩm hay tranh luận nào. Đây là một quá trình chủ động mà vai trò của bạn với tư cách là người lắng nghe sẽ khiến cho người kia hiểu là bạn đang cố gắng nắm bắt đúng. Khi làm việc này, bạn cần đưa ra các câu hỏi đơn giản để xác nhận những gì bạn nghĩ về điều người kia nói, thực chất, là những dự định của họ. Nếu làm đúng, bạn sẽ nói giống như một phóng viên đang thực hiện cuộc phỏng vấn. Một phóng viên không trả lời những điều vừa nói, anh ta không nói: "Tôi nghĩ rằng anh nhầm rồi" hoặc thể hiện bất kỳ cảm xúc cá nhân nào. Một phóng viên sẽ tin tưởng hoàn toàn vào thiện chí của người được phỏng vấn. Để tiếp thêm cảm hứng cho thiện chí này, ít nhất phải có được chút ít lòng tin. Và một cách để tạo dựng lòng tin là khiến người kia tin rằng bạn đang thực sự nỗ lực để hiểu quan điểm của họ. Nếu bạn muốn người kia nói một cách thoải mái, bạn cần phải hiểu giá trị của việc đặt câu hỏi và nếu bạn làm đúng - nếu bạn hiểu đúng - thì không cần bất kỳ phán xét nào cho những gì họ nói. Và sẽ thật kỳ lạ, khi lắng nghe một cách có suy nghĩ, bạn sẽ nhận ra là ngay khi người kia tin rằng bạn lắng nghe những gì họ nói, rằng bạn đang thực sự cố gắng để hiểu quan điểm của họ, họ sẽ hoàn toàn không tìm cách đánh bật lại bạn nữa mà bắt đầu tin tưởng bạn. Đây là lý do chính để các phóng viên điều tra thành công trong việc khiến cho mọi người thoải mái nói chuyện với họ trên sóng phát thanh, ngay cả khi hiển nhiên đó không phải mối quan tâm lớn nhất của họ.

Những câu hỏi tạo ra mối liên hệ và cho đối phương của bạn một vài công cụ kiểm soát. Các câu hỏi cũng mang lại sự tôn trọng. Hãy nghĩ đến những ngôn ngữ người ta sử dụng khi nói với một vị thẩm phán hoặc một vị vua: "Nếu tòa có thể cho phép...", "Tôi xin phép tiếp cận..." Tôi không gợi ý rằng bạn nên cư xử với người kia như với một vị vua; tôi chỉ muốn nói rằng các câu hỏi có thể làm được nhiều việc hơn là chỉ hỏi.

Khi lắng nghe một cách có suy nghĩ, bạn sẽ nhận ra là ngay khi người kia tin rằng bạn lắng nghe những gì họ nói, rằng bạn đang thực sự cố gắng để hiểu quan điểm của họ, họ sẽ hoàn toàn không tìm cách đánh bật lại bạn nữa mà bắt đầu tin tưởng bạn.

Các câu hỏi cũng rất hữu dụng vì chúng nói lên rằng bạn không đoán định điều gì cả. Thậm chí không cả cảm xúc của người kia. Nếu bạn đã từng nói với ai đó rằng: "Anh có vẻ giận dữ quá," chỉ để họ bật lại bạn rằng: "Tôi không hề giận!!!", thì bạn sẽ hiểu ra giá trị của việc đặt câu hỏi.

Để minh họa cho ứng dụng của nó, hãy nhìn vào hai chị em, Laura, đã lập gia đình và có con, còn em gái cô, Carol, vẫn độc thân và sống một mình. Họ cãi nhau về kế hoạch cùng nhau tổ chức một lễ kỷ niệm bất ngờ cho bố mẹ. Kế hoạch nhanh chóng sa lầy vì họ không thể thống nhất được ngày tổ chức (bố mẹ họ đều đã có kế hoạch cho ngày kỷ niệm chính thức). Carol bảo tôi rằng cuộc tranh luận về ngày tháng này nhanh chóng bốc hỏa, rồi họ gọi nhau bằng đồ nọ, đồ kia và kết thúc trước khi nó thực sự bắt đầu. Carol thú nhận là cô đã định nhượng bộ chị mình một lần nữa. Với Carol, vấn đề là ở chỗ: Laura luôn coi lịch của cô phải quan trọng hơn lịch của em gái vì Laura "còn phải chăm sóc chồng con." Carol, một nhà sản xuất truyền hình cực kỳ thành công với một lịch làm việc kín đặc và những kế hoạch công việc triền miên phải thực hiện, không đồng ý rằng lịch của Laura phải được ưu tiên.

Tất cả những gì Laura muốn ở chị mình là cô ấy cân nhắc tới cả lịch của cô - tức là hỏi Carol xem khi nào cô ấy rỗi - thay vì báo lại ngày mà cả hai người đều có thể mở tiệc được. "Tôi bảo chị ấy là đồ ích kỷ và lúc nào cũng coi mình là trung tâm," Carol kể lại với tôi về cuộc nói chuyện đầu tiên ấy. "Ý tôi là, chị ấy đáng bị gọi thế! Sao chị ấy lại có thể nói là, 'Chúng ta chỉ mở tiệc vào mùng Bảy hoặc mùng Tám được thôi.' Đồ phù thủy! Cả đời tôi lúc nào cũng thế."

Tôi đề nghị cô kể lại cuộc đối thoại kỹ hơn và kết quả là thế này.

Laura bắt đầu: "Bây giờ đúng là thời kỳ kinh hoàng trong năm vì trường học thì chưa kết thúc, các bài kiểm tra của bọn trẻ con và còn các lớp học nhảy nữa. Chị không biết làm thế nào để qua được tháng này mà không phát điên! Nhìn vào lịch của chị đây này, có vẻ như chúng ta chỉ có thể mở tiệc vào mùng Bảy hoặc mùng Tám thôi."

"Em không đi được cả hai ngày đó. Em có hai chương trình tuần đấy. Mình không làm sớm hơn một tuần được à, hoặc tốt nhất là làm tuần sau đó?" Carol hỏi.

"Không. Em biết là bọn chị phải đưa mấy đứa con gái đến Maine vào ngày 15 và nếu làm trước thì cập rập quá. Như thế cũng thành ra ép bố mẹ quá. Gia đình là trên hết. Ít nhất cũng phải thế chứ."

"Chị nói gì vậy? Chị mới là người không hề đưa ra cho em những ngày mà em có thể làm được. Chị mới là người ưu tiên lịch của chị trước cả gia đình mình!"

"Không. Chị có gia đình và chị luôn đặt gia đình lên trên hết." Laura nói một cách tự mãn.

"Chị là đồ ích kỷ. Đồ coi mình là trên hết!" Carol nói.

Tôi hỏi cô sau đó mọi chuyện ra sao, Carol thú nhận là "Điều tiếp theo chị ấy nghe thấy là tiếng tút dài của điện thoại."

Tôi rút ra được hai điều từ những gì Carol mô tả. Đầu tiên là cô không hề kiểm nghiệm lại những câu nói của chị cô cũng như không tỏ ra tôn trọng hoàn cảnh của cô ấy. Thay vào đó, cô lại phản ứng với những gì cô nghe được một cách giận dữ và quá khích, tập trung vào những gì cô muốn nghe hơn là những gì thực tế cô đã nghe thấy. Thứ hai là khi kể lại chuyện cho tôi, cô vẫn nói rất to và kinh ngạc về vị trí của chị cô. Tôi hỏi: "Cô có thực sự ngạc nhiên không?"

"Không. Tôi nghĩ là không. Cả đời chị ấy đều như thế. Nhu cầu của chị ấy luôn quan trọng hơn và chị ấy đổ lỗi cho tôi là không dành đủ thời gian cho bố mẹ cả triệu lần rồi." Tôi đề nghị cô thử làm ba điều khi nói chuyện lại với chị cô: Đầu tiên là chuẩn bị tinh thần Laura sẽ chỉ trích và tự tôn; thứ hai, xin lỗi vì đã gác máy; và thứ ba, kiểm chứng lại những lý lẽ của Laura đưa ra về việc tại sao bữa tiệc phải diễn ra vào ngày cô ấy chọn.

Để giúp cô lần đầu tiên thực hiện việc lắng nghe có suy nghĩ, tôi bảo cô hãy giả vờ như một người đưa tin mà cô vẫn làm việc cùng, giả vờ như cô đang thực hiện một cuộc phỏng vấn, và chỉ đơn giản là kiểm chứng lại những gì vừa nghe được mà không phản ứng lại nó chút nào. Thủ thuật cuối cùng này rất quan trọng. Tôi không muốn cô hành động giận dữ (nếu cô có cảm thấy thế), phản ứng lại hoặc cố đưa ra một cái lịch khác kiểm chứng những gì chị cô nói. Tôi hứa rằng chúng tôi sẽ giải quyết được vấn đề về thời điểm tổ chức bữa tiệc kịp thời. Cô đã thử và cuộc đối thoại giữa Carol và Laura trên điện thoại đã diễn ra như thế này.

"A lô", Laura trả lời cộc lốc.

"Chào chị, em Carol đây."

"Chị biết là ai. Chị thấy số của em hiện trên màn hình. Thật là thô lỗ và không đúng lúc."

"Nào, em nghe những gì chị nói rồi, như thế thật thô bạo và không đúng lúc," Carol nói, kiểm chứng lại những gì cô nghe được mà không đồng ý hay xin lỗi vì đã gọi chị là đồ phù thủy rồi dập máy.

"Chị đang bận. Em muốn gì?" Laura hỏi vẻ sốt ruột.

"Em chỉ muốn biết liệu chúng ta có tiến triển gì thêm về vụ ngày tháng tổ chức tiệc không. Mình nói chuyện một chút được không chị?"

"Chị đã làm thêm vài việc rồi," Laura nói. "Chị đã kiểm lịch khách sạn vào ngày mà chị bảo em."

"Vậy là chị đã tìm khách sạn cho ngày mùng Bảy và mùng Tám."

Carol chỉ kiểm chứng lại, dù cô tự cắn vào lưỡi mình và cố gắng để không lộ ra là mình đang cáu.

"Ừ. Ngày mùng Bảy thì khách sạn nào cũng kín chỗ, có vẻ chỉ còn ngày mùng Tám thôi."

"Vậy mùng Tám là ngày tốt nhất rồi," Carol nói, bám sát kịch bản.

“Đúng, chính xác đấy,” Laura nói, giọng nhẹ nhõm hơn.

“Em hỏi chị một câu về những ngày chị đưa ra được không?” Carol hỏi.

“Chuyện gì?”

“Chị nói lại lần nữa cho em vì sao chị nghĩ những ngày đấy là hợp nhất?”

“Chị không định cãi nhau về chuyện đó đâu.”

“Em không muốn cãi nhau. Em hứa. Chỉ là em nhận ra là lần trước em chưa thực sự lắng nghe. Chị nói lại lần nữa cho em được không?”

Giọng có vẻ thiếu kiên nhẫn, Laura nói: “Như chị nói thôi, lịch học của bọn trẻ con và lịch lớp học nhảy đan chéo nhau cả tuần trước và sau. Chị quá căng thẳng nên không thể làm mấy việc đó sớm hơn được, và sau đó thì bọn chị đi nghỉ. Đó là ngày tốt nhất rồi.”

“Ngày tốt nhất cho chị thôi!” Carol nghĩ nhưng không nói ra. Tập trung vào việc chắc chắn là cô hiểu đúng Laura, Carol nói: “Vậy em hiểu rồi, lịch học ở trường và lớp học nhảy của bọn trẻ làm chị với chúng nó bận và tuần sau ngày mùng Tám thì chị phải đi nghỉ. Đúng vậy không?”

“Ừ. Đúng,” Laura xác nhận.

“Có vẻ như chị quá căng thẳng với lịch bận rộn kinh khủng như vậy,” Carol nói, cảm thấy tự hào vì đã chống lại được cơn giận của mình và thay vào đó tập trung vào nhiệm vụ đơn giản là lắng nghe và chắc chắn mình đã hiểu đúng bằng cách đưa ra các câu hỏi rồi kiểm chứng lại.

“Thực sự là rất căng thẳng. Mà không như em nghĩ là chị sẽ nhờ vả được bố chúng nó đâu, anh ấy cũng đang căng thẳng với bản hợp đồng mới.”

“Thực lòng, em không biết là hai người xử lý bằng cách nào với những chuyện này,” Carol nói, thực sự cảm thấy chút thông cảm.

“Chị cũng không biết. Có lúc chị muốn bứt trụi cả tóc trên đầu ấy.”

“Nếu là chị thì em cũng thế,” Carol nói chân thành, nhưng tự thú với mình rằng cô cũng muốn bứt trụi cả tóc của mình nếu cô là Laura bất kể trong tình huống nào!

“Còn em thì sao rồi?” Laura hỏi.

Carol không thể kể cho tôi chi tiết mọi việc tiếp diễn ra sao bởi vì lúc đó cô bị sốc. Theo Carol, chị cô “chưa bao giờ” hỏi thăm về tình hình của cô. Laura nghĩ rằng Carol làm mọi việc đều dễ dàng.

Cảm thấy đôi chút ngập ngừng, Carol kể cho Laura về công việc trong suốt mười hai ngày liên tục không có một giây nghỉ ngơi vừa rồi và cô còn có hai công việc đến hạn cần hoàn thành vào tuần của ngày mùng Bảy. Cô giải thích là tiến độ công việc sẽ không chậm lại cho đến tận tháng sau bữa tiệc của bố mẹ. Laura không nói gì nhiều mà chỉ bình luận rằng Carol không nên làm việc như nô lệ thế. Họ nói chuyện thêm một phút nữa và rồi gác máy mà không đả động gì đến bữa tiệc.

Lúc muộn hơn hôm đó, Laura gọi lại cho Carol và nói: "Chị nghĩ rồi, có lẽ mình nên tổ chức tiệc muộn hẳn vào cuối hè sau khi bọn chị đi nghỉ ở Maine về. Bây giờ thì chị phát sốt lên vì mọi thứ quá." Đó chính là thời gian mà trong lần nói chuyện trước, Carol nói rằng công việc của cô sẽ nhẹ đi. Nhưng Laura không hề đả động rằng đó là lý do để cô đề nghị như thế. Laura không hề nói, ví dụ như: "Chị nghĩ rằng chúng ta nên tổ chức tiệc vào thời gian thích hợp cho em," như điều mà Carol muốn, nhưng cô vẫn đưa ra một thời điểm phù hợp với Carol, chính là điều mà Carol thực sự cần.

Trong suốt hai cuộc nói chuyện, Carol không hề lệch hướng sang lý lẽ "Em đúng, chị sai" mà trước đó họ vẫn thường cãi cọ (rằng Carol có quan tâm đến gia đình đủ hay không; dù mọi việc của cô so với Laura có dễ dàng hơn thật không; hoặc Laura có ích kỷ và nên quan tâm đến Carol nhiều hơn hay không).

Carol bảo tôi: "Theo một cách nào đó, tôi thấy gần gũi với chị ấy hơn" và nói rằng cô cũng ngạc nhiên vì cảm giác này. Tôi thì không hề ngạc nhiên, vì bất cứ khi nào hai người thực sự lắng nghe và coi trọng quan điểm của người kia thì sẽ có sự liên hệ giữa họ. Và mặc dù Laura không thực coi trọng suy nghĩ của em gái mình một cách rõ ràng bằng cách nói những câu như: "Để xem liệu chúng ta có tìm ra được ngày nào hợp cho em không," thì cô vẫn thay đổi thời gian đến ngày mà cô biết là Carol làm được. Bằng hành động, cô đã thể hiện không phải cô chỉ lắng nghe mà còn thực sự quan tâm - bất kể cô có chủ ý hay không.

Làm thế nào để không có vẻ giả tạo?

Dù hướng dẫn cách lắng nghe có suy nghĩ cho anh chị em, vợ chồng, cộng sự, luật sư, quản lý, bác sỹ hay những vị phụ huynh gặp vấn đề với những đứa con tuổi mới lớn của mình, thì tôi luôn nghe thấy những điều kiểu như: "Nhưng tôi không phải phóng viên. Nghe thật là giả dối. Giả tạo quá. Nó sẽ không có tác dụng với vấn đề... của tôi đâu". Nếu bạn cũng nghĩ vậy, thì tôi đồng ý với bạn phần đầu, nhưng phần "không tác dụng" thì không. Khi thực hiện lắng nghe có cân nhắc, tôi muốn bạn suy nghĩ như phóng viên chứ không phải là một phóng viên. Khi phóng viên thực hiện một cuộc phỏng vấn, họ không lâm vào bế tắc. Còn bạn, thì có. Và tôi cũng không bảo bạn rằng trong lần đầu tiên bạn thử làm việc này, bạn sẽ không gặp phải sự phản kháng nào, như trong trường hợp của Thomas khi thuyết phục đồng nghiệp đồng ý với ý kiến của mình. Thomas là một cộng sự trong một hãng luật ở New York. Anh lâm vào bế tắc với Charles, một đồng nghiệp cấp cao hơn. Trong suốt vài tuần lễ, họ đã cãi nhau về ngân sách cho phần việc công ích của họ. Hầu hết các hãng luật đều làm các việc công ích, nhưng hãng luật này đã có nguyên một đội chuyên dành cho việc này và đã có danh tiếng lâu đời trong cộng đồng với các hoạt động như vậy.

Về bản chất, mâu thuẫn tiềm tàng ở đây là: Thomas muốn được tăng ngân sách hàng năm cho các việc

công ích và cảm thấy từng xu trong sự đầu tư này sẽ đáng giá để xây dựng hình ảnh công ty cũng như thu hút các hợp đồng mới. Anh cũng thấy đây là một việc làm đúng đắn - trợ giúp cho những người kém may mắn hơn. Nhưng anh cần lá phiếu của Charles trong cuộc họp ngân sách hàng năm, còn Charles thì trả lời huỵch toẹt rằng ông nghĩ ý kiến của Thomas thật là "điên".

Thomas kể cho tôi nghe cuộc nói chuyện của họ đã diễn ra thế này:

CHARLES: Thật điên rồ. Chúng ta không chi được thêm đâu! Tôi không thể bỏ phiếu cho cậu được.

THOMAS: Ông đùa à? Chúng ta có thể chi được và còn chi được nhiều hơn.

CHARLES: Dốc cạn túi ra chắc? Túi cậu? Hay túi tôi?

THOMAS: Đừng lo, tôi không định để chúng ta lấy phần tiền thưởng của ông đâu.

CHARLES: Tôi cũng ủng hộ cho các việc công ích nhiều như cậu vậy.

THOMAS: Vậy thì ông hãy ủng hộ việc này đi.

CHARLES: Tôi không thể.

Cho tới khi tôi gặp Thomas tại một buổi nói chuyện của mình, anh đã thử vài lần thuyết phục Charles nhưng kết quả đều như nhau. Khi cùng nhau xem xét ngõ cụt, tôi bảo anh hãy miêu tả lại không khí của cuộc nói chuyện. Luôn luôn, anh nói, họ nổi cáu ngay lập tức. Tôi đề nghị Thomas thử làm việc mà các nhà tâm lý học gọi là "hoán đổi vai" với tôi - tôi sẽ đóng vai Thomas còn anh sẽ đóng vai Charles. Hoán đổi vai là một công cụ rất giá trị giúp người ta hiểu được về ảnh hưởng mà mình đã gây ra cho người khác. Thomas và tôi diễn lại các vai tương ứng với mỗi người. Sau khi diễn xong, tôi hỏi: "Nói tôi nghe anh cảm thấy thế nào với vai của Charles về chuyện Thomas bảo rằng đừng lo vì cậu ấy sẽ không lấy mất phần tiền thưởng của anh?"

"Phê phán. Ông đã mỉa mai tôi là gã keo kiệt Ebenezer Scrooge".

"Vậy cảm giác đi kèm sẽ là gì?"

"Giận dữ. Tôi tức điên lên và phản ứng luôn."

Hoán đổi vai là một công cụ rất giá trị giúp chúng ta hiểu được về ảnh hưởng mà mình đã gây ra cho người khác.

Sau khi đã nhận ra câu trả lời của mình sẽ khiến cho Charles phản ứng, tôi gợi ý Thomas sử dụng công cụ lắng nghe có suy nghĩ để hòa giải với cộng sự. Nhưng anh phản đối và bảo rằng làm thế sẽ rất ngượng nghịu, thiếu tự nhiên và Charles sẽ "đọc vị" được anh ngay. Ý của anh là mình sẽ không thể kiểm chứng lại những lời buộc tội của Charles rằng đề nghị của anh hoàn toàn điên rồ. "Tôi không thể

làm như là tôi đồng ý với điều đó!" anh nói. "Ông ta sẽ biết là tôi đang định làm gì đó."

Tôi giải thích rằng đúng là anh đang định làm gì đó thật nhưng điều đó không phải giả tạo hay nham hiểm gì, và nếu anh cần phải giải thích những gì anh làm thì anh sẽ làm được.

Chúng tôi tập với nhau vài lần cho đến khi Thomas cảm thấy đủ tự tin để thử với Charles. Tôi đề nghị anh ta gọi lại cho tôi sau cuộc họp ngân sách để kể xem mọi việc thế nào. Lúc tôi nhấc máy, Thomas thốt lên hân hoan như thể bản thân anh cũng không tin nổi: "Tôi đã có phiếu bầu của ông ấy!"

Sau khi chúc mừng Thomas, tôi hỏi Charles có bảo rằng anh đang âm mưu làm gì đó không. Anh trả lời: "Đúng như dự đoán. Tôi đề nghị ông ấy đi ăn trưa và đưa vấn đề ra như cách ông gợi ý. Lần này, ông ấy thực sự đã dùng từ 'điên'!" Thomas nói, cười to. "Và tất nhiên, ông ấy lại lặp lại ý kiến rằng hãng sẽ không thể chi nổi. Vậy nên tôi nói, không châm biếm một chút nào, 'Để tôi làm rõ chuyện này. Dự án của tôi nghe có vẻ điên. Nghĩa là nó tồi. Đúng vậy không?' Rồi ông ấy nói: 'Ồ, tôi không buộc tội cậu là lợi dụng công việc hay gì đó, nhưng rõ ràng, gần như đây là một dự án tồi.' Nhưng tôi vẫn tiếp tục và nói: 'Vậy là, để tôi hiểu rõ hoàn toàn nhé, ý ông là chúng ta không thể chi được cho phí tổn này. Đúng không?' Sau đó, đúng như tôi nghĩ, ông ấy nói: 'Cậu đang đồng ý với tất cả những gì tôi nói. Tôi không tin cậu được!'"

Charles nghĩ như vậy vì Thomas đã không cãi lại ông ngay lập tức. "Vậy là, chỉ để tôi hiểu rõ hoàn toàn nhé, ý ông là chúng ta không thể chi được cho phí tổn này..." - anh đã đồng ý thật lòng. Và vì ông không tin rằng Thomas thực sự đã đổi ý về việc này nên ông nghi ngờ.

Dù sao, Thomas đã tập dượt và anh trả lời như tôi gợi ý. "Vâng, tôi nhắc lại bởi vì trước kia tôi đã không lắng nghe ý kiến của ông. Tôi đã gạt phắt nó đi. Tôi không muốn nói về suy nghĩ của tôi bây giờ. Tôi muốn hiểu ý kiến của ông và lý do của nó. Nếu được, tôi có thể hỏi vài câu được không? Tôi sẽ không nhắc lại vấn đề này sau hôm nay nữa. Được chứ?"

Và ông ấy đã chấp nhận. Bằng cách không lảng tránh các câu hỏi, bằng cách ngay lập tức thừa nhận là thực tế anh đang xử sự khác đi khi kiểm chứng lại những gì Charles nói - thậm chí cả phần khó chịu liên quan đến sự minh mẫn của anh - Thomas tỏ ra rất thẳng thắn, rõ ràng. Tôi sẽ nói với các bạn sau về cách anh đã có được sự giúp đỡ của Charles. Bây giờ, điểm chính tôi muốn bạn ghi nhớ từ việc này là LEAP không có nghĩa là lén lút hay giả vờ. Nếu ai đó nói rằng bạn như thế, bạn có thể nói rằng bạn đã đọc một cuốn sách về thương lượng, hoặc tranh luận, và nhận ra rằng bạn đã không lắng nghe họ nên bạn quyết định thử một cách mới. Với việc thừa nhận những thất bại của mình trong quá khứ và hiện tại đang cố gắng làm một điều gì đó khác đi để sửa chữa sai lầm - như Thomas đã làm ở bữa ăn trưa đó - bạn đã đề nghị sự giúp đỡ của người kia. Bạn tạo ra được một mối liên hệ mà trước đó đã bị ngắt quãng. Bạn cởi mở và chân thành về lý do bạn làm những việc bạn đang làm, và chín trên mười lần thử nghiệm bạn sẽ tiếp tục được câu chuyện cùng với nhiều sự lắng nghe có suy nghĩ hơn.

Tất nhiên ví dụ đưa ra ở đây là trong tình huống công việc, vốn là tình huống mà nhiều người thấy thuyết phục dễ dàng hơn vì nó chỉ có những tình huống nhất định. Đó là lý do vì sao mà theo kinh nghiệm của mình, tôi thấy rằng sử dụng lắng nghe có cân nhắc trong các tình huống cá nhân thường dẫn

đến những lời buộc tội rằng bạn nói như một bác sỹ tâm lý hoặc nghe có vẻ giả tạo. Nhưng giải pháp thì đều như nhau. Cũng như Thomas, bạn chỉ cần nói:

• Ông nói đúng, tôi đang lặp lại những gì ông nói;

• Chỉ là vì trước kia tôi đã không lắng nghe;

• Tôi đang cố để chắc chắn là đã hiểu đúng ông.

Hãy chân thành và thẳng thắn. Thừa nhận là bạn đang nhắc lại hoặc kiểm chứng lại những gì người thân của bạn nói vì bạn cảm thấy lần trước đã không thực sự lắng nghe và tôn trọng những gì họ cần nói. Bạn không muốn lặp lại sai lầm đó hai lần. Quả thật là bạn đang làm những điều rất khác.

Lắng nghe cả những chuyện khó chịu

Khi ai đó bị tấn công, họ rất khó tập trung lắng nghe có cân nhắc. Bạn muốn nhấn tiếp vào vũng lầy và bảo vệ bản thân hoặc là cãi trả lại. Chúng ta đã thảo luận vì sao bạn không muốn làm thế, vậy nên tôi sẽ không mất thì giờ cho việc đó lần nữa. Và tôi cũng sẽ không nói về chuyện làm thế nào để bạn hạ nhiệt vì chúng ta cũng bàn qua chuyện đó rồi. Nhưng chúng ta phải nói về việc khi đối phương phản ứng và chỉ trích bạn thì bạn dễ bị nhử vào những lỗi lầm phổ biến đó như thế nào. Nếu bạn nhận thức được điều này thì bạn hoàn toàn có thể dễ dàng tránh được chúng. Chúng ta hãy cùng xem một vài ví dụ.

Tuổi vị thành niên có lẽ là lứa tuổi khó bảo nhất. Trớ trêu ở chỗ, tất cả chúng ta đều đã từng trải qua giai đoạn đó, ấy vậy mà khi nghe những lời phàn nàn hay mắng mỏ của bọn trẻ - rằng chúng ta ngốc nghếch, bất công, hoặc hẹp hòi - chúng ta lại tự hỏi liệu có phải một người ngoài hành tinh nào đó đã lấy mất đứa con vốn rất lễ phép và ngoan ngoãn của chúng ta hay không. Điều đó đã xảy ra khi Roberta cố áp dụng LEAP với cô con gái mười bốn tuổi Amanda của mình.

Roberta bảo tôi rằng cứ khi nào cô định áp dụng lắng nghe có suy nghĩ với Amanda, thì cô con gái dường như lại trở nên giận dữ và bướng bỉnh hơn. Tôi đề nghị cô kể cho tôi nghe về Amanda để tôi có thể đóng vai của cô khi chúng tôi diễn lại cuộc cãi nhau và cố gắng tìm ra xem liệu Roberta có làm sai điều gì hay không. “Amanda mười bốn tuổi mà như ba mươi tuổi vậy,” cô bắt đầu. “Con bé rất thông minh và nhạy cảm trong nhiều vấn đề ngoại trừ những việc phải giải quyết với mẹ. Con bé ghét tôi! Mọi việc tôi làm đều sai, và với Amanda thì những gì tôi muốn là kiểm soát con bé. Chỉ riêng việc ép nó đi ngủ đúng giờ đối với tôi cũng đủ kiệt sức rồi.”

“Dừng ở đây đã. Chúng ta hãy bắt đầu từ vấn đề này,” tôi nói.

“Ồ, trong năm học, tôi muốn con bé đi ngủ lúc mười một giờ. Nó tắt đèn lúc mười một giờ nhưng vẫn thức tiếp để gửi tin nhắn cho bạn bè bằng điện thoại di động. Tôi phát hiện ra khi nhận được hóa đơn điện thoại và biết là có đêm nó thức tới tận ba giờ sáng!”

“Thế cô đã nói gì?”

“Tôi không nói gì cả. Tôi mắng một tràng luôn và tịch thu điện thoại của nó trong một tuần.”

“Đó có phải là lắng nghe có cân nhắc không?” Tôi mỉm cười và hỏi.

“Ôi chúa ơi, không!” cô cười và trả lời. “Tôi đâu có ngu đến thế! Tôi hiểu ý ông chứ. Chỉ là lúc đó tôi quá giận nên không sử dụng được lắng nghe có cân nhắc thôi.”

“Ok. Thế sau đó cô có thử không?”

“Có.”

“Nó có tác dụng chứ?”

“Không. Đầu tuần đó, tôi bắt gặp nó đang “chat” với bạn bè lúc đã quá nửa đêm. Có vẻ như chúng tôi hoàn toàn bế tắc.”

Ba chữ E

Roberta không hề ngốc nhưng tôi đoán cô đã mắc một số lỗi phổ biến mà mọi người thường phạm phải khi cố gắng sử dụng lắng nghe có cân nhắc trong một cuộc đối thoại đặc biệt gay gắt. Họ đều bị sa vào một cuộc tranh cãi độc hại, và ba chữ E được cơ hội thể hiện toàn bộ sức mạnh của nó:

• Lộn xộn (Entropy)

• Leo thang (Escalation)

• Lẩn tránh (Evasion)

Lộn xộn là khi những tranh cãi trước đó đã làm mất dần toàn bộ năng lượng cho những nỗ lực mới nhằm giải quyết bế tắc. Trong trường hợp này, nó thể hiện ở việc Roberta và con gái của cô có rất ít động lực để quay lại chủ đề đó.

Leo thang - tăng cường mức độ dữ dội của cuộc cãi nhau - rất dễ phát hiện ra, vì hai lần cãi nhau cuối cùng khi cả mẹ lẫn cô con gái cùng cố gắng nói tới chủ đề này thì đều kết thúc bằng tiếng la hét, gọi nhau bằng những từ ngữ không ra gì và tệ hơn thế. Lúc này, họ đã chạm đến giới hạn của một ngõ cụt khi sự lẩn tránh xuất hiện, và Amanda đã tháo vát một cách bị động khi sử dụng trò giả dối để qua mắt mẹ bằng cách sử dụng máy tính thay vì điện thoại di động để nhắn tin với bạn bè.

Cái giá họ phải trả quá đắt. Hai mẹ con trước kia rất thân thiết với nhau. Roberta rất tin tưởng Amanda nhưng giờ cô tự hỏi liệu con gái mình sẽ còn làm thêm trò gì nữa sau lưng mình.

Tôi muốn chỉ ra những điểm Roberta đã sai khi cô nghĩ rằng cô đã sử dụng lắng nghe có cân nhắc. Tôi đề nghị cô thử diễn lại mọi chuyện. Roberta đóng vai của cô, còn tôi là Amanda.

"Sao việc thức khuya quan trọng với con đến thế?" Roberta hỏi.

"Chuyện là thế thôi. Bạn con đứa nào cũng thức khuya hơn con. Đó là lúc duy nhất bọn con có thể nói chuyện được. Thật ngớ ngẩn và đáng xấu hổ khi con phải đi ngủ lúc mười một giờ," tôi nói theo tưởng tượng những gì Amanda có thể trả lời.

"Con thấy mười một giờ đêm là khoảng thời gian duy nhất bọn con nói chuyện được với nhau. Phải thế không? Có lẽ nếu mẹ giúp con làm bài tập về nhà nhiều hơn thì con sẽ có thời gian trước khi đi ngủ để làm việc đó," Roberta trả lời.

"Đó không phải điều con nói! Mẹ không chịu nghe gì cả!" tôi gào lên.

"Đó chính xác là những gì Amanda đã nói!" Roberta kinh ngạc. Tôi không ngạc nhiên như Roberta vì tôi đã đoán trước được phản ứng của cô con gái. Có một điều là người ngoài cuộc bao giờ cũng dễ dàng lắng nghe cả hai phía trong câu chuyện hơn. Thêm nữa, Roberta đã phạm phải cả ba sai lầm mà đa số mọi người đều mắc khi học cách sử dụng lắng nghe có cân nhắc. Tôi có thể đoán được phản ứng của Amanda hoàn toàn chỉ nhờ vào chúng.

Những lỗi phổ biến khi dùng lắng nghe có cân nhắc

• Bỏ sót

• Cãi lại

• Phản ứng lại

Bỏ sót

Khi kiểm chứng lại những gì vừa nghe, hầu hết mọi người đều vô tình bỏ sót những điểm mà chúng ta thấy không thể hoặc sẽ không chấp nhận. Vậy Roberta đã bỏ sót điểm nào? Hãy lật lại những gì "Amanda" nói và những gì Roberta đã cố kiểm chứng. Bạn có thấy cô ấy đã sót điều gì không? Cô đã bỏ qua một điểm dường như lại là vấn đề quan trọng nhất với Amanda, đó là giờ đi ngủ của cô bé thật "ngớ ngẩn" và cô bé thấy "xấu hổ" vì chuyện đó.

"Sao cô không kiểm chứng lại việc này với con bé?" tôi hỏi Roberta.

"Bởi vì nó chẳng ngớ ngẩn chút nào và thật là kì cục khi con bé thấy xấu hổ vì chuyện đó. Thêm nữa, nó cũng vô lễ nữa."

"Nó vô lễ thế nào?"

“Ồ, thì ông - ý tôi là Amanda - không nói rằng tôi ngớ ngẩn, chỉ là giờ đi ngủ của con bé... nên không, tôi đoán nó không định nói tôi ngớ ngẩn, nhưng tôi có cảm giác thế.”

“Tất nhiên là giờ đi ngủ của con bé rất hợp lý và không ngớ ngẩn. Nhưng mục đích của việc tập luyện của chúng ta là giúp cô học được cách không tranh cãi dựa trên quan điểm của cô khi đang sử dụng lắng nghe có cân nhắc.” Roberta hiểu vấn đề và chúng tôi thử tập lại lần nữa, và lần này, cô đã có thể kiểm chứng những gì cô đã bỏ sót trước đó.

Cãi lại

Sau đó tôi chỉ ra một điểm khác, có vẻ mờ nhạt hơn nhưng cũng là một lỗi phổ biến không kém mà cô mắc phải. Khi kiểm chứng, Roberta nói: “Con thấy mười một giờ đêm là khoảng thời gian duy nhất bọn con nói chuyện được với nhau...” Trong ngữ cảnh này, từ “thấy” giống như là vạch một đường thẳng trên cát. Đó là cách vô tình cãi lại ai đó. Nó giống như là ta đã nói: “Hãy nói cho rõ ràng. Đây là điều con tin, chứ không phải mẹ, và có lẽ cũng chẳng phải ai khác.” Những câu phổ biến khác để nói thường hay được dùng là “Mẹ không đồng ý” bao gồm “con tin”, “con thấy là,” và “con nghĩ.” Vậy vấn đề là gì? Tại sao phải rất cảnh giác để không dùng những câu này? Nó không giống như khi bạn nói câu: “Mẹ biết con tin rằng đấy là thời gian duy nhất con có thể nói chuyện với bạn bè, nhưng phải nói rõ ràng rằng mẹ không tin thế.”

Hay có giống?

Hãy nhìn phản ứng của Amanda: “Đó không phải điều con nói! Mẹ không chịu nghe gì cả!”

Đứng từ cách nhìn của Amanda - góc nhìn duy nhất đáng kể khi sử dụng lắng nghe có cân nhắc - sau mười một giờ là khoảng thời gian duy nhất cô bé có thể liên hệ với bạn bè. Đó là một sự thật không thể chối bỏ.

Cô không nghĩ, tin hay thấy thế. Đó là sự thật khách quan. Khi cuộc cãi nhau trở nên gay gắt, mọi người thường lún sâu gót giầy và coi quan điểm chủ quan của mình như một sự thật. Họ nói thế này: “Cứ hỏi mọi người mà xem, họ sẽ đều đồng ý thế!” Họ trở nên võ đoán. Cứ khi nào bạn muốn giải thích, bạn sẽ vấp ngay phải phản ứng phòng thủ.

Phản ứng

Đa số mọi người đều phản ứng lại với những gì được nói ra để bảo vệ quan điểm sẵn có của mình. Có một điểm tích cực là Roberta đã không bảo vệ cho bản thân mình hoặc giờ đi ngủ mà cô đưa ra, ít nhất là không bảo vệ một cách rõ ràng. Nhưng khi cô nói: “Có lẽ nếu mẹ giúp con làm bài tập về nhà nhiều hơn thì con sẽ có thời gian [để nói chuyện với bạn bè] trước khi đi ngủ,” cô đã phản ứng lại với những gì con gái cô vừa nói. Amanda có một vấn đề - con bé không có thời gian trò chuyện với bạn bè - vậy nên để tôi xem có thể giúp cô giải quyết chuyện đó không. Đây là một câu trả lời có cân nhắc, đặc biệt là dưới cách nhìn về những tổn thương mà Roberta đang phải trải qua. Nhưng nó lại gây ra phản ứng

giận dữ khác từ cô con gái rõ ràng rất vô lễ. Vì sao? Vì Roberta đã không lắng nghe. Cô chưa làm đúng việc đó; thay vào đó, cô lại phản ứng lại với những gì Amanda nói. Vấn đề của Amanda là chuyện đi ngủ lúc mười một giờ thật ngớ ngẩn và đáng xấu hổ chứ không phải việc sắp xếp thời gian sau khi đi học về. Với việc tập trung vào vấn đề sắp xếp thời gian của cô bé sau khi đi học về, Roberta đã nói lên rằng cô rất chắc chắn với quan điểm của mình và mắng Amanda vì đã không nói chuyện với bạn vào một giờ giấc hợp lý. Thực tế, cô đã bảo vệ sự đúng đắn của mình.

Sau khi thảo luận về những lỗi thường gặp này, Roberta rất háo hức muốn thử lại với Amanda lần nữa. Tuy nhiên, không may là cô đã không nghĩ rằng Amanda sẽ sẵn sàng thảo luận về chủ đề này với cô lần nữa. Lần cuối cùng nói chuyện với nhau, Amanda đã gọi cô là đồ phù thủy còn Roberta đã tát cô bé. Trước đây cô chưa từng tát con bé và cái nhìn giận dữ của Amanda như thể cô bé bị phản bội chỉ được đáp lại bằng sự im lặng nặng nề. Vậy nên tôi giúp Roberta một vài công cụ để có thể nói chuyện lại với cô bé. Làm thế nào để Amanda nói chuyện được về ngõ cụt này sẽ không liên quan ở đây - đó là một đơn thuốc vô cùng thông thường mà tôi sẽ tặng cho các bạn ở chương 15. Còn bây giờ, chúng ta hãy xem liệu cô có thể tránh được ba lỗi phổ biến kia không.

Sau khi Amanda lại một lần nữa nói với mẹ rằng giờ đi ngủ của cô bé thật là ngớ ngẩn và đáng xấu hổ, Roberta bắt đầu bằng câu: "Để xem mẹ có hiểu đúng không." Tôi rất thích và khuyến khích các bạn ướm lời và kết thúc việc kiểm chứng với một câu như vậy, vì nó giúp bạn sử dụng lời nói của riêng người kia mà không dính dáng những đánh giá kiểu như "con tin," "con thấy," hay "con nghĩ." Một số cách nói khác mà tôi cũng thích là, "Tôi muốn biết mình hiểu có đúng không," "Nói xem tôi nghe có đúng không," "Những gì tôi nghe được là,"... và tương tự. Đây là những gì Roberta nói tiếp theo: "Con đi ngủ lúc mười một giờ là ngớ ngẩn vì đó là giờ duy nhất con có thể nói chuyện với bạn bè. Nó đáng xấu hổ vì không có bạn nào của con đi ngủ giờ đó. Đúng vậy không?"

Roberta rất ngạc nhiên (còn tôi thì không) khi cô nhận ra Amanda không phản ứng một cách giận dữ với những câu này và thực tế còn có vẻ tin tưởng vào những gì mẹ cô bé vừa nói. Lắng nghe có cân nhắc giúp một người đang giận dữ và đầy phòng thủ hạ nhiệt nhanh chóng như thế.

Nhờ việc này, Roberta có thể thân thiết với Amanda bằng cách cảm thông với cô bé về chuyện giờ đi ngủ "ngớ ngẩn" và "đáng xấu hổ" với những câu như: "Nếu là mẹ thì mẹ cũng xấu hổ và thất vọng." Dù ngoài mặt, câu bình luận này nghe như thể cô đồng ý với con gái nhưng thực ra là không. Cô chỉ tập trung vào quan điểm của Amanda với mục đích là gây dựng lại niềm tin và sự cởi mở của cô bé. Tiếp theo, Roberta xác định những việc cô có thể thống nhất được với con bé và nhấn mạnh nó trong cuộc đối thoại với Amanda. Từ điểm chung này, họ có thể nói chuyện tiếp về việc làm thế nào để có thể cùng nhau tìm ra được mục đích để hợp tác chung.

Học cách sử dụng những công cụ của bạn đúng lúc và hợp lý?

Khi tôi dạy về LEAP, tôi thường nhận được câu hỏi vì sao tôi lại phân tách bước đầu tiên, lắng nghe có cân nhắc, với bước thứ hai, cảm thông. Tôi làm vậy để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lắng nghe có cân nhắc trước khi các bạn đồng cảm với người khác. Hãy nhớ rằng không chỉ việc có được đúng những công cụ trong chiếc thắt lưng là cần thiết mà còn phải biết ta sẽ sử dụng chúng vào lúc nào

và như thế nào. Nếu bạn sử dụng công cụ của bạn sai thứ tự, nó sẽ không hiệu quả và thậm chí có thể khiến bạn không hoàn thành được công việc của mình.

Hãy tưởng tượng xem nếu như câu trả lời đầu tiên của Roberta dành cho Amanda là: "Con có vẻ thực sự thất vọng và bực mình vì giờ đi ngủ." Nó sẽ có vẻ như cô đã đồng cảm với cảm giác của con gái nhưng những gì cô nhận được có thể là: "Con không bực mình!" Vậy thì sao? Họ sẽ lại dễ dàng leo thang trong cuộc cãi nhau về việc Amanda có tức giận thật không. Đồng cảm với một người chưa cảm thấy được lắng nghe và tôn trọng rất dễ có vẻ bề trên, kẻ cả.

Sự thật là đôi khi cũng có những phản ứng tích cực đối với sự cảm thông quá sớm, nhưng dù đó là tích cực hay tiêu cực, thì sự đồng cảm vẫn không phải lắng nghe có cân nhắc.

Bản thân sự đồng cảm sẽ làm giảm sức mạnh của lắng nghe có cân nhắc vì nó khiến bạn bỏ sót một vài câu nói trái ngược với quan điểm của bạn. Ví dụ, khi Amanda nói với mẹ rằng giờ đi ngủ của cô bé thật "ngớ ngẩn và đáng xấu hổ," Roberta có thể dễ dàng tập trung vào những cảm xúc trước, nhưng làm thế cô sẽ bỏ qua một vài khả năng kiểm chứng lại cách nhìn nhận của cô con gái. Có thể cô sẽ nói: "Con có vẻ thất vọng về giờ đi ngủ của mình." Và Amanda có thể đồng ý với mẹ cô và thừa nhận cảm giác đó. Thực tế, khi Roberta sử dụng lắng nghe có cân nhắc, Amanda lập tức giảm bớt ngay sự phản kháng. Rõ ràng điều này có được là vì cô bé cảm thấy mẹ cô đang thực sự lắng nghe và thấu hiểu suy nghĩ của mình, điều mà cô hầu như đã không thấy nếu Roberta không kiểm chứng lại sự ngớ ngẩn và đáng xấu hổ về giờ đi ngủ quá sớm của cô bé.

Hơn nữa, lắng nghe có kiểm chứng, khi được sử dụng đúng cách, sẽ thực sự làm cho bạn đồng cảm hơn với người khác vì, bạn sẽ có một bức tranh rõ ràng hơn về suy nghĩ của họ. Nếu đối phương nói rằng bạn đã "hiểu đúng", điều đó có nghĩa bạn đã thực sự nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của họ. Vậy việc bạn học cách sử dụng lắng nghe có cân nhắc là điều thật sự quan trọng.

Tại sao chúng ta không sử dụng công cụ này thường xuyên hơn?

Một số người có được cảm giác dễ chịu tự nhiên với việc sử dụng lắng nghe có cân nhắc hơn người khác. Nhưng trong đám bụi mù của ngõ cụt, hầu hết mọi người đều trở lại với những lỗi phổ biến mà tôi đã miêu tả. Chúng ta lo rằng:

1. Nếu không tận dụng mọi cơ hội để làm rõ vấn đề rằng chúng ta sẽ không đồng ý thì người kia sẽ nghĩ ta đã đổi ý;

2. Nếu ta sử dụng suy nghĩ có cân nhắc thì có vẻ ta như đang nói dối và giả tạo;

3. Không hiểu nó sẽ giải quyết vấn đề bằng cách nào;

4. Chúng ta không có thời gian cho nó.

Những nỗi lo này - chính là những rào cản để chúng ta thực hiện lắng nghe có cân nhắc - đều có thể

hiểu được và hết sức tự nhiên. Rất nhiều năm, bản thân tôi cũng có những nỗi lo đó. Cho phép tôi chia sẻ một số bài học đã thuyết phục tôi không cần phải lo lắng về chúng chút nào nữa.

Những bài học thu được

Bây giờ, vì tôi đã nói vài lần, bạn có thể đoán được ít nhất một phần câu trả lời của tôi cho nỗi lo đầu tiên. Hãy tự hỏi mình lần nữa, bạn đã nhắc người kia bao nhiêu lần rằng bạn không đồng ý với họ? Bạn nghĩ là họ đã quên ư? Việc nhắc nhở thường xuyên đó của bạn có làm cho hai người vượt qua được ngõ cụt không? Tất nhiên là không. Bây giờ hãy thử nhìn tới những khả năng khác. Nếu người kia hiểu nhầm rằng bạn đồng ý với họ thì sao? Chuyện gì sẽ xảy ra? Ngược lại với những gì đa số mọi người nghĩ, tôi tin rằng đó lại là điểm hay. Hoặc là nếu nhỡ họ nghĩ rằng bạn đã đổi ý thì sao? Bạn có thể nghĩ rằng về sau, khi bạn cần phải làm rõ rằng bạn không hề đổi ý, họ sẽ thấy bạn đã dối trá hoặc nổi giận vì mọi chuyện lần nữa. Đó là một mối liên quan hợp lý, và trong chương 8, tôi sẽ trao cho bạn công cụ để đảm bảo chuyện đó sẽ không xảy ra. Đặc biệt là, bạn sẽ học được cách đưa ra ý kiến của mình khiến cho đối phương vẫn giữ được thể diện, mà bạn thì rõ ràng là không hề thiếu chân thành. Thay vào đó, bạn sẽ giải thích bạn đã không lao vào sửa những hiểu nhầm của đối phương về quan điểm của bạn vì bạn tập trung vào việc hiểu và tôn trọng ý kiến của họ. Khi làm được việc này, tôi sẽ đưa cho bạn một số cách để bạn đưa ra được ý kiến của mình mà vẫn có thể khiến đối phương cởi mở hết sức với chúng và nhanh chóng dập tắt bất kỳ cảm giác âm ỉ nào về sự phản bội.

Với nỗi lo thứ hai, tôi đã học được rằng lắng nghe có cân nhắc có thể đôi khi thực sự có vẻ dối trá và giả tạo. Đó là vấn đề tôi đã đề cập trong đoạn viết "Làm thế nào để không có vẻ giả tạo." Tôi đã gặp phải chuyện này rất nhiều lần nhưng tôi luôn có thể giải thích ý định của mình để có được kết quả tích cực. Đó là vì ý định của tôi - hi vọng là cả của bạn nữa - thực sự trong sáng. Tôi giải thích rằng vì tôi rất muốn lắng nghe và hiểu cho đúng nên có vẻ như tôi hơi giống con vẹt. Đôi khi thậm chí tôi còn xin lỗi vì nó có vẻ như thế. Nhưng tôi không bao giờ xin lỗi vì đã làm thế - vì muốn chắc chắn tôi hiểu người mà tôi đang cùng nói chuyện. Đa số mọi người đều chấp nhận lời giải thích này và giảm nhẹ sự phản kháng của họ vì tất cả những gì tôi nói là tôi muốn chắc chắn rằng tôi đã hiểu.

Nếu phương pháp LEAP có ý nghĩa với bạn và bạn có được những thành công tức thời với nó, bạn sẽ tự thấy bản thân mình trở nên tò mò và quan tâm tới quan điểm của đối phương hơn một cách hết sức tự nhiên.

Nếu như, trong lúc đó, bạn thực sự hứng thú để hiểu thêm về suy nghĩ, cảm xúc và cách nhìn của người kia - nếu khát khao được hiểu thêm xuất phát từ trái tim bạn - nó sẽ không bao giờ có vẻ giả tạo. Nó là đúng như nó - sự tò mò đích thực. Nếu phương pháp LEAP có ý nghĩa với bạn và bạn có được những thành công tức thời với nó, bạn sẽ tự thấy bản thân mình trở nên tò mò và quan tâm tới quan điểm của đối phương hơn một cách hết sức tự nhiên. Vậy nên tôi muốn bạn thử nó trong các tình huống khác nhau cho đến khi các bài học được lĩnh hội, vì nếu bạn có thể trở nên tò mò và thực sự quan tâm đến cách nhìn nhận của người kia, bạn sẽ không bao giờ có vẻ giả tạo.

Xoa dịu nỗi lo thứ ba thực sự rất dễ bằng cách tiếp tục thử nghiệm LEAP. Bạn càng sử dụng nó nhiều và thành công, bạn sẽ càng thấy bạn sử dụng lắng nghe có cân nhắc mà không còn e ngại gì. Nhưng nếu

bạn vừa bắt đầu, bạn sẽ chưa có được lợi ích từ kinh nghiệm đó. Tất cả những gì bạn có tại thời điểm này là những lời nói của tôi.

Và nỗi lo cuối cùng, mỗi lần tôi hướng dẫn một khóa học về LEAP, tôi lại nghe, "Nghe có vẻ tuyệt nhưng ai có thời gian làm điều đó?" Câu trả lời là, tất cả chúng ta đều có. Như tôi đã nói, LEAP dựa trên những cuộc phỏng vấn tạo động lực, một phương pháp đã được nghiên cứu rộng rãi và chứng tỏ nó đạt hiệu quả mà không cần tới nhiều thời gian hơn mọi người vẫn dùng cho các cuộc tranh luận hoặc lý do mà họ cần thuyết phục. Những gì bạn học thực sự chẳng có gì ngoài một cách giao tiếp khác. Nó giống như bạn học một ngôn ngữ khác để cãi nhau vậy. Và khi lắng nghe có cân nhắc làm bạn bị mất thời gian hơn thì những gì cuối cùng bạn đạt được chắc chắn bạn sẽ bù lại được khoảng thời gian đã mất. Thực tế, những gì tôi học được khi sử dụng và giảng dạy về LEAP trong nhiều năm là nó tiết kiệm được cho ta rất nhiều thời gian. So sánh với những gì mọi người thực sự đã làm, nó cũng là một cách tranh luận và phá vỡ bế tắc hiệu quả hơn nhiều.

Giờ tôi đã trao cho bạn công cụ lắng nghe có cân nhắc, hãy luyện tập nó và biến nó thành của bạn. Hãy học sử dụng nó với cách độc nhất của riêng bạn để nó không mang vẻ giả tạo hoặc lén lút. Hãy hình dung ra cảnh bạn đang sử dụng nó để bạn có thể nhớ đến nó dễ dàng hơn khi đang giận dữ. Về mặt cá nhân, khi tự hình dung mình đang sử dụng lắng nghe có cân nhắc, tôi đã thấy một chiếc máy ghi âm to cỡ băng cassette được trang trí bằng chữ L đỏ chói treo trên thắt lưng của mình. Tôi bí mật tưởng tượng rằng mình bấm vào nút Ghi âm khi đối phương nói quan điểm của họ. Khi họ nói xong, nó sẽ tự động tua và lặp lại những gì vừa ghi âm được. Nhưng điều đã làm cho công cụ này trở thành công nghệ-siêu-cao - như của Người dơi - là khi lặp lại phần ghi âm, âm thanh phát ra từ miệng tôi và bằng ngôn từ của tôi. Thậm chí tốt hơn nữa, khi cần thiết, nó còn tự động phun thuốc an thần Valium để làm dịu người vừa mới được thu âm.

7. Đồng cảm - để làm bạn

"Con chỉ cần học được một bí quyết đơn giản, Scout, con sẽ sống thoải mái hơn nhiều với mọi loại người. Con không bao giờ thực sự hiểu một người cho đến khi con xem xét mọi việc từ quan điểm của người đó... tức là con sống và cư xử y như anh ta."

- Atticus Finch trong Giết con chim nhại - *Harper Lee*

Cảm thông có chiến thuật

Công cụ LEAP thứ hai là Cảm thông - cảm thông có chiến thuật. Có nghĩa là cảm thông với cảm xúc đặc biệt liên quan đến quan điểm của người kia. Nếu vợ bạn đang giận dữ vì cô ấy nghĩ rằng bạn đần độn, hãy cảm thông với cơn giận của cô ấy về sự ngốc nghếch của bạn ("Anh xin lỗi, em yêu, anh tôn trọng suy nghĩ của em, anh hiểu nó làm em giận đến thế nào"). Nếu anh trai bạn thất vọng vì ý kiến mà anh ấy cho là nông cạn của bạn, hãy cảm thông với nỗi thất vọng đó - và bỏ qua phần liên quan đến ý kiến nông cạn. Mục tiêu của cảm thông có chiến thuật là tập trung vào những cảm xúc mà thông thường, bạn sẽ thấy rất khó - thậm chí là quá đau đớn - để thông cảm. Không phải để trở thành một người khắc kỷ, mà là để cho những cảm xúc vốn tạo rào cản giữa bạn và đối phương lên tiếng. Bằng sự cảm thông với những cảm xúc khó chịu này, bạn đã dỡ bỏ được rào cản đó và giảm bớt khả năng rơi vào ngõ cụt.

Rất nhiều người không đồng tình với công cụ này, vì họ nghĩ tôi muốn họ đồng ý với người kia. Hoàn toàn không phải thế. Điều tôi muốn nói là bạn cần cảm thông với cảm giác của người kia theo cách suy nghĩ của họ, ngay cả khi bạn thấy suy nghĩ đó sai lầm thảm hại - hoặc tệ hơn là hoàn toàn điên rồ.

Hãy cùng xem xét một tình huống mà tôi đã từng trải qua, khi một người bạn kết tội tôi là quá lời sau khi tôi bình luận rằng nói chuyện với cô ấy qua điện thoại thật quá khó khăn. Trò chuyện với bạn tôi thường rất căng thẳng vì cô ấy luôn có xu hướng quá hào hứng về những gì mình nói, độc thoại cả đoạn dài (thậm chí đến cả giờ liền), và chỉ cho tôi một vài khoảng trống hiếm hoi để chen vào. Mặc dù tôi rất tôn trọng sự hồ hởi của cô ấy, nhưng tôi vẫn thấy cuộc đối thoại đó mang tính một chiều, vì thế mà rất khó chịu. Lần cuối cùng chúng tôi nói chuyện với nhau, sau một chuỗi mô tả đặc biệt dài dòng về công việc của mình, cô hỏi tôi rằng sao tôi lại im lặng thế. Tôi đã trả lời câu hỏi một cách thành thật. Cô ấy cảm thấy bị xúc phạm, tổn thương và nổi giận với tôi vì đã "quá lời." Giờ thì, theo như kết quả của chuyện đã xảy ra, tôi thấy cô ấy quá nhạy cảm với các lời chê bai nên chúng tôi đã có một chút bế tắc trong chuyện ai đúng ai sai. Chúng tôi mắc kẹt trong chuyện này cho đến khi tôi có thể nhìn nhận quan điểm của cô ấy từ vị trí của cô và rồi cảm thông với những cảm xúc của cô ấy về tôi. Mặc dù tôi không đồng ý rằng mình đã chỉ trích cô ấy một cách vô lý (thật ra, tôi nghĩ rằng tôi đã có câu trả lời mà cô rất nên nghe), tôi vẫn có thể cảm thông với cảm xúc của cô. "Xem này, anh có thể hiểu vì sao em lại cảm thấy tổn thương đến vậy." Khi đã cảm thông được với cảm xúc của cô, tôi thật lòng đồng ý rằng mình cũng sẽ cảm thấy như vậy nếu ở vào vị trí của cô, và vì thế tôi nhìn nhận được mọi chuyện

theo cách của cô. Tôi tin rằng đó chính là sự cảm thông của tôi, và lời xin lỗi theo sau đó vì chuyện câu trả lời của tôi làm cô tổn thương thế nào đã khiến cô hỏi tôi, "Anh muốn em làm gì?"

"Ừ thì đáng lẽ anh nên chen vào nhiều hơn," tôi trả lời, lật ngược câu hỏi. "Và có lẽ em cũng có thể để anh tham gia nhiều hơn."

Cô đồng ý và những cuộc trò chuyện của chúng tôi trở nên giống một cuộc đối thoại hơn nhiều so với cuộc độc thoại ngày xưa mà tôi gần như phải nghiến răng chịu trận.

Về vấn đề này, tôi muốn chắc chắn rằng chúng ta hiểu nhau hoàn toàn, vì mọi người thường nhầm lẫn cảm thông có chiến thuật với một định nghĩa phổ biến hơn của cảm thông - định nghĩa có liên quan đến sự đồng tình với quan điểm hay lý lẽ, hoặc thể hiện sự đồng cảm. Sự đồng cảm mà tôi đang nói đến không phải cả hai trường hợp trên. Hơn cả cảm giác thông cảm cho người khác, cảm thông có chiến thuật sẽ đặt bạn ở vị trí của người đó để bạn có thể cảm thấy những cảm giác đó cùng với họ hoặc cảm thấy như một với họ. Thực tế, thuật ngữ "cảm thông" ("empathy") đã xuất hiện từ đầu thế kỷ hai mươi để diễn tả thuật ngữ phân tâm học Einfühlung, theo tiếng Đức có nghĩa là "cảm thấy như một với ai đó." Và đó chính xác là những gì bạn cố gắng đạt tới khi sử dụng sự cảm thông như một công cụ để phá vỡ bế tắc. Bạn muốn trải nghiệm, càng giống càng tốt, những cảm giác mà đối phương đang có.

Khi lâm vào ngõ cụt, dường như không có chỗ cho sự cảm thông, nhưng thực tế, luôn có những điểm để bạn có thể cảm thông được. Có thể bạn muốn thể hiện sự thấu hiểu của mình đối với những cảm xúc đó theo những cách như, "nếu là anh thì tôi cũng thất vọng," "tôi nghĩ ai ở vị trí của anh cũng đều sẽ tức giận," "tôi có thể hiểu vì sao anh hào hứng đến thế với đề nghị này," và "nếu là anh thì tôi cũng sẽ lo lắng và nghi ngờ như thế." Nhưng bước đầu tiên luôn là cố gắng thực sự cảm nhận những gì người kia đang cảm thấy. Làm như vậy sẽ giúp hạ bớt hàng rào của chính bạn và khiến cho bạn trở nên thuyết phục hơn rất nhiều khi tới lúc dẫn tới để đạt được những gì bạn cần.

Bạn cần cảm thông với cảm giác của người kia theo cách suy nghĩ của họ, ngay cả khi bạn thấy suy nghĩ đó sai lầm thảm hại - hoặc tệ hơn là hoàn toàn điên rồ.

Cảm thông, một dạng giao cảm?

Theo một cách nào đó, sự cảm thông mà tôi mô tả là một dạng giao cảm tinh thần mà bạn vốn đã quen thuộc nhưng có lẽ chưa sử dụng thường xuyên như bạn có thể hoặc nên làm. Hãy nghĩ tới một bộ phim làm cho bạn thực sự hạnh phúc, sợ hãi hoặc buồn bã. Ví dụ, bộ phim kinh điển của Frank Capra, *Một cuộc đời tuyệt diệu*[2], bạn có thấy mình mỉm cười, vui sướng hay thậm chí rơi nước mắt khi George Bailey đứng cùng gia đình trước cây thông Giáng Sinh, cười toe toét đến tận mang tai nhưng mắt đẫm lệ, cô con gái nhỏ ngồi gọn trong vòng tay anh giữa một đoàn những bạn bè, láng giềng nối đuôi nhau vào để quyên góp tiền cứu tiệm Bailey Building and Loan và giúp George không phải vào tù? Bạn có cảm thấy những cảm xúc đó khi nhớ lại cảnh phim này không? Nếu có, tôi sẽ nói rằng bạn đã sử dụng một dạng giao cảm. Làm sao bạn có thể cảm thấy - xin được nhắc bạn là thực sự cảm nhận được, không đơn thuần chỉ là xác định - cùng một cảm xúc mà George Bailey đã cảm thấy từ hàng thập kỷ trước? Đó chính là một dạng giao cảm tinh thần vượt thời gian. Nếu bạn chưa xem phim này (hoặc

không cảm thấy thế khi xem), thì bây giờ hãy dành chút thời gian để nghĩ về những nhân vật khác trong một bộ phim mà bạn thấy đồng cảm - giận dữ, buồn khổ, sự hãi hoặc vui sướng.

Thành công của một bộ phim hay một tác phẩm văn học phụ thuộc vào khả năng chúng ta thấy và cảm nhận bản thân mình trong các nhân vật họ xây dựng. Qua việc ngồi và xem, do không cần phải có quan hệ tương tác với những người ta gặp trong phim hoặc trên những trang sách hay, chúng ta đều ở trạng thái cởi mở nhất, và vì thế đều có thể khơi dậy khả năng cảm thông tự nhiên của mình. Ý của tôi là bạn có thể và nên làm như vậy ngay cả khi bạn phải đương đầu với đám rối mù của một cuộc tranh cãi gay gắt nhất đi chăng nữa.

Sự đồng cảm tạo ra một chuỗi các trải nghiệm khiến cho ta không thể, cho dù chỉ trong khoảnh khắc, coi đối phương như kẻ thù.

Khi đã thực sự cảm nhận cảm giác của người kia, hàng rào phòng thủ của chính bạn sẽ hạ bớt xuống, làm bạn bớt đáng sợ hơn, và vì thế giúp bạn có thêm sức mạnh để thuyết phục. Có một lí do chính đáng để làm việc này: Khi bạn truyền tải được cho người khác thông điệp rằng bạn hiểu và tôn trọng cảm xúc của họ, bản thân người kia cũng khó có thể tiếp tục nghĩ bạn là kẻ thù. Nếu bạn cảm thấy người kia Einfühlung với bạn - bạn thấy như là một với họ - bạn cũng không thể cảm thấy, dù chỉ trong khoảnh khắc, rằng họ chống lại bạn. Sự đồng cảm tạo ra một chuỗi các trải nghiệm khiến cho ta không thể, cho dù chỉ trong khoảnh khắc, coi đối phương như kẻ thù.

Nghe thì hay đấy, nhưng làm sao mà bạn có thể cảm thông được khi bạn đang giận dữ hoặc đơn giản là phát điên vì lý luận của một ai đó? Thật ra, điều đó rất đơn giản.

Làm thế nào để khơi dậy khả năng tự nhiên của bạn?

Để khơi dậy được khả năng thiên bẩm, trước hết, bạn phải dùng lý trí tách mình ra khỏi cuộc cãi vã. Để làm điều này, tôi muốn bạn tưởng tượng như mình đang ngồi trên một chiếc ghế dễ chịu và đọc một quyển sách hay hoặc một bộ phim cuốn hút. Bây giờ, hãy coi đối phương của bạn như một nhân vật trong đó. Hãy ngồi trên ghế, và tự hỏi, người này đang cảm thấy như thế nào? Nếu can đảm hơn - và tôi hi vọng là bạn như thế - bạn còn có thể đổi vai như trước đây tôi đã đề cập. Giả vờ bạn là diễn viên đang ứng biến trên sân khấu. Hướng đi duy nhất của bạn là sắm vai người mà bạn đang thấy bế tắc với họ và nói to những gì họ sẽ nói về sự bất đồng của bạn. Hãy nghĩ tới ngõ cụt mà bạn đang lâm vào, giờ thì cố gắng nói to - nếu bạn không ở một mình, thì hãy nhắm mắt lại và âm thầm thực hiện những việc này trong đầu - và xem xem liệu bạn có cảm thấy phần nào cảm xúc của đối phương hay không.

Để xem việc này có tác dụng thế nào, hãy nhìn Dan và Rachel, một cặp vợ chồng đang cãi nhau xem họ có chuyển tới Chicago, nơi Dan nhận được một lời mời làm việc hay không. Họ đều đã có việc làm và thu nhập tốt. Nếu chuyển đi, Dan sẽ kiếm được nhiều tiền hơn, nhưng quan trọng là vị trí mà anh được mời chính là công việc mà anh vẫn hằng mơ ước.

Vấn đề của Rachel không phải là cô sẽ phải bỏ việc mà là liệu có nên xáo trộn cuộc sống của hai đứa

con đang tuổi đi học của họ hay không. Rachel không muốn làm việc này và bế tắc mà cô và Dan lâm vào thực sự làm hai người rất căng thẳng và đều bị tổn thương sâu sắc. Sự bất đồng giữa họ đã trở nên độc hại. Trong suốt các cuộc cãi lộn, Rachel buộc tội Dan là quá ích kỷ và tầm nhìn hạn hẹp, thêm nữa lại không hề để tâm đến nhu cầu của hai đứa trẻ. Còn về phần Dan, anh cũng buộc tội Rachel là ích kỷ và tầm nhìn hạn hẹp và đã không hi sinh nhiều như anh để giữ cho mối quan hệ của họ được tốt đẹp. Những lời buộc tội không được buông ra trực tiếp và rõ ràng đến như thế, nhưng chúng cũng làm hỏng khả năng phá vỡ bế tắc của Rachel không kém.

Miếng vỡ đầu tiên trên chiếc áo giáp của Dan xuất hiện khi thay vì tiếp tục phản công, Rachel bắt đầu lắng nghe có cân nhắc những gì anh nói, mặc dù cô không đồng ý rằng anh đã hi sinh nhiều hơn cô. Nhờ việc lắng nghe mà không phán quyết gì, cô đã thu hẹp được khoảng cách giữa họ dù vẫn tiếp tục bất đồng. Nhờ suy nghĩ nghiêm túc về những gì Dan nói, cô đã truyền tải được thông điệp rằng cô tôn trọng ý kiến của anh - dù chỉ trong khoảnh khắc.

"Nếu em nghe đúng, thì những gì anh nói là anh đã hi sinh nhiều hơn em cho chúng ta và anh nghĩ bây giờ đến lượt em cần làm thế. Có phải không?" cô hỏi.

"Đừng mỉa anh," Dan nói, vẫn cảm thấy đề phòng.

Không hề có chút nào hạ mình hoặc mỉa mai, thực sự cảm thấy tò mò, Rachel trả lời, "Em không mỉa anh. Em chỉ thực sự muốn hiểu. Em hiểu anh nói là anh đã từ bỏ nhiều thứ hơn em. Đúng vậy không?"

"Đúng. Như anh nói, khi em nhận được việc làm đầu tiên, anh đã phải chuyển việc vì em."

"Từ từ đã. Em nghĩ là em đã hiểu. Em có thể nhắc lại những gì em nghĩ là anh vừa nói không?"

"Được thôi," Dan trả lời, vẫn thấy tức giận và có chút nghi ngờ.

"Thẳng thắn mà nói, Dan, em đang thực sự lắng nghe anh, và có vẻ như anh thấy anh đã từ bỏ nhiều hơn và anh muốn em phải đền đáp lại. Anh thấy em không sẵn lòng làm vậy. Đúng không?"

"Đúng, cơ bản là vậy," anh nói, có vẻ bình tĩnh hơn nhiều.

Từ lúc đó, mặc dù cô đã hạ nhiệt cuộc cãi vã nhưng Rachel không tin họ đã tiến gần được đến quyết định mà họ phải đưa ra. Cả hai đều vẫn cố thủ với ý kiến của mình về chuyện muốn đi và từ chối không chịu đi. Điểm mà Rachel đã vướng mắc là cô không thể sử dụng công cụ cảm thông. Cô chỉ không nghĩ rằng cô có thể đồng cảm với cảm giác của Dan. "Tôi không cảm nhận được sự giận dữ của anh ấy về chuyện này và tôi cũng không biết làm thế nào để đạt được điều đó vì anh ấy có đúng đâu," cô nói với tôi.

Mặc dù cô nhận ra rằng chồng mình đang giận dữ nhưng cô vẫn thấy đáng lẽ anh ấy không nên như thế, kết quả là cô không thể thấu hiểu được cơn giận và nhận ra rất ít nguyên nhân gây nên nó.

Tôi chỉ cho cô thấy rằng điều chúng tôi đang giải quyết không phải cảm xúc đó có chính đáng hay không mà đơn giản chỉ là những gì người kia cảm nhận. Người ta không thể kiềm chế được cảm xúc của mình, ít nhất là lúc khởi đầu. Từ chỗ tôi ngồi - một khoảng cách không khác gì với đang xem phim - tôi thấy một điều rất rõ ràng rằng Dan cảm thấy bị tổn thương. Dù đúng hay sai, anh đã nói những điều biểu lộ nỗi buồn khổ. Và cũng giống như với rất nhiều người chúng ta - đặc biệt là đàn ông - thể hiện sự giận dữ dễ dàng hơn rất nhiều nỗi đau ẩn sau nó.

Khi phải đối diện với cảm xúc thì không có đúng hay sai. Chỉ có những gì người khác cảm nhận.

Để giúp cô cảm thông, tôi yêu cầu Rachel hãy tưởng tượng như Dan là một nhân vật trong một cuốn sách, đang kể câu chuyện của mình ở ngôi thứ nhất. Tất cả những gì cô biết về những điều đang diễn ra đều là cách nhìn của anh trong câu chuyện. Tôi đề nghị cô đóng vai Dan ở vị trí người kể truyện trong cuốn sách mà cô tưởng tượng là mình đang đọc, và yêu cầu cô sử dụng cách nói của anh ấy để thuật lại những gì đang xảy ra theo quan điểm của anh. Nhiệm vụ của cô là miêu tả bất kỳ cảm xúc nào mà cô, với vai diễn là Dan, thực sự cảm thấy khi cô kể câu chuyện của anh. Trong suốt vở diễn, Rachel đã kể lại trung thành suy nghĩ của Dan bằng lời của anh. Rồi, sau một thoáng ngập ngừng, cô nói, "Tôi tức giận vì vợ đã không coi trọng mình."

"Dan, anh có cảm thấy giận dữ vì chuyện gì khác nữa không?" tôi hỏi, muốn cô đào sâu hơn nữa.

"Tôi giận vì vợ tôi nghĩ rằng tôi không quan tâm đến việc bọn trẻ con phải chuyển trường, bởi vì thực sự là tôi có quan tâm. Tôi có thể làm bất cứ điều gì vì bọn trẻ. Tôi có thể chết vì chúng."

Khi nói điều này, đôi mắt của Rachel ngân ngấn lệ.

"Vậy Dan đang cảm thấy gì?" tôi hỏi.

"Anh ấy - tôi thực sự rất buồn. Tôi cảm thấy tổn thương vì cô ấy lại có thể nói những điều đó về tôi. Tôi cảm thấy tổn thương vì cô ấy lại có thể nghĩ như thế về tôi."

Nhờ từ bỏ vị trí của mình và đổi vai, Rachel đã có thể khơi dậy dễ dàng hơn khả năng cảm thông của mình. Hơn thế, những trải nghiệm về nỗi buồn của chồng đã thay đổi hoàn toàn suy nghĩ của cô về việc nên tiếp tục thế nào. Khi có cơ hội đầu tiên, cô hỏi Dan có phải anh giận không và Dan, tất nhiên, trả lời là đúng. Sau đó, khi cô hỏi anh có cảm thấy tổn thương vì lời buộc tội của cô rằng anh quan tâm đến sự nghiệp nhiều hơn sự phát triển của con cái không, anh trả lời anh không thực sự nghĩ về chuyện này, nhưng đúng là anh có tổn thương.

Sau đó, Rachel kể với tôi rằng cuộc trò chuyện đó đã khiến cô cảm thấy gần gũi với Dan hơn rất nhiều. Từ lúc đó, cô đã có thể dễ dàng nói "Nếu là anh thì em cũng cảm thấy thế." Rồi cô thêm vào rằng cô cảm thấy rất có lỗi vì đã nói những điều khiến anh cảm thấy như vậy và rằng cô thực sự tin anh là một người cha tuyệt vời. Chính khoảnh khắc trải nghiệm để rồi thể hiện sự cảm thông đó đã giúp họ tiến lên và phá vỡ bế tắc. Quan trọng hơn, nó giúp họ bắt đầu hàn gắn những đổ vỡ mà những cuộc cãi lộn độc hại đã gây ra cho mối quan hệ của họ.

Trong các chương tiếp theo, bạn sẽ được nghe thêm về cách cuộc nói chuyện này cuối cùng đã khiến Dan cùng Rachel tìm ra và thống nhất được rất nhiều nền tảng chung, từ đó, sử dụng chúng như một cơ sở để tìm ra những lựa chọn mới nhằm giải quyết bế tắc. Khi cô đã hạ thấp sự đề phòng của mình và của Dan, họ đồng ý rằng cơ hội nghề nghiệp của Dan và cảm giác ổn định của bọn trẻ đều rất quan trọng. Từ nền tảng này, họ có thể giải quyết khúc mắc vì họ tin tưởng rằng cả hai đều nghĩ đến những vấn đề chung. Hiện giờ, dù sao, mấu chốt chính là Rachel chỉ có thể liên hệ lại được với Dan sau khi cô thực sự cảm thấy phần nào cảm giác của anh. Trước khi cô lắng nghe và rồi cảm thông với trải nghiệm của Dan - sự thất vọng và tổn thương của anh - họ đã đối mặt với nhau trong một trận đấu gay gắt. Nhưng sau đó, cô ở bên, choàng tay qua vai anh, nói rằng không có gì là ngu ngốc và vô lý hay khó khăn để hiểu được suy nghĩ của anh. Và cô có thể làm vậy mặc dù cô vẫn tin rằng Dan đã sai còn cô mới đúng.

Ngôn ngữ của cảm xúc

Với tư cách là một nhà tâm lý trị liệu - tôi chắc chắn bạn đã có thể đoán được điều này - đôi khi, tôi hỏi mọi người rằng, "Chuyện đó làm bạn cảm thấy thế nào?" Và, trước sự ngạc nhiên không dứt của tôi, tôi thường nhận được những câu trả lời mà chẳng liên quan gì tới cảm xúc cả. Thay vào đó là những câu nói như, "Tôi thấy bối rối" hoặc "Nó làm tôi thấy tự tin hơn" hay "hiểu nhầm" hoặc "do dự" hoặc "rõ ràng",... Những trải nghiệm về sự bối rối, hiểu nhầm, tin tưởng, do dự hoặc rõ ràng không phải là một cảm xúc. Có thể bạn nghĩ là do câu hỏi của tôi mơ hồ quá - từ "cảm thấy" thật ra có thể chứa đựng một phạm vi rất rộng những trải nghiệm thể hiện trong những câu trả lời kia - nhưng câu hỏi tiếp theo: "Ý tôi là, bạn cảm thấy cảm xúc nào cơ?" thường vẫn không giúp mọi người tiến gần hơn đến câu trả lời mà tôi tìm kiếm. Những cuộc trao đổi này dạy tôi rằng rất nhiều người không thành thạo ngôn ngữ của cảm xúc như chính họ, và cả tôi nữa, vẫn nghĩ. Cảm xúc bao gồm, nhưng không giới hạn: nỗi sợ hãi, sự giận dữ, nỗi buồn, niềm vui và sự căm phẫn. Mỗi cảm xúc lại có những người anh em họ như sự lo lắng, hoang tưởng, nỗi thất vọng, tổn thương, trầm cảm, hài lòng,...

Hiểu được sự khác biệt giữa cảm xúc và suy nghĩ là rất quan trọng, vì cảm xúc ảnh hưởng đến suy nghĩ và hành vi của chúng ta. Cảm xúc có uy lực đến mức các nhà khoa học nhận thức hiện đại đã lý luận rằng nó là yếu tố không thể thiếu đối với tư duy lý trí chứ không đơn thuần chỉ là không thể rách rời. Ngay cả Spock, trong seri phim truyền hình Du hành giữa các vì sao (Star Trek) cũng không tránh được cảm xúc của mình dù được sinh ra và lớn lên giữa những sinh vật không có cảm xúc mà chỉ có lý trí đơn thuần. Tóm lại là Vulcans (tộc người của Spock) và Descartes đã lầm. Bạn không thể tách rời suy nghĩ khỏi cảm xúc. Và quan trọng nữa là thứ này có thể thay đổi thứ kia.

Suy nghĩ có thể thay đổi cảm nhận, và cảm nhận có thể thay đổi suy nghĩ. Suy nghĩ, nhận thức, phán quyết và hành vi của bạn thay đổi, rõ ràng hay mờ nhạt, tùy thuộc vào cảm xúc của bạn. Tôi có thể trích dẫn nhiều tác phẩm lỗi lạc trong chủ đề này, nhưng những tác phẩm khác, trong đó có Daniel Goleman với Trí thông minh cảm xúc, đã bàn luận chi tiết vấn đề này hơn tôi ở đây rất nhiều.

Suy nghĩ có thể thay đổi cảm nhận, và cảm nhận có thể thay đổi suy nghĩ.

Trong bất kỳ trường hợp nào, tôi không nghĩ là bạn cần phải hiểu về khoa học thì mới đồng ý với nhận định này vì rõ ràng là nó không thể phủ nhận, đúng không nào? Nếu bạn cảm thấy giận dữ với một ai đó, thì liệu bạn có thể nghĩ rằng họ đáng tin hoặc có lý không? Bất kỳ biểu hiện nào cũng đều được lọc qua lăng kính cảm xúc của bạn, nó sẽ bóp méo ngay cả những câu hỏi trong sáng và đầy khuyến khích như "Vậy là bạn vẫn cảm thấy quá tải trong công việc à?" thành một lời buộc tội rằng bạn là người mềm yếu và hay phàn nàn quá.

Đây là một ví dụ khác. Gần đây, tôi đang lái xe thì một chiếc xe khác đột ngột lao ra ngay trước mặt tôi một cách vô cùng nguy hiểm. Tôi giật mình, nhấn phanh, bấm còi và nghe tiếng lốp xe nghiến ken két trên đường, tất cả cùng một lúc. Khoảnh khắc đó, tôi đã giật mình, sợ và giận điên lên nữa.

Vùng hạnh nhân và hệ thần kinh giao cảm của tôi bùng nổ. Điều xảy ra tiếp theo rất thú vị. Tôi càng cáu hơn vì sau đó, người đàn ông tạt ngang xe tôi - tôi đinh ninh, vì một vài lí do nào đó, rằng người lái xe nhất định phải là một người đàn ông - lại lái xe dưới tốc độ quy định đến 16 km/h. Tôi tin rằng anh ta chủ định chạy chậm lại để trả đũa tôi vì đã bấm còi. Nhận thức, niềm tin và phán quyết của tôi đều bị thay đổi bởi cảm xúc. Ngay khi có cơ hội, tôi vượt thằng cha đó (có lẽ bạn hiểu vì sao tôi lại gọi vậy) và nhìn thấy rằng "hắn ta" thực chất lại là một bà lão nhỏ bé, mỏng manh, chừng tám mươi tuổi, đang uốn cong người đằng sau chiếc vô lăng cao như một tòa tháp trước mặt. Bà không phải là một gã thanh niên trẻ tuổi bồng bột; chỉ là một bà lão mỏng manh đang lái xe rất chậm vì phản xạ của bà không còn được như xưa nữa. Bà không định lái chậm lại để trêu tức tôi; bà đang cố gắng bảo vệ tôi.

Vậy thì, hiểu đối phương đang cảm thấy gì sẽ là chìa khóa để hiểu họ nhận thức thế nào về bạn và vị trí của bạn, liệu họ có định đáp lại bạn một cách tích cực hay không, và liệu bạn đã giành được đủ lòng tin để tiến lên giải quyết bế tắc hay chưa. Trở nên thành thạo trong việc nhận ra cảm xúc của người khác để có thể đưa ra được ý tưởng sáng suốt hơn về suy nghĩ của họ là lí do đầu tiên để bạn cần phải học cách sử dụng công cụ cảm thông. Lí do còn lại là để giúp đỡ họ.

Vì sao sự cảm thông có thể biến Thù thành Bạn?

Trong các trường đào tạo cảnh sát, học viên thường được huấn luyện để "ra lệnh và điều khiển" khi đang cố gắng bắt giữ ai đó. Sau khi tốt nghiệp, kỹ năng này thường rất có hiệu quả. Nhưng không phải luôn luôn như vậy. Khi họ đối mặt với tình huống bắt giữ con tin và không thể ngay lập tức kiểm soát tình thế, hoặc khi họ phải đối mặt với một người đang bị rối loạn cảm xúc, có thể vì quá kích động nên không nghe theo ai cả, thì người đó sẽ khó mà tuân theo các mệnh lệnh. Lúc đó, kỹ năng này của các cảnh sát lại đem tới kết quả ngược với mong đợi. Đó là lí do vì sao mà rất nhiều đơn vị cảnh sát có những nhân viên được huấn luyện đặc biệt chuyên để xử lý các tình huống thương lượng bắt giữ con tin hay những người rối loạn cảm xúc. Những nhân viên này cần nhiều công cụ khác nhau ở chiếc thắt lưng - một số được cung cấp trong quá trình học tập ở trường huấn luyện. Trong thời gian tôi dạy LEAP cho một nhóm những nhân viên cảnh sát như vậy, một người, tôi gọi là trung sĩ Scott, đã kể lại cho tôi về một cuộc chạm trán của anh với một phụ nữ đang bị rối loạn cảm xúc dữ dội.

"Khi tôi tới, cô ấy đang nằm sấp xuống sàn nhà, không có vũ khí gì nhưng đang la lét bắt tất cả mọi

người phải ‘Lùi hết cả ra!’ Hai đơn vị phản ứng đầu tiên đang đứng dưới và chờ chúng tôi đến. Người chồng đã khóa cửa nhốt cô ấy ở ngoài rồi gọi 911 vì cô ấy liên tục la hét và đập cửa. Anh ta nói cô có vấn đề về tâm thần và anh không muốn để cô đến gần lũ trẻ cho đến khi cô trở lại trạng thái bình thường nên anh đã khóa cửa và bảo cô đến bệnh viện. Những nhân viên đội phản ứng đầu tiên đã cố nói chuyện với cô nhưng cô nổi khùng lên khi họ bảo cô cần phải bình tĩnh lại, thế nên họ gọi đến chúng tôi.”

Sau đó, trung sĩ Scott miêu tả lại cách anh tiếp cận với người phụ nữ này, hai tay không cầm gì theo, bàn tay ngửa lên, và nhẹ nhàng lặp đi lặp lại câu hỏi, “Có chuyện gì vậy thưa bà?” Cô ta bảo chính anh là tất cả vấn đề và “chết tiệt, lùi lại ngay” nếu không cô ta sẽ làm cho tất cả mọi người bị sa thải. Trung sĩ Scott ngừng lại ngay lập tức và lùi lại một bước, rồi nói “Rất tiếc. Tôi chỉ muốn biết có thể giúp được cho cô không thôi.”

“Ông có thể khiến thằng khốn kia mở cửa ra,” cô nói, tuôn ra cả tràng cùng một lúc.

“Có thể tôi làm được, nhưng tôi phải biết chuyện gì đang xảy ra trước đã. Cô có thể kể cho tôi được không?”

“Hắn ta bảo tôi bị bệnh và thằng khốn đó nhốt tôi ở ngoài. Hắn mới là kẻ bị bệnh tâm thần,” cô nói, rồi thêm vào như thể đây là một từ dài, “Mở-khóa-cho-tôi-nhốt-hắn-lại!” Rồi cô cười điên dại, rít lên khiến trung sĩ Scott nghĩ những lời nói của chồng cô về căn bệnh của cô có vẻ chính xác.

Kiểm chứng lại những gì cô nói, anh hỏi, “Vậy là anh ta bảo cô bị bệnh tâm thần và nhốt cô ở ngoài? Và cô muốn chúng tôi bắt anh ta lại? Phải không?”

“Chính xác. Anh định làm gì đây, gã phó cảnh sát trưởng tự mãn[3] kia?

Đến đoạn này, trung sĩ Scott kể với mọi người trong cuộc hội thảo, “Cô ta rất giận dữ và thấy bị xúc phạm. Tất cả những gì cô ấy muốn là chúng tôi phải phá cửa để cô ấy vào được trong nhà. Cô ấy thực sự không nghe gì tôi cho đến khi tôi thấy thông cảm với cô ấy. Tôi lùi lại và suy nghĩ. Nếu chuyện này xảy ra với tôi thì tôi sẽ ra sao? Tôi có hai đứa con. Nếu vợ tôi nhốt tôi ở ngoài và bảo tôi bị điên thì tôi sẽ thế nào? Tôi cũng sẽ giận điên lên và thấy mình bị xúc phạm. Vậy nên tôi hỏi xem có đúng cô ấy đang cảm thấy như vậy không và cô ấy bảo, “Mẹ kiếp, chính xác là tôi đang cáu điên lên đây.” Và tôi nói, “Tôi cũng sẽ nổi điên nếu tôi không gặp được con mình và có ai đó bảo tôi bị bệnh tâm thần. Tôi cũng sẽ chửi đổng.” Thế là đột nhiên, mọi chuyện chuyển biến hoàn toàn. Cơn giận dữ biến mất, thái độ của cô ta dịu lại khi nói: ‘Tôi có thể nói chuyện được với người này. Anh ta là người minh mẫn duy nhất trong nhóm!’ và cô ấy để tôi tiếp cận với mình.”

Điều đã làm tiêu tan nhanh chóng cơn giận chính là sự cảm thông có chiến thuật của trung sĩ Scott. Anh thực sự cảm nhận được cơn giận và cảm giác nhục nhã của cô, và dù anh có nhận thức được hay không, thì nó đã thay đổi cử chỉ cũng như âm điệu giọng nói của anh. Sau đó, anh thể hiện sự cảm thông của mình. Tất cả xảy ra chỉ trong một tích tắc. Tuy nhiên, trong khoảnh khắc đó, người phụ này không thể nhìn nhận anh theo cách nào khác ngoài một người bạn. Từ suy nghĩ này, anh nhanh chóng

biến đổi từ một người trong số họ thành một người trong số chúng ta, bởi vì, bất chấp những khác biệt có thể có giữa họ, họ vẫn cảm nhận cùng một cách về tình thế khó khăn của cô.

Khi bạn truyền tải được sự cảm thông, nó sẽ thay đổi cảm giác của kẻ thù về bạn và của bạn về họ. Đó là khoảnh khắc mà một sự liên hệ thuần khiết khiến cho hai người không thể nhìn nhau như kẻ thù. Nó không giải quyết được mọi vấn đề và chỉ mình sự cảm thông thôi sẽ không giúp bạn thoát được bế tắc để đạt được điều bạn cần, nhưng nó là công cụ quan trọng mà bạn muốn sử dụng trong mọi tình huống. Càng nhiều lần bạn và đối thủ cảm nhận được mối liên hệ này, thì cả hai người sẽ càng bớt đề phòng và càng cởi mở hơn để tìm ra giải pháp. Hơn nữa, nếu bạn có chiến thuật trong sự cảm thông của mình theo cách tôi vừa hướng dẫn, người mà bạn cảm thông cũng sẽ cảm thấy bạn có thể hiểu được với những cảm xúc tiêu cực của họ về bạn. Họ sẽ cảm thấy mình không cần tự vệ trước bạn và bạn thực sự tôn trọng họ.

8. Giờ thì sao?

Điều quan trọng là không ngừng đặt câu hỏi.

- Albert Einstein

Khi bạn đã lắng nghe có cân nhắc và thông cảm với cảm xúc của người khác, họ sẽ bắt đầu đặt cho bạn những câu hỏi như "Vậy là anh đã đồng ý với tôi?" hoặc lật lại đồng xu, "Sao anh lại thể hiện như thể anh đồng ý với tôi trong khi tôi biết là anh không hề nghĩ thế?" Có thể việc này không xảy ra ngay tức khắc, nhưng khi họ nhận ra là bạn đang ngừng chống lại họ và bạn hiểu cũng như tôn trọng cảm giác của họ, sự đề phòng của họ cũng sẽ giảm xuống và họ sẽ tò mò về vị trí của bạn lúc này.

Vậy thì khi đó bạn phải làm gì?

Hãy sử dụng công cụ Trì hoãn

Bản năng của bạn, đương nhiên rồi, sẽ là câu trả lời cho câu hỏi đó. Và sao lại không chứ, khi bạn hiểu rằng bạn đúng và người kia thì cuối cùng cũng đã chịu đặt câu hỏi. Dù sao thì, những gì bạn nên làm là trì hoãn câu trả lời càng lâu càng tốt. Mục đích của công cụ trì hoãn - một số người có thể gọi là chiến thuật trì hoãn - là để giữ cho bạn không buột miệng nói ra quan điểm của mình ngay khi được hỏi lần đầu tiên, và nếu như bạn sử dụng thành thạo công cụ này, bạn có thể khiến cho đối phương phải hỏi ý kiến của bạn vài lần rồi mới trả lời.

Chúng ta hãy quay lại với ví dụ về Rachel, người đã cãi nhau với chồng mình là Dan về việc có chuyển đến Chicago hay không. Chúng ta hãy xem cô ấy đã sử dụng công cụ trì hoãn này như thế nào sau khi đã lắng nghe và cảm thông với chồng. Dan hỏi: "Vậy là em đã đồng ý rằng em phải đóng góp sức mình thêm?" Rachel không đồng ý, nhưng cô không muốn nói vào lúc đó. Cô chỉ hạ nhiệt mâu thuẫn của họ và không muốn làm Dan thất vọng và/hoặc giận dữ lần nữa khi nói rằng cô nghĩ anh đã sai. Rachel hiểu rằng anh đã bắt đầu muốn hỏi và cô cũng đã sẵn sàng trả lời. "Em hứa em sẽ nói với anh em nghĩ gì," cô nói, "nhưng bây giờ, em cảm thấy cuối cùng em đã bắt đầu hiểu cội rễ suy nghĩ của anh ở đâu, và em muốn nghe thêm một chút trước khi trả lời. Vậy được không?"

"Anh thực sự muốn biết."

"Dan, dù tin hay không, những gì anh nghĩ quan trọng hơn những gì em nghĩ nhiều. Anh đang cho em các dữ liệu để suy nghĩ. Để em hỏi thêm vài câu được không?"

Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, Dan đã đồng ý; cuối cùng, dường như cô đã thực sự hứng thú lắng nghe những gì anh nói. Và bằng cách thể hiện sự hứng thú chân thành của mình với suy nghĩ của Dan, Rachel

đã thành công trong việc né tránh phải nói với chồng rằng cô vẫn nghĩ là anh sai - ít nhất là tại thời điểm lúc đó. Ban đầu, việc né tránh mong muốn ngay lập tức cho người kia biết những gì bạn đang nghĩ thực sự sẽ hơi vất vả, nhưng nếu bạn nhớ rằng làm như thế chưa từng hiệu quả trong quá khứ, thì sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Vì sao nên trì hoãn?

Bạn trì hoãn được càng lâu thì người kia dường như sẽ càng chịu lắng nghe hơn khi bạn đưa ra câu trả lời. Lí do là, bạn càng dành nhiều thời gian lắng nghe và cảm thông với họ mà không tỏ ra chút bất đồng nào thì họ càng có thêm thời gian để coi bạn là bạn bè - hoặc ít nhất, coi bạn là ai đó đang không cố sống cố chết chống lại họ - và khi bạn thực sự thể hiện là bạn vẫn không đồng ý, họ sẽ càng khó nổi điên lần nữa. Thêm nữa, bạn trì hoãn càng lâu, họ sẽ càng cảm nhận rõ suy nghĩ của mình được tôn trọng và được đánh giá cao, và, như chúng ta đã bàn lúc trước, người ta càng cảm thấy được tôn trọng thì sẽ càng cởi mở, chân thành và trung thực với bản thân mình hơn. Thực tế, khi đạt được đến mức độ này trong cuộc đối thoại, "kẻ thù" của bạn đã chắc chắn về sự tôn trọng của bạn đối với suy nghĩ của họ đến mức họ sẽ tin rằng bạn đã thực sự đồng ý với họ. Bạn muốn thắt chặt mối liên kết này càng nhiều càng tốt trước khi thử liều phá bỏ nó lần nữa.

Còn một lí do nữa để trì hoãn. Các nghiên cứu về tâm lý học đã chỉ ra rằng khi con người ta càng khó đạt được điều gì thì họ sẽ lại càng coi trọng nó. Ví dụ như trong một thí nghiệm, một số người phụ nữ được đề nghị tiến hành một quá trình chọn lọc hoặc khắc nghiệt hoặc đơn giản để tham gia vào một nhóm cụ thể. Mặc dù cả hai đều sẽ tham gia vào cùng một nhóm, nhưng những người phụ nữ trải qua quá trình đơn giản thì thấy rằng nhóm này thật vớ vẩn và chán ngắt, trong khi những người kia lại đánh giá nó rất cao. Nói cách khác, nhóm đó có giá trị hơn với những người đã đổ nhiều mồ hôi vì nó. Trong lĩnh vực tâm lý, hiện tượng này được gọi là mô hình đánh giá dựa trên nỗ lực. Và vì thế, người ta càng phải nỗ lực để có được suy nghĩ của bạn thì họ sẽ càng trân trọng giá trị mà nó mang lại - mặc dù có thể họ vẫn nghĩ rằng bạn sai.

Cảm xúc trong kiểm soát và nhận trách nhiệm

Nhưng khoan đã! Còn nhiều hơn thế nữa! Lí do cuối cùng để trì hoãn đưa ra ý kiến của mình liên quan đến cái mà các nhà tâm lý học gọi là điểm kiểm soát. Một người càng cảm thấy kiểm soát được vấn đề (có được điều chúng ta gọi là kiểm soát bên trong chứ không phải bên ngoài), thì họ sẽ càng bình tĩnh, kiên nhẫn và thậm chí là hạnh phúc hơn. Người ta có thể đặt trách nhiệm, sự lựa chọn và tầm kiểm soát đối với các sự kiện trong cuộc đời anh ta lên chính bản thân anh ta (kiểm soát bên trong) hoặc lên những con người và hoàn cảnh bên ngoài. Kinh nghiệm thường là ở dạng tiềm thức nhưng lại có tầm ảnh hưởng mạnh mẽ đến động cơ và kinh nghiệm về trách nhiệm của một con người - khiến họ dám nhận trách nhiệm hay đổ lỗi cho người khác. Để tôi kể một ví dụ. Trong công việc của mình, tôi phải đi đây đi đó khá nhiều và rồi tôi nhận ra rằng những lúc đó, tâm trạng của tôi có xu hướng khá nặng nề. Có lần, trong một chuyến đi như thế, tôi ngồi chờ qua cửa an ninh. Người đàn ông phía sau tôi cứ liên tục thúc va li của anh ta vào người tôi, và cứ mỗi lần tôi cố né, anh ta lại thúc tôi lần nữa. Tôi cáu điên lên! Không hề quay lại, tôi lôi trong đầu ra hàng đống những suy nghĩ tiêu cực về người này - thật là bất cẩn, thiếu tôn trọng... Rồi sau khi qua được cửa kiểm tra kim loại, tôi phải tháo giày. Tôi đã làm

việc này nhiều lần đến mức không thể nhớ nổi, nhưng lần này tự nhiên tôi thấy hồi hộp hơn. Cuối cùng, cuộc kiểm tra cũng xong và tôi quyết định đi uống một tách cà phê. Lại tiếp tục là một hàng dài chờ đợi và bây giờ, bất kể tôi có kiên nhẫn đến chừng nào thì cũng hoàn toàn vô tác dụng. Tôi bị làm phiền bởi tất cả mọi người và tất cả mọi thứ.

Vấn đề ở đây là, khi đi máy bay thì từ lúc bước chân vào sân bay, bạn đã hoàn toàn mất kiểm soát. Tình huống duy nhất bạn có ít kiểm soát hơn mà tôi có thể nghĩ đến là khi bạn bị cấp cứu. Bản chất của hành động xếp hàng chờ là trao quyền kiểm soát của bạn cho một người khác. Và sự mất kiểm soát (hay phải đặt điểm kiểm soát ở bên ngoài) này khiến tôi trở nên khó chịu, dễ nổi cáu, vội vã xét đoán mọi chuyện và tóm lại là tôi biến thành một kẻ vô cùng thô lỗ.

Bây giờ hãy thử so sánh nó với cảm giác lần đầu tiên tôi bước lên máy bay. Hồi đó tôi đang học đại học và đã dành dụm toàn bộ tiền tiết kiệm của mình để mua vé. Khi vào được máy bay, tôi thấy mình rất tự chủ. Tôi đã tự làm được việc này. Tôi đã hoàn thành mọi việc. Tôi có được điểm kiểm soát bên trong và tôi nhận trách nhiệm cho mọi việc cũng như chỉ có bản thân mình để đổ lỗi vì bất kỳ điều gì không thoải mái. Tình huống thực tế lúc đó hoàn toàn giống với tình huống làm tôi nổi cáu bên trên (có thể là rắc rối về kiểm soát an ninh ít hơn một chút - thôi được, rất nhiều vậy!), nhưng suy nghĩ và cảm giác của tôi lần này thì hoàn toàn khác. Và với điểm kiểm soát bên trong bản thân mình, động lực của tôi để qua được hàng dài an ninh hồi đó là rất cao.

Ngay cả bây giờ, khi lên máy bay đi nghỉ, tâm trạng của tôi vẫn khác so với chuyến đi vì công việc. Thực tế, như thế là rất ngớ ngẩn, bởi vì quyết định đi đến đâu đó để kiếm tiền cũng phụ thuộc vào bản thân tôi nhiều như quyết định sẽ đi đâu đó nghỉ. Chỉ có suy nghĩ và cảm xúc của tôi về nó - nơi tôi đặt điểm kiểm soát của mình - là khác đi thôi.

Một yếu tố cơ bản của tâm lý học nhận thức là khi một người bị trầm cảm, bác sỹ tâm lý sẽ cố gắng xác định xem liệu bệnh nhân có cảm thấy mất kiểm soát và bị điều khiển bởi cả thế giới xung quanh hay không, từ đó sẽ giúp họ nhận ra rằng họ đang nắm quyền kiểm soát như thế nào, nhờ đó họ có thể nắm bắt được cảm giác tự chủ của mình. Đó cũng chính xác là điều chúng ta làm khi cố gắng chuyển hướng suy nghĩ trong đầu của người mà ta đang tranh luận, làm như vậy, họ sẽ cảm thấy tự chủ hơn. Một cách để thực hiện việc này là để họ hỏi ý kiến của ta thay vì cố tình cài cắm thông tin đó vào bất kể họ có muốn nghe hay không.

Vì sao trì hoãn lại có hiệu quả?

Để tổng kết lại, có ba lí do giải thích vì sao giữ ý kiến của bạn lại sẽ hiệu quả trong việc làm cho đối phương bớt đề phòng và cởi mở hơn với cách nhìn nhận của bạn, và vì sao nó lại khiến cho ý kiến của bạn có sức nặng. Chính bằng việc hỏi ý kiến của bạn nhiều hơn một lần, người kia sẽ cảm thấy:

1. Được tôn trọng hơn và có nghĩa vụ phải đền đáp bạn;

2. Ý kiến của bạn quan trọng hơn so với ban đầu;

3. Kiểm soát tốt hơn và có trách nhiệm phải lắng nghe ý kiến của bạn.

Bây giờ, chúng ta hãy nhìn xem ba hiện thực tâm lý học này có hiệu quả thế nào trong thực tế. Trong các buổi hội thảo, một trong các câu hỏi tôi luôn đưa ra là có bao nhiêu phụ nữ trong căn phòng đã từng mang thai và đã bao giờ họ nhận được những lời khuyên hoàn toàn tự nguyện từ những người xa lạ trên phố chưa. Những cánh tay lập tức đưa lên kèm theo tiếng cười. Rồi sau đó, khi tôi hỏi vì sao họ cười và họ thấy những lời khuyên đó thế nào, đa số câu trả lời là họ thấy bị quấy nhiễu; họ thấy bị làm phiền, bị lên lớp và họ luôn bỏ qua những lời khuyên này bất kể chúng có ý nghĩa hoặc có giá trị hay không. Chưa hết, cũng những người phụ nữ này thừa nhận rằng mình có ít nhất một người bạn hoặc một người bà con họ hàng mà họ luôn hỏi ý kiến và nghe theo lời tư vấn đó. Vậy, điểm khác biệt là gì? Người bạn tâm giao - hãy nghĩ về từ này - có lựa chọn của họ là một ai đó họ tin tưởng và cũng là người mà họ phải khẩn khoản hỏi xin ý kiến. Bằng việc hỏi xin, chứ không phải là được dúi vào tay, những lời khuyên ấy, họ đã có được sự kiểm soát bên trong con người mình. Và ngay cả khi họ không thực sự thích những gì vừa nghe được, ngay cả khi những lời khuyên đó có vẻ hơi công kích, chúng cũng không khiến họ nổi giận vì đó là những gì tự họ yêu cầu.

Hoặc là, để tôi đưa ra một ví dụ khác, hãy nghĩ về sự khác biệt giữa dịch vụ bạn yêu cầu và dịch vụ bạn được mời chào mà không hề đòi hỏi. Giả sử, bạn gọi cho công ty truyền hình cáp để đăng ký thêm một kênh chất lượng cao vào gói dịch vụ bạn đang dùng. Một đại lý dịch vụ khách hàng tốt sẽ gợi ý cho bạn cách nhận được hai kênh thay vì chỉ một kênh với cùng một giá tiền phải trả thêm. Nếu họ thật sự chuyên nghiệp, đầu tiên, có thể họ sẽ hỏi bạn có muốn nghe thông tin về các gói quà tặng không: "Tôi có thể nói cho ông về những lựa chọn đặc biệt mà hãng chúng tôi đang triển khai được không?" Và mặc dù bạn không hề có ý định sẽ đăng ký những kênh bổ sung này, có thể bạn vẫn sẵn lòng lắng nghe bởi vì bạn là người gọi điện và điều đầu tiên họ hỏi bạn là họ có thể nói cho bạn được không. Trong kịch bản này, bạn có điểm kiểm soát bên trong. Nhưng nếu như cùng đại lý này chủ động gọi cho bạn và đưa ra những "cơ hội lớn" mà bạn chẳng hề đề nghị, nhiều khả năng bạn sẽ cảm thấy bị làm phiền và gác máy. Thực tế, bạn dễ nhận được vô số những chào mời mỗi ngày mà bạn sẽ xóa xoẹt luôn trong hộp thư điện tử hoặc quẳng đi mà chưa hề hé mắt đọc qua.

Đó chính là vấn đề của việc người ta có nghĩ rằng bạn đang áp đặt suy nghĩ của bạn cho họ không, hay tin tưởng rằng họ đang khiến bạn phải nói ra bằng việc hỏi đi hỏi lại. Nếu họ nghĩ rằng họ khiến bạn phải nói ra, họ sẽ dễ chấp nhận suy nghĩ của bạn hơn là khi họ cảm thấy bạn chặn nó ngang họng họ. Hãy nghĩ về vấn đề này: Nếu tôi cứ hỏi đi hỏi lại rằng bạn có đồng ý với tôi hay không, và bạn không có vẻ gì hào hứng lắm để nói cho tôi, thì cuối cùng khi tôi cũng ép được bạn phải đưa ra ý kiến bằng cách lặp lại yêu cầu, tôi sẽ không có ai để đổ lỗi ngoài chính mình.

Như vậy, trong vấn đề học cách LEAP, không phải lúc nào bạn cũng sử dụng công cụ trì hoãn - đôi khi nó chẳng có ý nghĩa gì cả - nhưng khi có thể sử dụng nó thì bạn trì hoãn việc đưa ra ý kiến của mình càng lâu, người kia sẽ càng thấy bạn đang tôn trọng họ và từ đó, họ càng cảm thấy bắt buộc phải tôn trọng ý kiến của bạn (hoặc ít nhất là nghe bạn nói). Cũng như vậy, họ càng phải khó khăn bao nhiêu để cố gắng có được thì nó sẽ càng có giá trị hơn bấy nhiêu khi cuối cùng bạn cũng đưa nó ra. Và nếu như họ phải nài nỉ ý kiến của bạn, họ sẽ càng cảm thấy tự chủ hơn, do đó, họ sẽ càng ít đề phòng khi nghe được nó. Vì ba lí do này, ý kiến của bạn sẽ có thêm sức nặng.

Cách sử dụng công cụ Trì hoãn

Chiến thuật Trì hoãn phải được sử dụng đúng cách thì mới phát huy tác dụng. Sử dụng sai, bạn sẽ làm mọi việc tệ hại hơn. Nếu người mà bạn đang bất đồng coi sự trì hoãn của bạn là đang né tránh hay âm mưu gì đó, tình huống chỉ có thể xấu đi mà thôi. Nếu bạn cố gắng trì hoãn khi đối phương đang cố sống cố chết nghe cho bằng được ý kiến của bạn, thì sự trì hoãn sẽ càng làm cho họ giận dữ hơn. Và nếu như nỗ lực của bạn trong việc trì hoãn đang trở thành áp đặt - nếu bạn đơn phương tuyên bố bạn sẽ không trả lời câu hỏi - bạn sẽ nhận được kết quả hoàn toàn trái ngược với những gì bạn muốn. Vì thế, nếu giả sử Rachel chỉ nói: "Em sẽ không trả lời," Dan sẽ thấy mất tự chủ hơn và dễ nổi giận hơn. Hoặc, nếu như cô nói một cách đơn giản là: "Em muốn nghe tiếp," có thể Dan sẽ thấy là cô ấy từ chối yêu cầu của anh và đang tìm cách né tránh. Hoặc có thể anh sẽ buộc tội cô là nói chuyện như một bác sỹ tâm lý. Để sử dụng đúng công cụ trì hoãn, trước hết bạn phải ghi nhớ rằng bạn không thể ép buộc người khác, bạn cần phải thể hiện sự tôn trọng và cho họ cảm giác về quyền kiểm soát. Để làm được điều này, đầu tiên, bạn phải thực sự trân trọng câu hỏi, đó chính xác là những gì Rachel đã làm khi nói: "Em hứa là em sẽ nói cho anh biết em nghĩ gì." Chỉ bằng câu nói đơn giản này, cô đã trao cho Dan quyền kiểm soát - câu hỏi sẽ được trả lời - có nghĩa là khi cô yêu cầu được nghe nhiều hơn, Dan dễ có cảm giác anh được quyền lựa chọn nói cho cô nghe. Chỉ sau khi di chuyển được điểm kiểm soát của anh, cô mới có thể khiến anh thôi khăng khăng muốn cô đưa ra ý kiến của mình, ít nhất cũng là trong một khoảng thời gian..

Nếu bạn tôn trọng câu hỏi của người kia, họ cũng sẽ chờ đợi ý kiến của bạn.

Có thể bạn đã nhận ra rằng Rachel đã phải cố đến hai lần trước khi Dan đồng ý nói thêm với cô về những gì anh nghĩ trước khi cô trả lời câu hỏi của anh. Khi bạn đang cố gắng trì hoãn, bạn cần phải nghĩ bản thân mình như một nhà khoa học đang làm thí nghiệm. Nếu một lần chưa được, thì phải làm tiếp. Bạn càng làm nhiều thì nó sẽ càng dễ dàng hơn, và đồng thời, bạn sẽ có thể xác định chính xác hơn lúc nào cuộc cãi vã đã được hạ nhiệt đến thời điểm chín muồi để bạn trả lời câu hỏi. Bạn sẽ cảm nhận được nó bằng cách thực sự lắng nghe người kia và bằng việc tập trung vào ảnh hưởng của những lời nói của bạn đến họ. Nếu tiếp tục trì hoãn đến quá thời điểm mà bạn biết là họ đã sẵn sàng lắng nghe, thì bạn không lãng phí năng lượng của mình mà còn có nguy cơ làm cho họ nổi giận lần nữa.

Công cụ Đưa ý kiến

Đôi khi, ngay cả sau khi bạn đã lắng nghe và thông cảm, người kia vẫn không chịu hỏi xem bạn nghĩ gì. Theo kinh nghiệm của tôi thì rất hiếm khi như vậy, và nếu như nó xảy ra với bạn thì tôi muốn bạn cân nhắc hai khả năng. Một là bạn đã không lắng nghe và cảm thông đủ, lí do còn lại là người kia nói quá nhiều đến nỗi họ đã quên mất nội dung của cuộc cãi nhau - rằng điều cần thiết bây giờ là giải pháp cho bế tắc. Nếu là vì lí do sau, bạn có thể hỏi xem họ có hứng thú lắng nghe suy nghĩ của bạn hay không. Bạn có thể nói là: "Sau khi lắng nghe anh, tôi đã hình dung rõ ràng hơn quan điểm của anh trong chuyện này. Tôi có thể nói những gì tôi nghĩ được không?" Tôi chưa từng thấy bất kỳ ai sử dụng công cụ lắng nghe và cảm thông lại nhận được lời từ chối cho đề nghị này, và tôi không tin bạn sẽ rơi vào tình huống đó.

Nhưng bất kể bạn có được hỏi đi hỏi lại ý kiến của mình hay không, hay có trì hoãn đưa ra câu trả lời hay không hay bạn phải đề nghị được nêu ý kiến vì người kia - mặc dù đã dịu lại và cảm thấy được lắng nghe cũng như tôn trọng - vẫn không chịu hỏi, thì cách bạn đưa ra ý kiến của mình cũng sẽ quyết định xem ý kiến đó sẽ đổ thêm dầu vào lửa hay tiếp tục dập lửa. Nếu muốn vượt qua bế tắc, có ba công cụ mới mà bạn cần phải cất thêm vào thắt lưng của mình. Tôi thường sử dụng cả ba công cụ này cùng một lúc, nhưng đôi khi bạn chỉ cần một hoặc hai công cụ là đã có thể hoàn thành mục tiêu. Tôi gọi chúng là công cụ A, vừa để dễ nhớ và cũng vì chúng là công cụ mang sức mạnh hạng A mà bạn có thể sử dụng trong bất cứ cuộc tranh luận hay thuyết phục nào. Đôi khi, tôi nghĩ rằng chúng giống như túi khí trong ô tô. Nói theo cách khác, chúng là công cụ giúp giảm nhẹ cú va chạm và giữ gìn mạng sống - hoặc ít nhất là các mối quan hệ. Có ba chữ A, đó là xin lỗi (apologize), thừa nhận (acknowledge) và đồng ý (agree).

Xin lỗi

Xin lỗi có lẽ là điều cuối cùng bạn nghĩ mình cần hoặc muốn ở thời điểm đó. Nhưng lời xin lỗi có thể biến đổi mối quan hệ thù địch của bạn một cách tích cực trong khoảnh khắc. Một lời xin lỗi đúng lúc sẽ xua tan cơn giận, đặt bạn ở vị trí ngang bằng với người kia (hoặc có thể thấp hơn một bậc), bởi vì lời xin lỗi thể hiện một sự nhún nhường và giúp đối phương của bạn giữ được thể diện của mình. Có thể bạn nghĩ rằng nếu bạn cần phải xin lỗi vì một điều gì đó thì việc đó là để trì hoãn được lâu. Nhưng đó không phải là những gì tôi muốn nói.

Hãy giữ trong đầu lí do mà từ đầu bạn muốn trì hoãn: vì bạn đã nhận ra rằng khi bạn đưa ra ý kiến của mình, có thể nó sẽ phá hỏng lòng tin - cảm giác của mối liên hệ khăng khít, ít nhất ở mức độ cảm xúc - mà bạn đã tạo dựng. Khi cuối cùng bạn cũng thừa nhận là thực sự bạn vẫn không đồng ý, nhiều khả năng người kia sẽ thất vọng, cảm thấy như bị phản bội và sẽ lại nổi giận lần nữa. Vậy nên điều bạn cần nói là bạn đã hiểu tất cả những điều này bằng một lời xin lỗi đơn giản về việc ý kiến bạn đưa ra có thể làm họ thất vọng, tổn thương hoặc, trong một số trường hợp, là đau đớn.

Hãy chú ý rằng tôi không gợi ý bạn xin lỗi vì ý kiến bạn đưa ra nhé, tôi chỉ nói đến cảm xúc mà có thể nó mang lại thôi. Bạn không nói Tôi xin lỗi vì đã cảm thấy thế mà xin lỗi vì Có thể những gì tôi nói sẽ khiến anh cảm thấy như thế và như thế. Bạn có thể nói những câu kiểu như, "Trước khi tôi nói những gì mình nghĩ, tôi muốn xin lỗi vì có thể chúng sẽ khiến anh thất vọng hoặc đau lòng." Thậm chí bạn còn có thể nói: "Tôi xin lỗi; giá mà tôi không phải đưa ý kiến này ra vì tôi biết anh chắc chắn sẽ thấy tôi sai lầm thảm hại và điều đó sẽ khiến anh thất vọng."

Thấu hiểu sự khác biệt này sẽ khiến cho bạn thực hiện nó dễ dàng hơn, nhưng nếu bạn vẫn thấy không thể xin lỗi được, có thể bạn vẫn còn quá giận, và bạn cần phải sử dụng công cụ mà tôi đã trao cho bạn để ngắt hoạt động của phần não bộ cảm xúc - hít thở, thoát ra và suy nghĩ. Hãy hít thở sâu một vài lần, lùi lại, dù chỉ trong khoảnh khắc và nghĩ về việc tại sao ngay từ đầu bạn lại làm việc này - đó là để đạt được những gì bạn cần.

Tránh những từ "Nhưng"

Khi bạn xin lỗi, hãy chắc chắn là bạn không sử dụng từ "nhưng", ví dụ như: "Tôi xin lỗi nếu nó làm bạn buồn, nhưng tôi nghĩ..."

Trước đây, tôi đã nhắc đến vấn đề này, nhưng - ý tôi là "và" - tôi muốn nhấn mạnh nó ở đây lần nữa vì nó thực sự quan trọng. Tất cả những ai đang có bất đồng đều ngừng lắng nghe ngay khi họ nghe thấy từ "nhưng". Như thể là bạn đã bấm vào chiếc điều khiển từ xa và ngắt khả năng lắng nghe của họ. Không chỉ là họ không còn khả năng lắng nghe bạn, mà kết quả dễ nhận được nhất là các bạn sẽ lại quay về với thế "húc" đầu một lần nữa.

Thừa nhận

Bạn cần thừa nhận điều gì? Tất nhiên không phải là bạn vẫn nghĩ rằng bạn đúng, mặc dù, cuối cùng, ít nhiều gì đó cũng là điều bạn sẽ nói. Thay vào đó, bạn cần thừa nhận là không phải bạn không thể sai lầm và có thể bạn đã nhầm - mặc dù rõ ràng bạn không nghĩ thế (và bạn cũng sẽ không nói ra điều đó!) Vậy thì sau khi đã xin lỗi, hãy nói điều gì đó như là: "Vậy nên, có thể tôi đã sai trong chuyện này. Tôi có biết tất cả mọi điều đâu."

Càng linh hoạt, bạn càng có thể tạo ra sự linh hoạt ở người khác. Nếu bạn cứng nhắc và giáo điều, nhiều khả năng bạn cũng sẽ gợi lên những điều tương tự ở họ.

Khi làm như vậy, trước hết, bạn đã chứng tỏ rằng mình là người linh hoạt. Càng linh hoạt, bạn càng có thể tạo ra sự linh hoạt ở người khác. Nếu bạn cứng nhắc và giáo điều, nhiều khả năng bạn cũng sẽ gợi lên những điều tương tự ở họ. Hãy nhớ rằng LEAP nghĩa là cho đi để nhận lại. Nếu bạn nhớ lại cuộc điện thoại của tôi với cô ý tá trong bệnh viện nơi mẹ tôi điều trị, tôi chắc chắn bạn sẽ thấy rằng tôi đã thừa nhận mình có thể sai về điều lệ của HIPAA (mặc dù tôi biết tôi không hề sai) thay vì khăng khăng là tôi hiểu rõ chúng hơn cô ấy nhiều. Và đáng lẽ tôi đã có thể thuyết phục cô giúp tôi nhanh hơn, khiến cả hai đỡ bực dọc hơn rất nhiều, vì đáng ra tôi nên thể hiện mềm dẻo ngay từ đầu, và nhờ thế, cũng khiến cho cô ấy hành động tương tự.

Thừa nhận rằng có thể bạn đã sai luôn là một cách truyền tải sự tôn trọng, bởi vì bạn không khăng khăng rằng mình sáng suốt và người kia thì ngu ngốc. Đó cũng chính là cách mà Benjamin Franklin viết trong cuốn hồi ký của mình - điều này quan trọng đến mức tôi phải trích dẫn lại lần thứ hai - khi ông nói: "Tôi đặt ra cho mình nguyên tắc phải kiềm chế mọi xung đột trực tiếp với cảm xúc của người khác cũng như mọi khẳng định mang tính tuyệt đối của chính mình. Thậm chí tôi còn cấm mình không được dùng bất cứ từ ngữ hay lời nói nào có thể mang hơi hướng một ý kiến chắc chắn." Nếu nó hiệu quả với Benjamin Franklin, người đã phá bỏ được mọi bế tắc tưởng chừng không vượt qua nổi, thì nó cũng sẽ có tác dụng với bạn.

Đồng ý

Tôi vừa nói rằng bạn sẽ không nói là bạn đồng ý với quan điểm của người kia. Vậy thì phần này muốn nói điều gì? Ở đây, bạn sẽ đề nghị họ chấp nhận sự bất đồng của bạn. Nói một cách khác, bạn sẽ thể

hiện rằng bạn tôn trọng ý kiến của họ và hi vọng họ cũng tôn trọng ý kiến của bạn: "Tôi hi vọng chúng ta có thể đồng ý về bất đồng này. Tôi tôn trọng quan điểm của anh và tôi không cố thuyết phục anh bỏ nó đi. Tôi hi vọng là anh cũng có thể tôn trọng ý kiến của tôi."

Quay lại với cuộc hội thoại giữa tôi và cô y tá, tôi không hề thuyết phục cô rằng cô đã sai về điều lệ kia hoặc nếu cô có vi phạm nó thì cũng không sao. Nếu chúng tôi đã từng vượt qua được ngõ cụt, thì đó là vì chúng tôi chấp nhận bất đồng về những điểm đó, từ đó tiếp tục câu chuyện theo hướng để cô ấy cung cấp cho tôi những gì tôi cần mà không cần phải khiến ai nói rằng mình đã sai. Trong trường hợp của Dan và Rachel, họ cần phải gạt sang bên câu hỏi về việc ai đã hi sinh nhiều hơn trong quá khứ để có thể giải quyết vấn đề ngay lúc này - làm sao để trân trọng niềm tin chính đáng của Dan rằng nhận lấy công việc mới này là cơ hội thăng tiến anh không thể bỏ qua; và đồng thời trân trọng sự quan tâm không kém phần chính đáng của Rachel đến việc xáo trộn cuộc sống đang yên bình của bọn trẻ.

Vượt qua bất đồng trong quá khứ

Sử dụng 3 chữ A, khi cảm thấy đã đến lúc đưa ra ý kiến của mình, có thể bạn sẽ nói rằng: "Anh biết đấy, tôi không muốn quay lại ý kiến của mình nữa, nhưng vì anh cứ hỏi, tôi sẽ nói. Nhưng trước hết, tôi muốn xin lỗi vì tôi nghĩ là nó sẽ làm anh thất vọng và tôi muốn anh biết rằng có thể tôi đã nhầm. Tôi chỉ hi vọng là chúng ta có thể chấp nhận những bất đồng trong chuyện này. Tôi nghĩ là..." Khi sử dụng phương pháp này, người đang cãi nhau với bạn sẽ vẫn nghe quan điểm cũ của bạn - quan điểm mà họ vẫn không đồng ý - theo một cách hoàn toàn mới. Và nếu như bạn nghĩ rằng việc này sẽ tốn rất nhiều thời gian thì hãy đọc lại kịch bản gợi ý của tôi lần nữa thật to. Tôi đã làm và chỉ mất mười giây.

Để biết nó hiệu quả như thế nào, chúng ta hãy quay lại cuộc đối thoại giữa Dan và Rachel.

"Vậy là em đồng ý rằng anh đã hi sinh nhiều hơn?" cuối cùng Dan lại hỏi lại.

"Em không muốn nhấn sâu vào chuyện này bởi vì như em đã nói đấy, em nghĩ là cách anh nhìn nhận mọi việc quan trọng hơn những gì em nghĩ, nhưng em sẽ trả lời nếu anh thực sự muốn biết," Rachel trả lời.

"Nói anh nghe xem," Dan nói, có chút thách thức hơn là một yêu cầu đơn thuần.

"Ồ, em xin lỗi vì những gì em sắp nói ra, vì nó không phải là những điều anh muốn nghe đâu..."

"Vậy là em nghĩ em đã hi sinh nhiều hơn!" Dan nói.

"Anh à, anh muốn em sẽ nói với anh hay là không đây? Em không thực sự muốn quay lại vấn đề này, nhưng em sẽ trả lời nếu nó quan trọng với anh."

"Được rồi. Xin lỗi anh đã cắt ngang. Em nói là...?"

"Là em xin lỗi vì suy nghĩ của em sẽ khiến anh giận. Em xin lỗi vì đó không phải là điều anh muốn

nghe, và em biết rằng có thể em đã sai. Ý em là, làm sao anh có thể đong đếm được những điều như thế? Em chỉ hiểu cảm giác của em về nó, và em hi vọng mình có thể có quan điểm khác về chuyện này và tập trung vào những việc mà mình có thể đồng ý với nhau. Em e là em không thực sự nghĩ rằng anh đã hi sinh nhiều hơn. Nhưng em xin anh - em hứa sẽ không thuyết phục anh rằng em đúng và em hi vọng anh cũng sẽ như thế với em."

"Em đang nói gì vậy? Rằng em đã hi sinh cho gia đình nhiều hơn anh?" Dan hỏi.

"Không. Em không nói rằng em đã hi sinh nhiều hơn. Làm sao chúng ta có thể đong đếm được những thứ như thế trên đời? Tất cả những gì em nói là em không nghĩ anh đã hi sinh nhiều hơn. Nếu anh vẫn cứ nghĩ như vậy thì cũng được thôi. Em chỉ hi vọng rằng chúng ta bất đồng duy nhất ở điểm này và nói về vấn đề gì đó có ích hơn."

"Ví dụ là gì?"

"Ví dụ như điều gì là tốt nhất cho bọn trẻ. Em biết là anh cũng muốn những điều tốt đẹp cho chúng không kém gì em. Và em cũng không chắc rằng ở lại đây liệu có phải là điều tốt nhất cho chúng không, nhất là khi nó tạo ra một hố sâu ngăn cách giữa chúng ta. Mình nói về vấn đề này được không?"

Bằng việc đưa ra ý kiến của mình theo cách này, Rachel đã thể hiện sự tôn trọng với chồng mình và quan trọng hơn, với ý kiến của anh ta. Vì vậy, cô và Dan cuối cùng cũng có thể bỏ qua bất đồng không thể hòa giải và tìm được một điều gì đó mà họ có thể đồng ý với nhau - rằng họ đều quan tâm sâu sắc đến bọn trẻ và đều muốn điều tốt nhất cho chúng. Khi đã làm được việc này, họ cần hợp tác với nhau để tìm ra được điều có ý nghĩa nhất với cả gia đình.

RACHEL VÀ DAN là hai người bình đẳng với nhau trong hôn nhân, nhưng cũng có những tình huống khác mà trong đó, sự khác biệt về suy nghĩ xảy ra giữa hai người không bình đẳng. Tôi sẽ nói về những trường hợp này trong Chương 3 của cuốn sách, nhưng với mục đích chỉ ra cho bạn thấy giá trị của việc sử dụng LEAP để né một bế tắc ngay cả khi bạn đủ sức mạnh để san bằng nó trên đường đi của mình, hãy nhìn vào câu chuyện của Brad và Elaine.

Brad, giám đốc điều hành một tập đoàn lớn, tranh luận với giám đốc tài chính của mình là Elaine về cuộc kiểm toán mở rộng được ban giám đốc đề xuất. Elaine cảm thấy ban giám đốc nghi ngờ năng lực của cô trong công việc do đó cô trở nên đề phòng. Cô không nghĩ rằng cuộc kiểm toán này là cần thiết và tin rằng ban giám đốc chỉ phản ứng thái quá vì những tin tức gần đây mà thôi. Brad làm việc cho ban giám đốc còn Elaine thì làm việc cho Brad. Anh thấy mình bắt buộc phải đứng về phía yêu cầu của ban giám đốc - dù không ai yêu cầu anh phải làm như vậy - và cũng nghĩ rằng đây là một ý kiến hay. Nhưng anh không muốn làm Elaine bực mình bằng cách áp đặt quyết định của anh. Anh muốn tự cô nhận thấy giá trị của việc tuân theo yêu cầu của ban giám đốc. Vì là cấp trên của Elaine, anh đã thực hiện một trong những nguyên tắc nền tảng của phương pháp lãnh đạo hiệu quả đã được miêu tả trong cả cuốn Từ Tốt đến Vĩ đại (Good to Great) của Jim Collins và 7 Thói quen của người thành đạt (The 7 Habits of Highly Effective People) của Stephen Covey. Anh rất coi trọng mối quan hệ giữa mình với cấp dưới. Anh biết rằng cuộc kiểm toán sẽ được thực hiện bằng cách này hay cách khác thôi,

nhưng anh không muốn làm cho Elaine né tránh nó.

Đầu tiên, anh lắng nghe một cách thận trọng giải thích của cô rằng vì sao cuộc kiểm toán này lại lãng phí thời gian và tài nguyên quý giá; đồng thời vì sao cô thấy có thể chờ đến quý bốn của năm tài chính mới làm, như lịch đã định, cũng được. Sau khi anh đã kiểm chứng một cách cẩn thận những gì anh hiểu về suy nghĩ của cô mà không hề phản ứng hay phản đối một chút nào - và rồi cảm thông với cách nghĩ của cô về "một cuộc kiểm toán sớm và không cần thiết." Elain hỏi anh một câu hỏi vàng: "Vậy là anh đã hiểu quan điểm của tôi. Tôi có thể thấy là anh cũng muốn chờ đến quý bốn?"

Sử dụng những gì anh đã học được về LEAP, Brad không trả lời câu hỏi ngay. Thay vào đó, anh sử dụng công cụ trì hoãn một vài lần nên Elaine có thêm thời gian để cảm nhận rõ hơn những tương tác tích cực, vững chắc của họ. Ví dụ, anh nói: "Tôi sẽ trả lời, nhưng tôi đang dần có được một cái nhìn sâu hơn về lí lẽ của cô và bây giờ tôi muốn nghe thêm. Cô có thể đưa ra vài lí do nữa không?" Elaine tiếp tục liệt kê các lí do và rồi lại hỏi Brad nghĩ gì. Chỉ khi thấy rằng cô đã bớt phòng thủ và có thể lắng nghe, anh mới nói: "Cô muốn biết tôi có đồng ý với ban giám đốc không hả? Cô vẫn muốn biết tôi nghĩ gì chứ?"

Hãy lưu ý rằng bằng cách hỏi liệu cô đã sẵn sàng nghe câu trả lời của anh chưa, anh đã để Elaine duy trì kiểm soát, qua đó cô có thể cảm nhận điểm kiểm soát bên trong. Brad biết rằng anh sẽ nói với cô những gì anh nghĩ, nhưng bằng cách để cô quyết định khi nào sẽ lắng nghe, anh đã để cô tiếp nhận nó theo lựa chọn của chính cô. Khi cô nói rằng cô muốn nghe, anh sử dụng công cụ A. "Xem nào," anh nói, "tôi xin lỗi, vì nó sẽ làm cô thất vọng. Có thể tôi sai. Nhưng tôi muốn chúng ta tôn trọng lẫn nhau. Hãy chấp nhận những bất đồng lần này. Chúng ta phải thực hiện cuộc kiểm toán bây giờ, và tôi tin là tôi có thể tin tưởng ở cô cho dù cô nghĩ đây là một ý kiến dở tệ. Tôi đúng về chuyện đó chứ, phải không?"

"Tất nhiên là anh có thể tin tưởng tôi," Elaine nhanh chóng trả lời với nụ cười thể hiện sự cảm mến rõ ràng dành cho ông chủ.

Theo yêu cầu của Brad, sau này, tôi đã tham khảo ý kiến đội ngũ quản lý của anh và có cơ hội hỏi Elaine về mối tương tác giữa cô và ông chủ. Tôi hỏi cô cảm thấy thế nào về cách Brad đưa ra quyết định của anh. "Tôi cảm thấy anh ấy thực sự cân nhắc các lí lẽ của tôi," cô nói. "Anh ấy tôn trọng ý kiến của tôi và có lẽ ngay cả khi tôi không đúng. Nhưng tôi đoán là anh ấy bị kẹt vào một tình huống khó xử với ban giám đốc, và cuối cùng thì tôi đứng sau ủng hộ anh ta."

Trước khi học về LEAP và có được các công cụ để áp dụng, rất có thể Brad đã phủ nhận các ý kiến của Elaine và bảo cô rằng: "Đây không phải là một vụ thương lượng. Tôi đã quyết rồi," bởi vì làm như vậy sẽ phù hợp với quan điểm của anh về bản thân mình - một người lãnh đạo mạnh mẽ. Nhưng sau này, khi tôi hỏi anh rằng sử dụng LEAP có khiến anh thấy mình bớt mạnh mẽ đi không, anh trả lời dứt khoát, "Không hề! Thực tế, tôi còn thấy mình mạnh hơn. Theo một cách nào đó, tôi còn thấy mình giống với người lãnh đạo hơn. Tôi có thể thấy Elaine tôn trọng câu hỏi, sự lắng nghe và cách tôi nói lên quyết định của mình đến như thế nào. Tôi nghĩ là cô ấy yêu quý tôi hơn vì điều đó, và tôi nghĩ cô ấy sẽ còn trung thành và làm việc tận tâm vì tôi hơn."

Vậy nên cuối cùng, bằng cách lắng nghe, cảm thông và trì hoãn trước khi đưa ra câu trả lời, Brad đã đưa được một tình huống tưởng chừng có thể đe dọa mối quan hệ với một nhân viên rất giá trị của anh thành một tình huống khiến cô cảm thấy tích cực hơn về ông chủ của mình.

Mục đích của các công cụ LEAP mà chúng ta đã xét đến cho tới giờ là để giảm nhiệt một cuộc tranh cãi, hạ thấp hàng rào phòng thủ và biến một mối quan hệ thù địch thành đồng minh. Đến lúc này, mối liên minh đó được thiết lập trên cơ sở người kia nhận thấy sự tôn trọng, tin tưởng rằng lý lẽ của họ được lắng nghe cẩn thận mà không có chút phản bác nào và cảm giác về sự tương đồng với bạn về mặt cảm xúc ("Anh ấy hiểu những cảm nhận của tôi"). Họ sẽ cảm thấy tự chủ hơn và, kết quả là, sẽ không chống đối bạn mạnh như trước nữa. Bây giờ mảnh đất đã được chăm bón màu mỡ để tìm ra các khoảng thỏa thuận và cuối cùng là hợp tác cùng nhau như những cộng sự, để nuôi dưỡng những nền tảng chung nhằm đưa ra các giải pháp hướng tới lợi ích chung.

9. Đồng ý - với đối thủ của bạn

Vizzini: THẬT KHÔNG THỂ TƯỞNG TƯỢNG ĐƯỢC!

Inigo Montoya: Anh vẫn nói câu đó. Tôi không nghĩ nó nói đúng những gì anh thấy ở nó.

Phim Nàng dâu công chúa

Giờ khi đã đưa ra ý kiến của mình, bạn lại một lần nữa nhấn mạnh vào vấn đề gây bất đồng. Bạn đã điều chỉnh lại được bất kỳ hiểu nhầm nào bằng cách lắng nghe có cân nhắc, cảm thông và tỏ ra không sẵn lòng đưa ra quan điểm của mình. Có thể bạn băn khoăn không biết liệu bây giờ bạn có đang quay lại tình trạng ban đầu và rồi sẽ không thể có được bất cứ sự nhất trí nào lâu dài hay không. Hoàn toàn không - bởi vì bạn đã biến đổi từ mối quan hệ giữa hai đối thủ thành giữa hai người bạn, hoặc ít nhất là hai cộng sự có thể hợp tác. Bạn bè và cộng sự luôn hiệu quả hơn rất nhiều so với đối thủ trong việc tìm ra giải pháp có lợi. Nhưng trước khi tìm được giải pháp, bạn sẽ cần tìm ra thêm một vài lĩnh vực để cùng đồng ý với nhau.

Với việc sử dụng khái niệm "đồng ý," tôi không yêu cầu bạn phải thay đổi quan điểm hoặc nói dối về những gì bạn thực sự tin tưởng. Tôi cũng không bảo bạn đi thương lượng những điều như "Bạn muốn một trăm đô la, tôi sẽ bắt đầu từ năm mươi và đưa bạn bảy mươi nhăm đô la." Những gì tôi nói là, ngay cả trong các tình huống trắng-đen mười mươi, thì vẫn luôn có một vài phần chung, một vài mục đích mà bạn và "người bạn mới tìm thấy" của mình có thể đồng ý với nhau. Tìm được những điểm đồng tình này, dù có thể cũng rất hẹp thôi, là chìa khóa để phát triển những lựa chọn mới. Thiếu đi những lựa chọn vượt qua được tâm lý "chỉ có cách của tôi hoặc cách của anh", bạn sẽ không bao giờ vượt qua được bế tắc để trở thành cộng sự thay vì đối thủ.

Vì điều này rất quan trọng, tôi sẽ nói lại lần nữa theo một cách khác. Cùng với nhau, các bạn phải tìm ra được mảnh đất chung - những điều mà các bạn đồng tình - bởi vì chỉ thông qua việc cùng đứng trên một mảnh đất, các bạn mới có thể hợp tác cùng nhau để tìm ra giải pháp. Điều này cũng tương tự như việc lập ấp ở vùng Trung tây nước Mỹ thế kỷ mười chín. Trên những cỗ xe ngựa quây kín, các gia đình sẽ chạy đua vào vùng thảo nguyên để xí phần các mảnh đất mà họ sẽ xây nên nhà cửa, trang trại, và tương lai. Nhưng nếu không có một chứng thư được ghi nhận cẩn thận ở văn phòng nhà đất - một thỏa thuận giữa người nhập cư và chính phủ - thì không một viên đá móng nào được phép đặt xuống. Một khi các bạn đã có những lĩnh vực nhất trí được với nhau - chứng thư của bạn - bạn sẽ sử dụng chúng để xây dựng giải pháp cho bất đồng theo cách mà bạn chưa hề nghĩ tới trước kia. Bạn sẽ vẫn có nhà và mảnh đất bạn muốn ban đầu, nhưng trên một lãnh thổ hoàn toàn mới.

Ngay cả trong các tình huống trắng-đen mười mươi, thì vẫn luôn có một vài phần chung, một vài mục đích mà bạn và "người bạn mới tìm thấy" của mình có thể đồng ý với nhau.

Vậy thì, bạn có thể đồng ý về điều gì? Bạn có thể có được chứng thư trên rẻo đất nào (bất kể nó nhỏ đến đâu)? Nếu có một điều cơ bản mà bạn và đối thủ luôn có thể đồng tình, thì đó là cả hai người đều bất mãn với những gì đã diễn ra trong cuộc tranh luận. Thường thì khi cảm thấy bị ngược đãi, chúng ta sẽ quên mất rằng người kia có thể cũng cảm thấy thế. Có thể bạn cũng đồng ý rằng mọi việc có tiến triển khi bạn bắt đầu lắng nghe, tôn trọng và cảm thông với ý kiến của đối phương. Hơn nữa, dù sao, nếu bạn trở lại và cân nhắc những gì mình thực sự cần, chắc chắn bạn sẽ phát hiện ra có nhiều điều có thể thống nhất được hơn bạn tưởng. Ví dụ, trong cuộc đối thoại của tôi với cô y tá ICU, chúng tôi có điểm chung là đều quan tâm đến sức khỏe của mẹ tôi - tôi với tư cách là con trai, cô ấy với tư cách là y tá. Chúng tôi nhất trí rằng cô ấy phải chấp hành luật. Và chúng tôi đồng ý là tôi, vì có quyền đại diện về mặt sức khỏe cho mẹ tôi, cần phải được thông báo về trường hợp của bà (mặc dù chúng tôi vẫn bất đồng về chuyện liệu cô ý tá có "được phép" fax cho tôi bản ghi lại việc điều trị cho mẹ tôi hay không). Đến khi chúng tôi đã có thể thống nhất ở những điểm cơ bản đó - và khi cả hai người đã có thể hiểu và chấp nhận những gì tôi thực sự cần - chúng tôi có thể tìm ra giải pháp cho bế tắc của mình. Khi đó, vì cô ấy cảm thấy được tôi lắng nghe và tôn trọng, cô ấy không thể không thích tôi dù chỉ là một chút ít, và muốn tìm cách giúp tôi - đó chính là việc cô ấy đọc cho tôi nghe bảng phác đồ điều trị mà cô ấy tin là không được phép fax cho tôi! Nhưng điều thực sự đã mở ra cánh cửa để tôi đạt được những gì mình cần đó là chúng tôi đã đồng ý được với nhau.

Công cụ Đồng ý

Tôi coi công cụ đồng ý của mình như một tấm giấy da được cuộn chặt, cất trong một cái bao da nhỏ đeo ở thắt lưng. Khi cần sử dụng tới, tôi rút nó khỏi bao và mở ra. Trên đầu trang, tôi viết "Bản Thỏa ước" và ngay phía dưới là dòng chữ "Tôi coi những lẽ phải này là chân lý hiển nhiên," và liền sau đó là các danh sách niềm tin và mục tiêu của tôi. Nếu tôi sắp vướng vào một cuộc đôi co với đồng nghiệp, danh sách đó của tôi có thể sẽ có những khẳng định như là "Không ai trong chúng ta muốn đốt bất kỳ cây cầu nào," "Chúng ta đều muốn làm xong việc," "Bế tắc của ta chỉ tổ làm tốn thời gian và công sức," và "Cả hai ta đều muốn tiến lên phía trước." Tùy thuộc vào bản chất của bế tắc mà chúng ta sẽ có những phạm vi đồng tình riêng, ví dụ như trong trường hợp cuộc cãi nhau giữa tôi với cậu em bị bệnh tâm lý của mình. Tôi nghĩ rằng cả hai chúng tôi đều đồng ý rằng đáng lẽ cậu ấy nên tiêu thêm ít tiền, tránh xa bệnh viện và thoải mái với việc gia đình (bao gồm cả tôi) cố thuyết phục rằng cậu ấy có vấn đề. Bên cạnh mỗi mục trong danh sách đó là một ô vuông. Tôi đặt một dấu kiểm chứng trong ô nằm cạnh mỗi khẳng định mà tôi nghĩ rằng người kia sẽ đồng ý. Đôi khi, để chắc chắn, tôi phải hỏi họ xem những gì tôi tin là phạm vi đồng tình chung của chúng tôi có đúng là một niềm tin hay mục tiêu mà chúng tôi chia sẻ hay không (Anh có đồng ý với tôi rằng...?) Nhiều lúc, những thỏa thuận giữa chúng tôi là điều hiển nhiên (Tôi biết là chúng ta đều quan tâm đến việc...).

Có một ví dụ rất kịch tính khác về tác dụng của việc này mà tôi được nghe khi gặp tác giả Pete Earley, người viết cuốn Bệnh điên: Hành trình tìm kiếm của một người cha qua sự điên rồ về sức khỏe tâm thần của Mỹ. Cuốn sách này lấy cảm hứng từ kinh nghiệm của bản thân ông sau khi cậu con trai được chẩn đoán là bị bệnh tâm thần. Như Pete kể cho tôi, ông đã khăng khăng tìm cách bắt Mike, cậu con trai của ông, chấp nhận là cậu bị bệnh tâm thần - điều mà Mike không bao giờ chịu làm. Chỉ đến khi Pete và Mike tìm được những điều mà cả hai người đều có thể chấp nhận: Mike không muốn bố mẹ bắt

cậu quay lại viện tâm thần và bố mẹ cậu tất nhiên cũng không muốn ép cậu đến đó; Mike muốn đi làm trở lại và bố mẹ cậu cũng nghĩ nếu cậu tìm được việc thì thật là tốt; Mike muốn sống cùng bố mẹ cậu, và họ cũng muốn vậy, bởi vì khi cậu không ở cùng, họ sẽ rất lo lắng. Dựa trên những mục tiêu chung này, bố mẹ của Mike đảm bảo với cậu rằng họ sẽ không đưa cậu quay lại bệnh viện hoặc bắt cậu gặp bác sỹ và rằng cậu có thể sống cùng với họ - chỉ cần cậu thực hiện theo đơn thuốc và uống thuốc đầy đủ, đó chính là điều họ thực sự cần cậu chấp nhận đầu tiên. Mặc dù họ không bao giờ có thể đồng ý với nhau về vấn đề gốc rễ là liệu cậu có bị bệnh tâm thần hay không - nhưng những vấn đề mà họ đồng ý được với nhau đã đưa lại chiếc chìa khóa giúp cả Mike lẫn bố mẹ cậu đạt được điều mà họ đều cần đến.

Sự nhất trí giúp hình thành một đội

Khi bạn lâm vào bế tắc với một ai đó, bất kể bạn có nhận ra hay không, thì cả hai người đã chọn đứng ở phe đối nghịch nhau. Nhưng một khi bạn đã giã từ vũ khí và làm bạn với kẻ thù của mình, bạn có thể bắt đầu một ván chơi mới và thành lập một đội hình mới. Bạn có thể biến tình huống "tôi chống lại anh" thành "chúng ta chống lại họ, hoặc nó." Cách để đạt được điều đó chính là sự đồng tình. Bạn còn nhớ trường hợp Roberta và cô con gái Amanda cãi nhau về giờ đi ngủ của cô bé, rồi Charles và Thomas cãi nhau về ngân sách cho các việc công ích trong hãng luật của họ không? Bạn nghĩ là họ đã nhất trí được ở điểm nào?

Roberta và Amanda đồng ý rằng họ đều mệt mỏi vì không khí căng thẳng giữa hai người. Roberta hỏi con gái, "Chắc con cũng phát bệnh và mệt mỏi vì mẹ cứ áp đặt giờ đi ngủ của con rồi."

"Dạ?! Con phát ốm lên vì nó."

"Mẹ cũng mệt lắm rồi Amanda ạ. Giá mà mẹ con mình đừng có suốt ngày cãi nhau như thế. Con không muốn thế sao?"

"Có, con cũng muốn thế," Amanda đồng ý.

Họ đều đồng ý rằng bạn bè của Amanda rất quan trọng với cô bé. Roberta nói, "Mẹ biết con thích nói chuyện với bạn, và bạn con cũng thật sự quan trọng. Con có biết là mẹ quen dì Lynndie ở trường trung học không?" Amanda không biết, hoặc quên mất, rằng mẹ cô đã quen người bạn thân nhất của mình ở trường trung học. Và trước sự ngạc nhiên của mẹ, Amanda đồng ý rằng Roberta cũng nên đề ra quy tắc cho cô bé. Roberta đã hỏi cô bé rằng, "Con có nghĩ là mẹ, với tư cách làm mẹ, phải đề ra các quy tắc cho con không?" Amanda nói, "Con biết đó là việc mẹ cần làm. Con biết là mẹ phải đề ra các quy tắc." Rồi cô bé cười phá lên và thêm vào, "miễn sao đừng là các quy tắc ngu xuẩn là được!" Roberta cũng cười với cô bé và không say miếng mồi "Mẹ đúng, con sai" vì cô tập trung vào những gì họ có thể đồng ý với nhau - họ mệt mỏi với việc cãi cọ, việc Amanda giữ được liên lạc với bạn bè là có quan trọng, và Roberta cũng cần phải đưa ra các quy tắc. Nói ra những sự đồng tình này mở ra cánh cửa cho một cuộc đối thoại mới về cách giải quyết vấn đề của họ, và cuối cùng khiến cho Amanda tôn trọng giờ đi ngủ mà mẹ cô bé đưa ra.

Bạn có thể biến tình huống "tôi chống lại anh" thành "chúng ta chống lại họ, hoặc nó." Cách để đạt được điều đó chính là sự đồng tình.

Thế còn Thomas và Charles thì sao? Một khi họ đã có thể bỏ qua được sự đề phòng lẫn nhau và thái độ gạt phăng ý kiến của người kia - những điều đã gây ra cuộc cãi nhau đầu tiên của họ - thì họ có thể có một cuộc đối thoại thực sự về những lý lẽ tán thành hay phản đối việc tăng ngân sách của hãng cho các việc công ích, và khi làm vậy, họ đã tìm ra được vô số điều có thể đồng tình. Họ đồng ý rằng việc công ích là một nghĩa vụ đạo đức mà họ cùng chia sẻ. Họ đồng ý rằng thực tế, trong quá khứ, các việc công ích đã mang lại cho hãng nhiều thương vụ. Và cuối cùng, họ đều đồng ý rằng Thomas cần phải viết một bản tham luận vững chắc và có sức thuyết phục trình bày rõ lí do anh tin rằng phần tăng ngân sách sẽ được bù lại nhờ các mối quan hệ công cộng và các thương vụ mới. Cuối cùng thì Thomas và Charles cũng có thể cộng tác với nhau ở một trong các lĩnh vực mà họ đồng tình để giúp Thomas có được thứ anh cần - lá phiếu của Charles trong cuộc họp ngân sách.

Chúng ta hãy xem tiếp một vài ví dụ về những người có khác biệt không thể hòa giải nổi vẫn tìm ra rất nhiều điều để đồng ý với nhau.

Tăng lương với Không tăng lương

Cristina muốn được tăng lương vì cô đã đạt được đến lễ kỷ niệm năm năm cô làm việc cho công ty và tin rằng cô đáng được thưởng vì đã đạt được mốc này. Peter, sếp của cô, không đồng ý. Ông giải thích rằng cô đã được tăng lương hàng năm rồi và cô đang yêu cầu một việc không có trong chính sách của công ty (mặc dù họ đã tặng cho cô chứng nhận "năm năm cống hiến" trên tường văn phòng cô rồi).

Cristina cãi rằng như thế thật không công bằng; Peter phản bác lại rằng chuyện đó hoàn toàn công bằng và nếu như ông tăng lương cho Cristina thì sẽ thành ra một tiền lệ dành cho tất cả các nhân viên khác trong công ty nhân lễ kỷ niệm năm năm, rồi mười năm hoặc mười lăm năm. Ông kiên quyết không nhượng bộ. Họ rơi vào bế tắc.

Khi nói chuyện với Cristina, tôi hỏi cô vì sao cô lại đưa ra yêu cầu theo cách đó. Cô nói rằng cô bị ức chế và cần một khoản tiền phụ thêm, và vì một người bạn của cô đã được tăng lương dựa trên thâm niên làm việc, điều này làm cô thấy mình có lí khi yêu cầu một phần thưởng dành cho công sức làm việc tận tụy. Thật đáng ngạc nhiên khi cô hầu như không biết gì về quan điểm của Peter trong việc tăng lương ngoài việc ông đánh giá sự thể hiện trong công việc của cô hàng năm và tăng lương cho cô vì cô có một bản tổng kết tốt.

Sau khi gặp ông chủ của cô và lắng nghe - thực sự lắng nghe - quan điểm của ông, Cristina hiểu được điều gì quyết định hành động của ông. Hóa ra là, triết lý của Peter là một nhân viên làm ra được nhiều lợi nhuận hơn thì công ty cũng thu được nhiều lợi nhuận hơn và ông có khuynh hướng chia sẻ phần lợi nhuận tăng thêm này với những nhân viên có trách nhiệm. Đó là một triết lý định hướng hoàn toàn theo lợi nhuận, trong khi chiến lược của Cristina lại tập trung duy nhất vào việc thưởng cho lòng trung thành dài hạn. Cô nghĩ rằng Peter đã sai vì không thưởng cho lòng tận tụy nhưng cố thuyết phục ông điều ngược lại sẽ không mang lại cho cô những gì cô cần.

Khi đã lắng nghe ông, cô có thể cảm thông với cảm giác của ông (đó là nỗi lo lắng của ông về những chuyện sẽ xảy ra nếu như chấp nhận lời đề nghị của cô) và thấy rằng thực sự họ đã đồng ý được ở vài điểm để lấy đó làm chìa khóa giải quyết bế tắc. Họ đều đồng ý rằng nếu như cô được tăng lương như cô đề nghị, cô có thể bỏ công việc phụ làm bán thời gian của mình. Bớt đi những căng thẳng này và có thêm sự linh hoạt trong thời gian biểu, cả hai người đều tin tưởng rằng cô sẽ làm việc hiệu quả hơn rất nhiều. Nếu như cô không bị bắt buộc phải rời công sở đều đặn vào năm giờ chiều, như hiện tại, cô có thể giúp các việc-khẩn-cấp-cuối-ngày, và nếu cần, cô có thể đến làm cả vào thứ Bảy khi có việc phát sinh phải giải quyết. Bằng việc giúp cho ông tìm ra những lí do cho riêng mình để thực hiện việc này - đó là, cô sẽ làm việc hiệu quả hơn - Cristina đã thuyết phục được Peter tăng lương như cô muốn, mặc dù cô không hề thuyết phục ông rằng ông đã sai khi không thưởng cho cô vì sự tận tụy.

Lướt sóng với Học hành

Dana yêu môn lướt sóng. Cô rất giỏi môn này. Không giỏi đến mức có thể thi đấu chuyên nghiệp nhưng đủ để thu hút ánh nhìn của mọi người khi cô thể hiện. Trong suốt năm đầu ở trường trung học, mẹ cô luôn hỏi cô muốn vào trường đại học nào. Dana không chọn trường nào cả. Kế hoạch của cô là sẽ chuyển đến sống ở Hawaii với người bạn thân nhất của mình và lướt sóng ở đó trong một hoặc hai năm. Cô có thể làm bồi bàn để kiếm sống.

Cuộc tranh luận đầu tiên của họ về chủ đề này đã nhanh chóng leo thang thành một cuộc cãi cọ độc hại và hoàn toàn bế tắc. Mẹ của Dana nói rằng nếu như cô không đi học đại học ngay sau khi tốt nghiệp phổ thông, cô sẽ không bao giờ đi được. Dana nói rằng chắc chắn một ngày nào đó cô sẽ đi học, nhưng không phải lúc này. Mẹ cô, dù sao, vẫn không an tâm, và họ tiếp tục bế tắc trong chuyện này hơn một năm sau đó. Hết lần này đến lần khác, cứ mỗi lần mẹ cô cố gắng bẻ cong ý chí của Dana thì giữa họ lại xảy ra những cuộc đụng độ nhỏ, nhưng Dana đã quyết tâm rồi. Dường như giữa họ không có điểm chung nào để đồng ý với nhau được.

Sau khi học về LEAP, mẹ của Dana quay lại với nỗ lực ép buộc con gái mình đi học đại học và bắt đầu lắng nghe cũng như gây dựng lại lòng tin tưởng đã bị xói mòn ít nhiều trong những lần đối đầu. Bà học được rằng thực tế, có rất nhiều điều họ có thể đồng ý với nhau. Bằng cách gạt sang một bên điều bà nghĩ là mình muốn - lời hứa của Dana rằng cô sẽ đi học đại học ngay sau khi tốt nghiệp phổ thông - bà đã giúp cô hạ bớt sự đề phòng và cởi mở hơn. Người mẹ hiểu ra rằng con gái bà được tiếp thu rất nhiều giá trị của tấm bằng đại học mà bà có. Trong thời gian trưởng thành, Dana đã nghe rất nhiều câu chuyện của mẹ và đã bị thuyết phục rằng một tấm bằng đại học, thực tế, là vô cùng có ích. Cô cũng tin rằng, vì những trải nghiệm của mẹ cô quá tích cực nên đại học là "thời gian tuyệt vời nhất trong cuộc đời." Khi nói về chủ đề này, Dana thừa nhận rằng cô thực sự muốn coi đại học như một mục tiêu để hướng tới - nhưng phải sau khi cô đã thực hiện kỳ nghỉ lướt sóng của mình. Học kỳ cuối cùng ở trường trung học, hai mẹ con đã cùng nhau đi thăm bốn trường. Người mẹ có vẻ thích mê đi.

Những gì bà thực sự cần, nhiều hơn là điều bà nghĩ mình muốn, là cảm thấy bà đã làm đúng trách nhiệm của một người mẹ. Việc nói chuyện cùng con gái, với cơn nóng giận đã được hạ hỏa, hé lộ rằng bà thực sự đã làm được điều đó. Cuộc tham quan qua các trường giúp bà bớt lo lắng về thỏa thuận của

Dana trong chuyện học hành. Dana là một cô gái trẻ thông minh, hiểu biết và tự tin. Người mẹ cảm thấy bà đã trao cho con gái mình những kỹ năng sống cũng như giá trị quan trọng nhất, và thực ra bây giờ cô gái hoàn toàn có thể tự tin đi học. Khi - không phải là nếu như - cô sẵn sàng.

Gia đình với Gia đình

Frank, bố của Mike từ chối đến dự đám cưới của anh. Họ đã tranh cãi nhiều lần về chuyện này nhưng vẫn lâm vào ngõ cụt. Theo cách nhìn nhận của Mike thì cha anh, một tín đồ Thiên Chúa Giáo nghiêm khắc về các giá trị cần bảo tồn, đang cố buộc anh phải lựa chọn giữa gia đình mà anh đang cố gắng tạo dựng với gia đình nơi anh được sinh ra. Vợ chưa cưới của Mike, cũng theo đạo Thiên Chúa, đã li dị và nhà thờ từ chối bãi bỏ đám cưới đó của cô. Frank nói rằng ông sẽ không dám làm chứng cho lời thề nguyền hôn nhân không được ban phước của nhà thờ. Không may cho cả hai người, lần đầu tiên nói chuyện về vấn đề này, nền tảng chung hai người thực sự chia sẻ đã bị che khuất ngay lập tức bởi một đám mây dày đặc khí độc.

Những gì xảy ra là vài tháng trước ngày trọng đại của Mike, anh nghe lại được từ mẹ rằng cha anh "có thể không" đến dự đám cưới. Bà không chịu giải thích và bảo Mike đi nói chuyện với cha anh về việc đó. Đầy ngờ vực và giận dữ, Mike đi tìm Frank. "Mẹ nói với con là hai người có thể sẽ không dự đám cưới của con?!"

"Đáng lẽ bà ấy không nên nói với con chuyện này."

"Sao lại không? Mẹ nói sai gì ạ?"

"Có. Có thể không. Bố mẹ sẽ không đến đám cưới. Ít nhất là bố sẽ không đi, bố không thể nói thay cho mẹ được."

"Bố đang đùa con phải không?"

"Không, bố hoàn toàn nghiêm túc. Vì con cần phải có một đám cưới thực sự trước Chúa và nhà thờ. Con phải cưới trước một cha xứ. Con hiểu bố cảm thấy thế nào về chuyện này mà."

"Nhưng chúng con đã cố gắng và nhà thờ vẫn không chấp nhận."

"Chúa luôn có cách làm mà chúng ta không đoán được."

Với những lời này thì Mike nổi khùng thực sự. Cuộc tranh luận trở nên gay gắt và kết cục là hai người cùng lớn tiếng, Mike gọi cha cậu là một kẻ đạo đức giả. Tệ hơn, anh còn đưa ra tối hậu thư rằng: "Nếu bố không đến dự đám cưới, con sẽ không bao giờ đặt chân vào ngôi nhà này nữa."

"Con cứ làm những gì con thấy cần," Frank trả đũa.

"Nếu bố không đến, con sẽ không bao giờ nói chuyện với bố nữa!" Mike hét lớn thách thức trước khi

quay lưng và ào ra khỏi phòng.

Frank tẩy chay đám cưới, và, bất chấp những nỗ lực tích cực nhất của mẹ và anh em trong nhà để hàn gắn sứt mẻ, Mike đã giữ lời hứa. Trong hai năm, anh chỉ tham gia vào các việc gia đình khi nó được tổ chức ở địa điểm trung gian, và ngay cả ở những buổi như thế, anh cũng không chào hỏi gì bố của mình. Frank chịu đựng chuyện này và tuyên bố ông tôn trọng quyết định của Mike.

Bế tắc cứ tiếp tục cho đến khi Mike và vợ của mình có đứa con đầu tiên, một bé trai. Mặc dù bề ngoài tỏ ra cứng rắn, nhưng thật ra Frank rất nhớ Mike, và sự ra đời của đứa cháu đầu tiên chính là một động lực để ông cần phải cố gắng phá bỏ bế tắc này. Ông viết một lá thư đề nghị Mike cho ông đến nói chuyện. Con trai ông đã động lòng.

Nếu như Frank đến gặp để thể hiện sự đúng đắn của ông trong việc tẩy chay đám cưới ngày xưa, "sứ mệnh hòa bình" của ông chắc chắn đã thất bại. Nhưng lần này, Frank chuẩn bị để lắng nghe và thấu hiểu. Ông đã có thể thông cảm với cơn giận của con trai và đến lượt mình nói, ông hỏi liệu ông có thể liệt kê những điều ông đồng ý với anh được không, "Chúng ta đều thống nhất rằng điều này thật tệ cho gia đình mình. Nếu sự chia rẽ này còn tiếp tục thì sẽ ảnh hưởng xấu đến con trai con. Cả con và bố đều không thể thay đổi quá khứ, nhưng chúng ta có thể kiểm soát những việc sau này. Đồng ý không?"

"Vâng," Mike trả lời.

"Con không nói nhưng bố tự hỏi con có nhớ bố không. Bố biết là bố nhớ con. Bố nhớ việc được là một phần trong cuộc sống của con."

"Con thực sự rất nhớ bố, nhưng điều đó không làm cho những gì bố đã làm trở thành một việc đúng đắn."

"Bố xin lỗi vì những gì bố đã làm. Thành thật xin lỗi. Và bố cũng vui hơn nếu có thể xin lỗi vợ con."

"Vậy là bố thừa nhận bố đã sai?"

Frank nổi giận nhưng nhớ rằng cần phải nghĩ đến bức tranh lớn là những gì ông cần - xây dựng lại mối quan hệ với con trai - nên ông dùng đến công cụ trì hoãn, vì ông vẫn tin rằng những gì ông làm là hoàn toàn phù hợp với đạo đức. Ông nói, "Chúng ta sẽ nói về chuyện này sau nếu con vẫn khăng khăng muốn biết. Bây giờ, bố chỉ muốn tập trung vào điều chúng ta đang nói. Thế được không, Mike?"

"Con nghĩ là được."

"Vậy là chúng ta đều nhớ nhau. Chúng ta đều cảm thấy chuyện này thật tệ với gia đình, với vợ con, với mẹ con, và giờ là con trai con. Bố muốn con tha lỗi."

Cuối cùng, Mike đã thực sự tha thứ cho bố anh, mặc dù sự thật là Frank chưa bao giờ nói ông đã sai vì đã tẩy chay đám cưới. Nhưng nhờ sử dụng thành thạo công cụ trì hoãn, Frank đã có thể tránh những

điều đem lại bế tắc mới - chính là bế tắc "Bố đúng, con sai" - để tập trung vào những điều thực sự quan trọng, đó là mối quan hệ của hai bố con.

Bất kể cảm giác của bạn thế nào về quyết định của Frank thì thực tế, ông ấy là một con chiên rất ngoan đạo. Mặc dù điều này làm cõi lòng ông tan nát nhưng ông vẫn tin rằng mình đã hành động đúng. Theo những gì tôi được biết, ông chưa bao giờ dao động trong việc này. Nhưng ông cũng chưa bao giờ nói rằng ông tẩy chay mối quan hệ giữa Mike và vợ anh, ông chỉ tẩy chay đám cưới thôi. Sự thật là, ông đã rất đau khổ về những gì đức tin dẫn dắt ông. Ông đã cầu nguyện về chuyện này và tìm cách thoát ra khỏi tình trạng khó xử của mình. Lời xin lỗi của ông là dành cho nỗi đau mà ông đã gây ra. Ông thực sự hối tiếc vì điều đó, nhưng ông chỉ có thể đưa ra lời xin lỗi hiệu quả sau khi đã ngừng cố gắng bảo vệ mình. Lúc đó, Mike cũng đã sẵn lòng chấp nhận lời xin lỗi của bố anh vì họ cùng đứng chung trên một mảnh đất.

Mảnh đất chung

Quan trọng không kém những điểm cụ thể mà bạn tìm ra để cùng thống nhất - nơi bạn tìm ra mảnh đất chung - chính là cách bạn đạt được những điểm đó. Bằng cách sử dụng LEAP, bạn tôn trọng cách nhìn nhận của người kia, thể hiện rằng mình cũng có thể sai lầm và cùng nhau tìm một giải pháp cho bế tắc đang gặp phải. Bằng việc làm tất cả những điều này, bạn đã tạo ra một cơ sở lòng tin mạnh mẽ - mảnh đất chung - mà từ đó bạn có thể xây dựng mối quan hệ cộng tác. Lúc này, bạn và đối thủ đã cùng trong một đội, và mảnh đất chung mà hai người đang đứng sẽ là sân chơi của bạn. Bây giờ, hai người có một đối thủ mới - có thể gọi là "vấn đề" mà hai người đang cùng nhau xác định (chi trả cho các việc công ích như thế nào, làm sao để có thời gian nói chuyện với bạn bè, làm sao để quyết định tăng lương,...). Và như một cầu thủ ném bóng đang tìm dấu hiệu từ người bắt bóng, bạn sẽ cùng nhau quyết định đường bóng tiếp theo nên như thế nào.

Đồng ý khi bạn không chấp nhận

Hỏi nhanh. Công cụ ba chữ A là gì? Trả lời: Xin lỗi (apologize) (vì những cảm giác người kia có thể có về suy nghĩ của bạn), thừa nhận (acknowledge) bạn có thể sai (không ai, không phải chỉ có bạn và tôi, là không thể sai lầm), và đồng ý (agree) (đồng ý về những bất đồng trong vấn đề này).

Bạn còn nhớ chữ A thứ hai, thừa nhận bạn có thể sai, chứ? Ngoài việc sử dụng nó bất cứ lúc nào bạn đưa ra một ý kiến trái ngược, bạn có thể dùng nó để thuyết phục người đồng đội mới của mình cộng tác với bạn để đạt được thậm chí là những mục đích mà có thể bạn không hoàn toàn đồng ý. Sau đây là một ví dụ khác từ một thuyết khách vĩ đại nhất mọi thời đại mà tôi vô cùng ái mộ, Ben Franklin. Hiến Pháp năm 1787 đang lâm vào một ngõ cụt. Các đại biểu không thể đồng ý với vấn đề được đưa ra, và Franklin đã được cả những người cùng thời lẫn những lịch sử gia thừa nhận là người đã đưa ra chiếc chìa khóa để giải quyết vấn đề. Đến cuối cuộc bàn cãi, Franklin soạn ra một bài phát biểu đề nghị thỏa hiệp. Nó được đọc bởi một đại biểu khác bởi vì lúc đó, ở tuổi 82, Franklin không đủ sức để tự đọc nó nữa. Trong bài phát biểu, ông đề nghị các đại biểu "tham vấn, chứ không tranh chấp," và nhận xét về khả năng sai lầm của chính ông: "Tôi thừa nhận là tôi không hoàn toàn [đồng ý với tất cả các điều khoản] trong Hiến pháp lúc này; nhưng, thưa các ngài, tôi không chắc là tôi sẽ không bao giờ [đồng ý

với chúng]; vì, đã sống rất lâu rồi, tôi đã có kinh nghiệm về những lần mà bởi vì có các thông tin tốt hơn hoặc cân nhắc đầy đủ hơn, tôi buộc phải thay đổi ý kiến trong cả những vấn đề quan trọng mà tôi đã từng nghĩ là đúng, nhưng hóa ra lại không phải thế." Nói một cách khác, Franklin đã nói, "tôi cũng có thể sai," vậy nên tôi sẵn lòng cộng tác với những người còn lại mặc dù chúng ta không hoàn toàn nhất trí về mọi chuyện. Bằng cách nói điều này, ông đã khiến các đại biểu cân nhắc về khả năng sai lầm của chính mình và từ đó gợi ý ra cách để họ cộng tác cùng với ông.

Franklin kết thúc bài phát biểu của mình rằng, "Về tổng thể, thưa các ngài, tôi không thể không mong ước rằng mọi thành viên trong hội nghị, những người vẫn còn chống lại nó, có thể, cùng với tôi, nhân dịp này, nghi ngờ một chút về khả năng sai lầm của chính họ, và để thể hiện sự nhất trí hoàn toàn của chúng ta, ghi tên họ vào tài liệu chính thức này."

Tôi cũng chỉ có thể mong ước một điều tương tự từ bạn - rằng nếu bạn thấy thật khó cộng tác với một ai đó vì những điểm bất đồng giữa hai người còn quá quan trọng, thì tuy nhiên, bạn vẫn có thể cùng nhau tiến về phía trước, bởi vì thực tế, các bạn thực sự có những phạm trù đồng tình với nhau (trừ khi cả hai người đều không thể sai lầm). Nếu có thể làm vậy thì không có bế tắc nào là không thể vượt qua.

10. Hợp tác - để đạt được những gì bạn cần

Vì đoàn kết thì sống, chia rẽ thì chết

- Tony Hiller và Peter Simons,

Đoàn kết là sức mạnh

Trong suốt thời gian làm việc của mình, tôi đã từng là trưởng nhóm trong rất nhiều môi trường - trường học, doanh nghiệp, chính quyền, và tổ chức phi lợi nhuận - và đôi lúc, khi sự cạnh tranh giữa các đồng nghiệp gây thương tổn đến năng suất và tinh thần, tôi lại phải tập trung cả đội lại để nhắc nhở họ rằng họ là cộng sự chứ không phải kẻ thù. Những lần đó, tôi muốn làm được nhiều hơn là chỉ nói lên những điều hiển nhiên - rằng sự hợp tác khiến mọi người làm việc tốt hơn và vui vẻ hơn. Tôi muốn họ thực sự trải nghiệm sự khác biệt. Vậy nên tôi bảo họ chia thành từng đôi và siết tay trên bàn trong tư thế vật tay. Rồi tôi giải thích, "Mục tiêu là chiến thắng. Mỗi người sẽ ghi được một điểm mỗi lần mu bàn tay của cộng sự chạm xuống bàn. Đôi nào cao điểm hơn sẽ thắng." Hầu hết các đôi đều ghi được hai hoặc ba điểm vì họ mải chiến đấu chống lại nhau nhưng luôn có ít nhất một đôi ghi được hơn bốn mươi điểm! Làm sao chuyện này có thể xảy ra được? Có thể với bạn mọi chuyện rất rõ ràng ngay từ đầu, nhưng nếu không thế thì hãy đọc lại phần luật chơi của tôi thật cẩn thận.

Giờ bạn đã hiểu chưa? Tôi nói là, "Đôi nào cao điểm hơn sẽ thắng." Cách duy nhất để phá vỡ bế tắc và "chiến thắng" là ngừng suy nghĩ người kia là kẻ thù. Nhưng "không phải kẻ thù" không giống như "thành cộng sự". Để khiến ai đó trở thành cộng sự của mình, bạn cần phải nhận ra được những mục tiêu chung. Đó chính là mục đích của công cụ đồng ý chúng ta đã thảo luận ở chương trước. Khi đã làm được việc này, bạn sẽ tìm được cách thuyết phục người kia hợp tác với bạn để đạt được các mục tiêu đó. Cũng giống như các đôi đã ghi được hơn bốn mươi điểm, bạn sẽ ngừng việc vật nhau lại và tạo ra kế hoạch thi đấu phản ánh đúng mối quan hệ mới của các bạn, như những đồng đội cùng theo đuổi lợi ích chung chứ không phải là hai đối thủ. Và thường thì kế hoạch thi đấu sẽ vượt trội hơn cả hai lựa chọn mà các bạn đã tranh luận (cách của tôi hay cách của anh). Nhưng kế hoạch thi đấu này đến từ đâu?

Vượt qua suy nghĩ "Cách của tôi hoặc cách của anh"

Trong cuốn sách *Để thành công trong đàm phán,* các tác giả viết về điều đã đưa đến thành công trong thương lượng và xác định nhân tố trọng yếu là có nhiều phương án để lựa chọn. Họ lý luận rằng có rất nhiều vụ thương lượng không thành vì chỉ có hai lựa chọn được cân nhắc. Tôi hoàn toàn đồng ý. Nhưng làm cách nào để nghĩ ra được thêm những lựa chọn mới? Câu trả lời là bạn không nghĩ ra được. Ít nhất là không phải một mình bạn mà nghĩ ra được. Bạn làm được điều này cùng với người còn lại. Một khi hai người đã ở cùng một đội, sẽ có không gian cho sự sáng tạo và những lựa chọn mới sẽ

xuất hiện, bởi vì bạn không còn phải phí năng lượng và trí tuệ của mình để chơi một-đối-một như trong bóng rổ, người này phản ứng lại với từng chuyển động của người kia. Thay vào đó, các bạn làm việc cùng nhau, cùng vì một mục đích chung.

Khi làm việc theo cách này, bạn sẽ không còn phán xét về vị trí của người kia và thấy rằng nó còn nhiều thiếu sót. Và vì một mối quan hệ không còn xét nét về mặt tinh thần sẽ tạo ra sự cởi mở về mặt tâm lý, một hoặc cả hai người sẽ có khả năng suy nghĩ sáng tạo hơn rất nhiều.

Kề vai sát cánh

Khi đã cảm thấy đồng điệu với người kia, đây là lúc bạn đưa ra ý kiến về cách làm việc cùng nhau để có những lựa chọn mới giải quyết các bế tắc. Bạn có thể đưa ra các lựa chọn này hoặc để người kia làm việc đó, như cách tôi đã làm với cô y tá, hoặc những lựa chọn mới sẽ tự nhiên xuất hiện trong đầu hai người.

Hãy nhớ lại Dan và Rachel với việc cuối cùng họ đồng ý rằng họ đều yêu thương bọn trẻ và muốn làm những gì là tốt nhất cho chúng. Nhờ việc Rachel hạ thấp sự phòng thủ của mình bằng phương pháp LEAP, Dan đã có thể thừa nhận rằng sự ổn định phát triển của hai đứa trẻ có thể sẽ bị tổn hại. Và khi cô đã hạ thấp sự đề phòng của mình, Rachel cũng có thể nói với Dan rằng cô đồng ý là chuyện bỏ qua cơ hội công việc lần này rất đáng tiếc cho anh. Bằng cách thực sự nhận thức được về những điểm đồng tình của mình, họ đã có thể đặt sang một bên những lý luận vô ích (và không thực sự cần thiết) về việc ai đã hi sinh nhiều hơn trong quá khứ và tìm kiếm một giải pháp tốt cho cả gia đình.

Dan đề nghị họ thử một việc anh đã làm trong một buổi họp huy động trí tuệ ở công ty. Họ ngồi cạnh nhau bên bàn ăn sau khi bọn trẻ đi ngủ và viết ra tất cả những ý tưởng mà họ có thể nghĩ tới. Dan giải thích cho Rachel rằng: "Tất nhiên là mọi ý tưởng đến trong đầu em đều có giá trị như nhau. Chúng ta không thể cắt bỏ bất kỳ điều gì. Cũng như thế, chúng ta không thể phê phán hay xét nét bất kỳ ý tưởng nào. Công việc của mình là viết ra càng nhiều càng tốt trong năm phút và rồi sẽ nói về chúng sau."

Mặc dù họ làm việc này hết sức nghiêm túc, nhưng cả hai người đều thấy buồn cười khi nguệch ngoạc ra các đề nghị của mình. Việc này thật thú vị và đôi khi thật buồn cười đối với họ. Nhưng kết quả thật đáng kinh ngạc. Họ đưa ra được một vài lựa chọn hấp dẫn mà trước kia chưa từng cân nhắc tới. Lần lượt, họ xem xét từng lựa chọn và thảo luận về chúng, tập trung vào việc khám phá và chỉ nhấn mạnh vào những ưu điểm. Một trong những ý tưởng mà cả hai người cùng viết ra và cuối cùng đều thấy thật ngu ngốc là họ nên ly hôn. Nhưng giữa chồng ý tưởng đó, cuối cùng họ cũng thống nhất được với nhau về một lựa chọn: Dan có thể nhận công việc này và chuyển đến Chicago luôn còn Rachel và lũ trẻ sẽ ở lại cho đến khi năm học kết thúc. Dan có thể về nhà vào cuối tuần và Rachel cùng lũ trẻ cũng có thể thăm anh ít nhất trong hai kỳ nghỉ của năm học. Giải pháp này không những không làm cho gia đình bị xáo trộn mà còn để cho lũ trẻ quen được với ngôi nhà mới. Sau đó, khi hết năm học, mấy mẹ con có thể theo Dan đến Chicago. Họ sẽ thử trong một năm và nếu như Dan cùng lũ trẻ ổn định, họ sẽ cân nhắc đến chuyện chuyển hẳn. Nếu có bất kỳ ai thấy không thoải mái hoặc không ổn, họ sẽ cân nhắc tiếp các lựa chọn khác. Vậy là Dan đã có được công việc mơ ước của anh, Rachel cũng làm nhẹ bớt được những thay đổi trong cuộc sống của mấy đứa nhỏ và cả hai người cùng hiểu rằng họ đã giải quyết được

vấn đề vì không ai khăng khăng rằng cách thu xếp này phải là cố định.

Nếu chỉ nghe giải pháp mà không xem xét đến quá trình, có thể bạn sẽ kết luận rằng chắc hẳn Dan và Rachel đã mặc cả với nhau rất nhiều. Nhưng mọi chuyện không phải vậy. Mục tiêu mà cuối cùng họ hợp tác để cùng nhau nhắm tới, điều đã giúp họ vượt qua được bế tắc, là lựa chọn dựa trên một ý kiến đơn giản mà một trong hai người đã viết ra trên giấy. Đó là, "Dan đi luôn, bọn trẻ kết thúc năm học, dành thời gian bên nhau càng nhiều càng tốt trong thời gian đó, rồi sau đó chuyển và quyết định xem có chuyển lâu dài không." Tôi có thể nói cho bạn ai là người viết dòng này, nhưng ngay cả thông tin đó cũng có thể làm sai lệch cách nhìn của chúng ta. Tôi không nghĩ ý tưởng này bắt nguồn chỉ từ một trong hai người. Tôi tin rằng điều này, đến từ sự đồng thuận của hai người kề vai sát cánh bên nhau khi mối quan hệ giữa họ tràn đầy sự tin tưởng, tôn trọng và cởi mở.

Bắt đầu hợp tác

Sau khi đã khiến người kia từ bỏ vũ khí và tìm được mảnh đất chung, việc cùng hợp tác tiếp về vấn đề đang có, đặc biệt là ở thời gian đầu, sẽ rất khó khăn đối với cả hai. Và mặc dù tôi không khuyến khích bạn tuân theo kịch bản, thì một vài ví dụ về cách gợi ý hợp tác cũng sẽ có tác dụng giúp bạn bắt đầu, như là: "Anh sẽ làm gì nếu ở tình huống của tôi?", "Chúng ta có thể cùng nhau suy nghĩ để giải quyết vấn đề của chúng ta không?", "Nếu kề vai sát cánh, anh có nghĩ là chúng ta sẽ đưa ra được giải pháp khác có lợi cho cả hai không?"

Quay lại với một tình huống khác mà chúng ta đã thảo luận, Roberta và cô con gái Amanda cũng đã tìm được mảnh đất chung. Họ đã đồng ý rằng cả hai người đều muốn chấm dứt bầu không khí căng thẳng giữa họ, rằng Amanda muốn nói chuyện với bạn buổi tối là chuyện bình thường, và thực tế, việc của Roberta là đề ra các quy tắc và làm cho chúng có hiệu lực trong nhà. Từ mảnh đất chung này, họ đã có thể nói chuyện tiếp với nhau. Roberta, sau khi đã lắng nghe con gái và hiểu rằng những cuộc tán gẫu mỗi tối đó thực sự quan trọng với cô bé, đã gợi ý Amanda cố gắng làm xong bài tập và ngừng xem TV trước mười giờ tối để có nguyên cả giờ đồng hồ nhắn tin với bạn. Thậm chí cô còn đồng ý rằng trước mười giờ vài phút, cô sẽ nhắc Amanda "đã đến giờ bật máy tính". Nhưng cô vẫn không chắc chắn như thế đã đủ để Amanda chấp hành quy tắc chưa, nên cô hỏi lại con gái, "Nếu là mẹ thì con sẽ làm gì?", và trước sự ngạc nhiên của cô, Amanda nói, "Con sẽ giữ sạc pin điện thoại trong phòng mẹ và tắt modem wifi khi mẹ đi ngủ để chẳng có gì dụ dỗ con được nữa." Roberta đã làm đúng theo những gì Amanda gợi ý. Cô tắt modem wifi và giữ sạc pin của Amanda trong phòng ngủ của mình. Giờ thì nếu Amanda muốn sạc điện thoại, cô bé sẽ phải để nó cả đêm trong phòng ngủ của mẹ. Và vì modem wifi cũng ở đây nên Roberta có thể tắt nó lúc mười một giờ. Cô chưa hề nghĩ tới ý tưởng này cho đến khi con gái cô đưa ra.

Mỗi tuần một đêm, Amanda thích xem chương trình TV ưa thích của mình và nhắn tin với bạn bè qua điện thoại hơn, còn các đêm khác thì cô bé dùng máy tính, chat với bạn vào đúng mười giờ. Vừa chat, cô bé vừa tắm rửa, đánh răng, thay đồ ngủ và sẵn sàng lên giường lúc mười một giờ.

Có thể bạn sẽ thắc mắc vì sao Amanda tự phá đám bản thân như thế. Nhưng bạn đã đưa ra một câu hỏi sai, vì một khi cô bé và Roberta đã định ra những phạm vi thỏa thuận của mình, mục tiêu của cô bé sẽ

là giúp mẹ cô trở nên hiệu quả hơn trong việc đặt ra các giới hạn trong khi cô vẫn có thể nhắn tin với bạn bè.

Với việc không cấm đoán thời gian chat của Amanda vì cho đó là việc không quan trọng hoặc vô bổ, Roberta đã có thể giải quyết vấn đề cùng với Amanda, biến thời gian đó vào thành một trong những hoạt động cần có hàng tối. Bây giờ, thay vì than phiền khi nghe thấy tiếng "ding" từ máy tính báo rằng Amanda đang ở trên mạng, cô đã khuyến khích con gái mình chat.

Tiếp theo là trường hợp của Charles và Thomas. Như bạn đã biết ở chương trước, họ cũng đã đồng ý được trong rất nhiều chuyện. Họ đồng ý rằng việc công ích là một nghĩa vụ đạo đức và rằng nó mang lại cả những tiếng vang tích cực cũng như khách hàng mới cho hãng. Sau khi Thomas soạn ra bản ghi nhớ giải thích cho các cộng sự vì sao và bằng cách nào hãng sẽ được bù đắp cho khoản ngân sách đầu tư thêm đó, anh nhờ Charles nhận xét. Cuối cùng, mặc dù bản ghi nhớ chỉ được Thomas ký, Charles vẫn góp một phần quan trọng trong đó. Trong buổi họp ngân sách chính thức, ông đã đưa ra các lý lẽ ủng hộ cho sự gia tăng này và dành phiếu của mình cho Thomas.

Trong trường hợp, bất chấp tất cả những gì tôi đã nói, bạn vẫn nghĩ rằng bạn không có thời gian cho LEAP, hãy để tôi kể cho bạn một ví dụ cuối cùng chứng minh một cách sinh động rằng LEAP có hiệu quả nhanh đến thế nào. Bạn còn nhớ trung sĩ Scott và người phụ nữ đang chấn động thần kinh, bị chồng nhốt ở ngoài ngôi nhà của mình chứ? Người trung sĩ đã khiến cô ta dịu lại bằng cách lắng nghe và thông cảm với hoàn cảnh éo le của cô. Khi có thể nói chuyện một cách bình tĩnh, cô đã ngay lập tức đề nghị anh giúp cô vào nhà. Lúc đó, anh thú nhận rằng anh chẳng thể làm gì để ép chồng cô mở cửa cả, bởi vì về cơ bản, chồng cô không hề phạm luật. Họ đồng ý rằng cô đã lâm vào ngõ cụt với chồng và rằng trung sĩ Scott muốn giúp cô tìm cách vào lại trong nhà. Họ cũng đồng ý là họ không thể đứng ngoài ở bãi cỏ trước nhà cả đêm như vậy.

Mặc dù anh không thể giúp cô vào trong ngay, nhưng trung sĩ nghĩ rằng anh có ý tưởng khác có thể giúp cô có được điều cô cần. Liệu cô ấy có muốn nghe không?

Cô ấy muốn.

Anh giải thích rằng nếu như cô để các nhân viên đưa đến bệnh viện, cô có thể chứng minh cho chồng rằng cô có bị điên hay không. Lúc đầu cô không thích ý tưởng này: "Tôi không thể tin các bác sỹ được, họ sẽ chỉ lấy lời của hắn ta quy chụp cho tôi và lại nhốt tôi lại thôi," cô nói.

"Ồ, vậy thì, nếu như tôi đi cùng cô và kể lại với bác sỹ những gì tôi thấy ở đây thì sao? Giờ cô đã bình tĩnh rồi," anh nói, nhấn mạnh cách cư xử đúng mực của cô, "và cô cũng nói chuyện rất chừng mực về những gì mọi người đều muốn. Cô muốn gặp con mình và ngủ trong giường của cô. Điều đó chẳng có gì là điên khùng cả." Khi anh nói vậy, anh đã kiểm chứng lại những gì người phụ nữ này nói với anh. Anh cũng bình thường hóa chứ không chỉ trích quan điểm của cô. Anh không nghĩ về LEAP, anh chỉ làm việc này một cách tự nhiên vì anh đã tập luyện công cụ lắng nghe có cân nhắc cực kỳ nhuần nhuyễn.

Cô nhìn với vẻ biết ơn và nói, “Anh sẽ làm điều đó cho tôi ư?”

“Dĩ nhiên rồi”, anh trả lời.

“Nhưng làm sao tôi biết liệu sau đó chồng tôi có cho tôi vào không?”

“Tôi sẽ hỏi anh ta,” anh trả lời. Và trước sự chứng kiến của cô, anh dùng di động gọi cho chồng cô. Cuộc đối thoại diễn ra chừng hơn một phút. Sau khi gác máy, anh quay sang cô và nói, “Chồng cô nói rằng nếu cô chịu đến viện và các bác sỹ bảo rằng cô bình thường thì anh ta hứa sẽ để cô vào nhà, và tôi tin là anh ta sẽ giữ lời. Vậy thì, giờ cô muốn thế nào?”

“Tôi sẽ đi,” cô trả lời, “nhưng chỉ đi với anh bằng xe của anh thôi.”

Học cách hợp tác về bản chất là tìm đến cốt lõi của vấn đề quan trọng nhất đối với cả hai người và tìm ra cách biến nó thành hiện thực mà không bị bế tắc làm lạc hướng.

Trung sĩ kể với tôi rằng sau tất cả những tương tác này, từ bế tắc ban đầu - khi người phụ nữ la hét và từ chối nói chuyện với cảnh sát - cho đến khi cô yên lặng ngồi ở ghế sau trong xe anh, tất cả chỉ mất mười lăm phút.

Khi họ đến viện, trung sĩ Scott giữ lời hứa và nói chuyện với bác sỹ. Anh thực sự nghĩ rằng người phụ nữ này bị bệnh tâm thần nhưng cô đã cư xử chừng mực hơn sau khi bình tĩnh lại và anh cảm thông với khát vọng tự nhiên của cô là được về nhà và gặp bọn trẻ. Anh đã thành thực với cô và với cả bác sỹ. Nhưng anh cũng miêu tả biểu hiện và hành vi của cô khi những người cảnh sát đầu tiên xuất hiện. Vì bác sỹ đã biết tiền sử rối loạn lưỡng cực của cô và vì cô thể hiện triệu chứng của bệnh tâm thần, nên anh cho cô nhập viện, chính xác là điều mà chồng cô đã mong đợi.

Hãy để ý rằng, trong những tình huống này, không có ai được nghe người kia nói “anh đúng,” và cũng không có ai “thắng.” Học cách hợp tác về bản chất là tìm đến cốt lõi của vấn đề quan trọng nhất đối với cả hai người và tìm ra cách biến nó thành hiện thực mà không bị bế tắc làm lạc hướng.

PHẦN BA: LEAP cho nhiều kiểu Bế tắc

11. LEAP cho một mối quan hệ gia đình bền chặt hơn

Nếu họ đúng thì con đã đồng ý

Nhưng người họ hiểu là họ, không phải con

Giờ thì đã có một con đường và con hiểu rằng con phải ra đi

Con hiểu rằng con phải ra đi.

- Cat Stevens, bài hát *Cha và con*

Trong chương này và các chương tiếp theo, tôi sẽ giới thiệu tới bạn những bức tranh về LEAP trong các bối cảnh khác nhau. Những câu chuyện này sẽ cho bạn thấy các công cụ mà bạn đã tiếp nhận có thể được sử dụng kết hợp như thế nào trong những tình huống thực tế. Như bạn thấy, không phải trong trường hợp nào chúng ta cũng phải sử dụng tất cả các công cụ, và đôi khi thứ tự sử dụng chúng cũng sẽ thay đổi. Nhưng nguyên tắc cơ bản - khiến đối phương từ bỏ vũ khí, kết bạn với họ, tìm ra mảnh đất chung của hai người và cùng làm việc với nhau từ mảnh đất chung đó - lại rất rõ ràng trong mỗi câu chuyện bạn sẽ đọc. Với việc quan sát người khác sử dụng những công cụ này thế nào, bạn sẽ phát hiện ra cách thức của riêng mình - những phong cách sử dụng LEAP nào sẽ phù hợp với cá tính cũng như cảm nhận của bạn - và trở nên thành thạo với việc sử dụng tất cả các công cụ trong chiếc thắt lưng của mình.

Như bạn biết, đầu tiên và trước hết, LEAP nhắm đến việc giữ gìn các mối quan hệ - không có điều đó, bạn sẽ không thể vượt qua được các bế tắc. Vậy thì ngoài chính gia đình bạn ra, còn có chỗ nào tốt hơn để bắt đầu quan sát cách một mối quan hệ có thể bị phá hỏng hay được củng cố? Chẳng hạn, nếu bạn nổi khùng với một nhân viên chăm sóc khách hàng qua điện thoại, có thể bạn sẽ tự làm khó mình trong việc đạt được điều bạn cần từ họ, nhưng có khi bạn sẽ chẳng bao giờ phải nói chuyện lại với họ nữa. Thực tế là bạn có thể cúp máy, ấn nút gọi lại và bắt đầu lại lần nữa với một người khác. Nhưng bạn chỉ có thể có một gia đình nên việc duy trì mối quan hệ nồng ấm yêu thương giữa các thành viên trong đó có lẽ là lí do quan trọng nhất để sử dụng LEAP. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét ba tình huống - bố mẹ và con cái, chồng và vợ, những anh em trưởng thành chăm sóc cha mẹ đã luống tuổi.

KHI CON BẠN MUỐN TRỞ THÀNH NGÔI SAO NHẠC ROCK

Jim và Liz là những người kiềm chế rất kém. Cậu con trai mười sáu tuổi tên là Ben của họ có khả năng bị đuổi học và cậu chẳng mảy may quan tâm đến việc này. Trong suốt sáu tháng vừa rồi, cậu không làm bài tập, trốn học bất cứ khi nào có thể và khi không thể thì, theo lời các thầy cô giáo, cậu chỉ nhìn chăm chăm qua cửa sổ hoặc vào khoảng không. Bố mẹ cậu có nói hay làm gì đi nữa thì cũng không thể khiến cậu thừa nhận rằng mình đang có vấn đề. Tất cả những gì cậu nói chỉ là trường học là một nơi "chán ngắt" và dù thế nào cậu cũng không muốn vào đại học, vậy nên có vấn đề gì đâu nếu cậu bị đuổi. Bố mẹ cậu, cả hai người đều học đại học và đều nhận thức đầy đủ ưu điểm của giáo dục đại học, đã phát sốt lên vì kinh sợ. Nhưng họ càng mắng mỏ thì Ben lại càng để ngoài tai và cuối cùng thì cậu từ chối không nói thêm gì về chuyện này nữa. Lúc đó, họ nhận ra LEAP là cơ hội cuối cùng để họ tác động được đến cậu nên họ quyết định sẽ thử xem sao.

Họ lại ngồi xuống lần nữa cùng với cậu và cố khiến cậu nhìn nhận vấn đề theo cách của họ, chỉ có điều, lần này họ xác định là sẽ làm theo cách khác. Đầu tiên, họ quyết định là để Jim nói chuyện một mình với Ben để Ben không cảm thấy bố mẹ đang kéo bè kéo cánh đàn áp cậu.

Tất nhiên là Ben sẽ bắt đầu với một thái độ đề phòng như mọi khi, "Con không hiểu sao bố lại muốn nói về chuyện này. Dù sao bố cũng không quan tâm con nghĩ gì cơ mà. Bố chỉ muốn con phải đi học và không biến thành đồ cặn bã. Con sẽ đi, nhưng con nói với bố rồi, con không quan tâm tí nào đến trường học hết. Chán ngắt đi được!"

Nhưng lần này, Jim không dính bẫy. Anh không nói với Ben rằng cậu cần phải học vì học là một việc quan trọng. Đó là suy nghĩ của anh nhưng rõ ràng không phải của Ben. Thay vào đó, anh nói, "Được rồi, Ben. Bố hiểu. Học hành không quan trọng với con bởi vì nó chán ngắt và dù sao thì con cũng không muốn học đại học. Bố hiểu thế có đúng không?"

"Vâng," cậu rầu rĩ nói, nhưng cuối cùng lại thêm vào, "Thật tốn thời gian kinh khủng. Chúng ta đã nói về chuyện này rồi. Rồi bố lại mắng con thôi. Quá là tốn thời gian."

Không dính bẫy và cũng không nổi cáu, Jim nói, "Đúng, chúng ta đã nói, nhưng bố thề là bố sẽ không mắng con. Bố muốn biết liệu con có cảm thấy rằng ít nhất bố cũng hiểu được suy nghĩ của con không. Con nói rằng trường học chán ngắt, lãng phí thời gian và dù sao con cũng sẽ không học đại học, phải không?" Jim hỏi điềm đạm, không có một chút căng thẳng hay châm chọc nào trong giọng anh cả.

"Vâng, con đoán thế," Ben trả lời, không hoàn toàn khẳng định.

"Nào, tóm lại là con có nghĩ thế không Ben?" Jim hỏi lại.

"Vâng, có. Con nghĩ thế."

"Tốt. Vậy bố đã hiểu," Jim nói mà không phản ứng giận dữ chút nào. "Giờ, những gì bố thực sự muốn biết, nếu con không ngại nói với bố, là tại sao con lại không muốn học đại học."

Bố cậu chưa từng hỏi câu này trước kia, nên Ben tự nhiên có đôi chút nghi ngờ, nhưng lúc này thì cậu

tính là cứ tiếp tục đã. "Con nói rồi đấy. Lớp học chán ngắt đi được. Nên nếu trường trung học đã chán đến vậy thì con còn lí do gì để muốn học tiếp đại học nữa?"

"Uh-hu. Có lí đấy. Bố đoán là bố cũng sẽ nghĩ như thế về trường đại học nếu bố là con."

"Sao ạ? Bố cũng thế?"

"Dĩ nhiên. Nếu trường trung học đã chán thì làm sao đại học khác đi được?"

"Vậy thì bố sẽ không bắt con phải khổ sở với việc đi học đại học chứ? Bố đồng ý với con?" Ben hỏi, lúng túng.

"Câu trả lời của bố cho câu hỏi đầu tiên là đúng. Bố sẽ không bắt con phải khổ sở vì nó thêm tí nào nữa. Nhưng bố thực sự không muốn trả lời câu hỏi thứ hai vội vì có vài điều bố muốn biết thêm. Được chứ?"

"Vâng, con nghĩ vậy. Ví dụ như là bố muốn biết gì?"

"Để bắt đầu, con có thể nói cho bố biết con nghĩ làm việc gì thì không chán ngắt không?" Jim cẩn thận để không một chút mỉa mai nào lộ ra trong giọng nói của anh. Rất dễ bị thành như vậy vì anh thực sự muốn nói một câu gì đấy đại loại như, "Con chỉ là một thằng nhóc và con không hề biết mình đang nói gì! Không học đại học thật là ngu xuẩn. Con sẽ đi và sẽ là như thế. Tin bố đi, sau này, con sẽ phải cảm ơn bố." Nhưng anh không nói bất kỳ điều gì như vậy vì anh hiểu rằng ép buộc Ben đã chẳng đem lại được điều gì và có thể đây là cơ hội cuối cùng để tác động được đến cậu trước khi quá muộn.

Giờ thì Ben đã thực sự tò mò. Bố cậu đã hỏi cậu về điều cậu muốn làm, thay vì bảo cậu nên làm gì và thậm chí có vẻ bố cậu còn sẵn lòng lắng nghe. Nhưng cậu vẫn không nghĩ rằng bố sẽ nói một điều gì đó tương tự như vừa rồi. "Con muốn chơi trong ban nhạc của con," cậu nói, gần như là thì thầm.

Tất nhiên là Jim biết Ben đang chơi guitar và hát trong một ban nhạc với cậu bạn Max của mình. Chúng biểu diễn trong các bữa tiệc ở trường và cũng đã cho ra đời hai album nghiệp dư mà chúng bán trong các buổi diễn và trên website của ban nhạc. Ben và Max tự viết các bài hát. Nhưng trong suy nghĩ của Jim, Max cũng là một phần của vấn đề. Nó đã hai mươi tuổi và bị đuổi khỏi trường trung học. Hiển nhiên là nó đã gây ảnh hưởng không tốt đến Ben.

Thực sự Ben là một nhạc sỹ xuất sắc và một tay chơi nhạc cừ khôi. Cậu đã dành không biết bao nhiêu thời gian để tập luyện và viết nhạc nên kết quả thực sự ấn tượng. Sự thật là đài radio địa phương đã bắt đầu phát thường xuyên một trong các ca khúc của cậu. Khi Ben bắt đầu tập guitar, Jim và Liz vô cùng tự hào về cậu và khuyến khích cậu chơi nhạc. Sau này, họ còn mua các bản sao CD của ban nhạc để tặng cho họ hàng và bạn bè. Nhưng khi họ nhận ra rằng việc này chiếm mất quá nhiều thời gian của cậu, và cậu đã bỏ đội bơi cũng như thời gian tập bóng rổ để tập nhạc thì họ thấy hối hận vì đã khuyến khích cậu.

Tuy nhiên, lần này, Jim đã biết cách nói khéo hơn là câu "Nhưng con không nghĩ rằng việc tốt nghiệp trung học bây giờ quan trọng hơn sao?" Anh biết, từ "nhưng" đó sẽ lại khiến Ben nổi khùng lên và có vẻ như họ đang đạt được một chút tiến triển - ít nhất là Ben đã chịu nói chuyện với anh, hơn là chỉ cãi lại anh. Vậy nên thay vào đó, anh tiếp tục theo hướng câu chuyện của con trai mình, gật đầu và hỏi, "Vậy là con và Max đã lên kế hoạch cho ban nhạc à? Ý bố là như một kế hoạch một, hai hoặc ba năm?"

"Bố sẽ không hiểu đâu." Ben thở dài, vẻ chán nản.

"Này, bố vẫn đang lắng nghe đấy thôi?" Ben gật đầu và Jim hỏi, "Con có nghĩ là bố hiểu suy nghĩ của con về chuyện trường trung học và đại học không?"

"Con đoán là có."

"Vậy thì cho bố một cơ hội đi. Chúng ta chưa bao giờ nói chuyện về việc con nhìn nhận chuyện này như thế nào, như bố đã nói đấy, bố sẽ không tiếp tục thúc ép con về chuyện học đại học nữa."

"Bọn con sẽ thuê một căn hộ ở Manhattan, khu phía Tây và sẽ bắt đầu biểu diễn trong thành phố," Ben nói một tràng, chờ bố đập tan ý tưởng này.

"Ồ, một căn hộ ở khu phía Tây à? Làm sao bọn con trả nổi tiền được?" Jim bắn trả, phản xạ theo thói quen xấu cũ của mình.

"Con biết là con không nên kể cho bố nghe mà!" Ben cũng phản ứng lại.

"Không, chờ đã. Bố xin lỗi. Bố sai rồi. Không ai hoàn hảo cả. Đúng không?" Jim tự kiềm chế mình, khi thấy sự đề phòng của con trai mạnh thêm, anh nhận ra rằng mình đã phản ứng lại với những gì Ben vừa nói chứ không phải là kiểm chứng lại.

"Được rồi," Ben nói, lại một vẻ tò mò rõ rệt.

"Nhưng mà sống ở đó rất đắt đỏ, phải không?" Jim cố thử lại.

"Đúng rồi bố ạ, con có phải đứa ngốc đâu. Con biết là sẽ rất đắt."

"Này, bố chưa bao giờ gọi con là đồ ngốc nhé, và bố đã nói là bố xin lỗi rồi mà. Câu hỏi của bố là, các con đã nghĩ ra cách nào để có thể trang trải cuộc sống ở đó chưa?"

Thực ra, Ben và Max chưa nghĩ ra cách nào để chi trả cho kế hoạch của mình, và sự thật đó đã mang lại một lối thoát quan trọng cho Jim và Liz để đạt được những gì họ cần.

"Vậy thì Ben này," Jim bắt đầu, "có vẻ như bọn con sẽ cần một chút trợ giúp ban đầu."

Lúc này, Ben chỉ nhún vai.

Jim nhấn tiếp. "Chắc chắn là bố hiểu được mong muốn của con về chuyện chuyển đến đó. Đó là nơi mọi việc sẽ được tiến hành và, nếu là con, thì bố có lẽ cũng muốn chính xác những điều này."

"Vâng, đúng vậy." Ben cười, chế giễu bố. "Bố tốt nghiệp đứng đầu lớp và được vào thẳng đại học. Đời nào bố lại thích việc này."

"Bố không nói là bố sẽ làm việc đó."

"Có, bố có nói!" Ben cao giọng. "Bố vừa nói thế xong!"

"Bố giải thích nhé?" Jim hỏi, vẫn nhớ rằng mình cần đưa ra câu hỏi.

"Bố cứ nói đi, nhưng rõ ràng là bố vừa nói thế."

"Bố sẽ không tranh cãi với con rằng bố có nói hay không, nhưng bố có thể nói cho con hiểu ý bố là gì. Bố hiểu vì sao con muốn làm việc này. Đó là những gì bố muốn nói khi bảo rằng nếu là con thì bố cũng sẽ làm điều tương tự."

"Vâng, nhưng bố không phải là con và bố cũng có chấp thuận đâu."

"Thực sự là việc bố có chấp thuận hay không không quan trọng đâu. Ý bố là, bố muốn ý kiến của bố có giá trị với con, nhưng sự thật thì quyết định thế nào là ở con. Và ngay cả khi bố cần phải đồng ý với tất cả mọi việc, thì bố vẫn có thể cố gắng hiểu và tôn trọng nó chứ."

Mọi chuyện nhẹ đi một cách rõ ràng, Ben nói, "Vậy là bố nói rằng bố có thể thấy - bố hiểu được - vì sao con muốn chuyển vào thành phố, phải không?"

"Chính xác," Jim nói, cười thầm vì Ben đang làm theo đúng chiến thuật lắng nghe có cân nhắc của anh một cách vô thức.

"Vậy đấy," Ben nói, vẻ hài lòng. "Mẹ sẽ không bao giờ hiểu được chuyện này."

Bỏ qua câu hỏi liệu Liz có bao giờ nhìn nhận được mọi việc theo cách của Ben hay không, Jim tiếp tục. "Dĩ nhiên, làm gì có nhạc sĩ nào lại không muốn ở trong một môi trường đầy các câu lạc bộ và là nơi tất cả các video ca nhạc đều được thực hiện chứ? Bố không hoàn toàn cổ hủ đâu, con biết mà!"

"Nhưng bố vẫn nghĩ con nên đi học đại học, phải không? Bố vẫn nghĩ là con sai trong chuyện này."

Sử dụng công cụ A một cách đầy lý trí, Jim trả lời, "Ben này, nếu con đã hỏi, bố thực sự xin lỗi vì bố nghĩ những gì bố sắp nói ra đây sẽ lại làm con nổi giận, và bố cũng có thể sai, nhưng, ừ, bố thực sự nghĩ rằng học đại học là quan trọng, nên bố hi vọng chúng ta có thể chấp nhận bất đồng này. Con không

nghĩ nó quan trọng và bố tôn trọng suy nghĩ của con mặc dù bố không có cùng cách nhìn đó. Con có thể tôn trọng suy nghĩ của bố được không?"

"Vâng, nếu bố đã nói vậy. Ít nhất bố cũng không chặn họng con."

"Bố không muốn làm thế. Bố hỏi con câu nữa được không?" Jim hỏi.

"Vâng."

"Bố băn khoăn không biết có cách nào để con có thể vừa chuyển vào thành phố, vừa chơi nhạc, vừa học đại học được không. Có thể nếu con học thứ gì đó mà con thích thì con sẽ không thấy nó nhàm chán. Con nghĩ có thể thế được không?"

"Ví dụ như thế nào ạ?" Ben hỏi.

"Nhạc chẳng hạn?"

"Con học nhạc rồi và nó dở tệ bố ạ. Những gì con học được từ Max và các bạn khác trong tuần đầu tiên chúng con chơi nhạc với nhau còn nhiều hơn tất tần tật những gì con học được trong giờ học nhạc ở trường trung học."

"Bố tin là vậy," Jim đồng ý, rồi thêm vào, "Thế các lớp học nhạc ở đại học, ý bố là các trường mà có chương trình dạy nhạc ấy, cũng giống như ở trung học à?"

"Con không biết," Ben thừa nhận.

"Con có nghĩ là mình nên cùng nhau kiểm tra thử xem không? Có thể lên mạng và xem xem có gì ở đó không? Con hỏi Max cũng được."

Ben chấp nhận những gợi ý này và phát hiện ra có một chương trình học nhạc mà cậu bạn Max của cậu sẵn sàng "đổi cả tính mạng" để được học, rất phù hợp với mơ ước của Ben. Sau khi Ben chia sẻ thông tin này với bố, Jim nói lại với vợ và quay lại với một đề nghị. "Vậy là," anh nói với con trai, "ý con thế nào nếu bố nói với mẹ và bố sẵn sàng trả tiền cho căn hộ của con cũng như tiền học ở đại học nếu con chấp nhận theo học ở trường và lớp nhạc cùng lúc? Theo như trang web mà con chỉ cho bố thì họ có chương trình phối hợp đấy." Giờ thì chuyện này nghe có vẻ giống như một vụ mua chuộc, nhưng thực ra là một lời đề nghị hợp tác hướng tới lợi ích chung của các bên. Thực tế, Jim và Liz đã bàn đến việc giúp Ben dù cho cậu có học đại học hay không. Nhưng vì họ đều có cùng một xuất phát điểm - họ vẫn muốn cậu có được trình độ đại học - họ chắc chắn rằng lời đề nghị đầu tiên của họ sẽ đáp ứng được nhu cầu của mọi người. Nhưng Ben lại không thấy đó là một vụ mua chuộc. Cậu ngạc nhiên nhưng vô cùng phấn khích về đề nghị của bố mẹ mình và hỏi lại, "Bố mẹ nói nghiêm túc đấy chứ?"

"Hoàn toàn nghiêm túc," Jim trả lời.

“Nhưng điểm của con xấu tệ. Sao bố biết là con sẽ vào được trường?”

“Ồ, Ben này, bố biết là con rất thông minh, và bố biết là nếu cố gắng con sẽ nâng được điểm lên. Có lẽ con cũng có thể ngừng cả việc lúc nào cũng nói từ “tệ” nữa.” Ben cười phá lên với bố cậu. “Bố cũng biết rằng con là một nhạc sỹ thiên tài và bố nghĩ bất cứ trường nhạc nào cũng may mắn nếu tuyển được con. Vậy thì con nghĩ sao đây? Con sẽ thử chứ?”

Ben đồng ý và giờ cậu đã có một lí do thúc đẩy cậu đi học và tăng điểm số. Vì cậu đã có kế hoạch cho một chương trình học nhạc nên kinh nghiệm của ban nhạc thực sự có ích cho cậu hơn hẳn học bơi hay bóng rổ. Vì tập trung hơn trong chuyện điểm số nên tự nhiên cậu cũng dành ít thời gian hơn cho ban nhạc. Mọi chuyện cứ tự nhiên diễn ra mà không cần bất kỳ ai nói rằng cậu nên tập nhạc bớt đi. Cuối cùng, cậu được vào đại học và ở khoa âm nhạc. Hiện tại, cậu là một trong những sinh viên xuất sắc, hứa hẹn một sự nghiệp xán lạn trên con đường âm nhạc và bố mẹ cậu hoàn toàn tin tưởng rằng cậu sẽ tốt nghiệp đại học cũng như có được tấm bằng vốn rất quan trọng với họ.

KHI BỌN TRẺ XEN VÀO GIỮA HAI BẠN

Helen và Daryl đều yêu thương những cô con gái của mình hết mực và đều muốn dành những gì tốt đẹp nhất cho chúng, nhưng họ không thể đồng ý với nhau trong chuyện học hành của các con. Helen muốn con học ở một trường tư dành cho học sinh nữ được điều hành bởi nhà thờ mà cô đang theo. Còn Daryl thì không đồng ý với hàng đống lý do bao lâu nay không nói ra vì cả anh và Helen đều chưa từng vượt qua được các cuộc cãi nhau xem họ có thể chi trả được học phí ở đó không. Tình huống của họ là một ví dụ điển hình cho việc lâm vào ngõ cụt có thể khiến hai người ngừng cả việc giao tiếp với nhau, ngay cả khi mối quan hệ giữa họ được xây dựng trên cơ sở lòng tin và tình yêu.

Theo Helen thì cứ mỗi lần cô đề cập đến chủ đề trường tư là Daryl lại phản đối với lí do, “Chúng ta không thể trả nổi học phí,” và cuộc cãi vã của họ sẽ diễn ra như thế này:

“Có, chúng ta trả được! Chúng ta không cần mua xe mới trong năm nay. Chúng ta có thể dùng số tiền đó cho học phí của các con.”

“Thứ nhất, chúng ta không có số tiền đó, chúng ta sẽ phải vay một khoản thì mới mua được xe. Thứ hai, ngay cả nếu chúng ta có số tiền đó cho năm học đầu tiên thì chúng ta sẽ làm gì năm sau và năm sau nữa?”

“Chúng ta có thể thế chấp nhà và hoãn việc mua xe lại. Như thế chúng ta sẽ có đủ tiền cho ít nhất vài năm học phí.”

“Helen, chúng ta cần một chiếc xe mới. Không thể chờ thêm được nữa.”

“Thật nực cười. Chiếc xe cũ vẫn tuyệt đối ngon lành. Chỉ là anh cứ muốn tất cả các đồ mới - GPS rồi vệ tinh định hướng và các thứ linh tinh khác.”

“Em không hiểu những chuyện đó đâu.”

“Em hiểu. Các con không có được những gì chúng cần khi học ở trường công và chúng sẽ bị nhiễm rất nhiều ảnh hưởng xấu. Rõ ràng là đối với anh, có một chiếc xe mới quan trọng hơn là chuyện học hành của các con gái anh.”

“Trường công đã đủ cho anh và em, và cũng sẽ đủ cho các con!”

Chúng ta có thể nhận ra là không một lần nào trong cuộc tranh luận này (hay trong tất cả các lần tranh luận tương tự) một trong hai người kiểm chứng lại những gì họ nghe được từ người kia. Thay vào đó, người nào cũng chỉ phản ứng lại với những gì người kia nói (Helen không biết cô đang nói gì và Daryl thì quan tâm đến chiếc xe mới hơn là chuyện học hành của các con) cho đến khi cuộc cãi vã trở nên căng thẳng và cuối cùng là chấm dứt trong ngõ cụt.

Khi tôi gặp Helen, mọi chuyện trở nên rõ ràng rằng thật ra cô đã thực sự hiểu những gì cô đang nói và rằng cô và Daryl hoàn toàn có thể chi trả cho khoản học phí ở trường tư mà cô muốn các con gái mình theo học. Cô giải thích rằng cả hai người đều có công việc bảo đảm và được trả lương cao, hầu như không có nợ nần gì và sẽ được vay khoảng gần 80% giá trị căn nhà nếu đem thế chấp. Chỉ 20% số đó là đủ để trả học phí cho cả học kỳ. Hơn nữa, cô thậm chí không tìm cách thuyết phục rằng họ nên kéo dài thêm thời hạn trả nợ - đây là kế hoạch dự phòng của cô - và có thể trả học phí bằng cách cắt bỏ một vài chi phí khác, ví dụ như chiếc xe mới chẳng hạn. Khi đã hiểu tương đối, tôi giúp cô hiểu ra rằng chiếc xe mới và khả năng trả học phí không phải là vấn đề và động viên cô ngừng cãi nhau về chuyện này. Tôi dạy cô cách lắng nghe có cân nhắc để cô có thể quay lại vấn đề này lần nữa, lần này đã được trang bị các công cụ mà có thể cô cần tới để hạ bớt sự đề phòng của chồng, tìm hiểu xem thực sự anh phản đối là vì lí do gì và tìm ra một giải pháp nào đó.

Lần nói chuyện tiếp theo về chủ đề này, cô không tấn công thẳng luôn bằng cách lặp lại rằng họ hoàn toàn đủ khả năng trả học phí. Thay vào đó, cô bắt đầu bằng: “Em hiểu những gì anh nói, rằng mình không đủ sức, và em muốn biết rõ hơn về lí do của chuyện đó. Em hứa là em sẽ lắng nghe và em sẽ không nói rằng mình có thể chi trả được.”

Chiến thuật của cô là để tước bỏ vũ khí của Daryl và khiến anh hiểu rằng cô thực sự tôn trọng suy nghĩ của anh. Khi cô đã làm vậy, anh sẽ không cần thấy phải bảo vệ cho nỗi lo lắng của mình nữa và vì thế anh có thể thảo luận về vấn đề tiền bạc mà không bực bội. Nhờ thế, họ được giải phóng để tìm ra mảnh đất chung và thực sự cố gắng giải quyết vấn đề. Helen đề nghị nếu có thể thế chấp nhà, họ sẽ mua được xe và trả học phí cho các con, vì họ cũng đã nhận được khấu trừ thuế trong phần tiền lãi mà họ trả. Daryl phải đồng ý rằng đó là một giải pháp hay và, thực ra, càng nói chuyện, anh càng có thể tự giải phóng mình khỏi nỗi lo tiền bạc. Cuối cùng, Helen cũng có thể nói, “Vậy là anh đồng ý rằng chúng ta có thể làm được việc này đúng không nào?”

Nhưng, khi mọi chuyện đã rõ ràng, Daryl vẫn chưa thể đồng ý vì vẫn như vậy, những gì họ tranh luận hoàn toàn không phải là vấn đề cần giải quyết. Anh trả lời, “Anh vẫn chưa thực sự thoải mái với việc này.” Và khi cô hỏi tại sao, câu trả lời đầu tiên của anh là, “Anh không chắc nữa.” Nhưng anh rút lại

câu nói đó rất nhanh và nói, "Không, anh có biết," và đó là lúc mà cuối cùng họ cũng có thể nói chuyện về vấn đề mà họ thực sự bế tắc.

Daryl không theo nhà thờ của Helen và anh thực sự sợ rằng nếu các con gái mình học ở trường dòng, chúng sẽ được dạy để tin rằng bố chúng là một kẻ tội lỗi và đáng bị đày xuống địa ngục. "Anh không nghĩ là em tin thế," anh nói, "nhưng đó sẽ là những điều chúng được dạy ở trường dòng, và anh thực sự không muốn tiêu tiền của mình để con cái mình lại được dạy rằng anh là một kẻ tội lỗi."

Khi nghe những điều thực sự đã làm anh phiền lòng bao lâu nay, Helen nói, "Ôi, lạy Chúa, em không hề nghĩ rằng anh..."

"Sao em lại có thể không hề nghĩ thế?" anh ngắt lời. "Đó là những gì họ dạy đấy! Em nhớ lại mà xem, hồi chúng ta mới cưới nhau, anh đã thử theo nhà thờ đó và thông điệp anh nhận được rất rõ ràng, 'Hoặc theo con đường của chúng tôi, hoặc là trả giá bằng địa ngục.'"

"Thật không công bằng," Helen nói, phản bác lại. "Em chưa từng nói thế và anh cũng biết là em không tin vậy."

"Em đúng và anh không nói rằng em như thế - nhưng họ như thế và anh không muốn con cái mình học những điều này. Anh phát điên lên mỗi khi nghĩ đến việc chúng sẽ học những thứ ấy."

"Em có thể hiểu vì sao anh lại nổi giận về chuyện đó. Nếu là anh, em cũng sẽ thế," cô nói đầy thông cảm.

Giờ thì cô đã hiểu vì sao Daryl kiên quyết phản đối ngôi trường này - và vì sao anh nhanh chóng nổi cáu mỗi khi họ thử nói về chuyện đó - nên cô đã có thể trấn anh anh. Cô nói với anh rằng cô không tin anh sẽ xuống địa ngục và cô cùng các con cũng không bao giờ được phép học những điều đó. "Tất nhiên là anh chống lại việc này," cô nói. "Em xin lỗi vì đã nói là em không hề nghĩ đến. Em yêu quý nhà thờ nhưng những điều này thật không chấp nhận được. Có một số việc chúng ta có thể làm để đảm bảo lũ trẻ sẽ không nhiễm phải những thông điệp đó."

Giờ thì họ thực sự đã tìm được mảnh đất chung, một việc gì đó mà họ có thể hoàn toàn đồng ý với nhau. Và họ cùng nhau tìm ra một kế hoạch để đảm bảo rằng các con sẽ được tiếp xúc cả với những tôn giáo khác và hiểu niềm tin của bố mẹ chúng về việc Daryl sẽ phải xuống địa ngục chỉ vì anh không theo một tôn giáo cụ thể nào. Cuối cùng, Daryl cũng thấy thoải mái để thử việc này.

Khi Daryl thấy suy nghĩ của anh thực sự được lắng nghe và tôn trọng, anh đã từ bỏ sự phòng ngự của mình và nhờ vậy, anh đã có thể ngừng bảo vệ quan điểm mà ngay từ đầu anh đã không thực sự nghĩ (rằng họ không đủ tiền để trả học phí) và để mình chân thực cũng như cởi mở về điều thực sự làm anh phiền lòng. Nhờ thế, cánh cửa đã mở ra giúp anh và Helen đạt được một thỏa thuận và cùng nhau giải quyết vấn đề thực sự mà không ai muốn có.

Tôi không thể nhấn mạnh việc học cách phân biệt giữa những gì bạn nghĩ là bạn muốn và những gì bạn

thực sự cần quan trọng đến mức nào. Trong trường hợp này, Helen nghĩ rằng cô muốn thuyết phục Daryl rằng họ có thể trả được học phí cho các con, còn Daryl cũng thành thực muốn thuyết phục cô rằng họ không thể. Chỉ khi họ đã có thể ngừng cãi nhau về chuyện tiền bạc (thực ra chỉ là cái cớ), họ mới lắng nghe được người kia, phát hiện ra vấn đề thực sự và tìm được cách để có được điều mà cả hai người đều cần. Với Helen đó là một nền giáo dục tốt cho con gái họ, với Daryl đó là sự đảm bảo rằng người ta sẽ không dạy (hoặc, như anh nói, tẩy não) để chúng tin rằng cha chúng là kẻ tội đồ.

KHI ANH EM MỘT NHÀ MÂU THUẪN

Stephanie và Josh là hai chị em. Họ vẫn rất thân nhau nhưng khi đến lúc phải quyết định ai sẽ là người chăm sóc bố mẹ thì họ gần như không còn quan hệ gì nữa. Bố của họ, đã ngoài tám mươi tuổi, bị chẩn đoán mắc bệnh Alzheimer, và mẹ họ, cũng đã hơn bảy mươi lăm tuổi, vừa bị đau tim. Hai ông bà đều không còn có thể chăm sóc cho nhau và cũng không thể trả nổi các chi phí chăm sóc cần thiết để có thể được ở nhà. Câu hỏi hóc búa đối với Stephanie và Josh là để bố mẹ họ đến trại dưỡng lão hay sống với một trong hai người. Quyết định những việc này thật không dễ dàng cho họ, nhưng cứ mỗi lần Stephanie và Josh gặp nhau, cuộc tranh luận lại nhanh chóng leo thang thành một cuộc cãi cọ độc hại.

Josh nhất định rằng: "Hoặc là họ sống với chị hoặc là đến trại dưỡng lão."

"Sao em lại đề nghị như thế được?" Stephanie cãi lại. "Chị sẽ không thể tha thứ cho mình nếu chị để bố mẹ sống trong trại dưỡng lão."

"Thế thì chắc chị là người tốt hơn em."

"Thật bất công!"

"Sao chị không nói toẹt ra hả Steph? Em không phải là một đứa con tốt, em không yêu Bố và Mẹ."

"Đó không phải điều chị nói! Em đừng có ra vẻ như là một nạn nhân thế!"

"Quỷ tha ma bắt, không phải thế! Nếu ai đó là nạn nhân thì đó là chị," Josh nói, càng sa lầy hơn.

Và vì mọi chuyện tiếp diễn như vậy, nên đến một ngày, Stephanie nói, "Thôi, quên chuyện này đi. Họ sẽ sống với chị. Chị không thể cãi nhau với em về chuyện này nữa."

Giữa những căng thẳng của một cuộc chiến, chúng ta bắt đầu nhìn thấy những điều xấu xa không có trong đó. Chúng ta không chỉ mất đi cái nhìn về một bức tranh toàn cảnh mà còn mất luôn cả nhận thức về việc kẻ thù thực sự của mình là ai.

Vấn đề là vì cô vẫn đang căng thẳng và những lời buộc tội vẫn lởn vởn xung quanh nên Stephanie cảm thấy có lẽ quả là Josh không yêu cha mẹ đủ nhiều. Hiển nhiên Josh nhận ra được sự thay đổi này trong cách nhìn của chị gái mình và tự vệ lại trước lời buộc tội đó mặc dù cô chị chưa bao giờ nói thẳng ra điều đó. Điều kì quặc là ở chỗ trước kia cô không hề nghĩ như vậy, vì Josh luôn luôn là một đứa con

rất tình cảm. Tất cả những gì cô phát hiện ra là cơn giận đã khiến cô thấy mình tin, dù chỉ trong chốc lát, những điều mà trong sâu thẳm cô không thực sự tin tưởng. Giữa những căng thẳng của một cuộc chiến, chúng ta bắt đầu nhìn thấy những điều xấu xa không có trong đó. Chúng ta không chỉ mất đi cái nhìn về một bức tranh toàn cảnh mà còn mất luôn cả nhận thức về việc kẻ thù thực sự của mình là ai.

Stephanie không bao giờ quay lại để lắng nghe Josh và có lẽ cũng không thử tìm cách để bố mẹ có thể sống với anh dù chỉ một phần thời gian. Đáng lẽ hiểu anh đến như cô, Stephanie phải đoán được mọi chuyện không thể đơn giản chỉ là anh không yêu quý họ. Nhưng vì đã lâm vào ngõ cụt do hành động nhạo báng anh, cô bắt đầu oán giận gánh nặng mà cô đang mang và càng ngày càng giận anh hơn, và vì thế họ gần như không thể nói chuyện với nhau được nữa.

Bây giờ ai đi đường nấy. Stephanie tự bổ nhiệm mình là người chăm sóc duy nhất, còn Josh thì thấy thật khó khăn khi đi thăm bố mẹ ở nhà chị gái mình. Sự thật là mỗi lần anh đến thăm, không khí giữa họ căng thẳng đến mức không thể làm dịu nổi.

Cả hai người đều không muốn mọi chuyện ra nông nỗi này. Nhưng vì đã phá bế tắc theo cách cô đã làm, Stephanie tin chắc rằng cô sẽ không thể có được điều cô cần - sự tham gia và trợ giúp của em trai mình. Cô cũng rất nhớ cậu em và thời gian trôi qua, cô nhận ra rằng nếu như họ có thể hàn gắn lại, cô sẽ phải là người chủ động trước. Chúng ta sẽ nói chi tiết về cách mở một cánh cửa đang đóng trong chương 15, nhưng những gì Stephanie đã làm là gửi cho Josh một email xin lỗi vì những gì đã diễn ra giữa hai người và thừa nhận rằng có thể cô đã sai. Cô cũng để anh biết là cô tôn trọng suy nghĩ của anh và hứa nếu anh đồng ý nói chuyện, cô sẽ lắng nghe và không bao giờ bảo rằng anh sai một lần nào nữa.

Josh cũng đã rất cô đơn. Anh thấy như mình đã mất cả gia đình và anh sẵn sàng nắm lấy bàn tay mà Stephanie chìa ra nên anh đồng ý nói chuyện với cô.

“Josh,” cô nói. “Chị hiểu em thấy bố mẹ không thể sống cùng em và chị thực sự muốn biết vì sao. Chị biết là em yêu họ, chị hứa sẽ lắng nghe lí do của em và không cãi nhau với em hoặc nói là em đã sai vì nghĩ vậy.”

Đây là những gì mà Josh mong chờ được nghe từ lâu. Bây giờ, vì anh không còn phải phản kháng lại những lời cáo buộc rằng anh không yêu bố mẹ nữa, lần đầu tiên, anh thấy thoải mái để có thể cởi mở và chân thực với chị gái của mình. Anh nói, “Em mừng vì chị đã nhận ra rằng em yêu Bố và Mẹ cũng nhiều như chị vậy và rằng em ước em có thể để bố mẹ sống cùng em. Nhưng sự thật là: Cuộc hôn nhân của em sắp kết thúc và đưa họ đến sống ở nhà em sẽ như là nhát búa đóng chiếc đinh cuối cùng lên quan tài. Chỉ là em không sẵn sàng - em vẫn chưa sẵn sàng - để từ bỏ cuộc hôn nhân này, nên bắt buộc em phải từ chối.”

Đến lúc đó, Stephanie gần như phát khóc. Cô không hề phải cố gắng thông cảm với em trai mình vì trái tim cô thực sự đã xúc động vì chuyện của cậu. Hơn nữa, cô nhận ra rằng vì những cuộc nói chuyện về việc chăm sóc bố mẹ lúc nào cũng nhanh chóng biến thành những cuộc cãi vã kịch liệt nên cô chưa từng cho cậu cơ hội giải thích vì sao cậu từ chối. “Chị rất tiếc về chuyện của em. Chị chẳng biết nói gì nữa. Chắc em phải đau khổ lắm,” cô nói. Josh thú nhận là anh đang hoàn toàn tuyệt vọng, hai người họ

nói chuyện về những gì xảy ra trong cuộc hôn nhân của Josh và họ đã nhớ nhau nhiều đến thế nào.

Giờ đây họ đã không còn đề phòng gì nữa, Stephanie đã có thể thú nhận là cô thực sự cần sự giúp đỡ của em trai và Josh cũng đã sẵn lòng nói chuyện với cô về việc tìm ra giải pháp để cả hai người đạt được điều họ cần. Họ đồng ý rằng họ đều muốn giúp đỡ lẫn nhau và giúp đỡ bố mẹ, và từ đó, họ có thể tìm ra giải pháp để Josh gánh nhiều trách nhiệm hơn trong việc chăm sóc bố mẹ mà không cần liên quan đến vợ anh hay phải đưa hai người về sống trong nhà anh. Chính anh đưa ra ý tưởng dành cả ngày Chủ nhật sống cùng họ ở nhà của Stephanie, như vậy, cô có thể có được một ngày nghỉ ngơi. Anh cũng đề nghị để anh thuê người giúp việc, giải phóng cho Stephanie bốn tối mỗi tuần. Stephanie vô cùng cảm kích và quan trọng hơn, hai chị em họ lại có một mối quan hệ tốt đẹp trở lại.

Sự thật là chìa khóa cho lòng tin

Trong mỗi trường hợp trên, những người cãi nhau thực sự là những người thân thiết, và nọc độc từ những cuộc cãi vã của họ trở nên nguy hiểm đến độ có thể phá hỏng mối quan hệ tới mức khó cứu vãn nổi. Trong mỗi câu chuyện, họ đều bắt đầu mất cảm giác về người mà họ đang tranh cãi và nhìn thấy những điều xấu xa không thực sự tồn tại ở đó. Stephanie nhìn thấy một cậu em trai ích kỷ, không yêu thương cha mẹ; Daryl nhìn thấy một người vợ mê tín không hề nghĩ đến việc liệu các con mình có suy nghĩ tàn tệ về người cha tội lỗi của chúng không; và Ben nhìn thấy bố mẹ bảo thủ, những người đã không thể hiểu nổi hoặc khuyến khích cho khát vọng của cậu.

Khi bạn đang trong bế tắc và những lời cay nghiệt đang được tuôn ra, bạn sẽ rất dễ mất đi cảm giác về những gì bạn thực sự đang tranh cãi hoặc bạn sẽ không thể thấy chúng là quan trọng nhất nữa.

Khi sử dụng các công cụ mà LEAP mang lại, bạn sẽ thấy rằng luôn có những khoảnh khắc màu nhiệm khi sự phản kháng nguội đi và sự thật được hé lộ.

Mọi người thường e sợ sự thật và che giấu chúng trước những người mình đang tranh cãi. Nhưng gần như là thường xuyên, như Daryl đã phát hiện ra, họ giấu cả chính mình cái sự thật đó. Vậy nên, hiểu và nói lên sự thật là chìa khóa để tạo dựng lòng tin. Đó là chìa khóa cho sự tin cậy. Và chỉ bằng cách trở nên xứng đáng với sự tin cậy của người kia, bạn mới có thể đề nghị và có được sự giúp đỡ của họ.

Hiểu và nói lên sự thật là chìa khóa để tạo dựng lòng tin.

Những sự thật quan trọng nào mà các thành viên trong gia đình ở những trường hợp này đã được hé lộ với chính bản thân họ? Tôi nghĩ chúng có thể được tổng kết chỉ trong một từ, "điểm yếu". Jim thừa nhận với Ben, con trai mình, rằng anh cũng có thể và đã từng mắc sai lầm - anh cũng chỉ là con người mà thôi. Josh hé lộ với chị gái mình rằng anh cảm thấy quá lo lắng và buồn khổ vì cuộc hôn nhân thất bại của mình. Daryl đã sợ bị chính các con gái mình tẩy chay.

Gerry Spence, một luật sư bào chữa và một nhà văn, một lần đã kể cho tôi nghe bài học đầu tiên về sức mạnh của việc hạ hết các lớp bảo vệ - bộc lộ tất cả - với người kia. Tôi đã rất sửng sốt, vì cũng như Spence, tôi cũng học một bài học giống hệt như thế hồi tôi năm tuổi. Đằng sau nhà tôi là một kho

thóc bỏ không mà chúng tôi hay chơi ở đó. Một ngày, tôi bảo Jenny cho tôi xem cơ thể cô.

“Tớ không cho cậu xem đâu!” cô hét lên, choáng váng nhưng cười khúc khích.

“Nếu tớ cho cậu xem, cậu sẽ cho tớ xem chứ?” tôi nài nỉ, sẵn sàng đổi cả tính mạng để biết liệu những gì anh trai kể với tôi về sự khác biệt giữa các cậu bé và các cô bé có đúng không.

“Cậu cho tớ xem trước à?” cô hỏi lại, vẻ tò mò rõ rệt.

“Ừ!”, tôi hào hứng nói.

“Thề chứ?”

“Tớ thề. Đứa nào nói điêu, đứa ấy là con chó.”

“Được rồi,” cô nói.

Và tôi làm, rồi đến lượt cô.

Sau khi ta đã để lộ hết bản thân, chỗ yếu của mình, có thể nói thế, người khác sẽ cảm thấy an toàn hơn và sẵn lòng làm điều tương tự. Thực sự đã có rất nhiều nghiên cứu về chủ đề này. Những nhà tâm lý học xã hội đã chứng minh trong các nghiên cứu rằng sự tự tiết lộ sẽ dẫn đến sự tự tiết lộ. Nói cách khác, nếu bạn thể hiện chân thực bản thân mình, đặc biệt là những điểm yếu, người khác cũng sẽ làm như vậy. Lí do để làm việc này, tôi tin là, ngoài việc chúng ta luôn cảm thấy an toàn hơn với ai đó thành thật và dễ tổn thương thì chúng ta còn luôn có khát vọng giúp đỡ và thậm chí là bảo vệ con người đó.

Bạn phải cho đi để được nhận lại. Những gì mà các nhân vật đã thành thạo kỹ năng LEAP trong các câu chuyện trên cho đi không phải chỉ là sự lắng nghe, lòng tôn trọng và sự thông cảm mà còn cả những điểm yếu của họ - sự thật về cảm xúc của họ. Và vì thế, họ cũng nhận được những điều tương tự. Và một khi cả hai bên đều cảm thấy tin tưởng và được tin tưởng, thì các giải pháp sẽ dễ dàng được tìm ra.

12. LEAP để có mối quan hệ tốt hơn trong công việc

Cơ hội lớn nhất trong văn hóa tập thể - và cách để quản lý công việc - có lẽ là đẩy nhanh sự phát triển của các mối quan hệ dựa trên... tình đồng nghiệp.

- Peter F. Drucker

Kinh doanh luôn chạy theo lợi nhuận. Ngay cả các công việc phi lợi nhuận cũng nằm trong luật chơi tích lũy được nhiều tiền hơn làm vốn cho nó. Hãy nghĩ xem bạn tin điều gì góp phần quan trọng nhất trong việc tạo ra lợi nhuận của một công việc? Đó có phải là cơ sở hạ tầng không? Hay công nghệ mới nhất? Hay chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp?

Không.

Đó là quan hệ.

Các mối quan hệ là trung tâm ở chỗ làm. Không có các mối quan hệ hiệu quả giữa đồng nghiệp hay giữa nhà cung cấp với khách hàng, sẽ không có một công việc kinh doanh nào tồn tại hoặc cũng sẽ tạo ra lợi nhuận kém hơn rất nhiều. Tôi sẽ không bảo vệ cho ý kiến này bằng cách trích dẫn tất cả các tác giả danh tiếng nhất trong lĩnh vực kinh doanh có cùng suy nghĩ với tôi, hay các luận án có căn cứ chính xác nói về chủ đề này, bởi vì tôi nghĩ nó hiển nhiên như việc mũi thì nằm trên khuôn mặt bạn vậy. Không có mối quan hệ hiệu quả thì không thể có lợi nhuận. Có rất nhiều cuốn sách gần đây tập trung vào chủ đề làm thế nào để "chịu đựng" được những người khó tính. Thật ra, ở đâu cũng có người khó tính. Nhưng những cuốn sách này đều phạm phải một lỗi chung là chỉ tập trung duy nhất vào con người có vấn đề thay vì mối quan hệ có vấn đề. Khi bạn tập trung vào việc người này có trục trặc gì bạn sẽ không tập trung vào chuyện mối quan hệ của bạn với người đó có vấn đề gì, quan trọng nhất là, bạn có thể làm rất nhiều việc khác nhau để khiến cho mối quan hệ của bạn có tính hợp tác hơn và kết quả là hiệu quả hơn - ngay cả khi người kia vẫn khó tính y như trước. Chỉ đơn giản bằng cách tập trung vào việc liệu bất đồng với đồng nghiệp, sếp, người dưới quyền hay khách hàng có khiến bạn thành kẻ thù của họ hay không, bạn sẽ có thể chặn vòng xoáy đi xuống này và sử dụng các công cụ LEAP đã học được để biến mối quan hệ đó thành một mối quan hệ được đánh dấu bởi sự tôn trọng thực sự, háo hức muốn tìm hiểu, cởi mở, tin cậy và khát khao muốn tìm ra được giải pháp mang lại lợi ích cho cả hai người. Bạn có thể biến đổi nó từ một mối quan hệ làm hạn chế sự thỏa mãn cá nhân hoặc thua lỗ thành một mối quan hệ làm gia tăng giá trị sống và tạo ra những kết quả tích cực.

NHÂN VIÊN THUÊ

Noah, giám đốc điều hành một công ty đóng tàu vừa nói chuyện với thị trưởng của thành phố nơi có một trong những nhà máy lớn nhất và làm ăn có lãi nhất của ông, đây cũng là nơi ông định mở rộng sự

nghiệp của mình. Chúng ta gọi ông thị trưởng là McCartney. Ông thị trưởng vừa gọi để bảo Noah rằng hội đồng thành phố đề nghị tăng thuế của nhà máy lên thêm 30% và rằng ông cũng muốn làm thế. Quyết định đã được thông qua ở phiên họp cuối cùng của hội đồng thành phố mà không cần sự có mặt của Noah. Thành phố đang gặp khó khăn về mặt tài chính và đang tìm một giải pháp tức thời, nên họ quay sang tìm kiếm hỗ trợ ở công ty làm ăn có lợi nhuận nhất.

Hoàn toàn mất tự chủ trước thông tin này, phản ứng của Noah ngay lúc đó là đe dọa thị trưởng với những hậu quả thảm khốc. "Ông biết đấy, khoản thuế này - phát sinh hoàn toàn bất ngờ như vậy - sẽ buộc tôi phải sa thải một số nhân viên thôi. Tôi phải tiết kiệm tiền ở nơi nào đó, và chúng tôi là nơi tuyển lao động lớn nhất trong thị trấn. Có lẽ ông cũng phải nghĩ xem việc này sẽ ảnh hưởng thế nào đến các cử tri nữa, nhất là khi cuộc bầu cử đang đến gần rồi."

McCartney đón nhận lời đe dọa đó với một lời đe dọa của chính ông.

"Ồ, Noah, ông phải quyết định điều gì tốt cho công việc của ông nhất thôi, nhưng ông cũng phải hiểu rằng làm thế sẽ rất gây khó cho tôi trong việc phê duyệt đề nghị của ông về khu vực không đúng quy hoạch mà ông vừa đề nghị đấy." Noah đã định trả đũa lại với một đe dọa khác - một chiến thuật thương lượng khó nhằn - khi ông tự kiềm chế mình và nhận ra rằng ông sắp lao vào một trận đấu đối đầu. Những kinh nghiệm trước kia đã dạy ông rằng vị thị trưởng này không phản ứng tốt với mối đe dọa và sử dụng cách tiếp cận này sẽ chẳng dẫn tới đâu ngoài ngõ cụt mà cả ông lẫn thị trưởng đều có thể sẽ hối hận. Vậy nên ông tự cắn vào lưỡi mình và nhớ cách Đặt cược (BET). Sau khi đã hít thở sâu vài lần, ông nói, "Nghe này, tôi thực sự xin lỗi nhưng giờ tôi đang họp, và tôi nghĩ là tốt nhất để tôi gọi lại cho ông ngay khi cuộc họp kết thúc. Như vậy được không?"

McCartney đồng ý và với đủ thời gian để ông tự kiểm chứng, Noah quyết định gặp trực tiếp vị thị trưởng. Ông gọi lại như đã hứa và sắp xếp cuộc gặp vào tuần sau đó. Sau khi đã uống với nhau một tách café tại một tiệm hai người thường lui tới, ông đã sẵn sàng và chuẩn bị sẵn các công cụ LEAP mà ông học được. Ông bắt đầu một cách thẳng thắn và xin lỗi cho phản ứng của mình lần trước.

"Tôi xin lỗi vì đã phản ứng. Tôi mất bình tĩnh, nhưng không phải tôi viện cớ ra để thử ép buộc ông đâu. Tôi hi vọng là ông chấp nhận lời xin lỗi của tôi."

"Tất nhiên, Noah. Không phiền gì hết," McCartney nói với một chút thư giãn.

"Sau khi gác máy, tôi nhận ra là tôi chẳng biết tí nào về các suy nghĩ đằng sau lời đề nghị. Ông có thể nói cho tôi biết lý do vì sao hội đồng thành phố lại tin đó là một điều tốt không?"

"Tôi sẽ nói thẳng. Như ông biết đấy, chúng tôi đã buộc phải chi ra một số khoản ngoài mong đợi. Trận lụt mùa xuân năm ngoái làm ngân sách bị vượt ngưỡng vì phải sửa đường cao tốc và hệ thống thoát nước, và, cùng lúc đó, giá dầu lại tăng cao. Chúng tôi phải nhìn vào tất cả các lựa chọn thu nhập, và sự thật thì công ty của ông đã tăng trưởng ổn định trong suốt năm nay. Công ty của ông là nơi tuyển lao động nhiều nhất trong thành phố thật, nhưng thành phố đã ưu ái các ông cũng là sự thật. Các ông đang nằm trong tốp đầu và đang tìm hướng mở rộng. Tôi nghĩ là đề nghị gia tăng này cũng nằm trong giới

hạn có lý của nó."

"Còn lâu," Noah nghĩ. "Có thể có lý với ông chứ không phải chúng tôi!"

Nhưng những gì ông nói thì lại là, "Vậy thì tôi chắc là mình đã hiểu chuyện này, thành phố đã có vài chi phí đáng kể không lường trước và vì chúng tôi làm ăn tốt trong năm nay và đang muốn mở rộng nên chúng tôi là một nguồn thu nhập có lý để trang trải những thiếu hụt đó. Tôi hiểu đúng không?"

"Vậy là ông hiểu cách nhìn của tôi rồi. Tôi biết là ông không thích chuyện này, nhưng tôi nghĩ điều này là tốt nhất cho cả hai chúng ta, ông có nghĩ vậy không?"

"Trước khi nói đến vấn đề này, tôi muốn nghe thêm một chút được không?"

"Ông muốn biết gì nữa?" McCartney hỏi, không chắc rằng còn gì để nói nữa.

"Ồ, tôi muốn biết, nếu ông không ngại, thực tế các ông đã tiêu quá ngân sách bao nhiêu?"

Hãy chú ý rằng khi Noah lắng nghe có suy nghĩ, ông không hề phản ứng, bỏ sót bất kỳ điều gì, hoặc tự vệ bằng bất kỳ cách nào. Và câu trả lời không đề phòng của đối phương là, như tôi đã dự đoán, một câu hỏi về việc Noah có đồng ý hay không. Noah hiển nhiên không nghĩ rằng khoản tăng thuế này là công bằng hoặc là điều tốt nhất cho công ty của ông. Ông nhớ lại tấm poster cô thư ký của ông dán trên tường: "Sự thiếu kế hoạch trong phần việc của bạn không phải trường hợp khẩn cấp trong phần việc của chúng tôi." Nhưng vì đã mang chiếc thắt lưng công cụ LEAP của mình, ông cũng nhớ rằng thể hiện cảm xúc đó sẽ không mang lại cho ông thứ ông cần. Ông cần gì? Điều ông cần đầu tiên là duy trì mối quan hệ với thành phố, và ông cũng thực sự trở lại đúng hướng trong vấn đề này. Giờ ông cần McCartney hợp tác với ông. Vậy nên sau khi trì hoãn việc đưa ra câu trả lời và lấy thêm thông tin về khoản thâm hụt ngân sách, Noah sử dụng công cụ cảm thông.

"Cuộc họp ngân sách đó chắc phải rất căng thẳng. Nếu là tôi, chắc tôi phải mất ngủ vài đêm vì những chuyện này," Noah nói.

"Đúng đấy! Tôi vẫn biết đó là một năm tồi tệ, nhưng mà, đúng vậy, tôi ngạc nhiên là nó có thể xấu đến vậy."

Hãy để ý rằng Noah hỏi về sự lo lắng và khổ sở mà không thực sự sử dụng những từ đó (ông nói "căng thẳng" và "mất ngủ"). Điều đó chấp nhận được và cho tôi thấy rằng ông đã thực sự hiểu được cảm giác của vị thị trưởng. Noah không nghĩ rằng McCartney sẽ dễ dàng tiếp thu nếu ông sử dụng cách diễn đạt, "chắc ông phải buồn phiền và hoảng sợ lắm." Nhưng dù không sử dụng những từ mà ông nghĩ là thích hợp hơn, ông vẫn đến gần hơn được với cảm xúc của đối phương và vì thế cũng gần hơn với họ. Sau đó, khi nghĩ là đã đến lúc thích hợp, ông tiếp tục khám phá xem họ có thể đồng ý với nhau ở điểm gì và lợi ích chung của họ nằm ở đâu.

"Tôi có thể nói với ông điều này không?" Noah bắt đầu, nhớ rằng cần phải xin phép thay vì chỉ nói là,

“Tôi nghĩ thế này này...”

“Tất nhiên rồi,” McCartney trả lời.

“Tôi nghĩ rằng cả hai chúng ta đều muốn ngân sách cân bằng, đúng không nào?” Một lần nữa, Noah lại nói thật vì thành phố càng giàu thì công việc của ông sẽ càng tốt hơn. Từ việc sửa chữa các tuyến đường mà ông dựa vào đó để vận chuyển tàu, cho đến chất lượng của các trường mà nhân viên của ông gửi con cái đến học, số phận ông đã gắn chặt vào thành phố. “Và cả hai chúng ta đều muốn nhà máy của tôi vẫn nằm trong tốp đầu, tuyển thêm nhiều lao động chứ không phải sa thải họ và hoàn tất việc mở rộng của chúng tôi nữa. Ông đồng ý không?” ông hỏi.

“Tất nhiên. Nhưng tôi không thấy làm cách nào chúng ta làm được tất cả các việc này cùng một lúc,” McCartney nói, hiển nhiên nghi ngờ. Ông vẫn không nghĩ xa hơn lời đề nghị ban đầu. Trong đầu ông vẫn chỉ có hai lựa chọn: Hoặc là thành phố có bị thâm hụt ngân sách hoặc công ty của Noah - thành công nhất trong kinh doanh ở đó - phải trả thuế. Nhưng khi ông nói, “Tôi không thấy làm cách nào chúng ta làm được tất cả các việc này cùng một lúc”, rõ ràng ông đã để Noah tham dự vào. Đây là lần đầu tiên Noah có tác động đến các lựa chọn. Và ông đang ở một thế đứng tốt để phát hiện ra các cách hợp tác mới với thành phố. Tì hẳn vào bàn, ông nói, “Tôi cá là nếu chúng ta cùng nhau suy nghĩ thì thể nào cũng sẽ tìm ra được cách nào đó để bù được phần thâm hụt. Ông nghĩ sao?”

Noah đã có được sự đồng tình của vị thị trưởng và họ cùng nhau tập trung vào các lợi ích chung, cuối cùng, họ cũng tìm ra được một vài ý tưởng mà không một thành viên nào trong hội đồng thành phố nghĩ tới. Điều này không đáng ngạc nhiên, bởi vì không có ai trong hội đồng đó từng nói chuyện với Noah. Trong số các mục tiêu mà họ hợp tác với nhau có chiến dịch đưa nhà máy của một trong những nhà cung cấp chính của Noah vào thành phố. Ông muốn bằng mọi cách phải giữ được giá tàu và tăng được hiệu quả, nhưng giờ ông thấy rằng nếu ông có thể ký được hợp đồng này thì thành phố có thể có được nhiều thu nhập từ thuế hơn từ ai đó không phải công ty ông. Vị thị trưởng và Noah đã cùng nhau đặt ra một gói khuyến khích và trình bày nó với nhà cung cấp đủ để họ ấn tượng mà thực hiện cam kết hai người cùng mong muốn.

Nhưng đó chỉ là một trong những lựa chọn họ có thể đưa ra. Công ty của Noah thỏa thuận sẽ đóng góp một khoản đáng kể cho trường học trong quận để xây dựng cơ sở hạ tầng mới. Đóng góp này không chỉ mang lại rất nhiều thiện chí mà nó còn có giá trị bằng hai năm tiền thuế được đề nghị gia tăng. Theo quan điểm của Noah thì đóng góp này là một điều “không cần nghĩ” và còn rẻ hơn nhiều so với các đóng góp khác. Họ cũng đồng ý với một khoản tăng thuế khiêm tốn là 5%, điều mà Noah có thể dễ dàng chịu được. Noah thuyết phục thành phố rằng khoản thuế gia tăng khiêm tốn này có thể áp dụng được cho tất cả các doanh nghiệp trong thành phố mà sẽ không vấp phải sự kháng cự của các công ty nhỏ. Ông đã đúng. Không một lựa chọn nào họ cùng nhau hợp tác lại khả thi nếu như Noah không ngừng việc đe dọa McCartney và cố gắng thuyết phục ông đã sai trong việc tăng thuế của công ty. Cũng quan trọng, thậm chí còn hơn vấn đề bảo toàn thuế là sự thật rằng Noah đã duy trì và tăng cường sức mạnh trong mối quan hệ với vị thị trưởng và thành phố. Thực tế, dựa trên sự hợp tác này, Noah trở thành một công dân đặc biệt được tin tưởng và đánh giá cao trong cộng đồng. Từ đó trở đi, vị thị trưởng và một số thành viên trong hội đồng thành phố bắt đầu bàn bạc với ông về các vấn đề liên quan

đến kinh doanh - và đôi khi ngay cả các việc không liên quan trực tiếp đến ông.

CÔ ẤY SAI, NHƯNG THẾ ĐÃ SAO?

Tôi tuyển một nhóm các nhà tâm lý học tham gia kiểm soát sức khỏe tâm thần cho một loạt các công ty. Tôi thiết kế các mẫu đánh giá, giám sát việc kiểm tra và hợp tác viết các bản báo cáo. Một ngày, tôi nhận được cuộc gọi từ một trong những ủy viên ban quản trị mà tôi đã từng hợp tác qua email. Chúng tôi đã làm việc với nhau trong vài năm và qua thời gian đó, chúng tôi đã thành bạn bè. Tôi gọi cô là Sandy. Sandy nghĩ là tôi đã không gửi cho cô hai bản báo cáo quan trọng mà cô rất cần. Tôi biết là mình đã gửi. Cô ấy đã sai.

Tôi trả lời qua điện thoại ngay khi tiếng chuông vừa reo lên. "Anh không gửi cho tôi bản báo cáo đã được duyệt lại mà anh hứa," Sandy trả lời như vậy cho lời chào của tôi.

"Cô chắc không?" tôi hỏi. "Tôi vừa gửi cho cô sáng nay mà."

"Không," cô nói. "Những gì anh gửi tôi y nguyên như bản mà anh đã gửi tôi lần trước."

"Vậy à? Cô có thể làm ơn kiểm tra lại ngày của file đó giúp tôi được không?"

"Làm như thế nào?"

"Kích phải chuột vào biểu tượng, chọn Properties, và nhìn vào ngày mà báo cáo được sửa lại lần cuối." Cô đồng ý làm và sau vài lần kích chuột, cô bảo, "Nó chẳng đưa ra cái gì khi tôi kích vào Properties cả."

"Không có ngày tháng nào được đưa ra trong đó à?"

"Không. Anh đã gửi tôi bản cũ thôi."

Lúc đó, vì tôi biết cô khá là kém về máy tính nên tôi chắc chắn cô đã mở bản báo cáo cũ chứ không phải là bản tôi vừa gửi, vậy nên tôi định chứng minh là tôi đúng. "Từ từ đã, tôi sẽ mở bản copy trong thư mục Sent ở hộp thư của tôi xem sao." Tôi làm thế và biết chắc rằng tôi đã gửi đúng bản đã duyệt lại cho cô sáng nay. Tôi đã có bằng chứng không thể chối cãi là cô đã sai! Trong đầu tôi không còn chút nghi ngờ nào nữa. Vậy nên, vì tôi cáu và nhìn nhận mọi chuyện có đôi chút hẹp hòi, tôi bảo cô - đôi khi tôi cũng khá thông minh:

"Sandy, tôi chắc chắn trăm phần trăm là cô đã có bản mới cuối cùng. Tôi vừa kiểm tra rồi, không thể nào có chuyện cô nhận được bản nháp đầu tiên được."

"Coi nào, tôi biết tôi có gì chứ!" Kì cục, giọng cô chẳng có vẻ gì là thoải mái vì tôi đã giải quyết được câu hỏi ai đúng, ai sai. *"Đây là bản cũ. Tôi cần bản mới ngay bây giờ!"*

Sao tôi lại làm thế chứ? Tới giờ, tôi đã đạt được gì rồi?

Tất cả những gì tôi làm là khiến cô phản ứng giận dữ. Theo quan điểm của Sandy thì không những tôi đã gửi nhầm báo cáo cho cô mà giờ còn đổ lỗi cho cô về sai lầm tôi đã phạm và còn có ý chê cô bất tài nữa!

Nếu bạn ngả về cách phản ứng của tôi, có lẽ bạn nghĩ rằng tôi phải chấn chỉnh lại ấn tượng của cô về việc tôi đã làm việc thiếu chuyên nghiệp. Tôi phải cho cô biết rằng tôi không hề gửi nhầm file như cô đã nói. Bạn thật tốt bụng khi nghĩ như vậy, nhưng tôi không thể đồng ý với bạn được. Nếu tôi chưa bị một bàn tay che lấp cả mặt trời - vì phần não bộ tư duy của tôi đang tạm ngừng hoạt động - thì tôi phải hiểu rằng cô ấy đánh giá tôi rất cao. Chúng tôi đã làm việc cùng nhau vài năm. Cả hai chúng tôi đều đánh giá rất cao năng lực của người kia. Tôi không cần phải tự vệ và cũng không cần mình phải là người đúng.

Nhưng tôi không nhận ra điều đó cho đến khi thấy bế tắc đang lớn dần và tôi dừng lại ngay, nghĩ đến một bức tranh lớn hơn: "Sandy quý tôi và đánh giá rất cao công việc của tôi." Lúc đó, tôi nhận ra hành động dại dột của mình và nhớ đến việc sử dụng LEAP.

"Sandy, để tôi nói lại. Cô đã kiểm tra và rõ ràng là tôi chưa gửi bản báo cáo đã được duyệt lại cho cô phải không? Vấn đề ở đó phải không?"

"Đó là những gì tôi đang cố nói với anh!", cô nói, giận điên lên.

"Được rồi, được rồi. Tôi xin lỗi. Tôi sẽ gửi lại ngay bây giờ đây."

"Cảm ơn. Thế cuối tuần này anh định làm gì?" cô nói, giọng đột nhiên ấm áp và thân thiện trở lại như mọi khi.

Trong tình huống này, tôi đã nhớ cân bằng không khí của cuộc cãi nhau, tắt hoạt động của phần não bộ cảm xúc bằng cách lưu tâm đến bức tranh lớn hơn, sử dụng duy nhất việc lắng nghe có suy nghĩ và công cụ xin lỗi để phá vỡ ngõ cụt ngớ ngẩn mà tôi đã tạo ra. Bằng cách bước lùi và bình tĩnh lại, tôi đã nhận ra ngay được điều mình cần. Đó là lý do vì sao tôi đã có thể dễ dàng từ bỏ nhu cầu duy nhất của tôi là chứng minh cô sai. Điều đó thật đơn giản.

LÝ DO "TÔI KHÔNG THỂ THIÊN VỊ ĐƯỢC"

Công việc của Hilda bắt buộc cô phải đi công tác hàng tuần để gặp gỡ khách hàng ở khu vực Tây Bắc Thái Bình Dương của Mỹ. Cũng giống như các nhà quản lý khu vực khác, trụ sở của cô ở Atlanta, nhưng cô đi công tác xa và thường xuyên hơn mọi người. Công ty có chính sách hoàn trả công tác phí cho nhân viên rất nhanh trong ba mươi ngày - thường là vậy, nhưng không phải luôn luôn. Thế nhưng Hilda vẫn có trục trặc với chính sách này và muốn có một thẻ tín dụng của công ty để cô không bao giờ phải chờ đợi khoản hoàn trả kia. Cô đến gặp sếp, Mike, và đề nghị với ông trong lúc ông đang ngồi ở bàn làm việc, gõ lách cách gì đó trên bàn phím máy tính.

Ngẩng đầu lên, Mike nói không một chút lưỡng lự, "Không có quản lý khu vực nào có thẻ tín dụng của công ty cả Hilda ạ. Tôi không thể thiên vị được."

"Nhưng ông có thẻ riêng của ông đấy thôi," cô cự lại.

"Tất cả các phó giám đốc đều có, nhưng không có nhân viên nào ở cấp của cô có cả. Tôi xin lỗi, tôi không thể làm thế được."

"Thật là bất công. Tôi phải đi công tác xa hơn ông hay bất kỳ phó giám đốc nào, lương của tôi thấp hơn và tôi lại còn phải ứng trước chi phí cho công ty. Ông nghe thế có công bằng không?" cô hỏi, với lý lẽ mà tôi gọi là lý lẽ về công bằng và điểm thêm lên đó một tội lỗi.

Quay lại với màn hình máy tính, như thể báo hiệu rằng ông chẳng còn liên quan chút nào đến cuộc đối thoại đó nữa, Mike nói, "Nghe này, đây không phải là việc công bằng hay không. Không là không. Cô phải chấp nhận thôi."

Nhận ra là mình đã làm sếp khó chịu, Hilda rời khỏi phòng ông. Nhưng cô không quên được suy nghĩ về sự bất công trong chính sách của công ty. Khoảng một tháng sau, trong một lần cô và Mike tham dự hội thảo bán hàng ở một công ty khác, cô lại đề cập đến vấn đề này một lần nữa. Lần này, họ vừa uống cà phê, vừa nói chuyện về các khách hàng của cô và cô đã thu hút được toàn tâm toàn ý của Mike. Khi họ đã hoàn tất các công việc kinh doanh khác, cô nói, "Tôi hỏi ông một việc được không?"

"Về chuyện gì?"

"Ông nhớ lần tôi hỏi về thẻ tín dụng chứ?"

"Có, tôi nhớ. Nghe này, cô làm việc rất tốt với khách hàng. Thực sự xuất sắc. Tôi rất muốn để cô có thẻ nhưng tôi không thể thiên vị được. Cô hiểu thế, đúng không?"

"Tất nhiên. Nhưng tôi hỏi ông vài điều nữa được không?"

"Gì nữa?"

"Giả sử như tôi có thẻ nhé, thì ông nghĩ rằng điều này sẽ làm ai thất vọng?"

"Bốn nhân viên quản lý khu vực khác, chính là họ chứ ai," Mike trả lời ngay lập tức.

"Ông có vẻ bực mình vì tôi nói lại chuyện này, phải không?"

"Ồ, không bực mình, nhưng né tránh thì có. Tôi đã nói với cô rằng cô làm việc rất xuất sắc, nhưng chỉ là tôi không thể làm gì để có cho cô một chiếc thẻ tín dụng của công ty được. Tay tôi bị trói rồi."

Nhận ra là Mike có đôi chút cảm giác có lỗi, có thể là vì những gì cô nói trước kia về sự công bằng, Hilda quyết định kiểm chứng lại những gì ông nói và thông cảm chứ không phải làm ông thấy tệ hơn.

“Nếu tôi hiểu đúng, việc cấp cho tôi một chiếc thẻ không liên quan gì đến chất lượng mà tôi thể hiện trong công việc của mình đúng không? Nó rành mạch như táo là táo mà cam là cam.”

“Chính xác là vậy.”

“Nếu là ông thì chắc là tôi sẽ thấy bực mình, và tôi xin lỗi vì đã gợi lại chuyện này lần nữa. Tôi chỉ muốn hiểu rõ hơn vị trí của ông thôi.”

“Nghe này, tôi đã nói rồi, tay tôi bị trói mà.”

“Tôi biết là tay ông bị trói,” Hilda kiểm chứng lại, mặc dù cô hiểu rằng chẳng hề có chuyện đó. Ông có thể cấp thẻ cho cô nếu ông muốn; chỉ là ông nghĩ rằng tay ông bị trói thôi. “Tôi sẽ không nhắc lại chuyện thẻ này lần nữa, nhưng chỉ là tôi chưa từng nói lý do cho ông vì sao tôi lại nghĩ tôi có thẻ là điều chấp nhận được thôi. Tôi nói bây giờ được không?”

“Nếu cô đã biết là tôi không thể làm gì hơn thì, tất nhiên, cô cứ nói,” Mike nói, rõ ràng là đã thư giãn hơn nhiều.

Bằng việc kiểm chứng lại những suy nghĩ của ông và thông cảm với cảm giác mà đề nghị của cô đã gây ra cho ông, Hilda nhấn mạnh vào những gì họ có thể đồng ý với nhau. “Đầu tiên, tôi đồng ý là ông không thể thiên vị và tôi cũng không bao giờ dám mơ đòi hỏi ông làm thế. Tôi cũng nhất trí là tôi phải trải qua các cấp bậc như ông và những người khác. Tôi không phải là phó giám đốc.” Cô nghỉ một chút để gây ấn tượng, rồi thêm vào “chưa phải,” và cười.

“Cô đang trên đường đến đó thôi,” Mike nói, và cũng mỉm cười.

“Cảm ơn ông. Những gì tôi nghĩ là mặc dù tôi có chức vụ như các nhân viên quản lý khu vực khác nhưng lịch công tác của tôi thì rất khác họ. Tôi đã xem lịch của cả hệ thống quý vừa rồi và phát hiện ra rằng tính bằng giờ thì tôi đi công tác nhiều hơn từ hai mươi nhăm đến bốn mươi phần trăm những người khác. Không ai đạt được gần đến mức đó.”

“Tôi không ngạc nhiên đâu, với khu vực và động lực làm việc như cô,” Mike nói.

“Cảm ơn ông lần nữa, nhưng thực sự thì tôi có ngạc nhiên một chút vì sự chênh lệch lại nhiều đến thế và cả nhóm cũng thấy vậy.”

“Ý cô là các nhân viên quản lý khu vực khác?”

“Khi tôi nói đến việc tôi bị kẹt về tiền nong vì phải chờ khoản hoàn trả quá lớn, chính họ đã khuyến khích và gợi ý tôi đề nghị một chiếc thẻ. Thực ra họ mới là người cho tôi ý tưởng này đầu tiên.”

“Họ có biết là tôi nói không với cô không?”

“Có, tôi có kể.”

“Giá mà cô hỏi tôi trước khi làm việc đó,” Mike nói, giọng có đôi chút tức giận.

“Có chuyện gì sao?”

“Tôi muốn chắc chắn là họ hiểu lý do vì sao tôi nói không. Theo một cách nào đó thì cũng là vì họ thôi.”

Thay vì phản ứng một cách giận dữ, Hilda vẫn tiếp tục lắng nghe có suy nghĩ.

“Nghĩa là ông muốn tôi hỏi ông trước khi nói với họ rằng ông đã từ chối để ông có thể giải thích cho quyết định của mình?”

“Ừ.”

“Tôi xin lỗi. Vì giá trị của nó nên tôi đã kể những gì ông bảo tôi và chúng tôi đều đồng ý rằng điều đó rất có lý - mọi thứ đều phải ngang nhau. Nhưng mọi thứ lại không ngang nhau vì tôi đi công tác nhiều hơn họ rất nhiều.”

“Tôi hiểu ý của cô rồi. Để tôi nghĩ thêm.”

Khi quay lại văn phòng, Mike nói chuyện với các nhân viên quản lý khác, những người mà như Hilda nói, đồng ý với việc Hilda nên có một chiếc thẻ của công ty, và hơn nữa, để ông thấy rằng không ai trong số họ nghĩ rằng ông đã thiên vị khi cấp thẻ cho cô.

Lý do để lần cố gắng thử thứ hai của Hilda trong việc thuyết phục Mike nhìn nhận mọi việc theo cách của cô thành công không nằm trong nội dung của cuộc tranh luận.

Thực chất, cuộc tranh luận của cô không có gì khác với lần đầu tiên. Cô thành công vì đã không còn chỉ tập trung vào suy nghĩ của mình và đã nỗ lực hạ thấp sự phản đối của Mike. Khi cô lắng nghe và thông cảm với vị trí của ông, ông cảm thấy cởi mở để lắng nghe lại đối với ý kiến của cô - lần đầu tiên thực sự nghe - và khám phá ra các lựa chọn của ông. Cô đã tạo ra được một mối quan hệ công việc với ông mà nó độc lập với việc ông có đồng ý hay không đồng ý với suy nghĩ của cô. Và kết quả là Mike đã tìm ra cách bẻ cong các quy tắc. Chính sách và quy tắc, theo quan điểm của Mike, là để bảo vệ cho công ty trước cách làm quy mọi người về như nhau - những người không có được thể hiện trong công việc ở mức độ cao như Hilda. Và khi cô đã hạ thấp được sự đề phòng của Mike, ông có thể nhìn thấy bức tranh lớn và đi đến kết luận trong trường hợp của cô, quy tắc nên được bẻ cong, hay chính xác hơn, là cần được xem xét lại.

DAVID VÀ GOLIATH

Khi David kể cho tôi nghe về vấn đề giữa anh với ban giám đốc của công ty thiết bị và máy móc thể thao nơi anh làm giám đốc điều hành, anh bảo anh cảm thấy như đang đánh nhau với gã khổng lồ Goliath. Một năm trước, anh được ban giám đốc tuyển dụng với nhận thức thực sự rằng cần phải tạo ra những thay đổi cơ bản nếu như công ty định mở rộng ra thị trường quốc tế. Nhưng trong lần họp gần đây nhất của ban giám đốc, khi giới thiệu bản kế hoạch chiến lược năm năm, anh đã gặp phải sự tấn công cực kỳ tàn nhẫn của đa số các thành viên cấp cao. Anh đã nghĩ rằng có thể anh sẽ có đồng minh nhưng không chắc lắm vì anh không đưa được cuộc tranh luận qua bế tắc.

Kế hoạch được đón nhận khá suôn sẻ cho đến khi anh đưa ra đề nghị rằng họ sẽ bán hạ giá bộ phận thiết bị thể thao. Lý luận của anh là họ có thể sử dụng tiền thu được từ việc bán hàng này để có được hợp đồng cho các trang phục và giày thể thao từ các cầu thủ châu Âu và Nam Mỹ cũng như để đầu tư vốn cho cả chiến dịch quảng cáo lẫn cơ sở hạ tầng cần thiết. Bộ phận họ bán đi đã thua lỗ trong suốt sáu năm qua, nên đây dường như là một lựa chọn hiển nhiên. Tuy nhiên, chủ tịch hội đồng quản trị, cũng là người sáng lập công ty, ghét ý tưởng này.

“Không được,” ông nói. “Bộ phận đó là xương sống của công ty. Anh phải tìm vốn ở nơi nào khác thôi.” Cả hai dãy bàn dài các thành viên của ban giám đốc ngay lập tức đồng ý với sự chỉ đạo của ông ta. Một người thậm chí còn đi xa hơn bằng cách nói, “Thật là vô trách nhiệm. Chúng tôi đã mạo hiểm thuê cậu, và đây là những gì cậu có thể nghĩ ra sao?” Người khác tức giận nói, “Tôi không nghĩ rằng cậu hiểu công ty này chút nào. Năm vừa rồi cậu đã làm gì vậy?” Khi họ đã ngừng cả, David quá tức giận và bực mình đến nỗi không nói nên lời. Anh hướng câu trả lời của mình về phía người sáng lập, là người ít nhất đã không tấn công anh một cách trực diện.

“Bernie, tôi nghĩ là chúng ta có ý định nghiêm túc về việc trở thành công ty đa quốc gia?”

“Anh nói thế là có ý gì?” Bernie bắn trả.

Chống trả lại các lời buộc tội hướng về mình, David nói: “Đề nghị này không phải được tạo ra sáng nay. Nó đã được nghiên cứu cẩn thận và điều ít nhất các ông có thể làm là cho tôi cơ hội để giới thiệu ưu điểm của nó chứ.” Bernie đồng ý rằng họ nợ anh ít nhất điều đó và thuyết phục cả ban giám đốc “cứ nghe David đã.”

Bốn mươi nhăm phút sau đó, khi phần trình chiếu PowerPoint đã kết thúc và đèn bật sáng trở lại, David hỏi, “Vậy bây giờ các ông đã hiểu tại sao tôi lại đề nghị như vậy chưa?”

“David”, Bernie nói một cách tàn nhẫn, “thay mặt mọi người tôi khẳng định rằng, tôi hiểu vì sao cậu lại đề nghị điều này. Nhưng có vài điều tôi không nghĩ là cậu hiểu. Bộ phận thiết bị thể thao là trái tim và linh hồn của cả công ty. Hơn ba mươi năm qua, tôi đã gây dựng công ty này dựa trên dây chuyền thiết bị đó. Hai năm đầu tiên, chúng tôi đã hoạt động trong gara và tầng hầm nhà tôi. Hai người trong bộ phận đó đã làm việc cùng tôi từ những ngày đầu tiên. Ngay cả tên của công ty cũng gắn liền với chúng tôi từ hồi đó. Gì nữa đây? Cậu vẫn đề nghị chúng tôi thay đổi những điều đó ư?”

Thực chất, David đã nghĩ đến những gì liên quan đến điều này - một sự thay đổi tí chút của tên gọi hiện tại. Nhưng anh có một linh cảm tốt về thời điểm cần thiết để đưa ra kế hoạch này. Không may, anh vẫn lựa chọn giữ chặt lấy các vấn đề tồn tại của kế hoạch bán hàng, lặp lại một cách cơ bản các lý luận anh đã dùng trong suốt phần trình bày. Như đã dự đoán, tất cả mọi người đều giả điếc.

Cuộc họp kết thúc trong bế tắc.

Sau đó, David đã cố thử cách tiếp cận "chia để trị". Hơn một tháng sau đó, anh gọi điện hoặc gặp gỡ riêng từng thành viên trong ban giám đốc. Anh lý luận về suy nghĩ của mình một cách đầy ngưỡng mộ và thuyết phục. Nếu đó là một cuộc thi hùng biện thì gần như anh nắm phần thắng. Nhưng bất chấp tính thuyết phục trong các lý luận của mình, David vẫn không thắng nổi. Anh không có được một kiểu quan hệ công việc cần thiết với bất kỳ ai trong số những người anh cần để thông qua được ý tưởng của mình. Cuối cùng, tất cả mọi người đều xếp hàng sau lưng Bernie.

David hiểu rằng Bernie là chìa khóa, nhưng anh đã từ bỏ việc thay đổi suy nghĩ của người sáng lập này vì anh cảm thấy chắc chắn rằng suy nghĩ của ông đầy cảm tính và không lý trí. Anh chỉ đúng một nửa. Suy nghĩ của Bernie đúng là đầy cảm tính - đúng như David hiểu. Nhưng nó cũng rất lý trí, theo cách nhìn của Bernie. David cần phải thấu hiểu những gì Bernie đã trải qua. Không hiểu được cảm giác và suy nghĩ của người sáng lập, anh sẽ không bao giờ phá được bế tắc. Và, quan trọng không kém là, thiếu đi sự tin tưởng của Bernie thì anh chỉ có thể trông đợi nhiều bế tắc hơn nữa trên con đường của mình mà thôi. David hiểu LEAP. Thực tế, anh là một người hâm mộ cuồng nhiệt phương pháp này vì nó đã giúp anh phá vỡ được rất nhiều bế tắc trong mối quan hệ không mấy tốt đẹp giữa anh và con trai. Nhưng khi gặp phải bế tắc với ban giám đốc, anh chưa bao giờ nghĩ đến việc sử dụng các công cụ LEAP mà anh đã tiếp thu được. Như thể anh vẫn khóa chiếc thắt lưng của mình trong kho chứa đồ ở nhà và chưa bao giờ mơ đến chuyện vác nó đến chỗ làm.

David vẫn gặp tôi định kỳ để kể về tình hình giữa anh và con trai, và trong một lần nói chuyện, anh đã đề cập đến bế tắc ở chỗ làm. Khi tôi hỏi anh đã bao giờ nghĩ đến việc dùng LEAP với Bernie chưa, anh thú nhận là chưa bao giờ nhưng ngay lập tức anh hăm hở muốn thử. Anh quyết định mời Bernie đi ăn tối. Mục tiêu của anh trong buổi gặp này không gì hơn là để tìm hiểu cách suy nghĩ của ông ta và có lẽ sẽ thu được một chút sự tin tưởng. Anh lên kế hoạch để không đề cập đến ý tưởng của anh - thậm chí ngay cả khi Bernie cố gợi nó lên - mà chỉ tập trung vào việc lắng nghe có cân nhắc và cảm thông một cách chiến lược bất cứ khi nào có thể làm như thế một cách tự nhiên.

Hầu hết thời gian của bữa tối trôi qua với các câu chuyện về gia đình, các môn thể thao hoặc các chủ đề trung gian, nhưng khi món tráng miệng được đưa ra, David nói, "Tôi muốn nói chuyện một chút về phản ứng của ông với đề nghị của tôi. Tôi có vài câu hỏi sau buổi họp cuối cùng đó. Tôi hỏi được không?"

"Anh định hỏi gì? Tôi nghĩ là tôi đã nói rất rõ ràng," Bernie nói.

"Hoàn toàn rõ! - và tôi không muốn nói về đề nghị đó nữa. Nhưng sau buổi họp tôi nhận ra, tôi gần

như chẳng hiểu gì về khởi đầu công ty này. Tôi hi vọng ông có thể nói cho tôi một chút về điều nền tảng đó." Đó là chủ đề Bernie hăm hở tham gia và khoảng một giờ sau đó, họ nán lại bên tách café khi David chăm chú lắng nghe những hồi tưởng của Bernie về những năm đầu tiên của công ty và niềm tự hào vô bờ bến khi ông nhận ra tiềm năng của những gì ông đã bắt đầu. Điều khiến ông tự hào nhất là sự thật rằng hàng chục gia đình phụ thuộc vào công việc kinh doanh của ông để trả tiền nhà, tiền học, trang trải cuộc sống và ông đã không khiến họ thất vọng. Ngay cả bây giờ, ông tự hào về số người ông đã tuyển dụng còn hơn là số tiền ông kiếm được.

David lắng nghe và dần hiểu ra. Hơn thế, anh kiểm chứng lại những gì mình nghe được và thực sự đồng cảm với niềm hạnh phúc dâng tràn khi Bernie kể về những năm đầu tiên đó. Khi ấy, Bernie hỏi, "Anh đã hiểu vì sao không bao giờ tôi có thể bán bộ phận này đi chưa?"

Với cách nhìn của mình, David không thể hiểu được điều đó. Nếu Bernie ủng hộ cho kế hoạch của anh, chỉ trong một năm, ông có thể tuyển dụng được nhiều hơn số người hiện tại. Nhưng theo quan điểm của Bernie, thế này đã là hoàn hảo rồi. Vậy nên David nói, "Tôi hiểu. Nếu là tôi, tôi cũng không thể tách rời nó. Như vậy giống như phản bội lại những người bạn cũ thân thiết đã luôn ở đó ủng hộ anh và bây giờ tin tưởng anh sẽ ở đó để ủng hộ họ." Khi David nói anh thực sự cảm thấy như vậy và sau này anh bảo tôi, "Tôi có thể nhìn thấy những tia sáng lấp lánh trước kia tôi chưa từng thấy trong đôi mắt ông già đó. Ông ấy làm tôi nhớ đến cha mình."

David vẫn nghĩ kế hoạch của anh là một lựa chọn đúng cho công ty. Nhưng anh đã thấu hiểu hơn về văn hóa và hệ thống giá trị bắt nguồn cùng với người sáng lập nó. "Công ty" có giá trị hơn là cổ phần và các điểm cốt yếu của nó. Nhịp tim của nó bắt nguồn từ Bernie nhưng vang vọng đến toàn bộ ban giám đốc và xa hơn nữa. Anh chỉ có thể miêu tả nó giống như cảm giác của một người cha với đứa con đầu lòng của mình - cảm giác của lòng kiêu hãnh, sự bảo vệ và sự trung thành. Đó là lý do công ty chấp nhận quá nhiều thiệt hại mà bộ phận này gây nên, cũng như một người cha giúp đỡ đứa con của mình khi nó rơi vào hoàn cảnh khó khăn.

Tuy nhiên, David vẫn cần sự ủng hộ của ban giám đốc để phát triển. Nhưng bây giờ, khi đã lưu tâm đến những quy tắc nền tảng của LEAP, anh không còn nghĩ rằng nhấn gót giày vào cuộc chiến với họ sẽ mang lại kết quả nữa. Vậy nên, một tuần sau, anh lại gặp Bernie để nói về kế hoạch chiến lược của mình và làm cách nào để cấp vốn cho các sáng kiến chính, bao gồm cả các hợp đồng và quảng cáo. Anh bắt đầu bằng cách nói, "Tôi rất coi trọng cuộc gặp của ông với tôi. Tôi đã có thể sử dụng các dữ liệu ông cung cấp. Có vẻ như về mặt tổng thể, ban giám đốc đồng ý với kế hoạch của tôi nhưng không chấp nhận cách cấp vốn cho nó. Tôi muốn bắt đầu từ những gì chúng ta thống nhất được với nhau. Chúng ta đồng ý rằng chúng ta có các nguồn vốn nhưng không cấp được cho nó." Anh ngừng lại và chờ phản ứng của Bernie.

"Tiếp đi," ông nói.

"Trước khi tôi tiếp, tôi đã nhầm hay đúng là chúng ta đồng ý ở những điểm đó?"

"Không, cậu không hiểu nhầm."

Thay vào đó, David hỏi, "Nếu là tôi thì ông sẽ làm gì?"

Bernie cười và nói, "Tôi hiểu cậu định làm gì."

Tựa lưng vào ghế, David nói, "Tôi mừng vì một trong hai chúng ta hiểu, vì tôi không hiểu! Thành thực, tôi rất bối rối. Sau buổi nói chuyện với ông tuần trước, tôi đã nhìn nhận một vài điều theo cách của ông. Chúng ta không thể bán bộ phận thiết bị thể thao mà không phản bội lại lòng tin của nhân viên và mất đi gốc rễ của mình. Tôi hiểu tôi là một gã non choẹt trong cả một khối tổng thể, nhưng giờ tôi đã hiểu chúng quan trọng thế nào đối với ông và bất cứ ai trong công ty. Và tôi tôn trọng điều đó."

Bớt hẳn vẻ căng thẳng, Bernie thở dài và nói, "Tôi trân trọng điều đó, David."

Hai người cùng bàn bạc khoảng hơn một giờ. Rất nhiều lĩnh vực họ đề cập đến giống như những gì David đã nghĩ đến trong suốt những tháng trước buổi giới thiệu của anh. Nhưng thực tế, đó lại là lần đầu tiên Bernie thực sự hiểu được quá trình suy nghĩ của David, vì ông đã quá tức giận đến mức không thể lắng nghe một cách gần gũi phần trình chiếu của anh. Và bởi vì ông đã thực sự lắng nghe nên ông cũng nhận ra họ có ít lựa chọn hơn ông tưởng.

Cuối buổi gặp, Bernie đề nghị tiếp tục đưa vấn đề này đến cho hai thành viên kỳ cựu trong ban giám đốc đã phản ứng rất gay gắt với David. Khi gặp nhau vài ngày sau đó, lúc đầu, David vẫn chỉ lắng nghe một cách rất tôn trọng gợi ý của họ, ngay cả khi họ đưa ra các ý kiến mà thực chất anh đã nghiên cứu và loại bỏ. Cuối cùng, nhóm làm việc đạt được một sự nhất trí. Nếu họ muốn thực hiện kế hoạch chiến lược, lựa chọn tốt nhất của họ đến nay vẫn là một dấu hỏi về việc phải tách bỏ bộ phận thiết bị. Khi đó, David đảo mọi thứ lên bằng cách, "Có lẽ bây giờ chưa phải là lúc để chúng ta mở rộng ra thị trường Quốc tế." Tất nhiên anh tin rằng bây giờ là thời điểm thích hợp, và khát vọng của công ty theo định hướng này là lý do chính mà anh nhận việc. Nhưng vì anh đang tiếp cận việc thuyết phục từ quan điểm của các thành viên cũ, đây thực sự là một dấu hỏi. Đương nhiên một trong các thành viên của ban giám đốc hỏi anh nghĩ gì.

Sử dụng công cụ trì hoãn, anh nói, "Để tôi nghĩ thêm một chút trước khi trả lời, nếu các ông cho phép. Có rất nhiều thứ tôi cần cân nhắc ở đây." Không ai hối thúc anh, và khi mọi người đứng dậy để ra về cuối phiên họp, Bernie nói, "Giờ tôi có thể hiểu vì sao cậu lại đề nghị như vậy. Tôi vẫn không thích nó, nhưng ít nhất là tôi hiểu rằng cậu không đưa nó ra mà chưa cân nhắc cẩn thận."

David đã có thể trả lời một cách thành thực, "Tôi cũng không thích nó. Ít nhất là không nhiều như ngày xưa." Và khi nói, anh thực sự có ý vậy. Anh đã cảm nhận những mối ràng buộc tình cảm của những người này với bộ phận đó, chính xác hơn, với những người đã làm việc ở đó. Họ đồng ý sẽ gặp lại nhau sau một tuần.

David bắt đầu buổi họp tiếp theo với cùng câu hỏi đầy kích thích, và ba thành viên lớn tuổi hơn đều xác nhận sự đồng tình của họ về xu hướng quốc tế hóa của công ty. Họ nói với anh rằng họ đã nói chuyện với nhau trong suốt tuần vừa rồi và quyết định rằng họ cần tìm ra cách nào đó để bán được bộ

phận thiết bị mà không vi phạm đến vấn đề đạo đức hoặc phá hỏng danh tiếng của công ty. Và họ cần hướng tới các vấn đề liên quan tới cả những nhân viên sẽ bị loại ra, cả những người sẽ tiếp tục với nỗ lực mới của công ty. David đã rất ngạc nhiên vì họ có thể tự quyết định được điều này mà không cần bất kỳ lý luận nào của anh.

Những gì đã thay đổi không phải từ sức mạnh lý luận của David; cũng không phải ý tưởng của anh đã chiến thắng họ. Đó là niềm tin mà họ đã dành cho anh. Bernie và hai thành viên khác đã thấy David lắng nghe họ, tôn trọng và đồng cảm với quan điểm của họ. Trong suốt quá trình các buổi họp, anh chưa từng lý luận cho suy nghĩ của mình. Ngay cả khi họ hỏi ý kiến của anh, anh vẫn trả lời một cách tôn trọng rằng liệu anh có thể từ chối được không. Các tác giả của cuốn Để thành công trong đàm phán đã ghi chú rằng, "Thiên hướng cư xử theo cách phòng thủ và phản ứng là lý do vì sao quá nhiều cuộc thương lượng thất bại đến vậy." Tôi đồng ý. Bằng cách sử dụng LEAP, David đã có thể hạ thấp không chỉ sự phòng thủ của anh mà còn của đối phương.

Trong suốt tháng kế tiếp, anh làm việc với nhân viên của mình để đưa ra được kế hoạch bán hàng mà Bernie và ban giám đốc cảm thấy ổn. Cuối cùng, hành động như những cộng sự đích thực, họ bán đi bộ phận theo cách hướng tới những mục tiêu và lợi ích chung của mình.

Cái giá phải trả khi không sử dụng LEAP trong công việc

Cái giá của bế tắc ở chỗ làm là gì? Bởi vì kết quả thường xuyên của nó là phá hỏng các mối quan hệ, nên cái giá phải trả thực sự rất rất đắt. Đôi khi ta có thể tính toán qua số tiền mà chúng ta mất nhưng đó chưa phải là điều tồi tệ nhất. Khía cạnh về tính hiệu quả, tinh thần, thậm chí sức khỏe - đừng quên các giấc ngủ - và việc nghỉ làm thường xuyên thì khó mà có thể đong đếm được nhưng lại rất dễ hiểu.

Chúng ta quá thường xuyên, đặc biệt là trong công việc, phải né tránh các mâu thuẫn và hoặc để bế tắc ngự trị hoặc bắt buộc chấp nhận một giải pháp không thực sự hiệu quả. Sếp ép buộc nhân viên chấp nhận cách nhìn của họ và kết cục là giảm bớt tinh thần cũng như lòng tin của họ. Nhân viên trở nên giận dữ một cách bị động với sếp và kết quả là sẽ chạy theo điều họ muốn. Tôi nhớ lại tình huống một người không thể thuyết phục ông chủ của mình cho anh ta nghỉ việc một tuần, mặc dù đó là các ngày phép tích lũy lại. Lần tiếp theo muốn nghỉ, anh lấy lý do là bị ốm thay vì thực sự đối mặt với vấn đề. Khi người mua cảm thấy bị người bán lừa gạt hay bị ép phải chấp nhận một giao kèo mà họ thấy không công bằng, họ sẽ lấy lại bằng cách khác.

Đa số chúng ta dành thời gian tỉnh táo ở chỗ làm nhiều hơn là cho những người thân yêu, vậy nên có những mối quan hệ làm việc lành mạnh và thỏa mãn thực sự khiến chúng ta hiệu quả hơn, mạnh khỏe hơn và hạnh phúc hơn. Giải quyết các bế tắc trong công việc bằng cách sử dụng LEAP sẽ xây dựng được sự tôn trọng và lòng tin thực sự - điều sẽ đem lại những kết quả đáng ngưỡng mộ hơn cả những điều khác. Và nó sẽ giúp bạn có được điều bạn cần nhất - mối quan hệ hợp tác trong công việc với sự tôn trọng và cảm kích thực sự.

13. LEAP với các nhân viên dịch vụ để được hỗ trợ

Dưới vòm trời này, chỉ có một cách duy nhất để khiến bất kỳ ai làm bất kỳ điều gì. Đã bao giờ bạn thôi nghĩ đến điều đó chưa? Đúng vậy, một cách duy nhất. Và đó là làm cho họ muốn làm việc đó.

- Dale Carnegie

Làm thế nào để bạn khiến người khác muốn giúp bạn trong khi có vẻ họ không có hoặc có rất ít mong muốn làm vậy? Bằng cách biến đổi tính chất mối quan hệ thành một dạng mà người ta cảm thấy được cảm kích và tôn trọng, đó là cách làm. Có thể bạn không bao giờ nghĩ về việc tạo ra mối quan hệ với một nhân viên của công ty bảo hiểm ở đầu kia điện thoại hay với một dược sĩ đứng sau quầy ở cửa hàng thuốc địa phương. Nhưng khi bạn cần một điều gì đó từ những người này, cách chắc chắn nhất để có được nó là tìm ra con đường nào đó để họ nhìn nhận bạn như một cá thể - một người mà họ muốn trao tặng điều đó - không phải là một khách hàng nào đó đến để gây khó dễ cho họ và làm cho công việc vốn đã nhiều áp lực của họ càng thêm ức chế. Cách để làm điều này, như tôi đã miêu tả trước kia, là hãy mang lại cho họ một điều gì đó trước.

Rất hiếm người gọi tới một đại lý dịch vụ bởi vì họ hạnh phúc với dịch vụ đó. Các cuộc gọi thường xuyên chỉ để phàn nàn. Và những nhân viên dịch vụ phải xử lý cả đống các cuộc gọi như thế mỗi ngày - từ giờ này qua giờ khác. Việc tương tự cũng xảy ra với những nhân viên dịch vụ mà bạn gặp mặt trực tiếp. Nếu như vụ việc được giải quyết một cách suôn sẻ nhẹ nhàng, có lẽ bạn không để tâm lắm đến người đã giúp bạn ấy. Chuyện đó chỉ xảy ra khi bạn không hài lòng hoặc có một trục trặc nào đó trong hệ thống khiến cho quá trình giải quyết yêu cầu bạn mất nhiều tác động hơn. Nếu bạn ghi nhớ trong đầu, có thể bạn sẽ dễ cảm thông hơn với vị trí của người kia trước khi cách cư xử của bạn bắt đầu chuyển hướng độc hại.

Trường hợp sau đây là giữa những người mà hầu hết chúng ta đều giao tiếp khá thường xuyên. Hi vọng của tôi là bạn sẽ nhận ra chính mình ở một hoặc nhiều trường hợp trong đó và nhận ra bạn có thể sử dụng những công cụ mà tôi đã trao cho bạn như thế nào để thay đổi cục diện khi bạn nhận ra mình đang đâm đầu vào ngõ cụt.

BẠN CÓ Ý GÌ KHI NÓI TÔI KHÔNG THỂ CÓ THUỐC ĐƯỢC

Cậu con trai tám tuổi tên là Jamil của Marlene bị cảm cúm. Cô vừa từ chỗ bác sĩ về. Vị bác sĩ đã gọi cho cửa hàng thuốc mà cô vẫn hay tới để nói về đơn thuốc kháng sinh cho cô. Cô đưa Jamil về nhà, cho con nằm vào giường rồi để cậu bé lại cho cô trông trẻ. Sau đó cô chộp lấy chiếc cặp, quay ra xe và phóng đến cửa hàng thuốc. Cô chỉ có vừa đủ thời gian để lấy thuốc trước khi đến đón cô con gái đi tập bóng về. Cô đang stress và không nghĩ được rõ ràng như bình thường - như lúc cô không bị muộn và không có một đứa con ốm đau đang nằm chờ ở nhà.

Khi đến cửa hàng thuốc, Marlene đỗ xe và máy móc chạy ào vào quầy thanh toán. Cô đã rất hi vọng sẽ thấy Bill, một dược sĩ rất dễ thương với cặp kính gọng sừng mà cô vẫn hay gặp. Nhưng người phía sau quầy lại hoàn toàn mới; Marlene chưa gặp cậu ấy trước kia. Mọi chuyện bắt đầu khi cô định lấy tiền ra trả thì nhận ra là chiếc ví không có ở đó. Cô đã lấy nó ra để trả tiền cho cô trông trẻ và chắc là đã quên ở bàn bếp.

"Xin lỗi bà," vị dược sĩ nói một cách lịch sự nhưng rất cương quyết. "Tôi không thể đưa thuốc mà không có thẻ bảo hiểm hoặc một dạng chi trả nào khác được."

Điều này lại chất thêm một chút stress nữa mà Marlene không thể xử lý được. Thay vào đó, cô phủi tay. "Thật là kì cục," cô cãi lại, khiến anh ta hiểu rằng cô nghĩ anh thật ngu ngốc và phiền hà. "Tôi vẫn đến đây thường xuyên và mai tôi sẽ mang thẻ đến. Anh chỉ cần đưa thuốc kháng sinh cho con trai tôi. Bác sĩ đã nói là nó cần phải uống bắt đầu từ hôm nay."

Nhưng vị dược sĩ vẫn rất kiên quyết, nhắc lại rằng đơn giản là anh không thể làm những gì cô yêu cầu.

Thực sự nổi điên, Marlene đề nghị được nói chuyện với vị dược sĩ phụ trách ở đó.

"Tôi vẫn thường xuyên đến đây," cô nhắc lại. "Cứ nói với Bill rằng đó là tôi và tôi biết anh ấy sẽ đưa thuốc cho tôi." Nhưng ông chủ lại không ở đó, ông đã về.

Đến lúc này, Marlene nhận ra rằng tất cả những gì cô đã làm được chỉ là phản kháng lại người mà cô đang cần họ giúp. Cô chưa hề đưa ra lý do gì để anh nên giúp cô và, thực tế là cô khiến anh không muốn giúp cô thì đúng hơn. Vậy nên cô hít một hơi thật sâu và xin lỗi. "Tôi xin lỗi," cô nói. "Tôi biết anh mới vào làm ở đây; anh không biết tôi và anh chỉ làm đúng phận sự của mình. Nếu ở vị trí của anh thì tôi cũng làm thế. Đáng lẽ tôi không nên quát tháo với anh, nhưng con trai tôi đang ốm và tôi thực sự rất lo lắng. Tôi chắc chắn là anh hiểu. Anh sẽ làm gì nếu ở tình huống của tôi?"

"Ồ, chị chỉ việc thanh toán bằng tiền mặt nếu như thực sự chị cần đến nó ngay mà không có thẻ bảo hiểm," cậu trả lời, cố gắng tỏ ra giúp ích.

Marlene gật đầu. "Tôi biết thế, và tôi sẽ làm thế nếu có thể, nhưng tôi quên ví ở nhà, các loại thẻ tín dụng của tôi cùng với tiền nong và thẻ bảo hiểm đều ở trong đó hết. Tôi có thể về nhà và lấy nhưng tôi đã trễ giờ đi đón con gái tôi ở lớp tập bóng rồi và tôi e là nó đang sợ lắm. Còn đến lúc tôi đón nó, về nhà và quay lại đây thì các anh đã đóng cửa mất rồi. Vậy nên, chắc chắn tôi nghĩ anh hiểu là tôi thực sự không có cách nào khác."

"Ồ, tôi cũng vậy. Ông dược sĩ đã hướng dẫn tôi nghiêm ngặt rằng không được làm phiền ông ấy trừ trường hợp rất khẩn cấp. Và trường hợp này thì không khẩn cấp."

Tự cắn vào lưỡi mình và tập trung vào việc lắng nghe có cân nhắc cũng như cảm thông, cô nói, "Vậy là cậu cũng khó xử ở chỗ cậu muốn giúp tôi nhưng không thể vì cậu chỉ được gọi đến nhà Bill nếu như

có việc khẩn cấp phải không?"

"Đó là vấn đề," anh trả lời trong khi quay đi gõ gõ vào bàn phím máy tính, không tập trung lắm đến Marlene nữa.

"Anh có lo là ông ấy sẽ cáu nếu tôi gọi không?" cô hỏi, cố gắng thông cảm với những gì mà cô nghĩ là anh ta đang cảm thấy.

Anh ta ngẩng lên. "Tôi không thể đoán được, nhưng đây mới là ngày thứ hai đi làm của tôi," anh nói, từ chối một cách rõ ràng rằng cậu sẽ lo lắng trong khi lại xác nhận một cách không trực tiếp rằng cậu thực sự như thế.

"Nếu tôi là người mới đến làm thì tôi cũng sẽ lo lắng và không muốn gọi ông ấy." Một khoảng lặng kì cục xen vào giữa họ khi cả hai người dường như không biết nên nói gì. Marlene muốn anh ta hỏi cô xem liệu cô nghĩ có ổn không nếu như anh gọi, nhưng anh không chủ động nên cô phải dò hỏi. "Anh có phiền không nếu tôi nói cho anh phản ứng mà tôi tin chắc ở Bill nếu anh gọi?" Anh nhún vai. "Tôi nghĩ là ông ấy thấy ổn. Con chúng tôi học cùng một trường, ông ấy biết tôi và gia đình tôi bao nhiêu năm nay rồi. Tôi không thể tưởng tượng ra là ông ấy không muốn giúp tôi chỉ qua việc trả lời một cuộc gọi."

"Vậy chị và ông ấy là bạn bè à?"

Cô trả lời, vẻ cực kỳ tin cậy, "Ờ, cũng không thân lắm, nhưng mỗi lần gặp nhau ở các cuộc họp trong trường, chúng tôi đều chào nhau, và như tôi đã nói rồi đấy, tôi đã đến đây hàng bao nhiêu năm nay. Chắc chắn ông ấy biết tên tôi và biết là tôi đáng tin cậy."

Tôi thích việc cô ấy đã không suy diễn sự thật bằng cách nói rằng cô ấy với Bill là bạn. Bằng việc xử sự chân thực, cô đã có được lòng tin, cô cư xử rất đáng tin vậy, điều đó có ý nghĩa hơn nhiều việc cô nói rằng cô là bạn của ông chủ anh ta. Và một khi cô đã đáng tin, suy nghĩ của cô về phản ứng của Bill có sức nặng hơn là một giây trước đó.

Cậu dược sĩ quay khỏi máy tính, lấy ra chiếc túi đựng thuốc của Jamil, mở lọ, xóc ra vài viên nhộng cho vào một lọ nhỏ khác. "Đây là những gì tôi làm được," cậu nói, đưa cô lọ thuốc mới. "Đây là liều dùng cho một ngày. Chị hãy quay lại vào ngày mai với thẻ và tôi sẽ đưa phần còn lại. Thứ này sẽ giữ chị quay lại sau này."

Marlene chưa từng nghĩ đến ý tưởng này! Qua thể hiện thì cậu dược sĩ mới này cũng chưa hề nghĩ đến nó một giây trước, hoặc là, nếu có, thì cậu cũng không định đề nghị nếu như Marlene không sử dụng LEAP.

Marlene đã lắng nghe, kiểm chứng những gì cô nghe được và không tranh cãi về suy nghĩ của anh, và với ngần ấy hành động, cô phát hiện ra trở ngại chính trên con đường đạt tới những gì cô cần. Khi cô cảm thông với những lo lắng của cậu - và bình thường hóa nó bằng cách nói rằng nếu là cô thì cô cũng

lo lắng như thế - cô đã trở thành một người bạn, ít nhất là trong khoảnh khắc đó. Điều đó khiến cậu có mong muốn đưa ra được những lựa chọn cho "người bạn" mới của mình.

Từ suy nghĩ đó, cô có thể dễ dàng tìm thấy những điều mà họ cùng đồng ý. Họ đồng ý rằng cậu bị ràng buộc. Một mặt, cậu chỉ làm việc của mình và làm theo chỉ dẫn, mặt khác, cậu lại muốn giúp cô. Điều này rất quan trọng, vì trong cơn nóng giận nhất thời, đa số mọi người đều cho rằng người đang ngăn cản mình hiển nhiên không có chút mong muốn giúp đỡ nào, trong khi đa số trường hợp lại không phải thế. Mặc dù cậu không đưa cho cô toàn bộ số thuốc hoặc đồng ý với đề nghị của cô về việc gọi cho Bill, cuối cùng cô vẫn có được chính xác những gì cô cần - đủ thuốc để con trai cô có thể bắt đầu quá trình dùng kháng sinh và nhanh chóng rời khỏi đó để đón con gái.

NGƯỜI THỢ SỬA XE

Emily định lái xe đến một bang khác để thăm chị gái, và vì cô biết rằng chiếc xe của mình chạy không trơn tru như mong muốn nên cô đưa nó đi bảo dưỡng để trong suốt chuyến đi, cô không còn phải nơm nớp lo lắng rằng nó sẽ bị trục trặc ở giữa đường nữa. Khi lấy xe về và trả 865 đô la tiền phí, cô nhận ra rằng cô phải thanh toán tiền thay dầu, lọc khí, hai cảm biến ôxy và vài kiểm tra bình thường mà cô thực sự không hiểu. Có vẻ như người thợ sửa chữa đã làm một công việc vô cùng triệt để, nhưng mới đi có hai dặm, cô đã nhận ra động cơ xe đã kêu ầm ĩ. Lúc đó đã là chiều muộn thứ Sáu, cô đã có một tuần bận rộn và giờ cô vừa mệt mỏi vừa dễ cáu. Ngay lập tức cô lái xe ngược lại về phía gara.

"Ông đã thực sự kiểm tra xe của tôi chứ?" là những từ đầu tiên cô nói với người thợ sửa xe đang ngạc nhiên.

Tất nhiên ông ta đảm bảo là đã làm.

"Ồ, thế mà mọi thứ không có vẻ thế," cô đáp trả, "Động cơ kêu ầm ĩ, đó là lý do vì sao tôi lại mang xe đến đây."

Người thợ sửa xe, rất dễ hiểu, ngay lập tức phản ứng trở lại. Ông cũng mệt mỏi và điều ông không cần đến vào cuối một ngày dài chính là phải giải quyết công việc với một ai đó có ý rằng ông đã nói dối.

"Cô nghĩ gì thì tùy," ông nói cộc lốc, "Tôi đã lái thử xe của cô và nó rất ổn. Bây giờ chẳng còn gì tôi có thể làm nữa. Tôi sẽ đóng cửa trong ba mươi phút nữa. Cô sẽ phải mang nó đến vào cuối tuần tới thôi."

Nghe giọng nói và nội dung câu trả lời, Emily nhận ra là cô đã bắt đầu bằng một cách tồi tệ nhất có thể. Cô đã bắt đầu một cuộc tranh cãi độc hại, và cô không thể làm theo được vì cô thực sự cần đến chiếc xe đã được sửa ngon lành trước khi khởi hành chuyến đi. Cô hít một hơi thật sâu và bắt đầu lại.

"Tôi xin lỗi," cô nói. "Tôi không nên nói ông chưa lái thử xe. Ông nhận lời xin lỗi của tôi chứ?"

"Quên nó đi," ông bỏ qua.

Rồi Emily nói, "Tôi nghĩ có lẽ có trục trặc không liên tục nào đó. Tôi mong là ông có thể hiểu đó là điều tôi định diễn đạt khi nói là nó không chạy ổn. Như vậy được không?"

Người thợ sửa xe, đã bị tước bỏ vũ khí từ lời xin lỗi không ngờ tới của Emily không có vấn đề gì mà không đồng ý rằng có lẽ có trục trặc gì đó không liên tục, đó là lý do vì sao không nhận ra khi lái thử chiếc xe và khách hàng cũng chẳng có lý do gì để nói dối ông về việc nó không chạy trơn tru.

Và khi họ đã tìm ra được những lĩnh vực để cùng đồng ý, Emily hỏi ông một câu hỏi khác: "Vậy ông nghĩ là nó trục trặc ở đâu?"

"Ồ, tôi thực sự nghĩ là ở phần cảm biến oxy nhưng tôi đoán là nếu nó vẫn kêu òng ọc thì có thể là chỗ nào đó khác."

Lúc này, ông bắt đầu gợi ý đến "cái gì đó khác" nghĩa là đồng ý xem lại xe lần nữa. Emily hỏi ông là liệu cô có thể mang xe lại cuối ngày sau được không, nghĩa là ngày thứ Bảy.

"Tôi đóng cửa bây giờ rồi," người thợ sửa trả lời, "và tôi còn ít nhất hai chiếc xe khác đã hứa trước vào ngày mai."

Emily kiểm chứng lại những gì ông vừa nói với cô. Nhưng cô không thuật lại nguyên xi những gì ông nói, cô nhìn quanh vào gara bề bộn, cốt để ông thấy là cô hiểu những gì ông nói. "Tôi có thể hiểu ông còn nhiều việc để làm. Tôi đoán là ông không thể hẹn sửa xe cho tôi vào ngày mai."

"Đúng vậy," ông nói - nhìn như thể ông đang chờ cô lại nổi xung lên lần nữa.

Nhưng Emily không nổi giận. "Tôi hiểu được chuyện này. Tôi hiểu cảm giác đó thế nào khi ai cũng muốn ông sửa xe ngay cho họ, nhất là vào lúc đã muộn thế này. Đôi khi tôi cảm thấy nếu thêm một người đề nghị tôi làm gì đó thì tôi sẽ nổ tung mất!" Đó là khẳng định về sự cảm thông của cô, tất nhiên, về cảm giác tức giận, mặc dù cô không dùng chính xác những từ đó.

"Cô nói đúng!" người thợ nói, xác nhận những gì cô vừa đoán về cảm xúc của ông.

"Để tôi hỏi ông vài chuyện. Tôi sắp phải đi một chuyến dài vào thứ ba và tôi có một đống các việc phải lo trước đó nên tôi thực sự cần có xe chạy nhanh nhất có thể. Tôi vẫn muốn sửa tiếp ở chỗ ông - tôi nghĩ là ông đã nhìn ra trục trặc - nhưng tôi bị ràng buộc như thế. Ông có thể giới thiệu ai đó có thể giúp tôi được không?"

(Hãy chú ý rằng Emily không dọa kiểu:"Ồ, vậy tôi sẽ sửa xe chỗ khác!" Cô chỉ đưa ra một giải pháp.)

"Để xem xem tôi có thể làm được gì không," ông nói khi lật các trang trong quyển hẹn đặt chỗ của mình.

Bằng cách giữ được sự bình tĩnh của mình, không buộc tội ông rằng đã làm việc tệ, thậm chí còn đưa ra lối thoát cho ông với gợi ý có lẽ có trục trặc không liên tục nào đó, và vì thế mà khó xác định, và cuối cùng, bằng việc cảm thông với cơn giận của ông, Emily đã thắng được người thợ máy khó tính. Bây giờ, thay vì muốn bỏ được người khách hàng khó chịu, không hài lòng này, ông lại thực sự muốn giúp cô. Cuối cùng, ông đồng ý sẽ sửa xong xe cho cô vào cuối ngày thứ Hai và hứa sẽ cố gắng sửa nhanh nhất có thể.

CUỘC CHIẾN THƯ RÁC - CÂU CHUYỆN XƯƠNG MÁU

Đây là chuyện thật đã xảy ra với tôi. Tôi vẫn trả hóa đơn thẻ tín dụng hàng tháng khi nhận ra là mình bị tính phí từ một nhà cung cấp dịch vụ Internet mà tôi không hề biết. Vì tôi không hề yêu cầu dịch vụ này, tôi gọi cho công ty thẻ tín dụng của mình để tranh cãi về phần phí này.

Sau khi điều tra, công ty thẻ tín dụng thông báo qua mail cho tôi rằng phần phí đó đúng luật; nhà cung cấp dịch vụ Internet đã gửi bằng chứng cho việc tôi sử dụng dịch vụ mới này, và tôi phải chấp nhận các vấn đề liên quan đến ISP này. Tôi gọi lại lần nữa và đề nghị họ fax cho tôi "bằng chứng" đó mà tôi vẫn nghi là giả mạo. Họ gửi cho tôi bản copy hai mặt của một phiếu đăng ký giá trị 5 đô la, được xác nhận ở mặt sau dưới một dòng chữ ghi "Với việc ký nhận dưới đây, tôi chấp nhận trả thêm 19,95 đô la hàng tháng bằng thẻ tín dụng." Tôi nhận ra chữ ký đó là của thư ký của mình, người được quyền xác nhận tài khoản của tôi để cô có thể giải quyết các vấn đề ngân hàng.

Giờ thì tôi biết chuyện gì đã xảy ra. Tôi đã nhận được rất nhiều séc trong thư, và chắc hẳn cô đã xác nhận một trong số đó lẫn với các thứ khác mà không nhận ra rằng thực ra nó chỉ là một thư rác, được thiết kế với mục đích đặt bẫy khách hàng mua một dịch vụ mới. Tôi nhận được những email như thế hàng ngày và tôi tin bạn cũng như tôi, sẽ quẳng nó vào mục thư rác. Nhưng thư ký của tôi thì lại không như thế và giờ tôi bị mắc kẹt trong vụ tiền phí này. Dù sao, tôi cũng không định cho qua vụ này một cách dễ dàng vì khi nhìn vào những hóa đơn trước đây một cách cẩn thận hơn, tôi phát hiện ra là tôi đã bị tính phí suốt sáu tháng qua!

Tôi gọi cho ISP và khi gặp được nhân viên đại diện, tôi giải thích ngay tình huống của mình. "Đó là những gì đã xảy ra," tôi nói. "Thư ký của tôi đã xác nhận email của ông cùng với các con số khác trên bàn cô ấy hôm đó. Tôi hiểu rằng đây không phải vấn đề của ông và ông có quyền hợp pháp thêm khoản phí này vào hóa đơn của tôi. Nếu là ông thì chắc chắn tôi sẽ trả lời tôi như thế. Nhưng đây là vấn đề của tôi. Tôi không muốn dịch vụ của các ông, tôi sẽ không sử dụng nó và tôi cũng chưa từng sử dụng nó từ khi ký. Tôi biết là tôi có thể hủy dịch vụ, nhưng tôi muốn tìm cách thu hồi lại số tiền tôi đã trả. Nên tôi thực sự muốn ông giúp đỡ, nếu có thể."

"Được, chuyện đó là gì?" nhân viên đó trả lời, rất nhẹ nhõm khi biết rằng tôi không buộc tội công ty ông đã tính phí của tôi bất hợp pháp nhưng dù sao cũng vẫn có đôi chút căng thẳng.

"Ồ, nếu ông có thể đứng ở tình thế của tôi một phút, ông sẽ làm gì?" Hỏi thế sẽ khác rất nhiều với câu, "Ông có thể làm gì được cho tôi?" Điều đó thực chất là để ông ta hiểu tôi tin tưởng rằng ông ta sẽ có thông tin giá trị đối với tôi. Theo kinh nghiệm của mình, tôi biết rằng khi người ta nghĩ rằng họ biết

điều gì đó bạn muốn nghe, họ sẽ cảm thấy có một chút mong muốn bảo vệ bạn. Nhưng trong trường hợp này, nhân viên đó thực sự không có câu trả lời nào cả.

"Thành thực mà nói, tôi không biết," ông ta trả lời.

"Ồ," tôi nói tiếp, "chuyện này đã xảy ra trước kia chưa?"

"Có," ông ta thở dài. "Chúng tôi nhận được rất nhiều cuộc gọi thế này."

"Chắc ông phải khó chịu lắm," tôi thông cảm.

"Đúng vậy."

"Được rồi, vậy thì ông có nghĩ rằng cấp trên của ông có thể giúp chúng ta được không?"

Hãy lưu ý rằng tôi không hề đòi nói chuyện với cấp trên của ông ta, tôi chỉ định chỉ ra rằng tôi không nghĩ ông ấy đủ thẩm quyền để giải quyết vấn đề của tôi. Thay vào đó, tôi lại một lần nữa xin lời khuyên của ông ấy, vì thế để ông ấy giữ được quyền lực cũng như sĩ diện của mình. Tôi cũng sử dụng từ "chúng ta" vì chúng tôi vừa đồng ý với nhau rằng tình huống này gây khó chịu cho cả hai.

"Có," ông ta nói, "có lẽ ông ấy giúp được. Ông giữ máy một phút được không?"

Tất nhiên là tôi trả lời rằng không có vấn đề gì cả, và khi nhân viên đó quay lại chỉ hai phút sau đó, ông ấy bảo tôi rằng dịch vụ mới sẽ được hủy bỏ từ ngày đó và số tiền tôi đã trả sẽ được tính vào hóa đơn tháng tới của tôi.

Lần này thì đến tôi cũng ngạc nhiên. Công ty hoàn toàn có quyền; họ thực sự không nợ tôi gì cả, còn tôi thì lại có được chính xác những gì mình muốn - sự hoàn trả cho dịch vụ mà tôi (thông qua thư ký của mình) đã yêu cầu vì nhầm lẫn. Nhân viên đó cũng chẳng thu được gì khi làm việc này cho tôi. Khi cuộc gọi kết thúc, tôi không còn là khách hàng và rõ ràng là tôi không có ý định trở thành khách hàng vì tôi đã có một ISP khác mà tôi rất hài lòng. Vậy thì vì sao ông ấy lại làm thế?

Quay lại chuyện này, tôi phải đoán rằng - bởi vì thực chất, họ đã phải nhận quá nhiều cuộc gọi kiểu này - nhân viên đó cũng phải cảm thấy một chút thông cảm nào đó với những người như tôi, vì nhầm lẫn mà yêu cầu dịch vụ này. Nhưng nếu đó là tất cả những gì khiến ông ấy làm thế, thì ông ấy đã gợi ý nó ngay từ đầu. Vậy thì điều gì đã khiến ông ta vượt ra ngoài lãnh thổ? Tôi tin rằng đó là sự chú ý và tôn trọng của tôi đối với vị trí của ông ấy. Vì thế, thực sự là tôi đã đặt số phận của mình trong bàn tay ông ấy khi hỏi liệu ông ấy có nghĩ rằng nói chuyện với cấp trên sẽ giúp được không, làm như vậy sẽ khiến ông cảm thấy mình quan trọng. Mọi người đều muốn thấy mình quan trọng. Và hầu hết mọi người đều muốn làm điều đúng đắn.

LÀM SAO CÔ CÓ THỂ LÀM MẤT YÊU CẦU BẢO HIỂM CỦA TÔI ĐƯỢC?

Dale và vợ vẫn đến gặp tôi để nhận liệu pháp điều trị cho các cặp vợ chồng. Tôi đảm bảo với họ rằng đa số phí cho các cuộc gặp hàng tuần sẽ được hoàn trả bởi nhà cung cấp bảo hiểm sức khỏe của họ, và họ sẽ trả toàn bộ cho tôi vào cuối buổi. Cuối tháng đầu tiên, Dale điền đầy đủ vào bản mẫu và nộp đi cùng với các bằng chứng về các khoản đã trả tới công ty bảo hiểm. Sau khi chờ nguyên một tháng mà không có hồi âm, và, tình cờ là đã trả đầy đủ cho bốn buổi kế tiếp, Dale xin lời khuyên của tôi.

Vốn là một cựu chiến binh trong các cuộc chiến bảo hiểm, tôi bảo anh rằng đề nghị của anh chắc chắn đã bị mất và gợi ý anh gọi thẳng đến công ty. Anh đã làm theo và phát hiện ra là thực tế họ không có bất kỳ hồ sơ nào về yêu cầu của anh. Vậy nên anh lại trình lại và lần này, cũng từ lời khuyên của tôi, anh giữ một bản copy cho các bản lưu của anh vì thế, nếu họ làm mất lần nữa, anh không cần phải điền lại vào các mẫu đơn nữa.

Khi Dale và vợ anh đến văn phòng của tôi vào cuối kỳ tư vấn tháng thứ ba, tôi cảm thấy Dale có gì đó xáo động. Anh đã đợi thêm một tháng nữa và vẫn không nhận được hồi âm cho yêu cầu bảo hiểm anh đã trình lên. Lần này, khi anh gọi, anh đã rất căng thẳng. Nhân viên bộ phận nhận yêu cầu đã chủ định bảo anh là chưa hề trình yêu cầu hoặc đã gửi nhầm địa chỉ. Dale hoàn toàn mất bình tĩnh, quát lên rằng anh đã gửi nó không phải một mà tới hai lần, và gửi đến địa chỉ được in trong mẫu đơn. Sau đó anh yêu cầu nhân viên nọ để anh fax bản copy yêu cầu của anh để nó có thể được giải quyết ngay, và nhân viên nọ từ chối.

Anh mang theo cả bản copy đến cuộc gặp của chúng tôi và tôi đề nghị anh gọi luôn từ văn phòng của tôi. Nhưng trước khi anh nhấc máy, tôi bảo anh rằng, theo kinh nghiệm của mình (và tôi thú nhận là tôi có đôi chút quá khích trong tình huống này), nhân viên tiếp nhận yêu cầu bảo hiểm của công ty đặc biệt này sẽ làm việc theo kịch bản. Họ được bảo là sẽ nói với khách hàng rằng có lẽ người ấy đã quên nộp yêu cầu hoặc có thể đã nhầm địa chỉ. Họ thực sự không có ý định thừa nhận rằng có thể văn phòng họ đã làm mất. Với gợi ý những gì có thể có trong suy nghĩ của nhân viên nọ, tôi đã cho Dale một chỗ trống để cân nhắc rằng lời buộc tội sai lầm kia không phải xuất phát từ phía cá nhân họ.

Lần này, anh vẫn giữ bình tĩnh khi nhân viên nọ bảo rằng có lẽ anh đã gửi nhầm địa chỉ. Thay vì trút giận lên cô ta, anh thừa nhận là có thể đã như thế (mặc dù anh biết là anh không hề nhầm, chỉ là một giả định tình huống mà thôi) và hỏi xem liệu anh có thể đọc cho cô địa chỉ mà anh đã gửi hay không. Tất nhiên là cô đồng ý và sau đó phải thừa nhận rằng địa chỉ anh đọc cho cô là đúng.

“Vậy thì,” anh nói, vẫn rất bình tĩnh, “tôi có thể nhờ cô một việc được không? Nếu tôi fax cho cô đơn yêu cầu của tôi bây giờ thì có được không? Tôi thực sự muốn chắc chắn là nó đã đến nơi và sẽ được xử lý nhanh nhất có thể.” Nhân viên này lại từ chối lần nữa, nói rằng nhận yêu cầu qua fax là trái với chính sách của công ty. Dù sao, lần này, vì Dale đã không quát tháo cô, cô cũng không phòng ngự mà chỉ đưa ra vấn đề quy tắc.

“Được rồi,” Dale nói. “Nếu tôi hiểu đúng, vấn đề của cô là cô không thể nhận bản fax vì nó trái với chính sách của công ty. Đúng vậy không?”

Nhân viên nọ xác nhận là hoàn toàn chính xác, vậy là Dale hỏi tiếp một câu nữa. “Được rồi, tôi tôn

trọng vị trí của cô. Vậy, để tôi hỏi cô một điều nữa nếu không phiền, tôi muốn biết - nếu ở tình huống của tôi thì cô sẽ làm gì?" Anh nói với một thái độ bình tĩnh, không có một chút nào mỉa mai chế giễu trong giọng nói.

(Dale đã dùng đến câu hỏi chiến lược "Cô sẽ làm gì nếu ở tình huống của tôi", đây là câu hỏi thích hợp với mọi tình huống. Các câu khác anh có thể hỏi là: "Cô có lời khuyên nào cho tôi không?" và "Cô sẽ làm gì nếu là tôi?" và "Cô nghĩ rằng tiếp theo đây tôi nên làm gì?")

Giờ, khi nhân viên nói rằng cách duy nhất anh có thể làm là trình lại lời yêu cầu qua mail, cô nói với một chút có lỗi.

Dale đồng ý làm thế, nhưng nói rằng anh còn một câu hỏi nữa, nếu cô không ngại. Cô đồng ý nên anh hỏi một cách lịch sự, "Nếu chuyện này lại lặp lại thì tôi sẽ phải làm gì?"

Một khoảng im lặng ngắn, sau đó, nhân viên trả lời, "Sao anh không fax thẳng nó cho tôi," và cho anh số!

Dale hoàn toàn sửng sốt, nhưng khi chúng tôi xem xét lại cuộc đối thoại, anh đã có thể hiểu được mọi chuyện xoay chuyển bằng cách nào. Đầu tiên, anh đã không buộc tội nhân viên là đã sai lầm hay dối trá. Anh thừa nhận rằng có thể anh đã gửi mẫu nhầm địa chỉ và hỏi liệu anh có thể đọc lại cho cô được không - mặc dù anh biết chắc rằng anh đã gửi đúng. Vậy nên cô có thể đồng ý rằng anh có địa chỉ đúng. Câu hỏi về việc liệu công ty bảo hiểm có làm mất yêu cầu của anh hay không chẳng hề được nhắc đến.

Sau đó, Dale đã tước bỏ vũ khí của cô bằng cách nhờ cô giúp - rằng anh có thể fax bản copy được không - và vì anh không tiếp tục vào việc tấn công, viên thư ký không cần phải tự vệ khi cô giải thích rằng cô không được phép nhận qua fax.

Khi anh hỏi cô sẽ làm gì nếu ở tình thế của anh, Dale đã để cô biết rằng anh muốn và cần sự giúp đỡ của cô - rằng cô là chuyên gia trong tình huống này và anh thực sự sẽ làm theo hiểu biết sáng suốt của cô.

Lúc đó, cô đã đạt đến điểm không còn một chút phòng vệ nào và thực sự thông cảm với tình thế khó xử của anh, vậy nên cuối cùng khi anh hỏi, "Nếu chuyện này lại lặp lại thì tôi sẽ phải làm gì?" thì cô đã sẵn sàng tiến đến một khoảng sân phía ngoài hơn là nêu ra và thực thi các quy tắc, và chấp nhận để anh làm việc mà anh đã muốn ngay từ đầu - gửi một bản fax. Tôi sẵn sàng đánh cuộc rằng, vì cô cảm thấy có một mối liên hệ cá nhân với Dale, nên khi bản fax đến, nó sẽ được gửi thẳng lên bộ phận tiếp nhận yêu cầu để giải quyết.

Hãy đổi vị trí để đổi kết quả

Ngay từ đầu chương này, tôi đã đề nghị bạn rằng hãy thử đặt bản thân mình vào tình huống của nhân viên dịch vụ đã dành nguyên cả ngày để giải quyết các cuộc gọi của những khách hàng không hài lòng.

Nếu bạn có thể giải quyết được, dù chỉ trong khả năng tương tác của mình, để tưởng tượng rằng sẽ như thế nào nếu hoàn toàn ở trong tình huống đó, bạn đã ở một vị trí rất tốt để sử dụng LEAP. Đừng nghĩ rằng người kia không muốn giúp mình, ngay cả khi ban đầu nó có vẻ như vậy. Hãy lắng nghe một cách có cân nhắc và xác định đâu là điều cản trở họ giúp bạn. Có phải vì họ sợ không? Hay vì bạn đã khiến họ phải phòng vệ? Hay vì bạn đã nói bằng giọng quái gở trên điện thoại - không phải là một người-trần-mắt-thịt mà họ có thể thông cảm được? Khi đã hiểu tình thế và cảm giác của họ, bạn có thể tước bỏ vũ khí của họ và làm bạn với họ. Và vì làm việc này, bạn sẽ mở ra một cánh cửa cho họ thử ở vào vị trí của bạn, thực sự thấu hiểu tình huống của bạn và nhận thấy những điều mà hai người có thể đồng ý - những lợi ích chung. Từ điểm này sẽ dẫn đến các lựa chọn mà hai người có thể hợp tác với nhau - những gì mà có thể cả hai người chưa từng cân nhắc đến - sẽ tự nó hé lộ.

14. LEAP vượt qua phủ nhận

Em không ốm, em không cần giúp đỡ!

- Henry Amador

Từ những người nghiện rượu, chán ăn, mất trí nhớ, trầm cảm cho đến những người rối loạn tâm thần đều là những người luôn gây trở ngại cho chúng ta mỗi khi chúng ta muốn giúp đỡ họ. Tự bản thân kinh nghiệm cá nhân và kinh nghiệm nghề nghiệp của tôi đều biết rõ các mối quan hệ sẽ bị thử thách khắc nghiệt đến thế nào - và đôi khi bị đổ vỡ - vì sự bất lực của một người trong việc nhận ra rằng họ bị bệnh. Thời gian đầu trong sự nghiệp của mình, tôi rất cảm thông với những khách hàng phải xử lý tình huống này với những người thân của mình nhưng chưa bao giờ tôi thực sự thấu hiểu sự tuyệt vọng cũng như cảm giác vô dụng cho đến khi tôi cố gắng giúp đỡ em trai Henry của mình và mẹ tôi. Em trai tôi bị rối loạn tâm thần và còn là đệ tử của Lưu Linh[4], mẹ tôi đã phải chịu đựng nỗi đau khổ này. Không ai hiểu rằng họ đang có vấn đề, và chính những kinh nghiệm về sự phủ nhận của họ đã khiến tôi đầu tư vào việc nghiên cứu xem cơ chế tâm lý đó hoạt động như thế nào và làm cách nào để phá bỏ được bế tắc khi ai đó khăng khăng rằng họ không có vấn đề gì và họ không cần giúp đỡ. Tôi đã viết một cuốn sách về cách phá vỡ bế tắc với những người bị tâm thần phân liệt và rối loạn lưỡng cực nên tôi không muốn đi sâu vào những trường hợp đó ở đây nữa. Thay vào đó, tôi sẽ chia sẻ câu chuyện của chính cá nhân mình về việc thuyết phục người mẹ buồn rầu của tôi chịu đón nhận giúp đỡ cũng như kinh nghiệm của ba người khác đã sử dụng LEAP để vượt qua bế tắc với những người không nhận ra là họ bị Alzheimer[5], chán ăn hoặc nghiện rượu.

TÔI KHÔNG NGHĨ THẾ!

Rất nhiều người có ấn tượng rằng đàn ông ít khi tìm đến sự giúp đỡ hơn phụ nữ khi họ buồn. Điều đó đúng, và đã được các nghiên cứu chứng minh. Nhưng vấn đề tương tự cũng có ở những người ngoài 65 tuổi - những người thường không nhận ra là họ đang bị trầm cảm - dạng bệnh lý chứ không phải bình thường. Mọi người ai cũng có lúc buồn, đó là điều bình thường. Nhưng khi một người bị trầm cảm lâm sàng, họ sẽ có ít nhất là năm triệu chứng - trong đó dễ nhận thấy nhất là tâm trạng u sầu, mất ngủ, mất ham muốn tình dục, không có khả năng tập trung, sút cân, tuyệt vọng và đôi khi nghĩ đến cái chết hoặc tự sát - những triệu chứng này sẽ tồn tại chừng hai tuần hoặc lâu hơn. Rất khó nhận ra bệnh trầm cảm ở những người đã già bởi vì nó thường biểu hiện thêm vài triệu chứng thể chất ngoài những triệu chứng vừa được nhắc tới. Sự nhầm tưởng này khiến cho cả bệnh nhân lẫn bác sĩ đều rơi vào một tình huống rất viển vông vì ai cũng dễ bị thuyết phục rằng sự trầm cảm chỉ là một phản ứng bình thường với các căn bệnh thể chất. Đó chính là điều đã xảy ra với người mẹ 72 tuổi của tôi.

Maria Cristina đã sụt mất hơn 13 cân và luôn mệt mỏi vô cùng. Bà lo lắng và vẫn đi khám định kỳ mỗi

tuần một lần trong suốt ba tháng. Bà không thấy ngon miệng, không có sức sống, không ngủ được, luôn cảm thấy buồn nôn cũng như chóng mặt. Lúc đó tôi đang ở New York, còn bà ở Arizona nên tôi chỉ nghe lại các triệu chứng qua điện thoại, nhưng giọng nói sợ hãi của bà thì không thể lầm lẫn được. Bà đã nghĩ đến cái chết. Chị tôi và tôi nói chuyện với nhau về các triệu chứng của bà và bắt đầu băn khoăn không biết mẹ tôi có đúng không khi nghĩ rằng bà sắp chết. Theo như chị tôi, bà gầy nhom và nhìn "thật kinh khủng". Sau khi bà nhập viện hai ngày để thực hiện một loạt xét nghiệm về tiêu hóa, tôi quyết định đến thăm bà. Dựa trên những triệu chứng mà bà mô tả và qua việc các kết quả xét nghiệm của bà đều âm tính với tất cả các vấn đề thể chất, tôi bắt đầu nghi ngờ rằng có thể bà bị trầm cảm lâm sàng.

Maria Cristina là một phụ nữ vô cùng mạnh mẽ. Sinh ra và lớn lên ở Cuba, bà đã mất hầu hết mọi thứ khi gần 40 tuổi. Bố của tôi bị giết bởi chính phủ của Castro, ông bà ngoại tôi cũng qua đời cùng trong năm đó và bà trốn sang Mỹ với bốn đứa con của mình. Chuyến bay đến Miami cấm mang theo giấy tờ, vật tùy thân và tiền bạc - không cả chứng chỉ tiến sỹ giáo dục mà bà đã có từ cả thập kỷ trước trên đất Mỹ, không một xu dính túi và không có bằng chứng về trình độ của mình, bà bắt đầu lại từ việc làm giáo viên dạy tiếng Tây Ban Nha trong một trường trung học. Bà tái hôn và đến trường học buổi tối trong bảy năm để có được bằng thạc sỹ thứ hai, bằng cấp duy nhất bà có thể chứng minh mình có được.

Mẹ tôi có nhiều lý do để buồn rầu về bất kỳ điều gì, nhưng bà luôn yêu đời và rất hiếm khi nói về quá khứ. Người phụ nữ tôi biết không thể bị trầm cảm, nhưng đó không phải là người tôi gặp khi hạ cánh xuống Arizona. Bây giờ, bà chẳng thể nói về điều gì khác ngoài những mất mát và những căn bệnh mà các bác sỹ không thể chẩn đoán ra. Hầu hết thời gian, bà chỉ nói về cái chết.

"Javi," bà nói, dùng tên gọi ở nhà của tôi: "Mẹ muốn con đến gặp bác sỹ với mẹ ngày mai. Mẹ cần nói chuyện với bà ấy."

"Có việc gì hả mẹ?" tôi hỏi.

"Về việc những thứ này đang giết dần giết mòn mẹ. Làm ơn đi, Javi." Rồi bà òa khóc. Trong suốt buổi chiều ấy, tôi hầu như chỉ ngồi cầm tay, cố gắng an ủi bà và bảo đảm với bà rằng bà sẽ không chết đâu.

Khi lái xe đưa bà đến cuộc hẹn khám ngày hôm sau, bà cứ khăng khăng đòi bác sĩ nói chuyện với tôi. Chúng tôi gặp riêng và khi bà bác sĩ miêu tả về các triệu chứng của mẹ tôi cùng với các khả năng chẩn đoán, tôi chắc chắn hơn rằng đây chính là một dạng rối loạn trầm cảm cơ bản. Tôi hỏi bác sỹ liệu bà đã giới thiệu cho mẹ tôi một nhà tư vấn tâm lý nào chưa. Bà nói rằng có, "nhưng mẹ anh từ chối," bà giải thích. "Bà ấy rất cứng rắn trong chuyện này và nói rằng bà không bị trầm cảm. 'Nhưng Maria này,' tôi bảo bà ấy, 'nhìn bà buồn rầu lắm.' Nhưng bà ấy bảo tôi rằng trông tôi cũng sẽ buồn nếu như tôi phải trải qua những gì bà ấy đã chịu đựng và nếu như tôi ốm. Tôi phải nói là, điều này rất có lí với tôi."

Điều này chẳng có lí gì với tôi cả, nhưng thay vì cãi nhau với bà bác sĩ, tôi quyết định tập trung vào việc nói tới khả năng bị trầm cảm với mẹ tôi. Khi về nhà, mẹ pha café cho cả hai chúng tôi và khi cùng ngồi nhấm nháp tách café , tôi nói rằng tôi muốn kể cho mẹ tôi nghe về cuộc nói chuyện với bác sĩ.

“Mẹ à,” tôi nói giữa hai khoảng nhấm nháp, “Bác sĩ McElroy kể với con là bà đã hỏi mẹ có muốn gặp bác sỹ tâm lý không. Sao mẹ lại không đi?”

“Ôi, lạy Chúa tôi ! Bà ấy là một người tốt nhưng đôi khi rất là khó chịu. Mẹ có bị điên đâu. Nhìn mẹ này! Mẹ đã sút ngần ấy cân Javi ạ. Đi lại cũng khó khăn, chẳng có chút sức sống nào và mẹ chóng mặt kinh khủng! Không phải con cũng định nói mẹ thế đấy chứ!”

“Mẹ à, con có nói là mẹ bị điên đâu!” tôi nói, mặc dù hoàn toàn tin rằng bà bị trầm cảm và thực sự cần phải đi gặp bác sỹ tâm lý. “Con chỉ muốn biết chuyện gì đã xảy ra thôi. Mẹ kể cho con nghe được không?”

“Bác sĩ McElroy bảo là mẹ nên uống mấy viên thuốc chống trầm cảm. Mẹ không muốn. Mẹ chẳng làm sao cả.”

“Vậy là bà ấy bảo mẹ cần uống thuốc vì bà ấy nghĩ mẹ bị trầm cảm? Đó có phải điều bà ấy nói không mẹ?”

“Đúng vậy Javi ạ.”

“Mẹ có vẻ giận ạ?”

“Tất nhiên rồi. Suốt ba tháng nay mẹ ốm và vì không thể tìm ra được mẹ bị làm sao nên bà ấy bảo đầu mẹ có vấn đề ư? Nhìn mẹ xem! Đầu mẹ có vấn đề không?” bà hỏi tôi, vẫy tay ra phía trước.

“Không, rõ ràng là vấn đề không nằm trong đầu mẹ rồi,” tôi trả lời vì tôi đồng ý với bà - bệnh trầm cảm lâm sàng không nằm trong đầu; nó là một dạng bệnh lý như kiểu đau tim vậy. “Chắc điều này làm mẹ bớt tin tưởng bà ấy đi. Mẹ sợ lắm phải không?”

“Ừ, mẹ sợ,” bà nói và lại òa lên khóc.

Sáng hôm sau tôi gọi lại cho bà bác sĩ, giờ bà ấy đã biết tôi là một nhà tâm lý học lâm sàng và đã viết một cuốn sách về trầm cảm. Thực tế, khi mẹ giới thiệu chúng tôi với nhau, mẹ đã ghi điểm bằng cách nhắc bà bác sĩ nhớ rằng tôi là con trai của mẹ tôi. Vậy nên tôi nói với bác sĩ McElroy rằng tôi chắc chắn mẹ tôi bị trầm cảm lâm sàng. Sau khi cùng nhau xem xét lại tất cả các triệu chứng tôi nhận thấy, bà cũng đồng ý với tôi. Tôi hỏi là liệu bà có thể sẵn sàng kê ra một đơn các loại thuốc chống trầm cảm cho mẹ tôi mà không cần có một nhà tư vấn tâm lý chuyên ngành khác hay không. Bà hoàn toàn sẵn lòng. Sáng hôm sau, tôi nói chuyện với mẹ với mục tiêu là khiến bà chấp nhận dùng thuốc của bác sĩ. Tôi không cần bà nhận ra rằng bà bị trầm cảm hoặc bà phải đi gặp bác sỹ tâm lý. Những gì tôi cần là bà sẵn sàng uống thuốc. Tôi bắt đầu bằng việc hỏi đêm qua bà ngủ thế nào.

“Kinh khủng. Mẹ không ngủ được chút nào. Con ngủ ngon không?”

“Ngon ạ, cảm ơn mẹ. Nhưng con rất lo về chuyện mất ngủ của mẹ. Không ngủ thì mẹ sẽ không đỡ được đâu.”

“Mẹ biết. Mà mẹ còn không ăn được nữa. Mẹ buồn nôn lắm!”

“Vậy là khi nào cố gắng ăn một chút thì mẹ lại buồn nôn ạ?” Tôi hỏi, kiểm chứng lại những gì bà vừa nói và để xác định vấn đề mà bà đang định nghĩa.

“Ừ, lúc nào cũng vậy.”

“Thật là ác mộng. Mẹ chắc lo lắm.”

“Ừ, ừ. Sao con lại hỏi chuyện này? Con biết cả rồi mà.” Bà có vẻ cáu.

“Con xin lỗi. Chỉ là con vừa nghĩ có lẽ bác sỹ McElroy đã không kê đúng thuốc cho mẹ.”

Bà rạng rỡ lên ngay tức thì - mặc dù tôi không phải là một bác sỹ, mẹ tôi vẫn luôn tin rằng tôi biết về thuốc nhiều hơn bất kỳ bác sỹ nào “khác” - và bà hỏi: “Bà ấy nên cho mẹ thuốc nào?”

Tôi nói cho bà nghe tên thuốc - một loại chống trầm cảm mà bác sỹ McElroy đã đồng ý kê đơn theo yêu cầu của tôi - và bà quắc mắt lên.

“Đấy là thuốc trầm cảm đúng không?”

“Vâng, nhưng không phải chỉ dành cho trầm cảm. Con nói thêm tác dụng cho mẹ nghe nhé?”

“Được thôi. Nhưng mẹ không cần một bác sỹ tâm lý.”

“Mẹ à, mẹ đâu có cần một bác sĩ tâm lý,” tôi kiểm chứng lại. “Con nghe mẹ mà. Con không cố thuyết phục mẹ đi gặp bác sỹ tâm lý đâu vì con đồng ý là mẹ không cần phải gặp họ thì mới đỡ được.” Khi mọi chuyện đã rõ ràng, tôi sẽ nói cho bà toàn bộ sự thật. Trong trường hợp này, bà không nhất thiết phải gặp bác sỹ tâm lý mới có được các loại thuốc bà cần. “Vậy con nói thêm về các công dụng khác của thuốc này nhé?” tôi hỏi.

“Ừ”.

Tập trung duy nhất vào vấn đề mà bản thân bà đã miêu tả - và trầm cảm không phải là một trong số đó - tôi nói: “Nó cũng giúp người ta ngủ được. Con có những bệnh nhân bị triệu chứng về tiêu hóa giống mẹ đã uống thuốc này và đỡ rất nhiều. Nó có nhiều tác dụng mà.” Tôi lại nói sự thật.

Tôi không hề bảo là bà bị trầm cảm. Không một lần nào. Cũng không nói là bà cần gặp bác sỹ tâm lý.

“Con nghĩ là mẹ có nên thử không?” bà hỏi, vẫn có vẻ rất thăm dò.

“Mẹ thực sự muốn biết ạ?” tôi hỏi, muốn bà cảm thấy rằng tôi chỉ nói ra suy nghĩ của mình vì bà đã hỏi - tôi không định lừa dối gì với bà cả.

“Ừ.”

“Con nghĩ là chắc chắn mẹ nên thử. Thực ra là con đã nói chuyện với bác sĩ McElroy sáng nay và đã nói với bà ấy ý kiến của con. Bà ấy cũng đồng ý.”

“Con thật tốt, Javi ạ,” bà nói. Vì lý do nào đó, mẹ tôi luôn thích tôi nói chuyện với bác sĩ của bà.

Hãy chú ý rằng tôi không hề bảo là bà bị trầm cảm. Không một lần nào. Cũng không nói là bà cần gặp bác sỹ tâm lý. Lúc đầu, tôi mong muốn một cách tuyệt vọng rằng bà nhận thức được về căn bệnh trầm cảm của mình và đi gặp bác sĩ tâm lý, nhưng khi nhận ra rằng những gì tôi muốn sẽ chỉ đâm vào ngõ cụt, tôi tập trung sang việc khác là những gì tôi thực sự cần - đó là bà sẽ nhận sự điều trị để giúp đỡ hơn. Tôi chắc chắn là tôi hiểu và thông cảm với những gì bà đã trải qua về bệnh tật và đã hỏi nhiều nhất những gì có thể để bà có thể cảm thấy rằng tôi tôn trọng bà và để bà chủ động kiểm soát tình huống.

Bà dùng thuốc chống trầm cảm và chúng đã biến đổi được bà. Bà lại lên cân, ngủ suốt cả đêm, cơn buồn nôn biến mất và không còn dằn vặt về quá khứ nữa. Những cơn buồn bực và các chứng bệnh thể chất khác cũng biến mất. Hơn một chục năm qua, cho đến tận khi qua đời, bà vẫn dùng thuốc. Bà lại yêu đời trở lại, yêu con cháu và hoàn toàn khỏe mạnh.

Bảy năm trước, bà thậm chí còn đồng ý đi gặp bác sỹ tâm lý! Thái độ đó của bà thực sự gây sốc cho tôi, nền văn hóa mà bà đã lớn lên ở trong đó, và có lẽ với tất cả những gì bà đã trải qua, chắc chắn sẽ khiến bà không muốn thừa nhận rằng mình gặp vấn đề gì đó như là bệnh trầm cảm. Đầu tiên, bà chịu đi vì bác sĩ McElroy thuyết phục bà rằng bà cần gặp một ai đó có chuyên môn về loại thuốc này. Cuối cùng, mặc dù đã rất nhiều năm trôi qua, bà cũng nhận ra rằng có thể bà cũng bị trầm cảm và cần sự giúp đỡ. Đáng ngạc nhiên hơn là bà rất cởi mở về chuyện này và khuyến khích những người khác cũng nhận sự giúp đỡ.

Bà cũng cho phép tôi nói rộng rãi về căn bệnh trầm cảm của bà và tôi biết bà sẽ hạnh phúc khi tôi kể câu chuyện của bà ra ở đâu nếu như nó có thể giúp cho ai đó.

BÁC SỸ LÀ NHỮNG TÊN NGU!

Hồi còn học đại học, Jenny rất thân với mẹ cô, Tina, và thường gọi điện thoại cho bà mỗi ngày. Trong một lần nói chuyện, cô tâm sự với mẹ rằng cô lo là đã có thai vì cô đã trễ hai kì kinh nguyệt rồi. Điều này rất vô lí với Tina vì bà biết con gái bà luôn thực hiện tình dục an toàn và không quan hệ tình dục bừa bãi. Thực sự là kết quả thử thai của Jenny âm tính. Đến khi cuối cùng cô cũng tới gặp bác sĩ gia đình trong kì nghỉ xuân, chẩn đoán của ông khiến cho cô vô cùng buồn bã.

Tina đang thái hành khi Jenny đi khám về. Cô ngồi phịch xuống chiếc ghế cạnh bàn bếp, thở nặng nề và nói, "Ông ấy thật là một kẻ ngu mẹ ạ. Sao chúng ta lại khám ở đó?"

"Bác sĩ Weber?" Tina hỏi.

"Vâng, bác sĩ Weber, còn ai vào đây nữa."

"Sao ông ấy lại ngu? Ông ấy nói gì?"

"Ông ấy không nghĩ là con có bầu nhưng nghĩ rằng con bị chứng rối loạn ăn uống. Nhìn con vẫn ổn, đúng không?"

Thực sự, Tina nghĩ khuôn mặt con gái mình có vẻ rầu rĩ và quá gầy. Nhưng bà không hình dung ra người cô như thế nào vì Jenny luôn mặc đồ rộng và áo sơ mi dài tay.

"Mẹ không biết, con yêu. Mẹ không thể nói gì khi con mặc đồ như vậy, nhưng khuôn mặt con có vẻ khác. Mẹ chưa bao giờ thấy mặt con như vậy. Mẹ không biết phải gọi là thế nào, gầy, có lẽ vậy."

"Mặt con mà gầy? Ôi, mẹ thôi đi!" Jenny mở tủ lạnh và vớ lấy một chai nước khoáng.

"Mẹ xin lỗi nhưng con hỏi mà," Tina nói, và tiếp tục thái hành. "Con nặng bao nhiêu cân?" Bà không thể kiềm chế.

"41 cân. Nhìn con ổn. Đáng lẽ con có thể sút thêm vài cân nữa. Thẳng thắn mà nói. Ông ta thật chẳng biết gì," Jenny nói, đứng dậy và sang phòng bên cạnh.

Tina hơi tò mò nên đã nghiên cứu một chút trên Internet và phát hiện ra rằng cảm giác của bà về cân nặng của con mình đã đúng. Cân nặng của Jenny thấp hơn 20% so với chỉ số cân nặng tiêu chuẩn của một cô gái có chiều cao như cô. Một buổi sáng, khi bắt gặp Jenny thoáng lướt qua cửa phòng tắm với chiếc váy để lộ ra đôi chân mà Tina chỉ có thể miêu tả là như cây sậy, nỗi sợ của bà đã được xác nhận. Mấy ngày sau, bà tiếp tục phát hiện ra là Jenny không hề ăn thịt. Bà quyết định gọi cho bác sỹ Weber. Có thể một số người cho là đáng tin, cũng có thể một số khác cho là phi đạo đức, nhưng bác sĩ Weber đồng ý gặp Tina về chuyện con gái bà mặc dù không có giấy ủy quyền của Jenny. Ông biết Jenny từ khi mới sinh và ông cũng rất lo lắng cho cô. Ông xác nhận chẩn đoán của ông về chứng biếng ăn và thêm vào rằng xét nghiệm máu cho thấy lượng điện phân của cô không cân bằng. Ông giải thích điều đó nghĩa là sức khỏe của Jenny gặp vấn đề nghiêm trọng. Thậm chí có thể cô bị suy tim. Ông bảo Tina rằng ông đã giới thiệu với Jenny một chương trình điều trị nội trú và Jenny đã hứa sẽ suy nghĩ về chuyện này. Cô cũng hứa là sẽ nói lại với mẹ.

Tina gọi cho chồng cũ và họ đồng ý rằng họ cần phải đương đầu với Jenny. Vẫn đang giữ ống nghe, Tina gọi Jenny lên gác để nhận điện thoại.

"Con chào bố! Bố khỏe không ạ?" cô mừng rỡ hỏi.

“Vẫn thế cả thôi con yêu. Con thế nào?” Ông hỏi.

“Cứ làm như bố không biết. Mẹ chưa kể cho bố ạ? Con chưa thấy mẹ dập máy. Mẹ vẫn đang nghe đúng không?”

“Ừ, mẹ vẫn ở đây và mẹ đã kể cho bố nghe những gì bác sĩ Weber nói.”

“Bố, con khỏe mà. Mẹ, nhìn con vẫn ổn đúng không?”

“Jen,” bố cô ngắt lời. “Cả bố và mẹ đều lo cho con. Đây là việc nghiêm túc. Con cần giúp đỡ. Con biết thế phải không?” Giọng ông đầy lo lắng.

“Chắc chắn bố ạ. Con sẽ làm thế mà. Bố đừng lo, được chứ?”

“Con sẽ đến chỗ bác sĩ Weber đã giới thiệu chứ?”

Tina hỏi.

“Sao mẹ lại biết chuyện này?” Jenny gặng hỏi.

“Con yêu, sau khi chúng ta nói chuyện, mẹ lo lắng quá nên đã gọi cho bác sĩ,”

“À, tuyệt! Rồi, vậy con sẽ đi tìm sự giúp đỡ. Chào bố. Con sẽ nói chuyện với bố sau.” Cô gác máy.

Vì Jenny không hề chấp nhận sự thật rằng cô bị chứng biếng ăn nên rất dễ hiểu vì sao cô không bao giờ làm theo lời giới thiệu. Theo cô thì mọi người đều phản ứng thái quá. Cô vẫn ổn.

Cô hứa đi hứa lại với mẹ rằng cô sẽ đi tìm giúp đỡ nhưng chỉ là câu kéo thêm thời gian đến khi cô quay lại trường. Nhưng chỉ sau một tháng đi học trở lại, cô đã phải nhập viện vì bị ngất xỉu và đập đầu xuống đất. Trong khi ở phòng cấp cứu, bác sĩ điều trị đã hỏi ý kiến một nhà tư vấn tâm lý. Vị bác sĩ tâm lý xác nhận chẩn đoán của bác sĩ Weber và dự đoán của bác sĩ điều trị trong phòng cấp cứu và vì sức khỏe của cô không ổn định, ông có thể áp dụng điều trị tâm lý cho cô bất kể cô không muốn. Nhưng như ông giải thích cho Tina trong buổi gặp đầu tiên tuần tiếp theo, con gái bà có thể trạng đủ ổn định nên họ định cho cô xuất viện sớm. Tina rất sợ vì như cuộc nói chuyện của bà với Jenny tuần đó, rõ ràng là con gái bà vẫn không tin cô bị chứng biếng ăn. Vị bác sĩ tâm lý nói ông ấy mong có thể làm gì hơn nhưng nếu Jenny không nhận rằng cô bị chứng rối loạn ăn uống thì ông không thể làm gì.

Tina đã đến một trong các buổi hội thảo về LEAP của tôi và khi chúng tôi nói chuyện sau đó, bà đã kể cho tôi câu chuyện mà các bạn vừa đọc, kết thúc là, “Chúng tôi lâm vào ngõ cụt. Con bé về nhà vào mùa hè. Nhìn nó thật kinh khủng và tôi thì sợ không thể tưởng tượng nổi. Tôi nghĩ rằng có thể tôi sẽ bị đẩy đến nước phải ép con bé nhập viện lần nữa.”

Chúng tôi nói chuyện về việc liệu có bao giờ Tina nghĩ rằng LEAP có thể giúp bà chưa, bà nói rằng chưa bao giờ. Tốt nhất, nó cũng là một giải pháp hàn gắn và một thứ gì đó mà bà muốn làm chỉ khi có những mâu thuẫn đã xô đẩy đến lời thú nhận trước đó của Jenny. Bà cũng lo về phản ứng của Jenny trước đề xuất nhập viện như thế của bà. Bà muốn thử một thứ gì đó trước khi mọi chuyện đến mức ấy, đó là lý do vì sao bà đến dự hội thảo hôm ấy.

Khi chúng tôi nói chuyện về việc LEAP có thể giúp được như thế nào, và đặc biệt là bà thực sự cần điều gì ở Jenny, bà đồng ý rằng, bất kể vị bác sỹ tâm lý có nói gì với bà đi nữa thì bà cũng không cần con gái bà nhận rằng nó bị ốm, những gì bà cần là làm cho cô ấy khá hơn. Trong trường hợp này, bà nghĩ chương trình điều trị mà bác sĩ Weber giới thiệu không phải một ý hay vì càng nghiên cứu về nó, bà càng hiểu rằng những người xây dựng chương trình ấy cũng sẽ nói với Jenny những gì mà vị bác sỹ tâm lý kia (và cả vợ chồng bà) đã nói - rằng cô phải nhận là mình bị chứng biếng ăn. Và Tina hiểu được từ kinh nghiệm của mình rằng thông điệp đó sẽ không được đón nhận.

Bà tìm được một chuyên gia về chứng rối loạn ăn uống qua trường đại học mà Jenny đang theo học và gọi cho ông để hỏi một số câu hỏi mà tôi đã đặc biệt nhấn mạnh với những người đang tìm kiếm một nhà trị liệu. Trong đó có câu: "Với những hiểu biết quá nghèo nàn của con bé, ông có nghĩ rằng việc khiến nó thừa nhận mình bị biếng ăn là một ý tưởng tốt không?"

Vì ông đã được đào tạo về phỏng vấn có định hướng, vốn là nền tảng của LEAP, nên ông trả lời không và giảng giải ông sẽ làm gì thay vào đó. Ông sẽ giúp Jenny tìm ra những lý do riêng để tăng cân bất kể cô nghĩ cô có bị rối loạn ăn uống hay không. Dựa vào những gì vừa nghe và cũng từ lời giới thiệu rất tốt của nhân viên tư vấn trong trường, Tina cảm thấy ông là người mà bà muốn con gái mình nói chuyện cùng. Nên mục tiêu của bà - những gì bà thực sự cần - là Jenny đồng ý gặp nhà trị liệu tâm lý này khi quay lại trường vào tháng Chín. Bằng việc sử dụng LEAP, bà đã tìm ra được cách để đạt mục tiêu của mình. Jenny vừa đi chạy bộ về thì Tina gọi cô vào bếp để nói chuyện. Khi họ đã ngồi cạnh nhau bên bàn, Tina bắt đầu. "Jenny," bà nói, "mẹ muốn nói chuyện với con về việc xảy ra trong bệnh viện. Mẹ hứa là sẽ không cố thuyết phục con là con bị chứng rối loạn ăn uống gì đó. Thành thực mà nói, mẹ không nghĩ là chúng ta cần nói chuyện về nó trừ khi con muốn. Được chứ?"

"Mẹ nghiêm túc chứ?"

"Ừ. Mẹ nghĩ là có vài điều quan trọng hơn mà chúng ta cần nói." Tina ngừng lại để có điểm nhấn.

"Ví dụ như là gì ạ?" Jenny hỏi, vẻ tò mò.

"Ví dụ như quay lại trường, không vào bệnh viện, sống hạnh phúc hơn."

"Con hạnh phúc mà mẹ. Mẹ không phải lo đâu."

"Khi vào viện con có hạnh phúc không?"

"Mẹ có hạnh phúc nếu như thế không?"Jenny hỏi.

“Không. Mẹ sẽ vô cùng căng thẳng nếu bị nhốt lại và có ai đó bảo mẹ bị vấn đề gì đó mà mẹ không bị,” Tina nói, kiểm chứng những gì con gái bà đã nói vài tháng trước khi cô nằm viện và cảm thông với cảm xúc mà Jenny thể hiện.

“Cảm ơn mẹ. Con đã rất căng thẳng,” Jenny nói.

“Ai cũng vậy cả thôi con.”

“Vậy mẹ nghĩ rằng họ đã nhầm?” Jenny hỏi, băn khoăn về sự lắng nghe có cân nhắc cũng như sự cảm thông cùng những đồng ý của mẹ.

“Mẹ nghĩ gì không quan trọng. Mẹ sẽ nói nếu con muốn biết, nhưng, thẳng thắn mà nói, những gì con nghĩ mới là quan trọng. Đúng không nào?”

“Con đoán vậy,” Jenny nói và mỉm cười.

Thành công trong việc trì hoãn đưa ra suy nghĩ của mình và tước bỏ vũ khí cũng như trở thành bạn bè với con gái, Tina đi thẳng đến khu vực đồng ý của hai người. “Mẹ nghĩ rằng tránh xa bệnh viện là mục tiêu mà cả mẹ và con đều thống nhất. Đúng vậy không?”

“Chắc chắn rồi ạ. Nhưng chuyện này không xảy ra nữa đâu,” Jenny nói chắc nịch.

Tina hỏi làm sao cô có thể tin chắc như vậy và Jenny ngây thơ nói rằng cô biết thế, đó là tất cả. Thay vì chống lại sự ngây thơ của cô, Tina hỏi Jenny vì sao cô nghĩ rằng cô sẽ không phải vào viện lần nữa.

“Ồ, nếu con không ngất và ko bị đập đầu thì sẽ chẳng có chuyện gì lặp lại nữa,” Jenny trả lời.

“Vậy là nếu con không ngất và không bị đập đầu, con sẽ không phải nhập viện? Mẹ đồng ý. Nhưng mẹ hỏi con chuyện này được không?”

“Gì ạ?”

“Hàng ngày, có rất nhiều người phải đi cấp cứu vì ở trong tình huống giống như con, nhưng không nhiều trong số họ chấp nhận điều trị tâm lý chống lại ý muốn. Sao con lại nghĩ mọi chuyện như thế?”

“Ông bác sĩ của nợ trong phòng cấp cứu chính là lý do vì sao”.

Tina thực sự tò mò về câu trả lời và cả những gì sau đó. Điều đó dễ dàng hơn những gì bà tưởng vì đây là lần đầu tiên bà thực sự nhận thức được suy nghĩ của con gái bà về quá trình nhập viện, nó thật thú vị nhưng cũng thật phiền nhiễu. Bà nhận ra rằng Jenny đã lờ đi rất nhiều chi tiết trong sự kiện đó và những thiếu hụt trong hiểu biết của cô chính là những gì khiến cô từ chối mạnh đến vậy.

Tina muốn xem xem liệu bà có thể giúp con gái mình lấp đầy những thiếu hụt đó không - kiểm tra điều gì đó cô chưa từng nhìn tới trước khi cô quá bận rộn với việc tự vệ trước những lời cáo buộc "sai lầm" rằng cô bị chứng biếng ăn. Vậy nên bà hỏi cô, với sự trân trọng thật sự ý kiến của cô, rằng liệu có phải là không chỉ có bác sỹ ở phòng cấp cứu mà cả tư vấn tâm lý, bác sỹ tâm lý điều trị nội trú của cô, các y tá và tất cả các nhân viên đều nhầm lẫn không. Bà làm việc này với sự tò mò đích thực và những gì tự bản thân Jenny nghĩ đến đúng là như vậy. Cô vẫn nghĩ rằng họ đã chẩn đoán sai, nhưng cô cũng thừa nhận rằng mình gầy hơn mọi người và bị huyết áp thấp - đó là lý do vì sao cô hay bị choáng - điện phân trong máu không cân bằng và những kỳ lỡ kinh khiến cho tất cả mọi người đều chẩn đoán nhầm.

"Chắc cơ thể con phải siêu nhạy cảm nên mới sụt có một tí cân mà mọi chuyện đã rối beng lên vậy. Nhưng mẹ ạ, con đã nhìn những cô gái bị rối loạn ăn uống thực sự ở đó rồi. Họ phải đặt cả ống xông lên mũi vì bị ép ăn! Con đâu có tệ như vậy," cô nói.

"Ừ, con không thế," Tina đồng ý rồi hỏi: "Nhưng có vẻ như con có thể thấy tất cả các bác sĩ đều sai trong ca của con. Con định nói thế phải không?"

"Vậy mẹ cũng nghĩ là họ nhầm à?" Jenny hỏi vẻ hi vọng.

Cảm thấy đã trì hoãn đủ lâu và đã đến thời điểm thích hợp, Tina hỏi: "Con thực sự muốn biết mẹ nghĩ gì à?"

"Vâng ạ."

Nhớ rằng phải dùng công cụ A, bà nói, "Ồ, đầu tiên mẹ phải xin lỗi con vì những gì mẹ nói sẽ làm con thất vọng và nổi cáu lên với mẹ. Nhưng có thể mẹ cũng sai," bà nhanh chóng nói thêm để giữ thể diện cho Jenny. "Mẹ hi vọng là mình có thể chấp nhận mâu thuẫn này. Nhưng, ừ, mẹ nghĩ có vẻ đó là chứng rối loạn ăn uống, mặc dù rõ ràng là chưa tệ đến mức như các cô gái con đã thấy."

"Con đã nghĩ là mẹ đứng về phía con," Jenny nói vẻ thất vọng.

"Mẹ nghĩ là mẹ có đứng về phía con, ít nhất là mẹ hi vọng là làm được thế, nhưng không phải trong chuyện này. Nhưng chuyện mẹ đúng hay con đúng quan trọng với ai đâu? Mẹ không bao giờ muốn phải cãi nhau về chuyện này lần nữa. Có vẻ như vấn đề quan trọng nhất bây giờ là kết cuộc con sẽ không phải gặp lại mấy tay bác sĩ mắc phải cùng một sai lầm đó lần nữa, được chứ?"

"Chính xác là vậy."

"Vậy con làm gì để nó không xảy ra nữa?"

Bắt đầu từ những điểm nhất trí chung là kết hợp giữa điện phân máu không cân bằng, huyết áp thấp, lỡ kinh và cân nặng quá nhẹ so với chuẩn dẫn đến những triệu chứng khiến các bác sĩ và y tá tin rằng cô bị chứng biếng ăn - họ đã nói chuyện để lên một kế hoạch hợp tác. Đó là khi Tina bảo Jenny về chuyên

gia rối loạn tiêu hóa mà bà đã nói chuyện ở trường cô. Bà thêm vào ngay, "Nhà tư vấn này bảo mẹ rằng ông ấy không quan tâm việc hai người có đồng ý là con bị rối loạn hay không. Ông ấy thậm chí còn nói là không muốn nói về vấn đề này nếu như con không thấy con bị như vậy. Ông ấy nói như thế thật là vô nghĩa."

"Điên rồ thật! Thế thì ông ấy muốn nói về chuyện gì? Vô lý quá!"

"Ồ, ông ấy biết vô số điều về ăn kiêng lành mạnh và những triệu chứng mà các bác sỹ lưu tâm tới. Ông ấy có thể giúp con đạt được chỉ tiêu cân nặng để cảm thấy khỏe mạnh và cũng giải quyết được luôn các vấn đề khác của con. Nếu con làm được thì mẹ nghĩ con sẽ tránh được tất cả các vấn đề rối loạn ăn uống này. Ông ấy nói ông ấy sẽ làm việc với con vì mục đích của con."

"Tôi chưa bao giờ tưởng tượng ra được là nhờ việc né tránh tất cả các câu hỏi về chứng biếng ăn, bằng việc không nói với con bé rằng nó đã sai khi nó bảo nó không hề bị bệnh đó, tôi đã giúp được con bé cải thiện vấn đề này."

Jenny đã gặp vị tư vấn đó khi quay lại trường và bây giờ, sau hai năm, khi tôi viết những dòng này, cô vẫn đang điều trị cùng với ông ấy. Cô đã lên cân một chút và dần dần, cô gọi rối loạn của cô là "vấn đề chuyển hóa cân nặng." Tôi nghĩ chắc chắn cô nghĩ rằng không bao giờ cô bị chứng biếng ăn nặng. Mà ai quan tâm đâu? Tina đã nói rất đúng: "Tôi chưa bao giờ tưởng tượng ra được là nhờ việc né tránh tất cả các câu hỏi về chứng biếng ăn, bằng việc không nói với con bé rằng nó đã sai khi nó bảo nó không hề bị bệnh đó, tôi đã giúp được con bé cải thiện vấn đề này."

Bằng việc cho con gái thấy là mình được tôn trọng và không phủ nhận ý kiến của cô ấy, suy nghĩ của Tina bắt đầu có ý nghĩa hơn với Jenny. Và vì những suy nghĩ của Tina về Jenny đều dựa trên những gì bản thân Jenny mong muốn nên mọi việc đều suôn sẻ dễ dàng.

CHÌA KHÓA CỦA TÔI ĐÂU?

Ba năm trước, Gerald bị chẩn đoán là mắc bệnh Alzheimer. Ông chưa cần đến y tá chăm sóc thường xuyên, nhưng ông cần ai đó để mắt trông chừng mình, điều mà người vợ từ 30 năm nay của ông vẫn vui vẻ làm. Nhưng bà ấy cũng cần nghỉ ngơi. Con gái họ, Melinda định sẽ đến ở với bố trong một tuần mẹ cô đi nghỉ. Mặc dù cô biết rằng bố mình gặp rất nhiều khó khăn trong việc ghi nhớ, nhưng cô vẫn không nhận ra nó sẽ khó khăn đến thế nào cho tới khi cô cố gắng chăm sóc ông. Trục trặc là chuyện xảy ra như cơm bữa. Cô viết cho tôi về hai sự việc vừa xảy ra vì cô muốn tôi biết rằng LEAP đã giúp cô đỡ cho cha mình như thế nào. Tôi đề nghị phỏng vấn cô cho cuốn sách này và đây là những gì cô kể lại.

Bố của Melinda đang vừa đập loanh quanh trong bếp vừa nguyền rủa. Cô đến gần cha và hỏi ông có chuyện gì. Ông cúi xuống, hai tay giật tung ngăn kéo và nói "Khốn kiếp! Bố không tìm thấy chìa khóa!"

"Bố tìm chìa khóa gì ạ?" Melinda hỏi:

“Chìa khóa xe? Sao lại không có ở đây? Bố luôn để nó ở đây! Con biết nó đâu không?” Cô biết. Cô cũng biết là cha cô không được phép lái xe nữa gần hai năm nay rồi.

“Bố à, có khi bố quên thôi, nhưng bố biết là bố không được lái xe nữa mà.”

“Con nói cái quái quỉ gì vậy? Bố đã lái xe từ 20 năm trước khi con ra đời rồi.”

“Vâng bố à, con biết. Nhưng bố bị Alzheimer mà. Bố không lái xe lâu rồi vì bố quên mọi thứ mà.”

“Con nói gì vậy? Bố vẫn lái được.”

“Không đâu bố ạ. Con rất tiếc,” Melinda nói, lúc này, Gerald bắt đầu gọi với lên gác tìm vợ. Ông bảo Melinda đi gọi bà và khi cô cố gắng giải thích cho bố rằng mẹ đã đi vắng, ông nói thật là vớ vẩn và lại tìm chìa khóa.

Melinda ghét phải nhìn thấy bố cô giận dữ. Nhận ra rằng họ đang lâm vào ngõ cụt và mọi thứ sẽ dễ dàng trở nên tệ hơn nếu cô tiếp tục cố gắng thuyết phục ông rằng cô đúng, Melinda nhớ đến LEAP. “Bố à, bố tìm chìa khóa trong đó ạ?” cô hỏi.

“Ừ. Con thấy nó không?”

“Con không thấy ạ,” cô nói, sự thật là vậy, vì mẹ cô cất nó trong túi xách của bà. “Con hỏi bố chuyện này được không?”

“Gì?” ông nói, vẫn lục lọi ngăn kéo.

“Bố nhìn con một giây được không nào?” Melinda hỏi để thu hút sự chú ý của ông.

Ông ngừng việc lục lọi và ngẩng đầu lên, có vẻ rất bực bội và đôi chút lo lắng. Melinda cảm thấy ngực mình nhói lên khi cô nói: “Con có thể hỏi bố định đi đâu được không?”

“Con hỏi rồi còn gì.”

“Vâng, thì con đã hỏi,” cô đồng ý, cảm thấy như bị bắt gặp khi đang thò tay vào hộp bánh quy. “Vậy bố định đi đâu ạ?”

“Chúng ta cần sữa và trứng mà.”

“Vậy là bố định lái xe ra cửa hàng để mua sữa với trứng ạ?”

“Ừ,”

Cô nói nhẹ nhàng: “Không thấy chìa khóa làm bố bực quá.”

“Đúng đấy con gái yêu ạ. Bố bực quá!”

“Con cũng bực ấy chứ. Con xin lỗi.”

“Được rồi mà,” ông nói, giọng đã bình tĩnh hơn nhiều.

“Bố đã nhìn qua tủ lạnh chưa?”

“Để tìm chìa khóa à?!” ông hỏi, lông mày nhướng lên và mỉm cười.

“Không! Con có ngốc thế đâu bố ơi. Ý con là nhìn xem có khi mình vẫn còn sữa và trứng ấy ạ.” Và không chờ câu trả lời, cô mở cánh tủ và ở đó, vẫn còn nguyên cả chục trứng và hộp sữa.

“Ồ, chúng ở đây à. Bố đoán là bố quên mất,” Gerald nói, giọng có vẻ lúng túng và có chút khuất phục.

“Con cũng quên suốt ấy mà. Bực mình thật bố nhỉ,” Melinda xót xa. “Thôi nào, bố con mình vào xem TV đã.”

Gerald nhún vai và theo cô vào phòng.

Melinda thuật lại câu chuyện thứ hai khi cô có thể sử dụng lắng nghe có cân nhắc cùng với công cụ cảm thông, đồng ý và hợp tác. Bố cô vẫn cứ nói về vợ ông. Ông vẫn quên là bà đi vắng. “Bà ấy đâu rồi?” ông sẽ hỏi thế và Melinda sẽ nói là bà đi Florida thăm chị gái của bà.

Một lần, Gerald trở nên nghi ngờ. Ông cáu lên với cô: “Bà ấy không bao giờ đi thăm Sally mà không có bố đi cùng. Con đang nói gì vậy?”

“Bố, con nói thật mà. Mẹ đang ở Florida.”

“Vậy sao bố lại không nói chuyện với mẹ được? Sao con cứ ngăn bố nói chuyện với mẹ thế?” Phản ứng tức thì của Melinda là tự vệ - ông vừa nói chuyện với vợ buổi sáng - nhưng cô biết là nó sẽ thành cuộc chiến “Con đúng, Bố sai” và sẽ làm bố cô càng buồn khổ thêm nữa. Vậy nên cô kiểm chứng lại những gì ông vừa nói: “Bố muốn nói chuyện với mẹ và con ngăn không cho bố làm thế, đúng không ạ?”

“À, con nhận rồi nhé. Sao con lại làm thế?”

“Bố à, con không nhận hay chối gì hết. Con chỉ muốn chắc chắn là con hiểu đúng những gì bố nói thôi. Vậy là bố băn khoăn không biết vì sao con không để bố nói chuyện với mẹ, đúng không ạ?” cô hỏi.

“Bố thực sự băn khoăn. Hay bà ấy đi viện? Bà ấy khỏe không?” Ông hỏi, lo lắng thực sự.

“Mẹ khỏe bố ạ,” Melinda nói, cẩn thận để không nhắc đến dì Sally lần nữa vì bố cô không tin là mẹ ở đó. “Bố có vẻ nghi là con nói dối bố phải không ạ?”

“Ồ, bố không biết con có nói dối không? Nhưng sao bố lại không thể nói chuyện với mẹ?!” Thực tế, Melinda đã cố để ngăn bố vì hôm trước ông gọi đến ba lần mỗi ngày khiến mẹ cô lo lắng đến nỗi bà nghĩ có lẽ bà nên về nhà. Cô đã cố thuyết phục bà ở lại nhưng không nghĩ là mình sẽ thành công nếu như ông vẫn tiếp tục gọi đến ba lần mỗi ngày.

Vậy nên cô xác định xem điều cô cần là xoa dịu bố cô và lấy lại lòng tin của ông để ông không gọi nhiều đến thế nữa. Cô nói: “Con thề với bố là mẹ khỏe. Bố tin con được không?”

Cô đã thành công khi bỏ đi nhu cầu được chứng minh là mình đúng và đâm đầu vào đó. Hơn thế, cô còn có thể xoa dịu sự lo lắng của ông bằng cách kết hợp sự lo lắng và nghi ngờ của ông.

“Có thể. Nhưng sao bố lại không thể nói chuyện với mẹ?”

“Bố à, bố có quyền nói chuyện với mẹ, con sẽ không ngăn bố đâu. Như thế thật vô lễ, phải không ạ?” Cô hỏi, nhấn mạnh vào điểm họ có thể đồng ý với nhau.

“Đúng rồi.”

“Tốt quá, bởi vì...”

“Vậy gọi mẹ con đi. Bố có thể nói chuyện với mẹ,

đúng không?”

“Bố có thể, nhưng hiện giờ mẹ đang rất bận và sẽ tốt hơn nếu mình gọi cho mẹ muộn hơn.”

“Sao? Bà ấy đang làm gì?”

“Con không chắc lắm,” Melinda trả lời thành thật, “nhưng con biết là mẹ cần được yên tĩnh, không bị làm phiền bây giờ và con hứa với bố là con sẽ gọi cho mẹ sau bữa trưa. Mình đồng ý vậy được không bố?”

“Cũng được thôi, nhưng bố chẳng thích thế.”

“Con cũng không thích, nhưng con mừng vì bố tin con bố ạ. Mình sẽ gọi sau bữa trưa, bố nhé?”

“Được rồi.”

Cách tiếp cận của Melinda thật hiệu quả khi cô luôn nhận thức được suy nghĩ và cảm xúc của bố cô mà không cần đưa ra ý kiến của mình. Cô đã thành công khi bỏ đi nhu cầu được chứng minh là mình

đúng và đâm đầu vào đó. Hơn thế, cô còn có thể xoa dịu sự lo lắng của ông bằng cách cùng lo lắng và nghi ngờ với ông. Và cô đã có lại lòng tin của ông, điều đã khiến cho kế hoạch hợp tác của họ thành công - gọi cho mẹ cô sau bữa trưa. Khi mọi chuyện đã rõ ràng, ông không nhắc vấn đề đó nữa đến sau bữa tối. Có thể ông quên hoặc cho qua vì ông đã cảm thấy bớt lo lắng hơn.

TÔI KHÔNG PHẢI LÀ KẺ NGHIỆN RƯỢU!

Raphael và Gary, 44 tuổi là bạn thân từ hồi còn nhỏ. Họ nói chuyện với nhau hàng ngày và gặp nhau ít nhất một lần mỗi tuần. Gary là phù rể trong đám cưới của Raphael. Giờ, Raphael cảm giác chắc chắn rằng Gary đang nghiện rượu và anh rất lo cho bạn mình. Trớ trêu thay, anh đi đến kết luận này dựa trên những gì Gary kể với anh chứ không phải những gì anh tận mắt chứng kiến. Gary không cho rằng những gì mình kể với Raphael là vấn đề nghiêm trọng. Anh đã phản ứng lại quyết liệt ngay lần đầu tiên Raphael đề cập đến việc này.

Họ đang ngồi bên quầy bar, xem một trận bóng rổ và chờ đồ ăn. Gary vừa gọi ly whisky thứ ba; Raphael còn chưa uống xong một nửa cốc bia đầu tiên. "Xem này," Gary nói, nâng chiếc cốc rỗng không sau lần cố gắng cuối cùng uống cạn chỗ rượu trong đám nước đá. "Tối Chủ nhật, tôi đã thử quán bar mới trên đường 92 và như thế này đây! Cậu phải thử đi. Ý tớ là, đó là tối Chủ nhật và chỗ ngồi đã đặt." Lắc đầu và cười thầm, anh nói: "Ôi trời, tôi đã say quắc cần câu đến mức không làm nổi việc gì đến tận hôm sau!"

"Ờ!" Raphael nói trong sự thông cảm. "Không phải là lần thứ ba trong mùa hè này cậu bị ốm à?"

"Ừ, thì sao chứ? Mùa hè cơ mà và cậu chỉ sống có một lần thôi."

Biết rằng có thể nó sẽ xảy ra một tháng một lần bất kể đó là mùa nào và bạn gái của Gary đã chia tay với anh bởi vì anh uống quá nhiều, Raphael thăm dò: "Cậu biết đấy, có lẽ cậu phải xem lại chuyện uống rượu."

"Khốn kiếp! Cậu đến định nói lại chuyện kiêng rượu đó à?"

"Này, đừng có xếp mình cùng thuyền với bồ cũ của cậu chứ. Mình chỉ định nói là..."

"Cậu vừa nói tôi nghiện rượu. Cũng như cô ta thôi. Và tôi có cùng một câu trả lời. Nghe rõ đây này. Tôi không phải là kẻ nghiện rượu!"

Mặc dù anh không dùng chính xác từ đó nhưng thực sự Raphael định kết luận rằng bạn anh là kẻ nghiện rượu. Gary kể tiếp nhiều câu chuyện về những người mà anh gọi là "đã khiến anh khốn đốn" vì chuyện uống rượu. Và anh miêu tả những sự việc mà có vẻ chứng tỏ rằng họ đúng. Thậm chí giám đốc nhân sự ở chỗ anh làm còn khuyên răn anh rằng anh uống quá nhiều trong hội nghị gần đây của công ty. Câu trả lời của Gary là: "Mọi người đều uống trong những cuộc gặp đó!" Gary không nói ra những gì Raphael nghĩ - nhưng không phải ai cũng bị gọi tới bộ phận nhân sự sau đó. Bác sỹ của anh cũng khiến anh khốn đốn vì chuyện huyết áp cao và tăng cân khi ông ta khuyên anh hoặc ngừng uống rượu hoặc

phải giảm đến mức tối đa (Gary đã nói với bác sĩ rằng anh uống mỗi đêm và thường xuyên uống từ ba đến tám hoặc chín ly). Cũng khoảng thời gian đó, anh bị bắt vì tội uống rượu khi đang lái xe. Nghe những câu chuyện được tô điểm thêm bởi những lời phân trần không đâu vào đâu và những tràng cười càng khiến Raphael tin chắc. Câu hỏi duy nhất là cần làm gì bây giờ.

"Đừng bao giờ bảo anh ta có vấn đề về rượu nếu không anh ta sẽ vứt toẹt ý kiến của anh đi trong khi đấm đá và la hét vào mặt anh."

Raphael đã cố gắng lờ đi vấn đề và vì thế, mâu thuẫn của việc cố gắng đề cập đến nó lại càng mạnh mẽ. Anh đã hi vọng rằng Gary sẽ tự nhận ra được vấn đề của mình nhưng tình huống có vẻ xấu đi. Bây giờ, tự Raphael cảm thấy đang mất đi người bạn của mình mặc dù họ vẫn gặp nhau và trong cùng lúc đó, Gary uống đến mức không biết gì và líu hết cả lưỡi.

Raphael bắt đầu tránh mặt anh và khi anh nói chuyện với vợ mình về chuyện này, cô đã khuyến khích anh nói chuyện với Gary, lần này sử dụng LEAP. Cô đã từng đến một trong các buổi hội thảo của tôi và nghĩ rằng Raphael ở vị trí tốt nhất để giúp Gary ít nhất là ngừng chống đối và nghĩ xem anh uống nhiều đến thế nào. Cô nói cho Raphael nghe về lắng nghe có cân nhắc, cảm thông có chiến thuật, ba chữ A và "quy tắc vàng" mà cô nói là: "Đừng bao giờ bảo anh ta có vấn đề về rượu nếu không anh ta sẽ vứt toẹt ý kiến của anh đi trong khi đấm đá và la hét vào mặt anh." Raphael thấy cũng có lí và muốn thử, nhưng không phải ở quầy bar hay bất kỳ nơi nào mà Gary có thể uống nhiều. Anh rủ Gary đi leo núi thứ Bảy sau đó.

Công viên bang Harriman chỉ cách New York chừng một giờ nhưng cách đến cả hàng năm ánh sáng về sự ngọt ngào của không khí và những rừng cây xanh tươi trải dài cũng như thanh âm của những con suối chảy từ núi xuống. Sau khoảng hai giờ leo núi, Gary và Raphael đến được đỉnh núi mà họ đã nhắm từ trước. Khi ngồi xuống và dỡ đồ ăn trưa, Raphael thất vọng khi thấy Gary lôi ra một chai bẹt đựng rượu. "Một hơi chứ?" anh hỏi Raphael. "Không, cảm ơn cậu". Khi họ ăn và nói chuyện, Raphael cố tìm cách mở đầu. Và thời cơ đã đến khi Gary kể: "Tôi đã gặp một gã luật sư siêu cứng đầu hôm qua."

"Vậy à? Hắn nói gì?"

"Hắn nói mặc dù đây là lần vi phạm đầu tiên nhưng độ cồn trong máu sẽ gây ra rắc rối. Họ sẽ thu bằng lái và chắc chắn sẽ phạt tôi, có khả năng tôi bị tù hai tuần nữa."

"Độ cồn của cậu bao nhiêu?"

"Chỉ biết là rất cao."

"Cậu thấy gã luật sư đó thế nào?"

"Tôi thấy hắn là một gã thẳng thắn."

“Cậu có lo không?”

“Có. Ý tôi là tôi phải có xe để đi làm. Và nếu như họ bắt tôi vào tù hai tuần thì tôi sẽ mất việc. Tôi không thể nói cho họ điều này.”

“Sao không?”

“Sau buổi hội nghị họ thông báo cho tôi, và còn một lần khác mà tôi chưa kể với cậu.”

“Lần nào nữa?”

“Tôi đi họp muộn một buổi sáng. Hôm đó, tôi đã ra ngoài uống đến chừng 4 giờ sáng. Ý tôi là tôi không định uống muộn như thế nhưng cứ hết ly này lại đến ly khác. Dù sao, họ nói rằng họ có ngửi thấy mùi rượu ở miệng tôi. Có thể tôi cũng hơi có mùi thật, tôi không rõ, nhưng tôi đã đánh răng và súc miệng. Tôi biết cả đống người cũng uống nhiều như tôi. Tôi chẳng hiểu sao tôi lại là người duy nhất bị bắt.”

“Sao cậu không kể tôi nghe chuyện đó?”

“Tôi không muốn cậu lại gây khó cho tôi nữa. Tôi không muốn nghe cậu gọi tôi là kẻ nghiện rượu.”

Raphael muốn kiểm chứng lại vì anh hiểu đó là một phần những trải nghiệm của Gary mà anh cần phải biết. Nên anh nói: “Cậu không nói cho tôi vì cậu nghĩ tôi sẽ gây khó cho cậu và gọi cậu là kẻ nghiện rượu?”

“Ừ. Vậy cậu lại sắp sửa bắt đầu dạy dỗ tôi hả?”

“Tôi sẽ nói cho cậu những gì tôi nghĩ nếu cậu thích, nhưng tôi muốn hiểu rõ ràng những gì tôi nghe trước đã. Tôi hỏi cậu vài câu được không?”

“Tất nhiên.”

“Cậu nghĩ gì?”

“Về chuyện tôi là một kẻ nghiện rượu?”

“Ừ.”

“Tôi không phải kẻ nghiện rượu. Hãy coi bố tôi xem. Giờ ông ấy được gọi là kẻ nghiện rượu. Ông ấy ra ngoài uống mỗi đêm và ông ấy chết vì bệnh gan khi mới 50 tuổi. Tôi không thế.”

“Những gì cậu nói là cậu không giống bố cậu. Cậu không nghiện rượu, đúng không?”

“Chính xác. Tôi không giống ông ấy,” Gary nói, nhìn xuống đất.

“Vậy chắc cậu phải cáu điên khi bị gọi là kẻ nghiện rượu. Ý tôi là, tôi biết cậu ghét điều đó ở bố cậu.”

“Đúng, nó làm tôi phát điên. Vậy cậu nghĩ gì?”

“Tôi không thích từ này nên tôi sẽ không dùng nó. Nhưng những gì tôi nói cũng có thể sẽ khiến cậu phát điên. Tôi hi vọng là không nhưng nếu thế thì tôi xin lỗi. Tôi không biết mọi chuyện, Gary ạ và tôi cũng có thể sai. Nhưng với tôi, có vẻ như việc uống rượu gây cho cậu quá nhiều phiền phức lớn. Cậu không đồng ý vậy sao?”

“Có lẽ phải vậy thôi nếu cậu đã nói thế.”

“Cậu đã thử ngừng lại bao giờ chưa? Ý tôi là, như khi cậu bị cảnh báo lần thứ hai ở chỗ làm ấy?”

“Rồi. Nhưng không thành. Tôi đã cố, cậu biết chứ? Tôi tự hứa là sẽ không uống vào các tối trong tuần nhưng chỉ được có một ngày. Thiếu rượu khiến tôi thật là mệt mỏi.”

“Thế tìm sự giúp đỡ thì sao?”

“Ý cậu là AA[6] ấy hả? Không đời nào!” Gary cười. “Tôi sẽ không đứng trong một cái hầm của một nhà thờ dễ thương nào đó với một nhóm các tên say ôm chặt lấy những chén café Styrofoam, bắt tay nhau và nói: ‘Xin chào, tôi tên là Gary và tôi nghiện rượu.’ Ý tôi là, tôi hiểu nó giúp được rất nhiều người nhưng họ nghiện rượu thật. Nơi đó không dành cho tôi.”

“Cậu là người nhắc đến AA đấy chứ, không phải tôi. Ý tôi chỉ là giúp đỡ nói chung thôi. Tôi còn không biết là cậu đã định giảm uống. Cậu có thể nói chuyện đó với tôi mà. Có thể gặp một nhà tư vấn nào đó, người sẽ không nói cậu phải ngừng uống. Cậu biết đấy, chỉ là ai đó có thể giúp cậu uống ít đi thôi.”

Những gì Raphael nói với Gary thật vô giá. Những người khác đã thất bại khi cố thuyết phục Gary rằng anh là kẻ nghiện rượu. Họ đã vô tình giữ anh trong bế tắc. Cuộc nói chuyện này là lần đầu tiên Gary thẳng thắn với người khác về chuyện không kiểm soát được việc uống rượu của mình. Raphael đã có thể hạ thấp sự đề phòng của Gary, định nghĩa lại vấn đề trong giới hạn bản thân Gary chấp nhận được và giúp bạn anh bắt đầu nghĩ đến chuyện uống rượu của mình và ảnh hưởng tiêu cực của nó đến cuộc sống của anh. Trước cuộc nói chuyện này, Gary chỉ bảo vệ cho việc uống rượu của mình, việc này gây ảnh hưởng đến khả năng suy nghĩ của anh về nó. Raphel đã cho anh một khoảng trống để thực sự suy nghĩ. Cuối cùng, nó đã dẫn đến sự thật rằng khi vụ lái xe lúc đang uống rượu của anh ra đến tòa, Gary đồng ý nhận tư vấn để không phải vào tù. Anh cũng trở nên cởi mở hơn với Raphael và những người khác về các vấn đề liên quan đến chuyện uống rượu của mình. Và anh càng cởi mở thì càng có cái nhìn sâu sắc hơn và nhiều trách nhiệm cá nhân hơn. Đó là chìa khóa để anh bắt đầu nghiêm túc giải quyết vấn đề này. Sau cuộc nói chuyện đó, Raphael không còn né tránh khi hỏi: “Chuyện uống rượu của cậu đến đâu rồi?” và đề nghị Gary kể cho anh mà không cần chút phòng thủ nào về những

mục tiêu mà Gary đạt hoặc không đạt được cho tuần đó.

Bất cứ ai gần gũi với những nghiên cứu về việc phục hồi sau khi nghiện rượu cũng sẽ nói với bạn về dạng nhận thức bên trong này, cùng với khát vọng muốn lập kế hoạch cắt giảm việc uống rượu và một ý chí để làm nó công khai (bằng cách thẳng thắn với bạn bè hoặc nhà tâm lý trị liệu), đều là dấu hiệu tốt cho sự phục hồi.

Trong từng câu chuyện trên và ở chương sau, cánh cửa đã được mở ra, dù chỉ là một chút, để nói về bế tắc. Nhưng sẽ ra sao nếu như một trong hai người đóng sầm cửa lại? Sẽ ra sao nếu như vì cáu giận, vì đề phòng hoặc mong đợi tiêu cực mà người ta từ chối nói chuyện với bạn về vấn đề đó? Trong những tình huống này, công cụ của LEAP mà bạn học được vẫn có thể áp dụng, cùng với một vài công cụ mới để mở những cánh cửa đã đóng ấy.

15. LEAP xuyên qua những cánh cửa đã đóng

Chướng ngại vật là những điều kinh khủng ta thấy khi không nhìn vào mục tiêu của mình nữa.

- Henry Ford

Thường khi tôi nói chuyện hoặc điều khiển một buổi hội thảo, ai đó sẽ tâm sự với tôi rằng giữa họ và những người thân yêu đã từng có mâu thuẫn và giờ không còn mối quan hệ nào nữa. Thực tế là họ không nói trong đơn vị thời gian tính bằng tuần, bằng tháng hay bằng năm. Mà phải nhiều năm rồi.

Tin tốt lành là hầu như chẳng bao giờ là quá muộn. Ngay cả khi người thân yêu đó tức giận với bạn, không tin bạn nữa hoặc tránh mặt bạn thì bạn vẫn có thể luôn luôn nối lại mối quan hệ mà bạn đã mất. Và nếu bạn có thể không để khát vọng điều khiển mình - nhu cầu chứng minh rằng bạn đúng và người kia sai - bạn sẽ có thể mở lại cánh cửa dẫn đến điều bạn muốn. Liên lạc trở lại và ngay lập tức tước bỏ vũ khí cũng như lấy lại lòng tin của người kia là bước đầu tiên.

Hãy nói "Bạn bè"

Nếu bạn đã đọc truyện hoặc xem bộ phim Chúa tể của những chiếc Nhẫn, có lẽ bạn sẽ nhớ cảnh Frodo và Gandalf đứng bên ngoài hầm Moria, tuyệt vọng vì không thể vào bên trong. Cánh cửa bằng đá đóng chặt. Phía trên đó, một dòng chữ được khắc trên đá "Hãy nói Bạn bè". Hàng giờ trôi qua, Gandalf cố gắng thử giải nghĩa của câu đó cho đến khi Frodo hỏi, "Trong tiếng Elves thì từ bạn bè là gì?" và khi ông trả lời, cánh cửa cuối cùng cũng chịu mở ra.

Nếu như cánh cửa ngôn ngữ bị khóa, chìa khóa để mở nó là tìm cách để người đối diện coi bạn là bạn bè để họ cảm thấy đủ an toàn cho việc nối lại cuộc đối thoại với bạn. Tôi phải đảm bảo là trước kia họ đã coi bạn là bạn bè rồi đã nhé, như thế bạn đã có một nền tảng để xây dựng lại mối quan hệ, nhưng nếu như giờ họ vẫn từ chối lắng nghe bạn thì sao, làm thế nào để bạn thực hiện được việc đó?

Bạn nên nói gì để mở cửa?

Nói từ "Bạn bè" trong tiếng Elves chắc chắn không có tác dụng rồi. Mà kể cả nó có mở được cửa đi chăng nữa thì nếu người nghe không nhấc điện thoại thì bạn cũng chẳng thể nói được gì. Nói chung, những gì tôi thường khuyên mọi người trong hoàn cảnh này là viết thư hoặc email. Đầu tiên là vì nếu người đó không muốn nói chuyện với bạn, bạn cũng chẳng còn lựa chọn nào khác? Nhưng, hơn thế, quan hệ thư từ không mang tính đe đọa gì. Nó đầy tính riêng tư và được coi như một việc nhàn rỗi. Và người nhận không phải lo lắng về phản ứng của bạn về việc họ đọc thư. Nó rất an toàn.

Vậy thì bạn sẽ viết gì? Đầu tiên, hãy nhắc cho người đó biết rằng bạn yêu quý và nhớ họ, sau đó hãy

dùng đến ba chữ A. Nói rằng:

• Bạn rất tiếc vì chuyện đã đi xa đến mức này,

• Có thể bạn đã sai - bạn không phải là người biết mọi thứ;

• Bạn tôn trọng suy nghĩ của họ (điều mà rõ ràng bạn chưa hề làm trong quá khứ) và khẳng định nếu họ đồng ý nói chuyện với bạn, bạn hứa là sẽ không bao giờ nói rằng họ sai lần nữa.

Những điều bạn không muốn nói là bạn ước gì người kia đã làm việc này, việc kia. Đừng trách họ vì phản ứng với bạn và không được nhắc tới suy nghĩ của bạn dưới bất kỳ tình huống nào. Thay vào đó, hãy chỉ tập trung vào lời xin lỗi, vào việc thể hiện khả năng là bạn cũng có thể sai lầm, và hứa rằng không thuyết giáo cũng như áp đặt suy nghĩ của bạn cho họ. Hãy đề nghị chấp nhận những bất đồng.

Larry đã không nói chuyện với cô con gái Jessie của mình gần một năm nay. Họ đã có một trận cãi nhau gay gắt về ý định chuyển nhà sang đầu kia đất nước của cô. Trong suốt cuộc cãi nhau, ông bảo cô rằng cô quá trẻ con, ngốc nghếch và sẽ sống trong hối hận đến cuối đời. Ông cũng cắt nguồn tài chính của cô, từ chối tham gia vào cái mà không may ông đã gọi là "điều ngu xuẩn." Cả ba chữ E đều đã in đậm dấu trong cuộc cãi nhau độc hại này. Bổ sung thêm vào việc gọi nhau bằng những từ khó nghe (ngây thơ và ngu ngốc), ông còn lan man sang các chuyện khác, nhắc lại tất cả những quyết định sai lầm trước đây của cô trong đời - những chuyện mà ông đúng còn cô đã bị chứng minh là sai. Nhưng tệ hơn tất cả sự leo thang này là việc né tránh và lẫn lộn hoàn toàn. Sau khi cô chuyển đi, Jessie từ chối nhận điện thoại hoặc thư của bố. Mẹ cô nài nỉ cô nói chuyện với bố nhưng Jessie rất kiên quyết. Larry vẫn nghĩ việc chuyển nhà của con gái là một ý tưởng kinh hoàng nhưng ông cũng nhận ra rằng, hơn tất cả mọi chuyện, ông thực sự rất nhớ con gái. Và ngoài ra, không có sợi dây liên lạc nào thì ông cũng không bao giờ có thể thuyết phục cô chuyển về sống gần nhà. Vậy nên ông viết bức thư này:

Jess yêu quí,

Bố không thể nói với con rằng bố tiếc thế nào vì đã quá nghiêm khắc trong việc chuyển nhà của con. Có lẽ bố đã sai. Bố không phải là người biết hết mọi chuyện mà. Mẹ con đã kể cho bố nghe rằng con sống rất vui vẻ ở đó và mọi chuyện đều tốt. Hãy tin rằng nếu con bỏ qua cho bố, bố hứa sẽ không bao giờ nhắc tới chuyện này nữa. Bố có thể tôn trọng quyết định chuyển nhà của con và sẽ không thử thuyết phục con quay về nhà nữa. Bố rất nhớ con.

Bố yêu con,

Bố.

Jessie gọi cho Larry vào ngày cô nhận được lá thư.

Bất kể bạn nói như thế trong một lá thư hay nói trực tiếp, nó cũng sẽ mở cánh cửa ra. Bạn vẫn nhớ Roberta và cô con gái 14 tuổi Amanda chứ? Họ đã cãi nhau kịch liệt về giờ đi ngủ và việc nhắn tin

buổi đêm của Amanda. Roberta đã tát con gái mình sau khi Amanda gọi cô là phù thủy, và Amanda đã im lặng từ lúc đó. Khi bắt buộc phải trả lời mẹ, cô bé chỉ vâng dạ với Roberta và rồi làm những gì cô thích (như việc thức quá giờ đi ngủ để nhắn tin cho bạn). Họ đã lâm vào ngõ cụt và mối quan hệ giữa họ thật tồi tệ. Roberta đã sử dụng những công cụ tôi miêu tả để mở lại cuộc đối thoại với con gái. Đây là những gì cô đã miêu tả về cuộc đối thoại đó:

"Mẹ xin lỗi vì đã tát con. Mẹ sai rồi," Roberta bắt đầu.

"Con xin lỗi vì đã gọi mẹ là phù thủy," Amanda nhanh chóng đáp lời. "Con đi được chưa?"

"Chưa đâu. Mẹ cũng muốn xin lỗi vì đã không lắng nghe con. Mẹ muốn nói về chuyện giờ đi ngủ lần nữa và mẹ..."

"Con không muốn nói về chuyện đó nữa. Con nghe đủ rồi! Con sẽ đi ngủ vào lúc 11 giờ, thế được chưa?"

"Không hẳn. Mẹ muốn nói về chuyện này theo cách khác. Mẹ không nghĩ là mẹ đã lắng nghe suy nghĩ của con, mà cứ nói là con sai, rằng đang thời gian đi học, mẹ là mẹ của con, mẹ hiểu biết hơn, blah, blah." Roberta đặc biệt tự hào về cụm "blah, blah" vì cô cảm thấy cô đã đứng đúng ở vị trí của Amanda khi nói thế, và sau khi cô nói thế, Amanda đã mỉm cười một chút. "Amanda," cô nói tiếp: "Mẹ thực sự xin lỗi và mẹ thực sự muốn nghe con nói."

"Được rồi mẹ ạ. Chúng ta không cần nói về nó nữa," Amanda nói, vẫn cố né cuộc nói chuyện. Nhưng Roberta đã sẵn sàng với một lời hứa quan trọng.

"Chờ chút đã nào. Mẹ còn một điều nữa phải nói và rồi con có quyền nói hay không tùy con. Mẹ sẽ tùy con quyết định. Được chứ?"

"Được ạ."

"Nếu con nói với mẹ về chuyện này, mẹ hứa sẽ chỉ nghe thôi. Mẹ sẽ không dùng bất kỳ điều gì con nói để chống lại con và mẹ sẽ không nói con sai khi nghĩ thế."

"Nghĩa là mẹ nói con có thể đi ngủ muộn?"

"Không. Chưa đâu. Đầu tiên là mẹ thực sự muốn nghe suy nghĩ của con và mẹ hứa sẽ không nói là con sai hoặc vô trách nhiệm hay những gì tương tự thế. Con có thể nói lại cho mẹ nghe vì sao con muốn thức khuya và vì sao nó không gây hại gì đến việc đi học của con không?"

Như các bạn đã biết, lời xin lỗi và lời hứa này đã có tác dụng mở ra cuộc đối thoại dẫn Roberta đến việc phá bỏ được bế tắc. Thể hiện sự tôn trọng với suy nghĩ của người kia như Roberta làm chính là nền tảng của LEAP. Nếu bạn đã không thể hiện được điều này trong cuộc tranh luận với ai đó và cánh cửa đóng sầm lại vì thế, bạn có thể sử dụng nó bây giờ để mở lại cuộc nói chuyện.

Rất nhiều người ngại ngần trước lời hứa họ sẽ tự nguyện không nhắc tới suy nghĩ của mình lần nữa, nhưng khi nhận ra rằng trong quá khứ, họ đã nói với người kia bao nhiêu lần rằng người ấy sai, và kết quả là như thế nào, thì họ thấy được sự sáng suốt của lời khuyên này.

Nhưng có một điều mà bạn cần phải hiểu là người kia có thể sẽ không dễ dàng tin bạn đột nhiên lại thay đổi 360 độ như thế, và cách tốt nhất để bạn đảm bảo với họ là một lời hứa rằng bạn sẽ không bao giờ áp đặt suy nghĩ của bạn lên họ trừ khi họ muốn thế. Hãy giải thích lý do của bạn. Bạn có thể nói rằng: "Tôi đã cố thuyết phục anh trước kia và tôi chưa bao giờ làm được. Mối quan hệ của chúng ta đối với tôi quan trọng hơn hơn việc thuyết phục anh rằng tôi đã đúng." Và hãy trao quyền cho họ bằng cách nói rằng: "Và nếu như lỡ tôi buột miệng nói suy nghĩ của tôi ra, tôi sẽ không trách nếu anh bắt tôi câm miệng." Mục tiêu ở đây là làm cho họ thấy an toàn khi nói chuyện trở lại với bạn cũng như sự chân thành của bạn - bạn không còn quan tâm đến việc mình đúng nữa.

Rất nhiều người ngại ngần trước lời hứa họ sẽ tự nguyện không nhắc tới suy nghĩ của mình lần nữa, nhưng khi nhận ra rằng trong quá khứ, họ đã nói với người kia bao nhiêu lần rằng người ấy sai, và kết quả là như thế nào, thì họ thấy được tính sáng suốt của lời khuyên này. Vậy thì nếu bạn cũng chống lại ý tưởng sẽ hứa hẹn như thế, thì hãy nghĩ lại. Và cũng nghĩ cả về sự thật rằng đó là một người đã quen với suy nghĩ của bạn và không dễ gì quên được nó bất kể bạn có nhắc đi nhắc lại hay không. Nếu muốn, nếu điều đó làm bạn dễ chịu hơn, bạn có thể nói rằng bạn không chắc có thể giữ được lời hứa của mình nhưng bạn sẽ cố. Điều đó là thẳng thắn, nó thể hiện bạn thực sự mong muốn tôn trọng suy nghĩ của người kia và có thể bạn cũng mắc sai lầm. Nếu bạn nói rằng bạn không phải là người hoàn hảo, người ta cũng sẽ dễ dàng chấp nhận điều đó.

Trong bất kỳ tình huống nào, bạn đều biết rằng lý tưởng nhất là không bao giờ nên đưa ra ý kiến của mình trừ khi được đề nghị, và khi sử dụng LEAP, điều đó sẽ xảy ra, ngay cả nếu như bạn phải xúi giục người kia bằng cách hỏi: "Này, tôi có thể nói ra suy nghĩ của mình được không?" Một khi họ đã coi bạn là bạn bè, họ sẽ sẵn sàng nói: "Tất nhiên, anh nói đi." Vậy nên sự thật là, bất chấp lời hứa của bạn, bạn sẽ vẫn có cơ hội đưa ra ý kiến của mình lần nữa, nhưng với sức mạnh lớn hơn bạn đã có trước kia - đặc biệt nếu như người kia đã từ chối nói chuyện với bạn.

KHI CÔNG VIỆC LÀ VẤN ĐỀ GIA ĐÌNH

Brad và Jeff là hai anh em cùng làm việc với nhau. Brad cho Jeff vay vài ngàn đô la và anh nghĩ rằng Jeff sẽ trả. Nhưng Jeff lại tin rằng anh đã trả món nợ của mình bằng một công việc đặc biệt đòi hỏi số giờ làm việc kinh hoàng và nhờ thế họ không cần thuê một người ngoài nào làm nữa. Không ai trong hai anh em sẵn sàng cân nhắc suy nghĩ của người kia, và cuối cùng, đơn giản là Brad bảo thẳng Jeff rằng anh đã tự lừa dối mình bằng cách nghĩ rằng Jeff sẽ trả lại khoản vay và theo cách Brad nghĩ thì anh trai đã ăn cắp tiền của mình. Anh đã không thể, không hề tôn trọng suy nghĩ của Jeff một giây nào và kết quả là, khi tôi gặp Brad, hai anh em họ đã không nói chuyện với nhau hơn một năm trời.

Riêng việc hai anh em họ đã từng thực sự thân thiết như thế và đã từng làm việc với nhau lâu như thế giờ lờ nhau đi đã đủ tệ nhưng mọi chuyện còn xấu hơn khi sự xa lánh của họ ảnh hưởng đến cả gia

đình. Họ từ chối tham gia những buổi gặp mặt khi có mặt người kia và đều chịu áp lực nặng nề của các thành viên trong gia đình về việc phá bỏ hàng rào ngăn cách giữa họ.

Sau khi giảng giải nguyên tắc cơ bản của LEAP cho Brad, tôi đề nghị anh ta hãy viết cho Jeff một lá thư như lá thư tôi đã miêu tả trên kia. Tôi giải thích rằng với việc xin lỗi và chỉ ra rằng có thể anh đã sai, anh sẽ không chỉ điều khiển được anh trai mình mà còn có thể tạo ra một vài suy nghĩ linh hoạt trong đầu anh ấy và từ đó có thể nhận lại được những điều tương tự bởi vì, như tôi giải thích, mọi người đều có xu hướng đáp trả lòng tốt của người khác. Và cuối cùng, với việc nói rằng có thể anh đã sai, anh để cho Jeff cơ hội giữ thể diện. Đó là một điều rất quan trọng bởi vì khi hai người đang chống cự với lòng kiêu hãnh và tự tôn, sẽ không có khoảng trống nào cho sự tiếp cận nữa.

Tất nhiên là Brad vẫn muốn lấy lại tiền của mình, nhưng mục tiêu của anh là hàn gắn mối quan hệ với Jeff.

Tâm lý học xã hội đã nghiên cứu và kết luận rằng khi chúng ta tặng cho ai đó một món quà, họ sẽ có xu hướng tặng lại cho ta một món quà có cùng hoặc thậm chí là có giá trị lớn hơn. Ví dụ như nếu chúng ta tiết lộ một điều riêng tư nào đó về bản thân mình thì người kia cũng sẽ chia sẻ điều gì đó có tính riêng tư như thế.

Có thể nguyên tắc này giải thích cho một số sự thu hút rất nhiều cảm xúc, mặc dù không phải lúc nào nó cũng có tác dụng theo cách này, của tiên đề "Cho tốt hơn nhận." Vậy nên Brad viết cho anh trai của mình như sau: "Em thực sự xin lỗi. Em nghĩ giá như em đã lắng nghe anh. Tất cả những gì em làm chỉ là đổ lỗi cho anh, và em xin lỗi vì điều đó. Có lẽ em đã sai rồi. Tất cả những gì em biết chỉ là em nhớ anh, em nhớ quãng thời gian cả gia đình mình bên nhau và em muốn sửa chữa những lỗi lầm đó."

Tiếp theo là lời hứa: "Em thực sự muốn gặp anh và nói về chuyện này, và em hứa sẽ không bao giờ nói rằng anh nợ em tiền. Anh sẽ không bao giờ nghe lại điều đó từ em nữa, trừ khi anh đề nghị." Tất nhiên là Brad vẫn muốn lấy lại tiền của mình, nhưng mục tiêu của anh là hàn gắn mối quan hệ với Jeff. Mối quan hệ bất hòa này đã khiến không khí trong gia đình căng thẳng, và anh thực sự yêu quý và nhớ anh trai mình. Còn một sự thật là, nếu họ không nói chuyện với nhau, cũng sẽ không có cơ may nào để Brad lấy lại được tiền của mình.

Anh gửi thư điện tử và nhận được trả lời rằng Jeff sẵn sàng gặp anh. Cuộc gặp gỡ rất cảm động và rõ ràng là sự xa lánh này đều đã khiến cả hai người khổ sở.

Vì tôi đã làm việc cùng với Brad - thử diễn cuộc đối thoại và hướng dẫn anh cách sử dụng công cụ trì hoãn để tránh phải đưa ra suy nghĩ của mình - anh đã giữ lời hứa của mình rất tốt. Và cuối cùng, hai anh em đã có một cuộc nói chuyện hiệu quả về những gì đã phá hỏng mọi thứ dẫn đến sự đứt liên lạc không hay ho đó. Cả hai người đều hối hận về những gì xảy ra giữa họ và đều sẵn lòng chịu trách nhiệm. Jeff nói rằng có lẽ anh cần phải rõ ràng về việc anh tin rằng mình đã trả lại khoản nợ qua công việc làm thêm đó, và Brad bắt đầu nhận ra Jeff có lí khi nghĩ vậy. Cuối cùng, Jeff đã trả một phần lớn khoản tiền đó. Bế tắc duy trì giữa họ suốt một năm qua mang ý nghĩa tình cảm sâu sắc đã được giải quyết chỉ trong vòng một tuần.

KHI THIỆN CHÍ THÀNH ĐIỀU KHÔNG NHƯ MONG ĐỢI

Nếu như hai người về cơ bản là biết điều và có suy nghĩ như Brad và Jeff lại dễ lao vào một cuộc bế tắc hoàn toàn không thể giải quyết được đến như vậy, mọi chuyện sẽ còn khó khăn hơn nhiều trong việc sửa chữa những gì bị phá hỏng khi một trong hai bên có những vấn đề khác.

Chính việc uống rượu của Peter đã tạo nên một rào cản giữa anh ta và bố mẹ. Họ thấy việc đó sẽ phá hỏng cuộc đời anh và bao nhiêu năm qua, họ đã rầy la và cằn nhằn anh để anh tìm kiếm sự giúp đỡ, một liệu pháp hoặc trung tâm phục hồi nào đó. Nhưng Peter vẫn kiên quyết giữ quan điểm rằng anh chẳng có vấn đề gì hết và có thể tự giảm việc uống rượu khi nào anh muốn. Chỉ trừ việc anh hoàn toàn không muốn làm thế.

Cuối cùng, vợ của Peter cũng không chịu được nữa. Cô cương quyết yêu cầu anh ra khỏi nhà và đòi quyền chăm sóc con trai họ, cậu bé Joey. Ở tuổi 35, Peter vẫn sống một cuộc sống bên lề mọi chuyện và ngày càng chìm sâu hơn vào chứng nghiện rượu của mình. Cho đến một ngày, Joey, đã 12 tuổi đến thăm bố và tự mở cửa vào nhà bằng chìa khóa của mình. Nhưng trong buổi chiều đặc biệt đó, cậu đã phát hiện ra Peter đang nằm sõng soài trên sàn và cậu không thể đánh thức nổi. Joey gọi cấp cứu trong hoảng loạn và gọi cho ông bà nội - cậu không muốn gọi mẹ vì cậu biết mẹ sẽ lo lắng. Bố mẹ của Peter đến phòng cấp cứu ngay lập tức, họ nói với bác sĩ rằng con trai họ đã nói rằng anh ta sẽ tự lo cuộc sống của mình. Họ muốn anh ở lại trong viện, muốn anh có được sự giúp đỡ mà anh vô cùng cần đến và họ hiểu là anh sẽ không bao giờ tự nguyện làm việc này. Cách duy nhất để đảm bảo anh ấy sẽ chấp nhận nhập viện ít nhất ba ngày là nói dối anh nhưng họ mong muốn đến tuyệt vọng giúp con trai họ và họ thực sự sợ rằng anh sẽ tự giết mình, cho dù chỉ là vô ý.

Tất nhiên, Peter cũng ra viện cuối đợt điều trị và từ đó, anh không nói chuyện với bố mẹ nữa. Mọi chuyện tệ hơn khi sau đó, vợ cũ của anh giới hạn những cuộc đến thăm Joey chỉ khi có người giám sát, khiến anh có quá ít liên hệ với con trai mình. Giờ gần như anh đã mất liên lạc với cả gia đình.

Mẹ của Peter đến gặp tôi vì bà vẫn lo cho cuộc sống của con trai mình, và bà biết rằng chừng nào anh còn chưa chịu nói chuyện với bà hoặc chồng bà thì sẽ chẳng có gì giúp nổi anh. Bà vẫn cảm thấy rằng, lúc đó, bà làm một điều đúng đắn cho cả con trai lẫn cháu nội của bà và bà biết rằng nếu chuyện đó xảy ra lần nữa, bà vẫn sẽ làm đúng như vậy. Nhưng khi bà gọi cho Peter, theo gợi ý của tôi, bà không nói với anh như vậy. Thay vào đó, bà nhún mình xin lỗi, nói rằng có thể bà đã mắc sai lầm khi làm vậy. Rồi sau đó bà nói đến mục đích cuộc gọi là vì thực sự mà rất nhớ con trai mình và muốn họ lại liên lạc với nhau. Và bà hứa những điều quan trọng là sẽ không bao giờ phàn nàn hoặc nói về chuyện anh uống rượu nữa trừ khi anh hỏi bà hoặc đó là vấn đề sống còn.

Peter đồng ý nói chuyện với bà và khi ấy, bà phát hiện ra rằng điều đã làm anh buồn khổ nhất là con trai anh không nói chuyện với anh nữa và anh đã mất quyền thăm nom. Anh muốn có lại những điều ấy. Trước đây, cha mẹ anh quá bận rộn cãi nhau với anh về việc uống rượu nên không hề đả động đến Joey, giờ họ có thể đồng ý với anh về chuyện này, cả hai người đều tin rằng mối quan hệ giữa anh với con trai cần được hàn gắn. Và Peter cũng có thể đồng ý rằng cách duy nhất để anh thực hiện nó là đến

trung tâm phục hồi (mặc dù anh vẫn không nghĩ rằng anh có vấn đề với rượu).

KHI BẠN LÀ NGƯỜI BỎ ĐI

Trong hai tình huống vừa rồi, người bị đóng sầm cửa vào mặt cuối cùng là người tìm cách mở nó ra. Nhưng nếu như bạn mới là người đã bỏ đi thì sao? Có thể bạn hối hận về cách cư xử bốc đồng của mình, hối hận vì đã để mất người bạn hoặc người mà bạn yêu quý, và muốn lấy lại những gì đã mất.

Đó là tình huống của Annette và Brenda. Họ là bạn thân của nhau từ nhiều năm nay, vừa mới cãi nhau và kết thúc trong bế tắc khi Annette xin lời khuyên của Brenda về chuyện tình yêu của mình. Hầu hết mọi người đều không muốn nghe những điều mà bạn phải nói ra "vì lợi ích của họ" và cho đến khi họ ổn thật và sẵn sàng, bạn sẽ không thể thuyết phục rằng họ đã phạm sai lầm.

Brenda đang hẹn hò với một người đàn ông đã có gia đình, ban đầu, Annette ủng hộ mối quan hệ này vì Brenda đảm bảo với cô rằng người cô yêu đang tìm cách li dị. Nhưng sau hai tháng, khi không có bằng chứng nào rằng anh ta sắp sửa thành một "người đàn ông tự do," Annette bắt đầu nghi ngờ và thuyết phục Brenda hỏi thẳng anh ta: "Chính xác là việc li dị đã tiến hành đến đâu rồi?"

Khi cô làm theo lời khuyên, Brenda đã sốc khi hiểu rằng không những anh ta chưa hề nộp đơn li dị mà anh ta còn chưa hề nói với vợ mình về ý định đó. "Làm thế rất khó cho anh," là lời giải thích duy nhất mà anh ta đưa ra được. "Anh thực sự xin lỗi nếu nó gây ra phiền phức gì." Khi Annette nghe vậy, cô khuyên Brenda rằng cô cần phải từ bỏ mối quan hệ này - và không phải chỉ vì nó tốt cho cô ấy. "Cậu sẽ thấy thế nào nếu cậu là cô vợ tội nghiệp của anh ta?" cô hỏi. Nhưng những gì Brenda hiểu lại là Annette gọi cô là kẻ phá hoại hạnh phúc gia đình người khác.

Lẽ dĩ nhiên là điều này sẽ khiến cô trở nên phòng vệ, và cô trả miếng bằng cách nhắc lại quãng thời gian khi Annette gặp trục trặc trong cuộc hôn nhân của chính mình và đã hẹn hò ăn tối với một người đàn ông khác. Nhưng Annette đã cứu vãn được cuộc hôn nhân đó và cũng chưa bao giờ lặp lại điều đó. Cô ngạc nhiên và cảm thấy bị xúc phạm khủng khiếp trước sự tấn công của Brenda, cô nhận thấy rằng so sánh như thế là khập khiễng và lao ra khỏi căn hộ của Brenda, giận dữ đóng sầm cửa lại.

Sau khi trở về nhà và đã bình tĩnh lại đôi phần, Annette có thể nhận ra vì sao Brenda lại cảm thấy phải tự vệ cho hành động của mình bằng cách tấn công lại cô, và cô hối hận vì cách xử sự của mình. Vậy là cô nhấc điện thoại lên và gọi cho Brenda để xin lỗi. "Mình xin lỗi đã đi về như thế. Thật là thô lỗ."

"Còn hơn cả thô lỗ. Nó như là sỉ nhục vậy," Brenda nói.

"Cậu cảm thấy mình xúc phạm cậu à?" Annette kiểm chứng lại.

"Ừ. Cậu biến mình thành gái điếm, một kẻ phá hoại hạnh phúc gia đình người khác. Mình không đánh giá cao điều đó tí nào."

"Mình cũng không thể đánh giá cao được. Mình xin lỗi."

“Nhưng sao cậu lại nói thế chứ? Sao lại thế?”

“Chắc nó làm cậu tổn thương lắm phải không?” cô đồng cảm và lờ đi câu hỏi.

“Chính xác,” Brenda nói, giọng đã dịu đi. “Nhưng sao cậu lại có thể nói những điều đó? Cậu thực sự tin mình là người như thế ư?”

“Cậu thực sự muốn biết à?” Annette hỏi, làm cho bạn cô phải chịu trách nhiệm về việc cô ấy có muốn nghe ý kiến của cô hay không.

“Ừ, mình muốn.”

Sử dụng hai công cụ chữ A, Annette nói, “Được rồi, một lần nữa, mình xin lỗi cậu vì có thể nó sẽ làm cậu tổn thương và mình hi vọng là chúng ta có thể chấp nhận được những bất đồng trong chuyện này, nhưng những gì mình đã nói là mình cảm thấy tệ cho vợ anh ta và mình biết nếu cậu không dính dáng trực tiếp đến chuyện này cậu cũng sẽ thấy tệ cho cô ấy.”

Annette cảm thấy căng thẳng trong khoảng im lặng kéo dài sau đó, nhưng cuối cùng, Brenda cũng nói, “Cậu nói đúng. Mình cảm thấy thật kinh khủng về chuyện này.”

Trong cuộc đối thoại này, họ đã luôn giữ bình tĩnh với người kia, và Brenda bắt đầu nói thêm về cảm xúc của cô đối với người đàn ông đó và tình huống mà cô lâm vào. Khi cô nói và Annette không cãi lại cô, cuối cùng cô thực sự tự nhận thấy đây không phải là một mối quan hệ tốt lành và nó cũng chẳng giúp cô có được điều cô khát khao, đó là có một gia đình riêng cho mình. Tất cả những gì Annette cần làm là lắng nghe và thấu hiểu. Cô không cần thể hiện ý kiến của mình vì thực ra cô đã nói rồi.

LEAP qua cánh cửa trước khi nó đóng sầm lại

Tất nhiên, lí tưởng nhất là bạn muốn tìm cách thoát khỏi bế tắc trước khi cánh cửa dẫn đến cách giải quyết đóng sầm và khóa trái trước mặt, bỏ mặc bạn ở ngoài trong giá lạnh. Đó là cách mà một cặp vợ chồng tôi biết đã làm được với cô con gái tuổi thiếu niên của mình khi chúng tôi gặp nhau trong một bữa tối nọ. Danielle đã vi phạm giờ giới nghiêm 12 giờ và bố mẹ cô bé bảo rằng vì cô đã chứng minh mình là một người vô trách nhiệm nên cô sẽ phải về nhà trước chín giờ. Không ngạc nhiên là Danielle tức giận, buồn kinh khủng và hờn dỗi theo mọi cách của tuổi thiếu niên. Cô không nói chuyện gì với bố mẹ trong liền tù lì ba ngày và không có vẻ gì là sẽ kết thúc cho cách xử sự theo hướng đó. Thực tế, họ đã bắt đầu cáu với cô bé lần nữa. Khi tôi gợi ý với bố mẹ Danielle là họ nên xin lỗi cô bé thì họ đáp lại bằng cách ám chỉ rằng chắc tôi điên rồi. Nhưng tôi giải thích rằng tôi không nói họ đã sai. “Hai người nghĩ rằng mình đúng phải không?” Tôi hỏi. Tất nhiên là họ nghĩ vậy. Ồ, vậy là tôi nói, hai người cần phải cảm thấy thoải mái với chuyện này và cũng không cần thuyết phục Danielle về sự đúng đắn của hai người ngay bây giờ. Những gì hai người cần làm là thuyết phục con bé rằng hai người tôn trọng suy nghĩ của nó, nghĩa là việc con bé vi phạm giờ giới nghiêm không phải chuyện kinh khủng gì và nó vẫn có thể được phép ở ngoài đến nửa đêm. Vì sao lại không thể làm thế? Có gì để mất đâu? Sau tất

cả, hai người thực sự có quyền bắt nó làm theo những gì mình muốn và hai người sẽ thực sự cảm thấy chắc chắn về suy nghĩ của mình.

Lời xin lỗi sẽ mở ra mọi cánh cửa bởi vì nó là cách truyền tải sự tôn trọng đối với cách nhìn và cảm xúc của người kia. Và khi người ta cảm thấy được tôn trọng, người ta sẽ thấy dễ dàng đưa lại một điều gì đó hơn.

Nhưng những người bạn của tôi không thể nhìn nhận mọi chuyện theo cách đó. Họ nói rằng họ sợ Danielle sẽ nhầm lẫn và nghĩ rằng họ đã thay đổi ý kiến về giờ giới nghiêm mới của con bé. "Nhưng hai người sẽ không nói thế đúng không nào?" tôi hỏi. Tất nhiên, họ không nói thế.

Tôi phải nói chuyện với họ thêm khá nhiều lần thì họ mới hiểu quan điểm của tôi, nhưng cuối cùng, họ đã xin lỗi và khi con bé nói chuyện với họ thì họ hiểu rằng Danielle không thực sự tức giận về giờ giới nghiêm mới của mình bằng việc bố mẹ cô bé từ chối lắng nghe suy nghĩ của cô. Thực tế, lý do bất mãn chủ yếu của những cô bé, cậu bé tuổi thiếu niên mà tôi đã từng gặp đều là bố mẹ không chịu lắng nghe các em. Lời xin lỗi sẽ mở ra mọi cánh cửa bởi vì nó là cách truyền tải sự tôn trọng đối với cách nhìn và cảm xúc của người kia. Và khi người ta cảm thấy được tôn trọng, người ta sẽ thấy dễ dàng đưa lại một điều gì đó hơn. Trong trường hợp này, món quà Danielle đã tặng bố mẹ là bỏ qua cơn giận của mình và sự im lặng căng thẳng mà cô bé đã tạo ra.

KẾT LUẬN: LEAP trong Cuộc Sống

Thành công thực sự không nằm trên sân khấu mà ở ngoài đời, với tư cách là một con người và bằng cách sống chung với những người xung quanh bạn.

-Sammy Davis, Jr.

Như tôi đã nói, học cách lắng nghe, cảm thông và đồng ý với người mà bạn đang tranh cãi, rồi tìm cách hợp tác với họ sẽ mang lại cho bạn nhiều điều hơn là chỉ một phương pháp xử lý một cách hiệu quả cuộc cãi nhau đã bị nhiễm độc và trì hoãn. LEAP mang lại cho bạn những công cụ được sử dụng để làm cho các mối quan hệ với những người bạn yêu quý, các đối tác trong công việc hoặc kể cả những người hoàn toàn xa lạ tốt đẹp hơn. Đó là một cách liên hệ với mọi người vốn đã dễ chịu và luôn mang lại kết quả tích cực. Ngay cả khi cuối cùng, bạn vẫn còn chút ít khó khăn trong việc phá vỡ bế tắc thì kết quả tích cực đơn giản có thể chỉ là cảm thấy ổn hơn về chính bản thân mình vì đã không quá đà - cảm thấy tự hào vì đã không sa bẫy và mắc kẹt trong cuộc cãi nhau. Hoặc có thể nó đưa lại một món quà ngoài dự tính như đã từng xảy ra rất nhiều lần với tôi. Để tôi kể cho bạn nghe một ví dụ gần đây về những gì tôi nói.

Ở New York, dịch vụ đỗ xe luôn cao hơn giá quy định, ở đồng hồ tính giờ, 25 xu chỉ cho bạn 10 phút đỗ xe. Nhưng dù sao đó cũng là 25 xu hợp lý vì vé phạt là hơn 100 đô la! Trong một lần đặc biệt, tôi đỗ xe ở một chỗ đỗ tính giờ và phát hiện ra rằng tôi chỉ còn 25 xu trong túi. Thay vì làm một việc rất có lí là vào một cửa hàng rượu vang gần nhất để đổi, tôi lại nhét vào đồng hồ 25 xu duy nhất tôi có rồi ào xuống phố để làm việc của mình. 10 phút sau, hoặc có thể 11 hoặc 12 phút gì đó, tôi quay lại chiếc xe của mình và thấy một nhân viên xử lý vi phạm ở bãi đỗ đang đứng đó và viết vé phạt tôi. Tôi rất cáu. Tôi nghĩ là cô ấy đã sai khi phạt tôi vì tôi không thể muộn quá một hay hai phút gì đó được. Có phải là cô ấy chỉ trực lượn lờ xung quanh như con kền kền rồi bổ nhào xuống khi chiếc đồng hồ nháy chữ "hết hạn"?

Tôi ngừng việc đi theo kịch bản tội ác đó - theo như tôi nghĩ thì cô ấy mới là tội phạm chứ không phải là tôi - và đứng im một lúc để cân nhắc suy nghĩ của mình. Tôi biết là tôi sẽ nhận vé phạt. Tôi khá tự tin vào khả năng thuyết phục của mình nhưng tôi biết chẳng có gì trên trái đất này có thể giúp tôi nói thế nào đó để nhân viên xử lí vi phạm ở bãi đỗ xe ngừng ghi chiếc vé phạt mà cô ấy đã viết xong một nửa. Vậy nên, dù tôi có muốn cô ấy không phạt tôi đến thế nào đi nữa, tôi vẫn phải chấp nhận sự thật rằng tôi đã đến muộn.

Vậy còn gì nữa?

Điều tôi cần là không cảm thấy buồn bã và bất lực. Giận dữ nói chung là một điều tốt; nó có thể hướng chúng ta đến những cách giải quyết có ích, nhưng trong tình huống này nó sẽ không phục vụ cho mục đích nào ngoài việc phá hỏng những gì còn lại trong buổi chiều của tôi. Tôi thấy mình như nạn nhân -

ngốc nghếch, đúng như thế đấy - và tôi không muốn cảm thấy như thế. Cách nhanh nhất là tôi phải bỏ cơn giận của mình và có lẽ lấy lại một chút kiểm soát để tìm cách cách liên hệ với người này. Không biết thế nào mà việc này đã thành một thách thức. Tôi không muốn cô ấy lạnh lùng đặt tờ vé phạt xuống cái chắn gió của tôi. Tôi muốn có sự liên hệ. Chẳng có nhiệm vụ nào tôi đặt ra cho mình là nhỏ cả. Nếu bạn nhận một vé phạt ở New York, bạn sẽ hiểu là hầu hết các nhân viên sẽ không nhìn vào mắt bạn, nhất là khi nói chuyện với bạn. Tôi tin là họ được đào tạo để làm thế như là hồi bé tôi được dạy là không được nhìn vào mắt của một con chó đang giận dữ. Cứ bình tĩnh, tảng lờ nó và bỏ đi. Làm thế và nó sẽ không cắn bạn.

Tôi cân nhắc suy nghĩ của cô, bước tới và nói đơn giản: "Chào cô."

Như tôi dự đoán, cô không ngẩng mặt lên. Như thể không có ai vừa nói gì với cô vậy. Mặc dù tôi không có khả năng đọc suy nghĩ của người khác, nhưng tôi cũng hình dung được phần nào cảm giác của cô vì tôi đã thấy rất nhiều nhân viên xử lí vi phạm ở bãi đỗ xe bị đối xử tàn tệ. Tôi đã chứng kiến họ bị nguyền rủa, la hét và thậm chí, trong một lần còn bị đánh. Đây là một nghề nghiệp không nhận được sự cảm kích. Thay vì cách chào hỏi như tôi vừa nói, họ thường chỉ nhận được những bình luận kiểu như: "Tôi chỉ muộn có một phút! Cô bị quái quỉ gì vậy? Thật là bất công. Thôi nào, chuyện này thật vớ vẩn và cô biết thế mà!" mà thậm chí còn tệ hơn. Vậy nên việc cô lờ đi lời chào hỏi lịch sự của tôi không làm tôi ngạc nhiên hay bực mình chút nào.

Tôi nói câu tiếp theo: "Tôi không định cãi nhau với cô đâu. Tôi đã sai khi để đồng hồ hết hạn. Tôi thực sự chỉ muốn nói xin chào thôi."

Cô ngẩng đầu lên, vẫn còn nghi ngờ và chắc chắn là đang đợi tôi đề nghị cô ngừng viết vé phạt. Vậy nên tôi nói: "Tôi sẽ không đề nghị cô đừng đưa vé phạt cho tôi đâu. Như tôi nói đấy, tôi hiểu là cô chỉ làm việc của mình. Đáng lẽ tôi không nên để đồng hồ hết hạn."

Cô lại ngẩng lên, lắc đầu và nói: "Đồng hồ không phải là thứ duy nhất ông để hết hạn." Cô chỉ chiếc bút vào miếng giấy dính trên cái chắn gió của tôi. "Đăng ký và đăng kiểm xe của ông cũng quá hạn rồi."

"Không thể thế!" Tôi nói, thực sự ngỡ ngàng.

"Cả hai, vừa tuần trước," cô xác nhận.

Khi bước lại gần để tự mình nhìn tận mắt, tôi cười và nói: "Tôi thật là một kẻ bỏ đi! Tôi vẫn làm đầy đủ những việc này. Tôi đáng ba cái vé phạt lắm; như thế có lẽ lần tới tôi sẽ nhớ khi đến hạn."

Giờ, tôi không chắc lắm là tôi hiểu lúc đó cô nghĩ gì về tôi, nhưng bằng cách chỉ tập trung vào việc mường tượng ra suy nghĩ của cô - điều đã đến một cách tự nhiên khi tôi nhất định muốn có liên hệ với cô - tôi đã tới gần với cách suy nghĩ của cô nhiều hơn là tôi tưởng nếu chỉ nói với cô rằng tôi không đáng bị phạt vé nào. Điều xảy ra tiếp theo, mặc dù tôi đã chứng kiến chúng xảy ra vô số lần khi tôi tôn trọng suy nghĩ của người khác, nhưng vẫn cứ là phép màu. Cô nhìn vào mắt tôi và nói: "Ông không

phải một kẻ bỏ đi, ông chỉ quên thôi."

"Vâng, nhưng chúng ta không phải chỉ nói về chuyện đồng hồ. Tôi quên cả đăng ký và đăng kiểm nữa!"

"Chỉ là một tuần quá hạn thôi mà," cô nói lần nữa.

Khi cô đưa vé phạt cho tôi - đúng vậy, chỉ là một vé chứ không phải ba - cô nói với một chút nghiêm khắc: "Tôi không viết vé phạt cho việc quá hạn kia vì tôi biết là ông sẽ thực hiện chúng ngay bây giờ." Rồi cô mỉm cười và nháy mắt trước khi quay người lại và bước đi.

Chuyện này nghe có vẻ kì lạ, nhưng lúc đó, tôi cảm thấy thật cảm mến người phụ nữ này - có lẽ cũng là một dạng của tình yêu. Không phải vì cô đã không phạt tôi mà vì những gì cô đã tặng cho tôi - một chút gì đó của bản thân cô - khi cô bỏ đi sự phòng ngự, lắng nghe những gì tôi nói và mỉm cười. Và cả việc cô đã tiết kiệm cho tôi 200 đô la nữa.

Học về LEAP thực sự là học cách tập trung, chú tâm đến những gì khiến bạn quá phòng ngự hoặc quá giận dữ để có được sự tương tác hiệu quả với người khác. Nếu bạn đang phòng ngự và giận dữ, bạn sẽ phá hỏng mọi thứ. Trong ví dụ nhỏ phía trên, tôi đã có thể vào xe, đóng sầm cửa, tim đập thình thịch đến 20 phút sau đó và khi về nhà lại nhớ lại toàn bộ câu chuyện này mà vẫn phải viết séc cho tấm vé phạt đó. Thay vào đó, tôi lại cảm thấy vui vẻ khi lái xe và viết séc cho tấm vé phạt đó, tôi mỉm cười và nhớ lại câu chuyện của người phụ nữ đáng yêu nọ. Nhưng có một điều nữa cũng quan trọng như việc hướng dẫn các bạn chú tâm vào cảm xúc của chính mình, đó là sử dụng LEAP sẽ dạy cho bạn về sức mạnh của việc thực sự háo hức và tôn trọng những trải nghiệm của người kia. Khi làm được điều này, bạn có thể biến kẻ thù thành đồng đội. Và hai người có thể cùng nhau tìm ra cách thực sự thỏa mãn để tiến về phía trước.

Vậy nên hãy nhớ đeo chiếc thắt lưng đầy công cụ của bạn vào mỗi sáng. Khi bất đồng với ai đó, đừng ngại ngần ngừng ngay việc đưa ý kiến của mình ra và hãy bắt đầu lắng nghe. Hãy trở nên háo hức với quan điểm của người kia cũng như những gì họ muốn. Khi bạn sử dụng những công cụ này và những gì mà LEAP cung cấp, bạn sẽ không chỉ có thể phá bỏ hầu hết các bế tắc mà còn cảm thấy mối quan hệ đó của bạn trở nên ý nghĩa hơn nhiều.

Một suy nghĩ cuối cùng nhưng rất quan trọng mà tôi muốn chia sẻ trong cuốn sách này là: Lý do để LEAP hiệu quả cho rất nhiều người trong rất nhiều tình huống đó là sự tập trung vào các mối quan hệ chứ không phải lợi ích nó sẽ mang lại. Với những mối quan hệ tốt lành, đầy sự tôn trọng và tin tưởng, thì không có ngõ cụt nào là không thể vượt qua. Vậy nên hãy chú tâm vào phần thưởng - đó là mối quan hệ. Tôi đã dán lên tường một câu trước mặt mỗi khi tôi viết. Cũng giống như LEAP, nó giúp tôi làm được việc này bằng cách hỏi rằng: "Điều gì thực sự có ý nghĩa với bạn?"

HẾT

tve-4U
CÙNG ĐỌC, CÙNG CHIA SẺ

---

[1] Jujitsu là môn võ thuật cổ truyền của Nhật Bản. Đây là môn võ sử dụng tay không dựa vào nguyên lý thăng bằng, dùng mưu mẹo, mềm dẻo hơn là sức mạnh.

[2] Một bộ phim do Mỹ sản xuất được phát triển từ truyện ngắn "The Greatest Gift" của Philip Van Doren Stern, được 5 đề cử Oscar, được Viện phim Mỹ xếp vào hàng 100 phim Mỹ hay nhất trong 100 năm qua, và đứng ở vị trí thứ nhất trong số những bộ phim truyền cảm nhất mọi thời đại.

[3] Nguyên văn: Deputy Fife - tên một nhân vật trong chương trình truyền hình của Mỹ: The Andy Griffith Show, có tính cách rất tự mãn và huênh hoang.

[4] Người đời Tấn trong nhóm Trúc Lâm thất hiền (7 người trong rừng trúc). Ông rất thích uống rượu và uống không biết say.

[5] Chứng mất trí phổ biến. Vào năm 1906, lần đầu tiên bác sĩ tâm thần và thần kinh học người Đức Alois Alzheimer đã chỉ ra rằng căn bệnh này không thể chữa được, mang tính thoái hóa và gây tử vong.

[6] Alcoholics Anonymous: Một tổ chức cho những người nghiện rượu chia sẻ và giúp đỡ những người khác thoát khỏi tình trạng nghiện rượu giống mình.