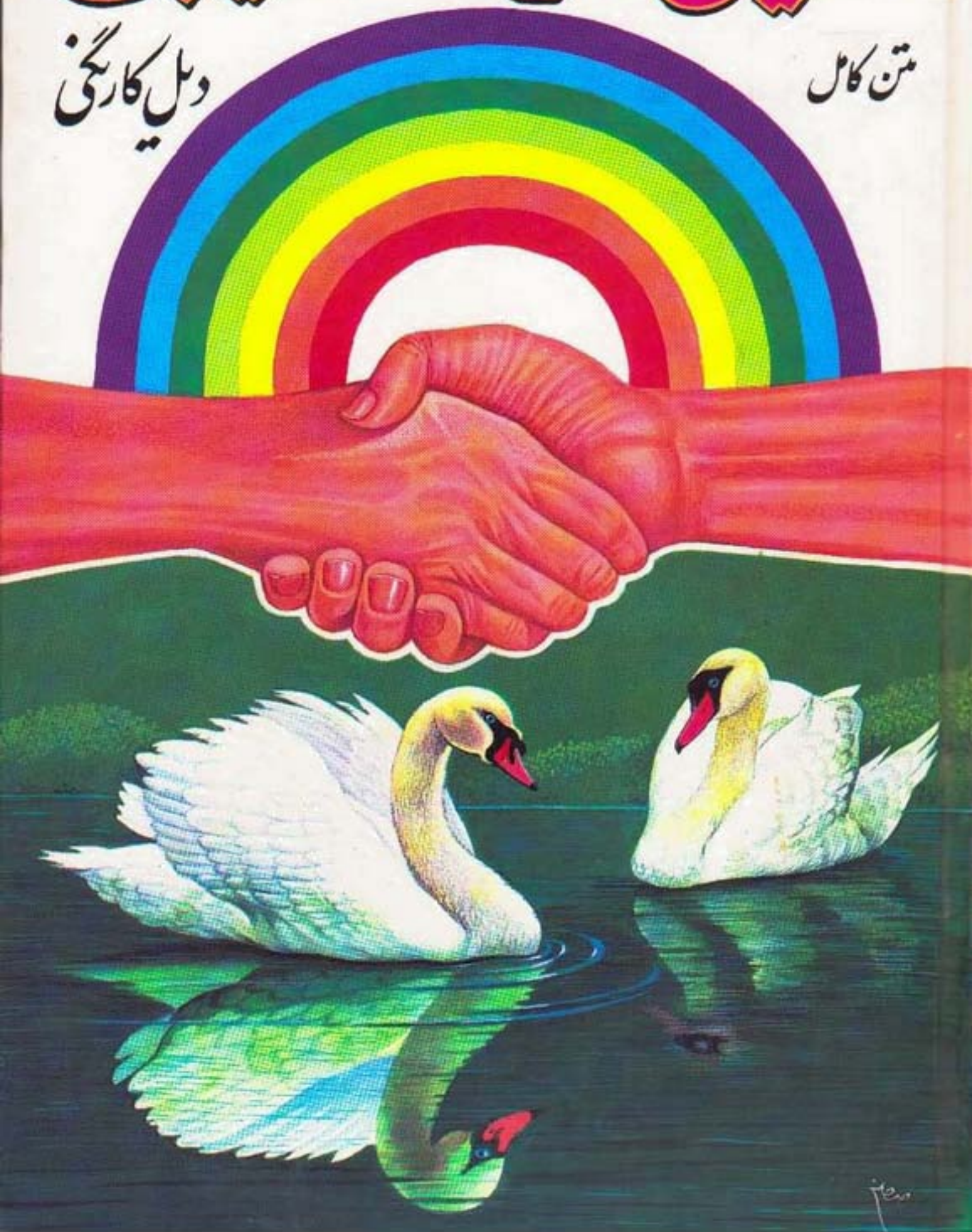


# آئین دوست یابی

دل یاری

متن کامل





به نام خدا

# آئین دوستیابی

دیل کارنگی

ریحانه جعفری - پروین قائمی



فارمکی، دیل، ۱۸۸۸ - ۱۹۵۵. *Handbook of*  
آئین دوست‌یابی / دیل فارمکی، (ترجمه پروین)  
فانسی، ریحانه جعفری، تهران، بهار ۱۳۷۸ -  
۳۱۸ س.

۱۹۸۸ ۹۶۴ ۹۹۸۱ ۳۱ X  
میراث‌نویسی بر اساس اطلاعات دنیا (فرستادگی  
پیش از انتشار).

How to win friends and to  
مخوان اصلی:

influence people.  
این کتاب در سالهای مختلف توسط مترجمین و  
ناشرین مختلف منتشر شده است.

۱. حروفیت، ۲. روانشناسی عملی، ۳. دوحی -

جنبه‌های روانشناسی، الف. فانسی، پروین، ۱۳۳۳ -

۱. مترجم، ب. جعفری، ریحانه، ۱۳۴۰ -

مترجم، ج. عنوان.

۱۵۸/۱

کلمه/۲۴۶۳۷

۱۳۷۸

۵۰۱۰-۷۸م

کتابخانه ملی ایران



آئین دوست‌یابی

نوشته: دیل کارنگی

ترجمه: ریحانه جعفری - پروین قائمی

حروفیتی: طاهری

لیتوگرافی: گلفام

چاپ: گلپان

چاپ اول: ۱۳۷۸

تیراژ: ۵۰۰۰

شابک: X-۳۱-۵۹۸۱-۹۶۴-۹۶۴-۵۹۸۱-۳۱-X ISBN: 964-5981-31-X

تهران: خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ وحید نظری، پلاک ۲۵۴

تلفن: ۶۴۹۹۱۸۴

## مقدمه‌ای بر کتاب تجدیدنظر شده

آئین دوست‌یابی (چگونه دوست پیدا کنیم و روی مردم تأثیر بگذاریم) اولین بار در سال ۱۹۳۷ فقط در پنج هزار نسخه چاپ شد. نه دلیل و نه ناشران او، سیمون و شوستر، تصورش را نمی‌کردند که این کتاب بیش از حد متوسط فروش کند، ولی با نهایت حیرت دیدند که کتاب یک‌شبه نایاب شد و چاپ بعد از چاپ، پاسخگوی تقاضای روزافزون خوانندگان آن نبود. کتاب آئین دوست‌یابی از تاریخ اولین نشر، پیوسته در سطح دنیا جزو پرفروش‌ترین کتابها بوده است. این کتاب چنان با احساس خوانندگان درگیر شده و سؤالات آنها را پاسخ داده است که دیگر نمی‌توان آن را پدیده دوره پر تنش بعد از جنگ دانست، زیرا فروش دائمی و پیوسته آن یک قرن بعد از نگارش آن نیز ادامه دارد.

دیل کارنگی همیشه می‌گفت یک میلیون دلار پول درآوردن آسانتر از آن است که بتوانی یک عبارت درست و حسابی به ادبیات انگلیسی اضافه کنی. آئین دوست‌یابی همان جمله درست و حسابی است که گفته شد و روی متون مختلف سیاسی و ادبی اثر گذاشت. این کتاب تا به حال به تمام زبانهای شناخته شده دنیا ترجمه شده است و هر نسلی پاسخ مناسب و مربوط به نیازهای خود را از آن دریافت کرده است.

این پذیرش، سؤالی را در ذهن ما مطرح می‌کند: چرا باید در کتابی که تأثیری چنین تعیین‌کننده روی انسانها دارد و ثابت کرده است که در سطح جهانی مقبول افتاده است، تجدیدنظر کرد؟ آیا این کار با موفقیت‌ترین خواهد بود؟

برای پاسخ به این سؤال یادمان نرود که دیل کارنگی در طول عمر

خود، پیوسته به شکل خستگی ناپذیری کتابهایش را بازخوانی و تصحیح می‌کرد. کتاب آئین دوست‌یابی را به عنوان کتاب درسی در دوره آئین سخنرانی و روابط انسانی نوشت که هنوز در همان دوره تدریس می‌شود. این دوره از زمان مرگ دلیل کارنگی در سال ۱۹۵۵، پیوسته پیشرفت کرده و در مواد درسی آن تجدیدنظر شده است تا متناسب با نیازهای روز شاگردانش باشد. هیچ‌کس به اندازه خود دلیل کارنگی نسبت به تغییرات زمانه خود حساس نبود.

او پیوسته شیوه‌های تدریس خود را تغییر می‌داد و «روزآمد» می‌کرد. کتاب آئین سخنرانی را نیز بارها اصلاح کرد. اگر بیشتر زنده می‌ماند قطعاً کتاب آئین زندگی را نیز با توجه به تغییرات روز اصلاح می‌کرد تا تأثیر بیشتری روی خواننده داشته باشد، زیرا این کتاب در سالهای ۱۹۳۰ نوشته شده است.

بسیاری از نامهایی که آن روزها معروف و برجسته بودند، حالا از خاطره‌ها رفته‌اند. بعضی از مثالها و جملات، دیگر برای خواننده معنی و مصداق اجتماعی ندارند و حال و هوای داستانهای دوره ویکتوریا را به یاد انسان می‌آورند و با وجود آنها پیام مهم و اصلی کتاب تا حد زیادی ضعیف می‌شود.

بنابراین، هدف ما در تجدیدنظر در این کتاب، این بوده است که نقاط قوت آن را برای خوانندگان جدید، پررنگ‌تر کنیم و از نقاط ضعف آن که فقط به دلیل کهنگی مثالهاست بکاهیم. ما ابداً کتاب آئین دوست‌یابی را عوض نکرده‌ایم، بلکه فقط مثالها را روزآمد و متناسب با نیازهای خواننده امروزی کرده‌ایم. کارنگی عادت داشت همان‌طور که حرف می‌زد، بنویسد. ما حتی تکیه کلامهای سالهای ۱۹۳۰ را حذف نکرده‌ایم، زیرا مشخصه نثر کارنگی، تا حد زیادی به شیوه محاوره‌ای و ساده او

## آئین دوست‌یابی • ۵

مربوط می‌شود.

بنابراین در این کتاب هم صدای او با همان قدرت و قوت به گوش می‌رسد. هزاران تن در سرتاسر دنیا در دوره‌های کارنگی آموزش دیده‌اند و صدها هزار تن کتاب آئین دوست‌یابی او را خوانده‌اند و الهام گرفته‌اند و با استفاده از فنون آن به شیوه‌های بهتر زندگی دست یافته‌اند. به همه آنها این کتاب تجدیدنظر شده را که همان روح کتاب اول کارنگی و نشر پاکیزه و شفاف او را دارد تقدیم می‌کنم.

دوروتی کارنگی

(خانم دیل کارنگی)





## این کتاب چرا و چگونه نوشته شد

### دیل کارنگی

در سی و پنج سال آغاز قرن بیستم، ناشران امریکایی بیش از دوست هزار نوع کتاب مختلف چاپ کرده بودند. بسیاری از این کتابها بطرز وحشتناکی کسل کننده بودند و بسیاری هم از نظر اقتصادی شکست خوردند. گفتم «بسیاری»؟ رئیس یکی از بزرگترین انتشارات دنیا پیش من اعتراف کرد که شرکت او پس از هفتاد و پنج سال تجربه چاپ و نشر کتاب، هنوز از هر هشت کتابی که چاپ می کند، فقط هفت تایش را می تواند بفروشد.

پس من برای چه دارم دوباره کتابی می نویسم؟ و بعد از آن که نوشتم، شما چرا باید به خودتان زحمت بدهید که آن را بخوانید؟ هر دو تا سؤال، سؤالات بجایی هستند و من سعی می کنم به آنها جواب بدهم.

از سال ۱۹۱۲، دوره های آموزشی ای را در نیویورک برای زنان و مردانی که دنبال کار و حرفه هستند، اداره کرده ام. اوایل فقط برای بزرگسالان دوره های آئین سخنرانی گذاشتم و عملاً با آنها تمرین می کردم و می خواستم نظراتشان را با وضوح تمام، به قصد تأثیرگذاری بیشتر و

رعایت نکاتی که به آنها آموخته بودم، چه در مصاحبه و چه در سخنرانی مقابل جمع، بیان کنند.

ولی زمان که گذشت، متوجه شدم با این که پذیرفتنش تلخ است، ولی این بزرگسالان بیشتر از آنچه که لازم باشد درست سخنرانی کنند، ضرورت دارد هنر راه آمدن با مردم و ایجاد رابطه در امور تجاری و روابط اجتماعی را بیاموزند.

بعد بتدریج متوجه شدم که خودم هم به چنین آموزشهایی نیاز دارم. وقتی به گذشته فکر می‌کنم، از این همه بی‌تناسبی و فقدان تفاهم با دیگران، حقیقتاً یکه می‌خورم. ای کاش کتابی مثل این را بیست سال پیش به دست من داده بودند! چه که نمی‌شد.

راه آمدن با مردم، بخصوص اگر حرفه‌ای و پیشه‌ای داشته باشید، بزرگترین مسأله آدمی است. خانه‌دار و مهندس و معمار هم که باشید همین طور است. چند سال قبل بنیاد کارنگی در مورد پیشبرد آموزش تحقیقی انجام داد که نکته بسیار مهمی را روشن کرد. بعدها مؤسسه فنی کارنگی هم مطالعاتی انجام داد و همین نکته را تأیید کرد. این تحقیقات نشان می‌دهند که حتی در رشته‌های فنی مهندسی، موفقیت مالی افراد فقط ۱۵ درصد به اطلاعات فنی آنها بستگی دارد و ۸۵ درصد باقی به مهندسی انسانی یعنی ایجاد رابطه با مردم و توان هدایت آنها برمی‌گردد. سالها در باشگاه مهندسين فيلادلفيا و مؤسسه امریکایی مهندسی الکترونیک در نیویورک درس داده‌ام و احتمالاً بیش از هزار و پانصد مهندس دوره‌های آموزشی مرا طی کرده‌اند. آنها به کلاس من می‌آمدند چون بالاخره بعد از سالها مشاهده و تجربه متوجه شده بودند، کسانی که بالاترین حقوق و دستمزد را می‌گیرند، لزوماً آنهایی نیستند که بیشترین اطلاعات مهندسی را دارند. مثلاً خیلی‌ها اطلاعات فنی مختصری در

مهندسی، حسابداری، معماری و سایر رشته‌ها دارند و حقوق‌های بالایی می‌گیرند، ولی کسانی که معلومات فنی به اضافه توان بیان نظریات را دارند، می‌توانند رهبری بقیه را در دست گیرند و در میان افراد مختلف شوق کار برانگیزند، همانهایی هستند که بیشترین دستمزد را می‌گیرند.

جان. دی. راکفلر در روزهای اوج فعالیت خود می‌گفت: «قدرت کنار آمدن با مردم، کالایی چون شکر و قهوه است که می‌شود آن را خرید و من برای خرید چنین قدرتی، بیشتر از هر چیز دیگری که زیر سقف این آسمان وجود دارد، حاضرم پردازم.»

فکر نمی‌کنید هر دانشگاهی که در این دنیا هست باید دوره‌هایی برای آموزش با ارزش‌ترین چیزی که زیر سقف این آسمان قرار دارد، بگذارد؟ ولی اگر فقط یک دوره این چنینی در دانشگاهی گذاشته بودند، حتماً تا قبل از نوشتن این کتاب، من از آن یا خبر می‌شدم.

دانشگاه شیکاگو و مدارس وای.ام.سی. متحدانه تحقیقاتی انجام داده‌اند تا ببینند بزرگسالان مایلند چه چیزی بخوانند. این تحقیق ۲۵/۰۰۰ دلار هزینه و دو سال وقت برد. آخرین بخش تحقیق در مریدن کانکتی کات صورت گرفت. این شهر را به عنوان نمونه یکی از شهرهای آمریکا انتخاب کرده بودند. با همه بزرگسالان مریدن مصاحبه شد و از آنها خواستند به ۱۵۶ سؤال جواب بدهند. سؤالات از این قبیل بودند «حرفه یا شغل شما چیست؟ میزان تحصیلاتتان چقدر است؟ اوقات فراغت‌تان را چگونه می‌گذرانید؟ درآمد شما چیست؟ سرگرمی‌هایتان کدامند؟ خواسته‌ها و آمال شما چه هستند؟ مسائلتان کدامند؟ دوست دارید چه بخوانید؟» و امثال اینها. آن تحقیق نشان داد که سلاستی، اولین نکته مورد علاقه بزرگسالان و دومین نکته این است که می‌خواهند بدانند چگونه می‌شود با بقیه مردم کنار آمد و کاری کرد که آنها آدم را دوست داشته

باشند و آنها را با نحوه تفکر خود آشنا کرد.

بنابراین کمیته برگزارکننده این تحقیق تصمیم گرفت دوره‌ای برای بزرگسالان در مریدن بگذارد. آنها دنبال کتابی گشتند که در این دوره تدریس کنند و حتی یکی هم پیدا نکردند. سرانجام سراغ یکی از کارکنان آموزش بزرگسالان رفتند و از او خواستند اگر کتابی را می‌شناسد که نیازهای این گروه را رفع می‌کند، آن را معرفی کند. او جواب داد: «می‌دانم آنها چه می‌خواهند، ولی کتابی که آنها احتیاج دارند تا به حال نوشته نشده است.»

من از روی تجارب خودم می‌دانستم که این حرف درست است، چون سالها بود دنبال یک کتاب عملی و کاربردی در زمینه روابط انسانی می‌گشتم و پیدا نمی‌کردم.

چون چنین کتابی نبود، سعی کردم برای استفاده در دوره‌های خودم، چیزی بنویسم و این آن چیزی است که نوشته‌ام. خدا کند خوشتان بیاید. برای نوشتن این کتاب هر مطلبی را که در این زمینه توانستم پیدا کنم، خواندم. مقاله‌های روزنامه‌ها و مجلات، گزارشهای دادگاههای خانوادگی، متون فلاسفه قدیم و روان‌شناسان جدید. بعلاوه یک محقق حرفه‌ای را استخدام کردم و او یک سال و نیم وقت صرف کرد و به همه کتابخانه‌ها سر زد و هر چه را که از زیر دست من در رفته بود، در متون روان‌شناسی، صدها مقاله مجلات و بی‌نهایت شرح حال بزرگان با دقت جستجو کرد و سعی کرد بفهمد رهبران بزرگ همه اعصار چطور با مردم کنار می‌آمده‌اند. ما همه شرح حال‌ها را خواندیم. زندگی همه بزرگان را از جولیوس سزار تا توماس ادیسون خواندیم. یاد می‌آید که حدود صد شرح حال فقط از تئودور روزولت خواندیم. تصمیم جدی گرفته بودیم که هیچ هزینه و وقتی را هدر ندهیم و هر عقیده کاربردی‌ای را که کسی در

## آئین دوست‌یابی • ۱۱

طی قرون و اعصار برای پیدا کردن دوست و تأثیر گذاشتن روی مردم، به آن عمل کرده بود، پیدا کنیم و بخوانیم.

خود من شخصاً با تعدادی از آدم‌های موفق که شهرت جهانی داشتند، مصاحبه کردم. با مخترعینی چون مارکنی و رهبران سیاسی چون فرانکلین روزولت و جیمز فارلی، رهبران کار و تجارت چون اون.دی.یانگ، ستارگانی چون کلارک گیبل و مری پیکفورد و کاشفانی چون مارتین جانسون و سعی کردم بفهمم آنها در ارتباط با مردم از چه فتنونی استفاده می‌کنند.

از همه این مطالب، مطلب کوتاهی به نام «آئین دوست‌یابی» تهیه کردم. اوایل مطلب کوتاهی بود، ولی بعد تبدیل به یک سخنرانی یک ساعت و نیمه شد. سالهای سال این مطلب را در کلاس بزرگسالان دوره‌های مؤسسه کارنگی در نیویورک درس می‌دادم.

این مطالب را برای شاگردانم می‌گفتم و آنها را تشویق می‌کردم بیرون از کلاس و در روابط تجاری و اجتماعی، آنها را امتحان کنند و بعد برگردند و در مورد تجربه‌ها و نتایجی که به دست آورده بودند، صحبت کنند. عجب مشق جالبی! این زنها و مردها که تشنه پیشرفت شخصی بودند، از تصور کار در آزمایشگاهی جدید به وجد آمدند. اولین و تنها آزمایشگاهی که در آن درباره روابط انسانی مطالعه می‌شد.

این کتاب مثل کتابهای متعارف نوشته نشده، بلکه مثل یک بچه رشد کرده و بزرگ شده است. این بچه از آن آزمایشگاه و از میان تجارب هزاران بزرگسال بیرون آمد.

سالها پیش، ابتدا قوانین را روی کارت کوچکی نوشتیم. در دوره بعدی کارتمان بزرگتر شد و بتدریج توانستیم جزوه و کتابچه درست کنیم. پس از پانزده سال تجربه و تحقیق، این کتاب به وجود آمد.

قوانینی که در اینجا آورده‌ایم، فقط تئوری یا حدسیات نیستند، بلکه به شکل معجزه‌آسایی جواب می‌دهند. من خودم دیده‌ام که به کارگیری این قوانین، زندگی افراد بی‌شماری را تغییر داده است.

برای مثال: مردی که ۳۱۴ کارمند داشت در یکی از این دوره‌ها شرکت کرد. سالهای سال بی‌دریغ سرزنش‌شان کرده و از کارهایشان ایراد گرفته بود. قدردانی و مهربانی و تشویق، از او دور بودند. پس از مطالعه این کتاب، بسرعت فلسفه زندگیش را تغییر داد و در حال حاضر در سازمان او روح وفاداری، اشتیاق و میل به کار جمعی موج می‌زند. سیصد و چهارده دشمن به ۳۱۴ دوست تبدیل شده‌اند. روزی در کلاس صحبت کرد و با غرور گفت: «آن موقع‌ها هر وقت توی شرکتم راه می‌افتادم، هیچ کس دوست نداشت به من سلام کند. کارمندانم تظاهر می‌کردند که مرا ندیده‌اند، ولی حالا همه با من دوست هستند و حتی بعضی‌ها مرا با نام کوچکم صدا می‌زنند.»

این کارفرما سود، اوقات فراغت و از همه مهمتر شادمانی بیشتر در زندگی و کسب و کارش به دست آورد. بسیاری از فروشندگان با رعایت این اصول توانسته‌اند فروش خود را بیشتر کنند. بسیاری از آنها توانسته‌اند در زمینه‌هایی که قبلاً به هیچ وجه موفق نمی‌شدند، کارآیی داشته باشند. مسوولین اجرایی و مدیران توانستند قدرت بیشتری به دست آورند و درآمد بیشتری هم کسب کنند. یکی از آنها به من نوشت به خاطر استفاده از اصول مندرج در این کتاب، حقوق بیشتری دریافت می‌کند. مدیری که در شرکت گاز کالیفرنیا کار می‌کرد و قادر نبود مردم را با مهارت هدایت کند، در یکی از این دوره‌ها شرکت کرد و توانست وضعیت خود را بهبود بخشد و ترفیع بگیرد و حقوقش هم زیاد شود.

بسیاری از زن و شوهرهایی که این دوره‌ها را گذراندند، به من گفتند

محیط خانه آنها بسیار شادتر و زندگیشان سعادت‌مندانه‌تر شده است. آدم‌هایی که در دوره‌ها شرکت و یا از این کتاب استفاده کرده‌اند، از نتایج عملی آنها حیرت می‌کنند. همه چیز شبیه معجزه است. گاهی اوقات بسیاری از آنها بقدری هیجانزده می‌شوند که روز تعطیل به خانه‌ام زنگ می‌زنند و نمی‌توانند چهل و هشت ساعت صبر کنند و نتیجه را در جلسه عمومی کلاس مطرح کنند.

یکی از شاگردانم چنان از نتیجه این اصول به شوق آمده بود که با سایر اعضای کلاس، شبها جلسه بحث گذاشته بود. ساعت سه بعد از نیمه شب، افراد به خانه او رفتند. او چنان از تشخیص اشتباه خود و پیدا کردن راهی بهتر برای زندگی در این دنیا به هیجان آمده بود که نمی‌توانست بخوابد. او حتی روز بعد و شب بعد هم خوابش نبرد. فکر می‌کنید او که بود؟ از این آدم‌های گیج آموزش ندیده‌ای که هر مطلب جدیدی کلافه‌شان می‌کند؟ خیر. بسیار دور از این تصور است. او یک هنرمند تحصیل‌کرده روشنفکر است که همه مردم شهر او را می‌شناسند، می‌تواند به سه زبان صحبت کند و از دو دانشگاه اروپایی فارغ‌التحصیل شده است.

موقعی که این کتاب را می‌نوشتم از یک آلمانی اشراف‌زاده که خودش و اجدادش نسل اندر نسل افسر ارشد ارتش بوده‌اند، نامه‌ای دریافت کردم. نامه او با انگلیسی ترجمه‌ای، نشان می‌داد که او این اصول را به عنوان آئین همیشگی زندگی خود برگزیده است.

مرد دیگری از اهالی قدیمی نیویورک، فارغ‌التحصیل هاروارد، ثروتمند و مالک یک کارخانه قالی‌بافی، در جلسه‌ای عمومی گفت که در ظرف چهارده هفته‌ای که این کتاب را خوانده و اصولش را اجرا کرده است، بیشتر از کل مطالبی که در زمینه هنر تأثیرگذاری بر مردم در

دانشگاه درس خوانده، چیز یاد گرفته است.

بگویم مسخره است؟ خنده دار است؟ عجیب است؟ شاید این اظهار نظر را باور نکنید. من بدون توضیح و تفسیر، فقط نقل قولش کردم.

ویلیام جیمز استاد دانشگاه هاروارد می گوید:

«در مقایسه با آنچه که باید باشیم، نیمه بیداریم. ما فقط از بخش اندکی از نیروهای جسمی و ذهنی خود استفاده می کنیم. واضح تر بگویم، افراد در محدوده های تنگ تری از آنچه که واقعاً وجود دارند، زندگی می کنند. انسان صاحب توانایی های بی شماری است که از روی عادت نمی تواند از همه شان استفاده کند.»

«توانایی های بی شماری که از آنها استفاده نمی کنیم» کدامند؟ هدف اصلی این کتاب همین است که این توانایی ها را کشف کنیم و از آنها سود ببریم.

اگر تا به حال سه فصل از این کتاب را خوانده اید و هنوز حتی اندکی برای رویارویی با شرایط مختلف زندگی آمادگی پیدا نکرده اید، این کتاب ابداً به کارتتان نمی آید، چون به قول هربرت اسپنر «هدف اصلی آموزش، دانش نیست، بلکه عمل است.»  
و این کتاب، کتابی عملی است.



## نُه پیشنهاد برای استفاده بهتر از این کتاب

۱. اگر دلتان می‌خواهد بیشترین استفاده از این کتاب را ببرید، باید شرطی را رعایت کنید، شرطی که از هر قانون و فنی ضروری‌تر است. اگر این شرط را رعایت نکنید، هزاران قانون هم برای مطالعه کتاب کمکتان نخواهد کرد و اگر این توانایی در شما باشد، از هر کتابی که به دستتان برسد نهایت استفاده را خواهید برد.

این شرط معجزه‌آسا کدام است؟ فقط یک چیز: آرزوی عمیق و قلبی برای افزودن به قابلیت و توانایی راه آمدن با مردم.

چطور می‌شود چنین قابلیت را پرورش داد؟ با یادآوری دائمی این نکته که این اصول چقدر مهم هستند. مدام پیش خود تجسم کنید که تسلط بر این اصول باعث می‌شود زندگی سرشارتر و غنی‌تری داشته باشید. بارها و بارها پیش خودتان تکرار کنید: «محبوبیت من، شادمانی من و احساس ارزشمندی من به هیچ چیز جز مهارت من در کنار آمدن به مردم بستگی ندارد.»

۲. ابتدا هر فصل را سریع بخوانید. احتمالاً وسوسه می‌شوید فصل بعد را بخوانید، ولی این کار را نکنید، مگر آن که فقط قصد سرگرم شدن داشته باشید. ولی اگر مطلبی را می‌خوانید تا مهارت خود را در روابط

انسانی زیاد کنید، هر فصل را کامل بخوانید. به این شکل، در زمان صرفه جویی می‌کنید و نتایج بهتری هم به دست می‌آورید.

۲. در هنگام مطالعه، مکرر روی مطالب مکث کنید و از خودتان پرسید چگونه و چه وقت می‌توانید هر یک از این پیشنهادها را اجرا کنید.  
 ۴. موقعی که به پیشنهادی می‌رسید که احساس می‌کنید به کارتان خواهد آمد، زیر آن خط بکشید. اگر آن پیشنهاد خیلی به دردتان می‌خورد و به اصطلاح چهار ستاره است، کنارش علامت «\* \* \* \*» بگذارید. علامتگذاری در کتاب بازخوانی آن را آسانتر می‌کند.

۵. زنی را می‌شناسم که مدیر یک شرکت بیمه بزرگ بود و پانزده سال تمام با علاقه به این کار ادامه داده بود. هر ماه همه قراردادهای بیمه شرکتش را می‌خواند و سالهای سال این کار را تکرار کرده بود. می‌دانید چرا؟ چون از روی تجربه فهمیده بود که این کار تنها روشی است که با آن می‌تواند همه شرایط قراردادها را در ذهنش حفظ کند.

یک وقتی دو سال تمام کتابی درباره آئین سخنرانی نوشتم و با این همه گاهی ناچار بودم دوباره به سراغ آن بروم تا یادم بیاید در کتاب خودم چه نوشته‌ام. سرعت فراموشی در ما حیرت‌انگیز است.

بنابراین، اگر می‌خواهید از این کتاب بهره دائمی ببرید، گمان نکنید سریع خواندن، آن هم یک بار، کافی خواهد بود. پس از آن که کتاب را کامل خواندید، باید چند ساعتی را صرف دوره کردن آن کنید. کتاب را هر روز روی میزتان بگذارید، نگاهی به آن بیندازید، دائماً یاد خودتان بیندازید کسی مروارید صید می‌کند که در اعماق دریا غوطه سی خورد. یادتان باشد فقط موقعی می‌توانید از این اصول استفاده درست کنید که برایتان عادت شده باشد. هیچ راه دیگری وجود ندارد.

۶. برنارد شاو یک بار گفت: «اگر بخواهید به کسی چیزی بدهید،

هرگز یاد نخواهد گرفت.» حق با شاو بود. یادگیری جریانی فعالانه است. ما با انجام کارها، یاد می‌گیریم، بنابراین اگر دلتان می‌خواهد به اجرای اصول این کتاب مسلط شوید، کاری کنید. از این قوانین در هر فرصتی استفاده کنید. اگر این کار را نکنید، سریع فراموششان خواهید کرد. فقط دانشی که به آن عمل شده باشد در ذهن می‌ماند.

احتمالاً به کار بردن این پیشنهادها دشوار است. این را خوب می‌دانم چون این کتاب را نوشته‌ام و دائماً می‌بینم عمل به آن چقدر دشوار است. مثلاً وقتی حالتان خوب نیست، خیلی آسانتر است که به جای درک نقطه‌نظرهای طرف مقابل، از او انتقاد و سرزنش کنید. پیدا کردن عیب در دیگران آسانتر از تحسین آنهاست. حرف زدن درباره چیزی که خود آدم می‌خواهد آسانتر از چیزهایی است که دیگران می‌خواهند. بنابراین موقمی که این کتاب را می‌خوانید یادتان باشد که فقط اطلاعات به دست نمی‌آورید، بلکه دارید عادات جدیدی را در خود ایجاد می‌کنید. بله، شما دارید شیوه جدیدی برای زندگی پیدا می‌کنید و این کار پیگیری و تلاش روزمره را می‌طلبد.

بنابراین بارها به این متن مراجعه کنید و از آن به عنوان خودآموز ایجاد روابط انسانی استفاده نمایید. هر وقت به مشکل خاصی برخوردید، از جمله نتوانستید فرزندتان را اداره کنید و یا همسرتان را با شیوه تفکر خود آشنا سازید و یا یک مشتری عصبانی را راضی کنید و یا تردید کردید که باید طبیعی رفتار کنید و یا انگیزشی عمل نمایید، به این کتاب نگاهی بیندازید. صفحاتی را که نفهمیده‌اید مرور و سپس شیوه‌های جدید را پیدا کنید. سعی کنید این شیوه‌ها را دائماً تمرین کنید تا نتایج معجزه‌آسای آنها را ببینید.

۷. هر وقت یکی از این اصول را زیر پا می‌گذارید، به همسر، شوهر،

بچه یا یکی از همکارانتان جریمه مالی پردازید. این شیوه در کنترل این قوانین و امور، بسیار تعیین‌کننده و جالب است.

۸. رئیس یکی از بانکهای مهم وال استریت، جلوی شاگردان کلاس من سخنرانی کرد و روش مؤثری را برای اصلاح رفتار خود ارائه داد. این مرد تحصیلات رسمی مهمی را از سر نگذرانده بود، اما یکی از مهمترین اقتصاددانهای امریکا بود و اعتراف می‌کرد بخش اعظم موفقیت خود را مدیون به کارگیری سیستم اختراعی خود است. این کاری است که او کرده است. سعی می‌کنم حرفهای او را عیناً نقل کنم:

«سالها دفترچه‌ای را در اختیار داشتم که قرار ملاقاتهایم را در آن می‌نوشتم. خانواده‌ام هیچ وقت برای شبهای یکشنبه من برنامه‌ای نمی‌گذاشتند، چون می‌دانستند در آن موقع مشغول بازنگری در اعمال و کارهای هفته گذشته‌ام هستم. بعد از شام به اتاقم می‌رفتم، دفترم را باز می‌کردم و همه گفتگوها، بحث‌ها و ملاقاتهایی را که در هفته گذشته انجام داده بودم، مرور می‌کردم و از خودم می‌پرسیدم:

”چه اشتباهی کرده‌ام؟“

”این کاری که کردم درست بود، ولی آیا بهتر از آن نمی‌شد عمل کنم؟“

”از این تجربه چه درسی می‌توانم بگیرم؟“

«اغلب متوجه می‌شدم که مرور اعمال گذشته، غمگینم می‌کند. دائماً از گنجی و حماقت خودم حیرت می‌کردم، البته بمرور زمان این اشتباهات کمتر می‌شدند. گاهی اوقات دلم می‌خواست بعد از این جلساتی که با خودم داشتم با دستم محکم به پشت خودم بزنم. این سیستم خود-تحلیلی و خودآموزی، سالها ادامه پیدا کرد و بیشتر از هر تلاش دیگری نتیجه داد.

«این سیستم کمک کرد توانایی تصمیم‌گیری در من بیشتر شود و همین توانایی، تا حد زیادی کارم را در تماس با دیگران ساده کرد.»  
چرا ما برای بررسی اعمال خود از چنین سیستمی استفاده نکنیم؟  
اگر چنین کاری کنید حداقل دو نتیجه عایدتان خواهد شد: اول، می‌بینید که درگیر یک شیوه آموزشی شده‌اید که هم خرج ندارد و هم بسیار مؤثر است.

دوم، می‌بینید که توان شما برای کنار آمدن با آدم‌ها تا حد زیادی بالا می‌رود.

۹. در آخر این کتاب چند صفحه خالی هست که می‌توانید در آن موفقیت‌های خود را پس از به کارگیری اصول این کتاب یادداشت کنید. دقیق باشید. نام‌ها، تاریخها و نتایج را یادداشت کنید. این ثبت‌ها به شما الهام می‌بخشند که تلاشتان را بیشتر کنید و خدا می‌داند سالها بعد که به آنها مراجعه می‌کنید، چقدر برایتان جالب خواهند بود.

برای استفاده بیشتر از این کتاب:

الف. عمیقاً بخوانید اصول این کتاب را در روابط انسانی خود رعایت کنید.

ب. قبل از آنکه سراغ فصل بعد بروید، هر فصل را دو بار بخوانید.

ج. در هنگام خواندن کتاب، دائماً از خود پرسید چگونه می‌توانید این پیشنهادها را به کار گیرید.

د. زیر نظرات مهم خط بکشید.

ه. این کتاب را هر ماه مرور کنید.

و. در هر فرصتی این اصول را به کار گیرید. از این کتاب به عنوان خودآموز استفاده و مسائل روزمره خود را براساس آن حل کنید.

## ۲۰ • دلیل کارنگی

- ز. هر وقت در اجرای یکی از این اصول شکست می‌خورید، جریمه مالی پردازید.
- ح. هر وقت پیشرفت خود را بررسی کنید و ببینید چه اشتباهاتی مرتکب شده و چه پیشرفتهایی کرده‌اید.
- ت. در انتهای این کتاب تاریخ و نتیجه به کارگیری این اصول را یادداشت کنید.

## بخش اول

### فنون اصلی سازگاری با مردم

#### فصل اول

«اگر می خواهید عسل بردارید،  
به کندو لگد نزنید»

در ۷ ماه مه ۱۹۳۱، مهیج‌ترین صحنه شکار یک آدم در شهر نیویورک به نمایش گذاشته شد. چنین صحنه‌ای تا آن زمان در تاریخ این شهر سابقه نداشت. کراولی «دو تپانچه‌ای» قاتل و تیراندازی که در عمرش سیگار نکشیده و مشروب نخورده بود، در آپارتمان معشوقه‌اش در خیابان وست‌اند به دام افتاد.

صد و پنجاه پلیس و کارآگاه، مخفی‌گاه او را در طبقه فوقانی ساختمان، محاصره کرده بودند. آنها سقف آپارتمان را به گلوله بستند و سعی کردند کراولی «پاسبان‌کش» را با گاز اشک‌آور بیرون بکشند. سپس در ساختمانهای اطراف پشت مسلسل‌هایشان نشستند و یک ساعت تمام با تیراندازی‌های مداوم خود سکوت محله آبرومند نیویورک را درهم

شکستند. کراولی که پشت یک صندلی پر از خرت و پرت پنهان شده بود، بی‌وقفه به پلیس تیراندازی می‌کرد. ده هزار آدم هیجانزده این نبرد را تماشا کردند. تا آن روز کسی در پیاده‌روهای نیویورک چنین بساطی را علم نکرده بود.

موقعی که کراولی را گرفتند، کمیسر پلیس ای.پی. مولرونی اعلام کرد که این تبهکار دو تپانچه‌ای یکی از خطرناکترین جانیانی است که تا به حال شهر نیویورک به خود دیده است. او گفت: «کراولی مثل ریگ آدم می‌کشد.» ولی نظر خود کراولی «دو تپانچه‌ای» درباره خودش چه بود؟ ما این را خوب می‌دانیم، چون وقتی پلیس داشت به آپارتمان او تیراندازی می‌کرد و رد خون از زخمهای کراولی روی کاغذ می‌ریخت، او نوشت: «زیر این لباس دلی خسته، اما مهربان وجود دارد. دلی که به هیچ کس لطمه نخواهد زد.»

چند روز قبل، او در یک جاده خارج از شهر لانگ آیلند داشت با معشوقه‌اش معاشقه می‌کرد که پلیسی به سراغشان آمد و گفت: «گواهی‌نامه‌تان را ببینم.»

کراولی یک کلمه هم حرف نزد و بلافاصله تفنگش را درآورد و به مغز آن پلیس شلیک کرد. موقعی که پلیس افتاد، کراولی از ماشین پیاده شد، تپانچه پلیس را برداشت و به بدن بی‌جان او تیراندازی کرد و آن وقت حرفی که می‌زند چیست؟ «زیر این لباس دلی خسته، اما مهربان وجود دارد. دلی که به هیچ کس لطمه نخواهد زد.»

کراولی را به اعدام با صندلی الکتریکی محکوم کردند. موقعی که به اتاق مرگ در زندان سنیگ سنیگ رسید، آیا فکر می‌کنید این حرف را زد؟ «این سزای کشتن مردم است.» خیر! او گفت: «این سزای من است که از خود دفاع کردم.»



نکته مهم این داستان همین است: کراوالی «دو تپانچه‌ای» ابداً خودش را برای کارهایش سرزنش نمی‌کرد.

آیا این نحوه برخورد در میان جنایتکاران، غیرعادی است؟ اگر این طور فکر می‌کنید پس به این داستان هم گوش کنید.

«من بهترین سالهای عمرم را صرف این کرده‌ام که مردم را خوشحال و برایشان اوقات خوشی فراهم کنم و به جایش چه چیز نصیب شده است؟ توهین و تعقیب!»

اینها حرفهایی هستند که آلکاپون دشمن شماره یک امنیت جامعه آمریکا و رئیس مخوف‌ترین گروه گانگستری شیکاگو می‌زد. او واقعاً خود را خدمتگزار مردم می‌دانست. خدمتگزاری که کسی قدر خدماتش را نمی‌دانست.

شولتز آلمانی هم قبل از آن که در نیو آرک به ضرب گلوله گانگسترهای رقیب کشته شود، همین طور فکر می‌کرد. او که یکی از کثیف‌ترین جانیان نیویورک بود، در مصاحبه‌ای با یک روزنامه گفت که او خادم اجتماع است و واقعاً این حرف را باور داشت.

من و لوئیس لاوز رئیس زندان بد نام سنینگ سنینگ در نیویورک درباره این موضوع نامه‌های جالبی برای هم نوشته‌ایم. او که سالها مسوول اداره این زندان بوده است می‌گوید: «کم هستند جانیانی که واقعاً خودشان را خطا کار بدانند. آنها هم مثل من و شما انسان هستند، بنابراین کارهایشان را توجیه می‌کنند و برایشان استدلال منطقی می‌آورند. آنها می‌توانند به شما بگویند که چرا یک گاوصندوق را شکسته‌اند و یا سریع ماشه تپانچه را چکانده‌اند. بسیاری از آنها با نوعی استدلال منطقی یا سفسطه‌آمیز، اعمال ضداجتماعی‌شان را حتی برای خود توجیه می‌کنند و در نتیجه، محکم و قوی اعتقاد دارند که ابداً نباید زندانی می‌شدند.»

اگر آلکاپون، کراولی «دو تپانچه‌ای»، شولتز آلمانی و بیاری از زنان و مردان ناامیدی که پشت دیوارهای زندانها هستند، خودشان را برای چیزی سرزنش نمی‌کنند، پس تکلیف مردمی که من و شما صبح تا شب با آنها سر و کار داریم چه می‌شود؟

جان وانامیکر، بنیانگذار فروشگاههای زنجیره‌ای وانامیکر در امریکا، یک وقتی اعتراف کرد:

«سی سال پیش یاد گرفتم که احمقانه‌ترین کار، فحش دادن است. من بدون فکر کردن به این موضوع هم که چرا خداوند موهبت شعور را به تساوی بین افراد تقسیم نکرده است، بحد کفایت گرفتار محدودیت‌های جسمی و ذهنی خودم هستم.»

وانا میکر این درس را خیلی زود یاد گرفت، ولی خود من شخصاً باید یک سوم قرن در این دنیای کهن مرتکب اشتباه می‌شدم تا کم‌کم حالی‌ام شود که در نود و نه درصد موارد، آدمها هر چقدر هم مرتکب اعمال خطایی بشوند، از خود انتقاد نمی‌کنند.

انتقاد فایده ندارد، چون شخص را در حالت دفاعی قرار می‌دهد و او را وادار می‌سازد که اعمالش را توجیه کند. انتقاد خطرناک است، چون غرور ارزشمند فرد را جریحه‌دار می‌کند و به احساس اهمیت دادن به خود لطمه می‌زند و بیزاری و کینه را برمی‌انگیزد.

بی. اف. اسکینر، روان‌شناس مشهور جهانی، در آزمایش‌هایش ثابت کرد حیوانی که برای رفتار درستش، پاداش می‌گیرد، سریعتر و مؤثرتر از حیوانی که برای رفتار غلطش تنبیه شده است، چیز یاد می‌گیرد. تحقیقات بعدی نشان داد که این اصل برای انسان هم مصداق دارد.

ما با انتقاد نمی‌توانیم تغییرات دائمی به وجود آوریم و اغلب بیزاری و کینه ایجاد می‌کنیم.

هین سلی روان‌شناس بزرگ دیگر، گفته است: «هر چقدر که تشنه تأثیریم، از سرزنش و تکذیب نفرت داریم.»

تغییر و انتقاد، روحیه کارکنان، اعضای خانواده و دوستان را از بین می‌برد و وضعیتی را هم که موجب آن سرزنش شده است، از بین نمی‌برد. جورج. بی. جانستون اهل ایند اوکلاهما مسوول ایمنی یک کمپانی مهندسی است. یکی از مسوولیت‌های او این است که مراقبت کند آیا کارگران موقع کار کلاه‌های ایمنی را به سر می‌گذارند یا نه. او می‌گوید همین که با تحکم مقررات را به آنها یادآوری می‌کند، کلاهها را بر سر می‌گذارند، ولی همین که رویش را برمی‌گرداند، آنها را بیرون می‌آورند. او تصمیم گرفت روش دیگری را در پیش بگیرد. دفعه بعد که کارگری را بدون کلاه ایمنی می‌دید، می‌پرسید که آیا موقع گذاشتن کلاه ناراحت است و یا کلاه اندازه سرش نیست. بعد هم با لحن مهربانی یادآوری می‌کرد که کلاه برای حفاظت آنها از آسیب طراحی شده و بهتر است موقع کار از آن استفاده شود. نتیجه این که وقتی اجبار و مقررات کنار گذاشته شد، بیزاری و اکراهی در انجام این کار وجود نداشت و کارگران همکاری بیشتری کردند.

در تاریخ نمونه‌های بیاری از بیهودگی انتقاد وجود دارند. مثلاً جدال مشهوری را که بین تئودور روزولت و رئیس جمهور تافت پیش آمد و در حزب جمهوریخواه اختلاف افتاد یادتان می‌آید؟ در اثر این واقعه وودرو ویلسون به کاخ سفید رفت و تغییرات برجسته و اسامی در جنگ جهانی اول به وجود آورد و مسیر تاریخ را دگرگون کرد. بیائید سریع نگاهی به ماجرا بیندازیم. موقعی که در سال ۱۹۰۸ تئودور روزولت از کاخ سفید بیرون رفت، از تافت که رئیس جمهور منتخب بود حمایت کرد. سپس برای شکار شیر به افریقا رفت. هنگامی که برگشت، از خشم دیوانه

شد و تافت را به خاطر محافظه‌کاریش سرزنش کرد. همه سعی او این بود که خود را برای سومین بار کاندید کند و حزب بال‌موز را تشکیل دهد و همه احزاب غیر از حزب جمهوریخواه را منحل کند. در انتخابات بعدی، ویلیام هوارد تافت و حزب جمهوریخواه فقط در دو ایالت ورمونت و یوتا رأی آوردند. این رسواترین شکست حزب تا آن زمان بود.

تئودور روزولت تافت را سرزنش می‌کرد، ولی آیا رئیس‌جمهور تافت هم خود را مقصر می‌دانست؟ البته که نه. او که چشمه‌هایش پر از اشک شده بود گفت: «نمی‌دانم غیر از کاری که کردم چه باید می‌کردم؟» چه کسی تقصیر داشت؟ روزولت یا تافت؟ رک و راست بگویم من نمی‌دانم و برایم اهمیت هم ندارد. نکته‌ای که می‌خواهم توجه شما را به آن جلب کنم این است که انتقادهای تئودور روزولت تافت را تشویق به این کار نکرد که فکر کند اشتباه کرده است، بلکه تمام سعی او این بود که اعمالش را توجیه کند و با چشمه‌های پر اشک بگوید: «نمی‌دانم غیر از کاری که کردم چه باید می‌کردم.»

و یا رسوایی کمپانی نفت تی پات دوم را به یاد بیاورید. این ماجرا باعث شد روزنامه‌ها در سالهای اول ۱۹۲۰ پشت سر هم مقاله‌های خشم‌آلود بنویسند. این واقعه، ملت را تکان داد. امریکایی‌ها هرگز چنین ماجرای را به یاد نمی‌آوردند. در اینجا واقعیت‌های این رسوایی را صاف و پوست‌کنده بیان می‌کنم: آلبرت. بی. فال وزیر کشور کابینه هاردینگ متهم به دروغ‌گویی در واگذاری ذخائر نفتی ال‌ک هیل و تی پات دوم شد. قرار بود درآمد این چاهها را برای نیروی دریایی کنار بگذارند. آیا او اجازه داد کارها به شیوه عادی و از طریق مزایده پیش برود؟ نخیر آقا! او این قرارداد چرب و آبدار را به دست دوستش ادوارد. ال. دوهنی داد. و دوهنی چه کرد؟ او هم به وزیر کشور پولی را داد که هر دو تایشان دوست

داشتند آن را «وام» صد هزار دلاری تلقی کنند. سپس، آقای فال وزیر کشور، با دست و دلبازی زیاد به سربازان نیروی دریایی دستور داد رقبا را که چاههای نفت‌شان در مجاورت چاه نفت‌های دوهنی بود و از ذخائر الک هیل نفت می‌کشید، از منطقه بیرون کنند. رقبا که ناچار شده بودند به ضرب تفنگ و سرنیزه منطقه را رها کنند، به طرف دادگاهها هجوم بردند و از پرونده رسوای تی پات دوم پرده برداشتند. گند ماجرا چنان درآمد که دولت هاردینگ را به ورطه هلاکت کشاند، حال ملت را به هم زد، حزب جمهوریخواه را در خطر انداخت و آلبرت. بی. فال را به پشت میله‌های زندان کشاند.

بلافاصله فال را بشدت محکوم کردند. تا آن تاریخ در امریکا سابقه نداشت کسی این طور محکوم شود. آیا فال پشیمان شد؟ هرگز! سالها بعد هربرت هوور در نطقی اظهار داشت رئیس جمهور هاردینگ در اثر ناراحتی و اضطرابی که خیانت یک دوست به وجود آورده بود، از پا درآمد. خانم فال وقتی این حرف را شنید، از جا پرید، گریه کرد و مشت‌هایش را بالا گرفت و فریاد زد: «چه گفتید؟ فال به هاردینگ خیانت کرد؟ نه! شوهر من هرگز به کسی خیانت نمی‌کرد. اگر همه خانه‌اش را هم پر از طلا می‌کردید، وسوسه نمی‌شد که کار غلطی انجام دهد. به او خیانت شد و برای همین هم سلاخی‌اش کردند و به صلیب‌اش کشیدند.»

\* \* \*

ملاحظه می‌کنید؟ این طبیعت بشر است. آدمهای خطاکار هر کسی غیر از خودشان را سرزنش می‌کنند. همه ما این طوریم. بنابراین وقتی وسوسه می‌شویم همین فردا از کسی انتقاد کنیم، بد نیست یاد آلکاپون، کراولی «دو تپانچه‌ای» و آلبرت فال بیفتیم. یادمان باشد که انتقاد، کبوتر

جَلَد است و به هر جا که آن را بفرستیم، برمی‌گردد. یادمان باشد وقتی می‌خواهیم کار کسی را تصحیح یا از او انتقاد کنیم، احتمالاً اعمال خود را توجیه و به ما توهین خواهد کرد و یا مثل تافت نازنین می‌گوید: «نمی‌دانم غیر از کاری که کردم چه باید می‌کردم.»

در ۱۵ آوریل ۱۸۶۵، آبراهام لینکلن در مهمانخانه ارزان قیمتی روبروی تئاتر فورد، در رختخواب دراز کشیده بود. تخت زهوار در رفته به اندازه قد بلند او نبود، برای همین او را مؤرب خوابانده بودند. نسخه ارزان قیمتی از نقاشی معروف رزا بون‌هور به نام بازار اسب بالای سرش روی دیوار نصب شده بود و چراغ‌گازی کهنه‌ای، سوسوی ضعیفی را در اتاق می‌پراکند.

لینکلن داشت می‌مرد. استاتون وزیر جنگ گفت: «اینجا بی‌نقص‌ترین فرمانروای جهان در بستر مرگ آرمیده است.»

راز موفقیت لینکلن در ارتباط با مردم چه بود؟ من ده سال تمام زندگی لینکلن را مطالعه کرده و سه سال از عمرم را به نگارش و بازنویسی کتابی تحت عنوان لینکلن، انسان ناشناخته اختصاص داده‌ام. می‌دانم تا جایی که برای یک انسان ممکن هست، جزئیاتی را درباره شخصیت و زندگی او فراهم آورده‌ام. درباره شیوه ارتباط لینکلن با مردم، تحقیق ویژه‌ای کردم. آیا او هم گرفتار وسوسه انتقاد می‌شد؟ البته که می‌شد. هنگامی که جوان بود و در پیروز کریک‌ولی ایالت ایندیانا زندگی می‌کرد، هم از مردم انتقاد می‌کرد هم در مورد مسخره کردن مردم و انتقاد از آنها شعر می‌گفت و نامه می‌نوشت و آنها را سر راهشان در جاده‌های روستایی می‌انداخت و دقت می‌کرد جایی بیندازد که حتماً پیدایش کنند. یکی از این نامه‌ها چنان آتش کینه‌ای برافروخت که تا زنده بود، خاموش نشد.

حتی بعد از آن که لینکلن در اسپرینگ فیلد ایلی نوبز به کار وکالت پرداخت، آشکارا به مخالفانش حمله می‌برد و علیه آنها نامه‌هایی در روزنامه‌ها چاپ می‌کرد، ولی فقط در دوره‌ای از زندگی، این کار را مدام تکرار می‌کرد.

در پائیز سال ۱۸۴۲، یک سیاستمدار پرخاشگر و بیهوده‌گوی به نام جیمز شیلرز را ریشخند و او بطور ناشناس نامه‌ای در نشریه اسپرینگ فیلد چاپ کرد. مردم شهر با خواندن این نامه روده بر شدند. شیلرز که مغرور و حساس بود، از شدت خشم جوش آورد. او که فهمیده بود نویسنده نامه کیست، پشت اسب پرید، به سراغ لینکلن رفت و او را به دوئل دعوت کرد. لینکلن دوست نداشت بجنگد. او با دوئل مخالف بود، ولی در عین حال راه‌گریزی هم نداشت، چون اعتبار اجتماعیش در خطر بود. به او اختیار داده شد سلاحش را انتخاب کند. چون دستهای درازی داشت شمشیر پهن سواره نظام را انتخاب کرد و از یک فارغ‌التحصیل دانشگاه نظامی وست پوینت درس شمشیربازی گرفت. در روز موعود، او و شیلرز در ساحل شنی رودخانه می‌سی‌سی‌پی مقابل هم قرار گرفتند تا برای جنگ تا آخرین نفس، بجنگند، ولی درست در آخرین لحظه، شهود دخالت کردند و جلوی این کار را گرفتند.

این یکی از هولناک‌ترین پیشامدهای شخصی زندگی لینکلن بود و به او در زمینه سلوک با مردم درس‌گرانیهایی آموخت و دیگر هیچ وقت نامه توهین‌آمیز به کسی ننوشت و احدی را مسخره نکرد. از آن زمان به بعد تقریباً هیچ وقت برای چیزی از کسی انتقاد هم نکرد.

در فاصله جنگهای داخلی، گهگاه ژنرال جدیدی را فرمانده ارتش پوتوماک می‌کرد و هر یک از آنها از جمله مک‌کله‌لان، پوپ، برن ساید، هوکر و مید اشتباهات هولناکی مرتکب می‌شدند و لینکلن را گرفتار

راه‌پیمایی‌های ناامیدانه در دفتر کارش می‌کردند. نیمی از مردم با خشم به این ژنرال‌های بی‌لیاقت دشنام می‌دادند، ولی لینکلن با اعتقاد به «بدخواه کسی نباش و برای همه خیر و برکت بخواه» آرامش خود را حفظ می‌کرد. یکی از نقل‌قول‌های محبوب او این بود «اگر نمی‌خواهی درباره‌ات قضاوت کنند، درباره هیچ‌کس قضاوت نکن»

هنگامی که خانم لینکلن و دیگران درباره مردم جنوب با خشونت صحبت می‌کردند، لینکلن جواب می‌داد: «به آنها خرده نگیرید، چون ما هم اگر در شرایط آنها بودیم. دقیقاً همین کار را می‌کردیم.» با وجود این، اگر فقط یک مرد در دنیا وجود داشت که می‌توانست از خیلی‌ها انتقاد کند، او کسی جز لینکلن نبود. در این مورد نمونه‌ای را ذکر می‌کنم.

در سه روز اول جولای ۱۸۶۳، جنگ گیتسبورگ در گرفت. در شب چهارم جولای، ژنرال لی به طرف جنوب عقب‌نشینی کرد. ابرهای توفانی همه کشور را با باران آبیاری کرده بودند. هنگامی که ژنرال لی با ارتش شکست خورده‌اش به پوتوماک رسید، دید که رودخانه طغیان کرده است و نمی‌شود از آن عبور کرد و ارتش پیروز متحده نیز پشت سر اوست. لی در دام افتاده بود و نمی‌توانست فرار کند. لینکلن متوجه این امر شد. فرصتی طلایی و خداداد پیش آمده بود. فرصتی که می‌توانست ارتش ژنرال لی را دستگیر کند و بلافاصله به جنگ خاتمه دهد، بنابراین لینکلن با شوق وافر به مید دستور داد بدون احضار شورای جنگ، فوراً به ژنرال لی حمله کند. دستوراتش را با نگرانی برای مید فرستاد و پشت سر آن یک مخصوصی راهی کرد تا دستور حمله فوراً اجرا شود.

و ژنرال مید چه کرد؟ او دقیقاً برخلاف دستورهایی که دریافت کرده بود، عمل کرد، یعنی شورای جنگ را احضار کرد. بهانه‌های مختلف چید



و کار را از امروز به فردا انداخت و علناً از حمله به ژنرال لی سرپیچی کرد. بالاخره آب رودخانه پائین رفت و ژنرال لی توانست همراه نیروهایش از پوتوماک بگریزد.

کفر لینکلن بالا آمده بود. او سرپسرش داد کشید و گفت: «این کار یعنی چه؟ خدای بزرگ! این کار یعنی چه؟ ما آنها را در چنگمان داشتیم. کافی بود دستان را دراز و تک‌تک آنها را اسیر کنیم، با این همه هر چه گفتم و هر کاری که کردم نتوانستم ارتش را حرکت بدهم. در چنین شرایطی هر ژنرالی می‌توانست لی را شکست بدهد. اگر آنجا رفته بودم، می‌توانستم شخصاً شلاقش بزنم.»

لینکلن در اوج ناامیدی نشست و برای مید نامه زیر را نوشت. یادتان نرود که در این دوران، لینکلن واقعاً محافظه‌کار بود و هر واژه‌ای را نمی‌نوشت. بنابراین نامه‌ای را که لینکلن در سال ۱۸۶۳ نوشته است، از نظر خود او حاوی بدترین تویخ‌هاست.

### ژنرال عزیز من

باور ندارم شما عظمت فاجعه فرار ژنرال لی را فهمیده باشید. او در جنگ ما بود و حمله به او، همراه با موفقیت‌هایی که اخیراً به دست آورده‌ایم، به جنگ خاتمه می‌داد. این طور که پیداست جنگ تا مدت نامعلومی ادامه خواهد داشت. اگر در روز دوشنبه گذشته نتوانستید راحت و آسوده به او حمله کنید، موقعی که سربازان شما به دو سوم کاهش یافته‌اند و در جنوب رودخانه مستقر هستید چگونه بر آنها دست می‌یابید؟ توقع چنین موفقیتی معقول نیست و من هم انتظار ندارم که شما بتوانید خیلی تأثیرگذار باشید. فرصت طلایی از دستان رفته است و تأسف و اندوه من از این بابت، نهایت ندارد.

فکر می‌کنید مید موقعی که این نامه را خواند چه کرد؟  
 مید هیچ وقت این نامه را ندید، چون لینکلن هرگز آن را نفرستاد،  
 بلکه آن را پس از مرگ لینکلن در میان نامه‌هایش پیدا کردند.  
 حدس من این است، و این جز یک حدس نیست که لینکلن بعد از  
 نوشتن این نامه از جا بلند شد، از پنجره نگاهی به بیرون انداخت و با  
 خودش گفت: «یک لحظه تأمل کن. شاید لازم نباشد این قدر عجله کنی.  
 خیلی ساده است که آدم اینجا در کاخ سفید ماکت و آرام بنشیند و به مید  
 دستور بدهد که حمله کند، ولی شاید اگر من هم در گیتسبورگ بودم و  
 خونریزی‌هایی را که مید در هفته‌های گذشته دیده است، می‌دیدم و اگر  
 گوشه‌ایم پر از جیغ و فریاد زخمی‌ها و آدمهای محترض بود، شاید آن  
 قدرها شوقی برای حمله نداشتم. اگر من روحیه ظریف مید را داشتم،  
 شاید درست کاری را می‌کردم که او کرده است. در هر حال، حالا کار از  
 کار گذشته است. اگر این نامه را بفرستم، فقط خودم را تسلی داده‌ام، ولی  
 مید را وادار کرده‌ام که عملش را توجیه کند و از من بیزار شود. این کار،  
 احساسات تلخ او را برمی‌انگیزد و دیگر به درد فرماندهی نمی‌خورد و  
 باعث می‌شود از ارتش استعفا دهد.»

بنابراین، همین طور که قبلاً هم گفتم، لینکلن نامه را کنار گذاشت  
 زیرا به تجربه دریافته بود که انتقادهای سخت تقریباً فایده ندارند.

تئودور روزولت می‌گفت موقعی که رئیس جمهور شد، هر وقت با  
 مشکل بزرگی روبرو می‌شد، به صندلی راحتی تکیه می‌داد و به تابلوی  
 بزرگی از لینکلن که به دیوار پشت سرش در کاخ سفید زده بودند نگاه  
 می‌کرد و از خودش می‌پرسید: «اگر لینکلن جای من بود چه می‌کرد؟ این  
 سؤال را چگونه حل می‌کرد؟»

مارک تواین گهگاهی بدخلق می‌شد و نامه‌هایی می‌نوشت که کاغذ را به آتش می‌کشید. مثلاً یک بار به مردی نامه‌ای نوشت که خشم او را برانگیخت. او نوشت: «می‌دانی برای تو چه چیزی لازم است؟ یک جواز دفن. فقط لازم است حرف بزنی تا آن را به تو بدهند.» یک بار دیگر هم تلاشهای ویراستار یک نشریه را «بهبود تلفظ و علامتگذاری من» توصیف کرد و دستور داد و گفت: «از این به بعد موضوع را براساس نسخه من تنظیم کنید و ببینید که چطور نسخه ویراستار و پیشنهاداتش در مغز پوسیده او باقی خواهند ماند.»

نوشتن این جور نامه‌های گزنده باعث می‌شد که مارک تواین حال بهتری پیدا کند. آنها می‌گذاشتند که او مثل یک ماشین بخار، همه بخارهایش را بیرون بدهد و نامه‌ها واقعاً صدمه‌ای هم نمی‌زدند، چون همسر او، محرمانه آنها را از پست بیرون می‌کشید و در نتیجه هرگز فرستاده نمی‌شدند.

آیا کسی را می‌شناسید که دل‌تان بخواهد تغییرش بدهید، اصلاحش کنید و بهبودش بخشید؟ بسیار عالی است! من هم کاملاً با این امر موافقم، ولی چرا از خودتان شروع نمی‌کنید؟ خودخواهانه هم که نگاه کنید، سودش خیلی بیشتر از آن است که بخواهید دیگری را تغییر دهید. بله و البته خطرش هم خیلی کمتر است. کنتوسیوس می‌گفت: «وقتی جلوی در خانه‌تان کثیف و پر از برف است، به برف روی بام همسایه فکر نکنید.»

جوان بودم و دلم می‌خواست روی مردم تأثیر بگذارم، به همین دلیل نامه‌ای به ریچارد هاردینگ دیویس نوشتم. آن روزها آفتاب او در افق ادبیات امریکا طلوع کرده بود. داشتم برای مجله‌ای مقاله‌ای درباره نویسندگان می‌نوشتم و از دیوید خواستم درباره روش نویسندگی خود مطلبی برایم بنویسد. چند هفته قبل از آن از کسی نامه‌ای دریافت کرده

بودم. او زیر نامه‌اش نوشته بود: «دیگته شده، ولی خوانده نشده.» این جمله خیلی روی من تأثیر گذاشت. احساس کردم نویسنده آن باید خیلی بزرگ و پرمشغله و مهم باشد. سر من یک ذره هم شلوغ نبود، ولی دلم می‌خواست روی ریچارد هاردینگ دیویس تأثیر بگذارم، بنابراین نامه خود را با عبارت: «دیگته شده، ولی خوانده نشده» تمام کردم.

او ایداً به خود زحمت نداد به نامه‌ام جواب بدهد، بلکه آن را برگرداند، در حالی که زیرش این جمله را خط خطی کرده بود: «رفتار زشت تو فقط از رفتار زشت خودت می‌تواند پیشی بگیرد.» صادقانه بگویم اشتباه بزرگی کرده بودم و شاید مستحق این سرزنش بودم، ولی از آنجا که انسان بودم، این قضیه در من نفرتی ایجاد کرد که وقتی ده سال بعد خبر مرگ ریچارد هاردینگ دیویس را شنیدم، از گفتنش شرمنده‌ام، ولی هنوز هم از او دلگیر بودم و حرف او هنوز هم احساساتم را جریحه‌دار می‌کرد.

اگر من و شما بخواهیم همین فردا باعث دل آزرده‌گی کسی بشویم، ممکن است قرن‌ها بگذرد و طرف مقابل تا لحظه مرگ از رنجش یک انتقاد گزنده، خلاصی نیابد و ایداً هم مهم نیست که ما در این قضاوت واقعاً چقدر حق داشته‌ایم.

موقعی که سر و کارمان با مردم است، بهتر این که یادمان نرود با موجوداتی بی‌منطق روبرو هستیم، با موجوداتی که احساساتی‌اند، تعصب دارند و محرکشان عقاید بی‌پایه و غرور و خودبینی است.

انتقاد تند باعث شد که توماس هاردی، یکی از نازنین‌ترین داستان‌نویسان انگلیس، برای همیشه داستان نوشتن را ترک کند. انتقاد باعث شد توماس چاترتون، شاعر انگلیسی، خودکشی کند.

بنجامین فرانکلین که در دوران جوانی، آدم بی‌ملاحظه‌ای بود، بعد

چنان سیاستمدار با درایتی شد و طوری سلوک با مردم را یاد گرفت که او را سفیر امریکا در فرانسه کردند. راز موفقیت او چه بود؟ او می‌گفت: «من بد هیچ کس را نمی‌گویم و فقط از خوبی آدم‌ها حرف می‌زنم.»  
هر احمقی می‌تواند انتقاد و سرزنش و گلایه کند و اغلب احمقها همین کار را هم می‌کنند.

ولی شخصیت و کف نفس می‌خواهد که انسان بتواند حرف دیگران را بفهمد و آنها را ببخشد. کارلایل می‌گوید: «یک مرد بزرگ با شیوه رفتارش با مردان کوچک، عظمت خود را نشان می‌دهد.»

باب هورو، بازرس معروف هواپیما و یکی از خلبانهایی که همیشه در نمایش‌های هوایی شرکت داشت، از نمایشی هوایی در سان‌دیه گو به خانه‌اش در لوس‌آنجلس برمی‌گشت که در ارتفاع سه هزار پایی متوجه شد، هر دو موتور هواپیما از کار افتادند. او در مجله عملیات پروازی می‌گوید که با مانورهای ماهرانه‌ای توانست هواپیما را روی زمین بنشانند و هر چند کسی آسیب ندید، ولی هواپیما خسارت سختی دید.

اولین کار هورو بعد از فرود اضطراری این بود که سراغ سوخت هواپیما برود. همان طور که شک برده بود هواپیمای ملخ‌دار جنگ جهانی دوم او را به جای بنزین با سوخت هواپیمای جت پر کرده بودند.

همین که به فرودگاه برگشت، خواست مکانیکی را که هواپیما را بازرسی کرده بود، ببیند. مرد جوان از شدت اندوه و پشیمانی، بیمار شده بود. هورو که به او نزدیک شد، دید که سیل اشک روی صورتش روان شده است. او باعث شده بود یک هواپیمای بسیار گرانقیمت از دست برود و جان سه نفر به خطر بیفتد.

تصورش را بکنید که هورو چقدر عصبانی بود. آدم به فکرش هم خطور نمی‌کند که این خلبان معرور و ارزشمند چه حرفهای نیشداری که

برای این بی احتیاطی بر زبانش جاری نمی شد، ولی هوور، مکانیک را سرزنش که هیچ، از او انتقاد هم نکرد. به جای این کار دست بزرگش را روی شانه او گذاشت و گفت: «برای این که به تو نشان بدهم مطمئنم که دیگر این کار را نخواهی کرد، از تو می خواهم همین فردا هوایم ای F-۵۱ مرا سرویس کنی.»

والدین غالباً دوست دارند از فرزندانشان انتقاد کنند. شما از من انتظار دارید بگویم «این کار را نکند»، ولی من نمی گویم. فقط می گویم «قبل از انتقاد از آنها، یکی از آثار کلاسیک روزنامه نگاری امریکا را به نام «پدر فراموش می کند» بخوانید. این مطلب در سرمقاله ای در نشریه خانه مردم چاپ شد و ما با اجازه نویسنده اش که آن را در مجله ریترز دایجست درج کرد این مطلب را عیناً در اینجا نقل می کنیم.

«پدر فراموش می کند» یکی از آن قطعات کوچکی است که در یک لحظه با چنان صمیمیتی بر دل و جان خواننده ها تأثیر کرد که آن را به صورتهای مختلفی تجدید چاپ کردند. نویسنده این مطلب دبلیو. لیوینگستون لارند می گوید: «این مقاله از ابتدای چاپ در صدها مجله و سازمان خانوادگی و روزنامه های سرتاسر کشور بازگو شد. بعد هم آن را تقریباً به بسیاری از زبانهای خارجی ترجمه کردند. من شخصاً به هزاران نفر که آرزو داشتند آن را در مدرسه، کلیسا و سخنرانی ها بخوانند، اجازه دادم. مقاله را به مناسبت های مختلف در رادیو هم خواندند و عجیب آن که نشریات ادواری دانشکده ها و مجلات دبیرستانها هم از آن استفاده کردند. گاهی اوقات یک مطلب کوچک به شکل اسرارآمیزی «جرقه ای در ذهن ها می زند.» این مطلب هم همین کار را کرد.»

## پدر فراموش می‌کند

دبلیو. لیوینگستون لارند

پسر جان گوش کن: اینها را وقتی می‌گویم که تو خوابی. زیر گونه‌ات چین خورده و حلقه‌ای از موهای طلائییت به پیشانی عرق کرده‌ات چسبیده است. دزدکی به اتاق خوابت آمده‌ام. همین چند دقیقه پیش بود که در کتابخانه نشسته بودم و داشتم روزنامه می‌خواندم که موج سهمگین پشیمانی مرا با خود برد و با احساس گناه، کنار بسترت آمدم.

پسر جان! چیزهایی هستند که من درباره‌شان فکر کرده‌ام. من با تو کج خلقی کرده‌ام. موقعی که لباس می‌پوشیدی که به مدرسه بروی سرزشت کردم، چون صورتت را به جای این که بشویی، با حوله مرطوب پاک کودی. از تو کار شلاقی کشیدم، چون کفش‌هایت را تمیز نکرده بودی. موقعی که وسایلت را کف اتاق انداختی، با عصبانیت سرت داد کشیدم.

موقع صبحانه خوردن هم ایراد کارهایت را پیدا کردم. تو چیزها را ریختی. دهانت را پر از غذا کردی. آرنج‌هایت را به میز تکیه دادی. زیاد کره روی نانت مالیدی. و موقعی که سراغ بازیت می‌رفتی و من راه افتاده بودم که به قطار برسم، برایم دست تکان دادی و فریاد زدی، «خداحافظ بابا!» و من اخم کردم و در جوابت گفتم، «قوز نکن!»

بعد دوباره همه این ماجراها تا غروب ادامه پیدا کرد. موقعی که آن طرف جاده بودم، جاسوسیت را کردم و دیدم زانو زده‌ای و داری با سنگ مرمرها بازی می‌کنی. جوراب‌هایت سوراخ شده بودند. جلوی روی دوستانت تحقیرت کردم و خودم جلو افتادم و وادارت کردم پشت سرم تا

خانه بیایی. جورابها گران بودند و اگر خودت مجبور بردی آنها را بحری،  
 حتماً بیشتر مراقبت می کردی! فکرش را بکن پسر! پدر باشی و این جور  
 فکرها به سرت بزنند!

یادت می آید یک کمی بعد توی کتابخانه نشسته بودم و داشتم  
 روزنامه می خواندم که تو با کمرویی و نگاهی کم و بیش رنجیده آمدی؟  
 وقتی از بالای روزنامه نگاهت کردم و معلوم بود که حوصله ام از بی موقع  
 مزاحم شدنت سررفته است، تو تردید کردی و همان جا کار در ایسادی  
 من تق زدم، «چی می خوای این وقت شب؟»

تو هیچ نگفتی، فقط با یورش تو فانی به طرفم دویدی، دستهایت را  
 دور گردنم انداختی، مرا بوسیدی و دستهای کرجولویت با عاطفه ای که  
 خداوند در قلب تو شکوفا کرده بود و حتی غفلت و جهل هم نمی توانست  
 نادیده اش بگیرد، مرا محکم در برگرفتند. و بعد تو رفته بودی و صدای  
 تاپ تاپ پاهایت از پله ها می آمد.

خب پسر جان! خیلی نگذشت که روزنامه از دستم لیز خورد و ترس  
 هولناک آزاردهنده ای بر من چیره شد. عادت داشت با من چه می کرد؟  
 عادت خرده گیری، عادت سرزنش کردن. این پاداش من به تو بود که پسر  
 بودی. این کارها به خاطر این نبود که دوستت نداشتم، به خاطر این بود که  
 از یک کودک، بیش از حد انتظار داشتم. داشتم تو را با متر سن خودم  
 اندازه می گرفتم.

و در شخصیت تو چیزهای خوب و نازنین و حقیقی، فراوان بودند.  
 قلب کوچک تو به اندازه سحر بود که از بالای کوهها سر برمی آورد. این را  
 با حرکت خودانگیخته ات نشان دادی. تو امشب برای خدا حافظی به  
 طرفم دویدی و مرا بوسیدی. پسر جان! امشب دیگر هیچ چیز اهمیت  
 ندارد. من در تاریکی به اتاقت آمده ام و شرمسار در کنار تخت زانو زده ام!



جبران عاجزانه‌ای است. می‌دانم که اگر در بیداری اینها را به تو می‌گفتم متوجه نمی‌شدی. ولی از فردا یک بابای واقعی خواهم بود! با تو صمیمی خواهم بود و وقتی رنج می‌بری، رنج خواهم برد و وقتی می‌خندی، خواهم خندید. موقعی که می‌خواهم از سرب‌بی حوصلگی حرف بزنم، زبانم را گاز می‌گیرم و مثل یک عبادت دینی دائماً با خودم تکرار خواهم کرد: «او که پسر بچه‌ای بیش نیست، یک پسر بچه کوچولو!» متأسفم که تو را در ذهنم یک مرد تصور کرده بودم. حالا که تو را می‌بینم که مچاله و خسته توی تخت خوابیده‌ای، می‌فهمم که هنوز یک نوزادی. دیروز در آغوش مادرت بودی و سرت روی شانه او بود. می‌دانم که خیلی خواسته‌ام، خیلی زیاد.»

به جای سرزنش مردم، سعی کنیم حرف آنها را بفهمیم. بیایید ببینیم چرا بعضی کارها را انجام می‌دهند. از سرزنش کردن، کارهای مفیدتر و ارزشمندتری هم وجود دارند و آن همدردی، صبر و مهربانی است «همه چیز را دانستن یعنی همه را بخشیدن.»  
به قول دکتر جانسون: «آقا! خود خدا هم تا دم آخر، انسان را قضاوت نمی‌کند.»

پس من و شما چرا این کار را می‌کنیم؟

## اصل ۱

انتقاد، سرزنش و گلایه نکنید.

## فصل دوم

### راز بزرگ راه آمدن با مردم

زیر این گنبد کبود فقط یک راه وجود دارد که بتوان به وسیله آن کسی را وادار به کاری کرد. آیا تا به حال درباره این راه فکر کرده‌اید؟ بله، فقط یک راه وجود دارد و آن هم این که دیگری را وادار کنید خودش بخواهد آن کار را انجام دهد. یادتان باشد که هیچ راه دیگری وجود ندارد.

البته شما می‌توانید تپانچه‌تان را روی دنده‌های کسی بگذارید و وادارش کنید ساعتش را به شما بدهد. می‌توانید کارگران خود را وادار کنید با شما همکاری کنند. البته این کار را تا وقتی پشتتان به آنهاست و تهدید کرده‌اید که به آنها شلیک خواهید کرد، می‌کنند. شما می‌توانید کودکی را با شلاق یا تهدید وادار به کاری کنید، ولی این شیوه‌های خشن واکنش‌های نامطلوبی دارند.

تنها راهی که می‌شود کسی را وادار به انجام کاری کرد این است که به او آنچه را می‌خواهد بدهید.

شما چه می‌خواهید؟

زیگموند فروید می‌گفت همه کارهایی که سن و شما انجام می‌دهیم از دو انگیزه ریشه می‌گیرند. شوق جنسی و آرزوی بزرگ بودن.

جان دیویی یکی از برجسته‌ترین فلاسفه امریکا، همین حرف را به

شکل متفاوتی می‌زند. او می‌گوید عمیق‌ترین اشتیاق در طبیعت بشر «آرزوی مهم بودن» است. این عبارت را از خاطر نبرید «آرزوی مهم بودن». این جمله را در این کتاب زیاد خواهید شنید، چون بسیار جمله ضروری و مهمی است.

چه چیزهایی می‌خواهید؟ قطعاً خیلی زیاد نیستند، ولی چیزهای اندکی را که آرزو می‌کنید، با چنان قوتی می‌خواهید که نمی‌شود انکارش کرد. بعضی از مهمترین چیزهایی که همه آدمها می‌خواهند اینها هستند:

۱. سلامتی و حفظ حیات.

۲. غذا.

۳. خواب.

۴. پول و چیزهایی که با پول می‌شود خرید.

۵. زندگی بعد از مرگ.

۶. ارضای جنسی.

۷. سعادت و سلامت فرزندان.

۸. احساس مهم بودن.

تقریباً همه این خواسته‌ها بنوعی ارضا می‌شوند جز یکی. یکی آرزوی خواستنی که به اندازه بقیه یعنی خواب و غذا در وجود ما ریشه عمیق دارد، ولی بندرت ارضا می‌شود. فروید به آن «آرزوی بزرگ بودن» و دیویی «آرزوی مهم بودن» می‌گوید.

لینکلن یکی از نامه‌هایش را این طور شروع کرده بود: «همه دوست دارند دیگران از آنها تعریف کنند.» ویلیام جیمز می‌گفت: «عمیق‌ترین اصل در نهاد بشر عطش برای تحسین و تأیید است.» می‌بینید که او از

«آرزو» یا «اشتیاق» یا «میل» به تحسین صحبت نمی‌کند، بلکه از «عطش» سخن می‌گوید.

در اینجا صحبت از گرسنگی بی‌شبه‌ای است که دل آدم برایش ضعف می‌رود و آدم‌های کمی هستند که می‌توانند صمیمانه این گرسنگی دل را در مردم ارضا کنند که اگر چنین کنند می‌توانند آدم‌ها را در کف دست خود بگیرند و «حتی در موقع مرگشان گورکن هم برای آنها گریه کند.»

اشتیاق برای مهم بودن یکی از تفاوت‌های بارز انسان و حیوان است. توضیح می‌دهم: یک وقتی در میسوری بچه کشاورز بودم. پدرم پنج خوک پرواری از نژاد دوروک - جرسی و گاوهای پیشانی سفید خوش‌نژادی را حسابی پرورش داده بود. همیشه این حیوانات را در نمایشگاه‌های دهکده و جاهای دیگر میدل وست می‌بردیم و گاهی هم جایزه اول نصیبمان می‌شد. پدرم روبانهای آبی‌اش را روی ملاقه سفیدی سنجاق می‌کرد و وقتی دوستان و خویشان به خانه ما می‌آمدند، این ملاقه را می‌آورد، یک سرش را او می‌گرفت، یک سرش را من و روبانهای آبی را نمایش می‌دادیم.

خوکها ابداً اهمیتی به روبانهایی که برده بودند نمی‌دادند، ولی برای پدر مهم بود. این جوایز به او احساس مهم بودن می‌دادند. اگر تیاکان ما این اشتیاق سوزان را برای مهم بودن در خود نداشتند، پیشرفت تمدن غیرممکن می‌شد و زندگی ما مثل حیوانات باقی می‌ماند. همین اشتیاق برای مهم بودن بود که باعث شد شاگرد فقیر و بی‌سواد خواربارفروشی کتابهای کهنه حقوقی را که بین وسایل حراج شده خانه پیدا می‌کرد به قیمت پنجاه سنت بخرد. احتمالاً اسم این شاگرد بقالی را شنیده‌اید. او لینکلن بود.

خدمت اشتیاق به مهم بودن بود که دیکتر را وادار کرد داستانهای جاودانه‌اش را بنویسد. همین اشتیاق به سرکریستوفر ورن الهام بخشید سمفونی‌های خود را تا ابد بر چهره موسیقی حک کند. همین اشتیاق راکفلر را وادار کرد میلیونها دلار پولی را روی هم جمع کند که هرگز خرج نکرد! همین اشتیاق است که پولدارترین خانواده شهر شما را وادار کرده است خانه‌ای چنان بزرگ بسازد که از بخش اعظم وسایلش استفاده نمی‌کند.

همین اشتیاق شما را وادار می‌کند لبامهای آخرین مدل بپوشید، ماشینهای آخرین مدل سوار شوید و درباره بچه‌های باهوش‌تان داد سخن بدهید.

همین اشتیاق بسیاری از پسرها و دخترها را به باندها و گروه‌های خلافکار می‌کشاند. به قول ای. پی. سولرونی که یک وقتی کمیسر پلیس نیویورک بود، «سن» نوجوان خیلی بزرگ است و اولین درخواست او پس از دستگیری این است که روزنامه‌هایی را که از او یک قهرمان ساخته‌اند در اختیارش بگذاریم. تصویر ناخوشایندی که از دوران خدمت در ذهن کمیسر مانده است این است که این جوانها دنبال شهرتی چون چهره‌های ورزشی، ستاره‌های سینمایی و تلویزیونی و سیاستمدارها می‌گشتند.

اگر به من بگوئید احساس شما از مهم بودن چیست، به شما خواهم گفت چگونه انسانی هستید. این احساس دقیقاً شخصیت فرد را نشان می‌دهد و مهمترین اصل درباره شماست. مثلاً جان. دی. راکفلر از این که خرج ساختمان بیمارستانی جدید را در پکن، چین بدهد و به فکر میلیونها آدم فقیری باشد که هرگز ندیده بود و باز هم نمی‌دید، احساس مهم بودن می‌کرد. برخلاف او، دیلینگر از این که سارق و قاتل باشد و بانک بزند احساس اهمیت می‌کرد. موقعی که مأموران اف.بی.آی داشتند تعقیبش

می‌کردند، وارد خانه‌ای در مینه‌سوتا شد و گفت، «سن دیلینگر هستم!» او از این که دشمن شماره یک مردم بود، احساس اهمیت می‌کرد و می‌گفت: «به شما صدمه‌ای نمی‌زنم، ولی دیلینگر هستم!»

بله، یکی از تفاوت‌های مهم بین دیلینگر و راکفلر این است که دریافت احساس مهم بودن در آندو فرق می‌کند.

تاریخ پر از نمونه‌های سرگرم‌کننده و درخشانی از آدم‌های معروفی است که برای احساس مهم بودن تقلا می‌کردند. حتی جورج واشنگتن دلش می‌خواست او را «عالی جناب، رئیس جمهور ایالات متحده امریکا» صدا بزنند و کریستف کلمب التماس می‌کرد به او «دریاسالار اقیانوس و نایب‌السلطنه هند» بگویند. کاترین کیر از خواندن نامه‌هایی که او را «علیاحضرت امپراتریس» نخوانده بودند، خودداری می‌کرد. خانم لینکلن در کاخ سفید مثل بیر به خانم گرانت پرید و فریاد زد: «چطور جرأت کردید قبل از آن که من اجازه بدهم در حضور من بنشینید!»

میلیون‌های ما به دریاسالار برد کمکهای مالی کردند تا در سال ۱۹۲۸ به قطب جنوب برود به شرط آن که اسامی آنها را روی کوه‌های یخی قطب بگذارد. ویکتور هوگو آرزوئی جز این نداشت که بعد از مرگش نام او را روی شهر پاریس بگذارند. حتی شکسپیر، بزرگ‌بزرگان، سعی می‌کرد با دست و پا کردن کتی پر از نشانهای خانوادگی، بر جلال و شکوه خود بیفزاید.

آدم‌ها گاهی اوقات نمی‌توانند همدردی و توجه لازم و در نتیجه احساس مهم بودن را به دست آورند. مثلاً خانم مک‌کینلی را در نظر بگیرید. او شوهرش را که رئیس جمهور امریکا بود و ادار می‌کرد کارهای مهم کشور را کنار بگذارد و ساعتها کنار بستر او بنشیند، دستش را دور شانه او بگذارد و نوازشش کند تا به خواب رود. او اشتیاق دردناک خود را

به توجه به این شکل نشان می‌داد که به شوهرش اصرار می‌کرد در طول مدتی که دارند دندانهایش را معالجه می‌کنند، کنارش بایستد و یک بار که مک کینلی به خاطر قراری که با جان هی، وزیر کشور داشت، او را تنها گذاشت، چنان توفانی برپا کرد که نگو و نپرس. او هم احساس مهم بودن خود را به این شکل ارضا می‌کرد.

مری رابرتز راینهارت نویسنده، یک بار برایم داستان زن جوان با استعداد خوش بنیه‌ای را گفت که به خاطر کسب احساس مهم بودن، ناتوان شد. او گفت: «یک روز این زن ناچار شد با حقیقتی که شاید سنش بود روبرو شود. سالهای تنهایی پیش روی او قرار داشتند و دیگویی فرصتی برایش باقی نمانده بود. او به بستر افتاد و ده سال تمام مادر پیرش به طبقه سوم خانه‌شان که اتاق او در آنجا بود، سینی به دست رفت و آمد و از او پذیرایی کرد. بالاخره یک روز این مادر پیر، فرسوده از خدمت، افتاد و مرد. چند هفته‌ای زن ناتوان و افسرده در بستر سر کرد. بعد از جا بلند شد، لباسش را پوشید و زندگی‌اش را از سر گرفت.

بعضی از روان‌شناسها می‌گویند بعضی از مردم که در دنیای خشن واقعیت، احساس مهم بودن را به دست نمی‌آورند، به سرزمین رویایی جنون پناه می‌برند و واقعاً دیوانه می‌شوند. در ایالات متحده امریکا، بیماران روانی بیشتر از کل بیماران دیگر هستند.

علت جنون چیست؟

هیچ کس نمی‌تواند به چنین سؤالی پاسخ جامعی دهد، ولی ما می‌دانیم که بعضی از بیمارها، از جمله سفلیس، سلولهای مغزی را نابود می‌کنند و باعث جنون می‌شوند. در واقع حدود نیمی از بیمارهای مغزی در نتیجه عواملی چون صدمات مغزی، الکل، مسمومیت و جراحت به وجود می‌آیند، ولی نیمی از مردم دیوانه می‌شوند در حالی که از نظر

عضوی بلایی بر سر سلولهای مغزی شان نیامده است. در آزمایش‌هایی که پس از مرگ روی جسد افراد صورت می‌گیرند، با میکروسکپ‌های فوق‌العاده قوی، سلولهای مغزی را مطالعه می‌کنند و متوجه شده‌اند که سلولهای مغزی چنین افرادی درست به اندازه من و شما سالم است.

پس چرا این افراد دیوانه می‌شوند؟

این سؤال را با رئیس یکی از مهمترین بیمارستانهای روانی مطرح کردم. این پزشک که بالاترین نشان افتخار و جوایز بی‌شماری را به خاطر دانش عظیمش در این زمینه دریافت کرده است، صراحتاً به من گفت نمی‌داند چرا آدمها دیوانه می‌شوند. هیچ‌کس جواب این مسأله را نمی‌داند، ولی او تأکید می‌کند بسیاری از افرادی که دیوانه می‌شوند در دیوانگی احساس مهم بودن را درک می‌کنند که در عالم واقع از فهم آن عاجزند. سپس این داستان را برایم تعریف کرد.

«همین حالا بیماری دارم که ازدواجش فاجعه از کار درآمد. او عشق، ارضای جنسی، فرزند و موقعیت اجتماعی می‌خواست، ولی زندگی همه آرزوهای او را به باد داد. شوهرش دوستش نداشت و حتی حاضر نبود با او غذا بخورد و وادارش می‌کرد غذایش را در اتاق خودش در طبقه بالای منزل صرف کند. این زن فرزند نداشت و در جامعه هم پایگاهی برای خود دست و پا نکرده بود. او دیوانه شد و در جهان خیال، از شوهرش طلاق گرفت و زن یک اشراف‌زاده انگلیسی شد و سخت اصرار داشت که او را لیدی اسمیت صدا کنند.

«از نظر بچه داشتن هم، حالا گمان می‌کند هر شب فرزند جدیدی می‌زاید. هر بار که به او سر می‌زنم می‌گوید: "دکتر من دیشب یک بچه زائیدم."

زندگی یک بار کشتی رویاهای او را به صخره‌های سخت واقعیت



کوبید، ولی در جزایر آفتابی و دل‌انگیز جنون زورق‌های او با بادبانهای برافراشته و نسیمی که در میان آنها می‌وزند، به سوی ساحل حرکت می‌کنند.

غم‌انگیز است؟ گمان نمی‌کنم. پزشک او می‌گوید: «اگر هم می‌توانستم دستم را دراز کنم و جنون را از وجود او بردارم، این کار را نمی‌کردم. او همین طوری که هست خیلی هم خوشحال و خوشبخت است.»

اگر بعضی‌ها تا این حد برای احساس مهم بودن عطش دارند که برای به دست آوردنش جنون می‌گیرند، تصورش را بکنید چه معجزه‌ای به وقوع خواهد پیوست که من و شما در این سوی مرز جنون به آنها قدردانی صادقانه خود را تقدیم کنیم.

یکی از اولین کسانی که در امریکا حقوقی بالاتر از یک میلیون دلار در سال دریافت می‌کرد، چارلز شوآب بود. (در آن زمان که او این حقوق را می‌گرفت، پنجاه دلار درآمد هفتگی، درآمد بسیار خوبی محسوب می‌شد) اندرو کارنگی در سال ۱۹۲۱ او را انتخاب کرد تا اولین رئیس کمپانی تازه بنیاد ایالات متحده باشد. در آن موقع شوآب سی و هشت سال بیشتر نداشت (بعدها شوآب ریاست کمپانی فولاد بتل‌هایم را که در آن زمان گرفتار بحرانهای مختلف بود برعهده گرفت و آن را به یکی از پرسودترین کمپانی‌های امریکا تبدیل کرد).

اندرو کارنگی چرا سالی یک میلیون دلار یا به عبارتی روزانه بیش از سیصد دلار به چارلز شوآب حقوق می‌داد؟ واقعاً چرا؟ آیا چون شوآب نابغه بود؟ خیر. آیا چون درباره فولاد بیشتر از بقیه تولیدکنندگان سر رشته داشت؟ ابداً. خود چارلز شوآب به من گفت بسیاری از کسانی که برای او کار می‌کردند درباره تولید فولاد خیلی بیشتر از او می‌دانستند.

شوآب می‌گوید این حقوق را تا حد زیادی به خاطر این می‌گرفت که می‌دانست با مردم چطور رفتار کند. از او پرسیدم این کار را چطور انجام می‌داد. در اینجا رازی را که در کلماتش نهفته است می‌آورم. این کلمات را باید روی مفرغ حک و در همه خانه‌ها، مدرسه‌ها، مغازه‌ها و ادارات کره زمین نصب کرد. کلماتی که بچه‌ها به جای اتلاف وقت و حفظ کردن ترکیبات و افعال بی سر و ته لاتین یا میزان بارندگی سالانه در برزیل، باید آنها را حفظ کنند. کلماتی که اگر من و شما آنها را حفظ کنیم و به کار ببریم، زندگی‌مان دگرگون خواهد شد.

شوآب می‌گوید: «همه توأم را به کار می‌گیرم تا شعله اشتیاق را در دل مردم برافروزم. بزرگترین سرمایه من و بهترین راهی که برای زندگی برگزیده‌ام این است که قدر زحمات دیگران را بدانم و آنها را تشویق کنم. هیچ چیز بیشتر از انتقاد بالادستی‌ها و بزرگترها، شوق حرکت را در آدمی نمی‌کشد. من هرگز از کسی انتقاد نمی‌کنم و ایمان دارم که باید به انسانها شوق کار کردن داد. بنابراین همه سعی من این است که به جای خرده‌گیری و سرزنش، در آدمها دنبال نکته‌ای بگردم که قابل تشویق است. اگر از کار کسی خوشم بیاید، از صمیم دل تشویقش می‌کنم و در ستایش از او حتی مبالغه هم می‌کنم.

این کاری است که شوآب می‌کرد. ولی اغلب مردم چه می‌کنند؟ درست خلاف این کار را انجام می‌دهند. اگر از چیزی خوششان نیاید، آبروی زبردستان را می‌برند و اگر دوست داشته باشند، هیچ حرفی نمی‌زنند. به قول آن ضرب‌المثل قدیمی: «بدی کردم و همیشه بد شنیدم. خوبی کردم و هیچ وقت خوب نشیدم.»

شوآب می‌گوید: «در برخوردهای متعددی که با افراد بزرگ در زمینه‌های متفاوت و جاهای مختلف دنیا داشته‌ام، هنوز به آدمی برخورد

نکرده‌ام که هر چقدر هم مقام مهمی داشته باشد، تحت تأثیر تأیید و تشویق قرار نگیرد و کارش را بهتر از موقعی که از او انتقاد می‌شود، انجام ندهد.»

رک و راست بگویم، یکی از علل پیشرفت و موفقیت اندرو کارنگی همین حرفی است که شوآب می‌زند. کارنگی چه در حضور و چه پشت سر دیگران، از آنها تعریف می‌کرد. او دلش می‌خواست این روحیه را حتی روی سنگ قبرش هم به نمایش بگذارد و دستور داد پس از مرگش بنویسند:

«در اینجا کسی آرمیده است که می‌دانست چگونه در اطراف خود مردانی را جمع کند که از او باهوشتر بودند.»

قدردانی صمیمانه یکی از رازهای موفقیت جان. دی. راکفلر اول در سلوک با مردم بود. برای مثال، موقعی که یکی از همکاران او ادوارد. تی. بدفورد یک میلیون دلار سرمایه شرکت را در معامله بدی در امریکای جنوبی از دست داد، جان قاعدتاً باید از او انتقاد می‌کرد، ولی می‌دانست که بدفورد نهایت سعی خود را به کار برده است و برای همین پرونده این موضوع را مختومه اعلام کرد. بعد هم نکته‌ای یافت که بتواند بدفورد را تحسین کند و به او تبریک گفت که توانسته است شصت درصد سرمایه را از خطر نجات دهد و گفت: «بسیار عالی است. ماهایی که این بالاها نشسته‌ایم همیشه هم نمی‌توانیم این کار را بکنیم.»

در میان یادداشتهایم داستانی را نوشته‌ام که نمی‌دانم واقعاً اتفاق افتاده است یا نه، ولی ترسیمی از حقیقت است، برای همین آن را در اینجا تکرار می‌کنم:

براساس این داستان احمقانه، یک زن روستایی در انتهای یک روز کاری سخت، مثنی علوفه جلوی اعضای خانواده‌اش گذاشت. آنها با

اوقات تلخی پرسیدند که مگر به سرش زده است و زن جواب داد: «از کجا بدانم فرقتش را می‌فهمید. بیست سال است که دارم برای شما غذا می‌پزم و هیچ وقت حرفی نزده‌اید که بفهمم علف نمی‌خوردید.»

چند سال پیش درباره زنهایی که از خانه فرار کرده بودند مطالعه‌ای انجام شد. فکر می‌کنید علت اصلی فرار آنها چه بود؟ «فقدان قدردانی». شرط می‌بندم اگر درباره شوهران فراری هم مطالعه شود، علت فرار اغلب آنها هم همین باشد. ما گاهی اوقات کارهای شریک زندگیمان را چنان رایگان می‌پنداریم که یادمان می‌رود از او تشکر کنیم.

یکی از شاگردان کلاس من از خواهش زنش با ما صحبت کرد. زن او همراه با زنان دیگری در کلیسا گروهی تشکیل داده بودند و روی برنامه‌های پیشرفت خرد کار می‌کردند. زن از شوهرش پرسید که آیا می‌تواند به او کمک کند و شش خصلتی را که او می‌تواند در خودش تغییر بدهد و اخلاق بهتری پیدا کند، بنویسد؟ مرد می‌گفت: «از چنین درخواستی واقعاً حیرت کردم. رک و راست بگویم ابدأً برایم کاری نداشت شش خصلتی را که می‌خواست برایش ردیف کنم. پناه بر خدا! او می‌توانست هزار تا خصلت مرا در یک لحظه فهرست کند، ولی من این کار را نکردم و به او گفتم، بگذار در این باره فکر کنم و فردا صبح جواب تو را بدهم.»

«فردا صبح زود از خواب بیدار شدم و به گل فروش تلفن زدم و گفتم شش تا گل سرخ برای همسرم بفرستد و یادداشتی هم نوشتم و روی میز گذاشتم، «من نمی‌توانم آن شش خصلتی را که باید عوض کنی در تو پیدا کنم، چون همین طوری که هستی دوستت دارم.»

«شب وقتی به خانه رسیدم، فکر می‌کنید چه کسی از من استقبال کرد؟ درست حدس زدید. همسرم! او داشت مثل ابر بهاری اشک

می‌ریخت. لازم نیست بگویم که چقدر خوشحال بودم از این که به درخواستش گوش نداده و از او انتقاد نکرده بودم.

«یکشنبه بعد در کلیسا، زخم موضوع را برای دیگران تعریف کرد. چند زن که با او هم‌کلاس بودند، دسته جمعی به سراغم آمدند و گفتند، «این جالب‌ترین چیزی است که در کلاس شنیده‌ایم.» و همان جا بود که من قدرت قدردانی را تشخیص دادم.»

فلرنز زیگفلد، درخشان‌ترین تهیه‌کننده‌ای که برادوی به خود دیده است، اعتبارش را از این طریق به دست آورد که «دختر امریکایی را جلوه می‌داد». او هر چند وقت یک بار، دختران فلک‌زده‌ای را که کسی نگاهشان نمی‌کرد، از خیابان جمع می‌کرد و آنها را به صحنه می‌آورد و به زنانی زیبا و باشکوه تبدیل می‌کرد. او که ارزش قدرشناسی و اعتماد را می‌فهمید، کاری می‌کرد که زنان از طریق توجه او، خود را زیبا تصور کنند. او مرد عمل بود و حقوق دختران گروه‌گر را از سی دلار در هفته به یک صد و هفتاد و پنج دلار ارتقا داد. او یک شوالیه بتمام معنی بود و در شب افتتاح نمایش احمق‌ها، تلگرافی برای ستاره‌های تئاتر فرستاد و آنها را دعوت کرد و سر تا پای دختران گروه‌گر را غرق گل سرخ کرد.

یک بار ویرم گرفت روزه بگیرم و شش روز و شش شب بدون غذا سر کردم. ابدأ دشوار نبود. در پایان روز ششم بسیار کمتر از روز دوم گرسنه بودم. با این همه، هم من و هم شما می‌دانیم، آدمهایی هستند که فکر می‌کنند اگر بگذارند خانواده‌ها و یا کارکنانشان برای شش روز بی غذا بمانند، مرتکب جنایتی شده‌اند ولی اگر شش روز که سهل است، شش هفته و گاهی شصت سال هم به آنها از صمیم دل توجه نکنند، به اندازه آن شش روز گرسنگی، محرومشان نکرده‌اند.

آلفرد لونت، یکی از بزرگترین هنرپیشه‌های دوره خود که نقش اول

را در نمایش پیوند در وین بازی می‌کرد، می‌گفت: «به هیچ چیز به اندازه غذایی برای عزت نفسم نیاز ندارم.»

ما بدن بیچه‌ها و دوستان و کارکنانمان را با غذا تقویت می‌کنیم، ولی چقدر کم پیش می‌آید که عزت نفس آنها را تغذیه کنیم. به آنها بیفتک و سیب‌زمینی می‌دهیم تا انرژی داشته باشند، ولی از این که به آنها کلمات محبت‌آمیز بگوئیم تا سالهای سال مثل موسیقی ستاره‌های صبح در ذهنتان بماند، دریغ می‌کنیم.

پل هاروی، در یکی از برنامه‌های تلویزیونیش به نام «بقیه داستان» گفت که نشان دادن قدردانی صمیمانه چگونه می‌تواند زندگی یک انسان را تغییر دهد. او گفت که سالها قبل معلمی در دیترویت از استیو مورس خواست کمکش کند موشی را که در کلاسش گم شده است، پیدا کند. می‌بینید که او در وجود استیو از قابلیت‌های طبیعی در او نهاده بود و کس دیگری در آن کلاس آن قابلیت را نداشت، تقدیر کرد و آن هم این بود که استیو چون چشم نداشت یک جفت گوش عالی داشت. این اولین باری بود که کسی از گوشهای خارق‌العاده و مستعد استیو قدردانی کرده بود. حالا که سالها می‌گذرد، استیو می‌گوید واقعیت این است که قدردانی خانم معلم آغاز زندگی نویی برای من بود. راستش، از آن موقع به بعد، او قدر نعمت شنوائیش را دانست و تلاش کرد تا تبدیل به استیو شگفت‌آور و یکی از بزرگترین خواننده‌ها و آهنگسازهای موسیقی پاپ دهه‌های هفتاد شود.

بعضی از خوانندگان همین الان که دارند این مطالب را می‌خوانند می‌گویند، «برو بابا! دلت خوش است! اینها همه جفتگیات است! این مزخرفات را بارها امتحان کرده‌ام. اثر ندارد. مخصوصاً اگر آدم مقابلت باهوش باشد.»

البته تملق در مورد آدمهای تیزبین، کمتر اثر می‌کند، زیرا عمق ندارد، خودخواهانه و عاری از صمیمیت است. تملق باید شکست بخورد و شکست هم می‌خورد. راستش بعضی آدمها بقدری تشنه محبت و قدردانی هستند که هر چه را به دستشان بدهی، می‌بلعند، درست مثل آدم گرمته‌ای که از علف و کرم قلاب ماهی هم نمی‌گذرد.

حتی ملکه ویکتوریا هم در مقابل تملق ضعف نشان می‌داد. نخست‌وزیر او بنجامین دیزرائیلی اعتراف می‌کند که در سلوکش با ملکه، از تملق استفاده می‌کرد. عین عبارتش این است، «با تملق روی همه چیز ماله می‌کشیدم.» ولی دیزرائیلی یکی از شسته روفته‌ترین و مطلع‌ترین و زرنگ‌ترین کسانی است که بر امپراتوری بریتانیا حکم می‌راند. او در کار خودش نابغه بود. روشی که در مورد او جواب می‌داد، لزوماً به درد من و شما نمی‌خورد. تملق در درازمدت، بیشتر از آن که سود برساند، صدمه می‌زند. تملق مثل پول تقلبی است و اگر به دست کسی بدهیدش، بالاخره شما را به دردسر می‌اندازد.

تفاوت بین تحسین و تملق چیست؟ ساده است. تحسین صمیمانه است و تملق صمیمانه نیست. یکی از دل برمی‌آید و دیگری از زبان. یکی بدون خودخواهی است و دیگری خودخواهانه. یکی را همه جای دنیا می‌پسندند و دیگری را تکوهش می‌کنند.

اخیراً مجسمه نیم‌تنه‌ای از قهرمان مکزیکی ژنرال آلوارد اوبرگون در قصر چاپولپتک در شهر مکزیکو دیدم. زیر مجسمه جمله‌ای حکیمانه از ژنرال حک شده بود: «از دشمنانی که به شما حمله می‌کنند نترسید. از دوستانی که تملق می‌گویند بترسید.»

نه! نه! نه! من ابداً تملق را پیشنهاد نمی‌کنم! هرگز مباد. دارم درباره شیوه جدیدی در زندگی حرف می‌زنم. بگذارید تکرار کنم. دارم درباره

شیوه جدیدی در زندگی حرف می‌زنم.

جورج پنجم، داده بود شش جمله قصار را روی دیوارهای اتاق مطالعه‌اش در قصر بوکینگهام نصب کنند. یکی از این جملات قصار این بود: «یادم بده که نه تملق کسی را بگویم و نه زیر بار تحسین بی‌ارزش دیگران بروم.» و تملق یعنی همین: تحسین بی‌ارزش. یک وقتی تعریفی از تملق خواندم که تکرارش بد نیست: «تملق یعنی چیزی را به کسی گفتن که او دقیقاً خودش درباره خودش فکر می‌کند.»

رالف والدو امرسون می‌گفت: «از هر زبانی که می‌خواهی استفاده کن. مطمئن باش جز آنچه که هستی هرگز نمی‌توانی چیزی بگویی.» اگر تنها چیزی که احتیاج داشتیم تملق بود، همه ما یکی را گیر می‌آوردیم که تملقش را بگوئیم و همگی در ایجاد روابط انسانی کارشناس می‌شدیم.

موقعی که ذهنمان مشغول مسأله خاصی نیست، ۹۵ درصد وقت خود را صرف فکر درباره خودمان می‌کنیم. حالا اگر برای مدت کوتاهی دست از فکر کردن درباره خودمان برداریم و درباره نکات مثبت فرد دیگری فکر کنیم، ناچار نمی‌شویم دست به دامن تملق و دروغ بی‌پایه‌ای بشویم که اغلب قبل از آن که از دهانمان خارج شود، بیهودگی آن لو رفته است.

یکی از خصلتهای ارزشمندی که در زندگی روزمره، از آن غفلت می‌کنیم، تحسین و قدردانی است. گاهی یادمان می‌رود پسر و دخترمان را که با خود کارت صد آفرین به خانه آورده‌اند تشویق کنیم و یا موقعی که برای اولین بار کیک می‌پزند یا برای پرنده‌ای لانه می‌سازند، یادمان می‌رود از کارشان تعریف کنیم. هیچ چیز برای بچه‌ها ارزشمندتر از این نوع علاقه و تأیید والدین نیست.



دفعه بعد که به باشگاهتان می‌روید و آشپز فیله خوشمزه‌ای برایتان می‌پزد، یک کلمه به او بگوئید که غذا را عالی پخته است و وقتی فروشنده خسته‌ای، به شکلی غیر عادی احترامتان می‌گذارد، لطفاً به او بفهمانید که قدر کارش را دانسته‌اید.

هر وزیر، سخنران و خطیبی می‌داند وقتی که همه وجودش را در کلامش می‌ریزد و هیچ نشانه‌ای حاکی از تحسین و تأیید از شنوندگانش دریافت نمی‌کند، چه حالی می‌شود. آنچه که در مورد متخصصان مصداق دارد، به شکل مضاعف درباره کارکنان ادارات، مغازه‌ها، کارخانه‌ها، اعضای خانواده و دوستان ما نیز صادق است. در همه روابط شخصی مان نباید فراموش کنیم همه کسانی که با ما ارتباط دارند انسان و تشنه تشویق و تأیید هستند. تشویق قانونی انسانی همه انسانها از آن لذت می‌برند.

سعی کنید در سفرهای روزانه‌تان از خود جرقه‌های کوچک و درخشان شکرگزاری و دوستی را بر جا بگذارید. باور نخواهید کرد اگر ببینید که این جرقه‌های کوچک چه شعله‌های کوچکی برخوانند افروخت که در دیدار بعدی شما تبدیل به گل سرخ خواهند شد.

پاملا دان‌هام اهل فیرفیلد، کانکتیکات، در میان مسوولیت‌های مختلفش، سرپرست سرایداری هم بود که بسیار بدکار می‌کرد. سایر کارکنان به او طعنه می‌زدند و ریخت و پاش محوطه را به او نشان می‌دادند تا بفهمد که چقدر بدکار می‌کند. اوضاع بدی بود و بخش اعظم وقت مفید مغازه به این شکل از دست می‌رفت.

پاملا راههای مختلفی را امتحان کرد تا این آدم را به شکلی به انجام بهتر وظایفش ترغیب کند و متوجه شد که او گاهی بخش خاصی از کارها را درست انجام می‌دهد. پاملا نکته‌ای برای تحسین او در مقابل دیگران پیدا کرد. هر روز کار او بهتر شد و بالاخره موقعی رسید که همه کارهایش

را درست انجام می‌داد. حالا او شغل بسیار خوبی دارد و سایر کارکنان او را می‌شناسند و تحسینش می‌کنند. تشویق صادقانه به نتیجه می‌رسد و انتقاد و بدگویی شکست می‌خورد.

آزردن دیگران آنها را تغییر نمی‌دهد و هیچ‌کس هم طالب آن نیست. ضرب‌المثلی قدیمی را روی آئینه دستشویی چسبانده‌ام تا هر روز چشمم به آن بیفتد:

این راه را فقط یک بار می‌گذرانم، پس هر کار خوبی که از دستم برمی‌آید بگذار همین حالا انجام دهم و هر صحبتی که می‌توانم بکنم، بگذار همین حالا بکنم. مگذار غفلت کنم، زیرا این راه را دوباره نخواهم بیمود.

امرسون می‌گفت: «هر کسی را که می‌بینم از جنبه‌ای از من برتر است و من در همان جنبه از او چیز یاد می‌گیرم.»

اگر این موضوع درباره امرسون صادق بود، آیا در مورد من و شما دهها برابر مصداق ندارد؟ بیائید این قدر در برابر خواسته‌ها و کارهایمان فکر نکنیم. بیائید سعی کنیم نقاط مثبت شخصیت دیگران را دریابیم، تملق را فراموش کنیم و به دیگران تحسین صادقانه و صمیمانه نثار کنیم. «از صمیم دل قدردانی کنید و در تحسین از دیگران راه می‌آلغ را بیمائید.» مردم از این سخنان شادمان خواهند شد و تا عمر دارند آنها را چون گنجینه‌ای در دل خود حفظ می‌کنند و از یاد نمی‌برند و آنها را سالها پس از آن که شما فراموششان کرده‌اید، با خود تکرار می‌کنند.

## اصل ۲

تشویق صمیمانه و صادقانه نثار دیگران کنید.

## فصل سوم

«آن کس که می‌تواند این کار را انجام دهد  
جهان را با خود دارد. آن که نمی‌تواند، این  
راه را تک و تنها طی می‌کند.»

من معمولاً تابستانها در مین به ماهیگیری می‌رفتم. اگر از من پرسید  
عاشق توت فرنگی و خامه هستم، ولی فهمیده‌ام که ماهی‌ها به علتی  
نامعلوم، کرم را ترجیح می‌دهند. بنابراین وقتی می‌رفتم که ماهی بگیرم،  
درباره چیزی که خودم می‌خواستم فکر نمی‌کردم و نوک فلاپ توت  
فرنگی و خامه نمی‌گذاشتم، بلکه یک کرم یا ملخ به آن وصل می‌کردم و به  
ماهی می‌گفتم:

«میل داری آن را بخوری؟»

چرا موقعی که سر و کارمان با آدمها می‌افتد، آن قدرها از عقل سلیم  
استفاده نمی‌کنیم؟

این درست همان کاری بود که لوید جورج، نخست وزیر بریتانیای  
کبیر در طول جنگ جهانی اول انجام داد. وقتی از او پرسیدند چطور همه  
رهبران دوران جنگ از جمله ویلسون، اورلاندو و کلمانسو از یادها رفتند،

ولی او همچنان در خاطره‌ها ماند، پاسخ داد، اگر او همچنان در اوج باقی مانده است، موقعیت خود را فقط مرهون یک چیز است و آن هم این که یاد گرفته است چیزی را که مناسب ماهی است به نوک قلاب وصل کند. چرا درباره چیزی که خودمان می‌خواهیم با مردم حرف می‌زنیم؟ این کار کاملاً بچگانه است. مسخره است. بیهوده است. البته آدم به چیزی که می‌خواهد علاقمند است و تا ابد هم علاقمند است، ولی کس دیگری تعهد نداده است از آن خوشش بیاید. بقیه ماها هم مثل شما هستیم و به چیزی که می‌خواهیم علاقه داریم.

بنابراین تنها راه عالم برای نفوذ در دیگران این است که درباره آنچه که آنها می‌خواهند علاقه نشان بدهیم و به آنها بگرئیم چگونه می‌توانند آن را به دست آورند.

فردا موقعی که می‌خواهید کسی را وادار کنید کاری را که شما می‌خواهید برایتان انجام بدهد، این نکته را فراموش نکنید. مثلاً اگر دوست ندارید بچه‌هایتان سیگار بکشند، برایشان سخنرانی نکنید و نگوئید دوست ندارید آنها این کار را بکنند، بلکه به آنها نشان بدهید که سیگار احتمالاً آنها را از عضویت در تیم بسکتبال یا پیروزی در مسابقه دوی صد متر محروم می‌کند.

اصولاً فراموش نکردن این اصل، بد نیست، حالا می‌خواهد سر و کارت‌تان با بچه‌ها یا گوساله‌ها یا شمشانزه‌ها باشد. مثلاً یک روز والف والدو امرسون و پسرش سمی کردند گوساله‌ای را به آغل ببرند، ولی همان اشتباه همه مردم را مرتکب شدند، یعنی به چیزی که خودشان می‌خواستند فکر کردند، برای همین امرسون گوساله را می‌کشید و پسرش می‌کشید، ولی گوساله هم همان کاری را می‌کرد که آنها می‌کردند، یعنی فقط به چیزی که خودش می‌خواست فکر می‌کرد، بنابراین پاهایش

را سفت به زمین چسبانده بود و ابداً نمی‌خواست مزرعه را ترک کند. کلفت ایرلندی امرسون این کش و قوس را دید. او نمی‌توانست مقاله و کتاب بنویسد، ولی حداقل در این مورد، شعورش بیشتر قد می‌داد و زبان اسب و گوساله را بهتر از امرسون می‌فهمید. او فکر کرد گوساله چه می‌خواهد، بنابراین با حسی سادارانه، انگشتش را در دهان گوساله گذاشت و اجازه داد که حیوان آن را بمکد و سپس آرام به طرف آغل هدایتش کرد.

هر کاری که از روز اولی که به دنیا آمدید انجام داده‌اید، برای این انجام شده است که شما این طور می‌خواسته‌اید. یادتان می‌آید کمک بزرگی به صلیب سرخ کردید؟ بله، این استثنایی در قاعده نیست. این اعانه را به صلیب سرخ دادید چون می‌خواستید به کسی کمک کرده باشید. می‌خواستید کاری زیبا، مقدس و ستواضعانه انجام دهید.

«هر چیزی که به یکی از کمترین بندگان من می‌رسانی، گویی به من رسانده‌ای.»

اگر پولتان را بیشتر از حسی که بخشیدن آن به شما می‌دهد دوست داشتید، هرگز آن را نمی‌بخشیدید. شاید این کار را کرده‌اید چون خجالت می‌کشیدید درخواست کمک را رد کنید و یا یک مشتری از شما این را خواسته بود. در هر حال یک چیز مسلم است. این پول را دادید، چون چیزی می‌خواستید.

هری. ا. اوراستریت در کتاب بی‌نظیرش تأثیر بر رفتار انسانی می‌گوید: «عمل از خواسته درونی و بنیادی ما سرچشمه می‌گیرد... و بهترین نصیحتی که می‌شود به کسی که می‌خواهد دیگری را به کاری ترغیب کند، اعم از آن که در محل کار، خانه، مدرسه و سیاست باشد، این است که در دیگری خواسته‌ای مشتاقانه را برانگیزد. کسی که این کار را

بداند همه دنیا را در اختیار خواهد داشت. او کسی است که نمی خواهد راه زندگی را تنها طی کند.»

اندرو کارنگی روستایی فقیر اسکاتلندی که کارش را با ساعتی دو سنت شروع کرد و سرانجام ۳۶۵ میلیون دلار ثروت گردآوری کرد، خیلی زود در زندگی‌اش یاد گرفت که تنها راه نفوذ در مردم این است که با مردم درباره چیزی که به آن علاقه دارند حرف بزنیم. او بیش از چهار کلاس درس نخواند، ولی بلد بود با مردم کنار بیاید.

مثلاً یک بار زن برادرش حسابی نگران دو تا پسرش بود. آنها به دانشگاه ییل رفته بودند و آن قدر سرشان گرم کارهایشان بود که فرصت نمی کردند نامه بنویسند و هیچ توجهی به نامه‌های جگرسوز مادرشان نمی کردند.

آن وقت کارنگی صد دلار شرط بست که نامه‌ای برای آنها بنویسد و حتی بدون این که از آنها بخواهد جوابش را بدهند، آندو در پاسخ درنگ نکنند. یک نفر با او شرط بست و کارنگی برای برادرزاده‌هایش نامه چرت و پرتی نوشت و در انتهای نامه با بی خیالی اشاره کرد که برای هر یک از آنها همراه نامه یک اسکناس یک دلاری فرستاده است. بعد هم عمداً یادش رفت پول را در پاکت بگذارد.

چند روز بیشتر طول نکشید که جواب نامه آمد. بالای آن نوشته بود: «عمو آندروی عزیز» ممنون که اسکناس‌ها را فرستادید و... بقیه را هم خودتان حدس بزنید.

مثال دیگری از تشریق را یکی از شاگردان دوره‌های ما، استن نوواک اهل کلیولند اوهایو تعریف کرد. یک شب استن از سر کار به خانه برگشت و دید پسرش دارد بلند جیغ می زند و به کف اتاق لگد می کوبد. قرار بود از فردا صبح او را به مهدکودک بگذارند و ابداً خوشش نمی آمد و

نمی‌خواست برود. عکس‌العمل طبیعی استن باید قاعدتاً این می‌بود که به بچه بگوید به اتاقش برود و عاقلانه به این نتیجه برسد که باید به مهدکودک برود، چون هیچ راه دیگری ندارد. ولی آن شب، استن فهمید با این جور دستورها نمی‌تواند کمکی به تیم بکند، برای همین نشست و فکر کرد، «اگر من جای تیم بودم چرا از رفتن به مهدکودک این قدر ناراحت می‌شدم؟» او و زنش فهرستی از کارهای دلپذیری که ممکن بود تیم در مهدکودک انجام بدهد تهیه کردند. نقاشی با انگشت، آواز خواندن، دوستان جدید پیدا کردن. بعد همه اینها را به عمل درآوردند. استن گفت: «سن و همسر لیل و پسر دیگرمان باب، به آشپزخانه رفیم و روی میز با انگشت‌هایمان نقاشی کردیم و واقعاً خوش گذشت. خیلی زود تیم آمد و دور و بر ما پلکید. بعد خواست که او را هم بازی بدهیم. گفتیم، «اوه نه! تو اول باید به مهدکودک بروی و نقاشی با انگشت را یاد بگیری.» بعد با اشتیاق مواردی را که فهرست کرده بودیم، بازی کردیم و به او فهماندیم که برای یادگیری آنها باید اول به مهدکودک رفت و خیلی هم خوش می‌گذرد. روز بعد فکر کردم من اولین کسی هستم که از خواب بیدار شده‌ام. به طبقه پائین رفتم و دیدم تیم در صندلی اتاق پذیرایی خوابش برده است. پرسیدم: «اینجا چه می‌کنی؟» جواب داد: «منتظرم به مهد کودک بروم. دلم نمی‌خواهد دیر کنم.» اشتیاق کل اعضای خانواده، چنان میل عجیبی را در تیم برانگیخت که هیچ تهدید و بحثی نمی‌توانست این کار را بکند.»

فردا شاید بخواهید کسی را تشویق کنید که برایتان کاری انجام دهد. قبل از این کار اندکی مکث کنید و از خود پرسید: «چطور می‌توانم در این شخص میل به این کار را ایجاد کنم؟»

چنین سؤالی باعث می‌شود بدون فکر به طرف موقعیتی هجوم نبریم

و بیهوده درباره آرزوهای خودمان وراجی نکنیم.

یک وقتی سالن رقص یکی از هتل‌های نیویورک را برای سخنرانی‌هایم اجاره کرده بودم. قرار بود در هر فصل بیست شب سخنرانی کنم. در شروع یکی از فصلها، ناگهان به من خبر دادند که اجاره سالن سه برابر قبل شده است. این خبر موقعی به من رسید که بلیط‌هایم را فروخته و اطلاعیه‌هایم را هم توزیع کرده بودم. طبیعتاً نمی‌توانستم اضافه اجاره را پردازم ولی فایده هم نداشت که با مدیران هتل درباره خواسته خود صحبت کنم. آنها فقط به چیزی که خودشان می‌خواستند علاقه داشتند. بنابراین چند روز بعد به دیدن مدیر هتل رفتم و گفتم:

«راستش وقتی نامه شما به دستم رسید یک کمی یکه خوردم، ولی ابداً شما را سرزنش نمی‌کنم. اگر من هم جای شما بودم احتمالاً نامه مشابهی می‌نوشتم. شما به عنوان مدیر هتل وظیفه دارید حداکثر سود را برای اینجا کسب کنید و اگر این کار را نکنید شاید اخراجتان کنند. حالا بیایید کاغذی برداریم و روی آن نفع و ضررهایی را که از اصرار شما برای اضافه کردن اجاره پیش می‌آید بنویسیم.»

بعد کاغذی برداشتم، خطی وسط آن کشیدم، طرف راست نوشتم «سود» و طرف چپ نوشتم «ضرر». زیو «سود» این عبارت را نوشتم: «سالن رقص خالی می‌ماند» بعد گفتم: «سالن خالی می‌ماند و می‌توانید آن را برای مجالس رقص و مهمانی اجاره بدهید. سود زیادی دارد، چون برای این جور مهمانی‌ها خیلی بیشتر از مراسم سخنرانی پول می‌پردازند. اگر من سالن رقص شما را برای بیست شب بگیرم، مطمئناً سود سرشاری را از دست می‌دهید.

«حالا بیایید ضررهایش را بسنجیم. اول، به جای اضافه کردن درآمدها از طریق من، دارید آن را کاهش می‌دهید. درواقع دارید جلسات



سخنرانی مرا حذف می‌کنید چون من قدرت پرداخت اجاره‌تان را ندارم و ناچارم جلسات را در جای دیگری برگزار کنم.

«برای شما هم تعطیل این جلسات ضرر دیگری دارد، چون جلسات سخنرانی من باعث می‌شوند آدمهای تحصیلکرده و بافرهنگ به هتل شما بیایند و همین برای هتل شما تبلیغ خوبی است. درست می‌گویم؟ در واقع اگر شما پنج هزار دلار پول آگهی در نشریات بدهید، نمی‌توانید به اندازه‌ای که من آدم به هتل شما می‌آورم، آدم اینجا بیاورید و این برای هتل خیلی صرف دارد، مگر نه؟»

همین طور که حرف می‌زدم، این دو ضرر را زیر عنوان خودش نوشتم و کاغذ را به دست مدیر دادم و گفتم: «امیدوارم با دقت هر دو جنبه را بررسی کنید و تصمیم نهایی‌تان را به من اطلاع بدهید.»

روز بعد نامه‌ای دریافت کردم که در آن نوشته بود اجاره سالن را به جای ۳۰۰ درصد فقط ۵۰ درصد اضافه کرده‌اند.

از شما چه پنهان این تخفیف را بدون آن که کلمه‌ای درباره خواسته درونی خود حوف بزنم دریافت کردم. در تمام طول مدتی که با مدیر صحبت می‌کردم، به فکر این بودم که چه چیز عاید او می‌شود و چگونه می‌تواند آن را به دست آورد.

تصورش را بکنید که من از همان شیوه عادی و طبیعی آدمها استفاده می‌کردم. یعنی مثل توفان به دفتر کار او یورش می‌بردم و می‌گفتم: «منظورتان چیست که اجاره سالن را سیصد درصد زیاد کرده‌اید؟ شما که می‌دانید بلیطها را فروخته و اطلاعاتیها را پخش کرده‌ام؟ سیصد درصد اضافه! مسخره است! بیش‌رمانه است! صنار هم نمی‌پردازم!»

و آن وقت چه می‌شد؟ کار بالا می‌گرفت و جر و بحث ادامه پیدا می‌کرد و شما بهتر از من می‌دانید عاقبت بحث چیست. حتی اگر

می توانستم طرف را متقاعد هم بکنم که حق با من است، غرورش جریحه دار می شد و بعید بود از حرف خودش بگذرد.

در اینجا یکی از بهترین نصایحی را که درباره هنر عالی روابط انسانی گفته شده است، نقل می کنم. هنری فورد می گوید: «اگر موفقیت فقط یک راز داشته باشد، توان دیدن دنیا از چشم طرف مقابل و دیدن مسائل از زاویه دید اوست.»

این عبارت بقدری عالی است که تکرارش می کنم: «اگر موفقیت فقط یک راز داشته باشد، توان دیدن دنیا از چشم طرف مقابل و دیدن مسائل از زاویه دید اوست.»

این عبارت بقدری ساده و آشکار است که هر کسی حقیقت نهفته در آن را با یک نگاه درک می کند، با وجود این نود درصد مردم دنیا در نود درصد مواقع از آن غفلت می کنند.

مثال می خواهید؟ نگاهی به نامه ای که فردا صبح روی میزتان خواهید دید بیندازید تا متوجه شوید اغلب افراد این نکته مهم را نادیده می گیرند. به این نامه که رئیس بخش رادیویی یک بنگاه تبلیغاتی که در سرتاسر قاره فعالیت می کند، نوشته است، توجه کنید. این نامه را برای مدیران ایستگاههای رادیویی محلی سراسر کشور فرستاده اند (عکس العمل خودم را به هر یک از قسمتهای نامه، داخل کروسه قرار داده ام).

آقای جان بلانک،

بلانک ویل،

ایندیانا

آقای بلانک محترم:

شرکت ... مایل است موقعیت خود را در رهبری بنگاه تبلیغاتی در رادیو، همچنان حفظ کند.

[تمایلات شرکت شما برای چه کسی مهم است؟ من نگران مسائل خودم هستم. بانک از رهن مجدد خانه من امتناع می‌کند، شته‌ها گلهای ختمی باغچه خانه‌ام را خراب کرده‌اند. قیمت سهام در بازار بورس دیروز سقوط کرد. امروز صبح به قطار هشت و ربع نرسیدم. دیشب جوتزها مرا به مهمانی رقصشان دعوت نکردند، دکتر می‌گوید که فشار خونم بالا رفته، بیماری عصبی گرفته‌ام و موهایم دارند می‌ریزند. و بعد چه می‌شود؟ امروز صبح نگران و درمانده به اداره می‌آیم و صندوق پستی‌ام را باز می‌کنم و می‌بینم آدم بیکاری از نیویورک برایم نامه فرستاده و درباره شوکتش یک مشت مزخرف به هم یافته است. آه! اگر می‌فهمیدید این جور نامه نوشتن چه تأثیری روی آدم می‌گذارد، از خیر کار تبلیغات می‌گذشتید و شاسپوی گوسفند تولید می‌کردید.]

آگهی‌های ملی که از شبکه سرتاسری پخش می‌شوند، درجه یک هستند. سالهاست که ما در این زمینه از همه شرکتهای تبلیغاتی پیشی گرفته‌ایم.

[شما پولدار و بزرگ و درجه یک هستید. خوب که چه؟ اگر جنرال موتورز و جنرال الکتریک و ستاد مشترک ارتش ایالات متحده را هم روی هم بریزند، صنار برای این چیزها ارزش قائل نیستم. اگر به اندازه یک گنجشک عقل داشتید می‌فهمیدید که من فقط دلم می‌خواهد بدانم خودم چقدر بزرگ و مهم هستم. این حرفهایی که شما درباره موفقیت‌های خود می‌زنید، فقط باعث می‌شوند من بیش از پیش در خودم احساس حقارت کنم.]

آرزوی ما این است که بتوانیم از طریق رادیو آخرین اطلاعات را به سمع همگان برسانیم.

[آرزوی شما! آرزوی شما. عجب الاغ بیشموری هستید. من علاقه‌ای به آرزوی شما یا رئیس جمهور امریکا ندارم. بگذارید برای آخرین بار بگویم که من فقط به آرزوهای خودم علاقمندم و تا اینجا نام‌هاحمقانه‌تان حتی یک کلمه هم از این موضوع حرف نزده‌اید.]

لطفاً آخرین اطلاعات هفتگی شرکت خود را برای بنگاه تبلیغاتی ما بفرستید و ما را در جریان جزئیات مربوطه که به درد آژانس بازرگانی می‌خورد، قرار دهید.

[«در جریان جزئیات قرار دهیم» واقعاً که چه رویی! با این ادعاهای گنده‌تان، حال ما را به هم می‌زنید و آن وقت می‌خواهید جزئیات را هم در اختیار ما بگذاریم. تازه با این همه دستور، یک کلمه لطفاً هم نمی‌گوئید.]

پاسخ سریع شما به این نامه و کسب اطلاع درباره آخرین اقدامات شما، برای طرفین سودمند خواهد بود.

[«حق‌ها! یک نامه بی‌ارزش که شبیه آن همین طور مثل برگ خزان همه جا ریخته است، برایم می‌فرستید و از من که نگران رهن خانه و گلهای ختمی و فشار خونم هستم می‌خواهید بشینم و برای نامه کلیشه‌ای شما جواب بنویسم، آن هم جواب فوری! منظورتان از «فوری» چیست؟

نمی‌دانید که من هم به اندازه شماها کار دارم و یا دست کم دوست دارم خیال کنم کار دارم. وقتی این جور گرفتار مسائل مختلف هستم، چه کسی به شما حق داده است به من دستور بدهید؟ می‌گوئید برای طرفین سودمند خواهد بود. بالاخره فهمیدید چه جوری حرف بزنید که نظرات من هم در نظرت گرفته شود، ولی باز هم نگفته‌اید که این معامله چطور به نفع من تمام می‌شود.

ارادتمند شما

جان دو

رئیس اداره رادیو

بعدالتحریر: به پیوست بخشی از نشریه بلانک ویل را که برای شما جالب خواهد بود می‌فرستیم. شاید تمایل داشته باشید آن را از ایستگاه رادیویی خود پخش کنید.

[بالاخره در بعدالتحریر نامه‌تان به چیزی اشاره کردید که ممکن است به من کمک کند یکی از مسائلم را حل کنم. چرا نامه‌تان را با این شروع نکردید؟ حالا فایده‌اش چیست؟ هر کسی که در تبلیغات کار می‌کند و این چیزهایی را که از یاد شما رفته است، فراموش می‌کند مخاش عیب دارد. شما نیاز ندارید از آخرین فعالیت‌های ما باخبر شوید، بلکه تنها چیزی که به آن نیاز دارید کمی ید در غده تیروئیدتان است.]

اگر کسانی که زندگیشان را برای تبلیغات وقف کرده‌اند و ادعا می‌کنند در هنر نفوذ در مردم و وادار کردن آنها به خرید کالاها تخصص دارند، چنین نامه‌ای می‌نویسند، از قصاب و نانوا و مکانیک چه توقعی داریم؟

در اینجا نامه دیگری را که یکی از رؤسای یک شرکت باربری بزرگ برای یکی از شاگردان کلاس من ادوارد ورمیلن فرستاده است، ذکر می‌کنم. این نامه چه تأثیری روی دریافت‌کننده خود خواهد گذاشت؟ آن را بخوانید تا من نظرم را بگویم.

شرکت پسران ا.زرگا  
خیابان فرانت شماره ۲۸  
بروکلین، نیویورک. ۱۱۲۰۱  
به آقای ادوارد ورمیلن

آقایان:

عملیات تحویل کالا در ایستگاه دورافتاده قطار ما معیوب است چون بخشی از کالاهای ما در غروب و دیر وقت به دست ما می‌رسد. این وضع سبب می‌شود که کالاها متراکم شوند و کارگران ما به اجبار اضافه کاری کنند و کالاها هم دیر به کامیونها برسند و گاهی هم در تحویل بار تأخیر پیش بیاید. در روز ۱۰ نوامبر از کمپانی شما محموله‌ای حاوی ۵۱۰ قطعه دریافت کردیم که ساعت ۴/۲۰ دقیقه بعد از ظهر به اینجا رسید. از شما استدعا می‌کنیم برای از بین بردن اثرات نامطلوب ناشی از دیرکرد دریافت کالا، با ما همکاری کنید. در صورت امکان، در روزهایی که کالاهایی با میزان بالا ارسال می‌کنید، ترتیبی اتخاذ فرمائید که کامیونها زودتر به اینجا بیایند و یا قسمتی از محموله صبحها به ما تحویل شود. فایده‌ای که از این کار حاصل می‌شود این است که کالاهای کامیونهای شما زودتر تخلیه می‌شوند و در عین حال مطمئن خواهید بود

که کارتان بموقع انجام خواهد شد.

ارادتمند

جی — بی — سرپرست

آقای ورمیلن، مدیرفروش شرکت پسران ا.زرگا آن را با شرح زیر

برای من فرستاد:

این نامه درست عکس تأثیری را که می‌خواست داشته باشد، در ما گذاشت. نامه با توصیف مشکلات باربری‌ای که ما به آن علاقه‌ای نداریم شروع می‌شود. بعد از ما می‌خواهند با آنها همکاری کنیم بدون آن که در فکر ناراحتی‌هایی باشند که برای ما ایجاد کرده‌اند. سرانجام در انتهای نامه آمده است که اگر ما همکاری کنیم بار کامیونهای ما بموقع تخلیه می‌شوند و محموله‌ها بموقع خواهند رسید.

به عبارت دیگر موضوعی که ما به آن علاقه داریم آخر از همه آمده است و تنها تأثیری که روی ما می‌گذارد خصومت و مخالفت است و همکاری ما را برنمی‌انگیزد.

ببینیم این نامه را نمی‌شود دوباره نوشت و بهترش کرد. بیائید وقت خود را درباره مسائل و مشکلات خودمان هدر ندهیم. همان طور که هنری فورد توصیه می‌کند «بیائید نقطه نظر دیگری را در نظر بگیریم و از زاویه دید او به مسائل نگاه کنیم.»

آقای ادوارد ورمیلن

شرکت پسران ا.زرگا

خیابان فرانت شماره ۲۸

بروکلین، نیویورک. ۱۱۲۰۱

## جناب آقای ورمیلن

چهارده سال است که شرکت شما یکی از بهترین مشتری‌های ما بوده است. طبیعتاً از حمایت شما سپاسگزاریم و مایلیم به شما خدمات مؤثر و سریعی را که لایقش هستید، ارائه کنیم. در هر حال متأسفانه باید بگوییم هنگامی که کامیونهای محموله‌های بزرگ شما را عصرها دیر وقت به ما تحویل می‌دهند، مثل وضعی که در تاریخ ۱۰ نوامبر پیش آمد، برای ما امکان ارائه خدمات سریع وجود ندارد. چرا؟ چون سایر مشتریها هم کالاهای خود را عصرها دیر تحویل می‌دهند و همین امر، باعث تراکم کالاها می‌شود و بناچار کامیونهای شما در اسکله معطل می‌شوند و گاهی اوقات محموله‌تان را دیر ارسال می‌کنیم.

این وضع ابداً خوب نیست، ولی می‌توان از آن اجتناب کرد. اگر شما کالاهایتان را صبحها، در هر زمانی که مقدورتان هست، تحویل اسکله بدهید، کامیونهایتان می‌توانند حرکت کنند و کالاهایتان سریع تحویل گرفته می‌شوند و کارگران ما هم می‌توانند شب زودتر به خانه برسند و برای شام ما کارونی‌های خوشمزه ساخت شرکت شما را بخورند.

بدون توجه به آنچه که ذکر کردیم، کالاهای شما هر وقت برسند، با کمال خشنودی آنچه در توان داریم انجام می‌دهیم که به شما خدمات فوری ارائه نمائیم.

می‌دانیم سرتان شلوغ است، بنابراین خودتان را برای پاسخ به این یادداشت به دردمر نیندازید.

ارادتمند شما

جی — بی —، سرپرست



باربارا اندرسون که در بانکی در نیویورک کار می‌کرد، به خاطر سلامت پسرش آرزو داشت به فونیکس آریزونا برود. با توجه به اصولی که در کلاس ما یاد گرفته بود، نامه زیر را به دوازده بانک در فونیکس نوشت.

آقای محترم:

ده سال سابقه و تجربه کار من در بانک، احتمالاً برای بانک رو به رشدی چون بانک شما جالب است. در زمینه‌های مختلف بانکی در بانک سهام بانکداران نیویورک فعالیت داشته و به سمت فعلی که مدیریت شعبه هست رسیده‌ام و به همین دلیل در زمینه‌های مختلف بانکی از جمله بخش اعتبارات، وامها و قسمت اداری صاحب مهارت و تخصص هستم.

قرار است در ماه می به فونیکس نقل مکان کنم و مطمئنم که می‌توانم با شما همکاری نمایم. در سوم آوریل به فونیکس خواهم آمد و سپاسگزار خواهم شد به من این فرصت را بدهید که به شما نشان بدهم چگونه می‌توانم در خدمت اهداف بانک شما باشم.

با احترام

باربارا ال. اندرسون

فکر می‌کنید خانم اندرسون برای این نامه پاسخی هم دریافت کرد؟ بله، یازده تا از دوازده بانکی که او برایشان نامه نوشته بود از او خواستند برای مصاحبه نزد آنها بروند و این خانم کاملاً امکان و فرصت آن را داشت

که از میان آنها بهترین مورد را انتخاب کند. چرا؟ چون خانم اندرسون نگفت که او چه می خواهد، بلکه در نامه اش نوشت که چگونه می تواند به آنها کمک کند و به جای تکیه روی خواسته های خود، روی خواسته های آنها تکیه کرد.

هزاران فروشنده این روزها پیاده روها را پر کرده اند. آنها امیدی ندارند و کسی به آنها پول نمی پردازد. چرا؟ چون همیشه دارند دربارہ چیزی که می خواهند فکر می کنند. آنها نمی خواهند تشخیص بدهند که نه من نه شما خیال خرید کردن نداریم، اگر خیالش را داشتیم به بازار می رفتیم، ولی هم ما هم فروشنده، همه هوش و حواسمان به حل مسائل خودمان است. اگر فروشنده ها بتوانند به ما بفهمانند که خدمات یا کالاهایشان به درد ما می خورند و مشکلمان را حل می کنند، نیازی نیست آنها را به ما بفروشند. خودمان آن را می خریم. مشتری ها هم دوست دارند این طور فکر کنند که دارند چیزی را می خرند، نه این که به آنها فروخته می شود.

با این همه بیشتر فروشنندگان عمرشان را صرف فروختن می کنند، بدون این که مسائل را از نگاه مشتری ببینند. مثلاً من سالها در فارست هیلز، مجتمع کوچکی از خانه های شخصی در گریتیر نیویورک زندگی می کردم. یک روز داشتم با عجله به ایستگاه اتوبوس می رفتم که به یک دلال معاملات املاک که سالها بود در آن منطقه به این کار مشغول بود، برخورددم. او فارست هیلز را خوب می شناخت، برای همین با عجله از او پرسیدم آیا می داند که خانه من با سیمان یا سفال تو خالی ساخته شده است. او نتوانست جوابم را بدهد و به جایش به من چیزی را گفت که خودم بلد بودم. او گفت که می توانم به انجمن فارست هیلز گاردن تلفن بزنم و بپرسم. صبح روز بعد، از او نامه ای دریافت کردم. آیا اطلاعاتی را

که می‌خواستیم به من داده بود؟ او می‌توانست آن اطلاعات را در ظرف یک دقیقه با تلفن بگیرد و به من بگوید، ولی این کار را نکرد. او دوباره به من گفت که می‌توانم با یک تلفن این اطلاعات را به دست بیاورم و بعد از من خواست به او اجازه بدهم کارهای بیمه مرا برعهده بگیرد. او ابداً علاقه‌ای نداشت به من کمک کند، بلکه فقط در فکر کمک به خود بود.

جی. هاوارد لوکاس اهل بیرمنگام آلاباما به ما می‌گوید که چطور دو فروشنده از یک کمپانی با یک وضعیت مشخص، دو برخورد جداگانه کردند. او گزارش داد:

«چند سال پیش عضو هیأت مدیره یک شرکت کوچک بودم. نزدیک شرکت ما دفتر یک شرکت بیمه بزرگ قرار داشت. قرار بود دو تن از نمایندگان آنها که من در اینجا آنها را کارل و جان می‌نامم به سراغ ما بیایند. یک روز صبح کارل به اداره ما آمد و با بی‌حالی اشاره کرد که شرکتش تازگی یک جور بیمه عمر برای کارمندان و مسوولان اجرایی ابداع کرده و احتمالاً ما بعدها به این بیمه علاقمند خواهیم شد، برای همین بعداً پیش ما می‌آید و اطلاعات بیشتری در اختیارمان قرار می‌دهد. همان روز موقعی که داشتیم از بوفه برمی‌گشتیم، جان ما را دید و با اشتیاق گفت: «هی رفقا! برای شما خبر خوبی دارم.» بعد هم با عجله و هیجان برایمان توضیح داد که شرکتش درست همان روز یک جور بیمه عمر برای کارمندان و مسوولان اجرایی ابداع کرده است (این همان بیمه‌ای بود که کارل با بی‌حالی حرفش را زده بود) او از ما می‌خواست از جمله اولین کسانی باشیم که در این برنامه ثبت‌نام می‌کنیم و درباره آن اطلاعات جالب و مبسوطی به ما داد و گفت: «این برنامه کاملاً جدید است، برای همین فردا از شرکت کسی را با خودم می‌آورم که جزئیات را

به شما بگوید. حالا لطف کنید تقاضا نامه هایتان را امضا کنید که او بتواند با تک تک شما صحبت کند.» با این که هنوز از جزئیات خبر نداشتیم، اشتیاق او در ما تمایل شرکت در این برنامه را برانگیخت. وقتی فرمهای بیمه عمر را برای ما آوردند، دیدیم جان چقدر دقیق برای ما توضیح داده است و به این ترتیب نه تنها توانست بیمه نامه هایی را به ما بفروشد، بعدها هم مبلغ بیمه را دو برابر کرد و صدای هیچ کدام از ما هم در نیامد.

«کارل هم همین چیزها را در اختیار داشت، اما هیچ تلاشی برای آن که اشتیاقی در ما ایجاد کند، نکرد.»

دنیا پُر است از آدمهایی که در فکر چنگ انداختن به همه چیز و فرصت طلبی برای خود هستند، بنابراین افراد اندکی که در فکر خدمت به دیگران هستند، سود فراوانی به دست می آورند و رقبای کمی هم دارند. اوون. دی. یانگ، حقوقدان برجسته و یکی از بزرگترین سردمداران تجارت امریکا یک بار گفت: «کسانی که می توانند خودشان را جای دیگران بگذارند و بفهمند در ذهن آنها چه می گذرد، لازم نیست نگران باشند که آینده برای آنها چه در آستین دارد.»

اگر با خواندن این کتاب فقط یک چیز هایتان شود و آن هم این که تمایل پیدا کنید مسائل را از دید آدم مقابلتان ببینید، مطمئن باشید که از سر راه زندگی و کارتان مانع بزرگی را برداشته اید.

نگاه کردن از دید طرف مقابل و برانگیختن اشتیاق در او، به این معنی نیست که شخص کاری را انجام بدهد که فقط منافع طرف مقابل را در برداشته باشد. هر تشریک مساعی ای حاصل گفتگوی صحیح است. در نامه های آقای ورمیلن و خانم اندرسون، هم فرستنده و هم گیرنده نامه از اجرای آن پیشنهاد منتفع می شدند. هم بانکی که خانم اندرسون برایش نامه فرستاده بود، کارمند با ارزشی به دست می آورد و هم این خانم شغل

مناسبی پیدا می‌کرد. در نمونه فروش بیمه عمر توسط جان به آقای لوکاس هم، هر دو طرف از این معامله سود می‌بردند.

نمونه دیگری که نشان می‌دهد شخص می‌تواند با برانگیختن اشتیاق در دیگران، موفق شود، نمونه مایکل. ای. ویدن اهل رود آیلند و ارویک است که نمایندگی فروش شرکت نفت شل را داشت. مایک می‌خواست فروشنده درجه یک نفت در منطقه خود بشود، ولی نحوه کار در یکی از شعبات، برنامه او را عقب می‌انداخت. این شعبه را پیرمردی اداره می‌کرد که ابداً علاقه‌ای به تمیز کردن محیط اطراف خود نداشت. محاذ وضعیت اسفباری داشت و مدام فروش آن کمتر می‌شد.

پیرمرد اعتنائی به التماس‌های مکرر مایک نمی‌کرد. بارها با هم گفتگو کردند و صمیمانه حرف زدند. بالاخره مایک متوجه شد این کارها تأثیری ندارند و از او دعوت کرد به شعبه جدید نفت در منطقه خود سری بزنند.

مدیر چنان تحت تأثیر وسایل و تجهیزات شعبه جدید قرار گرفت که وقتی مایک دفعه بعد به سراغش رفت، دید محل کار او بسیار تمیز شده و فروش هم بالا رفته است. همین کار باعث شد که مایک بتواند فروشنده درجه یک در منطقه خود شود. هیچ کدام از بحث‌های او فایده‌ای نداشتند، ولی همین که توانست در مدیر آنجا اشتیاق به بهبود وضع خود را برانگیزد و همین که شعبه جدید را به او نشان داد، هم او و هم مدیر آنجا سود بردند.

خیلی‌ها به کالج می‌روند و ویرژیل و جبر و هندسه می‌خوانند و از اسرار آنها سر درمی‌آورند، بدون آن که بدانند مغز خودشان چگونه کار می‌کند. برای مثال یک بار برای فارغ‌التحصیلان جوان دانشگاه که می‌خواستند در کمپانی کاربر استخدام شوند، یک دوره سخنرانی

گذاشتم. این کمپانی در زمینه تأسیسات تهویه مطبوع کار می‌کرد. یکی از شرکت‌کنندگان عجیب اصرار داشت که بقیه اعضای کلاس در ساعات فراغتشان بسکتبال بازی کنند و این حرفها را می‌زد: «از شما می‌خواهم بیایید بسکتبال بازی کنید. من خودم عاشق این بازی هستم، ولی بار آخری که به سالن ورزش رفتم تعدادمان کافی نبود که بتوانیم بازی را راه بیندازیم. دو سه تا از ما همین طور الکی توپ را این طرف و آن طرف انداختیم و چشم من هم کبود شد. دلم می‌خواهد فردا شب بیایید. می‌خواهم بسکتبال بازی کنم.»

آیا او حرفی درباره چیزی که شما می‌خواستید زد؟ شما که نمی‌خواهید به سالی بروید که کسی دلش نمی‌خواهد برود. می‌خواهید؟ شما علاقه‌ای به چیزی که او می‌خواهد ندارید و دلتان هم نمی‌خواهد چشمتان کبود شود.

آیا می‌توانست به شما نشان بدهد که با رفتن به سالن ورزش چه چیزی نصیبتان می‌شود؟ مطمئناً می‌توانست. می‌توانست به شما بگوید اشتهايتان بیشتر می‌شود، ذهنتان بازتر می‌شود، فکرتان بهتر کار می‌کند، بازی کیف دارد و خلاصه از این جور حرفها.

نصیحت پروفیسور اوراستریت را تکرار می‌کنم: اول در طرف مقابل اشتیاق به انجام کاری را برانگیزید. کسی که بتواند این کار را انجام دهد، همه دنیا را در چنگ خود دارد. کسی که نمی‌تواند باید تمام این راه را تک و تنها طی کند.

یکی از شاگردانی که در دوره تربیت نویسنده شرکت کرده بود، بسیار نگران پسر کوچکش بود. بچه وزنش کم بود و نمی‌خواست درست غذا بخورد. والدینش از همان روش عادی استفاده می‌کردند و مدام به او نق می‌زدند و می‌گفتند: «مادر می‌خواهد این را بخوری.» «پدر می‌خواهد

رشد کنی و مرد بزرگی بشوی.»

آیا پسرک توجهی به این التماس‌ها می‌کرد؟ درست همان قدر که شما در یک ساحل شنی به تک تک شن‌ها توجه می‌کنید.

هر کسی که توی کله‌اش به اندازه یک موش عقل داشته باشد می‌فهمد که از یک بچه سه ساله نمی‌شود توقع داشت که از چشم پدر سی ساله‌اش به دنیا نگاه کند و عکس‌العمل نشان بدهد، ولی این دقیقاً همان کاری بود که این پدر می‌کرد. این کار مسخره است. پدر بالاخره متوجه قضیه شد و از خودش پرسید «این پسر چه می‌خواهد؟ چطور می‌توانم آنچه را که می‌خواهم با آنچه که او می‌خواهد به هم پیوند بزنم؟» و موقعی که پدر به این موضوع فکر کرد، کار خیلی آسان شد. پسر عاشق سه چرخه‌اش بود و دلش می‌خواست سوار آن شود و در پیاده‌روی جلوی خانه بالا و پائین برود. سه چهار خانه آن طرفتر، پسرک بزرگ و گنده‌ای بود که مدام سعی می‌کرد این بچه را از سه چرخه‌اش پائین بکشد و خودش سوار شود.

طبیعتاً این پسر کوچک جیغ‌زنان پیش مادرش می‌رفت و مادر ناچار می‌شد بیاید و آن پسر گنده را از سه چرخه پیاده کند و پسر خودش را روی آن بنشانند. این ماجرا تقریباً هر روز تکرار می‌شد.

این پسر بچه چه می‌خواست؟ برای جواب دادن به این سؤال به شرلوک هلمز نیازی نیست. غرور، خشم و احساس مهم بودن در پسرک، باعث می‌شدند که او دلش بخواهد از آن گنده‌یک انتقام بگیرد و پوزه‌اش را به خاک بمالد. بنابراین وقتی پدر به او قول داد که اگر آنچه را که مادرش به او بدهد، بخورد، قوی می‌شود و می‌تواند دمار از روزگار آن پسر برآورد، پسرک تردید نکرد. حالا دیگر اگر مادر به او اسفناج، گل کلم و ماهی نمک سود هم می‌داد می‌خورد، فقط به این امید که بزرگ شود و آن

گنده یک را شلاق بزند و هر چند بار که دلش می خواهد از او انتقام بگیرد. بعد از حل این مسأله، پدر و مادر به سراغ مشکل دیگر رفتند. پسرک عادت داشت رختخوابش را خیس کند، او شبها کنار مادر بزرگش می خوابید. صبحها مادر بزرگ بیدارش می کرد، دست به ملافه می زد و می گفت:

«بین جانی. بین دوباره دیشب چه کردی.»

و پسرک می گفت:

«نه، من نکردم. تو کردی.»

تنیبه و کتک و سرزنش و این که پدر و مادر نمی خواهند تو این کار را بکنی، هیچ تأثیری در پسرک نداشت و رختخوابش را خشک نگه نمی داشت، بنابراین والدین او از خودشان پرسیدند: «چه کار می توانیم بکنیم که پسرک خودش دلش بخواهد رختخوابش را خشک نگه دارد؟» پسرک چه می خواست؟ ابتدا این که دلش می خواست به جای لباس خواب بلندی که شیهه لباس خواب مادر بزرگ بود، مثل پدرش پیژاما بپوشد. مادر بزرگ که از شب ادراری پسرک به ستوه آمده بود با کمال میل قبول کرد برای او پیژاما بخرد، به شرط آن که او دست از شب ادراری بردارد. بعد پسرک برای خودش رختخواب مستقلی خواست. مادر بزرگ مخالفتی نکرد.

مادرش او را به مغازه‌ای در بروکلین بود، به دختر فروشنده چشمکی زد و گفت: «ما اینجا یک آقا کوچولو داریم که دلش می خواهد برای خودش خرید کند.»

دختر فروشنده منظور مادر را فهمید و سعی کرد احساس مهم بودن را در پسرک تقویت کند و گفت: «مرد جوان! چه کمی از دستم برمی آید؟» پسرک خودش را صاف نگه داشت تا چند سانت بلندتر به نظر برسد



و گفت: «می‌خواهم برای خودم رختخواب بخرم.»  
موقعی که فروشنده همان رختخوابی را برایش آورد که مادر خیال  
داشت بخرد، کودک را به خریدن آن ترغیب کرد.  
رختخواب را روز بعد تحویل دادند و آن شب وقتی پدر به خانه  
برگشت، پسرک به طرف او دوید و فریاد زد:  
«بابا! بابا! بیا به اتاقم و رختخوابی را که خریده‌ام ببین!»  
پدر همین طرر که به رختخواب نگاه می‌کرد یاد توصیه چارلز شوآب  
افتاد که می‌گفت «از صمیم دل تأیید و در تحسین مبالغه کنید.»  
پدر گفت:

«مطمئنم که این رختخواب را تر نخواهی کرد.»

«اوه نه، نه! این رختخواب را تر نخواهم کرد.»

پسرک سر قولش ماند، چون در این مورد غرورش درگیر مسأله بود.  
این، دیگر رختخواب خودش بود و تنها خودش آن را خریده بود. حالا  
دیگر مثل یک مرد کوچک بیژاما می‌پوشید و می‌خواست مثل یک مرد  
رفتار کند و همین کار را هم کرد.

یک پدر دیگر یعنی کی. سی. دوچمن، مهندس مخابرات که در  
کلاسهای این دوره شرکت می‌کرد، نتوانست دختر سه ساله‌اش را وادار به  
خوردن صبحانه کند. روشهای معمول سرزنش، التماس و نوازش اثر  
نداشت. بنابراین والدین از خودشان پرسیدند:

«چطور کاری بکنم که او خودش بخواند این کار را انجام دهد.»

دخترک عاشق این بود که از مادرش تقلید کند و بداند که بزرگ شده  
است، بنابراین یک روز صبح او را روی صندلی گذاشتند و وادارش کردند  
صبحانه را تهیه کند. درست در آن لحظه حساس که به درد روان‌شناسها  
می‌خورد، پدر وارد آشپزخانه شد و دید که او دارد حریره را آماده می‌کند.

دختر بمحض این که پدرش را دید گفت: «اوه پاپا، بین! امروز صبح من دارم حریره درست می‌کنم.»

و دو تا پیاله بزرگ حریره را بدون آن که یک ذره تق بزند خورد، چون به این کار علاقه پیدا کرده بود. او با تهیه حریره بنوعی اظهار وجود کرده بود.

ویلیام ونیتر یک بار گفت «اظهار وجود نیاز اساسی طبیعت بشری است.» چرا این روش و تفکر را در معاملات تجاری خود در نظر نمی‌گیریم؟ وقتی فکر درختانی به ذهنمان می‌رسد، به جای آن که دیگران را وادار سازیم که بدانند آن فکر متعلق به ماست، چرا کاری نکنیم که فکر کنند آشی است که خودشان پخته‌اند. در چنین وضعی، آن را مال خود می‌دانند، دوستش دارند و دو تا پیاله از آن را خواهند خورد. یادتان باشد: «ابتدا در دیگران شوق انجام یک کار را برانگیزید. کسی که می‌تواند این کار را بکند دنیا را در چنگ خود دارد. کسی که ندارد باید این راه را تک و تنها طی کند.»

### اصل ۳

در دیگران شوق انجام یک کار را برانگیزید.

## در یک کلام

### فنون اساسی در رفتار با مردم

#### اصل ۱

انتقاد، سرزنش و گلایه نکنید.

#### اصل ۲

به دیگران تحسین صادقانه و صمیمانه ببخشید.

#### اصل ۳

در دیگران شوق انجام یک کار را برانگیزید.

## بخش دوم

# شش روش برای آن که مردم را وادار کنید دوستان بدانند

### فصل یک

## این کار را بکنید تا همه جا مقدمتان را گرامی بدارند

برای این که بفهمید چطور می شود دوست پیدا کرد چرا این کتاب را می خوانید؟ چرا فنونی که بزرگترین فاتح میدان دوست یابی در دنیا به کار می گیرد مطالعه نمی کنید؟ او کیست؟ ممکن است همین فردا او را ببینید که دارد توی خیابان به طرف شما می آید. به ده قدمی او که می رسید، دمش را برای شما تکان خواهد داد. اگر بایستید و به پشتش ضربه ای بزنید، از شوق از جا می پرد و سراسیمه سعی می کند به شما نشان بدهد که چقدر دوستان دارد و شما می دانید که پشت این نمایش عاطفه، در او هیچ انگیزه ای جز محبت وجود ندارد. او نه می خواهد برایش املاک و مستغلات بخرید و نه می خواهد با او ازدواج کنید.

آیا هیچ وقت به این موضوع فکر کرده‌اید که سگ تنها حیوانی است که برای گذران زندگی نیاز ندارد کاری بکند. مرغ باید تخم بگذارد، گاو باید شیر بدهد، قناری باید آواز بخواند، ولی سگ با هیچ چیز جز عاشقی، عمر خود را سپری نمی‌کند.

پنج ساله که بودم پدرم توله سگ زرد پشمالویی را به قیمت پنجاه سنت برایم خرید. او نور و شادمانی دوران کودکی من بود. هر روز بعد از ظهر حدود ساعت چهار و نیم، با آن چشمهای قشنگش که به جاده دوخته شده بودند، سر راهم می‌نشست و بمحض این که صدایم را می‌شنید و یا مرا می‌دید که قابلمه غذایی را تکان می‌دهم و می‌آیم، مثل تیری که از چله کمان در برود، نفس‌زنان از تپه جلوی خانه بالا می‌آمد تا از من استقبال کند و با شادی و وجد دور و بر من جست و خیز کند.

تیبی پنج سال تمام یار غار من بود، تا آن که در آن شب غمبار که هیچ وقت فراموش نمی‌کنم، ده متر پشت سر من راه می‌آمد که صاعقه او را کشت. مرگ تیبی فاجعه دوران کودکی من بود.

تیبی! تو هیچ وقت درباره روان‌شناسی کتابی نخوانده بودی. نیازی به این کار نداشتی. تو با غریزه‌ای الهی می‌دانستی که می‌توانی با علاقه و توجه خالصانه به مردم، در ظرف دو ماه بیشتر از همه مردم دنیا دوست پیدا کنی. بگذارید تکرار کنم. در ظرف دو ماه با علاقه و توجه خالصانه به مردم، می‌شود بیشتر از همه مردم دنیا دوست پیدا کرد.

با وجود این صدها تن را می‌شناسید که همه عمرشان این طرف و آن طرف می‌گردند و سعی می‌کنند مردم را بزور به خودشان علاقمند کنند. البته این روش اثر ندارد. مردم به شما علاقه پیدا نمی‌کنند. آنها به من علاقه ندارند، بلکه به خود علاقمند هستند: صبح و ظهر و شب.

شرکت مخابرات نیویورک روی مکالمات تلفنی آن شهر تحقیق

دقیقی کرد تا ببیند مردم از چه کلمه‌ای بیشتر از همه استفاده می‌کنند. حتماً حدس زده‌اید. «من»، «من»، «من». در ۵۰۰ مکالمه تلفنی کلمه «من» ۳۹۰۰ بار تکرار شده بود.

موقعی که به یک عکس دسته‌جمعی نگاه می‌کنید، اول از همه دنبال عکس چه کسی می‌گردید؟

اگر همه سعی مان این باشد که مردم را تحت تأثیر بگیریم و کاری کنیم که آنها به ما علاقمند شوند، هرگز دوستان صمیمی و واقعی نخواهیم داشت. دوست واقعی را با این شیوه نمی‌شود به دست آورد.

ناپلئون این قضیه را امتحان کرد و در آخرین ملاقاتش با ژوزفین گفت: «من بیشتر از هر کس دیگری در دنیا ثروت داشته‌ام و با این همه در این لحظه تو تنها کسی هستی که می‌توانم به او تکیه کنم.» و مورخان شک دارند که ناپلئون حتی توانسته باشد به ژوزفین هم تکیه کند.

آلفرد آدلر، روان‌شناس مشهور اتریشی کتابی نوشته است با عنوان زندگی برای شما چه معنی‌ای باید داشته باشد. در آن کتاب او می‌گوید: «کسی که به هموطنانش علاقه ندارد، در زندگی بیشترین مشکلات را پیدا می‌کند و بیشترین آسیب‌ها را هم به دیگران می‌رساند. همه شکست‌های انسانی از چنین افرادی سرچشمه می‌گیرد.»

شاید هزاران خروار کتاب روان‌شناسی بخوانید و هرگز به جمله‌ای پرمعنی‌تر از این برنخورید. گفته آدلر بقدری پرمغز است که می‌خواهم آن را تکرار کنم.

کسی که به هموطنانش علاقه ندارد، در زندگی بیشترین مشکلات را پیدا می‌کند و بیشترین آسیب‌ها را هم به دیگران می‌رساند. همه شکست‌های انسانی از چنین افرادی سرچشمه می‌گیرد.

یک بار در دانشگاه نیویورک در دوره داستان کوتاه‌نویسی شرکت کردم و در فاصله آن دوره سردبیری یکی از مجلات معروف برای شاگردها صحبت کرد. او گفت می‌تواند هر روز یک دوچین قصه را که روی میزش تلنبار می‌شوند بردارد و پس از خواندن چند پاراگراف بفهمد که آیا نویسنده مردم را دوست دارد یا نه. او می‌گوید: «اگر این نویسنده مردم را دوست نداشته باشد، مردم هم قصه‌های او را دوست نخواهند داشت.» این سردبیر کارکشته در طی سخنرانش درباره داستان‌نویسی، دوبار مکث کرد و عذر خواست که دارد ما را موعظه می‌کند. او گفت:

«من دارم همان چیزی را به شما می‌گویم که واعظ کلیسا می‌گوید، ولی یادتان باشد که اگر می‌خواهید نویسنده موفقی باشید، باید مردمان را دوست داشته باشید.»

اگر این قاعده در داستان‌نویسی مصداق دارد، مطمئن باشید که در گفتگوی رویاروی با مردم هم حقیقت دارد.

یک شب، آخرین باری که هوارد ثورستون در تئاتر برادوی روی صحنه رفت، در اتاق رختکن با او صحبت کردم. ثورستون استاد شناخته شده تردستی در دوران خود بود. چهل مالی می‌شد که در سرتاسر جهان سفر کرده و مردم را مجذوب تردستی‌های خود کرده بود. بیش از ۶۰ میلیون نفر برای تماشای نمایش‌های او ورودیه پرداخته بودند و او توانسته بود تقریباً ۲ میلیون دلار سود به جیب بزند.

از آقای ثورستون خواستم راز موفقیتش را به من بگوید. تحصیلات او مسلماً تأثیری در این قضیه نداشت، چون پسر بچه کوچکی که بود از خانه‌اش گریخت، کارگر دوره‌گرد بود، توی جعبه‌های کاه می‌خوابید، برای غذا در خانه‌ها را می‌زد و گدایی می‌کرد و خواندن را با علائمی که

روی بدنه واگن‌های قطار می‌زدند، یاد می‌گرفت.

آیا او دانش خارق‌العاده‌ای در شعبده‌بازی داشت؟ خیر. صدها کتاب درباره شعبده‌بازی نوشته شده بود و خیلی‌ها بسیار بیشتر از او اطلاعات داشتند، ولی او دو امتیاز داشت که دیگران نداشتند. اول آنکه او این توانایی را داشت که شخصیت خود را همان طور که هست روی صحنه به نمایش بگذارد. او شومن بالفطره بود و ذات بشر را می‌شناخت. هر کاری که انجام می‌داد، هر حرکتش، هر تغییر صدایش، هر بالا بردن ابرویش، قبلاً با دقت تمرین شده و ساعتها روی هر یک از حرکاتش وقت صرف کرده بود. ولی از همه مهمتر این که ثورستون فطرتاً به انسانها علاقه داشت. او مثل بسیاری از تردست‌ها نبود که به تماشاگرها نگاه می‌کنند و به خودشان می‌گویند، «خب! اینها یک مشت گاو و گوساله‌اند و من می‌توانم سر همه‌شان کلاه بگذارم.» شیوه ثورستون بکلی فرق داشت. او هر بار که روی صحنه می‌رفت به خود می‌گفت: «ممنونم که این آدمها آمده‌اند مرا ببینند. آنها این امکان را برایم فراهم می‌کنند که زندگی را به مطلوبترین شکلش ادامه بدهم و من هم بهترین بخش وجودم را به آنها هدیه می‌دهم.»

او به من گفت هرگز قدم به صحنه نگذاشته است، مگر این که بارها و بارها به خود گفته است: «من تماشاگرانم را دوست دارم. من تماشاگرانم را دوست دارم.» مسخره است؟ یاوه است؟ شما می‌توانید هر چه دلتان می‌خواهد فکر کنید. من فقط دارم دستورالعملی را که یکی از مشهورترین تردست‌های تاریخ از آن استفاده می‌کرد، بدون هیچ گونه تفسیری برای شما نقل قول می‌کنم.

جورج دایک اهل نورث وارن پنسیلوانیا پس از سی سال خدمت، موقعی که شاهراه جدیدی از وسط منطقه تجاری‌ای که او کار سی کرد،



گذشت، ناچار شد بازنشسته شود. خیلی نگذشت که بازنشستگی بشدت کسل‌اش کرد، برای همین سعی کرد ساعاتش را با نواختن ساز پر کند. او با عده‌ای از نوازندگان برجسته صحبت کرد و چون اصولاً رفتار مهربان و دوستانه‌ای داشت، همه با نهایت علاقه، تجربه‌های خود را در موسیقی در اختیارش گذاشتند. بزودی در مسابقه‌های موسیقی شرکت کرد و به عنوان یکی از پدیده‌های موسیقی در شرق آمریکا شناخته شد. همه او را «عمو جورج، ویلن‌زن بد ایالت کین‌زوا» می‌نامیدند. ما موقعی اسم عمو جورج را شنیدیم که هفتاد و دو ساله بود و از هر دقیقه زندگیش لذت می‌برد. با علاقه‌ای پایدار که به بقیه مردم داشت، درست در سنی که بقیه مردم فکر می‌کنند عمرشان به سر آمده است، او زندگی جدیدی را آغاز کرد.

یکی از اسرار محبوبیت حیرت‌آور تئودور روزولت هم همین بود. حتی خدامتکارانش دوستش داشتند. نوکرش جیمز. ای. آموس درباره او کتابی نوشته است به نام تئودور روزولت، قهرمان برای نوکرش. آموس در کتابش این ماجرای درخشان را می‌نویسد:

همسرم یک وقتی درباره کبک از رئیس جمهور سؤال کرد. همسرم هیچ وقت کبک ندیده بود و رئیس جمهور برایش در این باره توضیح مفصلی داد. مدتی بعد، یک روز تلفن خانه‌مان زنگ زد [آموس و همسرش در خانه کوچکی در املاک روزولت در اویستربی زندگی می‌کردند]. همسرم به تلفن جواب داد. خود رئیس جمهور بود. رئیس جمهور به او گفت که بیرون پنجره خانه‌مان یک کبک هست و او اگر نگاه کند می‌تواند آن را ببیند. توجه به مسائل کوچکی از

این دست، جزو خصوصیات روزولت بود. هر وقت از کنار خانه ما رد می شد، حتی اگر ما را نمی دید فریاد می زد: «هی آنی!» یا «هی جیمز!» خلاصه عادتش بود که وقتی از جلوی خانه ما می گذرد، به این شکل دوستانه با ما سلام احوالپرسی کند.

چطور ممکن است کارکنان کسی، چنین آدمی را دوست نداشته باشند؟ چطور ممکن است کسی بتواند در مقابل چنین کسی جلوی خودش را بگیرد؟

یک روز که رئیس جمهور تافت و همسرش از کاخ سفید بیرون رفته بودند، روزولت به آنجا آمد. صمیمیت صادقانه او نسبت به مردم عادی باعث می شد که او همه خدمتکاران و حتی کارکنان آشپزخانه را با نام کوچکشان صدا بزنند.

آرچی بوت می نویسد، «موقمی که به خدمتکار آشپزخانه یعنی آلیس رسید، از او پرسید که آیا هنوز نان ذرت می پزد. آلیس گفت که هنوز گاهی اوقات برای خدمتکارها می پزد، ولی اعضای کاخ نان ذرت نمی خورند.»

روزولت غرید و گفت: «عجب بی سلیقه هایی. این دفعه که رئیس جمهور تافت را بینم به او می گویم که بدسلیقگی کرده.» آلیس یک تکه نان ذرت در بشقابی گذاشت و برای او آورد و روزولت همین طور که به طرف دفترش می رفت و با همه خدمتکارها و باغبانها و کارگرها سلام و احوالپرسی می کرد، آن را سق می زد.

«او همه را درست با همان اسمی که در گذشته می شناختندشان، صدا می زد. ایک هوور که چهل سال تمام سرپرست خدمتکارهای کاخ

سفید بوده است، در حالی که اشک توی چشمهایش جمع شده بود به من گفت: «آن روز که رئیس جمهور روزولت به کاخ آمد، قشنگترین روز زندگی همه ماها بود و اگر ثروت دنیا را به ما بدهند، آن لحظات را با هیچ چیز عوض نمی‌کنیم.»

همین برخورد با آدمهای ظاهراً بی‌اهمیت هم به ادوارد. ام. سایکس جونیور، اهل چت‌هام نیوجرسی که آن موقع نماینده فروش جانسون اند جانسون بود، کمک فراوان کرد. او می‌گوید: «در ماساچوست برای فروش این محصول به مشتریها سر می‌زدم. یکی از آنها دراگ استوری در هنیگهام بود. هر وقت به آنجا می‌رفتم چند دقیقه‌ای با فروشنده سودا و صندوقدار گپ می‌زدم و بعد سراغ صاحب مغازه می‌رفتم تا سفارش بگیرم. یک روز وقتی به سراغ او رفتم، گفت که دیگر علاقه‌ای به خرید محصولات جانسون اند جانسون ندارد، چون آنها قصد دارند فعالیتشان را بیشتر روی مواد غذایی متمرکز کنند تا دراگ استورهای کوچکتر کمتر ضرر بدهند. من با لب و لوجه آویزان از آنجا بیرون آمدم و چند ساعتی توی شهر دور زدم. بالاخره تصمیم گرفتم برگردم و حداقل سعی کنم وضعیت خود را برای صاحب دراگ استور توضیح دهم.

«موقعی که برگشتم طبق معمول با فروشنده سودا و صندوقدار سلام و احوال‌پرسی کردم و به سراغ صاحب مغازه رفتم. او به من سلام کرد و خوشامد گفت. بعد دو برابر همیشه سفارش داد. من با حیرت نگاهش کردم و از او پرسیدم از چند ساعت قبل تا به حال چه تغییری پیش آمده است. او به فروشنده سودا اشاره کرد و گفت بعد از آن که من رفته بودم، او نزد صاحب مغازه آمده و گفته بود که من یکی از معدود فروشندگانی هستم که وقتی وارد مغازه‌ای می‌شوم به خودم زحمت می‌دهم که به او و سایر کارکنان مغازه سلام کنم. او گفته بود که اگر فقط یک فروشنده در دنیا

باشد که آدم از او باید خرید کند، آن یک نفر متم. صاحب مغازه این حرف را قبول کرد و مشتری دائمی ما باقی ماند. من هیچ وقت قراموش نمی‌کنم که از صمیم دل به دیگران توجه و علاقه نشان بدهم و گمان می‌کنم این مهمترین قابلیت برای یک فروشنده و هر آدمی است.»

به تجربه دریافته‌ام که انسان می‌تواند توجه، وقت و همکاری بی‌حالت‌ترین آدمها را با توجه صمیمانه به آنها به دست آورد. بگذارید مثالی بزنم.

سالها قبل دوره‌ای را در داستان‌نویسی در مؤسسه علوم و هنر بروکلین اداره می‌کردم. ما می‌خواستیم نویسندگان برجسته‌ای چون کاتلین نریس، فانی هرست، آیدا تاربل، آلبرت پیون ترهون و روپرت هیوز که وقت بسیار کمی هم داشتند به بروکلین بیایند و تجربه‌های گرانیهای خود را در اختیار ما بگذارند. بنابراین برایشان نامه فرستادیم، کارهایشان را تحسین کردیم و از ته دل آرزو داشتیم که از تعالیم و راهنمایی‌های آنها درباره رموز موفقیتشان بهره ببریم.

پائین هر یک از این نامه‌ها را صد و پنجاه شاگرد امضا کرده بودند. ما نوشته بودیم که می‌دانیم سر این نویسنده‌ها خیلی شلوغ است و نمی‌تواند برای ما سخنرانی بدهند. بنابراین فهرستی از سؤالات برای آنها تنظیم کردیم و گفتیم به این پرسش‌ها که درباره خودشان و شیوه کارشان بود پاسخ بدهند. از این کار خیلی خوششان آمد. کیست که خوشش نیاید؟ برای همین راه طولانی خانه‌شان تا بروکلین را طی کردند و به ما دست یاری دادند.

با استفاده از همین شیوه توانستم وزیر دارایی کابینه تئودور روزولت، سلی.ام. شاو؛ خزانه‌دار کل کابینه تافت، جورج. دبلیو. ویکر شام، ویلیام جینگز برابان، فرانکلین. دی. روزولت و بسیاری از افراد برجسته را

تشویق کنم که بیایند و با شاگردان دوره‌های آئین سخنرانی من گفتگو کنند.

همه ما، چه کارگران یک کارخانه باشیم چه کارمندان یک اداره و چه پادشاهی تاجدار، دوست داریم که دیگران تحسینمان کنند. مثلاً قیصر آلمان را در نظر بگیرید. در اواخر جنگ جهانی اول، احتمالاً او موحش‌ترین و نفرت‌انگیزترین چهره عالم بود. حتی موقعی که به هلند فرار کرد تا گردن خود را از تیغ نجات دهد، کشورش علیه او موضع‌گیری کرد. نفرت علیه او بقدری شدید بود که میلیون‌ها تن حاضر بودند تکه تکه‌اش کنند و جسدش را بسوزانند. در بحبوحه این توفان خشم، پسر بچه‌ای یک نامه ساده و صمیمی که سرشار از محبت و تحسین بود برای قیصر فرستاد. پسرک نوشته بود برایش مهم نیست که بقیه مردم چه فکر می‌کنند، و بلهلم همیشه امپراتور او خواهد بود و او همیشه دوستش خواهد داشت. قیصر سخت تحت تأثیر این نامه قرار گرفت و از پسرک خواست به دیدنش برود. پسرک و مادرش آمدند و قیصر با مادر او ازدواج کرد. پسرک کتاب نخوانده بود تا یاد بگیرد چگونه دوستی دیگران را به دست آورد و روی آنها تأثیر بگذارد، بلکه این را به غریزه دریافته بود. اگر دلمان می‌خواهد دوست پیدا کنیم، باید برای دیگران کاری انجام دهیم، کاری که زمان، انرژی، از خودگذشتگی و گاهی بی‌احتیاطی بطلبد. دوک ویندزور موقعی که شاهزاده ویلز بود، تصمیم گرفت در امریکای جنوبی سفری بکند، اما قبل از این که سفر را شروع کند ماهها زبان اسپانیایی یاد گرفت تا بتواند با مردم عادی آن کشور صحبت کند و مردم هم برای همین دوستش داشتند.

سالهای سال کارم این بود که بینم روز تولد دوستانم چه روزی است. چگونه؟ بی آن که کمترین توهمی به بیهودگی بعضی مسائلی که در

ستاره‌شناسی و طالع‌بینی مطرح می‌کنند، داشته باشم، از آدمها می‌پرسیدم آیا اعتقاد دارند که روز تولد یک فرد ارتباطی به شخصیت و طرز رفتار او دارد. بعد از آن شخص می‌خواستم روز و ماه تولدش را به من بگوید. اگر او مثلاً می‌گفت ۲۴ نوامبر، چندین بار آن را پیش خودم تکرار می‌کردم و بمحض این که آن شخص می‌رفت، اسم او و تاریخ تولدش را دفترم یادداشت و بعد آن را به دفتری که مخصوص روز تولد افراد تهیه کرده بودم، منتقل می‌کردم. اول هر سال این تاریخ تولدها را در تقویم می‌نوشتم تا همه‌شان خود به خود یادم بیایند. روز مربوط به هر تولدی که فرامی‌رسید یا نامه یا تلگراف برای آن شخص می‌فرستادم و خدا می‌داند چقدر برای کسی که دریافت می‌کرد حیرت‌انگیز بود، چون من معمولاً تنها کسی بودم که تولد آن فرد یادم می‌ماند!

اگر دل‌مان می‌خواهد دوست پیدا کنیم باید با اشتیاق و شور به مردم خوشامد بگوئیم. وقتی کسی به شما تلفن می‌کند، از همین شیوه روان‌شناسانه استفاده کنید. طوری سلام کنید که طرف احساس کند از صحبت با او بسیار مشعوف شده‌اید. بسیاری از شرکت‌ها، تلفنچی‌هایشان را آموزش می‌دهند تا با لحنی صحبت کنند که در آن توجه و اشتیاق موج بزند. کسی که تلفن زده است، احساس می‌کند شرکت برای او ارزش و اعتبار قائل است. فردا که می‌خواهیم به تلفنی جواب بدهیم، این نکته یادمان نرود.

نشان دادن علاقه صمیمانه به مردم، هم باعث می‌شود دوستان زیادی پیدا کنید و هم مشتریان دائمی برای شرکت خود پیدا می‌کنید. در یکی از نشریات بانک ملی امریکای شمالی در نیویورک نامه مادالین روزدیل که در آن بانک سپرده داشت، به این شرح آمده است:

«مایلم به اطلاع شما برسانم که از رفتار کارکنان شما صمیمانه ممنونم. همه آنها مؤدب و موقر هستند و از هیچ کمکی فروگذار نمی‌کنند. واقعاً چقدر خوشایند است که پس از مدتی انتظار، کارمند بانک با لحن و رفتار خوشایند با مشتری روبرو می‌شود.

«پارسال مادرم مدت پنج ماه در بیمارستان بستری بود. گاهی سراغ یکی از کارمندان بانک شما به نام ماری پتروچلّو می‌آمدم. این خانم به سلامت مادرم فوق‌العاده اهمیت می‌داد و دائماً حال او را می‌پرسید.»

آیا در این که خانم روزدیل باز هم در همین بانک سپرده بگذارد تردیدی وجود دارد؟

به یکی از کارمندان یک بانک بزرگ در نیویورک به نام چارلز آر. والترز، مأموریت داده شد برای یک شرکت گزارشی محرمانه تهیه کند. او می‌دانست فقط یک نفر هست که می‌تواند در امرع وقت این اطلاعات را در اختیار او بگذارد. موقعی که آقای والترز به دفتر رئیس شرکت رفت، دید که خانمی در را نیمه باز کرد و گفت که آن روز تمبر ندارد. رئیس به آقای والترز گفت که برای پسر دوازده ساله‌اش تمیر جمع می‌کند.

آقای والترز از مأموریتش گفت و سوالاتش را پرسید. رئیس شرکت بدون ذره‌ای علاقه جوابهای سر بالا می‌داد. ابدأ دلش نمی‌خواست حرف بزند و هیچ چیزی هم به این کار تشویقش نمی‌کرد. مصاحبه کوتاه و بی‌فایده بود. آقای والترز موقعی که داستانش را برای کلاس تعریف می‌کرد، گفت:

«رک و راست بگویم نمی‌دانستم چه کنم. بعد یادم آمد منشی‌اش به

او درباره تمبر جمع کردن برای پسر دوازده ساله‌اش حرف زد. یادم آمد اداره خارجی بانک ما هم تمبر جمع می‌کرد. تمبرهایی که همراه با پاکت‌هایشان از کشورهای آن طرف دریاها می‌آمدند.

«صبح روز بعد پیغامی برای آن مرد فرستادم و گفتم که برای پسرش مقداری تمبر جمع کرده‌ام. آیا با اشتیاق از من استقبال کرد؟ بله آقا. اگر در انتخابات کنگره قبول شده بود، این قدر با علاقه با من دست نمی‌داد. همین طور پشت سر هم لبخند می‌زد و خیلی حال و روز خوبی داشت و مدام می‌گفت «پسرک من جورج، عاشق این تمبرها خواهد شد.» و بعد هم یکی یکی تمبرها را نگاه کرد و گفت «این یکی را ببینید! یک گنج به تمام معنی است.»

«نیم ساعتی را درباره تمبرها حرف زدیم و عکس‌های پسرش را تماشا کردیم و بعد او یک ساعت تمام وقتش را برای دادن اطلاعات به من صرف کرد و بدون این که حتی من درخواست کنم، همه جزئیات را گفت. او هر چه را که خودش می‌دانست در اختیارم گذاشت و بعد معاونانش را خواست و از آنها سؤال کرد. خلاصه کرهی از اطلاعات و ارقام و گزارشها و مکاتبات را روی سرم ریخت و به قول خبرنگارها، داشتم اطلاعات پارو می‌کردم.»

مثال دیگری می‌آورم:

سی. ام. نافل اهل فیلادلفیا مالهای سال سعی می‌کرد مواد سوختی خود را به سازمان عظیم فروشگاههای زنجیره‌ای بفروشد، ولی آن سازمان همچنان این سواد را از یک فروشنده خارج شهر می‌خرید و درست از جلوی دفتر نافل، آن را حمل می‌کرد و می‌برد. آقای نافل یک شب جلوی شاگردان یکی از کلاسهای من ایستاد و هر چه از دهنش درآمد به فروشگاههای زنجیره‌ای گفت و اظهار داشت که تأسیس و



حضور این فروشگاهها توهین به ملت است.

و با وجود این نمی‌دانست که چرا باز هم نمی‌تواند به آنها مواد سوختی بفروشد!

به او پیشنهاد کردم روشهای دیگری را امتحان کند. سرتان را درد نیاورم، موضوع این جوری از کار درآمد که قرار شد در میان شاگردان یکی از دوره‌های من جلسه بحثی راه بیندازیم و مطرح کنیم که آیا گسترش فروشگاههای زنجیره‌ای دارد به مملکت صدمه می‌زند یا به صلاح مردم است.

نافل بنا به پیشنهاد من، برخلاف نظر خودش جنبه مثبت موضوع را گرفت و قرار شد از فروشگاههای زنجیره‌ای دفاع کند. او یکر است به سراغ یکی از کارکنان اجرایی سازمان فروشگاههای زنجیره‌ای که تا آن حد از آن متنفر بود رفت و گفت: «نیامده‌ام به شما مواد سوختی بفروشم، بلکه می‌خواهم به من لطفی بکنید.» سپس درباره بحث کلامی صحبت کرد و ادامه داد، «آمده‌ام به من کمک کنید چون کس دیگری را نمی‌شناسم که بتواند به شما واقعیت‌هایی را که به آنها احتیاج دارم بدهد. دلم می‌خواهد این بحث را بیرم و هر کمکی که به من بکنید صمیمانه سپاسگزار خواهم شد.» باقی دامتان را از زبان خود آقای نافل بشنوید:

از آن مرد خواستم که دقیقاً یک دقیقه از وقتش را به من بدهد. این تصور را از قبل داشتم که او از دیدن من خستود است. پس از آن که موضوع را گفتم، از من خواست روی صندلی بنشینم و دقیقاً یک ساعت و چهل و هفت دقیقه با من حرف زد. بعد هم از یکی دیگر از کارکنان که درباره فروشگاههای زنجیره‌ای کتابی نوشته بود خواست به دفتر او بیاید. نامه‌ای هم به انجمن ملی فروشگاههای زنجیره‌ای نوشت و از آنها

خواست از بحثی که درباره این موضوع تهیه کرده بودند یک کپی برای من بفرستند. او فکر می‌کرد که فروشگاههای زنجیره‌ای گامی در جهت خدمت به بشر هستند و از این بابت که می‌توانست به صدها جامعه و انجمن خدمت کند، احساس سرافرازی می‌کرد. موقعی که در این باره صحبت می‌کرد چشمهایش برقی می‌زدند و باید اعتراف کنم که او چشمهای مرا به روی چیزهایی گشود که هرگز خوابش را ندیده بودم. او کل ذهنیت مرا نسبت به موضوع تغییر داد.

موقعی که داشتم از دفترش بیرون می‌آمدم، پشت سرم آمد، دستش را روی شانهم گذاشت، آرزو کرد در بحث برنده شوم و خواست که باز هم به او سری بزنم و به او بگویم که چطور از پس بحث برآمده‌ام. آخرین کلماتی که به من گفت اینها بودند: «لطفاً او آخر بهار باز هم به من سری بزنید. می‌خواهم سفارش خرید سوخت به شما بدهم.»

از نظر من این حرف به معجزه شبیه بود. می‌خواست به من سوخت بفروشد بدون آن که من حتی به او پیشنهاد کرده باشم. در ظرف دو ساعت بیشتر از کل ده سال گذشته موفقیت به دست آوردم، زیرا قبلاً سعی می‌کردم توجه و علاقه او را به خودم و محصولاتم جلب کنم، در حالی که حالا از ته دل به او و مسائلمش توجه نشان داده بودم.

آقای نافل! شما حقیقت جدیدی را کشف نکرده‌اید. یک صد سال قبل از میلاد مسیح، شاعر معروف رومی، پاپ لیلیوس سایروس خاطر نشان ساخت: «ما موقعی به دیگران علاقمند می‌شویم که آنها به ما علاقه پیدا می‌کنند.»

علاقه نشان دادن به دیگران مثل هر اصل دیگری در روابط انسانی باید صادقانه و صمیمانه باشد. این صمیمیت را هم باید کسی که توجه را

دریافت می‌کند دریابد و هم کسی که این علاقه را نشان می‌دهد. این قضیه خیابانی دو طرفه است و طرفین از آن متفع می‌شوند.

مارتین گینزبرگ که در کلام نیوآیلند نیویورک در دوره ما شرکت کرده بود، بوای شاگردان توضیح داد که چگونه توجهی که یک پرستار به او نشان داد، بشدت بر زندگیش تأثیر گذاشت:

«عید شکرگزاری بود و من ده سال بیشتر نداشتم. در بخش بیمه اجتماعی بیمارستان شهر بستری شده بودم و قرار بود روز بعد یک جراحی مهم استخوان روی پایم انجام شود. می‌دانستم که چندین ماه پر از کسالت، بی‌حرکی و درد و رنج را پیش رو دارم. پدرم مرده بود و من و مادرم در آپارتمان کوچکی زندگی می‌کردیم و تأمین اجتماعی پول به ما می‌داد که زندگیمان را اداره کنیم.

«هر چه از روز می‌گذشت، حس تنهایی، ناامیدی و ترس بیشتر به جانم چنگ می‌انداخت. می‌دانستم که مادرم در خانه تنها و نگران من است و کسی را ندارد که کنارش باشد و ناهار عید را با او بخورد. می‌دانستم که مادرم حتی پول ندارد که برای روز شکرگزاری ناهاری تهیه کند.

«اشک مثل یاران از چشمهایم می‌بارید. سرم را داخل متکا فرو بردم و ملافه‌ها را روی سرم کشیدم و در سکوت و بتلخی گریستم، طوری که بدنم زیر ملافه‌ها از شدت تأثر تکان می‌خورد.

«یک دانشجوی جوان پرستاری صدای آرام گریه‌ام را شنید و پیشم آمد. ملافه‌ها را از روی صورتم برداشت و اشکهایم را پاک کرد. او به من گفت که چقدر تنهاست و ناچار است آن روز را هم کار کند و نمی‌تواند پیش خانواده‌اش برود. بعد دو تا سینی غذا آورد: جوجه سرخ کرده، پوره سیب‌زمینی، سس و بستنی برای دسر. او با سن حرف زد و سعی کرد

آرام کند و ترسهایم را از بین ببرد. هر چند کار او ساعت چهار بعد از ظهر تمام می شد تا تقریباً ۱۱ شب پیش من ماند، با من بازی کرد و حرف زد تا بالاخره خوابم برد.

«عیدهای شکرگزاری زیادی از وقتی که ده سالم بود، آمده اند و رفته اند، ولی حتی یک بار نشد که عید بشود و من یاد اضطراب، ترس و تنهایی آن روز خود و صمیمیت، محبت و لطفی که آن غریبه نثارم کرد و باعث شد بتوانم همه چیز را تحمل کنم، نیفتم.»

اگر دلتان می خواهد دیگران دوستان داشته باشند، اگر واقعاً می خواهید با شما دوست باشند، اگر می خواهید همین طور که به خودتان کمک می کنید، یاور دیگران هم باشید، این اصل را از خاطر نبرید:

## اصل ۱

به دیگران صمیمانه علاقه نشان دهید.

## فصل دوم

### راهی ساده برای تأثیرگذاری اولیه خوب

در مهمانی شامی در نیویورک، یکی از مهمانها خانمی بود که پول زیادی به ارث برده بود و عجیب علاقه داشت روی همه تأثیر بگذارد. او برای پالتوی پوست و الماسها و مرواریدهایش حسابی خرج کرده، ولی برای صورتش هیچ کاری انجام نداده بود. بدخلقی و خودخواهی از صورتش می‌بارید. او چیزی را که همه می‌دانند، نمی‌دانست و آن هم این که حالت چهره یک فرد بسیار مهمتر از لباسهایی است که به تنش می‌کشد.

چارلز شوآب یک بار به من گفت که لبخندش یک میلیون دلار می‌ارزد. او احتمالاً حقیقت را خوب دریافته بود، چون شخصیت شوآب، جذابیتش، توانائیش برای آن که مردم دوستش داشته باشند، موفقیت خارق‌العاده او را به بار می‌آوردند و یکی از دلپذیرترین عوامل در شخصیت او لبخند مجذوب‌کننده‌اش بود.

اعمال انسان بلندتر از کلماتش سخن می‌گویند و یک لبخند می‌گوید، «من تو را دوست دارم. تو مرا خوشحال می‌کنی. خوشحالم که تو را

می بینم.»

برای همین است که سگها این طور روی آدمها اثر می گذارند. آنها بقدری از دیدن ما خوشحال می شوند که در پوست خودشان نمی گنجند، بنابراین ما طبیعتاً از دیدن آنها خوشحال می شویم.

لبخند نوزاد هم تأثیر مشابهی دارد.

آیا تا به حال در اتاق انتظار پزشک بوده و به اطراف اتاق نگاهی انداخته و چهره آدمهایی را که بی صبرانه منتظر نوبت خود هستند از زیر نظر گذرانده اید؟ دکتر استیفن. کی. اسپرول، دامپزشک اهل ری تاون میسوری از یک روز بهاری برایم گفت که اتاق انتظار مطبش پر از مشتری هایی بود که حیوانات خانگی شان را برای معاینه و معالجه به آنجا آورده بودند. هیچ کس با دیگری صحبت نمی کرد. همه احتمالاً داشتند به هزار چیز غیر از «اتلاف وقت در اتاق انتظار» فکر می کردند. او برای شاگردان یکی از کلاسهای من تعریف کرد: «هنوز شش هفت نفری نوبتشان نشده بود که خانمی جوان با کودکی نه ماهه و یک بچه گربه وارد شدند. از بخت خوش، خانم کنار آقای نشست که به خاطر انتظار طولانی کج خلق شده بود. کودک نگاهی به مرد کرد و همان طور که رسم بچه هاست به پهنای صورت خندید. آن آقا چه کرد؟ درست همان کاری را که کرد که من و شما هم می کنیم، یعنی به کودک لبخند زد. بزودی بین او و خانم درباره کودک خانم و نوه های آقا گفتگویی شروع شد و بعد هم بحث به همه حضار کشید و کسالت و تنش بدی که وجود داشت تبدیل به تجربه ای دلپذیر و لذت بخش شد.»

آیا از خنده ای ساختگی حرف می زنم؟ خیر. خنده ساختگی کسی را نمی تواند گول بزند. می دانیم که چنین خنده ای مکانیکی است و از آن بیزار می شویم. من دارم درباره یک لبخند واقعی، لبخندی گرم و از صمیم

دل، لبخندی که از درون انسان سرچشمه می‌گیرد و در بازار زندگی ارزش فراوانی دارد، سخن می‌گویم.

پروفسور جیمز. وی. مک‌کانل، روان‌پزشک دانشگاه میشیگان احساسات خود را درباره لبخند چنین بیان می‌کند، «افرادی که لبخند می‌زنند، می‌توانند بهتر مدیریت کنند، درس بدهند، اجناسشان را بفروشند و کودکان سالمتری بزرگ کنند. در لبخند بیشتر از اخم اطلاعات وجود دارد. برای همین هم تشویق نسبت به تنبیه ابزار مؤثرتری است.» مدیر کارگزینی یک مغازه بزرگ در نیویورک به من گفت ترجیح می‌دهد یک دیپلم دبیرستان را که لبخند دلپذیری دارد استخدام کند، ولی صد سال سیاه زیر بار استخدام دکتر فلسفه‌ای که اخم‌وست، نخواهد رفت.

قدرت لبخند فوق‌العاده زیاد است، حتی اگر طرف مقابل شما را نبیند. شرکتهای مخابرات در سرتاسر ایالات متحده برنامه‌ای دارند تحت عنوان «قدرت تلفن». آنها به کسانی که از طریق تلفن خدمات و محصولات خود را ارائه می‌دهند، این برنامه را درس می‌دهند. در این برنامه به این افراد توصیه می‌شود موقعی که دارند با تلفن حرف می‌زنند، لبخند به لب داشته باشند، زیرا لبخند از طریق صدا منتقل می‌شود.

رابرت کرایر، مدیر یک شرکت کامپیوتری در شهر سین‌سیناتی اوهایو گفت که چگونه توانست از همین طریق در پیدا کردن فرد مناسب برای کاری که به تخصص بالا نیاز داشت، موفق شود.

«داشتم مایوسانه دنبال یک دکتر کامپیوتر برای اداره‌ام می‌گشتم. بالاخره مردی را پیدا کردم که مشخصات ایده‌آل مرا داشت و داشت از دانشگاه پوردیو فارغ‌التحصیل می‌شد. پس از چند مکالمه تلفنی متوجه شدم که شرکتهای مختلف به او پیشنهاد کار داده‌اند و خیلی از آنها از شرکت من بسیار بزرگتر و شناخته‌شده‌تر هستند. وقتی پیشنهاد مرا قبول

کرد خیلی خوشحال شدم. بعد از آن که کارش را شروع کرد از او پرسیدم چرا از میان همه شرکتها، شرکت مرا انتخاب کرد. او کمی تأمل کرد و گفت: "گمانم به خاطر این بود که مدیران سایر شرکتها در تلفن با لحنی سرد و تاجر مآبانه صحبت می‌کردند و همین باعث شد فکر کنم این هم کاری مثل بقیه کارهاست. صدای شما طوری بود که انگار خوشحال می‌شوید صدایم را بشنوید و واقعاً دلتان می‌خواهد من عضوی از سازمان شما باشم." تردید نداشته باشید که من هنوز هم تلفن‌هایم را با لبخند جواب می‌دهم.

رئیس هیأت مدیره یکی از بزرگترین شرکت‌های لاستیک‌سازی ایالات متحده به من گفت، براساس مشاهدات او کمتر پیش می‌آید که افراد از انجام کاری لذت ببرند، ولی در آن کار موفق شوند. این مرد که یکی از پیشگامان صنایع امریکا است اعتقاد چندانی به شعار قدیمی «کار سخت کلید معجزه‌گری که قفل درهای آرزوهای ما را باز می‌کند» ندارد. او می‌گوید، «من آدم‌هایی را می‌شناسم که موفقیتشان فقط به خاطر آن است که از انجام کارشان کیف می‌کنند. بعدها دیده‌ام که کار کم‌کم از تفریح به کار محض تبدیل و فرد شاغل بشدت کسل شده است. افراد موقعی که لذت کار کردن را از دست می‌دهند، شکست می‌خورند.»

اگر می‌خواهید مردم موقع ملاقات با شما از دیدارتان لذت ببرند، باید شما هم از دیدن آنها لذت ببرید.

از هزاران کارمند خواسته‌ام که هر ساعت یک بار در طی روزها و هفته‌ها به کسی لبخند بزنند و بعد بیایند و نتیجه کار را برای بچه‌های کلاس تعریف کنند. نتیجه چه شد؟ بیایید نگاهی به نامه ویلیام بی. اشتاین هاردت از سهامداران بورس نیویورک بیندازیم. مورد او منحصر به فرد نیست، بلکه درواقع نمونه‌ای از صدها نمونه نوع خود است. آقای



اشتاین هاردت می‌نویسد:

«هیجده سالی می‌شد که ازدواج کرده بودم و در تمام این مدت ای دریغ از یک لبخند. صبحها هنگامی که از خواب بلند می‌شدم تا سر کار بروم، بندرت با زخم حرف می‌زدم. من یکی از عبوس‌ترین آدمهایی بودم که خیابان برادوی به خود دیده بود.

«مرقمی که شما از من خواستید درباره تجربه‌ام درباره لبخند با شما حرف بزنم، فکر کردم بهتر است یک هفته‌ای امتحان کنم. بنابراین فردا صبح که از خواب بیدار شدم، مرقمی که داشتم موهایم را شانه می‌زدم، به چهره عبوسم در آئینه نگاه کردم و به خودم گفتم، "یل! امروز قرار است سگرمه‌هایت را از هم باز کنی. قرار است لبخند بزنی و این کار را همین الان می‌کنی." موقعی که سر میز صبحانه نشستم با همسرم خوش و بشی کردم و در حالی که لبخند می‌زدم گفتم، "عزیزم! صبح بخیر."

«شما به من هشدار داده بودید که او ممکن است تعجب کند. خب! شما قضیه را خیلی دست کم گرفته بودید. او بکلی دست و پایش را گم کرد. بهتر بگویم هول کرد! به او گفتم که در آینده باید انتظار چنین وضعی را داشته باشد و هر روز صبح این کار را ادامه دادم.

«این تغییر برخورد، در ظرف دو ماه، چنان تغییری در زندگی ما به وجود آورد که در کل سالهای گذشته سابقه نداشت. موقعی که به اداره می‌رفتم، با آسانسورچی ساختمان خوش و بش می‌کردم و لبخند زنان می‌گفتم، "صبح بخیر" به دربان لبخند می‌زدم و با او خوش و بش می‌کردم. به بلیط فروش مترو هم همین طور و موقعی که به ساختمان بورس می‌رسیدم به همه کسانی که هیچ وقت لبخند مرا ندیده بودند، لبخند می‌زدم.

«بزودی متوجه شدم که همه دارند به من لبخند می‌زنند. با کسانی که

نزد من می آمدند با نزاکت و دلسوزی رفتار می کردند و لحن شادمانه‌ای داشتیم. موقعی که به حرفهایشان گوش می دادم لبخند می زدم و می دیدم که چطور همه چیز بهتر پیش می رود. فهمیدم که لبخند دلارهای بیشتری را هم هر روز نصیب می کند.

«در کارم با یک نفر شریک هستم. یکی از کارمندان او جواتک خوش مشربی است. اخیراً بقدری از نتایج فلسفه جدیدم در روابط انسانی خوشحال و سرحال بودم که در این باره با او حرف زدم. آن وقت او اقرار کرد موقعی که من بار اول به دفتر آمدم او فکر کرده بود جانور مهیبی هستم و فقط همین چند وقت است که نظرش را عوض کرده است. او می گفت من موقعی که لبخند می زدم واقعاً آدم می شوم!

«ضمناً انتقاد را هم از نظام زندگی خوم حذف کرده‌ام. حالا به جای سرزنش به دیگران قدردانی و تحسین ارائه می کنم. دیگر درباره چیزهایی که می خواهم حرف نمی زدم، بلکه سعی می کنم از دیدگاه دیگران به زندگی نگاه کنم و همین دیدگاههای جدید، زندگی مرا بکلی متحول کرده‌اند. من انسان دیگری شده‌ام. انسانی خوشبخت تر و غنی تر. غنی در یافتن دوست و شادمانی، تنها چیزهایی که در زندگی اهمیت دارند.»

حسن نمی کنید دلتان می خواهد لبخند بزنید؟ چه باید کرد؟ ابتدا خودتان را مجبور به لبخند زدن کنید. اگر تنها هستید خودتان را مجبور کنید سوت بزنید یا آهنگی را زمزمه کنید. اگر می خواهید خوشبخت و خوشحال باشید، وانمود کنید که همین طور است. این راهی است که ویلیام جیمز روان شناس و فیلسوف بزرگ ارائه می کند:

«ظاهراً عمل پس از احساس می آید، ولی در واقع عمل و احساس همزمان با هم اتفاق می افتند و با تنظیم عمل که تحت کنترل مستقیم اراده است، می توانیم بطور غیرمستقیم احساساتمان را که تحت کنترلمان

نیستند، تنظیم کنیم. بنابراین راه داوطلبانه حصول به شادمانی، این است که شادمانه بنشینیم و طوری عمل و صحبت کنیم که انگار شادی دم دست ماست.»

همه انسانها دنبال سعادت و شادمانی هستند و فقط یک راه مطمئن برای پیدا کردن شادی وجود دارد و آن هم این است که افکارتان را کنترل کنید. سعادت ارتباطی به عوامل بیرونی ندارد، بلکه وابسته به جهان درون انسان است.

این که شما چه دارید یا که هستید یا کجا هستید یا می‌خواهید چه بکنید، شما را خوشحال یا اندوهگین نمی‌کند. بلکه نحوه تفکر شما درباره زندگی است که برایتان شادی و اندوه می‌آورد. مثلاً ممکن است دو نفر در جای یکسانی باشند، کار یکسانی انجام دهند و درآمد و اعتبار اجتماعی یکسانی هم داشته باشند و با وجود این یکی بدبخت باشد و دیگری خوشبخت. چرا؟ چون تفکر آنها با هم فرق می‌کند. من در میان دهقانان فقیر آفتاب سوخته که با وسایل بسیار ابتدایی در آفتاب سوزان استوا کار می‌کنند همان قدر چهره‌های خندان دیده‌ام که در ادارات بزرگ نیویورک، شیکاگو یا لوس آنجلس که به آخرین تأسیسات تهویه مطبوع مجهز هستند. شکسپیر می‌گفت: «در دنیا خوب و بد وجود ندارد. تفکر آدمی است که از چیزی بد یا خوب می‌سازد.»

ابراهام لینکلن یک بار خاطر نشان ساخت: «اغلب آدمها همان قدر خوشحالتند که ذهن آنها می‌گوید باش.» حق با او بود. من این نکته را با نمونه‌ای عینی تجربه کرده‌ام. یک روز داشتم از پله‌های ایستگاه قطار لانگ آیلند در نیویورک بالا می‌رفتم. درست روی روی من سی‌چهل پسر داشتند با عصا و چوب زیر بغل با هزار زحمت از پله‌ها بالا می‌رفتند. یکی از پسرها را هم بغل کرده بودند و داشتند بالا می‌بردند. من از شادی و

خنده آنها حیرت کرده بودم و با یکی از مسوولان آنها حرف زدم. او گفت: «وقتی پسر بچه‌ای تشخیص می‌دهد که برای بقیه عمر فلج خواهد بود، ابتدا سخت ضربه می‌خورد، ولی بعد از آن که این هول را از سر می‌گذرانند، تسلیم تقدیرش می‌شود و مثل پسرهای عادی احساس سعادت و شادمانی می‌کند.»

دلم می‌خواست به احترام این پسر بچه‌ها کلامم را از سر بردارم. آنها به من درسی دادند که امیدوارم هرگز فراموش نکنم.

هنگامی که تک و تنها در اتاقی در یک اداره کار می‌کنیم، هم تنها هستیم و هم فرصت دوست شدن با بقیه کارمندان را از دست می‌دهیم. سینیورا ماریا گونزالس اهل گوآدالجارای مکزیکو چنین شغلی داشت. موقعی که می‌شنید بقیه کارمندان اداره با هم گپ می‌زنند و می‌خندند، واقعاً غبطه می‌خورد. هفته‌های اول استخدامش هر وقت در راهرو از کنار آنها می‌گذشت، با شرمندگی به طرف دیگر نگاه می‌کرد.

بعد از چند هفته به خودش گفت، «ماریا! نباید توقع داشته باشی آن زنها به سراغت بیایند. این توئی که باید از اتاقت بیرون بروی و با آنها حرف بزنی.» دفعه دیگر که به طرف آبسردکن رفت، قشنگترین لبخندش را روی لبهایش قرار داد و به هر کس که رسید گفت، «سلام. امروز حالتان چطور است؟» تأثیر این رفتار، فوری بود. دیگران هم به او سلام دادند و لبخند زدند. انگار راهروها روشن‌تر و محیط کاری دوستانه‌تر شده بود. آشنایی‌ها بیشتر شدند و باب دوستی‌های جدید گشوده شد. کار و زندگی او خوشایندتر و جالب‌تر شد.

این سخن فاضلانہ را از ناشر و مقاله‌نویس شهیر البرت هوپارد بشنوید، ولی یادتان باشد که فقط خواندن آن کمکتان نمی‌کند، مگر آن که به کارش بگیری:

## آئین دوست‌یابی ● ۱۰۷

«وقتی از خانه بیرون می‌روید آرواره‌تان را محکم فشار دهید، سرتان را بالا بگیرید، ریه‌هایتان را تا آخرین حد از هوا پر کنید، در آفتاب درخشان از جام خوشدلی بنوشید، به دوستان خود با لبخندی خیرمقدم بگوئید و همه جان و روحتان را در دستی که به دیگران می‌دهید، بنهید. ترسید که حرفتان را نفهمند و حتی یک لحظه را هم برای فکر درباره دشمنانتان تلف نکنید. سعی کنید کاری را که می‌خواهید انجام بدهید کاملاً در ذهنتان تثبیت کنید و بعد بی آن که از مسیر خارج شوید، مستقیم به سوی هدف پیش بروید. ذهن خود را متوجه کارهای بزرگ و باشکوهی که دوست دارید انجام بدهید، بکنید و آن‌گاه، همچنان که روزها سپری می‌شوند، درخواهید یافت که ناخودآگاه به فرصت‌هایی چنگ انداخته‌اید که برای برآوردن آرزوهای شما مناسب بوده‌اند، درست مثل یک مرجان که از مدّ دریا همان را جذب می‌کند که برای بقایش ضرورت دارد. در ذهنتان همان انسان صادق، مفید و توانایی را که دوست دارید باشید، مجسم کنید. افکار شما همانهایی هستند که هر لحظه و هر زمان شما را به انسان ویژه‌ای تبدیل می‌کنند... اندیشه مافوق همه چیز قرار دارد. برخورد ذهنی مثبتی با امور داشته باشید. برخوردی حاکی از شجاعت، صراحت و شادمانی واقعی. صحیح اندیشیدن رمز خلاقیت است. همه چیز از طریق آرزو محقق می‌شود و هر دعای صمیمانه‌ای پذیرفته خواهد شد. ما همانی می‌شویم که دلمان می‌خواهد بشویم. چانه‌تان را و سرتان را کاملاً بالا نگه دارید. ما برای خودمان توجه خدایانی هستیم.»

چینی‌های دوران باستان آدمهای حکیمی بودند. روش زندگی آنها حکیمانه بود و ضرب‌المثلی داشتند که سن و شما باید آن را بنویسیم و داخل کلاهمان بچسبانیم. این ضرب‌المثل این است: «مردی که نمی‌تواند لبخند بزند نباید مغازه باز کند.»

لبخند شما پیام آور خیرخواهی شماست. لبخند شما زندگی همه کسانی را که آن را می‌بینند روشن می‌کند. برای کسانی که هر روز دهاها آدم اخمو و عبوسی را می‌بینند که روی از آنها برمی‌گردانند، لبخند شما مثل آفتابی است که از پس ابرها بیرون می‌آید. بخصوص اگر آن آدمها زیر فشار رؤسا، مشتریان، معلمها، والدین و یا فرزندانشان باشند، یک لبخند شما کمکشان می‌کند که بفهمند همه چیز مایوس‌کننده نیست و در دنیا شادمانی هم وجود دارد.

چند سال پیش، صاحبان یکی از فروشگاههای نیویورک متوجه شدند کارمندان آنها در طی ایام کریسمس با هجوم مشتری مواجه هستند و فشار عجیبی را تحمل می‌کنند. آنها آگهی زیر را که فلسفه صمیمانه‌ای را مطرح می‌کند، پیش روی کارمندان و مشتریان خود قرار دادند:

### ارزش لبخند در کریسمس

هزینه‌ای ندارد، ولی بسیار چیزهای گرانبها می‌آفریند.  
کسانی را که دریافتش می‌کنند غنی می‌سازد، ولی کسانی را که آن را می‌بخشند فقیر نمی‌کند.

به سرعت برق می‌آید، اما خاطره‌اش گاهی تا ابد پایدار می‌ماند.  
هیچ کس آن قدرها غنی نیست که بتواند بی آن سرکند و هیچ کس آن قدرها فقیر نیست که نتواند از منافع آن بهره‌مند گردد.

در خانه شادمانی و خوشی سی‌آفریند، در تجارت خیر و برکت می‌آورد و نشانه دوستی و محبت است.

آرامش پس از خستگی، روز روشن پس از شب ناامیدی، خورشید شادمانی پس از ابرهای اندوه و بهترین پادزهر طبیعت برای حل مسائل

زندگی است.

آن را نمی‌شود خرید، گدایی کرد، قرض گرفت و یا دزدید، زیرا کالایی زمینی نیست و تا وقتی بخشیده نشود، به دست نمی‌آید. و اگر در آخرین لحظات هجوم مردم برای خرید کریسمس، کارکنان ما آن قدر خسته باشند که ترانند به شما لبخند بزنند، آیا شما یکی از لبخندهایتان را به آنها می‌بخشید؟ چون هیچ کس به اندازه آدمهایی که دیگر لبخندی ندارند نثار کسی کنند، نیازمند لبخند نیست.

## اصل ۲

لبخند بزنید

## فصل سوم

### اگر این کار را نکنید، به دردسر خواهید افتاد

در سال ۱۸۹۸، فاجعه‌ای در راک‌لند کاوتی نیویورک پیش آمد. کودکی مرده بود و در آن روز بخصوص، همسایه‌ها داشتند آماده می‌شدند که به مراسم تشییع جنازه او بروند. جیم فارلی به اصطبل رفت تا اسبش را بیرون بیاورد. زمین پوشیده از برف و هوا سرد و بادگزنده بود. اسب را برای چنین روزهایی تربیت نکرده بودند و موقعی که جیم می‌خواست او را به طرف آبخوری ببرد، اسب بدجوری لیز خورد، پاهایش را بلند کرد و محکم به جیم فارلی لگد زد و او را در جاکشت و به این ترتیب دهکده کوچک استونی پوینت در عرض یک هفته، دو تشییع جنازه را به چشم دید.

جیم فارلی از خود یک بیوه و سه پسر و چند صد دلار پول بیمه باقی گذاشت.

پسر بزرگش ده سال بیشتر نداشت. او مجبور شد به کوره‌های آجرپزی برود و کار کند. کارش این بود که شن و ماسه را با چرخ به طرف قالب‌ها می‌برد، آنها را پر می‌کرد و آجرها را هم برمی‌گرداند که در آفتاب



بگذارد تا خورشید کاملاً خشکشان کند. این پسر هیچ وقت فرصت پیدا نکرد تحصیلات چندانی بکند، ولی چون نبوغ ذاتی داشت، می‌توانست کاری کند که مردم دوستش داشته باشند، برای همین به سراغ سیاست رفت و بمرور زمان، توانایی حیرت‌آوری در به خاطر سپردن اسامی افراد به دست آورد.

او هرگز قدم به دبیرستانی نگذاشته بود، ولی هنوز چهل و شش ساله بود که چهار کالج به او مدارک افتخاری دادند و توانست رئیس کمیته ملی دموکراتیک و رئیس پست ایالات متحده امریکا شود.

یک بار با او مصاحبه کردم و از او راز موفقیتش را پرسیدم. جواب داد، «کار سخت» به او گفتم «سر به سرم نگذارید.»

سپس از من پرسید من علت موفقیت او را چه می‌دانم. جواب دادم: «می‌دانم که اسم کوچک ده هزار نفر را حفظ هستید.»

جواب داد: «خیر. اشتباه فهمیده‌ای. من اسم کوچک پنجاه هزار نفر را حفظ هستم.»

ابتداً در این مورد اشتباه نکنید. این توانایی به آقای فارلی کمک کرد فرانکلین. دی. روزولت را به کاخ سفید ببرد. او در سال ۱۹۳۲ مدیر برنامه‌های انتخاباتی روزولت بود.

در فاصله سالهایی که جیم فارلی به عنوان فروشنده سیار، کولی‌وار به همه جا می‌رفت و در سالهایی که منشی شهرداری استونی پوینت بود، توانست برای به خاطر سپردن اسامی، سیستمی در ذهن خود ابداع کند.

اوایل کار بسیار آسانی بود. هر وقت تازه با کسی آشنا می‌شد، سعی می‌کرد نام و نام خانوادگی کامل و نکاتی را درباره او و خانواده‌اش، کارش و عقاید سیاسی‌اش بفهمد. او همه این نکات را به عنوان تصویری از آن شخص در ذهن خود نگه می‌داشت تا بار دیگر که با آن شخص ملاقات

بگذارد تا خورشید کاملاً خشکشان کند. این پسر هیچ وقت فرصت پیدا نکرد تحصیلات چندانی بکند، ولی چون نبوغ ذاتی داشت، می‌توانست کاری کند که مردم دوستش داشته باشند، برای همین به سراغ سیاست رفت و بمرور زمان، توانایی حیرت‌آوری در به خاطر سپردن اسامی افراد به دست آورد.

او هرگز قدم به دبیرستانی نگذاشته بود، ولی هنوز چهل و شش ساله بود که چهار کالج به او مدارک افتخاری دادند و توانست رئیس کمیته ملی دموکراتیک و رئیس پست ایالات متحده امریکا شود.

یک بار با او مصاحبه کردم و از او راز موفقیتش را پرسیدم. جواب داد، «کار سخت» به او گفتم «سر به سرم نگذارید.»

سپس از من پرسید من علت موفقیت او را چه می‌دانم. جواب دادم: «می‌دانم که اسم کوچک ده هزار نفر را حفظ هستید.»

جواب داد: «خیر. اشتباه فهمیده‌ای. من اسم کوچک پنجاه هزار نفر را حفظ هستم.»

ابتدا در این مورد اشتباه نکنید. این توانایی به آقای فارلی کمک کرد فرانکلین. دی. روزولت را به کاخ سفید ببرد. او در سال ۱۹۳۲ مدیر برنامه‌های انتخاباتی روزولت بود.

در فاصله سالهایی که جیم فارلی به عنوان فروشنده سیار، کولی‌وار به همه جا می‌رفت و در سالهایی که منشی شهرداری استونی پوینت بود، توانست برای به خاطر سپردن اسامی، سیستمی در ذهن خود ابداع کند. اوایل کار بسیار آسانی بود. هر وقت تازه با کسی آشنا می‌شد، سعی می‌کرد نام و نام خانوادگی کامل و نکاتی را درباره او و خانواده‌اش، کارش و عقاید سیاسی‌اش بفهمد. او همه این نکات را به عنوان تصویری از آن شخص در ذهن خود نگه می‌داشت تا بار دیگر که با آن شخص ملاقات

می‌کرد، حتی اگر این ملاقات سالها بعد اتفاق می‌افتاد، بتواند موقعی که با او دست می‌دهد، از حال و روز خانواده‌اش و یا از وضع باغچه حیات خلوتش بپرسد. ایداً عجیب نبود که هر روز بر تعداد پیروانش افزوده می‌شد!

ماهها قبل از شروع مبارزات انتخاباتی روزولت، جیم فارلی هر روز صدها نامه برای مردم ایالت‌های غرب و شمال غربی می‌فرستاد. بعد خودش را بزور توی قطاری جا داد و در ظرف نوزده روز، بیست ایالت را زیر پا گذاشت و بیست هزار مایل با درشکه، قطار، ماشین و کشتی سفر کرد. او به شهر که می‌رسید با عجله به خانه مردم می‌رفت و با آنها شامی، ناهاری، صبحانه‌ای و یا چای می‌خورد و صمیمانه «دل به دلشان می‌داد» بعد هم دوباره پاشنه کفشش را بالا می‌کشید و راه می‌افتاد.

بمحض این که به شرق می‌رسید، نامه‌ای به افرادی که در شهرهای مختلف با آنها ملاقات کرده بود می‌نوشت و از آنها می‌خواست اسم همه مهمان‌هایی را که با آنها صحبت کرده بود برایش بنویسند. فهرست آخری شامل هزاران اسم بود که جیم به هر یک از آنها توجه مخصوصی کرد و برایشان نامه‌ای فرستاد. این نامه‌ها همه با عباراتی چون «بیل عزیز» و «جین عزیز» شروع و با امضای ساده «جیم» تمام می‌شدند.

جیم فارلی خیلی زود در زندگی یاد گرفت که آدمها به اسم خودشان بیشتر از کل امامی سایر مردم علاقه نشان می‌دهند. نام را به خاطر بسپارید و راحت صدایشان بزنید تا ببینید کم خرج‌ترین و مؤثرترین تعریفها را در موردشان به کار برده‌اید. ولی اگر اسمشان را فراموش کنید یا اشتباهی بگوئید، خواهید دید که چطور خودتان را فوراً از منافع زیادی محروم کرده‌اید. مثلاً من یک بار در پاریس سخنرانی داشتم و برای همه امریکایی‌هایی که آنجا بودند نامه‌هایی فرستادم. ماشین‌نویس‌های

فرانسوی که ظاهراً انگلیسی را خوب نمی‌دانستند اسامی را روی پاکتها تایپ کردند و بدیهی است که مرتکب اشتباهاتی هم شدند. مردی که مدیر یکی از بزرگترین بانکهای امریکا در پاریس بود، نامه اعتراض آمیزی به من نوشت و تذکر داد که اسمش را غلط نوشته‌اند.

بعضی وقتها به خاطر سپردن یک نام دشوار است، بخصوص اگر تلفظ آن سخت باشد. آدمها به جای آن که سعی کنند و این اسامی را یاد بگیرند، خیلی راحت فراموشش می‌کنند و یا آن شخص را با نام مستعاری که ساده هست صدا می‌زنند. سید لوی مدتی بود به مشتری‌ای به اسم نیکودموس پاپادولوس تلفن می‌زد. اغلب مردم او را «تیک» صدا می‌زدند. لوی برای ما تعریف کرد: «مدتی پیش خودم سعی کردم نام او را تکرار کنم تا قبل از آن که به او تلفن بزنم، آن را کاملاً حفظ باشم. وقتی با او خوش و بش کردم و گفتم: «عصر بخیر آقای نیکودموس پاپادولوس» واقعاً یکه خورد، چون برای چند دقیقه‌ای هیچ پاسخی نشنیدم. بالاخره در حالی که اشک از چشمهایش می‌بارید گفتم، «آقای لوی! پانزده سال است که در این کشور زندگی می‌کنم و تا به حال هیچ کس سعی نکرده بود اسم مرا کامل و درست تلفظ کند.»

دلیل موفقیت آندرو کارنگی چه بود؟

به او پادشاه فولاد لقب داده بودند، با وجود این خودش هم می‌دانست که کمتر از هر تولیدکننده فولادی درباره این صنعت اطلاعات دارد. صدها تن از کارکنان او خیلی بیشتر از او از فولاد سر درمی‌آوردند. ولی او می‌دانست با مردم چطور کنار بیاید و همین موضوع ثروتمندش کرده بود. هنوز کودک بود که نشان داد در سازماندهی و رهبری یک نابغه به تمام معنی است. ده ساله بود که او هم کشف کرد در اسم مردم چه جاذبه و اهمیت حیرت‌انگیزی وجود دارد و از همین کشف برای جلب

همکاری آدمها استفاده کرد. مثلاً در کودکی در اسکاتلند بود و توانست خرگوشی را بگیرد. یک خرگوش مادر را محشر است مگر نه! هنوز کمی نگذشته بود که کل خانواده خرگوش آمدند و او هم غذایی نداشت به آنها بدهد، ولی یک فکر بکر در سرش داشت. او به پسر و دخترهای همسایه گفت که اگر بروند و شبدر و قاصدک کافی برای تغذیه خرگوشها جمع کنند، او اسم آنها را روی بچه خرگوشها خواهد گذاشت.

این نقشه مثل معجزه عمل کرد و کارنگی هیچ وقت آن را فراموش نکرد.

سالها بعد با استفاده از همین شیوه روان شناسانه توانست در تجارت میلیونها دلار درآمد کسب کند. مثلاً یک بار می خواست به راه آهن پنسیلوانیا ریل آهن بفروشد. آن روزها جی. ادگار. تامسون رئیس راه آهن پنسیلوانیا بود، برای همین اندرو کارنگی کارگاه فولاد عظیمی در پیتسبورگ ساخت و اسم آن را «کارگاه فولاد ادگار تامسون» گذاشت.

در اینجا معمایی وجود دارد، ببینید می توانید حدس بزنید. وقتی راه آهن پنسیلوانیا ریل آهن می خواست، شما از کجا می توانستید حدس بزنید که جی. ادگار تامسون از شما ریل می خرد؟ فال می گرفتید یا پیش طالع بین می رفتید؟ هیچ کدام. اشتباه حدس زدید. دوباره سعی کنید.

موقعی که کارنگی و جورج پولمان داشتند برای از میدان به در کردن رقیب با هم می جنگیدند، سلطان فولاد دوباره درس خرگوشها یادش آمد.

شرکت حمل و نقل مرکزی که اندرو کارنگی اداره اش می کرد، داشت با شرکتی که متعلق به پولمان بود بر سر تصاحب مزایده فروش ریل آهن به راه آهن پنسیلوانیا، می جنگید. هر دو سعی داشتند در معامله ساخت راه آهن یونیون پاسیفیک برنده شوند، قیمت ها را پائین بیاورند و

خلاصه همه موقعیت‌های سوددهی را داشتند از بین می‌برند. هم کارنگی و هم پولمان به نیویورک رفته بودند تا با هیأت مدیره یونیون پاسیفیک دیدار کنند. یک شب در هتل سنت نیکولاس با هم ملاقات کردند و کارنگی گفت: «شب بخیر آقای پولمان. فکر نمی‌کنید ما دو تا از خودمان یک جفت احمق درست کرده‌ایم؟»

پولمان گفت:

«منظورتان چیست؟»

بعد کارنگی برایش توضیح داد که در ذهنش چه می‌گذرد. او می‌خواست منافع طرفین را درهم بیامیزد و با عبارات آتشین سودهایی را که از اتحاد طرفین حاصل می‌شد، تشریح کرد و توضیح داد به جای آن که علیه هم کار کنند بهتر است با هم متحد شوند. پولمان با علاقه تمام گوش داد، ولی کاملاً متقاعد نشد. سرانجام پرسید، «اسم این شرکت جدید چه می‌شود؟» و کارنگی معطلش نکرد و گفت: «خب معلوم است. شرکت اتومبیل‌سازی پولمان پالاس.»

چشمهای پولمان از خوشحالی برق زدند و گفت:

«همین فردا به اتاقم بیا تا در این باره صحبت کنیم.»

و این گفتگو تاریخ صنایع را رقم زد!

یکی از رازهای رهبری اندرو کارنگی این بود که نام دوستان و همکاران تجارشان را به خاطر می‌سپرد. او همیشه به این که می‌تواند بسیاری از کارگران کارخانه‌هایش را با نام کوچک صدا بزند، افتخار می‌کرد و لاف می‌زد که تا وقتی او بر سر کار باشد، در کارخانه‌های فولاد او هیچ اعتصابی روی نخواهد داد.

کارن کیرش اهل رانچو پالوس ورده کالیفرنیا، مهماندار تی. دبلیو. تمرین می‌کرد که اسم همه مسافره‌های هواپیما را تا جایی که می‌تواند به

خاطر بسپارد و موقعی که از آنها پذیرایی می‌کند، به نام صدایشان بزند. این کار باعث می‌شد که هم از خود او بطور مستقیم و هم از خط هوایی‌ای که در آن کار می‌کرد، تجلیل شود. یکی از مسافرها نوشت: «مدتها بود از تی. دبلیو. استفاده نمی‌کردم، ولی از حالا به بعد هیچ هواپیمایی جز تی. دبلیو. سوار نمی‌شوم. شما کاری کردید که من حس کنم این خط هوایی متعلق به خودم است و این برای من خیلی مهم است.»

آدمها بقدری از نام خود احساس غرور می‌کنند که دلشان می‌خواهد به هر قیمتی که شده اسم خود را بعد از خود باقی بگذارند. حتی پی. تی. بارنوم شعبده‌باز پیر و مشهور، از این که پسری نداشت که اسمش را روی او بگذارد، عجیب احساس یأس می‌کرد. او به نوه‌اش سی. اچ. سیلی، بیست و پنج هزار دلار داد که اسم خودش را «بارنوم» بگذارد.

قرنهای بسیار، نجبا و ثروتمندان از موسیقیدانها و نویسندگان حمایت می‌کردند تا آثار خلاقانه خود را به آنها تقدیم کنند.

کتابخانه‌ها و موزه‌ها غنی‌ترین مجموعه‌های خود را مدیون کسانی هستند که نمی‌توانند این موضوع را که نام آنها از خاطره‌ها محو شود، تحمل کنند. در کتابخانه عمومی نیویورک مجموعه‌های آستور ولنوگس وجود دارند. موزه متروپولیتین اسامی بنجامین آلتمن و جی. پی. مورگان را بر خود دارد. تقریباً هر کلیسایی پر از پنجره‌های رنگی است که نام هدیه‌کنندگان به کلیسا را روی آنها نوشته‌اند. در بسیاری از ساختمانهای دانشگاه‌ها نام کسانی که مبالغ هنگفتی به آنجا پرداخت کرده‌اند تا نامشان باقی بماند، دیده می‌شود.

اغلب مردم اسامی دیگران را به یاد نمی‌آورند. چرا؟ چون به خودشان زحمت نمی‌دهند تا وقت و انرژی لازم را برای متمرکز شدن

روی نامها به خرج بدهند و آنها را تکرار و بعد در مغزشان ثبت کنند. از این بابت بهانه هم فراوان می‌آورند و می‌گویند که سرشان خیلی شلوغ است. ولی آنها احتمالاً سرشان به اندازه فرانکلین روزولت شلوغ نبود که وقت می‌گذاشت و اسامی را به خاطر می‌سپرد و حتی نام مکانیک‌هایی را هم که با آنها در تماس بود، فراموش نمی‌کرد.

برای مثال شرکت کرایسلر برای آقای روزولت ماشین مخصوصی ساخت، چون او پاهایش معیوب بودند و نمی‌توانست از ماشینهای معمولی استفاده کند. دبلیو.اف. چمبرلین و یک مکانیک ماشین را به کاخ سفید تحویل دادند. اینجا جلوی چشم نامه‌ای را دارم که آقای چمبرلین درباره تجربه‌هایش در این زمینه نوشته است. «من به رئیس جمهور روزولت یاد دادم ماشینی را با یک عالمه وسایل عجیب و غریب راه بیندازد، ولی او به من هنر بی‌نظیر سلوک با آدمها را آموخت.

«موقعی که به کاخ سفید سر زدم، رئیس جمهور واقعاً شاد و خشنود بود. او مرا به نام صدا زد و باعث شد عجیب احساس راحتی کنم و با چنان سرزندگی خاصی به حرفهایی که می‌زدم و چیزهایی که به او نشان می‌دادم، توجه نشان می‌داد که واقعاً تحت تأثیر قرار گرفته بودم. ماشین طوری طراحی شده بود که می‌شد آن را کاملاً با دست راه برد. جمعیت زیادی دور ماشین جمع شده بودند تا آن را تماشا کنند. رئیس جمهور اظهار داشت: "فکر می‌کنم خارق‌العاده است. تنها کاری که باید بکنید این است که دکمه‌ای را فشار بدهید تا ماشین راه بیفتد و بدون تقلای خاصی آن را راه ببرید. به عقیده من باشکوه است. من نمی‌دانم چطور کار می‌کند. واقعاً دلم می‌خواهد وقت داشتم و همه پیچ و مهره‌هایش را باز می‌کردم تا ببینم چطور کار می‌کند؟"

«موقعی که دوستان و همکاران روزولت ماشین را تحسین کردند، او



در حضور آنها گفت: "آقای چمبرلین، من واقعاً از شما ممنونم که این همه وقت و تلاش صرف ساختن این ماشین کردید. واقعاً کار خارق‌العاده‌ای کرده‌اید." او از رادیاتور، آینه، ساعت، چراغها، صندلی‌های عقب، صندلی راننده، چمدانهای مخصوصی که نام او را روی همه‌شان نوشته بودند، تعریف کرد. به عبارت دیگر به همه جزئیاتی که می‌دانست من روی آنها کار کرده‌ام، توجه کرد. او مخصوصاً سعی کرد توجه خانم روزولت و دوشیزه پرکینز، منشی وزارت کار و منشی خودش را متوجه آنها کند. حتی مستخدم پیر و قدیمی کاخ سفید را هم به صحنه آورد و گفت، "گئورگ! باید از این چمدانها حسابی مواظبت کنی."

«وقتی درس رانندگی تمام شد، رئیس جمهور رو به من کرد و گفت: "خب آقای چمبرلین! نیم ساعتی می‌شود که هیأت مدیره بانک فدرال را معطل گذاشته‌ام، بنابراین بهتر است سر کار برگردم."

«من مکانیکی را همراه خودم به کاخ سفید برده بودم. وقتی آمد او را به روزولت معرفی کردم. او با رئیس جمهور حرف نزد و روزولت نام او را فقط یک بار شنید. او آدم محجوبی بود و همیشه پشت سر همه می‌ایستاد. ولی رئیس جمهور قبل از آن که برود، دنبال او گشت، با او دست داد، او را به نام خواند و به خاطر آن که به واشنگتن آمده بود، از او تشکر کرد. در سپاسگزاری‌های او کمترین رنگ ریا و تکلفی نبود. او واقعاً همانی را می‌گفت که منظورش بود. من این را خیلی خوب می‌فهمیدم.

«چند روز بعد از آن که به نیویورک برگشتم، عکسی از او دریافت کردم. رئیس جمهور یادداشت تشکر کوتاهی برایم فرستاده و بار دیگر مراتب قدردانی خود را برای کمکهای من بیان کرده بود. چطور وقت پیدا می‌کرد این کارها را بکند؟ من که از این راز سر درنیاوردم.»

فرانکلین دی. روزولت یکی از ساده‌ترین، واضح‌ترین و مهمترین

راه‌های به دست آوردن دل مردم را بلد بود. او نام آنها را به خاطر می‌سپرد و کاری می‌کرد احساس کنند آدم‌های مهمی هستند. با وجود این چند تن از ما این کار را انجام می‌دهیم؟

نیمی از مواقع به یک غربیه معرفی می‌شویم، چند دقیقه‌ای با او گپ می‌زنیم و لحظه‌ای که ترکش می‌کنیم حتی نامش را نمی‌توانیم به خاطر بیاوریم. یکی از اولین درس‌هایی که یک سیاستمدار یاد می‌گیرد این است که «نام یک رأی‌دهنده را به یاد آوردن یعنی سیاستمدار بودن و فراموش کردن آن یعنی بی‌مبالاتی.»

و توانایی به یاد آوردن اسامی دیگران همان قدر که در سیاست مهم است در معاملات تجاری و روابط اجتماعی هم اهمیت دارد.

ناپلئون سوم، امپراتور فرانسه و نوه ناپلئون بزرگ همیشه لاف می‌زد با وجود وظائف متعدد سلطنتی می‌تواند نام تمام کسانی را که با آنها ملاقات می‌کند به خاطر بسپارد.

فوت و فن او چه بود؟ بسیار ساده است. اگر نام را واضح نمی‌شنید، می‌گفت، «خیلی معذرت می‌خواهم. خوب نشنیدم. واضح‌تر بگوئید.» و اگر نامی غیر عادی بود، می‌گفت، «چطور تلفظ می‌شود؟»

در طول گفتگو به خودش این زحمت را می‌داد که نام مخاطب را چندین بار تکرار کند و قیافه، حالت چهره و کل ظاهر او را با نامش در ذهن خود ارتباط دهد.

اگر مخاطب کسی بود که مقام و اهمیت خاصی داشت، ناپلئون از این هم بیشتر به خود زحمت می‌داد. بمحض این که تنها می‌شد، نام او را روی یک تکه کاغذ می‌نوشت، به آن نگاه می‌کرد، روی آن متمرکز می‌شد، دقیقاً به خاطر می‌سپرد و بعد کاغذ را پاره می‌کرد. به این ترتیب غیر از شنیدن، از طریق دیدن هم تأثیر می‌گرفت.

همه اینها وقت می‌گیرد، ولی به قول امرسون «منش نیکو حاصل فداکاریهای اندک است.»

اهمیت به خاطر سپردن نام دیگران و استفاده از آنها فقط مختص به

پادشاهان و مدیران اجرایی نیست. این روش برای همه ما کاربرد دارد. کین ناتینگهام، یکی از کارکنان کمپانی جنرال موتورز در ایندیانا، غالباً در رستوران شرکت ناهار می خورد. او متوجه شده بود زنی که پشت پیشخوان کار می کرد غالباً عبوس بود. او می گوید: «او حدود دو ساعت ساندویچ درست کرده بود و حالا من هم از او می خواستم ساندویچی هم برای من درست کند. به او گفتم چه می خواهم. با خستگی مقدار معینی گوشت برداشت، بعد یک برگ کاهو و چند تا چیپس را به دستم داد.

«روز بعد وقتی به آنجا رفتم، همان زن را با همان اخم دیدم. لبخند زدم و گفتم، «سلام یونیک» و گفتم که چه می خواهم. زن میزان و مقدار را فراموش کرد. یک کوه گوشت، سه برگ کاهو و یک کوه چیپس به دستم داد، طوری که داشت از گوشه بشقاب می ریخت.»

یادمان نرود که در نام افراد معجزه‌ای نهفته است و همه کس دقیقاً و کاملاً نسبت به این امر حساس است. در هنگام سلوک با دیگران، لحظه‌ای نباید این موضوع را از خاطر ببریم. بردن نام یک فرد او را از دیگران جدا می سازد و به او احساس منحصر به فرد بودن می بخشد. هنگامی که کسی را به نام می خوانیم، دادن اطلاعات به ما و یا اجابت درخواستمان از دید او اهمیت خاصی پیدا می کند. از پیشخدمت رستوران گرفته تا بالاترین مقام اجرایی، نام اثری معجزه‌آسا در ارتباطات اجتماعی دارد.

### اصل ۳

یادتان نرود که نام یک فرد از نظر او زیباترین و خوش‌لحن‌ترین چیزی است که می شنود.

## فصل چهارم

### راهی ساده برای خوش صحبت بودن

چند وقت پیش به یک مهمانی بریج رفتیم. من بریج بازی نمی‌کنم و در آنجا خانمی بود که او هم این بازی را دوست نداشت. او فهمیده بود که من یک وقتی قبل از آن که لاول توماس به رادیو بروم، مدیر برنامه‌های او بوده‌ام و همراه او بارها به اروپا سفر کرده و کمکش کرده بودم متن‌های سخنرانی‌هایش را آماده کند. برای همین گفتم:

«اوه آقای کارنگی! خیلی دلم می‌خواهد از جاهایی که دیدن کرده‌اید برایم صحبت کنید.»

وقتی نشستیم تا گپی بزنیم، او به این نکته اشاره کرد که اخیراً او و شوهرش از افریقا برگشته‌اند. من با خوشحالی گفتم: «افریقا! چه جالب! همیشه دلم می‌خواست افریقا را ببینم، ولی فقط بیست و چهار ساعت در الجزایر بوده‌ام. به من بگوئید به کشور شکارچی‌های بزرگ رفته‌اید؟ واقعاً؟ چه عالی. به شما غبطه می‌خورم. لطفاً برایم از افریقا بگوئید.»

آن خانم چهل و پنج دقیقه تمام حرف زد و دیگر از من نپرسید کجا بوده‌ام یا چه کرده‌ام. او دلش نمی‌خواست که من درباره مسافرت‌هایم حرف

بزنم. تنها چیزی که دنبالش می‌گشت یک شنونده علاقمند بود تا بتواند من درونش را ارضا کند و بگوید کجا بوده است.

آیا او زنی غیرعادی بود؟ ابداً. اغلب مردم همین طور هستند.

مثلاً یک بار در مهمانی شامی که یک ناشر نیویورکی داده بود با گیاه‌شناس برجسته‌ای آشنا شدم. تا آن روز با هیچ گیاه‌شناسی آشنا نشده بودم و آن روز متوجه شدم که چه آدم حیرت‌آوری است. مصمم برای گوش دادن، لب صندلی نشستم و شش‌دانگ حواسم را جمع کردم و او از تجربه‌های شگفت‌انگیزش درباره گیاهان غیربومی، اشکال جدید زندگی گیاهی، گیاهان باغچه‌ای سخن گفت و حتی اطلاعات حیرت‌آوری هم درباره سبب‌زمینی خودرو به من داد. من خودم باغچه کوچکی در حیاط منزلم داشتم و او واقعاً محبت کرد و یادم داد که چگونه ایرادهای آن را رفع کنم.

همان طور که گفتم مهمانی شام بود. حتماً خیلی از مهمانها توقع داشتند با آنها هم گفتگو کنم، ولی من هر چه ادب و احترام و توجه بود مترجه این مرد کردم و دیگران را به فراموشی سپردم.

نیمه شب بود که با همه خداحافظی کردم و رفتم. گیاه‌شناس کلی پیش میزبان از من تعریف کرده و گفته بود «حرف ندارم» و چنین و چنان هستم و آخر هم اضافه کرده بود «خوش صحبت‌ترین آدم دنیا هستم.»

خوش صحبت‌ترین؟ من حتی یک کلمه هم حرف نزده بودم. اگر قرار بود حرف بزنم چاره‌ای نداشتم جز این که موضوع را عوض کنم، چون حتی یک کلمه هم نمی‌توانستم درباره گیاه‌شناسی حرف بزنم و اطلاعات من در این زمینه به اندازه آناتومی پنگوئن هم نبود. ولی به جایش این کار را کردم: دقیق و مشتاقانه گوش کردم! و این کار را کردم، چون صمیمانه علاقمند بودم و او متوجه این امر شده بود و همین هم

خشنودش کرده بود. این جور گوش کردن یکی از بهترین تحسین‌هایی است که می‌شود از کسی کرد.

جک وود فورد در کتاب غریبه‌های عاشق می‌نویسد «کم هستند آدم‌هایی که می‌توانند گول تملق پنهان در گوش دادن صمیمانه را نخورند.» من از این هم فراتر رفتم و به جای توجه دم دستی، صمیمانه دل به دلش دادم و کارهایش را تحسین کردم. به او گفتم که سخنانش بسیار سرگرم‌کننده و آموزنده بوده‌اند و حقیقتاً همین طور هم بود. به او گفتم مایلیم از اطلاعات گیاه‌شناسی‌اش استفاده کنم و دلم می‌خواهد در مزارع با او گردش کنم و همین کار را هم کردم. به او گفتم دلم می‌خواهد دوباره با او ملاقات کنم و همین طور هم بود.

در نتیجه چون شنونده خوبی بودم و او را تشویق کردم صحبت کند، این طور به نظر رسید که بسیار خوش صحبت هستم!

راز یک گفتگوی موفق کاری در چیست؟ به گفته رئیس قبلی دانشگاه هاروارد، چارلز. دبلیو. الیوت، «در گفتگوی کاری موفقیت‌آمیز هیچ رمزی وجود ندارد، جز این که باید کاملاً به حرفهای کسی که دارد با شما صحبت می‌کند گوش بدهید. هیچ چیز تا این حد نمی‌تواند به کسی کیف بدهد.»

الیوت خودش هم در هنر گوش دادن، هنرمندی واقعی بود. هنری جیمز یکی از بزرگترین نویسندگان امریکا می‌گفت: «گوش دادن دکتر الیوت فقط سکوت نبود، بلکه شکلی از فعالیت مشتاقانه بود. او صاف و منظم روی صندلی می‌نشست، دستهایش را گره سی‌زد و روی پاهایش می‌گذاشت و کمترین حرکتی نمی‌کرد جز این که انگشتهای شستش را تند یا کند دور هم می‌چرخاند. به صورت مخاطبش نگاه می‌کرد و انگار نه فقط با گوش‌هایش که با چشم‌هایش هم به حرفهای او گوش می‌داد. برای

گوش کردن به حرفهای شما، شنشدانگ حواسش را جمع می‌کرد؛ طوری که احساس می‌کردید همه مطلب را باید جزء به جزء برایش تعریف کنید. گفتگو که تمام می‌شد، انسان احساس می‌کرد هیچ حرف ناگفته‌ای باقی نمانده است.»

خیلی روشن است مگر نه؟ برای این که این موضوع را بفهمید ضرورتی ندارد چهار سال در هاوارارد درس بخوانید. با وجود این هم من هم شما صاحبان مغازه‌های بزرگی را می‌شناسیم که فضاهای گرانتیمتی را اجاره می‌کنند، یا نهایت صرفه‌جویی و دقت کالاهایشان را می‌خرند، وترین مغازه‌هایشان را بسیار جذاب تزئین می‌کنند، صدها دلار خرج آگهی می‌کنند و سرانجام کارکنانی را استخدام می‌کنند که کمترین شعور را برای شنونده خوب بودن ندارند. کارمندانی که حرف مشتری را قطع می‌کنند، به او می‌پزند، یا او بگو مگو می‌کنند و هیچ کاری جز این که مشتریها را رم بدهند بلد نیستند.

فروشگاهی در شیکاگو داشت یک مشتری دائمی را که هر سال هزاران دلار از آنجا خرید می‌کرد به دلیل این که یکی از کارکنان آنجا بلد نبود گوش بکند، از دست می‌داد. خانم هنریتا داگلاس که در کلاس شیکاگوی ما شرکت کرده بود، کتی را به قیمت کمتر در حراج فروشگاهی خرید. بعد از آن که کت را به خانه آورد، متوجه شد آسترش پاره است. روز بعد به مغازه برگشت و از فروشنده خواست آن را عوض کند. فرسوده حتی زحمت گوش دادن به حرف او را به خود نداد و گفت، «شما این را در حراجی خریده‌اید.» و به علامت روی دیوار اشاره کرد و گفت: «آن را بخوانید. بعد از فروش پس گرفته نمی‌شود. وقتی چیزی را می‌خرید باید نگاهش دارید. پارگی آستر را خودتان بدوزید.»

خانم داگلاس شکایت کرد و گفت: «این کالا خراب است.»

فروشنده حرفش را قطع کرد و گفت: «فرق نمی‌کند. بعد از فروش پس گرفته نمی‌شود.»

خانم داگلاس داشت با دلخوری از فروشگاه بیرون می‌رفت و قسم می‌خورد که دیگر هرگز پا به آنجا نخواهد گذاشت که مدیر فروشگاه که او را از سالها قبل می‌شناخت و می‌دانست مشتری دائمی آنجاست، به او خوشامد گفت. خانم داگلاس ماجرا را برایش تعریف کرد.

مدیر فروشگاه با توجه کامل به داستان‌گوش کرد، نگاهی به کت انداخت و گفت: «لباسهایی را که در حراج فروخته می‌شوند، پس نمی‌گیریم تا موقعی که حراج تمام شود و بتوانیم تکلیف مرجوعی‌ها را معلوم کنیم، ولی این سیاست شامل کالاهای خراب نیست. می‌توانیم آستر را تعویض یا تعمیر کنیم و یا اگر مایل باشید پولتان را برگردانیم.»  
چقدر فرق است در این دو رفتار! اگر مدیر نمی‌آمد و با دقت به حرفهای مشتری گوش نمی‌داد، یک مشتری دائمی فروشگاه برای همیشه رفته بود.

گوش کردن در محیط خانه هم به اندازه دنیای کار، اهمیت دارد. میلی اسپوزیتو اهل کروتون آن هورسن نیویورک، کارش این بود که وقتی بچه‌هایش حرف می‌زدند با دقت گوش می‌داد. یک شب موقعی که با پسرش رابرت در آشپزخانه نشسته بودند، بعد از گفتگویی مختصر، رابرت گفت، «مامان! می‌دانم که تو مرا خیلی دوست داری.» خانم اسپوزیتو خیلی تحت تأثیر قرار گرفت و گفت: «البته که خیلی دوستت دارم. مگو شک داشتی؟» رابرت جواب داد: «نه، ولی من واقعاً می‌دانم که تو مرا دوست داری چون هر وقت که می‌خواهم با تو درباره چیزی صحبت کنم، درست از هر کاری که داری برمی‌داری و به حرف من گوش می‌کنی.»



بدترین جفتک اندازها، بدترین آدمهای ایرادگیر، در حضور یک شنونده همدل و صبور، شنونده‌ای که در تمام مدتی که آن آدم ایرادگیر مثل مار کبری نیش می‌زند و زهر می‌پاشد، ساکت می‌نشیند و گوش می‌دهد، آرام می‌گیرند و از رو می‌روند. مثلاً شرکت مخابرات نیویورک همین چند سال پیش متوجه شد که باید با یکی از مردم آزارترین مشترکین خود که همیشه عادت داشت به نماینده شرکت فحش بدهد، به شکل مؤثری مقابله کند. مشترک مذکور ابتدا فحش داد، لگد زد، تهدید کرد که تلفن را از جایش می‌کند، به روزنامه‌ها نامه نوشت، به کمیسیون خدمات عمومی بارها شکایت کرد و خلاصه شرکت مخابرات را حسابی به دردسر انداخت.

بالاخره یکی از ماهرترین «حلال مشکلات»های شرکت مخابرات را سراغ این مرغ توفان فرستادند. این «حلال مشکلات» سراپا گوش بود و اجازه داد تا مشترک فتنه‌جو از بیرون ریختن کلمات مشعشع و سخنرانی مطوّل خود غرق لذت شود. نماینده شرکت مخابرات فقط گفت «بله» و با او همدردی کرد.

«حلال مشکلات» از تجربه خود با شاگردان یکی از کلامهای من چنین گفت: «گذاشتم که همین طور هر چه دلش می‌خواهد بگوید و سه ساعت تمام گوش کردم. آن روز رفتم و بار دیگر هم که به سراغش آمدم، مدت بیشتری گوش دادم. خلاصه چهار بار به سراغش رفتم و قبل از آن که جلسه چهارم ما تمام شود، یکی از اعضای اصلی شرکتی شدم که تازه داشت تأسیس می‌کرد. اسم شرکت را هم «انجمن حمایت از مشترکین تلفن» گذاشت. من هنوز هم عضو این شرکت هستم و تا جایی که می‌دانم تا امروز غیر از آقای ... تنها عضو آن من هستم.

«در طول این گفتگوها به همه حرفهایش گوش داده و با همه

حرفهایی که زده بود همدردی کرده بودم. تا آن روز کسی از شرکت مخابرات با او این طور برخورد نکرده بود و او تقریباً با من دوست شد. در جلسات اول، دوم و سوم به هیچ وجه اشاره‌ای به موضوع اصلی نکردم، ولی در جلسه چهارم، کل قضیه را کامل مطرح کردم و او همه صورتحسابهایش را پرداخت و برای نخستین بار در تاریخ مشکلاتش با شرکت مخابرات، حاضر شد و او طلبانه از شکایتهایی که به کمیسیون خدمات ملی کرده بود، چشم پوشید.

آقای ... بی برو برگرد خود را منجی مقدسی می‌دانست که داشت از حقوق عامه مردم در مقابل بهره‌کشی بیرحمانه شرکت مخابرات دفاع می‌کرد، ولی در واقع چیزی که او از ته دل خواهان آن بود، احساس مهم بودن برای دیگران بود و این احساس را ابتدا با لگد انداختن و گلایه و شکایت به دست می‌آورد، اما بمحض این که نماینده شرکت کاری کرد که او احساس کند آدم مهمی است، بدخلقی‌ها و توقعات پوشالی او دود شدند و به هوارفتند.

چند سال پیش یک روز صبح، مشتری خشمناک، مثل توفان غرید و وارد دفتر جولیان اف. دتمر بنیانگذار شرکت پشم‌بافی دتمر شد. این شرکت بعدها بزرگترین توزیع‌کننده محصولات پشمی به صاحبان صنایع پوشاک سرتاسر جهان شد. آقای دتمر برایم شرح داد:

«این مرد مبلغ کمی به ما بدهکار بود، اما انکار می‌کرد. ما می‌دانستیم که دارد اشتباه می‌کند و بخش فروش نسیمه ما اصرار داشت که او باید بدهی‌اش را بپردازد. پس از آن که حسابداری ما چندین اخطار برای او فرستاد، او هم بار و بندیش را جمع کرد و سوار قطار شیکاگو شد و یکر است به دفتر من آمد تا اطلاع بدهد که نه تنها خیال ندارد این صورتحساب را بپردازد که دیگر یک پول سیاه هم برای خرید اجناس

شرکت ما نخواهد داد.

«من با حوصله فراوان هر چه را که گفت گوش کردم. خیلی دلم می‌خواست وسط حرفش بپریم، ولی می‌دانستم روش درستی نیست. بنابراین گذاشتم هر چه از دهنش درمی‌آید بگویم. بالاخره وقتی عقده‌های دلش خالی شد و حال نسبتاً قابل قبولی پیدا کرد، آرام گفتم، «می‌خواهم از این که به شیکاگو آمدید و این حرفها را به من گفتید تشکر کنم. شما واقعاً لطف بزرگی به من کردید. می‌دانم که بخش فروش نمیه شما را آزرده خاطر کرده است و این احتمال هم وجود دارد که سایر مشتریها هم ناراحت شوند و این برای اعتبار شرکت ما ابداً خوب نیست. باور کنید اشتیاق من برای شنیدن این موضوع بسیار بیشتر از شوق شما برای گفتن بود.» این آخرین چیزی بود که او توقع داشت بشنود. فکر می‌کنم بشدت ناامید شد، چون به شیکاگو آمده بود که به قول خودش سه چهار تا لیچار حسابی بار من کند، ولی من به جای مقابله داشتم از او تشکر می‌کردم!

«به او اطمینان دادم که بدهی‌اش را از دفاتر مالی مان پاک کنیم و دیگر در این مورد حرفی نزنیم، زیرا او مرد بسیار دقیقی است و یک حساب هم بیشتر ندارد که به آن رسیدگی کند، در حالی که سر و کار کارمندان ما با صدها مشتری و هزاران حساب است و احتمال اشتباه آنها قطعاً بیشتر از اوست. بنابراین خیلی بعید است که او اشتباه کند و ما با این همه مشغله اشتباه نکنیم.

«به او گفتم که دقیقاً می‌فهمم که او چه احساسی دارد و اگر من هم جای او بودم، بی‌تردید همین احساس را داشتم و اگر تمایل ندارد دیگر از ما خرید کند، می‌توانم شرکتهای پشمبافی دیگری را به او توصیه کنم. «اخیراً هر وقت که او به شیکاگو می‌آید، سری هم به من می‌زند و

ناهارى با هم مى‌خوريم. بار اول پذيرفتن حرفه‌اى من برايش آسان نبود، ولى وقتى دوباره به سراغم آمد، از قبل سفارش بيشترى داد. بعدها گفت كه بعد از گفتگوى با من، با روحيه آرامترى به خانه برگشته بود و چون مى‌خواست همان طور كه ما با او صداقت به خرج داده بوديم، او هم درستكار باشد، يك بار ديگر صورتحسابهايش را بررمى كرد و متوجه اشتباهش شد و با عذرخواهى زياد چكى برايمان فرستاد.

«بعدها موقعى كه زنش پسرى به دنيا آورد، نام دتمرا را روى او گذاشت و تا بيست و دو سال بعد كه فوت كرد، يكى از مشتري‌هاى دائمى ما و دوست خوب من باقى ماند.»

چند سال پيش يك مهاجر فقير هلندى بعد از تعطيل مدرسه شيشه‌هاى پنجره مغازه نانوايى را مى‌شست تا به درآمد خانواده كمك كند. خانواده‌اش خيلى فقير بودند، براى همين غير از اين كار هر روز مجبور بود زنبلى بردارد و به خيابان برود و تكه زغالهايى را كه موقع تحويل آنها از ماشينهاى باربرى مى‌ريخت، جمع كند. آن پسر يعنى ادوارد باك هيچ وقت در زندگيش بيشتر از شش كلاس درس نخواند، با وجود اين يكى از موفق‌ترين سرديران نشريات تاريخ روزنامه‌نگارى امريكا شد. چطور اين كار را كرد؟ قصه‌اش طولانى است، ولى مى‌شود خيلى خلاصه گفت كه چطور شروع كرد. او اصولى را كه در اين فصل شرح دادم به كار گرفت.

سيزده ساله بود كه مدرسه را ترك كرد و در شركت وسترن يونيون پادو شد، اما حتى يك لحظه فكر درس خواندن را رها نكرد و به جاي مدرسه رفتن، سعى كرد خودش به خودش درس بدهد. او پول غذايش را جمع مى‌كرد و گرسنگى مى‌كشيد تا پولى كافى براى خريد دائره‌المعارف امريكانا پيدا كند و چيزهايى را كه به گوشش نخورده بودند، در آن كتاب

بخواند. شرح حال آدمهای معروف را می خواند و به آنها نامه می نوشت که برایش از کودکیشان بگویند. او شنونده بسیار خوبی بود و از رجال مشهور درخواست کرد درباره خودشانشان برایش حرف بزنند. یک بار برای ژنرال جمیز. ا. گارفیلد که در آن مرقع داشت برای انتخابات ریاست جمهوری فعالیت می کرد نامه ای نوشت و از او پرسید آیا حقیقت دارد که او در کودکی در کانال ها کار می کرده است و او جوابش را داد. بعد به ژنرال گرانت نامه نوشت و درباره جنگ بخصوصی از او سؤال کرد و گوانت برایش نقشه ای کشید و از این پسر چهارده ساله خواست که شام را با او صرف کند تا فرصتی باشد که بیشتر با هم حرف بزنند.

بزودی پادوی شرکت وسترن یونیون با بسیاری از مشهورترین آدمهای امریکا شروع به نامه نگاری کرد: رالف والدو امرسون، اولیور وندل هولمز، لانگ فلو، خانم ابراهام لینکلن، لوئیزا می الکوت، ژنرال شرمین و جفرسون دیویس. او نه تنها با این افراد برجسته مکاتبه می کرد که بمحض پیش آمدن یک تعطیلات، مثل یک مهمان عزیز به منزل بسیاری از آنها دعوت می شد. این تجربه به او اعتماد به نفسی بخشید که بسیار گرانبها بود. این مردان و زنان در دل او چنان آتش اشتیاقی برافروختند که زندگی او را شکل داد. و بگذارید تکرار کنم که همه اینها فقط با به کارگیری اصولی که داریم در این کتاب روی آنها بحث می کنیم، ممکن شد.

ایزاک اف. مارکوسون، روزنامه نگاری که با صدها آدم مشهور مصاحبه کرده است، می گوید بسیاری از افرادی که نمی توانند تأثیر مطلوبی روی دیگران بگذارند به این دلیل است که با دقت گوش نمی دهند. او می گوید:

«آنها بقدری دلمشغول چیزهایی که دلشان می خواهد بگویند،

هستند که گوشه‌هایشان را محکم می‌بندند... آدم‌های بسیار مشهور به من گفته‌اند که ترجیح می‌دهند به جای سخنران خوب بودن، شنونده خوبی باشند، ولی توانایی گوش دادن ظاهراً نادرتر از هر مهارت خوب دیگری است.»

نه تنها شخصیت‌های مهم حسرت شنونده خوب را به دل دارند که مردم عادی هم همین طورند. به قول نشریه ریدرز دایجست: «خیلی‌ها پیش دکتر می‌روند چون دلشان تماشاچی می‌خواهد.»

در بحرانی‌ترین روزهای جنگ داخلی، لینکلن به یک دوست قدیمی در اسپرینگ فیلد ایلینویز نامه‌ای نوشت و از او خواست به واشنگتن بیاید. لینکلن گفت مسائلی دارد که می‌خواهد آنها را با او در میان بگذارد. همسایه قدیمی به کاخ سفید آمد و لینکلن ساعتها درباره عاقلانه بودن انتشار اعلامیه‌های بردگی می‌پوینت با او حرف زد. لینکلن همه بحث‌هایی را که له و علیه او صورت گرفته بودند برایش تعریف کرد، بعد نامه‌ها و مقاله‌های روزنامه‌ها را خواند که بعضی‌ها تشویقش کرده بودند که برده‌ها را آزاد کند و بقیه تهدیدش کرده بودند که از این کار حذر کند. لینکلن ساعتها حرف زد، بعد با همسایه قدیمیش دست داد، به او شب بخیر گفت و بدون این که حتی نظرش را سؤال کند، او را به ایلینویز برگرداند. لینکلن خودش یک تنه همه حرفها را زده و درواقع با خودش حرف زده بود. ظاهراً همین کار ذهنش را روشن کرده بود. دوست قدیمی لینکلن می‌گفت، «بعد از آن گفتگو آرامتر و مطمئن‌تر به نظر می‌رسید.» لینکلن راهنمایی نمی‌خواست، فقط یک دوست، یک شنونده مشتاق را می‌خواست که بتواند عقده‌های دلش را پیش او خالی کند. همه ما وقتی گرفتار مسائلی می‌شویم همین را می‌خواهیم. یک مشتری عصبانی، یک کارمند ناراضی و یا دوستی که از ما رنجیده است، معمولاً همین را از ما

می خواهد.

یکی از بهترین شنوندگان تاریخ معاصر زیگموند فروید بود. مردی که با فروید ملاقات کرده بود، شیوه گوش دادن او را این طور توصیف می کند. «چنان تأثیر عمیقی روی من گذاشت که هرگز فراموشش نمی کنم. او صاحب چنان توانایی هایی بود که من در هیچ آدم دیگری ندیده ام. هیچ وقت ندیدم کسی آن قدر با دقت به آدم توجه کند. نگاهش از آن نوع نگاههایی نبود که می خواهند روح انسان را سوراخ کنند و آتش به جان او بزنند، بلکه نگاهی مطبوع و دلپذیر داشت. صدایش آرام و مهربان بود. ادا و اطوار نداشت، ولی توجهی که به من می کرد و علاقه به حرفهایی که می زدم، حتی موقعی که نه رفتارم خوب بود و نه حرفهایم، خارق العاده بود. تصورش را هم نمی توانید بکنید آدم از این که کسی آن قدر خوب به حرفهایش گوش می داد چه حالی می شد.»

اگر دلتان می خواهد بدانید چطور می توانید کاری کنید که مردم حالشان از شما به هم بخورد، پشت سرتان چوت و پرت بگویند، به ریشتان بخندند و یا حتی از شما متنفر شوند، به این دستور عمل کنید. هیچ وقت به حرفهای کسی گوش نکنید. یک نفس حرف بزنید و وقتی کسی دارد حرف می زند و شما نظری دارید، یک ثانیه هم معطل نشوید که او حرفش را تمام کند و فوراً وسط حرفش بپرید.

آیا چنین افرادی را می شناسید؟ من می شناسم و بدبختانه و با کمال تحیر باید بگویم که بعضی از آنها آدمهای برجسته ای هم هستند.

و عجب کسل کننده اند. آدمهای ملال آوری که فقط گرفتار «من» شان هستند و از باده خودپرستی و مهم شمردن خود سرمستند. آدمهایی که فقط از خودشان حرف می زنند و فقط درباره خودشان فکر می کنند. دکتر نیکلاس موری باتلی که مدتهای مدیدی رئیس دانشگاه کلمبیا بود

می‌گفت، «این طور آدمها بدبختانه آدمهائی هستند که درست تحصیل نکرده‌اند. منظورم این نیست که چقدر درس خوانده‌اند و یا چه مدرکی دارند، منظورم آموزش حقیقی است.»

بتابراین اگر آرزو دارید خوش صحبت باشید، سعی کنید شنونده علاقمندی باشید. برای این که به شما علاقمند باشند، به دیگران علاقمند باشید. سؤالاتی بپرسید که آدمها دوست دارند جوابش را بدهند. تشویقشان کنید که درباره خودشان و کارهایشان برایتان حرف بزنند. یادتان باشد کسانی را که با آنها حرف می‌زنید، به خواسته‌ها و مسائل خودشان صدها برابر خواسته‌ها و مسائل شما علاقه دارند. درد دندان برای یک فرد بیشتر از بیماری مسری‌ای که در چین میلیون‌ها تن را می‌کشد، اهمیت دارد. یک جوش که در گردن کسی درمی‌آید، برایش جالب‌تر از چهل زلزله در افریقا است. دفعه بعد که می‌خواهید باب گفتگو را بگشایید، به این مسأله فکر کنید.

#### اصل ۴

شنونده خوبی باشید. دیگران را تشویق کنید درباره خودشان با شما حرف بزنند.



## فصل پنجم

### چطور مردم را جلب کنیم

هر کسی روزگاری مهمان تئودور روزولت بوده است، از میزان و وسعت دانش او حیرت کرده است. مهمان او خواه گاوچران بود یا سوارکار، سیاستمدار نیویورکی بود یا سفیر، روزولت دقیقاً می دانست چه بگوید. و چگونه این کار را می کرد؟ پاسخ بسیار ساده است. هر وقت منتظر کسی بود، شب قبل تا دیروقت بیدار می ماند و درباره موضوعی که می دانست مهمانش علاقه ویژه ای به آن دارد، مطالعه می کرد.

چون روزولت مثل همه رهبران می دانست، جاده طلایی به قلب آدمها این است که با آنها درباره موضوعی صحبت کند که درباره اش زیاد می دانند.

ویلیام لیون فلپس خوش مشرب، مقاله نویس و استاد ادبیات دانشگاه ییل، این درس را خیلی زود در زندگی یاد گرفت. او در مقاله ای در نشریه طبیعت بشری می نویسد:

«هشت سالم بود و داشتم تعطیلات آخر هفته ام را با عمه ام لیبی لینسلی در خانه اش در استراتفورد هوساتونیک می گذراندم که یک شب

مردی میانه سال به دیدن عمه‌ام آمد و پس از احوال‌پرسی مؤدبانه با او، همه توجهش را معطوف من کرد. در آن دوران، اتفاقاً من به قایق و قایق‌سواری خیلی علاقه داشتم و مهمان عمه‌ام ظاهراً به این موضوع علاقه ویژه‌ای داشت. پس از آن که رفت، با اشتیاق فراوان درباره‌اش حرف زدم. عجب مردی! عمه‌ام گفت که آن مرد در نیویورک وکیل دعاوی است و کمترین علاقه‌ای به قایق و قایق‌سواری ندارد. پرسیدم، «پس چرا در تمام مدتی که اینجا بود از قایق صحبت کرد؟» عمه‌ام جواب داد، «چون او یک آقای به تمام معنی است و وقتی دید که تو به قایق علاقه داری، درباره چیزهایی حرف زد که می‌دانست برای تو جالب و خورشاینده است. با این کار خودش را توی دل تو جا کرد.»

ویلیام فلیس می‌افزاید: «من هیچ وقت این تذکر عمه‌ام را فراموش نکردم.»

حالا که دارم این فصل را می‌نویسم، جلوی رویم نامه‌ای از ادوارد ال. چالیف دارم که یک وقتی در سازمان پیشاهنگی پسران فعالیت می‌کرد. او نوشته است:

«یک روز احساس کردم به کمک نیاز دارم. قرار بود مسابقه پیشاهنگی بزرگی در اروپا انجام شود و من می‌خواستم رئیس یکی از بزرگترین شرکتها در امریکا هزینه مسافرت یکی از پسران مرا بپردازد. خوشبختانه درست قبل از آن که به دیدن او بروم، شنیدم که او چکی به مبلغ یک میلیون دلار کشیده و بعد از باطل کردنش، آن را قاب گرفته است. بنابراین اولین کاری که موقع ورود به دفترش کردم این بود که از او خواستم آن چک را نشانم بدهد. چکی به مبلغ یک میلیون دلار! به او گفتم در عمرم نشنیده‌ام که کسی چکی به این مبلغ کشیده باشد و می‌خواستم به پسرهایم بگویم چکی به مبلغ یک میلیون دلار دیده‌ام. او با

خوشحالی چک را نشانم داد. آن را تحسین کردم و از او خواستم درباره کشیدن چک هر چه را که به یاد می‌آورد به من بگوید.»

متوجه شدید که آقای چالیف گفتگوش را درباره سازمان پشاهنگی پسران یا مسابقه پشاهنگی اروپا و یا هر چه که خودش دلش می‌خواست شروع نکرد، بلکه از چیزهایی حرف زد که برای مخاطب او جالب بود. این هم نتیجه کار:

«مردی که داشتم با او صحبت می‌کردم، ناگهان از من پرسید، "اوه! راستی شما برای چه کاری نزد من آمده بودید؟" و من موضوع را برایش تعریف کردم. در نهایت حیرت، او نه فقط آنچه را که می‌خواستم فوراً به من داد، بلکه خیلی هم بیشتر بذل و بخشش کرد. من از او خواسته بودم که فقط یکی از پسرانم را به اروپا بفرستد، ولی او پنج پسر و خود مرا فرستاد و اعتباری به مبلغ هزار دلار در اختیارم گذاشت و به ما گفت هفت هفته در اروپا بمانیم. همین طور هم معرفی نامه‌هایی خطاب به مدیران شعبه‌های شرکتش در اروپا به دست ما داد و در آنها نوشت که هر کاری از دستشان برآمد برای ما بکنند. بعد هم قرار شد در پاریس با ما ملاقات کند و شهر را نشانمان بدهد. از آن زمان به بعد به بعضی از پسرهای ما که والدینشان بضاعت مالی نداشته‌اند، کار داده است و هنوز هم فعالانه با گروه ما همکاری می‌کند.»

«می‌دانم که اگر نمی‌فهمیدم او به چه چیزی علاقه دارد و در همان لحظات اول شوق و علاقه‌اش را بر نمی‌انگیختم و به اصطلاح گرمش نمی‌کردم، یک دهم آنچه را که به این سادگی به دست آوردم، نصیب نمی‌شد.»

آیا از این روش با ارزش می‌شود در تجارت و شغل هم استفاده کرد؟  
بیایید ببینیم می‌شود یا نه. به قضیه هنری. جی. دوورنوی صاحب شرکت

عمده‌فروشی نان دوورنوی و پسران در نیویورک توجه کنید.

آقای دوورنوی سعی می‌کرد به هتل خاصی در نیویورک نان بفروشد. چهار سال تمام هر هفته به مدیر آنجا سر می‌زد، در همان جلساتی که مدیر شرکت می‌کرد، حاضر می‌شد، حتی در آن هتل اتاق هم می‌گرفت و مدتی در آنجا اقامت می‌کرد تا بتواند به هدفش برسد، ولی دائماً شکست می‌خورد. آقای دوورنوی می‌گوید:

«بالاخره بعد از مطالعه درباره روابط انسانی، به این نتیجه رسیدم که روش خود را عوض کنم. تصمیم گرفتم بفهمم که این مرد به چه چیز علاقمند است و چه چیز شوق او را برمی‌انگیزد. فهمیدم که او عضو انجمنی از مدیران هتلها به نام «مستقبلین هتلهای امریکا» است. او نه تنها عضو آنجا بود که اشتیاق فراوانش باعث شده بود او را رئیس انجمن و رئیس سازمان بین‌المللی مستقبلین کنند. ابداً مهم نبود که کنوانسیون‌ها کجای دنیا تشکیل می‌شدند، او در هر حال باید آنجا حاضر می‌شد. بنابراین صبح روز بعدی که این موضوع را فهمیدم، درباره این انجمن با او صحبت کردم. فکر می‌کنید چه پاسخی دریافت کردم؟ چه بگویم! او نیم ساعت تمام درباره انجمن برایم حرف زد و صدایش از شوق می‌لرزید. آشکارا دیدم که این انجمن فقط سرگرمی او نیست، بلکه کل عاطفه‌اش با آن درگیر است. قبل از آن که از دفترش بیرون بروم، حق عضویت در سازمانش را به من فروخته بود.

«در آن موقع حرفی از نان نزدیم، ولی چند روز بعد مسوول امور مالی هتل به من تلفن زد و گفت نمونه‌های نان و فهرست قیمت را برای او ببرم: او به من گفت، "من نمی‌دانم با این پسرک پیر چه کرده‌اید، ولی بی برو برگرد غلام حلقه به گوش شما شده است!" فکرش را بکنید! چهار سال تمام مثل طبل توی کله این مرد می‌کوبیدم و سعی می‌کردم از او سفارش

بگیرم و باز هم اگر این زحمت را به خودم نمی‌دادم که بفهمم او به چه چیز علاقه دارد و دلش می‌خواهد درباره چه چیز حرف بزند، باز هم به این کار ادامه می‌دادم.»

ادوارد. ای. هریمن اهل مریلند تصمیم گرفت بعد از انجام خدمت سربازی در دره زیبای کامبرلند زندگی کند. بدبختانه در آن ناحیه، کار کم بود. با کمی تحقیق معلوم شد تعداد بی‌شماری از شرکت‌های منطقه متعلق به تاجو بداخلاقی به اسم آر. جی. فانک هاورز است که رسیدن او به اوج ثروت از حسیض فقر، آقای هریمن را واقعاً شگفت‌زده می‌کرد. در هر حال می‌گفتند اعتنایی به کسانی که دنبال کار می‌گردند ندارد. آقای هریمن می‌نویسد: «با خیلی‌ها حرف زدم و فهمیدم هوش و حواس او و انگیزه زندگی‌اش، قدرت و پول است. او خودش را توسط یک منشی جدی و سختگیر از مردم پنهان نگاه می‌داشت. دقیقاً پی به علائق و اهدافش بردم و آن‌گاه سرزده به دفترش رفتم. از آن‌جا فداهایی بود که پانزده سال تمام مثل ستاره دور سر آقای فانک هاورز گشته بود. وقتی به او گفتم برای رئیسش پیشنهادی دارم که احتمالاً موفقیت‌های مالی و سیاسی زیادی را به همراه خواهد داشت، برای شنیدن حرفم بسیار اشتیاق به خرج داد. بعد از آن که با او صحبت کردم، ترتیب ملاقاتم را با آقای فرانک هاورز داد.

«وارد دفتر عظیم و بهت‌آور او شدم. با این قصد که ابدأ درباره گرفتن کار صحبت نکنم. پشت یک میز بزرگ کنده‌کاری شده نشسته بود و رعدآسا غرید، "مردک جوان! چه کاری داری؟" گفتم، "آقای فانک هاورز، گمان می‌کنم می‌توانم برای شما پول دریاورم." بلافاصله صاف نشست و از من دعوت کرد روی یکی از آن میله‌های عظیمش بنشینم. همه عقاید و مشخصاتی را که برای تأیید نظریاتم لازم بودند، بیان کردم و همه

## آئین دوست‌یابی • ۱۳۹

تلاشم این بود که آنها را بنوعی به موفقیت شخصی او و کارش مربوط کنم. آر. جی. بلافاصله استخدام کرد و الان بیش از بیست سال است که در شرکت او کار می‌کنم و هر دو از این همکاری سود می‌بریم.»

صحبت درباره علائق دیگران، برای هر دو طرف سودمند است. هوارد. زد. هرزیگ از پیشگامان ارتباطات انسانی، همیشه از این اصل پیروی می‌کند. وقتی از او پرسیدم از این کار چه پاداشی گرفته است، گفت نه تنها از تک تک افرادی که سر و کارش با آنها بوده، بهره برده است، در مجموع هم هر بار با کسی سر و کارش افتاده، زندگی او از وسعت بیشتری برخوردار شده است.

## اصل ۵

درباره علائق دیگران با آنها صحبت کنید.

## فصل ششم

### چه کنیم که آدمها زود دوستان داشته باشند

ثوی صف دفتر پست خیابان سی و سوم در نیویورک ایستاده بودم تا نامه‌ام را پست کنم. متوجه شدم کارمند پست از کارش یعنی وزن کردن نامه‌ها، دادن تمبر، خرد کردن پول، صدور حواله‌ها و اسئال این کارهای یکنواختی که سالها پشت سر هم انجام داده بود، عجیب احساس کسالت می‌کند. بنابراین به خودم گفتم: «می‌خواهم کاری کنم که این کارمند دوستم داشته باشد. باید وادارش کنم. باید حرف دلچسبی به او بزنم. حرفی درباره او، نه درباره خودم.» برای همین از خودم پرسیدم: «در او چه نکته مثبتی وجود دارد که من می‌توانم صادقانه تحسین کنم؟» گاهی اوقات پاسخ به این سؤال خیلی دشوار است، بخصوص اگر طرف غریبه باشد، ولی در این مورد، کار ساده بود. بلافاصله چیزی دیدم که می‌توانستم بی برو برگرد تحسینش کنم. بنابراین موقعی که داشت پاکت مرا وزن می‌کرد، با اشتیاق گفتم: «کاش موهای شما را داشتم.» او نگاهی به من انداخت. تقریباً یکه خورده بود و صورتش با لبخندی روشن شد. با تواضع گفت: «خب. حالاها بخوبی قدیمها نیست.»

به او اطمینان دادم که هر چند ممکن است موهایش کمی از درخشش اولیه خود را از دست داده باشد، ولی هنوز هم عالی است. او حقیقتاً خشنود شده بود. ما گفتگوی کوتاه دلی‌پذیری داشتیم و آخرین حرفی که او به من زد این بود: «خیلی‌ها از موهای من تعریف می‌کنند.»

شرط می‌بندم که آن شخص آن روز موقعی که رفت ناهار بخورد حال خوشی داشت. شرط می‌بندم آن شب به خانه‌اش که رفت موضوع را به همسرش گفت. شرط می‌بندم در آئینه خودش را تماشا کرد و گفت: «بد هم نمی‌گویند. من موهای قشنگی دارم.»

یک بار این داستان را در جمع تعریف کردم و پس از آن مردی از من پرسید: «با این کار می‌خواهید چه چیزی گیرتان بیاید؟»

گیرم بیاید!!! گیرم بیاید!!! قرار است تا کی این قدر خودخواه باشیم که نتوانیم اندکی دلخوشی در دیگران به وجود آوریم و بدون آن که توقع دریافت چیزی از طرف مقابل داشته باشیم، اندکی صادقانه تحسینش کنیم. آیا با چنین اندیشه‌ای روحهای ما بزرگتر از روح سبب ترش هستند؟ و آیا با چنین اندیشه‌ای شکست‌هایی که حقاً لایقش هستیم، نباید به سراغمان بیایند؟

بله، من از آن گپ زدن چیزی می‌خواستم، چیزی بسیار گرانبها و به دست هم آوردم. من این احساس را به دست آوردم که برای کسی کاری انجام داده‌ام، بدون آن که مخاطبم بتواند به ازای آن برایم کاری کند. این، احساس است که مدتها پس از آن که چنین کاری را انجام می‌دهید در ذهن شما می‌ماند و جریان دارد.

در رفتار انسانی یک قانون بسیار مهم وجود دارد که اگر از آن اطاعت کنیم هرگز به دردسر نخواهیم افتاد. در واقع اگر از این قانون پیروی کنیم، دوستان فراوان و سعادت همیشگی خواهیم یافت، اما بمحض این که



قانون را بشکنیم، به در دسرهای تمام نشدنی گرفتار خواهیم شد. آن قانون این است: همیشه کاری کن که دیگران احساس کنند آدمهای مهمی هستند. همان طور که قبلاً هم اشاره کردم، جان دیوئی می‌گفت آرزوی مهم بودن یکی از عمیق‌ترین آرزوهای بشری است و ویلیام جیمز می‌گفت: «عمیق‌ترین اصل در طبیعت بشر آرزوی تحسین شدن است. بارها گفته‌ام که همین حس، ما را از حیوانات متمایز می‌سازد و همین حس است که تمدن بشری را بنا نهاده است.

فلاسفه قرن‌ها روی روابط بشری تحقیق کرده‌اند و از همه آنها یک نتیجه مهم گرفته شده است. این نتیجه تازه نیست و به اندازه تاریخ قدمت دارد. زرتشت در دو هزار و پانصد سال قبل در ایران همین اصل را به پیراوانش تعلیم داد. کنفوسیوس در بیست و پنج قرن قبل همین اصل را به چینی‌ها آموخت. لائوتسه بنیانگذار تائوئیسم در دره هان همین را به مریدانش گفت. بودا در سواحل گنگ مقدس در پانصد سال قبل از میلاد همین را موعظه می‌کرد. نوزده قرن پیش کتابهای مقدس هندوها همین اصل را در میان کوههای جودی اشاعه می‌داد. عیسی مسیح کل این حرفها را که احتمالاً مهمترین قانون جهان است در یک جمله جمع کرد: «چیزی که بر خود نمی‌پسندی، بر دیگران مپسند.»

شما دنبال تأیید کسانی هستید که با شما در تماس هستند. شما می‌خواهید ارزش واقعیتان را بشناسند. شما به احساس مهم بودن در دنیای کوچک خود نیاز دارید. شما از گوش دادن به تملق‌های بی‌ارزش فریبکارانه خوشتان نمی‌آید، ولی به تحسین و قدردانی صمیمانه عشق می‌ورزید. همان طور که چارلز شوآب می‌گفت، شما دوست دارید دوستان و همکارانتان از ته دل تأییدتان کنند و در تحسین‌تان سنگ تمام بگذارند. همه ما این طور هستیم.

پس بیایید از این قانون طلایی اطاعت کنیم و به دیگران همان چیزی را بدهیم که دلمان می‌خواهد دیگران به ما بدهند. چگونه؟ چه وقت؟ کجا؟ پاسخ این است: همه وقت، همه جا.

دیوید. جی. اسمیت اهل اوکلیر و سکانسین، در یکی از کلاسهای ما گفت که یک بار از او خواستند برای برگزاری کنسرتی که قرار بود درآمد آن صرف خیریه شود، در اداره بوفه تنقلات کمک کند و این کار از نظر او بسیار دلپذیر بود:

«شب کنسرت به پارک رسیدم و دیدم دو خانم میان سال بسیار اخمو و بداخلاق پشت پیشخوان بوفه ایستاده‌اند. ظاهراً هر یک از آنها چنین تصور می‌کرد که مسوول اداره بوفه است. آنجا ایستاده بودم و داشتم فکر می‌کردم که چه باید بکنم و از کجا شروع کنم که یکی از اعضای کمیته اداره‌کننده برنامه آمد و صندوقی را به دستم داد و بسیار تشکر کرد که این کار را به عهده گرفته‌ام. بعد هم رز و جین را به عنوان کسانی که قرار بود کمک کنند، معرفی کرد و در رفت.

«سکوت سنگینی در آنجا حاکم شد. فهمیدم که صندوق پول بنوعی نشانه قدرت است، برای همین آن را به رز دادم و به او گفتم بلد نیستم حساب و کتاب پول را درست نگه دارم و اگر او این کار را برایم بکند، بسیار ممنون خواهم شد. بعد از جین خواستم به دو دختر نوجوانی که قرار بود پذیرایی کنند طرز کار ماشین سودا را یاد بدهد و از او خواستم مسوولیت این قسمت از برنامه را برعهده بگیرد. آن شب با کمک رز که با خوشحالی پولها را می‌شمرد و جین که نوجوانها را سرپرستی می‌کرد و من که از کنسرت لذت می‌بردم، واقعاً خوش گذشت.»

تا موقعی که سفیر فرانسه یا رئیس کمیته کلامیک شوید، منتظر استفاده از فلسفه تحسین نمانید. هر روز می‌توانید از معجزه آن لذت

ببرید. مثلاً اگر پیشخدمتی برایتان به جای سیب‌زمینی تنوری، پوره سیب‌زمینی آورد، می‌شود گفت، «عذر می‌خواهم که اسباب زحمتتان می‌شوم، ولی من سیب‌زمینی تنوری را ترجیح می‌دهم.» او احتمالاً پاسخ خواهد داد، «هیچ زحمتی نیست» و خوشحال خواهد شد که پوره سیب‌زمینی را ببرد و سیب‌زمینی تنوری را بیاورد، چون ما نهایت ادب را در مقابل او نشان داده‌ایم.

عبارات کوتاهی مثل «عذر می‌خواهم که اسباب زحمتتان می‌شوم.»، «آیا لطف می‌کنید...»، «ناراحت نمی‌شوید اگر...؟»، «از نظر شما اشکالی ندارد؟»، «ممنونم» و عبارات مؤدبانه کوتاهی شبیه به آنچه که گفتم، چرخهای کند شده از کسالت زندگی روزمره را روغنکاری می‌کنند و راه می‌اندازند و مهمتر از همه، نشان رشد و کمال انسانی هستند.

بگذارید مثال دیگری بزنم. داستانهای هال کین شامل مسیحی، دیستر، مانکس من و بسیاری دیگر در اوایل قرن بیستم از جمله پرفروش‌ترین کتابها بودند. میلیونها تن این کتابها را خواندند. او پسر یک آهنگر بود و هرگز نتوانست بیشتر از هشت کلاس درس بخواند، با وجود این وقتی مرد پولدارترین ادیب زمان خود بود.

داستان از این قرار است: هال کین عاشق غزل و قصیده بود، بنابراین همه اشعار داتته گابریل روزتی را حفظ کرد. حتی درباره شگردهای هنرمندانه روزتی، سخنرانی هم کرد و نسخه‌ای هم برای خود او فرستاد. روزتی بسیار خوشوقت شد و احتمالاً به خودش گفت «جوانی که درباره توانایی من چنین اعتقاد راسخی داشته باشد، حتماً آدم خوش قریحه‌ای است.» و از این پسر آهنگر دعوت کرد به لندن برود و منشی او شود. این دعوت، نقطه عطف زندگی هال کین بود، زیرا می‌توانست هر روز ادیبان بسیاری را ببیند. با استفاده از راهنمایی‌های آنها و با الهام از تشویق‌هایشان

توانست پا بر عرصه‌ای بگذارد که نام او را تا افلاک برکشید.  
خانه‌اش، گریباکاستل در ایلند آومن، کعبه توریست‌هایی شد که از دورترین نقاط عالم به آنجا می‌آمدند و پس از او میلیونها دلار املاک و مستغلات و دارایی باقی ماند. چه کسی می‌داند؟ شاید اگر مقاله‌ای تحسین‌آمیز درباره آن مرد مشهور نوشته بود، هنوز هم کسی او را نمی‌شناخت و در فقر و گمنامی از دنیا می‌رفت.

این، قدرت خارق‌العاده تحسینی است که از ته دل اظهار می‌شود.  
روزتی احساس کرد آدم مهمی است. این احساس ابدأ عجیب نیست. تقریباً همه فکر می‌کنند مهم هستند، خیلی هم مهم. اگر کسی بتواند کاری کند که آدمی احساس مهم بودن کند، شاید بتواند زندگی او را بکلی تغییر دهد.

رونالد. جی. رولاند یکی از برگزارکنندگان دوره‌های ما در کالیفرنیا، هنر و صنایع دستی هم درس می‌دهد. او از یکی از شاگردان به نام کریس که در کلاس‌های مقدماتی صنایع دستی شرکت کرده بود، این طور می‌نویسد:

کریس پسر خجالتی و ساکتی بود که اعتماد به نفس کمی داشت. از آن جور شاگردهایی که توجهی را که لایقش بود، دریافت نمی‌کرد. من در کلاس پیشرفته هم درس می‌دادم. بچه‌های آن کلاس خوب پیشرفت کرده و موقعیت خوبی به دست آورده بودند، برای همین هر شاگردی آرزو داشت بتواند حق شرکت در این کلاس را پیدا کند.

روز چهارشنبه بود و کریس داشت با دقت فراوان پشت میزش کارش می‌کرد. واقعاً احساس می‌کردم در درون او شعله آرزوی زبانه می‌کشد. از او پرسیدم آیا دلش می‌خواهد اسمش در کلاس پیشرفته بنویسم. چطور می‌توانم حالت نگاه کریس و عواطفی را که در چهره آن پسر خجالتی

چهارده ساله دیدم و اشکی را که سعی می‌کرد جلوی آمدنش را بگیرد،  
توصیف کنم؟

«آقای رولاندا مرا می‌گوئید؟ آیا لیاقتش را دارم؟»

«بله کریس. لیاقتش را داری.»

حرفم را همین جا تمام می‌کنم، چون خودم هم گریه‌ام گرفته است.  
موقعی که کریس داشت از کلاس بیرون می‌رفت، انگار قدش دو سانت  
بلندتر شده بود. با آن چشمهای آبی روشتش نگاهم کرد و با لحنی محکم  
گفت، «متشکرم آقای رولاندا.»

کریس به من درسی داد که هرگز فراموش نخواهم کرد و آن هم  
علاقه عمیق بشری برای احساس مهم بودن است. برای این که هیچ وقت  
این قانون یادم نرود، کاغذی را در کلاس آویزان کرده و روی آن نوشته‌ام  
«تو مهم هستی.» این علامت را همه بچه‌ها می‌بینند و من هم هیچ وقت از  
یاد نخواهم برد که همه شاگردان بطور یکسان مهم هستند.

حقیقت گریه‌المنظر جهانی این است که تقریباً همه آدمهایی که با آنها  
سر و کار پیدا می‌کنید گمان می‌کنند بنوعی بر شما برتری دارند و  
مطمئن‌ترین راه دستیابی به دل آنها این است که کمی تواضع به خرج  
بدهید و بگذارید با این شیوه احساس مهم بودن بکنند و این احساس را  
در آنها صمیمانه تشخیص بدهید. یادتان نرود که امرسون می‌گفت: «هر  
انسانی را که می‌بینم از جهتی بر من برتری دارد و به این شکل از او چیز  
یاد می‌گیرم.»

بخش غم‌انگیز داستان این است کسانی که کمترین استحقاق را برای  
احساس توانمندی دارند، همان‌هایی هستند که «من»شان بسیار بزرگ  
است و با نمایشی از خودنمایی و بی‌کفایتی که حقیقتاً تهوع‌آور است،

گوش همه را با لاف و گزاف‌های بی‌پایه خود کرمی‌کنند. به قول شکسپیر: «انسان، انسان خودپرست / با توانایی اندک و حقیر خود / در مقابل کائنات / چنان حقه‌های مضحکی سوار می‌کند / که فرشتگان را به گریه می‌اندازد.»

می‌خواهم برای شما بگویم که چطور صاحبان مشاغل گوناگون در کلاسهای من این اصول را به کار گرفته و نتایج قابل ملاحظه‌ای به دست آورده‌اند. بیایید با هم نگاهی به داستان یکی از وکلای کانکتی کات بیندازیم. او به خاطر خویشاوندانش ترجیح می‌دهد نامش فاش شود. آقای ر. بعد از ثبت‌نام در این دوره، با همسرش به لانگ آیلند رفت تا از خویشاوندانش دیدار کند. خانم، شوهرش را با عمه پیرش رها کرد و نزد خویشاوندان جواتریش رفت تا وقتش را با آنها بگذراند. این آقا که باید درباره به‌کارگیری اصولی که ما در این دوره تدریس می‌کنیم، سخنرانی ایراد می‌کرد، فکر کرد می‌تواند از اصل تحسین استفاده کند و یا این خانم پیر تجربه با ارزشی را از سر بگذراند. بنابراین نگاهی به دور و بر خانه انداخت تا ببیند واقعاً چیز به دردبخوری برای تعریف کردن پیدا می‌کند یا نه. سؤال کرد:

«گمانم این خانه در حدود سال ۱۸۹۰ ساخته شده باشد. این طور نیست؟»

زن جواب داد:

«بله، دقیقاً در همین سالی که می‌گوئید ساخته شده است.»

مرد گفت:

«مرا یاد خانه‌ای که در آن به دنیا آمدم می‌اندازد. خیلی قشنگ است.»

خوب ساخته شده. جادار است. راستش این روزها دیگر خانه‌ها را این شکلی نمی‌سازند.»

پیرزن با این حرف کاملاً موافق بود و گفت:  
 «حق با شماست. این روزها جوانترها اهمیتی به خانه‌های قشنگ  
 نمی‌دهند. تنها چیزی که دلشان می‌خواهد یک آپارتمان کوچک است.  
 بعد هم سوار ماشین‌هایشان می‌شوند و این طرف و آن طرف می‌روند.»  
 صدای زن با یادآوری خاطرات قشنگ زندگیش می‌لرزید. ادامه داد:  
 «مثل خانه‌هایی است که آدم توی خواب می‌بیند. این خانه را با عشق  
 ساختیم. من و شوهرم سالهای سال قبل از آن که آن را بسازیم، خوابش را  
 می‌دیدیم. مهندس معمار نداشتیم. نقشه همه جایش را خودمان  
 کشیدیم.»

عمه پیر همه جای خانه را نشان آقای ر... داد و مرد از صمیم دل از  
 مجموعه‌های زیبایی که زن طی مسافرت‌هایش و در طول عمری طولانی  
 گردآوری کرده بود، از آن شالهای زیبا، از سرویس چایخوری قدیمی  
 انگلیسی، از چینی‌های جهیزیه او، از صندلی‌ها و تختخوابهای فرانسوی،  
 از نقاشی‌های ایتالیایی و از پرده‌های ابریشمی‌ای که یک وقتی جلوی  
 پنجره‌های فرانسوی خانه آویزان بودند، تعریف کرد.

پیرزن بعد از آن که خانه را به آقای ر... نشان داد، او را به گاراژ برد.  
 پشت درهای بسته گاراژ، ماشین نو و دست نخورده‌ای پارک شده بود.  
 پیرزن با لحنی پر از محبت گفت:

«شوهرم کمی قبل از فوت این ماشین را برایم خرید. از موقعی که او  
 مرده، حتی یک بار هم سوارش نشده‌ام. می‌بینم که شما از چیزهای  
 قشنگ خوشتان می‌آید، برای همین آن را به شما می‌دهم.»

مرد پرسید:

«برای چه عمه جان؟ شما واقعاً دستپاچه‌ام کردید. من از لطف و کرم

شما بی‌نهایت ممتونم، ولی نمی‌توانم آن را قبول کنم، چون حتی خویشاوند شما هم نیستم. ماشین خود من نو است و شما بستگان زیادی دارید که احتمالاً آرزویشان این است که صاحب این ماشین باشند.»  
پیرزن گفت:

«خویشاوند؟ بله من خویشاوندانی دارم که منتظرند من بمیرم تا آن ماشین را تصاحب کنند، ولی صاحب آن نخواهند شد.»  
مرد گفت:

«اگر دلتان نمی‌خواهد ماشین را به آنها بدهید، می‌توانید آن را خیلی آسان به یک نمایشگاه فروش ماشین بفروشید.»  
پیرزن فریاد زد:

«بفروشم؟ فکر می‌کنید هیچ وقت دلم بیاید آن را بفروشم؟ فکر می‌کنید تحملش را دارم که بینم غریبه‌ها سوار آن ماشین شده‌اند و تری خیابان ویراژ می‌دهند؟ آن هم ماشینی را که شوهرم برای من خرید. ابداً خیال فروش آن را ندارم. می‌خواهم آن را به شما بدهم، چون از چیزهای قشنگ خوشتان می‌آید.»

آقای ر-سعی کرد از پذیرفتن ماشین طفره برود و ناچار شد پیرزن را اندکی آزرده خاطر کند.

این زن، تک و تنها در خانه‌ای بزرگ، در میان شالهای زیبا، عتیقه‌های فرانسوی و خاطراتش، داشت برای یک ذره توجه و تأیید هلاک می‌شد. او یک وقتی زن جوان و زیبایی بود و کسی از او مراقبت می‌کرد. او یک وقتی با عشق و از صمیم دل خانه‌ای ساخته و از همه جای اروپا چیزهایی جمع کرده بود تا آن را زیباتر کند. حالا، در انزوای دردستدانه دوره پیری، حسرت اندکی توجه صمیمانه و خالصانه را به دل داشت و هیچ کس چنین چیزی را به او عرضه نمی‌داشت. و زمانی که کسی پیدا شد و این کار



را کرد، درست مثل بهار که صحرای خشکی را زنده می‌کند، سپاس او  
بیش از آن بود که بتواند با چیزی کمتر از ماشین مورد علاقه‌اش آن را  
جبران کند.

بیائید نگاهی به داستان دیگری بیندازیم: دونالد. ام. مک ماهون  
رئیس مؤسسه مهندسان فضای سبز نیویورک ماجرا را این طور تعریف  
می‌کند:

«کمی بعد از آن که در سخنرانی آئین دوست‌یابی شرکت کردم، به  
من مأموریت دادند فضای سبز املاک یک قاضی مشهور را سر و سامان  
بدهم. مالک درباره این که دلش می‌خواست درختهای آزالیا و یاس را کجا  
بکارم، دستوراتی به من داد. گفتم:

«قاضی! شنیده‌ام شما سرگرمی جالبی دارید. همیشه سگهای زیبای  
شما را تحسین کرده‌ام. می‌دانم که هر سال سگهای شما در مسابقات  
مدیسون اسکویر گاردن برنده می‌شوند.»

«تأثیر این تعریف کوچک شگفت‌انگیز بود. قاضی جواب داد: «بله  
من واقعاً من با سگهایم خیلی تفریح می‌کنم. دلتان می‌خواهد لانه‌شان را  
بینید؟»

«او تقریباً یک ساعت وقت صرف کرد تا سگهایش و مدالهایی را که  
برده بودند به من نشان بدهد. او حتی شجره‌نامه آنها را هم آورد و توضیح  
داد وراثت نقش زیادی در زیبایی و هوش آنها دارد. بالاخره رویش را به  
من کرد و پرسید: «راستی شما بچه کوچک دارید؟» جواب دادم: «بله،  
یک پسر دارم.» قاضی پرسید: «دلش نمی‌خواهد یکی از این توله‌ها را  
داشته باشد؟» جواب دادم: «اوه البته که دوست دارد. از خوشحالی  
لب‌هایش گل خواهد انداخت.» قاضی گفت: «خیلی خوب. پس من یکی  
از این توله‌ها را به او می‌دهم.»

«سپس قاضی طرز تفذیه توله‌ها را برایم توضیح داد، ولی بعد گفتم: «یادتان می‌رود. همه‌اش را برایتان می‌نویسم.» و به خانه رفت و مشغول تایپ کردن توضیحاتش شد و دقیقاً برایم نوشت که توله سگ را چگونه باید غذا داد و از او مراقبت کرد. بعد هم برای پسر من توله سگی به مبلغ صد دلار داد و یک ساعت و ربع از وقت با ارزشش را صرف توضیح دادن به من کرد، آن هم فقط برای این که من از ته دل کارهای او و سرگرمی‌اش را تحسین کرده بودم.»

جورج استیمن از کمپانی کداک، کسی بود که فیلم ترانسپارنت را اختراع کرد و باعث شد فیلم‌های سینمایی ساخته شوند. ثروت او صدها میلیون دلار و یکی از مشهورترین بازرگانان روی کره زمین بود، ولی با وجود موفقیت‌های عظیمی که به دست آورد، درست مثل من و شما حسرت کمی توجه و تحسین را به دل داشت. به این داستان توجه کنید:

موقعی که ایستمن داشت مدرسه موسیقی ایستمن و تالار کیلیورن را در روچستر بنا می‌کرد، جیمز آدامسون رئیس شرکت مبلمان سوپر یور نیویورک تصمیم گرفت سفارش‌های صندلی‌های تئاتر این دو مجموعه را بگیرد. آقای آدامسون به مهندس معمار ایستمن تلفن زد و برای ملاقات با او در روچستر وقت گرفت.

وقتی آدامسون به آنجا رسید، مهندس معمار گفت: «می‌دانم که شما می‌خواهید این سفارش را بگیرید، ولی همین الان به شما بگویم که اگر بیش از پنج دقیقه وقت آقای ایستمن را بگیرید، رنگ قرارداد را نخواهید دید. او آدم بسیار مقرراتی و دقیقی است و سرش هم بسیار شلوغ است، بنابراین داستانتان را سریع بگوئید و بیایید بیرون.»

آدامسون واقعاً قصد داشت همین کار را بکند. وقتی وارد اتاق شد، دید آقای ایستمن پشت میزش روی یک کوه کاغذ و پرونده خم شده

است. آقای ایستمن نگاهی به او و مهندس معمار کرد. عینکش را برداشت، از جا بلند شد و به طرف آنها آمد و گفت: «صبح بخیر آقایان. چه کاری برای شما از دستم برمی آید؟»

مهندس معمار خودش و او را معرفی کرد و بعد آقای آدامسون گفت: «آقای ایستمن! در فاصله‌ای که منتظر شما بودیم، داشتم دفتر کارتان را تماشا می‌کردم. انصافاً جای بسیار زیبایی است. خیلی دلم می‌خواست در چنین جایی کار می‌کردم. کار من طراحی بخش‌های چوبی داخل ساختمانهاست و هرگز در عمرم دفتر کاری به این زیبایی ندیده‌ام.»

جورج ایستمن گفت:

«شما مرا یاد چیزی می‌اندازید که مدتهاست تقریباً آن را فراموش کرده‌ام. خیلی زیباست، مگر نه؟ اولین بار که اینجا درست شد از کار کردن در آن خیلی لذت می‌بردم، ولی بعدها آن قدر سرم شلوغ شد که گاهی اوقات هفته‌ها می‌گذرد و اصلاً متوجه نمی‌شوم که کجا دارم کار می‌کنم.»

آدامسون راه افتاد و روی چوبهائی که به دیوار تخته‌کوبی شده بودند دست کشید و پرسید:

«بلوط انگلیسی است. درست گفتم؟ با بلوط ایتالیایی یک کمی فرق دارد.»

ایستمن جواب داد:

«بله، از انگلستان آورده‌اند. یکی از دوستانم که چوبهای اعلا را خوب می‌شناسد، این را انتخاب کرده است.»

ایستمن همه جای اتاق را به او نشان داد و درباره قسمت‌های مختلف، رنگ، کنده‌کاریها و سایر مراردی که در طراحی و اجرای آنها نقش داشت، توضیح داد.

موقعی که از اتاق خارج شدند، در حالی که هنوز داشتند کارهای

چوبی اتاق را تحسین می‌کردند، مدتی کنار پنجره ایستادند و جورج ایستمن با خلق خوش، درباره مؤسسه‌ها و نهادهایی حرف زد که سعی کرده بود با ایجادشان به بشریت خدمت کند از جمله دانشگاه روچستر، بیمارستان عمومی، بیمارستان تخصصی، بیمارستان اطفال. آقای آدامسون صمیمانه به او تبریک گفت که توانسته است طریقی مطلوب برای صرف ثروت خود در راه تخفیف آلام بشری پیدا کند. جورج ایستمن جمع‌های شیشه‌ای را باز کرد و اولین دورین زندگیش را که از یک مرد انگلیسی خریده بود به آنها نشان داد. آدامسون مفصلاً از او درباره اولین تلاشهایش برای شروع این حرفه سؤال کرد و آقای ایستمن با علاقه و صمیمیت بسیار درباره کودکی خود و مادر بیوه‌اش که پانسیون را اداره می‌کرد و خودش که ناچار بود در دفتر بیمه‌ای کار کند، صحبت کرد. وحشت فقر روز و شب او را نابود کرده بود و او تصمیم گرفت حسابی پول در بیاورد که مادرش ناچار نباشد کار کند. آقای آدامسون سؤالات بیشتری پرسید و با علاقه گوش داد و سخت مجذوب داستان تجربیات او درباره اختراعات وی در زمینه عکاسی شد. آقای ایستمن گفت که چطور تمام روز در دفتری کار می‌کرد و شبها مشغول آزمایش می‌شد و فقط موقعی که مواد شیمیایی داشتند ترکیب می‌شدند و کاری از او بر نمی‌آمد، چرت‌های کوتاهی می‌زد. گاهی اوقات هفتاد و دو ساعت می‌گذشت و او نمی‌رسید لباسش را عوض کند.

جیمز آدامسون در ساعت ده و پانزده دقیقه وارد دفتر کار ایستمن شد و به او اخطار کردند که حق ندارد بیشتر از پنج دقیقه وقت او را بگیرد، با وجود این یک ساعت گذشت و دو ساعت گذشت و آنها هنوز داشتند حرف می‌زدند.

سرانجام جورج ایستمن رو کرد به آدامسون و گفت:

«آخرین باری که در ژاپن بودم صندلی‌هایی خریدم و با خودم به اینجا آوردم و در ایوان گذاشتم. آفتاب رنگ این صندلی‌ها را پوسته پوسته کرد، برای همین به شهر رفتم و رنگ خریدم و خودم این صندلی‌ها را رنگ کردم. دلتان می‌خواهد بدانید توی رنگ کردن صندلی‌ها چه شاهکاری زده‌ام؟ بسیار خوب. به خانه‌ام بیایید تا با هم شامی بخوریم و من صندلی‌ها را نشانتان بدهم.»

بعد از شام، آقای ایستمن صندلی‌هایی را که از ژاپن آورده بود به آقای آدامسون نشان داد. ارزش آنها بیش از چند دلار نبود، ولی آقای جورج ایستمن که حالا برای خودش یک پامیلیاردر بود به آنها افتخار می‌کرد، چون خودش آنها را رنگ کرده بود.

سفارش صندلی‌ها نهصد هزار دلار بود. حدس بزنید چه کسی سفارش را دریافت کرد؟ جیمز آدامسون یا یکی از رقابیش؟ از آن زمان تا هنگام مرگ آقای ایستمن، او و جیمز آدامسون با یکدیگر دوستان بسیار صمیمی بودند.

کلود مارا صاحب رستورانی در روئن فرانسه از این اصل پیروی کرد و توانست یکی از کارمندان اصلیش را نگه دارد و رستورانش را نجات بدهد. این زن پنج سالی بود که برای او کار می‌کرد و حلقه پیوند مارا و کارکنانش بود که بیست و یک نفر بودند. موقعی که مارا نامه سفارشی آن زن را دریافت کرد که در آن استعفايش را نوشته بود، واقعاً بهتش زد. او می‌گوید:

«واقعاً تعجب کردم و حتی بدتر، واقعاً ناسید شدم چون همیشه احساس کرده بودم در مورد او منصف برده و نیازهایش را برآورده کرده‌ام. او هم کارمند من بود و هم دوست خوبی بود و به همین دلیل احتمالاً حضورش را دست کم گرفته و بیشتر از بقیه از او متوقع بودم.»

«البته بدون توضیح نمی‌توانستم این استعفا را بپذیرم. او را کنار کشیدم و گفتم، «پلوت! باید بفهمی که نمی‌توانم استعفای تو را قبول کنم. تو برای من ارزش زیادی داری و وجود تو برای این رستوران به اندازه حضور خود من اهمیت دارد.» این حرفها را در مقابل همه کارکنان تکرار کردم و از او خواستم به منزل بیاید تا در حضور خانواده‌ام مراتب اطمینانم را به او نشان دهم.

«پولت از استعفایش صرف‌نظر کرد و من امروز بیش از هر زمان دیگری به او تکیه دارم. گاهی اوقات این احساسم را با تحسین کارهایش نشان می‌دهم و به او می‌فهمانم که چقدر برای من و برای اداره رستوران مهم است.»

دیزرائیلی یکی از زیرک‌ترین مردانی که بر امپراتوری بریتانیا حکم می‌راند می‌گفت: «با مردم درباره خودشان صحبت کنید تا ببینید که چطور ساعتها به حرفهایتان گوش می‌دهند.»

## اصل ۶

کاری کنید که آدمها احساس کنند مهم هستند و این کار را

صمیمانه انجام دهید.

# در یک کلام شش راه برای این که مردم دوستان داشته باشند

## اصل ۱

صمیمانه به دیگران علاقه نشان دهید.

## اصل ۲

لبخند بزنید

## اصل ۳

یادتان باشد که برای هر آدمی، نام خودش شیرین‌ترین و  
مهمترین کلمه در زبان اوست

## اصل ۴

شنونده خوبی باشید. دیگران را تشویق کنید درباره خود  
حرف بزنند

## اصل ۵

در مورد علائق دیگری حرف بزنید

## اصل ۶

کاری کنید که آدمها احساس کنند مهم هستند و این کار را  
صمیمانه انجام دهید

## بخش سوم

### چه کنید که دیگران مثل شما فکر کنند

#### فصل یک

#### نمی‌توانید در بحث برنده شوید

کمی بعد از پایان جنگ جهانی اول، شبی در لندن درس بسیار با ارزشی گرفتم. آن روزها مدیر برنامه‌های سر راس اسمیت بودم. او در طول جنگ تک‌خال استرالیا در فلسطین بود و کمی پس از اعلام صلح توانست در فاصله سی روز دور دنیا را با پرواز طی کند و موجب شگفتی جهانیان شود. تا آن زمان هیچ کس به چنین کار عظیمی دست نزده بود. این کار احساسات بسیاری را برانگیخت. دولت استرالیا به او پنجاه هزار دلار جایزه داد. پادشاه انگلستان به او لقب سر داد و در فاصله کوتاهی، او کسی شد که مردم بیش از هر کسی درباره‌اش صحبت می‌کردند. یک شب در مهمانی‌ای که به افتخار سر راس داده بودند شرکت کردم. در فاصله شام مردی که کنار من نشسته بود داستان خنده‌داری را تعریف و روی نقل قولی بسیار تأکید کرد: «خدایی هست که به رغم کج و کوله راه رفتن‌های ما، مقصد نهایی را شکل می‌دهد.»



راوی اصرار داشت که این نقل قول در انجیل آمده است و اشتباه می‌کرد. من این را می‌دانستم و خیلی هم خوب می‌دانستم و کمترین تردیدی هم در این باره نداشتم، ولی از آنجا که یکبارہ حس مهم بودن و نشان دادن برتری در من گل کرد، خودم را بی آن که کسی از من خواسته باشد، مأمور تصحیح حرفهای او کردم. او فوراً موضع دفاعی به خود گرفت. چه گفتید؟ نقل قول از شکسپیر است؟ امکان ندارد! مسخره است! نقل قول از انجیل است و کاملاً به حرفش اطمینان داشت.

گوینده این داستان در سمت راست من و فرانک گاموند دوست قدیمی‌ام در سمت چپ من نشسته بودند. آقای گاموند عمری را صرف مطالعه و تحقیق درباره شکسپیر کرده بود، بنابراین من و گوینده داستان تصمیم گرفتیم این سؤال را از آقای گاموند پرسیم. او با دقت گوش کرد و از زیر میز لگدی به پای من زد و گفت: «دلیل! داری اشتباه می‌کنی. حق با این آقا است. این نقل قول در انجیل آمده است.»

آخر شب موقعی که به خانه برمی‌گشتیم، به آقای گاموند گفتم: «فرانک! تو که می‌دانی نقل قول از شکسپیر بود.»

جواب داد: «البته که می‌دانم. هملت، پرده پنجم، صحنه دوم، ولی دلیل عزیزم! ما را به مهمانی دعوت کرده بودند. چرا باید ثابت می‌کردیم که آن مرد دارد اشتباه می‌کند؟ آیا این کار باعث می‌شد تو را دوست داشته باشد؟ چرا نباید به او اجازه می‌دادیم آبرویش را حفظ کند؟ او که نظر تو را نخواست بود. ابداً چنین چیزی نمی‌خواست. چو با او بحث کردی؟ همیشه از بحث بیهوده اجتناب کن.»

این مرد درسی به من داد که هرگز فراموش نخواهم کرد. من نه تنها باعث ناراحتی گوینده شدم، بلکه دوستم را هم در شرایط دشواری قرار دادم. چقدر بهتر بود اگر خودم را درگیر بحثی بی‌معنی نمی‌کردم.

واقعاً به این درس نیاز داشتیم، چون از آن بحث‌کننده‌های سمج و علاج‌ناپذیر بودم. جوان که بودم با برادرم درباره هر چیزی زیر این گنبد مینا بحث می‌کردم. وقتی به کالج رفتم، منطق و مباحثه خواندم و در مسابقات بحث شرکت کردم. درباره میسوری که آنجا به دنیا آمده بودم حرف می‌زدم. می‌خواستم خودی نشان بدهم. بعدها در جلسات بحثی در نیویورک شرکت کردم. واقعاً از گفتنش شرمندهام، ولی خیال داشتم در این زمینه کتابی هم بنویسم. از آن زمان تا به حال به بحث‌های فراوان گوش داده‌ام، به آنها مشغول شده‌ام و تأثیر آنها را تماشا کرده‌ام. نتیجه‌ای که گرفته‌ام این است که زیر آسمان کبود، بهترین راه نتیجه گرفتن از بحث این است که از بحث اجتناب کنیم. از بحث فرار کنید همان‌گونه که از دست مار زنگی یا زلزله فرار می‌کنید.

در نود درصد موارد، نتیجه بحث این است که طرفین بیش از پیش متقاعد می‌شوند که حق کاملاً با آنهاست. در بحث برنده نمی‌شوید. نمی‌توانید بشوید، چون حتی اگر ظاهراً هم برنده شده باشید، در واقع بازنده هستید. چرا؟ فرض کنید که بر دیگری پیروز شده و سپر بحث او را با هزاران گلوله آبکش کرده‌اید و ثابت کرده‌اید که او پاک دیوانه است. خوب که چه؟ شما خوبتان شده است. تکلیف آدم مقابلتان چه می‌شود؟ شما کاری کرده‌اید که او احساس حقارت کند. شما غرورش را جریحه‌دار کرده‌اید. او از پیروزی شما متنفر است. و...

آدمی که به رغم میلش متقاعد می‌شود

همچنان بر عقیده‌اش استوار می‌ماند

سالها قبل پاتریک جی. اوهر در یکی از کلاسهای من شرکت کرد. او تحصیلات بسیار اندکی داشت و عجیب عاشق این بود که خودی نشان بدهد! یک وقتی راننده بود و حالا به کلاس من آمده بود چون یک عمر سعی کرده بود کامیون بفروشد و موفق هم نشده بود، با یکی دو تا سؤال و جواب فهمیدم که او دائماً با آدمهایی که می خواست به آنها کامیون بفروشد دست به یقه می شد و بحث می کرد. اگر کسی درباره کامیونهایی که پت می خواست بفروشد حرفی می زد، او رگهای گردنش بالا می آمد و یقه مشتری را می گرفت. پت آن روزها در بسیاری از بحثها به خیال خودش برنده شده بود. بعدها می گفتم، «غالباً با این احساس از دفتر افراد بیرون می آمدم که «خوب پوزش را زدم» البته چیزهایی می گفتم، ولی هیچ وقت چیزی نمی توانستم بفروشم.»

مشکل اولیه من این نبود که طرز حرف زدن به پاتریک جی. اوهر یاد بدهم، بلکه وظیفه آتی من این بود که به او یاد بدهم دست از حرف زدن و مشاجره لفظی بردارد.

آقای اوهر یکی از موفقترین فروشندگان شرکت وایت موتور نیویورک شد. چطور این کار را کرد؟ داستانش را از زبان خودش بشنوید: «این روزها اگر به دفتر کسی بروم و به من بگویند: «چه گفتی؟ کامیون وایت؟ اصلاً خوب نیست! مفتی هم که به من بدهی بر نمی دارم. می خواهم کامیون هوز ایت بخرم.» می گویم هوز ایت کامیون خوبی است. اگر بخرید کار واقعاً درستی کرده اید. هوز ایت را شرکت خوبی می فروشد و فروشندگهای خوبی هم دارد.» کسی که این حرف مرا می شنود، دیگر حرفی ندارد بزند و جایی برای بحث باقی نمی ماند. اگر کسی بگوید هوز ایت بهترین است و من هم بگویم که مطمئناً همین طور است، دست از بحث برمی دارد. وقتی من با او موافق هستم که نمی تواند

تمام روز یکنفس بگوید «هوز ایت بهترین است.» به این ترتیب بحث درباره هوز ایت تمام می‌شود و من می‌توانم به نکات مثبت کامیون و ایت اشاره کنم.

«یک وقتی اگر کسی حتی اشاره‌ای هم به این موضوع می‌کرد، رگهای گردنم بالا می‌آمد و سرخ می‌شدم و شروع به بحث علیه کامیون هوز ایت می‌کردم و هر چه شور و حرارت بیشتری به خرج می‌دادم، طرف مقابل در عقیده خود راسخ‌تر می‌شد و بیشتر به این نتیجه می‌رسید که باید محصول کمپانی رقیب مرا بخرد. این روزها وقتی به گذشته فکر می‌کنم متحیرم که اصلاً چطور می‌توانستم چیزی بفروشم. همه زندگی من در بحث و یقه‌گیری گذشته بود. حالا دهانم را محکم بسته‌ام و مودش را هم می‌برم.»

بن فرانکلین پیر و دانا همیشه می‌گفت:

با بحث و مشاجره و مخالفت خوانی احتمال دارد گاهی پیروز شوید، ولی این پیروزی تهی و بی‌مایه است، زیرا هرگز نمی‌توانید حسن نیت طرف مقابل را جلب کنید.

پیش خودتان حساب کنید که دلتان می‌خواهد کدامیک را داشته باشید. یک پیروزی آکادمیک و نمایشی و یا جلب حسن نیت افراد؟ بعید است بتوانید به هر دو دست پیدا کنید. نثریه بوستون یک بار این شعر مهم را چاپ کرد:

اینجا ویلیام جی آرمیده است

که مرد برای آن که ثابت کند راهش درست است

حق با او بود و درست هم مرد، همان طور که می‌خواست

ولی او مرده است و اگر حق هم با او نبود همین طور مرده

بود

ممکن است حق با شما باشد و جانتان را هم بر سر حرفتان بگذارید، ولی اگر کارتتان بحث است و اثبات حقانیت خود و همه سعی تان این است که عقیده دیگری را عوض کنید، مطمئن باشید کارتتان همان قدر بیهوده است که اگر حق با شما نبود.

فردریک اس. پارسونز مشاور مالیاتی بود و یک ساعت تمام با بازرس مالیاتی دولت بحث کرد و کلنجار رفت. یکی از اقلام حسابهای شرکت او نهصد هزار دلار و جزو مطالبات سوخت شده بود. آقای پارسونز مدعی بود که این رقم را نمی توان وصول کرد و به همین دلیل نباید بابت آن مالیاتی پرداخت کرد. «به جان خودم بدهی است!» و بازرس پافشاری می کرد که «باید مالیات پرداخت شود.»

آقای پارسونز می گوید:

«بازرس جدی و سرد و عبوسی بود و هیچ دلیل و منطقی به کله اش فرو نمی رفت. هر چه بیشتر بحث می کردیم، اخمهایش بیشتر درهم می رفت، به همین دلیل تصمیم گرفتم دست از بحث بردارم و موضوع را عوض کنم و به جایش او را تحسین کنم و گفتم، «گمانم موضوع این پرونده در مقایسه با تصمیمات مهم و دشواری که شما باید بگیرید، بسیار پیش پا افتاده است. من خودم درباره مالیات مطالعاتی کرده ام، ولی اطلاعات من از روی کتاب است، در حالی که شما با تجربه آنها را به دست آورده اید. گاهی اوقات دلم می خواهد شغلی مثل شغل شما داشتم. آدم خیلی چیزها یاد می گیرد.» و واقعاً این حرفها را از ته دل می زدم.

«بازرس توی صندلیش صاف نشست، تکیه داد و ساعتها درباره کارش حرف زد و به من گفت که چه حقه بازیهایی را کشف کرده است. لحن او بتدریج دوستانه شد و بالاخره درباره بچه هایش هم با من حرف

زد. وقتی هم می‌رفت به من گفت که درباره مسأله من بیشتر فکر می‌کند و چند روز دیگر خواهد گفت که چه تصمیمی گرفته است.  
«سه روز بعد به دفترم آمد و به من اطلاع داد که تصمیم گرفته قضیه مالیات آن رقم را منتفی اعلام کند.»

این بازرس مالیاتی یکی از عادی‌ترین ضعف‌های انسانی را در خود داشت. او می‌خواست مهم جلوه کند و تا زمانی که آقای پارسونز با او بحث می‌کرد، بازرس احساس مهم بودن خود را با نشان دادن قدرت خود اثبات می‌کرد، ولی بمحض این که او احساس مهم بودن آقای پارسونز را پذیرفت و دست از بحث برداشت و به او اجازه داد «من» خود را نشان دهد، بازرس تبدیل به موجودی همدل و مهربان و انسان شد.  
بودا می‌گفت: «نفرت را نمی‌توان با نفرت از بین برد، بلکه درمان آن عشق است.»

سوءتفاهم را نمی‌شود با بحث از بین برد. درمان سوءتفاهم، تدبیر، سیاست، آشتی و اشتیاق برای درک دیدگاه طرف مقابل است.  
لینکلن یک بار افسر جوانی را که با یکی از همکارانش به جدل پرداخته بود سرزنش کرد و گفت، «انسانی که می‌خواهد بیشترین بهره را از وجود و استعدادهای خود ببرد، هیچ وقت فرصت پیدا نمی‌کند به بحث پردازد. کسی که به بحث می‌پردازد به نتیجه مطلوبی نمی‌رسد و از همه مهمتر این که کنترل خود را از دست می‌دهد و بدخلق می‌شود. به هر چیزی که بزرگتر از حقوق برابر برای انسانهاست تسلیم شوید و چیزهایی را که آشکارا حق خودتان هم هستند، واگذار کنید. بهتر است در مبارزه برای حق، بگذارید سگی پایتان را گاز بگیرد. حتی کشتن سگ هم علاج گاز گرفتن‌های او نیست.»

در مقاله‌ای در کتاب خرده‌ها و تکه‌ها پیشنهاد‌های جالبی برای

جلوگیری از بحث به کمک مخالفت مطرح شده است.

به مخالفت خوشامد بگوئید: این شعار یادتان نرود، «وقتی دو نفر همیشه با هم موافق هستند، وجود یکی از آنها زاید است.» اگر نکاتی هستند که درباره‌شان فکر نکرده‌اید، خدا را شکر کنید که یک نفر شما را متوجه آنها کند. احتمالاً این مخالفت فرصتی خواهد بود که قبل از ارتکاب به یک اشتباه جدی، کارتان را اصلاح کنید.

به اولین تأثر غریزی خود اعتماد نکنید: اولین واکنش طبیعی انسان در مقابل شرایط نامطلوب موضع دفاعی به خود گرفتن است. مراقب باشید. آرامش خود را حفظ کنید و مراقب اولین واکنش خود باشید، چون ممکن است بهترین کار شما نباشد.

خودتان را کنترل کنید: یادتان نرود که می‌شود یک انسان را با میزان چیزی که عصبانیش می‌کند، محک زد.

اول گوش کنید: به مخالفان خود فرصت حرف زدن بدهید. بگذارید حرفشان را تمام کنند. مقاومت، دفاع یا جنگ نکنید. این کارها فقط مخالفت بیشتر را برمی‌انگیزند. سعی کنید بین خود و دیگران پل تفاهم بزنید. دیوارهای سوء تفاهم را بلندتر نکنید و بین خود و دیگران مرز نکشید.

دنبال زمینه‌های توافق بگردید: هنگامی که سخن مخالفان را می‌شنوید، ابتدا دنبال نقاط و زمینه‌های مشترکی که روی آنها توافق دارید بگردید.

صادق باشید: دنبال زمینه‌هایی بگردید که می‌توانید خطای خود را بپذیرید و بگوئید. برای اشتباهات خود عذرخواهی کنید. این کار مخالفان شما را خلع سلاح می‌کند و از حالت تدافعی آنها می‌کاهد.

قول بدهید که درباره عقاید مخالفان خود با دقت فکر و مطالعه می‌کنید؛ و واقعاً این کار را بکنید. ممکن است حق با مخالف شما باشد. این کار که انسان بپذیرد که درباره نکات مطرح شده فکر می‌کند، بسیار آسانتر از آن است که فوراً خود را در موقعیتی قرار دهد که مخالفان بتوانند بگویند: «ما سعی کردیم به تو بگوئیم، ولی گوش نمی‌کردی.»

از مخالفان خود برای توجیهشان صمیمانه تشکر کنید: کسی که وقت می‌گذارد تا درباره موضوعی با شما مخالفت کند به اندازه شما به آن موضوع علاقه دارد. مخالفان را آدمهایی بدانید که واقعاً می‌خواهند به شما کمک کنند و با این کار، از آنها برای خود دوستان خوبی بسازید.

عمل را به تأخیر بیندازید تا درباره هر دو جنبه مسأله فکر کنید: جلسه‌ای را که همان روز یا روز بعد تشکیل خواهد شد پیشنهاد کنید تا بتوانید همه واقعیت‌ها را تحمل کنید. برای شرکت در این جلسه از خودتان چند سؤال دشوار پرسید.

آیا ممکن است حق با مخالفان شما باشد؟ تا حدی حق با آنها نیست؟ آیا در موقعیتی که آنها قرار دارند و در بحثی که مطرح می‌کنند حقایقی وجود ندارد؟ آیا واکنش من مسأله را حل می‌کند و یا به تشنج می‌افزاید؟ آیا واکنش من مخالفانم را از من دور یا به من نزدیک می‌کند؟ آیا واکنش من باعث می‌شود ارزیابی آدمها از من مثبت باشد؟ آیا می‌برم یا می‌بازم؟ اگر برم چه ارزشی دارد؟ اگر سکوت کنم مخالفت از بین می‌رود؟ آیا برای من موقعیت دشواری است؟

ژان پیرس خواننده تنور اپرا که تقریباً پنجاه سال از ازدواجش می‌گذشت، می‌گفت: «من و همسرم از همان ابتدا با هم قراری گذاشتیم و به رغم عصبانیت و ناراحتی از همدیگر بر سر آن قرار ماندیم و آن هم این که وقتی یکی داد می‌زند، دیگری فقط گوش بدهد، چون وقتی دو نفر داد



۱۶۶ • دلیل کارنگی

بزند، ارتباط معنی ندارد و جز سر و صدا و ارتعاشات گوشخراش چیزی  
باقی نمی ماند.»

اصل ۱

بهترین راه استفاده از بحث، اجتناب از آن است.

## فصل دو

### راهی مطمئن برای دشمن تراشی و اجتناب از آن

وقتی تئودور روزولت در کاخ سفید بود، اعتراف کرد که اگر بتواند در ۷۵ درصد موارد درست قضاوت کند، به آخرین حدی که از خود توقع دارد، رسیده است.

اگر یکی از برجسته‌ترین مردان قرن بیستم آرزو دارد به چنین حدی برسد، من و شما چه بگوئیم؟ اگر ما فقط بتوانیم در ۵۵ درصد موارد درست قضاوت کنیم، می‌توانیم به وال استریت برویم و روزی یک میلیون دلار درآمد کسب کنیم، ولی اگر حتی در ۵۵ درصد موارد هم نمی‌توانیم قضاوت صحیح داشته باشیم، چطور به خودمان حق می‌دهیم بگوئیم دیگران اشتباه می‌کنند؟

انسان می‌تواند به همان وضوحی که با کلمات به دیگران می‌فهماند اشتباه کرده‌اند، با اشاره و حرکات و نگاه هم همین کار را بکند و موقعی که بنحوی چنین احساسی در دیگران ایجاد می‌کنید چطور توقع دارید با شما موافقت کنند؟ هرگز این کار را نمی‌کنند، چون شما ضربه مستقیمی به هوش، قوه قضاوت، غرور و مناعت طبع آنها وارد کرده‌اید. این کار باعث می‌شود آنها بخواهند تلافی دریاورند، ولی هرگز باعث نخواهد

شد فکر خودشان را عوض کنند. ممکن است همه منطق و فلسفه افلاطون و امانوئل کانت را بر سر آنها ببارید، ولی چون غرورشان را جریحه‌دار کرده‌اید، هرگز نمی‌توانید عقاید آنها را تغییر دهید.

هرگز جمله خود را با «می‌خواهم این و آن را به تو اثبات کنم.» شروع نکنید. این کار درست نیست و درست مثل این است که بگوئید: «من از تو باهوشترم. می‌خواهم یکی دو نکته را به تو بگویم تا فکرت را عوض کنی.»

این کار یعنی کشمکش. مخالفت طرف مقابل را برمی‌انگیزد و باعث می‌شود شنونده حتی قبل از آن که شما حرفتان را شروع کنید، بخواهد با شما بجنگد.

حتی در مساعدترین شرایط، تغییر فکر مردم کار دشواری است، بنابراین چرا کار را دشوارتر می‌کنید؟ چرا خودتان را ناتوان می‌سازید؟ اگر دلتان می‌خواهد چیزی را اثبات کنید، نگذارید کسی این را بفهمد. آن را زیرکانه و موقرانه انجام دهید که هیچ کس احساس نکند دارید این کار را می‌کنید. الکساندر پوپ این حرف را به شکل بدیعی مطرح کرده است:

به انسانها باید طوری آموخت که نفهمند به آنها چیزی آموخته‌ای  
و چیزهایی را که نمی‌دانند باید طوری بر آنها عرضه داشت  
انگار آنها را می‌دانسته‌اند و بعد فراموششان کرده‌اند.  
سیصد سال پیش گالیله گفته است:

به کسی نمی‌شود چیزی آموخت فقط می‌شود  
به او کمک کرد که خودش بیاموزد  
لرد چستر فیلد به پسرش گفت:

اگر می‌توانی از بقیه مردم عاقلتر باش ولی به  
آنها نگو که عاقلتری  
سقراط پیوسته در آتن به پیروانش می‌گفت:  
تا بدانجا رسید دانش من  
که بدانم همی که نادانم

من امیدوار نیستم که بتوانم از سقراط عاقلتر باشم، برای همین دست از این کار که به دیگران بگویم اشتباه می‌کنند برمی‌دارم و می‌دانم که پاداش صحیح خواهم گرفت.

اگر کسی حرفی می‌زند که به نظر شما اشتباه می‌آید، بله، حتی اگر می‌دانید که اشتباه می‌کند، آیا بهتر نیست به او بگویید: «خب، من جور دیگری فکر می‌کردم، ولی شاید نظرم درست نباشد، چون گاهی اشتباه می‌کنم. و اگر اشتباه کرده باشم، دلم می‌خواهد نظرم را اصلاح کنم. بیا دوباره واقعیتها را بررسی کنیم.»

یکی از شاگردان کلاسهای ما که عادت داشت در هنگام معامله با مشتریان از این روش استفاده کند، هارولد رینکه، فروشنده شرکت دوج در موتانا بود. او به ما گفت به خاطر فشارهایی که در تجارت اتومبیل وجود دارد، او غالباً موقع شنیدن گلایه‌ها و شکایات مشتریها جوش می‌آورد. همین خوی آتشین باعث می‌شد که هم مشتری از دست برود و هم ایجاد نارضایتی شود. او به شاگردان کلاس گفت:

«تشخیص دادم که این روش مرا به هیچ جا نمی‌رساند، برای همین سعی کردم از شیوه جدیدی استفاده کنم. سعی می‌کردم جملاتی از این قبیل بگویم، «واحد فروش ما گاهی اشتباهاتی می‌کند که من از این بابت شرمندم. حتماً در مورد شما هم اشتباه کرده‌ایم. بگذارید موضوع را

دوباره بررسی کنیم.»

«این روش طرف مقابل را کاملاً خلع سلاح می‌کند و موقعی که مشتری احساساتش را بیرون می‌ریزد، برای بحث درباره موضوع، خیلی عاقلتر می‌شود. خیلی از مشتریها بابت این نحوه برخورد، همیشه از من تشکر کرده‌اند و دو تا از آنها بقدری با من رفیق شده‌اند که همیشه برای خرید اتومبیل مشتری می‌آورند. در این بازار پر رقابت، پیوسته به این مشتریها نیاز داریم و من ایمان دارم احترام گذاشتن به عقاید مشتریان و رفتار مؤدبانه و سیاستمدارانه باعث خواهد شد که انسان بتواند بر رقبای خود پیروز شود.»

اگر پذیرید که گاهی اشتباه می‌کنید، هیچ وقت به دردمر نمی‌افتید. این طرز تفکر جلوی هر جور بحثی را می‌گیرد و به شما کمک می‌کند نسبت به آدم مخالف خود گشاده‌رو، عادل و خوش فکر باشید. و شاید این رفتار او را هم وادار کند بپذیرد که او هم ممکن است گاهی اشتباه کند.

اگر جداً مطمئن هستید که کسی اشتباه می‌کند و این حرف را به او بزنید، فکر می‌کنید چه وضعی پیش می‌آید؟ بگذارید مثالی بیاورم. آقای س، قاضی جوان اهل نیویورک یک بار درباره پرونده مهمی در دیوان عالی کشور با قاضی آنجا بحث مفصلی کرد. پرونده درباره وجهی قابل ملاحظه و قضیه قانونی مهمی بود. در بین بحث، یکی از قضات دیوان عالی به آقای س. گفت، «مروز زمان در قانون نیروی دریایی شش سال است. درست است؟» آقای س. برای دقایقی خیره به قاضی نگاه کرد و بعد با صراحت گفت: «عالی جناب! در قانون نیروی دریایی در این باره حرفی زده نشده است.» سکوت سنگینی بر دادگاه حاکم شد و درجه حرارت تالار انگار به صفر رسید. حق یا من بود و قاضی اشتباه می‌کرد و من همین را هم به او گفته بودم، ولی آیا این عمل من دوستانه بود؟ نه! من

هنوز هم معتقدم که قانون طرف مرا می‌گرفت و می‌دانم که آن روز بهتر از هر وقت دیگری صحبت کردم، با این همه کسی تشویقم نکرد، چون اشتباه بزرگی مرتکب شدم و به یک مرد تحصیلکرده و مشهور گفتم که اشتباه فکر می‌کند.»

کم هستند آدمهایی که منطقی فکر می‌کنند. اغلب ما متعصب هستیم. اغلب ما گرفتار پیشداوری، حسادت، سوءظن، ترس و غرور هستیم. بیشتر آدمها ابدأ دلشان نمی‌خواهد فکر خود را درباره دین، مدل مو، کمونیسم یا ستاره سینمای محبوب خود عوض کنند، بنابراین اگر دلتان می‌خواهد به این آدمها بگوئید که اشتباه می‌کنند، لطفاً هر روز صبح، مطلب زیر را بخوانید. این مطلب را از کتاب روشنگر جیمز هاروی رایینسون به اسم ذهنی که می‌سازد آورده‌ام.

گاهی اوقات بدون هیچ‌گونه مقاومتی یا بی آن که تحت تأثیر عواطف شدیدی قرار گرفته باشیم، نظرات خود را تغییر می‌دهیم، ولی اگر کسی به ما بگوید که اشتباه کرده‌ایم، زود می‌رنجیم و دلمان مثل سنگ می‌شود. ما در شکل دادن به عقاید خود بسیار بی‌پروا عمل می‌کنیم، ولی اگر کسی بخواهد با آنها مخالفت کند، بطرز عجیبی با این اعتقادات احساس همدلی می‌کنیم و هیچ دلمان نمی‌خواهد از آنها دست برداریم. بدیهی است که خود اعتقادات برای ما عزیز نیستند، بلکه در چنین حالتی خودپسندی ما تهدید شده است. عبارت کوچک «مال من» در امور بشری مهم‌ترین عبارت است و تشخیص مناسب آن، مرحله نخست خردمندی است.

وقتی ذهن به «مال من» عادت کرد، هیچ فرقی نمی‌کند که بگوید «ناهار من»، «سگ من»، «خانه من»، «پدر من»، «کشور من» یا «آئین من». اگر کسی به ما بگوید ساعتان درست کار نمی‌کند یا ماشینمان لکته است همان قدر ناراحت می‌شویم که اگر بگوید تصور ما از کانالهای مریخ درست نیست و یا اپیکتوس را غلط تلفظ می‌کنیم و یا ارزش دارویی جوهر بید را بلد نیستیم و یا خبر نداریم که سازگون اول چه موقع به سلطنت رسید. عادت همه ما این است که باور کنیم آنچه را قبلاً پذیرفته بودیم صحیح است و بیزاری ما موقعی شروع می‌شود که روی تصورات ما سایه تردید می‌افتد و ما همه نیرویمان را به کار می‌گیریم که راهی برای آویختن به این تصورات پیدا کنیم. نتیجه این است که اغلب ما دست به دامن استدلال‌های متفاوتی می‌شویم تا همچنان اعتقاداتمان را برای خودمان نگه داریم.

کارل راجرز، روان‌شناس برجسته در کتاب انسان شدن می‌گوید: فهمیده‌ام مرقمی که به خودم اجازه می‌دهم خوف دیگری را بفهمم، به چه چیزهای ارزشمندی دست پیدا می‌کنم. شاید کلماتی که در این جمله به کار ببرم به نظر تان عجیب و غریب بیاید. آیا لازم است انسان به خودش اجازه بدهد که حرف دیگران را بفهمد؟ فکر می‌کنم همین طور است. اولین عکس‌العمل ما نسبت به اظهارنظرهایی که از دیگران می‌شنویم، به جای درک آنها، ارزیابی و قضاوت درباره آنهاست.

وقتی کسی احساسی، فکری و عقیده‌ای را بیان می‌کند، اولین تمایل ما این است که تقریباً بلافاصله احساس کنیم «درست است»، «احمقانه است»، «غیرعادی است»، «غیرمنطقی است»، «نادرست است»، «زیباست» و خیلی کم پیش می‌آید که به خودمان اجازه بدهیم دقیقاً بفهمیم معنی حرفی که دیگری زده است، چیست.

یک بار دکوراتوری را استخدام کردم که پرده‌های خانه مرا درست کند. وقتی صورتحساب را دیدم، واقعاً دلخور شدم.

چند روز بعد یکی از دوستانم سری به من زد و نگاهی به پرده‌ها انداخت. قیمت را گفتم و او با لحنی پیروزمندانه گفت: «چه گفتی؟ وحشتناک است. او حسابی سرت را کلاه گذاشته است.»

آیا راست می‌گفت؟ البته که راست می‌گفت، ولی کم هستند آدمهایی که حقایق را می‌شنوند و آنها را عادلانه قضاوت می‌کنند و می‌پذیرند، بنابراین من چون آدم هستم، سعی کردم از خودم دفاع کنم. گفتم که با پول کم نمی‌شود جنس خوب خرید و آدم نمی‌تواند انتظار داشته باشد که هم سلیقه حسابی به کار ببرد و هم روی قیمت چانه بزند و همین‌طور پشت سر هم چیزهایی بافتم.

روز بعد دوست دیگری به سراغم آمد، از پرده‌ها تعریف کرد و با اشتیاق گفت که ای کاش می‌توانست چنین پرده‌هایی برای خانه‌اش بخرد. واکنش من کاملاً با روز قبل تفاوت داشت و گفتم: «راستش را بخواهی، خود من هم توان خرید چنین پرده‌هایی را نداشتم و خیلی متأسفم که این قدر برایش پول دادم.»

موقعی که اشتباه می‌کنیم، ممکن است خودمان اشتباهمان را



بپذیریم. اگر با ما سیاستمداران و ملایم رفتار شود، ممکن است حرف دیگران را هم بپذیریم و حتی از صراحت لهجه و وسعت نظر خود کیف هم بکنیم، ولی اگر کس دیگری سعی کند حقیقت را به زور به ما بقبولاند، ابداً زیر بار نمی‌رویم.

هوراس گریلی، معروفترین سردبیر نشریات امریکا در دوره جنگهای داخلی بود و بشدت با سیاست‌های لینکلن مخالفت می‌کرد. او گمان می‌کرد با بحث‌های مختلف، مسخره کردن و دشنام دادن، می‌تواند لینکلن را وادار سازد که با او موافقت کند و این مبارزه تلخ را ماه به ماه و سال به سال ادامه داد. آن شبی هم که بوث، به رئیس جمهور حمله کرد و او را به ضرب گلوله از پا درآورد، مقاله‌ای تلخ و نیشدار خطاب به لینکلن نوشت.

ولی آیا این نیش‌ها باعث شدند لینکلن با گریلی موافقت کند؟ ابداً. با تمسخر و دشنام هیچ وقت نمی‌شود کسی را با خود همراهی کرد.

اگر می‌خواهید درباره سلوک با مردم به حقایق جالبی دست پیدا کنید و صاحب شخصیت جالبی بشوید، شرح حال بنیامین فرانکلین را که به قلم خود او نوشته شده است بخوانید. این شرح حال یکی از جذابترین داستانهای است که تا به حال نوشته شده و یکی از آثار ادبیات کلاسیک امریکاست. بن فرانکلین به ما می‌گوید که چگونه به عادت بحث غلبه کرده و توانسته است خود را به یکی از تواناترین و سیاستمدارترین مردان تاریخ امریکا تبدیل کند.

بن فرانکلین در جوانی ید طولائی در لُقز خوانی داشت. یک روز یکی از دوستانش که در انجمن کواکرها با او همکاری می‌کرد، بن را کنار کشید و چند حقیقت‌گزنده را به او گوشزد کرد و گفت:

بن! ابدأً فایده‌نداری. عقایدت مثل سیلی‌ای است که به گوش آدم‌های مخالف تو می‌خورد. این عقاید بقدری تند و توهین‌آمیز هستند که هیچ‌کس به آنها اهمیت نمی‌دهد. دوستانت فهمیده‌اند که هر وقت تو در جمع آنها نیستی به آنها بیشتر خوش می‌گذرد. تو آن قدر بدی که کسی نمی‌تواند چیزی به تو یاد بدهد. در واقع کسی این زحمت را به خودش نمی‌دهد، چون تلاشی فقط به ناراحتی و کار شاق ختم می‌شود. بنابراین تو هیچ وقت بیشتر از آنچه که حالا می‌دانی و آن قدرها هم زیاد نیست، چیز یاد نمی‌گیری.

یکی از قشنگترین نکات در شخصیت بن فرانکلین همین است که او این سرزنش را با زیرکی پذیرفت. او به اندازه کافی باشعور و عاقل بود که بفهمد این حرف حقیقت دارد و با این روش، سرنوشتی جز شکست و فاجعه اجتماعی نخواهد داشت، بنابراین بلافاصله با حقیقت روبرو شد و روشهای مستبدانه و توهین‌آمیز خود را ترک کرد.

فرانکلین می‌گفت:

«خودم را مقید کردم که هیچ وقت احساسات دیگران را جریحه‌دار نکنم و هیچ وقت گمان نکنم حرف، حرف من است. حتی این قید را برای خودم گذاشتم که از به کار بردن کلماتی که معانی آنها مطلق است، خودداری کنم و به هیچ وجه از «قطعاً» و «بدون شک» استفاده نکنم و به جای آنها عبارات «تصور می‌کنم»، «دریافت من این است» و یا «تصور می‌کنم» را به کار ببرم و یا بگویم، «در حال حاضر این طور به نظر می‌رسد» وقتی کسی حرفی می‌زد که به نظرم اشتباه می‌آمد، خود را از لذت مخالف‌خوانی با او محروم می‌کردم و به او نشان نمی‌دادم که دارد

چرند می‌گویند و در هنگام پاسخ دادن به چنین صحبت‌هایی چنین اظهارنظر می‌کردم که عقیده او در موقعیت‌های خاصی می‌تواند درست باشد، ولی در آن موقعیت و شرایطی که در آن قرار داشتیم، از نظر من موضوع فرق می‌کند. خیلی زود متوجه شدم که این تغییر روش من چه مزایای مهمی دارد. گفتگوی با دیگران دلپذیرتر شد. ملایمتی که من در صحبت با دیگران از خود نشان می‌دادم، باعث شد که آنها برای قبول حرفهای من آمادگی بیشتری پیدا کنند و مخالفت کمتری نشان دهند. دیگر از این که اشتباه می‌کردم، احساس حقارت نمی‌کردم و موقعی که دیگران دست از اشتباهات خود برمی‌داشتند و با من همدستان می‌شدند، حرفم تأثیر بیشتری داشت.

«این شیوه که اوایل با میل طبیعی من مقایرت داشت، کم‌کم چنان آسان و تبدیل به یک عادت شد که به جرأت می‌توانم بگویم در ظرف پنجاه سال گذشته کسی از من عقیده‌کور بینانه‌ای را نشنیده است. به گمان من این اصلاح شخصیتی و عادت‌تی که پیدا کردم، باعث شد که حرفهای من برای همیشهری‌هایم اعتبار خاصی پیدا کند و بتوانم مبادی جدیدی را عرضه و در نهادهای قدیمی تغییر ایجاد کنم. این عادت تأثیر بسیاری روی نحوه صحبت کردنم گذاشت. قبلاً در انتخاب کلمات تردید داشتم و نمی‌توانستم درست حرف بزنم و معمولاً نمی‌توانستم کلمات اصلی‌ای را که مدّ نظرم بود ارائه کنم.»

کارکرد روشهای بن فرانکلین در کار و تجارت چگونه است؟ به دو مثال توجه کنید:

کاترین. ا. آلد، اهل کینگز ماتین، کالیفرنیا، شمالی، مهندس ناظر صنعتی یک پروژه نساجی است. این خانم برای شاگردان کلاس تفاوت برخوردار خود را با مسائل حساس، قبل و بعد از گذراندن دوره ماه، چنین

توضیح داد:

«بخشی از مسوولیت اصلی من ابقای سیستم‌ها و استانداردهای انگیزشی برای مجریان طرح است، به شکلی که آنها بتوانند با تولید نخ بیشتر، درآمد بیشتری ایجاد کنند. موقعی که دو سه نوع نخ داشتیم، این سیستم‌ها درست کار می‌کردند، ولی اخیراً تولیدات و توانایی‌های خود را گسترش داده‌ایم و آنها را به دوازده نوع مختلف رسانده‌ایم. سیستم فعلی، دیگر پرداخت عادلانه دستمزد را برای کارکنان تأمین نمی‌کرد و در نتیجه، آنها انگیزه‌ای برای افزایش تولید نداشتند. من سیستمی را پیشنهاد کردم که کارگر براساس نوع نخ که تولید می‌کرد، دستمزد دریافت کند. با این طرح و با اعتقاد راسخ به این پیشنهاد من راه حل درست و منطقی برای حل این مسأله است، وارد جلسه هیأت مدیره شدم. با ذکر جزئیات به آنها نشان دادم که اشتباه می‌کنند و چه جاهایی عادل نبوده‌اند و چگونه من جواب همه سؤالات آنها را دادم. حرفم را خلاصه کنم. به شکل رقت‌باری شکست خوردم! چنان مشغول دفاع از موقعیت خود در سیستم جدید بودم که به آنها فرصت ندادم صمیمانه مشکلات خود را در سیستم سابق بپذیرند و در نتیجه طرح من بکلی از دست رفت!

«پس از آن که چند جلسه‌ای از این دوره را گذراندم، خیلی خوب متوجه شدم که کجاها اشتباه کرده‌ام. دوباره خواستم جلسه‌ای تشکیل شود و این بار از مدیران خواستم به من بگویند احساس می‌کنند مشکل کارشان کجاست. درباره تک تک موارد بحث کردیم و نظرات آنها را درباره بهترین راه پیشرفت کارها جویا شدم. با ارائه چند نکته کلیدی در فواصل مناسب، از آنها خواستم خودشان سیستم ارائه شده مرا تصحیح کنند. سرانجام، هنگامی که در پایان جلسه سیستم نهایی را ارائه کردم، آنها با علاقه بسیار آن را پذیرفتند.

حالا این نکته را خوب می دانم که اگر مستقیماً به کسی بگوئید که اشتباه می کند، نه تنها سودی نبرده اید که خسارات فراوان به وجود آورده اید. با ایراد گرفتن از دیگران، فقط غرور آنها جریحه دار می شود و از خودتان کسی را می سازید که هیچ کس تمایلی به ادامه بحث سالم با او را ندارد.»

با توجه به این که نمونه هایی را که ذکر می کنم مشابه تجارب هزاران تن است، بگذارید نمونه دیگری را ذکر کنم. ر.و. کراولی فروشنده شرکت چوب الوار در نیویورک بود. او حالا قبول دارد که سالهای سال با بازرسان کله شق الوار و چوب بحث می کرده و به آنها می گفته است که اشتباه می کنند و ظاهراً در بحثها پیروز هم می شده است، ولی این پیروزیها برای او هیچ فایده ای نداشتند. او می گوید:

«آقای کراولی متوجه شد با این پیروزیهایی که در بحثها به دست می آورد، شرکتش دارد هر ساله هزاران دلار درآمد را از دست می دهد، بنابراین پس از گذراندن دوره های ما تصمیم گرفت روش خود را تغییر بدهد و دست از بحث بردارد. نتیجه چه شد؟ داستان را از زبان خودش بشنوید:

«یک روز صبح تلفن دفتر من زنگ زد. یک کسی با لحن عصبی و تند از آن طرف سیم سر من داد زد محموله ای را که برای او فرستاده ایم ابداً به درد نمی خورد. شرکت او از تخلیه الوارها خودداری کرده بود و او اکیداً می خواست ما فوراً ترتیب حمل محموله و استرداد آن را بدهیم و محوطه شرکت او را تخلیه کنیم. حدود چهل و پنج دقیقه پس از تخلیه الوارها، بازرسان آنها گزارش داده بود که کیفیت الوارها ۵۵ درصد کمتر از میزان قابل قبول است. در چنین وضعیتی بدیهی است که آنها از قبول الوارها خودداری می کردند.

«بلافاصله به طرف محل راه افتادم و در طول راه در مورد بهترین شیوه برخورد با مسأله فکر کردم. قاعدتاً در چنین شرایطی باید قوانین و مقررات را مطرح می‌کردم و براساس تجربه‌ها و دانشی که به عنوان یک بازرس الوار، خیلی خوب از آن برخوردار بودم، به بازرس آنها ثابت می‌کردم که الوارها دقیقاً براساس استاندارد فرستاده شده‌اند و او در استفاده از قوانین بازرسی اشتباه کرده است. در هر حال با خود فکر کردم اصولی را که در این زمینه یاد گرفته‌ام به کار خواهم گرفت.

«موقعی که به محل رسیدم، دیدم نماینده خرید شرکت و بازرس الوارها بدجوری جبهه گرفته‌اند و هر دو حاضر و آماده‌اند تا یک بحث و جنگ درست و حسابی راه بیندازند. به طرف ماشینی که هنوز تخلیه نشده بود رفتیم و من درخواست کردم باز هم الوارها را تخلیه نکنند تا من درست بفهمم اوضاع از چه قرار است. از بازرس خواستم به کارش ادامه بدهد و الوارهای معیوب و سالم را جدا کند.

«پس از آن که کمی نگاهش کردم، متوجه شدم که او بیش از حد سختگیری می‌کند و واقعاً در بکارگیری قوانین و مقررات دچار سوء تفاهم شده است. ما چوب کاج برایشان فرستاده بودیم و بازرسی که انتخاب کرده بودند در مورد چوبهای سخت، خیلی خوب آموزش دیده بود، اما در مورد چوب کاج سفید تجربه‌ای نداشت. بازرسی چوب کاج تخصص اصلی من بود و من در این زمینه کمترین ضعفی نداشتم، ولی آیا ضرورت داشت به نحوه درجه‌بندی چوبها توسط او اعتراض کنم؟ معلوم است که نه. به تماشا ادامه دادم و کم‌کم از او پرسیدم چرا به نظر او بعضی از الوارها سالم نیستند. حتی برای لحظه‌ای هم دچار این اشتباه نشدم که به بازرس بگویم دارد اشتباه می‌کند و دائماً تأکید می‌کردم سؤالات من برای این هستند که دقیقاً بدانم شرکت آنها چه می‌خواهد تا در آینده دچار

اشتباه نشوم.

«با لحنی دوستانه و حاکی از همکاری از او سؤال می‌کردم و دائماً اصرار داشتم به او بقبولانم که آنها در رد الوارهای معیوب محق هستند. به این ترتیب دلش گرم شد و یخهای رابطه ما کم کم ذوب شدند. سؤالات دقیق و گهگاه من این فکر را در ذهن او ایجاد کرد که احتمالاً الوارهایی که از نظر او معیوب بودند، با توجه با استانداردهای چوبهای سفید که او درباره آنها تخصص نداشت، سالم هستند و تقاضای دوباره برای خرید الوار، احتمالاً هزینه‌های گزافی برای شرکت به بار خواهد آورد، البته بسیار مراقبت بودم که ابداً متوجه نشود دارم او را به طرف چنین نتیجه‌گیری‌ای پیش می‌برم.

«بتدریج برخورد کلی او عوض شد. سرانجام به من گفت که در زمینه چوب کاج تخصصی ندارد و درباره الوارهایی که هنوز سوار کامیون بود، از من سؤالاتی پرسید. برایش توضیح دادم که چرا این چوبها در حد استاندارد مطلوب هستند، ولی همچنان اصرار داشتم که شرکت ما ابداً قصد ندارد محموله‌ای را که مناسب کار شرکت آنها نیست، به ایشان تحمیل کند. بالاخره کار به جایی رسید که او هر الواری را که در قسمت معیوبها می‌گذاشت، احساس گناه بیشتری می‌کرد و پذیرفت جدول درجه‌بندی‌ای که در اختیار اوست، تناسبی با ارزشیابی چوب کاج ندارد. «حاصل این که پس از رفتن من، دستور داد کل بار را تخلیه کنند و من هم یک چک کامل دریافت کردم.

«در آن لحظه بخصوص، کمی تأمل و اجتناب از یادآوری اشتباهات دیگری، باعث شد شرکت من پول هنگفتی را از دست ندهد، مضافاً بر این که خاطر خشنود و آسوده را با هیچ پولی نمی‌شود به دست آورد.»  
از دکتر مارتین لوتر کینگ پرسیدند چطور می‌تواند ژنرال دانیل «چاپی» جیمز، افسر نیروی هوایی را تحسین کند، در حالی که او در چشم ملت، شاگرد اول لیست سیاه بود. دکتر کینگ جواب داد:

«من انسانها را براساس اصول خودشان قضاوت می‌کنم، نه براساس اصول خودم.»

یک بار هم ژنرال رابرت. ای. لی با لحنی شورانگیز درباره یکی از افسرهای تحت فرماندهی خود با رئیس جمهور جفرسون دیویس صحبت می‌کرد. یکی دیگر از افسران که آنجا حضور داشت، حقیقتاً حیرت کرده بود و گفت:

«ژنرال! شما نمی‌دانید مردی را که این جور درباره‌اش حرف می‌زنید بدترین دشمن شماست و هیچ فرصتی را برای ضربه زدن به شما از دست نمی‌دهد؟»

ژنرال جواب داد:

«البته که می‌دانم، ولی رئیس جمهور نظر مرا درباره او خواست نه نظر او را درباره من.»

راستش فکر نمی‌کنم در این فصل حرف جدیدی را ارائه کرده باشم. دو هزار سال پیش عیسی مسیح فرمود: «با مخالف خود، زود روی موافقت نشان بده.»

و ۲۲۰۰ سال پیش از تولد عیسی مسیح، پادشاه مصر آختوی به پسرش پند زیرکانه‌ای داد. پندی که امروز باید آن را به کار گیرند:

«سیاستمدار باش تا بتوانی به مراد برسی.»

به عبارت دیگر با مشتری یا شریک زندگی یا آدمی که با شما مخالف است بحث نکنید. به آنها نگوئید که اشتباه می‌کنند و کفرشان را بالا نیاورید. یک کمی سیاستمدار باشید.

## اصل ۲

برای عقاید دیگران احترام قائل شوید هرگز نگوئید،



«اشتباہ می کنی.»

## فصل سوم

### اگر اشتباه کردید، بپذیرید

با چند دقیقه پیاده‌روی از خانه‌ام، به جنگل وحشی‌ای می‌رسیدم که درختان بکر و دست نخورده‌ای داشت و در فصل بهار شکوفه‌های سفید تمشک همه جا را می‌پوشاندند و سنجابها در میان شاخ و برگها آشیانه می‌ساختند و بچه‌هایشان را بزرگ می‌کردند و علفها تا گردن اسب می‌رسیدند. این جنگل احتمالاً از موقعی که کریستف کلمب امریکا را کشف کرد، دست نخورده باقی مانده بود. اغلب با سنگ کوچکم رکس به این جنگل می‌رفتم. او سنگ بی‌آزار و نازنینی بود و چون غالباً در پارک به کسی برخورد نمی‌کردیم، پوزه‌بند و قلاده او را نمی‌بستم.

یک روز سر و کارمان با یکی از آن پلیس‌ها افتاد که خیلی دلش می‌خواست قدرتش را به رُخ‌مان بکشد. او با لحنی تند و آمرانه گفت:

«منظورت چیست که سگت را بدون قلاده و پوزه‌بند توی پارک ول

کرده‌ای؟ نمی‌دانی که خلاف قانون عمل می‌کنی؟»

با لحنی آرام جواب دادم:

«البته که می‌دانم، ولی فکر نمی‌کردم سگم اینجا باعث آزار کسی

شود.»

«فکر نمی‌کردم یعنی چه؟ چطور فکر نمی‌کردی؟ قانون صنار برای فکر تو ارزش قائل نیست. شاید آن سگ سنجابی را بکشد و یا بچه‌ای را گاز بگیرد. این دفعه از خطایت می‌گذرم، ولی اگر یک بار دیگر او را بدون پوزه‌بند و قلاده به پارک بیاوری، این بلبل زبانی‌ها را باید برای قاضی بکنی.»

و واقعاً این کار را هم کردم، ولی برای یک مدت کوتاه! اما رکس اصلاً از پوزه‌بند و قلاده خوشش نمی‌آمد، من هم همین‌طور؛ برای همین دوتایی تصمیم گرفتیم دوباره بختمان را امتحان کنیم. یک روز بعد از ظهر من و رکس داشتیم برای خودمان روی تپه‌ای این طرف و آن طرف می‌دویدیم که ناگهان آه از نهادم برآمد. سر و کله اعلیحضرت قانون پیدا شد و با اسبش چهار نعل به طرف ما تاخت. رکس دوید جلو که از افسر پلیس استقبال کند.

می‌دانستم گاوم زائیده است، برای همین منتظر نماندم که پلیس حرف بزند و گفتم: «سرکار! سر بزنگاه مجرم را گرفتید. من مقصرم. هیچ عذر و بهانه‌ای هم ندارم. هفته گذشته به من هشدار دادید که اگر سگم را بدون قلاده و پوزه‌بند بیاورم، سر و کارم با قاضی است.»

پلیس با لحن ملایمی گفت: «خب حالا خیلی هم نباید سخت گرفت. من می‌دانم که آدم وقتی سگ کوچولویی مثل سگ شما دارد، بدش نمی‌آید توی جاهای خلوت به او اجازه بدهد بدون زنجیر و قلاده در اطراف بدود.»

جواب دادم:

«بله آدم وسوسه می‌شود، ولی این کار قانونی نیست.»

پلیس با لحنی کم و بیش سرزنش‌آمیز گفت:

«خب! راستش سگ کوچولویی مثل این کسی را اذیت نمی‌کند.»

گفتم:

«بله، ولی ممکن است سنجاب‌ها را بکشد.»

پاسخ داد:

«گمانم یک ذره موضوع را بیش از حد جدی گرفته‌اید. حالا می‌گویم چه کار باید بکنید. بگذارید آن طرف تپه که من او را نمی‌بینم بدود و بعد همه چیز را فراموش می‌کنیم.»

آن پلیس هم انسان بود و برای همین دلش می‌خواست احساس مهم بودن بکند. بنابراین من از تنها راهی که می‌شد این احساس خود بزرگ‌بینی را تقویت کرد وارد شدم و خود را سرزنش کردم تا حس بخشش و بزرگواری را در او برانگیزم.

ولی حالا تصورش را بکنید که می‌خواستم از خودم دفاع کنم چه وضعی پیش می‌آمد؟ آیا تا به حال با یک پلیس بحث کرده‌اید؟ پس می‌دانید که عاقبت کار به کجا می‌کشد. ولی من به جای دهن به دهن گذاشتن با او، قبول کردم که او کاملاً حق دارد و من قطعاً اشتباه کرده‌ام و این کار را خیلی سریع، آشکار و با اشتیاق انجام دادم، من جانب او را گرفتم و او جانب مرا و قضیه به خیر و خوشی تمام شد. اگر خود لرد چسترفیلد هم آنجا بود به اندازه این پلیس پر افاده که درست یک هفته پیش تهدیدم کرده بود که سر و کارم را با قاضی خواهد انداخت، احساس سرافرازی و اهمیت نمی‌کرد.

اگر امروز بدانیم که در هر حال سرزنشمان خواهند کرد، بهتر نیست که بر دیگری سبقت بگیریم و خودمان به سرزنش خودمان پردازیم؟ آیا ساده‌تر نیست که خودمان از خودمان انتقاد کنیم و منتظر نماییم که دیگری لب به سخن بگشاید؟

خودتان همه افکار خبیثی را که می‌دانید طرف مقابل در ذهنش دارد

و یا می‌خواهد بگوید، قبل از آن که او فرصتش را پید کند بر زبان بیاورد. در چنین حالتی به احتمال نود درصد با برخوردی جوانمردانه روبرو خواهید شد و همان طور که آن پلیس افاده‌ای در مورد من و سگم کوتاه آمد، دیگران هم به شما به دیده اغماض خواهند نگرست.

فردیناند. ای. وارن، نقاش کارهای تجاری، برای پیروزی بر یک مشتری ایرادگیر بدخلق از همین روش استفاده کرد. او داستانش را این طور تعریف کرد:

«در کار نشر و آگهی، باید کار را دقیق و سریع اجرا کنید و معلوم است که در چنین وضعی، وقوع اشتباه اجتناب‌ناپذیر است. بخصوص یکی از این مشتریها هیچ وقت از یادم نمی‌رود. او همیشه سعی می‌کرد ایرادهای جزئی را پیدا و جلوی چشم آدم علم کند. همیشه با تنفر شدید دفترش را ترک می‌کردم، آن هم نه به دلیل این که از کارهایم ایراد می‌گرفت، بلکه برای این که همیشه حالت و لحن تهاجمی داشت. اخیراً کاری ضرب‌العجل را تحویل این سردبیر دادم و او به من تلفن کرد که بلافاصله به دفترش بروم و چیزی به من گفت که کاملاً غلط بود. موقعی که به آنجا رسیدم، همان چیزی را که انتظار داشتم شنیدم و کفرم بالا آمد. او طبق معمول حالت خصمانه داشت و بی فرصت می‌گشت که از کارهایم انتقاد کند و بالحنی آتشین از من پرسید که چرا این کار را کرده‌ام و آن کار را نکرده‌ام. فرصت خوبی پیش آمده بود تا آموزشهایی را که در این دوره دیده بودم مرور کنم و بینم می‌توانم از خودم انتقاد کنم یا نه. بنابراین گفتم: «آقای چی و چی، اگر آنچه شما می‌گوئید صحت داشته باشد، من اشتباه کرده‌ام و هیچ عذر و بهانه‌ای هم ندارم. سالهاست که دارم برای شما طراحی می‌کنم و باید تا به حال سلیقه شما دستم آمده باشد. من واقعاً از خودم شرمندم.»

بلافاصله جانب مرا گرفت و گفت:

«بله رو بهمرفته حق با شماست، ولی اشتباهی که کرده‌اید چندان اشتباه مهمی نیست. فقط...»

حرفش را قطع کردم و گفتم:

«هر اشتباهی که آدم می‌کند، در چنین وضعیتی ممکن است هزینه‌ساز شود و این طور چیزها آدم را کلافه می‌کند.»

می‌خواست یک جوری سر و ته قضیه را هم بیاورد، ولی من مهلتش ندادم. فرصت مناسبی گیر آورده بودم. برای اولین بار در عمرم داشتم از خودم انتقاد می‌کردم و از این کار خوشم می‌آمد. گفتم:

«باید دقت بیشتری می‌کردم. شما تا به حال کارهای زیادی را به من ارجاع کرده‌اید و شایسته آن هستید که بهترین خدمات را دریافت کنید. این طرح را دوباره از سر تا ته می‌زنم.»

با لحن معترضی گفت:

«نه! نه! ابدأ قصد نداشتم این همه دردسر را برای شما درست کنم.»  
«بعد هم از کارم تعریف کرد و به من اطمینان داد که تغییری اندک کافی است و اشتباه اندک من، ابدأ هزینه‌ای برای شرکت او ایجاد نکرده است و سر و ته‌اش را که نگاهی کنی یک اشتباه کوچک بیشتر نیست و من ابدأ نباید نگران باشم.»

اشتیاق من برای انتقاد از خود جلوی یک جنگ و دعوای حسابی را گرفت. آخر سر هم مرا به ناهار دعوت کرد و قبل از آن که از هم جدا شویم یک چک و سفارش کار بعدی را به من داد.»

موقعی که انسان شهادت پیدا می‌کند که اشتباه خود را بپذیرد، رضایت خاطر عجیبی در او به وجود می‌آید. پذیرفتن اشتباه نه تنها جو تدافعی و احساس گناه را می‌شکند، به حل ممائلی هم که در اثر آن اشتباه

به وجود آمده‌اند، کمک می‌کند.

بروس هاروی اهل آلبو کرک نیومکزیکو، به کارمندی که در اثر بیماری کارش را ترک کرده بود و باید از بیمه استفاده می‌کرد، حقوق کامل پرداخت کرده بود. موقعی که متوجه اشتباهش شد موضوع را به اطلاع کارمند رساند و گفت برای تصحیح این مبلغ باید در چک بعدی، این مبلغ را کم کند. کارمند به التماس افتاد و گفت در چنین صورتی او با مشکل حاد مالی روبرو خواهد شد و پرسید که آیا می‌تواند این ما به التفاوت را به تنایب و در زمان بیشتری پردازد؟ هاروی برای این که بتواند این کار را بکند، باید موافقت مقام مافوق خود را به دست می‌آورد. هاروی می‌گوید: «می‌دانستم که گفتن چنین خطایی به یک مدیر، نتیجه‌ای جز انفجار از نوع مدیریتی ندارد. موقعی که داشتم فکر می‌کردم چطور می‌توانم این ماجرا را به شکل بهتری جمع و جور کنم، فهمیدم که همه این کثافتکارها نتیجه اشتباه من است و باید بپذیرم که آن را به رئیس بگویم.

«به دفتر او رفتم و گفتم که مرتکب اشتباه شده‌ام و بعد هم کل واقعیت را برایش توضیح دادم. او با لحنی تند و عصبی به من گفت که این اشتباه مربوط به کارگزینی است. تکرار کردم که من اشتباه کرده‌ام و او بار دیگر به بی‌احتیاطی‌ها و بی‌دقتی‌های حسابداری حمله کرد. سه باره تکرار کردم که اشتباه از من است و او باز اشتباه را به گردن دو تن دیگر از کارکنان انداخت. خلاصه هر بار پشت سر حرفهای او می‌گفتم که اشتباه از من بوده است. بالاخره نگاهم کرد و گفت، «بسیار خوب. اشتباه از شماست. حالا بروید و رفع و رجوعش کنید.» اشتباه را اصلاح کردم و هیچ کس هم به دردسر نیفتاد. احساس بزرگی می‌کردم چون توانستم از پس یک شرایط دشوار برآیم و شهامت این را پیدا کرده بودم که اشتباهاتم

را پیدا کنم. از آن روز به بعد رئیسم بیشتر از همیشه به من احترام می‌گذاشت.»

هر احمقی می‌تواند با سعی زیاد از اشتباهات خود دفاع کند و بیشتر احمق‌ها هم این کار را می‌کنند، ولی اگر انسان اشتباهات خود را بپذیرد، سرش را از همه بالاتر می‌گیرد و احساس کرامت و برتری می‌کند. مثلاً یکی از زیباترین صحنه‌های تاریخ، کاری است که رابرت. ای. لی با خودش کرد. او برای شکست حمله پیکت در گیتسبورگ هیچ کس جز خود را سرزنش نکرد.

حمله پیکت بی‌گمان درخشانترین و باشکوهترین حمله جنگی در تاریخ غرب بود. ژنرال جورج. ای. پیکت خودش هم آدم دیدنی و جالبی بود. موهایش را بقدری بلند نگه می‌داشت که زلفهای بورش به شانهایش می‌رسیدند و درست مثل ناپلئون که در حمله به ایتالیا، می‌نشست و نامه‌های پر شور عاشقانه می‌نوشت، پیکت هم در میدان نبرد همین کار را می‌کرد. آن روز اندوهبار ماه ژوئیه موقعی که او با شور و شعف به جبهه‌های ارتش متحده حمله می‌برد، کلاهش را یکوری گذاشته بود و سربازان از پی سربازان و صفوف از پی صفوف با پرچمهای برافراشته در اهتزاز و کلاهخودهایی که در آفتاب می‌درخشیدند، برایش هورا می‌کشیدند و پشت سرش حرکت می‌کردند. صحنه بی‌نظیری بود، بی‌نظیر و باشکوه. سربازان ارتش متحده چشمشان که به او افتاد، زیر لب تحسینش کردند.

سربازان پیکت خیلی راحت پیش رفتند، از میان مزارع ذرت و گلزارها گذشتند و به آن دره تنگ رسیدند. در تمام این مدت توپهای ارتش دشمن، آنها را نشانه گرفته بودند و بطرزی خوفناک گلوله‌های آتشین بر آنها می‌باریدند، ولی آنها با صفوفی به هم فشرده و مقاومت‌ناپذیر پیش



می‌رفتند و رخنه‌ای در آنها وارد نمی‌شد.

ناگهان پیاده نظام ارتش متحده از پشت دیوارهای سنگی سیمتری ریح برخاستند و ارتش مهاجم پیکت را گلوله‌باران کردند. نوک تپه مثل یک کوه آتشفشان در شعله آتش محصور شده بود. در ظرف چند دقیقه همه کوماندهوهای ارتش پیکت غیر از یک نفرشان روی زمین افتادند و چهار پنجم ارتش پنج هزار نفری او نیست و نابود شد.

ژنرال لوئیس. ا. آرمیستد، فرمانده جنگ نهایی ارتش متحده روی دیوار سنگی ایستاد، کلاهش را روی نوک شمشیرش بالا برد و فریاد زد:

«بچه‌ها! شکمشان را پاره کنید!»

و سربازها هم همین کار را کردند. از روی دیوار سنگی لیز خوردند و جمجمه سربازان دشمن را خرد کردند و پرچمهای سیمتری ریح جنوبی را در میدان نبرد برافراشتند. پرچم‌ها چند دقیقه‌ای بیشتر در اهتزاز نبودند، ولی آن لحظه با همه کوتاهی‌هاش برای ایالت‌های جنوبی امریکا نهایت اهمیت را داشت. حمله پیکت با همه شکوه و جلالش آغاز یک پایان دردناک بود. ژنرال لی شکست خورده بود. او نتوانست قلمرو شمالی‌ها رخنه کند و این را خوب می‌دانست.

ژنرال لی بسیار اندوهگین و متحیر بود و استعفایش را برای جفرسون دیویس، رئیس جمهور ایالات جنوبی فرستاد و از او خواست یک مرد «لایق‌تر و جوان‌تر» را به جای او منصوب کند. اگر لی می‌خواست گناه شکست پیکت را به گردن کس دیگری بیندازد، می‌توانست هزاران ایراد پیدا کند. می‌توانست بگوید یکی از فرماندهان او حمله را خوب رهبری نکرده و باعث شکست ارتش شده است. می‌توانست ادها کند سواره نظام بموقع نرسیده و پیاده نظام را پشتیبانی نکرده است. این یکی خطا کرد و آن یکی به بیراهه رفته است.

ولی لی شریف‌تر از آن بود که دیگران را سرزنش کند. موقعی که پیکت شکست خورده و سربازان خون‌آلود او با هزار تقلا به خطوط جبهه ائتلاف جنوب برگشتند، ژنرال لی سوار بر اسبش شد و به استقبال آنها شتافت و با خودداری عجیبی به سرزنش از خود پرداخت و اعتراف کرد، «همه چیز تقصیر من است، این فقط من بودم که باعث شدم این جنگ به شکست بیانجامد.»

در تاریخ کم هستند ژنرالهایی که شجاعت و شخصیتی را که لایق پذیرفتن اشتباه باشد، داشته باشند.

مایکل چونگ که دروس ما را در هنگ کنگ درس می‌دهد برایمان گفت که در فرهنگ چین مسائل ویژه‌ای وجود دارند و گاهی اوقات تشخیص این که منافع به کارگیری یک اصل چقدر بیشتر از ابقای یک سنت است، ضرورت پیدا می‌کند. او در کلاسش شاگرد میانه‌ساله‌ای داشت که سالها بود با پسرش قطع رابطه کرده بود. پدر به تریاک معتاد بود، ولی حالا معالجه شده بود. طبق سنت‌های چینی، یک بزرگتر نمی‌تواند برای ایجاد ارتباط قدم اول را بردارد. پدر احساس می‌کرد وظیفه پسرش است که برای آشتی قدم پیش بگذارد. در اولین جلسه کلاس او از نوه‌هایی گفت که هرگز ندیده بود و دلش ضعف می‌رفت که دوباره با پسرش زندگی کند. هم‌کلاسی‌های او که همه چینی بودند، جدال ذهنی او را بین آرزوی او و سنت‌های کهن می‌فهمیدند. پدر احساس می‌کرد جواترها باید به بزرگترهایشان احترام بگذارند و او کاملاً حق دارد که اعتنایی به آرزوی قلبی‌اش نکند و منتظر بماند تا پسرش به سراغش بیاید.

در پایان دوره، این پدر دوباره خطاب به هم‌کلاسی‌هایش صحبت کرد و گفت، «این مسأله را حل کردم. دلیل کارنگی می‌گیرید اگر اشتباه

کردید، فوراً و قاطعانه آن را بپذیرید. از من گذشته که بتوانم کاری را فوراً انجام بدهم، ولی قاطعیت از من برمی آید. من درباره پسر اشتباه کردم. او حق داشت که نمی خواست منتظر دیدن من بماند و مرا از زندگیش حذف کند. شاید از این که بخواهم یک جوان مرا ببخشد، آبرویم برود، ولی من اشتباه می کردم و مسوول بودم که این اشتباه را بپذیرم.» شاگردان کلاس کف زدند و به او قول دادند که همه جور حمایتش کنند. در کلاس بعدی گفت که چطور به خانه پسرش رفت، سراغش را گرفت و او را بخشیدند و حالا هم رابطه جدیدی با پسر، عروس و توه هایش که بالاخره آنها را دیده بود، برقرار کرده است.

البرت هوبارد یکی از مبتکرترین نویسندگانی است که یک ملت در دامان خود می پروراند. جملات نیشدار او همیشه نفرت و اکراه زیادی را برمی انگیزد. ولی هوبارد مهارت حیرت آوری در سلوک با مردم داشت و دائماً دشمنان خود را به دوست تبدیل می کرد. مثلاً موقعی که خواننده خشمگینی برایش نامه می نوشت و می گفت که با این مقاله و آن مقاله موافق نیست و هوبارد را به القاب این و آن مفتخر می کرد، او جوابی به این شکل برایش می فرستاد:

بیائید مروری بر موضوع بکنیم. من خودم هم کاملاً با چیزهایی که نوشته ام موافق نیستم. چیزهایی که دیروز نوشته ام، امروز خیلی مورد تأییدم نیستند. ممنونم که نوشتید نظرتان در این باره چیست. دفعه دیگر که این دور و برها آمدید سری به ما بزنید تا این موضوع را برای همیشه حل کنیم. از راه دور دستتان را می فشارم.

ارداتمند شما

به مردی که با آدم این طور رفتار می‌کند چه می‌شود گفت؟  
موقعی که حق با ماست، بیایید با مهربانی و زیرکانه آنها را به شیوه  
تفکر خود متقاعد کنیم و وقتی حق با ما نیست، که اتفاقاً غالباً همین طور  
است، اگر با خودمان صداقت داریم، بیایید اشتباهات خود را سریع و  
مشتاقانه بپذیریم. این شیوه هم نتایج حیرت‌آوری به بار می‌آورد و هم،  
چه باور بکنید چه باور نکنید، در بعضی از شرایط کیف‌اش خیلی بیشتر از  
وقتی است که انسان می‌خواهد از خودش دفاع کند.  
این ضرب‌المثل قدیمی را از یاد نبرید که «با جنگیدن هیچ وقت چیز  
کافی گیرتان نمی‌آید، ولی با واگذار کردن خیلی بیشتر از آنچه که انتظار  
دارید نصیبتان می‌شود.»

### اصل ۳

اگر حق با شما نیست، سریع و مؤکد آن را بپذیرید.

## فصل چهارم

### یک قطره عسل

اگر کفرتان بالا آمده و جمله‌ای بار مردم کرده‌اید، شاید از این که عقده دلتان را خالی کرده‌اید، احساس سبکی کنید، ولی طرف مقابل چه؟ آیا او هم با این احساس شما شریک است؟ آیا لحن کینه‌توزانه و رفتار خصمانه شما کاری می‌کند که او با شما موافقت کند؟

وودرو ویلسون می‌گفت:

«اگر با مشت‌های گره کرده به سراغم بیایید، گمانم بتوانم به شما قول بدهم که من هم مشت‌هایم را گره خواهم کرد، ولی اگر نزد من بیایید و بگوئید، «بیا بنشینیم و با هم مشورتی کنیم و اگر اختلاف نظری داریم، دلیل آن را بفهمیم و بینیم این نکات کدام هستند»، مطمئن باشید که فهمیده‌ایم افکارمان چندان با هم تفاوت ندارند و نکات مورد اختلافمان بسیار اندک و نکات مورد توافقمان بی‌شمار هستند و اگر فقط کمی صبر و حسن نیت و اشتیاق به همکاری در ما باشد، با هم کنار خواهیم آمد.»

هیچ کس به اندازه جان. دی. راکفلر کوچک در سال ۱۹۱۵، معنی حرف وودرو ویلسون را نفهمید. راکفلر یکی از منفورترین مردان کلرادو بود. یکی از خونین‌ترین اعتصاب‌های صنایع امریکا، دو سال تمام به شکل

هولناکی این ایالت را در بر گرفته بود. معدنچیان عصبانی و کینه‌توز از کمپانی سوخت و فولاد کلرادو دستمزدهای بالاتری می‌خواستند. راکفلر این کمپانی را اداره می‌کرد. معدنچیان همه وسایل آنجا را نابود کرده بودند. ارتش دخالت کرد و خونهای زیادی ریخته شد. به اعتصاب‌کنندگان تیراندازی و بدنهای آنها با گلوله سوراخ سوراخ شد.

در چنین دوره‌ای که فضا مملو از نفرت و کینه بود، راکفلر توانست اعتصاب‌کنندگان را متقاعد کند. چگونه؟ داستان از این قرار است. پس از هفته‌ها اعتصاب، راکفلر خطاب به نمایندگان اعتصاب‌کنندگان سخنرانی ایراد کرد. این سخنرانی واقعاً در نوع خود شاهکار است و نتایج حیرت‌آوری به بار آورد و امواج تحریک‌آمیز نفرت را که موقعیت راکفلر را تهدید می‌کرد، فرونشاند و بسیاری را به جمع تحسین‌کنندگان راکفلر افزود. او واقعیت‌ها را با چنان لحن دوستانه‌ای مطرح کرد که اعتصاب‌کنندگان بدون این که یک کلمه درباره اضافه دستمزد حرف بزنند سر کارشان برگشتند، در حالی که قبلاً با خشونت وحشتناکی چنین درخواستی داشتند.

آغاز این سخنرانی درخشان را می‌نویسم. یادتان باشد که چطور رنگ و بوی دوستی از آن می‌آید و یادتان باشد راکفلر داشت با مردانی صحبت می‌کرد که چند روز قبل از این سخنرانی، تصمیم داشتند او را از یک درخت سیب‌ترش، حلق‌آویز کنند، با وجود این اگر با نمایندگان مذهبی و پزشکی صحبت می‌کرد، نمی‌توانست از این دوستانه‌تر حرف بزند. سخنرانی او با کلماتی چون مفتخرم که اینجا هستم و با شما در خانه خودتان ملاقات می‌کنم و با همسران و فرزندان شما آشنا می‌شوم و ما اینجا غریبه نیستیم بلکه دوستان هم هستیم و با دوستی متقابل گفتگو می‌کنیم و منافع مشترک داریم و فقط با لطف و عنایت شماست که من

اینجا هستم. راکفلر سخنرانیش را این گونه آغاز کرد:

«امروز در زندگی من روز برجسته‌ای است. این اولین باری است که من فرصت ملاقات با نمایندگان کارکنان و سرپرستهای این شرکت بزرگ را پیدا کرده‌ام. به شما اطمینان می‌دهم از این که اینجا هستم صمیمانه مفتخرم و تا وقتی زنده‌ام این گردهمایی را از یاد نخواهم برد. اگر دو هفته پیش گرد هم جمع می‌آمدیم، من برای اغلب شما غریبه‌ای بیش نبودم و فقط چند تایی از شما را می‌شناختم. در هفته گذشته این فرصت پیش آمد که به همه اردوهای معادن جنوبی زغال سنگ سر بزنم و شخصاً با بسیاری از نمایندگان معدنچیان، به غیر از آنهایی که رفته بودند، حرف بزنم، به خانه بسیاری از شماها بروم و با زن و فرزندان‌تان گفتگو کنم تا حالا که اینجا هستم، دیگر مثل غریبه‌ها با هم صحبت نکنیم، بلکه دوستانی باشیم که با روحیه رفاقت متقابل به یکدیگر بنگریم و درباره علائق مشترک با یکدیگر سخن بگوئیم.

«از آنجا که این جلسه را کارکنان ارشد و نمایندگان کارگران تشکیل داده‌اند، فقط به خاطر عنایت شماست که مرا به اینجا دعوت کرده‌اند، چون نه بخت آن را داشته‌ام که از کارکنان ارشد این شرکت باشم و نه یکی از نمایندگان کارگران هستم، با وجود این احساس می‌کنم از جهتی هم نماینده سهامداران هستم و هم نماینده مدیران و بنوعی با همه شما مردان، صمیمانه احساس همدلی و همفکری می‌کنم.»

آیا این نمونه عالی تبدیل دشمن به دوست نیست؟ فرض کنید راکفلر روش دیگری را در پیش می‌گرفت. فرض کنید با آن معدنچی‌ها بحث می‌کرد و حقایق دردناکی را جلوی چشمشان به نمایش می‌گذاشت. فرض کنید جوری حرف می‌زد که انگار آنها دارند اشتباه می‌کنند. فرض کنید یا استفاده از همه قوانین منطقی و فلسفی ثابت می‌کرد که آنها اشتباه

کرده‌اند. در این صورت چه وضعی پیش می‌آید؟ پیداست که آنها عصبی‌تر می‌شدند، نفریشان برانگیخته می‌شد و شورش می‌کردند.

اگر دل انسانی از احساسات خصمانه نسبت به شما لبریز باشد، اگر همه قوانین منطقی در عالم را هم به کار گیرید نمی‌توانید او را متقاعد سازید که مثل شما فکر کند. والدین سرزنش‌کننده، رؤسای مستبد و زن و شوهرهای نق نقو باید تا به حال تشخیص داده باشند که انسانها فکر خود را عوض نمی‌کنند، مگر آن که خودشان بخواهند. آنها را نمی‌شود وادار کرد که با شما یا من موافق باشند، ولی اگر حالت دوستانه و ملایمی داشته باشیم، شاید بشود کاری کرد.

لینکلن هم تقریباً صد سال پیش همین حرف را زد. حرفهایش اینهاست:

ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید، «یک قطره عسل بیشتر از یک بشکه زهر، به سوی خود مگس جلب می‌کند.» در مورد آدمها هم اگر می‌خواهید کسی دوست شما شود، ابتدا او را متقاعد کنید که شما دوستش هستید. این همان قطره عسلی است که دلها را به سوی شما می‌کشد. این همان شاهراهی است که از احساس به سوی عقل می‌رود. مدیران اجرایی یاد گرفته‌اند که در مورد اعتصاب‌کنندگان بهترین راه این است که دوست آنها باشند. مثلاً موقعی که ۲۵۰۰ تن از کارکنان کمپانی وایت موتور به خاطر اضافه دستمزد و تشکیل اتحادیه اعتصاب



کردند، رابرت. اف. بلاک رئیس کمپانی از کوره در نرفت و آنها را تهدید نکرد و به آنها انگ خرابکار و کمونیست نزد. او عملاً از آنها تعریف کرد و داد در نشریات کلیوند یک آگهی چاپ کنند و از آنها به خاطر «شیوه آشتی جویانه‌ای که به کار گرفتند و با آرامش دست از کار کشیدند»، تجلیل کرد. فهمید که اعتصاب‌کنندگان دارند و قششان را به بطالت می‌گذرانند، برای همین چندتایی توپ بیس‌بال و دستکش برایشان خرید و از آنها خواست در محوطه‌های خالی شرکت، بیس‌بال بازی کنند. برای کسانی که بولینگ را ترجیح می‌دادند، سالن بولینگ اجاره کرد.

این رفتار دوستانه آقای بلیک همان نتیجه‌ای را داد که رفتار دوستانه دیگران می‌داد، یعنی با این رفتار توانست دوستی دیگران را جلب کند. اعتصاب‌کنندگان جارو، بیل، فرقون و اسنال اینها را کرایه کردند و قوطی کبریت‌ها، کاغذها، ته سیگارها و آشغالهای محوطه کارخانه را جمع‌آوری کردند. تصورش را بکنید! اعتصاب‌کنندگانی که تقاضای اضافه دستمزد و اتحادیه دارند، آستین‌هایشان را بالا بزنند و محوطه کارخانه را تمیز کنند. در تاریخ جنگهای کارگری امریکا، هرگز چنین چیزی شنیده نشده است. این اعتصاب در ظرف یک هفته خاتمه پیدا کرد، بدون این که کسی از کسی دلخور شود.

دانیل وبستر که برای خودش خدایی بود و مثل یهوه حرف می‌زد، او یکی از موفق‌ترین وکلایی بود که قضا به خود دیده است و همیشه دفاعیات خود را با این جملات دوستانه شروع می‌کرد، «احتمالاً این مبحث ارزش آن را دارد که به آن گوش فرادهید.» و یا «و شما با دانشی که از فطرت بشری دارید، خیلی راحت ضرورت این واقعیت‌ها را درخواهید یافت.» نه فشاری و نه تحمیل عقیده‌ای. ابداً برای متقاعد کردن دیگران از زور استفاده نمی‌کرد. وبستر همیشه لحنی آرام، دوستانه و مهربان داشت

و همین باعث شهرتش شد.

شاید هیچ وقت از شما نخواهند غائله یک اعتصاب را بخوابانید و یا در محکمه‌ای از کسی دفاع کنید، ولی اجاره‌تان را که می‌خواهید کم کنید. آیا برخورد دوستانه در این زمینه کمکتان خواهد کرد؟ بیائید ببینیم چطور می‌شود.

مهندس او. ال. اشتراوب می‌خواست اجاره‌اش را کم کند و می‌دانست که صاحبخانه‌اش از شنیدن این حرف بد جوری جوش می‌آورد. او به شاگردان کلاس گفت، «نامه‌ای برایش نوشتم و اشاره کردم که قصد دارم بمحض سرآمدن موعد اجاره‌ام، آپارتمانم را خالی کنم. واقعیت این بود که من ابدأ چنین قصدی نداشتم و می‌خواستم اگر بتوانم اجاره را کم کنم، همانجا بمانم، ولی اوضاع کاملاً ناامیدکننده به نظر می‌رسید. بقیه مستأجرها با او حرف زده و به نتیجه نرسیده بودند. همه به من گفته بودند که با این صاحبخانه نمی‌شود کنار آمد، ولی من به خودم گفتم، «دارم دوره کنار آمدن با مردم را می‌گذرانم، بنابراین امتحان می‌کنم تا ببینم چه جوری از کار درمی‌آید.»

«او و منشی‌اش بمحض دریافت نامه من به سراغم آمدند. با حالتی دوستانه در را به رویشان گشودم و خوشامد گفتم. رفتارم تقریباً همراه با حسن نیت و شور و شوق بود. ابتدا ابدأ از بالا بودن اجاره صحبت نکردم و فقط به او گفتم که چقدر آن آپارتمان را دوست دارم و چقدر زندگی در آنجا برایم آسودگی می‌آورد. باور کنید که قلباً این حرف را زدم و تحسینم صمیمانه و از ته دل بود. از روشی که مجموعه را اداره می‌کرد تمجید کردم و گفتم واقعاً دلم می‌خواهد یک سال دیگر هم بمانم، ولی حقیقتاً استطاعت مالی‌اش را ندارم.

«معلوم بود که در عمرش چنین برخوردی از مستأجری ندیده بود و

اصلاً نمی دانست چه عکس‌العملی باید نشان بدهد. بعد سر درد دلش باز شد و از مسائل و مشکلاتش حرف زد و کلی هم از مستأجرها گلایه کرد. یکی از مستأجرها چهارده تا نامه به او نوشته و در بعضی از آنها به او حسابی توهین کرده بود. یکی تهدید کرده بود که اجاره‌نامه را فسخ خواهد کرد، مگر آن که او مستأجر طبقه بالا را وادار کند که در خواب خُرخُر نکند. او به من گفت: «نمی دانید چه نعمتی است که آدم مستأجری مثل شما داشته باشد که از آدم راضی باشد.» و بعد بدون این که من حتی از او خواهش هم کرده باشم، اجاره‌ام را اندکی کم کردم. من میزانی را که توانایی پرداختش را داشتم پیشنهاد کردم و او بدون آن که کلمه‌ای اعتراض کند، آن را پذیرفت. موقعی هم که داشت می‌رفت پرسید، «تزییناتی که در آپارتمانان می‌خواهید چه هستند؟»

«اگر بوی کاستن از اجاره از شیوه سایر مستأجرها استفاده کرده بودم، قطعاً به همان نتیجه‌ای می‌رسیدم که آنها رسیدند. برخورد دوستانه، دلسوزانه و ستایشگرانه بود که برنده شد.»

دین وودکاک اهل پیتسبورگ پنسیلوانیا، رئیس یکی از ادارات شرکت برق است. به کارکنان اداره او دستور داده شد که بالای یک دکل برق، وسایلی را تعمیر کنند. معمولاً این جور کارها را قسمت دیگری انجام می‌داد و اخیراً به عهده قسمت او گذاشته شده بود. هر چند کارکنان او در این زمینه آموزش کافی دیده بودند، ولی بار اولی بود که چنین کاری را انجام می‌دادند. کارکنان تمام قسمت‌های شرکت برق چهارچشمی مواظب بودند تا ببینند این کار چطور انجام می‌شود و آیا آنها از پس کار برمی‌آیند یا نه. وودکاک به همراه سرپرست‌ها و اعضای سایر قسمت‌ها از این پروژه بازدید کردند. ماشین‌ها و کامیون‌های زیادی در محوطه پارک شده بودند و جمعیت زیادی آمده بودند تا طرز کار آن دو مردی را که بالای دکل رفته

بودند تماشا کنند.

وودکاک نگاهی به اطراف انداخت و متوجه شد که مردی آن طرف خیابان، دورین به دست از ماشینش پیاده شد و از صحنه عکس گرفت. آدمهای اهل کار به روابط عمومی خیلی اهمیت می‌دهند و وودکاک هم یکمرتبه کنجکاو شد بداند بین آن همه آدمی که برای تماشای تعمیر دکل برق آمده بودند، چطور این مرد به خودش زحمت عکسبرداری داده است. به آن طرف خیابان رفت و به عکاس گفت: «می‌بینم که به کارهای ما علاقه دارید.»

«بله، ولی مادرم حتماً بیشتر علاقه خواهد داشت، چون چندتایی از سهام شرکت شما را دارد و با دیدن این عکس‌ها با دید روشن‌تری به موضوع نگاه می‌کند و متوجه می‌شود که چه سرمایه‌گذاری غیرعقلانه‌ای انجام داده است. سالهاست که دارم به او می‌گویم در شرکت‌هایی مثل شرکت شما اشتباهات عظیمی صورت می‌گیرند، ولی او باور نمی‌کند. این عکس‌ها ادعای مرا اثبات می‌کنند و احتمالاً تشریفات هم بدشان نمی‌آید آنها را چاپ کنند.»

فکرش را هم نمی‌کردید. مگر نه؟ من هم جای شما بودم فکرش را نمی‌کردم. در هر حال موقعیت خاصی بود. وودکاک برای آن مرد توضیح داد که این اولین عملیات اجرایی از این نوع است که اداره او دارد انجام می‌دهد و اتفاقاً همه کسانی هم که آن پائین ایستاده‌اند علاقمند هستند ببینند نتیجه کار چه می‌شود و به آن مرد اطمینان داد که اگر شرایط عادی باشد، آن دو مرد با این که بار اولی است که این کار را می‌کنند، حتماً موفق خواهند شد. مرد دورین را کنار گذاشت، با وودکاک دست داد و از او تشکر کرد که با وجود ضیق وقت، این همه برایش توضیح داده است.

برخورد دوستانه دین وودکاک شرکتش را از دردسر بیشتر و

آبروریزی نجات داد.

یکی دیگر از شاگردان کلاس ما جرالد. اچ. وین اهل لیتل تون نیوهمپشایر به ما گفت که چگونه با برخوردی دوستانه توانست جلوی خسارتی را که اقامه دعوایی برایش به بار می آورد بگیرد. او گفت: «اوایل بهار، قبل از آن که زمین از یخبندان زمستان رها شود، یکمرتبه توفان و باران عجیبی روی داد. در شرایط عادی چنین توفانی همه جاده‌ها را می‌شست و می‌برد و فاتحه ساختمانی را که تازه بنا کرده بودم، می‌خواند. هیچ کاری نمی‌شد کرد. فشار آب، پی ساختمان را تهدید می‌کرد و همه جا را آب پوشانده بود و ساختمان داشت ویران می‌شد. دیگ بخار و کوره شوفاژخانه هم بکلی از بین رفت. هزینه تعمیر همین یک فقره خسارت سر به دو هزار دلار می‌زد و من برای جبران چنین خسارتهایی بیمه پرداخت نکرده بودم.

«خیلی زود متوجه شدم که مالک زمینهای آن قسمت، می‌توانست سیل‌گیر بسازد و جلوی این همه خسارت را بگیرد، ولی از این کار غفلت کرده است. با او قرار ملاقات گذاشتم تا به دیدنش بروم. در فاصله بیست و پنج مایلی که رانندگی کردم تا به دفتر کار او برسم، دقیقاً وضعیت را در ذهنم مرور و اصولی را که در این دوره یاد گرفته بودم پیش خودم تکرار کردم. فهمیدم که با عصیانیت کاری از پیش نمی‌برم، بنابراین وقتی رسیدم خود را آرام کردم و گذاشتم درباره سفر اخیرش به وست ایندیز حرف بزنم و وقتی احساس کردم زمان برای مطرح کردن موضوع مناسب است به مشکل «کوچکی» که توفان ایجاد کرده بود، اشاره کردم. او بلافاصله قبول کرد هر کاری برای جبران خسارت از دستش برآید، انجام دهد.

«چند روز بعد تلفن زد و گفت که هزینه خسارت را خواهد پرداخت و سیل‌گیری هم می‌سازد که در آینده چنین وضعی پیش نیاید. حتی اگر

صد درجه بیشتر هم اطمینان داشتم که این مشکل به خاطر سهل‌انگاری مالک پیش آمده است، چنانچه روش دوستانه‌ای را در پیش نمی‌گرفتم، هرگز به نتیجه نمی‌رسیدم و برای جلب توافق او برای پرداخت کل بدهی، گرفتار مشکلات فراوانی می‌شدم.»

سالها قبل که پسربچه پا برهنه‌ای بیش نبودم، از وسط یک جنگل می‌گذشتم تا خود را به مدرسه‌ای روستایی در شمال غرب میسوری برسانم. همان روزها درباره خورشید و باد افسانه‌ای خواندم. آن دو درباره این که کدام یک قویتر هستند، دعوا می‌کردند. باد می‌گفت، «من به تو ثابت می‌کنم که قویتر هستم. آن پیرمرد را ببین که آن پائین دارد راه می‌رود و کسی را دور خودش پیچیده است. شرط می‌بندم بتوانم زودتر از تو کتش را از تنش بیرون بیاورم.»

خورشید خود را پشت ابری پنهان کرد و باد آن قدر وزید که توفانی راه انداخت، ولی هر چه قویتر وزید، پیرمرد کتش را محکمتر دور خودش پیچید. بالاخره باد خسته شد و آرام گرفت، آن وقت خورشید از پشت ابرها بیرون آمد و با مهربانی به پیرمرد لبخند زد. پیرمرد عرق پیشانی‌اش را پاک کرد و کتش را بیرون آورد. آن وقت خورشید به ابر گفت که ملایمت و دوستی همیشه قویتر از خشم و زور است.

مردمی که یاد گرفته‌اند یک قطره عسل بیشتر از یک بشکه زهر مگس جمع می‌کند، هر روز بیش از پیش می‌دانند که مهربانی و دوستی چه تأثیری دارد.

ف. گیل. کانر اهل لوترویل مریلند موقعی این را فهمید که برای سومین بار ماشینی را که فقط چهار ماه می‌شد که خریده بود، به تعمیرگاه برد. او برای بچه‌های کلاس گفت، «کاملاً واضح بود که حرف زدن با مدیر تعمیرگاه و دلیل و برهان آوردن یا فریاد زدن، راه به جایی نمی‌برد و

مسائل را حل نمی‌کند.

«به طرف نمایندگانه اتومبیل رفتم تا صاحب آنجا، آقای وایت را ببینم. بعد از کمی انتظار، به دفتر کار او رفتم خودم را معرفی کردم و برایش توضیح دادم که بنا به توصیه دوستانم که قبلاً از آنها اتومبیل خریده بودند، از یکی از نمایندگی‌هایشان ماشینی خریده‌ام. به من گفته بودند که قیمت این ماشینها از همه ارزاتر و خدمات بعد از فروششان فوق‌العاده هستند. همین طور که به حرفهایم گوش می‌داد، از سر رضایت لبخند می‌زد. بعد مشکلی را که با بخش تعمیرات پیدا کرده بودم برایش توضیح دادم و گفتم، «احساسم این است که شما دلتان می‌خواهد از همه شرایطی که برای محصولات شما پیش می‌آید و احتمالاً به اعتبار شما لطمه می‌زند خبردار شوید.» او به خاطر این که به او سر زده و توجهش را نسبت به موضوع جلب کرده بودم، بسیار تشکر کرد و به من اطمینان داد که مسأله‌ام را به بهترین نحو حل خواهد کرد. او، هم شخصاً با این موضوع درگیر شد و هم اتومبیل خود را به من قرض داد تا در فاصله‌ای که ماشینم تعمیر می‌شود، از آن استفاده کنم.

آنزوپ برده‌ای یونانی بود که ششصد سال قبل از میلاد مسیح در دربار کروئسوس زندگی می‌کرد و افسانه‌های جاودانه می‌سرود. حقایقی که او درباره فطرت بشری می‌گوید هنوز هم در بوستون و بیرمنگام امروز به اندازه بیست و شش قرن پیش آتن، مصداق دارند. هنوز هم خورشید می‌تواند خیلی سریعتر از باد، شما را وادار کند کت‌تان را دریاورید و هنوز هم مهربانی و برخورد دوستانه و صمیمیت می‌تواند کاری کند که آدمها خیلی سریعتر و مشتاقتر از وقتی که دنیا زیر شلاق فشار و توفان است، افکار خود را عوض کنند.

یادتان باشد که لینکلن چه گفت: «یک قطره عسل بیشتر از یک بشکه

آئین دوست‌یابی ● ۲۰۵

زهر مگس‌ها را جلب می‌کند.»

اصل ۴

با روشی دوستانه آغاز کنید.



## فصل پنجم

### راز سقراط

صحبت خود را با دیگران با بحث درباره چیزهایی که در مورد آنها اختلاف نظر دارید شروع نکنید، بلکه روی موضوعاتی که درباره آنها توافق دارید تأکید کنید و بر این تأکید تکیه کنید. اگر ممکن است بر این نکته تأکید کنید که هر دوی شما به سوی یک مقصود رهسپارید و تنها اختلاف شما، شیوه‌های اختلاف است.

دیگری را در موقعیتی قرار دهید که بتواند بگوید، «بله، بله» و اگر ممکن است کاری کنید که «نه» نگوید.

به قول پروفیسور اوراستریت، پاسخ «نه» دشوارترین ناتوانی‌ای است که می‌توان بر آن غلبه کرد. وقتی «نه» می‌گوئید، یعنی همه غرورتان و شخصیتتان می‌طلبند که در خود و با خود تنها بمانید. شاید بعدها احساس کنید که «نه» گفتن، توصیه بدی بوده که غرورتان به شما دیکته کرده است، با وجود این، غرور شما نعمت گرانبهایی است که باید قدرش را بدانید! آدم همین که حرفی را می‌زند، گمان می‌کند باید به آن بچسبید، برای همین هم مهمترین اصل این است که انسان مثبت بیندیشد و مثبت عمل کند. خطیب هنرمند، پاسخهای «بله» زیاد دریافت می‌کند. پاسخ مثبت،

روند روان‌شناسانه مثبتی است که خواننده را به سمت مسیر مثبت هدایت می‌کند، درست مثل هدایت توپ در زمین بازی. توپ را که به مسیر غلط بفرستی باید برای اصلاح مسیرش انرژی مضاعفی را صرف کنی.

با این مثال الگوهای روان‌شناسانه رفتاری فرد کاملاً روشن می‌شود. وقتی کسی «نه» می‌گوید و حقیقتاً منظورش هم همین است، خیلی بیشتر از یک کلمه و دو حرف، حرف زده است. همه سلولها، غدد، اعصاب و عضلات فرد گرد هم جمع آمده‌اند تا او را در موقعیت مخالفت قرار دهند. این مخالفت یک دقیقه هم طول نمی‌کشد، ولی گاهی اوقات می‌شود نمودارهای عینی آن را کاملاً مشاهده کرد. در چنین حالتی کل سیستم عصبی در مقابل پذیرش یک امر جبهه می‌گیرد. در جهت مقابل، وقتی کسی «بله» می‌گوید، هیچ یک از رفتارهای «پس زدن» صورت نمی‌گیرد و سلولهای بدن در کمال آرامش، آماده پذیرفتن شرایط و اوضاع هستند. بنابراین هر چه تعداد «بله»هایی که دریافت می‌کنیم بیشتر باشد، در به دست آوردن توجه دیگران و رسیدن به هدف غائی موفق‌تریم.

تکنیک دریافت «بله» بسیار ساده است و با وجود این چقدر از آن غافلیم! ظاهراً آدمها در مخالفت با دیگران بنوعی احساس مهم بودن می‌کنند. در همان ابتدای کار از یک شاگرد، مشتری، کودک، شوهر یا زن پامخ «نه» بگیرید تا ببینید صبر و حکمت فرشتگان لازم است تا این «نه» صریح را بتوانید به «بله» تبدیل کنید.

جیمز امرسون، صندوقدار بانک پس‌انداز گرینویچ تیویورک، با همین تکنیک «بله، بله» توانست مشتری خوبی را که با هر روش دیگری از باز کردن حساب منصرف می‌شد، حفظ کند. او می‌گوید: «آن مرد آمده بود که حساب باز کند. من طبق معمول فرمهای لازم را جلویش گذاشتم که

پر کند. به بعضی از سؤالات با کمال میل جواب داد، ولی بعضی‌ها را دلش نمی‌خواست جواب بدهد. قبل از آن که دوره روابط انسانی را بگذرانم، حتماً به این مشتری خوب می‌گفتم که اگر اطلاعات لازم را به بانک ندهد، نمی‌توانیم برایش حساب باز کنیم. با نهایت شرمندگی می‌گویم که من قبلاً همین‌طور رفتار می‌کردم. طبیعتاً دادن چنین اولتیماتوم‌هایی به مشتری، حال را خیلی خوب می‌کرد، چون به او نشان می‌دادم که رئیس کیست و با قوانین و مقررات بانک نمی‌شود شوخی کرد، ولی این جور برخوردها قطعاً برای مشتری احساس خوشایندی به وجود نمی‌آورد، در حالی که او اساساً به بانک می‌آمد تا ما در او احساس مهم بودن و مورد استقبال بودن را برانگیزیم.

«آن روز صبح تصمیم گرفتم کمی هوشیاری به خرج بدهم و به جای آن که به خواسته بانک بیندیشم به خواسته مشتری فکر کردم. از همه مهمتر این که تصمیم گرفتم به او پاسخهای «بله، بله» بدهم، بنابراین حرفش را قبول کردم و گفتم اطلاعاتی را که دوست ندارد بدهد خیلی هم ضرورت ندارند و به او گفتم، «در هر حال فرض کنید موقعی که از دنیا می‌روید در این بانک پول داشته باشید. دلتان نمی‌خواهد بانک این پول را به یکی از عزیزان شما که نامش را در اینجا می‌آورید، منتقل کند؟»

جواب داد، «البته که دلم می‌خواهد.» ادامه دادم و گفتم، «دل‌تان نمی‌خواهد به ما نام این آدم را که این قدر به شما نزدیک و برایتان عزیز است، بدهد که در صورت چنین اتفاقی، بدون کمترین دردسر و تأخیری پول به او داده شود؟» دوباره جواب داد، «البته که می‌خواهم.»

«جوان وقتی فهمید اطلاعات را برای خودش می‌خواهم نه برای بانک، احساس آرامش و رفتارش ملایم شد و قبل از آن که برود، هم تمام حساب‌هایش را به ما داد و هم بنا به پیشنهاد من حساب

سپرده ثابت باز کرد و گفت که می‌خواهد بهره آن را به مادرش پرداخت کنیم و همه سؤالاتی را هم که درباره مادرش به آنها نیاز داشتیم، جواب داد. فهمیدم که با گرفتن پاسخ «بله، بله» او بکلی فراموش کرد که دلش نمی‌خواسته است به سؤالاتمان جواب دهد و با رغبت تمام همه چیزهایی را که پیشنهاد کردیم، پذیرفت.»

جوزف آلیسون، نماینده کمپانی وستینگهاوس الکتریک این ماجرا را برایمان تعریف کرد:

«در ناحیه ما مردی بود که شرکت ما تمایل داشت محصولاتمان را به او بفروشد. مدیران قبلی ده سال سعی کرده بودند این کار را بکنند، ولی موفق نشده بودند. موقعی که من مسوول فروش شدم، سه سال تمام تلاش کردم و موفق نشدم. بالاخره بعد از سیزده سال تلفن و گفتگو توانستیم چند موتور را به او بفروشیم. اگر او از این موتورها خوشش می‌آمد، قطعاً چندتایی سفارش می‌داد و من واقعاً انتظار داشتم که او این کار را بکند.

«خب! سه هفته‌ای گذشت و من که می‌دانستم موتوره‌ای بی‌عیب و نقصی تحویلش داده‌ایم، به او تلفن زدم. سرمهندس با من خوش و بشی کرد و بعد هم این خیر تکان‌دهنده را به من داد: «آلیسون! من نمی‌توانم بقیه موتورها را از تو بخرم.» با حیرت پرسیدم: «چو؟» جواب داد: «چون موتوره‌ایتان خیلی داغ می‌شوند و من نمی‌توانم دستم را رویشان بگذارم.»

«می‌دانستم که بحث کردن فایده ندارد. سالهای سال این کار را کرده و به هیچ نتیجه‌ای نرسیده بودم، برای همین سعی کردم جواب «بله» از او بگیرم. گفتم: «خب راستش آقای اسمیت من صددرصد با شما موافقم. اگر آن موتورها این قدر که می‌گوئید داغ می‌شوند، دیگر نباید آنها را

بخرید. باید موتورهایی را بخرید که حتی از سطح استاندارد انجمن ملی تولیدکنندگان موتورهای الکتریکی هم کمتر گرم می‌شوند. درست می‌گویم؟» جواب داد: «بله» و به این ترتیب من اولین بله را گرفتم. «گفتم:

و مقررات انجمن ملی تولیدکنندگان موتورهای الکتریکی می‌گوید درجه حرارت موتور نباید از ۲۵ درجه بالاتر برود. درست می‌گویم؟» جواب داد: «بله، کاملاً درست می‌گوئید، ولی این موتورها خیلی داغ‌ترند.» با او بحث نکردم و فقط پرسیدم: «هوای کارگاهتان چند درجه است؟» جواب داد: «تقریباً ۲۷ درجه» جواب دادم: «واقعاً حق با شماست. اگر هوای کارگاه ۲۷ درجه باشد و شما ۲۵ درجه به آن بیفزائید، رویهم‌رفته ۵۲ درجه می‌شود. طبیعی است که شما اگر دستتان را زیر آب ۵۲ درجه بگیرید، می‌سوزد. درست می‌گویم؟» دوباره ناچار شد جواب بدهد: «بله.»

«به او پیشنهاد کردم: «خب! فکر نمی‌کنید بهتر است دستتان را روی آن موتورها نگذارید؟» قبول کرد و گفت: «البته، گمانم حق با شماست» چند دقیقه‌ای به همین شکل گپ زدیم و او به منشی‌اش دستور داد برای ماه آینده ۳۵/۰۰۰ دلار از ما خرید کند.

«چندین سال عمر و هزاران دلار سرمایه از دست دادم تا یاد گرفتم بحث کردن بیفایده است و اگر انسان یاد بگیرد از دید دیگری به ماجرا نگاه کند، چقدر سود خواهد برد و با به دست آوردن پاسخ «بله» چه منافع جالبی نصیبش خواهد شد.»

ادی اسناو، مدیر دوره‌های ما در اوکلند کالیفرنیا به ما گفت که چطور مشتری دائمی مغازه‌ای شد چون صاحب آنجا بلد بود از مشتریانش پاسخ «بله» بگیرد. ادی از این که کبوتر جلد آن مغازه کوچک محلی شده

بود و برای خرید وسایل و مایحتاج منزلش، کلی پول در آنجا خرج می‌کرد، بسیار خرمند بود. قضیه به این شکل بود که یک بار برادرش به دیدن او آمد. آنها می‌خواستند از مغازه‌ای تیر و کمان کرایه کنند. به مغازه‌ای مراجعه کردند و فروشنده به ایشان گفت که تیر و کمان را کرایه نمی‌دهند. ادی به مغازه دیگری تلفن کرد. داستان را از زبان خودش بشنوید:

«آقای بسیار مؤدب و خوش صحبتی به تلفن جواب داد. پاسخ او به درخواست من برای کرایه تیر و کمان کاملاً با پاسخ فروشنده قبلی تفاوت داشت. او گفت که واقعاً متأسف است که دیگر فروشگاهشان تیر و کمان کرایه نمی‌دهد، چون استطاعت مالی برای انجام این کار ندارند. سپس از من پرسید که آیا قبلاً تیر و کمان را کرایه می‌کرده‌ام. پاسخ دادم: «بله، سالها قبل این کار را می‌کردم» او به من یادآوری کرد که احتمالاً حدود ۲۵ تا ۳۰ دلار کرایه می‌پرداختم. باز جواب دادم: «بله» دوباره از من پرسید آیا من از آن نوع افرادی هستم که دوست دارند پولشان را پس‌انداز کنند. طبیعی است که باز جواب «بله» دادم. او برایم توضیح داد که آنها تیر و کمان‌های مجهزی دارند که قیمتشان از ۳۴/۹۵ دلار بیشتر نمی‌شود و اگر یکی از آنها را بخرم درواقع فقط ۴/۹۵ دلار بیشتر از کرایه‌اش پرداختم و برای همیشه صاحب یک تیر و کمان هم شده‌ام. او گفت دلیل این که دیگر تیر و کمان کرایه نمی‌دهند و آن را می‌فروشند، همین ارزان بودن قیمت آن است. از من پرسید که این پیشنهاد منطقی هست یا نه؟ و طبیعی است که من باز جواب «بله» دادم و همین پاسخ هدایتم کرد که بروم و تیر و کمان را بخرم. همان روز جنس‌های دیگری هم خریدم و بعد هم مشتری دائمی آنجا شدم.»

سقراط که به او «خرمگس آتن» می‌گفتند، یکی از بزرگترین فلاسفه

تاریخ است. او کاری را می‌کرد که فقط از مردان معدودی برمی‌آید. او توانست مسیر اندیشه بشری را عوض کند و اینک، یعنی بیست و چهار قرن پس از مرگ او، این افتخار نصیبش شده است که یکی از عاقلترین حکمای باشد که توانسته است بر این دنیای آشوب‌زده تأثیر بگذارد.

شیوه‌اش چه بود؟ آیا به مردم می‌گفت اشتباه می‌کنند؟ هرگز. سقراط خیلی زیرک‌تر از این حرفها بود. کل تکنیک او چیزی بود که این روزها به «روش سقراطی» معروف است. این تکنیک چیزی نبود جز دریافت پاسخ «بله». او سؤالاتی از مخالفش می‌پرسید که او ناچار می‌شد به آنها جواب مثبت بدهد و تأییدهای او را یکی پس از دیگری دریافت می‌کرد و سرانجام دستش پر از «بله»های مختلف می‌شد و آن قدر به این کار ادامه می‌داد که بالاخره مخالفین‌اش او را در آغوش می‌کشیدند و متوجه می‌شدند بر سر موضوعی که چند دقیقه پیش سخت بر سر آن بحث می‌کردند، با او به توافق رسیده‌اند.

دفعه دیگر که اغوا می‌شوید به کسی بگوئید که دارد اشتباه می‌کند، سقراط را به یاد بیاورید و سعی کنید از طرف مقابل سؤالی بپرسید که جوابش «بله» باشد.

چینی‌ها ضرب‌المثلی دارند که حامل حکمت دیرینه شرقی‌هاست: «کسی که آرام راه می‌پیماید، تا دورها می‌رود.» آنها پنج هزار سال عمر صرف کرده‌اند تا فطرت بشری را دریافته‌اند. با چینی‌های با فرهنگ و متمدن همداستان شویم و تکرار کنیم: «کسی که آرام راه می‌پیماید، تا دورها می‌رود.»

## اصل ۵

سایرین را به مرحله‌ای بکشانید که فوراً «بله، بله» بگویند

## فصل ششم

### سوپاپ اطمینان برای کنار آمدن با گلایه‌ها

خیلی‌ها که دلشان می‌خواهد دیگران را جذب افکار خود کنند، بیش از حد درباره خود حرف می‌زنند. بگذارید دیگران خودشان درباره خود حرف بزنند. آنها درباره کار و مسائلشان خیلی بیشتر از شما می‌دانند، بنابراین از آنها سؤال کنید و بگذارید چیزهایی را به شما بگویند.

اگر با حرفهایشان موافق نباشید، شاید وسوسه شوید که حرفشان را قطع کنید، ولی این کار را نکنید، چون خیلی خطرناک است. آنها موقعی که یک عالم فکر دارند و دلشان می‌خواهد فریاد بزنند و آنها را بیان کنند، به حرفهای شما گوش نخواهند داد. بنابراین صبورانه و با ذهن باز گوش کنید. صمیمی باشید. تشویقشان کنید که عقاید خود را کامل و بی‌کم و کاست بیان کنند.

آیا این روش در تجارت هم به درد می‌خورد. بیایید به داستان فروشنده‌ای که مجبور شد این کار را بکند نگاهی بیندازیم.

یکی از بزرگترین سازندگان اتومبیل ایالات متحده آمریکا، یک سالی می‌شد که داشت برای تدارک وسایل تهیه صندلی‌های اتومبیل با کمپانی‌های سازنده، مذاکره می‌کرد. سه تا از کارخانه‌های بزرگ



نمونه‌هایی برایش فرستادند. کارشناسان شرکت، این نمونه را بررسی کردند و برای آنها یادداشت فرستادند که در روز معینی، نماینده شرکتشان را بفرستند تا آخرین مذاکرات انجام و قرارداد بسته شود. جی. بی. آر نماینده یکی از کارخانجات تولیدکننده، موقعی به شرکت رسید گرفتار لارائزیت سختی شده بود و ابدأ نمی‌توانست خوف بزند. او برای شاگردان یکی از کلاسهای من، قصه‌اش را این طور تعریف کرد:

«صدایم در نمی‌آید. حتی زمزمه هم نمی‌توانستم بکنم. مرا به اتاقی بردند و دیدم که با مهندس نساجی، نماینده خرید، مدیر فروش و رئیس شرکت روبرو هستم. بلند شدم و سعی کردم حرف بزنم، ولی ابدأ صدایم در نمی‌آید. آنها دور میز نشسته بودند. روی تکه کاغذی نوشتم: «آقایان! با عرض معذرت بیمارم و صدایم در نمی‌آید.»

رئیس شرکت گفت: «من به جای شما حرف می‌زنم.» و همین کار را هم کرد. او نمونه‌های مرا گرفت و نکات مثبت آن را تحسین کرد. بحث بسیار جالبی درباره مزایای کالاهای من درگرفت و رئیس که به جای من حرف می‌زد، دقیقاً همان کاری را کرد که اگر خود من بودم، نمی‌توانستم بکنم. تنها مشارکت من در آن بحث، زدن لبخند، تکان دادن سر و چند اشاره با دست بود.

«نتیجه مذاکرات این که قرارداد را با من امضا کردند و قرار شد یک میلیون یارد پارچه مبل به ارزش ۱/۶۰۰/۰۰۰ دلار از شرکت من بخرند. این بزرگترین قراردادی بود که در عمرم امضا کرده بودم.

«می‌دانم که اگر لارائزیت نگرفته بودم و می‌توانستم حرف بزنم، در این جلسه شکست می‌خوردم، چون دید صحیحی نسبت به خواسته‌های آنها نداشتم و رئیس آن شرکت دقیقاً می‌دانست چه می‌خواهد و کالاهای

ما را منطبق با خواسته‌های خود می‌دید. با همین اتفاق پر برکت بود که کاملاً تصادفی فهمیدم چقدر به نفع انسان است که گاهی بگذارد دیگران به جای او صحبت کنند.»

این که بگذاریم دیگران جای ما حرف بزنند، در مسائل خانوادگی هم مثل تجارت کارساز است. رابطه باربارا ویلسون و دخترش لوری داشت سرعت خراب می‌شد. لوری که یک کردک آرام و مهربان بود، موقعی که به سن نوجوانی رسید با هیچ کس کنار نمی‌آمد. خانم ویلسون برایش کنفرانس می‌داد، تهدیدش می‌کرد و تنبیهش می‌کرد، ولی هیچ یک از این کارها فایده نداشت. او برای شاگردان یکی از کلاسهای من تعریف کرد:

«یک روز، دیگر طاقتم تاق شد. لوری به حرفم گوش نکرد و قبل از آن که درسهایش را تمام کند، از خانه بیرون رفت تا به یکی از دوستانش سر بزند. موقعی که برگشت نزدیک بود برای هزارمین بار سر او جیغ بزنم، ولی زورش را نداشتم. با اندوه نگاهش کردم و پرسیدم: «لوری! چرا این کار را می‌کنی؟»

«لوری متوجه وضعیت من شد و با لحنی آرام پرسید، «واقعاً دلت می‌خواهد بدانی؟» سرم را به نشانه تأیید تکان دادم و لوری ابتدا با تردید و بعد پشت سر هم و یک نفس حرف زد. هیچ وقت به حرفهایش گوش نکرده بودم و همیشه به او گفته بودم که چنین کند و چنان کند. موقعی که می‌خواست از افکار، احساسات و نظریاتش با من حرف بزند، با دستورات اکیدتری حرفش را قطع می‌کردم. احساس کردم به من نیاز دارد، ولی نیازش، نیاز به یک مادر رئیس‌مآب نیست، بلکه می‌خواهد آدم قابل اعتمادی را داشته باشد که فشارهای ناشی از بلوغ را با او در میان بگذارد. من تنها کاری که کرده بودم حرف زدن در هنگامی بود که باید

گوش می‌کردم. هیچ وقت حرفهایش را نشنیده بودم.

«از آن زمان به بعد گذاشتم که هر حرفی دلش می‌خواهد بزند. او به من می‌گوید که در ذهنش چه دارد و روابط ما تا حد زیادی بهبود یافته است. دخترم باز هم روحیه همکاری پیدا کرده است.»

در صفحه مالی روزنامه نیویورک آگهی بزرگی چاپ شده بود که در آن از شخصی با توانایی و تجربه فوق‌العاده دعوت به کار شده بود. چارلز تی. کیوبلیس پاسخ این آگهی را برای صندوق پستی آن مؤسسه فرستاد. چند روز بعد به وسیله نامه از او دعوت کردند برای مصاحبه برود. قبل از رفتن، ساعتها در وال استریت تحقیق کرد تا اطلاعات دقیقی درباره کسی که مؤسسه را بنیاد نهاده بود پیدا کند. در هنگام مصاحبه، در فاصله صحبت‌هایش به بعضی از نکات اشاره کرد و گفت: «واقعاً اسباب افتخار من است که با مؤسسه‌ای قدیمی مثل مؤسسه شما آشنا می‌شوم. می‌دانم که فعالیتتان را بیست و هشت سال پیش با دست خالی شروع کردید. می‌دانم که فقط یک میز و یک تندنویس داشتید. درست می‌گویم؟»

«تقریباً هر آدم موفق دلش می‌خواهد درباره اولین تلاشهایش برای دیگران صحبت کند. این مرد هم استثنا نبود. او ساعتها درباره این که چگونه با ۴۵۰ دلار کارش را شروع کرد، حرف زد. او گفت که چگونه علیه ناامیدی و تمسخر دیگران جنگیده و حتی روزهای تعطیل هم دوازده الی شانزده ساعت کار کرده تا توانسته است بر موانع غلبه کند و چنان در کارش موفق شود که اینک مهمترین مدیران اجرایی وال استریت برای گرفتن راهنمایی و اطلاعات به مراغش بیایند. او واقعاً به چنین سابقه‌ای افتخار می‌کرد و حق هم داشت و موقعی هم که از این چیزها حرف می‌زد، قند توی دلش آب می‌شد. بالاخره خیلی مختصر از کیوبلیس پرسید که سوابق کاری و تجربه‌اش چیست و بعد یکی از

معاونانش را صدا زد و گفت: «من فکر می‌کنم این همان شخصی است که ما داریم دنبالش می‌گردیم.»

آقای کیوبلیس به خودش زحمت داده و درباره کارهای کسی که احتمالاً می‌خواست او را استخدام کند، اطلاعاتی به دست آورده بود. او به دیگری و کارهایش علاقه نشان داده و او را تشویق کرده بود که بخش اعظم گفتگو را انجام دهد و تأثیر درست هم برجا گذاشته بود.

مشکل روی. جی. بوادلی اهل ساکرامنتوی کالیفرنیا برعکس این مورد بود. او به حرفهای داوطلب فروشنده‌گی که به شرکت او آمده بود، گوش داد. روی می‌گوید:

«یک شرکت واسطه کوچک بودیم و از مزایایی چون بیمه درمانی و بازنشستگی بهره‌مند نبودیم. در شرکت ماهر نمایندگی‌ای مستقل است. ما حتی برای آینده‌مان هم نمی‌توانیم پیش‌بینی درازمدت کنیم، چون مثل رقبای بزرگترمان قدرت نداریم آگهی بدهیم.

«ریچارد پرایر همان تجربه‌هایی را داشت که ما برای این شغل به آن نیاز داشتیم. ابتدا یکی از همکاران ما با او صحبت کرد و درباره همه نکته‌های منفی این شغل با او حرف زد. موقعی که پرایر به دفتر من آمد، کمی ناامید به نظر می‌رسید. من استیازی را که شرکت‌مان داشت برایش توضیح دادم و گفتم چون مستقل هستیم، می‌توانیم مستقیماً و بدون دستور مافوق، افراد را استخدام کنیم. او را استخدام کردیم و واقعاً نماینده برجسته و ارزشمند شرکت ما شد.»

چرا این طور است؟ چون وقتی دوستانمان بر ما برتری می‌جویند، احساس مهم بودن می‌کنند، ولی وقتی ما بر آنها برتری می‌جوئیم، حداقل بعضی‌هایشان، احساس حقارت و حسادت می‌کنند.

بهترین مشاور اداره استخدامی نیویورک، هنریتا جی ... بود. البته

اوضاع همیشه این طور نبود. در فاصله چند ماه اول همکاریش با اداره استخدام، هنریتا در میان همکارانش حتی یک دوست هم نداشت. چرا؟ چون هر روز درباره کسانی که ترتیب استخدامشان را داده بود، حسایه‌هایی که باز کرده بود و خلاصه تک تک کارهایش لاف می‌زد. او در یکی از کلاسهای من گفت:

«در کارم موفق بودم و به آن علاقه داشتم. ولی همکارانم به جای آن که در پیروزیهای من سهیم باشند، ظاهراً با من مخالفت می‌کردند. دلم می‌خواست دوستم داشته باشند. پس از آن که در جلسات این کلاس شرکت و به بعضی از پیشنهادها گوش کردم، یاد گرفتم که دیگر درباره خودم حرف نزتم و بیشتر به حرف بقیه گوش کنم. آنها هم چیزهایی داشتند که درباره‌شان لاف بزنند و از حرف زدن درباره کارهای خودشان خیلی بیشتر از گوش کردن به لاف‌های من هیجانزده می‌شدند. حالا گهگاهی یا هم گپی می‌زنیم. از آنها می‌خواهم درباره شادیهایشان با من حرف بزنند و فقط وقتی از من سؤال می‌کنند، درباره کارهایم حرف می‌زنم.»

## اصل ۶

بگذارید دیگران هر چه دلشان می‌خواهد حرف بزنند

## فصل هفتم

### چطور همکاری دیگران را جلب کنیم

آیا به عقاید خودتان که آنها را برای خود کشف کرده‌اید بیشتر از نظریاتی که در سینی نقره بگذارند و پیشکشان کند اعتماد ندارید؟ اگر چنین است، پس چطور دلتان می‌خواهد نظراتان را در حلق دیگران فرو کنید؟ آیا بهتر نیست به دیگران پیشنهاد کنیم و بگذاریم آنها خودشان فکر کنند و نتیجه بگیرند؟

آدولف سلتز اهل فیلادلفیا، مدیر یک نمایشگاه اتمبیل و شاگرد یکی از کلاسهای من، ناگهان خود را در موقعیتی دید که لازم بود در گروهی از فروشندگان مایوس و سازمان نیافته، اشتیاق برانگیزد. او جلسه‌ای تشکیل داد و از کارکنانش خواست دقیقاً بگویند چه توقعی از او دارند. موقعی که آنها نظراتشان را گفتند، آنها را روی تخته سیاه نوشت و گفت: «همه این چیزهایی را که می‌خواهید به شما خواهم داد. حالا بگوئید من چه توقعی باید از شما داشته باشم؟» پاسخها سریع و تند نوشته شدند: وفاداری، امانت، ابتکار، مثبت‌اندیشی، کار گروهی، هشت ساعت کار پر شور و شوق در روز. جلسه با روحیه‌ای شاد و الهام‌بخش

تمام شد. یکی از فروشندگان داوطلب شد روزی چهارده ساعت کار کند و آقای سلتز به من گزارش داد که افزایش فروش حیرت‌آور بوده است. آقای سلتز می‌گوید:

«کارکنان من با من نوعی معامله اخلاقی کرده‌اند و مادام که من به قول خود وفادار می‌مانم، آنها تصمیم داشتند بر عهد خود پایدار بمانند. مشورت با آنها درباره آمال و آرزوهایشان، دقیقاً همان چیزی بود که به آن نیاز داشتند.»

هیچ کس دلش نمی‌خواهد احساس کند کسی به او چیزی گفته یا فروخته است. همه ما ترجیح می‌دهیم تصور کنیم که خودمان بنا به میل خودمان چیزی می‌خریم. ما دلمان می‌خواهد درباره خواسته‌هایمان، امیالمان و افکارمان با ما مشورت شود.

قضیه یوجین وسون را در نظر بگیرید. او قبل از این که این حقیقت را یاد بگیرد، هزاران دلار را از دست داد. آقای وسون با استودیویی که به طراحان مد و تولیدکنندگان پارچه طرح می‌فروخت، کار می‌کرد. او هفته‌ای یک بار به یکی از پیشروان مد نیویورک سر می‌زد و این کار را سه سال تمام انجام داد. آقای وسون می‌گوید: «او هیچ وقت از دیدن من امتناع نکرد، ولی هیچ وقت هم چیزی نخرید. همیشه با دقت به طرحهایم نگاه می‌کرد و می‌گفت، «نه وسون! گمانم امروز نتوانیم با هم کنار بیاییم.»

پس از ۱۵۰ بار شکست، وسون تشخیص داد که حتماً یک جای کارش عیب دارد، بنابراین یک روز در هفته به مطالعه شیوه نفوذ در دیگران پرداخت تا بتواند در خود ایده‌های جدید و اشتیاق تازه‌ای را تولید کند و تصمیم گرفت این برخورد جدید را امتحان کند. شش هفت تایی طرح نیمه تمام را زیر بغلش زد و به طرف دفتر خریدار راه افتاد و به او گفت: «لطف می‌کنید به من بگوئید این طرحهای نیمه تمام را چگونه

تمام کنم که شما بتوانید از آنها استفاده کنید؟»  
خریدار نگاهی به طرحها انداخت و گفت: «چند روزی بگذارید  
اینجا بمانند. بعد برگردید تا با هم صحبت کنیم.»

وسون سه روز بعد برگشت، به پیشنهادات خریدار گوش داد، طرحها  
را به استودیو برگرداند و طبق سلیقه خریدار روی آنها کار کرد. او  
می‌گوید: «حالا می‌فهمیدم که چرا سالهای سال در این زمینه ناموفق  
بوده‌ام. من همیشه او را تشویق می‌کردم چیزهایی را که فکر می‌کردم باید  
داشته باشد از من بخرد. بعد نحوهٔ بوخوردم را بکلی عوض کردم. حالا  
تشویقش کردم نظراتش را به من بگوید و همین باعث شد فکر کند که او  
دارد طرحها را تولید می‌کند و واقعاً همین طور هم بود. به خاطر همین  
ناچار نبودم چیزی به او بفروشم. خودش خرید.»

اینکه بگذارید دیگران احساس کنند عقیده خودشان است، هم در  
تجارت و سیاست به درد می‌خورد و هم در زندگی خانوادگی به کار  
می‌آید. پل. ام. دیویس اهل تولسای اوکلاهما دربارهٔ به‌کارگیری این اصل  
این طور صحبت کرد:

«من و خانواده‌ام داشتیم جالب‌ترین تعطیلات عمرمان را  
می‌گذرانیدیم. یک عمر آرزو کرده بودم مناظر تاریخی گیتسبورگ، تالار  
استقلال در فیلادلفیا و پایتخت ملی مان را ببینم. دره فورژ، جیمز تاون و  
دهکده مستعمراتی ویلیامز برگ در بالای فهرست جاهایی بودند که من  
می‌خواستم ببینم.»

«در ماه مارچ، همسرم نانسی گفت که برای تعطیلات تابستانمان  
برنامه‌ای دارد که در آن بازدید از ایالات غربی، نقاط جالب و دیدنی  
نیومکزیکو، آریزونا، کالیفرنیا و نوادا را منظور کرده است. سالها بود که  
دلش می‌خواست چنین مسافرتی بکند، ولی مشخص بود که نمی‌شد



برنامه من و او را با هم اجرا کرد.

«دخترم تازگی تاریخ امریکا را در دبیرستان خوانده بود و به وقایعی که باعث رشد کشور ما شده بودند، علاقه بسیار داشت. از او پرسیدم دلش می‌خواهد جاهایی را که در تاریخ خوانده است، در هنگام سفر ببیند؟ او گفت که عاشق این کار است.

«دو شب بعد همگی دور میز نشستیم و نانی پیشنهاد کرد اگر همگی موافق باشیم، تایستان به ایالات شرقی برویم تا هم «آن» به آرزوی خود برسد و هم برای همه ما جالب خواهد بود. همه درباره موضوع توافق کردیم.»

یکی از تولیدکنندگان وسایل تولید اشعه ایکس هم موقعی که می‌خواست این وسایل را به یکی از بزرگترین بیمارستانهای بروکلین بفروشد، از همین شیوه روان‌شناسانه استفاده کرد. این بیمارستان می‌خواست بخش جدیدی بسازد و آن را با بهترین وسایل اشعه ایکس تجهیز کند. دکتر ل... که مسوول بخش پرتونگاری بود، یکمرتبه چشم باز کرد و دید نمایندگان همه شرکت‌های تولید این وسایل روی سرش هوار شده‌اند.

یکی از آنها ماهرتر از بقیه بود و درباره سلوک یا دیگران بیش از بقیه می‌دانست. او نامه‌ای به این شکل برای دکتر ل... نوشت.

کارخانه ما اخیراً خط تولید وسایل پرتونگاری را تکمیل کرده است. اولین محموله این ابزار همین حالا به شرکت ما رسیده است. البته این وسایل کامل نیستند. این را می‌دانیم و می‌خواهیم در آن بهبودی به وجود آوریم، بنابراین صمیمانه سپاسگزار خواهیم شد که وقتی به ما بدهید و از

وسایل ما بازدید فرمائید و به ما بگوئید که چگونه می‌توانیم بهتر از حالا به حرفه شما خدمت کنیم. می‌دانیم که مشغله شما بسیار زیاد است، بنابراین هر وقت مایل بودید تشریف بیاورید، بفرمائید تا ماشینم را بفرستم.

دکتر ل... می‌گوید: «از دریافت این نامه این واقعاً حیرت کردم. هم حیرت کردم و هم حس کردم از من تمجید شده است. تا آن روز پیش نیامده بود که یک تولیدکننده وسایل پرتونگاری از من بخواهد راهنمایش کنم. واقعاً حس می‌کردم آدم مهمی شده‌ام. آن هفته تمام وقتم گرفته بود، ولی یکی از قرارهای شامم را حذف کردم تا بتوانم به آن شرکت بروم و از وسایلشان بازدید کنم. هر چه بیشتر درباره آنها بررسی و مطالعه کردم، بیشتر متوجه شدم که چقدر از این وسایل خوشم می‌آید.

«هیچ کس سعی نکرد وسیله‌ای به من بفروشد. احساس می‌کردم عقیده خرید وسایل برای بیمارستان، عقیده خودم است. عاشق کیفیت بالای وسایل آنها شدم و خواستم بلافاصله آنها را بیاورند و نصب کنند.»  
رالف والد و امرسون در مقاله‌ای با عنوان «اتکای به خود» می‌گوید:  
«در هر کار هر شمندانه‌ای تشخیص می‌دهیم که افکار مردود خودمان یا عظمت نفرت‌آوری به سویمان باز می‌گردند.»

«کلنل ادوارد. ام. هاوس در امور ملی و بین‌المللی تأثیر عجیبی روی رودر و ویلسون داشت. ویلسون در مشاوره‌های محرمانه و راهنمایی خواستن، بیشتر از تمام اعضای کابینه به کلنل تکیه داشت. کلنل برای نفوذ بر رئیس جمهور از چه شیوه‌ای استفاده کرده بود؟ خوشبختانه ما این شیوه را می‌دانیم، چون هاوس موضوع را برای آرتور. دی. اسمیت فاش کرد و او هم در مقاله‌ای با عنوان پست شنبه شب آن را نوشت.

هاوس می‌گوید: «وقتی با رئیس جمهور آشنا شدم، فهمیدم بهترین روش برای کاشتن بذریک تفکر در ذهن او این است که او را نسبت به آن موضوع علاقمند کنی و این را خیلی تصادفی فهمیدم و متوجه شدم باید کاری کنم رئیس جمهور، خودش درباره موضوع فکر کند و تصور نماید که ابتکار عمل در دست اوست. اولین باری که متوجه این موضوع شدم، به ملاقات او در کاخ سفید رفته بودم و سعی کردم سیاستی را که ظاهراً با آن موافق نبود مطرح سازم. چند روز بعد، سر میز شام با کمال حیرت دیدم که او دارد پیشنهاد مرا به عنوان نظر خودش جا می‌زند.»

آیا هاوس حرف رئیس جمهور را قطع کرد و گفت: «این نظر شما نیست، نظر من است؟» خیر. هاوس زیرک‌تر از این حرفها بود و ابداً به شهرت و مقام فکر نمی‌کرد. او می‌خواست کارها به نتیجه برسند، برای همین گذاشت که ویلسون این جور حس کند که فکر متعلق به اوست. هاوس حتی از این هم فراتر رفت و در مقابل جمع، ویلسون را برای اظهار چنین عقیده درخشانی مورد تجلیل قرار داد.

یادمان باشد سر و کارمان با هر کسی که می‌افتد، آدمی است مثل وودرو ویلسون، بنابراین بیایید از شیوه کلنل هاوس استفاده کنیم.

مردی در ناحیه کانادایی زیبای نیوبرونشوویگ در مورد من از همین شیوه استفاده و مرا صددرصد طرفدار خود کرد. داشتم نقشه می‌کشیدم که کمی ماهیگیری و قایق‌سواری کنم، برای همین به اداره جهانگردی نامه‌ای فرستادم و از آنها اطلاعات خواستم. بدیهی است که نام و آدرس مرا در لیست پستی‌شان قرار دارند، چون بلافاصله کوهی از نامه و جزوه و ضمانت‌نامه از اردوگاهها و راهنمایی‌های مختلف روی سرم ریخت. واقعاً دست و پایم را گم کرده بودم و نمی‌دانستم کدام یک را انتخاب کنم. صاحب یکی از اردوگاهها کار زیرکانه‌ای کرد. او اسامی و تلفن‌های

افرادی را که از نیویورک به اردوگاه او رفته و در آنجا اقامت کرده بودند برایم فرستاد و از من دعوت کرد به آنها تلفن کنم و از آنها بپرسم که او چه خدماتی به ایشان ارائه کرده است.

دیدم یکی از کسانی را که نامش در فهرست بود، می‌شناسم. به او تلفن کردم و دیدم که در آنجا تجربه جالبی داشته است و بلافاصله به اردوگاه تلفن زدم و تاریخ ورودم را اطلاع دادم.

بقیه افراد سعی کرده بودند خدماتشان را به من بفروشند، در حالی که این یکی کاری کرده بود که من تصور کنم خودم خرید کرده‌ام. این سازمان برنده شد.

بیست و پنج قرن پیش، یک حکیم چینی به اسم لائوتسه حرفی زده است که خوانندگان این کتاب، امروز باید آن را مورد استفاده قرار دهند: «دلیل این که رودخانه‌ها و دریاها صدها جویبار کوهستانی را در خود می‌پذیرند، این است که در ارتفاعی پست‌تر از آنها جریان دارند. به همین دلیل هم بر همه آنها حکم می‌رانند. مرد دانا هم که می‌خواهد از همه برتر باشد، خود را از همه پست‌تر می‌کند. می‌خواهد رهبر دیگران باشد، پشت سر آنها حرکت می‌کند. بنابراین کسی سنگینی برتری او را حس نمی‌کند و هر چند مقامش برتر از همگان است، کسی آزرده خاطر نمی‌شود.

## اصل ۷

**بگذارید دیگران احساس کنند نظری که ابراز می‌شود  
نظر خودشان است**

## فصل هشتم

### فرمولی که عجیب عمل می کند

یادتان باشد احتمال دارد دیگران یکلی اشتباه کنند، ولی خودشان این طور فکر نمی کنند. آنها را سرزنش نکنید. هر احمقی می تواند این کار را بکند. سعی کنید حرفشان را بفهمید. فقط آدمهای عاقل، صبور و استثنایی سعی می کنند این کار را بکنند.

برای این که چرا دیگران سعی می کنند همان کار را بکنند که فکرش را می کنند، دلیلی وجود دارد. این دلیل را بفهمید و مطمئن باشید که رمز اعمال و حتی شخصیت آنها را دریافته اید.

صادقانه سعی کنید خود را جای آنها بگذارید. اگر از خودتان پرسید، «اگر من جای او بودم چه عکس العملی نشان می دادم؟» وقت و اعصاب خود را ذخیره کرده اید، چون «هر وقت نسبت به موضوعی علاقمند شوم، احتمالاً از تأثیرات آن کمتر زجر می کشم.» و از آن گذشته می توانید بسرعت بر مهارت خود در ایجاد و ابقای روابط انسانی بیفزائید. کنت. ام. گود در کتابش چگونه آدمها را به طلا تبدیل کنیم می گوید: «لحظه ای تأمل کنید و ببینید چطور به مشکلات خود توجه زیاد و به

مسائل دیگران توجه اندکی نشان می‌دهید، آن وقت درخواست دهید یافت که دیگران هم دقیقاً همین طور هستند، یعنی به مسائل خودشان بیشتر از مسائل شما فکر می‌کنند! این طور که باشید مثل لینکلن و روزولت متوجه می‌شوید که شالوده محکم روابط انسانی، درک همدلانه دیدگاه‌های دیگران است.»

سام داگلاس اهل همپستد نیویورک همیشه عادت داشت به زنش بگوید که او برای آراستن زمین چمن جلوی خانه و کشیدن علفهای هرز و زدن چمن‌ها آن هم هفته‌ای دو بار وقت زیادی تلف می‌کند و اوضاع چمن‌ها هم بهتر از وقتی که سالها پیش به آن خانه اسباب‌کشی کرده‌اند، نشده است. طبیعتاً هر وقت که زن این حرفها را می‌شنید، پاک ناامید می‌شد و اوقات آنها بکلی تلخ می‌شد.

آقای داگلاس دوره ما را که گذراند، متوجه شد در طول این سالها چه کار احمقانه‌ای انجام می‌داده است. هرگز به ذهنش هم خطور نکرده بود که همسرش از انجام این کار لذت می‌برد و اگر از تلاشش قدردانی شود، واقعاً سپاسگزار خواهد شد.

یک شب بعد از شام، زنش گفت که می‌خواهد علف هرزها را بیرون بکشد و از او خواست کمکش کند. او ابتدا می‌خواست امتناع کند، ولی بعد فکر کرد بهتر است همراه زنش برود و به او کمک کند. زن واقعاً خوشحال بود. آنها یک ساعت حسابی کار کردند و یک گپ خوشایند و دلپذیر زدند.

از آن روز به بعد، آقای داگلاس در کار باغبانی به همسرش کمک می‌کرد و از این که او چمن‌ها را آن طور آراسته نگاه می‌داشت از او تشکر می‌کرد و می‌گفت در حیاطی که خاکش مثل سیمان است، واقعاً زحمت کشیده که چمن و گلها را به آن شکل نگه داشته است. نتیجه چه شد؟

زندگی برای هر دوی آنها بهتر شد چون هر دویشان یاد گرفتند مسائل را از دید دیگری ببینند، حتی اگر این موضوع، چیز پیش پا افتاده‌ای چون علف هرز بود.

دکتر دی، جرالد. اس. نیرن برگ در کتابش در دل مردم راه یافتن می‌گوید: «اشتراک نظر در گفتگو هنگامی پیش می‌آید که شما به احساس و نظر دیگران هم به اندازه احساس و نظر خودتان احترام بگذارید. گفتگو را خیلی مختصر با دادن خط فکری خود شروع کنید. بعد به خود بگوئید اگر شنونده بودید دلتان می‌خواست چه حرفهایی را بشنوید و بر همان اساس، مسیر گفتگو را هدایت کنید و بپذیرید که نقطه نظرهای طرف مقابل، شنونده را ترغیب خواهد کرد تا ذهن بازتری نسبت به موضوعات مختلف پیدا کند.»

همیشه از این که در پارک روبروی سنزلم راه بروم و دوچرخه سواری کنم، لذت می‌بردم. مثل دروئیدهای دوران گل‌های باستان، درخت بلوط را می‌پرستم، بنابراین وقتی می‌دیدم هر چند وقت یک بار نهالهای بلوط و بوته‌های انبوه در آتش می‌سوزند، واقعاً نگران می‌شدم. این آتش‌ها را سیگاری‌های بی‌احتیاط به وجود نمی‌آوردند، بلکه مسبب همه آنها جوانهایی بودند که دلشان می‌خواست زیر درختها همبرگر یا نیمرو درست کنند. گاهی اوقات دامنه این آتش‌ها بقدری گسترده می‌شد که بناچار باید برای اطفای حریق از اداره آتش‌نشانی کمک می‌گرفتیم.

در کنار پارک علامتی بود که این اخطار روی آن به چشم می‌خورد: «هر کس موجب آتش‌سوزی شود به زندان می‌افتد.» ولی این علامت جایی بود که جوانها آن را نمی‌دیدند. یک پلیس پر افاده هم قرار بود از پارک مراقبت کند، ولی کارش را خیلی جدی نمی‌گرفت و آتش‌گهگاهی گسترش پیدا می‌کرد. یک بار با عجله به طرف پلیس رفتم و به او گفتم که

آتش دارد بسرعت در پارک گسترده می‌شود و از او خواستم اداره آتش‌نشانی را خبر کند، ولی او با بی‌خیالی جواب داد که این کار جزو وظائف او نیست و حریق در محوطه‌ای روی داده است که جزو حیطة استحفاظی او نیست!

واقعاً مایوس شدم، برای همین از آن به بعد هر وقت برای دوچرخه‌سواری به پارک می‌رفتم، نقش مسوول حفاظت اموال عمومی را بازی می‌کردم. البته خودم، خودم را به این سمت منصوب کرده بودم! در آغاز، با کمال تأسف ابدأ سعی نکردم موضوع را از چشم دیگران ببینم. همین که می‌دیدم زیر درختی شعله‌ای برافروخته‌اند، ناراحت می‌شدم و دلم می‌خواست روش صحیحش را انجام بدهم و در نتیجه کار اشتباه می‌کردم. با عجله به طرف پسرها می‌رفتم و اخطار می‌کردم که به خاطر راه انداختن آتش به زندان خواهند افتاد و با لحن مقتدرانه‌ای حکم می‌کردم آتش را خاموش کنند و اگر مقاومت می‌کردند، تهدیدشان می‌کردم که می‌گویم دستگیرشان کنند. واقعاً بدون این که به نظرات آنها فکر کنم، عقده‌های دلم را خالی می‌کردم.

نتیجه؟ آنها با اکراه و اخمهای درهم اطاعت می‌کردند و احتمالاً موقعی که پشت تپه‌ها از نظر پنهان می‌شدم، دوباره آتش را روشن می‌کردند و از خدا می‌خواستند همه پارک آتش بگیرد.

سالها گذشت و یک کمی درباره روابط انسانی چیز یاد گرفتم و کمی سیاستمدار شدم و کمی آموختم که مسائل را از دید دیگران ببینم. از آن موقع به بعد به جای دستور دادن به دیگران، هر وقت آتش افروخته‌ای می‌دیدم به طرفش می‌رفتم و کم و بیش این طور حرف می‌زدم:

«پسرها خوش می‌گذرد مگر نه؟ ناهار چه می‌خواهید بپزید؟ من هم وقتی جوان بودم عاشق آتش روشن کردن بودم، هنوز هم این کار را



دوست دارم، ولی راستش این کار توی پارک خطرناک است. می دانم که شما پسرها نمی خواهید به کسی صدمه ای بزنید، ولی بقیه بچه ها به اندازه شما محتاط نیستند. می آیند و می بینند که شما آتش روشن کرده اید و آنها هم همین کار را می کنند و بدون این که آن را خاموش کنند به خانه برمی گردند و آتش در برگهای خشک می گیرد و درختها را از بین می برد. اگر احتیاط نکنیم اصلاً درختی باقی نمی ماند. شاید هم شما را به خاطر روشن کردن آتش به زندان بیندازند، ولی من نمی خواهم رئیس بازی در بیاورم و جلوی کیف شما را بگیرم. دلم می خواهد ببینم که دارید کیف می کنید و هیچ دوست ندارم در کارتان مداخله کنم، ولی محبت کنید همه برگهای خشک را از اطراف آتش تان کنار بزنید و بعد هم که می خواهید بروید، یک عالمه خاک روی آتش بریزید. این لطف را می کنید؟ دفعه بعد هم که می خواهید تفریح کنید، لطفاً روی آن تپه یا روی شن ها آتش درست کنید. آنجا هیچ خطری برای کسی ندارد. یکدیا ممنونم پسرها. خوش باشید.»

این جور حرف زدن چه تفاوتی دارد؟ پسرها را وامی دارد همکاری کنند، بی آن که در این کار اکراهی داشته باشند یا اخم کنند. کسی آنها را مجبور نکرده است از دستوراتی اطاعت کنند. کسی آبرویشان را نبرده است. هم من هم آنها حال و روز بهتری داشتیم چون موضوع را از دید همدیگر می دیدیم و ملاحظه همدیگر را می کردیم.

موقعی که مشکلات بر انسان هجوم می آورند، شاید دیدن مسائل از دید دیگران حرص آدم را دریاورد. الیزابت نووداک اهل نیوساوت وبلز استرالیا شش هفته بود که نتوانسته بود پول ماشینش را بپردازد. او می گوید: «روز جمعه بود که مسوول مالی شرکت خودرو، به من تلفن زد و با لحن توهین آمیزی گفت باید تا صبح دوشنبه با ۱۲۲ دلار پول به

سراغش بروم، وگرنه نمی‌شود پیش‌بینی کرد که شرکت چه می‌کند. تا آخر هفته امکان تهیه پول نداشتم. صبح دوشنبه که به من تلفن کرد منتظر بدترین حرفها بودم. به جای آن که عصبانی شوم، از دید او به سوز موضوع نگاه کردم و صمیمانه از این که برایش آن همه دردسر درست کرده بودم عذر خواستم و گفتم حتماً من پر دردسرت‌ترین مشتری او هستم، چون این اولین باری نیست که نتوانسته‌ام بدهی‌ام را بموقع بپردازم. او گفت که چطور بعضی از مشتریانش با او بی‌ادبانه رفتار می‌کنند، چطور بعضی‌هایشان دروغ می‌گویند و چطور بعضی‌ها اصلاً از صحبت کردن با او طفره می‌روند. من حرفی نزدیم. گوش دادم و گذاشتم هر چه دلش می‌خواهد بگوید. بعد بدون این که حتی پیشنهادی هم بکنم، گفت که اصلاً اشکالی ندارد اگر توانم همه پولم را فوراً بپردازم. گفت می‌توانم آخر آن ماه ۲۰ دلار و باقی را هم بتدریج پرداخت کنم تا حسابم تسویه شود.»

فردا اگر قبل از آن که از کسی بخواهید آتشی را خاموش کنید یا محصول شما را بخرد و یا در کار خیری با شما شریک شود، لحظه‌ای مکث کنید، چشمهایتان را ببندید و سعی کنید همه چیز را کلاً از دید دیگری ببینید. از خودتان پرسید: «چرا او می‌خواهد این کار را بکند؟» واقعیت این است که چنین کاری وقت می‌برد، ولی جلوی بسیاری از دشمنی‌ها را می‌گیرد و شما به نتایج بهتری هم دست پیدا می‌کنید و کمتر هم می‌دوید و کفشتان هم دیرتر پاره می‌شود.

دین دانهام، استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد می‌گوید: «قبل از این که وارد دفتر کسی بشوم، ترجیح می‌دهم مدتی در پیاده‌روی جلوی دفتر او راه بروم و بعد خودم را به جریان گفتگو با او بیندازم. اگر این کار را نکنم تصور روشنی از چیزی که او می‌خواهد بگوید ندارم و علائق و

انگیزه‌های او را نمی‌شناسم و نمی‌دانم پاسخ مناسبی که باید بدهم کدام است.»

این حرفها بقدری از نظر من اماسی هستند که با خط ایرانیک می‌نویسم تا رویشان مکث کنید:

قبل از این که وارد دفتر کسی بشوم، ترجیح می‌دهم مدتی در پیاده‌روی جلوی دفتر او راه بروم و بعد خودم را به جریان گفتگو با او بیندازم. اگر این کار را نکنم تصور روشنی از چیزی که او می‌خواهد بگوید ندارم و علائق و انگیزه‌های او را نمی‌شناسم و نمی‌دانم پاسخ مناسبی که باید بدهم کدام است.»

اگر در اثر خواندن این کتاب فقط یک نکته را آموخته باشید و آن هم این که مسائل را از دید کس دیگری ببینید و از زاویه دید او به مسائل نگاه کنید، اگر فقط همین یک نکته را هم از این کتاب یاد گرفته باشید، در ساختن بنای شغلی خود سنگ بزرگی را نهاده‌اید.

## اصل ۸

صمیمانه سعی کنید مسائل را از دید دیگری ببینید.

## فصل نهم

### همه چه می خواهند

دلنان نمی خواهد جمله معجزه آمیزی بلد باشید که همه بحث ها را متوقف کند، احساسات ناچور را از بین برد و ایجاد حس زیبا کند و کاری کند که بقیه مردم به حرفتان گوش بدهند؟ نمی خواهید؟ بسیار خوب. آن جمله این است: «ابتداً به خاطر حسی که داری تو را سرزنش نمی کنم. سن جای تو بودم بی تردید همین حس را داشتم.»

چنین جوابی بد اخلاق ترین و وحشی ترین آدمها را هم رام می کند. می شود که انسان این حرف را بزند و کوچکترین خدش های هم به تصمیمش وارد نیاید، چون اگر واقعاً هم شما همان آدم بودید، دقیقاً همین احساس را داشتید. مثلاً آل کاپون را در نظر بگیرید. فکر کنید همان مغز و بدن و رفتار را از والدین خود به ارث برده اید. فکر کنید همان محیط و همان تجربه ها را از سرگذرانده اید. باور کنید دقیقاً همانی می شدید که او شد و همان جایی بودید که او بود. برای این که دقیقاً همین چیزها بودند که از او آل کاپون ساختند. تنها دلیلی که شما مار زنگی نشده اید، این است که پدر و مادرتان مار زنگی نبوده اند. (۱)

---

۱- ظاهراً نویسنده نقش مسؤولیت و انتخاب را در انسان نادیده گرفته است. با چنین تئوریهای هر عمل قبیحی قابل توجیه است، در حالی که انسان فقط به دلیل تفکر و

شما برای آنچه که هستید خیلی نمی‌توانید به خودتان نمره بدهید و یادتان باشد آدمهایی که آشفته، کلافه، بدون منطق و سردرگم سراغ شما می‌آیند، خیلی هم به خاطر آنچه که هستند مقصر نیستند. نسبت به آدمهای شرور، احساس تأسف و ترحم داشته باشید. دلتان به حالشان بسوزد. با آنها همدردی کنید. به خودتان بگوئید: «این آدم این جور است، ولی به خاطر خدا به او رحم خواهم کرد.» سه چهارم کسانی که با آنها ملاقات کنید تشنه و گرسنه همدردی هستند. این حس را به آنها بدهید و دوستشان داشته باشید.

یک بار در رادیو درباره کتاب لوئیزا می الکوت به نام زنان کوچک سخنرانی کردم. طبیعتاً من می‌دانستم که او در کنکور ماساچوست زندگی می‌کرده و کتابهای جاودانه‌اش را در آنجا نوشته است، ولی بدون این که فکر کنم چه دارم می‌گویم، گفتم به خانه او در کنکور نیوهامپشایر رفته‌ام. اگر این حرف را فقط یک بار می‌زدم، شاید قابل اغماض بود، ولی مشکل اینجاست که دوبار گفتم و پناه بر خدا! یکمرتبه سیل نامه‌ها و تلگرافها به طرف من سرازیر شد و روی سربسی دفاع من مثل هجوم زنبورهای زهری بارید. خیلی‌ها حرمتم را نگه داشته بودند، ولی چندتایی هم حسابی به من توهین کردند. خانمی به اسم گولونیال دیم که سالها در کنکور ماساچوست و بعد هم در فیلادلفیا زندگی کرده بود، با نهایت احترام هر چه به ذهنش رسیده بود بآرم کرده بود. اگر گفته بودم دوشیزه الکوت اهل یکی از قبایل گینه است، این قدر به او بر نمی‌خورد. نامه‌اش را که خواندم به خودم گفتم: «خدا را شکر که او زن من نیست.» فکر کردم نامه‌ای برایش بنویسم و بگویم که گوچه در جغرافی اشتباه کرده‌ام، ولی اشتباه او خیلی بزرگتر است که از حداقل ادب و آداب خیر ندارد. بعد هم می‌خواستم آستین‌هایم را بالا بزنم و برایش آشی بپزم که یک وجب روغن رویش باشد. ولی این کار را نکردم و سعی کردم بر خودم مسلط شوم. فهمیدم که هر آدم احمق و کله‌شقی همین کار را می‌کند

و من نمی‌خواستم احمق و کله‌شق باشم. می‌خواستم بهتر از احمق‌ها رفتار کنم، بنابراین سعی کردم دشمنی او را به دوستی تبدیل کنم. برایم بازی دلچسبی بود. به خودم گفتم: «اگر من هم جای او بودم، شاید همین احساس را داشتم.» بنابراین تصمیم گرفتم با او همدردی کنم. دفعه بعد که به فیلا دلفیا رفتم، به او تلفن کردم. مکالمه ما به این شکل بود:

من: خانم چی و چی. شما چند هفته قبل برایم نوشتید و به خاطرش از شما ممنونم.

او: (با لحنی مؤدب، با فرهنگ و اصیل): افتخار صحبت با چه کسی را دارم؟

من: من برای شما غریبه‌ام. اسمم دیل کارنگی است. شما به برنامه‌ای رادیویی که من چند یکشنبه قبل درباره لوئیزا می‌الکوت اجرا کردم گوش داده بودید. من در آن برنامه اشتباه بزرگی مرتکب شدم و گفتم که او در کنکورد نیوهامپشایر به دنیا آمده است. واقعاً اشتباه احمقانه‌ای بود و من می‌خواهم از این بابت از شما عذرخواهی کنم. واقعاً لطف کردید که وقت گذاشتید و برایم نامه نوشتید.

او: آقای کارنگی. من واقعاً متأسفم که آن نامه را نوشتم. کنترلم را از دست داده بودم و باید عذرخواهی کنم.

من: نه! نه! شما نباید عذرخواهی کنید. این منم که باید معذرت بخواهم. هر بیچه محصلی می‌داند که نباید چنین اشتباهی بکند. یکشنبه بعد از آن، عذرخواهی کردم و اشتباهم را تصحیح کردم، ولی می‌خواستم که از شما شخصاً عذرخواهی کنم.

او: من در کنکورد ماساچوست به دنیا آمده‌ام. خانواده من برای دو قرن شغل‌های مهم ماساچوست را برعهده داشتند و من واقعاً نسبت به موطنم تعصب می‌ورزم. وقتی شما گفتند دوشیزه الکوت اهل نیوهامپشایر است، واقعاً ناراحت شدم، ولی حالا به خاطر نوشتن آن نامه شرم‌منده هستم.

من: به شما اطمینان می‌دهم که شما یک دهم من هم از این بابت

ناراحت نشده‌اید. اشتباه من ضرری به ماساچوست نزد، ولی آبروی مرا برد. کم پیش می‌آید که آدمهای بافرهنگی مثل شما به خودشان زحمت بدهند و به کسانی که در رادیو صحبت می‌کنند، نامه بنویسند و من واقعاً امیدوارم که اگر در صحبت‌های من اشتباهی دیدید، حتماً به من تذکر بدهید.

او: راستش از روشی که شما با انتقاد من برخورد کردید خیلی خشنودم. باید آدم جالبی باشید دلم می‌خواهد شما را بهتر بشناسم.

بنابراین به خاطر این که توانستم از آن زن معذرت بخواهم و با او همدلی کنم، او هم عکس‌العمل مشابهی نشان داد. خشنود بودم که توانسته‌ام اعصاب خود را کنترل کنم و به جای سرزنش و توهین، مهربانی را در پیش گیرم. من از این که او را هواخواه خود کردم بیشتر از این لذت بردم تا او را وادار کنم که برود خود را در رودخانه شوی کیل بیندازد. کسانی که رئیس جمهور می‌شوند و به کاخ سفید می‌روند، تقریباً هر روز در روابط انسانی خود گرفتار مسائل آزاردهنده‌ای می‌شوند. پرزیدنت تافت هم از این قاعده مستثنی نبود و خاصیت فوق‌العاده بالای ضد اسیدی همدردی را در خنثی کردن مسائل دشوار می‌دانست. او در کتابش با نام اخلاق در خدمت انسان، تصویر بامزه‌ای را از برخورد ملایم خود با مادری مایوس و جاه‌طلب ترسیم می‌کند. او نوشته است:

«خانمی اهل واشنگتن که شوهرش منصب سیاسی مهمی داشت به سراغم آمد و یک ماه مزاحم بود تا به پسرش شغلی را که مورد علاقه این خاتم بود بدهم. او عده‌ای از سناتورها و نمایندگان کنگره را هم واسطه قرار داده بود تا نزد من پارتی او شوند. به عهده گرفتن این شغل نیاز به معلومات و صلاحیت‌های خاصی داشت و من به توصیه رئیس دفترم، فرد دیگری را برای این کار انتخاب کردم. نامه‌ای از مادر آن پسر دریافت کردم که در آن نوشته بود من آدم نمک‌شناسی هستم و نخواسته‌ام او را خوشبخت کنم، در حالی با یک اشاره قادر بودم این کار را بکنم. همچنین نوشته بود سوقعی که در استخدام دولت بودم، برای

تصویب لایحه‌ای که من پیشنهاد کرده بودم، فعالیت شدید کرده و آرایی جمع آورده بود و حالا من لطفش را به این شکل جبران کرده بودم.

«هنگامی که انسان چنین نامه‌ای دریافت می‌کند، اولین فکری که به ذهن او می‌رسد این است که با شخص مقابل باشدت عمل و خشونت رفتار کند. آن وقت است که به فکر نوشتن پاسخ نامه می‌افتد، ولی اگر کمی عاقل باشد، نامه را داخل کثو می‌گذارد و در آن راقفل می‌کند و تا چند روز آن را بیرون نمی‌آورد. پاسخ این جور مکاتبات معمولاً دویروز طول می‌کشد. بعد از دویروز نامه را از کثو بیرون می‌آورد. ابدأ آن را برای کسی نمی‌خواند. من هم همین کار را کردم و بعد از دویروز نامه‌ای مؤدبانه برایش نوشتم و گفتم من از یامس مادران در این گونه موارد آگاهم، ولی انتخاب آن شخص تماماً در اختیار من نبوده است و باید به توصیه سردفترم کسی را انتخاب می‌کردم که معلومات فنی خاصی را می‌داشت. بعد اظهار امیدواری کردم که پسرش در شغل جدیدش، به آرزوهایی که او داشت برسد. این نامه مادر را آرام کرد و برایم نوشت که از گفتن آن حرفها واقعاً متأسف است.

فردی را که برای آن شغل در نظر گرفته بودم، فوراً تأیید نشد و در این فاصله نامه دیگری به امضای شوهر آن خانم، منتهی با همان دستخط دریافت کردم که در آن نوشته بود زن در اثر ناراحتی عصبی و افسردگی بستری شده و سرطان معده گرفته است. او از من پرسیده بود آیا در چنین وضعیتی باز هم تصمیم ندارم آن شغل را به پسر آنها بدهم و به این شکل روحیه و سلامتی آن زن را به او برگردانم؟ نامه دیگری به شوهر نوشتم و گفتم واقعاً از این که همسرش به بیماری خطرناک سرطان مبتلا شده است متأسفم و امیدوارم پزشکان در تشخیص خود اشتباه کرده باشند، ولی بدبختانه ابطال انتصاب قبلی ممکن نیست. دو روز بعد از این ماجرا این انتصاب تأیید شد و من در کاخ سفید مهمانی دادم. اولین کسانی که به مهمانی آمدند و به من تبریک گفتند همان زن و شوهری بودند که شوهر درباره مرگ قریب‌الوقوع همسرش به من نامه نوشته بود.»



جی مانگوم نماینده شرکت تجهیزات آسانسور در تولسای اوکلاهما بود که می‌خواست با یکی از هتل‌های مهم تولسا قراردادی برای فروش تجهیزات امضا کند. مدیر هتل نمی‌خواست آسانسورها را برای بیش از دو ساعت در روز از کار ببندازد، چون مسافران هتل به زحمت می‌افتادند. تعمیر آسانسورها حداقل هشت ساعت طول می‌کشید و شرکت او نمی‌توانست روزی یکی دو ساعت یک مکانیک باصلاحیت و ویژه‌ای را در اختیار هتل بگذارد.

آقای مانگوم برنامه‌ریزی کرد تا بهترین مکانیک شرکت را برای انجام این کار بفرستد. او به مدیر هتل تلفن زد و به جای بحث با او برای در نظر گرفتن وقت مناسب برای این مکانیک، گفت:

«ریک! می‌دانم که هتل تو خیلی شلوغ است و تو دلت می‌خواهد وقت بسته‌بودن آسانسور را به حداقل برسانی. من کاملاً نگرانی تو را درباره این موضوع می‌دانم و ما دلمان می‌خواهد هر کاری از دستمان برمی‌آید برای خدمت به تو انجام دهیم. در هر حال، با بررسی‌های دقیق این طور تشخیص داده‌ایم که اگر همین حالا تعمیر کاملی انجام ندهیم، ممکن است خسارتهای جدی‌تری به آسانسور وارد آید و ناچار شوی آن را برای مدت طولانی‌تری بسته نگه داری. می‌دانم که دلت نمی‌خواهد مسافران روزهایتمادی گرفتار شوند.»

مدیر ناچار شد بپذیرد که هشت ساعت تعطیل آسانسور بهتر از چندین روز تعطیلی است. با جلب همدردی و حمایت مدیر، آقای مانگوم توانست او را متقاعد کند که پیشنهادش را بپذیرد و در عین حال دلگیر و دلخور هم نشود.

جولیس نورس، معلم اهل سنت لوئیز میسوری، برای ما تعریف کرد که چطور توانست مشکلی را که معلمان پیانو با شاگردان نوجوان خود داشتند، حل کند. بایست ناخن‌های بسیار بلندی داشت. کسی که می‌خواهد در نواختن پیانو مهارت پیدا کند، می‌داند که ناخن بلند داشتن یعنی معلولیت. خانم نورس می‌گوید: «می‌دانستم که ناخن‌های بلند او برایش مشکل ایجاد خواهند کرد. قبلاً در طول آموزش بارها با او در این

مورد بحث کرده بودم و می‌دانستم که فایده ندارد... نمی‌خواستم او را دلسرد کنم و در عین حال می‌دانستم بشدت به ناخن‌هایش علاقمند است و عجیب از آنها مراقبت می‌کند.

«بعد از اتمام آخرین جلسه درس وقتی که موقعیت را مناسب دیدم گفتم: "باییت! تو واقعاً دستها و ناخن‌های قشنگی داری. در نواختن پیانو هم توانایی لازمه را داری و می‌دانم علاقمند به این کار هم هستی. تصورش را هم نمی‌توانی بکنی که اگر ناخن‌هایت را کمی کوتاه‌تر کنی، چقدر راحت‌تر و سریع‌تر خواهی نواخت. در این باره کمی فکر کن. باشد؟" حالت چهره‌اش طوری بود که کاملاً نشان می‌داد از این پیشنهاد خوشش نیامده است. من با مادرش هم در این باره صحبت کردم و بار دیگر خاطر نشان ساختم که ناخن‌های او واقعاً زیبا هستند. و باز عکس‌العمل منفی دیگری را دیدم. کاملاً مشخص بود که ناخن‌های زیبا و مانیکور زده باییت برایش بسیار مهم بودند.

هفته بعد باییت آمد تا دوباره درس پیانو بگیرد. بسیار تعجب کردم وقتی دیدم ناخن‌هایش را کوتاه کرده است. به خاطر چنین فداکاری بزرگی از او تمجید کردم. از مادرش هم تشکر کردم که روی باییت تاثیر گذاشته و باعث شده بود که او ناخن‌هایش را کوتاه کند. او جواب داد: "من ابداً کاری نکردم. باییت خودش تصمیم گرفت این کار را بکند و این اولین باری است که او حاضر شده است به خاطر کسی ناخن‌هایش را کوتاه کند."

آیا خانم نوریس باییت را تهدید کرد؟ آیا گفت به شاگردانی که ناخن‌هایشان بلند هستند درس نمی‌دهد؟ خیر، این کار را نکرد. او به باییت اجازه داد این‌طور فکر کند که ناخن بلند زیباست و کوتاه کردن آن فداکاری می‌خواهد. او لبخند زد و به شاگردش گفت: "من با تو همدردی می‌کنم. می‌دانم کار ساده‌ای نخواهد بود، ولی واقعاً در پیشرفت کار موسیقی‌ات تأثیر خواهد داشت."

سول هوراک، برجسته‌ترین کارگردان برنامه‌های هنری امریکا بود. او مدت تقریباً نیم قرن برنامه‌های هنرپیشه‌ها و خواننده‌های معروفی چون شالیاپین، ایزادورا دونکان و پاولووا را تنظیم می‌کرد. آقای هوراک به من

گفت یکی از اولین درسهایی که او در رفتار با این هنرمندان دمدمی مزاج یاد گرفت، این بود که پیوسته با آنها همدردی کند و با رفتارهای عجیب و غریبشان کنار بیاید.

برای سه سال، او برنامه‌ریزی کنسرت‌های فتودور شالیپین را به عهده داشت که یکی از بزرگترین خوانندگان باس بود و صحنه آواز متروپولیتن را فتح کرده بود، با وجود این شالیپین یک دردمس واقعی بود و مثل بچه‌ها خودش را لوس می‌کرد. از زبان خود آقای هوراک بشنوید: سر و کار داشتن روزمره با او از صدتا جهنم بدتر بود.

مثلاً ظهر روزی که قرار بود شبش شالیپین کنسرت داشته باشد، به آقای هوراک تلفن می‌زد و می‌گفت: "سول! احساس می‌کنم گلویم مثل یک همبرگر خام ورم کرده. امشب امکان ندارد بتوانم آواز بخوانم." آیا آقای هوراک با او بحث می‌کرد؟ ابداً. او می‌دانست با هنرمندان نمی‌شود بحث کرد، بنابراین با عجله به هتل شالیپین می‌رفت و با لحنی دلسوزانه می‌گفت: "چه حیف! واقعاً اسباب تأسف است. دوست عزیز من! البته که شما نباید آواز بخوانید. من فوراً برنامه‌تان را حذف می‌کنم. البته چند هزار دلاری ضرر خواهید کرد، ولی در مقایسه با اعتبار و شهرت شما ابداً ارزش ندارد."

بعد شالیپین آهی می‌کشید و می‌گفت: "البته شاید بهتر باشد آخر وقت یک سری به من بزنید. ساعت پنج بیایید تا ببینم حالم چطور است." ساعت پنج آقای هوراک با عجله به هتل می‌رفت و دوباره با او همدردی می‌کرد و با سماجت می‌گفت که بهتر است برنامه را حذف کنند و باز شالیپین آهی می‌کشید و می‌گفت: "شاید اگر کمی دیرتر بیایید حالم بهتر شده باشد."

ساعت هفت و نیم خواننده بزرگ اپرا موافقت می‌کرد که آواز بخواند، فقط به این شرط که آقای هوراک قبل از شروع برنامه روی صحنه برود و اعلام کند که شالیپین سرمای بدی خورده است و صدایش بخوبی همیشه نیست. آقای هوراک به دروغ می‌گفت که این کار را خواهد کرد، چون می‌دانست که این تنها راه کشاندن او به صحنه است.

دکتر آرتور. آی. گیتز در کتاب ارزشمندش روان‌شناسی آموزشی می‌گوید: «همدردی چیزی است که نوع بشر خواهان آن است. کودک مشتاقانه جراحاتش را نشان می‌دهد و یا خودش عمداً خود را زخمی می‌کند تا همدردی دیگران را جلب کند. بزرگ‌ها هم به همین دلیل زخم‌هایشان را نشان می‌دهند و مفصل از تصادفات و بیماری‌هایشان صحبت می‌کنند و از جراحی‌هایشان با ذکر جزئیات سخن می‌گویند. جلب ترحم برای یک مصیبت واقعی یا تخیلی، یک عادت همگانی است.» بنابراین اگر می‌خواهید دیگران را به انجام روش فکری و عملی خود تشویق کنید....

## اصل ۹

در مورد آرزوها و نظرات دیگران، همدردی نشان دهید.

## فصل دهم

### توسلی که همه دوست دارند

من در حاشیه دهکده جسی جیمز در میسوری بزرگ شده‌ام و از مزرعه جیمز در کیرنی میسوری، جایی که در آن موقع پسر جسی جیمز زندگی می‌کرد، دیدن کرده‌ام. همسر جسی برایم داستانهایی از شوهرش تعریف می‌کرد و می‌گفت که او چگونه قطارها و بانک‌ها را غارت می‌کرد و بعد هم پول را به صاحبان مزارع مجاور می‌داد تا مزرعه خود را از گرو بانک بیرون بیاورند.

جسی جیمز احتمالاً خود را ایده‌آلیست می‌پنداشت، همانطور که شوترز آلمانی یا کراولی "دوتپاتچه‌ای" و آلکاپون و بسیاری از پدرخوانده‌های سازمان‌های جنایتکار نسلهای بعد از ایشان همین تصور را داشتند. واقعیت این است که همه کسانی که با آنها ملاقات می‌کنید، خیلی به خودشان نمره می‌دهند و در ارزیابی ذهنی‌ای که از خودشان دارند خیرخواه و متواضع جلوه می‌کنند.

جی.پی. پونت مورگان در یکی از تحلیل‌های خود می‌گوید: "انسان برای انجام هر کاری دو دلیل دارد که یکی واقعی است و یکی آن است که خوب و عالی به نظر می‌رسد. همه درباره دلیل واقعی می‌اندیشند و لازم نیست روی این نکته تأکید کنید، ولی همه ما، چون قلباً ایده‌آلیست هستیم، دوست داریم درباره انگیزه‌هایی فکر کنیم که خوب به نظر می‌رسند، بنابراین اگر قرار است در مردم تغییری ایجاد کنید، به

انگیزه‌های شریف آنها متوسل شوید.

آیا به کار بردن این روش در معامله و تجارت خیلی ایده‌آلیستی نیست؟ بگذارید به ماجرای هامیلتون جی. فارل از کمپانی فارل - میچل گنولدن پنسیلوانیا نگاهی بیندازیم. فارل مستأجری ناراضی داشت که تهدید کرده بود خانه را خالی خواهد کرد، در حالی که طبق قرارداد هنوز چهارماه از اجاره باقی مانده بود. آقای فارل ماجرا را برای بچه‌های کلاس این‌طور تعریف کرد:

«این آدمها ایام زمستان را که گران‌ترین فصل سال از نظر اجاره است در خانه‌ام سر کرده بودند و می‌دانستم اجاره دادن آپارتمان قبل از پائیز کار فوق‌العاده دشواری است. می‌دیدم که درآمد من از اجاره به طرز بدی کاهش پیدا می‌کند و داشتم از عصبانیت می‌ترکیدم.

اگر شرایط عادی را در نظر بگیریم، باید قاعدتاً به سراغ مستأجرم می‌رفتم و نصیحتش می‌کردم قرارداد را دوباره بخواند و به او گوشزد می‌کردم که اگر برود موظف است کل اجاره‌اش را تا پاییز پردازد و طبق قانون، هم می‌توانستم این کار را بکنم و هم قصد داشتم این کار را بکنم. در هر حال به جای جوش آوردن و یورش بردن به خانه او و راه‌انداختن صحنه سینمایی، تصمیم گرفتم از شیوه دیگری استفاده کنم. بنابراین این‌طور حرف زدم: "آقای دو! داستانتان را شنیده‌ام و هنوز باور نمی‌کنم که می‌خواهید اسباب‌کشی کنید. سالهاست که دارم به مردم خانه اجاره می‌دهم و درباره ذات بشر چیزهایی یاد گرفته‌ام، یکی هم این که مرد کسی است که قبل از هر کاری سر قولش بایستد. در واقع بقدری به این مسأله اعتقاد دارم که می‌خواهم دست به قمار بزنم و پیشنهادم این است. چندروزی از تصمیم خود منصرف شوید و درباره‌اش فکر کنید. اگر از حالا تا یک ماه دیگر که موعد پرداخت اجاره‌تان است، آمدید و به من گفتید که هنوز قصد دارید بروید، من از نظر خودم برمی‌گردم و به تصمیم شما گردن می‌نهم و به خودم می‌گویم که در قضاوتم اشتباه کرده‌ام. ولی هنوز هم معتقدم شما مردی هستید که به قول خود عمل می‌کنید و زبر آن نمی‌زنید، چون هر چه باشد باید تصمیم بگیریم که انسانیم یا

میمون، چون این ما هستیم که تصمیم می‌گیریم کدام یک باشیم!"  
 ماه بعد این مرد به سراغم آمد و اجاره‌اش را پرداخت و گفت با زنش  
 در این باره صحبت کرده و تصمیم گرفته‌اند بمانند. آنها به این نتیجه رسیده  
 بودند که تنها راه آبرومندانه این است که تا پایان قرارداد سر قول خود  
 بمانند.»

موقعی که لرد نورث کلیف فقید در روزنامه‌ای عکسی از خودش  
 دید که نمی‌خواست چاپ شود، به سردبیر نامه‌ای نوشت، ولی در آن  
 نگفت: "لطفاً این عکس را از من چاپ نکنید چون من خوشم نمی‌آید"  
 خیر! او به انگیزه‌های شریف‌تری متوسل شد. او به احترام و عشقی که  
 همه ما برای مادر قائل هستیم، متوسل شد و نوشت: "لطفاً آن تصویر را  
 چاپ نکنید. مادرم آن را دوست ندارد."

موقعی که جان دی. راکفلر کوچک می‌خواست از روزنامه‌ها  
 خواهش کند از بچه‌هایش عکس نگیرند، او هم به انگیزه‌های شریف‌تر  
 متوسل شد. او نگفت: "نمی‌خواهم عکس بچه‌هایم چاپ شوند" بلکه به  
 انگیزه‌ها و آرزوهای عمیق انسانی که آزار ندادن کودکان است متوسل شد  
 و گفت: "بچه‌ها! بعضی‌هایتان بچه دارید و می‌دانید خوب نیست  
 کوچکترها خیلی توی چشم باشند و مشهور شوند."

موقعی که سایروس. اچ. ک. کورتیس، پسرک فقیر اهل مین، کارش را  
 شروع کرد و به سرعت شهاب درخشید و توانست میلیون‌ها خواننده برای  
 نشریه ساترودی، ایونینگ پست و مجله خانه بانوان دست و پا کند، در  
 ابتدای امر توانایی پرداخت پول به نویسندگان طراز اول را نداشت،  
 بنابراین به انگیزه‌های شرافتمندانه متوسل شد. برای مثال او حتی لوئیزا  
 می‌الکوت نویسنده کتاب جاودانی زنان کوچک را تشویق کرد در اوج  
 شهرتش برای او مقاله بنویسد و بابت دستمزد هم چکی صددلاری نه  
 برای خودش که برای بنگاه خیریه مورد علاقه او فرستاد.

ممکن است آدم بدبینی بگوید: «این جور چرندیات ممکن است به  
 درد نورث کلیف و راکفلر و داستان‌نویسی احساساتی بخورد، ولی خیلی  
 دلم می‌خواهد بدانم این جور دستورالعمل‌ها به درد بچه‌های نثری که

باید پولهایم را از آنها وصول کنم می‌خورد یا نه!» شاید حق با شما باشد. همه قوانین در همه موارد نتیجه نمی‌دهند و در مورد همه مردم هم یکسان نتیجه نمی‌دهند. اگر از نتایجی که به دست آورده‌اید راضی هستید، چرا تغییرش بدهید؟ اگر هم راضی نیستید چرا تجربه نمی‌کنید؟

در هر حال، فکر می‌کنم شما از خواندن این داستان واقعی که جیمزال. توماس، یکی از شاگردان قبلی من تعریف کرده است، لذت ببرید.

شش‌تن از مشتریان یک شرکت خودروسازی حاضر نبودند صورتحساب تعمیرات خود را بپردازند. هیچ‌یک از آنها به کل صورتحساب اعتراض نداشتند ولی ادعا می‌کردند که بعضی از هزینه‌ها اضافی حساب شده‌اند. در هر حال، مشتری پای قرارداد را امضا کرده بود و در نتیجه، شرکت می‌دانست که حق با اوست و همین را هم می‌گفت و اشتباهش هم همین بود.

اینها کارهایی هستند که مسزولین قسمت حسابداری برای جمع‌آوری صورتحسابهای معوقه خود عمل کردند. آیا فکر می‌کنید به مقصد خود رسیدند؟

۱. به تک تک مشتریها سر زدند و صاف و پوست‌کنده به آنها گفتند که آمده‌اند پول صورتحسابهای معوقه را وصول کنند.

۲. این موضوع را که حق کاملاً با شرکت است و مشتری اشتباه می‌کند، بوضوح بیان کردند.

۳. آنها اعلام کردند که شرکت درباره اتومبیل خیلی بیشتر از مشتریها می‌داند، پس چه جای بحثی باقی می‌ماند؟

۴. نتیجه چه شد؟ بحث درگرفت.

آیا هیچ‌یک از این شیوه‌ها مشتریها را وادار کرد حساب خود را تسویه کنند؟ خودتان جواب را حدس بزنید. کار که به اینجا کشید، مدیر امور مالی تصمیم گرفت توپخانه تعقیب قانونی را راه بیندازد، ولی



خوشبختانه موضوع به گوش مدیرعامل رسید. مدیر پرونده این مشتریان خاطی را بررسی کرد و دید که آنها همیشه صورتحسابهایشان را بلافاصله پرداخت می‌کرده‌اند. حتماً در شیوه دریافت صورتحسابها اشتباهی روی داده بود، بنابراین به جیمز. ال. توماس تلقین کرد و گفت این وجوه "غیرقابل دریافت" را جمع‌آوری کند.

مراحلی را که آقای توماس طی کرد از زبان خودش بشنوید:

۱. با هریک از مشتریها که ملاقات کردم قصدم این بود که وجه صورتحسابهایی را که مدتها از تاریخ پرداختشان می‌گذشت، وصول کنم و کاملاً هم یقین داشتم که حق با ماست، ولی از این بابت یک کلمه هم حرف نزدم و برای تک‌تک آنها توضیح دادم از موضوع چیزی نمی‌دانم و آمده‌ام بینم شرکت چه کارهایی را باید انجام می‌داده که از انجام آنها خودداری کرده است.

۲. این نکته را که تا کل حرفهای مشتری را بشنوم هیچ قضاوتی نخواهم کرد، کاملاً روشن کردم و گفتم شرکت به هیچ وجه ادعا نمی‌کند که میرای از خطاست.

۳. به تک‌تک آنها گفتم که فقط به ماشین آنها علاقه دارم و می‌دانم که آنها بیشتر از هرکسی دیگری از ماشینشان خبر دارند، بنابراین صلاحیت آنها برای قضاوت از هرکسی بیشتر است.

۴. گذاشتم تا همه حرفهایشان را بزنند و با علاقه و صمیمیتی که آنها انتظارش را داشتند، گوش کردم.

۵. بعد، موقعی که مشتری حال و هوایی آرام و منطقی پیدا کرد، همه چیز را به قوه قضاوت منصفانه او واگذار کردم. درواقع به انگیزه‌های شریف آنها متومل شدم و گفتم: "قبل از هر چیز دلم می‌خواهد بدانید که به نظر من به این موضوع به شکل بدی رسیدگی شده است. یکی از نمایندگان ما اسباب زحمت شما شده و ناراحتان کرده است. متأسفم و به عنوان نماینده شرکت عذرخواهی می‌کنم. اینجا که نشسته بودم و به حرفهایتان گوش می‌کردم انصافاً تحت تأثیر انصاف و صبر شما قرار گرفتم و به همین دلیل هم می‌خواهم به سن لطفی کنید، چون این کار را بهتر از

هرکس دیگری می‌توانید انجام بدهید و درباره اتومبیلتان بهتر از هرکسی اطلاعات دارید. من صورتحساب را پیش شما می‌گذارم و می‌خواهم منصفانه و درست مثل وقتی که به جای رئیس شرکت ما بودید، درباره‌اش قضاوت کنید. آن را پیش شما می‌گذارم و هرچه بگویید قبول خواهم کرد.

آیا او توانست پول صورتحسابها را بگیرد؟ البته که توانست و بسیار عالی هم توانست. مبلغ صورتحسابها بین ۱۰ تا ۴۰۰ دلار بود. آیا مشتریها همه‌اش را پرداختند؟ بله، غیر از یکی که حتی یک پنی هم نپرداخت، پنج تای دیگر کل صورتحسابها را پرداخت کردند. و نکته خوشمزه این که در ظرف دو سال بعدی، به این مشتریها ماشین فروختیم.

آقای توماس می‌گوید:

«تجربه به من یاد داده است که وقتی نمی‌شود از مشتری اطلاعاتی کسب کرد، بهترین راه این است که فرض کنیم او صمیمی، درستکار و مایل به پرداخت هزینه‌های مربوطه است. به عبارت بهتر، مردم درستکارند و دلشان می‌خواهد به تعهداتشان عمل کنند. استثنا در این قاعده بسیار اندک است و من اعتقاد پیدا کرده‌ام حتی افرادی که تمایل دارند سر دیگران حقه سوار کنند، غالباً اگر این احساس را به آنها بدهید که آدمهای درستکاری هستند، عکس‌العمل مطلوبی از خود نشان می‌دهند.»

## اصل ۱۰

به انگیزه‌های شریفتر متوسل شوید.

## فصل یازدهم

فیلمها همین کار را می‌کنند. تلویزیون همین کار را می‌کند. شما چرا این کار را نمی‌کنید؟

چندین سال پیش، نشریه ایوتینگ بولتن فیلادلفیا یکباره با سیل خطرناک شایعاتی از این دست که سرعت همه جا پخش شد، مواجه گردید. شایعه‌پراکن‌ها می‌گفتند که نشریه، دیگر برای مشتریان جذابیت ندارد و آگهی‌های آن فوق‌العاده زیاد و اخبارش کم هستند. عکس‌العمل آتی ضرورت داشت. باید به شکلی به این شایعات خاتمه داده می‌شد. ولی چگونه؟

این راهی است که نشریه در پیش گرفت.

نشریه همه مقالاتی را که در روزنامه‌های صبح چاپ کرده بود، جمع‌آوری و طبقه‌بندی و در یک کتاب چاپ کرد. نام کتاب را یک‌روز گذاشتند. این کتاب شامل ۳۰۷ صفحه و جلد آن ضخیم بود. در این کتاب همه مقالات را چاپ کردند، ولی قیمت آن بیش از چند سنت نبود.

انتشار این کتاب باعث شد همه کسانی که شایعه را پراکنده بودند، خیلی خوب متوجه شوند که این نشریه مطالب جالب زیادی دارد. همین حرکت زیرکانه، بسیار بیشتر از صدها مقاله توضیحی و آمار و ارقام و گفتگو، حق مطلب را ادا کرد.

این روزها باید نمایشی عمل کرد. بیان حقیقت بنهایی کافی نیست.

باید حقیقت را روشن، جالب و دراماتیک بیان کرد. باید از نمایش استفاده کنید. فیلمها همین کار را می‌کنند. تلویزیون همین کار را می‌کند. شما هم اگر می‌خواهید توجه دیگران را جلب کنید، باید همین کار را بکنید.

متخصصین تزئین و تیرینها قدرت نمایش را خوب می‌شناسند. برای مثال تولیدکنندگان یک نوع مرگ موش برای فروشندگان خود، و تیرینهای ترتیب دادند و در آنها دو تا موش زنده انداختند. در هفته‌ای که موشهای زنده نمایش داده شدند، میزان فروش مرگ موش پنج برابر شد.

طراحان آگهی‌های تلویزیونی نمونه خوب استفاده از تکنیک‌های نمایشی برای فروش محصولات هستند. یک شب جلوی تلویزیون بنشینید و آنچه را آگهی دهندگان انجام می‌دهند، تجزیه و تحلیل کنید. در آنجا خواهید دید که چطور یک داروی آنتی‌اسیدی رنگ اسید داخل لوله آزمایشی را از بین می‌برد، در حالی که آنتی‌اسید رقیب نمی‌تواند این کار را بکند. خواهید دید که چطور یک صابون یا پودر پاک‌کننده یک لباس روغنی را تمیز می‌کند، در حالی که مارک دیگری همان لباس را کثیف باقی می‌گذارد. خواهید دید که چطور یک اتومبیل در پیچ‌ها و گردنه‌های تند مانور می‌دهد و هیچ بحث و گفتگویی نمی‌تواند این تأثیر را بگذارد. آنها چهره‌های خندان و خشنودی را که بسیاری از محصولات به ارمغان می‌آورند، نشان می‌دهند. بسیاری از این نمایش‌ها به بیننده القا می‌کنند با خرید محصولات خاصی از منافع بسیاری بهره‌مند خواهد شد و همین امر مردم را وادار به خرید می‌کند.

شما هم می‌توانید به تجارت یا هر یک از جنبه‌های زندگیتان حالت دراماتیک بدهید. این کار بسیار ساده است. جیم بی‌مانز که فروشنده کمپانی NCR (صندوق حساب نشنال) در ریچموند ویرجینیاست می‌گوید که چطور با یک نمایش دراماتیک توانست فروش کند.

«هفته گذشته به بقالی همسایه مرزدم و دیدم صندوق حسابهایشان بسیار قدیمی هستند. نزد صاحب مغازه رفتم و گفتم: "هروقت مشتری‌ای برای پرداخت پول نزد شما می‌آید، عملاً چندین پنی را دور می‌ریزید." این را که گفتم یک مشت پول خرد کف مغازه ریختم. بلافاصله توجه او

بیش از پیش جلب شد. حرفهایم ممکن بود برایش جالب بوده باشد ولی صدای برخورد پول خرده‌ها به کف مغازه واقعاً او را متوجه من و حرفهایم کرد. یا همین کار توانستم از او سفارش بگیرم و صندوق شمارشی پول NCR را به جای صندوق قدیمی‌اش به او بفروشم.

این شیوه در زندگی خانوادگی هم عمل می‌کند. در ایام قدیم موقعی که عاشق می‌خواست از معشوق خواستگاری کند مگر فقط حرف می‌زد؟ خیر! او زانو می‌زد و با این حرکت نشان می‌داد که واقعاً قصد خواستگاری دارد. این روزها ما دیگر نمی‌توانیم جلوی کسی زانو بزنیم، ولی با هزار شکل نمایشی دیگر می‌توانیم قبل از بیان خواسته‌مان، جوی دراماتیک ایجاد کنیم.

نمایشی کردن کارهایی که می‌خواهید با بچه‌ها هم بکنید بسیار مفید است. جویی فانت اهل بیرمنگام آلاباما، نمی‌توانست پسر پنج ساله و دختر سه ساله‌اش را قانع کند که اسباب بازیهایشان را جمع و جور کنند، بنابراین یک «قطار» اختراع کرد. جوئی مهندس بود (کاپیتان کیسی جونز) و سوار بر سه چرخه‌اش حکم می‌راند و واگن ژانت را هم به آن وصل کرده بودند و قرار بود آن شب، ژانت زغال سنگ‌ها را در واگن خود خالی کند و بعد پشت سر برادرش سوار شود تا او، خواهرش را دور اتاق بگرداند. با این شیوه بدون سخنرانی و بحث و تهدید، اتاق جمع می‌شد. مری کترین ولف اهل میشاواکای ایندیانا، سرکار گرفتار مشکلاتی شده بود و تصمیم داشت این موضوع را با رئیسش در میان بگذارد. صبح دوشنبه تقاضای ملاقات با او را کرد، ولی به او گفتند که رئیس سرش خیلی شلوغ است و او باید از منشی وقت بگیرد و اواخر هفته به ملاقات او برود. منشی خاطر نشان ساخت که برنامه رئیس فوق‌العاده پر و فشرده است، ولی او سعی خواهد کرد به هر شکل ممکن برایش قرار ملاقات بگذارد. خانم ولف ماجرا را به این شکل تعریف می‌کند:

«سرانجام این راه را پیدا کردم. به او نامه‌ای رسمی نوشتم و به این نکته اشاره کردم که می‌دانم سرش خیلی شلوغ است و در طول هفته وقت ندارد که من به دیدنش بروم، ولی بسیار مهم است که بتوانم با او

حرف بزنم. یک فرم نامه رسمی و پاکتی که روی آن آدرس خودم را نوشته بودم، ضمیمه نامه کردم و از او خواستم پاسخ نامه را بنویسد یا از منشی‌اش بخواهد که آن را پرکند و نامه را به من برگرداند. در نامه فرم آمده بود:

خانم ولف ..... من می‌توانم شما را در روز.....  
 قبل از ظهر / بعدازظهر ببینم. می‌توانم ..... دقیقه از وقتم را در اختیار شما بگذارم.

نامه را در ساعت یازده صبح تحویل دادم و ساعت ۲ بعدازظهر که به سراغ صندوق پستی‌ام رفتم، دیدم جواب نامه‌ام آمده است. او گفته بود که نامه مرا دریافت کرده و جواب داده بود که می‌تواند همان بعد از ظهر ده دقیقه از وقتش را به من بدهد. با او ملاقات کردم و بیش از یک ساعت صحبت کردیم و مسائل من حل شد.

اگر موضوع ملاقات با او را به شکل نمایشی درنیاورده بودم، حالا حالاها باید منتظر ملاقات با او می‌ماندم.»

جیمز. بی. بونیتون باید گزارش مفصلی درباره بازار تهیه می‌کرد. شرکت او اخیراً تحقیق مفصلی درباره نوعی کرم صورت انجام داده بود. لازم بود که فوراً درباره شرکت رقیب در بازار گزارشی تهیه شود. مدیر آن شرکت یکی از بزرگترین و قوی‌ترین آدمها در زمینه تبلیغات بود، ولی اقدام اولیه او با شکست مواجه شد. او می‌گوید: "اولین بار که به سراغش رفتم متوجه شدم دارم بیهوده درباره روشهای تحقیق با او صحبت می‌کنم. او حرفی می‌زد و سن جوابش را می‌دادم. بالاخره من برنده شدم و خیلی هم از این بابت خشنود بودم، ولی وقت گفتگو تمام شده بود و سن هنوز توانسته بودم نتیجه دلخواه را به دست بیاورم."

"بار دوم که به دیدن او رفتم، به خودم زحمت جمع‌آوری آمار و ارقام را ندادم و سعی کردم موضوع را به شکلی نمایشی درآورم. همین که وارد دفترش شدم، دیدم مشغول تلفن است. موقعی که صحبتش را تمام کرد چمدانی را باز کردم و سی و دو قوطی کولدکرم را روی سیزش خالی کردم.

همه این کرمها را می‌شناخت، چون رقیب او بودند. روی هریک از قوطی‌ها برجسی چسبانده و نتیجه تحقیقات خود را به شکلی مختصر نوشته بودم. هریک از قوطی‌ها قصه خود را به شکل مختصر و نمایشی تعریف می‌کرد.  
 "نتیجه چه شد؟"

بحثی درنگرفت و قضیه به شکل جدیدی مطرح شد. او تک‌تک کرم‌ها را برداشت و اطلاعات روی آنها را خواند. گفتگوی دوستانه‌ای بین ما شروع شد. چندتا سؤال از من پرسید و بسیار به موضوع علاقمند شد. قرار بود ده دقیقه وقت برای این گفتگو اختصاص دهد، ولی ده دقیقه گذشت، بیست دقیقه گذشت، چهل دقیقه گذشت و بعد از یک ساعت داشتیم هنوز حرف می‌زدیم.

این بار هم از همان موضوعات صحبت کرده بودم، ولی این دفعه از فن نمایشی صحبت کردن استفاده کرده بودم و می‌بینید که موضوع چقدر فرق کرد.»

## اصل ۱۱

نظرات خود را به شکل نمایشی نشان دهید.

## فصل دوازدهم

### موقعی که هیچ چیز دیگری کارگر نمی افتد این یکی را امتحان کنید

چارلز شواب از مدیر یکی از کارخانه‌هایش که افراد شیفت روز کار خود را درست انجام نمی دادند، پرسید: «تو که مدیر لایقی هستی چطور نمی توانی کارکنانت را وادار کنی که درست کار کنند؟» مدیر کارخانه جواب داد:

«نمی دانم چرا. تشویقشان کرده‌ام، تنبیهشان کرده‌ام، قسم خورده‌ام، ناسزا گفته‌ام، تهدید به اخراج کرده‌ام، ولی هیچ یک از این روشها مؤثر نبوده‌اند. آنها حاضر نیستند همکاری کنند.»

این گفتگو طرفهای غروب انجام شد. شواب گفت: «یک تکه گچ به من بدهید.» آن وقت به سراغ کارگران شیفت روز رفت و به یکی شان گفت: «امروز شما چند بار فولاد ذوب کردید؟»  
کارگر جواب داد: «شش بار.»

شواب بدون این که حوفی بزند با گچ خیلی درشت روی کف کارخانه عدد "۶" را نوشت. کارگران شیفت شب که آمدند و عدد شش را دیدند، پرسیدند که معنی این عدد چیست. کارگران نوبت روز گفتند: «امروز ارباب بزرگ اینجا بود و از ما پرسید چندبار فولاد ذوب کرده‌ایم و ما جواب دادیم شش بار. او هم این عدد را کف اینجا نوشت و رفت.»



صبح روز بعد شواب مجدداً سری به کارخانه زد. کارگران شیفت روز که آمدند و عدد "۷" را دیدند به خودشان گفتند «پس اینطور! کارگران شیفت شب گمان می‌کنند بهتر از کارگران شیفت روز کار می‌کنند؟ باید یکی دو درس حسابی به آنها بدهیم.» آنها با شور و اشتیاق شروع به کار کردند و موقعی که وقت کارشان تمام شد، عدد "۱۰" را روی زمین نوشتند و رفتند. به این ترتیب سرعت کارها بسیار زیاد شد و چندان طولی نکشید که تولیدات این کارخانه، از همه کارخانه‌های شواب بیشتر شد.

شواب از چه اصلی استفاده کرد؟ موضوع را از زبان خودش بشنوید: «بهترین راه انجام کارها این است که ایجاد رقابت کنیم. منظورم رقابت برای به دست آوردن مقام نیست، بلکه دارم از برتری طلبی سخن می‌گویم.»

میل به برتری طلبی! تلاش و مبارزه! رقیب را از میدان به در کردن! این است راه بی‌برو برگرد برانگیختن روحیه تلاش در انسانها.»

تئودور روزولت اگر مبارزه نمی‌کرد، رئیس جمهور ایالات متحده آمریکا نمی‌شد. این سوارکار خشن که تازه از کوبا برگشته بود، فرماندار ایالت نیویورک شده بود. رقیب روزولت فهمیده بود که او دیگر شهروند قانونی امریکا نیست و روزولت که ترسیده بود، می‌خواست عقب‌نشینی کند. آن موقع بود که کولیر پلات که آن روزها سناتور نیویورک بود، آتش مبارزه را تیز کرد و خطاب به تئودور روزولت فریاد برآورد: «آیا قهرمان نسل خوان هیل تبدیل به یک بزدل شده است؟»

روزولت به مبارزه ادامه داد و باقی قضایا را هم از تاریخ می‌دانید. یک مبارزه طلبی نه تنها زندگی او را تغییر داد که تأثیری واقعی روی آینده ملت او گذاشت. شعار نگهبانان شاه در یونان باستان این بود:

«همه آدمها می‌ترسند، ولی بعضی‌ها ترس‌هایشان را کنار می‌گذارند و گاهی تا حد مرگ هم پیش‌روی می‌روند، ولی همیشه پیروزی با چنین آدمهایی است.»

کدام مبارزه‌ای بالاتر از غلبه بر این گرنه ترسهاست؟  
موقعی که ال اسمیت فرماندار نیویورک شد، از قدرت مبارزه

استفاده کرد. در آن زمان سینگ سینگ معروفترین ندامتگاه جزیره شیطان بود و نگهبان نداشت. از میان دیوارهای زندان شایعات زشتی به بیرون درز می‌کرد. این شایعات بسیار مفتضح و هولناک بودند. اسمیت به مردی قوی نیاز داشت که بتواند بر سینگ سینگ حکومت کند. به مردی آهنی! ولی او که بود؟ او دنبال لوئیس. ف. لاوز اهل نیوهمپتون فرستاد. موقعی که لاوز مقابل او ایستاد، اسمیت با شوخ طبعی گفت:

«نظرت درباره به عهده گرفتن مسؤلیت سینگ سینگ چیست؟ در آنجا به یک مرد باتجربه نیاز داریم.»

لاوز خشکش زد. او از خطرات سینگ سینگ خبر داشت. این کار یک جور انتصاب سیاسی بود و او داشت بازیچه سیاست سی شد. نگهبانهای بی‌شماری آمده و رفته بودند و یکی‌شان فقط سه هفته دوام آورده بود. این از آن پیشنهادهایی بود که باید درباره‌اش فکر می‌کرد. آیا به خطر کردنش می‌ارزید؟ اسمیت که تزلزل او را دید به صندلیش تکیه داد و لبخند زد و گفت:

«مرد جوان! برای این که این قدر ترمیدی سرزنشت نمی‌کنم. جای بدی است. می‌گردم یک آدم‌گنده پیدا می‌کنم که بتواند آنجا دوام بیاورد.» و این طور بود که لاوز به آنجا رفت و همانجا ماند و بزرگترین نگهبان دوران خود شد. کتاب او با عنوان ۲۰/۰۰۰ سال در سینگ سینگ صدها هزار نسخه به فروش رفت. او در رادیو هم صحبت کرد و قصه‌های زندان، الهام بخش هزاران فیلم سینمایی شدند. روش «انسان‌مازی» او معجزات فراوانی را به همراه آورد و در زندانها اصلاحات بسیاری را موجب شد. هاروی. اس. فایراستون بنیانگزار شرکت لامتیک سازی فایراستون می‌گوید:

«گمان نمی‌کنم پرداختن پول بتنهایی بتواند افراد را گرد هم آورد یا آنها را نزد شما نگه دارد. گمانم چیزی که مهم است شرکت در خود بازی است.»

فردریک هرز برگ یکی از بزرگترین دانشمندان علم رفتار با این حوف موافق است. او عمیقاً در طرز برخورد هزاران تن از افراد از جمله

کارگران و کارکنان تا بالاترین رده‌ها و مدیریت تحقیق کرده است. فکر می‌کنید مهمترین انگیزه‌ای که او در تحقیقاتش به آنها رسید چه بود؟ کدام واقعیت از همه تحریک‌کننده‌تر است؟ پول؟ شرایط مناسب کاری؟ منافع آنی؟ نه، هیچ یک از اینها نیستند. بزرگترین عاملی که به مردم انگیزه کار می‌دهد خود کار است. اگر کار هیجان‌انگیز و جالب باشد، فرد دلش می‌خواهد آن را انجام بدهد و انگیزه کافی را دارد. این چیزی است که هر آدم موفق‌تری دوست دارد. شرکت در بازی و فرصت برای نشان لیاقت‌های خود. فرصت برای اثبات وجود، حس برتری طلبی و پیروزی. همین انگیزه است که باعث می‌شود مردم با هم مسابقه بدهند و از مسابقه دو گرفته تا مسابقه شیرینی خوری، برایشان جالب باشد. میل به برتر بودن و مهم جلوه کردن، انگیزه بزرگی است.

## اصل ۱۲

حس مبارزه طلبی را در انسانها برانگیزید.

## در یک کلام

### اصل ۱

بهترین راه استفاده از بحث: اجتناب از آن است.

### اصل ۲

برای عقاید دیگران احترام قائل شوید و هرگز نگوئید،

می‌کنی.

داشتباه

### اصل ۳

اگر حق با شما نیست، سریع و مؤکد آن را بپذیرید.

### اصل ۴

با روشی دوستانه آغاز کنید.

### اصل ۵

سایرین را به مرحله‌ای بکشانید که فوراً «بله، بله» بگویند

### اصل ۶

بگذارید دیگران هر چه دلشان می‌خواهد حرف بزنند

### اصل ۷

بگذارید دیگران احساس کنند نظری که ابراز می‌شود نظر

خودشان است

اصل ۸

صمیمانه سعی کنید مسائل را از دید دیگری ببینید.

اصل ۹

در مورد آرزوها و نظرات دیگران، همدردی نشان دهید.

اصل ۱۰

به انگیزه‌های شریفتر متوسل شوید.

اصل ۱۱

نظرات خود را به شکل نمایشی نشان دهید.

اصل ۱۲

حس مبارزه‌طلبی را در انسانها برانگیزید.

## بخش چهارم

رهبر باشید:

چگونه می توان مردم را عوض کرد  
بدون آن که احساس اهانت یا بیزاری کنند؟

### فصل اول

اگر می خواهید ایراد بگیرید، راهش این است

یکی از دوستان من در دوره ریاست جمهوری کالوین کولیدج، یکی دو هفته ای مهمان کاخ سفید بود. یک روز موقعی که داشت وارد دفتر کار رئیس جمهور می شد شنید که کولیدج به یکی از منشی هایش می گوید: «امروز صبح واقعاً لباس قشنگی پوشیده اید و خیلی هم خانم جذابی هستید.»

این احتمالاً بیشترین تعریفی بود که کالوین کم حرف می توانست در تمام زندگیش از یک منشی بکند. قضیه بقدری غیرعادی و غیرمنتظره بود که منشی سرخ شد و دست و پایش را گم کرد. بعد کولیدج گفت: «حالا خیلی تاقچه بالا نگذارید. این را فقط گفتم که حس خوبی پیدا کنید و از حالا به بعد در نقطه گذار بهایتان بیشتر دقت کنید.»

روش او احتمالاً زیادی آشکار بود، ولی از نظر روان‌شناسی عیبی نداشت. ما همیشه دوست داریم حرفهای ناخوشایند را بعد از کمی تعریف و تمجید از نکات مثبت وجودمان بشنویم. آرایشگر قبل از این که ریش کسی را بزند، کمی خمیر ریش به صورت او می‌مالد و این درست همان کاری بود که مک کینلی در سال ۱۸۹۶، انجام داد. او در آن موقع داشت برای انتخابات ریاست جمهوری فعالیت می‌کرد. یکی از جمهوریخواهان برجسته، نطقی برای مبارزات انتخاباتی نوشته بود و احساس می‌کرد نطقش فقط یک ذره بهتر از کل نطق‌های سیرون و پاتریک هنری و دانیل ریستر<sup>(۱)</sup> است. این مرد با شوق عجیبی نطق جاودانه‌اش را با صدای بلند برای مک کینلی خواند. نطق نکات جالبی داشت، ولی رویهمرفته چنگی به دل نمی‌زد. مک کینلی نمی‌خواست احساسات مرد را جریحه‌دار کند و شعله اشتیاق او را خاموش سازد و در عین حال می‌خواست پاسخ «نه» را هم بدهد. حالا ببینید روش او چگونه بود. او گفت:

«دوست من. سخنرانی جالب و باشکوهی بود. هیچ کس نمی‌تواند متنی بهتر از این تهیه کند. در بسیاری از مناسبتها دقیقاً همین حرفها را باید زد، ولی آیا فکر می‌کنید برای این مناسبت خاص جالب است؟ این نطق از دید شما عمیق و بی‌نقص است، ولی به من حق می‌دهید که تأثیر آن را از نظر حزب مخالف هم بررسی کنم. حالا به منزل بروید و براساس نقطه‌نظرهایی که من در اختیاران می‌گذارم متن دیگری بنویسید و آن را برای من بفرستید.»

آن مرد همین کار را کرد. مک کینلی با دقت متن را اصلاح کرد و کمکش کرد تا مجدداً متنی بنویسد و بعدها او بهترین سخنران مبارزات انتخاباتی شد.

۱- این سه تن از برجسته‌ترین خطیب‌های تاریخ هستند و نویسنده در اینجا به

در اینجا دومین نامه مهمی را که آبراهام لینکلن در تمام عمرش نوشت بازگو می‌کنم. اولین نامه مهم او خطاب به خانم بیکس‌بی بود که پنج پسرش را در جریان جنگ‌های انفصال از دست داده بود. احتمالاً لینکلن این نامه را در عرض پنج دقیقه نوشته است، ولی همین نامه در حراج سال ۱۹۲۶ به مبلغ ۱۲ هزار دلار فروخته شد. اگر آبراهام لینکلن نیم قرن هم شلاقی کار می‌کرد، نمی‌توانست چنین پولی را برای خرید پسرانداز کند.

نامه در تاریخ ۲۶ آوریل ۱۸۶۳ خطاب به ژنرال جوزف هنکر و در تاریکترین دوران جنگ داخلی نوشته شده است. هیجده ماهی می‌شد که ژنرال‌های لینکلن در ارتش متحده پشت سر هم و بطرز وحشتناکی شکست می‌خوردند. جنگ تبدیل شده بود به یک آدمکشی بیهوده و احمقانه. صدای مردم درآمده بود. هزاران سرباز از ارتش فرار کرده بودند و حتی اعضای حزب جمهوریخواه در سنا شورش کرده و تصمیم گرفته بودند لینکلن را بزور از کاخ سفید بیرون کنند. لینکلن در این نامه نوشته است:

«ما در پرتگاه نیستی قرار گرفته‌ایم. گوئی خداوند هم از ما روی برگردانده است. حتی بارقه‌ای از امید نمی‌بینم.» این نامه در چنین دوره غمبار و تاریک و پر هرج و مرجی نوشته شد.

این نامه را در اینجا عیناً می‌نویسم تا ببینید درست در لحظاتی که سرنوشت ملت به یک حرکت ژنرالی خودسر بستگی داشت، لینکلن چگونه سعی کرد او را تغییر دهد. این احتمالاً نیشدارترین نامه‌ای است که رئیس جمهور بعد از انتصاب خود نوشته است، با وجود این می‌بینید قبل از آن که اشتباهات ژنرال هوکر را برشمارد، از او تمجید می‌کند.

آری اشتباهات او فاحش بودند، ولی لینکلن با این لحن از آنها نام نبرد. لینکلن محافظه‌کارتر و سیاستمدارتر از آنها بود. او نوشت: «نکاتی هستند که من از آنها چندان خوشنود نیستم.» آری لینکلن تدبیر و سیاست به کار برد.

این نامه‌ای است که خطاب به ژنرال هوکر نوشته شده است:



من شما را فرمانده ارتش پوتوماک کردم. البته این کار را براساس دلایلی که به نظرم کافی بودند انجام دادم و با وجود این فکر می‌کنم برای شما بهتر باشد بدانید که در مورد اعمال شما نکاتی هستند که من از آنها رضایت ندارم. هنوز هم بر این باورم که شما سرباز دلیر و لایقی هستید که البته این امر را می‌پسندم. همچنین باور دارم که شما سیاست را با حرفه‌تان که در آن شایسته هستید، در نیامیخته‌اید. شما به خودتان اطمینان دارید که صفتِ ارزشمند و گرانبهایی است.

شما جاه‌طلبید که اگر بتوان حد و مرز آن را حفظ کرد، نفعش بیشتر از ضررش است، ولی فکر می‌کنم در دورانی که ژنرال برن‌ساید فرمانده ارتش بود، شما از جاه‌طلبی خود بهره‌گرفتید و تا جایی که توانستید برای او دام گستردید و به این ترتیب به کشور و به لایق‌ترین و شریف‌ترین برادران افسر خود ظلم کردید.

به شکلی که برایم قابل‌باور است شنیده‌ام که اخیراً گفته‌اید هم ارتش و هم حکومت به دیکتاتور احتیاج دارد. البته نه به این دلیل، ولی به رغم آن به شما دستور می‌دهم. فقط ژنرالهایی که پیروز می‌شوند می‌توانند دیکتاتوری برپا کنند. آنچه که از شما می‌خواهم پیروزی نظامی است و به همین دلیل رسک می‌کنم و دیکتاتور مآبانه چنین دستوری می‌دهم.

دولت تا آنجا که در توان دارد از شما حمایت خواهد کرد. این حمایت نه بیشتر و نه کمتر از حمایتی است که شامل حال تمام فرماندهان خواهد شد. همه بیم من از این است که روحیه بدی که شما به ارتش خود القا کرده‌اید و یادشان داده‌اید که از فرمانده خود انتقاد کنند و از فرمانش سر بیچند دامن خود شمارا هم بگیرد. من تا جایی که در توان داشته

باشم، می‌خواهم کمک‌تان کنم که این روحیه را از بین ببرید. نه شما و نه ناپلئون اگر زنده شود، نمی‌توانید از ارتشی که چنین روحیه‌ای بر آن حاکم است، سودی ببرید و اینک در عین حال که از بابت جسارت به شما هشدار می‌دهم، در عین حال به شما می‌گویم که خواب و خوراکتان را فراموش کنید و خستگی ناپذیر و شجاعانه به پیش بروید و به ملت ما پیروزی‌هایی را هدیه کنید.»

شما نه کولیج هستید، نه مک کینلی نه لینکلن. شما می‌خواهید ببینید این فلسفه در کارهای روزمره به کارتان می‌آید یا نه؟ درست گفتم؟ بیایید نگاهی به قضیه دبلیو. پی. گاه، از شرکت وارک فیلادلفیا بیندازیم.

قرار بود شرکت وارک در تاریخ معینی یک ساختمان بزرگ اداری را در فیلادلفیا بسازد و تکمیل کند. همه کارها خوب پیش می‌رفت و ساختمان تقریباً تمام شده بود که ناگهان یکی از مقاطعه‌کارانی که مسوول تزئینات برترز قسمتهای بیرونی ساختمان بود اعلام کرد که او نمی‌تواند کارش را بموقع تحویل دهد. چه شد؟ ساختمان یک بنای تکمیل شده معطل بماند؟ تکلیف غرامت‌های سنگین چه می‌شد؟ ضرر و زیانهای هنگفت، آن هم به خاطر یک نفر؟

از راههای دور تلفن شد. بحث‌های فراوان درگرفت! چه گفتگوهای آتیشنی! همه‌اش بی‌فایده. از آقای گاه خواسته شد به نیویورک برود و شیر برنزی را سر جای خودش بنشانند.

آقای گاه همین که به رئیس شرکت مقاطعه‌کاری معرفی شد گفت:

«می‌دانید شما تنها آدم معتبر بروکلین هستید؟»

مقاطععه‌کار با تعجب نگاهش کرد و گفت:

«نه نمی‌دانستم.»

آقای گاه گفت:

«امروز صبح که از قطار پیاده می‌شدم، به دفتر راهنمای تلفن مراجعه کردم که آدرستان را پیدا کنم و شما تنها فرد در بروکلین هستید که تلفن به اسم خودتان است.»

مقاطعه کار گفت:

«این را هیچ وقت نمی دانستم.»

و بعد با علاقه دفتر را بررسی کرد و با غرور گفت:

«خب! راستش اسمم غیرعادی است. خانواده من تقریباً دو قرن پیش از هلند به نیویورک آمدند و همین جا ماندند.»

و بعد هم چند دقیقه‌ای درباره فک و فامیلها و اجدادش صحبت کرد. وقتی حرفهایش تمام شد، آقای گا از کارخانه بزرگی که او اداره اش می کرد تعریف و آن را با سایر کارخانه‌های مشابه مقایسه کرد و گفت:

«کارخانه شما منظم‌ترین و پاکیزه‌ترین کارخانه تولید تزئینات برنز است.»

مقاطعه کار گفت:

«من عمری را صرف بنای این کارخانه کرده‌ام و حالا واقعاً به آن علاقه دارم. دلتان می خواهد نگاهی به دور و اطراف بیندازید؟»

در حین گردش، گا از طرز کار کارخانه و ساختمان آن تمجید کرد و گفت که به همین دلایل کار او نسبت به رقبایش از اولویت بیشتری برخوردار است. گا از بعضی از ماشینهای غیرعادی تعریف کرد و پیمانکار گفت که آنها را خودش اختراع کرده است و مدت زیادی درباره‌شان توضیح داد و اصرار کرد که گا با او ناهار بخورد. فراموش نکنید که تا حالا گا حتی یک کلمه هم از مقصود اصلی سخنی به میان نیاورده بود. بعد از ناهار پیمانکار گفت:

«حالا بروید سر اصل موضوع. من می دانم چرا به اینجا آمده‌اید و حتی گمان هم نمی کردم که این ملاقات این قدر خوشایند و دلپذیر شود. به فیلا دلفیا برگردید و مطمئن باشید حتی اگر ناچار باشم بقیه کارها را هم بخوابانم، وسایل مورد نیاز شما را بموقع تحویل خواهم داد.»

آقای گا همه چیزهایی را که خواسته بود، به دست آورد، بدون این که کلمه‌ای راجع به آنها حرف بزند. وسایل بموقع رسیدند و ساختمان درست در موعد قرارداد تکمیل شد. آیا اگر آقای گا از شیوه «اره بده تیشه بگیر» استفاده کرده بود به نتیجه می رسید.

دوروتی رویلوسکی، مدیر شعبه فورت‌مان بلوت صندوق اعتباری فدرال در نیوجرسی در یکی از کلاسهای من تعریف کرد که چگونه چطور توانسته است کارکنانش را به کار مفیدتر تشویق کند:

«اخیراً خانم جوانی را استخدام کردم که به عنوان صندوقدار آموزش ببیند. برخورد او با مشتریان ما عالی بود. او در انجام معاملات و کارهای بانکی بسیار کارآ و دقیق بود. اشکال در ساعات آخر کار پیش آمد که می‌خواستیم موازنه صندوق بگیریم.

«سرپرست کارکنان نزد من آمد و با لحن تندی گفت که باید این زن را بیرون کنم و گفت، «کار بقیه را عقب می‌اندازد چون در موازنه گرفتن کند است و با این که بارها و بارها برایش توضیح داده‌ام، نمی‌تواند این کار را بکند. او باید برود.»

«روز بعد با دقت کار کردنش را زیر نظر گرفتم و دیدم در انجام کارهای عادی بانکی بسیار دقیق است و با مشتریها رفتار بسیار خوبی دارد. کمی که دقیق‌تر شدم، فهمیدم چرا صندوقش یا حواله‌ها نمی‌خواند. پس از تعطیل بانک، به سراغش رفتم. او واقعاً دستپاچه و عصبی بود. از این که رفتارش با مشتریها این قدر دوستانه و صمیمانه بود و از دقتش قدردانی کردم و از او خواستم یک بار با هم جریان کار را دوره کنیم و ببینیم چرا حساب صندوق موازنه نمی‌شود. موقعی که فهمید به او اعتماد دارم، از پیشنهادم استقبال کرد و خیلی زود توانست به کارش مسلط شود. از آن تاریخ به بعد با هم هیچ مشکلی نداریم.»

کارتان را که با تحسین شروع کنید، درست مثل دندانپزشکی هستید که ابتدا داروی بی‌حس کننده به عصب دندانتان تزریق می‌کند. پس از بی‌حسی هم بیمار باید چرخ شدن دندانش را تحمل کند، ولی دارو، درد را می‌کشد. یک رهبر هم باید این روش را بداند.

## اصل ۱

با تحسین و قدردانی صمیمانه شروع کنید.

## فصل دوم

### چگونه انتقاد کنیم و طرف مقابل هم به خاطر این کار از ما متنفر نشود

ظهر یک روز چارلز شوآب داشت از وسط محوطه کارخانه ذوب آهن خود عبور می کرد که دید چندتا از کارکنانش دارند سیگار می کشند. درست بالای سر آنها تابلویی بود با این عبارت «سیگار نکشید». آیا شوآب به علامت اشاره کرد و گفت: «سواد خواندن که دارید؟» خیر. شوآب اهل این جور برخوردها نبود. او به طرف آنها رفت. یکی یک سیگار به آنها تعارف کرد و گفت: «بیچه ها! خیلی ممنون می شوم اگر اینها را بیرون از محوطه بکشید.» آنها می دانستند که شوآب متوجه شده است که آنها قانون را شکسته اند، ولی تحسین اش می کردند چون چیزی به آنها نگفت و به هر یک هدیه کوچکی داد و کاری کرد احساس کنند آدمهای مهمی هستند. آیا آدم می تواند چنین مردی را دوست نداشته باشد؟ شما می توانید؟

جان وانامیکر هم از همین شیوه استفاده می کرد. او هرروز در فروشگاه بزرگش در فیلادلفیا چرخی می زد. یک روز مشتری ای را دید که پشت پیشخوان معطل است و کسی کوچکترین توجهی به او نمی کند. فروشنده ها کجا بودند؟ آنها در گوشه ای دور هم جمع شده بودند و داشتند گل می گفتند و گل می شتیدند. وانامیکر یک کلمه هم حرف نزد.

آرام پشت پیشخوان رفت و جنسی را که مشتری می‌خواست بخرد به دست فروشنده آن بخش داد تا برایش بیچد و راهش را گرفت و رفت. معمولاً از مقامات رسمی انتقاد می‌شود که دسترسی ارباب رجوع به آنها آسان نیست. سر این جور آدمها خیلی شلوغ است و همکارانشان گاهی بیش از حد از آنها محافظت می‌کنند و دچار این خطا می‌شوند که نمی‌خواهند سر رؤسایشان با ملاقات با افراد مختلف بیش از آنچه که هست شلوغ شود. کارل لانگ فورد که سالها شهردار اورلاندوی فلوریدا، خانه دیسنی‌لند، بود، دائماً کارمندانش را وادار می‌کرد اجازه بدهند مردم او را ببینند. او ادعا می‌کرد که از سیاست «درهای باز» استفاده می‌کند، با وجود این مردم جامعه‌اش موقعی که به او سر می‌زدند نمی‌توانستند از سد منشی‌ها و مسؤولین اداری بگذرند.

سرانجام شهردار راه‌حل را پیدا کرد. او در دفترش را برداشت! همکارانش پیام را می‌گرفتند و شهردار از روزی که در اتاقش را بطور سمبلیک دور انداخت، واقعاً از سیستم باز اداری استفاده می‌کرد. یک کلمه ساده می‌تواند تفاوت بین شکست و موفقیت در تغییر مردم را نشان دهد، بدون این که مخالفتی را برانگیزد یا کراهتی را به بار آورد.

بسیاری از افراد انتقادشان را ابتدا با تحسین صمیمانه‌ای که با کلمه «ولی» همراهی می‌شود آغاز می‌کنند و سپس انتقاد خود را می‌گویند. مثلاً هنگامی که قرار است برخورد همراه با بی‌دقتی دانش‌آموزی را در مورد درس خواندن به او گوشزد کنیم، معمولاً می‌گوییم، «جانی ما واقعاً از این که این ترم نمره‌هایت بهتر شده‌اند به تو افتخار می‌کنیم، ولی اگر جبر را بیشتر می‌خواندی، نتایج بهتری به دست می‌آمد.»

در این صورت امکان دارد جانی تا موقع شنیدن کلمه «ولی» تشویق شده باشد. بعد هم احتمالاً صمیمیت تحسین اصلی از نظر او مشکوک جلوه می‌کند و به خود می‌گوید این تحسین در واقع پلای بوده است به سمت انتقاد از شکست او. در نتیجه عصبی می‌شود و ما احتمالاً به هدف خود که تغییر برخورد جانی درباره درس خواندن است نمی‌رسیم.

این جمله را می شود خیلی راحت با تغییر «ولی» به «و» به جمله‌ای تأثیرگذار و مثبت تبدیل کرد. یعنی می توان گفت: «جانی ما واقعاً از این که این ترم نمره هایت بهتر شده اند به تو افتخار می کنیم و با ادامه همین تلاشهای مستمر و آگاهانه، ترم دیگر می توانی نمره جبرت را هم مثل درسهای دیگر با بالا ببری.»

حالا جانی تحسین را می پذیرد، زسرا پشت سر آن اشاره ای به شکست وی نشده است. ما توجه او را به رفتاری که دلمان می خواهد تغییر دهد، بطور غیرمستقیم جلب کرده ایم و این امید هست که او سعی کند توقعات ما را برآورده سازد.

در آدمهای حساسی که نسبت به انتقاد مستقیم عکس العمل تلخی نشان می دهند و بیزار می شوند، گوشزدکردن اشتباهات بطور غیرمستقیم، نتایج شگفتی دارد. مارژ ژاکوب اهل وون ساکت رود آیلند در یکی از کلاسهای ما تعریف کرد که چطور توانست بعضی از کارگران شلخته ساختمانی را متقاعد کند که وقتی می خواهند به خانه هایشان بروند، پشت سرشان همه جا را پاکیزه کنند.

چندروز اول، موقعی که خانم ژاکوب از سرکارش برمی گشت، متوجه می شد که حیاط پر از خرده الوار است. او تمی خواست مخالفت کارگران ساختمانی را برانگیزد، چون کارشان حرف نداشت، بنابراین موقعی که کارگران به خانه هایشان می رفتند، او و بچه هایش همه خرده الوارها را گوشه ای جمع و حیاط را پاکیزه می کردند. صبح روز بعد او سرکارگر را گوشه ای صدا زد و گفت: «دیشب واقعاً از این که زمین چمن جلوی ساختمان پاک و پاکیزه بود و باعث آزاد همسایه ها نشد، ممنونم.» از آن روز به بعد کارگرها همه خرده الوارها را در گوشه ای جمع می کردند و سرکارگر شخصاً سرکشی می کرد تا ببیند آیا زمین چمن پس از یک روز کار کامل پاکیزه هست یا نه.

یکی از مهمترین نکات مورد دعوا بین افسران ارتش و سربازان، موهای بلند و نامرتب است. سربازها خودشان را آدمهای متمدنی می دانند (و اغلبشان هم واقعاً همین طور هستند) و دلشان نمی خواهند

موهایشان را کوتاه کنند.

سرکار گروهیان هارلی کایزر از هنگ ۵۴۲ دانشکده نظامی آمریکا موقعی که داشت با گروهی از سربازان و افسران وظیفه کار می‌کرد، خود را با این مشکل رو به رو دید. طبق عادت ارتشی‌ها، او باید قاعدتاً سر سربازها داد می‌زد و آنها را تهدید می‌کرد، ولی او روش دیگری را انتخاب کرد و حرفهایش را غیرمستقیم زد و گفت: «آقایان! شما رهبر هستید و تأثیر شما موقعی که می‌توانید الگو باشید بسیار زیاد است. یادتان نرود که هم‌میهنان شما چشم به شما دارند و از شما تقلید می‌کنند. شما همگی می‌دانید قوانین ارتش درباره مو و اندازه آن چیست. با آن که موهای سن از موهای بسیاری از شما کوتاهتر است، امروز باهم آنها را کوتاه خواهیم کرد. امروز در آئینه‌نگاهی به خودتان بیندازید و اگر احساس کردید لازم است موهایتان را کوتاه کنید و الگوی خوبی برای سایرین باشید، ما ترتیبی می‌دهیم که آرایشگر بعد از وقت اداری بماند.»

نتیجه قابل پیش‌بینی بود. بسیاری از سربازان در آئینه‌نگاهی به قیافه خود انداختند و همان بعد از ظهر به سراغ آرایشگر رفتند تا موهایشان را به میزانی که «مقررات» اجازه می‌داد کوتاه کنند. گروهیان کایزر می‌گفت فردای آن روز احساس کرد خصلت‌های رهبری در بسیاری از اعضای گروهان او نمایان شده است.

روز هشتم مارس ۱۸۸۷، هنری وارد بیچر، خطیب شهیر درگذشت. یکشنبه بعد، از لیمان آبوت دعوت کردند پشت تریبونی که با درگذشت بیچر خالی مانده بود سخنرانی کند. او که می‌خواست همه سعی‌اش را بکند، سنی را نوشت و بارها آن را بازنویسی کرد و خلاصه چنان دقتی به خرج داد که گوستاو فلور به خرج نمی‌داد. بعد متن را برای همسرش خواند و مثل اغلب نوشته‌ها، این یکی هم نوشته ضعیفی بود. اگر این زن بصیرت کمتری داشت حتماً می‌گفت: «لیمان! چیزی که نوشته‌ای هولناک است و صنار هم به درد نمی‌خورد. با این متن کاری می‌کنی که مردم بگیرند بخوابند. مثل دایرةالمعارف است. سالهاست داری سخنرانی می‌کنی و این جور چیزها را باید بهتر از من بدانی. تو را به خدا چرا مثل



آدم حرف نمی‌زنی؟ چرا طبیعی رفتار نمی‌کنی؟ اگر این مزخرفی را که نوشته‌ای بخوانی حتماً نفرت همه را برخواهی انگیخت.»

اگر بصیرت نداشت احتمالاً همین حرف را می‌زد و در این صورت می‌دانید که چه اتفاقی روی می‌داد. او کاملاً این را می‌دانست، به خاطر همین فقط خاطر نشان ساخت که این سخنرانی مقاله خوبی برای نشریه نورث امریکن ریویو خواهد شد. به عبارت دیگر از مقاله تمجید کرد و همان موقع هم با آرامش پیشنهاد کرد که به درد سخنرانی نمی‌خورد. لیمان آبت، نکته را دریافت. متن را با دقت پاره کرد و سخنرانی را بدون یادداشت و دستنوشته انجام داد.

یکی از مؤثرترین راههای اصلاح اشتباه دیگران همین است.

## اصل ۲

توجه مردم را به اشتباهاتشان بطور غیرمستقیم جلب کنید.

## فصل سوم

### ابتدا درباره اشتباهات خودتان حرف بزنید

برادرزاده‌ام ژوزفین کارنگی به نیویورک آمده بود تا منشی من شود. او نوزده سال بیشتر نداشت و سه سال قبل از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده و تجربیات کاریش یک کمی بیشتر از صفر بود. این روزها او یکی از کارآمدترین منشی‌های غرب سوئز است، ولی در ابتدا این طور نبود. در هر حال استعدادش را داشت و ترقی هم کرد. یک روز موقعی که می‌خواستم از او انتقاد کنم به خودم گفتم: «دلیل کارنگی! یک لحظه تأمل کن. فقط یک لحظه. سن تو دو برابر ژوزفین است. ده هزار برابر او تجربه کاری داری. چطور توقع داری او قوه استدلال، دیدگاه و قدرت ابتکار تو را داشته باشد. تازه اگر فرض کنیم که همه اینها را هم داری و درستش را هم داری، یادت رفته که در نوزده سالگی چه کارهایی می‌کردی؟ اشتباهات عجیب و غریب یادت رفته است؟ یادت بیاور که چه و چه می‌کردی...»

بعد از فکر درباره این چیزها، صادقانه و صمیمانه بگویم به این نتیجه رسیدم که متوسط اشتباهات ژوزفین در نوزده سالگی خیلی کمتر از من بوده است و متأسفانه باید بگویم این حرف برای کار ژوزفین تمجید چندان ارزشمندی نیست.

از آن موقع به بعد هر وقت می‌خواستم توجه ژوزفین را به اشتباهی جلب کنم، عادت کرده بودم بگویم: «ژوزفین! تو اشتباه کردی، ولی خدا شاهد است که این اشتباه ایداً بدتر از بسیاری از اشتباهاتی که من مرتکب

می شوم، نیست. انسان از ابتدا با قوه قضاوت و سنجش به دنیا نمی آید. این کار فقط با تجربه ممکن است و تو خیلی بهتر از من در سن نوزده سالگی هستی. چون خودم کارهای احمقانه و اشتباهات عجیب و غریبی کرده‌ام، خیلی دلم نمی خواهد از تو یا هر کس دیگری انتقاد کنم، ولی فکر نمی کنی اگر این کارها را این طور و آن طور انجام می دادی بهتر بود؟»

اگر کسی که دارد از شما انتقاد می کند، صمیمانه بپذیرد که خودش هم اشتباه می کند، گوش دادن به کنسرت اشتباهات خود از زبان او چندان دشوار نیست و انسان می تواند تاب بیاورد.

ای. جی. دیلیستون، مهندس اهل براندون، مانی توپا، کانادا با منشی اش مشکل داشت. نامه هایی را که برای او دیکته می کرد، موقعی که تایپ می شدند و برای امضا روی میزش قرار می گرفتند دو سه تا غلط دیکته ای داشتند. او برای بچه های کلاس گفت که چگونه این مسأله را حل کرد:

«مثل خیلی از مهندسه‌ها، انگلیسی و دیکته من هم خیلی تعریف نداشت. سالهای سال کتاب لغتی را کنار دستم نگه می داشتم تا اشتباهاتم را تصحیح کنم. متوجه شدم که فقط اشاره به اشتباهات باعث نخواهد شد که منشی من در پی اصلاح کار خود برآید. تصمیم گرفتم راه دیگری را در پیش بگیرم. نامه بعدی را که روی میز گذاشت و متوجه شدم چند غلط دارد، نشستم و با او خوف زدم و گفتم: "این کلمه به نظرم غلط می آید. این یکی از کلماتی است که من همیشه به شرّ درست و غلط بودنش درمی مانم، به همین دلیل هم همیشه این کتاب لغت کنار دستم است."

کتاب را باز کردم و صفحه ای را که آن لغت در آن بود آوردم.

"بله، اینجا است، حالا سعی می کنم کمتر غلط بنویسم. چون می دانم دیگران روی درست و غلط بودن نامه هایمان درباره مان قضاوت می کنند و اگر این غلطها زیاد باشند، خواهند گفت که ما در کار خود چندان حرفه ای نیستیم."

منی دانم او از روش من تقلید کرد یا نه، ولی از آن روز به بعد اشتباهات او به شکل چشمگیری کم شدند.»

شاهزاده برنهارد فون بولوی آراسته و متمدن، ضرورت عاجل این طرز برخورد را در سال ۱۹۰۹ یاد گرفت. آن روزها فون بولو مشاور عالی و صدراعظم وبلهلم مغرور و آخرین قیصر آلمان بود که ارتش و ناوگان جنگی عظیمی ساخته بود و ادعا می‌کرد که می‌تواند تمام قبایل وحشی عالم را مطیع و متقاد کند.

بعد یک روز اتفاق عجیبی پیش آمد. قیصر چیزهای عجیب و غریبی گفت! حرفهایی که همه قاره اروپا را لرزاند و در تمام دنیا بلبشوی حسابی راه انداخت. برای این که اوضاع خرابتر شود، قیصر این حرفهای احمقانه را در حضور جمع و موقعی که مهمان دولت انگلیس بود، زد و به خانواده سلطنتی هم اجازه داد آن مزخرفات را در نشریه دیلی تلگراف چاپ کنند. مثلاً او گفت که تنها آلمانی‌ای است که به انگلیسی‌ها نظر مساعد دارد و ناوگان ساخته است که توی پوز ژاپنی‌ها بزند و او تنها کسی است که روسیه را از شر فرانسه نجات داده است و نقشه جنگی او بود که باعث شد لرد رابرتز انگلیسی بتواند در جنگ بوئرها در افریقای جنوبی پیروز شود و حرفهایی نظیر این.

صدسالی می‌شد که در دوران صلح، چنین مزخرفاتی از زبان یک شاه اروپایی شنیده نشده بود. کل اروپا مثل کندوی زنبوری شد که آدم جاهلی چوب توی آن فرو کرده باشد. مردم داشتند از عصبانیت دیوانه می‌شدند. انگلیسی‌ها به خشم آمدند. سیاستمداران آلمان حیران ماندند و درست وسط این غائله بود که قیصر هراسان شد و به صدراعظم شاهزاده فون بولو پیشنهاد کرد تقصیرها را به گردن بگیرد. بله، او خواست که بولو اعلام کند مسؤلیت کل این ماجرا به گردن اوست و او به شاه توصیه کرده است که این مزخرفات را بگوید. فون بولو اعتراض کرد و گفت:

«ولی اعلیحضرتا! امکان ندارد در تمام آلمان و انگلستان کسی بتواند باور کند که من قادرم به اعلیحضرت توصیه کنم این حرفها را بزنند.»  
همین که این حرفها از دهان فون بولو بیرون آمد، یکمرتبه متوجه شد چه اشتباه بزرگی کرده است. قیصر جوش آورد و فریاد زد:

«تو فکر می کنی من خری هستم که می توانم مزخرفاتی بگویم که حتی تو هم هرگز آنها را نخواهی گفت!»

فون بولو فهمید که قبل از گفتن این حرف باید پادشاه را مدح می کرده است، ولی دیگر خیلی دیر شده بود و حالا او باید دوباره تلاش می کرد. او پس از آن که انتقاد کرده بود، شاه را تحسین کرد و این هم مثل یک معجزه عمل کرد و با احترام گفت:

«من که هستم که چنین جسارتی بکنم. اعلیحضرت نه تنها در علوم دریایی و ارتش بر من برتری دارند، بلکه در سایر زمینه ها هم از من بیشتر می دانند. من غالباً موقعی که اعلیحضرت درباره بارومتر یا بی سیم و یا اشعه رونتگن صحبت می کنند، از اطلاعات وسیع ایشان برخوردار می شوم. من واقعاً و با کمال شرمساری سررشته ای از علوم طبیعی ندارم و از شیمی یا فیزیک چیزی نمی دانم و قادر نیستم ساده ترین پدیده های طبیعی را نیز شرح بدهم، ولی جسارتاً در زمینه تاریخ چیزهایی می دانم و احتمالاً خصوصیات دارم که در سیاست و مملکت داری ممکن است به کار بیایند.»

قیصر کیف کرد. فون بولو از او تعریف کرده و مقام و روحیه اش را بالا برده بود. از حالا به بعد قیصر هر حرف و هر کاری را می بخشید. او با اشتیاق گفت:

«بارها به تو گفته ام که من و تو می توانیم با هم اتحاد خوبی بسازیم و همدیگر را تکمیل کنیم. این کار را می کنیم و پیروز خواهیم شد!»

او نه یک بار که چندبار با فون بولو دست داد و بقدری سر ذوق آمده بود که در طی همان روز چندین و چندبار تکرار کرد، «اگو کسی علیه شاهزاده فون بولو حرفی بزند یا همین مشتتم توی دماغش می گویم.»

شاهزاده بولو توانست بموقع خودش را نجات بدهد، ولی با آن که سیاستمدار کارکشته ای بود، اشتباه کوچکی کرد. او باید سخنش را ابتدا با کوچک شمردن خود و بالا بردن ویلهلم شروع می کرد نه این که به او گوشزد کند که هوش چندانی ندارد و باید کسی از او مراقبت کند.

به عبارت ساده، تحسین و تمجید از دیگری و بالا بردن او، قیصری را

که احساس می‌کند به او اهانت شده است به یک طرفدار پر و پا قرص تبدیل می‌کند. از همین موضوع می‌توان نتیجه گرفت که چگونه تواضع و تحسین می‌تواند در روابط روزمره، ما را به اهداف خود برساند. اگر از این شگرد درست استفاده کنیم، در روابط انسانی معجزه خواهد کرد.

انسان حتی موقعی که هنوز اشتباهات خود را اصلاح نکرده است، اگر آنها را بپذیرد، می‌تواند دیگری را متقاعد سازد که رفتار خود را تغییر دهد. کلارنس زرهوسن اهل تیمونیوم مریلند موقعی که فهمید پسر پانزده‌ساله‌اش سیگار می‌کشد، از همین روش استفاده کرد، او به ما گفت: «طبیعی است که من دلم نمی‌خواست دیوید سیگار بکشد، ولی من و مادرش سیگار می‌کشیدیم و به او الگوری بدی داده بودیم. برای دیوید توضیح دادم که چطور وقتی همسن او بودم سیگار کشیدن را شروع کردم و نیکوتین چه خدمت جانانه‌ای به من کرده است و حالا هم تقریباً غیرممکن است از آن دست بردارم. به او یادآوری کردم که چقدر سرفه آزارم می‌دهد و اگر او به سیگار معتاد نشود، چطور سالهای سال از من پیش است.

«ابدأ نه تهدیدش کردم و نه به او اخطار دادم و نه خطواتش را گوشزد کردم. تنها چیزی که به او گفتم این بود که چقدر از این که سیگاری هستم متأسفم و او تصمیم گرفت حداقل تا وقتی که دیپلم نگرفته است، سیگار نکشد. حالا سالها می‌گذرد و دیوید هنوز سیگار نمی‌کشد و خیال هم ندارد بکشد.

«در نتیجه این گفتگو خود من هم تصمیم گرفتم سیگار را ترک کنم و با کمک خانواده‌ام این کار را کردم.»  
یک رهبر خوب از این اصل پیروی می‌کند:

### اصل ۳

قبل از انتقاد از دیگران درباره اشتباهات خود حرف بزنید

## فصل چهارم

### هیچ کس دوست ندارد به او دستور بدهند

یک بار این بخت را داشتم که با دوشیره آیدا تاربل رئیس انجمن شرح حال نویسان امریکایی ناهاری بخورم. وقتی به او گفتم دارم این کتاب را می نویسم، درباره موضوع مهم سلوک با مردم بحث کردیم و او به من گفت در فاصله‌ای که شرح حال اوون دی. یانگ را می نوشت با مردی مصاحبه کرد که سه سال در دفتر آقای یانگ کار کرده بود. این مرد گفته بود در طول این مدت هرگز نشنیده بود که اوون دی. یانگ به کسی مستقیماً دستور بدهد. او همیشه به جای دستور پیشنهاد می داد و مثلاً به جای «این کار را بکن، این کار را نکن» می گفت: «اگر می شود به این هم توجه کنید» یا «فکر نمی کنید این روش نتیجه بدهد؟» غالباً بعد از دیکته کردن یک نامه می گفت: «درمورد این نکته چه فکر می کنید؟» وقتی به نامه یکی از همکارانش نگاه می کرد، می گفت: «شاید اگر این جمله را این طور بیان کنیم بهتر باشد. نظر شما چیست؟» او همیشه به دیگران فرصت می داد که کارها را خودشان انجام بدهند و هرگز به همکارانشان نمی گفت چه کنند، بلکه می گذاشت از اشتباهاتشان چیز یاد بگیرند.

اگر این شیوه برای فرد تصحیح اشتباهات را آسان می کند، غرور او را حفظ می کند و به او احساس مهم بودن می بخشد و به جای روحیه سرکشی و مقاومت، حس همکاری را برمی انگیزد، برخلاف آن، بیزاری ناشی از یک دستور صریح ممکن است مدتها طول بکشد. این تنفر حتی

در زمانی که یک وضعیت ناجور هم اصلاح شده باشد، ادامه پیدا می‌کند. دان سانتارکی، معلم یک هنرستان فنی در وایومینگ پنسیلوانیا سربیکی از کلاسهای ما گفت که چطور یکی از شاگردان او با پارک کردن ماشینش جلوی هنرستان راه ورودی آن را بسته بود. یکی از مربیان با عصبانیت غریبه بود که: «کدام احمقی راه ورودی را بسته است؟» و وقتی شاگرد صاحب ماشین جواب مربی را داده بود، او فریاد کشیده بود: «همین الان لش ماشینت را بردار وگرنه می‌دهم با جرثقیل بلندش کنند.»

شاگرد اشتباه کرده بود و نباید ماشینش را آنجا پارک می‌کرد، ولی از آن روز به بعد نه تنها آن شاگرد با مربی چپ افتاده است که همه شاگردان آن کلاس به هر شکل ممکن اسباب دردسر مربی شده‌اند و یک جوری آزارش می‌دهند.

او چگونه می‌توانست موضوع را به شکل دیگری حل کند؟ اگر با شیوه دوستانه‌ای می‌پرسید: «این ماشین کیست که راه را بسته است؟» و بعد هم پیشنهاد می‌داد که اگر این ماشین را بردارند، بقیه ماشین‌ها می‌توانند راحت‌تر رفت و آمد کنند، شاگرد با گشاده‌رویی ماشین را برمی‌داشت و او و همکلاسی‌هایش عصبی نمی‌شدند و کینه او را به دل نمی‌گرفتند.

دستوری را به شکل پرسشی مطرح کردن، هم آن را دلپذیرتر می‌کند و هم حس خلاقیت را در کسی که از او سؤال شده است برمی‌انگیزد. انسان اصولاً این‌گونه است که اگر بتواند در تصمیمی که حاصل دستوری است شرکت داشته باشد، آن دستور را بهتر می‌پذیرد.

موقعی که به یان مک دونالد اهل ژوهانسبورگ افریقای جنوبی که مدیرعامل یک شرکت کوچک تولید قطعات ماشینهای ظریف بود این فرصت داده شد که قرارداد بسیار بزرگی را با کسی ببندد، کاملاً مطمئن بود که با امکانات اندکی که در اختیار دارد، نمی‌تواند در آن مدت کوتاه، قطعات مورد نظر را تحویل دهد.

برنامه کارگاه او مشخص بود و طبق آن، نمی‌شد چنین کار عظیمی را انجام داد. او به جای آن که کارکنانش را وادار کند به کارشان سرعت



بیخشنند و دستورات شدید و غلیظ به آنها بدهد، به آنها گفت که اجرای چنین قراردادی چقدر برای کمپانی آنها مهم است و از آنها پرسید آیا راهی به نظرشان می‌رسد که بتوانند قرارداد را بموقع انجام بدهند. سوالات او اینها بودند:

«آیا می‌توانیم برای اجرای این قرارداد کاری کنیم؟»

«آیا می‌توانیم راههای دیگری غیر از راه عادی تولید پیدا کنیم که

اجرای این قرارداد را ممکن سازد؟»

کارکنان پیشنهادات فراوانی ارائه دادند و اصرار کردند که مدیر قرارداد را امضا کند. برخورد آنها این بود: «ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم.» قرارداد را بستند، کار را تولید کردند و بموقع تحویل دادند. یک رهبر باشعور از این روش استفاده می‌کند....

#### اصل ۴

به جای مستقیماً دستوردادن، خواستان را  
به شکل سؤال مطرح کنید.

## فصل پنجم

### بگذارید دیگری آبروی خود را حفظ کند

سالها قبل شرکت جنرال الکتریک با موضوع ظریف جابه جا کردن چارلز استاین متز از ریاست یکی از ادارات خود روبرو شد. استاین متز که از همان روز اولی که به شرکت آمد کاملاً مشخص بود که در امور فنی نابغه است، در مقام رئیس حسابداری افتضاح بود. شرکت ابتدا نمی خواست و جرأت نداشت غرور این مرد را جریحه دار سازد، چون او آدم بسیار حساس و زیرکی بود، بنابراین به او عنوان جدیدی دادند و او را مهندس مشاور شرکت جنرال الکتریک کردند. تا آن زمان چنین عنوانی در شرکت وجود نداشت و آن را فقط محض گل روی او اختراع کردند و کس دیگری را رئیس حسابداری کردند.

استاین متز و همین طور هم گردانندگان شرکت جنرال الکتریک از این بابت بسیار خوشحال بودند. آنها با مانوری ماهرانه و ظریف، ستاره نابغه و حساس شرکت را بدون ایجاد سر و صدا و بلوا و با دادن این فرصت به او که آبرویش را حفظ کند، جای دیگری گذاشتند.

چقدر هم است که به دیگران فرصت بدهیم آبروی خود را حفظ کنند. چقدر مهم است و ما این قدر غافلیم! ما سریع روی احساسات دیگران پا می گذاریم، راهمان را باز می کنیم، ایراد بقیه را می گیریم، تهدید می کنیم، از یچه و کارمندمان جلوی بقیه انتقاد می کنیم و لحظه ای فکر نمی کنیم که چطور غرور دیگران را جریحه دار می کنیم. درحالی که فقط

یک دقیقه فکر، یک کلمه ملاحظه کارانه، یک درک اصیل از برخورد دیگران باعث خواهد شد که این قدر از نیش‌های ما آزرده خاطر نشوند. دفعه دیگر که با موقعیت ناجور اجرای یکی از کارکنان خود روبرو می‌شویم یادمان نرود که: «اخراج کارکنان چندان لطفی ندارد و اخراج شدن صدچندان.» (این را از نامه مارشال. ا. گردانگر، حسابدار قسم خورده نقل می‌کنم) او می‌گوید:

«کار ما غالباً فصلی است، بنابراین بعد از محاسبه مالیات بر درآمد، ناچاریم عده‌ای از کارمندانمان را اخراج کنیم. در حرفه ما ضرب‌المثلی وجود دارد که هیچ‌کس از به‌کاربردن تبر برای قطع کردن درخت نان آدمها لذت نمی‌برد. در نتیجه، همه ما یاد گرفته‌ایم و در واقع بین ماها رسم شده است که بمحض اتمام کار، کارمند را می‌خواهیم و می‌گوییم: «آقای اسمیت! کار این دوره ما تمام شده است و دیگر برای شما کاری نداریم. البته می‌دانید که شما را فقط برای فصل شلوغ کاری استخدام کرده بودیم و بدیهی است که توقع ادامه کار ندارید و غیره و غیره.»

«معلوم است که تأثیر چنین حرفی روی کارمند بینوا جز ناامیدی نیست و کاملاً احساس خواهد کرد که "کنارش گذاشته‌اند". اغلب آنها عمرشان را در حسابداری صرف کرده‌اند و نسبت به شرکتی که این جور با بی‌خیالی بیرونشان می‌اندازد، احساس خوبی ندارند.

اخيراً فکر کردم کاری بکنم که این کارمندان فصلی با روحیه بهتری از شرکت بروند و بیش از اینها ملاحظه‌شان را بکنیم. بنابراین پس از آن که نحوه کار تک تک آنها را در طول دوره همکاری‌شان با شرکت‌مان بررسی می‌کنم، چیزی شبیه به این به آنها می‌گویم: "آقای اسمیت! شما خیلی خوب کار کرده‌اید (البته اگر همین‌طور باشد) آن دفعه که شما را به نیوآرک فرستادیم، واقعاً کارت‌تان را درست انجام دادید (اگر انجام داده باشد). شما واقعاً کارمند خوبی بودید، ولی طبق قرارداد محدودی با ما کار می‌کنید و ما دلمان می‌خواهد شما بدانید که شرکت از همکاری با شما واقعاً مفتخر است. شما کارت‌تان را بسیار دقیق انجام دادید و حالا دارید می‌روید و ممکن است برای کار به جایی بروید که از ما دور باشد، ولی مطمئناً هر جا

بروید موفق خواهید بود. شرکت ما به شما اعتماد دارد و ما ادا نمی خواهد شما فراموشمان کنید.»

نتیجه چه می شود؟ احساس آدمها، احساس اخراج شدن، بیرون آمدن روحیه بهتری می روند و فکر نمی کنند کنارشان گذاشته اند. آنها می دادند که اگر برای ما کار کرده اند، ما هم به فکرشان بوده ایم و وقتی بار دیگر به آنها نیاز پیدا کردیم، با عاطفه انسانی خوبی پیش ما خواهند آمد.»

در یکی از جلسات کلاس ما، دوتن از اعضای کلاس درباره تأثیرات منفی خرده گیری در مقابل تأثیرات مثبت آبروداری بحث کردند.

فردکلارک اهل هریس برگ پنسیلوانیا از اتفاقی که در شرکت او روی داد به این شکل صحبت کرد:

«در یکی از جلسات ما که درباره تولید بحث می کردیم، معاون شرکت سؤالات صریح و دقیقی از یکی از سرپرستان تولید درباره یکی از خطوط تولید می پرسید. لحن او توهین آمیز و کاملاً خرده گیرانه بود و سرپرست مذکور ابداً از این وضع خوشش نمی آمد، ولی چون نمی خواست در مقابل همکارانش دستپاچه به نظر برسد، با خونسردی و کمی سهل انگاری جوابهایی به او می داد. این رفتار باعث شد که معاون جوش بیاورد و به سرپرست تهمت دروغگویی بزند.

«فاتحه کل رابطه کاری ای که قبل از این تقابل وجود داشت، در ظرف چند دقیقه خوانده شد. این سرپرست که اساساً کارگر بسیار خوبی بود، از آن موقع به بعد ابداً به درد شرکت ما نخورد. چندماه بعد استعفا داد و به شرکت رقیب رفت و می دانم که در آنجا بسیار موفق است.»

یکی دیگر از اعضای کلاس، یعنی آنا ماژونی گفت که چطور ماجرای مشابهی در شرکت او پیش آمد، اما برخورد طرف مقابل چقدر فرق داشت و در نتیجه، حاصل قضیه به شکل دیگری درآمد! خانم ماژونی، کارشناس بازاریابی، قرار بود محصول جدیدی را از نظر بازاریابی آزمایش کند. او برای کلاس تعریف کرد:

«وقتی نتایج آزمایش را گرفتم، واقعاً روحیه ام را از دست دادم. در برنامه ریزی هایم اشتباه بزرگی کرده بودم و کل آزمایش را باید دوباره

انجام می‌دادم. از همه بدتر که فرصتی برای بحث با رئیس نداشتم و باید گزارش موضوع را در جلسه بعدی می‌دادم.

«وقتی به من گفتند که برای دادن گزارش بروم، داشتم از ترس می‌مردم. باید هر کاری از دستم برمی‌آمد می‌کردم که از پا نیفتم و بالاخره به این نتیجه رسیدم که گریه نخواهم کرد و به آن آقایان فرصت نخواهم داد که بگویند زنان قادر به اداره یک کار مدیریتی نیستند چون خیلی احساساتی هستند. گزارشم را خیلی مختصر نوشتم و اشاره کردم که به خاطر یک اشتباه ناچارم تحقیق را دوباره انجام بدهم و آن را قبل از جلسه بعد ارائه نمایم. نشستم و منتظر بودم که رئیس از کوره در برود. به جای همه تصوراتی که داشتم، رئیس به خاطر تلاشهایم از من تشکر کرد و خاطر نشان ساخت که اشتباه کردن در یک پروژه امری عادی است و او اطمینان دارد که تحقیق مجدد، دقیق و معنی‌دار خواهد بود و شرکت از آن فراوان استفاده خواهد برد. او جلوی روی همه همکارانم به من اطمینان خاطر داد که به من اعتماد دارد و می‌داند که نهایت تلاشم را کرده‌ام و دلیل شکستم، کمبود توانایی نیست بلکه تجربه‌ام کم بوده است.

من با سری افزاشته جلسه را ترک کردم و از صمیم دل تصمیم گرفتم کاری کنم که رئیس هرگز از بابت کارهای من سرافکننده نشود.»  
حتی اگر حق کاملاً با ماست و دیگری کاملاً اشتباه می‌کند، با بردن آبروی او، فقط عزت نفسش را نابود می‌کنیم. نویسنده شهیر فرانسوی و یکی از پیشگامان هوانوردی جهان، آنتوان دوسن اگزوپری می‌نویسد:  
«انسان حق ندارد چیزی بگوید یا کاری کند که دیگری در چشم خود حقیر جلوه کند. ابدأ مهم نیست که نظر من درباره او چیست، بلکه مهم این است که او درباره خودش چگونه می‌اندیشد. جریحه‌دار کردن غرور یک انسان، جنایت است.»

یک رهبر واقعی همیشه این اصل را مراعات می‌کند....

## اصل ۵

بگذارید دیگری آبروی خود را حفظ کند.

## فصل ششم

### چگونه افراد را برای موفق شدن ترغیب کنیم

پیت بارلویکی از دوستان قدیمی من بود. او با سگ و اسب نمایش اجرا می‌کرد و عمرش در سفر با سیرک‌ها و نمایش‌های جوراجور می‌گذشت. عاشق این بودم که بایستم و بینم که پیت سگهایش را چگونه برای نمایش تربیت می‌کند. متوجه شده بودم که هر وقت سگی کوچکترین پیشرفتی می‌کند، پیت دستی به سر و گوشش می‌کشد و به او یک تکه گوشت می‌دهد و تشویقش می‌کند که درست از پس کاری برآمده است.

این کار ابداً جدید نیست، تربیت کنندگان حیوانات قرن‌هاست که از همین شیوه استفاده می‌کنند، فقط سؤال من این است که ما چرا در هنگام عوض کردن مردم از همان شیوه که برای عوض کردن سگها به کار می‌بریم، استفاده نمی‌کنیم؟ چرا به جای شلاق از گوشت استفاده نمی‌کنیم؟ چرا به جای سرزنش از تحسین استفاده نمی‌کنیم؟ بیاید حتی کوچکترین پیشرفت را نیز تحسین کنیم، این کار باعث می‌شود سایرین هم پیشرفت کنند.

دکتر روان‌شناس، جس لیر در کتابش با نام چیزی نیستم جز یک نوزاد و همانم که می‌گیرم می‌گوید: «تحسین مثل خورشید است که روح انسان را گرم می‌کند. ما بدون خورشید رشد نمی‌کنیم و گل نمی‌دهیم. با وجود این، اغلب ما همیشه آماده‌ایم که باد سرد انتقاد را به سوی وجود

هم بدمیم و کم و بیش از این که به همنوع خود گرمای تحسین و تمجید را ببخشیم، اکراه داریم.»

به زندگی گذشته‌ام که فکر می‌کنم، می‌بینم چطور چند کلمه تحسین آمیز کل آینده مرا تغییر داد. آیا شما نمی‌توانید در مورد زندگی خود چنین حرفی بزنید؟ تاریخ پر است از شواهد گوناگون تأثیر تحسین در افراد مختلف. مثلاً سالهای قبل پسر ده‌ساله‌ای در کارخانه‌ای در ناپل کار می‌کرد. او آرزو داشت خواننده بشود، ولی اولین معلم موسیقی‌اش را ناامید کرد و گفت: «تو نمی‌توانی آواز بخوانی. تو اصلاً صدا نداری. صدایت مثل بادی است که از وسط پرده کرکره می‌وزد.»

ولی مادرش که دهقان فقیری بود، او را در آغوش گرفت و تحسین‌اش کرد و گفت که می‌داند او می‌تواند بخواند و می‌بیند که در موسیقی پیشرفت کرده است. این زن پابره‌نه راه می‌رفت تا بتواند پول جمع کند و پسرش را به کلاس موسیقی بفرستد. تشویق و تحسین این مادر روستایی، زندگی پسرک را بکلی تغییر داد. اسم این پسر نکریکو کاروز و بزرگترین و مشهورترین خواننده اپرای دوره خود بود.

در اوایل قرن نوزدهم، مرد جوانی که اهل لندن بود آرزو داشت نویسنده شود، ولی انگار همه چیز علیه او بود. او هرگز نتوانست بیشتر از چهار کلاس درس بخواند. پدرش را به زندان انداخته بودند چون نتوانسته بود قرض‌هایش را بدهد و این پسر جوان خیلی خوب درد گرمسنگی را می‌شناخت. بالاخره در یک زیرزمین تاریک پر از موش، کاری پیدا کرد. او باید روی شیشه‌های مرکب برچسب می‌زد. شبها هم در یک اتاق زیر شیروانی متروک با دو پسر دیگر که از بچه‌های ولگرد لندن بودند، هم‌خانه بود. او به توان نویسنده‌گی خود اعتماد اندکی داشت، به همین خاطر اولین داستانش را در تاریکی شب و یواشکی پست کرد که کسی او را نبیند و به او نخندد. داستانهایش یکی پس از دیگری رد می‌شدند. بالاخره روز بزرگی که قصه‌اش را پذیرفتند، پیش آمد.

یک پول سیاه هم برای این قصه به او ندادند، ولی سردبیر یک نشریه کارش را تحسین کرد و استعداد او را تشخیص داد. او بقدری هیجانزده

شده بود که بی هدف در خیابانهای لندن می‌گشت و سیل اشک از چشمهایش جاری بود.

این تحسین، این تشخیص که یکی از قصه‌هایش خوب است، باعث شد کل زندگی او تغییر کند. اگر این تشویق وجود نداشت، شاید او در همان زیرزمین‌های پر از موش کارخانه‌ها می‌پوسید و شما هم هرگز نام چارلز دیکنز را نمی‌شنیدید.

پسر دیگری در لندن در یک بقالی پادویی می‌کرد. او مجبور بود صبحها ساعت پنج از خواب بیدار شود، مغازه را آب و جارو کند و مثل یک برده چهارده ساعت در روز کار کند. کارش بیگاری تمام معنی بود و او از آن نفرت داشت. دو سال که گذشت، دیگر طاقت نیاورد. یک روز صبح از خواب بیدار شد و بی آن که معطل خوردن صبحانه شود، راه افتاد و پانزده مایل پیاده راه رفت تا خودش را به مادرش برساند و با او حرف بزند. مادر او در خانه‌ای کلفتی می‌کرد.

ابتدا از کوره دررفت، بعد به التماس افتاد، بعد گریه کرد، بعد قسم خورد که اگر ناچار شود در مغازه بماند، خودش را خواهد کشت، آن وقت یک نامه طولانی و پر از اشک و آه به مدیر پیر مدرسه سابقش نوشت و به او گفت که دلش سخت شکسته است و دیگر نمی‌خواهد زندگی کند. مدیر مدرسه سابقش او را کمی تحسین کرد و به او اطمینان داد که واقعاً آدم با استعدادی است و لیاقت چیزهای بهتری را دارد و به او پیشنهاد کرد معلم شود.

این تحسین آینده پسر را عوض کرد و باعث شد او تأثیری عمیق بر تاریخ ادبیات جهان بگذارد. آن پسر به کارش ادامه داد و تعداد بی‌شماری شاهکار نوشت و با قلمش بیش از یک میلیون دلار ثروت به دست آورد. شما حتماً نام او را شنیده‌اید. نامش: اچ. جی. ولز بود.

استفاده از تحسین به جای انتقاد، اساس نظریه تربیتی بزرگترین روان‌شناس معاصر، بی. اف. اسکینر است. او با آزمایش‌هایی که روی حیوانات و انسانها انجام داد ثابت کرد که چگونه وقتی انتقاد را کم و روی تشویق تکیه می‌کنیم، اعمال نیک انسانها تقویت می‌شوند و اگر به اعمال



بدشان توجه نکنیم، خود به خود ضعیف می شوند.

جان رینگلزپاو اهل راکی مانت کالیفرنیا شمالی، از این روش برای کنار آمدن با فرزندانش استفاده کرد. در خانواده آنها هم مثل بسیاری از خانواده‌ها، این جور به نظر می‌رسید که شکل اصلی رابطه با فرزندان، فریاد زدن بر سو آنهاست و مثل همه خانواده‌ها، بچه‌های آنها هم بعد از هر جلسه به جای آن که بهتر شوند، بدتر می‌شدند و حال و روز والدینشان هم تعریفی نداشت. انگار مشکلات آنها تمامی نداشت.

آقای رینگلزپاو تصمیم گرفت از بعضی از اصولی که در کلاس ما یاد گرفته بود، برای حل این مسائل استفاده کند. او می‌گوید:

«من و همسر من تصمیم گرفتیم به جای خرده‌گیری از بچه‌ها، از تشویق استفاده کنیم. البته موقعی که آنها کارهای بدی انجام می‌دادند، این کار آسان نبود. واقعاً نمی‌شد چیزی در آنها برای تشویق پیدا کرد. هر جور بود سعی کردیم چیزهایی پیدا کنیم و در ظرف یکی دو روز اول واقعاً این کار مشکل بود. با این روش ما کم‌کم بعضی از خطاهایشان کم شد. داشتند به تشویق‌های ما خود می‌گرفتند. کم‌کم سعی کردند کارهایشان را درست انجام دهند. هیچ‌یک از ما باورمان نمی‌شد. البته این قضیه تا ابد ادامه پیدا نکرد، ولی هنجارهای رفتاری آنها به حد قابل قبول رسید و دیگر لازم نبود مثل گذشته عکس‌العمل نشان بدهیم. کارهای درست بچه‌ها خیلی بیشتر از کارهای اشتباهشان بود.»

همه اینها حاصل اندکی تشویق به جای سرزنش کارهای اشتباه بچه‌ها بود. این قضیه در کار هم مصداق دارد. کیت رویر اهل وودلند هیلز کالیفرنیا این اصل را در چاپخانه خود به کار گرفته است. بعضی از کارهایی را که به چاپخانه او ارجاع می‌دادند، کیفیت بسیار بالایی داشتند. کارگر چاپی که این کار را انجام می‌داد تازه استخدام شده بود و نمی‌توانست کار را درست انجام بدهد. سرپرست او واقعاً از دستش عصبانی بود و فکر می‌کرد او از کار طفره می‌رود و جداً قصد داشت به خدمات او خاتمه بدهد.

وقتی آقای رویر این موضوع را فهمید، شخصاً به چاپخانه رفت و با

آن کارگر گفتگو کرد. او به مرد جوان گفت که از بعضی از کارهایی که انجام داده است، بسیار راضی است و حتی بعضی از آنها بهترین کارهای چاپخانه بوده‌اند. او خاطر نشان ساخت که دقیقاً کار او برای چاپخانه ارزشمند بوده است و او می‌خواهد که همچنان به همکاری با او ادامه بدهد.

آیا فکر می‌کنید که این برخورد روی کارگر چاپ تأثیر گذاشت؟ در ظرف چند روز برخورد او بکلی تغییر کرد. او به بقیه کارگرها گفت که یک نفر در چاپخانه هست که واقعاً برای کار او ارزش قائل است و از آن روز به بعد، تبدیل به کارگری فداکار و امین شد.

کاری که آقای رویر کرد تملق‌گویی نبود. او به گفتن جمله «تو خوب هستی» اکتفا نکرد. او دقیقاً به این نکته اشاره کرد که کار او برتر و بهتر از بقیه بوده است. از آنجا که او به کار خاصی اشاره می‌کرد و از کلیات سخن نمی‌گفت، تحسین او برای کسی که آن را دریافت می‌کرد، معنی دارتر می‌شد.

هر کسی دوست دارد از او تحسین شود، ولی وقتی تحسین انحصاری شد، صمیمانه می‌شود و ابتدا این معنی را نمی‌دهد که کسی فقط برای خوشامد دیگری او را تحسین کرده است. یادتان باشد که همه ما شیفته تحسین و توجه هستیم و تقریباً هر کاری می‌کنیم که آن را به دست آوریم، ولی هیچ کس از ریا و تملق خوشش نمی‌آید.

بگذارید تکرار کنم: اصول آموخته شده در این کتاب فقط هنگامی به کار می‌آیند که از صمیم دل بیان شده باشند. من نمی‌خواهم کیسه‌ای پر از حقه و چشم‌بندی به شما بدهم، بلکه می‌خواهم شیره جدیدی در زندگی به شما بیاموزم.

درباره تغییر دادن دیگران سخن گفتیم. اگر من و شما بتوانیم آدمهایی را که با آنها در تماس هستیم به این تشخیص برسانیم که گنجینه‌های پنهان وجود خود را کشف کنند، خیلی بیشتر از تغییر دادن مردم برای آنها کار کرده‌ایم. با این شیوه، در واقع ما آنها را متحول ساخته‌ایم. آیا اغراق می‌کنم؟ اگر این طور فکر می‌کنید به سخنان افسانه‌ای

ویلیام جیمز. یکی از برجسته‌ترین روان‌شناسان و فیلسوفان امریکا توجه کنید:

در مقایسه با آنچه که باید باشیم، نیمه بیداریم. ما فقط از بخش کوچکی از منابع جسمی و ذهنی خود استفاده می‌کنیم. به عبارت دیگر، افراد بشر در چهارچوب محدودیتهای خود ساخته زندگی می‌کنند. آنها صاحب توانایی‌های گوناگونی هستند که از روی عادت از آنها استفاده نمی‌کنند.

بله، شمایی که دارید این خطوط را می‌خوانید صاحب توانایی‌های گوناگونی هستید که از روی عادت از آنها استفاده نمی‌کنید و یکی از این توانایی‌ها که شما تا حد نهایت از آن استفاده نمی‌کنید قدرت معجزه‌آسای تشویق دیگران و الهام بخشیدن به آنها یا تشخیص امکانات و استعدادهای بالقوه آنهاست.

استعداد و توانایی با انتقاد پژمرده می‌شود و با تشویق شکوفه می‌دهد. برای آنکه بتوانید به شکل مؤثرتری مردم را رهبری کنید این اصل را به کار گیرید...

## اصل ۶

کوچکترین پیشرفت را نیز در دیگران تحسین کنید.  
در تحسین خود صمیمی و سخی باشید.

## فصل هفتم

### انسانها را با نام نیکو بخوانید

وقتی یک کارگر خوب بنای شلختگی را می‌گذارد چه می‌کنید؟ می‌توانید بیرونش کنید، ولی این کار مسأله‌ای را حل نمی‌کند. می‌توانید تویبخش کنید، ولی این کار معمولاً باعث بیزاری می‌شود. هنری هنک، مدیر تعمیرگاه یک شرکت بزرگ واسطه فروش کامیون در لاول ایندیانا، مکانیکی داشت که کارش پائین‌تر از سطح رضایت‌بخش بود. او به جای سرزنش یا تهدید مکانیک، او را به دفترش صدا زد و با او گفتگوی صمیمانه‌ای را انجام داد و به او گفت:

«بیل! تو مکانیک خوبی هستی و سالها در این زمینه، خیلی خوب کار کرده‌ای. خیلی از مشتریها از کار تو پیش ما تعریف کرده‌اند. با وجود این، این اواخر سرعت کارت کم شده است و به اندازه استاندارد خودت کار نمی‌کنی. چون سابق بر این مکانیک بسیار برجسته‌ای بوده‌ای، احساس کردم شاید بخواهی بدانی که سن از این وضع خوشحال نیستم و شاید دو نفری بتوانیم راهی برای حل مسأله پیدا کنیم.»

بیل پاسخ داد متوجه نبوده است که استاندارد کارش پائین آمده است و به رئیسش اطمینان داد که کارش را خوب بلد است و در آینده سعی می‌کند آن را پیشرفت دهد.

آیا او این کار را کرد؟ مطمئن باشید همین طور است. او بار دیگر مکانیکی سریع و کامل شد. با آبرو و اعتباری که آقای هنک به او داد، این

مکانیک چطور می‌توانست کاری پائین‌تر از آنچه که در گذشته انجام داده بود، انجام دهد.

ساموئل وکلین، رئیس کارخانه لکوموتیوسازی بالدوین می‌گوید:  
 «یک آدم عادی را می‌شود راحت به طرف خواسته خود هدایت کرد، به شرط آن که به او احترام بگذارید و نشانش بدهید که برای بعضی از توانایی‌های او ارزش قائلید.»  
 بطور خلاصه، اگر می‌خواهید شخصی در کارش پیشرفت کند، جوری رفتار کنید که انگار صفت خاصی یکی از مشخصه‌های برجسته شخصیت اوست. شکسپیر می‌گفت: «اگر فضیلتی را ندارید، فرض کنید که دارید.» و بدیهی است که در دیگران هم بهتر است فضیلتی را که می‌خواهید داشته باشند، وانمود کنید که دارند. به آنها ارزش و اعتباری بدهید تا سعی کنند صاحب آن شوند و گمان نکنند که در چشم شما بی‌اعتبارند.

ژرژت لبلانک در کتابش به نام یادگارها: زندگی من با مترلینک تحول حیرت‌آور یک سیندرلای ختگ بلژیکی را چنین توصیف می‌کند:  
 «خدمتکاری از هتل مجاور غذایم را برایم آورد. به او "مری ظرف‌شوی" می‌گفتند، چون کارش را با ظرف‌شویی شروع کرده بود. او یک جور هیولای چپ چشم چلاق بود که نه قیافه داشت نه روحیه.  
 «یک روز موقعی که بشقاب ماکارونی مرا در دستهای قرمز گرفته بود، نگاهی به قیافه ابلهانه‌اش کردم و گفتم: ام‌ری! می‌دانی چه گنج‌هایی در وجود تو هست.»

«مری که عادت داشت همیشه احساسات خود را کنترل کند، لحظه‌ای بهتش زد. جرأت نداشت کوچکترین حرکتی بکند، چون می‌ترسید فاجعه‌ای روی دهد. بعد ظرف را روی میز گذاشت، آهی کشید و با زیرکی‌ای که در او سراغ نداشتم گفت: "خانم! هیچ وقت این را باور نکردم." تردید نداشت و سوالی هم نپرسید. به آشپزخانه برگشت و حرفی را که به او زده بودم برای دیگران تکرار کرد. نیروی ایمان را هیچ

کس نمی‌تواند مسخره کند. از آن روز به بعد، حتی دیگران هم اعتبار خاصی برای او قائل بودند، ولی حیرت‌آورتر از همه تغییری بود که در مری خنگ اتفاق افتاده بود. حالا که او باور کرده بود صاحب فضائل پنهان است، شروع به مراقبت از صورت و هیكلش کرد و جوانی نابود شده‌اش شکوفا شد و کم‌کم پربدگی رنگش از بین رفت.

«دو ماه بعد گفت که بزودی با برادرزاده رئیس مهمانخانه ازدواج خواهد کرد. یک جمله کوتاه، کل زندگی او را تغییر داد.»  
ژرژت لبلانک به «مری ظرف‌شوی» اعتبار داد و براساس آن، زندگی او متحول شد.

بیل پارکر، نماینده فروش شرکت خوراک در دیتون بیج فلوریدا درباره خط تولید جدیدی که در شرکتش داشت راه می‌افتاد بسیار هیجانزده بود و وقتی فهمید مدیر بازاریابی مستقل و بزرگی فرصت چنین کاری را از او گرفته است، بسیار عصبی شد. او در تمام طول روز روی این غم چمباتمه زده بود و می‌خواست قبل از آن که به خانه برگردد به شرکتش برگردد و دوباره سعی خود را بکند. او به مدیر بازاریابی گفت:  
«جک! امروز صبح که از اینجا رفتم فهمیدم که به تو تصویر کاملی از خط تولید جدیدمان نداده‌ام و می‌خواهم کمی از وقت را بگیرم تا نکاتی را که به تو نگفته‌ام، بگویم. من همیشه به این واقعیت که تو آماده‌ای به حرف حساب گوش کنی و اگر قانع شدی عقیده‌ات را عوض کنی، احترام گذاشته‌ام.»

آیا جک دوباره به حرفهای او گوش می‌کرد؟ خیر! تا به او اعتبار و ارزش نمی‌بخشید، این کار را نمی‌کرد.

یک روز صبح دکتر مارتین فیتزهوف، دندانپزشک اهل دوبلین ایرلند موقعی که یکی از بیمارانش به او گفت وسایل دندانپزشکی‌اش خیلی تمیز نبوده‌اند، واقعاً یکه خورد. واقعیت این که بیمار چندان هم متوجه وسایل نشده بود و گیریم هم که می‌شد، به عنوان یک فرد غیرمتخصص نمی‌توانست خیلی اظهار نظر دقیقی بکند.

وقتی که بیمار رفت، دکتر فیتزهوف به مطب برگشت و یادداشتی به

این مضمون برای زنی که دو بار در هفته می آمد و مطب او را تمیز می کرد، نوشت:

### برژیت عزیزم

تو را خیلی کم می بینم. فکر کردم این فرصت خوبی است که از تو به خاطر کارت تشکر کنم. در عین حال می دانم دو ساعت و دو بار در هفته، وقت کمی است. خواهش می کنم اگر دیدی وقت کم می آوری و از دقت تو کم می شود، خودت را مقید نیم ساعت اضافی نکن و هر وقت ضرورت داشت نیم ساعتی اضافه بمان و وسایل دندانپزشکی را دقیق پاکیزه کن. البته من وجه اضافه کار تو را خواهم پرداخت.

### دکتر فیتزهوف می گوید:

«فردا صبح موقعی که به مطب آمدم میزم مثل آئینه برق می زد و صندوق چنان بواق شده بود که می توانستم روی آن لیز بخورم. وقتی به اتاق دندانپزشکی رفتم، درخشان ترین وسایل دندانپزشکی عمرم را دیدم. من به خدمتکار مطبم اعتبار داده بودم و به خاطر همین حرکت جزیی من، او سعی کرده بود همه اشتباهات گذشته اش را جبران کند. فکر می کنید چقدر اضافه کار کرد؟ درست حدس زدید: هیچ»

ضرب المثلی قدیمی می گوید: «روی یک سنگ نام بدی بگذار تا با اعدام کودنش هیچ فرقی نداشته باشد.» ولی روش یک اسم خوب بگذار و بین برایت چه ها که نمی کند!

موقعی که روت هاپکینز، معلم کلاس چهارم اهل بروکلین نیویورک در اولین روز مدرسه به بچه های کلاس نگاه کرد، کل خوشحالی و هیجان شروع سال جدید در او تبدیل به اضطراب شد. امسال تامی تی، شرورترین شاگرد مدرسه و ملقب به «پسر بد» در کلاس او بود. معلم کلاس سومش دائماً نزد همکارانش از تامی گلایه می کرد و مدیر و بقیه فقط گوش می دادند. او فقط بد رفتار نبود، بلکه نظم همه جا را هم به هم

می‌زد. در کلاس آرام نمی‌گرفت، با پسرها دعوا می‌کرد، دخترها را اذیت می‌کرد، نسبت به معلم‌ها رفتار توهین‌آمیز داشت و انگار هر چه بزرگتر می‌شد وضع بدتری پیدا می‌کرد. تنها حُسنی که داشت قدرت یادگیری سریع و احاطه آسان بر انجام تکالیف مدرسه بود.

خانم هاپکینز تصمیم گرفت فوراً با «مسأله تامی» روبرو شود. موقعی که به شاگردانش خوشامد گفت، از هر یک به شکلی تعریف کرد: «ارزا، خیلی لباس قشنگی پوشیده‌ای.»، «آلیشیا، شنیده‌ام نقاشی‌ات خیلی خوب است.» وقتی توبیت به تامی رسید، مستقیم در چشمهایش نگاه کرد و گفت، «می‌دانم که تو یک رهبر طبیعی هستی. می‌خواهم به تو تکیه کنم تا با کمک هم، این کلاس را بهترین کلاس چهارم این مدرسه کنیم.»

او قوت این حرف را با تعریف از کارهایی که تامی می‌کرد، بیشتر کرد و پیوسته می‌گفت که تامی شاگرد بسیار خوبی است. با اعتباری که خانم هاپکینز به تامی داد، حتی یک پسر بچه ۹ ساله هم نخواست که دیگر کسی او را دست کم بگیرد و خودش هم خود را کوچک نکرد.

اگر می‌خواهید در شرایط دشوار رهبری و هنگامی که می‌خواهید نحوه برخورد و رفتار دیگران را عوض کنید، موفق باشید. این اصل را رعایت کنید...

## اصل ۷

به دیگران اعتبار بدهید تا براساس آن سطح خود و زندگی‌شان را بالا ببرند.



## فصل هشتم

### کاری کنید که جبران اشتباه آسان به نظر برسد

یکی از دوستان مجرد من، چهل ساله که بود نامزد کرد و نامزدش او را تشویق کرد که چند حرکت ورزشی یاد بگیرد. او موقعی که برایم داستانش را تعریف می کرد، اعتراف کرد: «خدا می داند که واقعاً به این کار احتیاج داشتم، چون درست مثل بیست سال پیش نرمش می کردم. اولین معلم من عین واقعیت را گفت. او گفت که پاک غلط نرمش می کنم و باید از خیر آنچه که بلدم بگذرم و دوباره شروع کنم، ولی این حرفش دل مرا شکست و دیگر کمترین علاقه ای به ادامه نداشتم، برای همین کلاس را ترک کردم.

«معلم بعدی احتمالاً دروغ می گفت، ولی من او را دوست داشتم. او با بی قیدی گفت که شاید شکل کارم کمی قدیمی باشد، ولی اصولش درست است و به من اطمینان داد که در یادگیری جدید مشکلی نخواهم داشت. معلم اولی با تأکید روی اشتباهاتم، مرا دلسرد کرده بود. این یکی برعکس، مدام از کارهای من تعریف می کرد و از اشتباهاتم می کاست و به من اطمینان خاطر می داد و می گفت: «تو طبیعتاً ریتم را می فهمی. مادرزاد این کار را بلدی.» عظم به من می گفت که همیشه درجه ده بوده ام و باز هم خواهم بود، ولی باز هم دلم سی خواست فکر کنم که شاید درست می گوید. راستش اصلاً به او پول می دادم که همین را بگوید.

«در هر حال می دانم اگر او این حرفها را به من نزده بود و نگفته بود

که طبیعتاً ریتم را می‌فهمم، همین قدر هم یاد نمی‌گرفتم. او تشویق‌م کرد و به من امید داد. او مرا وادار کرد پیشرفت کنم.»

به فرزندتان، شریک زندگیتان و یا کارمندتان بگوئید که او در مورد چیز بخصوصی خنگ و احمق است و هیچ استعدادی ندارد و همه کارها را اشتباه انجام می‌دهد تا ببینید که هر انگیزه پیشرفتی را در او ویران کرده‌اید، ولی از شیوه متضاد آن استفاده کنید، آزادانه و سخاوتمندانه تشویقشان کنید، کاری کنید که انگار انجام آن کارها بسیار آسان است، بگذارید دیگران تصور کنند که شما به توانایی‌های آنها ایمان دارید. بگذارید بدانند که در آنها استعدادهای نهفته و پرورش نیافته‌ای وجود ندارد. در این صورت به فعالیت می‌پردازد و از پنجره زندگی او، سحر سر می‌زند.

لاول توماس، هنرمند به تمام معنی در روابط انسانی از این تکنیک استفاده می‌کرد. او به دیگران اعتماد به نفس می‌داد و شجاعت و ایمان را در آنها تقویت می‌کرد. یک بار تعطیلات آخر هفته را مهمان خانم و آقای توماس بودم. شنبه شبی بود و آنها از من خواستند کنار بخاری دیواری گرمی بنشینم و با آنها یک دمست بریج بازی کنم. بریج؟ ابداً! دربارہ بریج هیچ چیز نمی‌دانستم. این بازی همیشه برای من حالت یک راز سرپوشیده را داشت. ابداً! امکان نداشت بتوانم بازی کنم. لاول گفت:

«برای چه دلیل؟ توی این بازی هیچ حقه و کلکی لازم نیست. در بازی بریج هیچ چیز جز حافظه و قدرت ارزیابی لازم نیست. تو دهها مقاله درباره حافظه نوشته‌ای. این بازی برای تو مثل آب خوردن است.»

و پناه بر خدا! قبل از آن که بفهمم دارم چه کار می‌کنم، دیدم که برای اولین بار در عمرم دارم بریج بازی می‌کنم و همه‌اش هم به خاطر این که به من گفته شده بود که در این کار استعدادی طبیعی دارم و همه چیز بسیار ساده است.

از بریج گفتم، یاد ایلای کولبرستون افتادم که کتابهایش درباره بریج به دهها زبان در دنیا ترجمه شده و بیش از یک میلیون فروش کرده‌اند، با وجود این او به من گفت که اگر یک زن جوان به او اطمینان نداده بود که در

این کار استعداد دارد، هرگز در بریج حرفه‌ای نمی‌شد. در سال ۱۹۲۲ موقعی که به امریکا آمد، سعی کرد معلم فلسفه و جامعه‌شناسی شود، ولی نتوانست. بعد سعی کرد زغال سنگ بفروشد و شکست خورد. بعد سعی کرد قهوه بفروشد و در آن هم شکست خورد. بارها بریج بازی کرده بود، اما تصورش را هم نمی‌کرد که روزی بریج درس بدهد. هم بازیکن بدی بود، هم خیلی کله شق بود و بقدری زیاد سؤال می‌کرد و آن قدر جان بازیکنان دیگر را به لب می‌رساند که هیچ کس دلش نمی‌خواست با او بازی کند.

بعد یک معلم زیبای بریج یعنی ژوزفین دیلون عاشق او شد و با او ازدواج کرد. ژوزفین فهمید که او با چه دقت خاصی کارتها را تجزیه و تحلیل می‌کند و تشویقش کرد و گفت که او در بریج نبوغ دارد. تنها همین تشویق بود که باعث شد کولبرتسون در بریج حرفه‌ای شود.

کلارنس. ام. جونز یکی از شاگردان کلاسهای ما در سین سیناتی اوهایو برایمان تعریف کرد که چطور تشویق و وانمود کردن این موضوع که اشتباه را می‌توان آسان جبران کرد، زندگی پسرش را نجات داد. او تعریف می‌کرد که:

«در سال ۱۹۷۰، پسرم دیوید که آن روزها پانزده ساله بود، به سین سیناتی آمد تا با من زندگی کند. او زندگی خشن و سختی را از سر گذرانده بود. در سال ۱۹۵۸ در حادثه اتومبیل، سرش شکاف برداشت و زخم زشتی روی پیشانی‌اش باقی ماند. در سال ۱۹۶۰ من و مادرش از هم جدا شدیم و او به دالاس تکزاس رفت تا با مادرش زندگی کند. تا پانزده سالگی، بیشتر سالهای تحصیلش را در مدارس عقب افتادگان ذهنی دالاس گذراند. احتمالاً به خاطر زخم پیشانی‌اش، مسوولین مدرسه تصور کرده بودند که ضربه مغزی خورده است و نمی‌تواند در مدرسه عادی درس بخواند. او از نظر طبیعی دو سال از همسن‌هایش عقب‌تر بود و در کلاس هفتم درس می‌خواند، هنوز جمع و تفریق را بلد نبود و با انگشتانش جمع می‌زد و سخت می‌توانست بخوابد.

«در او یک نکته مثبت وجود داشت. او عاشق کار با رادیو و تلویزیون

بود و می‌خواست تعمیرکار تلویزیون شود. من این اشتیاق او را دوست داشتم و می‌کردم و می‌گفتم برای تعمیرکار شدن باید ریاضی یاد بگیرد. تصمیم گرفتم کمکش کنم که در ریاضی پیشرفت کند. چهار مجموعه کارتهای براق برای ضرب، تقسیم، جمع و تفریق تهیه کردیم. همین طور که با کارتها بازی می‌کردیم، پاسخهای صحیح را روی ورقه‌ای یادداشت می‌کردم. موقعی که دیوید می‌باخت، من پاسخ صحیح را به او می‌دادم و کارت را دوباره سر جایش می‌گذاشتم تا وقتی که دیگر کارتی بیرون نمی‌ماند. هر وقت کارتی را درست سر جایش می‌گذاشتم، او را تشویق می‌کردم. هر شب مدت این تمرین را با یک ساعت اندازه می‌گرفتم. به او قول دادم هر وقت بتواند همه کارتها را بدون غلط و در ظرف هشت دقیقه مرتب کند، دیگر تمرین نخواهیم کرد. ظاهراً این هدف برای دیوید دست‌یافتنی به نظر می‌رسید. شب اول ۵۲ دقیقه، شب دوم ۴۸ دقیقه، سپس ۴۵ و ۴۴ و ۴۱ و بعد هم زیر ۴۰ دقیقه طول کشید. هر بار این کاهش زمان را جشن می‌گرفتیم. به زخم تلفن می‌زدیم و هر دو او را در آغوش می‌گرفتیم و شادمانه می‌رقصیدیم. ماه که تمام شد، توانستیم کارتها را در کمتر از هشت دقیقه مرتب کنیم. وقتی یک بار موفق می‌شد، دلش می‌خواست آن کار را دوباره انجام دهد. بالاخره متوجه شده بود که یادگیری یک کشف دلپذیر و بسیار آسان و مفرح است.

«طبیعتاً نمره جبر او ناگهان صعود کرد. خیلی جالب است که وقتی آدم می‌تواند ضرب را درست انجام بدهد، جبر را خیلی آسانتر یاد می‌گیرد. روزی که توانست در ریاضیات نمره «ب» بگیرد داشت شاخ در می‌آورد. چنین چیزی هرگز روی نداده بود. سایر تغییرات هم با سرعت حیرت‌انگیزی روی دادند. خواندن او با سرعت پیشرفت کرد و توانست استعداد طبیعی خود در نقاشی را بروز دهد. بعدها معلم علوم‌اش او را انتخاب کرد که یک نمایشگاه علمی را اداره کند. او با سرعت مدل‌هایی از اهرم برای ارائه در آن نمایشگاه ساخت. این کار مهارت در طراحی و ساخت را همزمان می‌طلبد و بخصوص نیاز به ریاضیات کاربردی داشت. نمایشگاه او جایزه اول را در میان نمایشگاههای علوم

مدرسه برد و توانست وارد مسابقات شهر شود و در آنجا در میان کل نمایندگان شهر سین سیناتی، جایزه سوم را برد.

«این همان کودکی است که جز نمره مردودی نصیبی نداشت و گفته بودند سرش «ضربه مغزی» خورده است و همکلاسهایش به او لقب «دراکولا» داده بودند و گفته بودند سرش که شکسته، محسوس عیب کرده است. چنین کودکی ناگهان کشف کرد که می‌تواند واقعاً چیز یاد بگیرد و کارهای مهمی انجام دهد. نتیجه چه شد؟ از آخرین ترم کلاس هشتم تا آخر دبیرستان همیشه بهترین نمره‌ها را گرفت و در دبیرستان عضو انجمن ملی علوم شد. یک بار که فهمید یاد گرفتن کار ساده‌ای است، کل زندگیش عوض شد.»

اگر می‌خواهید به دیگران کمک کنید که پیشرفت کنند، این اصل یادتان ترود...

## اصل ۸

از تشویق استفاده کنید. کاری کنید که جبران اشتباه ساده به نظر برسد.

## فصل نهم

### کاری کنید که مردم از این که خواسته شما را انجام می دهند خوشحال باشند.

در سال ۱۹۱۵، آمریکا بهت زده بود. بیش از یک سال می گذشت و ملل اروپا در مقیاسی که تاریخ بشریت هرگز به یاد نداشت، یکدیگر را قتل عام می کردند. آیا می شد صلح را برقرار کرد؟ هیچ کس نمی دانست، ولی وودرو ویلسون تصمیم داشت این کار را بکند. او می خواست یک نماینده شخصی، یک سفیر صلح به اروپا بفرستد تا با سران آنجا مذاکره کند.

ویلیام جنینگز برایان که وزیر کشور بود، آرزوی جز این نداشت که او را بفرستند، چون او حامی پر و پا قرص صلح بود. او فرصت را برای انجام یک خدمت بزرگ و جاودانه ساختن نام خود مغتنم می دید. ولی ویلسون دوست صمیمی و مشاور نزدیکش کلنل ادوارد ام. هاوس را مسوول این کار کرد. برای هاوس وظیفه دشواری بود که این خبر را به برایان بدهد و در عین حال کاری کند که به او اهانت نشود. او در دفتر خاطراتش می نویسد:

«برایان وقتی شنید قرار است من به عنوان سفیر صلح به اروپا بروم، آشکارا ناامید شد. او گفت که دلش می خواسته خودش این کار را انجام دهد. من به او گفتم که رئیس جمهور فکر کرده اند عاقلانه نیست که این کار را بطور رسمی انجام دهند و اگر او به اروپا برود، توجه افراد زیادی

جلب می‌شود و همه می‌خواهند بدانند او چرا آنجا رفته است.»  
 نکته‌سنجی را می‌بینید؟ هاوس عملاً به بریایان گفت که مقام او بالاتر  
 از آن است که چنین کار پیش پا افتاده‌ای را انجام بدهد و بریایان هم خشنود  
 بود.

کلنل هاوس که مردی باتجربه و دنیادیده بود، مهمترین اصل در  
 روابط انسانی را رعایت کرد: همیشه کاری کنید که مردم از انجام پیشنهاد  
 شما خوشحال شوند.

وودرو ویلسون حتی موقعی که ویلیام گینز مک‌آدو را دعوت کرد که  
 عضو کابینه‌اش شود از همین روش استفاده کرد. این بالاترین افتخاری بود  
 که ویلسون می‌توانست به کسی بدهد، ولی او کاری کرد که مک‌آدو دو  
 برابر بیشتر احساس مهم بودن کند. داستان را از زبان خود مک‌آدو  
 بشنوید: «او [ویلسون] گفت که می‌خواهد کابینه‌اش را ترمیم کند و بسیار  
 خوشحال خواهد شد اگر من وزارت دارایی را بپذیرم. او واقعاً روش  
 مطلوبی در برنامه‌ریزی داشت و در من این احساس را ایجاد کرد که با  
 پذیرفتن این افتخار در واقع دارم به او لطف می‌کنم.»

متأسفانه ویلسون همیشه از این روش استفاده نمی‌کرد. اگر این کار را  
 کرده بود، مسیر تاریخ حتماً عوض می‌شد. مثلاً ویلسون ایالات متحده  
 آمریکا را در جامعه ملل وارد نکرد و سنا و حزب جمهوری خواه را دلخور  
 کرد. او رهبران برجسته حزب جمهوری خواه از قبیل الی هوروت یا چارلز  
 ایوانز هیوز یا هنری کابوت لاج را با خود به کنفرانس صلح نبرد و به جای  
 آنها مردان گمنامی را از حزب خود راهی آنجا کرد. او نوک  
 جمهوریخواهان را چید و نگذاشت احساس کنند که جامعه ملل متعلق به  
 آنها هم هست. نگذاشت احساس کنند در این سفره دستی دارند و در  
 نتیجه این سلوک ناشیانه کارش را ضایع کرد، سلامتی‌اش را از دست داد،  
 عمرش را کوتاه کرد و باعث شد آمریکا از جامعه ملل برکنار بماند و تاریخ  
 جهان را دگگون کرد.

سیاستمداران و دیپلماتها تنها کسانی نیستند که از شیوه «کاری کنید  
 که مردم از انجام خواسته شما خوشحال شوند» را اجرا می‌کنند. دلیل او.

فربر اهل فورت وین ایندیانا برای ما تعریف کرد که چطور یکی از بچه‌های نوجوانش را تشویق کرد که به میل خود و مشتاقانه کاری را که پدرش برای او تعیین کرده بود انجام دهد.

«یکی از کارهای جف این بود که گلابی‌هایی را که زیر درختها می‌افتادند جمع کند تا کارگری که با ماشین میوه‌چینی پشت سر او حرکت می‌کند، ناچار نباشد بایستد و گلابی‌ها را از روی زمین جمع کند. جف غیر از این که کارش را درست انجام نمی‌داد، رو در رو همه هم می‌ایستاد و جوابهای سر بالا می‌داد. یک روز صدایش زدم و گفتم، "جفا! با تو معامله‌ای می‌کنم. برای هر سبد پر از گلابی، به تو یک دلار می‌دهم، ولی اگر بعد از آن که کارت را تمام کردی و رفتم دیدم گلابی در باغ باقی مانده است، برای هر یک گلابی، یک دلار از تو می‌گیرم. چطور است؟" او نه تنها گلابی‌های روی زمین را جمع می‌کرد که من باید چهار چشمی هم مواظبش می‌بودم که برای پر کردن سبدهش درختها را لخت نکند!»

من مردی را می‌شناسم که بسیاری از دعوت‌های سخنرانی، دعوت‌های دوستان، دعوت‌های افرادی را که نسبت به آنها متعهد بود، رد می‌کرد و با این همه این کار را طوری انجام می‌داد که افراد از ردّ دعوتشان دلخور نمی‌شدند. چطور این کار را می‌کرد؟ او ابداً در این باره که سرش شلوغ است و باید این کار و آن کار را بکند حرف نمی‌زد. ابتدا از این که دعوتش کرده‌اند صمیمانه تشکر و از این که نمی‌تواند دعوتشان را بپذیرد اظهار تأسف می‌کرد و بعد هم به جای خودش جانشینی را برای سخنرانی معرفی می‌کرد. به عبارت دیگر به طرف مقابل فرصت ناراحت شدن نمی‌داد و بلافاصله افکار دیگری را به سخنرانی که می‌توانست دعوتش را بپذیرد، معطوف می‌کرد.

گوتر اشمیت که دوره ما را در آلمان غربی گذرانده، از یکی از کارکنان فروشگاه مواد غذایی‌ای که او مدیرش بود صحبت می‌کرد و می‌گفت که او یادش می‌رفت برچسب قیمت را روی اجناس ویرین بگذارد و این کارش باعث سردرگمی و گلایه مشتریان می‌شد. یادآوری، سرزنش و توبیخ، هیچ کدام در او اثر نداشت. سرانجام آقای اشمیت او را به دفترش



خواست و به او گفت که از آن روز به بعد سرپرست نصب برچسب قیمت‌های روی کل اجناس مغازه است و باید مراقبت کند هیچ از برچسب‌ها از قلم نیفتند.

این مسوولیت و عنوان جدید، بکلی او را عوض کرد و وظایفش را بنحو مطلوبی انجام داد.

کردکاته است؟ شاید. ولی موقعی که ناپلئون نشان لژیون دونور را درست کرد و ۱۵/۰۰۰ صلیب به سربازانش داد و هیجده تن از ژنرال‌هایش را «مارشال فرانسه» و ارتشش را «ارتش بزرگ» نامید، همین حرف را به او زدند. گفتند ناپلئون به سربازان جنگ دیده «اسباب‌بازی» می‌دهد و ناپلئون جواب داد، «مردان را با اسباب‌بازی می‌شود اداره کرد.» تکنیکی دادن عنوان و مقام برای ناپلئون نتیجه داد و برای شما هم نتیجه خواهد داد. مثلاً خانم ارنست گنت اهل اسکارس دیل نیویورک که یکی از دوستان من است از دست پسرهایی که روی چمن‌های خانه‌اش می‌دویدند و آن را نابود می‌کردند به تنگ آمده بود. سعی کرد آنها را سرزنش کند، تأثیر نکرد. بعد سعی کرد به شرورترین بچه گروه لقب و عنوانی بدهد. او را «کارآگاه» کرد و مسوولیت دور کردن بچه‌ها از چمن خانه‌اش را به او داد. این کار مشکل این خانم را حل کرد. «کارآگاه» در حیاط خلوت خانه آتشی برافروخت و میله‌ای رادر آن سرخ کرد و پسرهایی را که می‌خواستند وارد چمن شوند، تهدید می‌کرد.

رهبر تأثیرگذار باید اصول زیر را برای تغییر برخورد یا رفتار مردم در نظر داشته باشد:

۱. صادق باشید. چیزی را که نمی‌توانید انجام دهید، قولش را ندهید. منافع خودتان را فراموش کنید و روی منافع دیگران متمرکز شوید.

۲. دقیقاً بدانید از دیگری می‌خواهید چه کاری برایتان انجام بدهد.  
 ۳. دقیقاً از خودتان بپرسید چیزی که دیگری واقعاً می‌خواهد چیست.

۴. منافی را که فرد از انجام پیشنهاد شما نصیبش می‌شود، مورد

ملاحظه قرار دهید.

۵. آن منافع را به سایر خواسته‌های فرد تعمیم دهید.

۶. وقتی چیزی می‌خواهید، آن را به شکلی عنوان کنید که در روبرو مقابل این احساس ایجاد شود که او از این بابت سود خواهد برد. یک موضوع خاص را می‌شود این طور عنوان کرد: «جان! فردا اینجا مشتری می‌آید و من می‌خواهم که انبار پاکیزه شود، بنابراین آن را تمیز کن و اجناس را مرتب در قفسه‌ها بچین و قفسه‌ها را برق بینداز.» یا می‌توانیم همین نظر را با نشان دادن منافع که او از انجام این وظیفه خواهد برد به این شکل بیان کنیم: «جان! کاری داریم که باید فوراً تمامش کنیم. اگر حالا این کار را نکنیم، بعداً مشکل پیدا نمی‌کنیم. قرار است فردا چند مشتری را به اینجا بیاورم که تسهیلات ما را ببینند. دلم می‌خواهد انبار محصولاتمان را هم نشان‌شان بدهم، ولی وضع به هم ریخته‌ای دارد. اگر لطف کنی آنجا را تمیز کنی و اجناس را مرتب بچینی و قفسه‌ها را پاکیزه کنی، کارمان بی‌نقص به نظر خواهد آمد و تو در ترسیم یک تصویر خوب از شرکت، سهم خود را ادا کرده‌ای.»

آیا جان از انجام آنچه که شما پیشنهاد می‌کنید خوشحال می‌شود؟ احتمالاً نه خیلی، ولی خوشحال‌تر از موقعی است که به منافع کار اشاره نکرده‌اید. با فرض این که شما بدانید جان از این که انبارش مرتب به نظر برسد، احساس غرور می‌کند و علاقمند است که در ترسیم تصویر درستی از شرکت مشارکت کند، در چنین وضعی او قطعاً تمایل به همکاری بیشتری خواهد داشت. همچنین به جان گرسزد شده است که این کار خواهی نخواهی باید انجام شود و اگر حالا آن را انجام بدهد، بعداً با مشکل آن روبرو نخواهد شد.

ساده‌لوحی است اگر فکر کنیم با استفاده از این رویکردها، همیشه می‌شود از دیگران واکنش مطلوب دریافت کرد، ولی تجربه نشان می‌دهد که با این روش احتمالاً بهتر از استفاده نکردن از این اصول می‌توانید برخوردارهای دیگران را تغییر دهید و اگر حتی با این روش بتوانید ده

درصد هم به موفقیت‌های خود بیفزائید، به عنوان یک رهبر ده درصد موفق‌تر از قبل شده‌اید و این به نفع شماست. دیگران وقتی که از این اصل استفاده کنید، با اشتیاق و میل بیشتری کاری را که می‌خواهید انجام می‌دهند...

### اصل ۹

دیگران را برای کاری که می‌خواهید برایتان انجام دهند، خوشحال کنید

## در یک کلام رهبر باشید:

کار رهبر اغلب عوض کردن برخورد و رفتار  
مردمش است. برای انجام این کار  
پیشنادهای زیر را ارائه می کنیم:

### اصل ۱

با تحسین و قدردانی صمیمانه شروع کنید

### اصل ۲

توجه مردم را به اشتباهاتشان بطور غیرمستقیم جلب کنید

### اصل ۳

قبل از انتقاد از دیگران درباره اشتباهات خود حرف بزنید

### اصل ۴

به جای مستقیماً دستور دادن، خواستتان را به شکل  
سؤال طرح کنید

### اصل ۵

بگذارید دیگری آبروی خود را حفظ کند

## اصل ۶

کوچکترین پیشرفت را نیز در دیگران تحسین کنید. در تحسین خود صمیمی و سخی باشید

## اصل ۷

به دیگران اعتبار بدهید تا براساس آن سطح خود و زندگی‌اش را بالا ببرد

## اصل ۸

از تشویق استفاده کنید. کاری کنید که جبران اشتباه ساده به نظر برسد

## اصل ۹

دیگران را برای کاری که می‌خواهید برایتان انجام بدهند، خوشحال کنید

## میان بُری به

این اطلاعات شرح حال گونه در باره دیل کارنگی برای مقدمه چاپ اصلی آئین دوست یابی نوشته شده بود. در این چاپ، آن را عیناً چاپ می‌کنیم تا خواننده در باره دیل کارنگی پیش زمینه بیشتری بدست آورد. شب سرد ژانویه در سال ۱۹۳۵ بود، ولی سرما نتوانسته بود آنها را خانه نشین کند. دو هزار و پانصد زن و مرد به تالار بزرگ هتل پنسیلوانیا در نیویورک آمده بودند. همه صندلیها در ساعت هفت و نیم پر شده بودند. ساعت هشت بود و هنوز جمعیت مشتاق وارد سالن می‌شد. بالکن بزرگ بزودی پر از جمعیت شد. حتی جا برای ایستادن نبود و صدها نفر، خسته از کار روزانه، یک ساعت و نیم سر پا ایستادند تا شاهد مراسمی باشند.

آن مراسم چه بود؟ نمایش مد؟ مسابقه دوچرخه سواری شش روزه یا نمایش خصوصی کلارک گیبل؟  
خیر. این مردم با آگهی یکی از روزنامه‌ها آنجا جمع شده بودند. دو شب قبل اصلاحیه‌ای را در نشریه نیویورک سان دیده بودند به این مضمون:

سخن گفتن مؤثر را بیاموزید  
برای رهبری آماده شوید

چه حرفها؟ بله، می خواهید باور کنید، می خواهید باور نکنید، ولی در پرفسسطه ترین شهر کره زمین، در فاصله سالهای پرتنشی که فقط ۲۰ درصد مردم آسوده خاطر بودند، دوهزار و پانصد نفر خانه هایشان را ترک کرده و در پاسخ به این آگهی به هتل آمده بودند.

مردمی که به این آگهی پاسخ داده بودند از طبقات بالای اقتصادی، مسؤولین اجرایی، کارمندان و متخصصان بودند.

این زنان و مردان آمده بودند تا موضوع افتتاحیه یک دوره فوق مدرن و کاملاً عملی را در «سخنرانی مؤثر و تأثیر بر مردان تجاری» بیاموزند. دوره ای که قرار بود مؤسسه دلیل کارنگی برگزار کند.

چرا دوهزار و پانصد مرد و زن شاغل به آنجا آمده بودند؟ آیا تنش های اجتماعی و اقتصادی باعث شده بود فکر کنند به آموزش بیشتری نیاز دارند؟ قطعاً خیر، چون بیست و چهار سالی می شد که هر فصل این کلاسها در نیویورک تشکیل می شدند. تا آن زمان دلیل کارنگی بیش از پانزده هزارتن را آموزش داده بود. حتی شرکت های شکاک و محافظه کاری چون وستینگهاوس، انتشارات مک گراوهیل، شرکت گاز بروکلین، شرکت بازرگانی بروکلین، مؤسسه امریکایی مهندسی برق و شرکت مخابرات نیویورک هم برای اعضاء و مسؤولین اجرایی خود، این دوره ها را در شرکت هایشان برگزار کرده بودند.

علت این که این مردم ده دوازده سال بعد از اتمام دبیرستان یا کالج و دانشگاه، آمده بودند تا در این دوره ها شرکت کنند، این است که سیستم آموزشی ما به شکل مضمعی ناقص الخلقه است.

بزرگسالان واقعاً می خواهند چه چیزی یاد بگیرند؟ این سؤال بسیار مهم است و به خاطر پاسخ به آن، دانشگاه شیکاگو، انجمن امریکایی تعلیمات بزرگسالان و مدارس Y.M.C.A در ظرف دوسال تحقیقی را انجام دادند.

این تحقیق نشان داد که اولین خواست بزرگسالان، سلاستی است. دومین خواست آنها، مهارت در ایجاد روابط انسانی سالم و توانایی نگهداشتن آنها بود. آنها می خواستند یاد بگیرند با مردم راه بیابند و روی

آنها اثر بگذارند. آنها حالشان از این که درباره روان‌شناسی حرفهای قلبه سلنبه بشتوند، به هم می‌خورد و می‌خواهند حرفهایی بشنوند که بتوانند بلافاصله در کار، تماسهای اجتماعی و خانواده به کار ببرند. این بود چیزی که بزرگسالان در پی آموختن آن بودند. خب! مرحله بعدی؟

کسانی که تحقیق را انجام می‌دادند گفتند:  
«بسیار خوب. عالی است. اگر این چیزی است که آنها می‌خواهند، آن را به آنها خواهیم داد.»

بعد نگاهی به دور و برشان کردند و عقب یک کتاب درسی در این زمینه گشتند و دیدند تا به حال کتابی نوشته نشده است که به مردم کمک کند مسائلشان را در روابط انسانی حل کنند.

عجب حکایتی! سالهای سال درباره زیانهای یونانی و لاتین و ریاضیات عالی یعنی عناوینی که متوسط مردم صنار هم برای آنها ارزش قابل نیستند، صدها کتاب نوشته شده است، ولی درباره موضوعی که مردم تشنه دانستن آن هستند، کتابی که باید راهنمایی و کمکشان کند، حتی یک کتاب هم چاپ نشده است!

همین امر خیلی خوب حضور دوهزار و پانصد نفر آدم مشتاقی را که فقط با یک آگهی به تالار بزرگ هتل پنسیلوانیا آمده بودند، توجیه می‌کند. آنها بالاخره چیزی را پیدا کرده بودند که سدها دنبالش می‌گشتند. در مدرسه و کالج، کوهی از کتاب روی موشان ریخته بود و آنها باور کرده بودند که دانش راهی به دریافت پاداشهای مالی و حرفه‌ای است، اما چندسال بعد در چم و خم زندگی حرفه‌ای و مالی، متوجه شدند که عمری گرفتار توهم بوده‌اند، آنها دیده بودند که مهمترین موفقیت‌های مالی نصیب زنان و مردانی می‌شود که علاوه بر دانش، توانایی سخن گفتن و مدارای با مردم را دارند و می‌توانند دل خود و افکار خود را با قیمت خوبی معامله کنند. آنها خیلی زود متوجه شدند که اگر قرار است کلاه ناخدایی بر سو بگذارند و کشتی زندگی را هدایت کنند، شخصیت و توان سخن گفتن مهمتر از دانستن افعال لاتین و فارغ‌التحصیل شدن از هاروارد



است.

آگهی نشریه نیویورک سان قول می داد که آن جلسه بسیار سرگرم کننده باشد و واقعاً هم همین طور بود. هیجده تن از کسانی که دوره های دلیل کارنگی را گذرانده بودند جلوی میکروفن آمدند و به پانزده تایی آنها دقیقاً هفتاد و پنج ثانیه فرصت داده شد تا داستانش را تعریف کند. فقط هفتاد و پنج ثانیه و بعد رئیس جلسه با صدای بلند می گفت: «وقت تمام است! سخنران بعدی لطفاً!»

قضیه مثل حرکت یک گله بوقالو سریع اتفاق افتاد. تماشاگران یک ساعت و نیم ایستادند و این نمایشنامه را تماشا کردند.

سخنرانها از طیف های مختلف اجتماعی بودند: نمایندگان فروش، کارکنان فروشگاههای زنجیره ای، نانوا، رئیس یک انجمن تجاری، دو بانکدار، یک نماینده بیمه، یک حسابدار، یک دندانپزشک، یک مهندس، یک داروخانه چی که از ایندیاناپولیس به نیویورک آمده بود تا در کلاسهای کارنگی شرکت کند، یک وکیل که از هاوانا آمده بود تا برای سه دقیقه سخنرانی مهمی ایراد کند.

اولین سخنران صاحب اسم ایرلندی پاتریک. جی. او هیر بود. او زاده ایرلند بود و فقط چهار سال توانسته بود به مدرسه برود. بعد هم به امریکا آمده و مکانیک و راننده شده بود. حالا چهل سال داشت و صاحب خانواده ای پرجمعیت بود. فشارهای مالی باعث شده بودند که سعی کند کامیون بفروشد. همیشه احساس حقارت می کرد و برای آن که بتواند دست و پایش را جمع کند و وارد یک اداره بشود، ساعتها جلوی در آنجا در خیابان بالا و پایین می رفت. چنان از فروشنده گی مایوس شده بود که فکر کرد بهتر است به تعمیرگاه برگردد و به همان کار مکانیکی بپردازد. تا این که یک روز نامه ای دریافت کرد که در آن از او دعوت کرده بودند در یکی از جلسات دوره آئین سخنرانی دلیل کارنگی شرکت کند.

او نمی خواست برود. می ترسید سر و کارش با عده ای از فارغ التحصیلان کالج ها بیفتد و احساس حقارت کند. همسر ناامیدش اصرار کرد و گفت: «شاید کمکت کند. پَت! خداگواه است که به چنین

کلاسی احتیاج داری.»

او به محل برگزاری جلسه رفت و پنج دقیقه در پیاده‌روی جلوی ساختمان ایستاد و بعد یک جوری دست و پایش را جمع کرد و با اعتماد به نفس اندکی وارد اتاق شد.

پنج دقیقه اولی که سعی کرد جلوی روی جمع حرف بزند، سرش داشت گیج می‌رفت، ولی بعد از هفته‌ها، ترس از تماشاگران از وجودش بکلی رخت بریست و احساس کرد عاشق حرف زدن است. هرچه جمعیت بیشتر می‌شد، او بیشتر کیف می‌کرد. ترس از افراد و بالادست‌ها هم در او از بین رفت. نظراتش را به آنها اظهار می‌کرد و بزودی در بخش فروش پیشرفت کرد. بزودی در شرکتش تبدیل به کارمندی محبوب و باارزش شد. آن شب، در هتل پنسیلوانیا، پاتریک اوهریر در مقابل دوهزار و پانصد نفر ایستاد و با شادمانی و روحیه‌ای عالی داستان موفقیت‌هایش را تعریف کرد. تماشاگران از ته دل قهقهه می‌زدند. کمتر سخنران ماهری می‌توانست با او برابری کند.

سخنران بعدی گادفری می‌یر، بانکداری با موهای خاکستری و پدر یازده کردک بود. بار اولی که سعی کرده بود در کلاس حرف بزند، عملاً لال شده بود و ذهنش یاریش نمی‌کرد. داستان او تصویر روشنی بود از این که ثقل و سنگینی ریاست چطور بر دوش کسی که می‌خواهد حرف بزند، سنگینی می‌کند.

او در وال استریت کار می‌کرد و بیست و پنج سالی بود که در کلیفتون نیوجرسی اقامت داشت. در طول این مدت در هیچ‌یک از امور اجتماعی شرکت نکرده بود و شاید در کل زندگیش بیشتر از پانصد نفر را نمی‌شناخت.

کمی پس از آن که در دوره کارنگی ثبت نام کرد، برایش صورتحساب مالیاتی آمد و او که احساس می‌کرد مبلغ مذکور عادلانه نیست، حسابی کفری شده بود. اگر آدم قدیم بود در خانه می‌نشست و غر می‌زد و یا در بهترین شکلش پیش یکی از همسایه‌ها گله می‌کرد، ولی این بار کلاش را سرش گذاشت و به انجمن شهر رفت و دق دلش را سر آنها خالی کرد.

در نتیجه این جر و بحث، همشهریانش از او خواستند کاندید شورای شهر شود. به این ترتیب او در طول هفته‌ها از این جلسه به آن جلسه رفت و ریخت و پاش‌ها و اسراف‌های شورای شهر را برای مردم توضیح داد. برای شورا نود و شش نفر کاندید شده بودند. وقتی آرا را شمردند، پناه بر خدا! اسم گادفری می‌یر بالای فهرست آمده بود. تقریباً یکشنبه، چهره شناخته شده شهر چهل هزار نفری خود شده بود. در نتیجه این سخنرانی‌ها، او توانست در ظرف یک ماه و نیم شش برابر بیست و پنج سال گذشته، برای خودش دوست پیدا کند و حقوق او به عنوان عضو شورای شهر هزار درصد بیشتر از شهریه‌ای بود که برای کلاس کارنگی پرداخت کرد.

سومین سخنران، رئیس انجمن ملی بزرگ تولیدکنندگان مواد غذایی بود. او گفت که در جلسات هیأت مدیره نمی‌توانست از جا بلند شود و حرفش را بزند. وقتی یاد گرفت روی پاهای خودش بایستد و اعتماد به نفس لازم را پیدا کرد، دو اتفاق حیرت‌آور در زندگی او پیش آمد. بزودی رئیس انجمن شد و در این مقام ناچار بود در جلسات متعددی در سرتاسر امریکا شرکت کند. صحبت‌های او را از رادیو پخش و در روزنامه‌ها و مجلات سرتاسر کشور چاپ می‌کردند.

در ظرف دو سال، پس از آن که آئین سخنرانی را در محافل مردمی آموخت، شرکتش توانست بیست و پنج هزار دلار بیشتر از پولی که برای آگهی می‌پرداخت، به درآمد و تولید خود بیفزاید. این سخنران گفت که قبل از شرکت در کلاسهای کارنگی می‌ترسید به بعضی از تجار مهم مانهاتان تلفن بزند و آنها را برای صرف ناهار دعوت کند، ولی پس از آن که با سخنرانی‌هایش اعتبار خوبی کسب کرد، آنها به او تلفن می‌زدند و برای ناهار دعوتش می‌کردند و معذرت می‌خواستند که مصدع اوقات او می‌شوند.

توانایی سخن گفتن یعنی میان برزدن به سوی هدف. کسی که خوب سخن می‌گوید در میان جمع شاخص می‌شود و سر و گردنش از بقیه بالاتر قرار می‌گیرد. و کسی که می‌تواند به شکل دلپذیری صحبت کند پیوسته

برای توانایی‌هایی که دارد، اعتبار خوبی کسب می‌کند. در آموزش بزرگسالان حرکتی ایجاد شد و به سرتاسر مملکت رسید. موتور محرک این حرکت دلیل کارنگی بود. مردی که خوب گوش می‌کرد و سخنان خود را بیش از هر کس دیگری در معرض نقد و بررسی قرار می‌داد. به گفته ریپلی سازنده کارتون «می‌خوای باور کن می‌خوای باور نکن» او تک و تنها ۱۵۰۰۰۰ متن سخنرانی را نقد کرده است. اگر این رقم عظیم تأثیری روی شما نگذاشته است، یادتان باشد که اگر هر روز هم به یک سخنرانی گوش کرده باشد، زمانی به اندازه وقتی که کریستف کلمب امریکا را کشف کرد تا حالا، باید صرف این کار شده باشد! اگر باز هم قانع نشدید، یک جور دیگر بگویم. اگر آدمهایی که در مقابل او سخنرانی کردند، هر کدام فقط سه دقیقه هم حرف زده باشند، او باید ده ماه روز و شب به حرفهایشان گوش کرده باشد.

کار دلیل کارنگی پر از جنبه‌های متضاد بود. خود او نمونه بارزی از انسانهایی است که وقتی فکری اصیل در سر دارند و وجودشان لبریز از شور و اشتیاق است و می‌توانند کارهای عظیمی انجام دهند. متولد مزرعه‌ای در میسوری، در فاصله ده مایلی ایستگاه راه آهن بود و تا وقتی دوازده سالش شد، هرگز چشمش به یک ماشین نیفتاده بود، با وجود این در چهل و شش سالگی، دورافتاده‌ترین نقاش دنیا را از هنگ‌کنگ تا هامرست می‌شناخت و می‌توانست حتی بهتر از آدسیرال برد به آخرین نقطه قطب شمال برسد.

این پسرک اهل میسوری که روزگاری برای ساعتی پنج سنت توت فرنگی می‌چید، بالاترین دستمزدی را که یک مربی در تاریخ گرفته است، به خاطر برخورداری از هنر متعالی اظهار وجود در شکل دلخواهش، دریافت می‌کرد. این پسرک گاوچران که یک وقتی دنبال سرگله راه می‌افتاد و در غرب داکوتای جنوبی گوساله‌ها را بغل می‌زد و پرچین‌ها را تعمیر می‌کرد، بعدها به لندن رفت تا برای خانواده سلطنتی سخنرانی کند. این پسرک دست و پا چلفتی که اوایل موقعی که می‌خواست جلوی جمع صحبت کند، نفسش می‌گرفت، مدیر شخصی برنامه‌های من شد. بسیاری

از موفقیت‌های من حاصل تعالیم دلیل کارنگی است. کارنگی جوان ناچار بود برای درس خواندن، بشدت تلاش کند، چون در مزرعه قدیمی شمال غرب میسوری، اوضاع همیشه بد بود و گذران زندگی کار طاقت‌فرسایی را می‌طلبد. هر سال رودخانه «۱۰۲» طغیان می‌کرد و روی مزارع ذرت را می‌پوشاند و محصول را نابود می‌کرد. هر فصل خوکها و یا می‌گرفتند و می‌مردند. یادگرفتن افعال لاتین در نور چراغ نفتی مکافاتی بود و او هر وقت این کار را می‌کرد، چشمهایش تار می‌شدند و سرش از شدت خستگی روی سینه‌اش می‌افتاد.

حتی شبها هم که به رختخواب می‌رفت، ساعت را روی سه نصف شب کوک می‌کرد. پدرش به بچه خوکها غذا می‌داد و شبهای سخت زمستان، این امکان وجود داشت که بچه خوکها از شدت سرما تلف شوند، برای همین آنها را در یک سبد می‌گذاشتند و رویشان را با گونی و پارچه‌های ضخیم می‌پوشاندند و همه‌شان را پشت اجاق آشپزخانه می‌گذاشتند. خوکها ساعت سه صبح به غذای گرم نیاز داشتند، بنابراین وقتی ساعت زنگ می‌زد، دلیل کارنگی از رختخواب بیرون می‌آمد، سبد بچه خوکها را برمی‌داشت و آنها را پیش مادرشان می‌برد و منتظر می‌ماند شیرشان را بخورند و بعد دوباره آنها را پشت اجاق برمی‌گرداند.

در کالج تربیت معلم ششصد دانشجو درس می‌خواندند و دلیل کارنگی از معدود کسانی بود که نمی‌توانست در شهر زندگی کند. او از این که ناچار بود به خاطر فقر هر شب به مزرعه برود و گاوها را شیر بدهد، شرمنده بود. او به خاطر کتش که بسیار کوتاه بود و شلوارش که بسیار تنگ بود، از همه خجالت می‌کشید و بسرعت داشت گرفتار عقده‌های حقارت متعددی می‌شد و دنبال میان‌بری می‌گشت که او را به مقصد برساند. بزودی متوجه شد که بعضی از دانشجویان کالج از جمله بازیکنان فوتبال و بیس‌بال و کسانی که در مسابقه‌های سخنرانی شرکت می‌کنند، عاشق آن هستند که روی مردم تأثیر بگذارند و کسب اعتبار کنند.

از آنجا که می‌دانست در ورزش به جایی نمی‌رسد، سعی کرد در

مسابقات سخنرانی شرکت کند. ماهها وقت می‌گذاشت و سخنرانی‌هایش را آماده می‌کرد. موقعی که در ارابه می‌نشست و به دهکده می‌رفت و برمی‌گشت، موقعی که شیر گاوها را می‌دوشید، موقعی که خرمن را درو می‌کرد و موقعی که کبوترهای رمیده را به لانه‌شان بازمی‌گرداند، متن سخنرانی‌ها را حفظ می‌کرد.

با وجود این و به رغم همه صداقت‌ها و آمادگی‌هایش، پشت سر هم شکست می‌خورد.

آن موقع هیچ‌ده سال داشت و حساس و مغرور بود. بقدری دل‌سرد و ناامید بود که حتی به فکر خودکشی هم افتاد و بعد ناگهان نه یک مسابقه که تمام مسابقات سخنرانی کالج را برد. بقیه دانشجویها به او التماس کردند که به آنها آموزش بدهد و آنها هم برنده شدند.

پس از فارغ‌التحصیل شدن از کالج، برای کسانی که در نبراسکای غربی و وایومینگ شرقی زندگی می‌کردند، دروس مکاتبه‌ای فرستاد. به رغم انرژی و اشتیاق پایان‌ناپذیرش، نتوانست برای قبولی در دانشگاه موفقیتی به دست آورد و بقدری ناامید شد که به اتاقش در هتل آلیانس نبراسکا رفت و خودش را روی تختش انداخت و با یأس مطلق‌های‌های گریه کرد. دلش می‌خواست به دانشگاه برود، دلش می‌خواست از شکنجه تلاش برای امرار معاش خلاص شود، ولی نمی‌توانست. تصمیم گرفت به اوماها برود و دنبال کار دیگری بگردد. برای خریدن بلیط قطار پول نداشت، برای همین سوار یک قطار باری شد و به جای پرداخت پول بلیط، تعهد کرد به اسبهایی که با آن قطار می‌بردند، آب و علوفه بدهد. پس از آن که به اوماهای جنوبی رسید، کاری پیدا کرد. کارش این بود که از طرف کمپانی آرمور، سوپ و کالباس به کاسب‌ها می‌فروخت. جایی که او زندگی می‌کرد، سرزمین بایری بود که به آن «زمین بد» می‌گفتند. او ناچار بود میان گاوها و در قطار باری زندگی کند و تنها حائل بین او و حیوانات یک ملافه نازک بود. با همان اوضاع کتاب می‌خواند، با سرخ‌پوستان دوست شده بود و پول جمع کردن را یاد گرفت. موقعی که یک مغازه‌دار نمی‌توانست پول غذاهایی را که خورده بود بدهد، دلیل چند جفت کفش

از مغازه‌اش برمی‌داشت، آنها را به کارگران راه آهن می‌فروخت و پولش را به کمپانی آرمور تحویل می‌داد.

صدها مایل با قطار باری سفر می‌کرد. موقعی که قطار برای تخلیه بار می‌ایستاد، شهر را از زیر پا به در می‌کرد، به سراغ چند تاجر می‌رفت و سفارش می‌گرفت و موقعی که صوت قطار بلند می‌شد، بسرعت خود را به قطاری که راه افتاده بود، می‌رساند.

در ظرف دو سال توانست منطقه بایر و غیرتولیدی خود را در میان بیست و نه ایستگاه قطارهای باری از نظر دریافت کالا به مقام اول برساند. کمپانی آرمور به او ترفیع داد و گفت: «تو کار غیرممکنی را انجام دادی.» ولی او ترفیع را قبول نکرد و استعفا داد و به نیویورک رفت و در دانشکده هنرهای دراماتیک درس خواند و به سرتاسر کشور سفر کرد و نقش دکتر هارلی را در نمایشنامه پالی در سیرک اجرا کرد.

قرار نبود او بووث یا باریمور شود. این را خیلی خوب می‌دانست، بنابراین به همان کار فروشندگی روی آورد و این دفعه برای شرکت پاکارد موتور، ماشین و کامیون فروخت. حتی یک ذره هم درباره ماشین و کامیون نمی‌دانست و به این مسأله اهمیتی هم نمی‌داد. آرزویش این بود که برای مطالعه و نوشتن کتابهایی که خوابشان را دیده بود و موضوعشان برگشتن به دانشگاه بود، وقت پیدا کند. بنابراین استعفا داد. خیال داشت روزها قصه و داستان کوتاه بنویسد و شبها تدریس کند.

ولی چه درسی باید می‌داد؟ به گذشته و دوره کالج که نگاه می‌کرد، می‌دید آموزش‌هایی که در زمینه سخنرانی دیده بود، بیشتر از کل درسهای دیگر، به او اعتماد، جرأت و توانایی کنار آمدن با مردم را می‌داد. بنابراین انجمن مدارس Y.M.C.A را ترغیب کرد به او فرصت بدهند در مورد سخنرانی برای شاغلین دوره‌ای بگذارد.

چه حرفها! همین مانده که از تجار و کارمندان یک مشت آدم پرحرف درست کنیم. چه مزخرفاتی! اعضای انجمن بارها این جور دوره‌ها را گذاشته و همیشه هم شکست خورده بودند و می‌دانستند فایده ندارد. وقتی قبول نکردند برای تدریس شبی دو دلار به او بدهند، او قبول کرد در

صدی از سود حاصل از شهریه هر شاگردی که ثبت نام می‌کرد بگیرد، البته اگر سودی باقی می‌ماند. هنوز سه سال نگذشته بود که ناچار شدند به جای شبی دودلار به او شبی سی دلار پرداخت کنند.

کلاسها بزرگتر شدند. بقیه انجمن‌ها این خبر را شنیدند و بعد خبر به گوش ایرادگیرها رسید. بزودی دیل کارنگی تبدیل به جریان شکوه‌مندی شد که سرتاسر نیویورک، فیلادلفیا، بالتیمور و بعدها لندن و پاریس را پیمود. کتابهای درسی در مقایسه با آنچه که او می‌گفت غیرعملی و آکادمیک بودند و آدمهای شاغل و تجار و کارمندان از آنها خوششان نمی‌آمد و جذب کلاسهای او می‌شدند. چون کتابی وجود نداشت، او کتابی با عنوان آئین سخنرانی نوشت که بزودی کتاب رسمی کلاسهای انجمن Y.M.C.A، انجمن بانکدارها و انجمن اعتبار ملی امریکا شد.

دیل کارنگی ادعا می‌کرد همه مردم وقتی دیوانه می‌شوند، می‌توانند حرف بزنند. او می‌گفت اگر یک مشت به چانه جاهل‌ترین و بی‌حال‌ترین آدم شهر بزند، او از جا بلند می‌شود و چنان مسلسل‌وار کلمات از دهانش بیرون می‌ریزند که خطیب شهیر ویلیام جنینگز برابان در اوج سخنرانی‌هایش نمی‌توانست آن‌طور حرف بزند. کارنگی اعتقاد داشت هر مرد و زنی اگر بحد کافی اعتماد به نفس داشته باشد و اندیشه‌ای در درون او بجوشد، می‌تواند در مقابل جمع حرف بزند.

راه بدست آوردن اعتماد به نفس این است که کارهایی را که از آنها می‌ترسید، انجام بدهید و تجربه‌های موفقیت‌آمیزی را که پشت سر گذاشته‌اید ثبت کنید.

بنابراین او اعضای کلاسش را وادار می‌کرد هر بار درباره مطلبی صحبت کنند. تماشاگر با انسان همدلی می‌کند. همه ما سوار یک کشتی هستیم و با تمرین دائمی، همگی با هم می‌توانیم شجاعت و اعتماد به نفس و اشتیاقی را که در صحبت‌های خصوصی داریم به دست آوریم.

دیل کارنگی به شما می‌گوید که در طول این سالها با تدریس آئین سخنوری امرار معاش نکرده است، این کار فایده‌ای نداشت. کار اصلی او این بود که به مردم کمک کند بر ترسهایشان غلبه کنند و بر شجاعتشان



ببفزایند.

ابتدا کلاسهایش را فقط برای تدریس آئین سخنوری راه انداخت، ولی کسانی که نزد او می آمدند مردان و زنان شاغل بودند. بسیاری از آنها سی سالی می شد که چشمشان به یک کلاس نیفتاده بود. بسیاری از آنها شهریه شان را قسطی می پرداختند. می خواستند زود و سریع نتیجه گیری کنند. نتایجی که بتوانند روز بعد در کار و زندگی از آنها استفاده کنند.

بنابراین او ناچار بود درسهای دقیق و عملی ارائه کند، در نتیجه سیستم آموزشی منحصر به فردی را که ترکیبی از آئین سخنرانی، آئین فروشنده‌گی، روابط انسانی و روان‌شناسی کاربردی بود به راه انداخت.

موقعی که کلاسها تمام شدند، فارغ‌التحصیلان خودشان باشگاههایی راه انداختند و سالهای بعد دوهفته یک بار با هم جلسه می گذاشتند. گروهی از نوزده ساله‌ها در فیلادلفیا، دویار در ماه در طول زمستان و برای هفده سال جلسه داشتند. اعضای کلاسها غالباً پنجاه یا صد مایل مسافت می‌کنند تا در کلاسها حاضر شوند. یکی از شاگردان ناچار بود هر هفته از شیکاگو به نیویورک بیاید.

پروفسور ویلیام جیمز استاد دانشگاه هاروارد می‌گفت آدمهای معمولی فقط از ده درصد توانایی ذهنی خود استفاده می‌کنند. دلیل کارنگی بایاری دادن به زنان و مردان شاغل، توانایی‌های بالقوه آنها را بالا برد و در آموزش بزرگسالان یکی از اساسی‌ترین جنبش‌ها را پدید آورد.

لاول توماس

۱۹۳۶



## انتشارات پیمان منتشر کرده است:

- ۱- آئین زندگی      دیل کارنگی
- ۲- آئین دوستیابی      دیل کارنگی
- ۳- آئین سخنرانی      دیل کارنگی



شابک: X-31-5981-964-ISBN ۹۶۴-۵۹۸۱-۳۱-X

۱۳۰۰ تومان