



BLOOM COLLECTION

WLADISLAW  
JACHTCHENKO

Vũ Trung Phi Yến dịch

# THUẬT THAO TÚNG

bloom



NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI



GÓC TỐI  
ẨN SAU  
MỖI CÂU NÓI

Bạn có muốn giành  
**PHẦN THẮNG**  
cuối cùng trong các cuộc  
tranh luận?

Bạn có muốn dẹp đi bộ mặt  
**KIÊU NGAO**  
của các đồng nghiệp  
xung quanh mình?

Bạn có muốn chứng minh  
rằng bạn đã  
**ĐÚNG**  
về **MỌI THỨ?**





**BLOOM**  
COLLECTION

ĐI VÀO - ĐI RA - ĐI XA - ĐI GẦN

## HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG BLOOM COLLECTION

Bạn đang cầm trên tay cuốn sách từ **Bloom Collection**. Có lẽ bạn đang tự hỏi:

### **Bloom Collection là gì?**

Chúng mình là những “bộ sưu tập” được tập hợp theo từng chủ đề, để mang đến cho bạn những góc nhìn toàn diện hoặc mới mẻ về một lĩnh vực hay đề tài bạn muốn tìm hiểu.

### **Tại sao chúng mình ra đời?**

Chúng mình ra đời vì nhu cầu được sáng tạo và tư duy làm sách theo một cách khác đi, mới mẻ hơn. Nhưng sâu sắc (và cả giản đơn) thì, chúng mình được ra đời vì... chính bạn đấy.

### **Bloom Collection có gì thú vị?**

Chúng mình đa dạng. Hệt như một “tủ sách nhà bên”, thay bạn chọn lọc những đầu sách hay với chủ đề trải rộng. Từ đó, giúp bạn đi vào nội tại để nhìn sâu ngóc ngách tâm hồn mình; đi ra ngoài kia để tạo nên những giá trị mới; đi xa đến những miền đất mới để thấy thế giới muôn phần rộng lớn và cuối cùng để trở về với những gì gần gũi nhất thuộc về bạn, như một khoảng sân nhà.

### **Bloom Collection có gì đáng tự hào?**

Là thương hiệu tiên phong tại Việt Nam ra sách theo dạng bộ sưu tập, chúng mình muốn mang đến giá sách nhà bạn những cuốn sách đột phá về tư duy thiết kế, khiến bạn không khỏi “wow” lên khi lần đầu cầm sách trên tay.

**Và cuối cùng, chúng mình muốn gửi tới các bạn một thông điệp: Mọi bộ sưu tập của chúng mình đều dành cho bạn!**

Với tất cả tình yêu,

**Bloom Collection**



WLADISLAW  
JACHTCHENKO

Vũ Trung Phi Yến dịch

# THUẬT THẢO TUNG



GÓC TỐI  
ẨN SAU  
MỖI CÂU NÓI

bloom  
BOOKS



NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI

# LỜI NÓI ĐẦU





## T Ử T Ế Đ Ã X Ư A R Ồ I

---

*“Bất kỳ ai luôn cố gắng trở nên tốt đẹp trong  
mọi hoàn cảnh đều sẽ thất bại thảm hại trong một thế giới  
với rất nhiều những người không hề tốt đẹp.”*

**Machiavelli**

Trên đời này, những người tốt bụng, ngay thơ thường chẳng mấy khi có kết cục tốt đẹp, bởi lẽ họ thường bị kẻ xấu vượt mặt bằng những chiêu trò thao túng xảo quyệt. Nhưng thế là đủ rồi! Đã đến lúc phản công, chào tạm biệt lối cư xử lịch thiệp và bắt đầu giành lấy những thứ thuộc về mình. Có thể bạn chưa biết, hầu như tất cả mọi người xung quanh đều đang cố gắng thao túng ta, dù là vô tình hay cố ý. Thế nên từ giờ, đây sẽ là luật chơi duy nhất: Thao túng người khác trước khi bị họ thao túng!

Có một điều khá hiển nhiên là: Để vươn lên trong xã hội khốc liệt này, bạn không cần phải quá giỏi giang. Bạn chỉ cần *trông có vẻ* giỏi giang và biết cách gây ảnh hưởng lên những người xung quanh.

Chưa cần xét tới các chính trị gia để thấy sự thao túng được thực hành như thế nào trong đời thật, cuộc sống hàng ngày của chúng ta vốn dĩ đã tràn đầy những nhận xét cay nghiệt, những lời khen có cánh, những cuộc tranh giành quyền lực, hay những câu từ “gây chết người”. Tất nhiên, chỉ những ai sành sỏi mới có thể sống sót!

Cuốn sách đầy chiêu trò và mẹo vặt này sẽ trang bị cho bạn tất cả những công cụ giao tiếp cần thiết. Bạn sẽ học được cách đứng vững trong thế giới đầy rẫy những kẻ thao túng, để đặt mong muốn của bạn lên hàng đầu, và để khẳng định bản thân trong cuộc sống cũng như trong công việc.



Phần mở đầu sẽ hé lộ lý do tại sao bạn sinh ra đã là một người biết thao túng. Sau đó, bạn sẽ khám phá *Top 10 kỹ năng thao túng hàng ngày*. Đây là những tuyệt chiêu sống còn giúp bạn thành công trong thế giới đầy thao túng. Tiếp theo, tôi sẽ mở ra *Ba chiếc hộp chiêu trò giao tiếp xấu xa*. Chương này sẽ đưa ra ánh sáng những thủ thuật thao túng cao tay nhất, bổ trợ cho top 10 kỹ năng. Bạn sẽ học được nghệ thuật thao túng người khác một cách ngấm ngấm và chính xác, đồng thời có trong tay một bộ công cụ đa dạng để sử dụng trong nhiều tình huống. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, tôi sẽ giải đáp kỹ càng hơn câu hỏi liệu thao túng có trái đạo đức hay không, và đâu là giới hạn. Bạn không cần phải đọc cuốn sách này theo thứ tự từ đầu đến cuối. Nếu thích, bạn có thể bắt đầu từ một chương bất kỳ khiến bạn tò mò nhất.

Lảm nhảm đến đây thôi. Bắt đầu đọc nhé!

# DẪN NHẬP





B ạn T h a o T ú n g  
N g ư ờ i K h á c M ỗ i N g à y

---

*“Nếu cứ cứ xử như một con sâu  
thì đừng trách tại sao mình lại bị giẫm nát.”*

**Immanuel Kant**

Bạn đã và đang thao túng người khác mỗi ngày, từ khi mới ra đời. Và người ta cũng thao túng bạn như vậy mỗi ngày. Vấn đề là: Ai giỏi hơn ai? Ai đạt được điều mình muốn? Ai bị đè bẹp?

Chắc bạn sẽ không tin khi tôi nói rằng bạn sinh ra đã thao túng người khác. Từ hơi thở đầu tiên, bạn đã liên tục thao túng người khác để có được thứ mình cần, và sẽ tiếp tục làm điều đó cho đến cuối đời. Nếu bạn vẫn chưa tin thì hãy lướt qua những ví dụ này xem:

- Khi còn là trẻ sơ sinh, chúng ta khóc cho đến khi được ăn no, uống đủ và giành được sự chú ý của bố mẹ. Và nếu họ không đáp ứng thì ta sẽ gào to hơn nữa cho đến khi bố mẹ không chịu nổi và phải chiều theo ý ta.
- Khi lớn hơn một chút, chúng ta quậy tung quấy thanh toán của siêu thị, hét toáng lên rồi rên rỉ cho đến khi bố mẹ mua cho ta món đồ chơi ưa thích. Và khi Giáng Sinh gần đến, ta sẽ ngoan ngoãn hết cỡ với hy vọng tìm được món quà trong mơ dưới gốc cây thông.
- Khi đi học, chúng ta gian lận trong thi cử, giả vờ đau đầu trước kỳ thi quan trọng và nói dối thầy cô về lý do ta chưa làm bài tập về nhà.
- Đến tuổi vị thành niên, ta cố gắng tỏ ra thật “ngầu”, mặc quần áo thời thượng để gây ấn tượng với người ta yêu mến.



- Lần đầu tiên ứng tuyển cho một công việc, chúng ta ghi trong sơ yếu lý lịch và thể hiện trong buổi phỏng vấn rằng mình là “người đáng tin cậy, tràn đầy động lực và làm việc nhóm hiệu quả”. Nhưng rồi sau đó, ta lại luôn tỏ ra chán nản và đếm ngược từng phút cho đến giờ tan làm.
- Đối với đồng nghiệp của mình, chúng ta thường tỏ ra tử tế hơn ngày thường khi cần họ giúp đỡ.
- Khi trở thành những ông bố bà mẹ, ta gửi con ở nhà ông bà để tranh thủ chút bình yên ít ỏi, nhưng lại bảo con rằng ông bà đang nhớ con lắm, hãy đến chơi với ông bà nhé.
- Khi trở thành sếp, chúng ta vỗ về cái tôi của nhân viên bằng những câu như: “Cậu là người duy nhất tôi có thể tin tưởng giao cho nhiệm vụ quan trọng như thế này.” Nói thế thì họ từ chối sao được?
- Khi lên chức ông bà, ta chiều hư cháu mình nhằm “dụ” chúng đến thăm ta thường xuyên hơn.

Danh sách này còn dài lắm. Thao túng hiện diện trong mọi vai trò xã hội của chúng ta, vậy nên, sẽ là thiếu sót nếu chỉ gán thao túng với chính trị gia, dân môi giới bảo hiểm và đội ngũ kinh doanh xe hơi. Tất cả chúng ta, không ít thì nhiều, đều có xu hướng thao túng đối phương. Đôi khi ta cố tình, nhưng thường là vô ý. Đôi khi thao túng thành công,

song cũng có lúc bất thành. Tóm lại, ai trong chúng ta cũng đều đang thao túng người khác. Mỗi ngày. Vậy nên, vấn đề không phải là chúng ta *có thao túng ai hay không*, mà là chúng ta thực hiện việc đó *hiệu quả như thế nào*. Và liệu đến cuối cùng, chúng ta có đạt được những gì mình muốn hay không. Có một điều chắc chắn rằng: Nếu hiểu được bí quyết của cuộc chơi, bạn sẽ nắm giữ trên tay toàn bộ át chủ bài. Còn nếu không thì bạn sẽ mất sạch, chẳng có gì cả!

### **Câu hỏi lớn: Liệu việc thao túng có phi đạo đức?**

Có phải việc thao túng người khác hoàn toàn trái với đạo đức? Đa số mọi người, và hầu hết các tác giả, đều sẽ đồng thanh nói rằng: “Đúng vậy! Thao túng là phi đạo đức! Bạn chỉ nên dùng những chiêu trò như thế khi cần phải tự vệ mà thôi!” Nhưng làm gì đơn giản như thế. Đầu tiên, ta cần xác định rõ thao túng thực sự là gì. Dưới đây là định nghĩa đầy đủ:

*“Thao túng nghĩa là ngầm tác động lên người khác vì lợi ích của riêng bạn.”*

Thao túng ai đó không phải là thuyết phục họ (công khai tác động họ vì lý do đáng tin) hoặc nài nỉ để khiến họ đổi ý (công khai tác động họ một cách bền bỉ). Hầu hết mọi người cho rằng thuyết phục là cách tốt nhất (thành thật và lý trí nhất) để tác động lên ai đó. Với nhiều người, việc nài nỉ nghe có vẻ bất hợp lý và gượng ép, đồng thời cũng thường mang hàm ý tiêu cực. Rốt cuộc, họ vẫn phải thực hiện cái việc mà



ngay từ đầu họ không hề muốn làm. Tuy nhiên, việc thuyết phục hay nài nỉ vẫn tương đối minh bạch: khó mà không nhận ra khi người ta thôi làm phiền bạn nữa.

Trong ba hành vi trên thì sự thao túng vẫn là tai tiếng nhất. Điều này thật bất công, và tôi sẽ giải thích tại sao. Lý do được viện dẫn nhiều nhất để giải thích tại sao việc thao túng trái với đạo đức chính là vì hành vi này thường diễn ra ngầm. Nói cách khác, thao túng chính là lợi dụng sự thiếu thông tin của “nạn nhân” khi họ không hề đề phòng hay nghi ngờ, rồi khiến họ sập bẫy với chiêu trò đen tối. Thế nhưng, ta không thể kết luận một việc là phi đạo đức chỉ vì nó diễn ra “trong bóng tối” được. Chỉ là đối phương không nhận ra hành động đó mà thôi. Nếu tôi giúp hàng xóm dập ngọn lửa bùng lên trong vườn nhà họ khi họ đi vắng và chẳng hề hay biết, bạn đâu thể lên án tôi vì điều đó, đúng không? Và cả khi bạn làm điều gì đó vì lợi ích của bản thân, hành vi ấy chẳng hề đi ngược lại với đạo đức. Miễn là hành động của tôi không ảnh hưởng gì tới ai (tình huống 1: Tôi được lợi, và không ai bị thiệt hại hay có thêm lợi ích gì), hoặc là chúng tôi cùng có lợi (tình huống 2: Tôi được lợi, và người nào đó cũng được lợi dù không nhận ra họ vừa bị thao túng).

Việc thao túng chỉ trở nên thiếu đạo đức khi bạn làm vì lợi ích của bản thân mà không hề quan tâm đến nhu cầu của người khác, rồi cuối cùng làm hại đến họ. Điều quan trọng là bạn thao túng người ta như thế nào và tại sao lại làm như

thế. Chúng ta nên cân nhắc rằng trong một số trường hợp, những hành vi phi đạo đức thực ra vẫn chính đáng. Và nếu vậy, đâu mới là giới hạn? (Nếu bạn muốn biết rõ hơn, hãy lật đến phần đánh giá tổng quan một cách có hệ thống về tính đạo đức của thao túng với ví dụ đi kèm).

### **Cách dễ nhất để thao túng người khác là gì?**

Không hề có kỹ thuật thao túng nào là hiệu quả nhất. Tùy vào từng đối tượng mà ta có thể áp dụng những phương pháp thao túng khác nhau. Một số người dễ bị dấy mũi bởi ngôn ngữ hình thể chuyên nghiệp, có người lại dễ xuôi theo nếu ta có thể gợi nên trong họ sự đồng cảm, một số người khác sẽ dễ đồng thuận khi được nghe những “sự thật phiến phẩn” hoặc lời khen ngợi. Những người giỏi thao túng sẽ đi tìm “gót chân Achilles” của đối tượng, rồi đưa điểm yếu này vào tầm ngắm. Chúng ta đều biết rằng ai cũng có nhược điểm của riêng mình. Và bạn chỉ cần tìm ra nhược điểm đó. Điều mấu chốt cần nhớ là một khi bạn đã thu hút được sự quan tâm của đối phương, thì mỗi tương tác đều trở thành một nước đi trên bàn cờ giao tiếp, và bạn luôn có cơ hội để chiếu tướng đối thủ.

Bạn có thể phản đối rằng “Tôi không muốn thao túng ai. Tôi thà dùng lý lẽ còn hơn!” Song, tôi xin đưa ra hai lập luận như sau:

Đầu tiên, việc tranh luận thường giống như một trận đấu vậy. Triết gia người Đức Jürgen Habermas đã ví như thế khi



ông nói về “sức ép tự nhiên của bên tranh luận giỏi hơn”. Nhưng con người nào thích bị thúc ép, và trong khi tranh luận, hầu như lần nào họ cũng sẽ tự động đối đầu với bạn. Một góc nhìn khác là của triết gia Arthur Schopenhauer: Bản chất phù phiếm của bản thân khiến ta đặc biệt muốn bảo vệ suy nghĩ của mình, vậy nên trong tranh luận, ta chẳng bao giờ muốn đối thủ giành chiến thắng. Bởi thế, những trận cãi tay đôi hiếm khi kết thúc với việc một bên nói rằng “Thật sự thì cậu đã đúng!” Trong đa số trường hợp, cuộc tranh luận sẽ đi vào bế tắc. Thao túng thì hiệu quả hơn nhiều vì đối thủ thậm chí còn không nhìn ra những kỹ thuật khéo léo của bạn. Và chính vì vậy, họ không tài nào biết rằng bạn đang dắt mũi họ, nói chi là dùng trí thông minh của mình để chống lại bạn.

Thứ hai, thao túng khá dễ thực hiện. Trong cuộc tranh luận, bạn luôn đối diện với rủi ro phạm lỗi: bắt đầu từ tiền đề sai, sử dụng định nghĩa không chính xác hoặc đưa ra kết luận lệch hướng. Khi tranh luận càng lâu thì bạn càng đưa ra nhiều mục tiêu để đối thủ nhắm vào. Đó là lý do các tổng thống và thủ tướng trên khắp thế giới thường phát biểu ngắn gọn thay vì những chuỗi lý luận dài dòng. Những chiêu trò thao túng, ngược lại, có hiệu quả ngay lập tức, đơn giản là vì nó dễ học, và người thao túng lại hay hành động trong bóng tối nên họ được bảo vệ khỏi sự tấn công. Vì vậy, sự thao túng dễ dàng đánh bại sự tranh luận với tỉ số 2-0.

TOP 10  
KỸ NĂNG  
THAO TÚNG  
HÀNG NGÀY





*“Hùng biện trung thực hơn nhiều,  
vì nó thừa nhận lừa dối chính là mục đích của mình.”*

**Friedrich Nietzsche**



Cứ cho là (một cách thành thật) chúng ta đang liên tục thao túng và dắt mũi người khác mỗi ngày, vậy thì cách duy nhất để ta tiến về trước chính là thông thạo thứ nghệ thuật này. Trong những chương tới, bạn sẽ học được 10 kỹ năng quan trọng nhất để đạt được những gì mình muốn, trong đời sống cá nhân và cả trong công việc.

## TOP 10 KỸ NĂNG THAO TÚNG

1. Ra vẻ tự tin dù bạn chẳng biết gì
2. Mê hoặc người khác bằng ngoại hình
3. Xây dựng nhanh một mối quan hệ thân thiết
4. Tạo ra lời nói dối hoàn hảo
5. Cưỡng ép đồng thuận
6. Lèo lái cuộc hội thoại bằng những câu hỏi
7. Làm người khác choáng ngợp trong cảm xúc
8. Tấn công nội dung - bất hoạt tâm trí
9. Công kích cá nhân - khiến đối thủ câm nín
10. Dẹp ngay những cuộc cãi cọ

Kể cả khi bạn cho rằng mình sẽ chẳng bao giờ thao túng đồng loại thân thương, thì việc học 10 kỹ năng hàng đầu này vẫn là điều bắt buộc để bạn có thể nhìn thấu sự thao túng của người đối diện và thoát được chiêu trò của họ.

## 1. Ra vẻ tự tin dù bạn chẳng biết gì

*“Kiến thức là sức mạnh.*

*Không có kiến thức? Chả sao!”*

**Khuyết danh**

Chúng ta đang sống trong một xã hội coi trọng kiến thức. Ai thông thái thì sẽ được ngợi khen. Ai không biết gì sẽ bị trừng phạt bằng điểm kém khi đi học hoặc ít được thăng tiến khi đi làm. Đương nhiên, kiến thức không phải yếu tố duy nhất để thành công, nhưng chắc chắn là thiết yếu. Những đồng nghiệp bên ngoài tử tế, bên trong hận thù chỉ chờ cơ hội để hạ bệ bạn. Kể cả khi bạn chẳng hề biết gì thì cũng phải tỏ ra là mình biết.

Hầu hết mọi người đều sợ bị xấu hổ hay bị lật tẩy. Nhân loại vốn ương bướng, và chúng ta luôn cố gắng hết sức để tránh những tình huống xấu mặt. Giải pháp là ra vẻ tự tin dù chả biết cái gì. Nghe thì khó nhưng kỹ năng này hoàn toàn có thể học. Nó rất cụ thể. Chính xác thì kỹ năng này dùng để bù đắp sự kém cỏi của bạn: lấp những gì bạn không biết bằng cách triển khai thành thạo các kỹ thuật cụ thể. Nói đơn giản, đây chính là khả năng bạn che giấu sự thiếu kiến thức của mình.

Cũng giống như mọi thứ trên đời, nếu thành thạo, bạn có thể nhanh chóng kiểm soát bất kỳ tình huống nào. Trước khi tôi giới thiệu bảy kỹ thuật sành điệu của mình, tôi sẽ cho bạn một mẹo nhỏ: dù bạn nói gì đi nữa, miễn là có *ngôn ngữ hình thể và giọng điệu chuyên nghiệp*, thì ngay lập tức bạn sẽ trông giỏi giang hơn nhiều. Mấy kẻ nghiệp dư sẽ ngừng nhìn vào đối phương khi có gì đó mà họ chưa rõ. Họ sẽ chần chừ trước khi trả lời và sau đó nói thật nhanh. Về ngoài bối rối đó sẽ hé lộ rằng họ chẳng biết mình đang nói cái gì. Những kẻ lồi đời thì sẽ khác. Kể cả khi vốn không biết về vấn đề mà mình đang nói, thì họ vẫn luôn kiểm soát chặt chẽ ngôn ngữ hình thể của mình. Quan trọng nhất là họ sẽ:

- Duy trì giao tiếp bằng mắt với người đối diện
- Thực hiện những cử chỉ chủ động khi nói
- Thẳng lưng, nhìn trực tiếp vào người đối diện

Nhưng đó không phải là tất cả. Họ sẽ đảm bảo giọng điệu nghe sao cho thuyết phục. Họ sẽ nói:

- Lớn và rõ ràng
- Chậm rãi, không bao giờ nuốt chữ
- Với những khoảng dừng hợp lý
- Không lộn xộn

Ngôn ngữ hình thể và giọng điệu chuyên nghiệp là nền tảng vững chắc cho việc ra vẻ như mình biết dù bạn mù tịt.



Nếu bạn chưa có những thứ trên thì hãy luyện tập ngay. Giờ thì hãy đến với bảy chiêu yêu thích của tôi.

### **Chiêu thứ nhất: Trừu tượng hóa**

Khi bạn không thể đưa ra một câu trả lời đầy đủ xác thực, một kỹ thuật để khiến bạn có vẻ thông minh hơn chính là trừu tượng hóa.

Hãy tưởng tượng một người nào đó tự dừng hỏi bạn “Bạn nghĩ sao về cuộc cải cách Bologna?” Giả sử bạn không biết họ đang nói đến thỏa thuận năm 1999 về việc quy định lại các khóa nghiên cứu khắp Châu Âu (và cho ra đời hệ thống Cử nhân/Thạc sĩ và ECTS (European Credit Transfer System - Hệ thống Chuyển đổi và Tích lũy tín chỉ tại châu Âu)). Mẹo là hãy trả lời câu hỏi này bằng những từ ngữ mơ hồ. Bạn có thể tránh nói bất kỳ điều gì cụ thể về cải cách Bologna, thay vào đó là nhận xét khái niệm “cải cách” chung chung. Bạn mấp mé rằng: “Về tổng thể, các cuộc cải cách chính trị chỉ có thể được đánh giá bởi những người trực tiếp bị nó ảnh hưởng. Chẳng ích gì khi đi hỏi các chính trị gia. Họ chỉ lo bào chữa cho quyết định của mình mà thôi. Còn ý kiến của những người chịu ảnh hưởng bởi cuộc cải cách này thì vẫn chia làm hai phe. Nhưng tôi thấy những cuộc cải cách chính trị được quyết định từ trung ương thường hay gây tranh cãi.” Dù bạn không hề nói gì về cải cách Bologna nhưng câu trả lời nghe vẫn thông minh.<sup>1</sup>

Hoặc có lẽ ai đó sẽ hỏi bạn, “Bạn thích kỹ thuật 12 tông giọng của Schoenberg chứ?” Giả sử rằng bạn không hề có bất kỳ ý niệm mơ hồ nào về kỹ thuật 12 tông giọng hay trường phái Viennese thứ hai. Bạn sẽ làm gì đây? Giải pháp là, một lần nữa, đừng đưa ra bất kỳ câu trả lời cụ thể nào mà chỉ bàn luận chung chung về âm nhạc và sự cảm thụ nó. Bạn có thể trả lời, “Mỗi người khác nhau thì gu cũng không giống nhau. Đó chỉ là vấn đề về sở thích âm nhạc cá nhân mà thôi. Riêng tôi thì mê jazz fusion hơn.” Bạn không hề trả lời đúng câu hỏi trên mà đưa ra một sự thật phổ thông không thể bị vặn lại. Chiêu trùu tượng hóa là chọn lấy một cụm từ quen thuộc trong câu hỏi và trau chuốt thêm với một vài ý kiến tổng quát.

### **Chiêu thứ hai: Đánh lạc hướng**

Một chiêu hết sức tinh tế mà các chính trị gia ưa dùng là trả lời lạc đề khỏi câu hỏi ban đầu và hướng câu trả lời về chủ đề mà họ thoải mái hơn.

Xem lại ví dụ đầu tiên nhé. Ai đó hỏi “Bạn nghĩ sao về cải cách Bologna?” và giả sử bạn vẫn mù tịt. Làm thế nào để bẻ lái một cách điêu luyện cuộc nói chuyện này? Dễ thôi, bạn cứ trả lời “Tôi nghĩ là hiện tại nó không quan trọng bằng...” và bắt đầu nói về một thứ hoàn toàn khác. Ví dụ, bạn có thể trả lời, “Người ta cứ hay lo lắng trước các cuộc cải cách, còn tôi thì cho rằng hiện nay, vấn đề quan trọng thực sự chính là

cách mà nền chính trị luôn làm lợi cho người giàu.” Đương nhiên, nếu bạn không thích bắt đầu một cuộc tranh luận nảy lửa về phân phối của cải thì có thể chọn chủ đề tầm thường hơn, miễn là bạn ở thế chủ động. Tùy vào tình huống mà bạn có thể chuyển sang đề tài cá nhân. Thật kinh ngạc là rất nhiều người có vẻ như chẳng nhận ra được sự dịch chuyển khéo léo này. Mà kể cả có nhận ra, đa phần họ đều chọn bỏ qua nó. Nếu bạn biết rõ người đối diện, bạn nên chọn một chủ đề mới mà cả hai người cùng quan tâm. Giả dụ bạn có một người bạn chung tên Steffi, một người bạn tuyệt vời của cả nhóm. Bạn có thể nói, “Giờ tôi muốn nói về Steffi cơ! Tôi không gặp cậu ấy lâu lắm rồi.”

Bước đi điều luyện nhằm đánh lạc hướng này còn được gọi là *red herring* (cá trích đỏ), cụm từ ra đời vào thế kỷ XIX hoặc sớm hơn. Những kẻ đào tẩu được cho là đã đặt cá hun khói có mùi nồng nặc để những con chó săn bị lạc hướng khỏi mùi của bọn chúng. Vậy nên, nếu ai đó cố bẻ cuộc nói chuyện sang một hướng hoàn toàn khác, bạn có thể phản đòn, “Lần này là loại cá trích đỏ gì thế?” Bạn sẽ ngay lập tức phá vỡ chiêu thức của họ.

### **Chiêu thứ ba: Xoay chiều**

Phiên bản hơi hung hăng của trò đánh lạc hướng là xoay chiều thẳng thừng. Đây là cách phản công cho những câu hỏi và phát biểu khó chịu.



Nếu ai đó hỏi “Bạn nghĩ là bộ phận này của công ty có thể làm gì tốt hơn?” và bạn không biết làm sao, bạn có thể tấn công ngược lại, “Đây không phải là câu hỏi nên hỏi lúc này. Vấn đề không nằm ở chỗ bộ phận chúng ta có thể làm gì tốt hơn, mà chính chúng ta có thể quản trị quyết định tốt hơn hay không.” Chiêu này có vẻ giống đánh lạc hướng, nhưng mục tiêu ở đây lại không phải là chuyển chủ đề của cuộc nói chuyện mà là nâng toàn bộ sự thảo luận từ mức độ thông tin lên mức độ cảm tính.

Thấy cô và các huấn luyện viên luôn dạy ta rằng hãy bám vào sự thật. Nhưng nếu chúng ta muốn ai đó không thấy được sự thiếu hụt kiến thức của mình, thì việc gọi lên cảm xúc mạnh mẽ trong họ sẽ có tác dụng. Những kẻ lừa đảo lành nghề nhất sẽ kêu gào phẫn nộ, “Đấy là câu hỏi sai hoàn toàn!” Ngay lập tức, người đối diện sẽ muốn thoái lui và bạn trở về thế trên cơ.

### **Chiêu thứ tư: Đồng ý và chấp thuận**

Một phương thức xảo quyệt khác để che giấu sự thiếu hiểu biết của bạn là đồng ý và chấp thuận về bất cứ điều gì người khác nói.

Con người vốn dễ bị xu nịnh. Sự hài lòng che mờ khả năng phán xét của họ và họ quên rằng chúng ta chẳng thực sự đóng góp tí gì cho cuộc trò chuyện. Các cụm từ như “Đó

là một lời giải thích thực sự sâu sắc!” và “Lập luận thú vị! Tôi chưa bao giờ nghĩ như vậy!” sẽ chấp đôi cánh cho người kia. Sự đồng ý của bạn sẽ khuyến khích họ nói thêm về chủ đề này, và họ sẽ nói tiếp suốt buổi. Nếu họ vẫn hỏi ý kiến của chúng ta thì chúng ta có thể nhiệt thành mà đồng ý với họ và ngay lập tức chuyển cuộc trò chuyện sang chủ đề quen thuộc hơn.

### **Chiêu thứ năm: Trích dẫn**

Một trong những thủ thuật đơn giản nhất trong cuốn sách này là tuyên bố bất kỳ điều gì quen thuộc và quy nó cho một người khác, ví dụ: “Gần đây tôi đã đọc trên *New York Times* rằng...” Chiêu này mang đến hai điểm lợi thấy được ngay cho chúng ta. Đầu tiên, nó ám chỉ rằng chúng ta học cao hiểu rộng như thế nào. Thứ hai, nó đưa chúng ta ra khỏi ranh giới tranh cãi, vì lập luận mà chúng ta đang đưa ra không phải của riêng ta. Vì vậy, ngay cả khi người kia thông thạo chủ đề này hơn và bác bỏ luận điểm lỏng lẻo của ta, nó chỉ chứng minh sự giỏi giang của họ và khiến họ cảm thấy tự hào về bản thân mà không làm cho chúng ta trông dốt đi.

### **Chiêu thứ sáu: Hỏi ngược**

Khi bí ý tưởng, bạn vẫn có thể phô bày sự tự tin bằng cách lật ngược tình thế. Câu hỏi phản bác đơn giản nhất là “Bạn nghĩ như thế nào?” Hiếm khi họ nghi ngờ sự thiếu hiểu biết

của bạn, trừ khi bạn cứ mãi sử dụng kỹ thuật này nhiều lần liên tiếp. Hầu hết mọi người thích thanh âm rung lên từ giọng nói của mình và ưa nói chuyện hơn là lắng nghe. Tôi còn không thể đếm được số lần chuyện trò mà ở đó, dù tôi đóng góp ít hơn 20% vào cuộc thảo luận rồi cuối cùng, người đối diện vẫn cười rạng rỡ và nói “Thật vui khi được gặp bạn! Tôi rất vui vì chúng ta được trò chuyện.”

Một phiên bản hung hăng hơn một chút của chiến thuật này là đặt câu hỏi về động cơ đằng sau. Bạn phản pháo lại rằng “Tại sao bạn lại muốn biết điều đó?” hoặc “Tại sao bạn lại hỏi tôi điều đó?” thử xem. Khi bạn đang nói bóng gió rằng đối thủ có động cơ thâm kín. Họ thường sẽ phản ứng bằng cách tự vệ, và khi làm như vậy, họ sẽ tiết lộ thông tin về vấn đề đang được nói tới – thứ sẽ hữu dụng cho bạn.

### **Chiêu thứ bảy: Đóng vai triết gia**

Một cách dễ dàng để ra vẻ thông minh là giả vờ hoài nghi mọi thứ mà không đi vào chi tiết, chỉ nói rằng chủ đề đó vẫn còn nhiều tranh cãi. Bạn có thể nâng tầm câu trả lời của mình với một vài luận điểm mà bạn đang cân nhắc, nếu muốn...

Giả sử có ai đó tò mò muốn biết liệu bạn có nghĩ rằng ma túy nên được hợp pháp hóa hay không. Bạn không biết cả những điều cơ bản về ma túy, nhưng bạn muốn nói thứ gì



đó thông minh. Bạn có thể đáp rằng: “Tôi khá hoài nghi. Các nghiên cứu khác nhau đưa ra các kết luận khác nhau, còn tôi thì chẳng tin bất kỳ số liệu thống kê nào mà tôi không tự mình thực hiện.” Sau đó, lý tưởng nhất là bạn hãy nở một nụ cười tự mãn kèm theo.

Hãy mượn nguyên văn câu trả lời trên nếu bạn thích. Câu trả lời này hiệu quả trong 99% trường hợp. Hoặc bạn có thể tạo ra một cụm từ của riêng mình. Điều quan trọng là hãy đưa ra các ý kiến chung chung để chúng không kích phát đợt phản pháo nào.

Vậy là bạn đã biết bảy chiêu ưa thích của tôi để ra vẻ tự tin dù bạn dốt đặc cán mai rồi đấy. Từ giờ trở đi, bạn sẽ không bao giờ bị “cứng họng”, ngay cả khi bạn không hiểu những gì mình đang nói. Bạn sẽ thu hút được mọi người, thậm chí là lúc bạn không có gì để nói.

Chương tiếp theo sẽ tiết lộ cách sử dụng vẻ ngoài của bạn để đạt được hiệu quả tương tự.

## 2. Mê hoặc người khác bằng ngoại hình

*“Ngôn ngữ hình thể chiếm 55%*

*Ngữ điệu chiếm 38%*

*Nội dung chỉ chiếm 7%”*

**Thần thoại Mehrabian**

Ngoại hình của bạn quan trọng đến thế nào? Các chuyên gia truyền thông toàn cầu sẽ dẫn bạn đến với nhà tâm lý học người Mỹ Albert Mehrabian và hai nghiên cứu từ những năm 1960.<sup>2</sup> Bạn có thể đã nhìn thấy nội dung này trước đây: Các nghiên cứu khẳng định rằng nội dung chỉ chiếm 7%, trong khi giọng điệu và ngôn ngữ hình thể được cho là chiếm đến 93%. Nếu điều này là đúng. Tất cả chúng ta nên đi học diễn xuất để hoàn thiện cách sử dụng cử chỉ, nét mặt và ngữ điệu. Còn sự thật và luận điểm hợp lý ư? Hãy quên đi. Thời đại Trump “hậu sự thật” xin gửi lời chào trân trọng!

### **Nội dung chỉ chiếm 7% thật sao?**

Khi Mehrabian được hỏi về kết luận của ông (điều này không phải là hiếm), ông thường nhún vai và nói rằng bất kỳ ai có lý trí đều biết nội dung không thể chỉ chiếm 7%. Ông minh họa bằng một ví dụ thanh lịch: “Nếu tôi nói với bạn rằng cây bút chì bạn đang tìm ở trên lầu, trong tủ kéo của

phòng ngủ, ngăn thứ ba ở dưới, tôi không thể làm điều đó nếu không dùng lời... Nhưng tôi có thể diễn đạt chính xác khi nói.”<sup>3</sup> Giọng điệu thì chẳng giúp ích mấy trong trường hợp này. Tương tự, nếu nội dung thực sự chỉ có giá trị 7%, thì tôi có thể hiểu 93% những gì người Trung Quốc hoặc Nhật Bản đang nói mà không biết một từ nào trong hai ngôn ngữ đó.

Tuy nhiên, điều mà Mehrabian thực sự phát hiện ra trong hai thí nghiệm này vẫn quan trọng đối với những người có tham vọng thao túng: ngay khi cử chỉ hoặc ngữ điệu bắt đầu mâu thuẫn với nội dung, người ta sẽ tin vào ngôn ngữ cơ thể và tông giọng của bạn hơn là lời bạn nói ra. Nói cách khác, quy tắc 55-38-7 không đúng ở tình huống bình thường, nhưng có tác dụng khi xảy ra sự “trật khớp” giữa các cấp độ giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Chúng ta có những bản năng ở sâu trong mình. Nếu ai đó nhìn xuống chân và nói với bạn bằng một giọng đều đều rằng họ đang cảm thấy tuyệt vời, chắc bạn sẽ chẳng thêm tin. Hoặc nếu họ thì thầm bằng giọng u buồn rằng bữa tiệc hôm qua thật tuyệt vời, bạn sẽ nghi ngờ ngay. Chúng ta tự động phát hiện mâu thuẫn giữa những gì ai đó nói và ngôn ngữ cơ thể cùng giọng điệu của họ. Chúng ta coi trọng hai yếu tố phía sau hơn cả và xem đó như những biểu hiện của sự chân thực và ngay thẳng, có lẽ vì chúng là những phản ứng bản năng khó mà kiểm soát.



**Lưu ý:** Để trở nên đáng tin cậy, hãy chú ý sử dụng ngôn ngữ cơ thể, giọng điệu của bạn và nội dung lời nói sao cho chúng không mâu thuẫn (nhất quán) với nhau.

Vậy, điều này có đồng nghĩa với việc ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu của bạn ít quan trọng hơn nội dung thực sự của lời nói không? Dĩ nhiên là không! Điều tôi muốn nói là, bạn có thể sử dụng vẻ ngoài của mình để thu hút mọi người bằng cách khai thác thứ mạnh mẽ bất ngờ gọi là hiệu ứng hào quang (*halo effect*).

### **Hiệu ứng hào quang lừa dối**

Hiệu ứng hào quang là một sai lệch nhận thức, một hiện tượng tâm lý xã hội mà trong đó, một phẩm chất nổi bật, chẳng hạn như sự hấp dẫn, vượt trội hơn các đặc điểm tính cách khác của một người, khiến chúng ta nhìn người đó qua lăng kính màu hồng và đánh giá tổng thể họ là người tốt đẹp.<sup>4</sup> Một ví dụ điển hình của hiệu ứng hào quang là khi một giáo viên đánh giá quá cao năng khiếu của một học sinh bình thường trong một chủ đề nhất định. Điều tương tự cũng áp dụng cho một người lính cao to, nam tính và đẹp trai, sức hấp dẫn của anh ta sẽ khiến cấp trên đánh giá năng lực của anh cao hơn nhiều so với những người đồng đội kém sắc.<sup>5</sup> Ngay cả việc các chính trị gia nhìn có vẻ giỏi giang hơn các đối thủ bao nhiêu và ai sẽ dẫn đầu cuộc bầu cử tiếp theo, chắc chắn đều bị ảnh hưởng bởi ngoại hình.<sup>6</sup>

Điều đáng kinh ngạc là văng “hào quang” này không cần phải nhìn thấy tận mắt mà chỉ cần có “danh tiếng thao túng” là đủ. Trong thí nghiệm Rosenthal<sup>7</sup> nổi tiếng của giới học thuật, các giáo viên được cho biết rằng một số học sinh của họ có năng khiếu đặc biệt. Trên thực tế, những học sinh “có năng khiếu” này chỉ được chọn ngẫu nhiên mà thôi. Nhưng các giáo viên đã vô tình khuyến khích những người được cho là “trí thức nở rộ” này hơn những học sinh còn lại: Họ được khen ngợi nhiều hơn, được cho nhiều thời gian hơn để trả lời và được nhận nhiều sự hỗ trợ cá nhân. Điều thú vị là, theo thời gian, chỉ số IQ của những học sinh có năng khiếu giả này tăng vượt trội so với học sinh “bình thường”. Còn tính cách của họ cũng được đánh giá là xuất sắc.

Danh tiếng và sức hấp dẫn của chúng ta tạo nên sự đánh giá của người khác về trí thông minh và sức mạnh thuyết phục của ta. Điều này có vẻ bất công. Nhưng những kẻ thao túng sành sỏi từ lâu đã sử dụng điều này để đạt lợi ích, họ luôn chắc chắn mình trông đẹp nhất có thể và tạo dựng một uy tín hoàn hảo.

### **Ngôn ngữ hình thể tự tin và giọng nói chắc nịch**

Tuy nhiên, uy tín và ngoại hình không phải là tất cả. Một người cũng được coi là đáng tin cậy nếu họ duy trì giao tiếp bằng mắt liên tục và nói với giọng điệu chắc chắn, bất kể họ đang nói gì. Một thử nghiệm trong phòng xử án đã chứng

minh rằng những nhân chứng nhìn thẳng vào mắt người giám định và không lảng đi chỗ khác trong khi nói luôn được coi là thành thật hơn.<sup>8</sup> Một thử nghiệm khác tập trung vào ảnh hưởng của giọng điệu đối với mức độ tín nhiệm của người nói. Đối tượng lắng nghe hai nhân chứng. Người đầu tiên nói trôi chảy và chắc chắn, người thứ hai ngập ngừng và lắp bắp. Như bạn có thể đoán, người nghe đã đánh giá người có giọng nói ổn định là trung thực và uy tín hơn hẳn.<sup>9</sup>

Một trong những ví dụ nổi tiếng về sự trọng yếu của ngôn ngữ cơ thể và tông giọng là cuộc tranh luận trên TV đầu tiên trong lịch sử, giữa hai ứng cử viên tổng thống Mỹ John F. Kennedy và Richard Nixon vào năm 1960. Kennedy đã nhìn trực diện và tương tác với máy ảnh thường xuyên hơn, bộ quần áo của ông vừa người hơn, ngôn ngữ hình thể của ông ấy thoải mái hơn, và kết quả là Kennedy đã giành được nhiều phiếu bầu của người xem hơn đối thủ. Nhưng bất ngờ vẫn còn: Những người theo dõi cuộc tranh luận trên radio mà không xem TV lại cho rằng Nixon là người chiến thắng. Làm sao như thế được? Thính giả radio không thể nhìn thấy ngôn ngữ hình thể tuyệt vời của Kennedy. Và Nixon thì có ưu điểm giọng nói rõ ràng. Giọng của ông trầm hơn và ông nói chậm rãi hơn, từ đó toát lên vẻ uy quyền. Kennedy có giọng cao hơn và nói nhanh hơn, vì vậy ông khiến người nghe cảm giác ông ít chắc chắn hơn về những gì mình nói. Điều này cho thấy lý do tại sao, trong một thế giới lý tưởng,



bạn nên luyện tập cả ngôn ngữ hình thể và giọng điệu. Bạn có tin không? Ứng cử viên có ngôn ngữ hình thể tốt hơn sẽ chiến thắng trên TV, và ứng cử viên có giọng nói tốt hơn sẽ chiến thắng trên radio. Ngay cả khi quy tắc 55-38-7 của Mehrabian không áp dụng được cho tất cả trường hợp, nó vẫn chứng minh rõ ràng rằng phong cách trình bày tốt có thể dịch chuyển cán cân theo hướng có lợi cho bạn.

### **Sức mạnh tiềm ẩn của quần áo và biểu tượng địa vị**

Những người ăn mặc đẹp trông có năng lực hơn, giúp họ đạt được mong muốn dễ dàng hơn. Trong một thử nghiệm đàm phán kinh doanh, những người tham gia mặc vest đạt được những giao dịch tốt hơn nhiều so với những người mặc đồ xuề xòa.<sup>10</sup> Một thí nghiệm khác điều tra xem có bao nhiêu người sẽ theo dõi một người đàn ông qua đường lúc đèn đỏ. Trong lần qua đầu tiên, anh ta mặc vest, trong lần thứ hai, anh ta mặc quần áo bình thường. Kết quả rất đáng chú ý: trong trang phục công sở, những người lạ theo dõi anh ta nhiều hơn 3,5 lần.<sup>11</sup>

Khi chúng ta ra ngoài, hãy nhớ điều này về các biểu tượng của địa vị: Trong một thử nghiệm, một chiếc ô tô sang trọng dừng lại ở đèn giao thông và đứng im dù đèn đã chuyển sang xanh. Trong lần thử nghiệm thứ hai, một chiếc ô tô tầm trung phổ biến đã làm điều tương tự. Quá dễ để đoán chiếc nào bị tuyết còi nhiều hơn. Xe thứ hai, tất nhiên! Hầu hết mọi

chiếc xe phía sau đều bấm còi nhiều lần. Ba người lái xe tức giận khác thậm chí còn thúc vào đuôi xe để cố gắng giục xe đi tiếp. Chỉ có 50% tiếng còi với chiếc xe sang trọng và không cần phải nói, không ai dám thúc vào phần đuôi xe.<sup>12</sup>

Theo bản năng, chúng ta đã biết tất cả những điều này từ lâu. Nhưng nó chỉ mới được chứng minh bởi các nhà tâm lý học xã hội qua các thí nghiệm hiện đại trong vài thập kỷ gần đây. Nếu bạn không sử dụng quần áo đẹp và biểu tượng địa vị để gây ấn tượng với người khác (tất nhiên là trong khả năng của bạn), bạn đang bỏ lỡ một cách đảm bảo có hiệu quả để tác động lên người khác.

### **Tự thao túng**

Có một điều đáng chú ý hơn nữa, dù nó vốn đã được công nhận lâu nay, chính là chúng ta có thể sử dụng ngôn ngữ hình thể và cách ăn mặc để điều tiết sự cân bằng nội tiết tố của cơ thể mình. Cái gọi là các tư thế quyền lực cao (thẳng lưng, dang rộng cơ thể và giữ nó luôn mở) giúp giữ mức testosterone cao hơn, khả năng quyết đoán và thống trị mạnh mẽ hơn, đồng thời làm giảm hormone căng thẳng cortisol trong cơ thể chúng ta.<sup>13</sup>

**Lưu ý:** Chúng ta không chỉ có thể thao túng người khác mà còn có thể thao túng cả chính mình, và tất nhiên ta chỉ nên làm điều đó vì lợi ích của bản thân. Từ kết quả

của những thí nghiệm trên, ta không thể phủ nhận rằng: Ngôn ngữ cơ thể tự tin và quần áo đẹp giúp chúng ta đạt được thứ mình muốn một cách dễ dàng.

Ngược lại, các tư thế thấp (cúi đầu, khoanh tay và bắt chéo chân) làm giảm testosterone và tăng cortisol. Trong một thí nghiệm khác, những người tìm việc đã áp dụng những tư thế quyền lực cao trước khi phỏng vấn, kết quả là buổi phỏng vấn của họ diễn ra suôn sẻ hơn những người áp dụng tư thế quyền lực thấp.<sup>14</sup> Thậm chí chỉ mặc một bộ đồ vest thay vì quần áo ở nhà cũng làm tăng mức testosterone, giúp chúng ta có nhiều cơ hội đạt được mục đích hơn.<sup>15</sup>



### 3. Xây dựng nhanh một mối quan hệ thân thiết

*“Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã.”*

**Thành ngữ**

Giữa những người xa lạ, trừ khi ta bỏ ra chút công sức bằng không sẽ tốn rất nhiều thời gian để phát triển sự cảm thông và tin tưởng. Phản chiếu (hay bắt chước) là một trong những thủ thuật lôi kéo tốt nhất bạn có thể sử dụng để tạo ra một mối dây liên kết nhanh chóng và hiệu quả.

#### **Phản chiếu là gì?**

Hãy bắt đầu với một ví dụ hàng ngày về cách một cuộc trò chuyện phản chiếu có thể diễn ra. “Bạn”, tất nhiên, ám chỉ chính bạn – người thao túng lão luyện trong tương lai:

*Bạn: Bạn có thích thể thao không?*

*Họ: Có, tôi thích quần vợt.*

*Bạn: Quần vợt hả? À. Tôi đã từng xem rất nhiều trận quần vợt. Rất hấp dẫn!*

*Họ: Ai là cầu thủ mà bạn yêu thích nhất?*

*Bạn: Pete Sampras.*

*Họ: Anh ấy giỏi thật. Nhưng tôi thì luôn ủng hộ Boris Becker khi họ thi đấu với nhau.*

*Bạn: Vâng, những trận thi đấu giữa hai người họ bao giờ cũng thật suýt soát.*

*Họ: Chắc chắn rồi! Thật tốt là bạn cũng thích quần vợt.*

**Định nghĩa:** Phản chiếu là sự bắt chước có ý thức hoặc vô thức đối với ngôn ngữ của người khác (bao gồm ngôn ngữ hình thể và giọng điệu) cũng như ý kiến của họ, để thúc đẩy sự thân quen và thấu hiểu.

Kẻ thao túng khôn ngoan sẽ không bao giờ bắt chước người đối diện 100%. Thế thì quá lộ liễu. Thay vào đó, bạn nên đồng ý với họ ở những điểm chung nhưng khác một chút ở chi tiết. Họ sẽ rất vui vì những điểm tương đồng và nghĩ “Ồ, người này hơi giống mình!”, và giá trị của bạn sẽ tăng lên ngay.

Đây là một ví dụ thực tế khác. Tại một đêm sự kiện, người ngồi ở ghế kế bên tôi quay sang hỏi, “Vây, thưa ông Jachtchenko, hạt nhân (*nucleus*) của công việc ông làm là gì?” *Anh ta mới hỏi mình đấy à? Tôi đã nghĩ thế. Phải sử dụng từ La-tinh lạ lùng này mới được hay sao? Sao anh ta không hỏi “Bản chất công việc của ông là gì?” hay đơn giản là “Ông làm nghề gì?”* chứ. Anh ta có lẽ đã chọn từ đặc biệt này để thể hiện rằng mình là một người thông minh. Để bắt chước anh ta, tôi đã sử dụng cụm từ La-tinh đồng nghĩa đầu tiên hiện lên trong đầu. “Anh muốn biết mấu chốt (*crux*) của vấn đề? Tôi là một huấn luyện viên giao tiếp và diễn

giả.” Anh ta đã nở một nụ cười hiểu biết, và chúng tôi đã trò chuyện thân tình suốt buổi.

### **Tại sao bắt chước lại có tác dụng?**

Làm thế nào mà những điểm tương đồng bịa đặt kia lại có thể xây dựng sự quen thuộc và thấu hiểu? Các câu trả lời của khoa học đại chúng nằm ở cái gọi là *neuron thần kinh gương*. Đây là những tế bào thần kinh đặc biệt hành xử theo cùng một cách trong khi vừa quan sát một quá trình đang diễn ra và vừa tự thực hiện lại quá trình đó. Nói một cách đơn giản, khi chúng ta thấy ai đó ngáp, chúng ta cũng muốn ngáp theo. Nếu ai đó cười thân thiện với ta, ta có xu hướng đáp lại họ bằng một nụ cười thân thiện khác. Và nếu ai đó tử tế với chúng ta, chúng ta thường sẽ tử tế lại với họ. Và ngay lập tức tạo ra một mối thân tình. Hệ thống phản hồi này trong não của chúng ta, theo lý thuyết, sẽ khiến chúng ta sao chép hành vi của người khác mà không cần suy nghĩ. Nghĩa là, chúng ta “tự động” bắt chước người khác mà gần như không nhận ra. Nói cách khác, hành động bắt chước trong vô thức thông qua các tế bào thần kinh gương là tự nhiên và thuộc về bản năng, điều này cũng được chứng minh ở trẻ mới biết đi khi chúng cố gắng bắt chước các chuyển động và tiếng ồn mà cha mẹ tạo ra. Nhiều nghiên cứu còn thấy rằng neuron thần kinh gương và sự lặp lại hành vi này chính là



một trong những nguyên nhân gốc rễ tạo nên thấu cảm và đồng cảm giữa người với người.

Các nghiên cứu thì còn lâu mới theo kịp bản chất con người chúng ta. Tế bào thần kinh gương chỉ được khoa học khám phá ra vào những năm 1990. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng những lập luận phổ biến trên là vô căn cứ và thừa nhận rằng ngành khoa học thần kinh vẫn chưa thể giải thích chính xác tế bào thần kinh gương sinh ra để làm gì. Vì vậy, hãy tạm bỏ lại những phát triển trong khoa học thần kinh gần đây và xem xét một lý do đơn giản khác giải thích tại sao sự bắt chước lại hiệu quả như vậy khi xây dựng các mối quan hệ xã hội.

Hãy suy nghĩ thử xem: Những kiểu người bạn quen là như thế nào? Những người giống bạn? Hay những người rất khác với bạn? Tôi nghĩ rằng bạn quen nhiều người giống mình hơn. Những người thông minh thích nói chuyện với người sáng dạ ngang ngửa. Những người hâm mộ thể thao thường kết bạn với những người thích vận động. Và những người thích tiệc tùng thường không đi một mình, họ thích chơi với những người ưa sôi nổi. Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã.

Chúng ta cũng có một câu nói rằng “trái dấu thì hút nhau”. Nhưng điều này áp dụng trong vật lý thì hợp hơn là tâm lý học xã hội. Nếu bạn bè của chúng ta có tính cách trái ngược ta, ta sẽ thường xuyên xung đột và mâu thuẫn về thái độ và

lợi ích. Lên kế hoạch và đặt mục tiêu cùng nhau sẽ trở thành một chuyện rất khó khăn. Vì vậy, việc ở gần những người tương tự mình và có cùng sở thích thì thực tế hơn nhiều. Nó còn giúp ta giảm nguy cơ “ngỉ chơi” và dễ dàng hòa hợp với nhau. Nhìn những người qua đường là bạn bè hoặc đang có quan hệ tình cảm mà xem. Qua nhiều năm, họ đã điều chỉnh để phù hợp với nhau, bằng những bộ quần áo giống nhau, kiểu tóc tương đồng, và thậm chí còn bước cùng bước.

Tất nhiên vẫn có những ngoại lệ, như với bất kỳ quy tắc nào. Nhưng về cơ bản, chúng ta thích những người có điểm chung với mình. Ví dụ như, chúng ta dễ đáp ứng yêu cầu từ một người có cùng tên hoặc cùng sinh nhật như mình.<sup>16</sup> Và chính kiến thức này sẽ là thứ giúp bạn trên con đường trở thành một nhà thuyết phục tài ba. Hãy cố gắng hướng các cuộc trò chuyện đến những điểm chung để tăng cường sự thân thuộc mà thông thường, nếu thuận theo tự nhiên, sẽ mất nhiều thời gian để gây dựng. Nếu bạn có thể bắt chước thành thạo ngôn ngữ của người khác mà không cần phải lặp lại 100% những gì họ nói, nêm nếm thêm một chút sắc thái cá nhân và thỉnh thoảng đưa ra vài ý kiến hơi khác biệt một chút, chắc chắn sẽ không ai nhận ra chiêu thức của bạn. Người kia sẽ cho rằng những điểm tương đồng trong ngôn ngữ và cử chỉ của bạn thể hiện rằng hai người có chung một tập hợp các giá trị và thái độ sống. Chúng ta cho rằng những người giống mình là những người bạn

tiềm năng. Và đó chính xác là những gì bạn có thể khai thác vì mục đích riêng.

### **Cách bảo vệ bản thân khỏi sự bắt chước**

Bạn nên duy trì một mức độ hoài nghi lành mạnh đối với những người bạn không thân quen, đặc biệt là những ai chỉ trong vòng 15 phút mới gặp đã tìm thấy 12 điểm chung với bạn. Nếu họ cứ nhắc đi nhắc lại những điểm tương đồng với bạn, đây là một dấu hiệu khá chắc chắn rằng họ đang cố gắng thao túng bạn. Tất nhiên, không có gì là 100%. Hai người lạ hoàn toàn vẫn có thể nói cùng một thứ ngôn ngữ và đồng ý về nhiều vấn đề cốt lõi. Chỉ là điều đó rất hiếm trong thực tế. Cách tốt nhất để vạch trần một kẻ thao túng kiểu này là hỏi họ những câu hỏi cụ thể.

Quay lại ví dụ ở đầu chương: Nếu đó không phải là bạn, nhưng một người khác đang thao túng và họ nói rằng mình thích quần vợt và vận động viên Pete Sampras, nếu muốn thử họ thì bạn có thể hỏi câu này: “Tại sao lại là Pete Sampras? Điều gì đã khiến anh ấy trở nên đặc biệt? Trận đấu nào của anh ấy bạn nhớ rõ nhất?” Một người hâm mộ Sampras thực sự có thể trả lời ba câu hỏi này trong tích tắc (và bạn cũng nên chuẩn bị để đáp lời họ, nếu bạn cũng đang sử dụng chiêu này). Một người nào đó bắt chước một cách máy móc mà không có kiến thức cần thiết thường sẽ không thể ứng phó được. Ngay cả những câu hỏi nối tiếp cũng không thể



làm chúng ta chắc chắn 100%. Người thao túng có thể chỉ cần chuẩn bị tốt, hoặc họ tình cờ hiểu về chủ đề đó và sẵn sàng đáp trả. Nhưng nhiều kẻ lừa đảo thì không may mắn như vậy. Tuy vậy, một kẻ thao túng khôn ngoan vẫn có thể bị phản đòn bằng một câu hỏi thông minh nếu họ không chuẩn bị đủ tốt.

Nếu chúng ta biết trước rằng chúng ta sẽ gặp ai, internet sẽ giúp cuộc đời này dễ sống hơn nhiều. Hãy tìm kiếm nhanh “nạn nhân” trên *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Google*,... Ngay lập tức, niềm đam mê, sở thích và các hoạt động gần đây của họ sẽ rõ như ban ngày. Tuy nhiên, hãy chắc chắn rằng bạn không thò cổ ra quá xa. Nếu chẳng may bạn tự đào lỗ chôn mình thì cũng khoan hãy lo lắng, bạn vẫn còn bảy thủ thuật để ra vẻ tự tin khi bạn không biết tí gì!

## 4. Tạo ra lời nói dối hoàn hảo

*“Sự thật chắc gì đẹp,  
lời đẹp chắc gì thật.”*

**Lão Tử**

Con người nói dối bao nhiêu lần mỗi ngày? Hai lần? Hai trăm lần? Không có đáp án chính xác ngoài việc tất cả chúng ta đều dựng chuyện, ở những mức độ khác nhau. Những người càng muốn gây ấn tượng với người khác thì càng ít muốn phơi bày (toàn bộ) sự thật. Chỉ những người không có gì để chứng minh cho bạn bè, đồng nghiệp và bản thân họ mới thường cảm thấy chả việc gì phải nói dối. Nhưng ai có thể thành thật tuyên bố về mình như thế? Dù gì thì bạn thỉnh thoảng cũng nói dối, vậy tại sao không hoàn thiện nghệ thuật này? Đây là các mẹo và thủ thuật cho hai loại nói dối chính: hoàn toàn thất thiệt và một nửa sự thật.

### **Tạo ra lời nói dối hoàn hảo. Phần 1: Thất thiệt**

Một số lời nói dối đã bị lật tẩy, một số khác vẫn chưa. Kết quả chỉ phụ thuộc vào việc bạn là người nói dối giỏi đến đâu. Đây là hai điều quan trọng nhất cần quan tâm:

### ***Yếu tố thứ nhất: Sự hòa hợp giữa ngôn ngữ hình thể được và ngữ điệu***

Sự thiếu nhất quán giữa ngôn ngữ hình thể, giọng nói và nội dung là một dấu hiệu cho thấy ai đó đang gian dối. Chúng ta thường kiểm soát lời nói tốt hơn cảm xúc, nhưng chính cảm xúc là thứ được thể hiện bằng ngôn ngữ hình thể và giọng điệu của chúng ta. Đây là lý do tại sao chúng ta tin tưởng vào ngôn ngữ hình thể và ngữ điệu hơn là nội dung thực sự của lời nói.

Nếu ai đó bồn chồn không yên hoặc giọng nói trở nên run rẩy, nếu họ liên tục nhìn sang chỗ khác trong khi nói, mặc dù họ vẫn cố duy trì giao tiếp bằng mắt, nói cách khác, nếu khi nói dối mà không tự kiểm soát được ngữ điệu và hình thể như lúc bình thường thì sẽ thu hút sự nghi ngờ.

Trước khi hỏi bị cáo một vấn đề trọng điểm, trước tiên, các chuyên gia thẩm vấn sẽ xác định cái gọi là đường cơ sở (hành vi bình thường hoặc ngôn ngữ cơ thể tiêu chuẩn) của một nghi phạm. Chớp mắt thường xuyên hoặc giao tiếp bằng mắt quá mức có thể chỉ là những thói quen thường ngày kể cả khi họ nói với sự thật. Vì vậy, trước tiên người thẩm vấn sẽ hỏi nghi phạm họ tên, địa chỉ, nghề nghiệp, tình trạng hôn nhân,... Khi người thẩm vấn đã xác định được ngôn ngữ hình thể tiêu chuẩn của nghi phạm là như thế nào, họ sẽ bắt đầu hỏi những câu hỏi quan trọng: Bạn đã ở đâu



đêm đó? Bạn có bằng chứng ngoại phạm không? Và họ sẽ chú ý nếu phản ứng cơ thể của nghi phạm lệch khỏi đường cơ sở - đó là một dấu hiệu mạnh mẽ của một lời nói dối (các tín hiệu căng thẳng phổ biến bao gồm thờ ơ, đổ mồ hôi, náo nức, xoa đùi hoặc vặn mình, di chuyển bàn chân, cứng người, nhìn chằm chằm, nói giọng the thé và vội vàng trả lời). Càng nhiều tín hiệu hình thể mà nghi phạm phát ra thì càng có nhiều khả năng họ đang nói dối.

Kẻ lừa đảo hoàn hảo sẽ nhận thức đầy đủ về đường cơ sở của mình, và khi họ nói dối, họ sẽ không cho phép mình đi chệch hướng. Thật không may, còn một chi tiết nữa có thể làm cả những kẻ nói dối giỏi nhất cũng phải bó tay tại chỗ: cái gọi là các biểu thức vi mô, hầu như không thể kiểm soát, không tự nguyện, là những phản ứng thoáng qua trên khuôn mặt, chỉ trong tích tắc và thường là không thể che giấu. Với sự trợ giúp của camera quay chậm, các chuyên gia ngôn ngữ hình thể sẽ vạch trần những kẻ nói dối với mức độ chính xác khá cao khi xem lại bản ghi video. Nhưng đừng lo lắng. Hầu hết mọi người hoàn toàn không nhận thấy các biểu thức vi mô và còn chẳng biết chúng tồn tại, vì vậy, chỉ cần ngôn ngữ cơ thể bình thường, không sai lệch khỏi đường cơ sở cá nhân thì chiều này của bạn sẽ thành công. Hai chuyên gia thế giới về ngôn ngữ cơ thể, Paul Ekman và Maureen O'Sullivan, đã ra mắt Dự án phù thủy (Wizards Project) nghiên cứu cách mọi người có thể dễ dàng phát hiện ra những kẻ nói dối. Từ

20.000 người được kiểm tra cho đến nay, chỉ có 50 người (0,25%) là có thể phát hiện ra lời nói dối từ các biểu thức vi mô và các manh mối tương tự.<sup>17</sup>

### ***Yếu tố thứ hai: Chuẩn bị kỹ lưỡng***

Nếu bạn muốn trở thành một kẻ nói dối hoàn hảo – một thử thách khó nuốt ngay cả với những người thông minh nhất và những máy phát hiện nói dối có kinh nghiệm nhất – thì hãy ghi lại mười mẹo hàng đầu sau:

1. Điều đầu tiên, đừng ngần ngại khi trả lời, nếu không người khác sẽ đánh hơi thấy mùi gian dối.
2. Đừng lộ ra quá nhiều chi tiết nếu không bị hỏi. Kẻ dối trá có xu hướng nói rất nhiều để tránh bị hỏi lại. Vì vậy, chỉ đi vào chi tiết nếu bạn được hỏi.
3. Đừng phản ứng quá cảm tính. Những người trung thực có thể hoàn toàn thoải mái. Cảm xúc tiêu cực là dấu hiệu của căng thẳng và dẫn đến nghi ngờ.
4. Chuẩn bị tinh thần để kể lại toàn bộ câu chuyện của mình. Điều này sẽ đảm bảo rằng bạn thực sự có thể kiểm soát tình hình.
5. Luôn sử dụng các đại từ ngôi thứ nhất như “tôi”, “của tôi”,... những kẻ dối trá thích ẩn sau ngôn ngữ phi cá nhân, vì trong vô thức họ muốn tách mình ra khỏi những tuyên bố của chính mình.

6. Trả lời trực diện, những kẻ nói dối thường không đề cập trực tiếp đến câu hỏi được hỏi, thay vào đó sẽ mập mé bên ngoài.
7. Tránh những từ như “trung thực”, “thẳng thắn” và những thứ tương tự. Chỉ những kẻ nói dối mới thấy cần thuyết phục mọi người bằng những lời sáo rỗng trắng trợn này.
8. Ghi nhớ chính xác những gì bạn đã nói với một người cụ thể. Họ có thể hỏi bạn lần nữa vào ba tuần sau. Và nếu với mỗi người khác nhau bạn lại kể một phiên bản hơi khác câu chuyện gốc, hãy nhớ chính xác ai đã nghe phiên bản nào. Nếu trí nhớ của bạn không tốt, hãy ghi lại.
9. Dùng câu ngắn. Cấu trúc câu phức tạp có thể là một manh mối cho thấy bạn đã chuẩn bị câu chuyện của mình và học thuộc lòng.
10. Và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng: hãy tập dượt thành tiếng lời nói dối của bạn và đảm bảo rằng bạn sẽ nói như cách hàng ngày vẫn nói, bằng giọng nói bình thường (hãy nhờ từ khóa “đường cơ sở”). Nói cách khác, hãy kiểm tra ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu của mình khi thực hành. Và như vậy là nhiệm vụ đã hoàn thành.

## **Tạo ra lời nói dối hoàn hảo. Phần 2: Một nửa sự thật**

Một nửa sự thật là thứ xảo quyệt vô cùng. Chúng có ba dạng khác nhau. Một lời nói có thể nửa đúng nửa sai (phiên bản 1). Hoặc nó có thể hoàn toàn đúng, nhưng một phần thông tin liên quan được giấu đi khỏi “nạn nhân” - cho họ một bức tranh không toàn cảnh để thao túng họ (phiên bản 2). Hoặc bạn có thể sử dụng các thuật ngữ nước đôi có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau và bẻ cong chúng theo ý bạn (phiên bản 3). Dưới đây là một số ví dụ.

### ***Một nửa sự thật phiên bản 1: Nửa thật nửa giả***

Hãy lấy một ví dụ quen thuộc trong thế giới thực. Hãy tưởng tượng rằng một người phụ nữ tên là Emily đã lừa dối chồng. Bình thường cô ấy đi làm về khoảng bảy giờ tối. Nhưng vào ngày thứ Năm đặc biệt căng thẳng này (Emily có một dự án để hoàn thành và dành cả ngày để làm việc đó) cô ấy về nhà lúc mười giờ tối. Tuy nhiên, cô ấy thực ra đã rời công việc lúc năm giờ rưỡi chiều để đi gặp người tình Matthew rồi mới về nhà. Robert, người chồng chung thủy của cô ấy hỏi tại sao lại về muộn như vậy. Cô ấy trả lời, “Có rất nhiều thứ phải làm xong trong hôm nay. Em phải hoàn thành một dự án và chỉ vừa xong kịp giờ. Em đã cố hết sức có thể anh ạ!” Đúng là Emily còn một dự án phải hoàn thành. Nhưng đó là một lời nói dối rõ ràng khi bảo rằng cô đã làm mãi đến mười giờ tối. Ở đây, sự thật và dối trá



đan xen vào nhau. Nó đủ hợp lý đối với Robert cả tin, nếu giờ giấc làm việc của Emily luôn thất thường tùy thuộc vào khối lượng công việc và không phải lúc nào cô cũng gọi điện thông báo cho anh biết khi nào mình tan làm.

### ***Một nửa sự thật phiên bản 2: Nửa thật nửa giấu***

Lựa chọn thứ hai thậm chí còn xảo quyệt hơn. Ở đây, chúng ta chỉ nói sự thật và không có gì ngoài sự thật. Chúng ta không nói dối. Ít nhất là không nói dối lộ liễu. Nhưng một phần quan trọng của thông tin sẽ bị giấu đi. Trong tình huống này, Emily trả lời câu hỏi của chồng về lý do về nhà muộn như sau: “Hôm nay có nhiều việc phải làm ở văn phòng. Chúng em phải hoàn thành một dự án và nó tốn hết cả ngày.” Bí quyết ở đây là cô ấy thực sự làm việc suốt giờ hành chính. Dự án thực sự mất “cả ngày” (nghĩa là cả ngày làm việc cho đến năm giờ rưỡi chiều). Mọi lời nói ra đều đúng. Chỉ là Emily đã lấp lửng một nửa còn lại, một nửa chứa đựng bí mật của câu chuyện.

### ***Một nửa sự thật phiên bản 3: Nửa thật nửa nước đôi***

Tiếp tục với câu chuyện về Emily của chúng ta. Cô ấy có thể nói kiểu nước đôi nào để ngăn chống phát hiện vụ ngoại tình? Nó có thể đơn giản như sau: “Hôm nay ở công ty nhiều việc lắm, chúng em có một dự án phải hoàn thành, và em đã về ngay khi có thể.” Chồng cô ấy sẽ hiểu rằng cô ấy sẽ về nhà

“từ công ty”, chứ không phải từ nhà người yêu mình. Và cô ấy vẫn có thể hiên ngang ngẩng cao đầu vì cô ấy đã nói thật. Một số người lên án những kẻ nói dối nhưng lại bỏ qua cho những người ưa nói nước đôi.

**Lưu ý:** Việc lựa chọn từ ngữ một cách cẩn thận có thể làm tăng uy tín của bạn một cách đáng kể.

Điều gì xảy ra nếu bạn không muốn dùng thủ thuật để lôi kéo mọi người theo mình, nhưng sẽ làm điều đó bằng cách cưỡng ép? Lật trang kế để tìm hiểu nhé!

## 5. Cường ép đồng thuận

*“Không tin vào bạo lực  
giống như không tin vào lực hấp dẫn.”*

**Leon Trotsky**

Trong các nền dân chủ tự do như Mỹ, việc sử dụng bạo lực chỉ hợp pháp trong những trường hợp đặc thù. Nhưng ai cần bạo lực thể xác trong khi chúng ta có thể sử dụng các thủ thuật tâm lý mạnh mẽ để buộc người khác đồng ý? Dưới đây là năm thủ thuật tốt nhất.

### **Thủ thuật thứ nhất: Chuyện đã rồi**

Thủ thuật tâm lý đầu tiên để buộc mọi người phải đồng ý là “chuyện đã rồi” (*fait accompli*). Đây là từ tiếng Pháp có nghĩa là “sự thật đã hoàn thành”. Một thỏa thuận đã được thực hiện. Phần lớn mọi người không đặt câu hỏi về “sự thật”, và tự nguyện chấp nhận khi một cái gì đó đã được diễn ra.

Chỉ trong tuần này, tôi đã gặp phải chiêu này hai lần. Vào thứ Ba, một khách hàng huấn luyện - hãy gọi anh ta là Greg - đã nhiệt tình nói với tôi rằng cô con gái mười lăm tuổi của anh sẽ đến tham gia một buổi huấn luyện với tôi vào cuối tuần để học cách tranh luận. Tôi phân vân, mười lăm tuổi nào mà muốn thành thạo nghệ thuật lập luận? Tôi không có

ác cảm gì với tuổi vị thành niên nhưng tôi thận trọng hỏi lý do tại sao cô bé lại thích tranh luận. Và Greg trả lời: “Tôi đã cho con năm giờ huấn luyện như quả sinh nhật nên giờ con bé phải tận dụng thôi!” Khỏi phải nói, Greg tự thấy mình là người trung thực, hào phóng và vô tội trước chiến thuật biến con mình thành tay sai, giống như rất nhiều người khác. Khi tôi chỉ ra việc anh ta (vô tình) thao túng con gái, anh ta đã dùng ý định cao cả để biện minh cho bản thân. Anh ta chỉ cố gắng làm điều tốt cho con gái mình thôi mà! Vài ngày sau, cô bé đến tham dự buổi học đầu tiên của chúng tôi. Không có một nụ cười nào. Chẳng quan tâm đến việc học cách tranh luận. Đơn giản là cô bé đã bị bố mình dồn vào chân tường.

Cuối tuần đó, bố mẹ tôi cũng đã thử chiêu “chuyện đã rồi” này với tôi. Họ muốn đến thăm tôi ở Munich vào cuối tuần trước. Chúng tôi đã đồng ý trong hai hoặc ba ngày. Tôi bảo họ rằng hạn ra sách đã rất gần nên tôi không thể dành cho họ nhiều thời gian hơn. Nhưng tối hôm đó, cha tôi gọi cho tôi và nói, “Tin tốt đây! Cha đã tìm thấy vé tàu từ Osnabrück đến Munich chỉ 29 Euro. Vì vậy, cha mẹ sẽ đến vào thứ Hai và ở lại cả tuần! Cha vừa mới mua vé cho cha mẹ rồi.” Một bước đi hay đấy! Trình bày việc mua vé như một chuyện đã rồi. Điều đó có thể khiến tôi của mười lăm năm trước chịu trận, nhưng giờ tôi khôn hơn rồi.

Khi ai đó dùng thủ thuật này với bạn, bạn có hai lựa chọn. Đầu tiên, bạn có thể xác định xem “sự kiện” có thực sự được



hoàn thành hay không. Thường thì nó vẫn chưa xong đâu, hoặc vẫn còn thay đổi được. Thứ hai, bạn có thể đơn giản từ chối. Không ai có thể buộc bạn đồng ý. Cô bé mười lăm tuổi có thể cảm ơn bố mình, và nói với ông rằng mình không có hứng thú học cách tranh luận. Và không thềm đến lớp. Tất nhiên, đó là một sự cân bằng mong manh khi có sự tham gia của bố mẹ bạn. Sự thấu cảm đóng một vai trò lớn: Liệu họ có buồn lòng nếu ta làm trái mong muốn của bố mẹ? Nhưng cách khắc phục là hãy nhẹ nhàng nhắc nhở bố mẹ bạn rằng sự khó xử này là do tự họ gây ra. Đó là cách tôi đã làm. Tôi chỉ đơn giản nhắc lại rằng chúng tôi đã thỏa thuận chỉ đi chơi hai đến ba ngày, không phải cả tuần!

### **Thủ thuật thứ hai: Kỹ thuật đặt một chân vào cửa**

Có thể bạn đã nghe về mẹo này: Khi đã đặt một chân vào cửa, bạn sẽ dễ lách vào trong hơn. Đối với những kẻ thao túng như bạn và tôi, điều này có nghĩa là chúng ta nên bắt đầu bằng cách nhờ ai đó một việc nho nhỏ, sau đó đợi một chút, cuối cùng đưa ra yêu cầu lớn và gặt hái lợi ích. Thủ thuật này rất hiệu quả bởi vì mọi người thích sự nhất quán - nghĩa là kiên định và không có mâu thuẫn trong hành vi của họ. “Nếu tôi đã giúp đỡ người này trước đây, tôi không thể từ chối vào lần thứ hai!”

Một thí nghiệm kinh điển đã diễn ra như sau:<sup>19</sup> Nhà nghiên cứu hỏi một nhóm cư dân California rằng liệu họ

có sẵn sàng treo một tấm biển lớn ở bãi cỏ mặt tiền nhà họ dòng chữ “Lái xe cẩn thận” không, kết quả chỉ 17% đồng ý. Một nhóm cư dân thứ hai trong cùng khu vực tỏ ra rất quan tâm đến việc treo biển báo – 76% đã đồng ý. Có điều gì khác biệt ở nhóm thứ hai? Đơn giản lắm. Trước đó vài tuần, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu họ dán một miếng dán nhỏ, gần như không thể nhận thấy vào cửa sổ của họ, có nội dung “Hãy là người lái xe an toàn”. Và khi các nhà nghiên cứu quay lại một lúc sau đó và hỏi về biển báo lớn, thì số lượng người đồng ý nhiều thấy rõ. Nhóm thứ hai muốn giữ sự nhất quán với quyết định đầu tiên của mình. Điều này được gọi là “nguyên tắc nhất quán” hoặc “hiệu ứng Benjamin Franklin”. Vào thế kỷ XVIII, Franklin đã quan sát thấy rằng nếu ai đó đã từng đối xử tử tế với bạn, thì khả năng họ sẽ tiếp tục tử tế cao hơn nhiều so với một người mà bạn tốt với họ trước.

Vì vậy, đây là một mẹo cho cuộc sống hàng ngày: Nếu bạn muốn một trong những người hàng xóm giúp bạn dọn nhà, đừng hỏi thẳng họ rằng họ có rảnh vài giờ vào Chủ nhật để giúp bạn một tay không. Thay vào đó, hãy đưa ra một gợi ý vài ngày trước khi bạn chuẩn bị chuyển nhà, và bạn muốn xin lời khuyên của họ về nơi mua đồ nội thất tốt có giá cả phải chăng. Họ sẽ không từ chối bạn một ân huệ nhỏ như vậy. Điều này sẽ làm nảy sinh ý tưởng “chuyển nhà” trong đầu họ, và họ thậm chí sẽ cảm thấy có chút trách nhiệm với việc đó, bởi vì ngôi nhà mới sẽ được trang hoàng theo đề

ngộ của họ mà. Vài ngày sau, hãy hỏi xem họ có thể giúp bạn vận chuyển một số đồ đạc không. Gần như chắc chắn họ sẽ giúp bạn.

**Lưu ý:** Yêu cầu ai đó một ân huệ nhỏ sẽ kích hoạt hiệu ứng nhất quán, cho phép bạn tận dụng lợi thế của họ ở giai đoạn sau.

### **Thủ thuật thứ ba: Kỹ thuật sập cửa vào mặt**

Chiến thuật này hoạt động theo chiều ngược lại với cái ở trên. Cũng có một thử nghiệm tâm lý khá thuyết phục để chứng minh.<sup>20</sup> Một nhóm sinh viên được yêu cầu thực hiện một chuyến đi trong ngày với những người vị thành niên phạm tội và giám sát họ, không có lương. Đại đa số nói không (83%). Trong một nhóm sinh viên khác, số học sinh đồng ý thực hiện chuyến đi này nhiều gấp ba lần. Sao lại như vậy? Những học sinh này trước đây đã được hỏi liệu họ có chịu tư vấn cho những người vị thành niên phạm tội hai giờ một tuần trong vòng hai năm hay không. Tất cả đều nói không. Sau đó là câu hỏi tiếp theo mang tính quyết định: “Bạn có thể đưa các phạm nhân trẻ tuổi đến sở thú một lần không?” Và đột nhiên một nửa trong số họ nói có.

Hãy quay trở lại ví dụ hàng ngày của chúng ta về việc dọn nhà: đừng chỉ yêu cầu hàng xóm giúp bạn trong hai giờ, mà hãy bắt đầu bằng cách hỏi họ liệu họ có thể giúp bạn cả ngày

vào thứ Bảy hay không. Họ có thể sẽ nói không. Và sau đó hỏi họ liệu họ có thể dành “chỉ một giờ” để giúp bạn không (từ kinh nghiệm, chúng ta đều biết từ rằng một giờ có thể nhanh chóng trở thành hai), và rất có thể họ sẽ đồng ý.

Nguyên tắc tâm lý đằng sau chiêu sập cửa vào mặt là hiệu ứng tương phản: so với cả ngày, một giờ đột nhiên có vẻ rất ít. Và so với hai năm hỗ trợ các phạm nhân trẻ tuổi một cách thường xuyên thì một ngày chẳng là gì cả.

### **Thủ thuật thứ tư: Thủ thuật những người có thẩm quyền**

Các lập luận từ những người có thẩm quyền xảy ra từ thời cổ đại. Chúng được gọi trang trọng là *argument ad verecundiam* (nghĩa đen là “lập luận đáng kinh ngạc”) - quan niệm sai lầm rằng bởi vì một cơ quan lãnh đạo nói điều gì đó, nó hẳn phải đúng. Chúng ta có thể dễ dàng khai thác quan niệm sai lầm này bằng cách trích dẫn một nhà khoa học hoặc nghiên cứu mà những phát hiện của họ ủng hộ quan điểm của ta. Khi làm như vậy, chúng ta có thể dễ dàng bỏ qua những điều sau:

- Liệu nhà khoa học hoặc nghiên cứu có đáng tin cậy hay không (họ chỉ cần có vẻ quan trọng)
- Liệu nhà khoa học có đang bày tỏ ý kiến của mình trong lĩnh vực của riêng họ hay về một chủ đề mà họ không biết gì (họ có học hàm giáo sư và làm việc tại một trường đại học có uy tín hay không)



- Liệu họ có đại diện cho một quan điểm thiểu số hay không (99% các nhà nghiên cứu có thể phản đối họ và chỉ trích phương pháp của họ, nhưng bạn không cần khiến người ta chú ý đến điều đó)
- Liệu bạn có thực sự trích dẫn chúng một cách chính xác hay không (ai sẽ kiểm tra các nguồn của bạn?)
- Liệu nghiên cứu bạn trích dẫn có mang tính đại diện hay không và các phương pháp của nó có đúng về mặt khoa học hay không (ai có thể là người đánh giá nghiên cứu đó?)

Và nếu bạn nghĩ rằng chỉ có những kẻ ngu ngốc mới phản đối những lập luận từ cơ quan có thẩm quyền, thì đây là ví dụ yêu thích của tôi, khi các nhà nghiên cứu hàng đầu bị che mắt bởi quyền uy trong suốt 30 năm:

Vào những năm 1920, nhà động vật học nổi tiếng và được đánh giá cao lúc bấy giờ là Theophilus Painter tin rằng ông đã phát hiện ra con người có 24 cặp nhiễm sắc thể (tức là tổng số 48). Chỉ vào năm 1955, hai nhà khoa học khác đã chứng minh rằng thực sự chỉ có 23 cặp. Điều đáng kinh ngạc là trong suốt hơn 30 năm, các nhà khoa học khác, bao gồm cả Hsu, nhà nghiên cứu tế bào từ Trung Quốc, cũng phát hiện ra số cặp nhiễm sắc thể phù hợp (là 23), nhưng dưới ảnh hưởng của nhà động vật học vĩ đại Painter, ông đã diễn giải lại kết quả của mình để tạo ra số “đúng” của 24. Hsu sau đó đã nhận xét một cách dí dỏm, “Tôi đã gặp khó khăn trong

việc đếm đến 48.” Nhưng ông ấy vẫn đếm được số lượng cặp nhiễm sắc thể “đúng”, khả năng nhìn nhận của ông ấy đã bị quyền uy tối thượng của Painter ảnh hưởng.<sup>21</sup>

Vì vậy, nếu ngay cả các nhà khoa học hàng đầu còn có thể dành nhiều thập kỷ cúi đầu mù quáng trước thẩm quyền - mặc dù có bằng chứng rõ ràng chứng minh điều ngược lại - thì người bình thường còn thấp cổ bé họng đến cỡ nào? Đặc biệt là trong thời đại trực tuyến, không khó để tìm thấy một nghiên cứu đáng ngờ hoặc được trích dẫn sai để hỗ trợ cho bất kỳ tuyên bố cũ kỹ vô nghĩa nào đó. Chưa bao giờ ta có thể dễ dàng rút từ không khí ra một lập luận từ người có thẩm quyền như thế kỷ XXI này.

### **Thủ thuật thứ năm: Thủ thuật số đông**

Sự hấp dẫn của số đông liên quan đến lập luận từ người có thẩm quyền. Nó còn được gọi là *argum ad populum* (nghĩa đen là “thu hút mọi người”). Bởi vì nếu hầu hết mọi người đều tin một điều gì đó thì nó phải là sự thật. Vấn đề là, số đông thì thường xuyên mắc sai lầm.

Mặc dù tôi đã rành rọt thủ thuật này nhiều năm, nhưng gần đây tôi lại suýt sập bẫy. Khi làm thủ tục tại một khách sạn ở Tây Ban Nha, một người phụ nữ thân thiện nói với tôi rằng tất cả khách ở đây đã đăng ký chuyến đi chơi bằng thuyền. Tất nhiên, nó đẹp và rẻ, nếu muốn đặt ngay cũng dễ.

“Những người khác đã đặt chỗ hết sao?” Tôi đã nghĩ: “Vậy thì nó hẳn là xứng đáng. Tôi không muốn bỏ lỡ đâu.” Và suýt chút nữa tôi đã đặt tên của mình xuống. Tuy nhiên, may mắn thay, ngay trước khi trả tiền, tôi đã hỏi cô ấy những gì được cung cấp trong chuyến đi, và cô ấy trả lời, “Rất nhiều người, rất nhiều rượu, rất nhiều nhạc techno.” Đó là ba lý do chính đáng để tôi không đặt nữa.

Sự cố nhỏ này cho thấy rằng thậm chí nhiều năm kinh nghiệm trong việc thao túng không phải lúc nào cũng bảo vệ chúng ta khỏi những cái bẫy. Chúng ta thường tắt bộ máy phòng thủ của mình, vì mệt mỏi hoặc lười biếng, và đó chính xác là lúc chúng ta dễ dàng trở thành mục tiêu.

## 6. Lèo lái cuộc hội thoại bằng những câu hỏi

*“Hỏi là cách để dẫn đầu.”*

**Ngạn ngữ Đức**

Bạn có thể sử dụng các câu hỏi gợi ý để kiểm soát cuộc trò chuyện ở cả cấp độ thông tin và cảm xúc. Về mặt thông tin, các câu hỏi buộc người ta phải tập trung toàn bộ sự chú ý vào việc trả lời. Và bạn cũng có thể dùng chúng để làm chệch hướng, xác minh, xem xét kỹ lưỡng các lập luận (trước khi bác bỏ chúng) hoặc thậm chí để kết thúc cuộc trò chuyện. Những câu hỏi cũng ảnh hưởng đến chúng ta về mặt cảm xúc. Chúng có thể xúc phạm ta, làm ta nản lòng, gây khó chịu cho ta, nịnh nọt ta và khơi dậy tất cả các loại cảm xúc, dù là hỏi về cái gì đi nữa.

Tất cả chúng ta đều quen thuộc với loại câu hỏi tu từ, câu hỏi mở và đóng. Nhưng hãy xem xét thêm mười loại câu hỏi đặc biệt hữu ích cho những kẻ thao túng dưới đây.

### **Loại 1: Câu hỏi ẩn**

Tưởng tượng về một cuộc phỏng vấn tìm việc. Như tất cả chúng ta (hy vọng là) đều biết, luật việc làm cấm nhà tuyển dụng đặt câu hỏi về đời tư cho người được phỏng vấn. Nhưng ai bảo rằng chúng ta không thể hỏi bóng gió liệu một



nữ ứng viên trẻ tuổi đã kết hôn hay chưa, để xem liệu cô ấy có con hay không? Làm thế nào để biết nhỉ? Người phỏng vấn thông minh sẽ hỏi cô ấy, “Chồng của bạn có ủng hộ việc chuyển đến Munich không?” Người được phỏng vấn sẽ trả lời, “Tôi chưa có chồng”, hoặc cô ấy sẽ nói, “Có, anh ấy đồng ý”. Trong cả hai trường hợp, câu hỏi ẩn sẽ cung cấp cho nhà tuyển dụng một phần thông tin riêng tư mà họ không được phép hỏi. Và nếu một người phỏng vấn tinh ranh có thể làm được, thì bạn cũng vậy!

## **Loại 2: Câu hỏi chọn một trong hai**

Hãy tưởng tượng một bài tiếp thị. Ai đó gọi để “dụ” bạn mua một số sản phẩm mới. Bạn bình tĩnh nghe họ nói nhưng không bị thuyết phục. Bạn có thực sự cần nó? Nó không phải hơi đắt à? Và anh chàng trên điện thoại có nói thật không? Nhưng trong khi bạn đang cân nhắc xem có nên nói đồng ý hay không, người bán hàng xảo quyệt hỏi bạn câu hỏi nhỏ hay ho này: “Tôi nên ghé thăm anh vào sáng thứ Tư hay chiều thứ Sáu?” Tất nhiên, đó là một cái bẫy. Song luận giả (*false dichotomy*) hay song đề sai (*false dilemma*) ngụ ý rằng bạn chỉ có hai lựa chọn trong một tình huống nhất định. Nhưng thực tế luôn có nhiều lựa chọn thay thế. Lựa chọn thứ ba sẽ là, “Tôi không mua sản phẩm của bạn”. Và thứ tư: “Tôi cần suy nghĩ thêm. Tôi sẽ liên hệ sau.” Nhưng rất nhiều người rơi vào trò lừa rẻ tiền này. Câu hỏi khiến họ

cảm thấy buộc phải chấp nhận A hoặc B. Khi bạn đã học được các mảnh khoe của người bán hàng, bạn có thể thuyết phục bất kỳ ai.

### **Loại 3: Câu hỏi tăng bốc**

Câu hỏi cũng có thể được sử dụng để tăng bốc mọi người. Bí mật về một lời khen là nó luôn được đón nhận nồng nhiệt. Chúng ta luôn để cho mình bị cuốn theo nó, ngay cả khi chúng ta biết rằng nó không có ý nghĩa gì mấy. Giảng viên chính trị yêu thích của tôi, lúc đó khoảng 65 tuổi, đã minh họa điều này một cách hoàn hảo: “Vợ tôi biết cô ấy không phải là người đẹp nhất – nhưng cô ấy vẫn muốn được khen như vậy!” Một câu nói tuyệt vời rất đáng để ghi nhớ.

**Lưu ý:** Một lời khen luôn là vũ khí hữu hiệu, ngay cả khi người nghe có nhìn thấu nó hay không.

Kết hợp một lời khen với một câu hỏi ra sao? Dễ lắm. Hãy hỏi “Làm thế nào bạn quản lý X tốt như vậy?” thử xem. Tin chắc người nghe hẳn rất vui. Họ sẽ thấy tự hào và bắt đầu luyện thuyên về sự tuyệt vời của mình và cách mà họ đã làm để thành công. Ngay cả khi họ phản ứng khiêm tốn hơn đi nữa thì bạn vẫn sẽ xây dựng được mối quan hệ nhanh chóng!

#### **Loại 4: Câu hỏi công kích**

Bạn cũng có thể công kích ai đó bằng một câu hỏi: “Đó là kiểu nhận xét ngu ngốc gì vậy?” Hay nói một cách nhẹ nhàng hơn: “Làm thế nào mà bạn lại có một ý tưởng nửa vời như vậy?” Những cụm từ này được tẩm nọc độc mà chẳng người nghe nào không nhận ra. Ưu điểm của những cuộc tấn công bằng lời nói được ngụy trang dưới dạng câu hỏi này khiến hầu hết mọi người đều phản công chậm lại. Họ thường không biết cách ngăn chặn những cuộc tấn công thế này. Vì vậy, bạn không có gì phải lo sợ. Ngược lại, mọi người thường sẽ rơi vào thế bị động, bảo vệ kịch liệt và biện minh cho bản thân. Người Pháp có một câu nói phù hợp cho điều này: “Quis’excuse, s’accuse”. “Người tự bào chữa cho mình sẽ tự tố cáo chính mình” (tức là thừa nhận tội lỗi của mình), và tự đào cho mình một cái hố sâu hơn.

#### **Loại 5: Câu hỏi ngược**

Chúng ta đã nhắc đến các câu hỏi ngược trong chương hướng dẫn cách ra vẻ tự tin khi bạn không biết gì. Một lưu ý ngắn gọn là hầu hết mọi người sẽ không nhận ra kỹ thuật đặt câu hỏi ngược là một chiêu trò, và sẽ tự động đưa ra câu trả lời cho bạn. Chúng ta thường mặc định rằng “Nếu ai đó hỏi bạn một câu hỏi thì bạn nên trả lời”, và chúng ta có thể dùng điều này làm lợi cho mình. Cứ mười người thì hết chín người sẽ rơi vào bẫy.

Người Do Thái Hasidic được cho là bậc thầy của kỹ thuật đặt câu hỏi này. Một ông chủ Cơ đốc giáo đã từng hỏi đầy tớ Do Thái của mình, “Tại sao người Do Thái luôn trả lời câu hỏi bằng một câu hỏi khác?” Người hầu nhanh trí trả lời, “Tại sao một người Do Thái không nên trả lời một câu hỏi bằng một câu hỏi khác?”

### **Loại 6: Câu hỏi dẫn dắt**

Các câu hỏi dẫn dắt đều nằm ở việc chọn từ ngữ khéo léo để tác động lên câu trả lời của người khác. Một ví dụ cổ điển về câu hỏi dẫn dắt kiểu *đóng* là “Tôi tin chắc bạn sẽ đồng ý rằng ... phải không?” Một ví dụ về câu hỏi dẫn dắt kiểu *mở* là “Hôm qua, ông chủ đã nổi xung lên vì dự án X và bác bỏ nó luôn. Bạn đã làm gì với dự án đó vậy?”

Câu hỏi dẫn dắt kiểu mở lợi dụng sự miễn cưỡng khi người ta không muốn phụ những kỳ vọng của người khác lên họ. Câu hỏi dẫn dắt kiểu đóng khai thác nỗi sợ hãi của họ khi thách thức một thế lực quyền uy, vì vậy họ cũng sẽ đưa ra câu trả lời xuôi theo sự dẫn dắt của bạn.

### **Loại 7: Câu hỏi dồn ép**

Câu hỏi dồn ép là một dạng câu hỏi dẫn dắt nền tảng. Các câu hỏi dẫn dắt “nhắc” ai đó trả lời theo một cách nhất định, trong khi các câu hỏi dồn ép sẽ “gieo trồng” điều gì đó cho họ. Một ví dụ kinh điển là “Bạn vẫn đánh vợ mình hả?” Câu



hỏi này mang trong nó sự ám chỉ trơ trẽn rằng điều này đã từng xảy ra. Việc dồn ép ai đó như thế này có thể khiến họ vô tình tiết lộ sự thật.

Dưới đây là một ví dụ phù hợp hơn để sử dụng hàng ngày: “Bạn hết thích công việc của mình từ khi nào?”

Tôi đã hỏi câu hỏi này hàng chục lần. Hầu hết mọi người đều khẳng định rằng họ thích công việc của họ - điều này hoàn toàn có thể hiểu được. Nếu họ không tin, họ sẽ sống trong sự bất hòa liên tục về nhận thức. Chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn khái niệm về sự bất hòa trong nhận thức ở phần sau. Còn bây giờ, hãy nói về chuyện rất ít người có thể chịu được cảnh đi làm mỗi ngày nếu đó là một công việc mà họ ghê tởm, vì hai loại nhận thức (cảm nhận và mong muốn của họ) hoàn toàn bất đồng. Thế nên, ta tự cho rằng mình thích công việc này lắm và cuối cùng thì bắt đầu tin là thật.

Khi tôi đặt câu hỏi như thế này (“Kể từ khi nào...?”), tôi thường phát hiện ra những thực tế mới lệch với cái chuẩn “Tôi thích công việc của mình” ban đầu. Hãy thử chiêu này với bạn bè của bạn vào lần tới. Bạn sẽ thấy hàng phòng thủ của họ vỡ vụn trong thoáng chốc!

### **Loại 8: Chuỗi câu hỏi dồn dập**

Hỏi dồn là một cách áp đảo ai đó bằng thông tin, khiến cho họ trông yếu ớt và kém cạnh. Ví dụ: “Bạn đang cố gắng

đạt được điều gì ở đây, phải mất bao lâu, bằng cách nào và tại sao bạn chưa nghĩ đến bất kỳ chiến lược nào khác?” Đó là bốn câu hỏi được nén lại thành một câu duy nhất. Nếu bạn muốn làm ai đó bối rối, hãy áp dụng kỹ thuật này. Ngay cả khi họ giải quyết xong hai hoặc ba câu, bạn vẫn có thể phản pháo lại, “Bạn đã bỏ qua phần quan trọng nhất trong câu hỏi của tôi, đó là...” chẳng hạn. Xấu tính hả? Chắc chắn rồi. Nhưng nó hiệu quả với hầu hết mọi người!

### **Loại 9: Câu hỏi vọng**

Một câu hỏi vọng điển hình là lặp lại thông tin bạn đã nghe giống như sau: “Vậy bạn đang nói rằng...?” Về bản chất, loại câu hỏi này thực sự là một cách đáng khen để hiểu sâu hơn những gì bạn đã nghe. Bạn lặp lại, hoặc tốt hơn nữa là diễn giải lại bằng ngôn từ của mình, về những gì người kia đã nói. Kỹ thuật giao tiếp này tương tự như “lắng nghe tích cực”: Tôi để tâm đến những gì người kia nói và sử dụng câu hỏi vọng để kiểm tra xem tôi đã hiểu đúng chưa. Điều này có một tác dụng phụ hữu ích cho mục đích của chúng ta: Cố ý hoặc vô tình, người kia sẽ nhận thấy và thừa nhận sự thật rằng ta đang cố gắng hết sức để theo sát tất cả những gì họ nói.

Rất ít người thực sự lắng nghe chúng ta hàng ngày, hầu hết mọi người chỉ muốn chạy theo lịch trình của chính họ và chẳng mấy quan tâm ý kiến của người khác. Vì vậy, nếu

cuối cùng chúng ta gặp được một người chịu bỏ công để hiểu chúng ta, đặt câu hỏi và có vẻ quan tâm chân thành, chúng ta chắc chắn sẽ thích nói chuyện với họ. Nhưng đây là cái bẫy: không khó để giả bộ quan tâm đến người khác. Làm thế nào họ biết được liệu chúng ta có thực sự quan tâm hay chỉ giả vờ? Họ không thể đâu. Và khỏi cần phải nói thì bạn cũng tự biết rằng, bạn không nên đặt quá nhiều câu hỏi vọng và phải tránh sự lặp lại máy móc bằng mọi giá. Tốt nhất là cứ bám vào những điểm chính có vẻ đặc biệt quan trọng với người đối diện.

### **Loại 10: Câu hỏi khiêu khích**

Tất nhiên, chúng ta cũng có thể đặt câu hỏi theo cách cố ý khiêu khích hoặc xúc phạm thẳng thừng. Ví dụ: “Tôi chả quan tâm lắm đâu nhưng bạn đã dành bao lâu cho bài thuyết trình thấy ớn này thế?” Câu hỏi này rõ ràng sẽ khiến nạn nhân của bạn tức giận. Mục đích ở đây là gì? Ôi, khi người ta tức giận là họ đã mắc sai lầm. Và sau đó chúng ta có thể sử dụng những sai lầm này để tìm lợi cho chính mình. Có một trích dẫn đáng yêu để minh họa điều này, mà tôi không rõ nguồn (rất có thể là từ Groucho Marx): “Nếu nói khi đang tức giận, bạn có thể tạo ra bài phát biểu hay nhất mà bạn sẽ hối tiếc mãi về sau.” Nếu chúng ta chọc tức ai đó bằng một câu hỏi cố ý khiêu khích, họ sẽ phản ứng thái quá và dễ nói ra những điều mà chúng ta có thể dùng để chống lại họ sau

này. Như thế thì bản tính thật nhưng lại hiệu quả, đặc biệt là với những ai giàu cảm xúc. Và điều đó dẫn chúng ta đến chương tiếp theo: Làm thế nào mà bạn có thể sử dụng cảm xúc để thao túng con người?



## 7. Làm người khác choáng ngợp trong cảm xúc

*“Lý do là nô lệ của đam mê.”*

**David Hume**

Hầu như mô hình tảng băng trôi được dùng trong mọi hội thảo truyền thông mà tôi đã tham dự. Nó được trình bày và diễn giải theo mọi cách, nhưng một trong những ứng dụng thường xuyên nhất của nó như sau: Các yếu tố nhìn được và nghe được của giao tiếp chỉ chiếm 20% (đôi khi là mười, bảy hoặc “chỉ một phần nhỏ”). Phần còn lại được cấu thành bởi cảm xúc (“thông điệp mối quan hệ” hoặc “vô thức”). Không cần nhắc lại rằng chúng ta chẳng thể đo lường chính xác sự đóng góp của cảm xúc và trực giác trong cuộc sống của chúng ta. Và điều đó lại khác đối với mỗi cá nhân: những người hướng về sự thật sẽ tranh luận nhiều hơn, trong khi người sống cảm tính sẽ dựa vào trực giác nhiều hơn.

Cảm xúc đóng một vai trò quan trọng trong xã hội của chúng ta. Một mặt, nghiên cứu về chúng vẫn đang ở giai đoạn sơ khai. Mặt khác, trong 99% trường hợp, chúng ta chỉ đơn giản coi cảm xúc là điều hiển nhiên. Nếu ai đó cảm thấy điều gì đó, thì nó chính là như vậy. Suy nghĩ có thể bị tra vấn. Cảm xúc thì không. Điều này đặc biệt nổi bật trong

thế kỷ XXI, bởi vì ngày nay chúng ta thích đo lường và kiểm soát mọi thứ xung quanh mình. Chúng ta đếm tiền, lướt xem *YouTube*, lướt thích trên *Facebook* và số người theo dõi trên *Twitter*. Chúng ta đếm số bước chân của mình. Lượng calo tiêu thụ. Chỉ có cảm xúc là vẫn sở hữu thứ hào quang vô song và ngoài tầm kiểm soát. Ngay cả trong thời cổ đại, cảm xúc được cho là có khả năng hé lộ sự thật. Cảm giác đáng tin cậy hơn lý trí. Cảm xúc không bao giờ nói dối! Điều này được tìm thấy trong thành ngữ La-tinh *sentimens superior* (xúc cảm là tối thượng).

Tất cả những điều này có liên quan gì đến sự thao túng? À thì, bởi vì cảm xúc đóng một vai trò bất khả xâm phạm trong xã hội này, chúng được coi là chân thật, đáng tin cậy, và không thể bị thách thức hoặc tra khảo. Và nếu một thứ gì đó như thế thì nó càng trở nên hấp dẫn với những kẻ thao túng non trẻ. Câu hỏi đặt ra là: Làm thế nào chúng ta có thể sử dụng cảm xúc để điều khiển người khác? Và dưới đây là năm thủ thuật hàng đầu của tôi.

### **Thủ thuật thứ nhất: Sự bùng nổ cảm xúc**

Như cái tên đã nói, đây là một sự bùng nổ cảm xúc đột ngột – thường là cảm giác tiêu cực. Hãy tưởng tượng rằng hai người đang đàm phán. Cả hai bên đều khá chùng mịch. Và rồi không biết từ đâu, một trong số họ đột nhiên hét lên: “Làm sao mà anh có thể đề xuất một điều như vậy? Anh

có lương tâm không? Thật không công bằng! Tôi chưa từng mong đợi điều đó!” Bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu ai đó bắt đầu dৌ lên đầu bạn những lời buộc tội như vậy? Hẳn là không vui tí nào. Và bạn sẽ cho rằng đối tác thường ngày vốn bình tĩnh và sáng suốt hẳn phải có lý do chính đáng để sỉ vả bạn.

Trở ngại tiềm tàng ở đây là cảm xúc phải vừa nhìn có vẻ chân thật vừa nghe có vẻ đáng tin. Những nhà đàm phán khéo léo luôn phô bày thứ cảm xúc giả tạo này như thể đang trình diễn trên sân khấu. Hét to, vẫy tay, trợn tròn mắt, trông kinh hãi,... không cần phải cảm thấy như thế mới làm thế được. Bạn chỉ cần diễn cho tròn vai, và đối thủ sẽ bắt đầu cảm thấy tội tệ ngay thôi. Và nếu bạn đang nghĩ, “Chúng ta đâu còn là người tối cổ nữa, la lối và tru tréo sẽ chẳng có tác dụng đâu” thì bạn là ngoại lệ thôi. Cảm xúc bột phát mạnh mẽ sẽ có tác động lớn đến hầu hết mọi người.

Mới gần đây, tôi đang tham dự một phiên tòa với tư cách huấn luyện viên, quan sát một khách hàng của tôi (là luật sư) và phân tích lời nói của anh ta suốt phiên tòa. Mọi thứ vẫn diễn ra bình thường và lặng lẽ. Chưa đạt được thỏa thuận nào. Mọi chuyện vẫn tốt. Nhưng luật sư phe kia đột nhiên la toáng lên không vì lý do gì. Chuyện gì đã xảy ra thế? Các bên khác nghe thấy, rõ ràng là bị đe dọa, và nhanh chóng thoái lui. Đây hoàn toàn không phải là một sự cố cá biệt. Để ý mà xem điều gì sẽ xảy ra sau một cơn bột phát cảm xúc như thế

tại nơi làm việc hoặc ở nhà. Hầu hết mọi người chỉ đơn giản là tìm chỗ mà trốn biệt.

### **Thủ thuật thứ hai: Lời kháng nghị vì tình bạn**

Thủ thuật này có từ thời cổ đại, và những người sành sỏi gọi nó là *argumentum ad amicitiam* (nghĩa đen là “tranh luận vì tình bạn”, hay “kháng nghị vì tình bạn/tình yêu”). Ví dụ điển hình là khi mọi người nói những câu như: “Nếu cậu là một người bạn thực sự, cậu sẽ làm điều này cho tôi” hoặc “Nếu anh thực sự yêu em, anh sẽ tin em”. Đây là một cái bẫy xảo quyệt, được thiết kế để đánh lừa chúng ta: hoặc chúng ta làm theo những gì họ bảo, hoặc chúng ta không phải một người bạn hay một người yêu thực sự. Hầu hết mọi người sẽ không cãi lại, bởi vì họ thực sự không muốn mất tư cách là bạn bè hoặc người yêu của mình.

Marilyn Monroe đã cho chúng ta thấy phiên bản hiện đại của thủ thuật thao túng này. Câu trích dẫn sau đây của cô ấy thường xuyên xuất hiện trên các hồ sơ hẹn hò trực tuyến: “Nếu anh không chịu được em lúc em tồi tệ nhất, thì anh cũng không xứng đáng có được em lúc em đẹp nhất.” Nói cách khác: “Nếu muốn trở thành bạn của tôi, cậu phải chịu đựng mọi tâm trạng thất thường của tôi, dù muốn hay không!” Ừ thì không ai hoàn hảo cả. Và Marilyn cũng vậy. Nhưng có một điều chắc chắn: đây là ví dụ hoàn hảo cho một chiếc thư tổng tình.



### Thủ thuật thứ ba: Khơi dậy lòng thương hại

Một chiến lược an toàn khác là khơi dậy sự thương hại (*argumentum ad misericordiam*). Đây là một thủ thuật nữa đã hoạt động hiệu quả trong suốt 2000 năm. Ai đó tự nói về mình như một kẻ bất hạnh vô vọng đang cần sự giúp đỡ của bạn. Và vì lòng thương hại, bạn đồng ý làm theo yêu cầu của họ, cả khi bạn không muốn.

Một người bạn rất thân của tôi đã lên kế hoạch tổ chức sinh nhật lần thứ 30 ở Munich với bạn bè. Nhưng mẹ anh lại có ý kiến. Bà muốn đón sinh nhật cùng con. Và bà thờ dãi thườn thợt qua điện thoại: “Bây giờ mẹ già rồi! Ai biết mẹ còn sống bao lâu? Và sinh nhật lần thứ 30 của con chắc chắn là sinh nhật lớn cuối cùng mà mẹ còn trên đời. Hãy đến Osnabrück và ăn mừng cùng nhau!” Bạn tôi không muốn tổ chức sinh nhật của mình ở Osnabrück, phía bên kia của nước Đức. Nhưng anh ấy vẫn đi!

Tại sao chiêu khơi gợi lòng thương hại lại có tác dụng? Thật đơn giản: cha mẹ và các tổ chức xã hội luôn khuyến khích chúng ta tránh thói “ích kỷ”. Chúng ta không nên lúc nào cũng nghĩ về bản thân, chúng ta phải đặt lợi ích của mình sau cùng. Bởi vì chúng ta thường cúi đầu thuận theo áp lực xã hội, cuối cùng việc này trở thành mặc định trong tâm thức của ta. Vì vậy, nếu bạn phải đối mặt với một người

nào đó luôn hành xử theo chuẩn mực, hãy thử chiêu này. Khá chắc là thành công. Hãy nhớ trình bày theo thứ tự sau:

- Tình hình của bạn hoàn toàn vô vọng
- Bạn không thể tự mình làm gì để giải quyết
- Nạn nhân của bạn là người duy nhất (hoặc tốt nhất) có thể cứu bạn khỏi tình trạng tuyệt vọng này

### **Thủ thuật thứ tư: Khởi dậy nỗi sợ hãi**

Tất nhiên, bạn cũng có thể sử dụng nỗi sợ hãi để kiểm soát hành vi của người khác. Từ thời xa xưa, các đại lý bảo hiểm đã phụ thuộc vào *argumentum ad metum* để kiếm tiền. “Bạn không bao giờ biết điều gì có thể xảy ra, nên tốt nhất là chuẩn bị trước!” Để làm cho mối lo ngại của bạn có vẻ thiết thực, hãy đảm bảo rằng bạn làm theo đúng hướng dẫn sau:

- Làm cho hậu quả dự kiến nghe có vẻ đủ thảm khốc với nạn nhân của bạn
- Biến sự kiện thảm khốc này trở nên dễ hình dung (ít nhất là từ góc độ nạn nhân của bạn) bất kỳ thống kê nào cũng có thể giúp bạn trong lúc này
- Đưa ra một giải pháp cụ thể mà nạn nhân của bạn có thể tránh được những hậu quả đó
- Đảm bảo rằng giải pháp bạn đề nghị là khả thi và không quá khó khăn

## Thủ thuật thứ năm: Sự hấp dẫn của những lời nịnh hót

Mọi người thường nghĩ mình vượt trội hơn người khác. Chúng ta sẽ đề cập đến vấn đề này sau, trong phần về thành kiến nhận thức. Bạn có thể khai thác ảo tưởng về sự vượt trội này với *argumentum ad superbiam* (*superbia* trong tiếng La-tinh có nghĩa là “kiêu ngạo”).

Gần đây tôi đã gặp một trường hợp kinh điển. Một đồng nghiệp cũ gọi hỏi tôi sẽ khuyến nghị kỹ năng học tập nào cho một người gặp khó khăn trong việc học. Tôi không hứng thú trả lời lắm. Đồng nghiệp cũ có lẽ đã nhận thấy điều này và để khuyến khích tôi trình bày chi tiết, anh ấy hờ hững nói thêm, “Tôi hỏi vì anh đã học hai bằng ở hai ngành khác nhau, anh là người học nhanh nhất mà tôi biết. Anh là chuyên gia, vì vậy tôi chắc chắn anh có thể giúp tôi!” Tôi không thể không cười khúc khích. Tôi nhận ra chiêu trò ngay lập tức. Vì vậy, thật không may cho anh ta, chiêu này vô dụng rồi. Nhưng nó rất đáng để bạn thử. Sai lầm duy nhất mà anh ấy mắc phải là khen quá nhiều. Chìa khóa của chiêu nịnh hót là hãy cân nhắc kỹ lưỡng và giữ nó trong chừng mực. Nếu anh ấy không nói câu cuối thì có khi tôi đã sập bẫy mất rồi.

## 8. Tấn công vào nội dung – bất hoạt tâm trí

*“Cách tốt nhất để thắng  
một trận tranh cãi dở là đừng ngắt ngang.”*

**Khuyết danh**

Có một thế giới rất đặc biệt ngoài kia. Thế giới của những người ưa tranh luận. Tranh luận là một môn thể thao ít được biết đến ở hầu hết mọi nơi, nhưng lại rất phổ biến ở Anh, Mỹ và nhiều quốc gia khác. Tranh luận là một cuộc chiến bằng lời nói. Mục tiêu chính là tấn công các lập luận của đối thủ và loại bỏ chúng. Việc bác bỏ ý kiến của người khác là một điều thú vị, và lý tưởng nhất là đối thủ của bạn sẽ không còn lại gì mấy để nói vào phút cuối.

Trong thời gian tham gia vòng tranh luận toàn cầu, tôi đã đối đầu với những bộ óc thông minh nhất từ Harvard, Yale, Cambridge, Oxford và nhiều trường đại học ưu tú khác trên thế giới. Trong các giải đấu quốc tế đầu tiên của tôi, tôi không là cái đỉnh gì với họ. Họ có quá nhiều kỹ thuật phản bác – thứ mà tôi chỉ có thể mơ ước. Phải mất hai hoặc ba năm để tôi tiếp thu chúng và bắt đầu đánh bại các đội từ Harvard và Oxford trong các Giải vô địch châu Âu và thế giới. Điều tôi thiếu ngay từ đầu là khả năng tấn công đối thủ ở cấp độ thông tin. Thế giới chúng ta đang sống dạy chúng ta



phải đối xử tốt với nhau. Chỉ một số rất nhỏ người đã từng nghe về nghệ thuật bác bỏ, chứ đừng nói đến việc nghiên cứu nó một cách hệ thống. Và đó là sai lầm. Bởi vì tấn công lập luận của người khác là một chuyện thú vị! Hơn nữa, nó cũng giúp ta có được thứ mình muốn trong đời.

Dưới đây là bảy mẹo hàng đầu để bẻ lại ý kiến của người khác một cách điều luyện dành cho bạn.

### **Mẹo thứ nhất: Mở rộng mục tiêu**

Hầu hết mọi người không biết cách lập luận. Nghe có vẻ kiêu ngạo, nhưng đó là sự thật. Hãy định nghĩa “tranh luận” như sau: đưa ra các lý do chi tiết, chính đáng cho các luận điểm của riêng bạn một cách nhất quán, rõ ràng, có liên quan, được cấu trúc theo trình tự logic và chúng mình được luận điểm ấy. Một khi chúng ta – những kẻ thao túng – biết được điều này, ta có thể dễ dàng khai thác những thiếu sót trong lập luận của đối thủ.

Như đã trích dẫn ở đầu chương, bạn không nên ngắt lời ai đó vốn dở tệ trong việc giải bày ý kiến của bản thân. Nói cách khác: hãy để người kia nói. Bởi vì họ nói càng dài thì phạm vi bạn có thể tấn công càng rộng. Các chính trị gia biết điều này. Họ đưa ra những lời giải thích ngắn gọn nhất có thể cho các quyết định của họ. Bởi vì mọi lời giải thích đều có thể có sai sót. Và ai đó càng giải thích thì càng

mắc nhiều sai lầm. Các thẩm phán xét xử làm việc theo cách tương tự, họ thường viết các bản án hình sự không hơn một hoặc hai dòng. Điều này làm giảm khả năng một cơ quan quyền lực cao hơn hủy bỏ phán quyết. Họ biết rằng nếu càng viết nhiều, càng lộ nhiều điểm yếu. Các CEO cũng giải thích lý do của họ ngắn gọn nhất có thể. Họ thông báo một quyết định lớn, nói rằng đó không phải là một quyết định dễ dàng, bày tỏ sự đồng cảm của họ đối với những người bị ảnh hưởng, nhưng không đề cập đến lý do thực sự. Thông cáo báo chí sẽ chỉ chứa những nội dung đã được chốt lọc kỹ lưỡng.

Không làm gián đoạn lập luận của ai đó là để họ có thể mắc nhiều lỗi nhất trong lời giải thích của mình. Và khi họ gặp trở ngại, chúng ta chỉ cần hỏi, “Tại sao bạn lại nghĩ như vậy?”, “Lý do của bạn là gì?” hoặc “Bạn có thể nói chi tiết hơn một chút không?” Bạn đặt càng nhiều câu hỏi về lý do và động cơ của họ càng tốt, cuối cùng bạn sẽ đạt đến cấp độ đủ tư liệu để vạch ra khiếm khuyết của người khác một cách dễ dàng.

## **Mẹo thứ hai: Người rơm**

Lập luận người rơm là một kỹ thuật phản bác lén lút, xuất hiện dưới hai hình thức. Mục đích ở đây là tránh đề cập đến lập luận của bên kia mà chỉ vắn vèo lời nói của họ, hoặc chỉ sử dụng những luận điểm yếu nhất của họ như một “người

rom” mà bạn có thể tha hồ tấn công, tạo ra ấn tượng giả rằng bạn đã phá hủy hoàn toàn thành trì của đối thủ.

### ***Người rom phiên bản 1: Xuyên tạc hoặc bóp méo lập luận của đối thủ***

Thủ thuật này cố tình bỏ qua những gì thực sự đã được nói mà phóng đại và bóp méo lập luận của đối thủ, cho đến khi nó nghe có vẻ vô lý và sai lệch. Sau đó bạn có thể bác bỏ dễ dàng. Tất nhiên, phải đảm bảo rằng bạn không bẻ cong mọi thứ quá đà. Đặc biệt nếu đối thủ không có mặt và bạn chỉ “dẫn lời” họ thì việc này còn dễ hơn nhiều. Ngay cả khi đối thủ của bạn có mặt, bạn vẫn có thể bẻ cong lời nói của họ. Bạn nên cẩn thận bẻ sự lựa chọn từ ngữ chính xác của họ càng cong vẹo càng tốt, trước khi dệt thêm các sắc thái của riêng bạn vào một luận điểm cụ thể. Điều này sẽ giúp chiêu trò của bạn không bị phát hiện.

### ***Người rom phiên bản 2: Cô lập điểm yếu của đối thủ***

Ở đây, bạn không cố gắng bóp méo lời của đối thủ. Thay vào đó, bạn bắt đầu từ những gì họ đã nói. Nhưng mẹo là chỉ ra khía cạnh thiếu bằng chứng nhất trong lập luận của họ, và bác bỏ chỉ riêng điều này. Nói cách khác, bạn hành động như thể những phần vững chắc hơn trong lập luận của họ không hề tồn tại. Chiêu này cũng dễ dàng như mọi chiêu khác thôi, bởi vì mọi người thường đưa ra không chỉ một mà là nhiều lời giải thích cho các lý thuyết yêu dấu của họ.

### Mẹo thứ ba: Hồi quy vô hạn

Hình thức tấn công tiếp theo của chúng ta bắt nguồn từ một vấn đề triết học khiến Aristotle bối rối, và vẫn tiếp tục hành hạ mọi triết gia từ xưa đến nay. Vấn đề với hầu hết các lập luận là họ để ngỏ câu hỏi “Tại sao?”. Những người đam mê tranh luận gọi vấn đề này là “hồi quy vô hạn”, và những kẻ khoe khoang hơn còn gọi nó là *regressus ad infinitum*.

Đây là một ví dụ: “Chúng ta nên đề xuất đặt mức trần cho số người tị nạn trong nước, bởi vì chúng ta không thể tiếp nhận tất cả.” – “Tại sao?” – “Bởi vì nguồn lực của chúng ta có hạn và chúng ta cũng cần suy nghĩ cho người dân nước mình.” – “Tại sao?” – “Bởi vì người tị nạn cần được hỗ trợ bởi người đóng thuế, và sẽ không công bằng nếu trao một phần lớn doanh thu thuế cho người tị nạn.” – “Tại sao?” – “Bởi vì ở đất nước này không có gì là miễn phí, và chúng tôi không chịu trách nhiệm cho các cuộc khủng hoảng ở các quốc gia như Syria.” – “Tại sao?” – “Bởi vì các vấn đề của các quốc gia đó là do họ tự tạo ra. Các chế độ độc tài, chủ nghĩa tôn giáo chính thống,... Và chúng tôi không chịu trách nhiệm đạo đức cho những vấn đề đó.” – “Tại sao?” – “Bởi vì trách nhiệm đạo đức giả định rằng, chúng ta phải chịu trách nhiệm ít nhất là một phần cho một tình huống, nếu muốn thực hiện bất kỳ hành động nào theo nghĩa vụ đạo đức.” – “Tại sao?” ... Bạn có thể tiếp tục mãi đến lúc mà đối thủ hết vốn liếng để đáp trả, và chúng ta sẽ “thắng”.



Luận đề triết học đằng sau điều này được gọi là “bộ ba bất khả thi Münchhausen” (*Münchhausen trilemma*).<sup>22</sup> Münchhausen được cho là đã tự lôi mình ra khỏi đầm lầy bằng chính sợi tóc của mình. Lý thuyết nói rằng không có “lời giải thích tối hậu” cho bất cứ điều gì. Bằng cách đặt ra những câu hỏi tiếp nối vô tận, bạn có thể kết thúc trong hồi quy vô hạn (như trên), hoặc bạn kết thúc với một lập luận vòng tròn (trong đó mệnh đề giả định cả bằng chứng). Hoặc bạn chỉ cần làm đối thủ từ bỏ. Cách duy nhất để đưa ra “lời giải thích tối hậu” là coi một khẳng định như một giáo điều không thể nghi ngờ – như trong hình ảnh của Aristotle về “người di chuyển bất động”. “Lời giải thích tối hậu” được tạo ra bởi một đẳng tuyệt đối (đối với người theo Cơ đốc giáo, đó là Đức Chúa Trời) đã tạo ra mọi thứ và điều đó là không thể nghi ngờ.

**Lưu ý:** Hãy thử dội bom đối thủ của bạn với vô số “lý do tại sao”, đến một lúc nào đó họ sẽ phải bỏ cuộc.

### **Mẹo thứ tư: Buộc tội vì không liên quan**

Trong một cuộc tranh luận, mọi người thường đi chệch khỏi chủ đề đang bàn. Họ đưa ra những luận điểm đúng, nhưng không quan trọng trong bối cảnh đó. Khi điều này xảy ra, chúng ta có thể kết tội họ vì đã đưa ra những thứ không liên quan theo một trong hai cách sau.

### ***Cách 1: Buộc tội chính đáng***

Nếu một điều ai đó nói lệch khỏi vấn đề tranh luận, bạn chỉ cần nói với họ rằng “Điều đó không liên quan!”, nhưng bạn cũng phải giải thích lý do tại sao việc mở rộng câu chuyện lại không quan trọng. Để đưa ra lời buộc tội chính đáng về sự không liên quan, chúng ta cần tập trung vào vấn đề đang được thảo luận, biết cách xoay quanh chủ đề, giữ vững lập trường và không bị khiêu khích bởi chiêu trò cá trích đỏ (cố ý đánh lạc hướng) từ phía bên kia.

### ***Cách 2: Buộc tội không chính đáng***

Ngay cả khi ai đó nói điều gì đó thực sự có liên quan, chúng ta vẫn có thể hành động như thể nó đã lạc đề. Ưu điểm đầu tiên của việc này là người kia sẽ hoàn toàn bị động. Thứ hai, họ cũng khó giải thích tại sao quan điểm của họ vừa đúng vừa có ý nghĩa. Điều mà nhiều người không biết là một lập luận tốt không chỉ dừng lại ở việc giải thích điều gì đó và minh họa bằng một ví dụ thích hợp. Bạn cũng phải chỉ ra lý do tại sao những gì bạn đang nói lại có liên quan với nhau. Nếu không, người nghe có thể phản đòn một cách dễ dàng rằng “Nghe có vẻ hợp lý đấy, nhưng vậy thì sao?”, 99% mọi người quên khẳng định sự liên quan trong lập luận của họ. Và vì ít người có thể tự vệ ngay tại chỗ nên việc buộc tội vô cơ rất hiệu quả.

## **Mẹo thứ năm: Cạm bẫy mâu thuẫn**

Về mặt logic, mâu thuẫn là một thảm họa về trí tuệ. Những người mâu thuẫn với chính họ vi phạm các quy tắc logic cơ bản nhất, cho thấy rằng lập trường của họ không được cân nhắc thấu đáo. Nhặt ra mâu thuẫn trong cuộc trò chuyện sẽ mang lại cho bạn nguồn đạn dược hoàn hảo. Nhưng có những cách khác để bạn chiếm thế thượng phong. Bạn cũng có thể tìm kiếm sự mâu thuẫn trong những điều mà đối phương đã nói ở một cuộc tranh cãi khác vài tháng trước. Nếu bạn không có trí nhớ đặc biệt tốt, một chiến lược thay thế là lái cuộc trò chuyện qua nhiều chủ đề nhất có thể. Bởi vì mọi người thường nhất quán trong một chủ đề, nhưng lại không thể với nhiều chủ đề khác nhau.

Đây là một ví dụ thực tế về sự mâu thuẫn rõ ràng lấy từ kinh nghiệm của chính tôi: một trong những người bạn của tôi bị ám ảnh bởi việc ăn uống lành mạnh nhưng vẫn hút thuốc. Một người bạn rất tốt khác của tôi đã từng giảng cho tôi nghe về cách tất cả chúng ta nên quyên góp giúp đỡ những người khó khăn. Anh ấy giải thích cùng khái niệm về lòng vị tha hiệu quả, chúng ta nên suy nghĩ về những thành tựu có thể đạt được nếu chúng ta đóng góp, và quyên góp số tiền lớn nhất có thể để giúp một người đang cần được giúp. Nhưng anh ấy thì đã bao giờ quyên góp tiền chưa? Chưa bao giờ – anh thừa nhận như vậy.

### **Mẹo thứ sáu: Ưu tiên cá nhân**

Đây là một trường hợp bạn đồng ý với người kia, nhưng chỉ ra rằng có một thứ quan trọng hơn mà họ đã bỏ qua. Và cho họ biết lý do tại sao. Đây là một hình thức tấn công gián tiếp: chúng ta không nói rằng ý kiến của họ là sai, hoặc nó không liên quan.

Sự hèn hạ của thủ thuật này là không ai có thể chứng minh cái nào quan trọng hơn cái nào một cách khách quan. Trong các cuộc trò chuyện chốn công sở giữa những người đồng cấp và cả trong cuộc sống riêng tư của bạn, bạn chỉ cần tuyên bố, “Nhưng X quan trọng hơn đối với tôi. Chỉ vậy thôi!” Không ai có thể phản đối điều đó.

### **Mẹo thứ bảy: Thủ thuật “Chính xác là vì”**

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, đó là thủ thuật “Chính xác là vì”, một hình thức tấn công bất ngờ. Ai đó chỉ trích điều gì đó nhưng chúng ta chứng minh cho họ thấy rằng, những gì họ đang chê thực ra là ủng hộ quan điểm của chính chúng ta.

Dưới đây là một ví dụ: Tưởng tượng rằng Steve đang bán các sản phẩm và dịch vụ đắt tiền. Một khách hàng nói với anh ta, “Nó đắt quá!” Nếu Steve đủ nhanh trí, anh ấy sẽ biến điều này từ tiêu cực thành tích cực. Anh ấy sẽ trả lời: “Sản phẩm của chúng tôi đắt bởi vì chúng là sản phẩm hàng đầu và dịch vụ của chúng tôi không có đối thủ. Chất lượng đi đôi với giá cả mà.”



## 9. Công kích cá nhân – khiến đối thủ câm nín

*“Xúc phạm là một dạng tranh luận  
mà chỉ người thua mới dùng.”*

**Jean-Jacques Rousseau**<sup>23</sup>

Ngay cả trong thời cổ đại, người ta vẫn phân biệt giữa các cuộc tấn công vào nội dung (*ad rem*) và các cuộc công kích cá nhân (*ad hominem*).<sup>24</sup> Và mặc dù chúng ta đã được dạy là không được xúc phạm người khác, không được ngắt lời, không được làm ồn,... nhưng chúng ta đều biết rõ công kích cá nhân là một cách hiệu quả để làm cho người khác sợ hãi và khiến họ câm nín.

Ông vua của những lời lăng mạ trong thời đại ngày nay chắc hẳn là Donald Trump. Phong thái thô lỗ, kiêu ngạo và xúc phạm của Trump đã giúp ông ta đạt được điều gì? Tổng thống Hoa Kỳ. Đó hẳn không phải là công việc kém quan trọng nhất trên thế giới đâu nhỉ. Nếu liệt kê hết tất cả những lời lăng mạ của ông ta thì sẽ đủ viết thành một cuốn sách. Một vài năm trước, *New York Times* đã đăng một bài báo đáng chú ý về 329 người, địa điểm và những điều mà Donald Trump đã từng xúc phạm, chỉ riêng trên *Twitter*.<sup>25</sup> Câu hỏi then chốt là tại sao những cuộc tấn công bằng lời nói của Trump lại hiệu quả đến vậy. Và đây là câu trả lời: Các

đối thủ của ông, trong các cuộc tranh luận trên truyền hình chẳng hạn, không sẵn sàng cho các cuộc công kích cá nhân gay gắt như vậy và hoàn toàn mất cảnh giác. Hiệu quả của những cuộc tấn công dữ dội này không đến từ những lời xúc phạm kia, mà là từ phản ứng vô vọng của các đối thủ tranh cử. Đối với người xem, Trump là người đàn ông mạnh mẽ, trong khi các chính trị gia xung quanh ông trông yếu ớt và hoang mang.

Jeb Bush, người được yêu thích nhất của Đảng Cộng Hòa hồi đầu chiến dịch, đã lặp lại câu này trong nhiều cuộc tranh luận trên truyền hình: “Donald, ông không thể giành vị trí tổng thống nhờ lăng mạ người khác đâu.” Ông ấy đã sai. Hãy xem xét lý do tại sao những lời lăng mạ của Trump lại phát huy tác dụng:

- Đối với Rand Paul, Trump nói: “Tôi chưa bao giờ công kích vẻ ngoài của ông ấy. Và tin tôi đi, có rất nhiều thứ để bàn nếu muốn nói về nó.” Paul đã phản ứng như thế nào? Anh ta mỉm cười, không nói gì - và trông có vẻ yếu ớt.
- Trump liên tục ngắt lời Jeb Bush tội nghiệp bằng những tiếng rít “Sai rồi!” đã thành thương hiệu tai tiếng của ông. Bush đã phản ứng như thế nào? Anh ta cúi kính, “Đừng ngắt lời tôi, thưa ngài!” Khi Trump ngắt lời ông một lần nữa, Bush thở dài hờn dỗi - và trông thật yếu ớt.

- Trong một cuộc tranh luận với Ted Cruz, ông ấy nói, “Ông chính là kẻ nói dối nhiều nhất.” Phản ứng của Cruz? Ông bẽn lễn mỉm cười, nhìn vào chân mình - và trông thật yếu ớt.
- Trong một cuộc tranh luận khác, ông ấy nói với Marco Rubio rằng anh ấy là một người “nhẹ cân”. Rubio nhún vai, bắt lực nhìn những người điều tiết tranh luận - và trông rất yếu ớt.
- Và cuối cùng là Hillary Clinton. Trong một cuộc tranh luận trên TV, ông ta đã ngắt lời bà 25 lần trong 26 phút đầu tiên. Và khi Hillary bảo rằng thật may là Trump không phụ trách luật pháp Mỹ, Trump đáp: “Bởi vì bà sẽ phải ngồi tù.” Một mối đe dọa rõ ràng ràng ngay giữa trận đấu truyền hình quan trọng nhất năm. Vậy mà bà ấy không nói gì để đáp lại, chỉ đặt micro xuống - và trông có vẻ yếu ớt.

Trump cũng áp đảo các đối thủ chính trị của mình ở cấp độ vô ngôn và liên ngôn: cử chỉ cơ thể của ông ấy là mở rộng nhất, ông ấy nói to nhất và ông ấy không bao giờ để bất kỳ ai ngắt lời mình - đối thủ lẫn người điều tiết cuộc tranh luận.

Trong *The Art of Always Being Right* (tạm dịch: *Nghệ thuật của việc luôn đúng*), Schopenhauer khẳng định rằng cách tốt nhất để phản ứng lại những lời lăng mạ là bằng những lý lẽ thực tế: “Việc giải thích với ai đó một cách từ tốn rằng họ nhầm rồi, họ đã đánh giá sai và đưa ra kết luận thiên lệch... sẽ khiến họ thấy chua chát hơn cả một cụm từ thô thiển, xúc

phạm.”<sup>26</sup> Nhưng ông ấy mới là người nhảm! Bởi vì để giải thích bất cứ điều gì với bất cứ ai, trước tiên bạn cần phải nói được cho hết câu. Trump không cho ai sự xa xỉ này - ông ngắt lời tất cả các đối thủ của mình trước khi họ có thể bắt đầu. Trong các cuộc tranh luận nghiêm túc giữa các học giả, cách hiệu quả nhất để phản bác lại người kia có thể là bình tĩnh làm điều đó. Tuy nhiên, trong thế giới của Trump, lý trí thường thất bại trước sự khiêu khích.

### **Tại sao sự lảng mạ hiệu quả?**

Câu hỏi đặt ra là tại sao những lời lảng mạ lại được việc. Đó là bởi vì chúng làm tổn thương cái tôi của chúng ta. Và khi bản ngã bị thương, chúng ta chìm trong cảm xúc tiêu cực. Những thứ này thường mạnh đến mức khiến khả năng suy luận của chúng ta bị tê liệt ngay lập tức, gây ra sự cố “sập nguồn” trong thời gian ngắn. Vài phút sau, lòng kiêu hãnh bị tổn thương mới giải phóng được sức mạnh thì đã quá muộn để lội ngược dòng, và chúng ta sẽ đứng đó như những kẻ thất bại, tương tự các ví dụ trên.

Trong các buổi “huấn luyện trở lại” của mình, tôi thấy hiện tượng này mỗi khi tôi buông lời xúc phạm vô cớ - vì mục đích luyện tập - vào một người tham gia hội thảo. Họ ngồi đó như một con thỏ trước ánh đèn pha, sững sờ. Chúng ta chưa bao giờ được dạy để phản ứng nhanh chóng và bình tĩnh trước những lời lảng mạ và các chiến thuật tranh luận bất công (ngắt lời, nói tục, trích dẫn sai,...). Trường học là



một vườn địa đàng không thực, nơi chúng ta dành hàng giờ để viết bài luận, học thuộc lòng các bài thơ và cách diễn giải chúng. Nhưng khi một đồng nghiệp chọc tức ta bằng lời chế nhạo, “Bài thuyết trình của anh đúng là tệ hại!” chúng ta thấy mình câm nín và chỉ có thể cau có nhìn lại. Sự kiêu hãnh, tự ti và thiếu thực hành khiến những kẻ ác tâm dễ dàng lợi dụng khả năng tự vệ bằng không của nạn nhân.

### **Có nên xúc phạm người khác?**

Hãy quay lại triết học một chút. Rousseau nói rằng những lời xúc phạm là “lý lẽ” của những người sai. Và điều đó có thể đúng. Schopenhauer cũng sắc sảo không kém khi nhận xét rằng, đúng thì cũng tốt thôi, nhưng được tin tưởng mới là một đẳng cấp khác. Ông viết: “Một người đàn ông có thể đúng một cách khách quan, dẫu là trong con mắt của những người ngoài cuộc, và đôi khi đối với chính mình, anh ta chẳng tốt đẹp gì.”<sup>27</sup>

Bất cứ ai muốn vươn lên dẫn đầu, và đạt được những gì mình muốn bằng mọi giá, đều có thể dùng cách lăng mạ người khác. Nếu bạn muốn thao túng ai đó, trước tiên cần xác định xem đối thủ có điểm yếu không, có thể tìm thấy chúng ở đâu và bằng cách nào. Đó là ngoại hình? Sự thất bại trong nghề nghiệp hoặc đời tư của họ? Họ ít được công nhận? Những sai lầm quá khứ? Một tai tiếng? Mỗi người đều có điểm yếu. Và nhiệm vụ của bạn là tìm ra chúng, giúp các cuộc công kích cá nhân của bạn trở nên mạnh mẽ hơn.

## 10. Dẹp ngay những cuộc cãi cọ

*“Lắng nghe là một việc nguy hiểm.  
Nếu ai đó nghe, người đó có thể sẽ bị thuyết phục.  
Và người tự cho phép mình bị thuyết phục bởi một lời  
tranh luận chắc chắn là một người vô lý.”*

**Oscar Wilde**

Đôi khi điều chúng ta mong muốn nhất là dừng ngay một cuộc trò chuyện. Ví dụ, khi chúng ta lập luận yếu và có nguy cơ thua cuộc, hoặc khi chúng ta không có tâm trạng hoặc không có thời gian, hoặc khi chúng ta không muốn chia sẻ ý kiến của mình, hoặc khi ta không biết nhưng lại không muốn thừa nhận,...

Trong phần cuối cùng của Top 10 kỹ năng thao túng hàng ngày này, bạn sẽ học được năm thủ thuật hiệu quả nhất để mau chóng rời khỏi những cuộc cãi cọ. Giống như bất kỳ tay lão luyện nào, bạn sẽ cần có tinh thần thật vững để thực hiện những kỹ thuật này. Ngay cả khi bạn đang ở thế bị động, bạn phải luôn giữ mặt ngầu. Bạn không được để lộ rằng bạn đang cố gắng thoát khỏi nơi này. Vì vậy, đây là quy tắc vàng: trước khi sử dụng bất kỳ thủ thuật nào dưới đây, bạn phải nguy trang cho mình một phong thái tự tin, kiểm soát ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu hoàn toàn chuyên nghiệp.

## **Thủ thuật thứ nhất: Lời sáo rỗng cắt dòng tư tưởng**

Một lời nói sáo rỗng chấm dứt suy nghĩ có thể bóp chết bất kỳ cuộc tranh cãi nào từ trong trứng nước, khiến đối phương của bạn im lặng. Tranh luận kiểu này còn được gọi là “cụm từ sát thủ”. Hãy xem ba trong số những câu nói sáo rỗng nổi tiếng nhất – cái gọi là “ba quy tắc vàng của chính quyền”:

1. “Chúng tôi luôn làm theo cách này!”
2. “Chúng tôi chưa bao giờ làm theo cách đó!”
3. “Ai biết được điều gì sẽ đến sau nó!”

Phần trên có thể được thay thế bằng các cụm từ không bao giờ cũ sau. Nếu chúng hiệu quả với các quan chức, thì không có lý do gì để chúng vô dụng trong tay chúng ta:

4. “Điều đó sẽ dẫn chúng ta đến đâu?”
5. “Đó không phải là trách nhiệm của chúng tôi.”
6. “Chúng tôi không đủ nguồn lực.”

Nhưng đó không phải là tất cả! Bạn cũng có thể thử những “máy ủi bằng lời” sau đây:

7. “Tôi không có tâm trạng cho cuộc trò chuyện này.”
8. “Hiện tại tôi không có thời gian cho nó.”
9. “Đây không phải là lúc để nói về nó.”

10. “Tôi sẽ không thảo luận điều đó với bạn.”
11. “Thật là rác rưởi!”
12. “Hãy nói về vấn đề này vào lúc khác.”
13. “Điều đó vượt quá khả năng của chúng tôi.”
14. “Thật không may, chúng tôi không có giải pháp thay thế.”
15. “Không có cách nào thoát khỏi nó đâu.”
16. “Về lý thuyết, tôi cho là vậy. Nhưng nó sẽ không hiệu quả trong thực tế.”
17. “Tôi đã thử điều đó rồi.”
18. “Tôi không quan tâm.”
19. “Tôi sẽ thảo luận nội bộ về vấn đề đó.”
20. “Không, tôi có linh cảm xấu về nó!”

Còn rất nhiều câu khác ngoài kia. Nhưng câu hỏi thú vị là tại sao những cụm từ sát thủ này lại hiệu quả. Câu trả lời là vì hầu hết mọi người không đủ ngoan cường. Tất cả chúng ta đều được nuôi dạy để trở nên lịch sự - và không được chăm chăm làm theo ý mình. Do đó, bạn chỉ cần đưa ra một trong những cụm từ rỗng tuếch này và người kia sẽ thoái lui. Họ không muốn tỏ ra phô trương và bướng bỉnh, vì vậy họ sẽ không đào sâu thêm nữa. Mọi cuộc thảo luận tiếp theo sẽ bị bóp nát từ trong trứng nước.



Nếu ai đó cố gắng chặn họng bạn bằng một trong những cụm từ này, thì một cách phản công hiệu quả là “gọi tên nó và chế ngự nó”. Chỉ cần nói với họ, “Những cụm từ sát thủ này không có tác dụng với tôi đâu nhé” là đã hoàn thành hành động. Điều tương tự cũng áp dụng cho tất cả các thủ thuật thao túng trong cuốn sách này: Nếu bạn có thể nhận ra và gọi tên, bạn có thể chế ngự chúng.

### **Thủ thuật thứ hai: Lặp lại đến chán ngấy**

Bạn có thể sử dụng mẹo thứ hai nếu kẻ thù bám dai hơn dự đoán. *Ad nauseam* (đến mức muốn ói) là thuật ngữ được sử dụng để chỉ các lập luận kéo dài đến lúc mà mọi người tham gia đã chịu quá đủ. Bạn chỉ cần lặp lại lập trường của mình cho đến khi họ từ bỏ:

*Bạn: Tôi không có tâm trạng để nói về nó!*

*Họ: Nhưng nó quan trọng. Chúng ta nên nói về nó.*

*Bạn: Không phải bây giờ. Tôi không có tâm trạng!*

*Họ: Vậy khi nào bạn muốn nói về nó?*

*Bạn: Bất cứ khi nào, chỉ cần không phải bây giờ. Không có tâm trạng!*

Điều khó xử cho đối thủ của bạn là không có cách nào để thoát được vòng lặp này. Và ngay cả khi họ là một người thông minh và chỉ ra rằng bạn đang nói đi nói lại một chuyện, bạn có thể sử dụng một thủ thuật khác có từ thời La

Mã, được gọi là *tu quoque* (bạn cũng vậy) mà chúng ta sẽ nói sau. Nếu họ hét lên, “Bạn đang lặp lại chính mình!” bạn có thể phản pháo lại, “Bạn cũng vậy!” Từ đó, cuộc trò chuyện sẽ tự động rơi vào ngõ cụt.

### **Thủ thuật thứ ba: Sự ngu dốt bất khả chiến bại**

Bạn có thể sử dụng thủ thuật này khi ai đó trình bày cho bạn những lý lẽ hay, thuyết phục, hoàn toàn hợp lý và dựa trên thực tế, nhưng bạn phản bác lại bằng những câu như “Tôi vẫn chưa tin”, “Sao cũng được. Tôi vẫn chưa bị thuyết phục!” hoặc “Điều đó vẫn không chứng minh được gì cả!”. Chúng ta biết rất rõ các lập luận của đối thủ là đúng nhưng ta không thừa nhận. Và người kia có thể làm gì? Họ không thể ép ta. Họ cũng chả biết chúng ta đã tâm phục nhưng không khẩu phục. Hèn quá hả? Tất nhiên! Hiệu quả không? Có nhé!

### **Thủ thuật thứ tư: Thuyết tương đối**

Einstein đã chứng minh rằng trong vật lý, mọi thứ đều là tương đối. Và chúng ta có thể sử dụng thể giới quan này trong các cuộc trò chuyện bất đồng để kết thúc nhanh gọn. Bạn hẳn đã nghe câu này nhiều lần trước đây: “Bạn có quyền đưa ra ý kiến. Tôi cũng thế. Không cần cãi cộ thêm gì nữa.” Câu nói có vẻ đơn giản này che giấu một quan điểm triết học sâu sắc, rằng các ý kiến và giá trị không thể được so

sánh với nhau một cách tuyệt đối, và rằng mọi người đều có những ưu tiên khác nhau, vì những lý do khác nhau. Đây là còn được gọi là “thuyết tương đối về giá trị”. (Về mặt triết học, thuyết tương đối về giá trị và thuyết tương đối về đạo đức đều có những điểm yếu của chúng. Một mặt, chúng tự coi mình là tuyệt đối, do đó mâu thuẫn với hệ tư tưởng của chính mình. Mặt khác, thuyết tương đối về đạo đức bỏ qua thực tế rằng một số quan điểm đạo đức chỉ đơn giản là yếu hơn những quan điểm khác<sup>28</sup>) Sử dụng chủ nghĩa tương đối đặc biệt hiệu quả bởi vì 99,9% mọi người không dám chắc chắn có cái gì là đúng tuyệt đối trên đời. Vì vậy, họ nhanh chóng cúi đầu trước thuyết tương đối. Điều này rất hữu ích cho chúng ta, nên ta hãy giữ bí quyết này cho mình.

### **Thủ thuật thứ năm: Sự ưu ái cá nhân**

Để hoàn thiện Top 10 kỹ năng hàng đầu của chúng ta, đây là mẹo yêu thích nhất của tôi để chặn các câu hỏi khó xử và dẹp luôn cuộc bàn luận. Nói một cách chính xác, thủ thuật này là một lời nói sáo rỗng cắt dòng suy nghĩ khác, nhưng nó cụ thể và đơn giản đến mức xứng đáng được xếp thành mục riêng. Vậy thủ thuật này là gì? Tôi chỉ cần nói năm chữ cái: “*Strue*” Hoặc bằng tiếng Anh đầy đủ là: “*It’s true!*” (Đúng thế!)

Rất ít người sẽ tiếp tục thách thức bạn nếu bạn nói với họ rằng thế là thế thôi. Nếu tôi nói “*Strue!*”, nó chấm dứt

99,9% cuộc tranh cãi. Trong lý thuyết lập luận, “*Strue!*” là một *petitio principii* (còn được gọi là “Khiếm khuyết nguyên chứng luận”). Nói cách khác, đó là một lập luận vòng tròn luẩn quẩn cổ điển. Tôi coi một điều gì đó chưa được chứng minh là sự thật và không cung cấp thêm thông tin nào mà chỉ củng cố (thông qua sự lặp lại) những gì tôi đã nói. Vì vậy, lập luận của tôi sẽ đi vòng tròn. Câu hỏi duy nhất đặt ra là tại sao kỹ thuật này cực dễ mà lại hiệu quả đến vậy? Đơn giản thôi, phần các cụm từ sát thủ đã cho chúng ta câu trả lời.



This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the paper.

BA CHIẾC HỘP  
CHIÊU TRÒ  
GIAO TIẾP  
XẤU XA





- **Hộp chiêu trò đầu tiên:**  
Những thiên kiến nhận thức
- **Hộp chiêu trò thứ hai:**  
Thủ thuật bằng lời nói
- **Hộp chiêu trò thứ ba:**  
Lập luận giả

Các thủ thuật giao tiếp xấu xa có thể được chia thành ba loại. Hoàn toàn thuận tự nhiên. Bởi vì mỗi khi ai đó lên tiếng, có ba yếu tố đóng vai trò sống còn: thứ nhất, *bộ não*, nơi xử lý thông tin; thứ hai, *cách diễn đạt* thông tin; và thứ ba, *nội dung* những gì được nói ra. Ba thông số này - nhận thức của bộ não, từ ngữ và nội dung - quyết định cách thông tin được tiếp nhận. Một tin tốt cho những người ưa thao túng là cả ba tham số này đều có thể bị thao túng.

## BA KIỂU CHIÊU TRÒ XẤU XA

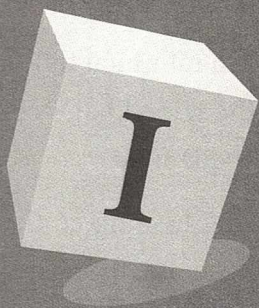
1. Thiên kiến về nhận thức (thao túng nhận thức)
2. Thủ thuật bằng lời (thao túng từ ngữ)
3. Giả vờ tranh luận (thao túng suy luận)

Bộ não có thể bị thao túng bởi các thiên kiến về nhận thức. Chúng là những nhầm lẫn do cảm nhận, suy nghĩ và phán đoán sai lệch gây ra. Một trong số chúng - hiệu ứng hào quang - đã được đề cập trong phần Top 10 kỹ năng. Nhưng còn hàng tá thứ nữa, và trong phần tiếp theo, tôi sẽ giới thiệu cho bạn những kỹ thuật điều luyện và có thể được áp dụng rộng rãi nhất.



Diễn đạt khéo léo những gì bạn nói cũng có thể giúp bạn thao túng người khác. Một ví dụ từ Top 10 kỹ năng là phần tôi viết về sự lặp lại. Có rất nhiều thủ thuật bằng lời nói như thế này mà bạn có thể triển khai - chiếc hộp thứ hai chứa những thủ thuật hiệu quả nhất.

Và cuối cùng, chúng ta cũng có thể thao túng nội dung của những điều chúng ta nói, thông qua những lời giải thích dối gian hoặc những lập luận giả. Một vài ví dụ đã xuất hiện trong Top 10 kỹ năng, bao gồm cả thủ thuật người có thẩm quyền và thủ thuật số đông. Mở hộp chiêu trò thứ ba và bạn sẽ khám phá ra những lập luận giả hiệu quả nhất để sử dụng hàng ngày.



# HỘP CHIÊU TRÒ THỨ NHẤT:

Những thiên kiến nhận thức

*“Bộ não: một bộ máy mà với nó,  
chúng ta tưởng là mình biết nghĩ.”*

**Ambrose Bierce**

Thuật ngữ “nhận thức” (từ tiếng La-tinh *cognoscere*, có nghĩa là “học, biết, hiểu”) bao hàm mọi thứ liên quan đến tâm trí của chúng ta. “Thiên kiến” về nhận thức là những lệch lạc có hệ thống xa rời khỏi nhận thức, trí nhớ và suy nghĩ chính xác - một kiểu xử lý lại thông tin và hiểu biết của con người. Nói một cách đơn giản, “hệ điều hành” trong não chúng ta gặp lỗi. Và ta có thể “hack” những lỗi này trong “hệ điều hành” như hacker đột nhập vào các hệ thống máy tính.

Bộ não là niềm tự hào và niềm vui của chúng ta. Chúng chính là lý do tại sao loài người khiêm tốn gọi mình là *homo sapiens* (người khôn ngoan, thông minh, thận trọng). Trí óc của chúng ta là vô song. Nhưng nó là hoàn hảo ư? Không hề! Ngay cả khi bạn chưa bao giờ nghe nói về thiên kiến nhận thức, bạn cũng sẽ gặp phải những nhận thức và quan niệm sai lầm phổ biến trong cuộc sống hàng ngày. Một ví dụ điển hình là sau khi uống rượu, chúng ta nghĩ rằng mình vui vẻ và hấp dẫn hơn so với khi tỉnh táo. Nhận thức sai là điều mà các ảo thuật gia lợi dụng khi họ thực hiện một trò lừa bằng cách chuyển hướng sự chú ý của khán giả sang nơi khác trong giây lát. Có vô số thiên kiến nhận thức khác tinh vi hơn lướt qua hàng ngày mà ta thậm chí còn không nhận ra sự tồn tại của chúng. Và những phường xảo quyệt sẽ sử dụng chúng để xâm nhập vào đầu người khác và thao túng họ theo ý mình.

Lý do việc thao túng bộ não lại hiệu quả như vậy là bởi vì hầu hết mọi người không hề biết gì về thiên kiến nhận thức. Và thậm chí một số ít người đã nghe nói về chúng thì nghĩ rằng “chắc nó lừa mình ra”. Kết quả là bạn có thể sử dụng thiên kiến nhận thức để thao túng bất kỳ ai. Bạn chỉ cần tìm ra kỹ thuật hiệu quả nhất với nạn nhân của bạn, và họ sẽ hành xử chính xác như bạn muốn. Vì vậy, hãy bắt đầu tìm hiểu thôi!



## 1. Thiên kiến ưu việt

*“Tất cả niềm vui và khoái lạc đều tóm gọn trong việc:  
ở gần với những người mà khi so sánh họ với mình,  
ta có thể thấy họ yếu kém hơn.”*

**Thomas Hobbes**

Hiệu ứng trên mức trung bình còn được gọi là “thiên kiến ưu việt” hoặc “hiệu ứng *Dunning-Kruger*”<sup>29</sup>. Hiệu ứng này nói rằng nhiều người tự cho mình giỏi và tốt hơn số đông, một điều khiến bạn bất ngờ hơn là, giả định này phổ biến hơn bạn nghĩ.

Các cuộc điều tra xã hội học đã phát hiện ra rằng hầu như những người được đặt câu hỏi phỏng vấn đều tự cho là bản thân giỏi hơn mức trung bình ở đủ các lĩnh vực. Hầu hết đàn ông tự cho rằng mình tốt hơn mức trung bình trong chuyện giường chiếu. Hầu hết các luật sư coi những thành công của chính họ là đặc biệt đáng chú ý. Hầu hết các nhà môi giới chứng khoán đều thấy mình thành công hơn người. Hầu hết các giáo viên nghĩ rằng họ là đặc biệt. Và còn nhiều ví dụ nữa.

Lúc đầu, tôi đã nghi ngờ về điều này. Bởi lẽ, trông mọi người đều có vẻ khá khiêm tốn, và cũng khá bình thường.

Từ đấy, tôi bắt đầu yêu cầu những người tham gia các buổi hội thảo phải tự đánh giá một cách trung thực. Tôi đưa ra một bài đánh giá thử nghiệm về sự đồng cảm, đề nghị họ hãy tự đánh giá bản thân trên thang điểm từ 1 đến 10. Trong đó, 5 là trung bình, 1 có nghĩa là họ không có khả năng đồng cảm, 10 nghĩa là họ là người nhân ái nhất trên thế giới. Không ai cho mình 10. Tôi đã lường trước được điều đó. Nhưng không ai tự cho mình điểm dưới 6. Điểm trung bình là 8! Khó mà tin được. Đâu đâu cũng là những người có khả năng đồng cảm cao. Tôi lặp lại thí nghiệm trong chín hội thảo nữa. Kết quả ít nhiều đều giống nhau. Điều này khiến tôi tò mò. Tôi bắt đầu thực hiện các cuộc khảo sát tương tự trong mỗi khóa học của mình. Hóa ra, khách hàng của tôi - theo mô tả của riêng họ - đều trên mức trung bình về giao tiếp, thuyết phục, nhanh trí, đàm phán, tranh luận,...

Trước khi tôi chê bai người khác quá nhiều, tôi cũng nên nói về thiên kiến ưu việt của chính mình. Thiên kiến này đã xuất hiện vào năm 2008, khi tôi chạy marathon lần đầu tiên (và cũng là lần cuối cùng) - tôi vốn nghĩ rằng mình có sức khỏe dẻo dai cho nên khi bạn gái tôi rủ cùng nhau chạy marathon tôi đã ngay lập tức đồng ý. Tôi bắt đầu tập luyện trước bốn tuần, bởi vì mục tiêu của tôi chỉ là vượt qua vạch đích. Tôi không quan tâm đến thời gian hoàn thành của mình. Và tôi hẳn phải làm được thôi bởi vì tôi rất thích thể thao. Hoặc đó là tôi nghĩ vậy. Tất nhiên, nó không diễn

ra như tôi mong đợi. Ở cây số 30, tôi phải ngồi nghỉ 15 phút. Chạy khoảng chừng 37 ki-lô-mét, tôi đã đi chậm như một con ốc sên. Hơn năm giờ sau khi khởi hành, tôi trượt dài trên vạch, hoàn toàn kiệt sức và bị vượt qua bởi 23.597 vận động viên khác. Thật đau lòng thay!

Sự thật là hầu hết mọi người đều sa lầy vào sự kém cỏi. Chúng ta thường có thể làm một hoặc hai thứ tốt hơn mức trung bình, bởi vì chúng ta đã nghiên cứu và luyện tập chúng trong một thời gian dài. Chúng ta định nghĩa bản thân bằng những điều đó và bỏ qua những gì chúng ta không thể làm. Như trường hợp của tôi. Hiệu ứng này mạnh nhất khi nói đến trí thông minh. Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng họ thông minh hơn mức trung bình. Và đây không phải là một hiện tượng mới mẻ. Các triết gia vĩ đại từ xưa đến nay đã ghi nhận xu hướng đánh giá quá cao trí tuệ của con người. René Descartes nhận xét một cách dí dỏm, “Lẽ thường (*common sense*) là thứ hàng hóa được chia sẻ rộng rãi nhất trên thế giới, vì ai cũng tưởng mình có đủ.”<sup>30</sup> La Rochefoucauld lại diễn đạt hơi khác: “Mọi người đều phàn nàn về trí nhớ của mình, nhưng không ai phàn nàn về khả năng đánh giá của mình.”<sup>31</sup> Tôi thấy điều đó hết lần này đến lần khác: không có gì khác biệt giữa một người có bằng cấp chính quy hay không và đang bao nhiêu tuổi. Họ luôn rất hào phóng trong việc đánh giá trí thông minh của chính mình.

## Thiên kiến tự kỷ

Một thiên kiến nhận thức khác liên quan đến hiệu ứng trên mức trung bình là thiên kiến tự kỷ. Nó nói rằng mọi người có xu hướng cho rằng mình thành công nhờ năng lực của bản thân, trong khi thất bại là do hoàn cảnh bên ngoài. Một ví dụ kinh điển từ công việc cũ của tôi: Nếu một luật sư thắng kiện, đó là nhờ kỹ năng và bản lĩnh của họ trước tòa. Nếu cũng là luật sư đó nhưng bị đánh bại, tất cả là do thẩm phán, hoặc do cố vấn pháp luật đã không đảm đương nổi phận sự của mình, hoặc nhân chứng có lời khai không đủ tốt. Còn bản thân họ không hề yếu kém! Sự thiên lệch nhận thức này rất phổ biến. Và không phải lúc nào tôi cũng miễn nhiễm với nó: Nếu tôi được trao giải Diễn giả hàng đầu tại một giải đấu hùng biện, điều đó đương nhiên là nhờ vào kỹ năng hùng biện xuất sắc của tôi. Và nếu tôi thua trong trận chung kết, đó là do Ban giám khảo hiểu nhầm ý tôi. Phải qua nhiều thời gian, tôi mới học được cách không đổ lỗi cho Ban giám khảo.

Các nhân viên quản lý cũng làm điều tương tự: Nếu công ty của họ hoạt động tốt, tất cả là nhờ vào những chiến lược xuất sắc của họ. Và nếu công ty gặp khó khăn, đó là lỗi của những nhân viên thiếu động lực đã không triển khai các quyết định của họ một cách đúng đắn. Các ứng viên xin việc cũng bị ảnh hưởng tương tự: Nếu họ nhận được công việc, chính bản CV tuyệt vời của họ đã làm được điều đó; nếu họ



trượt, đó là vì “những câu hỏi ngớ ngẩn” mà họ đã được hỏi khi phỏng vấn.

Nếu bạn thành thật với bản thân, tôi nghĩ rằng bạn sẽ tìm thấy rất nhiều ví dụ từ cuộc sống của chính mình khi bạn trở thành nạn nhân của thiên kiến tự kỷ. Nhưng tại sao chúng ta lại để bộ não thao túng mình thế này? Hiệu ứng trên mức trung bình và thiên kiến tự kỷ có ý nghĩa gì về mặt tiến hóa không? Có thể cho rằng, những cơ chế này hữu ích vì chúng ngăn chúng ta nghi ngờ bản thân sau một bước lùi – điều mà sẽ kìm hãm sự phát triển của chúng ta. Thay vào đó, chúng cho phép ta duy trì niềm tin về giá trị của bản thân, biến ta thành những người hạnh phúc hơn, có động lực hơn, có thể tiếp tục nhìn về phía trước. Những người hạnh phúc hơn thường có trí lực khỏe mạnh hơn và tuổi thọ cao hơn.

### **Cách sử dụng hiệu ứng trên trung bình để lôi kéo mọi người**

Đương nhiên, chúng ta có thể dùng những thiên kiến này cho mục đích thao túng. Hiệu ứng trên mức trung bình làm phát sinh hai hiện tượng chính:

1. Tăng tính nhạy cảm với những lời khen ngợi. Nếu người ta tin rằng họ giỏi hơn mức trung bình, rằng họ thực sự đặc biệt, thì họ sẽ thích được khen hơn. Mọi nhận xét tiêu cực đều củng cố tính đặc biệt của họ,

nâng họ lên một bình diện cao hơn nữa. Hãy tưởng tượng rằng bạn có một đồng nghiệp cho rằng họ đặc biệt giỏi dùng từ. Một người thao túng giỏi sẽ ngạc nhiên trước khả năng hùng biện tự phong đó, để họ có thể đẩy nhiệm vụ thuyết trình trong cuộc họp tiếp theo cho người đồng nghiệp đáng yêu bằng câu, “Không đời nào tôi có thể trình bày tốt như bạn được, hãy làm điều đó thay tôi!”

2. Ngược lại, nếu ai đó không tin vào danh tiếng của chính mình, họ sẽ thấy khá bối rối trước những lời khen của bạn. Những người hiểu bản thân mình sẽ ngay lập tức nhận ra chiêu trò cố gắng thu hút từ ai đó. Lời khen vẫn sẽ được đón nhận một cách biết ơn nhưng sẽ được cân nhắc bởi một cái tôi nhỏ hơn. Tin tốt cho những kẻ thao túng là có rất ít người “bình thường” ở ngoài đó. Hầu hết mọi người đều bị thuyết phục rằng họ là một cá thể đặc biệt.
3. *Tăng khả năng mắc sai lầm.* Cảm giác vượt trội khiến mọi người đánh giá thấp hoàn cảnh của mình, trở nên quá tự tin và mắc sai lầm. Giống như trong thể thao, nếu một bên có lợi thế đánh giá thấp đối thủ của họ và không thi đấu hết mình, họ sẽ dễ bị đánh bại hơn. Vì vậy, hãy để họ cảm thấy mình giỏi giang hơn người. Cuộc sống hàng ngày cũng vậy, ví dụ như trong văn phòng. Nếu ai đó cho rằng họ đã làm việc tốt hơn

đồng nghiệp suốt năm và cho rằng mình sẽ được tăng lương, nhưng không ghi chép tỉ mỉ thành tích để trình bày với sếp trong buổi đánh giá hàng năm, họ sẽ sớm thấy tham vọng của mình bị cản trở bởi người quản lý, vốn không thể nhớ lại bất kỳ thành tích đặc biệt xuất sắc nào...

Nhà vật lý học đoạt giải Nobel Richard Feynman từng nói: “Bạn không nên tự lừa mình vì bạn sẽ là người dễ mắc lừa nhất.”<sup>32</sup> Không phải lúc nào thao túng cũng đến từ bên ngoài. Chúng ta thường lừa dối bản thân để làm mình cảm thấy tốt hơn. Điều này là vô hại và hợp lý ở một mức độ, chẳng hạn như để tránh cho bản thân khỏi bị chết dí trong những sai lầm quá khứ mà chúng ta không thể thay đổi. Nhưng bất cứ ai muốn thoát khỏi ảo tưởng và đối mặt với thực tế - điều cần thiết cho sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp - phải làm gì đó để chống lại thiên kiến ưu việt trong mình. Cách để làm điều này là tập trung vào việc đánh giá thành tích của chúng ta một cách khách quan. Ví dụ, nếu bạn nghĩ rằng bạn “viết tốt”, câu hỏi đầu tiên phải tự hỏi bản thân là liệu có ai ngoài mẹ bạn và bạn thân từng nói với bạn như thế chưa. Sau đó, hãy tự hỏi bản thân xem có ai thuộc chuyên môn đó đã khen ngợi công việc của bạn chưa. Đã có một tờ báo hoặc tạp chí đã in bất cứ thứ gì của bạn chưa. Liệu bạn đã có bất kỳ phản hồi tích cực nào từ người lạ hoặc diễn đàn chuyên gia chưa,...

**Lưu ý:** Sẽ tốt hơn nếu bạn sống trong ảo tưởng rằng bạn là một bông hồng giữa những bụi gai. Nhưng sự tự cao thổi phồng như vậy sẽ ru chúng ta vào giấc mộng êm ái và ngăn cản ta tiếp tục sống.



## 2. Thiên kiến xác nhận

*“Phá vỡ một nguyên tử còn dễ hơn phá vỡ một định kiến.”*

**Albert Einstein**

Thiên kiến xác nhận là xu hướng chọn và diễn giải thông tin theo chiều có lợi cho những gì ta vốn tin tưởng từ trước. Những gì chúng ta không thể chấp nhận sẽ bị bỏ qua. Còn những gì chúng ta tin thì chúng ta tìm kiếm nó trong thật nhiều ấn phẩm và nền tảng truyền thông để thấy ý kiến của mình được xác nhận. Ví dụ rõ ràng nhất nằm ở cách chúng ta chọn và phản hồi các nội dung chính trị. Một người theo đảng bảo thủ trung thành sẽ biết tất cả thông tin chi tiết về đảng bảo thủ nước họ, đọc các bài báo và ý kiến bảo thủ, tin những gì các chính trị gia phe bảo thủ nói trên TV, nhưng sẽ hiếm khi đọc các tờ báo cánh tả, và sẽ ít chú ý đến các báo về đảng phái khác. Tất nhiên, điều này đúng với những người thuộc tất cả các phe cánh chính trị. Trong thời chiến, hoạt động tuyên truyền khuếch đại tác dụng này. Dưới đây là một ví dụ đương đại từ chính mảnh đất tôi sinh ra:

Nếu bạn xem chương trình truyền hình Nga đưa tin về cuộc xung đột Ukraina, bạn sẽ nghe đi nghe lại cách quân đội Ukraina đối xử vô nhân đạo với dân thường, nhiều lần vi phạm các giao thức hòa bình. Nhưng nếu bạn xem TV

Ukraina, bạn sẽ chỉ nghe thấy quân đội Nga đối xử với dân thường một cách phi nhân tính như thế nào, nhiều lần vi phạm giao thức hòa bình. Nếu bạn đã ủng hộ một phe trong cuộc xung đột, bạn sẽ chỉ xem các kênh và báo ủng hộ quan điểm của chính bạn. Và đó chính xác là khuynh hướng xác nhận: bạn không muốn xem xét các sự kiện khách quan hoặc quan điểm đối lập, mà (thường là không cố ý) chỉ tìm kiếm thông tin mà bạn muốn nghe. Cách tiếp cận ngược lại sẽ hợp lý hơn để đánh giá tình hình, và có lòng khoan dung đối với những người ở phe đối lập. Nhưng nếu tôi yêu cầu những người tham gia hội thảo của tôi hãy tranh luận theo hướng ủng hộ một đề xuất mà họ không đồng ý, thì hầu hết sẽ nói, “Tôi không thể! Nó hoàn toàn không phải như những gì tôi nghĩ!”

Đa số mọi người không hề muốn xem xét các quan điểm đối lập. Họ thà ở trong vùng an toàn trí tuệ của mình - lặp lại những gì họ đã nghĩ trong nhiều năm. Tôi có tư cách để nói về điều này vì tôi đã dành hơn mười năm tham gia các giải đấu hùng biện. Ở đó, bạn được giao cho một quan điểm và phải bảo vệ các khía cạnh cụ thể của nó, bất kể bạn có đồng ý hay không. Vì vậy, tôi sớm quen với việc tranh luận từ những lập trường mâu thuẫn, và đôi khi phát hiện ra rằng quan điểm đối lập thực sự có ý nghĩa hơn quan điểm của tôi. Nhưng hầu hết mọi người chưa bao giờ trải qua việc đó. Hầu hết chúng ta sống trong cái gọi là buồng vọng âm: chúng ta

tìm kiếm bạn bè và những người quen có sự tương đồng về quan điểm với chúng ta, và ta hiếm khi nghe thấy những quan điểm “bất đồng chính kiến” hoặc những góc nhìn khác biệt. Nếu ai đó đến và làm phiền buồn vọng âm của chúng ta, họ thường bị loại khỏi nhóm ngay lập tức. Điều này đã xảy ra với tôi cách đây không lâu, khi một vài người quen của tôi bắt đầu chế giễu những người không biết đánh vần. Họ dường như thấy khoái niệm về lỗi chính tả rất vui nhộn, họ cười cợt sự ngu ngốc của những người được gọi là tầng lớp thấp. Khi tôi - một người mới vào nhóm - bảo rằng một số người trong xã hội bị thiệt thòi về mặt hệ thống, và những khiếm khuyết về chữ nghĩa của họ là do không được tiếp cận với giáo dục, tôi đã bị nhìn như thể một thằng khờ. Trên mặt họ đều như hiện lên dòng chữ: “Anh ta đang nói chuyện nhảm nhí gì thế! Anh ta không thuộc về nhóm này!” Tôi không bao giờ được mời quay lại.

### **Làm thế nào mà bạn có thể sử dụng thiên kiến xác nhận để thao túng mọi người?**

Khi bạn đã quen với các tác động của thiên kiến xác nhận, bạn có thể làm theo ba chiến lược sau:

1. *Bắt chước những gì họ nói.* Điều đầu tiên, hãy cẩn thận đừng bao giờ phản đối. Ngay cả khi bạn có quan điểm trái chiều, hãy lặp lại hoàn toàn ý kiến của họ, để tạo ra mối liên kết nhanh chóng và hiệu quả nhất có thể.

Chúng ta coi một người là đáng tin cậy và dễ mến nếu họ đồng thuận với ta.

2. *Công nhận những gì họ ảo tưởng.* Thứ hai, trình bày các sự kiện theo cách cố ý để cao và xác nhận một sự nguy hiểm rõ ràng. Nói với người kia rằng họ đúng, mặc dù bạn biết rằng họ sai, vì bạn có thể sử dụng điều này để làm lợi cho mình. Ví dụ, hãy tưởng tượng rằng một khách hàng gặp luật sư với một vụ kiện vô vọng. Thay vì nói với khách hàng rằng họ sẽ thua trước tòa, luật sư tự tin tuyên bố, “Chúng tôi sẽ giải quyết hết mình! Lên cả tòa án tối cao, nếu buộc phải thế!” Nói chuyện là nghề của luật sư. Bất kể họ thắng hay thua trong vụ kiện, họ vẫn sẽ được trả tiền cho công việc bên ngoài tòa án, và cả những lần tố tụng nối tiếp nhau. (Luật sư có thể khẳng định rằng thân chủ bị thuyết phục bởi chính vụ kiện của mình đến mức họ không thừa nhận bất kỳ quan điểm trái chiều nào, điều ấy khiến luật sư không còn cách nào khác ngoài việc biện hộ cho họ. Nhưng điều đó là thật sao? Trong hầu hết các trường hợp, luật sư chỉ là không muốn mất khách hàng, vì vậy họ cố tình “vuốt ve” niềm tin từ thân chủ của mình, dù cho ngay cả khi chính họ cũng không tin.)

Các luật sư chỉ là một ví dụ. Mọi nghề nghiệp đều cho bạn cơ hội khai thác những ảo tưởng của người khác và khẳng định những giả định lệch lạc của họ. Sai lầm chết người ở đây là khó mà chứng minh được bạn lợi



dụng ảo tưởng của người ta. Bởi vì bạn dù bạn có làm gì thì cũng có thể tìm được hướng giải thích nghe có vẻ chính đáng.

3. *Tạo ấn tượng hào nhoáng ban đầu.* Thứ ba, tận dụng một thiên kiến nhận thức khác - họ hàng gần của thiên kiến xác nhận. Nó được gọi là “hiệu ứng nguyên bản”, nói lên rằng phần thông tin đầu tiên mà bộ não của chúng ta nhận được có xu hướng tạo ra những ấn tượng tiếp theo của chúng ta. Điều này đã được khẳng định trong một thí nghiệm kinh điển của nhà tâm lý học nổi tiếng Solomon Asch vào năm 1946. Hãy tưởng tượng rằng bạn phải đánh giá tính cách của một ai đó. Người này được miêu tả như sau: thông minh, siêng năng, bốc đồng, hay chỉ trích, bướng bỉnh và hay đổ kỵ. Khi Asch trình bày những đặc điểm này với người tham gia thí nghiệm, họ cho rằng người đó khá khôn lanh. Trong một thí nghiệm song song, người tham gia được yêu cầu mô tả một người với các đặc điểm sau: *đổ kỵ, bướng bỉnh, chỉ trích, bốc đồng, siêng năng và thông minh*. Nhóm thứ hai mô tả người đó là khó ở. Bạn có thể nhận thấy rằng đó là sáu tính từ hoàn toàn giống nhau, chỉ được xếp ngược nhau. Vì vậy, điều mà Asch đã khám phá ra - việc này đã được chứng minh nhiều lần trong hàng chục thí nghiệm khác - là chúng ta bị điều khiển bởi từ đầu tiên hoặc ấn tượng đầu tiên

mà chúng ta nhận được, và sau đó chúng ta giải thích mọi thứ sau đó dựa trên ấn tượng này. Đây là một ví dụ khác về thiên kiến xác nhận trong thực tiễn. Tôi đã chứng kiến điều này vô số lần trên sàn đấu tranh luận. Nếu một diễn giả có một mở màn tuyệt vời, họ luôn được khán giả yêu thích. Ngay cả khi phần còn lại của bài phát biểu của họ ở mức trung bình, họ vẫn đạt điểm cao hơn hầu hết người tham gia. Trực giác cho chúng ta biết rằng ấn tượng đầu tiên là vô cùng quan trọng. Suy cho cùng, bạn làm gì có cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng đầu tiên. Nhưng việc nắm vững lý thuyết và áp dụng vào thực tế lại cách nhau rất xa!

### **Thoát khỏi bẫy xác nhận**

Tất cả chúng ta đều biết rằng những lời chỉ trích là có ích khi nó mang tính xây dựng. Có phải thế không? Không hẳn. Thiên kiến xác nhận khiến ta chỉ chấp nhận những phản hồi thỏa mãn lòng tự tôn của mình. Khi chúng ta nhận được lời xác nhận mà mình mong chờ và thấy mình được công nhận, chúng ta không chỉ tin mà còn nhớ nó lâu hơn nữa. Nếu phản hồi không phù hợp với hình ảnh về bản thân mà chúng ta có, ta sẽ nhanh chóng bỏ qua vì nó chẳng đáng tin.<sup>33</sup>

Tất cả chúng ta cần phải thoát ra khỏi buồng vọng âm trong các nhóm đồng trang lứa của mình, nơi bạn bè và người quen của chúng ta đều có chung suy nghĩ. Nói chuyện

với những người mới và đọc những tờ báo khác nhau không phải là giải pháp duy nhất. Như đã nói, bạn có thể chủ động tìm kiếm những quan điểm trái ngược với quan điểm của mình, và bắt đầu đóng vai phản diện. Và nếu bạn có những lập luận phản bác vững chắc, hãy điều tra thêm và xem xét những bằng chứng trái chiều một cách nghiêm túc. Tuy nhiên, hy vọng rằng bạn có một số bạn bè thường xuyên bất đồng với bạn một cách nhẹ nhàng...

Thiên kiến xác nhận ngăn cản chúng ta nhìn thấy sự thật khách quan và nghe thấy những quan điểm đối lập, thay vào đó, khiến chúng ta tìm kiếm nội dung có lợi cho mình. Và mọi chuyện sẽ hợp lý hơn nếu chúng ta làm điều ngược lại.

### 3. Khuynh hướng chú ý

*“Tôi phải nhìn một thứ cả nghìn lần trước đó  
rồi mới thấy nó một lần.”*

**Thomas Wolfe**

Khuynh hướng chú ý là khuynh hướng mà người ta chỉ thấy cái mình muốn thấy, hoặc chỉ thấy thứ mà họ đang hướng sự chú ý đến, dù là nó có liên quan hay không.

**Lưu ý:** Một thí nghiệm thông minh để minh họa cho thiên kiến chú ý là “thí nghiệm Gorilla vô hình” hoặc “the monkey business illusion”. Tôi sẽ không hé lộ điều gì đâu, hãy đi tìm video trên *Youtube* mà xem. Đảm bảo là rất vui.<sup>34</sup>

Tận sâu trong tim mình, chúng ta đều biết rằng bản thân không thể thấy được toàn bộ thực tế mà chỉ thấy một phần nhỏ thôi. Nhưng điều mà người ta đánh giá thấp là phần nhỏ đó thực sự to nhỏ thế nào, và con người dễ bị thao túng ra sao khi họ chỉ thấy được vài phần của một bức tranh lớn.

Hãy xem vài ví dụ từ giới truyền thông. Chúng ta thường đọc được những bài báo kịch tính về cá mập cắn người, khiến ta bị ám ảnh bởi thứ rủi ro rất thật là bị cá mập cắn. Trung bình chỉ có mười người chết vì cá mập tấn công hàng



năm (dù nó có thể lên đến hàng trăm). Trong cùng khung thời gian đó, có hàng đồng người chết vì ong chích, chó cắn, ngựa tấn công. Nhưng những tin tức này chẳng độc đáo hay là thu hút lượt xem cho truyền thông như cá mập hung bạo, loài vật đã được liệt vào hàng ngũ khủng bố nhân loại từ khi bộ phim *Jaws* được công chiếu.

Một nỗi sợ tiềm tàng mà truyền thông liên tục lôi kéo sự chú ý của chúng ta trong những năm qua là sự đe dọa của các cuộc thảm sát bởi lực lượng khủng bố, vốn được cho là khiến 80 người trên thế giới thiệt mạng mỗi ngày. Một cái chết thôi cũng là quá nhiều rồi. Nhưng còn số người chết đói thì sao? Trung bình có hơn 20.000 người chết mỗi ngày do suy dinh dưỡng mà trên lý thuyết là không thể tránh khỏi. Nhưng rồi chỉ vì chúng ta ít nghe đến, nên hầu hết mọi người đều chẳng để tâm mấy.

Tập hợp sự đặc thù này của khuynh hướng chú ý được gọi là “thiên kiến có sẵn”. Chúng ta giả định rằng thông tin mình được cung cấp (thường là từ truyền thông) đã đủ thích hợp rồi, nên ta có thể dựa vào chúng để ra quyết định. Sự nguy hiểm ở đây nằm ở việc thông tin ta được cung cấp có lẽ không chứa những sự thật then chốt về vấn đề nào đó hoặc là bản thân vấn đề ấy cũng chẳng quan trọng gì. Nhưng khuynh hướng chú ý không chỉ giới hạn trong giới truyền thông. Nó còn điều khiển cả những mong đợi của chúng ta, dắt mũi ta trong việc chọn lựa những gì mình

nhận thấy và những gì sẽ đi qua đời ta mà không để lại dấu vết gì.

Một trong những thí nghiệm về nhận thức chọn lọc hoàn hảo nhất được gọi là “monkey business illusion” (đây là cơ hội cuối để tìm xem video vì tôi sắp hé lộ nội dung đấy!). Người dẫn chương trình trong video chuyển hướng sự chú ý của chúng ta vào những cô gái đang chuyển banh và tôi cũng từng bỏ mất chi tiết con Gorilla xuất hiện. Nhưng không chỉ mình tôi mà có đến phân nửa người xem cũng chẳng hay biết gì. Sao có thể như thế? Con Gorilla đó đi vào ngay giữa màn hình, thậm chí còn đấm ngực thùm thụp. Kể cả khi bạn nhìn ra con Gorilla thì bạn cũng bỏ lỡ những chi tiết khác, đó là một thành viên áo đen biến mất và tấm màn phía sau đổi màu. Như Daniel Simons (người thực hiện thí nghiệm) phát biểu: “Khi bạn lo đi tìm con Gorilla, bạn thường bỏ mất những sự kiện ngoài dự kiến.” Đúng thế đấy, chúng ta liên tục bỏ mất những sự kiện ngoài dự kiến.

Một thí nghiệm khác với sự tham gia của một nghệ sĩ vĩ cầm diễn ra vào năm 2007 ở Washington. Người nghệ sĩ huyền thoại này đã được vinh danh không biết bao lần và chơi đàn ở những buổi diễn cháy vé cùng những dàn nhạc tốt nhất thế giới. Ông ấy được xếp lịch diễn tấu vào một buổi sáng nọ ở ga tàu Washington D.C. trong bộ quần áo thùng thình và đội mũ bóng chày. Chuyện gì sẽ xảy ra? Bạn nghĩ sao? Người ta sẽ dừng lại lắng nghe à? Người ta sẽ nhận

ra Joshua Bell ư? Giám đốc dàn nhạc giao hưởng quốc gia Leonard Slatkin dự đoán, “Trong số 1000 người, tôi đoán chắc được 75 hay 100 người chịu đứng lại nghe một tý.” Bell xách cây đàn Stradivarius vài triệu đô la đi tới ga tàu và bắt đầu chơi. Chỉ mới ba ngày trước, ông ấy vừa chơi đàn ở một buổi trình diễn cháy vé tại Boston. Và giờ ông sẽ chơi một khúc nhạc đòi hỏi kỹ thuật khó nhất cho những người qua đường thưởng thức. Họ sẽ phản ứng ra sao? À thì, trong khoảng cả 1000 người đi qua, chỉ có 7 người ghé lại nghe. Và chỉ một người nhận ra ông. Trong vòng 43 phút, ông kiếm được tổng cộng 32,17 đô la, trong số đó có 20 đô từ người phụ nữ đã nhận ra ông, khi mà mới ba ngày trước mỗi khán giả đã phải trả hơn trăm đô để được nghe ông chơi đàn. Hầu hết những người ném cho ông ít tiền lẻ cũng chả dừng lại nghe nhạc mà chỉ đi tiếp mà thôi. Chắc hẳn họ chẳng say mê gì âm nhạc, chỉ là họ thương hại ông.

Vì kỳ vọng của chúng ta vốn không bao gồm chuyện sẽ gặp siêu sao vĩ cầm ở ga tàu điện nên ta chẳng để ý gì ông cả khi ông đứng lù lù ngay đó. Nói cách khác, chúng ta luôn sống với một tầm nhìn như đường hầm. Sự chú ý của ta chỉ tập trung duy nhất vào thứ ta dự kiến sẽ gặp. Và tất cả những gì không thuộc phạm trù hẹp đó sẽ bị xóa, bị lờ đi hoặc bỏ qua vì không liên quan. Điều thú vị là mỗi người đều xem nhận thức của chính mình là quan trọng nhất, mà không hề biết thực tế mà họ thấy chỉ là một phần nhỏ của bức tranh toàn cảnh.

## Sử dụng khuynh hướng chú ý để thao túng người khác

Để tận dụng nó cho mục đích thao túng, bạn chỉ cần hướng sự chú ý của người đó vào những thông tin có lợi cho bạn, đồng thời tự mình vẽ nên một bức tranh tổng thể và nhìn như thật.

Tôi vẫn còn nhớ dự án lớn đầu tiên mình làm cùng một công ty đa quốc gia, khi mà tôi phải đọc một hợp đồng dài đến hai mươi trang giấy. Đối tác bảo tôi, “Tất cả thông tin quan trọng đều nằm ở trang đầu. Anh không cần xem phần còn lại, nó chỉ là những điều khoản thông thường chẳng có gì đáng nói và cũng không liên quan nhiều đến anh.” Khỏi phải nói thêm rằng trang đầu được dàn چین chu, kiểu chữ lớn, bảng biểu gọn gàng nên dễ đọc và không tốn nhiều thời gian. Các điều khoản từ trang số 2 trở đi in chữ nhỏ với những thuật ngữ ngành luật, kể cả với một luật sư chính hiệu thì cũng phải mất nhiều thời gian để nắm hết đồng chữ rối rắm này. May mắn thay giáo sư môn luật của tôi đã dặn dò hàng nghìn lần: “Đừng ký giấy tờ gì quan trọng khi chưa đọc những dòng chữ in cỡ nhỏ.” Thế nên tôi bảo đối tác rằng, “Nếu các điều khoản này không quan trọng thì chúng ta có thể bỏ luôn ra khỏi hợp đồng chứ nhỉ?” Anh ta phản ứng ngay, “Đương nhiên là không! Chúng ta phải ghi chúng vào chứ!” Tôi đáp, “Vậy thì không thể nói chúng chẳng quan trọng gì được. Và tôi cần thời gian để xem kỹ.” Tôi đọc hợp đồng trong một giờ đồng hồ và phát hiện một



trường hợp mà tôi không thể thỏa thuận. Sau đó, chúng tôi đã điều chỉnh hợp đồng theo ý của tôi.

Nhưng không chỉ trong cuộc đàm phán bạn mới cần điều hướng sự chú ý của người khác như đối tác của tôi. Internet cho ta vô vàn những cơ hội lợi dụng khuynh hướng chú ý. Tưởng tượng bạn đang đăng tải một video lên *Youtube* và muốn đạt nhiều lượt xem nhất, trong thời gian nhanh nhất. Một trong những nhân tố quyết định chính là liệu ảnh thumbnail (ảnh bìa video trước khi nhấp chuột vào xem) có bắt được sự chú ý của người dùng *Youtube* hay không. Và đây là một vài chiêu thức có thể đảm bảo lượt xem cho bạn dù có đăng một cái video dở tệ đi chăng nữa. Để người ta chú ý, ảnh thumbnail cần:

- Có một gương mặt, lý tưởng nhất là đang nhìn thẳng vào máy quay (chúng ta phản ứng mạnh với những gương mặt hơn là đồ vật, hơn nữa giao tiếp bằng mắt sẽ mời gọi điều tương tự)
- Khởi gợi cảm xúc mạnh (tạo ra lực đẩy xúc cảm khiến người xem nhấp chuột mạnh hơn khi họ chẳng cảm thấy gì)
- Dùng màu đậm (vì nó nổi bật trên nền *Youtube* màu trắng)

## **Làm sao để tránh trở thành nạn nhân của khuynh hướng chú ý?**

Là một huấn luyện viên giao tiếp, tôi thường nhận thấy trong buổi tự đánh giá sau khi thực hành hội thoại, các học viên chỉ tập trung vào một khía cạnh của bài và bỏ qua mọi thứ khác:

Ví dụ 1: Người học viên chú trọng vẻ ngoài sẽ dành cả buổi tự đánh giá để nói về ngôn ngữ hình thể và ngữ điệu của anh ta trong khi lơ đi nội dung, vốn là cốt lõi của tranh luận.

Ví dụ 2: Người học viên cực kỳ để tâm nội dung nói chỉ nghĩ về sự logic trong lập luận của cô ta và chẳng hề mấy may nhớ đến ngôn ngữ hình thể lẫn ngữ điệu của mình.

Ví dụ 3: Người học viên chỉ nhớ mỗi thất bại và khi tôi hỏi anh đã làm tốt mặt nào trong buổi tranh luận, anh ta đáp, “Tôi không biết nữa... chắc là chẳng có gì tốt.”

Nói ngắn gọn là nếu bạn chỉ chú ý vào nội dung bài nói, hình tượng chuyên nghiệp của bạn sẽ tệ đi và ngược lại. Còn nếu bạn chỉ chăm chăm vào những điều tiêu cực, bạn sẽ không nhận ra mình đã làm tốt thế nào. Để tránh làm mình sa lầy vào khuynh hướng chú ý, sẽ thông minh hơn nếu bạn xác định những tiêu chí quan trọng trước khi thực hành, và trong suốt quá trình hãy cố gắng đạt nhiều tiêu chí nhất có thể. Mọi thứ sẽ lý tưởng nếu bạn không thực hiện một mình, khi có thể hãy thử tìm một người huấn luyện có kinh nghiệm.

Đương nhiên là bạn cũng có thể dùng khuynh hướng chú ý để thao túng chính mình nhằm mục đích tích cực. Như trong ví dụ thứ ba ở trên, có những người chỉ thấy mặt xấu của vấn đề. Theo kinh nghiệm của tôi, những người như vậy sẽ bị ảnh hưởng nặng nề nhất bởi sự tự ti và nỗi sợ sâu sắc. Nếu chỉ chú ý vào điểm yếu của mình, sự tự tin của ta sẽ bị suy giảm thảm hại. Mẹo tăng tự tin ở đây là chuyển sự quan tâm của mình vào những gì mình đang làm tốt. Chiêu này không thể giúp bạn cải thiện trình độ ngay được vì bạn chỉ mới bắt một công tắc trong đấu mình mà thôi. Nhưng qua một thời gian, sự chuyển chú ý này sẽ cho bạn nhiều tự tin hơn để bạn nhận thức rõ về bản thân và dẹp yên con quỷ trong mình. Giai đoạn đầu sẽ càng khó với những người cầu toàn hoặc người nghiêm khắc với chính mình. Nhưng rồi đầu sẽ vào đó thôi!

Bạn đang là quản lý hay nhân viên? Nếu là sếp thì hãy nhớ: Mẹo trên sẽ hiệu quả với cả những người đồng nghiệp của bạn. Bạn chỉ cần cho họ thấy những gì họ làm tốt và khen ngợi điều đó. Họ sẽ tự tin và có thêm động lực để cố gắng hơn nữa và bạn - người sếp của họ - sẽ đạt được kết quả công việc vượt trội so với trước đây.

**Lưu ý:** Người ta dễ sa vào khuynh hướng chú ý khi chỉ thấy một phần nhỏ của bức tranh lớn.

## 4. Sự bất hòa về nhận thức

*“Nếu bạn nói A thì không thể nói B.  
Nhưng bạn có thể nhận ra rằng A đã sai rồi.”*

**Bertolt Brecht**

“Bất hòa về nhận thức” là một cụm từ nghe rất chi là phức tạp để mô tả một vấn đề tâm lý học, nói về sự mâu thuẫn nội tại trong nhận thức. Nó sẽ xuất hiện “khi bộ não xử lý một vài thứ (nhận thức, suy nghĩ, ý kiến, thái độ, ước muốn hoặc ý định) mà chúng vốn không khớp với nhau”.<sup>35</sup> Mâu thuẫn nội bộ gây cho chúng ta cảm giác khó chịu, khiến ta phải xua chúng đi bằng cách thay đổi thái độ hoặc hành vi để mọi thứ xuôi chèo mát mái trở lại. Điều này được gọi là xử lý hoặc giải pháp cho bất hòa nhận thức.

Cách nhà tôi 20 mét có một tiệm pizza. Tôi đã cố giữ mình ăn ít pizza lại nhưng tự nấu ăn thì nào có vui vẻ gì mà còn tốn thời gian nữa. Gọi đồ ăn ngoài chỉ tốn 5 đô la luôn khiến tôi xiêu lòng. Sự giằng xé trong nội tâm này (tôi muốn ăn pizza nhưng không nên vì nó không lành mạnh) có thể được giải quyết theo hai cách:

- Tôi thay đổi hành vi bằng việc quyết định không ăn pizza



- Tôi điều chỉnh hành vi bằng cách tự nhủ rằng tôi sẽ cho phép mình thỉnh thoảng ăn pizza, miễn là nó không trở thành một thói quen. Và thật ra thì ai nói rằng nó có hại bao giờ? Một chút bột, một chút phô mai, một chút hành tây và một chút salami, sao mà không lành mạnh chứ!

Lựa chọn nào khả thi hơn? Đó chỉ là câu hỏi tu từ thôi bạn ơi. Thay đổi hành vi vừa khó khăn vừa tốn nhiều năng lượng. Sẽ dễ hơn nhiều nếu ta chỉ điều chỉnh hành vi để giảm bất hòa nhận thức. Bỗng dưng, chiếc pizza vốn không hề lành mạnh trở thành một lựa chọn ẩm thực hợp lý.

Con người rất giỏi trong việc tự lừa dối mình, như vậy họ có thể giải quyết bất hòa trong nhận thức một cách gọn lẹ. Bạn hút thuốc, dù biết có hại cho sức khỏe? “Có sao đâu, quan trọng là hút thuốc giúp tôi bình tĩnh hơn, và tôi thà sống bớt thọ nhưng vui vẻ còn hơn sống lâu và chết trong thảm hại!” Bạn biết rõ mình ghét công việc đang làm từ sâu trong lòng nhưng sáng nào cũng đến công ty? “Có sao đâu, tôi đang tận dụng bằng cấp của mình mà, với cả tôi đã đầu tư quá nhiều thời gian và công sức vào công ty này, tôi chỉ cần cố thêm vài năm nữa rồi nghỉ hưu, thế là xong!” Bạn chẳng thể đưa ra một lập luận hợp lý nào trong một cuộc tranh cãi? “Có sao đâu, chẳng qua là lúc đó tôi chưa nghĩ ra kịp một lập luận tốt hơn chứ tôi đâu có sai. Không hề nhé!” Chúng ta thà điều chỉnh cái nhìn về hành vi (sai lầm) của mình còn hơn là thay đổi hành vi. Vì như thế thì dễ hơn nhiều.

Nghiên cứu chuyên sâu về sự bất hòa trong nhận thức chỉ bắt đầu từ giữa thế kỷ XX (thuật ngữ này được nhà tâm lý học người Mỹ Leon Festinger đưa ra). Nhưng ý tưởng về giải quyết bất hòa đã hơn 2500 tuổi, nó đã xuất hiện, ví dụ như, trong một câu chuyện ngụ ngôn tên là *Con cáo và chùm nho*, được cho là của nhà thơ Hy Lạp Aesop (thế kỷ VI Trước Công Nguyên):

*Con cáo canh me một chùm nho chín mơn mớn trên dây leo vắt qua một nhánh cây. Những quả nho mọng nước khiến con cáo thèm rỏ dãi khi nhìn chúng. Chùm nho mọc trên một cành cao nên con cáo phải nhảy lên hái. Lần đầu nhảy, nó còn cách xa mới với tới được. Thế là nó lùi lại lấy đà nhảy tiếp, nhưng cũng thất bại. Cứ thế mà nhảy trong vô vọng. Nó ngồi xuống và chán ghét nhìn chùm nho.*

*“Mình mới gốc làm sao,” nó bảo, “chỉ vì chùm nho chưa lẽ chẳng đáng thèm kia mà mình tự vất kiệt sức thế này.”*

*Và nó hậm hực bỏ đi.*<sup>36</sup>

### **Thí nghiệm bất hòa nhận thức kinh điển**

Hai nhà tâm lý học xã hội L.E.Festinger và J.M.Carlsmith đã thiết kế thí nghiệm sau.<sup>37</sup> Họ yêu cầu các sinh viên thực hiện một nhiệm vụ nhằm chán trong suốt một tiếng đồng hồ: liên tục xoay các chốt trong một bảng gỗ theo góc 90 độ. Bạn có thể tưởng tượng nó chán đến thế nào. Chỉ có một

khác biệt đó là một nhóm được trả 20 đô la để xoay chốt, một nhóm thì chỉ được trả 1 đô la mỗi người.

Khi hết giờ, mỗi sinh viên phải thuyết phục một bạn khác đang chờ ngoài sảnh rằng “công việc” này hay ho lắm và bạn ấy phải làm mới được. Cuối cùng, các sinh viên cho đánh giá về mức độ thú vị của nhiệm vụ. Lúc này đã có một thứ đang ngạc nhiên xảy đến: Những sinh viên thuộc nhóm chỉ nhận được 1 đô la đã mô tả cả nhiệm vụ bao gồm xoay chốt lẫn thuyết phục bạn khác là rất hấp dẫn, hơn hẳn nhóm được trả 20 đô la. Sao có thể như thế?

Theo Festinger và Carlsmith, điều đó cũng dễ hiểu thôi. Nhóm 1 đô la phải lừa những sinh viên khác về sự hay ho của nhiệm vụ. Sự bất hòa nhận thức xuất hiện trong tâm trí họ khi làm thế và họ thấy mình phải giảm sự bất hòa đó. Nhưng vì việc xoay chốt chán thật mà còn phải giả bộ như rất vui, họ chỉ còn một cách để thấy hết chán là điều chỉnh nhận thức của bản thân. Như con cáo trong truyện ngụ ngôn đã chê bai chùm nho, những sinh viên đó đã ca ngợi cho trò xoay chốt nhằm chán. Festinger và Carlsmith cũng đưa ra một lời giải thích hợp lý cho việc tại sao nhóm 20 đô la lại thấy ít bất hòa trong nhận thức hơn. Vì họ có một động lực bên ngoài (bị kích thích bởi một tác nhân bên ngoài): 20 đô la. Tiền đã bù đắp cho một tiếng đồng hồ lê thê của họ và hệ quả là nhóm này không bị ảnh hưởng bởi sự bất hòa trong nội tâm.

Để tự giả thoát mình khỏi mâu thuẫn nội tại khó chịu, ta giải quyết sự bất hòa nhận thức bằng cách phiên dịch lại thực tế, cũng là một dạng tự lừa dối mình.

### **Bạn có thể dùng bất hòa nhận thức để thao túng người khác như thế nào?**

Bạn có thể tự tạo ra bất hòa trong đầu nạn nhân, hướng họ đến việc làm giảm sự bất hòa này theo cách có lợi cho bạn. Trong thực tế thì điều này nghĩa là gì? Dưới đây là một vài ví dụ:

- *Mẹo một chân vào cửa.* Chúng ta luôn muốn hành xử nhất quán. Nếu ta nói A, ta sẽ tự thấy mình không được nói B. Nếu không thì sẽ tự đẩy mình vào mâu thuẫn. Đó là lý do tại sao chiêu này hiệu quả thế, chẳng phải là nhờ vào bất hòa nhận thức ư? Hãy nhớ lại thí nghiệm về những miếng dán cửa sổ nhỏ và biển hiệu lớn “Lái xe cẩn thận” ở sân trước nhà dân.
- *Mẹo trái-bóng-chạ.* Mẹo này trở nên tai tiếng nhờ những người tiếp thị xe hơi. Bạn bắt đầu bằng việc đưa cho khách một mức giá tốt và khi họ chịu mua rồi thì thêm dặt thêm vài lý do để tăng giá. Để tránh bất hòa nhận thức khi đi ngược lại quyết định ban đầu, khách hàng sẽ cố chịu đựng, thậm chí hạ mức giá tăng thêm ngoài dự kiến xuống để tránh việc tự cảm thấy mình khờ khạo.



- Không cần phải nói là chiêu bóng chậm này không giới hạn trong mỗi tiếp thị, nó còn hữu dụng trong đời sống hàng ngày nữa. Trong một thí nghiệm,<sup>38</sup> các sinh viên được yêu cầu tham gia một nghiên cứu bắt đầu lúc bảy giờ sáng. Chỉ 24% chấp nhận tham gia. Trong một nhóm khác, sinh viên được yêu cầu tham gia nghiên cứu nhưng không báo trước giờ. 56% đồng ý. Chỉ lúc đồng ý xong họ mới được bảo rằng buổi nghiên cứu sẽ bắt đầu lúc bảy giờ sáng và họ có thể rút nếu muốn. Nhưng không ai làm vậy (thật là hợp để minh họa cho câu “Nếu bạn nói A thì bạn cũng phải nói B”). Và hầu hết nhóm đó (95%) đã đến đúng như hẹn trước.
- *Lợi dụng hiệu ứng Andorra.* Trong vở kịch *Andorra* của Max Frisch (về một nơi hư cấu tên là Andorra), nhân vật chính tưởng lầm rằng mình là hậu duệ của người Do Thái. Anh ta thường xuyên phải đối mặt với những định kiến tiêu cực đối với người Do Thái trong xã hội Andorra, cho đến khi anh ta dần bắt đầu khắc ghi những đặc điểm tiêu cực này vào tâm trí và thể hiện ra bên ngoài. Hiệu ứng Andorra nói rằng mọi người sẽ sửa đổi hành vi của họ để phù hợp với các đánh giá của xã hội, ngay cả khi chúng không chính xác.

Có một thí nghiệm vừa vận phù hợp để chứng minh điều này<sup>39</sup>: Những phụ nữ đã nghe từ một tuần trước rằng họ được coi là những người thiện tâm đã quyên góp nhiều tiền

hơn cho một tổ chức từ thiện so với những phụ nữ không được nghe lời khen như vậy. Để tránh sự bất hòa về nhận thức (nghĩa là tránh mâu thuẫn với hình ảnh này của họ), phụ nữ sẽ lấy lời đánh giá của một người lạ làm tiêu chuẩn cho hành vi của họ.

Thí nghiệm nổi tiếng nhất về bất hòa nhận thức là thí nghiệm nhà giam Stanford của Philip Zimbardo năm 1971 mà đến giờ vẫn gây tranh cãi. Đây là một sự minh họa đáng kinh ngạc lẫn đáng sợ về việc con người có thể biến mình cho phù hợp với một vai trò mà họ được giao và tiếp nhận cả những nét tính cách được mong đợi trong khoảng gian ngắn ngủi đến mức nào. Zimbardo đã xây một nhà tù giả lập trong khuôn viên trường Stanford. Người tham gia thí nghiệm được chia thành tù nhân và giám ngục bằng cách tung đồng xu. Thí nghiệm đáng lẽ kéo dài hai tuần nhưng phải cắt ngắn còn sáu ngày. Điều gì đã xảy ra? Các lính canh được trang bị đồng phục, roi và kính râm. Từng chút một, họ bắt đầu không chỉ thực hiện vai trò của mình, mà còn tự biến bản thân thành vai trò đó, và ngày càng lạm dụng quyền lực để khủng bố các tù nhân. Chỉ mới ngày thứ hai, cuộc bạo động nghiêm trọng đầu tiên đã nổ ra: các tù nhân chặn cửa, và giám ngục dùng bình cứu hỏa để phun khí cacbonic lạnh vào phòng giam, buộc các tù nhân mở cửa. Các giám ngục sau đó cởi quần áo của họ, tịch thu giường và cấm họ sử dụng nhà vệ sinh, buộc họ phải dùng xô thay thế. Các nhà

ngiên cứu đã nhiều lần vào cuộc để ngăn chặn những hành vi lạm dụng quá nghiêm trọng. Tổng cộng có năm tù nhân được trả tự do sớm vì lý do sức khỏe (rối loạn lo âu, mất ngủ da nghiêm trọng và trầm cảm). Một trong những lý do tại sao các cai ngục nhanh chóng nhập vai là do đồng phục và kính râm khiến họ cảm thấy vô danh và là một phần của tập thể - với quyền tự đặt ra các quy tắc của riêng mình. Nhưng yếu tố quyết định là do sự bất hòa trong nhận thức: các cai ngục được giao nhiệm vụ giữ trật tự, điều mà họ chỉ có thể làm được bằng những hình phạt khắc nghiệt, và họ biện minh cho những hình phạt khắc nghiệt này bằng cách tự nhủ rằng nhiệm vụ của cai ngục là phải kiểm soát nghiêm các tù nhân. Bất kể những hành động đó có vẻ tàn bạo ra sao đối với những người ngoài như chúng ta, thì từ trong tâm khảm những người cai ngục vẫn tin chắc rằng họ đang làm điều đúng đắn. Bạn chỉ cần nói cho ai đó biết bạn nghĩ sao về họ và khả năng cao là họ sẽ hành xử theo đúng mô tả của bạn để giữ sự nhất quán. Tuy nhiên, hiệu ứng Andorra vẫn có giới hạn. Đừng phóng đại quá đà. Và còn một điều nữa: nước chảy đá mòn. Nói cách khác, hiệu ứng Andorra hoạt động tốt nhất nếu bạn gán cho ai đó các đặc điểm nhất định một cách tinh tế, trong một khoảng thời gian dài (vài tháng hoặc thậm chí nhiều năm). Bạn sẽ thấy được hiệu quả, dù là đặc điểm tích cực hay tiêu cực.

Chúng ta tự động bám vào kỳ vọng của người người khác dành cho mình và hành xử y như vậy. Ta dần điều chỉnh hành động để bảo toàn sự hòa hợp với “hình tượng” mới này cũng như mong đợi từ mọi người. Thí nghiệm nhà giam Stanford đã cho thấy không có giới hạn nào ngăn con người trong việc giải quyết bất hòa nhận thức.



## 5. Hiệu ứng môi

*“Một suy nghĩ không thể khởi phát  
mà không đánh thức những suy nghĩ khác.”*

**Marie von Ebner-Eschenbach**

Bạn có thể dùng môi (hay còn có nghĩa là “sự chuẩn bị”) để tác động lên quá trình xử lý kích thích (hay nhận thức) của người khác. Bằng cách đặt trước một yếu tố kích thích nhất định, bạn có thể điều khiển các hoạt động tiếp theo theo một hướng cụ thể và thao túng hành vi của mọi người. Nói một cách đơn giản hơn: phần thông tin đầu tiên mà chúng ta nhận được định hình cách chúng ta phản ứng với phần thông tin tiếp theo.

Tất nhiên, có một thí nghiệm khéo léo để minh họa điều này.<sup>41</sup> Một nhóm các đối tượng thí nghiệm được hỏi hai câu hỏi sau:

1. “Bạn hạnh phúc đến mức nào?”
2. “Bạn đã có bao nhiêu cuộc hẹn hò trong tháng trước?”

Theo thứ tự này, không có mối tương quan nhân quả nào nảy sinh giữa hai câu trả lời. Nói cách khác, có những người hạnh phúc hay đi hẹn hò, những người hạnh phúc ít hẹn hò, những người không hạnh phúc với nhiều cuộc hẹn hò

và những người không hạnh phúc với ít cuộc hẹn hò. Lúc này vẫn chưa có gì bất ngờ. Nhưng kết quả đã thay đổi đáng kể khi một nhóm đối tượng khác được hỏi những câu hỏi tương tự theo thứ tự ngược lại:

1. “Tháng trước bạn có bao nhiêu buổi hẹn hò?”

2. “Bạn hạnh phúc như thế nào?”

Lần này đã có một mối liên hệ nhân quả mạnh mẽ giữa hai câu hỏi: hệ số tương quan bằng 0,66. Những người có nhiều buổi hẹn hò nói rằng họ hạnh phúc hơn, trong khi những người có ít buổi hẹn hò hơn nói rằng họ ít hạnh phúc hơn. Câu hỏi đầu tiên (cụ thể) đã mở cho câu hỏi thứ hai (chung chung). Khi những người thuộc nhóm thứ hai nghĩ về hạnh phúc của họ, họ dựa trên những ngày tháng hò hẹn đã trải qua. Câu hỏi ban đầu định hình câu trả lời của chúng ta cho câu hỏi tiếp theo. Đáng chú ý là việc mỗi trước này không chỉ hoạt động ở cấp độ nhận thức mà còn ở cấp độ vật lý. Trong một thí nghiệm khác ở Mỹ,<sup>42</sup> người ta được mỗi bằng những từ liên quan đến tuổi già – “nhân”, “đăng trí”, “Florida”,... Trong khi đó, “sự chậm chạp”, một mối liên hệ kinh điển khác với tuổi già, không được đề cập rõ ràng. Nhưng các đối tượng từ nhóm được mỗi “từ ngữ cao tuổi” di chuyển chậm hơn và đi chậm hơn qua hành lang khi rời khỏi thí nghiệm so với nhóm khác cùng tham gia vốn không bị nhồi vào tai bởi các định kiến

về người cao tuổi. Lời nói quả nhiên có thể điều khiển sức sống thể chất của chúng ta.

Cuối cùng, đây là một ví dụ phổ biến mà bạn có thể thử với một người bạn (họ phải trả lời càng nhanh càng tốt và cũng chưa biết chiêu nhử mỗi này):

*Bạn: “Tuyết có màu gì?” Bạn của bạn: “Màu trắng.”*

*Bạn: “Bức tường màu gì?” Bạn của bạn: “Màu trắng.”*

*Bạn: “Mây có màu gì?” Bạn của bạn: “Màu trắng.”*

*Bạn: “Bò uống gì?” Bạn của bạn: “Sữa.”*

### **Mỗi nhữ phụ nữ: Bí mật để có buổi hẹn hò thứ hai**

Khi còn trai trẻ, tôi đã sử dụng mỗi để mời phụ nữ trở lại nhà tôi cho buổi hẹn hò thứ hai. Nó hiệu quả một cách đáng kinh ngạc.

Khi không mỗi trước, mọi việc diễn ra như sau: Tôi chọn một quán bar cho buổi hẹn hò lần đầu với một cô gái, và sử dụng thủ thuật bắt chước càng nhiều càng tốt. Nếu cô ấy thích đi du lịch, tôi cũng vậy – tôi kể cho cô ấy nghe về chuyến đi gần đây nhất của tôi đến Philippines. Nếu cô ấy yêu động vật, tôi nói về kỳ nghỉ Safari ở Botswana. Nếu cô ấy đang căng thẳng do thi cử, tôi trò chuyện về các cuộc thi luật và tỉ lệ rớt môn. Nếu sở thích của cô ấy là chơi piano, tôi sẽ luyện thuyên về các khúc nhạc tôi đang tập đánh guitar. Việc bắt chước luôn tạo ra một mối liên hệ, và trong hầu

hết các trường hợp (90%) người phụ nữ đó sẽ muốn gặp lại tôi. Lý do tại sao chiêu này hoạt động tốt như vậy được giải thích trong chương về xây dựng mối quan hệ nhanh chóng. Nhưng nếu tôi cố gắng mời người phụ nữ trở lại chỗ tôi trong buổi hẹn hò thứ hai – tất nhiên là với một chiếc bánh pizza – thì cô ấy hầu như luôn trả lời: “Thôi, chúng ta hãy đi chơi đâu đó. Ta đã biết gì về nhau đâu!”

Khi nhử mỗi trước, mọi thứ diễn ra hoàn toàn khác. Lần này tôi vẫn xây dựng một mối quan hệ nhanh chóng bằng cách sử dụng chiêu bắt chước. Bạn sẽ chẳng làm được gì nếu không tạo ra những kết nối đó. Nhưng ngoài ra tôi còn thường xuyên nhắc đến căn hộ của mình: Tôi thích sống ở đó đến mức nào, ánh sáng ra sao, tiệm bánh pizza tuyệt vời và quán bar hay ho ngay gần nhà thế nào, và đặc biệt, có cây đàn mà tôi vẫn thỉnh thoảng chơi. Tất nhiên, tôi không nói tất cả cùng một lúc. Tôi chỉ đưa những gợi ý nhỏ này vào cuộc trò chuyện, để căn hộ của tôi được ra ngoài ánh sáng một chút, và có thêm lý do để đến xem thử. Khi tôi mời phụ nữ quay lại nhà để hẹn hò lần thứ hai sau khi bắt đầu mối nhử này, tỉ lệ đồng ý là 30-40%.

Và nếu bạn đang nghĩ, “Làm sao anh có thể thao túng người ta như vậy? Thật bất công! Anh không nên làm như vậy!” thế thì hãy dừng lại, hít thở sâu và suy nghĩ về các thủ thuật thao túng mà tất cả chúng ta sử dụng trong hẹn hò. Đối với tôi, đó là sự bắt chước và nhử mồi. Đối với những



người đàn ông khác, đó là một chiếc xe mui trần hay sáu múi của họ. Đối với phụ nữ, đó có thể là một chiếc váy ôm sát tôn dáng, son đỏ, một đôi giày cao gót gợi cảm,... Mọi người đều dùng nguồn lực của riêng mình - chúng diện cho bản thân bằng những điều kiện độc quyền, nói những sự thật nửa vời, những lời khen ngợi và những bộ quần áo đắt tiền. Ai mà không thao túng thì đã được đúc tượng thờ rồi.

### **Mỗi chài không chủ ý: Yêu cầu từ khách hàng của tôi**

Thật tình cờ, người ta đôi khi mỗi nhau mà không hề hay biết. Hàng tuần, tôi chứng kiến một ví dụ hoàn hảo về việc nhử mỗi hoàn toàn ngoài ý muốn. Trong mỗi khóa học của tôi - có thể là tranh luận, thương lượng hoặc đáp lời - tôi hỏi người tham gia xem có chủ đề cụ thể nào mà họ muốn đề cập mà không được nhắc đến trong kế hoạch khóa học hay không. Một người nào đó lên tiếng, "Tôi luôn sợ hãi khi đứng trước khán giả. Tôi mua khóa học để đối phó với nỗi sợ này." Việc đoán xem mười học viên khác đột nhiên muốn nhận được gì từ khóa học là quá dễ. Hầu như tất cả họ sẽ nói rằng với họ nỗi sợ sân khấu là một vấn đề lớn. Một tuần khác, người phát biểu đầu tiên nói rằng cô ấy muốn có thêm gợi ý về cách lập luận thuyết phục. Và gần như tất cả những người khác sau đó sẽ tập trung vào các chủ đề liên quan đến tranh luận và thuyết phục. Chỉ một trong số một trăm người tham gia thực sự cân nhắc trước những gì họ muốn

học và tham gia khóa học với một danh sách đầy đủ. Những ví dụ này cũng tiết lộ lý do tại sao chiêu nhử mỗi hiệu quả như vậy. Đừng nhầm lẫn, mọi người nói chung đều hơi lười biếng. Vì nó dễ hơn nên họ để bản thân được dẫn dắt bởi những gì đã có trước đó, hãy nhớ không chỉ mỗi dòng điện là luôn đi theo con đường có ít điện trở nhất. Chúng ta càng chuẩn bị tốt và biết chính xác những gì mình muốn trong một tình huống nhất định thì ta càng ít để mình bị người khác mỗi chài.

### **Cách dùng mỗi để thao túng người khác**

Dùng mỗi tức là bạn phải khéo léo mớm cho người khác từng mảnh thông tin nhỏ để kích hoạt những hành động tương ứng nhằm mục đích làm lợi cho chúng ta.

Đây là một thí nghiệm<sup>43</sup> có liên quan mật thiết đến đời sống hàng ngày. Có một người đàn ông tên là Donald. Không phải Donald (Trump) kia đâu - thí nghiệm này từ tận năm 1982 lận. Trong thí nghiệm, đối tượng được giới thiệu những câu như, “Một người tiếp thị gỗ của những Donald từ chối để anh ta vào”. Nhưng trước khi đối tượng thí nghiệm đọc câu trên, họ đã được tiếp xúc với một vài từ. Nhóm đầu tiên là những từ như “tự tin” và “thích phiêu lưu”. Nhóm thứ hai là những từ như “xúc phạm” và “khinh suất”. Sau đó, họ được yêu cầu hãy đánh giá hành vi của Donald là tích cực hay tiêu cực chỉ dựa vào câu trên. Sau khi biết về thủ thuật

mỗi thì kết quả thí nghiệm hẳn là không thể làm bạn bất ngờ được nữa. Nhóm được mỗi những từ tích cực đã đánh giá tốt cho Donald. Nhóm tiếp cận với các từ tiêu cực đã đánh giá xấu anh ta.

Vậy nên, nếu bạn đang vướng vào một cuộc tranh cãi, đòi tư lẫn công việc, và muốn người đối diện “có lý trí”, hãy mời cho họ những từ như “công bằng”, “giải pháp”, “thỏa hiệp” và họ sẽ bắt đầu hành xử như thế khi cuộc tranh luận tiếp diễn. Hoặc giả bạn muốn bài thuyết trình công việc của mình được đón nhận? Thế thì hãy kể cho đồng nghiệp vào buổi ăn trưa rằng bạn vừa dự một buổi nói chuyện nơi mà diễn giả “tự tin”, “có tài hùng biện”, “hết sức thuyết phục”. Vài giờ sau, đồng nghiệp chắc hẳn sẽ đánh giá bài thuyết trình của bạn cao hơn khi bạn chưa mời gì.

### **Tự mời bản thân để đạt kết quả tốt hơn**

Chắc bạn cũng tự biết rằng bạn có thể nhử mỗi chính mình. Vì chúng ta sinh ra đã có cái tôi cao nên ta thường thực hiện chiêu này một cách tự nhiên. Như thế nào nhỉ?

Trong một thí nghiệm khác,<sup>44</sup> các nhà nghiên cứu yêu cầu hai nhóm giải quyết những vấn đề sáng tạo khác nhau. Một nhóm được mỗi những từ tốt đẹp như “thành công”, “chiến thắng”, nhóm còn lại là những từ trung lập “đèn bàn” và “xanh lá”. Chắc không cần tôi nói thì bạn cũng biết nhóm

đầu đạt kết quả tốt hơn chứ nhỉ. Tự mô tả bản thân một cách tích cực là phương pháp tốt nhất để tăng khả năng thành công của bạn. Nhử mỗi có liên quan chặt chẽ đến một hiện tượng mà bạn đã nghe quen tai: lời tiên tri tự ứng nghiệm (*self-fulfilling prophecy*). Nếu bạn tin vào lời dự đoán nọ, nó sẽ thành hiện thực bởi những hành động trực tiếp lẫn gián tiếp của bạn. Hãy nhớ lời của Mahatma Gandhi, người đã truy về cốt lõi của nguyên lý này:

*“Hãy quan sát suy nghĩ của bạn một cách cẩn thận, vì rồi chúng sẽ biến thành ngôn ngữ bạn nói. Kiểm soát lời nói của bạn, vì rồi chúng sẽ là hành động bạn làm. Cân nhắc và đánh giá hành động của bạn, vì rồi chúng sẽ hóa thói quen. Nhận biết và quan sát thói quen, vì rồi chúng sẽ trở thành giá trị của bạn. Hiểu và chấp nhận giá trị bạn có, vì rồi chúng sẽ chính là số phận bạn mang.”*<sup>45</sup>



## 6. Hiệu ứng mỏ neo

*“Số liệu là phương tiện đáng tin nhất  
khi đánh giá thực tế.”*

**Vladimir Ilyich Lenin**

Hiệu ứng mỏ neo là họ hàng gần của hiệu ứng môi. Nó chính là ma thuật của số liệu, thứ sẽ đóng vai trò mỏ neo, dưới hình thức mẫu thông tin tạm thời theo ngữ cảnh. Số liệu nghe rất đáng tin, khách quan và chính xác. Và ta đều biết rằng toán học là ngành khoa học chính xác nhất. Bởi thế mà ta dễ dàng bị những con số thao túng.

Đây là một thí nghiệm<sup>46</sup> để chứng minh: Hãy tưởng tượng khi đang tham quan bảo tàng, bạn được hỏi rằng mình sẵn lòng quyên góp bao nhiêu để giúp những chú chim là nạn nhân của nạn tràn dầu. Nhưng thay vì chỉ được hỏi chung chung, bạn bị yêu cầu phải đưa ra một con số cụ thể. Một nhóm khách tham quan ở San Francisco được hỏi tương tự: “Bạn có sẵn lòng quyên góp 5 đô la?” Kết quả là: người ta đã quyên góp trung bình 20 đô la.

Trong một thí nghiệm lặp lại, các nhà khoa học hỏi: “Bạn có nguyện ý góp 400 đô la?” Người ta sẽ phản ứng thế nào? Giận dữ hả? Hay bỏ chạy? 400 đô la đâu phải số tiền nhỏ.

Không hề. Kết quả đáng kinh ngạc là: người ở nhóm thứ hai đã sẵn lòng quyên góp số tiền trung bình là 143 đô la, hơn hẳn 123 đô la so với nhóm đầu, tất cả là nhờ cái mỏ neo mới.

### **Hiệu ứng mỏ neo được phát hiện ra sao?**

Hiệu ứng mỏ neo được phát hiện lần đầu bởi nhà khoa học Amos Tversky và Daniel Kahneman mới chỉ 50 năm trước. Trong một thí nghiệm yêu thích của tôi,<sup>47</sup> họ đã yêu cầu người tham gia xoay một vòng quay may mắn. Vòng quay gồm các ô đánh số từ 1 đến 100 nhưng được lập trình chỉ dừng ở 10 hoặc 65. Đối tượng thí nghiệm sau đó được hỏi rằng tỉ lệ thành viên Liên hợp quốc đến từ châu Phi là bao nhiêu. Nếu vòng quay dừng ở số 10, ước lượng trung bình của những người đó là 25%. Còn nếu vòng quay dừng ở 65, các đối tượng thí nghiệm sẽ có đáp án trung bình là 45%. Số “ngẫu nhiên” từ vòng quay vốn chẳng liên quan gì tới câu hỏi nhưng lại ảnh hưởng rõ rệt đến người trả lời. Đáp án của họ luôn nằm gần cái neo giả kia.

### **Liệu những chuyên gia có bị hiệu ứng mỏ neo đánh lừa không?**

Bạn có thể phản đối rằng: “Người bình thường có lẽ sẽ sập bẫy nhưng chuyên gia thì không đâu. Tôi làm sao mà biết có bao nhiêu quốc gia ở châu Phi? Chưa kể, thỉnh thoảng lại có nước mới như Nam Sudan xuất hiện, ai mà biết bao nhiêu

nước trong đó muốn gia nhập Liên hợp quốc chứ? Và bao nhiêu nước được chấp thuận?” Nhưng có thật là cả chuyên gia cũng bị hiệu ứng này đánh lừa?

Tôi có vài người bạn làm môi giới bất động sản. Và tôi luôn tò mò về cách định giá một tài sản thuộc nhóm này. Rõ ràng là vị trí của nó sẽ mang vai trò quyết định. Cả những yếu tố quan trọng khác như tài sản đó có cần sửa sang lại không. Thế nhưng, sự khác biệt của một căn hộ xa xỉ tại Los Angeles với giá 10,9 triệu đô la (theo như quảng cáo trên mạng) và giá “chỉ” 8,3 triệu euro luôn là bí ẩn với tôi. Thế nên tôi rất hứng thú khi đọc thí nghiệm về bất động sản này<sup>48</sup>. Hai nhóm không cân xứng thi đấu với nhau: sinh viên và môi giới bất động sản. Cả hai nhóm đều được giao một xấp tài liệu mười trang bao gồm những thông tin dùng để định giá một tòa nhà (địa điểm, diện tích theo mét vuông, giá nhà ở khu lân cận, giá nhà bán trong vòng sáu tháng gần đây và những chi tiết khác). Sự khác biệt duy nhất giữa những tờ tài liệu là mức giá niêm yết được in phía dưới. Chuyên gia nhà đất địa phương tuyên bố rằng, với một người môi giới bất động sản lành nghề, giá đưa ra chỉ cần lệch 5% so với định giá “đúng” là họ sẽ nhận ra ngay. Cả hai nhóm đều được đưa đi thực địa để xem xét tòa nhà lẫn khu lân cận. Mỗi người tham gia thí nghiệm đều đã sống và làm việc ở thành phố nơi có tòa nhà đó hơn năm năm (ở Tucson, bang Arizona). Kết quả là: sinh viên lẫn môi giới bất động

sản đều bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi cái neo tương ứng của họ. Nếu giá niêm yết thấp, định giá của cả hai nhóm sẽ thấp. Nếu giá niêm yết cao, định giá từ cả hai nhóm đều cao. Kể cả nhóm chuyên gia.

Bạn có thể nói: “Môi giới bất động sản thì biết gì chứ! Họ còn chẳng phải chuyên gia.” Nhưng rồi vẫn phải thừa nhận rằng ai cũng có thể tự nhận mình là môi giới bất động sản mà không cần tham gia đào tạo gì (nhân tiện thì những nhà tư vấn quản lý và huấn luyện viên giao tiếp cũng vậy thôi). Thế nhưng đối với những chuyên gia với nhiều năm đào tạo thì sao? Ví dụ như thẩm phán? Tôi mất bảy năm học hành để đủ điều kiện làm việc cho văn phòng tư pháp. Và tôi coi đó là điều hiển nhiên rằng một việc nghiêm trọng như tuyên án không bao giờ có thể trở thành con mồi cho hiệu ứng mỏ neo. Các thẩm phán, đỉnh cao của “giới tinh hoa trí thức”, chắc chắn không bao giờ có thể khiến phán quyết của họ bị ảnh hưởng bởi những con số ngẫu nhiên. Phải không? Tiếc là không. Trong một thí nghiệm<sup>49</sup>, các thẩm phán được giới thiệu một vụ phạm tội hư cấu. Mỗi tội đều giống nhau. Đối tượng, những thẩm phán trẻ người Đức, được nhận tất cả thông tin cần thiết để ra phán quyết. Họ được chia thành hai nhóm. Nhóm đầu, công tố viên đề nghị hai tháng tù giam; nhóm thứ hai, công tố viên đưa ra mức án 34 tháng. Các thẩm phán trong mỗi nhóm bị ảnh hưởng như thế nào trước những yêu cầu khác biệt của các công tố viên? Trong nhóm



mà công tố đề nghị chỉ hai tháng tù, các thẩm phán ra quyết định trung bình là 19 tháng. Nhóm còn lại khi công tố đưa ra mức 34 tháng, kết quả phán quyết trung bình là 29 tháng. Khác nhau tận 10 tháng. Bị cáo có thể mất cả năm trời ngồi sau song sắt chỉ vì xui xẻo với công tố viên.

**Lưu ý:** cả những chuyên gia nhiều năm kinh nghiệm cũng bị sập bẫy hiệu ứng mỏ neo.

### **Bạn có thể dùng hiệu ứng mỏ neo để thao túng người khác như thế nào?**

Với người làm kinh doanh, hãy đưa ra mức giá bạn mong muốn từ đầu cuộc đàm phán. Đương nhiên là đừng làm quá đà. Đưa mức giá khởi điểm cao nhưng vẫn khả thi cho đối tác. Họ vẫn sẽ kỳ kèo thôi nhưng đã bị mỏ neo bạn thả dẫn dắt trong vô thức. Tương tự, nếu bạn ở cấp điều hành hoặc quản lý thì có thể dùng mục tiêu hàng quý để tạo động lực cho nhân viên. Không chỉ thế, nguyên lý này còn hữu dụng trong đời sống cá nhân. Ví dụ nếu bạn vướng vào một cuộc cãi cọ về việc nên đi nghỉ dưỡng bao lâu, mỏ neo sẽ giúp điều hướng mọi thứ theo ý bạn. Bạn nghĩ rằng người yêu mình muốn đi trong một tuần vì thiếu tiền hoặc thời gian thì hãy bắt đầu cuộc trò chuyện bằng cách hỏi, “Em yêu ơi, khi nào chúng ta sẽ đi nghỉ hai tuần ở Sardina nhỉ?” Và rồi họ sẽ đồng ý trong khoảng mười, mười một ngày.

## 7. Bằng chứng xã hội

*“Tại sao ta theo đám đông?*

*Vì đám đông đúng à?*

*Không, vì đám đông quyền lực.”*

**Blaise Pascal**

Con người là động vật bầy đàn. Họ có thể không muốn tin nhưng họ luôn cúi đầu trước đa số. Chúng ta đều tin lắm rằng, hễ có nhiều người làm gì đó thì việc ấy ắt phải đúng đắn. Khi thao túng ai đó, bạn sẽ nắm lợi thế then chốt nếu số đông ủng hộ mình.

Một trong những thí nghiệm thuyết phục nhất để minh họa điều này là thí nghiệm của Solomon Asch.<sup>50</sup> Tưởng tượng rằng vài người đang ngồi bàn tròn. Họ được cho xem những đường kẻ với độ dài khác nhau trên mặt giấy. Điều mà một đối tượng không biết là tất cả những người khác đều là một phần của thí nghiệm và nghe theo hướng dẫn của các nhà nghiên cứu. Nhiệm vụ của người tham gia là chọn đường kẻ nào dài bằng đường kẻ mẫu. Đáp án là quá rõ ràng, nhiệm vụ này dễ ợt. Thế thí nghiệm có kết quả ra sao? Tổng cộng có 18 bộ đường kẻ được phát ra. Thành viên của thí nghiệm được bảo rằng chỉ đưa đáp án đúng sáu lần (rải rác trong 18 bộ) để có vẻ đáng tin, còn 12 lần khác thì cố

ý chọn sai. Một chi tiết quan trọng là những người tham gia luôn đưa ra đáp án giống nhau ngay trước mặt đối tượng thí nghiệm. Trong mỗi vòng trả lời, đối tượng thí nghiệm luôn trả lời cuối cùng. Chuyện gì đã xảy ra? Khoảng một phần ba trường hợp, đối tượng thí nghiệm nghe theo đa số mà rõ ràng là đã trả lời sai, mặc dù tự họ có thể nhìn ra đâu mới là đúng. Người ấy không muốn thò cổ ra ngoài và mạo hiểm để có vẻ ngu ngốc. Các lần chạy lại thí nghiệm Asch sau đó cho thấy rằng nhóm càng lớn thì áp lực đối với các đối tượng phải tuân thủ càng lớn. Càng nhiều người nói điều gì đó, thì đối tượng thí nghiệm càng dễ đồng ý với đa số.

Kể từ thí nghiệm Asch vào năm 1951, các nhà tâm lý học xã hội đã thực hiện hàng chục nghiên cứu sâu hơn, lặp đi lặp lại cùng một kết quả: Hầu hết mọi người đều để hành động của họ bị ảnh hưởng bởi (được cho là) số đông. Trong một nghiên cứu như vậy,<sup>51</sup> các nhà khoa học đã đi từng nhà và yêu cầu mọi người làm từ thiện. Danh sách các nhà tài trợ trước đó càng dài thì càng có nhiều khả năng người ta cũng muốn quyên góp. Hiệu quả được tăng lên nếu danh sách nhà tài trợ bao gồm bạn bè hoặc người quen của người được hỏi.

Và vì chúng ta đã đi đến nửa cuốn sách nên tôi sẽ đi thẳng vào vấn đề: Trong một thử nghiệm khác,<sup>52</sup> đối tượng đã được đọc năm bài đánh giá tích cực về cuốn sách. Khi năm nhận xét tích cực khác nhau được đọc lên bởi một giọng duy nhất, các đối tượng ít chú ý vào cuốn sách hơn so với

khi năm giọng khác nhau đọc lên năm nhận xét tích cực, dù cả hai lần đều là những con chữ y như nhau. Song, nếu bản năng bấy đàn, hay còn gọi là “hiệu ứng bằng chứng xã hội” của con người phát huy tác dụng thì sẽ chẳng có bất kỳ sự khác biệt nào.

### **Bằng chứng xã hội: Tai họa của giới trí thức**

Giới trí thức lâu nay đã nghi ngờ những ý kiến đại chúng. Mark Twain từng viết, “Bất cứ khi nào bạn thấy mình cùng phe với số đông thì đã đến lúc dừng lại và phản tư.”<sup>53</sup> Friedrich Schiller thì nói, “Số đông à? Số đông là gì? Số đông là sự ngu xuẩn. Lý lẽ luôn thuộc về thiểu số.”<sup>54</sup> Bạn của ông là Johann Wolfgang Goethe cũng bài trừ ý kiến số đông như vậy: “Bạn phải luôn lặp lại sự thật vì nguy hiểm liên tục bao vây chúng ta, không phải bởi những cá thể mà bởi đại chúng.”<sup>55</sup> Tất nhiên, những trí thức tầm cỡ như họ có lẽ nghĩ rằng đa số người dân khá khờ khạo. Nhưng đối với những kẻ thao túng như chúng ta, sai sự thật cũng chẳng quan trọng miễn là nó hiệu quả. Và bằng chứng xã hội là một công cụ khá hữu ích trong vấn đề này.

### **Bạn có thể sử dụng hiệu ứng bằng chứng xã hội để thao túng mọi người bằng cách nào?**

Bằng chứng xã hội được nhắc đến rất nhiều gần đây. Nó là loại thiên kiến nhận thức nổi tiếng nhất của thời đại



chúng ta. Các “chuyên gia” truyền thông xã hội khuyên bạn nên đặt nhiều nhận xét thật từ người mua trên trang chủ. Người dùng *YouTube* và *Facebook* không ngừng săn lùng bằng chứng xã hội dưới dạng lượt xem và lượt thích. Cộng đồng internet hiện đang thúc đẩy một làn sóng chứng minh xã hội: Trên hầu hết mọi trang web, bạn sẽ thấy những bức ảnh chụp khách hàng khen ngợi một sản phẩm cụ thể, bên dưới dòng tiêu đề cỡ bự, “97% khách hàng giới thiệu sản phẩm của chúng tôi cho bạn bè của họ”. Vì vậy, hãy đảm bảo rằng số đông có ủng hộ lời bạn nói hay không. Nếu có rồi thì hãy yên tâm là chẳng ai có thể phản đối ý kiến mang tính đại diện của bạn nữa.

Trong các xã hội tư bản, có vẻ như không có gì trên đời mà tiền không thể mua được. Và đó chính xác là cách người ta nhận được lượt thích và đăng ký kênh. Chúng chủ yếu đến từ các tài khoản giả mạo, nhưng điều đó chẳng ảnh hưởng đến những người dùng khác khi họ nhìn thấy 14.863 “bạn bè” trên Facebook của bạn và ngay lập tức bị ấn tượng. Họ sẽ tự nghĩ: “Ôi! Anh ấy thực sự nổi tiếng. Đây hẳn là một chàng trai tốt!” Chỉ cần gõ vài dòng tìm kiếm trên internet, bạn sẽ được dẫn đến hàng chục trang web nơi có thể mua lượt theo dõi và lượt thích bằng thẻ tín dụng.

## 8. Thiên kiến lạc quan và suy nghĩ viễn vông

*“Mọi thứ cuối cùng rồi sẽ ổn.  
Nếu chưa ổn thì đó chưa phải là điểm cuối.”*

**Oscar Wilde**

Hầu hết mọi người là những người lạc quan. Không phải theo nghĩa là họ nghĩ rằng thế giới đẹp đẽ, hoàn hảo và công bằng, mà theo một nghĩa khác: họ nghĩ rằng họ ít gặp những hậu quả tiêu cực hơn những người khác. Về mặt này, thiên kiến lạc quan có liên quan đến hiệu ứng trên mức trung bình. Một lần nữa, chúng ta nghĩ rằng mình đặc biệt.

Một ví dụ cổ điển: Mọi người tin rằng họ ít có khả năng gặp tai nạn hơn nếu họ đang cầm lái.<sup>56</sup> Họ cho rằng mình sẽ không trở thành nạn nhân của tội phạm.<sup>57</sup> Người hút thuốc cho rằng ung thư phổi không có khả năng ảnh hưởng đến họ.<sup>58</sup> Và các nhà môi giới chứng khoán tin rằng họ ít bị ảnh hưởng bởi sự sụt giảm của thị trường hơn các đồng nghiệp.<sup>59</sup> Mọi người nhận thức được rủi ro chung, nhưng họ không áp dụng vào cuộc sống của chính mình. Câu hỏi đặt ra là: Tại sao chúng ta lại lạc quan đến vậy? Về cơ bản, câu trả lời khá đơn giản: Bởi vì nó khiến ta cảm thấy tốt hơn. Mô hình suy nghĩ đằng sau mơ tưởng viễn vông rất đơn giản: “Tôi muốn X là sự thật. Vì vậy, X phải đúng.”

Hoặc, khi mạo hiểm: “Tôi không muốn Y xảy ra với tôi. Vì vậy, Y sẽ không xảy ra.”

Hầu hết bạn bè của tôi đều sắp kết hôn, hoặc đã có gia đình. Và nếu tôi nói số liệu thống kê về ly hôn với họ, họ sẽ xua đi và nói, “Điều đó sẽ không xảy ra với chúng tôi đâu! Chúng tôi quá yêu nhau và tin tưởng nhau trăm phần trăm.” Chẳng phải những cặp đôi mới cưới khác cũng yêu nhau nhiều như vậy sao? Chẳng phải những người trẻ từng trao nhau lời thề đều tin tưởng sâu sắc rằng lời thề nguyện đó sẽ trường tồn sao? Mọi người đều tin cuộc hôn nhân của họ sẽ suôn sẻ. Chẳng mấy ai bắt gặp những chú rể đến văn phòng đăng ký kết hôn với suy nghĩ “Có 30% khả năng là cuộc hôn nhân này sẽ trở nên chua chát” đâu. Bởi lẽ, mọi người thực sự muốn cuộc hôn nhân của họ bền lâu nên không còn cách nào khác. Đây là hình mẫu của mơ mộng viễn vông.

### **Sự nhận thức có chọn lọc**

Có một yếu tố khác bóp méo tâm trí chúng ta, khuyến khích ta có những mơ mộng viễn vông. Khi so sánh với những người khác, chúng ta thường không chọn một người quen “trung bình” để so sánh với mình, mà chọn một người thảm hại hay gặp rắc rối. Nhận thức có chọn lọc này là điều giúp chúng ta lạc quan trước ngày cưới. Hãy tưởng tượng rằng một cô bạn của bạn kết hôn với một kẻ nghiện rượu. Sau ba năm, cuộc hôn nhân không thành, và bạn tự nói

với chính mình, “Tôi biết cuộc hôn nhân đó không ổn mà! Nhưng điều tương tự sẽ không xảy ra với chúng tôi.” Những ví dụ tiêu cực rõ ràng như vậy sống động hơn nhiều trong tâm trí ta. Chúng ta hiếm khi so sánh mình với những người bạn “bình thường” và những người vẫn chưa thể chiến thắng trên mặt trận hôn nhân. Nhưng ngay cả khi không có những ví dụ tiêu cực làm sai lệch nhận thức của chúng ta, thì việc tin vào những điều tốt đẹp vẫn dễ dàng hơn. Ví dụ, mẹ tôi luôn nói, “Tâm hồn Nga là một thứ rất đặc biệt.” Đây là một ý nghĩ an ủi. Bà thực sự tin vào điều đó, với tư cách là chủ nhân của linh hồn độc nhất vô nhị này - rất khác với linh hồn của người Brazil, Anh và Trung Quốc. Một hôm tôi hỏi bà, chính xác thì tâm hồn Nga có gì đặc biệt. Sau đó, bà không thêm nói nữa. Đến giờ tôi vẫn thấy hơi có lỗi: có vẻ tôi đã phá tan cái ý nghĩ mà bà đã ấp ủ suốt ngần ấy năm, rằng bà *rất đặc biệt*.

### **Cách dùng thiên kiến lạc quan và mơ mộng viễn vông để thao túng người khác?**

Như chúng ta có thể thấy, mọi người nghĩ rằng rủi ro chứa họ ra, và họ muốn tin vào những gì khiến mình dễ chịu. Việc duy nhất bạn cần làm là củng cố những ảo tưởng của họ. Bạn có thể làm điều đó bằng những cụm từ “để phòng” như, “Tất nhiên là có chút rủi ro, nhưng vì đó là cậu nên tôi chắc chắn rằng mọi việc sẽ ổn thôi.” Thông thường,



bạn sẽ không phải biện minh cho tuyên bố này vì nó đã là giáo điều khắc ghi trong tâm trí nạn nhân – chúng ta chỉ ở đó để khẳng định lần nữa. Nếu họ nghi ngờ, bạn nên tạo dựng một lập luận giả về lý do tại sao mọi thứ chắc chắn sẽ diễn ra thuận lợi với họ.

## 9. Hiệu ứng sự thật (ảo tưởng)

*“Công thức tốt nhất là công thức đơn giản nhất.”*

**Khuyết danh**

Cụm từ “sự thật ảo tưởng” (*processing fluency*) hẳn là xa lạ với nhiều người. Nhưng nó chính là khái niệm đã giúp Donald Trump chiến thắng cuộc tranh cử vào năm 2016. Nó dùng để mô tả hiện tượng não bộ của chúng ta ưu tiên những thông tin đơn giản. Và Donald Trump thì đúng là bậc thầy về thông tin đơn giản. Những câu ngắn sẽ thấm vào tâm trí chúng ta ngay lập tức. Theo những nhà phân tích ngôn ngữ, Trump chỉ dùng ngữ pháp lớp Sáu và từ vựng lớp Bảy vì ông ta biết rằng chiến thắng của mình là nhờ những lá phiếu của người dân ít học. Ông ta chẳng hề nói đùa khi phát biểu sau chiến thắng ở một bang rằng, “Tôi yêu mến những người ít học.”<sup>60</sup> Trump luôn chủ động dùng ngôn ngữ giản đơn. Điều đó đã nằm trong chiến lược từ đầu.

Nhưng đến đây chưa phải là hết. Không chỉ người ít học, chúng ta đều vô thức chấp nhận những cách giải toán đơn giản, gọn ghẽ theo trực giác<sup>61</sup>; tương tự với những câu dễ đọc<sup>62</sup>. Ngược lại, những bài luận nếu có chữ viết lộn xộn sẽ bị giáo viên trừ điểm kể cả nội dung có hay thế nào chẳng nữa. Một trong những giáo sư luật của tôi đã chỉ mẹo này

trước kỳ thi: “Viết dễ đọc, cấu trúc bài rõ ràng sao cho giám khảo có thể chấm bài thư thả với một ly rượu vang trên tay và tiếng thời sự đang mở phía sau.”

### **Nói cùng một ngôn ngữ**

Tình cờ làm sao, giọng vùng miền và phương ngữ sẽ khiến người nghe khó tiếp thu thông tin, cũng tức sự thật ảo tưởng bị giảm tác dụng, những gì bạn nói sẽ khó hiểu và bị chỉ trích nhiều hơn.

Ảnh hưởng của giọng không chuẩn lên điểm số là thứ mà tôi đã tự mình chứng kiến từ lúc bảy tuổi. Tôi sinh ra là người Ukraina và chuyển sang Đức năm 11 tuổi mà không biết một chữ Đức bẻ đôi. Tôi nhanh chóng học tiếng và học giỏi những môn không cần nói chuyện, đặc biệt là Toán. Nhưng với những môn lịch sử, chính trị, nghiên cứu tôn giáo, tôi cứ mắc kẹt với những con điểm trung bình. Marco, bạn thân nhất của tôi lúc đó, luôn được điểm cao hơn dù đáp án chẳng tốt hơn tôi là mấy. Tiếng Đức là tiếng mẹ đẻ của cậu nên cậu có thể trình bày suy nghĩ của mình trôi chảy hơn tôi, quả thật tôi đã rất chật vật để theo kịp. Qua thời gian, tiếng Đức của tôi tốt lên và điểm số dần được cải thiện. Tôi có thể diễn đạt ý tưởng của mình ngày một tốt hơn, và bắt đầu gây ấn tượng với các giáo viên. Có những lúc, tôi cố tình để những từ nghe có vẻ thông minh vào bài luận của mình - tốt nhất là trong phần giới thiệu - để phát tín hiệu

cho giáo viên ngay từ đầu rằng tôi là người giỏi giang như thế nào. Những từ yêu thích của tôi lúc đó bao gồm “trừu tượng” và “tường thuật”, và tôi bắt đầu đạt điểm cao nhất trong các môn khối xã hội. Cuối cùng, Marco và tôi đã rời trường với điểm số tốt nhất trong khóa đó. Nhưng đến nay, các giáo viên của tôi vẫn không biết việc họ bị giọng vùng miền và phương ngữ chi phối như thế nào khi chấm điểm cho học sinh của mình.

Có một câu chuyện tương tự với ngôn ngữ tiếng Anh khi tôi bắt đầu thi đấu tại các giải đấu hùng biện quốc tế. Ngay cả khi tôi hiểu rằng tôi đã lập luận tốt hơn, ban giám khảo (chủ yếu là người nói tiếng Anh) đã trao phần thắng cho người bản ngữ. Chỉ một khi tôi bắt đầu luyện cách dùng từ ngữ bản địa, tôi mới dần dần bắt đầu đánh bại các đội từ Harvard và Cambridge, trở thành một diễn giả thành công của các giải đấu trên khắp châu Âu.

Trong những ngày đầu đi học, tôi không biết người bản ngữ phân biệt đối xử với những người có giọng vùng miền hoặc phương ngữ đến mức nào. Tôi chỉ biết rằng họ đã làm thế. Nhưng sau này, càng ngày càng có nhiều nghiên cứu làm nổi bật sự phân biệt đối xử này.

Trong một thử nghiệm,<sup>64</sup> nhà khoa học đã cho một người bản xứ, một người nước ngoài có giọng nhẹ và một người nước ngoài có giọng đặc sệt đọc cùng một câu, ví dụ: “Một



con hươu cao cổ có thể không uống nước lâu hơn một con lạc đà.” Người bản ngữ sau đó đánh giá mức độ đáng tin cậy của những câu này từ 1 đến 10. Kết quả không thể nhầm lẫn: Người bản ngữ cho chính người bản ngữ đánh giá tốt hơn người không có giọng chuẩn. Điều khó chịu hơn nữa là thực tế, nó hầu như không tạo ra bất kỳ sự khác biệt nào đối với đánh giá mức độ chân thật cho dù giọng nhẹ hay đặc. Mức độ tín nhiệm thấp tương tự đối với cả hai nhóm giọng. Trong một thử nghiệm khác<sup>65</sup>, người tham gia đã được thông báo trước một cách rõ ràng rằng các nhà nghiên cứu đang hướng tới việc tìm hiểu xem liệu giọng của một người nói có ảnh hưởng đến độ tin cậy của những gì họ nói hay không. Và những người tham gia vẫn đánh giá những người nói có giọng địa phương có độ trung thực thấp hơn (mặc dù trong trường hợp này, những người nói có giọng khá chuẩn được coi là đáng tin cậy như người bản ngữ).

Bên cạnh khả năng xử lý lưu loát, những người nói giọng nặng hoặc phương ngữ còn phải đối mặt với vấn đề giọng nói của họ gây ra các định kiến văn hóa.<sup>66</sup> Có một hiện tượng chung mà chúng ta coi người khác không đáng tin lắm nếu họ không thuộc cộng đồng của chúng ta (họ không phải là “chúng tôi”). Chúng ta không cần phải nhìn vào người nước ngoài để thấy hiện tượng này. Hãy bắt lấy ai đó có giọng miền Nam đặc sệt. Họ sẽ bị chế nhạo và không được coi trọng ở New York, Chicago hay San Francisco. Điều tương

tự cũng xảy ra với một người cố gắng nói chuyện với giọng Scotland đặc sệt ở London. Những người họ gặp sẽ ngay lập tức bị ảnh hưởng bởi những định kiến tiêu cực về người Scotland. Những kiểu người này thường đến với tôi để “đào tạo về kỹ năng diễn thuyết”, bởi vì họ biết cách phát âm của họ sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến cơ hội việc làm của mình.

Điểm mấu chốt là: cho dù bạn muốn hay không, giọng vùng miền và phương ngữ khiến mọi người trông có vẻ ít đáng tin hơn.

### **Thao túng mọi người bằng khả năng truyền đạt như thế nào?**

Bạn sẽ ngay lập tức có vẻ đáng tin và ít gặp sự phản đối hơn từ người nghe hoặc người đọc, nếu bạn nói với giọng trung tính, sử dụng các câu ngắn với từ vựng đơn giản và nếu chữ viết tay của bạn rõ ràng và gọn gàng (viết dễ đọc trên nền có độ tương phản cao). Sự thật đằng sau những gì bạn nói chỉ đóng vai trò thứ yếu khi bạn đang cố gắng thao túng ai đó. Bởi vì mục đích của bạn – trích dẫn Schopenhauer – là để có được thứ bạn muốn *per fas et nefas* (dù đúng hoặc sai).

## 10. Hiệu ứng hào quang

*“Thứ gì đẹp chưa chắc tốt,  
nhưng thứ gì tốt chắc chắn đẹp.”*

**Khuyết danh**

Tôi từng nhắc qua về hiệu ứng hào quang ở chương *Mê hoặc người khác bằng ngoại hình*: một tố chất tích cực sẽ khóa lấp tất cả những thứ khác, nên chúng ta sẽ thấy hào quang chiếu rọi toàn bộ con người họ, biến tất cả các tính cách của họ thành đức tính.

Hàng tá thí nghiệm đã chứng minh rằng người có sức hút và được đánh giá cao trên mọi mặt là những người được sở hữu tính cách ấm áp, công việc tốt, thông minh, thân thiện, hạnh phúc, có ba mẹ tốt, đáng tin cậy và tự tin.<sup>67</sup> Trong tất cả khía cạnh cuộc sống, người đẹp luôn có lợi thế. Để minh họa điều này, hãy nhìn vào cách mà chúng ta nhận diện sự thông minh ở người khác. Trong một thí nghiệm<sup>68</sup>, những người đàn ông trẻ được yêu cầu đánh giá một bài báo. Một nhóm nhận bài báo có ảnh chụp tác giả là một phụ nữ quyến rũ, nhóm còn lại nhận bài có ảnh một tác giả nữ khác không xinh đẹp bằng, và một nhóm kiểm soát thì đọc bài không có ảnh nào. Kết quả đã rõ: bài báo với ảnh nữ tác giả xinh đẹp được điểm cao nhất.

Nhưng không chỉ các tác giả mới cần phải đẹp. Nhiều thí nghiệm khác<sup>69</sup> cho thấy rằng kể cả tòa án cũng ít định tội những người dễ nhìn hơn dù cùng một cáo buộc, nếu có cũng sẽ là những hình phạt nhẹ hơn. Một nghiên cứu khác cho thấy các bị cáo sở hữu vẻ ngoài hấp dẫn có khả năng được trắng án cao gấp đôi so với các bị cáo không có điều này.<sup>70</sup> Và những bị cáo ấy cũng trả ít tiền bồi thường hơn những bị cáo kém sắc. Ngược lại, nếu nạn nhân đẹp hơn bị cáo thì nạn nhân nhận được gần gấp đôi bồi thường.<sup>71</sup> Người ta vẫn luôn nói công lý là mù quáng kia mà.

Như thế vẫn chưa đủ, những nhân viên đẹp mã kiếm được nhiều tiền hơn 12-14% so với đồng nghiệp<sup>72</sup>, và họ cũng tìm được việc nhanh hơn.<sup>73</sup> Thật không may, danh sách những bất công vẫn tiếp diễn: Người ta thích giúp đỡ những người đẹp hơn<sup>74</sup>, và dễ bị họ thuyết phục hơn.<sup>75</sup>

### **Ngay từ đầu cuộc đời vốn dĩ đã bất công**

Nếu bạn nghĩ rằng hiệu ứng hào quang chỉ phát huy ở tuổi trưởng thành thì bạn đã nhầm. Các nhà khoa học quan sát thấy sự khác biệt ngay cả trong cách trẻ sơ sinh được cha mẹ đối xử. Người lớn nhìn những đứa trẻ dễ thương lâu hơn và cười với chúng nhiều hơn.<sup>76</sup> Những gì được coi là dễ thương bao gồm mắt to, má phúng phính và cằm nhỏ. Nhưng đó không phải là tất cả: những đứa trẻ dễ thương - cũng giống như những người lớn hấp dẫn - được gán cho



những tính cách tốt đẹp. Chúng được coi là hòa đồng, thông minh và dễ nuôi hơn.<sup>77</sup>

Tất nhiên, tầm quan trọng của ngoại hình sẽ kéo dài đến những năm ta ngồi trên ghế nhà trường. Những đứa trẻ ưa nhìn có nhiều bạn bè hơn và có bạn gái hoặc bạn trai sớm hơn, trong khi những đứa trẻ không hấp dẫn nhanh chóng trở thành người ngoài cuộc và cô đơn. Chúng ta không cần khoa học để chứng minh điều này. Tôi và bạn đều đã chứng kiến nó trong quãng đời niên thiếu của mình.

Các phương tiện truyền thông càng củng cố hiệu ứng này. Trong các bức ảnh trên truyền hình và *YouTube*, *Instagram*,... khiến chúng ta cảm thấy cần phải trông đẹp nhất có thể. Ngày càng nhiều người theo dõi những gương mặt hào nhoáng trên mạng – những người không thực sự làm bất cứ việc gì ngoài ăn uống, mua sắm, du lịch và dạo phố. Nếu bạn không có bất kỳ người bạn tuyệt vời nào ngoài đời, chí ít bạn có thể tiếp cận với những thần tượng xinh đẹp của mình bằng cách xem video của họ và theo chân họ khi họ hưởng thụ cuộc sống.

### **Bề ngoài không nông cạn tới vậy**

Oscar Wilde từng nhận định: “Chỉ những người nông cạn mới không đánh giá vẻ bề ngoài.”

“Nông cạn” là một tính từ mang hàm ý tiêu cực trong ngôn ngữ: nếu bạn là người hời hợt, bạn không có chiều sâu,

là một người nói chuyện chán phèo, nói chung là không hề thú vị. Nhưng với mọi thứ mà chúng ta biết về hiệu ứng hào quang, thật công bằng khi giả định rằng trong xã hội được cho là dựa trên tri thức này, các cơ chế nguyên thủy thực sự có vai trò quan trọng. Tổ tiên của chúng ta đã gắn một ngoại hình hấp dẫn với một phong thái khỏe mạnh và sức sống thể chất. Và thậm chí trong thế kỷ XXI, bộ não của ta vẫn hoạt động y như vậy. Kể từ thời đồ đá, chúng ta đã xây dựng khuôn khổ văn hóa rộng lớn với âm nhạc, nghệ thuật, thơ ca và khoa học, nhưng nếu chúng ta muốn tìm một đối tác trên ứng dụng hẹn hò trực tuyến, chúng ta nhìn một bức ảnh và các cơ chế tiến hóa cổ đại sẽ kích hoạt chỉ trong tích tắc để quyết định ai giành được thiện cảm của ta.

### **Trái ngược: Hiệu ứng sừng**

Hiệu ứng ngược lại với hiệu ứng hào quang cũng được áp dụng: Một nét tính cách tiêu cực rõ rệt của một người làm ta hình dung họ như một người chỉ toàn xấu xa. Một ví dụ tiêu biểu của hiệu ứng sừng là khi bắt đầu phỏng vấn, khi ứng viên tự giới thiệu và lỡ tiết lộ một thông tin tiêu cực, như việc bỏ học chẳng hạn. Người sếp hay nhân sự sẽ gán mẫu thông tin này lên toàn bộ những gì ứng viên nói sau đó. Ví dụ như nếu họ nhảy việc nhiều hơn người khác, việc bỏ học lúc này sẽ bị đem ra làm “bằng chứng của sự bất ổn”. Nếu cũng người ứng viên đó nhưng tốt nghiệp với tấm bằng đẹp,

chuyện nhảy việc sẽ được xem như “khả năng linh hoạt”. Vậy nên, khi gặp ai đó lần đầu, hãy nhớ chỉ tiết lộ thông tin tích cực về bản thân thôi nhé.

Là huấn luyện viên giao tiếp, tôi thường thấy diễn giả xin lỗi trước vì họ không có đủ thời gian chuẩn bị bài nói. Thật ra nếu họ giấu điều đó đi thì vẫn sẽ thành công như thường.

Có một lần tôi đã cảm nhận được sức nặng của hiệu ứng sùng. Lúc đó tôi đang dẫn dắt một khóa huấn luyện quản lý dài hai ngày cho một công ty lớn với tám người một nhóm, và sau đó một tuần thì thêm tám người nữa. Nhóm đầu thấy kỳ huấn luyện rất tuyệt. Nhóm hai lại thấy “cũng được”, và họ cũng tham gia mà không có chút nhiệt tình nào. Tại sao vậy? Vào ngày đầu tiên của kỳ huấn luyện đợt hai, tôi đã đi trễ nửa tiếng dù không phải lỗi tại mình. Chờ đợi tôi là tám người sắp cao có. Và những câu châm biếm hài hước của tôi vốn hữu dụng với nhóm đầu thì nay vô dụng hẳn, họa may chỉ có vài nụ cười nhếch mép một mội.

**Lưu ý:** Điều đầu tiên, hãy hết sức cẩn thận trước những nhận xét tự ti. Chúng có thể đẩy bạn vào vùng tối tiêu cực, những thứ đến sau đó cũng sẽ tệ hại đi. Thứ hai, nếu bạn đã viết sách thì đừng bao giờ đề cập đến việc bạn từng đến muộn. Mọi người luôn ghi nhớ những điều như thế.

## **Cách sử dụng hiệu ứng hào quang và hiệu ứng sừng để thao túng người khác**

Lúc nào cũng trông chằm chằm là điều rất quan trọng. Tóc tai, điệu bộ, quần áo nên hoàn hảo mọi lúc mọi nơi. Luôn luôn. Không chỉ khi đi làm mà cả đời tư nữa. Khi gặp một người mới, hãy luôn tử tế và ôn hòa, cư xử cho thật tốt. Con người vô thức đánh giá nhau qua vẻ bề ngoài dù có muốn hay không. Đặc biệt là trong công việc, tôi khuyến khích bạn tìm một người huấn luyện giao tiếp và cố vấn phong cách chuyên nghiệp. Nó khá tốn kém nếu phải trả luôn một lần, nhưng trong lâu dài bạn sẽ thấy nó xứng đáng. “Quản lý ấn tượng” (như người ta hay gọi ngày nay) nếu làm tốt có thể đưa bạn đến gần với mục tiêu. Điều này đã được chứng minh rất nhiều lần. Bạn bỏ tiền học một thứ có thể tận dụng suốt đời nên khoản đầu tư ban đầu này chỉ là một phần nhỏ mà thôi.



## 11. Thiên kiến địa vị

*“Hầu hết mọi người chẳng biết mình muốn gì,  
nên họ hành động theo bản năng hoặc  
theo lệnh của cấp trên.”*

**Immanuel Kant**

Không phải chúng ta yêu địa vị, nói đúng hơn là ta *cần* nó. Nhất là khi ta hoang mang. Mà con người thì hoang mang thường xuyên. Bởi vì chúng ta thường không biết đầy đủ về một vấn đề nào đó và/hoặc không biết làm sao với nó, nên ta dựa vào ý kiến của người mà ta cho là hiểu biết hơn mình. Đó là một ý tưởng hay cho những kẻ thao túng non trẻ để toát ra vẻ uy quyền, và sử dụng nó để dắt mũi người khác. Thử nghiệm về mức độ nghe theo một bên có thẩm quyền khi người ta không chắc chắn được tiến hành lần đầu tiên bởi nhà tâm lý học Stanley Milgram vào năm 1961 tại New Haven (Mỹ). Nó cũng giống như nhà tù Stanford, được xem là một trong những thí nghiệm tâm lý xã hội quan trọng nhất thế kỷ XX, kết quả của nó đã chứng minh rằng ta sẽ thuận theo yêu cầu những người có thẩm quyền ngay cả khi phải làm chuyện trái lương tâm.

## Một bài học về địa vị: Thí nghiệm Milgram

Thiết lập thử nghiệm<sup>78</sup> rất đơn giản. Có một “giáo viên” - đối tượng kiểm tra, và “học trò” - một diễn viên. Dưới sự giám sát của một nhà khoa học mặc áo phòng thí nghiệm, giáo viên phải tiến hành sốc điện cho học trò bất cứ khi nào người đó mắc lỗi. Người học càng mắc nhiều lỗi thì hình phạt càng nặng, ví dụ như là bị điện giật. Điều gây tò mò về thử nghiệm này là động cơ ban đầu của Milgram. Sau thời kỳ Đức quốc xã, trong một số nhóm học thuật, người ta cho rằng “người Đức khác biệt” - theo nghĩa là đặc biệt trung thành với quyền lực. Nhưng thử nghiệm của Milgram, lần đầu tiên được tiến hành trên người Mỹ (và sau đó được nhân rộng ở nhiều quốc gia khác), đã sớm chứng minh rằng tất cả mọi người, bất kể quốc tịch, sẽ tuân theo một thể lực (được cho là) quyền uy một cách mù quáng.

Vậy điều gì đã xảy ra trong thí nghiệm? Khi người học mắc lỗi, đối tượng (trong vai giáo viên) được nhà khoa học hướng dẫn xử lý một cú sốc điện ban đầu 45 vôn. Sau mỗi lần mắc lỗi tiếp theo (người học phải ghép các cặp từ một cách chính xác), giáo viên được hướng dẫn tăng độ giật thêm 15 vôn. Sức mạnh xung kích tối đa là 450 vôn. Các cú sốc điện thực ra đều là giả, nhưng người học có một danh sách các hành vi cần thực hiện khi điện áp tăng lên:

- Ở 120 vôn, người học kêu lên vì đau.
- Ở 150 vôn, người học cầu xin được thả ra, vì họ không thể chịu đựng được nữa.
- Ở 300 vôn, người học ngừng trả lời các câu hỏi của giáo viên.
- Từ 330 vôn, người học ngừng nói hoàn toàn.

Điều quan trọng là giáo viên (đối tượng thử nghiệm) có thể chấm dứt thử nghiệm bất cứ lúc nào. Và hầu hết đã cố gắng làm như vậy. Nhưng chỉ rất rụt rè. Các nhà khoa học đã dự liệu những phản kháng đạo đức nhỏ nhất này từ các giáo viên. Vì vậy, họ đã chuẩn bị câu trả lời theo công thức để đàn áp sự phản đối của giáo viên. Mỗi lần giáo viên muốn dừng lại, nhà khoa học luôn nói bốn câu giống nhau. Sau lần phản đối đầu tiên: “Hãy tiếp tục.” Sau lần phản đối thứ hai: “Thử nghiệm yêu cầu bạn tiếp tục.” Sau lần phản đối thứ ba: “Điều tối quan trọng là bạn phải tiếp tục.” Và sau lần phản đối thứ tư: “Bạn không còn lựa chọn nào khác, bạn phải tiếp tục.” Các nhà khoa học cũng dự đoán rằng giáo viên sẽ hỏi ai chịu trách nhiệm về những thiệt hại có thể xảy ra đối với sức khỏe của người học. Vì vậy, họ đã đưa ra một câu trả lời tiêu chuẩn khác: “Tôi chịu trách nhiệm về mọi thứ xảy ra.” Và nếu giáo viên hỏi liệu người học có phải chịu đựng thương tổn vĩnh viễn do điện giật hay không, nhà khoa học luôn trả lời: “Mặc dù cú sốc có thể gây đau đớn, nhưng không có tổn thương mô vĩnh viễn, vì vậy hãy tiếp tục.”

Vậy, có bao nhiêu đối tượng đã cho dừng giữa chừng? Và có bao nhiêu người đã đi hết quãng đường đến giới hạn 450 vôn? Không thể tin được 26 trong số 40 người đã sử dụng điện áp 450 vôn. Tức là 65%. 14 người còn lại đều thực hiện các cú sốc lên đến 300 vôn, nói cách khác, mọi người tham gia đều tiếp tục cho đến khi người học ngừng trả lời và họ không có cách nào để biết liệu người học còn sống nữa hay không. Không một đối tượng nào dừng lại trước mốc 300 vôn, bất chấp tiếng la hét như thiêu đốt của người học.

Ngay cả bản thân Milgram cũng không ngờ hiệu ứng quyền lực lại mạnh đến vậy. Vì thế, ông lặp lại thí nghiệm, với một số điều chỉnh nhỏ so với mô hình ban đầu. Phiên bản hấp dẫn nhất là phiên bản mà người dạy và người học ngồi trong cùng một phòng, đủ gần để chạm vào nhau. Trong thiết lập này, bạn sẽ không mong đợi bất kỳ ai đạt đến giới hạn 450 vôn. Nhưng con người có thể làm bạn ngạc nhiên. 30% đối tượng vẫn sử dụng điện giật tối đa để trừng phạt người học.

Một điều đáng nói nữa là thí nghiệm đã diễn ra tại Đại học Yale đáng kính. Ở đây không chỉ có thẩm quyền cá nhân, mà còn là thẩm quyền của tổ chức. Ở một trong những phiên bản thử nghiệm thay thế của Milgram, nhà khoa học đến từ Cơ quan Nghiên cứu hư cấu của Bridgeport, và cơ sở vật chất, theo Milgram, là tồi tàn. Trong phiên bản này, 48%



giáo viên (giảm từ 65%) đã sử dụng hết mức 450 von. Ngẫu nhiên, các lần lặp lại khác của thí nghiệm cho thấy không có sự khác biệt nào cho dù giáo viên là nam hay nữ. Nó cũng được thực hiện ở các nền văn hóa khác nhau, và không có sự khác biệt đáng kể nào.

Hầu hết mọi người tuân theo các thể lực uy quyền có vẻ đáng tin cậy. Dù việc đó có gây hại cho người khác hay không cũng chẳng liên quan. Điều quan trọng là tầm ảnh hưởng thực sự của nhân vật đại diện cho quyền lực.

### **Hiệu ứng quyền lực trong văn phòng: Thử nghiệm Hofling**

Bạn có thể phản đối rằng Thí nghiệm Milgram không liên quan gì đến cuộc sống thực và tình huống xảy ra với những cú sốc điện là hoàn toàn không thực tế. Vì vậy, đây là một thí nghiệm nổi tiếng khác<sup>79</sup>, được đặt theo tên của bác sĩ tâm thần Charles K. Hofling, diễn ra trong một bệnh viện dưới điều kiện thực tế. Trong bệnh viện, 22 y tá đã được một bác sĩ hư cấu - “Bác sĩ Smith” - hướng dẫn qua điện thoại để tiêm một liều 20 miligam thuốc giả (không được cấp phép) “astroten” cho một bệnh nhân. Anh ta nói với y tá rằng anh ta là bác sĩ chịu trách nhiệm điều trị. Anh ta hứa sẽ cung cấp chữ ký cần thiết cho đơn thuốc sau đó. Nhãn ghi rằng liều lượng tối đa là 10 miligam. Y tá vốn không được phép nhận hướng dẫn qua điện thoại. Nhưng 21 trong số 22 y tá (95%)

vẫn làm theo lời của vị bác sĩ mà họ chưa bao giờ nghe nói đến và tiêm thuốc quá liều vào người bệnh nhân.

### **Làm sao để thao túng mọi người bằng thiên kiến địa vị?**

Mọi thứ cho chúng ta quyền hạn thì đều có thể được sử dụng cho các mục đích thao túng. Bạn càng có nhiều biểu tượng địa vị (bề ngoài) theo ý của mình, thì hiệu ứng quyền lực sẽ càng lớn. Một chúc danh học thuật là một khởi đầu tuyệt vời (như “Bác sĩ Smith” chẳng hạn). Môi trường của bạn cũng có thể giúp ích (như trong thí nghiệm Milgram, được thực hiện tại Đại học Yale ưu tú). Không phải ai cũng có thể hành động ở cấp độ này, nhưng để mọi người biết rằng bạn đã học môn này môn nọ tại một trường đại học nổi tiếng sẽ giúp ích rất nhiều cho bạn.

Làm thế nào để tôi có được quyền uy cho chính mình? Khi đăng ký các khóa học cấp bằng, tôi có thể thấy rằng danh tiếng của một trường đại học quan trọng hơn nội dung khóa học. Bộ phận luật tại LMU Munich đã (và vẫn có) danh tiếng tốt nhất ở Đức, vì vậy tôi đã đến đó năm 19 tuổi mà không cần suy nghĩ. Sau đó, tôi muốn học lên thạc sĩ về khoa học chính trị và tôi đã phải đối mặt với câu hỏi: mình nên nộp đơn xin học ở đâu? Suy nghĩ của tôi ngay lập tức chuyển sang các trường đại học ưu tú của Mỹ, và tôi quyết định chọn Đại học Columbia ở thành phố New York. Tôi đã nộp đơn ở đó, được chấp nhận và đạt học bổng toàn phần thông

qua dịch vụ trao đổi học thuật Đức. Khóa học chính trị tại Columbia có quy mô tốt hơn hay tầm cỡ hơn LMU không? Không. Ở cả Munich và New York, đều có giảng viên giỏi và giảng viên tồi. Chỉ là Đại học Columbia đã sản sinh ra nhiều người đoạt giải Nobel nhất, và là một trong mười trường đại học hàng đầu thế giới. Đó là sự khác biệt tinh tế về danh tiếng của hai trường. Đây là chưa kể đến mức học phí đắt đỏ.

Ngày đó, khi tôi được giới thiệu tại các sự kiện, hai văn bằng và bằng thạc sĩ của tôi tại Columbia luôn được nhắc đến. Điều này có liên quan gì đến năng lực của tôi với tư cách là một huấn luyện viên giao tiếp và diễn giả không? Dĩ nhiên là không! Nó có gây ấn tượng với người nghe của tôi không? Hẳn rồi! Hầu như không ai biết rằng, một khi bạn được nhận vào một trường đại học Ivy League thì kiểu gì bạn cũng qua môn. Dù bạn có làm bài thi tệ hại thế nào đi nữa.

Bạn có thể không có vốn liếng lặn lội nào. Nhưng bạn chắc chắn có những điểm mạnh khác. Và nhiệm vụ của bạn là trưng những thứ này ra mặt tiền. Như câu nói của người Đức, “Khiêm tốn là một đức tính tốt, nhưng bạn sẽ tiến xa hơn nếu không có nó”.

Như mọi khi, tín hiệu mà quần áo của bạn phát ra sẽ đóng một vai trò quan trọng. Hãy nghĩ lại một chút về thử nghiệm với đèn đỏ và người đàn ông mặc vest, người có nhiều ánh

mắt theo dõi hơn khi anh ta qua đường so với người đàn ông ăn mặc bình thường có vẻ kém uy quyền. Ô tô cũng có sức mạnh tương tự. Hãy nhớ lại cuộc thử nghiệm với chiếc xe hơi hạng sang, mà những người lái xe khác kiên nhẫn hơn nhiều so với chiếc xe rẻ tiền mà mọi người đâm vào đuôi xe. Bên cạnh xe hơi và quần áo, bất kỳ phụ kiện nào cũng có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Ngay từ khi còn nhỏ, bạn đã biết rằng các sản phẩm hàng hiệu thường gây ấn tượng với mọi người.

Tuy nhiên, yếu tố lớn nhất trong hiệu ứng uy quyền chính là cách bạn thể hiện, tức cách bạn thể hiện bản thân: cử chỉ khoáng đạt, giao tiếp bằng mắt tự tin, ngắt nghỉ và nhấn nhá, ngắt lời người khác nhưng không để họ nhảy vào hòng và làm gián đoạn dòng chảy của mình.

**Lưu ý:** Dáng điệu, quần áo và biểu tượng địa vị là một trong những công cụ chính mà chúng ta có thể tự thoải phồng quyền uy giả của mình. Đừng quên, các thí nghiệm khoa học đã chứng minh rằng hầu hết mọi người đều để cho hành vi của họ bị thao túng bởi quyền lực.



## 12. Ngụy biện chi phí chìm

*“Lúc còn trẻ, tôi nghĩ đồng tiền  
là thứ quan trọng nhất trên đời.  
Và giờ khi đã già, tôi biết nó quan trọng thật.”*

**Oscar Wilde**

Mỗi ngày mọi người đều đang đầu tư thứ gì đấy, có thể là tiền cũng có thể là thời gian hoặc cả hai. Ví dụ như trong các mối quan hệ thì đôi khi ta chỉ đầu tư thời gian, ta ôm hy vọng rằng mối đầu tư này sẽ trả công cho ta xứng đáng về lâu dài. Ta giúp bạn bè dọn nhà để họ giúp lại ta một ngày nào đó hoặc ta cảm thấy thoải mái khi đóng vai người tốt, ta thích tận hưởng cảm giác của lòng vị tha khi không đòi được đáp trả ân tình. Tuy nhiên, chính những khoản đầu tư hàng ngày đó đưa chúng ta đến cái bẫy chết người, khiến ta cứ phải bỏ thêm vào dù ta biết nó đã thành công cốc hoặc ném tiền qua cửa sổ. Cái bẫy này gọi là ngụy biện chi phí chìm.

Tưởng tượng rằng bạn đăng ký tham gia buổi học về “lập trình ngôn ngữ thần kinh” (*neuro-linguistic programming* - NLP) tốn 299 đô la cho sáu giờ. Bạn ngồi đó với niềm háo hức được tìm hiểu mọi thứ về NLP. Phần một bắt đầu, nhưng vì lý do nào đó mà bạn thấy nó chẳng hay ho mấy. Không có thứ gì nghe học thuật đã đành, khi giáo viên bắt

đầu rao giảng về hướng chuyển động của mắt cho thấy liệu người đó đang suy nghĩ mông lung, nhớ lại hay tưởng tượng một âm thanh gì đó, bạn thấy mình chịu đựng quá đủ rồi. Bạn dồn hết can đảm và giơ tay hỏi xem có bằng chứng khoa học nào chứng minh thuyết chuyển động mắt không. Thấy nhún vai. Họ cũng có biết đâu. Buổi học tiếp tục và chẳng có về gì khác hơn. Bạn sẽ làm gì?

Trong tình huống này, hầu hết mọi người sẽ nghĩ, “Buổi học này cũng không hay lắm. Nhưng tôi đã bỏ 299 đô kia. Không thể cứ thế mà đi, khác nào ném tiền qua cửa sổ chứ.” Và đó chính là lúc ta thấy nguy hiểm chi phí chìm trong thực tế. Mẫu hình suy nghĩ luôn giống nhau: Nếu tôi đã đầu tư thời gian và tiền bạc vào thứ gì đó rồi, tôi phải dùng cho hết dù nó có ích cho tôi hay không. Nhưng thế là phi lý trí. Bởi vì bạn đã trả học phí thì chẳng thể nào lấy lại nữa. Bất cứ chuyện gì xảy ra thì tiền vẫn bay đi mất rồi. Nhưng vẫn còn một thứ ở lại, đó là thời gian. Bạn có thể rời buổi học và ít nhất cũng cứu vớt phần còn lại của ngày hôm đó.

### **“Ác cảm mất mát”**

Thế thì tại sao ta cứ bám víu không buông vào số tiền đã trả? Đáp án là vì ta ghét bị lỗ. Hoặc, nói một cách khoa học, chúng ta có xu hướng ác cảm với sự mất mát. Nếu đã trả học phí mà rời đi sớm, ta có cảm giác như đó là một sự thiệt hại. Nhưng nếu ta ở lại, ta không thấy vậy nữa vì ta đã có được những gì mình dùng tiền đổi lấy từ ban đầu!

Nghiên cứu sớm nhất về ác cảm mất mát được tiến hành bởi hai nhà tâm lý học Amos Tversky và Daniel Kahneman. Họ phát hiện người ta thà *không mất* 10 đô la còn hơn là *kiếm được* 10 đô. Họ còn biết được chúng ta sẽ trải qua cảm giác nặng lòng gấp đôi khi mất mát so với khi ta có được thêm.<sup>80</sup> Ví dụ, nếu ngân hàng bắt ngừng cho bạn tờ 5 đô la, bạn chỉ hơi hơi hạnh phúc thôi. Nhưng nếu họ tự dừng trừ 5 đô la, bạn sẽ nổi xung lên và soạn một cái email nghiêm túc đến bộ phận chăm sóc khách hàng. Một ví dụ tương tự khác: Hãy tưởng tượng bạn tham gia một đêm hỏi đáp. Người dẫn chương trình đến và đưa bạn 100 đô la vì bạn đã trả lời đúng. Chỉ một lúc sau người đó quay lại và đòi tiền về vì lúc nãy nhầm lẫn. Bạn sẽ thấy thế nào? Thất vọng chua chát vì đã mất 100 đô la! Nhưng thực tế, khi bạn rời khỏi đó, ví bạn chẳng thật sự mất đi gì cả.

### **Dùng nguy biện chi phí chìm để thao túng người khác và bảo vệ chính mình**

Giờ ta đã biết con người ghét bị mất mát như thế nào, ta cần lựa chọn từ ngữ tranh luận để khuyến khích đối phương né tránh nguy cơ đó càng xa càng tốt. Ví dụ như vậy: Con trai bạn muốn bỏ ngang sau hai học kỳ của ngành Luật hoặc Y dược. Bạn có thể làm gì đây? Hãy nói rằng, “Con đã học hành cực khổ suốt cả năm nay. Con còn bỏ cả tiệc tùng, học thuộc bao nhiêu là khái niệm. Nếu bỏ ngang thì khác nào

hàng trăm giờ khổ luyện đều đổ sông đổ bể! Ít nhất là cố thi giữa kỳ xong cho bỏ.” Có lẽ lúc này con trai bạn sẽ cân nhắc việc mình có thể chấp nhận cái “mất mát” là cả năm học hành hay không.

Ví dụ khác: Nếu bạn đang bán một dịch vụ, chẳng hạn như quảng cáo *Facebook*. Khách hàng đã đổ vào cả ngàn đô la mà vẫn chưa thu lại được gì. Họ muốn ngừng hợp đồng. Bạn sẽ phản ứng ra sao? Hãy thử nhấn mạnh nguy cơ lỗ thế này: “1000 đô la bên anh đầu tư đã cho phép chúng ta thu được những tầm nhìn và dữ liệu tuyệt vời để cải thiện những mẫu quảng cáo *Facebook* tương lai. Nếu dừng lại, khoản tiền ban đầu sẽ thành công cốc.” Vì để tránh lỗ, khách hàng sẽ nghĩ, “Đương nhiên ai mà muốn mất tiền cơ chứ. Mình sẽ cố thêm vài tháng vậy, cuối cùng thì hẳn cũng sẽ có lời thôi.”

Cái ngớ ngẩn của chúng ta là tự ngã vào bẫy mà không cần ai đẩy. Thế nên hãy đặc biệt cẩn trọng trước chi phí chìm. Thử nghĩ đến một người phụ nữ không hài lòng với người yêu của mình. Cô ấy tốn biết bao nhiêu thời gian để giải thích những thứ cơ bản cho anh ta hiểu, như cung cách ứng xử, vệ sinh và bình đẳng giới. Và dù anh ta chẳng khá hơn mấy và vẫn cứ hành động ích kỷ như đó giờ, cô vẫn nghĩ rằng việc chia tay sau khi đã bỏ nhiều công sức như thế là vô lý lắm! Nếu cô đá hẳn thì bao nhiêu giờ đồng hồ mệt mỏi đều thành công dã tràng. Nhưng hãy lưu tâm điều này: những cuộc nói chuyện đó là “chi phí chìm”. Người phụ nữ



đó sẽ chẳng bao giờ có lại thời gian đã mất. Lúc này, thiên kiến nhận thức sẽ thúc đẩy cô ta hãy kiên trì thêm chút. Thế nhưng, việc cô nên làm là xem xét khả năng anh người yêu có thể thay đổi hành vi của mình về lâu dài hay không. Và quên đi việc cô ấy đã đầu tư cho anh ấy nhiều thế nào trong quá khứ.

Trong các cuộc đàm phán, chúng ta có thể đe dọa cắt đứt mối quan hệ kinh doanh, trình bày theo kiểu chiến lược rằng đó là một tổn thất. Đối tác đàm phán của chúng ta sẽ muốn tránh điều này và sớm bắt đầu bị chúng ta dắt mũi. Về phần mình, chúng ta phải luôn thận trọng để đảm bảo rằng, các khoản đầu tư không thể thu hồi sẽ không cản trở việc ra quyết định của ta.

### 13. Bầy có đi có lại

*“Do ut des – Tôi cho để bạn có thể cho.”*

#### **Cách ngôn pháp lý của La Mã**

Người ta chẳng bao giờ cho không ai cái gì. Họ cho đi vì mong nhận lại gì đó. Những trao đổi như vậy không nhất thiết liên quan đến tiền bạc hay tài sản. Cảm xúc và ý tưởng cũng có thể trao đổi. Sự hỗ trợ có qua có lại luôn là trên hết. Ở La Mã cổ đại, *do ut des* ban đầu được sử dụng để mô tả các nghi thức hiến tế. Mọi người hy sinh nhiều thứ cho các vị thần, và mong đợi được đáp lại thứ khác: mưa, lòng thương xót, sức khỏe,... Giờ đây, chúng ta đang sống trong một thế giới nơi những ngày tuyệt vời nhất của các vị thần đã lùi vào dĩ vãng – ít nhất là trong văn hóa phương Tây. Nhưng trao đổi lẫn nhau vẫn là nền tảng của hầu hết các mối quan hệ. Mọi người đổi tiền để lấy kiến thức khi họ tham gia một hội thảo hoặc một buổi đào tạo. Họ đổi tiền lấy tình cảm khi dúm tiền vào tay cháu mình hoặc sử dụng dịch vụ hộ tống. Họ đổi kỹ năng của mình để lấy tiền khi họ đi làm vào mỗi buổi sáng. Họ trao đổi sự chú ý để lấy sự chú ý khi bạn bè tâm sự cùng nhau về tất cả các vấn đề của họ. Để đổi lấy việc nuôi dưỡng con cái, cha mẹ mong đợi sự tôn trọng và chăm sóc khi về già của chúng. Và một số ở lại với người bạn đời mà

họ không yêu vì lợi ích của con cái hoặc vì thế chấp nhà cửa. Đây đều là trao đổi dưới nhiều hình thức mà thôi.

Trao đổi phổ biến đến mức chúng ta phải tự hỏi: Có bao giờ chúng ta không làm điều đó? Chúng ta không ngừng cho đi để nhận lại một cái gì đó. Ngay cả giáo viên tiếng Anh tình nguyện quên mình cho những người tị nạn cũng mong thấy học sinh của mình tiến bộ, điều này khiến cô cảm thấy rất vui.

Bởi vì chúng ta thực hiện hàng chục cuộc trao đổi trong ngày, trao đổi và có đi có lại dường như là điều tự nhiên nhất trên thế giới. Vậy cái bấy ở đây là gì?

### **Khi mà có đi có lại trở thành cái bấy là?**

Nếu A đưa một thứ gì đó cho B, thì sự mất cân bằng sẽ nảy sinh: A đã sử dụng các nguồn lực, và B đã thu lợi từ nó. Cả hai bên đều nhận thức được quá trình này. Sau đấy, B tự động cảm thấy một áp lực tâm lý và nghĩa vụ đạo đức để khôi phục sự cân bằng. Đây là một vài ví dụ hàng ngày: Peter đã mời tôi đến bữa tiệc sinh nhật của anh ấy, vì vậy tôi phải mời anh ấy lại. Đồng nghiệp của tôi đã mua bữa trưa cho tôi ngày hôm qua, vì vậy, lần sau sẽ đến phiên tôi. Một đối tác kinh doanh đã đề dành một hợp đồng béo bở cho tôi, vì vậy tôi phải cố gắng đảm bảo rằng họ cũng có được một hợp đồng. Những ví dụ này dường như không liên quan gì đến

thao túng. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu “người cho” cố tình “đầu tư” một cái gì đó để đổi lại một cái gì đó cụ thể? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn khai thác một tình huống xã hội cụ thể, sử dụng “món quà” hoặc “sự quan tâm đặc biệt” của bạn để tạo ra hành vi cụ thể? Lúc đó, nó trở thành thao túng.

Trong một thí nghiệm có đi có lại cổ điển<sup>81</sup>, đối tượng thử nghiệm đánh giá một loạt các bức tranh. Họ đã làm như vậy cùng với một người tham gia khác tên là Joe, người đang “cùng phe” với các nhà khoa học. Trong thời gian giải lao giữa thử nghiệm, Joe đã làm cho đối tượng một việc nhỏ: anh bỗng dưng mua cho họ một cốc nước ngọt. Cuối cùng – và đây là lúc nó trở nên thú vị – Joe hỏi đối tượng một việc: liệu đối tượng có thể mua cho anh ta một vài tờ vé số giá rẻ, với giá 25 xu mỗi tờ không? Càng nhiều càng tốt. Trong một thử nghiệm song song, Joe không mua đồ uống cho đối tượng nhưng cuối cùng vẫn yêu cầu đối tượng tương tự. Kết quả là trong phiên bản mà đối tượng đã nhận được “quà” trước, họ đã mua số vé số gấp đôi. Một chi tiết thú vị khác là trong một biến thể tiếp theo của thử nghiệm, Joe thân thiện trong một số trường hợp và không thân thiện với những người khác. Đáng ngạc nhiên là Joe không thân thiện mua đồ uống đã bán được nhiều vé số hơn (trung bình là 1,6) so với Joe thân thiện không mua đồ uống (trung bình 1 vé được bán). Điều đó chỉ ra rằng sự có đi có lại là một công cụ hữu hiệu hơn sự thân thiện. Người đạt kết quả tốt nhất, tất



nhien, là Joe vừa thân thiện vừa mua đồ uống (trung bình 1,9 vé được bán).

### **Cách khai thác bầy có đi có lại trong bối cảnh công sở**

Chỉ cho đi một cái gì đó là chuyện quá dễ dàng. *Của cho không bằng cách cho*, điều này có thể tác động đáng kể đến sự thay đổi của kết quả đấy. Trong một thí nghiệm có đi có lại kinh điển khác<sup>82</sup>, người phục vụ đã cho khách hàng của mình kẹo vào cuối bữa ăn, trước khi họ thanh toán. Phiên bản một của thử nghiệm không mang lại bất ngờ nào. Người phục vụ mang theo một viên kẹo cùng với hóa đơn, mà không nhắc gì đến nó. Kẹo chỉ tăng tiền boa một chút - trung bình là 3%. Phiên bản hai của thử nghiệm này hấp dẫn hơn nhiều. Người phục vụ mang đến hai viên kẹo, hỏi khách xem có ai thích một viên kẹo không. Lần này, tiền boa tăng 14%. Trong phiên bản ba, người phục vụ thậm chí còn xảo quyệt hơn: anh ta mang theo một vài viên kẹo cùng với hóa đơn, sau đó bỏ đi và xuất hiện lại sau một lúc và nói, “Đây là một viên kẹo tặng thêm cho những khách hàng tốt bụng!” - và tiền boa tăng 23%.

Bạn có thể không phải là một người bồi bàn, và bạn có thể không dành thời gian đánh giá tranh và mua đồ uống cho người lạ. Nhưng chắc chắn bạn nên suy nghĩ về những món quà nhỏ mà bạn có thể tặng mà sẽ khuyến khích người khác đáp lại. Điều này dễ dàng nhất đối với những người

đang bán một sản phẩm. Các mẫu dùng thử là một mưu mẹo hoàn hảo. Không chỉ khách hàng có dịp thử sản phẩm mà họ cũng sẽ cảm thấy chút tội lỗi và kết quả là sẽ muốn mua thứ gì đó. Thời gian gần đây, tôi đến Málaga. Một ngày nọ, tôi đi vào một cửa hàng bán các loại hạt rang, và được ăn thử ba loại khác nhau. Khi chuẩn bị rời đi, tôi tự nghĩ: “Mình đã ăn khá nhiều của người ta rồi, mình không thể bỏ đi như thế được!” Vì vậy, tôi quay lại, mua một gói hạt nhỏ và không còn cảm thấy tội lỗi. Mãi đến hai giờ sau, tôi mới nhận ra mình đã rơi ngay vào cái bẫy có đi có lại. Nhưng ngay cả khi bạn không bán bất cứ thứ gì, bạn có thể đặt cốc một ít trong bất kỳ tình huống nào. Hãy tưởng tượng rằng đồng nghiệp của bạn từ một bộ phận khác hỏi bạn điều gì đó qua email. Thay vì gửi cho họ một câu trả lời ngắn sau tận một tuần, bạn có thể (nếu bạn nghĩ rằng đồng nghiệp đó có vẻ hữu ích trong tương lai) trả lời câu hỏi của họ một cách thân thiện, đầy đủ và mạch lạc. Họ sẽ ghi nhớ câu trả lời tử tế và cẩn thận của bạn trong một thời gian dài, bởi vì hầu hết mọi người viết email ngắn đầy lỗi chính tả và không dành thời gian để giải đáp từng điểm một. Vài ngày hoặc vài tuần sau – đừng để quá lâu, để phòng họ quên – đổi lại bạn có thể hỏi đồng nghiệp của mình một số thông tin về điều gì đó. Và có khả năng họ sẽ muốn đáp lại lòng tốt của bạn và sẽ gửi cho bạn một câu trả lời chi tiết.

**Lưu ý:** Bạn càng tận dụng nhiều cơ hội trong cuộc sống để tặng những món quà nhỏ, bạn sẽ càng nhận được nhiều hơn. Có đi có lại giống như một lời khen: chi phí ít, nhưng lời được rất nhiều!

## 14. Bầy khan hiếm

*“Lời khen tựa vàng và kim cương, càng hiếm thì càng quý.”*

**Samuel Johnson**

Mọi người thường có tâm lý coi trọng những thứ hiếm có khó tìm. Bất cứ thứ gì ít ỏi, thiếu thốn dường như đều trở nên có giá trị với chúng ta hơn. Và điều ngược lại cũng được áp dụng: những thứ phổ biến có vẻ như ít được trân quý hơn. Từ quan điểm kinh tế, nguyên tắc khan hiếm có vẻ hoàn toàn hợp lý: những thứ khó gặp, không thể chia sẻ với tất cả mọi người đã tạo ra sự cạnh tranh, cụ thể như đối với hàng hóa khan hiếm. Và một khi có thêm nhiều sản phẩm trên thị trường, giá thành sẽ giảm xuống.

### **Nguyên tắc khan hiếm thuộc về bản năng của chúng ta**

Một thí nghiệm<sup>83</sup> với trẻ mới biết đi đã chứng minh rằng ngay cả trẻ hai tuổi cũng phản ứng với sự khan hiếm. Những đứa trẻ được đưa vào một căn phòng, trong đó có một món đồ chơi ở *phía trước* màn hình Perspex, và một món đồ chơi khác *phía sau* màn hình. Cả hai đồ chơi đều hấp dẫn như nhau. Nếu hàng rào đủ thấp để trẻ có thể tiếp cận đồ chơi mà không gặp bất kỳ trở ngại nào, chúng không tỏ ra thích thú mà dành thời gian chơi với từng món như nhau. Nhưng



nếu màn hình Perspex quá cao khiến trẻ không thể chạm vào đồ chơi phía sau, trẻ đã nỗ lực đặc biệt để đi một vòng ra sau màn hình, dành thời gian chơi với món đồ đó trung bình lâu hơn ba lần.

Robert Cialdini đã đưa nguyên tắc khan hiếm vào trong cuốn sách *Influence* (tạm dịch: *Ảnh hưởng*) để nói về tâm lý xã hội phổ thông với đoạn trích dẫn một thử nghiệm<sup>84</sup> thể hiện sự khan hiếm được sử dụng hai lần, từ đó cho ra kết quả rõ rệt. Khách hàng đã được bán thịt bò bằng cách sử dụng ba chiến lược sau:

- Chiến lược 1: Trình bày tiêu chuẩn.
- Chiến lược 2: Trình bày tiêu chuẩn, đề cập rằng nguồn cung thịt bò nhập khẩu sẽ giảm trong những tháng tới.
- Chiến lược 3: Trình bày tiêu chuẩn, đề cập rằng nguồn cung thịt bò nhập khẩu sẽ giảm trong những tháng tới và thông tin này không được biết đến rộng rãi, chỉ ai ở trong các mối quan hệ đặc biệt của doanh nghiệp mới biết.

Trong chiến lược 3, không chỉ giới hạn về tính sẵn có của sản phẩm mà còn là thông tin về sản phẩm đó. Kết quả? Chiến lược 2 cho thấy khách hàng mua nhiều gấp đôi so với chiến lược 1 và chiến lược 3 khiến họ mua nhiều gấp sáu lần.

Một số doanh nghiệp đã dựa vào thủ thuật này để hoàn thiện nghệ thuật của sự khan hiếm. Lấy ví dụ từ công ty toàn

cầu khổng lồ Groupon. Nếu khách hàng mua một trong các phiếu mua hàng của họ, phiếu đó không chỉ giới hạn thời gian mà khách hàng còn thấy đồng hồ hiển thị số ngày, giờ, phút và giây mà phiếu mua hàng vẫn có giá trị. Như đang đếm ngược vậy. Điều này thúc đẩy khách hàng nắm bắt cơ hội của họ trước khi hết hạn. Thành công của doanh nghiệp tỷ đô này đều nhờ vào bộ phận marketing.

### **Phản kháng: Một hiệu ứng tâm lý liên quan**

Một cách ngẫu nhiên, nguyên tắc khan hiếm có liên quan đến một hiệu ứng tâm lý khác được gọi là phản kháng (từ tiếng La-tinh *reagere* có nghĩa là chống lại, phản lại). Nói một cách đơn giản, điều đó có nghĩa là nếu ai đó không thể sở hữu hoặc không làm được điều gì đó, thì họ lại càng muốn có điều đó. Một số ví dụ kinh điển: Nếu bạn cấm một đứa trẻ làm việc bất kỳ, chúng sẽ muốn làm việc ấy hơn bao giờ hết. Các bài hát và bộ phim bị giới hạn độ tuổi hoặc bị cấm thậm chí còn được giới trẻ yêu thích hơn. Và nếu chúng ta không thể mua một bộ quần áo cụ thể đúng cỡ của mình, đó đột nhiên là thứ duy nhất chúng ta muốn, đến lúc ta có được thì thôi. Tất cả chúng ta đều biết cảm giác đó.

Điều tiện lợi của hiệu ứng phản kháng là bạn có thể sử dụng nó để thao túng mọi người. Sự thách thức và “sự hấp dẫn của điều bị cấm” đã được cài vào bộ não của chúng ta giống như nguyên tắc khan hiếm, vì vậy chúng ta có thể

cố tình nói ngược lại với những gì ta muốn, và cuối cùng đạt được chính xác những thứ mình muốn. Trong các buổi huấn luyện của tôi, nếu tôi chỉ nói với khách hàng của mình rằng “Hãy làm X như một bài tập nhỏ của bạn cho lần sau”, cứ mười người thì sẽ có hai người làm. Nhưng nếu tôi nói, “Nên có một số bài tập về nhà nhưng tôi chắc chắn rằng, giống như hầu hết mọi người, các bạn sẽ không có thời gian để làm!” thì họ sẽ phản đối, “Tôi sẽ làm chứ! Dĩ nhiên rồi! Nếu không mất quá nhiều thời gian, tôi chắc chắn sẽ làm được!” Và theo kinh nghiệm của tôi, khoảng 70% trong số đó sẽ thực sự sẽ làm bài tập. Bất mí là, câu nói có vẻ kín đáo này gây ra phản ứng theo hai cách. Đầu tiên, nó gợi lên suy nghĩ, “Thực ra tôi có thời gian” và thứ hai, “Tôi không giống như hầu hết mọi người”.

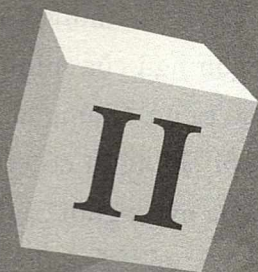
### **Cách sử dụng sự khan hiếm để thao túng mọi người**

Bản năng con người cho rằng “khan hiếm” có nghĩa là “có giá trị”, vì vậy thường được khai thác bằng cách sản xuất ít lại. Ví dụ điển hình trong thương mại là các khẩu hiệu như “Ưu đãi kết thúc vào ngày 23 tháng 5”, “Đăng ký ngay hôm nay và không bao giờ bỏ lỡ các ưu đãi mới nhất của chúng tôi” và “Chỉ còn hai chiếc trong kho”. Nền kinh tế của chúng ta đầy rẫy bấy khan hiếm. Nhưng mọi người cũng giả định sự khan hiếm trong cuộc sống cá nhân của họ. Nếu họ nhận được tin nhắn *WhatsApp*, họ sẽ không trả lời ngay

lập tức mà để đó vài giờ hoặc vài ngày. Đây là một cách thể hiện tầm quan trọng của chính họ: lịch trình của họ quá dày hoặc nhiều người đang cần họ nên họ không thể trả lời ngay được. Một bạn nữ đã xác nhận điều này với tôi: “Là phụ nữ, tôi phải chơi trò làm giá. Nếu một người đàn ông có ấn tượng rằng tôi luôn ở đó sẵn sàng, anh ta sẽ nhanh chóng mất hứng thú.” Do nguyên tắc khan hiếm, cô ấy phải che giấu sự thật rằng mình có nhiều thời gian và muốn trả lời ngay lập tức để cô ấy có thể gặp Romeo của mình sớm hơn. Và nó hiệu quả.

Trong cuộc sống cá nhân, cũng như việc trì hoãn việc trả lời tin nhắn, bạn có thể ngừng tham gia các sự kiện thường xuyên, ít tặng quà hơn, ít mời mọi người đến nhà, ít khen ngợi,... Ngay cả khi bạn chỉ chuyển chiếc đĩa có hai chiếc bánh quy sô-cô-la cho mọi người, khách của bạn vẫn sẽ thấy chúng ngon hơn so với việc bạn dọn ra mười chiếc cùng một lúc. Không thể nào ư? Đừng cãi, khoa học đã chứng minh rồi.<sup>85</sup>





# HỘP CHIÊU TRÒ THỨ HAI:

Những thủ thuật bằng lời

*“Những giới hạn trong ngôn ngữ của tôi  
cũng chính là những giới hạn trong thế giới của tôi.”*

**Ludwig Wittgenstein**

Tôi không muốn đi quá sâu vào sự phức tạp của tư tưởng theo chủ nghĩa hậu cấu trúc, nhưng có một điều chắc chắn: chúng ta sử dụng ngôn ngữ của mình không chỉ để mô tả thực tế mà còn để tạo ra nó. Chúng ta nghĩ suy bằng từ ngữ và khái niệm. Và mỗi chúng ta có cách sắp đặt của riêng mình. Vốn từ vựng của một người có thể trải dài một nghìn từ, trong khi người khác có thể sử dụng đến mười nghìn và một vài người khác còn nhiều hơn. Để rồi, khi chúng ta càng giỏi ăn nói và khéo léo, thì càng có thể mô tả và giải thích thế giới của mình một cách chính xác hơn.

Từ ngữ vượt qua sự phán xét. Từ ngữ diễn giải. Từ ngữ phản bội thái độ của người nói đối với một chủ đề, hoặc ngụ ý trang nó. Mọi người đều biết rằng bạn có thể sử dụng vốn từ vựng của mình để gây ấn tượng với mọi người. Ví dụ, với các cách diễn đạt vay mượn từ nước ngoài và các trích dẫn chọn lọc. Chỉ là hầu hết mọi người không biết cách thực hiện, vì vậy họ nhường cho các chính trị gia và những người có tài ăn nói khác, những người có đủ đặc ân để được đào tạo về việc đó. Nhưng tại sao lại lãng phí cơ hội để trau dồi kỹ năng nói của bạn và được công nhận nhiều hơn? Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ tiết lộ chín thủ thuật dùng lời nói quan trọng nhất cần biết, nhưng trước nhất tôi sẽ giới thiệu cho bạn danh sách mười phương tiện bằng lời hàng đầu mà bạn có thể sử dụng để tác động đến mọi người. Không hề khó đâu. Hãy bắt đầu nào!

# 1. Thuật ngữ chuyên ngành và từ mượn nước ngoài

*“Có vẻ như người ta dùng ngôn từ không phải để  
che giấu suy nghĩ của họ, mà để che giấu sự thật  
rằng họ chẳng nghĩ gì cả.”*

**Søren Kierkegaard**

Các thuật ngữ chuyên môn và các từ nước ngoài có thể được sử dụng như máy tạo khói trên sân khấu để tạo ra ảo tưởng về năng lực và trí thông minh. Hầu hết mọi người tuyên bố không thích “thuật ngữ chuyên ngành”, thế mà vẫn luôn bị lóa mắt bởi nó. Bạn sẽ nghĩ gì về một người nói với bạn “Chuyện này với tôi là bất khả tư nghị”? Nhiều người sẽ không hiểu nó, và sẽ không có cách nào để biết liệu câu này có ý nghĩa hay hoàn toàn vô nghĩa. Nhưng điều đó không quan trọng. Điều quan trọng là hiệu ứng của nó. Nếu bạn nghe ai đó nói điều gì đó như vậy, bạn sẽ biết rằng họ có thể không phải là kiểu người thông cảm và dễ gần nhất. Bạn có thể nghĩ rằng họ chỉ đang khoe khoang. Nhưng hầu hết mọi người vẫn sẽ cho rằng họ rất thông minh và có năng lực.



### **Khó hiểu = có năng lực?**

Trong một thử nghiệm<sup>86</sup>, các nhà khoa học đã tổ chức một phiên tòa, yêu cầu các đối tượng thử nghiệm đánh giá một tuyên bố của người đòi bồi thường. Nguyên đơn nói rằng mình đã tiếp xúc với một chất hóa học nguy hiểm tại nơi làm việc, khiến họ bị ung thư. Một nhóm đối tượng đã nghe một chuyên gia có chủ đích, Giáo sư Fellon, giải thích vấn đề bằng ngôn ngữ đơn giản. Ông giải thích rằng hóa chất liên quan “gây ra ung thư gan, một số bệnh khác về gan và các bệnh của hệ thống miễn dịch”. Một nhóm khác cũng nghe chính giáo sư Fellon đó, nhưng lần này nhà khoa học giả đang nói chuyện bằng ngôn ngữ phức tạp. Ông nói với nhóm thứ hai rằng hóa chất liên quan dẫn đến “sự di căn khối u cũng như bệnh gan to, đại hồng cầu không nhân của gan và teo bạch huyết ở lá lách và tuyến ức”. Kết quả của cuộc nghiên cứu cho thấy rằng chuyên gia được cho là đã thuyết phục được nhiều gấp đôi số đối tượng khi anh ta nói bằng những thuật ngữ y khoa khó hiểu.

### **Điều gì xảy ra nếu tôi không biết nhiều thuật ngữ chuyên ngành hoặc từ ngoại lai?**

Hầu hết mọi người đều sử dụng ngôn ngữ chuẩn và thì thoảng chêm một vài từ nước ngoài phổ biến trong vốn từ vựng chủ động của họ. Đó là một khởi đầu tốt. Nhưng bạn nên tiếp tục mở rộng kho từ ngữ nước ngoài của mình nếu



muốn gây ấn tượng với mọi người. Điều này cho phép bạn xác định những kẻ lừa đảo khác nếu họ đủ thông minh để thử thủ thuật này với bạn.

Mua cho mình một cuốn từ điển các từ vay mượn nước ngoài là bước đầu tiên phải làm, mặc dù việc nhồi nhét liên tục các từ vựng sẽ không thú vị gì lắm. Vào năm cuối ở trường, tôi đã tìm được một cuốn sách rất lớn và bắt đầu nghiên cứu nó. Kết quả tôi đã sớm được đền đáp. Khi tôi lên lớp để tranh luận về “thuyết song song đối nghịch” và “thuyết nhị nguyên Manichaeism”, tôi đã đạt điểm cao nhất. Sự lựa chọn từ ngữ của tôi có làm cho ý tưởng của tôi trở nên rõ ràng hơn không? Chắc là không. Cô giáo đã hiểu tôi chưa? Hẳn là không hiểu hết. Nhưng thay vì tra hỏi tôi, các giáo viên của tôi thường thích giả vờ hiểu biết và im lặng.

Tốt nhất, bạn nên biết các định nghĩa chính xác của các thuật ngữ chuyên ngành và các từ nước ngoài này. Dĩ nhiên, cả từ nguyên gốc của chúng nữa nhé. Bởi vì sẽ còn ấn tượng hơn nếu bạn có thể giải thích gốc gác tiếng La-tinh hoặc Hy Lạp cổ đại của một từ nào đó. Các đồng nghiệp và khách hàng của bạn sẽ phản ứng theo cách giống như các giáo viên của tôi ngày xưa: Họ sẽ không hiểu gì nhiều nhưng sẽ rất ấn tượng bởi năng lực rõ ràng của bạn.

Quay lại câu hỏi ban đầu, làm thế nào để bạn xây dựng vốn từ vựng phong phú nếu bạn không thích tra từ điển. Thế

thì đây là một phương pháp đơn giản hơn: Mỗi khi bạn đọc một bài báo trên internet hoặc xem một chương trình TV và một từ xuất hiện mà bạn không biết, hãy tìm kiếm nhanh trên internet để hiểu ý nghĩa của từ đó. Và không dừng lại ở đó! Sao chép thuật ngữ này và định nghĩa của nó vào một tài liệu trên máy tính của bạn rồi bắt đầu xây dựng một danh sách dài các từ nghe có vẻ thông minh. Hãy xem qua danh sách này ít nhất một lần một tuần và học thuộc dần lòng từng từ một. Bước cuối cùng là cố gắng tích hợp có chủ ý một số từ nhất định từ tài liệu vào vốn từ hàng ngày của bạn. Bạn càng sử dụng một từ thường xuyên, bạn sẽ càng ghi nhớ nó nhanh hơn.

Đây là ba danh sách nhỏ, mỗi danh sách gồm mười từ để bạn tra cứu ngay bây giờ. Đây là những từ tôi thường dùng, theo thứ tự chữ cái. Nếu muốn, bạn có thể thêm chúng (nếu chưa biết) vào tài liệu từ nước ngoài mới của mình:

- *Danh từ*: autopoiesis (tự tái tạo), dénouement (nghị quyết), dialectic (biện chứng), heteronomy (dị trị), heuristics (suy nghiệm), misanthropy (người ghét nhân loại), polysemy (từ đa nghĩa), prolepsis (dự thuật), schadenfreude (vui sướng trước nỗi đau của người khác), utopia (địa đàng).
- *Tính từ*: apodictic (hiển nhiên), idiosyncratic (tư chất), incommensurable (vô ước), kafkaesque (cảm giác suy sụp, bế tắc), nonchalant (lãnh đạm), pejorative (miệt

thị), preternatural (phi phàm), rhizomatic (thế luận), stoic (khắc kỷ), ubiquitous (nhân nhân).

- Động từ: conflate (đánh đồng), connote (chú thích), disavow (miễn trừ trách nhiệm), dissemble (giả trá), educe (trích xuất), expedite (xúc tiến), infantilize (đối xử như trẻ con), oscillate (dao động), prepossess (xâm nhiễm), regale (thết đãi).

Điền vào danh sách của bạn những từ ít quen thuộc hơn, ghi nhớ chúng và dần dần tích hợp chúng vào ngôn ngữ hàng ngày của bạn. Theo thời gian, nó sẽ ngày càng dễ dàng hơn.

## 2. Ngôn ngữ yếu đuối và cách nói uy quyền

*“Sức mạnh có khả năng hủy diệt  
nhưng sự bất lực cũng tương tự.”*

**Willy Brandt**

Một số từ và âm thanh khiến chúng ta nghe có vẻ bất lực và không chắc chắn: “Có thể”, “thực ra”, “ừm”, “phải không”. Đây chỉ là bốn ví dụ về các “chất làm mềm” lời nói khiến người ta có vẻ không tự tin về bản thân. Điều gây hại là mọi người đã quen với kiểu nói của riêng mình. Những người nói kiểu vô định như thế làm điều đó liên tục mà không hề chú ý sẽ khiến hình ảnh của họ giảm sút đi nhiều.

Hãy tua lại trong giây lát. Khoảng 40 năm trước, một nhà ngôn ngữ học tên là Robin Tolmach Lakoff lần đầu tiên chứng minh cách nói chuyện của người phụ nữ gắn liền với sự bất lực và tầm thường của họ trong đời sống. Cô ấy chỉ ra sự khác biệt rõ ràng về ngôn ngữ giữa cách nói quyền uy nam tính và cách nói vô lực nữ tính. Tất nhiên, các đặc điểm của ngôn ngữ bất lực là những chỉ số đáng tin cậy không kém về sự yếu đuối ở nam giới. Đối với Lakoff, ngôn ngữ bất lực trông như thế nào? Dưới đây là một vài tiêu chí.<sup>87</sup>



Trước hết, người không chắc chắn sẽ dùng *chất làm mềm ngôn từ và từ đệm*, chẳng hạn: ừm, ờ, khá là, thật ra, đại loại, chỉ là, sao đó, bạn thấy đó, hầu hết, nói vậy là, có lẽ. Sở dĩ một người tự tin, họ sẽ biết chính xác những gì họ muốn nói mà không cần những từ đệm này. “Ừm” là một sự phiền toái đặc thù được một số người dùng để thay lời muốn nói. Những người giỏi ăn nói sẽ chịu khó tránh những từ đệm dưới bất kỳ hình thức nào. Toastmasters – một tổ chức thúc đẩy giao tiếp, thuyết trình và lãnh đạo<sup>88</sup> – có một chiêu hữu ích để khắc phục điều này. Họ thiết lập một bộ phận gọi là Ah-Counter, có trách nhiệm duy nhất là đếm số lần bạn nói “à”, “ừm” và “ờ”. Và chiêu này dùng được đây: nếu bạn tập trung vào một từ đệm cụ thể (đếm từng từ một), nó sẽ dễ né hơn.

Thứ hai, những người không chắc chắn thường dùng cái gọi là *câu hỏi đuôi* để thể hiện sự mông lung của họ, chẳng hạn như: “Harry ở đây, *phải không?*” hoặc “Bạn ủng hộ ý tưởng này, *phải không?*” Sẽ có vẻ tự tin hơn nếu chỉ hỏi “Harry có ở đây không?” hoặc “Bạn có ủng hộ ý tưởng này không?” Và theo Lakoff, phụ nữ là những người hay sử dụng các câu hỏi đuôi này. Bởi lẽ họ lo rằng các câu hỏi thẳng có nguy cơ bị đáp lại bằng một tiếng “không” thẳng thừng, trong khi các câu hỏi đuôi giúp giảm lực tấn công. Nhưng việc chạy trốn sự từ chối khiến bạn có vẻ rụt rè và yếu ớt. Câu hỏi đuôi cũng tạo ấn tượng rằng người nói đang khao

khát được khẳng định. Những người cá tính mạnh không bao giờ mong mọi được chấp nhận. Vì vậy, bạn nên hạn chế chúng hoàn toàn.

Thứ ba, những người không chắc chắn sẽ đưa ra yêu cầu một cách cực kỳ lịch sự, để thể hiện rằng họ không muốn phiền tới ai. Ví dụ: “Nếu yêu cầu này không quá đáng, bạn có thể...?” hoặc “Tôi có thể hỏi bạn có ổn không nếu...?” Những câu hỏi này giống như găng tay nhung, vốn dùng để chăm sóc đặc biệt cho ai đó và trốn biệt khỏi sự đối đầu trực diện, vì sợ bị từ chối. Sẽ có vẻ tự tin hơn nếu chỉ hỏi “Bạn có thể làm điều này... không?”

Thứ tư, những người không chắc chắn *xin lỗi* khi không thực sự cần thiết: “Xin lỗi, nhưng tôi không thấy như vậy...” hoặc “Xin lỗi vì đã ngắt lời, nhưng bạn không thể nói...?” Đây là một ví dụ khác về việc chúng ta không muốn giẫm chân lên người khác và quá thận trọng khi đưa ra những lời chỉ trích trực tiếp. Sẽ có vẻ tự tin hơn khi nói ra những lời phê bình của bạn một cách chắc chắn mà không dùng đến những cụm từ trống rỗng.

Thứ năm, những người không chắc chắn *ít khi nói lên ý kiến* của họ, vì họ muốn tránh những lời chỉ trích và giữ phe trung lập trong một cuộc tranh luận. Nhìn xung quanh bạn đi, tôi cá rằng các đồng nghiệp của bạn chỉ đóng góp những thứ vắn vơ vào cuộc họp. Nhưng họ vẫn sẽ giữ được

ấn tượng tốt với sếp nếu họ thường xuyên lên tiếng. Hơn nữa, chúng ta có xu hướng vô thức nhìn nhận một ý tưởng là tốt nếu nó đến từ vị trí của một người nói nhiều. Nếu sếp của bạn không thể nhớ ai là người đã đề xuất ý tưởng tuyệt vời này, thì người có đóng góp tích cực nhất sẽ là người đầu tiên được nghĩ đến. Những người lao động thầm lặng biến mất khỏi ký ức của các đồng nghiệp. Đối với chúng ta, điều này có nghĩa là ta phải luôn có mặt trong các cuộc thảo luận. Ngay cả khi bạn không có ý tưởng giàu cảm hứng nhất, hãy chuẩn bị và đảm bảo rằng tiếng nói của bạn luôn được lắng nghe!

### **Cách chống lại ngôn ngữ yếu đuối**

Công việc đầu tiên của bạn là loại bỏ các dấu hiệu của ngôn ngữ yếu khỏi vốn từ vựng thường dùng. Bạn không thể loại bỏ hết các thói quen xấu của mình cùng một lúc. Vì vậy, hãy đặt cho mình những mục tiêu hàng tuần. Bạn có thể đặt từ đệm yêu thích của mình là “đối thủ của tuần này”, nhờ bạn bè và đồng nghiệp nhắc nhở nếu bạn sử dụng nó. Tuần khác, bạn có thể tập trung vào việc bạn có xin lỗi mọi người hay không và tần suất như thế nào, và điều đó có thực sự cần thiết hay không. Và tuần thứ ba, bạn có thể đảm bảo rằng bạn đã đóng góp ý kiến gì đó cho mỗi cuộc họp.

Công cuộc “tổng vệ sinh lời nói” này là một điều cần thiết để tránh việc bạn trông có vẻ thiếu chắc chắn. Tất nhiên,

ngôn ngữ cơ thể và giọng nói tự tin đóng một vai trò quan trọng không kém (xem chương *Mê hoặc người khác bằng ngoại hình*). Làm sao mà bạn có thể tác động đến mọi người nếu ngôn ngữ của bạn toát lên sự yếu ớt và bất an? Những người thao túng giỏi sẽ, ừm, cố một chút để, ờ, kiểm soát bản thân, về cơ bản, nói chung, à, hầu như lúc nào cũng dựa vào một số loại từ nhất định, bạn có nghĩ vậy không?

### **Sử dụng quyền năng của ngôn ngữ để thao túng mọi người**

Tránh các chất làm mềm lời nói – tức là loại bỏ tất cả các dấu hiệu của ngôn ngữ yếu đuối – chỉ là bước đầu tiên để hướng tới “quyền năng của ngôn ngữ”. Bước tiếp theo là sử dụng nhiều “chất làm cứng” hơn trong lời nói. Thế thì cách nói chuyện uy quyền nghe như thế nào trong thực tế? Hãy dành vài phút để tìm kiếm các nhà lãnh đạo thế giới trên *YouTube*. Bất kể bạn nghe ai, bạn sẽ tìm thấy các khuôn mẫu nói chuyện giống hệt nhau.

Thứ nhất, các nhà lãnh đạo của thế giới nói một cách chậm rãi, rõ ràng và dứt khoát. Do đó, họ hiếm khi bị bối rối, luôn tỏ ra bình tĩnh và thấu đáo. Không chỉ các tổng thống mới nói chậm và rõ ràng. Doanh nhân cũng vậy, chẳng hạn như Marc Zuckerberg hay Bill Gates, họ luôn cẩn thận trong lời nói của mình và không để bất kỳ ai làm bản thân phân tâm.



Thứ hai, các nhà lãnh đạo luôn phô bày những thành công của chính họ. Ngay cả khi những thành công đó chỉ khiêm tốn hoặc chẳng hề tồn tại. Và họ không bao giờ tự chỉ trích hành động của mình. Mọi tổng thống trên thế giới sẽ đưa ra một bản báo cáo về những cải cách của họ sau một trăm ngày đầu tiên nắm quyền. Trump thậm chí còn đi xa đến mức tuyên bố ông là người thành công nhất trong lịch sử Hoa Kỳ. Không có nhiều cách để khiêm tốn khi bạn làm tổng thống! Nhưng không chỉ các chính trị gia mới hành động như vậy. Bất kỳ ai trong vai trò quản lý cũng sẽ thổi phồng thành công dù nhỏ nhất để khiến nó có vẻ như một thành tựu to lớn.

Thứ ba, các nhà lãnh đạo nói như thể họ biết tất cả. Họ không bao giờ thừa nhận sự thiếu hiểu biết. Các nhà lãnh đạo luôn có một kế hoạch và tầm nhìn rõ ràng cho đất nước hoặc công ty của họ. Đương nhiên, họ làm gì có thể biết tất cả. Nhưng điều mà những người quyền lực rất giỏi chính là ra vẻ tự tin dù đang mù tịt. Và bạn biết tất cả về chiêu này từ phần trước trong cuốn sách rồi nhé.

### 3. Hiệu ứng khung

*“Khung tranh làm nên bức tranh.”*

**Khuyết danh**

Hiệu ứng khung cho rằng những nội dung giống hệt nhau có thể gây ra những tác động khác nhau khi được trình bày theo những cách khác nhau. Chúng ta có thể thiết lập các “khuôn khổ diễn giải” khác nhau để tác động đến việc ra quyết định của mọi người mà họ không nhận ra. Ví dụ, có sự khác biệt rất lớn giữa sữa chua được mô tả là “99% không có chất béo” và “1% chất béo”. Nội dung giống nhau, nhưng “99% không có chất béo” nghe có vẻ lành mạnh hơn nhiều với hầu hết mọi người, và là một chiến lược quảng cáo hiệu quả. Từ ngữ chính là chìa khóa.

Đóng khung không phải là nói một nửa sự thật hay dối trá. Đó là phương pháp chuyển sự tập trung vào một khía cạnh cụ thể một cách có chủ đích, khía cạnh ấy đã có từ trước, đúng với sự thật, chỉ là được đặt ở vị trí nổi bật hơn vì những lý do chiến lược.

Ví dụ nổi tiếng nhất về hiệu ứng khung đến từ các nhà tâm lý học Amos Tversky và Daniel Kahneman.<sup>89</sup> Họ đề xuất tình huống sau:

Mỹ đang chuẩn bị cho sự bùng phát của một dịch bệnh bất thường ở châu Á, dự kiến sẽ giết chết 600 người. Hai chương trình thay thế để chống lại căn bệnh này đã được đề xuất. Giả sử rằng ước tính khoa học chính xác về kết quả của các chương trình như sau:

1. Nếu chương trình A được thông qua, 200 người sẽ được cứu.
2. Nếu chương trình B được thông qua, thì có xác suất là  $\frac{1}{3}$  tức 600 người sẽ được cứu, và xác suất  $\frac{2}{3}$  là không có người nào được cứu.

Bạn sẽ chọn chương trình nào? A hay B? Hầu hết mọi người (72%) đã chọn chương trình A, trong đó 200 người chắc chắn sẽ được cứu. Chỉ 28% chọn chương trình B.

Kết quả đã thay đổi hoàn toàn khi các giải pháp được sửa lại như sau:

1. Nếu chương trình C được thông qua, 400 người sẽ chết.
2. Nếu chương trình D được thông qua, có  $\frac{1}{3}$  xác suất là không ai chết và  $\frac{2}{3}$  xác suất là 600 người sẽ chết.

Chương trình C và D chỉ viết lại thứ nội dung có sẵn của chương trình A và B với xác suất không đổi. Nhưng lần này, chỉ có 22% chọn cứu 200 mạng người (chương trình C), trong khi 72% đã chọn giải pháp tương tự chương trình A trước đó. Và 70% ủng hộ chương trình D - khi

chỉ 28% ủng hộ phương án tương tự hay chính là chương trình B. Kết quả hoàn toàn đảo ngược chỉ bằng cách thay đổi cách diễn đạt số liệu. Lưu ý rằng chương trình C và D thể hiện kết quả về tổn thất. Chương trình A và B thể hiện lợi ích. Chúng ta có thể rút ra được điều gì từ ví dụ này? Nếu chúng ta biết rằng người mà mình đang trò chuyện *ngại rủi ro*, tức là không thích mất mát, chúng ta nên đưa ra giải pháp ưu tiên là một biện pháp giảm thiểu rủi ro. Họ chắc chắn sẽ cắn câu. Và nếu người mà chúng ta đang nói chuyện là một người *ưa rủi ro*, chúng ta phải trình bày những lựa chọn theo cách tích cực như là một chiến thắng. Chúng tôi sẽ sớm đạt được mục đích.

### **Cách thức hoạt động của hiệu ứng khung trong chính trị**

Các chính trị gia và các nhà hoạt động chính trị đương nhiên luôn tìm cách định hình quan điểm của họ theo hướng tích cực. Hãy lấy chủ đề gây tranh cãi về phá thai làm ví dụ. Ở Mỹ, nó đã là chủ đề tranh luận gay gắt trong nhiều thập kỷ. Điều thú vị là cách đặt tên của các phe. Những người ủng hộ quyền phá thai tự gọi mình là “ủng hộ quyền tự do lựa chọn”, trong khi những người phản đối tự gọi mình là “ủng hộ mạng sống”. Cả hai phe đều có chủ đích. Cả hai đều sử dụng cái gọi là *khung tăng*, tức là các viễn cảnh tích cực họ sẽ giành được nếu thành công.



Mỗi phe lại đặt trọng tâm vào những vấn đề hoàn toàn khác nhau. Phong trào ủng hộ thì đề cao quyền tự do lựa chọn của người mẹ. Họ cho rằng người mang thai là người nắm vai trò quyết định trong cuộc tranh luận về việc phá thai, và lập luận của họ xoay quanh cô: một phụ nữ, với tư cách là một con người tự chủ, nên được phép tự quyết định những gì xảy ra với cơ thể mình và nên có quyền lựa chọn. Đối với những người phản đối quyền phá thai, khung là đứa trẻ chưa sinh. Trọng tâm là quyền được sống của trẻ em, quyền này - dù do Chúa ban hay không - được coi là không kém phần quan trọng so với quyền của người mẹ. Các nhà hoạt động vì sự sống cho rằng vì quyền được sống là cơ bản nhất trong tất cả các quyền, nên quyền đó lấn át quyền được lựa chọn của người mẹ. Theo cách hiểu này, phá thai được coi là tội ác.

### **Vậy ai đúng?**

Nó giống như việc hỏi câu “Ly đang đầy hay cạn một nửa?” vậy. Cũng như mọi vấn đề gây tranh cãi trong cuộc sống, điều đó phụ thuộc vào khung hình và góc nhìn mà bạn ưu tiên lựa chọn. Điều quan trọng cần lưu ý là cả hai phe đều đi theo hệ thống tư tưởng của riêng họ. Và bởi vì không có cái gọi là sự thật khách quan, thay vào đó mọi người bám vào các phán đoán giá trị của riêng họ, và cuộc đối thoại giữa các phe đối lập về mặt chính trị không bao giờ đi đến hồi kết.

Hầu hết mọi tranh chấp chính trị đều có khuynh hướng ý thức hệ mạnh mẽ. Cho dù đó là cuộc tranh luận xung quanh việc bảo vệ dữ liệu (quyền riêng tư so với kiểm soát tội phạm hiệu quả), cắt bao quy đầu (quyền tự do tôn giáo của cha mẹ so với sự toàn vẹn về thể chất của con cái), hay ma túy (quyền tận hưởng khoái lạc tâm trí so với nguy cơ nghiện ngập), thì chính trị vẫn thường xuyên bị đóng khung.

### **Cách bạn có thể sử dụng khung để thao túng mọi người**

Hãy tưởng tượng rằng bạn là một bác sĩ kê đơn thuốc, và giả định rằng thuốc có 10% khả năng gây ra tác dụng phụ mạnh. Bây giờ bạn có hai khung sau để lựa chọn:

1. *Khung tích cực*: “Tin tốt! Đối với chín trên mười người, loại thuốc mới này có kết quả tốt và không có tác dụng phụ. Vì vậy, mọi chuyện sẽ ổn thôi.”
2. *Khung tiêu cực*: “Tin xấu! Chỉ chín trong số mười người có thể dùng loại thuốc mới này mà không gặp phải tác dụng phụ. Vì vậy, có khả năng là bạn phải đối mặt với các tác dụng phụ mạnh.”

Không có sự khác biệt thực tế giữa thông tin được trình bày. Nhưng quan điểm về con số 10% lại hoàn toàn khác. Ngay cả khi bạn không phải là bác sĩ, mọi công việc đều thể hiện khả năng thành công hay thất bại của các dự án. Và bạn có thể sắp xếp những khả năng này thành lợi thế của mình.

Nếu bạn đang bán một sản phẩm cao cấp và đắt tiền, hãy nhấn mạnh chất lượng của nó. Nếu bạn đang bán thứ gì đó kém chất lượng nhưng giá rẻ, hãy nhấn mạnh mức giá không thể cạnh tranh hơn.

Nếu bạn đã mất nhiều thời gian để hoàn thành một dự án tại nơi làm việc và sếp của bạn muốn biết lý do tại sao lại mất nhiều thời gian như vậy, hãy nói với họ rằng “Bởi vì tôi đã làm một cách thực sự kỹ lưỡng”. Sau đó, sự siêng năng của bạn đột nhiên được chú ý, vì phạm làm chuyện gì cũng cần có thời gian.

Giả như đồng nghiệp của bạn hỏi làm thế nào bạn hoàn thành nhiệm vụ một cách nhanh chóng đến mức khó tin như thế, thì không cần suy nghĩ thêm, hãy nói với họ một cách tự tin rằng: “Bởi vì tôi đã làm việc hiệu quả.” Trọng tâm câu chuyện sẽ ngay lập tức chuyển sang việc bạn là một nhân viên giỏi giang.

### **Sử dụng hiệu ứng khung để tự thao túng mình**

Tất nhiên, bạn cũng có thể sử dụng khung để điều khiển bản thân theo một ý nghĩa tích cực. Đây là điều mà các nhà thể thao làm khi họ thua một trận chung kết. Họ đã không “bỏ lỡ huy chương vàng”, thay vào đó họ đã “giành được huy chương bạc”.

Bạn không nhất thiết phải xem những đồng nghiệp cẩu kình như một “sự lộn xộn” tiêu cực tại nơi làm việc. Thay vào đó, bạn có thể đóng khung họ như một khóa đào tạo cảm xúc. Trong các buổi huấn luyện của mình, tôi tấn công bằng lời vào những người tham gia tại một thời điểm bất ngờ như một bài tập. Họ phải có câu trả lời sẵn sàng, và họ trả tiền cho đặc quyền đó. Còn bạn lại có sẵn một khóa đào tạo miễn phí cho não bộ về cách giữ bình tĩnh đến từ các đồng nghiệp, tại sao không tận dụng? Và nếu mọi thứ không suôn sẻ trong công việc, việc lập khung có thể giúp bạn tận dụng tình huống tốt nhất. Như nhà phát minh nổi tiếng Thomas Alva Edison đã nói một cách hùng hồn: “Tôi không thất bại. Tôi vừa tìm ra 10.000 cách không hiệu quả.”<sup>90</sup> Người sáng lập IBM, Thomas J. Watson đồng ý rằng: “Nếu bạn muốn tăng tỷ lệ thành công, hãy nhân đôi tỷ lệ thất bại của bạn.”<sup>91</sup>

Khả năng nhìn mọi thứ trong cuộc sống dưới ánh sáng tích cực giúp tăng khả năng chống căng thẳng, tăng cường hiệu quả và sức sống, thậm chí làm tăng khả năng thành công về tài chính, sức khỏe thể chất và các mối quan hệ hạnh phúc.<sup>92</sup> Ngay cả sự lựa chọn từ ngữ nhỏ nhất cũng có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Trong một nghiên cứu<sup>93</sup>, người muốn giảm cân phải lặp lại những câu như “Tôi không ăn kem” hoặc “Tôi không bỏ buổi tập của mình”. Một nhóm khác phải nói “Tôi không thể ăn kem” hoặc “Tôi không thể bỏ qua các bài tập của mình”. Kết quả thật đáng chú ý: nhóm “không...”



thấy rằng việc thiết lập các thói quen lành mạnh và phá bỏ các thói quen xấu dễ dàng hơn nhiều. Điều này là do khung “không thể...” tước bỏ quyền tự quyết của chúng ta, ngụ ý rằng chúng ta không kiểm soát được mọi thứ. Trong khi đó, khung “không...” cho thấy rằng chúng ta là người làm chủ bản thân và tuân theo các nguyên tắc của riêng mình.

Tôi liên tục nghe mọi người mô tả bản thân bằng những thuật ngữ tiêu cực. Hầu hết các khách hàng của tôi nói với tôi “Tôi không giỏi đối đáp”, và điều này chắc chắn trở thành một lời tiên tri tự ứng nghiệm. Thay vào đó, họ nên nói điều gì đó như “Tôi không biết bất kỳ kỹ thuật phản biện nào”, điều này ngụ ý rằng họ có thể học cách phản biện khi họ cần. Đóng khung bản thân và cuộc sống của bạn trong một ánh sáng tích cực là một bước đi thông minh, bởi vì nó thúc đẩy bạn tiếp tục cải thiện.

Cá nhân tôi rất cẩn thận về những khung mà tôi sử dụng trong đầu. Và ngay cả khi tôi chỉ học một từ tiếng Tây Ban Nha mới mỗi ngày, tôi vẫn lặp lại phương châm yêu thích của mình: “Cada día un poco más!” (Thêm một chút mỗi ngày - còn được gọi là CIP: continual improvement process - quá trình cải tiến liên tục).

## 4. Ẩn dụ

*“Nomen est omen – Cái tên là một tín hiệu.”*

**Plautus**

Không phải lúc nào chúng ta cũng nhận ra điều đó, nhưng chúng ta đang dùng một ngôn ngữ đầy ẩn dụ.<sup>94</sup> Chúng ta mô tả nhiều tình huống, một cách có ý thức hoặc vô thức, bằng cách sử dụng các hình ảnh của lời nói. Và một hình ảnh có thể thao túng ý kiến của chúng ta về một vấn đề theo một hướng rất cụ thể. Một ví dụ gần đây về điều này là cuộc khủng hoảng người tị nạn. Những người mới đến được mô tả khác nhau như một “dòng người tị nạn”, một “làn sóng người tị nạn”, hoặc “con thủy triều người tị nạn”. Các thuật ngữ này tự động kích hoạt các liên tưởng trong đầu chúng ta, chẳng hạn, chúng ta phải kìm hãm “thủy triều” này để ngăn chặn thảm họa. Nếu không đất nước chúng ta sẽ bị ngập lụt. Một số cho rằng “thuyền đã đầy” (hoặc chúng ta đã “đạt đến giới hạn của mình”). Những ẩn dụ về lũ lụt này nghe có vẻ nguy hiểm, và cả những người chỉ trích chính sách tị nạn đang sử dụng chúng mà không cần suy nghĩ nữa.

Song, những người ủng hộ người tị nạn lại có một cách tiếp cận khác. Họ nói về những người tị nạn như “những vị khách” cần được chào đón. Những người có nguồn gốc

di cư trước đây được biết đến với thuật ngữ chung chung là “khách làm việc” (mặc dù đây vẫn là một cụm từ gây tranh cãi), và khách thì phải được chăm sóc. Từ góc độ này, những người tị nạn có quyền được tiếp đãi, và chúng ta nên là những người chủ nhà tốt. Những ẩn dụ về khách này về cơ bản nghe có vẻ tích cực và là những lời mời giúp đỡ. Đó là lý do tại sao những người ủng hộ người tị nạn sử dụng chúng.

Bạn có thể nghĩ rằng những phép ẩn dụ như vậy hoàn toàn không liên quan đến những nhận định mà chúng tôi đưa ra về những người tị nạn. Nhưng câu châm ngôn 2000 năm tuổi “nomen est omen”, do nhà viết kịch người La Mã Plautus viết, đã được các nhà tâm lý học chứng minh là đúng: Cái tên mà chúng ta đặt cho sự vật xác định thái độ của chúng ta đối với chúng. Những cái tên lập trình suy nghĩ của chúng ta. Và phép ẩn dụ có một tác động mạnh mẽ đáng kinh ngạc đến mạch suy tưởng của chúng ta.

### **Ẩn dụ định hình sự phán xét của chúng ta như thế nào**

Một vài năm trước, các nhà khoa học đã tìm ra câu trả lời cho câu hỏi: Ẩn dụ chi phối suy nghĩ của con người đến mức nào? Trong một thử nghiệm<sup>95</sup>, họ đã mô tả tội phạm trong một báo cáo là “quái thú”, và trong một báo cáo khác, được trình bày cho một nhóm khác, là “vi rút”. Nhãn dán áp dụng cho tội ác có ảnh hưởng đáng kể đến các biện pháp chính trị

mà độc giả của báo cáo chọn để giải quyết vấn đề. Nhóm đầu tiên được xem văn bản sau:

*“Tội ác là một con quái thú đang tàn phá thành phố Addison. Năm năm trước, Addison có phong độ tốt, không có lỗ hổng rõ ràng. Thật không may, trong năm năm qua, hệ thống phòng thủ của thành phố đã yếu đi, và thành phố đã không chống chọi được với tội phạm. Theo bạn, Addison cần làm gì để giảm thiểu tội phạm?”*

71% đối tượng được xem văn bản này nghĩ rằng những tên tội phạm nên bị truy lùng và nhốt sau song sắt, và trên hết, những “con thú” phải đối mặt với những hình phạt khắc nghiệt hơn.

Nhóm thứ hai được trình bày với cùng một văn bản, nhưng với từ “quái thú” được thay thế bằng từ “vi rút”. Lần này, chỉ 54% ủng hộ các hình phạt khắc nghiệt hơn. Nhóm thứ hai có nhiều khả năng đề xuất các biện pháp chống tội phạm như xác định nguyên nhân gốc rễ của tội phạm, cải thiện giáo dục và xóa đói giảm nghèo. Một phép ẩn dụ duy nhất đã biến đổi hoàn toàn nhận thức của mọi người về những nội dung giống hệt nhau.

Vào cuối cuộc thử nghiệm, những người tham gia cũng phải đánh giá các yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến phán đoán của họ. Đa số tin chắc rằng sự thật là thứ duy nhất ảnh hưởng đến họ. Chỉ 7% công nhận rằng các phép ẩn dụ được sử dụng trong văn bản đã thao túng sự phán xét của họ.



**Lưu ý:** Một phép ẩn dụ được lựa chọn cẩn thận có thể khiến người khác nhìn bất kỳ vấn đề nào theo cách bạn muốn, cho phép bạn thao túng quyết định của họ một cách tinh vi.

### **Chính trị gia dùng ẩn dụ để thao túng chúng ta như thế nào?**

Những chính trị gia thành công đã lão luyện nghệ thuật này. Họ tung ra những hình ảnh sống động nhất để ủng hộ cho hành động của họ. Họ liên tục lùng sục những phép ẩn dụ có khả năng kích thích sự phối hợp của ta, khiến ta không thể làm gì khác ngoài đồng thuận với họ.

Điều này được minh họa hoàn hảo với màn diễn thuyết của cựu bộ trưởng tài chính Đức Peer Steinbrück giữa lúc khủng hoảng kinh tế 2007-2008. Ông ấy đã biện giải cho gói cứu trợ ngân hàng giá trị nhiều triệu euro bằng cách vẽ một bức tranh người bị ốm:

*“Như một người ốm đang gặp vấn đề hô hấp, ưu tiên hàng đầu khi gặp cơn khủng hoảng mãn tính như đợt khủng hoảng tài chính này là ngăn sự sụp đổ. Chúng ta phải ổn định các quá trình và chức năng quan trọng đang bị hạn chế hoặc có thể ngừng hoạt động trong các tình huống căng thẳng.”<sup>96</sup>*

Hình ảnh này gợi lên lòng cảm thông và đoàn kết trong tâm trí người nghe, khuyến khích họ chấp thuận đề xuất.

Bạn có thể phản biện bằng cách dùng phép ẩn dụ từ Adam Smith: “bàn tay vô hình” sẽ tự điều hoà hàng hoá phổ thông và thị trường tài chính. Ngân hàng yếu kém sẽ sụp đổ, ngân hàng có thực lực sẽ sống sót, người đóng thuế không phải chịu trách nhiệm cho bất kỳ mất mát nào, và ngân hàng nào đã đánh cược một cách bất chấp thì hãy chấp nhận trả giá cho sự đầu cơ của mình.

### **Làm thế nào để thao túng mọi người bằng phép ẩn dụ?**

Câu trả lời đơn giản là chúng ta nên sử dụng những hình ảnh tích cực để mô tả những ý tưởng và dự án mà chúng ta hỗ trợ. Và những cái tiêu cực cho những người chúng ta từ chối. Về lý thuyết thì nghe có vẻ dễ dàng. Nhưng làm thế nào chúng ta có thể áp dụng hàng ngày? Hãy tưởng tượng rằng đồng nghiệp của bạn đang đưa ra một đề xuất dự án thay thế hoàn toàn trái ngược với đề xuất của bạn. Chỉ một trong các đề xuất có thể giành chiến thắng. Toàn bộ đội, bao gồm cả quản lý, đang lắng nghe cả hai và sẽ chỉ bật đèn xanh cho một dự án sau đó, là bạn hoặc đồng nghiệp của bạn.

Bạn biết rằng phép ẩn dụ có tác dụng mạnh mẽ đối với khán giả của bạn. Vì vậy, bạn không đưa ra những lời chỉ trích chung chung đối với các lập luận của đối thủ, mà hãy sử dụng những cách nói như sau:

- Tôi e rằng có những *lỗ hổng lớn* trong lý luận của đồng nghiệp của tôi, chẳng hạn như...

- Nền tảng của đồng nghiệp tôi rất lỏng lẻo với những con số được trích dẫn ở đây, bởi vì...
- Đề xuất này làm cho các giả định sụp đổ dễ dàng khi bạn xem xét đến một khía cạnh rằng...
- Bạn có lẽ sẽ không thể kết thân với đồng nghiệp của mình nữa, nhưng đó đã là một vấn đề khác rồi.

### **Các ví dụ khác về phép ẩn dụ**

Không phải lúc nào cũng dễ dàng tìm ra một phép ẩn dụ ngay tại chỗ. Rất may, có rất nhiều thành ngữ ngoài kia. Giống như những danh ngôn, chúng thường chứa đựng những ẩn dụ sẽ đi vào lòng người nhanh hơn nhiều so với những lời trừu tượng:

- Thay vì nói “Vấn đề này không còn liên quan đến công việc kinh doanh của chúng tôi nữa” hãy nói “Bây giờ đó là nước chảy dưới cầu”.
- Thay vì nói “Chi phí không thể cân đối với mức lợi nhuận thấp, vì vậy đề xuất này sẽ không đáng để nỗ lực” hãy nói “Có vẻ như chúng ta đang mò kim đáy bể”.
- Thay vì nói “Tôi nghĩ nên tổ chức một buổi hội ý để thu thập các đề xuất mang tính xây dựng về vấn đề này, vì tôi có cảm giác rằng các bạn đang kìm hãm một số suy nghĩ của mình” hãy nói “Đã đến lúc phá vỡ bức tường im lặng và nói lên suy nghĩ”.

- Thay vì nói “Tôi nghĩ chúng ta đã dành đủ thời gian cho vấn đề này và nên đưa ra quyết định ngay hôm nay” hãy nói “Hãy bắt cá hoặc cắt câu thôi”.

Phép ẩn dụ tạo ra một loại lối tắt nhận thức cho phép chúng ta nhanh chóng định hình suy nghĩ của người khác. Cho nên, đây cũng là lý do bạn nên mua cho mình một cuốn sách thành ngữ, danh ngôn, cùng với các từ mượn nước ngoài để xây dựng kho ẩn dụ của riêng mình, từng chút một.



## 5. Ngôn ngữ hàm ý

*“Không có thứ gì xấu hay tốt,  
chỉ là suy nghĩ gán sự xấu tốt lên mọi thứ.”*

**William Shakespeare**

Trích dẫn triết học này lấy từ vở kịch *Hamlet* vốn có nghĩa là: Thiên nhiên chỉ tồn tại theo cách của nó. Không có đúng hay sai về bản chất, chỉ những kỳ vọng và thái độ đạo đức của chúng ta mới tạo ra những đánh giá về giá trị của mọi thứ.

Bạn có thể cố ý định hướng suy nghĩ và đánh giá trong tâm trí của mọi người bằng cách sử dụng ngôn ngữ có sức nặng để kích động sự đồng ý hoặc từ chối. Schopenhauer viết rằng để thao túng mọi người, bạn phải sử dụng uyển ngữ để nói giảm nói tránh hoặc loạn ngữ để nói quá. Ví dụ<sup>97</sup>:

- “theo đạo Thệ phản” (đạo Tin lành) so với “dị giáo”
- “quản thúc” so với “nhốt”
- “lầm lẫn” so với “ngoại tình”
- “tận dụng sức ảnh hưởng” so với “hối lộ”

Hiện tượng ngôn ngữ hàm ý đã thu hút sự chú ý của tôi nhờ giáo sư Luật dạy hồi học kỳ ngành Luật đầu tiên của tôi ở Đức. Ông ấy hỏi bạn gọi nó là gì khi ai đó tự kết liễu

đời mình. Tôi tự động trả lời “Selbstmord” (nghĩa đen là tự sát) – từ tiếng Đức phổ biến nhất để chỉ việc tự sát. Vị giáo sư trả lời: “Nếu bạn gọi nó như vậy, bạn đang mô tả nó bằng những thuật ngữ tiêu cực kỳ lộ liễu, vì nó có chứa từ ‘giết người’. Có ai biết một thuật ngữ tích cực hơn để chỉ việc lấy đi mạng sống của chính bạn không?” Một sinh viên khác nói, “Freitod” (nghĩa đen là cái chết tự do). Nghe có vẻ rất tích cực bằng cách so sánh. Ý tưởng về “cái chết tự do” gợi ý rằng đó là một hành động do cá nhân lựa chọn. Trong tiếng Anh, chúng tôi bỏ qua vấn đề này bằng thuật ngữ trung lập hơn – “tự vẫn” (suicide).

### **Sử dụng uyển ngữ và loạn ngữ để có vẻ thân thiện hơn và quan trọng hơn**

Các nhà tuyển dụng liên tục phóng đại chức danh và mô tả công việc với sự phóng đại không đáng có để giữ cho nhân viên của họ hài lòng. Họ biết rằng những gì mọi người thực sự muốn là cảm thấy mình quan trọng. Và những người quan trọng đương nhiên có những chức danh quan trọng. Đây là một lựa chọn gợi ý:

- “quản lý tài khoản” thay vì “cố vấn khách hàng”
- “giám đốc nhân sự” thay vì “nhà tuyển dụng”
- “quản lý thanh toán” thay vì “kế toán”
- “hỗ trợ cấp độ đầu tiên” thay vì “khiếu nại”

- “quản lý văn phòng” thay vì “thư ký”
- “quản lý cơ sở” thay vì “lao công”

Nói giảm nói tránh trong kinh doanh bao gồm những điều sau đây:

- “kế toán sáng tạo” thay vì “gian lận kế toán”
- “đầu tư” thay vì “làm giá”
- “khuôn viên kinh doanh” thay vì “khu công nghiệp”
- “buông tay” thay vì “sa thải”
- “dưới mức tối ưu” thay vì “tệ”
- “thách thức” thay vì “vấn đề”

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, một chút lựa chọn mô tả tính cách uyển chuyển:

- “hướng ngoại” thay vì “thô lỗ”
- “quyết tâm” thay vì “cứng đầu”
- “quyết đoán” thay vì “hách dịch”
- “hùng hồn” thay vì “dài dòng”
- “chính xác” thay vì “mô phạm”
- “thất học” thay vì “ngu dốt”

### **Cách sử dụng ngôn ngữ hàm ý để thao túng mọi người**

Trong các buổi hội thảo và huấn luyện hàng ngày của mình, tôi sử dụng vô số cách viết uyển ngữ nói giảm nói

tránh và tránh sử dụng các loạn ngữ nói quá toàn bộ câu. Tôi làm điều này để khách hàng của tôi cảm thấy tốt hơn. Và bất cứ điều gì tôi có thể làm thì bạn cũng có thể:

- Thay vì “Sai” tôi nói “Thú vị lắm” hoặc “Tôi cũng từng nghĩ như vậy”.
- Thay vì “Điều đó không liên quan” tôi nói “Đó là một điểm cần đề cập” hoặc “Cảm ơn vì đã giúp tôi chú ý đến điều đó”.
- Thay vì “Bạn thể hiện không tốt” tôi nói “Vì đó chỉ là một bài tập tự phát, nên bạn đã làm rất tốt” hoặc “Khi tôi làm điều đó lần đầu, tôi còn tệ hơn bạn rất nhiều”.

Tôi biết rằng mọi người muốn phản hồi trung thực, nhưng khốn khổ cho bất kỳ ai trung thực 100%. Đặc biệt là trong công việc của tôi, nơi tôi đang đưa ra phản hồi cho mọi người hàng ngày, tôi biết rằng mọi lời nói đều quan trọng khi bạn đưa ra đánh giá về hiệu suất của ai đó. Điều bạn cần không phải là sự trung thực, mà là sự uyển chuyển trong lời nói. Những lời chỉ trích của bạn, nếu có, chỉ nên ẩn hiện bên dưới, nếu không phản hồi của bạn sẽ bị từ chối. Và bạn sẽ phải đối mặt với sự thất vọng của khách hàng. Bất kể bạn làm gì để kiếm sống, khách hàng luôn đúng. Và họ muốn nghe bạn nói điều đó. Nếu bạn muốn hướng họ đi đúng đường, hãy bắt đầu bằng cách tận dụng các uyển ngữ.



## 6. Từ “bởi vì”

*“Lập luận tốt có hiệu quả như mơ,  
nhưng chỉ khi bạn không đòi hỏi gì từ ai cả.”*

**Bertolt Brecht**

Mọi người thường thích những lời diễn giải. Khi còn nhỏ, chúng ta thường xuyên hỏi cha mẹ mình “Tại sao?” và khi trở thành người lớn, chúng ta cũng vậy. Tại sao tôi không nhận được công việc? Tại sao sếp thích đề xuất khác? Tại sao người tôi yêu không muốn hẹn hò với tôi? Chúng ta không ngừng hỏi tại sao. Nhưng chúng ta có chú ý đến câu trả lời hay không? Hay chúng ta chấp nhận bất kỳ lý do cui rích vô nghĩa nào? Một số nhà nghiên cứu đã quyết định tìm hiểu điều này.

### **Thử nghiệm máy photocopy và những câu “bởi vì” vô nghĩa**

Trong “thử nghiệm máy photocopy” nổi tiếng<sup>98</sup>, Ellen Langer và nhóm nghiên cứu của cô đã hướng dẫn các diễn viên hỏi những người xếp hàng sử dụng máy photocopy xem họ có thể nhường họ làm trước hay không. Tổng cộng 120 người đã được hỏi tại một trường đại học ở New York. Có ba phương pháp khác nhau để tiếp cận những người trong hàng đợi:

- *Phiên bản 1 (không lý do):* “Xin lỗi, tôi có năm trang. Tôi có thể sử dụng máy trước không?”
- *Phiên bản 2 (lý do chính đáng):* “Xin lỗi, tôi có năm trang. Tôi có thể sử dụng máy trước không, bởi vì tôi đang gấp?”
- *Phiên bản 3 (lý do vô nghĩa):* “Xin lỗi, tôi có năm trang. Tôi có thể sử dụng máy trước không, bởi vì tôi phải sao in tài liệu?”

Phiên bản 3 lẽ ra đã hoạt động không tốt. Nhưng đây là những gì đã xảy ra:

- *Phiên bản 1:* 60% cho người đi trước.
- *Phiên bản 2:* 94% cho người đi trước.
- *Phiên bản 3:* 93% cho người đi trước.

Lý do vô nghĩa có tỉ lệ thành công gần bằng lý do chính đáng. Điều này cho thấy rằng hầu hết mọi người không xem xét kỹ lưỡng nguyên nhân đằng sau thông tin họ được cung cấp và cũng không phân biệt lý do tốt xấu. Điều quan trọng là cứ có lý do cái đã. Nói cách khác, từ “bởi vì” có sức mạnh kỳ diệu trong tâm trí chúng ta. Sự hiện diện đơn thuần của từ này tạo cảm giác rằng một yêu cầu hoặc một tuyên bố là chính đáng. Các nhà khoa học mô tả đây là hành vi “phi lý trí” - nghĩa là lý do hoàn toàn không có trong quá trình ra quyết định.

Điều nổi bật về thí nghiệm máy photocopy là nó không được thực hiện trong phòng thí nghiệm mà là trong một thư viện công cộng. Vì vậy, nó diễn ra trong chính cuộc sống hàng ngày. Trong báo cáo<sup>99</sup>, nhà khoa học chỉ ra thực tế rằng một cá nhân được đưa vào phòng thí nghiệm sẽ dễ cảm thấy tự giác bởi vì nó giống như chuẩn bị thi cử. Nhưng trong cuộc sống hàng ngày, họ kết luận, mọi người thường thực hiện các đàm phán một cách vô thức.

### **Cách bạn có thể sử dụng từ “bởi vì” để thao túng mọi người**

Lời trích dẫn của Brecht ở đầu chương này khẳng định rằng lý do lý tưởng sẽ không đưa bạn đi đến đâu nếu bạn đang yêu cầu ai đó. Nhưng thử nghiệm máy photocopy cho thấy mọi người sẽ hy sinh thời gian của họ nếu bạn chịu hỏi. Lưu ý rằng hơn một nửa số người trong hàng đã nhường các diễn viên đi trước, ngay cả khi không được nghe lý do. Vì vậy, kết luận số một là hãy mạnh dạn và chỉ cần đặt câu hỏi là đủ. Bạn có thể bị từ chối. Nhưng có 50% cơ hội bạn sẽ đạt được những gì bạn đang yêu cầu. Kết luận số hai là hãy đưa ra một lý do, bất kể lý do đó là hợp lý hay không.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đến muộn và khiến mọi người phải chờ đợi. Nếu bạn không có lý do, chỉ cần nói với họ, “Tôi đến muộn vì tôi không khởi hành đúng giờ.” Đừng mong đợi mọi người sẽ nhảy lên vì vui sướng. Nhưng lý do vô nghĩa này vẫn sẽ xoa dịu tính nóng nảy của họ một chút.

Hoặc có lẽ bạn phải biện minh cho một quyết định. Chỉ cần nói, “Tôi làm như thế này bởi vì tôi muốn.” Đó là một lý do hoàn toàn viển vông nhưng đối với hầu hết mọi người, điều đó sẽ đủ để biện minh cho quyết định của bạn.

Từ “bởi vì” không phải là cách duy nhất để đưa ra lời giải thích (không có thật). Một số lựa chọn thay thế tuyệt vời là các liên từ và liên kết nhân quả như “nguyên nhân là”, “do đó”, “tại bởi”, “là do”, “lý do là”, “là kết quả của”,... Những điều này sẽ giúp bạn lôi kéo những người “vô tâm” theo hướng của riêng bạn, ngay cả khi những gì bạn sắp nói không chút chiều sâu.



## 7. Giọng nói và các sắc thái

*“Cái lưỡi có thể vẽ ra những thứ mà đôi mắt không thấy.”*

**Tục ngữ Trung Quốc**

Trong bất kỳ cuộc thảo luận nào về ngôn ngữ, giọng nói là một phần quan trọng của bức tranh tổng thể. Giọng điệu biến lời nói của chúng ta thành âm nhạc và mang lại ý nghĩa cho những gì chúng ta nói. Vào những năm 1960, Albert Mehrabian phát hiện ra rằng khi mâu thuẫn nảy sinh giữa nội dung và giọng điệu, chúng ta có nhiều khả năng tin tưởng vào giọng điệu hơn.<sup>100</sup> Theo bản năng, chúng ta cho rằng mọi người có thể thao túng từ ngữ của họ dễ dàng hơn giọng nói.

### **Thí nghiệm Galileo: người và máy**

Có thể bạn đã biết, có một số công ty không còn thực hiện các cuộc phỏng vấn vòng đầu tiên bằng hình thức trực tiếp nữa. Thay vào đó, các ứng viên được phỏng vấn bằng phần mềm phân tích giọng nói của họ. Phần mềm không chú ý đến nội dung họ nói, nhưng phát hiện “ừm”, “ờ”, do dự, lặp lại và đo ngữ điệu, cùng những thứ khác. Nó sử dụng điều này để xây dựng một hồ sơ nhân vật cho người nộp đơn. Sau đó, nhà tuyển dụng sẽ đánh giá ứng viên dựa trên hồ sơ này,

và nếu phần mềm cho họ một báo cáo tích cực, họ sẽ được mời đến một cuộc phỏng vấn “thực sự” thứ hai. Nếu không, đơn dự tuyển của họ bị từ chối. Phần mềm nhận dạng giọng nói này đang được ngày càng nhiều ngân hàng, công ty bảo hiểm, cơ quan tuyển dụng và cơ quan hành chính sử dụng.

Chương trình truyền hình thực tế của Đức *Galileo*<sup>101</sup> đã thiết lập một cuộc thử nghiệm: Họ mời tôi, với tư cách là một diễn giả tự tin và có kinh nghiệm, tham gia chương trình để đấu với phần mềm. Tôi đã đóng vai một người nộp đơn hùng biện, người không bao giờ nói “ừm”, đã trả lời rất lâu các câu hỏi của phần mềm và nói hơn ba phút mỗi lần nhưng câu trả lời hoàn toàn không liên quan đến câu hỏi. Điều quan trọng là tôi đã dừng lại đúng chỗ, thay đổi ngữ điệu một cách trang nhã và không lỡ lời một lần nào. Máy tính hỏi tôi nhiều câu hỏi khác nhau về công việc và cuộc sống cá nhân của tôi. Ví dụ, một câu hỏi được đặt ra là ngày Chủ nhật điển hình đối với tôi là như thế nào. Tôi đã tìm hiểu sơ lược về bảy giai đoạn phát triển nhân cách. Tôi đã trả lời tất cả các câu hỏi khác một cách chần chừ, hùng hồn nhưng hoàn toàn vô nghĩa. Phần mềm cần độ dài phỏng vấn mười lăm phút để phân tích tính cách của tôi.

Kết quả đã nói lên điều gì? Phần mềm đánh giá tôi như thế nào? Nó đã cho tôi “điểm cực kỳ cao về số từ và sự lưu loát, nghe gần như kịch bản và do đó không trung thực”. Do giọng điệu gần như hoàn hảo trong các câu trả lời của

tôi, hệ thống đã bị sập và không thể tạo ra một phân tích mạch lạc.

Khi biên tập viên của *Galileo* giải thích với các nhà phát triển phần mềm rằng nó không được nói theo kịch bản, mà là một diễn giả chuyên nghiệp đã có kinh nghiệm nói chuyện trước công chúng, họ đã rất ngạc nhiên rằng ai đó đã gian lận hệ thống. Phần mềm này nhắm vào những người “bình thường”, và đã thất bại ở chỗ nó không thể xử lý rằng một ứng viên có thể nói một cách hùng hồn đến mức hoàn hảo mà không cần đọc kịch bản.

### **Giọng nói có ảnh hưởng đến thành công của bạn tại nơi làm việc không?**

Trong một thử nghiệm khác<sup>102</sup>, nhóm nhân viên bán hàng đã được ghi âm, và các tệp sau đó bị sửa đổi để khiến nội dung không thể hiểu được. Tất cả những gì mà các đối tượng thử nghiệm nghe thấy là ngữ điệu, cao độ, khoảng dừng và âm lượng trong 20 giây. Sau đó, họ phải quyết định nhân viên bán hàng nào thân thiện nhất và thành công nhất. Kết quả đáng kinh ngạc là mặc dù các đối tượng không thể hiểu được vấn đề, nhưng họ đã đoán chính xác những nhân viên bán hàng thành công nhất chỉ bằng cách sử dụng cao độ và ngữ điệu của họ. Chỉ riêng giọng nói (tách khỏi nội dung và ngôn ngữ cơ thể) đã đủ để các đối tượng dự đoán năng lực của một người.

Trong nhóm thử nghiệm thứ hai, nội dung vẫn có thể hiểu được và một lần nữa, các đối tượng đã phân biệt chính xác những người bán hàng thành công với những người kém thành công hơn. Hiệu quả của những đoạn trích ngắn như vậy để những người hoàn toàn xa lạ có thể đưa ra những phán đoán chính xác được tâm lý học gọi là “lát cắt mỏng” (*thin slicing*).<sup>103</sup> Trong khoảng thời gian rất ngắn (từ vài giây đến khoảng năm phút), mọi người có thể tìm ra ai là một giáo viên giỏi<sup>104</sup> hoặc ai sẽ là ứng viên thành công.<sup>105</sup> Thời lượng của phần trích xuất - dù là ba giây hay ba phút - không có tác động đáng kể.<sup>106</sup>

### **Bảy công cụ luyện giọng tiện dụng**

Câu hỏi đặt ra là bạn có thể làm gì để tạo ấn tượng tốt ban đầu và thiết lập ngữ điệu phù hợp với giọng nói của mình. Dưới đây là bảy công cụ quan trọng nhất mà bạn có thể sử dụng trong cuộc gọi điện thoại tiếp theo cũng như trong các cuộc gặp gỡ hàng ngày:

1. **Phát âm.** Điều quan trọng là đảm bảo những gì bạn nói có thể nghe hiểu ngay được. Vì vậy, bạn phải trình bày rõ ràng. Và khỏi cần phải nói rằng bạn không nên nuốt bất kỳ âm tiết nào. Bạn nói nhanh như thế nào không quan trọng. Điều quan trọng là không nói lí nhí - mọi người thường ngại nói to khi họ không hiểu. Nó giúp giảm bớt sự hiểu lầm và cũng ngụ ý rằng bạn hiểu rõ những gì bạn đang nói.



2. *Ngữ điệu*. Chìa khóa là không nói đều đều (tức là trên một cao độ), mà là kết hợp các âm cao và trầm. Một sai lầm phổ biến là lên giọng ở cuối câu, điều này cho thấy sự không chắc chắn, như thể bạn đang đặt một câu hỏi. Ngay cả khi bạn không chắc chắn về những gì mình đang nói, tốt nhất là hãy để giọng nói của bạn lướt nhẹ nhàng vào cuối câu. Ngữ điệu của bạn càng đa dạng thì càng có nhiều người thấy những gì bạn đang nói là thú vị.
3. *Nhịp độ đa dạng*. Lúc nào cũng phải nghe ai đó nói với tốc độ như nhau thì thật là mệt mỏi. Nhịp điệu lời nói năng động là một dấu hiệu của sức sống và dí dỏm. Ngay cả khi bạn cảm thấy mệt mỏi hoặc không bạn tâm đến cuộc trò chuyện, bạn vẫn nên đảm bảo rằng bạn thường xuyên thay đổi tốc độ nói.
4. *Âm lượng*. Bạn không nên nói quá to, điều đó khiến bạn nghe có vẻ lo lắng, nhưng cũng không quá nhỏ, vì nghe có vẻ không chắc chắn. Mọi người trong phòng nên dễ dàng nghe hiểu lời bạn nói.
5. *Khoảng ngừng*. Những người lo lắng muốn giải quyết nhanh mọi việc và không dành thời gian để thở. Nếu bạn muốn phát huy năng lực, sự tự tin và rõ ràng, bạn nên kết hợp tạm dừng có chủ ý. Điều này cũng sẽ tạo cơ hội cho người đang trò chuyện với bạn đặt câu hỏi.

6. *Tránh những âm thanh đáng xấu hổ.* “Ừm” thuộc loại ngôn ngữ yếu và nên tránh bằng mọi giá, để tạo ấn tượng về sự chuẩn bị hoàn hảo.
7. *Phương ngữ và giọng vùng miền.* Tôi đã giải thích những mặt trái của giọng vùng miền và phương ngữ. Một số người có thể không thích nó, nhưng Queen’s English (tiếng Anh của nữ hoàng) là lựa chọn tốt nhất.

Tất nhiên, bạn cũng có thể trả tiền cho một huấn luyện viên để giúp bạn tinh chỉnh bảy khía cạnh này trong giọng nói. Hoặc bạn có thể tự mình làm điều đó, bằng cách sử dụng điện thoại để ghi âm mình khi đọc các bài báo thành tiếng.

Rất khó để theo dõi tất cả bảy khía cạnh trong giọng nói của bạn cùng một lúc. Hãy bắt đầu với một cái trước, chẳng hạn như thay đổi nhịp độ khi nói của bạn. Và khi bạn đã thành thạo được điều đó, hãy chuyển sang phần tiếp theo. Nếu bạn tiếp tục luyện tập, bạn sẽ ngày càng tiến bộ hơn theo thời gian.

## 8. Trích dẫn

*“Sẽ tốt cho một người ít học khi đọc sách trích dẫn.”*

**Winston Churchill**

Bạn có thể thấy tôi thường đặt trước mỗi chương của cuốn sách này một trích dẫn để giới thiệu từng chủ đề mới. Đây không phải là tình cờ. Thứ nhất, danh ngôn gợi sự uyên bác và thông minh. Thứ hai, chúng thêm một ít màu mè. Thứ ba, chúng thường đi đúng vào trọng tâm của những sự thật phức tạp bằng rất ít từ. Và thứ tư, chúng là những phụ tá đắc lực trong thế giới hối hả của chúng ta, vì đôi khi chúng là thứ duy nhất mà bạn nhớ được từ một văn bản mà bạn đã đọc vội vàng. Trích dẫn có thể nâng tầm bất kỳ bài phát biểu hay đoạn văn nào. Và đương nhiên, tác dụng của chúng không phải là nói quá lên đâu.

### **Làm thế nào để sử dụng các trích dẫn một cách hiệu quả?**

Có vô số cơ sở dữ liệu trích dẫn trên internet, nơi bạn có thể tìm kiếm các từ khóa, và tìm thấy một trích dẫn hấp dẫn về hầu hết mọi chủ đề trong vòng vài phút. Cũng có một truyền thống lâu đời về các trích dẫn đối chiếu dưới dạng sách. Một trong hai cách này là điểm khởi đầu không tồi.

Khi phát biểu hoặc tham dự một cuộc họp, việc trích dẫn lời vị khách danh dự hoặc người quan trọng nhất trong phòng là một ý tưởng thông minh. Hãy tưởng tượng rằng bạn đang tham gia một cuộc họp với Giám đốc điều hành, và một lúc nào đó, đến lượt bạn phát biểu. Bạn bắt đầu bằng cách nói, “Tôi muốn bắt đầu bằng cách lặp lại những lời của Giám đốc điều hành của chúng ta ở đầu cuộc họp.” Nếu bạn làm điều này đủ tự tin để nó không giống như nịnh hót, nó sẽ có hai lợi thế cho bạn: Thứ nhất, sếp sẽ nhớ đến bạn – bởi vì ai mà không thích được trích dẫn nguyên văn? Thứ hai, bạn sẽ có vẻ như là một đồng nghiệp chu đáo, người không chỉ lải nhải một bài phát biểu đã chuẩn bị sẵn mà còn có thể linh hoạt và thích ứng với những gì đã nói trong cuộc thảo luận.

### **Một khóa học tiếng La-tinh nhanh cho người ưa khoe khoang**

Việc trích dẫn bằng ngôn ngữ gốc cũng rất ấn tượng. Tùy thuộc vào đối tượng của bạn, điều này có thể ghi thêm điểm cho bạn. Tất nhiên, chỉ khi cách phát âm của bạn đúng, và bạn nói một cách thanh thoát và không nhìn tài liệu. Bạn có thể đã đủ may mắn để được học tiếng La-tinh ở trường. Dù bằng cách nào đi nữa, đã đến lúc tìm hiểu một vài cụm từ cổ điển và chuẩn bị sẵn cho một thời điểm thích hợp:



- *Dies diem docet* – Một ngày cho thấy ngày tiếp theo
- *Repetitio est mater studiorum* – Sự lặp lại là mẹ của việc học
- *Manus manum lavat* – Một tay rửa tay kia (Một câu tục ngữ diễn viên hài Epicharmus có từ thời Hy Lạp)
- *Fas est et ab hoste doceri* – Bạn nên học hỏi mọi người, ngay cả khi đó là kẻ thù của bạn
- *Fortiter in re, suaviter in modo* – Vững vàng trong nguyên tắc, nhẹ nhàng trong cung cách

Hoặc để bổ sung cho câu thần chú của chúng ta “Thao túng người khác trước khi họ thao túng bạn”: *Vivere militare est* – Cuộc sống là một trận chiến.

Ngay cả khi bạn chưa bao giờ học tiếng La-tinh ở trường, ngôn ngữ cổ này vẫn có tác dụng kỳ diệu đối với chúng ta, và có rất nhiều sách và trang web đầy những câu danh ngôn tiếng La-tinh đáng yêu về mọi chủ đề mà bạn có thể tưởng tượng được.<sup>107</sup> Ngoài ra, bạn có thể chọn trích dẫn bằng tiếng Pháp, tiếng Tây Ban Nha, hoặc bất kỳ ngôn ngữ nào khác. Tất nhiên, bạn không nên lạm dụng nó, chỉ cần một trích dẫn đáng nhớ cho mỗi bài phát biểu là đã tương đối đủ rồi.

## 9. Thể bị động

*“Một công dụng tuyệt vời của ngôn từ  
là nguy trang suy nghĩ của ta.”*

**Voltaire**

Một thủ thuật ngôn ngữ quan trọng thường bị đánh giá thấp là thể bị động. Bất kỳ ai làm việc trong vai trò quản trị đều biết thể bị động có thể hữu dụng như thế nào trong các tình huống hàng ngày. Hãy xem một vài ví dụ chứng minh cách bạn có thể sử dụng dạng chia động từ này để thao túng mọi người:

- Chủ ngữ của câu có thể được *ẩn danh* bằng cách chuyển từ câu chủ động sang giọng bị động. Chủ ngữ bị loại bỏ, và tân ngữ trở thành chủ ngữ của câu mới: “Vấn đề này đã không được xử lý đúng lúc.” Câu này không tiết lộ ai đã thất bại trong việc giải quyết vấn đề. Nói cách khác, thể bị động là một cách hữu ích để che giấu những sai lầm của bạn.

**Lưu ý:** Thể bị động tạo ra sự ẩn danh, mơ hồ và cảm giác thiếu khách quan.

- Câu bị động cũng ngụ ý *tính khách quan*: “Không có lý do thuyết phục nào được tìm thấy về lý do tại sao để

xuất giải pháp X.” Câu này có ý nghĩa trung lập. Nghe như thể nó được viết bởi một hội đồng công bằng hoặc một chuyên gia, những người đã xem xét vấn đề dưới góc độ hoàn toàn khách quan. Có thể có những lý do chính đáng cho đề xuất X, nhưng câu này nghe có vẻ không thiên vị đến mức khó có thể nghi ngờ.

- Và cuối cùng, sự bị động tạo ra *sự mơ hồ*: “Tại một cuộc họp nhân viên, người ta đã quyết định rằng nên cấm hút thuốc trong khuôn viên công ty.” Câu này trông không có gì đáng nghi. Nhưng chúng ta không thể biết liệu các nhân viên gặp nhau tự nguyện hay không, cũng như không biết cuộc họp là tự phát hay được sắp xếp trước. Cũng không rõ liệu lệnh cấm hút thuốc do nhân viên hay ban quản lý quyết định. Bị động là một cánh cổng dẫn đến sự thật nửa vời mà bạn có thể sử dụng để che giấu những gì bạn đã làm hoặc chưa làm.

## 10. Mười mẹo nhỏ khi dùng lời

*“Tinh chỉnh phong cách nghĩa là tinh chỉnh suy nghĩ,  
đó là tất cả những gì nó có thể làm.”*

**Friedrich Nietzsche**

Mục cuối cùng trong hộp thủ thuật thứ hai này là danh sách các kỹ thuật nhỏ bằng lời nói nhưng có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Chúng ta nói hàng nghìn từ mỗi ngày và luôn có chỗ để cải thiện phong cách. Ai cũng nên làm. Nhưng có một số từ và cụm từ nhỏ có thể cải thiện kỹ năng giao tiếp hàng ngày của chúng ta ngay lập tức. Dưới đây là 10 thủ thuật hàng đầu của tôi:

1. “*Và*” thay vì “*nhưng*”. “Nhưng” thường đặt trước một câu phản đối. Và mọi người không thích thế. Trong 99,9% các câu, bạn có thể chỉ cần thay thế “nhưng” bằng “và”, ngay cả khi đưa ra phản đối. Nghe có vẻ ôn hòa hơn, như thể đó chỉ là một suy nghĩ bổ sung, vì vậy nó hoà hợp với người khác. Và điều này có thể giúp chúng ta có được bạn bè và ảnh hưởng đến mọi người.
2. “*Tôi nhận ra...nhưng...*”. Những lập luận một chiều cũng không phải là điều phổ biến bởi lẽ nghe chúng



có vẻ thiên vị. Bằng cách thừa nhận quan điểm đối lập, chúng ta nên thể hiện rằng chúng ta nhận thức được các lập luận trái ngược nhau. Liệu chúng ta có thực sự dành thời gian cho chúng hay không lại là một vấn đề khác.

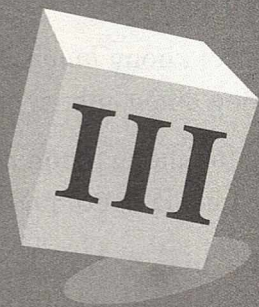
3. “*Chúng ta*” thay vì “*tôi*”. “*Tôi*” nghe có vẻ ích kỷ, trong khi “*chúng ta*” ngụ ý rằng bạn cũng đang nghĩ đến người khác và những người khác ủng hộ bạn.
4. “*Ngay cả khi...*”. Nếu bạn có một số điều cần lên tiếng, “*ngay cả khi*” sẽ giúp bạn rất nhiều. Nếu mọi người không thích quan điểm đầu tiên của bạn, bạn có thể khéo léo dẫn họ đến một điểm hoàn toàn riêng biệt mà không cần phải lặp lại lập luận mở đầu của mình.
5. “*Vậy là bạn đang nói...*”. Diễn giải câu nói của người khác là điều thông minh vì nó mang lại cho họ cảm giác rằng chúng ta đang lắng nghe họ một cách cẩn thận. “*Lắng nghe tích cực*” làm tăng sự đánh giá của họ về chúng ta, và khả năng của chúng ta để ảnh hưởng đến họ.
6. *Sự lặp lại*. Nếu chúng ta lặp lại một suy nghĩ nhiều lần mà không thúc ép, thì suy nghĩ đó sẽ dần dần bám rễ vào tâm trí người nghe. Sự lặp lại cũng tạo ấn tượng rằng chúng ta tự tin vào quan điểm của mình. Và mọi người tin tưởng những người tự tin hơn những người không chắc chắn.

7. “*Một nghiên cứu độc lập cho thấy...*”. Mọi người thích sự thật. Nếu chúng ta bắt đầu một câu bằng cụm từ này, người nghe của chúng ta sẽ có cảm giác nó tựa như một lập luận chặt chẽ từ người có thẩm quyền. Việc nghiên cứu thực sự độc lập hay đại diện là điều ai muốn thì tự đi mà đoán.
8. “*Tôi không nói rằng...*”. Bạn giả vờ rằng bạn không muốn đưa ra điều gì đó, nhưng bạn vẫn làm điều đó. Phương tiện tu từ (nhấn mạnh) này có từ thời cổ đại. Tôi không nói rằng bạn cần phải ghi nhớ thuật ngữ kỹ thuật cho việc này.
9. *Mệnh đề đơn. Mệnh đề đơn. Mệnh đề đơn.* Điều quan trọng phải nói ba lần. Trong quyển *Lời khuyên cho một người dở ăn nói*, tác giả người Đức Kurt Tucholsky<sup>108</sup> nhận xét rằng cách tốt nhất để thu hút sự chú ý của người nghe là sử dụng mệnh đề đơn. Không có câu phức tạp, chỉ những câu ngắn gọn, dễ hiểu. Những điều này làm tăng đáng kể sự trôi chảy của quá trình xử lý. Một lần nữa, Trump là người hoàn thiện nghệ thuật này.
10. *Nhấn mạnh.* Nhấn mạnh những từ quan trọng để bạn hiểu rõ. Phần nhấn mạnh (in nghiêng) thường thay đổi ý nghĩa:

- Ví dụ 1: “*Chúng tôi* không muốn anh ấy.” – Trọng tâm là *ai* không muốn anh ta.
- Ví dụ 2: “Chúng tôi không *muốn* anh ấy.” – Trọng tâm là chúng tôi không *muốn* anh ta.
- Ví dụ 3: “Chúng tôi không muốn *anh ấy*.” – Trọng tâm là *anh ấy* không phải là người mà chúng tôi muốn.

Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm các thủ thuật ngôn từ và các công cụ tu từ, bạn có thể tìm thấy bảng thuật ngữ hấp dẫn trên Wikipedia.<sup>109</sup> Tất nhiên, bạn không cần biết “aposiopesis” hay “zeugma” là gì. Nhưng nếu tôi là bạn, ít nhất tôi sẽ thêm mười thủ thuật này vào màn trình diễn của mình.

Trên đây là những cách tốt nhất để thao túng mọi người bằng lời nói. Bây giờ chúng ta hãy chuyển sang các ngụy biện logic, hoặc như cách tôi muốn gọi chúng: các lập luận giả.



# HỘP CHIÊU TRÒ THỨ BA:

Lập luận giả

*“Ngoại hình có thể là giả dối.”*

**Jean-Jacques Rousseau**



Hầu hết mọi người chưa từng học cách tranh luận. Có chăng là trên ghế nhà trường, họ được dạy rằng tranh luận thường đi theo luật PEE: luận điểm (*point*), luận chứng (*evident*) và biện giải (*explanation*). Nhưng biện giải như thế nào để thống nhất và mạch lạc thì vẫn còn bí ẩn với hầu hết mọi người. Đó là lý do tại sao lập luận giả có thể dễ dàng lừa những tay ngốc nghếch.

Trong “thử nghiệm máy photocopy” ở hộp chiêu trò thứ hai, ta đã thấy cách mà từ “bởi vì” xoa dịu cơn thèm được nghe giải thích của ta mà không cần một lý do thích đáng nào đi cùng. Chiếc hộp thứ ba sẽ đào sâu hơn vào chiêu trò này để khám phá cách thao túng khả năng lý luận của người khác bằng lập luận giả. Dĩ nhiên, chúng ta vẫn đưa ra lý do. Theo một cách khách quan, lý do này nghe vẫn đôi phần hợp lẽ khi bị vặn hỏi và nhiều người sẽ sập bẫy. Song trong thực tế, lý do đưa ra thường chẳng liên quan gì hoặc sai hoàn toàn.

Bài phân tích lý luận giả một cách hệ thống đầu tiên chính là *Sự bác bỏ tinh tế* thuộc về Aristotle. Danh sách triết gia Hy Lạp tiếp nối sự nghiệp này ngày càng nhiều thêm qua thời gian trong khi các chiêu thức biện giải rơm đời cũng ngày càng sáng tạo. Có người lồng ghép cảm xúc, có người tận dụng lý trí. Để áp dụng chiêu này thành công, bạn cần chọn những lập luận giả riêng biệt cho mỗi trường hợp và mỗi đối tượng. Một điều nữa cần lưu ý là hầu hết lập luận giả có từ

thời cổ đại nên chúng vẫn giữ tên La-tinh. Sẽ có ích nếu ghi nhớ những thuật ngữ này để bạn chỉ mặt gọi tên chiêu thức khi ai đó cố “chơi” mình. Khi đã nghiên cứu xong những chương tiếp theo, bạn sẽ dễ dàng phun ra những câu uyên bác kiểu như “Cái trò *ad nauseam* này chả ích lợi gì đâu”. Và bạn sẽ bẻ gãy tranh luận của đối thủ ngay thôi.

Phiếm chuyện đủ rồi, hãy đến với 13 cách lập luận giả hiệu quả nhất cho đời sống hàng ngày nào!

## 1. Kỹ thuật không liên quan

*“Cuộc đời không ngừng khiến bạn rơi vào quên lãng nhưng lại không bao giờ hé lộ bạn đã quên cái gì.”*

**Franz Kafka**

Nếu từng xem các cuộc phỏng vấn trên vũ đài chính trị, hẳn bạn đã biết là ta có thể trả lời dài dòng để đáp lại một câu hỏi nghe có vẻ ngắn gọn dù thật ra đáp án chẳng liên quan gì mấy tới thứ được hỏi. Trong chương trước về cách tỏ ra tự tin khi mù tịt, tôi đã đề cập qua cách làm câu trả lời của bạn trở nên trừu tượng hoặc lạc đề. Aristotle đã định danh kỹ thuật này, trong bản dịch tiếng La-tinh *Sự bác bỏ tinh tế* của ông gọi nó là *ignoratio elenchi* (nghĩa đen là “bác bỏ làm lơ”).<sup>110</sup> Bạn nói về một thứ khác với vấn đề đang bàn thảo. Cứ thế, bạn đưa ra một lập luận thuyết phục dù nó không phục vụ mục tiêu ban đầu. Nếu bạn không biết tranh cãi gì hoặc không muốn đi tới kết luận, hãy dùng một dòng lũ ngôn từ để cuốn phăng người hỏi đến bến bờ quên lãng.

Một trong những ví dụ nổi tiếng nhất đến từ vị trí của nghị sĩ Ted Kennedy, khi ông được một nhà báo hỏi rằng: “Tại sao ông muốn làm tổng thống?” Hãy học hỏi nhé, ông ấy trả lời như sau:

*“Lý do tôi tranh cử là vì tôi có lòng tin mãnh liệt vào đất nước này, nó có nhiều tài nguyên thiên nhiên hơn bất kỳ quốc gia nào, dân số học thức nhiều nhất thế giới, công nghệ vĩ đại nhất, năng lực cải tiến mạnh nhất, đồng thời sở hữu hệ thống chính trị tốt nhất toàn cầu.”<sup>11</sup>*

Mấy cái đó thì liên quan gì đến chuyện ông muốn làm tổng thống? Kennedy chưa nói hết, ông tiếp lời:

*“Chúng ta đang đối diện với những vấn đề phức tạp ngay lúc này. Nhưng ta đã từng trải qua những thách thức tương tự trước đây. Và tài nguyên lẫn nguồn lực dồi dào của quốc gia, tôi nghĩ rằng, nên được tập trung cho những vấn đề này... Cơ bản là vấn đề về kinh tế, lạm phát và năng lượng. Đất nước buộc phải tiến lên. Đứng yên có nghĩa là đang thụt lùi.”*

Nghe rất chi là hợp lý nhỉ? Vấn đề phức tạp, năng lượng, lạm phát, tiến lên,... nhưng câu hỏi là gì kia? À rồi, tại sao ông ấy muốn làm tổng thống. Ngay cả khi đã nghe hết câu trả lời tận hai phút, ta vẫn chẳng biết gì hơn. Cách giải thích dài dòng văn tự này được gọi là *non causa pro causa* (ngụy biện “nguyên nhân giả”). Hiện tại, trong ngữ cảnh cuốn sách, bạn vốn được mỗi trước rằng đây là lập luận rơm. Nhưng trong đời sống thường nhật, khi ta ở vị thế người nhận được câu trả lời tương tự, ta sẽ khó phát giác chiêu này. Thế nên nếu chính trị gia có thể thoát khỏi thế kẹt bằng chiêu này, thì bạn cũng vậy.



## **Kỹ thuật không liên quan trong công sở**

Tưởng tượng sếp của bạn muốn hỏi về “dự án X”, và giả sử rằng bạn không muốn nói về nó. Sếp đến và hỏi đại loại rằng “Dự án X tới đâu rồi?” Áp dụng kỹ thuật không liên quan, câu trả lời sẽ là: “Dự án X đang tiến triển tốt. Nhưng dự án Y đã đến giai đoạn cần điều chỉnh. Tôi muốn sát cánh cùng đội nhóm và giữ cho nó tiếp tục phát triển. Chúng tôi đã hợp tác với phòng tài chính hiệu quả hơn những tháng trước. Sếp sẽ bất ngờ khi thấy hai bên ăn ý như thế nào. Thật sự thì tôi có điều cần hỏi. Chúng ta sẽ công bố dự án Y khi nào? Nhiều đồng nghiệp nghĩ rằng ta nên thông cáo báo chí càng sớm càng tốt...”. Sếp bạn có lẽ vẫn nhận ra sự lạc đề thôi nhưng tâm trí họ giờ đã bị dự án Y che khuất khỏi vấn đề ban đầu. Điểm quý quyết của ví dụ này nằm ở câu hỏi cuối về dự án Y, nhằm chuyển hướng chú ý của người nghe sang thứ khác.

## **Bài tập nhanh về không liên quan**

Thử tưởng tượng rằng người yêu đang phàn nàn bạn làm việc quá nhiều. Bạn không muốn tranh cãi mà chỉ muốn thảo luận thứ khác để đánh lạc hướng người yêu. Hãy đặt sách xuống và nghĩ ra bảy cách thoát nạn dù không trả lời trực tiếp.

## 2. Sự hấp dẫn của truyền thống

*“Phong tục, truyền thống và lễ thói  
còn quyền lực hơn cả sự thật.”*

**Voltaire**

“Chúng ta luôn làm theo cách này” là câu mà bạn đã nghe hàng trăm lần trong đời. Nó có thể dùng như cụm từ sát thủ dập tắt tranh cãi. Nhưng nó cũng có thể dùng theo hướng thiện ý. Lúc đó nó còn khó bác bỏ hơn. Bạn có thể dùng lập luận giả này khi đang ở thế trên cơ nhờ có trong tay giải pháp hiệu quả được công nhận rộng rãi và đã qua thử thách thực tế. Khi ai đó đề xuất cách làm mới, tự họ đã ở “chiếu dưới”. Phương pháp mới không hề đảm bảo có hiệu quả, nói chi là hiệu quả hơn cái cũ. Bạn chỉ cần nói, “Một con chim ở trong tay có giá hơn hai con chim ngoài bụi cây”. Bạn đứng về phía an toàn và quen thuộc, khiến những đề xuất phi truyền thống có vẻ rủi ro. Chiêu *argumentum ad antiquitatem* (từ cụm La-tinh *antiquus* - “cũ”), như ta đã biết với tên sự hấp dẫn của truyền thống, có thể được dùng để dắt mũi cả khối người. Đây là ví dụ kinh điển của sự “ác cảm mất mát”.

Như bạn đã biết, đây là kiểu tranh luận rơm vì nó hàm chứa hai giả thiết ẩn có khả năng sai. Đầu tiên, bạn đã luôn làm việc theo cách này là có lý do. Nhưng lý do chưa có lý lẽ.

Và thứ hai, chưa có đề xuất nào tốt hơn từng được đưa ra. Điều đó cũng chẳng đúng.

### **Cụm từ thay thế**

Cụm từ “chúng ta luôn làm theo cách này” hiện nay đã bị lạm dụng nên người ta dần miễn nhiễm với nó. Nên tốt nhất là hãy sửa đổi một chút:

- “Hãy bám theo những gì ta biết chắc.”
- “Đừng bao giờ thay đổi một công thức chiến thắng.”
- “An toàn vẫn tốt hơn là tiếc nuối.”
- “Đừng phá tan nỗ lực của chúng ta.”

### **Sử dụng sức hấp dẫn của truyền thống tại công sở**

Hãy tưởng tượng rằng đồng nghiệp của bạn có một ý tưởng mới muốn thực hiện. Họ đã đưa biểu đồ, dữ liệu và dữ kiện đến cuộc họp để minh chứng cho đề xuất sáng tạo của họ. Bạn có thể nói gì nếu bạn không bị thuyết phục hoặc thấy những hạn chế tiềm ẩn?

Đây là một điều mà bạn có thể nói để kết thúc cuộc thảo luận trong hầu hết các trường hợp: “Với tất cả sự tôn trọng, những số liệu này dựa trên những dự đoán rất lạc quan. Điều gì sẽ xảy ra nếu mọi thứ không suôn sẻ? Điều gì sẽ xảy ra nếu ý tưởng mới này không thu hút khách hàng của chúng ta? Đừng chọn con đường dẫn đến ngõ cụt. Thà kiên định còn

hơn là gặp rủi ro thất bại. Và bằng cách đó, chúng ta có thể chắc chắn tiếp tục thành công. Đừng làm ảnh hưởng đến cơ hội của chúng ta.”

### **Một bài tập nhanh về sức hút của truyền thống**

Hãy hình dung thế này: Bạn và người yêu đã đến cùng một địa điểm nghỉ hè trong nhiều năm liền. Năm nay, người ấy muốn thử một cái gì đó mới. Nhưng bạn thì không. Bạn muốn quay lại với những tiện nghi quen thuộc. Hãy đặt cuốn sách sang một bên và nghĩ ra ít nhất bảy cụm từ mà bạn có thể sử dụng để phản bác lại gợi ý này, trình bày truyền thống hàng năm của các bạn như một điều gì đó đáng được giữ gìn xem sao.



### 3. Công kích cá nhân

“Lời nói gây sát thương nhiều hơn là chữa lành.”

**Johann Wolfgang Goethe**

*Argumentum ad hominem* (nghĩa đen là “tranh cãi với một người”) – thuật ngữ chuyên môn để chỉ một cuộc tấn công vào hoàn cảnh hoặc tính cách cá nhân của ai đó – có ba dạng khác nhau: lăng mạ, đầu độc giếng và “tu quoque”.

#### **Lời lăng mạ**

Hình thức tấn công cá nhân cổ điển là xúc phạm ai đó. Chúng ta đã xem xét những lời lăng mạ và cách chúng giúp Trump đắc cử tổng thống ở phần trước như thế nào. Từ đó thấy được, sức ảnh hưởng của một sự xúc phạm có tính toán là rất đáng gờm. Hầu hết mọi người trở nên kích động khi gặp chúng và bị đánh gục triệt để. Rất ít người thành công trong việc duy trì sự tập trung và giữ thái độ thờ ơ trước sự lăng mạ. Có nhiều lý do cho điều này, nhưng những lý do phổ biến nhất là do thiếu tự tin và phụ thuộc vào ý kiến của người khác.

Schopenhauer gọi sự xúc phạm là *argumentum ad personam*. Ông nói thêm rằng điều đó sẽ khiến mọi người khó chịu hơn khi bạn không chỉ lăng mạ họ mà còn “bình

tính cho họ thấy rằng họ đã sai và đưa ra phán xét tối”.<sup>112</sup> Nghĩa là, chúng ta không phải lúc nào cũng có sẵn trong tay ngón nghề phản đòn. Do đó, *argumentum ad hominem* hoặc *ad personam* tuy không phải lúc nào cũng là vũ khí tốt nhất nhưng là thứ dễ dùng nhất.

### Đầu độc giếng

Một hình thức tấn công khác được gọi là “đầu độc giếng”. Hình ảnh này có từ thời cổ đại: Khi quân địch chuẩn bị tấn công một thị trấn, người dân sẽ đầu độc cái giếng của chính họ để hạ gục những người chiếm đóng trong tương lai. Mục đích của lập luận giả này là làm mất uy tín của người khởi tạo thông tin. Thay vì bày tỏ quan điểm của riêng mình, bạn lại gièm pha nguồn tin và người đưa ra ý kiến trái ngược với bạn. Ví dụ: “Andrew theo một giáo phái cuồng tín, vì vậy chúng tôi không thể tin tưởng ý kiến của anh ấy về điều này.” Sự nguy hiểm ở đây là bất kỳ ai theo một giáo phái cuồng tín về cơ bản là mất hết lý trí và không thể suy nghĩ thấu đáo về điều gì. Tất nhiên là có thể đúng trong một số vấn đề, ngay cả khi bạn là một người cuồng tín, một thành viên của cộng đồng Trái Đất phẳng hay làm việc trong ngành công nghiệp thuốc lá.

Bạn cũng có thể đầu độc giếng bằng cách buộc tội ai đó ích kỷ hoặc thiên vị. Nếu bạn cảm thấy nên xấu tính một chút, bạn có thể đưa ra ý tưởng rằng các đề xuất của ai đó

chỉ phục vụ lợi ích của họ. Chủ nghĩa vị kỷ là một lời buộc tội nghiêm trọng trong thế giới của những người làm việc tốt, và chắc chắn người khác sẽ không dễ dàng chứng minh sự công bằng của họ.

### “Tu quoque”

Một biến thể khác của sự công kích cá nhân là *tu quoque* (tiếng La-tinh: “bạn cũng vậy”). Ở đây, bạn buộc tội ai đó khi họ không làm đúng những gì họ nói, và lợi dụng sự không nhất quán trong hành vi để làm họ mất uy tín và bác bỏ lập luận của họ. Một ví dụ kinh điển: Một người cha hút thuốc bắt con trai tuổi vị thành niên của mình bỏ thuốc. Người cha nói với anh ta rằng hút thuốc là không tốt cho sức khỏe và người con trai nên bỏ thuốc lá (một mâu thuẫn kinh điển). Và người con cãi lại: “Nhưng cha cũng hút mà!”

*Tu quoque* là một lập luận giả vì nguyên tắc mà người đó đã đặt ra vẫn có thể đúng bất chấp hành vi trái ngược của họ. Nhưng hầu hết mọi người rơi vào cái bẫy này, hoàn toàn là vì họ cảm thấy tội lỗi về hành vi đạo đức giả của chính mình. Nó cũng hiệu quả trong công sở. Hãy tưởng tượng rằng đồng nghiệp của bạn buộc tội bạn về hành vi trái đạo đức trong một tình huống nhất định. Và giả sử rằng họ đúng trong trường hợp này. Nếu bạn không muốn thừa nhận, hãy tự biện minh – sẽ rất hữu ích nếu bạn biết về hành vi giả tạo mà họ từng làm để buộc tội ngược lại họ. Bạn có thể sử

dụng bất kỳ sai lầm nào trong quá khứ mà họ đã mắc phải, điều đó không cần liên quan gì đến vấn đề hiện tại. Có lẽ họ đã chống đối chính sách nghỉ phép năm ngoài, hoặc họ rời văn phòng sớm hơn cho phép, hoặc họ đã gửi email riêng tư trong giờ làm việc, hoặc họ thường xuyên ăn thịt từ các trại chăn nuôi ngược đãi động vật, hoặc họ không làm từ thiện, bất kỳ sự thất bại nào về mặt đạo đức đều trở thành trò chơi công bằng khi bạn muốn làm mất uy tín của một nhà đức hạnh. Đồng nghiệp của bạn sẽ ngay lập tức phản ứng bằng cách bảo vệ hành vi của chính họ, ồ quao, điều đó đã thực sự biến họ thành mục tiêu.



## 4. Lập luận vòng tròn luẩn quẩn

“Đức hạnh là khi bạn có đạo đức.”

**Georg Büchner, Woyzeck**

Bạn hãy nhớ câu nói thao túng yêu thích của tôi – năm chữ cái nhỏ có thể kết thúc hầu hết mọi cuộc tranh cãi: “*Strue* (tức *It's true!*)” Đây là một dạng lập luận vòng tròn, còn được gọi là *petitio principii*, tiếng La-tinh có nghĩa là “giả định tiên đề”, đi tìm điểm khởi đầu (hoặc *begging question*). Trong một lập luận vòng tròn, quan điểm và giải thích giống hệt nhau. Bạn không chứng minh được bất cứ điều gì, bạn chỉ quanh đi quẩn lại một điểm. Tuy nhiên, nếu bạn làm tốt thì sẽ không ai nhận ra.

### **Lập luận vòng tròn trong cuộc sống hàng ngày**

Dưới đây là ba ví dụ mà tôi gặp phải trong tuần này:

1. “Liên tục trừng phạt bản thân là bệnh hoạn, bởi vì nó không giúp ích được gì cho bạn.”
2. “Tất cả chúng ta đều có thể giữ những cảm xúc tiêu cực của mình trong giới hạn cho phép, bởi vì cảm xúc của chúng ta không vượt ngoài tầm kiểm soát của chúng ta.”

3. “Bạn có thể tin tưởng chúng tôi bởi vì chúng tôi cực kỳ đáng tin cậy.”

Và tôn giáo đưa ra một lập luận vòng tròn kinh điển khác: “*Kinh Thánh* là lời của Đức chúa trời, bởi vì nó nói như vậy trong *Kinh Thánh*.”

Cách tốt nhất để che giấu các lập luận vòng vo là tránh sử dụng các từ giống nhau trong quan điểm và giải thích của bạn, thay vào đó hãy sử dụng các từ đồng nghĩa. Điều này sẽ che giấu thực tế rằng cả hai câu lệnh đều chứa thông tin giống hệt nhau.<sup>113</sup> Hãy thử chú ý nhé, nếu câu ví dụ đầu tiên là, “Liên tục trừng phạt bản thân là bệnh hoạn, bởi vì nó là bệnh”, phần lặp lại sẽ ngay lập tức trở nên lỗi lố và chiêu trò của bạn đã bị bắt quả tang.<sup>114</sup>

### **Lập luận vòng tròn trong chính trị**

Các lập luận chính trị cũng đẩy rẩy các vòng luẩn quẩn. Dưới đây là ba ví dụ nữa:

1. “Chúng ta cần một hệ thống công lý cứng rắn hơn, bởi vì các bản án hiện tại của chúng ta không đủ nghiêm khắc.”
2. “Chúng ta nên giới hạn số lượng người tị nạn, bởi vì hệ thống phúc lợi sẽ không hiệu quả trừ khi chúng ta đặt giới hạn trần.”
3. “Phụ nữ nên có quyền lựa chọn phá thai. Vì vậy việc phá thai nên được hợp pháp hóa.”

Trong ví dụ cuối cùng, không có lý do nào được đưa ra tại sao phụ nữ có thể chọn phá thai. Nhưng kết luận vẫn là nó phải hợp pháp - một lập luận vòng tròn kinh điển.

**Lưu ý:** Các lập luận vòng tròn giả định rằng những gì chúng đưa ra để chứng minh là hợp lý.

Trong các cuộc tranh luận chính trị, hãy lưu ý rằng hiếm khi các chính trị gia đưa ra những lời giải thích thực sự, thông thường thì họ chỉ đơn giản là sửa đổi từ ngữ và lặp lại các mệnh đề của riêng họ. Ngoài ra, hãy thử chú ý đến đồng nghiệp và người thân của bạn nữa. Họ cũng làm vậy đấy. Không hẳn vì họ đã nghiên cứu các kỹ thuật thao túng, mà bởi vì các lập luận vòng tròn của họ không bao giờ bị nghi vấn và họ đã vô tình nhận ra một cách bản năng rằng chiêu này hiệu quả.

### **Các triết gia cũng sử dụng các lập luận vòng tròn**

Nhưng không chỉ trong chính trị và cuộc sống hằng ngày chúng ta mới bắt gặp những tranh luận vòng tròn. Ngay cả các triết gia cũng sử dụng chúng. Một trong những ví dụ nổi tiếng nhất là “Tôi nghĩ, do đó tôi tồn tại” của René Descartes. Ở đây, nhà triết học cho rằng chỉ có sinh vật đang sống mới có thể suy nghĩ. Nói một cách đơn giản, bởi vì một thực thể đang tư duy là một thực thể, nên nó tồn tại. Descartes giả định sự tồn tại của thực thể trong tiền đề của mình, mặc dù

đó là điều mà ông ấy muốn chứng minh. Sự trỗi dậy gần đây của trí thông minh nhân tạo đã cho chúng ta thấy rằng máy tính cũng có thể suy nghĩ, và AI hiện đại không chỉ biết thực hiện theo lệnh mà còn tự phát triển các khái niệm và giải pháp phức tạp của riêng nó.<sup>115</sup> Nhưng chúng ta vẫn sẽ không coi một chương trình máy tính có tư duy độc lập như một sinh vật sống. Vì vậy, suy nghĩ và sự tồn tại không nhất thiết phải kết nối với nhau.

Dưới đây là một ví dụ về lập luận vòng tròn của John Locke: “Ở đâu không có tài sản, ở đó không có sự bất công – một mệnh đề chắc chắn như tiên đề Euclid, vì tài sản là một quyền đối với một cái gì đó, và sự bất công là sự xâm phạm hoặc vi phạm quyền đó.”<sup>116</sup> Locke định nghĩa cả tài sản và sự bất công theo cách mà các định nghĩa của ông giả định kết luận của ông. Ông khéo léo so sánh “bằng chứng” của chính mình với các bằng chứng toán học của Euclid – một phép so sánh được thiết kế để cho lập luận của mình đáng tin cậy hơn. Thật lén lút quá, thưa ngài Locke! (Tài sản và sự bất công không nhất thiết phải có mối liên hệ với nhau, như đã được chứng minh bởi các xã hội Cộng sản, trong đó tuy các quyền sở hữu tài sản bị bãi bỏ, nhưng những bất công vẫn còn – chẳng hạn như giết người. Vì vậy, các định nghĩa của Locke về tài sản và sự bất công không nhất thiết phải đi đôi với nhau.)



Như bạn có thể thấy từ hai ví dụ triết học này, các lập luận vòng tròn không phải lúc nào cũng minh bạch. Vì vậy, thuần thực chiêu thức này là một chuyện hữu ích hơn.

## 5. Con dốc trơn trượt

*“Ngay khi bạn nghĩ mọi chuyện  
không thể tệ hơn nữa, nó tệ hơn thật.”*

**Nicholas Sparks**

Con dốc trơn trượt là hành động thuyết phục mọi người rằng việc chúng ta đang làm không khác gì mở chiếc hộp Pandora hoặc thiết lập một tiền lệ nguy hiểm chỉ cần chúng ta thực hiện những thỏa hiệp nhỏ nhất. Chúng ta khẳng định rằng đề xuất mà chúng ta đang từ chối chỉ là sự khởi đầu của một “con dốc trơn trượt”.

### **Con dốc trơn trượt trong chính trị**

Trong nhiều năm, việc hợp pháp hóa hôn nhân đồng tính đã được tranh luận gay gắt ở nhiều quốc gia. Và con dốc trơn trượt thường xuyên xuất hiện. Ví dụ, vào năm 2015, một bộ trưởng của Đức đã phản đối việc mở rộng định nghĩa về hôn nhân:

*“Nếu chúng ta mở rộng định nghĩa này để bao gồm bất kỳ mối quan hệ đối tác lâu dài nào giữa hai người trưởng thành, chúng ta sẽ không thể loại trừ những lời kêu gọi thay đổi lớn hơn nữa, chẳng hạn như hôn nhân giữa những người thân ruột thịt hoặc giữa nhiều hơn hai người. Đó có thực sự là điều chúng ta muốn?”<sup>117</sup>*

Đầu tiên là hôn nhân đồng tính, sau đó là hợp pháp hóa loạn luân và chế độ đa thê/đa phu,... Ai muốn điều đó? Nhưng bạn không cần phải dừng lại. Người dẫn chương trình theo phe bảo thủ Bill O'Reilly - một nhân vật cực kỳ nổi tiếng trong giới đảng Cộng hòa cho đến khi bị sa thải vào tháng 4 năm 2017 sau những cáo buộc quấy rối - đã đẩy tranh luận lên một tầm cao mới. Trong một cuộc phỏng vấn trên đài phát thanh, ông ấy khẳng định:

*“Theo tôi, phong trào tiến bộ thế tục đã muốn xóa bỏ hôn nhân. Họ không muốn nó, bởi vì nó không đủ đa dạng. Nhưng bây giờ, bạn biết đấy, hôn nhân đa định dạng (poly-amorphous marriage), bất kể họ gọi nó là gì, cho phép bạn kết hôn với 18 người hoặc kết hôn với một con vịt. Tại sao không? Nếu bạn yêu con vịt, thì ai dám đại diện xã hội để nói với bạn rằng bạn không thể làm điều đó?”<sup>18</sup>*

Bằng cách đưa ra lập luận về con dốc trơn trượt, bạn cho thấy rằng chỉ mới nửa đường mà đã có nhiều rắc rối lắm rồi. Những hậu quả càng được cho là tồi tệ, sẽ càng có sức răn đe và càng có nhiều khả năng mọi người sẽ nghe lời bạn và từ chối bước đầu tiên (nhỏ nhoi) này.

Thông thường rất khó để kiểm tra tính hợp lệ của các lập luận từ con dốc trơn trượt và các hệ quả giả định của chúng. Chỉ những người có mặt mới có thể đánh giá liệu các lập luận và phản biện có hợp lý hay không. Các dự đoán luôn

mơ hồ và tránh các lập luận cụ thể. Chúng ta không đề cập đến những điều chắc chắn ở đây, bởi vì vấn đề thường phức tạp, nên khó có thể đưa ra kết luận thuyết phục.

### **Con dốc trơn trượt trong các tình huống hàng ngày**

Bây giờ bạn đã biết nguyên tắc và sức mạnh thuyết phục của nó, câu hỏi tiếp theo là bạn sử dụng chiêu này như thế nào để thao túng mọi người trong cuộc sống hàng ngày. Tất nhiên là dễ lắm. Đầu tiên, bạn phải xác định điều mà bạn đang phản đối, và sau đó dần dần phát triển ý tưởng này đến mức phi lý. Hãy tưởng tượng rằng sếp của bạn đã chỉ đạo bạn học các kỹ năng quảng cáo *Facebook*. Và bạn không muốn. Lập luận con dốc trượt này có thể giúp bạn ngay lập tức:

*“Nếu bây giờ chúng ta đầu tư vào quảng cáo Facebook, chúng ta cũng phải đầu tư vào quảng cáo của Google và YouTube. Chúng đã tốn kém lắm rồi. Nhưng sau đó các đối thủ cạnh tranh của chúng ta sẽ thấy và bắt chước nữa, họ có thể sẽ đổ vào đó nhiều tiền hơn. Khi đó, quảng cáo của chúng ta sẽ không hiệu quả và chúng ta sẽ mất số tiền mà đáng lẽ có thể chi tiêu ở nơi khác!”*

Lập luận của bạn sẽ thậm chí còn hiệu quả hơn nếu bạn có một đề xuất thay thế cụ thể về cách chi tiêu tốt hơn. Khi đó sự chú ý của họ sẽ hoàn toàn chuyển hướng khỏi chủ đề ban đầu.



## 6. Sức hút của lẽ thường

“Lẽ thường thật ra chẳng thường lắm.”

**Voltaire**

Kỹ thuật này có từ thời cổ đại, và nó gọi lên bản năng giả định của con người hướng tới tính hợp lý. Lời kêu gọi đối với lẽ phải (*argumentum ad iudicium*) vô cùng mạnh mẽ khi muốn gọi lên sự phán xét của chúng ta (*iudicium* trong tiếng La-tinh có nghĩa là “sự phán xét”). Bạn trình bày một điều gì đó hoàn toàn hiển nhiên, không cần phải giải thích thêm. Một số trạng từ (hoặc tính từ) phục vụ để củng cố tác dụng này:

- “Rõ ràng là hàng xóm của tôi đúng.”
- “Tất nhiên gợi ý của Will tốt hơn nhiều so với gợi ý của Matt.”
- “Theo lẽ thường, chúng tôi có thể lập hóa đơn dựa trên số liệu của X.”

Hiệu quả thậm chí còn mạnh mẽ hơn nếu bạn có thể khiến mọi người tin rằng không một người lý trí nào có thể nghi ngờ những gì bạn nói. Ví dụ:

- “Đến cả những học sinh lớp Năm đều biết rằng...”
- “Bất kỳ người nào có đầu óc sẽ thấy rõ ngay lập tức rằng...”

- “Một khi bạn *đã suy nghĩ đằng hoàng* về nó, câu trả lời khả thi duy nhất là...”

Những câu này chiếm vị trí quán quân về độ tin cậy vì mọi người không thích bị coi là ngu xuẩn. Nhưng ngay cả khi bạn không sử dụng các chiến thuật bôi nhọ (như trong tập hợp các ví dụ đầu tiên), hầu hết mọi người sẽ không suy nghĩ thấu đáo về những gì bạn tuyên bố một cách chắc chắn. Điều này làm cho chiêu thức trên trở thành một công cụ rất hữu ích để thuyết phục mọi người thuận theo kế hoạch của bạn.

## 7. Sức hút của cảm xúc

*“Hơn phân nửa sai lầm trong đời xuất hiện  
bởi chúng ta cảm khi nên nghĩ  
và nghĩ khi lẽ ra nên cảm.”*

**John Churton Collins**

Sức hút của cảm xúc, hay *argumentum ad passiones* (từ *passio* trong tiếng La-tinh là “đam mê”), là một phương tiện tu từ thu hút cảm xúc của người nghe để thuyết phục họ, thay vì sử dụng lý lẽ để chứng minh điều gì đó là sự thật. Nhiều người thích dựa vào linh cảm hơn là những lời giải thích hợp lý. Và chính những người này là những người đặc biệt dễ bị cảm xúc lôi cuốn.

Aristotle đã xác định việc khơi gợi cảm xúc (*ēthos*) - cùng với lý lẽ (*logos*) và tính cách của người nói (*pathos*) - là một trong ba phương thức thuyết phục. Aristotle coi tính cách của người nói và sự khơi gợi cảm xúc là “lợi ích”, coi lý lẽ là “cốt lõi” của hùng biện (theo *Hùng biện*, Quyển 1, Chương 1).

Ta có bao nhiêu loại cảm xúc thì cũng có bằng ấy cách để lợi dụng. Bạn có thể kêu gọi sự sợ hãi (*ad metum*), ghen tỵ (*ad invidiam*), thù phiếm (*ad superbiam*), ghét (*ad odium*), hòa hoãn (*ad temperantiam*), giận dữ (*ad iram*), sợ hãi (*ad*

*verecundiam*), cùng với những cảm xúc tích cực như tình yêu, tình bạn, lòng biết ơn,... Chúng ta đã đề cập đến những điều này trước đó trong sách.

Câu hỏi đặt ra là bạn nên sử dụng lời kêu gọi cảm xúc nào trong các trường hợp cụ thể. Và câu trả lời là có một số phương pháp nhất định sẽ hoạt động tốt hơn những phương pháp khác, tùy thuộc vào tính cách của nạn nhân. Để đơn giản hơn, hãy giả sử rằng mọi người có thể được chia thành bốn nhóm, theo định nghĩa của Hippocrates: *choleric*, *melancholic*, *phlegmatic* và *sanguine*. Mỗi người trong số bốn người sẽ dễ bị các kiểu hấp dẫn cảm xúc khác nhau:

1. *Người choleric* thường cáu kỉnh, mất cân bằng và hay lên cơn thịnh nộ. Nếu bạn kích động cơn giận hoặc thù hận trong họ, họ sẽ mất bình tĩnh và dễ mắc sai lầm. Khi ai đó tức giận, bạn sẽ biết điểm yếu của họ.<sup>119</sup> Và một khi bạn biết gót chân Achilles của một người ở đâu, bạn đã nắm được họ trong lòng bàn tay.
2. *Người melancholic* nói chung là kiểu người u sầu, trầm lắng và cực kỳ nhạy cảm. Nhưng bởi vì họ cũng trung thành, chân thành và có ý thức công lý mạnh mẽ, nên việc thu hút sự cảm thông và kỹ thuật đặt chân vào cửa sẽ đặc biệt hiệu quả với họ.
3. *Người phlegmatic* thường thờ ơ, trầm tĩnh và nhút nhát. Họ cũng thân thiện và khôn khéo, khiến họ đặc



biệt dễ mềm lòng trước những thỏa hiệp được cho là tốt, và bởi vì họ lo lắng và do dự nên họ sẽ bị nổi sợ chi phối.

4. *Người sanguine* thường sôi nổi, giàu sức sống và lạc quan, hướng ngoại và nói nhiều. Sự tích cực của họ khiến họ bị thu hút bởi những cảm xúc tích cực tương tự, vì chúng sẽ cộng hưởng tốt nhất với tính cách của họ. Sự lôi cuốn về tình bạn, sự phù phiếm và cái bẫy lạc quan là những lựa chọn tốt.

Tất nhiên, bốn nhóm này là những hình mẫu thuộc kiểu lý tưởng và hiếm khi xuất hiện chính xác như mô tả. Mỗi người là một sự pha trộn độc đáo của nhiều nhóm. Nhưng những người thao túng giỏi là những người có khả năng đọc vị con người, đánh giá họ ngay lập tức và tìm ra loại cảm xúc hiệu quả nhất đối với kiểu tính cách chủ đạo của họ.

Ngoài mô hình bốn kiểu của Hippocrates, còn có những cách phân loại tính cách khác. Trong những thập kỷ gần đây, mô hình bốn màu của Frank M. Scheelen đã trở nên phổ biến, cũng như mô hình OCEAN, tạo cơ sở cho các bài kiểm tra tính cách hiện đại.

## 8. Lặp lại bất tận

*“Khi bạn nói đến lần thứ mười  
người ta sẽ thích điều bạn nói.”*

**Horace**

*Argumentum ad nauseam* (lặp đi lặp lại đến phát ngán) đã được đề cập như một cách để kết thúc các cuộc cãi cọ. Nhưng sự lặp lại cũng có thể củng cố một quan điểm, ngay cả khi bản thân quan điểm đó không hoàn toàn trung thực. Đây là cách nói kinh điển để tung chiêu: “Tôi đã nói cả nghìn lần rằng bạn không nên làm như vậy, bởi vì...”.

Chỉ vì một người đã nói điều gì đó vài lần trước đây không đủ sức làm cho quan điểm và lời giải thích của họ trở nên đúng. Nhưng sự lặp lại liên tục ấy vẫn có ba tác động nhất định ảnh hưởng đến tất cả chúng ta. Đầu tiên là vì sớm hay muộn chúng ta cũng sẽ từ bỏ do đã bị nghe lái nhái đến nhàm cả tai. Thứ hai, nếu ai đó trình bày quan điểm của họ với sự mạnh mẽ và xác tín rõ ràng, chúng ta sẽ bắt đầu tin họ. Thứ ba, chúng ta dần quen thuộc với suy nghĩ này, và cuối cùng, nó không còn nghe quá xa vời như lần đầu.

Tôi vẫn nhớ giáo viên dạy tiếng La-tinh của tôi ở trường đại học luôn dùng những từ giống nhau ở cuối mỗi bài giảng

để bảo chúng tôi làm bài tập về nhà. Ông ấy luôn nói: “Ngay cả khi các em không muốn, hãy làm bài tập về nhà, chỉ vì vậy thôi!” Lúc đầu, điều này dường như vô nghĩa đối với tôi. Tại sao tôi phải làm bất cứ điều gì “chỉ vì vậy thôi”? Chẳng chính đáng chút nào. Nhưng sau một vài tuần nghe thầy nói mãi một câu, tôi đã quen với ý tưởng này, và khi trở về nhà, tôi bắt đầu nghĩ rằng, tôi sẽ bắt tay vào bản dịch tiếng La-tinh của mình chỉ-vì-vậy-thôi.

Bạn có thể đã nghe về “*ceterum censeo*” của trưởng lão Cato, đây là chiêu thức mà ông dùng để kết thúc tất cả các bài phát biểu của mình trước viện nguyên lão La Mã: “Hơn nữa, tôi đề nghị (*ceterum censeo*) rằng Carthage sẽ bị tiêu diệt.” Sau rốt, Cato đã sử dụng cụm từ này ngay cả ở các cuộc họp thượng viện không liên quan gì đến thành phố ở Tunisia hiện đại, hành động này đúng y như câu nói “nước chảy đá mòn”. Và điều gì đã xảy ra? Vào năm 150 Trước Công Nguyên, thượng viện cuối cùng đã đồng ý đề xuất của Cato, bắt đầu Chiến tranh Punic lần thứ ba kéo theo ngày tàn của Carthage.

Quảng cáo sử dụng cùng một nguyên tắc lặp lại liên tục - đôi khi đến mức thực sự buồn nôn - để tác động đến chúng ta. Các chuyên gia truyền thông biết rằng ngay cả những đoạn quảng cáo hay cũng phải được người xem xem nhiều lần trước khi họ mua sản phẩm. Mọi nhân viên bán hàng đều biết rằng phải gọi điện hoặc viết thư cho khách hàng

tiềm năng nhiều lần trước khi họ mua sản phẩm. Một vài người làm điều đó đôi ba lần, còn những người bán hàng thành công nhất lên đến mười lần. Nhưng luôn luôn phải là một quảng cáo giống nhau cho cùng một sản phẩm.



## 9. Vợ đũa cả năm

“‘Luôn luôn’ và ‘không bao giờ’ là hai từ mà bạn  
hãy luôn luôn nhớ rằng không bao giờ được dùng.”

**Wendell Johnson**

Vợ đũa cả năm hoặc *argumentum ab exemplo* (từ *exemplum* trong tiếng La-tinh là “mẫu hình”, “ví dụ”) biến một hoặc nhiều ví dụ không mang tính đại diện thành một quy tắc được cho là chung nhất. Những ví dụ kinh điển tuyệt đối là những giả định phổ biến như “Tất cả các chính trị gia đều là những kẻ dối trá”, “Tất cả đàn ông đều lừa dối”, “Phụ nữ không giỏi đồ xe”, hoặc “Người Mỹ thì hời hợt”. Hầu hết mọi người hình thành định kiến trên cơ sở một hoặc nhiều trải nghiệm mà ta lưu giữ trong ký ức của mình và phổ quát hóa chúng theo thời gian. Nhưng làm thế nào bạn có thể sử dụng cơ chế này để thao túng mọi người?

### Thủ thuật ví dụ

Bất kể bạn muốn thuyết phục ai đó về điều gì, tất cả những gì bạn cần là một tấm gương tốt, đáng nhớ và lý tưởng nhất là không thể chối cãi. Sau đó, bạn hành động như thể ví dụ này chứng minh rằng một cái gì đó luôn luôn, hoặc ít nhất là rất thường xuyên, diễn ra y như vậy. Còn những lúc không giống, bạn cứ giấu nhem nó đi:

- Bạn là một đại lý bảo hiểm đang cố gắng bán bảo hiểm tàn tật cho một người khách liên hệ. Để thuyết phục họ, bạn hãy tìm ví dụ về một người nào đó, lý tưởng nhất là cùng độ tuổi với khách, đã mua đúng loại bảo hiểm đó, sau một thời gian thì bị sa thải vì khuyết tật và giờ nhận được một khoản thanh toán hàng tháng đáng kể.
- Bạn không muốn đến đảo Síp với bạn gái của mình vào tháng Năm, nhưng cô ấy muốn đi vào tháng đó vì khi ấy cô có thể nghỉ phép ba tuần liên tục. Tìm một người bạn đã đi Síp và kể lại cảm giác lạnh và gió như thế nào khi họ đi nghỉ ở đó vào tháng Năm. Tất nhiên, thật ngớ ngẩn khi suy ra rằng năm nào cũng vậy. Nhưng “trải nghiệm thực tế” của người bạn kia chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến cô ấy.

Tất nhiên, bạn cũng có thể tự bịa lấy một ví dụ. Nhưng nếu bạn tìm kiếm đủ lâu, bạn có thể thấy các ví dụ thực tế về bất cứ điều gì. Nó không nhất thiết phải mang tính đại diện, nó chỉ cần nghe hợp lý.

### **Thủ thuật phản ví dụ**

Bạn có thể loại bỏ sự khái quát của người khác bằng một ví dụ ngược lại. Một ví dụ đối chiếu đơn lẻ không chứng minh được bất cứ điều gì - nó có thể chỉ là một trường hợp ngoại lệ. Nhưng đây không phải là một cuộc cạnh tranh về

sự công bằng. Bạn chỉ phải hành động như thể ví dụ đó thừa sức để bác bỏ quy luật đã được đưa ra:

- Một người hút thuốc sống đến già? – Winston Churchill.
- Một triệu phú bỏ học đại học? – Bill Gates.
- Một nhà văn bị hàng chục nhà xuất bản từ chối, trước khi có được thành công lớn? – J.K. Rowling.
- Một người có tầm nhìn tiên phong đang tận hưởng thành công tài chính trong nhiều lĩnh vực? – Elon Musk.

Danh sách có thể tiếp tục mãi mãi. Chưa bao giờ dễ dàng như hiện nay để tìm ra phản ví dụ hoàn hảo cho mọi thứ – bạn chỉ cần dành đủ thời gian để dạo quanh công cụ tìm kiếm mà thôi.

## 10. Ngụy biện Cum Hoc

*“Sự tương quan không bao hàm nhân quả.”*

**Ẩn danh**

Nếu chỉ vì các sự kiện xảy ra đồng thời hoặc mọi thứ xuất hiện ở cùng một nơi (do trùng hợp) thì ta vẫn không thể kết luận giữa chúng có mối liên hệ nhân quả. Nhưng ngụy biện *cum hoc ergo propter hoc* - “với điều này, do đó vì điều này” - sẽ khiến chúng ta tin là có. Ví dụ như khi người ta suy diễn mối quan hệ nhân quả giữa tỷ lệ sinh tăng và số lượng cò tăng cùng một lúc (dựa trên truyền thuyết con cò mang em bé đến với cha mẹ).

Một ví dụ kinh điển trong chính trị là cuộc tranh luận xung quanh việc cấm các trò chơi “bắn giết đẫm máu” cho trẻ em và thanh thiếu niên. Bởi vì một số kẻ giết người hàng loạt đã chơi trò này, nhiều chính trị gia cho rằng những trò chơi nhập vai bắn súng như vậy phải chịu trách nhiệm (một phần) về động cơ giết người của phạm nhân. Nhưng không có mối quan hệ nhân quả nào giữa chúng được khoa học chứng minh.

Sự tương quan đa phần là thứ xoàng xĩnh. Một số lại rất kỳ lạ. Thật đáng ngạc nhiên khi vài thống kê nhất định có



thể đi theo cùng một quỹ đạo trong nhiều năm, chỉ bởi sự trùng hợp thuần túy. Ví dụ, số người chết vì rơi xuống bể bơi tương quan chặt chẽ với số lượng phim mà Nicolas Cage đã diễn xuất trong mỗi năm.<sup>120</sup>

Sự ngẫu biến này tạo ra một sự chế giễu đối với các số liệu thống kê vốn nghe có vẻ thông minh. Nhưng bạn cũng có thể sử dụng nó cho các mục đích của riêng mình. Ví dụ, nếu bạn muốn thuyết phục người yêu hoặc con mình ăn ít đồ ăn vặt hơn, bạn có thể tìm một thống kê trên mạng cho thấy mối tương quan chặt chẽ giữa việc tiêu thụ bánh mì kẹp thịt và bệnh nhân nằm viện. Hoặc hãy tưởng tượng rằng bạn thỉnh thoảng cũng nhậu nhẹt. Bạn không muốn phải tiếp tục biện minh cho thói quen của mình, bạn muốn “rào trước” rằng những người thành công cũng hay uống rượu. Chỉ nói điều đó nghe có vẻ không thuyết phục lắm trừ khi bạn có chứng cứ. Vậy thì hãy tìm kiếm một nghiên cứu học thuật trên mạng cho thấy mối tương quan chặt chẽ giữa việc uống rượu và sự thành công trong sự nghiệp đi nhé.<sup>121</sup>

Tìm kiếm các mối tương quan và số liệu thống kê đáng ngờ là một cách. Một cách khác là bóp méo cách diễn đạt số liệu thống kê để vẽ nên một bức tranh theo ý mình. Như Mark Twain đã từng nói, “Hãy nắm bắt sự thật trước, sau đó bạn có thể bóp méo chúng tùy ý.”<sup>122</sup>

Có vô số cuốn sách hấp dẫn về thao túng thống kê sẽ cho bạn biết tất cả những gì bạn cần.<sup>123</sup> Các chiến lược thao túng của bạn có thể bao gồm việc: chọn lọc khung thời gian, sáng tạo với các đơn vị, kéo dài trục, sắp xếp trước mẫu, chỉnh sửa đồ họa, sử dụng màu sắc để khơi gợi những cảm xúc nhất định và hơn thế nữa. Nhờ vào số lượng lớn dữ liệu có sẵn trên mạng, bạn sẽ không mất nhiều thời gian để tìm ra mối tương quan bạn muốn và nhào nặn nó thành một thống kê có vẻ tử tế. Sau đây, bạn chỉ việc khẳng định rằng nó đang thể hiện mối quan hệ nhân quả là thành công thôi!

## 11. Ngụy biện Post Hoc

“Có nhiều lý do để ly hôn,  
nhưng nguyên nhân chính là do đám cưới.”

**Jerry Lewis**

Trong khi ngụy biện *cum hoc* (“với điều này”) liên quan đến hai sự kiện xảy ra đồng thời, thì ngụy biện *post hoc* (“sau điều này”) liên quan đến một sự việc trong quá khứ được trình bày như là nguyên nhân có chủ đích của các sự kiện tiếp theo. Đám cưới là *conditio sine qua non* – điều kiện cần tiên quyết – luôn xảy ra trước một cuộc ly hôn. Nhưng điều đó không có nghĩa rằng đám cưới là *điều kiện duy nhất* của nó.

Tìm ra lỗi ngụy biện *post hoc* tại nơi làm việc trong ví dụ sau:

- *Tiền đề 1*: Nhiều người đã kết hôn đến tư vấn hôn nhân sau khoảng thời gian xung đột.
- *Tiền đề 2*: Những người này thường kết thúc bằng việc ly hôn.
- *Kết luận*: Do đó, việc đi tư vấn hôn nhân làm tăng khả năng ly hôn.

Sự tư vấn chắc chắn không phải là nguyên nhân ở đây, ít nhất thì cũng không phải nguyên nhân chính, nó chỉ đơn

giảm là chất xúc tác cho một cuộc chia ly đã định sẵn. Vì hầu hết các cặp đôi chỉ bắt đầu đi tư vấn hôn nhân khi tình hình đã nước sôi lửa bỏng.

Muốn xem cách sử dụng nguyên biện *post hoc* để tư lợi thì hãy nhìn các chính trị gia. Ví dụ, nếu nền kinh tế đang tăng trưởng thì tất cả đều là nhờ vào các chương trình kích thích “truyền cảm hứng” của họ. Tương tự như vậy, nếu bạn là người quản lý và nhóm của bạn đang tạo ra lợi nhuận cao, bạn có thể nói rằng đó là nhờ vào chiến lược của bạn. Ngoài ra, nếu sự việc diễn ra tồi tệ trong một thời gian dài và cuối cùng thất bại, bạn có thể bảo rằng các biện pháp ban đầu của bạn cần thời gian để gặt hái kết quả.

Nếu bạn là cha mẹ và con bạn đang bắt đầu thành công, bạn có thể tự khẳng định công lao: Những thành tích gần đây của trẻ đều là do bạn dành thời gian giúp chúng làm bài tập về nhà, đưa rước chúng đi học nhạc và trả tiền thuê gia sư,... chẳng hạn.



## 12. Lập luận từ lợi ích

*“Chẳng thứ gì có giá trị mà không phải  
là đối tượng để kiếm lợi.”*

**Karl Marx**

Phải chăng mọi người thường làm những gì họ cho là đúng, hay chỉ làm những gì có lợi cho họ? Khi tôi hỏi câu hỏi này, mọi người thường trả lời như sau: “Ừ thì, tôi có những nguyên tắc sống của mình và tôi cố gắng tuân theo những nguyên tắc đó. Giả như tôi có nhiều lựa chọn, tôi rõ ràng sẽ chọn cái có lợi nhất cho tôi.” Nhưng có chắc là vậy? Tôi làm việc với những người từ mọi tầng lớp xã hội và khách hàng của tôi cho tôi thấy những gì diễn ra phía sau cánh gà. Bề ngoài họ đều là những người rộng lượng, hay giúp đỡ, tốt bụng. Rõ ràng vậy rồi. Nhưng động cơ thực sự của họ là gì? Câu trả lời khá nghiêm túc: chúng ta là những người tối đa hóa lợi ích đến cùng cực. Các nguyên tắc sống của ta chẳng hơn gì một tấm bình phong che mắt người khác. Động cơ thực sự của loài người là ích kỷ dù ta cố gắng hết sức để giấu giếm.

Ví dụ, giả sử một bác sĩ chỉ khám cho mỗi bệnh nhân vài phút. Nếu giúp đỡ người bệnh thực sự là ưu tiên số một như vị bác sĩ ấy tuyên bố, thì ông ấy sẽ không đối xử với

bệnh nhân như thể hàng hóa trên băng chuyền, tiếp đón mỗi người ba phút rồi tổng đi. Nhưng không chỉ các bác sĩ mới đặt lợi nhuận lên hàng đầu. Bởi lẽ có một số giáo viên soạn đi soạn lại những giáo án cũ hàng chục năm để dạy học sinh. Nếu học tập dựa trên thực hành thực sự là nguyên tắc của họ, như họ tuyên bố, họ sẽ liên tục tìm ra các hoạt động mới phù hợp với thời đại. Nhưng điều đó cần thời gian. Và giáo viên không phải là những nạn nhân duy nhất của bệnh thành tích. Một y tá tăng ca thường xuyên với số tiền ít ỏi có thể thoát được cái tội ích kỷ. Tuy nhiên, khi bàn về mức độ đóng góp của mọi người cho xã hội, họ sẽ huênh hoang về đạo đức của mình. Song, dĩ nhiên không chỉ nhân viên ngành y tế mới vậy. Mỗi người trong chúng ta đều chú ý đến một lợi ích cụ thể vượt qua tất cả các nhu cầu cơ bản khác. Và chúng ta theo đuổi nó một cách ích kỷ, đôi khi lộ liễu, đôi khi tinh vi. Nếu bạn hiểu người khác ưu tiên *lợi ích* nào trong cuộc sống của họ, bạn có thể bán cho họ hầu hết mọi thứ. Và với “bán”, tôi không chỉ muốn nói đến sản phẩm và dịch vụ mà còn là ý tưởng của bạn. Đây là lý do mà lập luận *ab utili* xuất hiện (từ tiếng La-tinh *utilis* có nghĩa là “hữu ích”), mục tiêu không phải là trí tuệ của một người, mà là ý chí của họ: “Như một quy tắc chung, mười gram ý chí còn hiệu quả hơn một trăm ký lô thông minh và hiểu biết”.<sup>124</sup> Để chiều này hoạt động hiệu quả, trước tiên bạn cần xác định nhu cầu cơ bản lớn nhất của một người. Sau đó, bạn phải

đóng gói thông điệp thao túng của mình theo cách đáp ứng chính xác nhu cầu đó. Như Schopenhauer đã nói:

*“Nếu bạn thành công trong việc khiến đối phương cảm thấy rằng ý kiến của anh ta, nếu được chứng minh là đúng chắc hẳn sẽ gây thiệt hại cho lợi ích của chính anh ta, thì anh ta sẽ từ bỏ nó ngay.”*<sup>125</sup>

Hãy xem xét các nhu cầu cơ bản phổ biến nhất của mọi người để đưa ra lập luận.

### **Nhu cầu cơ bản 1: Sự an toàn và chắc chắn**

Một số người muốn sự chắc chắn và an toàn hơn tất cả những thứ khác. Lấy ví dụ, một sinh viên học giỏi điển hình bắt đầu sự nghiệp trong văn phòng thuế. Không phải vì nó thú vị. Không phải vì để được xã hội công nhận. Nhưng vì nó là một công việc ổn định và đảm bảo nên cuộc sống của họ có thể đoán trước trăm phần trăm. Họ ở yên một chỗ, với mức lương tăng dần đều và khối lượng công việc có thể quản lý được. Rủi ro bằng không. Để ảnh hưởng đến kiểu người này, bạn phải đóng khung thông điệp của mình theo cách hứa hẹn sự an toàn tối đa. Lợi dụng sức hút của truyền thống là cách hiệu quả nhất để đạt được điều này. Ví dụ, nếu bạn muốn đến Mallorca với đối tác thích an toàn của mình, dù đã đi nghỉ ở đó mười năm liền, hãy nhấn mạnh sự thật rằng bạn đã rành đường đi nước bước và biết chính xác đâu

là những điểm yên tĩnh và nơi nào có món ăn ngon – những thứ không thể đảm bảo nếu đến một nơi nào đó mới. Nếu bạn muốn thuyết phục họ đừng làm gì đó, bạn nên vẽ lên một tình huống tiềm ẩn nhiều rủi ro bất ngờ trong tương lai mà người đó chưa từng gặp phải nếu họ không nghe lời bạn.

### **Nhu cầu cơ bản 2: Sự đa dạng**

Một số người muốn có càng nhiều trải nghiệm khác nhau càng tốt. Chỉ cần luôn đổi mới. Những thứ cũ kỹ đều quen thuộc đến nhàm chán. Thay đổi thành phố, đối tác và công việc nói chung là tiêu chuẩn vàng cho kiểu người này. Một lập luận giả phù hợp trong trường hợp này sẽ là *argumentum ad novitatem* (từ tiếng La-tinh *novitas* có nghĩa là “mới lạ”), mà chúng ta chưa đề cập đến. Nếu bạn muốn đến Mallorca lần thứ mười liên tiếp với đối tác ưa trải nghiệm của mình, hãy giới thiệu những điều về hòn đảo mà họ chưa biết.

### **Nhu cầu cơ bản 3: Mối quan hệ bền chặt**

Một số người không thiết tha việc trở thành tỷ phú và mua một ngôi nhà nghỉ dưỡng trên Côte d’Azur. Họ quan tâm nhiều hơn về việc xây dựng các mối quan hệ bền vững và lâu dài. Bạn chắc đã từng nghe ai đó từ bỏ công việc vì người bạn đời của họ và chuyển sang sống ở bên kia bán cầu chỉ để được bên nhau. Cách tiếp cận dễ dàng nhất với những người như vậy là cho họ thứ có thể củng cố mối quan hệ đó.



Một lập luận giả phù hợp cho trường hợp này là lợi dụng sức hút của tình bạn hoặc tình yêu. Nếu bạn không muốn đến Mallorca lần thứ mười hai, hãy nói rằng bạn muốn dành những ngày nghỉ của mình để có những cuộc trò chuyện ấm cúng ở nhà chứ không phải những bữa tiệc ồn ào. Người yêu của bạn sẽ dễ bị thuyết phục hơn.

#### **Nhu cầu cơ bản 4: Tăng trưởng, phát triển cá nhân**

Một số người không ngừng tìm cách cải thiện bản thân. Câu thần chú của họ là: Nếu bạn đứng yên, tức bạn đang tụt lại phía sau. Để tác động đến kiểu người này, bạn cần cho họ thấy điều gì đó có thể giúp họ trưởng thành và phát triển như thế nào. Nếu bạn vẫn muốn đến Mallorca, bạn có thể nói với đối tác thuộc kiểu này của mình rằng họ sẽ có thời gian để trau dồi tiếng Tây Ban Nha, vốn đã hơi thụt lùi trong năm qua. Sẽ là một nước cờ thông minh nếu thêm vào một lời khen rằng bạn thích nghe họ nói tiếng Tây Ban Nha đến mức nào và tuyệt vời làm sao khi họ luôn ham học hỏi như vậy.

#### **Nhu cầu cơ bản 5: Sự tự thỏa mãn, độc lập**

Điều đặc biệt quan trọng đối với một số người là không bị giới hạn bởi các quy tắc. Tự do thoát khỏi các chuẩn mực và lễ thói là mơ ước của họ. Bất kỳ ai có ham muốn tự do mạnh mẽ đều có thể bị thuyết phục bởi “lập luận để tự chủ”, thứ sẽ

mang lại cho họ sự tự do lựa chọn lớn hơn. Lần này, hãy bỏ lại những hòn đảo Balearic sau lưng và lấy một ví dụ từ chốn công sở. Tưởng tượng rằng bạn đang phỏng vấn một ứng viên thích làm việc độc lập. Và bạn muốn tuyển người này cho nhóm của mình. Nhiệm vụ dành cho bạn là nói rõ rằng nếu được công ty duyệt, bạn sẽ cho họ văn phòng riêng, giờ làm việc linh hoạt và cơ hội làm việc tại nhà. Đối với một người yêu tự do, những khía cạnh như thế này quan trọng hơn tiền bạc.

### **Nhu cầu cơ bản 6: Lòng vị tha và sự đóng góp cho xã hội**

Giống như cô y tá trong ví dụ trên, ưu tiên trong cuộc sống của một số người là “trả lại cho xã hội”. Họ cảm thấy tốt hơn nếu được giúp đỡ người khác và họ muốn được coi là người vị tha. Hãy tiếp tục câu chuyện văn phòng. Nếu bạn có một đồng nghiệp như thế, công việc của bạn là sử dụng các lý lẽ duy tâm để cho họ thấy xã hội đang hưởng lợi như thế nào từ công việc họ làm. Ví dụ như nhiệm vụ bán bảo hiểm hưu trí tư nhân, rõ ràng đó không phải là vì lợi nhuận - đó là để ngăn chặn sự sụp đổ chính trị xã hội bằng cách thu hẹp khoảng cách khổng lồ do sự thay đổi nhân khẩu học trong những thập kỷ tới.

### **Nhu cầu cơ bản 7: Gắn bó, thuộc về một nhóm**

Một số người không muốn gì hơn là trở thành một phần của một nhóm. Bằng bất cứ giá nào. Tuổi thiếu thời chúng ta

mơ ước được đi chơi với những anh chàng cô nàng ngẫu đét. Trưởng thành, người lớn mong muốn là thành viên không thể thiếu của một bộ phận, câu lạc bộ hoặc nhóm. Đây chính là điều khiến họ dễ bị thao túng thông qua *argumentum ad populum* (sức hút của số đông). Nhiệm vụ của bạn là cho họ thấy rằng nhóm mà họ muốn thuộc về đang làm điều này hoặc điều kia, vì vậy họ cũng nên làm điều đó. Ví dụ, một nhóm đồng nghiệp đang tăng ca trước khi đi nhậu. Một trong những đồng nghiệp của bạn không hẳn muốn làm thêm giờ, nhưng bạn nhấn mạnh sự thật rằng mọi người sẽ đi uống bia sau đó, điều này có thể làm cho họ lo lắng về chuyện mình sẽ bỏ lỡ nếu không ở lại.

### **Nhu cầu cơ bản 8: Sự công nhận, thành công**

Có thể bạn đã biết, một số người cần sự công nhận hơn bất cứ điều gì. Mục tiêu của họ trong cuộc sống là thành công. Mọi thứ khác đều là thứ yếu. Ở đây, lợi dụng sự phù phiếm sẽ trở nên hữu ích (xem chương về *Thiên kiến ưu việt*). Nếu bạn có một đồng nghiệp như thế, bạn nên tăng cảm giác thành công của họ thường xuyên. Các chức danh công việc bị thổi phồng quá mức cũng chính là chiêu này (xem phần *Sử dụng uyển ngữ và loạn ngữ để có vẻ thân thiện hơn và quan trọng hơn*). Những lời khen ngợi, tán dương, tặng quà và xếp hạng thành tích cũng hữu ích. Các công ty bán hàng đặc biệt giỏi trong việc này, họ treo bảng thi đua

hàng tuần để tuyên dương những nhân viên có hiệu suất cao nhất.

### **Nhu cầu cơ bản 9: Sự phù hợp**

Không phải ai cũng có tầm nhìn rõ ràng hoặc động lực mạnh mẽ trong cuộc sống. Một số người còn không bao giờ tìm ra những gì họ thực sự muốn. Vì vậy, họ thường nghe theo những thể lực quyền uy khi đưa ra các quyết định về cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của họ. Loại người này đặc biệt dễ bị ảnh hưởng bởi lập luận của người có thẩm quyền. Nếu bạn muốn thuyết phục một đồng nghiệp có khuynh hướng này làm theo ý bạn, bạn có thể ám chỉ rằng sếp cũng có dự định tương tự. Chiêu này sẽ hiệu quả trong hầu hết các trường hợp.

### **Nhu cầu cơ bản 10: Sự thoải mái, thời gian rảnh rỗi**

Thế hệ Y (sinh từ năm 1980 đến 2000), còn được gọi là “thế hệ Millennials”, những người ưu tiên cho thời gian rảnh rỗi và sự thoải mái. Đó là lý do họ đã phát minh ra thuật ngữ *chillax* (chill + relax: thoải mái và thư giãn). Nhưng có rất nhiều người lớn tuổi cũng coi trọng sự thoải mái và vui vẻ. Loại người này dễ bị cuốn theo những lý lẽ theo chủ nghĩa khoái lạc (từ tiếng Hy Lạp *hēdoné* có nghĩa là “niềm vui, sự khoái lạc, ham muốn nhục dục”). Nếu bạn có một nhân viên như thế, bạn có thể giúp họ vui vẻ bằng cách cho phép chơi



một số trò chơi nhất định trong giờ làm việc (bóng bàn đặc biệt phổ biến ở các văn phòng Mỹ ngày nay). Điều này sẽ tạo ấn tượng rằng họ có thể duy trì sở thích của mình ngay cả khi đang làm việc, từ đây bạn có thể lôi kéo họ làm việc nhiều giờ hơn.

### **Nhu cầu cơ bản 11: Lợi nhuận**

Loại cuối cùng là “lính đánh thuê” – người không bao giờ dừng làm mọi thứ để tăng thu nhập. Làm việc ngoài giờ, có mặt trên văn phòng suốt ngày đêm, đến văn phòng vào cuối tuần. Họ khao khát tiền và sẽ làm việc chăm chỉ để kiếm tiền đến nỗi chẳng còn mấy thời gian mà tiêu. Không cần phải nói, lập luận tài chính là nước đi tốt nhất của bạn với kiểu người này. Nếu bạn có một nhân viên như thế, hãy đặt mục tiêu cho họ, với tiền thưởng hoặc hoa hồng hấp dẫn nếu họ đạt được. Chẳng có gì khác sẽ khiến họ quan tâm nhiều như vậy đâu. Tiền thưởng có cần xứng đáng với công sức họ bỏ ra không? Có câu nói này của một tác giả khôn ngoan nhưng ít được biết đến, rằng: “Trong cuộc sống, bạn không nhận được những gì bạn bỏ ra để đổi lấy, mà là những gì bạn thương lượng được.”

### **Cách xác định nhu cầu cơ bản của mọi người**

Danh sách các nhu cầu cơ bản này đã ổn rồi. Nhưng câu hỏi quan trọng là: Làm thế nào chúng ta có thể xác định

những kiểu tính cách này và nhu cầu cơ bản nhất của một cá nhân trong cuộc sống hàng ngày? Nói cách khác, làm thế nào chúng ta có thể triển khai *argumentum ab utili* theo cách hiệu quả nhất? Câu trả lời đơn giản thôi. Phải thừa nhận rằng, dù nó hơi tốn công sức đấy nhưng hoàn toàn khả thi. Trước hết, bạn phải thu thập càng nhiều thông tin càng tốt về nạn nhân của mình, sau đó rút ra kết luận về nhu cầu của họ. Đây là vài ví dụ:

- Người A trang trí văn phòng của họ với đồ nội thất sang trọng, cực kỳ hiện đại và/hoặc thích được gọi là “Tiến sĩ A”: đây là một dấu hiệu mạnh mẽ cho thấy “sự công nhận, thành công” là nhu cầu cơ bản nhất của họ.
- Người B làm việc bán thời gian và tự hào về điều đó, và/hoặc có sở thích khác thường – đây là dấu hiệu mạnh mẽ cho thấy “sự tự thỏa mãn, độc lập” là nhu cầu cơ bản nhất của họ.
- Người C là một nhân viên văn phòng với công việc đơn điệu và/hoặc vẫn sống ở thành phố nơi họ lớn lên – đây là một dấu hiệu mạnh mẽ cho thấy “an toàn và ổn định” là nhu cầu cơ bản nhất của họ.
- Người D đọc rất nhiều sách phi hư cấu, kể cho bạn nghe về các thí nghiệm xã hội học thú vị và/hoặc thích

đi hội thảo - đây là một dấu hiệu mạnh mẽ cho thấy “tăng trưởng, phát triển cá nhân” là nhu cầu cơ bản nhất của họ.

- Người E nói nhiều về những gì họ làm vào cuối tuần và/hoặc kế hoạch du lịch của họ - đây là dấu hiệu mạnh mẽ cho thấy “sự thoải mái, thời gian rảnh rỗi” là nhu cầu cơ bản nhất của họ.

Hãy lắng nghe cẩn thận nhé, bởi vì mọi người có xu hướng thích kể về bản thân dù họ còn chẳng nhận ra điều đó. Việc của bạn là không chỉ tìm ra một mà là nhiều dấu mối cùng lúc - tất cả manh mối đó có thể đều trở về một hướng, dẫn bạn đến nhu cầu cơ bản nhất của một cá nhân. Một người thường có vài sở thích và động lực song song. Tuy nhiên, với một chút thực hành, bạn sẽ học cách xác định nhu cầu cơ bản nhất của họ và triển khai lập luận phù hợp.

Nếu bạn hầu như không biết người đó, bạn có thể tìm kiếm nhanh trên internet. Thử lên *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* hoặc tìm trong kết quả của các công cụ tìm kiếm nói chung. Bạn có thể sử dụng thông tin tổng quan này để xây dựng một hồ sơ cụ thể, qua đó thiết lập những khuynh hướng rõ ràng. Nếu tìm kiếm của bạn mang lại hai hoặc ba manh mối tiềm năng và bạn không biết cái nào đang chiếm ưu thế, thì bạn nên chuẩn bị một số câu hỏi khéo léo - chẳng

hạn như dạng câu hỏi hoặc cái này hoặc cái kia - mà bạn có thể đưa ra khi trò chuyện trực tiếp với họ.

Ngay cả khi bạn chỉ mới gặp ai đó - ví dụ như một khách hàng mới - bạn phải lắng nghe họ càng kỹ càng tốt và đặt những câu hỏi thích hợp để tìm ra mối quan tâm chính của họ. Chỉ khi bạn đưa ra miếng mồi hoàn hảo thì họ mới cắn câu, và bạn sẽ đạt được điều mình muốn.

**Lưu ý:** Việc lập luận mà bạn sử dụng để thao túng ai đó có thuyết phục được chính bạn hay không chẳng liên quan gì cả. Mồi là của cá, không phải của người câu.



### 13. Lập luận từ ngụ biện của đối thủ

*“Bạn không thất bại khi mắc sai lầm.  
Bạn thất bại khi để kẻ thù lợi dụng những sai lầm đó.”*

**Kurt Tucholsky**

Để kết thúc phần này, chúng ta hãy xem xét thêm một lập luận giả đang suy xét nữa: lập luận từ ngụ biện, hoặc *argumentum ad logicam* (từ *logica* tiếng La-tinh có nghĩa là “lý thuyết tư tưởng, khoa học về tư duy”). Ngụ biện này bao gồm việc vạch trần một lập luận giả do đối thủ của bạn đưa ra, và sử dụng điều này để tố cáo quan điểm ban đầu của họ là không đáng tin.

Dù bạn xây dựng lập luận của mình dựa trên một việc có thật đang xảy ra thì đây vẫn là một lập luận giả, vì bạn phủ định quan điểm của đối thủ mặc dù nó vẫn có giá trị. Có thể là do người đó không biết cách xây dựng một lập luận chặt chẽ, hoặc họ chỉ đơn giản là lỡ dùng một lập luận giả mà không nhận ra. Nhưng điều đó chẳng quan trọng gì. Bạn vẫn có thể sử dụng chiến thuật bôi nhọ này để làm giảm uy tín của họ. Đòn tấn công này đặc biệt hiệu quả trước nhiều khán giả hoặc trong một cuộc họp. Một lần nữa, Schopenhauer lại nói trúng tim đen:

*“Sẽ tốt biết bao nếu mọi thủ thuật đều được đặt tên sao cho ngắn gọn và dễ nhớ, để khi ai đó sử dụng một loại thủ thuật cụ thể, họ có thể bị chỉ trích vì nó ngay lập tức.”<sup>126</sup>*

Xong rồi đấy, đây là những lập luận giả hiệu quả nhất mà bạn có thể sử dụng để thao túng mọi người. Nhưng đó không phải là tất cả! Còn nhiều điều nữa mà bạn có thể tìm thấy trong sách hoặc trên internet để củng cố kho vũ khí hùng biện của mình. Chúng sẽ giúp bạn trở thành người thao túng giỏi hơn, và cũng để vạch trần những lập luận giả tạo của đối thủ.

[illegible]



SỰ (VÔ)  
ĐẠO ĐỨC  
CỦA VIỆC  
THAO TÚNG



*“Đây là những nguyên tắc của tôi.  
Nếu bạn không thích, tôi vẫn còn những nguyên tắc khác.”*

**Groucho Marx**



Khi nào thì một điều gì đó trở nên vô đạo đức? Đây có phải là một cuốn sách vô đạo đức không? Một lời xúi giục bạn làm điều xấu? Thao túng luôn là một từ xấu xa? Và có hợp lẽ hay không khi để mọi người tuân theo la bàn đạo đức của riêng mình?

Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn những câu hỏi này.

## **ĐỊNH NGHĨA VÀ PHÂN LOẠI ĐẠO ĐỨC:**

1. Đạo đức là gì?
2. Các giai đoạn đạo đức của thao túng

## 1. Đạo đức là gì?

Khi chúng ta xem xét các câu hỏi về đạo đức, ta sẽ sớm phát hiện ra bản thân định nghĩa của từ này vốn dĩ không gây tranh cãi là mấy, nhưng đạo đức của một hành động trong một trường hợp cụ thể thì còn nhiều điều đáng bàn cãi. Hãy bắt đầu với câu hỏi đơn giản: Chúng ta định nghĩa đạo đức như thế nào? Hầu hết mọi người sẽ đồng ý với định nghĩa sau:

*“Đạo đức là tập hợp các giá trị và chuẩn mực nhằm xác định hoặc nên dùng để xác định hành vi hợp luân lý của con người.”*

Tuy nhiên, khi bạn áp dụng điều này vào các tình huống hàng ngày, mọi thứ bắt đầu trở nên thú vị. Cuộc tranh luận gay gắt nổ ra về việc liệu điều này hay điều khác là “trái đạo đức”. Và bởi vì không ai có thể đi đến kết luận và đáp án vẫn bỏ ngỏ, người ta phải dành cả đời để tự mình đối mặt với những tình huống khó xử về đạo đức và phát triển hệ thống đạo đức độc đáo của riêng họ theo thời gian.

Ở đây, những người theo đạo có thể xen vào rằng Chúa nắm trong tay câu trả lời tối hậu cho tất cả các câu hỏi hóc búa về đạo đức của chúng ta. Nhưng ngay cả khi bạn chấp nhận điều này, vẫn có vô số câu hỏi mà *Kinh Thánh* không giải đáp, và các tín đồ – ngay cả những người thuộc các giáo

phái giống hệt nhau - có cách tiếp cận rất khác nhau. Lấy hai ví dụ đại biểu là “sự vô đạo đức” trong chẩn đoán di truyền tiền cấy ghép và tình dục đồng giới. Mỗi linh mục hoặc mục sư giải thích thánh kinh theo những cách khác nhau, và các văn bản cổ lại không đưa ra được một câu trả lời rõ ràng cho các câu hỏi hiện đại này.

### **Những kỹ thuật trong cuốn sách này có vô đạo đức không?**

Hãy cùng xem xét ba tình huống hàng ngày sau đây, đồng thời xem xét kỹ động lực bên trong của những người có liên quan. Bạn làm gì về chúng?

1. Một người hút thuốc châm thuốc ở trạm xe buýt. Anh ấy biết rằng hút thuốc thụ động có hại cho sức khỏe của chúng ta. Anh thấy một vài người đang nhăn mặt, rõ ràng là những người không hút thuốc. Người hút thuốc của chúng ta tự nghĩ: “Nếu họ không thích khói thuốc, họ có thể sang đứng ở một nơi khác.” *Người hút thuốc có đúng không?*
2. Một sinh viên đang vật lộn với luận văn của cô ấy. Do mắc chứng trầm cảm, cô ấy hầu như không viết được trang nào. Cô ấy thuê một bên khác để viết luận án của mình với giá 3000 đô la. Cô ấy tự nghĩ: “Tôi biết điều đó là bất hợp pháp. Nhưng nó không phải là trái đạo

đức. Tôi không làm tổn thương bất cứ ai bằng cách thuê một người viết hộ.” *Cô ấy có đúng không?*

3. Một người chồng đã đan díu với một người phụ nữ khác. Anh ấy biết sẽ làm tan nát trái tim vợ nếu cô ấy phát hiện ra và cuộc hôn nhân sẽ chấm dứt ngay lập tức (họ đã có với nhau một đứa con). Vì vậy, anh ấy nghĩ, “Cô ấy sẽ không bao giờ biết chuyện này. Nó vẫn ổn trong mười năm qua”. Hơn nữa, anh ấy tin rằng việc không nói với vợ là một quyết định đạo đức tích cực để cô và đứa trẻ không bị tổn thương về mặt tình cảm. *Anh ấy có đúng không?*

Nếu tôi đặt những trường hợp này cho khách hàng mà tôi huấn luyện, một điều thú vị sẽ xảy ra: mọi người đánh giá các tình huống khác nhau vì lý do cá nhân. Bởi vì mọi người đều đã phát triển các tiêu chuẩn đạo đức cho bản thân trong suốt cuộc đời. Và la bàn đạo đức của mọi người chỉ theo một hướng riêng.

Khi đưa ra phán đoán đạo đức về một tình huống cụ thể, sự tư lợi cũng đóng một vai trò quan trọng cùng với hệ thống đạo đức cá nhân của bạn. Người hút thuốc đánh giá ví dụ 1 khác với người không hút thuốc. Một người liên tục gian lận ở trường và trong các kỳ thi đại học sẽ đánh giá ví dụ 2 khác với người không bao giờ làm. Và người ngoại tình - mà theo một số nghiên cứu là khoảng  $\frac{2}{3}$  xã hội của chúng ta phạm



phải (không có sự khác biệt đáng kể giữa nam và nữ) – đánh giá ví dụ 3 khác với  $\frac{1}{3}$  những người bạn đời chung thủy còn lại của thế giới.

Rõ ràng, không thể đánh giá đạo đức của một hành động từ quan điểm tương đối của người có liên quan. *Vậy chúng ta nên nhìn nhận ra sao?* Một cách logic, ý tưởng về đạo đức sẽ trở nên rỗng tuếch và tùy tiện nếu ai đó có thể định nghĩa nó theo ý họ muốn. Và hầu như tất cả mọi người (trừ những người theo thuyết tương đối về đạo đức) đều có thể thấy điều này. Vì vậy, chúng ta phải cố gắng tìm ra sự đồng thuận tối thiểu về “đạo đức” để duy trì ý nghĩa của thuật ngữ, và thiết lập nền tảng đạo đức chung cho xã hội.

### **Định nghĩa tối thiểu về đạo đức**

Vậy nên, sự đồng thuận tối thiểu này có thể trông như thế nào? Trong hầu hết các nền văn hóa, cái gọi là *quy tắc vàng* đóng vai trò này chính là: *Kỷ sở bất dục, vật thi ư nhân*. Những câu châm ngôn tương tự có thể bắt nguồn từ thế kỷ VII Trước Công Nguyên, xuất hiện trong các văn bản triết học từ Ai Cập cổ đại, Ấn Độ, Trung Quốc, Ba Tư và Hy Lạp cổ đại. Quy tắc vàng cũng xuất hiện dưới nhiều hình thức trong tất cả các tôn giáo lớn trên thế giới – Ấn Độ giáo, Phật giáo, Hồi giáo, Cơ đốc giáo và Do Thái giáo. Trong *Kinh Thánh*, nó được diễn giải như sau: “Hãy đối xử với người khác như cách bạn muốn người khác làm với mình.”

Một trong những nhà tư tưởng vĩ đại nhất của chúng ta, Immanuel Kant, đã tiến xa hơn một bước. Mệnh lệnh nhất quyết (*categorical imperative*) của ông đã biến nó thành những thuật ngữ phổ quát, giải quyết một số vấn đề triết học trong quá trình này. Ví dụ, quy tắc vàng đưa ra một hệ thống các mong muốn chủ quan. Nó cho rằng các cá nhân chỉ theo đuổi những kết quả tích cực cho bản thân, điều này không hẳn đúng. Một vấn đề khác với quy tắc vàng là nó xác định hành động của chúng ta theo nghĩa tiêu cực, mà không thiết lập bất kỳ nghĩa vụ tích cực nào đối với đồng loại. Mệnh lệnh nhất quyết viện dẫn lý trí thay vì nguyên tắc khoái cảm, bởi vì việc theo đuổi khoái cảm cũng không phổ biến. Schopenhauer thừa nhận rằng mệnh lệnh nhất quyết được cho là vẫn tiêu cực trong cách diễn đạt của nó, cho phép chúng ta thiết lập các nguyên tắc phổ quát dựa trên chủ nghĩa vị kỷ được ngụ ý trang dưới dạng lý trí, nhưng đó là một cuộc thảo luận triết học cho một cuốn sách khác. Quy tắc vàng được mọi người chấp nhận và đó là tất cả những gì quan trọng đối với chúng ta. Đây là phiên bản nguyên tắc vàng của Kant:

*“Hãy hành động như thể châm ngôn hành động của bạn thông qua ý chí của bạn để trở thành quy luật tự nhiên phổ quát.”<sup>127</sup>*

Quy luật này cung cấp một bài kiểm tra khá đáng tin cậy về các nguyên tắc đạo đức của chúng ta. Ví dụ, nếu ai đó

nói rằng việc băng qua đường ở đèn đỏ là điều có thể chấp nhận được về mặt đạo đức nếu bạn đang vội vàng - và bạn phổ biến quy tắc này - đồng nghĩa rằng, bạn đang tự đặt mình cùng mọi người lái xe và người đi bộ vào tình thế nguy hiểm. Nó không thể là một quy luật phổ quát.

Chúng ta biết tất cả những điều này theo bản năng mà không cần phải xem Kant. Xâm hại người khác là trái đạo đức. Vì vậy, bây giờ đã đến lúc chuyển nguyên tắc chung này sang vấn đề đang bàn: Việc thao túng hàng ngày có trái đạo đức không?

## 2. Các giai đoạn đạo đức của thao túng

Rõ ràng đáp án cho câu hỏi chung này sẽ là: Nếu thao túng gây tổn hại cho người khác thì nó là trái đạo đức. Mức độ đạo đức hay vô đạo đức không chỉ phụ thuộc vào mức độ thiệt hại gây ra, mà còn phụ thuộc vào ý thức của người thao túng về thiệt hại mà họ gây ra.

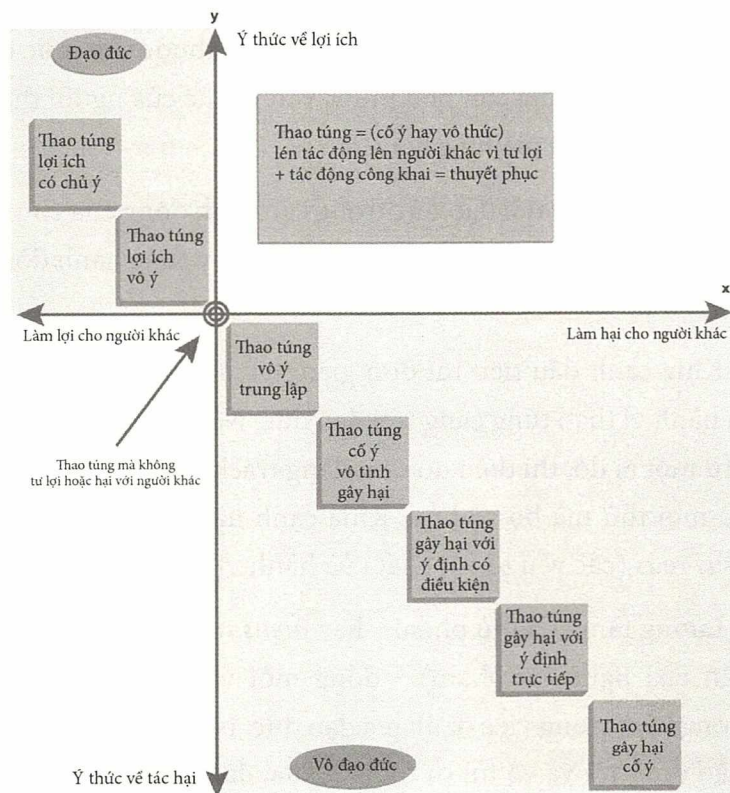
**Lưu ý:** Sự suy đồi đạo đức trong các hành động của chúng ta được xác định bởi mức độ tổn hại và ý thức hành động sai trái.

Khía cạnh đầu tiên rất đơn giản: tác hại gây ra càng lớn thì hành vi thao túng càng trái đạo đức. Nếu tôi ăn cắp 10 đô la từ một ai đó, thì điều đó sẽ ít đáng trách hơn là nếu tôi ăn cắp mọi thứ mà họ sở hữu. Khía cạnh này còn được gọi là *actus reus* (các yếu tố vật chất của hành vi phạm tội).

Lương tâm của thủ phạm - hay *mens rea* (các yếu tố tinh thần của người vi phạm) - đóng một vai trò quan trọng không kém trong việc đánh giá đạo đức. Ngành Luật, vốn đã phân định tội và vô tội từ thời xa xưa, đã phát triển một hệ thống tinh vi để xác định chính xác mức độ nghiêm trọng của tội lỗi. Tất cả chúng ta đều đã nghe nói về “ý định” và “sơ suất”: trong ngôn ngữ hàng ngày, ý định có nghĩa là cố ý gây tổn hại, trong khi sơ suất có nghĩa là làm hại ai đó một cách không chủ ý - về cơ bản là do bạn bất cẩn. Nhưng có



sự phân biệt quan trọng giữa các mức độ khác nhau của ý thức hoặc trách nhiệm chủ quan. Hình ảnh dưới đây minh họa điều này.



*Biểu đồ minh họa sự (vô) đạo đức của thao túng*

Biểu đồ này làm sáng tỏ sự phân loại đạo đức của các hành động thao túng. Trục hoành đo lường “các yếu tố vật

chất” của thao túng – tức là nó có lợi hoặc gây hại cho người khác như thế nào. Trục tung thể hiện “các yếu tố tinh thần” của thao túng – tức là người thao túng có ý thức như thế nào về hành vi thao túng của họ và hậu quả của nó. Bậc trên cùng: thao túng có chủ đích để mang lại lợi ích cho người khác – là hình thức thao túng “đạo đức” nhất. Bậc cuối cùng: thao túng có chủ đích để làm hại người khác – là hình thức thao túng trái đạo đức nhất. Chúng ta cần phải chú ý xem xét kỹ hơn.

### **Thao túng với lợi ích có chủ ý**

Đây là hình thức thao túng đạo đức nhất, trong đó kẻ thao túng cố gắng mang lại lợi ích cho người khác cũng như cho chính họ và thành công. Bạn có thể hỏi tại sao bạn cần phải thao túng ai đó nếu cuối cùng họ sẽ thu lợi từ những gì bạn đang cố gắng đạt được. Dưới đây là một vài lý do khả dĩ.

Một kịch bản có thể xảy ra là người thao túng ngay thẳng không có *đủ thời gian* để tham gia vào các cuộc thảo luận rộng và dài dòng, bởi vì một quyết định phải được đưa ra càng nhanh càng tốt. Vì vậy, họ sử dụng một kỹ thuật thao túng gọn ghẽ để thay thế. Một kịch bản khác có thể xảy ra là họ không có thiện cảm với người kia vì đã từ chối mọi thứ từ họ đề xuất. Nhưng kẻ thao túng vẫn muốn đóng góp, vì vậy họ sử dụng các phương tiện bí mật để thay thế. Hãy tưởng tượng một thiếu niên làm hoàn toàn ngược lại những gì cha

mẹ họ muốn, chỉ để chộc tức phụ huynh. Người thao túng có thể sử dụng phản ứng này để làm lợi cho họ bằng cách gợi ý ngược lại những gì họ muốn cho con mình.

Có nhiều kịch bản khác. Nếu một người thao túng có ý tốt *biết nhiều hơn* người khác, nhưng kiến thức của họ quá phức tạp để người kia hiểu được, thì lập luận từ cơ quan có thẩm quyền sẽ phát huy tác dụng (*argumentum ad verecundiam*). Ví dụ: Người A sử dụng thiên kiến nhận thức, lập luận giả và thủ đoạn bằng lời để thuyết phục người B đầu tư một khoản tiền khiêm tốn vào một sản phẩm tài chính, *biết chắc chắn* rằng B sẽ kiếm được lợi nhuận từ nó. A hài lòng về khoản hoa hồng mà họ kiếm được, nhưng cũng rất vui vì đã giúp B.

### **Thao túng vô ý với lợi ích bất ngờ**

Hình thức thao túng “đạo đức thứ hai” là khi kẻ thao túng vô tình làm lợi cho nạn nhân. Từ quan điểm khách quan, đôi bên cùng có lợi. Tuy nhiên, về mặt chủ quan, người thao túng chỉ quan tâm đến việc giúp đỡ bản thân họ. Trong trường hợp này, điều quan trọng cần nhấn mạnh là kẻ thao túng phải biết chắc chắn rằng người kia *sẽ không gặp thiệt hại*. Họ muốn tưởng rằng người kia sẽ không bị tổn thất hoặc được hưởng lợi từ tình huống này.

Các khả năng lý thuyết khác bao gồm mang lại lợi ích cho người khác dù không chủ đích, mang lại lợi ích cho người

khác với ý định có điều kiện và mang lại lợi ích cho người khác với ý định trực tiếp. Chúng có thể được thêm vào sơ đồ trên, nhưng sự khác biệt về đạo đức giữa các biến thể này là rất nhỏ, vì vậy chúng đã bị loại bỏ. (Về mặt lý thuyết, bạn có thể cho rằng các hành động đạo đức phải luôn cố tình và có chủ đích. Nhưng tôi nghĩ rằng nếu ai đó có thể loại trừ tổn thất cho người khác, tuy không cố mang lại kết quả tích cực hoặc trung tính cho đối phương, thì về cơ bản vẫn là đạo đức. Bạn có thể tranh luận rằng trong những tình huống như vậy, kết quả “tốt” chỉ là sản phẩm phụ của hành vi ích kỷ, vì vậy, nó không phải là đạo đức theo bất kỳ nghĩa nào.)

Ví dụ: Người A sử dụng thiên kiến nhận thức, lập luận giả và thủ đoạn bằng lời nói để thuyết phục người B đầu tư vào một sản phẩm tài chính mà *không biết* liệu B có kiếm được lợi nhuận từ sản phẩm đó hay không. Nhưng A *vẫn biết* rằng B sẽ không mất tiền. B cuối cùng kiếm được *lợi nhuận lớn bất ngờ* từ khoản đầu tư. A hài lòng về khoản hoa hồng mà họ kiếm được và không quan tâm đến thành công của B.

### **Thao túng “trung lập” mà không có hậu quả**

Một tình huống hợp lý khác là ai đó thao túng người khác vì lợi ích của họ, mà không mang lại lợi ích hoặc gây hại cho nạn nhân, và với nhận thức đầy đủ về những gì họ đang làm. Về nguyên tắc, hành vi này là “trung lập” về mặt đạo đức.



Ví dụ: Người A (cố ý hoặc vô ý) sử dụng thiên kiến nhận thức, lập luận giả và thủ đoạn bằng lời để thuyết phục người B (hai người vốn không quen nhau từ trước), đầu tư vào một sản phẩm tài chính, *biết* rằng B sẽ *không* thu được lợi nhuận *cũng không* bị lỗ từ nó. A hài lòng về khoản hoa hồng mà họ kiếm được từ giao dịch.

### **Thao túng vô ý với những hậu quả có hại**

Những kẻ thao túng không có ý thức về việc làm sai trái mà đáng lẽ họ nên có. Thủ phạm “thất bại trong việc giải trình”, như các luật sư đã khéo léo gọi tên, và gây ra tổn hại *không chủ ý* và *bất ngờ* cho nạn nhân.

Ví dụ: Người A vô tình sử dụng thiên kiến nhận thức, lập luận giả và thủ đoạn bằng lời để thuyết phục người B (hai người không quen biết) đầu tư vào một sản phẩm tài chính *mà không biết* rằng B sẽ thua lỗ vì nó. Nếu A xem xét kỹ hơn, A sẽ sớm nhận ra rằng B chắc chắn sẽ lỗ. Nhưng A đã quá lười để kiểm tra.

**Lưu ý:** Điều quan trọng là phải phân biệt giữa những kẻ thao túng có ý thức và vô thức, nhưng chúng ta cũng không được quên rằng mức độ tổn hại mà họ gây ra (*actus reus*) cũng cần thiết không kém khi đánh giá họ. Có những trường hợp có thể thông cảm được, trong đó một người hành động dựa trên những động cơ cá nhân,

nhưng kết quả chỉ hơi tiêu cực. Ngược lại, cũng chính đáng nếu ai đó chỉ sơ suất một chút nhưng để lại hậu quả vô cùng nguy hại cho nạn nhân.

### **Thao túng cố ý, vô tình gây hại**

Đi sâu hơn xuống thang đo đạo đức, chúng ta đi đến sự thao túng cố ý thức một cách cấu tha. Ở đây, thủ phạm biết rằng có thể có nguy cơ gây hại, *nhưng hy vọng rằng nó sẽ không xảy ra*.

Ví dụ: Người A sử dụng thành kiến nhận thức, lập luận không có thật và thủ thuật bằng lời nói để thuyết phục người B, người A không biết, đầu tư vào một sản phẩm tài chính, *giả sử rằng B có thể sẽ thua lỗ từ nó*, nhưng A nghĩ “Tôi chắc chắn rằng tất cả sẽ tốt đẹp”.

### **Thao túng gây hại với ý định có điều kiện**

Ai đó thao túng với mục đích có điều kiện (*dolus eventualis*, từ tiếng La-tinh *dolus* có nghĩa là “phản bội, gian xảo, lừa dối” và *eventualis* có nghĩa là “có thể, cuối cùng”) sẽ ý thức được về hành vi sai trái của họ hơn. Họ thừa nhận những hậu quả tai hại có thể xảy ra, và hành động *một cách liêu lĩnh mà không quan tâm đến chúng*. Điều này áp dụng khi công ty thúc đẩy kế hoạch của họ bất chấp nguy hiểm rõ ràng, không có chắc chắn về một kết quả tích cực, và vẫn còn khả năng liệu nguy hiểm có được thực hiện hay không.

Ví dụ: Người A sử dụng thành kiến nhận thức, lập luận không có thật và thủ thuật bằng lời nói để thuyết phục người B, người A không quen biết, đầu tư vào một sản phẩm tài chính, với hy vọng rằng B *gần như chắc chắn* sẽ thua lỗ từ nó, nhưng A nghĩ “Sao cũng được”.

### **Thao túng gây hại với ý định trực tiếp**

Việc thao túng với mục đích trực tiếp (được gọi là “*dolus directus* ở cấp độ thứ hai”) thậm chí còn vô đạo đức hơn, tức là *hoàn toàn chắc chắn* về mối nguy hiểm. Theo lập trường này, kẻ thao túng hoàn toàn khẳng định rằng nạn nhân sẽ bị tổn hại, mặc dù kẻ thao túng có thể không nhất thiết muốn gây ra tổn hại này.

Ví dụ: Người A sử dụng thành kiến nhận thức, lập luận không có thật và thủ thuật bằng lời nói để thuyết phục người B, người A không quen biết, đầu tư vào một sản phẩm tài chính, *biết chắc chắn một trăm phần trăm* rằng B sẽ thua lỗ từ sản phẩm đó. A không nhất thiết muốn phá hỏng B, nhưng muốn làm giàu trên tiền hoa hồng.

### **Thao túng gây hại cố ý**

Hành động đáng trách nhất là cố tình thao túng ai đó để cố ý làm hại họ (trong luật hình sự, hành động này được gọi là “*dolus directus* ở mức độ đầu tiên”). Ở đây, kẻ thao túng không chỉ biết rằng họ đang gây thiệt hại cho ai đó, mà đây chính là điều họ *muốn*.

Ví dụ: Người A sử dụng thành kiến nhận thức, lập luận không có thật và thủ đoạn bằng lời nói để thuyết phục người B – người mà A ghét, đầu tư vào một sản phẩm tài chính, *biết chắc chắn một trăm phần trăm* rằng B sẽ lỗ rất lớn từ nó, và đó chính xác là điều A làm sau khi A muốn B bị hủy hoại tài chính.

**Lưu ý:** Trái ngược với sự phổ biến rộng rãi của các kỹ thuật thao túng, thao túng chỉ vô đạo đức khi kẻ thao túng, người luôn hành động vì lợi ích của họ, đồng thời gây tổn hại cho người khác thông qua sơ suất hoặc cố ý. Thao túng cũng có thể là “trung lập” về mặt đạo đức hoặc thậm chí là *đạo đức*, nếu nó không có tác động hoặc chỉ có tác động tích cực đến người khác.



# KẾT LUẬN



T h a o   T ú n g   B á t   K ÿ   A i ,  
M ộ i   L ú c ,   M ộ i   N ớ i

---

*“Người tốt thường về bên.”*

**Thành ngữ**



Trung thực thường bị lợi dụng. Và tử tế cũng vậy thôi. Thường có một mối tương quan chính xác trong đời: ai đó càng tốt đẹp thì càng có nhiều nguy cơ bị lợi dụng. Đối với những người như vậy tôi sẽ nói *tử tế là xưa rồi!* Tất nhiên, cách để tránh điều này là thao túng người khác trước khi họ thao túng bạn. Lừa dối không phải là một phát minh hiện đại và nó cũng không có giới hạn địa lý. Trước khi cung cấp cho bạn ba mẹo cuối cùng của mình, tôi muốn minh họa ngắn gọn cách thức thao túng văn hóa đang diễn ra trên toàn cầu.

Ở Hy Lạp cổ đại, đã có một xung đột rõ rệt giữa đạo đức và các thủ thuật thao túng hiệu quả. Plato và Aristotle ủng hộ sự trung thực, khuyến khích mọi người tránh nói dối và thay vào đó phấn đấu cho sự thật. Đối thủ của họ, những kẻ nguy hiểm, nhìn chung thực dụng hơn, ủng hộ quan điểm rằng các phép tu từ là cách tốt nhất để tiến lên phía trước. Protagoras lại tự hào về khả năng khiến các lập luận yếu có vẻ mạnh mẽ hơn bằng cách sử dụng năng lực diễn thuyết của mình, và Georgias được cho là có thể khiến mọi người tin vào những điều viển vông chỉ nhờ nghệ thuật hùng biện. “Odysseus xảo quyệt” của Homer đã trở thành biểu tượng nhờ vào sự tháo vát và những phương pháp gian dối mà ông sử dụng để đánh bại kẻ thù của mình và tránh né nguy hiểm.

Kỹ thuật thao túng cũng là một chủ đề phổ biến ở Trung Quốc cổ đại. Ba mươi sáu kế của tướng quân Trung Hoa Tần

Đạo Nhân (thế kỷ V Trước Công Nguyên), là một tập hợp các thủ đoạn xảo quyết để đánh bại đối thủ. Chúng vẫn được biết đến rộng rãi ở Trung Quốc ngày nay với tư cách là sách giáo khoa dành cho học sinh ở nhiều tỉnh. Dưới đây là một ví dụ nhỏ về các mưu kế của Trung Quốc:

- Dĩ dật đãi lao (Lấy nhàn để đối phó với mỗi mệt)
- Sấn hỏa đả kiếp (Tranh thủ nhà cháy mà cướp)
- Thanh đông kích tây (Tạo ra âm thanh ở phía đông, sau đó tấn công ở phía tây)
- Tiểu lý tàng đao (Giấu một con dao sau nụ cười)
- Thượng ốc trùu thê (Qua cầu rút ván, lên nhà rút thang)<sup>128</sup>

Tất nhiên, toàn bộ nòng sủng của văn học thế giới qua các thời đại đều chứa đầy những âm mưu, lừa lọc và thao túng. Cho dù đó là *Decameron* của Boccaccio, *Madame Bovary* của Flaubert, *Faust* của Goethe, *Hamlet* của Shakespeare, hay *Tội ác và trừng phạt* của Dostoyevsky, chủ nghĩa vị kỷ tràn lan và sự thao túng lẫn nhau luôn là yếu tố cấu thành nên những cuốn sách nổi tiếng nhất trên thế giới. Tuy nhiên, hai tác phẩm về thao túng đứng đầu vẫn là: *Quân vương* của Machiavelli và *The Art of Always Being Right* của Schopenhauer.

Cuốn sách của Machiavelli đưa ra các mẹo về cách một bậc quân vương nên giành lấy, củng cố và gia tăng quyền lực của mình trong một thế giới chính trị thù địch. Dưới đây là



hai quan sát của Machiavelli liên quan đến chủ đề thao túng và đạo đức:

- “Mọi người rất ngây thơ và quá phụ thuộc vào ấn tượng nhất thời của họ, đến nỗi bất cứ ai muốn lừa dối người khác sẽ luôn tìm thấy người để lừa dối.”<sup>129</sup>
- “Mọi người đánh giá mọi thứ bằng thành công của họ. Mọi người đều nhìn thấy bạn trông như thế nào nhưng không ai cảm nhận được bạn thực sự là gì.”<sup>130</sup>

Schopenhauer, người mà tôi đã trích dẫn vài lần, khi nói về “sự độc ác của loài người” đã đưa ra nhận xét chung rằng: “Mọi người nói trước khi họ nghĩ, và ngay cả khi họ nhận ra rằng họ đã sai, họ vẫn cố làm điều ngược lại thành đúng.”<sup>131</sup>

Cuốn sách kỹ năng thành công đầu tiên ở thế kỷ trước, *Đắc nhân tâm* của Dale Carnegie, cung cấp các mẹo về cách xây dựng mối quan hệ nhanh chóng với mọi người. Và mặc dù Carnegie luôn cố gắng để dùng sự chân thật, nhưng nhiều kỹ thuật của ông rõ ràng là mang tính thao túng, chẳng hạn như:

- “Nụ cười. Nụ cười có thể tự do cho đi và có khả năng tuyệt vời để khiến người khác cảm thấy tuyệt vời.”
- “Hãy nhớ rằng tên của một người đối với người đó là âm thanh ngọt ngào và quan trọng nhất trong bất kỳ ngôn ngữ nào.”

- “Nói về mối quan tâm của người kia. Nếu chúng ta nói chuyện với mọi người về những gì họ quan tâm, họ sẽ cảm thấy có giá trị và đánh giá cao ta.”<sup>132</sup>

Khi chúng ta đi đến cuối của phần tổng quan ngắn này, đừng quên vô số khóa học giao tiếp, đàm phán và bán hàng do những huấn luyện viên như tôi giảng dạy, có sẵn trên toàn cầu và dành cho bất kỳ ai. Họ sẽ dạy bạn thể hiện bản thân một cách tự tin hơn, nói hùng hồn hơn, hồi đáp nhanh hơn, trở thành một nhà đàm phán và nhân viên bán hàng giỏi hơn, từ đó giúp bạn có thể tác động đến mọi người hiệu quả hơn và chống lại đối thủ cạnh tranh dễ dàng hơn.

Tôi đã giải thích trong phần giới thiệu cách chúng ta thao túng mọi người mỗi ngày, kể từ khi được sinh ra. Cái nhìn ngược thời gian này cho thấy nó luôn đúng. Và tôi không cố chấp nói rằng nó sẽ mãi như vậy. Mọi người vẫn luôn cố gắng thao túng lẫn nhau. Vì vậy, sử dụng các kỹ thuật thao túng trong cuốn sách này để vượt qua chúng cũng là điều hợp lý. Để kết thúc, tôi muốn chia sẻ ba mẹo cuối cùng với bạn.

Đầu tiên, tôi khuyên bạn nên bắt đầu soạn một *danh sách các thất bại cá nhân*. Bởi vì nơi để bạn học hỏi tốt nhất chính là từ những sai lầm của bản thân. Và giả sử bây giờ bạn đã biết các kỹ thuật thao túng hiệu quả, ít nhất bạn có thể nhận ra khi lỡ rơi vào bẫy. Cũng giống như các bậc thầy cờ vua

phân tích lại các trận đấu mà họ đã thua, để tìm ra cách họ có thể đã gỡ hòa hoặc thậm chí chiếu tướng đối thủ, bạn nên sử dụng danh sách này để xem xét những thất bại cá nhân của mình trong các tình huống hàng ngày khi bạn bị ai đó thao túng. Hãy lưu ý những điều sau:

- Bạn đã bị thao túng khi nào, ở đâu, bởi ai và bằng kỹ thuật nào?
- Tại sao kỹ thuật này lại hoạt động hiệu quả với bạn vào thời điểm đó?
- Bạn có thể làm gì để tránh rơi vào bẫy cũ một lần nữa?

Danh sách những thất bại cá nhân của bạn càng dài, bạn càng chuẩn bị tốt hơn cho lần tiếp theo khi ai đó cố gắng thao túng bạn.

Thứ hai, bạn không được lạm dụng các chiêu trò thao túng. Bây giờ bạn đã biết những thiên kiến nhận thức, những thủ thuật bằng lời và những lập luận giả có lợi cho bạn nhất. Nhưng bạn càng sử dụng chúng thường xuyên, bạn càng dễ hỏng việc. Vì vậy, tôi khuyên bạn nên trung thực - điều này sẽ tạo dựng uy tín cho bạn. Và sau đó bạn có thể thao túng ai đó vào một thời điểm quan trọng. Hãy nhớ câu nói cũ: “Chọn đấu trường của bạn một cách khôn ngoan.” Đây không phải là một câu tục ngữ gốc tiếng Anh, nó có từ thời vị tướng Tôn Tử của Trung Quốc, người sống ở thế kỷ thứ VI Trước Công Nguyên và đã viết nên cuốn luận thuyết nổi

tiếng *Binh pháp Tôn Tử*.<sup>133</sup> Trong đó, ông viết rằng nếu trận chiến bất phân thắng bại, bạn không nên sa vào. Và không phải mọi tình huống đều đáng phải vượt qua.

**Lưu ý:** Bạn có thể thao túng mọi người thường xuyên nếu cần, nhưng tuyệt vời nhất vẫn là càng ít càng tốt.

Thứ ba, tôi khuyên bạn nên xem các video và mẹo trên mạng để mở rộng kiến thức về thao túng của bạn hơn nữa. Tất cả những gì cần làm là tìm kiếm. Có sẵn một lượng lớn tài liệu trên internet. Và nếu bạn có những ý tưởng thao túng của riêng mình hoặc gặp phải sự thao túng trong cuộc sống hàng ngày, hãy chia sẻ với tôi bằng cách truy cập trang web [www.argumentorik.com/en](http://www.argumentorik.com/en).

Trí tưởng tượng của con người là không giới hạn và có vô số cách để tác động đến người khác vì tư lợi. Hãy tiếp tục nâng cấp thủ thuật thao túng của bạn và luôn dẫn đầu nhé!



# GHI CHÚ

<sup>1</sup> Aristotle: *Về những bác bỏ nguy hiểm* (Aeterna Press, 2015), có niên đại hơn 2300 năm, xác định thủ thuật rút ra “kết luận không liên quan”. Bản dịch tiếng La-tinh với cái tên *Letratio Elenchi*. Xem phần về lập luận giả.

<sup>2</sup> Mehrabian/Wiener: “Giải mã thông tin liên lạc không nhất quán” trong *Tạp chí của Nhân cách và Tâm lý Xã hội* 6, trang 109-114 (1967); Mehrabian/Ferris, “Suy luận về thái độ từ giao tiếp phi ngôn ngữ trong hai kênh” trong *Tạp chí Tư vấn và Tâm lý học Lâm sàng* 31, trang 248-252 (1967).

<sup>3</sup> Cuộc phỏng vấn của BBC với Mehrabian ngày 14.8.2009 về chương trình “Nhiều hơn hoặc ít hơn”.

<sup>4</sup> Xem Dion/Berscheid/Walster: “Cái gì đẹp là tốt” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý học xã hội* 24, trang 285-290 (1972). Thuật ngữ “hiệu ứng hào quang” được đặt ra bởi Edward Thorndike vào đầu những năm 1900.

<sup>5</sup> Thorndike: “Một lỗi liên tục trong xếp hạng tâm lý” trong *Tạp chí Ứng dụng Tâm lý học* 4 (1), trang 25-29 (1920).

<sup>6</sup> Todorov/Mandicodza/Goren/Hall: “Đánh giá năng lực bằng khuôn mặt đã dự đoán kết quả tranh cử” trong *Khoa học* 308, trang 1623-1626 (2005).

<sup>7</sup> Rosenthal/Jacobson: “Kỳ vọng của giáo viên: Yếu tố quyết định mức tăng chỉ số IQ của học sinh” trong *Báo cáo Tâm lý, Đại học Harvard* 19, trang 115-118 (1966).

<sup>8</sup> Hemsley/Doob: “Ảnh hưởng của hành vi bề ngoài lên nhận thức về sự uy tín của người giao tiếp” trong *Tạp chí Tâm lý xã hội ứng dụng* 8, trang 136-144 (1978).

<sup>9</sup> Erickson/Lind/Johnson/O’Barr: “Phong cách nói và sự hình thành ấn tượng trong tòa án. Hiệu ứng đối với lời nói mạnh mẽ và bất lực” trong *Tạp chí Tâm lý học xã hội thực nghiệm* 14, trang 266-279 (1978).

<sup>10</sup> Kraus/Mendes: “Biểu tượng giai cấp của giai cấp xã hội gợi ra hành vi phù hợp giai cấp và các phản ứng sinh lý” trong *Tạp chí Tâm lý học Thực nghiệm* 143 (6), trang 2330-2340 (2014).

<sup>11</sup> Lefkowitz/Blake/Mouton, trích trong *Cialdini, Ảnh hưởng*, Tâm lý thuyết phục, Harper Business, trang 227 (2007).

<sup>12</sup> Doob/Gross, trích trong sách đã dẫn (viết tắt: sdd) của Cialdini, trang 229.

<sup>13</sup> Cuddy/Wilmuth/Carney: “Lợi ích của việc đặt ra quyền lực trước khi đặt cược cao đánh giá xã hội” trong *Tài liệu*

*làm việc của Trường Kinh doanh Harvard*, số 13-027 (2012). Xem thêm TedTalk của Amy Cuddy “Ngôn ngữ cơ thể của bạn có thể định hình bạn là ai”.

Điều thú vị là các nhà nghiên cứu đang phân chia về việc liệu các tư thế quyền lực có thực sự ảnh hưởng đến hormone hay không các cấp độ (xem Ranehill/Dreber/Johannesson: “Đánh giá mức độ mạnh mẽ của quyền lực tạo dáng: Không ảnh hưởng đến nội tiết tố và khả năng chịu rủi ro ở một lượng lớn nam giới và phụ nữ” trong *Khoa học Tâm lý* 26 (5), trang 653-656 (2013)). Nhưng ngay cả những nhà phê bình thừa nhận rằng các tư thế quyền lực cao ít nhất cũng khiến mọi người cảm thấy tự tin hơn. Và đó là một lợi thế nhất định.

<sup>14</sup> Cuddy/Wilmuth/Carney, sđd.

<sup>15</sup> Kraus/Mendes, sđd.

<sup>16</sup> Burger/Messian/Patel/del Prado/Anderson: “Thật là trùng hợp! Ảnh hưởng của sự giống nhau đến bất ngờ về việc tuân thủ” trong *Bản tin Tâm lý Xã hội và Tính cách*, trang 35–43 (2004).

<sup>17</sup> Đối với bất kỳ ai quan tâm đến việc phát hiện nói dối, tôi thực sự giới thiệu bộ truyện Mỹ *Nói dối tôi*, trong đó một nhóm chuyên gia phát hiện những kẻ nói dối từ những biểu hiện vi mô của họ. Loạt bài này dựa trên nghiên cứu của Paul Ekman.

<sup>18</sup> Trích dẫn từ

[https://en.wikipedia.org/wiki/ClintonLewinsky\\_scandal](https://en.wikipedia.org/wiki/ClintonLewinsky_scandal).

<sup>19</sup> Freedman/Fraser: “Tuân thủ mà không gây áp lực” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý học xã hội* 4 (2), trang 195-202 (1966).

<sup>20</sup> Cialdini: *Ảnh hưởng*, sđd, trang 39.

<sup>21</sup> Kelves: “Nhiễm sắc thể ở người - Rối loạn Down và Sai lầm của Binder” trong *Kỹ thuật và Khoa học* 48 (5), trang 8-27 (1985).

<sup>22</sup> Bộ ba bất khả thi Münchhausen là sự tái hiện đại và ngắn gọn của “Năm phương thức của Agrippa”, của Agrippa người Hoài nghi, một triết gia cổ đại sống ở thế kỷ I Trước Công Nguyên hoặc Sau Công Nguyên. Hai vấn đề còn thiếu ở bộ ba Münchhausen là bất đồng quan điểm (có sự khác biệt về quan điểm về mọi thứ) và mối quan hệ (lập luận của bạn thay đổi liên quan đến quan điểm của bạn).

<sup>23</sup> Cũng có thể trích dẫn này không phải của Rousseau, mà là của François Fénelon. Nhưng điều quan trọng ở đây là ý tưởng chứ không phải nguồn gốc của nó. Nếu mọi người muốn dành thời gian tranh luận về nguồn gốc của mọi trích dẫn trong cuốn sách này, thì tùy họ.

<sup>24</sup> Từ đối cách của *rem* trong tiếng La-tinh có dạng danh cách là *res* (điều). Và *hominem* là từ đối cách của *homo* (người).



<sup>25</sup> Lee/Quealy: “329 người, địa điểm và những điều Donald Trump đã xúc phạm trên Twitter: Một danh sách đầy đủ” trong *Thời báo New York*.

<sup>26</sup> Schopenhauer: *Die Kunst, Recht zu behalten* (tạm dịch: *Nghệ thuật của việc luôn đúng*), phần Verlag, “Last Device” (38) (2007).

<sup>27</sup> Đã dẫn, trích từ [https://en.wikisource.org/wiki/The\\_Art\\_of\\_Being\\_Right](https://en.wikisource.org/wiki/The_Art_of_Being_Right), tr. Thomas Bailey Saunders, “Biện chứng gây tranh cãi”.

<sup>28</sup> Tôi thực sự giới thiệu Sam Harris: *Phong cảnh đạo đức. Khoa học có thể xác định như thế nào Giá trị con người*, Báo chí Tự do (2010).

<sup>29</sup> Thuật ngữ này có từ một cuốn sách khoa học phổ biến của các nhà tâm lý học David Dunning và Justin Kruger về chủ đề này, xem <https://de.wikipedia.org/wiki/Dunning-Kruger-Effekt>.

<sup>30</sup> Được trích dẫn từ [https://www.goodreads.com/author/quotes/36556.Ren\\_Descartes](https://www.goodreads.com/author/quotes/36556.Ren_Descartes).

<sup>31</sup> Trích dẫn từ <https://www.goodreads.com/quotes/266696>.

<sup>32</sup> Trích dẫn từ [https://www.brainyquote.com/quotes/richard\\_p\\_feynman\\_137642](https://www.brainyquote.com/quotes/richard_p_feynman_137642).

<sup>33</sup> Swann/Read: “Quy trình Tự xác minh. Cách chúng ta duy trì quan điểm của bản thân ” trong *Tạp chí Tâm lý Xã hội Thực nghiệm* 17 (4), trang 351-372 (1981).

<sup>34</sup> Để biết thêm về điều này, hãy xem Chabris/Simons: *Khí đột vô hình: Và những cách khác mà trực giác lừa dối chúng ta*, Haper Collins (2011). Có nhiều phiên bản khác nhau của video trực tuyến, chẳng hạn như [https://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK\\_ZfY](https://www.youtube.com/watch?v=IGQmdoK_ZfY).

<sup>35</sup> Trích dẫn từ [https://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive\\_Dissonanz](https://de.wikipedia.org/wiki/Kognitive_Dissonanz).

<sup>36</sup> Trích dẫn từ <http://read.gov/aesop/005.html>.

<sup>37</sup> Festinger/Carlsmith: “Hậu quả nhận thức của việc bắt buộc tuân thủ” trong *Tạp chí Tâm lý học Bất thường và Xã hội* 58, trang 203-210 (1959).

<sup>38</sup> Cialdini/Cacioppo/Basset/Miller: “Quy trình bóng thấp để tạo ra sự tuân thủ: Cam kết rồi phải trả giá” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý Xã hội* 36 (5), trang 463-476 (1978).

<sup>39</sup> Kraut, trích dẫn trong Cialdini, sđd, trang 77.

<sup>40</sup> Xem ví dụ [https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford\\_prison\\_experiment](https://en.wikipedia.org/wiki/Stanford_prison_experiment).

<sup>41</sup> Strack/Martin/Schwarz: “Môi và giao tiếp: Các yếu tố quyết định xã hội của việc sử dụng thông tin trong các đánh giá về sự hài lòng trong cuộc sống” trên *Tạp chí Xã hội Châu Âu Tâm lý học* 18 (5), trang 429-442 (1988).

<sup>42</sup> Bargh/Chen/Burrows: “Tính tự động của hành vi xã hội: Ảnh hưởng trực tiếp của đặc điểm xây dựng và kích hoạt khuôn mẫu về hành động” trong *Tạp chí Nhân cách và Xã hội Tâm lý học* 71 (2), trang 230-244 (1996).

<sup>43</sup> Bargh/Pietromonaco: “Xử lý thông tin tự động và nhận thức xã hội: Ảnh hưởng của thông tin đặc điểm được trình bày bên ngoài nhận thức có ý thức đối với sự hình thành ấn tượng” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý Xã hội* 43 (3), trang 437-449 (1982).

<sup>44</sup> Stajkovic/Locke/Blair: “Một cuộc kiểm tra đầu tiên về mối quan hệ giữa các mục tiêu tiềm thức, mục tiêu có ý thức được giao và hiệu suất nhiệm vụ” trong *Tạp chí Tâm lý học ứng dụng* 91 (5), trang 1172-1180 (2006).

<sup>45</sup> Trích dẫn từ <https://www.azquotes.com/quote/453692>.

<sup>46</sup> Jacowitz/Kahneman: “Các biện pháp cố định trong nhiệm vụ ước tính” trong *Tính cách và Bản tin Tâm lý xã hội* 21, trang 1161-1166 (1995).

<sup>47</sup> Tversky/Kahneman: “Phán đoán dưới sự không chắc chắn: Suy nghĩ và thành kiến” trong *Khoa học* 185 (4157), trang 1124-1131 (1974).

<sup>48</sup> Northcraft/Neale: “Các chuyên gia, nghiệp dư và bất động sản: Quan điểm cố định và điều chỉnh về các quyết định định giá tài sản” trong *Hành vi tổ chức và các quy trình quyết định của con người* 39, trang 84-97 (1987).

<sup>49</sup> English/Mussweiler: “Kết án dưới sự không chắc chắn: Hiệu ứng neo trong phòng xử án” trong *Tạp chí Tâm lý xã hội ứng dụng* 31 (7), trang 1535-1551 (2001).

<sup>50</sup> Asch: “Ảnh hưởng của áp lực nhóm đến việc sửa đổi và bóp méo phán đoán” trong Guetzkow: *Groups, Leadership and Men*, Carnegie Press (1951).

<sup>51</sup> Cialdini: “Khai thác khoa học thuyết phục” trong *Tạp chí Kinh doanh Harvard* 79 (9), trang 72-79 (2001).

<sup>52</sup> Lee: “Hiệu ứng nhiều nguồn và lời nói tổng hợp” trong *Nghiên cứu giao tiếp con người* 30 (2), trang 182-207 (2004).

<sup>53</sup> Được trích dẫn từ [https://www.brainyquote.com/quotes/mark\\_twain\\_122378](https://www.brainyquote.com/quotes/mark_twain_122378).

<sup>54</sup> Trích dẫn từ <https://de.wikiquote.org/wiki/Mehrheit>.

<sup>55</sup> Trích dẫn từ <https://www.apophorismen.de/zitat/8378>.

<sup>56</sup> Harris: “Đủ cơ sở để lạc quan? Mối quan hệ giữa khả năng kiểm soát được nhận thức và thành kiến lạc quan” trong *Tạp chí Tâm lý học xã hội và lâm sàng* 15 (1), trang 9-52 (1996).

<sup>57</sup> Chapin/Coeleman: “Lạc quan Bias: Bạn nghĩ gì, bạn biết gì hoặc bạn biết ai?” trong *Tạp chí Tâm lý học Bắc Mỹ* 11 (1), trang 121-132 (2009).



<sup>58</sup> Weinstein/Klein: “Lạc quan phi thực tế: Hiện tại và tương lai” trong *Tạp chí Tâm lý học xã hội và Lâm sàng* 15 (1), trang 1-8 (1996).

<sup>59</sup> Elder: *Buôn bán để kiếm sống; Tâm lý học, Chiến thuật giao dịch, quản lý tiền bạc*, John Wiley và Sons (1993).

<sup>60</sup> “Trump trong chiến thắng hợp kén ở Nevada vào ngày 24.2.2016”, <https://www.usatoday.com/story/news/politics/onpolitics/2016/02/24/donald-trump-nevada-poorly-educated/80860078>.

<sup>61</sup> Reber/Mitterndorfer: “Việc sử dụng kỹ thuật heuristics trong phán đoán toán học trực quan” trong *Bản tin đánh giá Tâm lý* 15, trang 1174-1178 (2008).

<sup>62</sup> Reber/Schwarz: “Ảnh hưởng của sự trôi chảy tri giác đối với các phán đoán về sự thật” trong *Ý thức và Nhận thức* 8, trang 338-342 (1999).

<sup>63</sup> Greifeneder/Alt/Bottenberg/Seele/Zelt/Wagener: “Về cách viết dễ hiểu: Xử lý sự trôi chảy thành kiến có hệ thống các đánh giá về tài liệu viết tay” trong *Khoa học Tâm lý xã hội và Nhân cách* 1, trang 230-237 (2010).

<sup>64</sup> Lev-Ari/Keysar: “Tại sao chúng ta không tin những người không phải là người bản ngữ? Ảnh hưởng của trọng âm đến sự tín nhiệm” trong *Tạp chí Tâm lý Xã hội Thực nghiệm* 46 (6), trang 1093- 1096 (2010).

<sup>65</sup> Đã dẫn.

<sup>66</sup> Rubin/Paolini/Crisp: “Một lời giải thích trôi chảy trong quá trình xử lý thành kiến chống lại người di cư” trong *Tạp chí Tâm lý Xã hội Thực nghiệm* 46 (1), trang 21-28 (2010).

<sup>67</sup> Xem Dion/Berscheid/Walster: “Cái gì đẹp là tốt” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý học xã hội* 2 (24), trang 285-290 (1972).

<sup>68</sup> Landy/Sigall: “Đánh giá nhiệm vụ như một chức năng của sự hấp dẫn thể chất của người biểu diễn” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý xã hội* 29 (3), trang 299-304 (1974).

<sup>69</sup> Efran: “Ảnh hưởng của ngoại hình đối với sự phán xét tội lỗi, sự thu hút giữa các cá nhân và mức độ nghiêm trọng của hình phạt được đề xuất trong nhiệm vụ của ban giám khảo được mô phỏng” trong *Tạp chí nghiên cứu nhân cách* 8, trang 45-54 (1974); Castellow/Wuensch/Moore: “Ảnh hưởng của sự hấp dẫn về thể chất của nguyên đơn (nạn nhân) và bị đơn trong bản án quấy rối tình dục” trong *Tạp chí Hành vi Xã hội và Tính cách* 5, trang 547-562 (1990).

<sup>70</sup> Stewart: “Sự hấp dẫn của bị cáo như một yếu tố trong kết quả của các phiên tòa” trong *Tạp chí Tâm lý xã hội ứng dụng* 10 (4), trang 348-361 (1980).

<sup>71</sup> Kulka/Kessler: “Công lý có thực sự mù không? Ảnh hưởng của sự hấp dẫn về thể chất của đương sự đối với phán

quyết của cơ quan tư pháp” trong *Tạp chí Tâm lý học xã hội ứng dụng* 4, trang 336-381 (1978).

<sup>72</sup> Hammermesh/Biddle: “Vẻ đẹp và thị trường lao động” trong *Tạp chí Kinh tế Hoa Kỳ* 84 (5), trang 1174-1194 (1994).

<sup>73</sup> Mack/Rainey: “Lựa chọn nhân sự và bề ngoài chải chuốt của các ứng viên nữ” trong *Tạp chí Hành vi xã hội và tính cách* 5 (5), trang 399-407 (1990).

<sup>74</sup> Benson/Karabenic/Lerner: “Hãy đẹp đi: Ảnh hưởng của sự hấp dẫn về thể chất, chủng tộc và tình dục đối với việc nhận được sự giúp đỡ” trong *Tạp chí Tâm lý Xã hội Thực nghiệm* 12 (5), trang 409-415 (1976).

<sup>75</sup> Chaiken: “Sự hấp dẫn và thuyết phục về thể chất của người giao tiếp” trong *Tạp chí Tính cách và Tâm lý xã hội* 37 (8), trang 1387-1397 (1979).

<sup>76</sup> Hildebrandt/Fitzgerald: “Phản ứng của người lớn đối với trẻ sơ sinh khác nhau tùy theo sự dễ thương được nhận thức” trong *Các quá trình hành vi* 3, trang 159-172 (1978).

<sup>77</sup> Karraker/Stern: “Sự hấp dẫn về thể chất của trẻ sơ sinh và nét mặt: Ảnh hưởng đến nhận thức của người lớn” trong *Tâm lý xã hội cơ bản và ứng dụng* 11, trang 371-385 (1990).

<sup>78</sup> Milgram: “Nghiên cứu hành vi về sự vâng lời” trong *Tạp chí Tâm lý học bất thường và xã hội* 67, trang 371-380 (1963).

<sup>79</sup> Hofling và cộng sự: “Một nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ y tá - bác sĩ” trong *Tạp chí Bệnh thần kinh và Tâm thần* 143, trang 171-180 (1966).

<sup>80</sup> Kahneman/Tversky: “Những tiến bộ trong lý thuyết triển vọng: Đại diện tích lũy của sự không chắc chắn” trong *Tạp chí Rủi ro và sự không chắc chắn* 5 (4), trang 297-323 (1992).

<sup>81</sup> Regan: “Ảnh hưởng của sự ưu ái và thích tuân thủ” trong *Tạp chí Tâm lý xã hội thực nghiệm* 7, trang 627-639 (1971).

<sup>82</sup> Strohmetz/Rind/Fisher Lynn: “Sweetening the Till: Sử dụng kẹo để tăng tiền boa cho nhà hàng” trong *Tạp chí Tâm lý xã hội ứng dụng* 32 (2), trang 300-309 (2002).

<sup>83</sup> Brehm/Weintraub: “Rào cản thể chất và phản ứng tâm lý: Phản ứng của trẻ hai tuổi đối với các mối đe dọa đối với tự do” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý xã hội* 35, trang 830-836 (1977).

<sup>84</sup> Choo và McGuinness/Ward, trích dẫn trong Cialdini: *Ảnh hưởng*, sdd, trang 255.

<sup>85</sup> Worchel/Lee/Adewole: “Ảnh hưởng của cung và cầu lên xếp hạng đối tượng giá trị” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý xã hội* 13, trang 79-90 (1992).

<sup>86</sup> Cooper/Bennett/Sukel: “Lời chứng khoa học phức tạp: Làm thế nào để bồi thẩm đoàn đưa ra quyết định?” trong *Luật và Hành vi con người* 20 (4), trang 379-394 (1996).



<sup>87</sup> Lakoff: “Ngôn ngữ và vị trí của người phụ nữ” trong *Ngôn ngữ trong xã hội 2* (1), trang 45-80 (1973), sau đó được giải thích chi tiết hơn trong cuốn sách cùng tên năm 1975 của bà.

<sup>88</sup> Xem [https://en.wikipedia.org/wiki/Toastmasters\\_International](https://en.wikipedia.org/wiki/Toastmasters_International).

<sup>89</sup> Tversky/Kahneman: “Khung của các quyết định và tâm lý của sự lựa chọn” trong *Khoa học* 211, trang 453-458 (1981).

<sup>90</sup> Trích dẫn từ [https://www.brainyquote.com/quotes/thomas\\_a\\_edison\\_132683](https://www.brainyquote.com/quotes/thomas_a_edison_132683).

<sup>91</sup> Trích dẫn từ [https://www.brainyquote.com/quotes/thomas\\_j\\_watson\\_209877](https://www.brainyquote.com/quotes/thomas_j_watson_209877).

<sup>92</sup> Carver/Scheier/Seegerstorm: “Lạc quan” trong *Tạp chí Tâm lý học lâm sàng* 30 (7), trang 879-889 (2010), với các nghiên cứu sâu hơn về các lĩnh vực khác nhau của cuộc sống, trong đó lạc quan có tác động tích cực.

<sup>93</sup> Patrick/Hagtvedt: “Tôi không làm so với Tôi không thể: Sự từ chối được trao quyền thúc đẩy hành vi hướng đến mục tiêu” trong *Tạp chí nghiên cứu người tiêu dùng* 39 (2), trang 371-381 (2012).

<sup>94</sup> Xem Lakoff/Johnson: *Ẩn dụ chúng ta tin tưởng*, Nhà xuất bản Đại học Chicago (1980).

<sup>95</sup> Thibodeau/Boroditsky: “Các phép ẩn dụ mà chúng tôi nghĩ đến: Vai trò của phép ẩn dụ trong lý luận ” trong *PLoS One* 6 (2), trang 1-11 (2011).

<sup>96</sup> Tuyên bố Chính phủ của Peer Steinbrück, Bộ trưởng Bộ Tài chính Liên bang, về Tình hình Thị trường tài chính với Thượng viện Đức tại Berlin, ngày 25 tháng 9 năm 2008, <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Bulletin/2008/09/97-1-bmf-bt-regerkl.html>.

<sup>97</sup> Schopenhauer, sđd, Device 12.

<sup>98</sup> Langer/Blank/Chanowitz: “Sự vô tâm của hành động có vẻ như sâu sắc: Vai trò của thông tin ‘giả được’ trong tương tác giữa các cá nhân” trong *Tạp chí Nhân cách và Tâm lý xã hội* 36 (6), trang 635-642 (1978).

<sup>99</sup> Đã dẫn.

<sup>100</sup> Mehrabian/Wiener, sđd; Mehrabian/Ferris, sđd.

<sup>101</sup> Xem tập “Galileo” từ ngày 14.11.2016 <https://www.youtube.com/watch?V=8kBzvEbpmz8&t=201s>.

<sup>102</sup> Ambady/Krabbenhof/Hogan: “Bán hàng ba mươi giây: Sử dụng các phán đoán mỏng manh để đánh giá hiệu quả bán hàng” trong *Tạp chí Tâm lý người tiêu dùng* 16 (1), trang 4-13 (2006).

<sup>103</sup> Lý thuyết lát cắt mỏng được nhà báo Malcolm Gladwell phổ biến trong cuốn sách bán chạy *Blink: Sức mạnh của việc*

*nghĩ mà không cần suy nghĩ*, Back Bay Books (2005), nhưng đã được khoa học biết đến từ đầu những năm 1990.

<sup>104</sup> Ambady/Rosenthal: “Nửa phút: Dự đoán đánh giá của giáo viên từ những lát cắt mỏng về hành vi phi ngôn ngữ và sự hấp dẫn về thể chất” trong *Tạp chí nhân cách và tâm lý xã hội* 64 (3), trang 431-441 (1993).

<sup>105</sup> Prickett/Gada-Jain/Bernieri: “Hình thành ấn tượng đầu tiên trong một cuộc phỏng vấn xin việc: 20 giây đầu tiên”, được trình bày tại Hội nghị thường niên của Hiệp hội Tâm lý Trung Tây, Chicago vào tháng 5 năm 2000.

<sup>106</sup> Ambady/Rosenthal: “Những lát cắt mỏng của hành vi biểu đạt như những yếu tố dự báo hậu quả giữa các cá nhân: Một phân tích tổng hợp” trong *Bảng tin tâm lý* 111 (2), trang 256-274 (1992).

<sup>107</sup> Tìm kiếm “Những câu châm ngôn La-tinh” trên mạng và bạn sẽ tìm thấy vô số câu danh ngôn mà bạn có thể sử dụng miễn phí.

<sup>108</sup> Tucholsky: *Ratschläge für einen schlechten Redner* (tạm dịch: *Lời khuyên cho người nói dở*) trong *Gesammelte Werke in 10 Bänden* (tạm dịch: *Tác phẩm được sưu tầm trong 10 tập*), tập 8 (1930), Gerold-Tucholsky/Raddatz, Rowohlt, trang 290 (1975). Trích dẫn từ <http://gutenberg.spiegel.de/buch/panter-tiger-und-andere-1193/52>.

<sup>109</sup> Xem [https://en.wikipedia.org/wiki/Glossary\\_of\\_rhetorical\\_terms](https://en.wikipedia.org/wiki/Glossary_of_rhetorical_terms).

<sup>110</sup> Từ *ignoratio* trong tiếng La-tinh (sự ngu dốt, sự vô thức) và từ La-tinh hóa của từ tiếng Hy Lạp *élegchos* (bằng chứng, bác bỏ).

<sup>111</sup> Trích dẫn từ <https://www.youtube.com/watch?v=TDh2iKzBh4E>.

<sup>112</sup> Schopenhauer, sđd, “Last Device” (38).

<sup>113</sup> Đã dẫn, Device 6.

<sup>114</sup> Aristotle xác định lập luận vòng tròn là một lập luận giả trong *Phép biện chứng ngụ biện* của ông (chương thứ năm).

<sup>115</sup> Xem TedTalk hấp dẫn của Maurice Conti: “Những phát minh đáng kinh ngạc của AI trực quan”, có trên *YouTube* hoặc [www.ted.com](http://www.ted.com). Chương trình cờ vua tự động Alpha Zero “suy nghĩ” độc lập và học hỏi từ các trận đấu trước với chính nó. Nó không được vận hành bởi các thuật toán định trước, mà phát triển ý tưởng của riêng mình dựa trên những thành công và thất bại trước đó, giống như mọi người vẫn làm.

<sup>116</sup> Locke: *Một bài luận về sự hiểu biết của con người*, Vol. 2, Ấn phẩm Dover, trang 208 (1959).

<sup>117</sup> Annegret Kramp-Karrenbauer (thuộc đảng Liên minh Dân chủ Cơ đốc giáo Đức) tại *Saarbrücker Zeitung*, 3.6.2015,



[https://www.saarbruecker-zeitung.de/politik/themen/und-dann-die-forderung-nach-heirat-von-mehr-als-zwei-menschen\\_aid-1542981](https://www.saarbruecker-zeitung.de/politik/themen/und-dann-die-forderung-nach-heirat-von-mehr-als-zwei-menschen_aid-1542981).

<sup>118</sup> Bill O'Reilly trên chương trình *The Radio Factor* với Bill O'Reilly của Westwood One, 14.9.2006.

<sup>119</sup> Schopenhauer, sđd, Device 8 và 27.

<sup>120</sup> Xem: “Tiết lộ: Liên kết gì giữa Nicolas Cage với cú ngã tình cờ” trong *Spiegel Online*, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/spurious-correlations-korrelationen-vs-kausaler-zusammenhang-a-968848.html>.

<sup>121</sup> Peters/Stringham: “Không có rượu? Bạn có thể thua: Tại sao người uống rượu kiếm được nhiều tiền hơn người không uống rượu” trong *Tạp chí Nghiên cứu Lao động* 27 (3), trang 411-421 (2006).

<sup>122</sup> Trích dẫn từ [https://www.brainyquote.com/quotes/mark\\_twain\\_122862](https://www.brainyquote.com/quotes/mark_twain_122862).

<sup>123</sup> Cuốn sách kinh điển là Huff: *Cách nối dối bằng thống kê*, Penguin (1991). Đối với các chuyên gia, Google có một công cụ mà bạn có thể sử dụng để tạo các mối tương quan của riêng mình: <https://www.google.com/trends/correlate>.

<sup>124</sup> Schopenhauer, sđd, Device 35, được trích dẫn từ [https://en.wikisource.org/wiki/The\\_Art\\_of\\_Being\\_Right](https://en.wikisource.org/wiki/The_Art_of_Being_Right), tr. Thomas Bailey Saunders.

<sup>125</sup> Schopenhauer, sđd, Device 35.

<sup>126</sup> Đã dẫn, Device 2, ghi chú 12, được trích dẫn từ [https://en.wikisource.org/wiki/The\\_Art\\_of\\_Being\\_Right](https://en.wikisource.org/wiki/The_Art_of_Being_Right), tr. Thomas Bailey Saunders.

<sup>127</sup> Đoạn 7, Quy luật của lý do thực tiễn thuần túy trong *Phê bình lý do thực tiễn*, được trích dẫn từ [https://en.wikipedia.org/wiki/Categorical\\_imperative](https://en.wikipedia.org/wiki/Categorical_imperative).

<sup>128</sup> Trích dẫn từ [https://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six\\_Stratagems](https://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six_Stratagems).

<sup>129</sup> Trích dẫn từ [https://de.wikiquote.org/wiki/Niccol\\_Machiavelli](https://de.wikiquote.org/wiki/Niccol_Machiavelli).

<sup>130</sup> Trích dẫn từ <https://gutezitate.com/zitat/132907>.

<sup>131</sup> Trích dẫn từ <http://gutenberg.spiegel.de/buch/die-kunst-recht-zu-behalten-4994/1>.

<sup>132</sup> Carnegie: *Đắc nhân tâm*, xuất bản lần đầu năm 1936; ba ý tưởng được trích dẫn là từ Phần 2: “Sáu cách để khiến mọi người thích bạn”.

<sup>133</sup> Tôn Tử: *Binh Pháp Tôn Tử*, Pax Librorum (2009).

# MỤC LỤC

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>LỜI NÓI ĐẦU: Tử tế đã xưa rồi</b>              | <b>4</b>  |
| <b>DẪN NHẬP: Bạn thao túng mọi người mỗi ngày</b> | <b>8</b>  |
| <b>TOP 10 kỹ năng thao túng hàng ngày</b>         | <b>16</b> |
| 1. Ra vẻ tự tin dù bạn chẳng biết gì              | 19        |
| 2. Mê hoặc người khác bằng ngoại hình             | 28        |
| 3. Xây dựng nhanh một mối quan hệ thân thiết      | 36        |
| 4. Tạo ra lời nói dối hoàn hảo                    | 43        |
| 5. Cưỡng ép đồng thuận                            | 51        |
| 6. Lèo lái cuộc hội thoại bằng câu hỏi            | 60        |
| 7. Làm người khác choáng ngợp trong cảm xúc       | 69        |
| 8. Tấn công nội dung - bất hoạt tâm trí           | 76        |
| 9. Công kích cá nhân - khiến đối thủ câm nín      | 85        |
| 10. Dẹp ngay những cuộc cãi cọ                    | 90        |

**I**

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>Hộp chiêu trò thứ nhất: Những thiên kiến nhận thức</b> | <b>102</b> |
| 1. Thiên kiến ưu việt                                     | 105        |
| 2. Thiên kiến xác nhận                                    | 113        |
| 3. Khuynh hướng chú ý                                     | 120        |
| 4. Sự bất hòa về nhận thức                                | 128        |
| 5. Hiệu ứng môi                                           | 137        |
| 6. Hiệu ứng mỏ neo                                        | 145        |
| 7. Bảng chứng xã hội                                      | 150        |
| 8. Thiên kiến lạc quan và suy nghĩ viển vông              | 154        |
| 9. Hiệu ứng sự thật (ảo tưởng)                            | 158        |
| 10. Hiệu ứng hào quang                                    | 163        |
| 11. Thiên kiến địa vị                                     | 169        |
| 12. Ngụy biện chi phí chìm                                | 177        |
| 13. Bẫy có đi có lại                                      | 182        |
| 14. Bẫy khan hiếm                                         | 188        |



## II

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>Hộp chiều trò thứ hai: Những thủ thuật bằng lời</b> | <b>193</b> |
| 1. Thuật ngữ chuyên ngành và từ mượn nước ngoài        | 195        |
| 2. Ngôn ngữ yếu đuối và cách nói uy quyền              | 200        |
| 3. Hiệu ứng khung                                      | 206        |
| 4. Ẩn dụ                                               | 214        |
| 5. Ngôn ngữ hàm ý                                      | 221        |
| 6. Từ “bởi vì”                                         | 225        |
| 7. Giọng nói và các sắc thái                           | 229        |
| 8. Trích dẫn                                           | 235        |
| 9. Thể bị động                                         | 238        |
| 10. Mười mẹo nhỏ khi dùng lời                          | 240        |

## III

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>Hộp chiều trò thứ ba: Lập luận giả</b> | <b>244</b> |
| 1. Kỹ thuật không liên quan               | 247        |
| 2. Sự hấp dẫn của truyền thống            | 250        |
| 3 Công kích cá nhân                       | 253        |
| 4 Lập luận vòng tròn luẩn quẩn            | 257        |
| 5. Con dốc trơn trượt                     | 262        |
| 6. Sức hút của lẽ thường                  | 265        |
| 7. Sức hút của cảm xúc                    | 267        |

|                                                            |                |
|------------------------------------------------------------|----------------|
| 8. Lặp lại bất tận                                         | 270            |
| 9. Vỡ đũa cả nắm                                           | 273            |
| 10. Ngụy biện Cum Hoc                                      | 276            |
| 11. Ngụy biện Post Hoc                                     | 279            |
| 12. Lập luận từ lợi ích                                    | 281            |
| 13. Lập luận từ ngụy biện của đối thủ                      | 293            |
| <br><b>SỰ (VÔ) ĐẠO ĐỨC CỦA VIỆC THAO TÚNG</b>              | <br><b>296</b> |
| 1. Đạo đức là gì?                                          | 299            |
| 2. Các giai đoạn đạo đức của thao túng                     | 305            |
| <br><b>KẾT LUẬN: Thao túng bất kỳ ai, mọi lúc, mọi nơi</b> | <br><b>314</b> |
| <br><b>GHI CHÚ</b>                                         | <br><b>322</b> |