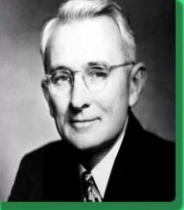


# خلاصہ کتاب آیین دوست یابی

اثر دیل کارنگی



نویسنده :



تا حالا شده با خودت بگویی: "کاش با فلانی این طوری صحبت نکرده بودم؟"، چطور دستی دستی خیلی راحت یک رفاقت چندساله را خراب کرده‌ام؟"، تا حالا شده فرزندت باهات مشکل داشته باشه و حرف همه به غیر از حرف شما را گوش کند؟ یا موقعی که توی شرکت می‌خواهی به نیروی زیر دستت کاری را بسپاری، طوری باهات رفتار می‌کنه که انگار می‌خواهد سر به تنت نباشه؟..." **به نظرت مشکل از کجاست؟**

یکی از مشکلاتی که من خیلی وقت‌ها با اون سرو کله می‌زدم این بود که نمی‌توانستم جلوی زبان رک گوی خودم را بگیرم و خیلی راحت و بدون ملاحظه حرف‌هایم را به زبان می‌آوردم. در نتیجه رفقام را از دست می‌دادم. والبته خیلی از دوستانم را می‌شناسم که، موقعی که با یکدیگر دوباره دوستی را از سر گرفتیم به من گفتند که ما هم مثل تو از حرف‌هایی که زده بودیم پشیمان بودیم، اما غرورمان اجازه نمی‌داد برای معذرت خواهی جلو بیاییم. دست‌آورد این غرور چی بود؟ ثمره این غرور بیش از حد، جدایی ۴-۵ ساله چند دوست از یکدیگر بود.

تا اینکه برحسب اتفاقی با کتاب آیین دوست یابی از آقای دیل کارنگی آشنا شدم. اولش خودم را علامه دهر دوست و دوست شناسی می‌دانستم و با خودم می‌گفتم: "برای پیدا کردن دوست باید کتاب، آن هم از یک نویسنده خارجی بخوانم؟؟" مدت‌ها بود که با دیده تمسخر و تحقیر به این کتاب نگاه و خیلی راحت از کنارش عبور می‌کردم. تا اینکه یکبار از سر ناچاری شروع کردم مقدمه این کتاب را خواندن.

هنگامی که داشتم مقدمه کتاب را که می‌خواندم، به گونه‌ای بودم که انگار دارم با آقای کارنگی صحبت می‌کنم و به من می‌گوید: "خواهش می‌کنم به اندازه سه فصل از کتاب به من فرصت بده، اگر حرف نامربوطی زدم من را کنار بگذار و گرنه تا انتهای کتاب را بخوان، قول می‌دهم تغییری اساسی درونت اتفاق بیوفتد." به همین دلیل چالشش را قبول کردم و شروع کردم و گفتم بینم حرف حساب شما چی هست، آقای کارنگی عزیز. این گوی و این هم میدان.

الان می‌خواهم اعتراف کنم که خوشبختانه بازنده این چالش من بودم و در پایان فصل سوم کتاب، آقای کارنگی به من گفت جلسه بعدی مشاوره و ادامه بحث (شروع فصل ۴)، فردا صبح ساعت ۵ تا ۶ صبح در همین کتاب، منتظرت هستم. وبه این ترتیب ماجرا شروع شد رفتم کتاب را خریدم و شروع کردم به خواندن و....

بعد از اینکه دو دفعه این کتاب را خواندم با خود گفتم، حق این کتاب نیست که با دو بار خواندن بخوادم آن را کنار بگذارم، برای همین شروع کردم و برای خودم خلاصه‌ای بر این کتاب نوشتم، تا بتوانم در مواقعی که کم می‌آورم، فوری به عنوان یک منبع الهام، به آن رجوع کنم و راه درست را پیدا کنم.

شاید از خودتان می‌پرسید: **"نتیجه خواندن این کتاب برای من چی بوده؟"** شاید باورتان نشود، اما الان به خوبی می‌توانم با دیگران بهتر ارتباط برقرار کنم، انسان‌های روبرویم را بهتر درک کنم و اگر کاری می‌خواهم برایم انجام دهند، به گونه‌ای آن را بیان می‌کنم که آن‌ها با میل و علاقه خودشان آن را برایم انجام می‌دهند. به گونه‌ای که انگار فلان کار مد نظر من پیشنهاد خودشان بوده است و...

به درخواست دوستانم که گفتند خلاصه این کتاب را به ما بده، من هم در قالب این کتاب الکترونیک که در حال مطالعه آن هستید، آن را برایتان جمع‌آوری کرده‌ام. امیدوارم شما هم مانند من چالش آقای کارنگی را قبول کنید و به اندازه سه فصل اول کتاب، به او فرصت دهید.

ارادتمند



## مقدمه

دیل کارنگی این کتاب را با این مقدمه شروع می‌کند. از سال ۱۹۱۲ تاکنون در نیویورک مشغول تدریس در کلاس‌های تکمیلی بازرگانی و تعلیم و آموزش حرفه‌ای زنان و مردان بوده‌ام. در آغاز تلاش می‌کردم که به دانشجویان دانش سخنوری بیاموزم یا به عبارت دیگر با آنان تمرین کنم تا مقصود خود را به وضوح و آسانی در مذاکراتشان بیان کنند.

اما با گذشت زمان به تجربه متوجه می‌شدم که هرچند لازم است که این دانشجویان آداب سخنوری را بدانند، اما پیش از آن لازم است دانش آن را فراگیرند، که بسیار ضروری‌تر از آداب سخنوری است. و آن بهره‌مندی از هنر برقراری ارتباطات اجتماعی و تجاری است.

برقراری ارتباط با مردم به خصوص در سرکار از مشکلات اساسی است که با آن روبرو می‌شوید، در هر موقعیتی که باشید، خانه‌دار، آرشیتکت یا مهندس تفاوتی ندارد. پژوهش‌های چند سال گذشته موسسه کارنگی، موضوع بسیار مهم و اساسی را روشن ساخت که معلوم شد، حتی در کارهایی کاملاً علمی چون مهندسی، ۱۵ درصد از عوامل پیشرفت، دانش و اطلاعات فنی است و ۸۵ درصد دیگر آن به شخصیت و برخورد افراد بستگی دارد و جاذبه‌ایی که در مواجهه با افراد می‌توانند داشته باشند.

من مدت‌های زیادی برای به دست آوردن چنین کتابی از اهل فن یاری طلبیدم تا شاید رساله‌ای عملی و بر اساس ادله به دست آورم که به کار بستن دستورات آن پاسخگوی نیازها باشد. اما چنین کتابی یافت نشد، تصمیم گرفتم خود برای استفاده دانشجویان دست به نگارش آن بزنم که این کتاب حاضر است و امیدوارم آن را بپسندید.

برای تهیه این کتاب نوشته‌های بسیاری را در موضوعات مختلف مطالعه کردم، روزنامه‌ها، سالنامه‌ها، مجلات، زندگی افراد خانواده سلطنتی، نوشته‌های فیلسوفان قدیم، روانشناسان جدید، به علاوه من عده‌ای کارآزموده را به خدمت گرفتم، تا به مدت یک سال و نیم در کتابخانه‌های مختلف به مطالعه هر آنچه از چشم من دور افتاده بود بپردازند. در زندگی اندیشمندان کندوکاو کنند، صدها مقالات، مجلات را زیر و رو کنند و زندگی نامه‌های بیشماری را مورد مطالعه قرار دهند.

هدف این کتاب تقویت قدرت کنار نهادن عادت‌های معمول و تقویت و کشف استعدادهای نهفته و ظهور و به‌کارگیری حداکثر آن است.

**اگر ۳ فصل نخست این کتاب را مطالعه کنید و حداقل تغییر نگرش به زندگی را در خود احساس نکنید، خواه‌م گفت‌گفته‌های کتاب من در مورد شما نادرست بود و با شکست روبرو شده است.**

حالا با من همراه شوید و دعوت به این چالش را رد نکنید. من از نوشته‌های خود اطمینان دارم، شما از رفتار و برخوردتان چطور؟

## بخش اول) شیوه‌های اصلی برخورد با دیگران

فصل اول: اگر عسل می‌خواهید به کندو لگد نزنید.

جان وانامیکر که بنیانگذار فروشگاه‌های زنجیره‌ای با نام خود بود، یک بار معترف شد که: "سی سال پیش متوجه شدم که بد و بیراه گفتن کار احمقانه‌ای است. من خود به اندازه کافی برای غلبه بر محدودیت‌های خود در رنجم و دیگر فرصت آن را ندارم که خود را ناراحت کنم، که چرا خداوند عقل و ادراک را به طور یکسان میان آدمیان تقسیم نکرده است."

میان هر ۱۰۰ نفر ۹۹ نفر از آنان هر قدر هم که خطاکار باشند، از خود خرده نمی‌گیرند. انتقاد و خرده‌گیری تاثیری ندارد، چرا که شخص را وادار به گرفتن حالت تدافعی می‌کند و اغلب موجب می‌شود که بکوشد اعمال خود را توجیه کند. انتقاد خطرناک است، چرا که به غرور ارزشمند شخص آسیب می‌زند و به احساس با ارزش بودن او لطمه وارد می‌کند و احساس کینه او را برمی‌انگیزد.

به حیوانی که به جهت رفتار خوبش پاداش داده شود، خیلی سریع تر از حیوانی که به خاطر رفتار بدش تنبیه می‌شود، درس می‌گیرد. مطالعات اخیر نشان داده است که این قانون در مورد انسانها نیز صادق است. با انتقاد نمی‌توان تغییرات پایداری را به وجود آورد و اغلب اوقات این عمل موجب دشمنی می‌شود.

به عبارتی به همان اندازه که تشنه تایید دیگران هستیم، از انتقاد دلهره داریم. دشمنی ایجاد شده از انتقاد می‌تواند موجب تضعیف روحیه کارمندان، اعضای خانواده و دوستان شود و با این حال موجب اصلاح اشتباه روی داده نیز نمی‌شود.

این طبیعت بشر است، خطاکاران همه را به جز خودشان مقصر می‌دانند و سرزنش می‌کنند. همه ما چنین هستیم.

متوجه باشید که انتقادها مانند کیوترانی هستند که به خانه باز می‌گردند. آنان همیشه به سوی شما باز می‌گردند. به یاد داشته باشیم کسی را که محکوم می‌کنیم، ممکن است دلایلی برای توجیه داشته باشد و او نیز در مقابل ما را محکوم کند.

لینکلن جمله معروفی دارد که می‌گوید: "بدخواهی نسبت به هیچکس، گذشت نسبت به همه" یکی از حرف‌های او که بسیار آن را تکرار می‌کرد این بود: "داوری نکن تا در موردت داوری نکنند."

اگر من و شما بخواهیم فردا کسی را برنجانیم، این رنجش خاطر ممکن است، ده‌ها سال باقی بماند و تا هنگام مرگ از خاطر نرود. کافیهست شما فقط انتقاد تندی بکنید، حتی اگر حق با شما باشد، ممکن است برای مدت‌ها آن شخص را رنجیده خاطر کنید.

در هنگام برخورد با مردم باید به یاد داشته باشیم که طرف‌های مقابل ما افرادی به دور از منطق نیستند، آنان دارای احساسات هستند. موجوداتی متعصب‌اند و غرور و خودبینی آنان محرک‌شان است.

بنیامین فرانکلین می‌گوید: "من از هیچ‌کس بدگویی نمی‌کنم و همیشه درباره جوه مثبت افراد صحبت می‌کنم که همه دارند."

معذرت می‌خواهم که اینگونه بیان می‌کنم اما، هر احمقی می‌تواند با انتقاد و شکوه و شکایت دیگران را محکوم کند و این کار احمق‌هاست. اما خویشتن داری و کنترل خویشتن موجب تثبیت موفقیت و بخشایش شما خواهد شد

کارلاین می‌گوید: "افراد بزرگ، بزرگیشان را با رفتارشان با افراد فرودست نشان می‌دهند."

پس بیایید به جای محکوم کردن افراد، آنان را بشناسیم. بیایید علل رفتارهایشان را بفهمیم. این کار مفیدتر از انتقاد است، این کار نشانه همدردی، همراهی و مهربانی است. "همه را درک کردن به مانند همه را بخشودن است."

همانطور که دکتر جانسون گفته است: "حتی خداوند محاکمه نمی‌کند، مگر پس از پایان عمر انسانها." پس چرا من و شما چنین کنیم؟

**اصل ۱: انتقاد، محکوم یا شکایت نکنید.**

## فصل دوم: راز بزرگ رفتار با دیگران

زیر این آسمان کبود تنها یک راه برای وادار کردن کسی برای انجام کاری وجود دارد. آیا تاکنون به این فکر کرده‌اید؟ بله، تنها یک راه وجود دارد و آن ایجاد میل انجام آن در طرف مقابل است. به یاد داشته باشید که راهی جز این وجود ندارد.

البته شما می‌توانید با قرار دادن یک اسلحه روی سر شخصی، او را وادار کنید که ساعتش را تحویل شما بدهد. اما این راه پر خشونت، نتیجه ناخوشایندی خواهد داشت. "اساسی‌ترین انگیزه باطنی انسان‌ها میل به مهم بودن است." این جمله را به خاطر بسپارید: "میل به مهم بودن!" این بسیار اهمیت دارد.

آبراهام لینکلن روزی یکی از نامه‌هایش را با این جمله آغاز کرد: "همه دوست دارند مورد تمجید قرار بگیرند." ویلیام جیمز می‌گوید: "عمیق‌ترین اشتیاق را در وجود آدمی، اشتیاق به تقدیر است." توجه داشته باشید که او از نیاز یا توقع مورد ستایش قرار گرفتن صحبت نمی‌کند. او می‌گوید: "اشتیاق مورد ستایش قرار گرفتن".

اشتیاق به تقدیر در اینجا یک نیاز آزردهنده انسانی است و آن فرد استثنایی که شرافتمندانه این نیاز خود را پاسخ می‌دهد، اطرافیان را مجذوب خویش می‌گرداند، حتی به هنگام مرگ، گورکن برایش گریه خواهد کرد.

میل به مهم بودن یکی از تفاوت‌های اساسی بین انسان و حیوانات است. اگر این اشتیاق شدید به مهم بودن در اجداد ما وجود نداشت، پیشرفت و ترقی امکان‌پذیر نبود. بدون این احساس ما نیز همچون حیوانات می‌شدیم. این اشتیاق موجب می‌شود که شما لباس آخرین مد به تن کنید و اتومبیل آخرین سیستم سوار شوید و درباره فرزندان باهوش خود صحبت کنید.

تاریخ شاهد انسان‌های جالب بسیاری بوده است که برای احساس مهم بودن تلاش می‌کردند. حتی جورج واشنگتن دوست داشت که او را "حضرت رئیس‌جمهور ایالات متحده آمریکا" بخوانند. کاترین کبیر از گشودن نامه‌هایی که روی آنها "علیا حضرت امپراتریس" نوشته نشده بود، خودداری می‌کرد.

اگر واقعا بعضی‌ها انقدر تشنه احساس مهم بودن باشند، فکرش را بکنید که من و شما اگر افرادی را که واقعا نیازمند تشویق هستند، تشویق کنیم چه معجزه‌ای خواهیم کرد.

شواب می‌گوید: "بزرگ‌ترین سرمایه زندگی من، توانایی ایجاد اشتیاق در مردم و پرورش استعدادها بالای آنان از طریق تشویق و تقدیر است. هیچ چیز به اندازه انتقاد مدیران نمی‌تواند استعداد افراد را بکشد. من از کسی انتقاد نمی‌کنم و معتقدم که افراد را باید به کار و تلاش تشویق کرد. برای همین تشویق را دوست دارم و از انتقاد بیزارم. اگر از کار کسی راضی نباشم، صمیمانه او را تشویق می‌کنم و حتی در این راه مبالغه هم می‌کنم."

این کاری است که شواب انجام می‌دهد. **ولی افراد عادی چه می‌کنند؟ درست نقطه مقابل آن. اگر کاری مطابق میلشان نبود، فرد را رسوا می‌کنند و اگر مورد پسند بود سکوت می‌کنند.**

کارنگی دوست داشت حتی روی سنگ قبرش هم همکارانش را بستاید. برای همین گفته بود پس از مرگش بر روی سنگ قبرش بنویسند: "در اینجا مردی خفته است که می‌دانست چگونه افراد باهوش‌تر از خود را پیرامونش جمع کند."

فکر می‌کنید در پژوهشی که در چند سال گذشته در مورد زنان فراری صورت گرفت، دلیل اصلی فرار و جدایی آنان چه بود؟ دلیل آن تقدیر نشدن بود. ما اغلب اوقات چنان عادی با همسران خود برخورد می‌کنیم که هرگز به آنان اجازه نمی‌دهیم بدانند که قدرشان را می‌دانیم.

ما غذای مورد نیاز خود، فرزندان، دوستان و زیردستان را فراهم می‌کنیم، ولی به ندرت پیش می‌آید که روح آنان را تغذیه کنیم. به آنها سیب زمینی می‌دهیم تا انرژی بگیرند، اما در گفتن جمله‌ای تحسین آمیز که سالها در ذهن و باطن آنان طنین‌انداز خواهد بود، کوتاهی می‌کنیم.

**برخی‌ها ممکن است با خواندن این مطالب بگویند: "اینها حرف‌های کهنه و تملق آمیزی بیشتر نیست که آن را امتحان کرده‌ایم، موثر نیستند، مخصوصاً در مورد افراد باهوش."**

البته تملق در مورد افراد باهوش به ندرت موثر واقع می‌شود. تملق عوامانه، خودپسندانه و خالی از صداقت است. تملق‌ها باید هم بی‌تأثیر باشند و اغلب هم بی‌تأثیر هستند. ضرر تملق در نهایت بیش از نفع آن است. **تملق، تقلب است، مانند اسکناس جعلی.** اگر از آن استفاده کنید بالاخره گیر خواهید افتاد.

تفاوت میان تحسین و تملق در چیست؟ خیلی ساده است. یکی نشان از صداقت دارد و دیگری عدم صداقت. یکی از قلب بر می‌خیزد و دیگری از زبان.

جرج پنجم دستور داد ۶ جمله قصار بر روی دیوار دفتر کارش در کاخ باکینگهام نصب کنند. در یکی از آنها آمده بود: "مرا بیاموز که ستایش بیهوده نکنم و ستایش بیهوده هم نشنوم." تملق ستایش بیهوده است. یک بار تفسیری در مورد تملق شنیدم که ارزش تکرار در این جا را دارد: "تملق یعنی نسبت دادن خصوصیتی که فرد مقابل گمان داشتن آنها را می‌کند."

برای درمان و پرهیز از تقلب نکردن راه درمان خوبی وجود دارد و آن اینست که: وقتی در مورد موضوع خاصی فکر نمی‌کنیم، معمولاً ۹۵ درصد از فرصت‌ها صرف تفکر درباره خود می‌شود. حال اگر برای لحظه‌ای از تفکر درباره خود دست کشیده و به خصوصیات مثبت دیگران بیندیشیم، نیازی نخواهد بود که به تملق‌های بیهوده و دروغین متوسل شویم که پیش از خارج شدن از دهان، آشکار می‌شود.

یکی از کارهای با ارزش فراموش شده روزگار ما، تحسین و ستایش است. ما فراموش می‌کنیم وقتی کودکانمان نخستین کیک را می‌پزند یا نخستین لانه پرنده را می‌سازند، آنها را تشویق نمی‌کنیم.

در روابط خود فراموش نکنیم که همه اطرافیان ما انسان هستند و تشنه ستایش‌اند. این یک احساس طبیعی است و روح همه انسان‌ها از آن لذت می‌برد.

بگذارید در مورد موفقیت‌ها و نیازهای خود کمتر فکر کنیم و بیشتر به نقاط مثبت و امتیازهای طرف مقابل خود بیندیشیم. پس تملق را فراموش کنید و صادقانه تحسین کنید. اگر صمیمانه دیگران را تحسین کنیم، آنان نیز به گفته‌های ما ارزش قائل خواهند شد و آن را چون گنجی در خاطرات خود حفظ خواهند نمود و سراسر عمر تکرار خواهند کرد. حتی چند سال بعد که شما آن را فراموش کردید، آنان به یاد خواهند داشت.

**اصل ۲: صادقانه و صمیمانه دیگران را تحسین کنید.**

**فصل سوم: آن که بتواند این کار را بکند تمام دنیا با او خواهد بود و آنکه نتواند در جاده تنهایی گام برخواهد داشت.**

چرا از خواسته‌های خود صحبت می‌کنیم؟ این کار ناپخته است. احمقانه است. البته شما به نیازهای خود تمایل نشان می‌دهید و این تمایل دائمی است، اما هیچ کس دیگری مثل شما فکر نمی‌کند، بقیه افراد نیز درست همانند شما هستند؛ یعنی برای برآورده شدن نیازهایشان علاقه نشان می‌دهند.

پس تنها راه نفوذ در دیگران صحبت در مورد علایق آنان و نشان دادن راه دستیابی به آن هاست.

به یاد داشته باشید، فردا وقتی می‌خواهید کسی به خواست شما گوش دهد، مثلاً اگر نمی‌خواهید فرزندتان سیگار بکشد، برای او سخنرانی نکنید و از خواست خودتان به او نگویید، بلکه فقط او را آگاه کنید که سیگار کشیدن ممکن است مانع از شرکت او در بازی بسکتبال و یا برنده شدن در مسابقه دوی صد متر مورد علاقه‌اش شود.

شاید فردا بخواهید شخصی را وادار به کاری کنید. پیش از حرص و جوش خوردن، کمی فکر کنید و از خود بپرسید: "چطور می‌توانم او را وادار به انجام این کار بکنم؟"

در مرحله نخست این سوال موجب می‌شود که نسنجیده برای در میان گذاشتن خواسته‌های خود به سراغ افراد نروید. خوب است در اینجا به اتفاقی که برای آقای کارنگی در حوزه برگزاری سمینارش در یک هتل افتاده بود بپردازیم، شک ندارم شما هم مانند من از این اتفاق درس‌های زیادی یاد خواهید گرفت.

برای سخنرانی در آغاز هر فصل، سالن اجتماعات یک هتل در نیویورک را به مدت ۲۰ روز در اختیار می‌گیرم. در یکی از فصول ناگهان خبر دادند که هزینه سالن به ۳ برابر گذشته افزایش یافته است. این خبر هنگامی به من رسید که بلیت‌ها، چاپ و توزیع و اعلانات نیز منتشر شده بود.

بالتبع حاضر به پرداخت مبلغی اضافی نبودم، ولی آیا صحبت با مدیر هتل در این باره تاثیری داشت؟ او فقط متوجه خواست خودش بود. چند روز بعد به ملاقات مدیر هتل رفتم و گفتم:

"هنگامی که نامه شما را دریافت کردم کمی یکه خوردم، اما شما را مقصر نمی‌دانم. اگر من هم به جای شما بودم، شاید نامه‌ای شبیه این به شما می‌نوشتم. وظیفه شما به عنوان مدیر هتل، رساندن حداکثر سود به آن است و اگر این کار را نکنید، از کار برکنار خواهید شد و باید هم چنین باشد. حالا اگر اصرار به افزایش هزینه دارید، اجازه دهید منافع و مضرات این کار را روی یک قطعه کاغذ محاسبه کنیم."

سپس یک ورق کاغذ برداشتم، خطی از وسط کشیده، آن را به دو ستون تقسیم کرده، بالای یک ستون نوشتم "سود"، و بالای ستون دیگر نوشتم "زیان".

زیر ستون سود نو شتم: سالن اجتماعات آزاد خواهد شد. بعد افزودم: "شما خواهید توانست سالن را به برگزاری باله و غیره اجاره دهید و از این کار سود بیشتری ببرید، چرا که برای چنین برنامه‌هایی اجاره بیشتری دریافت خواهید کرد. اگر من سالن شما را به مدت ۲۰ شب اجاره کنم، مسلماً به درآمد لطمه وارد خواهد کرد."

حال در مورد زیان‌ها بگوئیم: زیان نخست این است که شما به جای افزایش منافی که از سوی من عایدتان خواهد شد، آن را کاهش می‌دهید، در واقع آن را به صفر می‌رسانید. چرا که من قادر به پرداخت مبلغ مورد نظر شما نیستم و مجبورم سخنرانی‌هایم را در محل دیگری برگزار کنم و آن ضرری را متوجه شما می‌کند. برای سخنرانی من افراد باسواد و تحصیلکرده بسیاری به اینجا خواهند آمد و در واقع تبلیغی خواهد شد برای هتل شما. آیا چنین نیست؟

در واقع اگر شما در روزنامه یک آگهی ۵ هزار دلاری نیز چاپ کنید اینقدر توجه دیگران را به هتل شما جلب نخواهد کرد که سخنرانی من جلب می‌کند. آیا این برای شما اهمیت ندارد؟

پس از صحبت، زیان‌ها را نیز در ستون خود نوشتم و کاغذ را به دست مدیر هتل داده، گفتم: "دلم می‌خواهد سودها و زیان‌های این کار را خوب بررسی کنید و مرا از تصمیم نهایی‌تان باخبر سازید."

روز بعد نامه‌ای دریافت کردم که در آن به من اطلاع داده شده بود که بهای اجاره سالن به جای ۳۰۰ درصد، ۵۰ درصد افزایش خواهد یافت.

به یاد داشته باشید که من بدون هیچ صحبتی درباره تخفیف، منظور و خواسته خود را عملی کردم. در صحبت با مدیر هتل تنها به نقاطی اشاره کردم که برای او مهم بود و به او نشان دادم که چطور می‌تواند به خواسته‌هایش برسد.

این سخن فوق‌العاده را به خاطر بسپارید: "اگر موفقیت رازی داشته باشد، این راز کشف توانایی‌های دیگران و نگریستن به مسایل از زاویه دید آنان، فراتر از خودتان است."

بیا بید یک مثال دیگر این بار در مورد یک نوشتن نامه بررسی کنیم. امیدوارم بتوانید در نوشتن نامه هایتان از این سبک الهام بگیرید.

"آقای مایکل عزیز

"شرکت شما مدت ۱۴ سال است که بهترین مشتری ما محسوب می‌شود، از این روی ما از همکاری شما سپاس‌گزاریم و آماده ارائه سرویسی سریعتر و بهتر به شما هستیم، لکن حقیقت این است که اگر مانند دهم نوامبر کامیون‌های شما بخواهند بعد از ظهر محموله‌های زیادی به ما تحویل دهند، قادر به ارائه این خدمت نخواهیم بود، چرا که مشتریان دیگر نیز محموله هایشان را دیر هنگام تحویل ما می‌دهند که این امر به طور طبیعی موجب تراکم کار می‌گردد و کامیون‌های شما به اجبار در ایستگاه معطل می‌شوند، گاه حتی تاخیر در تخلیه و بارگیری و ارسال محموله شما پیش می‌آید که این صورت مطلوبی ندارد، اما می‌توان از وقوع آن جلوگیری کرد.

تحویل کالا در ساعت پیش از ظهر موجب خواهد شد که کامیون‌های شما بی‌دردسر به حرکت خود ادامه دهند و کالای شما بدون معطلی تحویل گرفته شود. کارگران ما هم برای خوردن ماکارونی‌های لذیذ کارخانه شما به موقع به منازلشان خواهند رسید.

ما با کمال میل آماده‌ایم در اسرع وقت محصولات کارخانه شما را تحویل بگیریم و با توجه به مشغله زیاد شما توقع دریافت پاسخ را نداریم."

بیا بید یک نمونه نامه درخواست کار را با هم بررسی کنیم.

باربارا اندرسون کارمند بانکی در نیویورک بود و قصد داشت به خاطر سلامت پسرش به فونیکس آریزونا برود. با آموزشی که در کلاس‌های ما دیده بود نامه زیر را به دوازده بانک در فونیکس نوشت:



تجربیات ۱۰ ساله من در بانکداری برای بانکی چون بانک شما که به سرعت در حال پیشرفت است، می‌تواند مفید واقع شود.

من در موقعیت‌های مختلف در شرکت تراست بانکز نیویورک مشغول بوده‌ام و تا به امروز در جایگاه مدیر شعبه قرار گرفته‌ام. در بخش‌های مختلف بانکداری چون روابط، سپرده‌گذاری، اعتبارات وام و مدیریت مهارت‌هایی کسب کرده‌ام.

قصد دارم که از ماه مه در فونیکس اقامت کنم و مطمئن هستم که می‌توانم در رشد سریع و سودرسانی بانک شما موثر باشم. در سوم آوریل در فونیکس خواهم بود و اگر فرصتی به من بدهید، به شما نشان خواهم داد که چگونه می‌توانم به بانک شما در دستیابی به مقصودش کمک کنم."

**آیا فکر میکنید خانم اندرسون پاسخ نامه اش را دریافت کرد؟** از ۱۲ بانک ۱۱ بانک از او دعوت به مصاحبه کردند و به این صورت او امکان انتخاب یافت. می‌پرسید چرا؟ خانم اندرسون مقصود -یعنی پیدا کردن کار جدید- خود را در نامه ذکر نکرد، بلکه فقط به موثر بودن خود در کمک به آنان اشاره کرد. او خواست آنان را هدف قرار داد، نه خواسته خود را.

اگر فروشندگانی بتوانند نشان دهد که چطور خدمات یا کالای او در رفع مشکلات به ما کمک می‌کند، دیگر نیاز به فروش چیزی به ما نخواهد داشت. خودش برای خرید پیشقدم خواهد شد و مشتریان دوست دارند احساس کنند که جنس را خریده‌اند، نه اینکه جنس به آنان فروخته شده است.

دنیا پر از افراد سودجو و خودخواه است. بنابراین افرادی که تلاش می‌کنند، بدون خودخواهی به مردم خدمت کنند، سود بیشتری خواهند برد. آنان رقبای معدودی دارند. در واقع باید این طوری گفت که: "کسانی که می‌توانند خود را جای دیگران بگذارند و طرز فکر آنان را درک کنند، هرگز لازم نیست نسبت به آینده خود نگران شوند."

ویلیام وینتر گفته است: "اظهار وجود یکی از ضروری‌ترین نیازهای انسان است، چرا ما به هنگام دادوستدهای تجاری به این نیاز درونی توجه نمی‌کنیم؟ چرا وقتی فکر برجسته‌ای داریم به جای اینکه دیگران را وادار کنیم که بدانند این فکر از آن ماست، نمی‌گذاریم آنان تصور کنند که این فکر خود آن‌هاست؟ چرا که در این صورت بیشتر آن را تایید خواهند کرد."

به یاد داشته باشیم: "ابتدا باید در طرف مقابل شوق خواستن ایجاد کرد، هر کس که بتواند این کار را بکند دنیا مال او خواهد شد و آن که نتواند در جاده تنهایی گام برخواهد داشت."

**اصل ۳: در دیگران ایجاد اشتیاق کنید.**

بیا بید یک نگاه به چکیده این بخش بیاندازیم:

### شیوه‌های اصلی برخورد با دیگران:

اصل ۱: انتقاد نکنید، محکوم نکنید، گله گذار نباشید.

اصل ۲: صادقانه و صمیمانه تحسین کنید.

اصل ۳: در دیگران ایجاد اشتیاق کنید.

۳ فصلی که برای چالش از شما فرصت خواستیم اینجا به پایان می‌رسد. آیا حرف‌های آقای کارنگی برایت مفید بود؟ اگر جوابت مثبت است و می‌خواهی ادامه خلاصه کتاب را بخوانی من مزاحمت نمی‌شوم و برو به صفحه بعد تا ادامه خلاصه کتاب را مطالعه کنی. اما اگر پاسخت منفی است، می‌توانی این خلاصه کتاب را ببندی و از دستگاہت پاک کنی. به هر حال خوش حالم که تا این جا همراه من بودی.

## بخش دوم) ۶ راه جلب دوستی دیگران.

**فصل اول: با انجام این کارها به هر جا می‌خواهید، بروید.**

شما می‌دانید بزرگ‌ترین برنده دوست‌یابی جهان کیست؟ چه روشی برای این کار دارد؟ شاید فردا شما در خیابان با او برخورد کردید. به ده قدمی او که برسید، دمش را برایتان تکان خواهد داد. اگر بایستید و نوازشش کنید، در پاسخ به نوازش شما برای ابراز علاقه، جست و خیز خواهد کرد و شما هم می‌دانید که در پشت ابراز احساسات او، هیچ قصد و غرضی نیست.

آیا تاکنون فکر کرده‌اید که سگ تنها حیوانی است که برای زندگی کردن نیاز به کار ندارد؟، مرغ باید تخم بگذارد، گاو باید شیر بدهد، قناری باید بخواند ولی سگ روزی‌اش را با ابراز محبت دریافت می‌کند.

اجازه دهید نتایج یک تحقیق را با یکدیگر بررسی کنیم. احتمالا می‌توانید نتیجه را حدس بزنید اما از آمار آن شاید شوکه شوید!

شرکت تلفن نیویورک، بررسی دقیقی در مورد گفتگوهای تلفنی مردم به عمل آورد، تا ببینند بیشتر چه کلمه‌هایی در گفتگوهای مردم مورد استفاده قرار می‌گیرد. می‌توانید حدس بزنید که آن ضمیر اول شخص "من" بود.

**وقتی به عکس دسته جمعی نگاه می‌کنید که تصویر شما هم در آن است، در اولین نگاه به دنبال تصویر چه کسی می‌گردید؟**

اگر سعی کنیم فقط مردم را تحت تاثیر قرار دهیم و آنان را وادار سازیم که به ما علاقه‌مند شوند، هرگز موفق به یافتن دوستان راستین و صمیمی نخواهیم شد. دوستان واقعی از این طریق به دست نمی‌آیند.

آلفرد آدلر، روانشناس دینی کتابی دارد به نام "زندگی چه معنایی می‌تواند برای شما داشته باشد" که در آن نوشته است: "فردی که به هم‌نوعان خود علاقه‌مند نباشد، در زندگی دچار مشکلات عظیمی خواهد شد و بیش از همه به دیگران آسیب خواهد زد. افراد شکست خورده از میان این افراد به وجود می‌آید."

در دنیای کسب و کار هم ماجرا همین است. فراموش نکنید که علاقه واقعی به دیگران از ویژگی‌های اصلی یک نماینده فروش است و افرادی که وارد این حرفه می‌شوند، باید چنین باشند. به تجربه شخصی دریافته‌ام که شخص با علاقه می‌تواند وقت ارزشمند افراد را به خود اختصاص دهد و همکاری آنان را جلب کند.

همه ما چه کارگر، چه کارمند اداره یا حتی پادشاهی بر تخت سلطنت، دوست داریم دیگران از ما ستایش کنند. وخب همان طور که این میل در درون ما وجود دارد، طبیعی است که دیگران هم مانند ما همین میل را در درون خود داشته باشند.

اگر بخواهیم دوستانی برای خود پیدا کنیم، باید با صرف وقت و انرژی بدون غرض ورزی و خودخواهی به مردم کمک کنیم.

سالهاست که می‌خواهم تاریخ تولد دوستانم را پیدا کنم. حتما می‌پرسید چطور؟

هرچند که کمترین اعتقادی به طالع بینی ندارم، از آنان می‌پرسم که آیا ارتباط روز تولد اشخاص را با خصوصیات و شخصیت آنان باور دارند؟ آنگاه از آن شخص می‌خواهم که روز و ماه تولدش را به من بگوید. مثلا اگر بگوید ۲۴ نوامبر آن را برای خود تکرار می‌کنم و در نزدیک‌ترین فرصت پیش آمده فوراً آن را یادداشت می‌کنم، بعد به دفترچه یادداشت‌م منتقل می‌کنم.

در آغاز هر سال جدید این روزها را به تقویم جدید منتقل می‌کنم. به این ترتیب روز تولد آنان به طور اتوماتیک جلوی چشمم قرار می‌گیرد و در آن روز برای او کارت یا پیام تبریک می‌فرستم. این کارت چقدر آن شخص را خوشحال می‌کند، چرا که بیشتر مواقع من تنها فردی هستم که آن روز را به خاطر دارم.

اگر می خواهید دوستانی پیدا کنید، باید بتوانید با آنان با شور و علاقه برخورد کنید. وقتی با کسی تلفنی صحبت می کنید، از همین روش استفاده کنید. چنان با او سلام و احوال احوالپرسی کنید که او احساس کند که شما از این مکالمه خوشحال هستید.

نشان دادن علاقه واقعی به دیگران نه تنها موجب پیدا کردن دوستان بسیاری می شود، بلکه موجب می شود که مشتریان به موسسه شما احساس وفاداری کنند.

آقای نافل، شاعر قدیمی و مشهور روم، می گوید: "ما وقتی به دیگران علاقه مند می شویم که آنان به ما علاقه مند شده باشند. اظهار علاقه نیز مانند هر یک از دیگر اصول روابط انسانی باید صادقانه باشد و نه تنها برای اظهار علاقه کننده، بلکه باید برای کسی هم که مورد علاقه قرار می گیرد، مفید باشد. این یک خیابان دو طرفه است به نفع هر دو طرف."

اگر می خواهید دیگران شما را دوست بدانند، اگر می خواهید دوستانی واقعی داشته باشید، اگر می خواهید وقتی به خودتان کمک می کنید همزمان به دیگران هم کمک کرده باشید این نکته را به خاطر بسپارید:

**اصل ۱: علاقه تان به دیگران واقعی باشد.**

## فصل دوم: راه ساده گذاشتن نخستین تاثیر مثبت بر دیگران

صدای رفتار، بلندتر از واژه هاست و یک لبخند می گوید: "من تو را دوست دارم، تو مرا خوشحال می کنی. از دیدنت خوشحالم." لبخند یک نوزاد هم چنین تاثیری دارد.

یک تبسم غیر صمیمانه چطور؟ نه، این نوع لبخند بر هیچکس تأثیر ندارد. ما ساختگی بودن آن را تشخیص می دهیم و از آن آزرده خاطر می شویم. صحبت من از یک تبسم واقعی است. لبخندی که در دل شادی به وجود می آورد، از درون نشأت می گیرد. لبخندی که همه خواهان آن هستند.

پروفسور جیمز مک کانل روانشناس دانشگاه میشیگان، احساس خود را در مورد لبخند اینگونه توصیف می کند: "کسانی که لبخند بر لب دارند، مدیریت، تدریس و دادوستد موفق تری دارند و فرزندان شادتری تربیت می کنند. لبخند بیش از اخم اطلاعات دارد و برای همین است که تشویق موثرتر از تنبیه است."

مسئول استخدامی یک فروشگاه بزرگ در نیویورک می گوید، ترجیح می دهد که فروشنده ای با لبخند شیرین استخدام کند تا فرد ترش رویی با مدرک تحصیلی دکترای فلسفه.

هنگام ملاقات با مردم وقتی به شما خوش خواهد گذشت که به آنان هم به هنگام ملاقات با شما خوش گذشته باشد.

نمی خواهید لبخند بزنید؟ بعد چی؟ دو کار می توانید بکنید، نخست اینکه خود را وادار به لبخند زدن کنید. اگر تنها هستید آوازی با خود زمزمه کنید. دوم، چنان رفتار کنید که انگار خوشحال هستید. این خوشحالی و خوشبختی واقعی را خواهد آورد.

ویلیام جیمز روانشناس و فیلسوف موضوع را چنین بیان می کند: "به نظر می رسد عمل به دنبال احساس به وجود می آید، ولی واقعیت این است که این دو با هم همراه اند. با کنترل عمل که تحت کنترل مستقیم اراده است، می توان احساسات را که تحت کنترل نیست، کنترل کرد."

همه مردم جهان در جستجوی خوشبختی هستند و برای یافتن آن تنها یک راه مطمئن وجود دارد و آن کنترل افکار است. خوشبختی وابسته به شرایط خارجی نیست، بلکه وابستگی آن به شرایط درونی است. آنچه شما را خوشبخت یا بدبخت می‌کند این نیست که شما که هستید، چه دارید یا چه می‌کنید، بلکه طرز فکر شماست.

مثلاً ممکن است دو نفر در یک جا باشند و یک کار انجام دهند و پول درآمدشان هم یکسان باشد، ولی یکی احساس خوشبختی کند و دیگری احساس بدبختی. چرا؟ برای اینکه طرز فکرشان متفاوت است.

شکسپیر گفته است: "هیچ چیز خوب یا بد نیست، بلکه طرز فکر ماست که آن را خوب یا بد می‌کند."

آبراهام لینکلن گفته است: "اغلب مردم به همان اندازه احساس خوشبختی می‌کنند که می‌خواهند خوشبخت باشند."

این سخن پند آموز از آلبرت هوبارد است. بخوانید اما به خاطر داشته باشید که تنها مطالعه آن نتیجه نخواهد داشت، مگر اینکه به کار بندید:

"هرگاه از خانه خارج می‌شوید، سرافراز گام بردارید، نفس عمیق بکشید و انوار خورشید را به سوی خویش جذب کنید. بر دوستان و آشنایان لبخند بزنید و به هنگام دست دادن با آنان بر روح آنان تاثیر بگذارید. از مورد سوء تفاهم قرار گرفتن وحشت نکنید. وقتتان را با فکر کردن درباره دشمنانتان به هدر ندهید. به این فکر کنید که چه می‌خواهید بکنید، بعد بی هیچ تغییری مستقیم به سوی هدف حرکت کنید.

به کارهای بزرگ و مهمی که قصد انجامشان را دارید فکر کنید، آنگاه در زمان گذشت ایام، ناخودآگاه متوجه خواهید شد که از فرصت‌هایی که برای برآورده شدن آرزوها در اختیار داشتید، استفاده لازم را کرده‌اید. در ذهن خویش، خود را آن فرد توانای جدی و موفقی تصور کنید که آرزویش را داشتید. با ادامه این ذهنیت، کم‌کم آن شخصیت دلخواه و آرزومندان را به دست خواهید آورد... شیوه اندیشیدن مهم‌ترین است.

نحوه صحیح تفکر را در خود پرورش دهید، تفکری که شما را به شجاعت، راستی و شادی سوق می‌دهد."

چند سال پیش فروشگاهی در نیویورک سیتی که کارکنانش در ایام کریسمس تحت فشار بودند، با یک آگهی، فلسفه ساده لبخند را به خوانندگان آن ارایه کرد. بیا بیا با یکدیگر این آگاهی را مطالعه کنیم [من که واقعا از این پیام شگفت زده شدم وانرژی گرفتم. قصد دارم با الگویی که از این پیام گرفتم در خیلی از پروژه‌ها استفاده‌اش کنم]:

"هزینه‌ای ندارد، اما بسیار بخشنده است.

دریافت کنندگان آن غنی می‌شوند، بی‌آنکه بخشنده آن فقیر شود.

در یک آن رخ می‌دهد و خاطره آن گاه تا ابد باقی می‌ماند.

هیچ‌کس آنقدر غنی نیست که از آن بی‌نیاز شود و هیچ‌کس آن قدر فقیر نیست که از منافع آن بهره‌مند نشود.

لبخند به خانه خوشبختی می‌آورد، موجب استحکام دوستی در تجارت می‌شود و نشانه دوستی است.

لبخند موجب رفع خستگی و امیدواری ناامیدان می‌شود. لبخند نور خورشید است برای افسردگان و پادزهر طبیعی است برای هر ناراحتی.

آن را نه می‌توان خرید یا گدایی کرد، و نه می‌توان دزدید، چرا که لبخند هدیه‌ای زمینی است جز زمانی که عطا می‌شود.

اگر در آخرین لحظات خرید کریسمس دیدید که فروشنده‌ها ما از فرط خستگی توان لبخند زدن ندارند، خواهش می‌کنیم شما به آنان

لبخند بزنید، چرا که هیچ‌کس به اندازه خود آن شخصی که لبخند می‌زند، نیاز به لبخند ندارد."

## فصل سوم: اگر چنین نکنید دچار دردسر خواهید شد.

هر گاه با یک نفر آشنا می‌شوید در مورد نام کامل او، تعداد افراد خانواده، شغل و گرایش‌های سیاسی‌اش تحقیق کنید. و این‌ها را به صورت تصویری به ذهن خود بسپارید.

جیم فارلی خیلی زود متوجه شده بود که مردم به طور کلی به اسم خود بیش از هر اسم دیگر در دنیا علاقه‌مند هستند. و به یاد آوردن آسان نام مخاطب، تعارفی شیرین و ظریف است. اما فراموش کردن یا به غلط خواندن آن به شدت او را می‌رنجاند.

هنر اندرو کارنگی در به خاطر سپردن اسامی دوستان و همکاران خود یکی از اسرار موفقیت او به عنوان مدیر محسوب می‌شد. او افتخار می‌کرد که بسیاری از کارگران کارخانه‌اش را با نام کوچک‌شان صدا می‌کرد. به خود می‌بالید که با مدیریت او اعتصابی در کارخانه‌های ذوب آهنش روی نمی‌دهد.

شاید باورتان نشود اما یکی از راه‌های گرمی بخشیدن به محیط، به خاطر سپردن اسامی افراد است.

انسان‌ها چنان به نام خود علاقه‌مندند که می‌خواهند هر طور شده نامشان را زنده نگه دارند. حتی بارنوم شعبده باز برای اینکه فرزند پسر نداشت که نامش را زنده نگاه دارد، به نوه‌اش ۲۵ هزار دلار داد تا او را بارنوم سیلی بخوانند.

توانایی به خاطر سپردن اسامی نه تنها در سیاست، بلکه در داد و ستدهای بازرگانی و برخوردهای اجتماعی نیز حائز اهمیت است.

ما باید از جادوی نام افراد باخبر باشیم و متوجه شویم که این تنها دارایی آن کسی است که ما با او سر و کار داریم و نه دارای هیچ فرد دیگری. نام شخص موجب می‌شود او از سایر افراد مجزا شود و در میان دیگران بی‌همانند باشد. اطلاعاتی که دریافت می‌کنیم و یا تقاضایی که ارائه می‌دهیم با به کار بردن نام شخص، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. تاثیر استفاده از نام شخص از پیش خدمت گرفته تا مدیری ارشد جادویی است.

اصل ۳: به خاطر داشته باشید که نام افراد شیرین‌ترین و مهم‌ترین صدای هر زبانی است.

## فصل چهارم: راهی آسان برای گفتگویی بهتر

کارنگی این فصل را با بیان یک خاطره شروع می‌کند. او تعریف می‌کند که مدتی پیش به یک مهمانی دعوت شدم. در آنجا خانمی وجود داشت و فهمیده بود که من زمانی مدیر موسسه لول توماس بودم و همراه با او چندین بار به اروپا سفر کرده و در تهیه سخنرانی‌های مربوط به سفر به او کمک کرده بودم. از این رو گفتم: "آقای کارنگی از جاهای جالبی که دیده‌اید، تعریف کنید."

در حالی که داشتیم روی نیمکت می‌نشستیم، او گفت که اخیراً با شوهرش از سفر آفریقا بازگشته است. هیجان‌زده گفتم: "آفریقا! چقدر جالب، خیلی دلم می‌خواست که آفریقا را می‌دیدم، ولی هرگز به آنجا نرفته‌ام، به جز ۲۴ ساعتی که در آنجا بوده‌ام. آیا شکارگاه بزرگ این قاره را دیدید؟ بله؟ چقدر خوب که به آنجا رفته‌اید. به شما حسودی می‌کنم. در مورد آفریقا بگویید."

او ۴۵ دقیقه درباره سفرهایش صحبت کرد و دیگر نمی‌خواست من در مورد سفرهایم صحبت کنم. آنچه او می‌خواست، فقط یک شنونده مشتاق به حرف‌هایش بود تا خودخواهی‌هایش را نشان دهد و از جاهایی که دیده است، صحبت کند. آیا غیر عادی بود؟ نه، بسیاری از افراد این چنین اند.

جک وودفورد در کتاب "بیگانگان در عشق" می‌نویسد: "در میان انسان‌ها عده اندکی هستند که در مقابل شنیدن صحبت‌های تملق آمیز طرف مقابل، خونسردی‌شان را حفظ می‌کنند."

راز یک گفتگوی موفقیت آمیز تجاری در چیست؟ خوب، طبق نظر نماینده سابق هاروارد، چارلز دلبیو الیوت رازی که در یک گفتگوی موفقیت آمیز تجاری وجود دارد، توجه کامل به حرف‌های شخصی است که با شما صحبت می‌کند. این کاری بسیار مهم است و هیچ چیز دیگری به اندازه آن خوشایند طرف مقابل نیست.

هنر گوش دادن در خانه نیز به اندازه تجارت اهمیت دارد. میلی اسپوزیتو از اهالی نیویورک، گوش دادن به حرف فرزندانش را آنگاه که آنان میل به صحبت داشتند برای خود، کار در نظر گرفته بود. یک شب که با پسرش رابرت در آشپزخانه نشسته بود، پس از بحث کوتاهی که ذهن پسر مشغول شده بود، رابرت گفت: "مادر، می‌دانم که خیلی مرا دوست داری."

خانم اسپوزیتو تحت تاثیر قرار گرفت و گفت: "البته که خیلی دوستت دارم، مگر تردید داری؟"

رابرت گفت: "نه، واقعا می‌دانم که مرا دوست داری، هر موقع که می‌خواهم با تو حرف بزنم، هر کاری که داشته باشی کنار می‌گذاری و به حرف‌های من گوش می‌دهی."

فرد عصبی و حتی عیبجوی تندخو در حضور یک شنونده صبور و همدل، اغلب آرام می‌گیرد. وقتی شنونده صبور باشد، شاکی مانند یک مار کبرا پهن شده، زهر خود را از درون به خارج می‌ریزد.

مارکسون روزنامه‌نگار که با اشخاص سرشناس بسیاری مصاحبه کرده است، می‌گوید که بسیاری از افراد نمی‌توانند ذهن خود را متمرکز کنند و با دقت به سخنان طرف مقابل گوش دهند. آنچنان بعد از طرح یک سوال به طرح سوال دیگر فکر می‌کنند که گوششان آمادگی شنیدن را از دست می‌دهد. مردان موفق به من گفته‌اند: که آنان شنوندگان خوب را بر سخن‌گویان خوب ترجیح می‌دهند. ولی به نظر می‌رسد استعداد گوش دادن مانند هر استعداد خوب دیگری بسیار نادر است.

نه تنها مردان برجسته تشنه صحبت کردن با شنوندگان خوب‌اند، بلکه افراد عادی نیز این چنین هستند، چنانکه یک بار دایجست نوشت: بسیاری از مردم، پزشک را به بالین خود می‌خوانند، در حالی که آنان فقط نیاز به یک شنونده خوب دارند.

**اگر می‌خواهید بدانید که چگونه می‌توان کسی را از خود راند و او را واداشت که در پشت سر بخندد و حتی تحقیر کند، این چنین عمل کنید:** هرگز مدت طولانی به حرف‌هایش گوش ندهید. پیوسته در مورد خودتان صحبت کنید. اگر فکری در سر دارید و آن شخص در حال صحبت است، کلام او را ببرید و نگذارید حرفش را تمام کند. وسط حرفش بروید و نگذارید جمله‌اش تمام شود.

کسانی که فقط از خود حرف می‌زنند، فقط به فکر خودشان هستند.

اگر می‌خواهید سخنور خوبی باشید، باید شنونده دقیقی نیز باشید. برای اینکه مورد توجه قرار گیرید، باید به دیگران توجه کنید. باید سوالاتی بکنید که جوابش را با رضایت خاطر بدهند. آنان را تشویق کنید در مورد خودشان و موفقیت‌هایشان صحبت کنند.

فراموش نکنید افرادی که با آنان صحبت می‌کنید صد بار بیشتر از شما به خودشان و خواسته‌هایشان علاقه‌مندند. دندان درد او برایش خیلی مهم تر از قحطی چین است که میلیون‌ها نفر را از بین برده است. یک جوش روی گردن او بیش از ۴۰ زلزله آفریقا توجه‌اش را به خود جلب می‌کند. در صحبت‌های بعدیت این موضوع را فراموش نکن:

## فصل پنجم: چگونه می توان توجه دیگران را جلب کرد.

راه نفوذ در قلب یک شخص صحبت درباره علایق آن فرد است. بیایید با هم تجربه ویلیام لیون را بررسی کنیم.

ویلیام لیون نویسنده و استاد دانشگاه ییل این را در اوایل زندگی فرا گرفت. او در مقاله ای در مورد طبیعت بشر می نویسد: وقتی ۸ ساله بودم و آخرین روز هفته را در منزل عمه‌ام در استرانفورد می‌گذراندم، بعد از ظهر روزی مرد مسنی به خانه ما آمد و پس از احوالپرسی با عمه‌ام با من شروع به صحبت کرد.

در آن زمان من خیلی به قایق علاقه داشتم، او در مورد آن، چنان صحبت کرد که برایم بسیار جالب بود. پس از رفتن او، با شور و شوق گفتم: "عجب مردی بود!" عمه گفت که او در نیویورک قاضی است، نه کاری با قایق دارد و نه علاقه‌ای به آن. پرسیدم: "پس چرا این همه درباره آن صحبت کرد؟"

عمه‌ام گفت: "او یک اصیل زاده است، وقتی متوجه شد که تو به قایق علاقه‌مندی در این مورد با تو هم صحبت شد و مورد توجه تو قرار گرفت."

بله به همین راحتی او توانسته بود من را مجذوب خود کند.

اکنون که این فصل را می نویسم، در مقابل خود نامه‌ای دارم از ادوارد چالیف که در سازمان پیشاهنگی فعالیت می‌کند.

چالیف نوشته است: روزی احساس کردم که نیاز به توجه دارم. اردوی بزرگ پیشاهنگی در اروپا در شرف برگزاری بود و من می‌خواستم رئیس یکی از بزرگ‌ترین موسسات آمریکا، هزینه سفر یکی از پیشاهنگان ما را پرداخت کند.

خوشبختانه قبل از آنکه این مرد را ملاقات کنم، متوجه شدم که او چکی به مبلغ یک میلیون دلار کشیده است [دوست خوبم این کتاب در سال ۱۹۳۶ اولین بار چاپ شده پس چک یک میلیون دلاری در آن سال چک نایابی بوده است] و پس از ابطال چک آن را قاب کرده است. به محض ورود به دفترش از او تقاضا کردم که اجازه دهد آن چک را تماشا کنم. یک چک یک میلیون دلاری!

گفتم: "کسی را ندیده‌ام که چنین چکی بکشد. می‌خواهم به پیشاهنگان بگویم که من چنین چکی را دیده‌ام." او با رضایت خاطر چک را به من نشان داد و من از آن تعریف کردم و پرسیدم که چه چیزی باعث شد که چنین چکی را بکشد؟

**توجه داشته باشید که آقای چالیف صحبت خود را با پیشاهنگان و یا مسابقات پیشاهنگی اروپا یا درخواستی که از رئیس داشت، آغاز نکرد.** از موضوعی صحبت کرد که مورد علاقه آن شخص بود و نتیجه این بود که پس از دقایقی مردی که با او صحبت می‌کردم، از من پرسید: "خوب منظور شما از ملاقات من چه بود؟" من هم گفتم که به چه منظور به دیدارش آمده‌ام.

آقای چالوف تعریف می‌کند که با تعجب دیدم نه تنها فوراً خواسته من را برآورده کرد، بلکه گفت اگر تقاضای دیگری دارم با او در میان بگذارم و من از او خواستم فقط یکی از پیشاهنگان را به اروپا بفرستد. او امکان اعزام ۵ نفر و نیز خودم را فراهم کرد و چکی به مبلغ ۱۰۰۰ هزار دلار در اختیار من گذاشت و از من خواست که مدت ۷ هفته در اروپا بمانیم.

من مطمئنم اگر به مسائل مورد علاقه او توجه نشان نمی‌دادم و ابتدا توجه او را جلب نمی‌کردم، محال بود که بتوانم چون امروز به او نزدیک شوم.



پس صحبت در مورد آنچه که مورد علاقه دیگران است، به نفع هر دو طرف تمام خواهد شد. هوارد زد که در بخش ارتباطات کارکنان پیشرو است، همیشه از این اصل پیروی کرده است. وقتی از او سوال می‌شد از این کار چه سودی می‌برد، آقای هوارد جواب می‌داد که نه تنها از هر فرد پاداش دریافت کرده است، بلکه به طور کلی این پاداش هر بار که در مورد آن با کسی دیگر صحبت می‌کند، افزایش می‌یابد.

**اصل ۵: با مردم درباره علایق آنان صحبت کنید.**

## فصل ششم: راه علاقه مند ساختن سریع دیگران

در اداره پست نیویورک منتظر پست کردن یک نامه سفارشی بودم. در چهره گرفته کارمند پست نشانه‌های بی‌علاقه‌گی به کار خود را که عبارت بود از وزن کردن پاکت‌ها، دادن تمبر، خرد کردن پول، صدور قبض که سالانه تکرار می‌شد، می‌دیدم. با خود گفتم که باید دل او را به دست آورم.

برای این کار باید حرفی می‌زدم که خوشایند او باشد و این حرف نه در مورد خودم، بلکه باید در مورد او می‌شد. از خود پرسیدم چه چیز این مرد واقعا قابل ستایش است. پاسخ دادن به این سوال خاص وقتی که طرف مقابل فردی بیگانه باشد، دشوار است. ولی در این مورد به نظر می‌رسید خیلی ساده باشد. ناگهان نکته‌ای قابل ستایش به ذهنم رسید. وقتی پاکت مرا وزن می‌کرد، با حسرت گفتم: "کاش موهای سر شما را داشتم."

با تعجب و لبخندی بر چهره گفتم: "خوب، موهایم حالا مثل گذشته نیست!" او را مطمئن کردم که حتی اگر زیبایی گذشته را هم نداشته باشد، باز هم فوق‌العاده است. از این گفته من خوشحال شد. گفتگوی کوتاه و دلنشینی با هم کردیم و آخرین حرفی که به من زد این بود که خیلی‌ها از موهای من تعریف کرده‌اند.

یک بار این ماجرا را در جمعی بازگو کردم. پس از پایان حرف‌هایم مردی از من پرسید: "از این مساله چه سودی بردی؟" چه سودی بردم!!!

اگر ما چنان خودخواه باشیم که نتوانیم کمی شادی در اطراف خود بپراکنیم و بی‌هیچ قصد و غرضی از دیگران ستایش کنیم، روحمان به کوچکی یک سیب ترش خواهد بود و مستحق شکست‌های زندگی خواهیم بود.

قانون بسیار مهمی در معاشرت وجود دارد که اگر از آن قانون اطاعت کنیم، هرگز به زحمت نخواهیم افتاد. در واقع اگر از این قانون پیروی کنیم، دوستان بسیاری پیدا خواهیم کرد، ولی با زیر پا گذاشتن آن گرفتار خواهیم شد. آن قانون این است: همیشه کاری کن که طرف مقابل احساس مهم بودن بکند.

همانطور که قبلاً نقل کردم در انسان میل به مهم بودن بسیار عمیق و ریشه‌دار است. ویلیام جیمز می‌گوید: "عمیق‌ترین اشتیاق انسان، نیاز به تحسین شدن است." همین اشتیاق موجب تمایز ما از حیوانات می‌شود و همین سبب به وجود آمدن تمدن.

عیسی ۱۹ قرن پیش در تپه‌های سنگی یهودا همین را تعلیم داد. او آن را در قالب یک تفکر بیان کرد و آن شاید مهمترین قانون جهان باشد: "با دیگران چنان رفتار کن که دوست داری با تو رفتار کنند."

شما می‌خواهید کسانی که با آنان ارتباط دارید شما را تایید کنند و به ارزش راستین‌تان احترام بگذارند. شما می‌خواهید در دنیای کوچکتان احساس مهم بودن بکنید. نمی‌خواهید به تملق‌ها گوش دهید، تشنه تحسین واقعی هستید. می‌خواهید همانطور که چارلز گفته است: "دوستان و همکارانتان شما را صمیمانه تحسین کنند و در این کار سخاوتمند باشند." همه ما خواهان همین هستیم.

عبارت‌های کوتاه چون: "متأسفم که زحمت‌تان می‌دهم"، "اگر ممکن است...؟"، "میل دارید...؟"، "می‌توانم نظرتان را بپرسم...؟"، "متشکرم" و اصطلاحات مودبانه‌ای همچون آنها، مثل روغنی است که چرخ‌های زندگی را روان می‌کند و نشان از تربیت خانوادگی افراد دارد.

اگر کاری کنیم که انسان‌ها احساس مهم بودن کنند، زندگی بسیاری از آنان تغییر خواهد کرد.

خوب است با این واقعیت آشنا شوید: **ما با هر فردی که روبرو می‌شویم، به نوعی خود را برتر از ما می‌داند و روش مطمئن برای راه یافتن به قلب او این است که صمیمانه اهمیت او را در دنیای کوچک خودش تایید کنیم.** به یاد آورید که امرسون چه گفته است: "هر که را ملاقات می‌کنم، به نوعی نسبت به من برتری دارد، چرا که می‌توانم چیزی از او بیاموزم."

یکی از بزرگترین کسانی که تاکنون بر امپراتوری بریتانیا حکمرانی کرده است می‌گوید: "با مردم درباره خودشان سخن بگویید، آنگاه تا دیرهنگام به سخنان شما گوش خواهند داد."

پس یادتان باشد **اصل ۶: از صمیم دل کاری کنید که طرف مقابل خود را مهم تصور کند.**

بیا بید یک نگاه به چکیده این بخش بیاندازیم:

## ۶ راه جلب دوستی دیگران:

اصل ۱: صادقانه به دیگران مهر بورزید.

اصل ۲: لبخند بزنید.

اصل ۳: فراموش نکنید که نام یک فرد شیرین‌ترین و مهمترین صدای هر زبان است.

اصل ۴: شنونده خوبی باشید. دیگران را به صحبت درباره خودشان تشویق کنید.

اصل ۵: در مورد علایق طرف مقابل صحبت کنید.

اصل ۶: از صمیم دل کاری کنید که طرف مقابل خود را مهم بینداند.

## بخش سوم) چگونه دیگران را در مسیر افکار خود سوق دهید.

فصل اول: شما نمی توانید در مشاجره پیروز شوید.

چه لزومی دارد که به یک نفر ثابت کنید که در اشتباه است؟ آیا این موجب می شود که او تو را دوست بدارد؟ چرا نگذاریم آبرویش را حفظ کند؟ اگر اصلا با تو حرف نزده و عقیده تو را نپرسیده باشد، چرا وارد بحث با او شدی؟ سعی کنید هیچ وقت دیگران را ضایع نکنید. زیر آسمان آبی تنها یک راه برای کسب بهترین نتیجه در مباحثه وجود دارد و آن خودداری جستن از بحث است.

**نتیجه ۹ مباحثه از هر ۱۰ مباحثه، حصول اطمینان رقبا از به حق بودن حرف های خود و ناحق بودن حرف طرف مقابل است.** شما نمی توانید در بحث پیروز شوید، چرا که اگر شکست بخورید، شکست خورده اید و اگر پیروز شوید باز هم شکست خورده اید. می پرسید چرا؟ فرض کنید که شما با اثبات دیوانه بودن طرف مقابل، پیروز میدان شدید، آن وقت چه خواهد شد؟ شما شاد می شوید، اما طرف مقابل چه؟ شما او را تحقیر کرده اید، غرورش جریحه دار شده و از موفقیت شما رنج می برد. به جهت آن که بر خلاف میلش او را متقاعد کرده اید، همچنان نسبت به باورهای خود اصرار خواهد ورزید.

همان گونه که بنیامین فرانکلین گفته است: "با بحث و مشاجره ممکن است گاه پیروز میدان شوید، اما این پیروزی پوچ است، چرا که قادر نخواهید بود نظر مثبت طرف مقابل را به خود جلب کنید. پس خودتان داوری کنید، کدام یک را ترجیح می دهید؟ یک پیروزی آکادمیک دراماتیک و یا به دست آوردن نظر مثبت طرف مقابل؟ امیدواهی نداشته باشید، زیرا به ندرت پیش می آید که هر دو منظور فراهم شود."

بودا می گوید: "نفرت هرگز با نفرت از بین نمی رود، برای این کار محبت لازم است." یک سوء تفاهم هرگز با بحث برطرف نمی شود، بلکه لازمه آن درایت و سیاست، دوستی و همدلی برای آگاهی از دیدگاه طرف مقابل است.

در مقاله ای با عنوان خرت و پرت در مورد پیشگیری از تبدیل یک اختلاف به یک بحث پیشنهادهایی شده است:

از اختلاف استقبال کنید. این گفته را به یاد داشته باشید: وقتی دو طرف همیشه موافق باشند، وجود یکی از آن دو غیر ضروری است. اگر نکته ای هست که در مورد آن فکر نکرده اید، با به خاطر آوردن آن، سپاسگزار باشید. شاید این اختلاف فرصتی باشد تا پیش از یک اشتباه بزرگ، عمل خود را تصحیح کنید.

**به نخستین احساس غریزی خود اعتماد نکنید.** نخستین عکس العمل ما در مورد یک اختلاف، واکنشی تدافعی است. آرامش خود را حفظ کنید و واکنش تان را کنترل کنید. ممکن است این احساس به زیان شما باشد، نه به نفع شما. رفتار تان را کنترل کنید و به یاد داشته باشید که افراد را با توانایی کنترل خشم هایشان بسنجید.

ابتدا گوش دهید. به طرف مقابل فرصت صحبت کردن بدهید. اجازه دهید حرفش تمام شود. مقاومت یا دفاع یا بحث نکنید. این ها همه موجب ایجاد موانع می شوند. سعی کنید پله هایی از دوستی بزنید، نه اینکه موانعی بزرگتر از سوء تفاهم ایجاد کنید.

نقاط مورد تفاهم را بیابید. پس از شنیدن حرف های طرف مقابل، ابتدا در مورد نقاط و موارد مورد توافق به بحث بپردازید.

صادق باشید. اشتباه خود را بپذیرید. از اشتباهاتتان عذرخواهی کنید. این موجب خلع سلاح طرف مقابل و دست کشیدن او از حالت تدافعی می شود.

به نقطه نظرهای طرف مقابل بیاندیشید و آنها را با دقت بررسی کنید و در این مورد مصمم باشید. شاید طرف مقابل شما حق داشته باشد. بهتر است در این مرحله توافق کنید، به نقطه نظر آنها فکر کنید تا این که بدون اندیشه پیش بروید و خود را در موقعیتی ببینید که طرف مقابل به شما بگوید که من تلاش کردم به شما بگویم، ولی گوش ندادید.

از حریفان برای توجه‌شان تشکر کنید. کسی که به مخالفت با شما بر می‌خیزد به موارد مشابهی که با شما دارد، علاقه‌مند است. آنان را به عنوان افرادی که واقعاً قصد کمک به شما را دارند در نظر بگیرید. به این ترتیب دشمنان خود را تبدیل به دوست خواهید کرد.

**اصل ۱: بهترین راه کسب بهترین نتیجه از یک بحث، دوری جستن از آن است.**

## فصل دوم: راه مطمئنی ایجاد دشمنی و چگونگی پرهیز از آن

اگر نمی‌توانید مطمئن باشید که هر بار ۵۵ درصد از داوری شما صحیح است، چرا به دیگران ایراد می‌گیرید که اشتباه می‌کنند؟

آیا زمانی که به طرف مقابل می‌گویید که در اشتباه است، توقع دارید او از این حرف شما استقبال کند؟ او هرگز چنین نخواهد کرد. چرا که شما ضربه مستقیم به قدرت داوری و غرور و اعتماد به نفس او وارد کرده‌اید.

این موجب خواهد شد که او در صدد تلافی برآید، ولی هرگز موجب نخواهد شد که تغییر رای دهد. در این زمان حتی اگر کل منطق افلاطون یا امانوئل کانت را علیه او به کار گیرید، قادر به تغییر عقیده او نخواهید شد، چرا که شما احساسات او را جریحه دار کرده‌اید.

هرگز با این جمله که من به تو فلان یا بهمان موضوع را ثابت خواهم کرد، سخن خود را آغاز نکنید. این روش نادرست به آن می‌ماند که بگویید: "من باهوش تر از تو هستم. من چند کلمه با تو حرف می‌زنم و وادارت می‌کنم که تغییر رای بدهی." این کار یعنی مبارزه طلبی. موجب بروز احساس مخالف می‌شود و طرف را برآن می‌دارد که حتی پیش از آن که خودتان را آماده مبارزه کنید، به شما حمله‌ور شود.

حتی در نرم‌ترین شرایط نیز، تغییر دادن فکر دیگران کار دشواری است. پس چرا کار را دشوارتر می‌سازید؟ چرا برای خود مانع ایجاد می‌کنید؟ اگر در صدد اثبات موضوعی هستید، نگذارید کسی نسبت به آن پی ببرد. این کار را با چنان زیرکی و هوشیاری انجام دهید که کسی متوجه منظور شما نشود.

الکساندر پوپ درباره این موضوع به طور خلاصه چنین گفته است: "به مردم چنان بیاموز که احساس نکنند چیزی به آنان می‌آموزی و مسائل جدید و ناشناخته را چنان به آنان بیان کن که گویی بار دیگر مطلب فراموش شده‌ای را یادآوری می‌کنی."

سقراط به تکرار به پیروان خود در آتن می‌گفت: "من تنها چیزی که می‌دانم، این است که چیزی نمی‌دانم."

خوب من که نمی‌توانم تصور کنم که از سقراط باهوش‌ترم، پس دیگر نمی‌گویم که دیگران اشتباه می‌کنند و به نظرم این بهتر است.

وقتی کسی حرف می‌زند که شما فکر می‌کنید اشتباه است، بله، حتی وقتی می‌دانید که اشتباه است، آیا بهتر نیست جمله خود را چنین شروع کنید: "خوب، ببین، من طور دیگری فکر می‌کنم، البته ممکن است من هم اشتباه کنم- که اغلب همین طور هم هست و اگر در اشتباه بودم، دوست دارم به من بگویی- بهتر است مسائل را بررسی کنیم."

به نظر من یکی از بهترین شروع‌ها برای آگاهی دادن به طرف مقابل برای اشتباهش جمله بالا است. در جمله: "ممکن است اشتباه کنم. اغلب هم همین‌طور است، بهتر است مسائل را بررسی کنیم" یک تاثیر جادویی نهفته است. هیچ‌کس چه در اوج آسمان باشد یا بر روی زمین خاکی و یا زیر دریاها، هرگز با این حرف مخالفت نخواهد کرد: "ممکن است اشتباه کنم. بهتر است مسائل را بررسی کنیم."

احترام گذاشتن به نظر مشتریان و رفتار مودبانه با آنان در شکست رقبا موثر خواهد بود. اگر اشتباه خود را بپذیرید، هرگز به دردمند نخواهید افتاد. این کار به جر و بحث‌ها خاتمه داده طرف مقابل را وادار خواهد کرد تا همانند شما منصف، روشنفکر باشد. این رفتار او را نیز بر آن خواهد داشت که بپذیرد او نیز ممکن است اشتباه کند.

### وقتی نسبت به اشتباه یک فرد اطمینان دارید و به صراحت این را به او بگویید، آنگاه چه پیش خواهد آمد؟

در میان مردم اغلب تعداد کمتری منطقی هستند. اکثر ما گرفتار غرض و تعصب هستیم. عقلمان با باورهای از پیش تایید شده، حسد، بدبینی، ترس و غرور تیره و تار شده است. اغلب مردم نمی‌خواهند عقیده‌شان را در مورد مذهب خود یا شیوه اصلاح موی سر یا... تغییر دهند. پس اگر می‌خواهید به مردم بگویید که اشتباه می‌کنند، لطفاً هر روز صبح مطلب زیر را قبل از صرف صبحانه بخوانید. این مطلب از کتاب "تاثیر ذهن در ساختار شخصیت" از پروفیسور جیمز رابینسون اقتباس شده است.

"گاه بی هیچ مقاومت یا احساسی افکار خود را تغییر می‌دهیم، ولی اگر به ما بگویند که اشتباه می‌کنیم، از این سخن آزاده خاطر می‌شویم و قلبمان می‌گیرد. ما به طور شگفت‌آوری در قبول باورهای خود بی‌پروا هستیم، ولی اگر کسی بخواهد میان ما و باورها و افکارمان فاصله بیندازد، علاقه‌ای وصف‌ناپذیر به آن‌ها نشان می‌دهیم. واضح است که برای ما باورهایمان عزیز نیستند، بلکه خودخواهی ماست که گمان می‌کنیم مورد تهدید قرار گرفته است.

کلمه کوچک "من" از مهم‌ترین واژگانی است که در مکالماتمان به کار می‌بریم. و بهتر آن است که برای این کلمه اهمیتی در خلق قائل شویم. قدرت این کلمه همیشه به یک اندازه است. وقتی که گفته می‌شود شام "من"، خانه "من" یا پدر "من"، ما نه تنها از اینکه به ما بگویند ساعتان درست کار نمی‌کند و یا اتومبیلمان قراضه است، ناراحت می‌شویم، بلکه حتی اگر به ما بگویند که در مورد باورهایمان در مورد کانال‌های مریخ باید تجدید نظر کنیم، اوقاتمان تلخ می‌شود.

همین عبارت جمع و جور و کوچک "مال من" بیشترین اهمیت را در حیات انسانی دارد و اگر به دقت در آن نگریسته شود، نقطه آغاز خردورزی است.

ما دوست داریم آنچه را پذیرفته‌ایم، حقیقت محض بدانیم و خشم زمانی به ما دست می‌دهد که هر یک از تصورات ما مورد شک و تردید قرار گیرد و به هر بهانه‌ای توسل می‌جوییم تا آنچه را باور داشته‌ایم، همچنان سفت و سخت نگاه داریم. نتیجه اینکه بیشتر استدلال‌ها و احتیاجات ما در طلب یافتن توجیهاتی است، برای تایید آنچه در گذشته باور داشته‌ایم."

وقتی اشتباه می‌کنیم، ممکن است نزد خود به این اشتباه معترف باشیم، اما در صورتی نزد دیگری به آن اعتراف می‌کنیم که او از در دوستی و سیاست داخل شده باشد و حتی از اینکه در بیان حقیقت صریح و راحت بودیم به خود ببالیم، ولی آن شخص اگر بخواهد این حقیقت تلخ را به زور در حلق ما فرو کند، مسلماً با مقاومت ما روبرو خواهد شد.

بنابراین معتقدم که اگر اشتباه کسی را به طور مستقیم به او گوشزد کنی، نه تنها هیچ نتیجه‌ای نخواهی یافت، بلکه آسیب هم خواهی دید. این کار تنها موجب شکسته شدن حرمت آن شخص می‌شود و این که خود را عضو ناخوانده هر بحثی ساختن.

از مارتین لوترکینگ سوال کردند که چطور می‌توانند از تحسین کنندگان باشد؟ دکترکینگ چنین پاسخ داد: "من در مورد مردم براساس ضوابط خودشان داوری می‌کنم، نه ضوابط خودم."

به هرحال در این فصل، مطلب تازه‌ای را به شما ارائه نکردم. ۲۰۰۰ سال پیش عیسی مسیح گفت: "به دشمن زود روی موافق نشان بده." و دو هزار سال پیش از تولد عیسی مسیح، پادشاه مصر به پسر خود پندی حکمت آموز می‌دهد، پندی که امروزه به آن نیازمندیم. او گفت: "سیاست داشته باش که به مقصود برسی."

به عبارت دیگر با مشتری، همسر و یا دشمن خود بحث و مشاجره نکنید. به آنان نگویید که اشتباه می‌کنند و یا با مخالفت آنان بلند نشوید. به جای آن سیاست داشته باشید.

**اصل ۲: به عقاید دیگران احترام بگذارید و هرگز اشتباه آنان را به رخشان نکشید**

## فصل سوم: اگر اشتباه کردید آن را بپذیرید.

وقتی که ما می‌دانیم با انجام یک اشتباه توبیخ خواهیم شد، آیا بهتر نیست که بر آن شخص پیشی گرفته و خود سر فرود آوریم؟ آیا این آسان‌تر نیست که به انتقاد خود از خویشتن‌مان گوش دهیم تا سخنان سرزنش‌آمیز از کسی نشنویم؟

خودتان تمام افکار ناپسندی را که طرف مقابل از شما در ذهن خود دارد بر زبان آورید. در این صورت او روش بزرگ‌منشانه‌ای در پیش خواهد گرفت و خطاهای شما را کوچک خواهد شمرد.

در شجاعت پذیرفتن اشتباهات تا حد زیادی احساس رضایت خاطر نهفته است. این کار نه تنها احساس گناه و حالت تدافعی را از بین می‌برد، بلکه در حل مشکل پیش آمده از اشتباه کمک می‌کند.

**هر احمقی می‌تواند از اشتباه خود دفاع کند و اغلب احمق‌ها چنین می‌کنند. ولی آن که اشتباه خود را می‌پذیرد، احساس برتری نسبت به دیگران پیدا می‌کند.**

وقتی حق با ماست، بگذارید با مردم مهربان باشیم تا با ما یکی شوند. وقتی هم که در اشتباه هستیم - که بیشتر مواقع چنین است، اگر انصاف داشته باشیم - اجازه دهید، سریع با میل به اشتباه خود اعتراف کنیم. این کار نه تنها نتیجه شگفت‌انگیزی به بار می‌آورد، بلکه چه باور کنید، چه باور نکنید، در چنین مواردی خیلی هم تفریح می‌کنیم و این خیلی بهتر از دفاع از خویشتن است.

در این‌جا دلیل کارنگی یک ضرب‌المثل قدیمی آورده است، که می‌گوید: "با دعوا چیز مهمی به دست نمی‌آید، اگر گذشت داشته باشید چیزی مهم‌تر از آنچه تصورش را می‌کنید به دست خواهید آورد."

**اصل ۳: اگر اشتباه کردید سریعاً قاطعانه به آن اعتراف کنید.**

## فصل چهارم: قطره‌ای عسل

اگر به خشم آمدید و تندی کردید با خالی کردن خشم خود احساس آرامش خواهید کرد، ولی طرف مقابل چطور؟ آیا او هم در لذتی که شما می‌برید با شما سهیم خواهد شد؟ آیا لحن تند و خصمانه شما کار او را در یکی شدن با شما آسان خواهد ساخت؟

وودرو ویلسون می‌گوید: "اگر با مشت گره کرده نزد من بیایید، قول می‌دهم که به همان سرعت مشت من نیز گره خواهد خورد، اما اگر بیاید و بگوید که بیا با هم بنشینیم و صحبت کنیم و اگر اختلافی هست، علت آن را پیدا کنیم و موارد آن را بشناسیم، به زودی متوجه

خواهیم شد که اختلافی با یکدیگر نداریم و موارد اختلاف بسیار ناچیز بوده و در بیشتر موارد با هم موافقیم. فقط با صبر و حوصله، صداقت و مهربانی به توافق خواهیم رسید."

اگر قلبی پر از احساس دشمنی نسبت به شما باشد، شما با منطق خود قادر نخواهید بود آن را با خود یکی کنید. والدینی که فرزندانشان را توبیخ می کنند، مدیرانی که می خواهند ریاست کنند، همسرانی که می خواهند برتری خود را ثابت کنند، زنانی که دائم نق می زنند، باید بدانند که مردم نمی خواهند فکرشان را تغییر دهند. نمی توان آنان را به زور وادار به هم عقیده شدن با خود کرد. ولی شاید با مهر و محبت بتوان با آن یک دل شد.

لینکلن هم تقریباً صد سال پیش همین حرف را زد، او گفت:

"این یک گفته قدیمی است که یک قطره عسل بیش از یک گالن زهر، مگس به سوی خود جذب می کند. انسان ها نیز چنین اند. اگر می خواهید دل کسی را به دست آورید، ابتدا دوستی صمیمانه خود را به او نشان بده. در این کار قطره عسلی است که دل او را خواهد ربود. در آن جا راهی است که به عقل او منتهی می شود."

دیل کارنگی در اینجا به سراغ یک افسانه که در زمان کودکی خود شنیده، می رود، که بد نیست آن را با هم بخوانیم.

سال ها پیش که پسر بچه پابره نه ای بودم و از داخل یک بیشه به مدرسه روستایی در شمال غربی میسوری می رفتم، افسانه ای در مورد باد و خورشید خواندم. آنها با هم درباره اینکه کدام قوی تر هستند بحث می کردند. باد گفت: "من ثابت می کنم که قوی تر از تو هستم، آن پیرمرد را می بینی که کت برتن راه می رود؟ شرط می بندم که کت او را زودتر از تو از تنش در می آورم."

خورشید در پشت ابر پنهان شد و باد به شدت وزیدن گرفت و به گردبادی هولناک تبدیل شد، ولی با شدت گرفتن بیشتر آن، پیرمرد نیز بیشتر کت را به خود پیچید.

بالاخره باد فرونشست و تسلیم شد. آنگاه که خورشید از پشت ابرها بیرون آمد و لبخندی ملایم بر پیرمرد زد. طولی نکشید که پیرمرد عرق از پیشانی پاک کرد و کت از تنش بیرون آورد. آنگاه خورشید به باد گفت: "دوستی و محبت، قوی تر از زور و شدت است!"

خورشید قبل از باد می تواند شما را وادار کند که کت تان را از تن به در آورید. همچنین محبت، صمیمیت، دوستی و سخنانی که نشان از تحسین و قدردانی داشته باشد، ممکن است خیلی زودتر و بهتر از خشم و عصبانیت موثر واقع شود.

**اصل ۳: سخن را دوستانه آغاز کنید.**

## فصل پنجم: راز سقراط

به هنگام گفتگو با مردم سخن را با مطالبی که با آنان هم عقیده نیستید آغاز نکنید، بلکه ابتدا بر نکات مشترک تاکید بورزید. اگر ممکن است همچنان به این نکته تاکید کنید. راهی که شما گام برمی دارید، همان راهی است که او گام نهاده است و اختلاف شما در روش و وسیله است، نه مقصد و هدف. بگذارید طرف مقابل از همان ابتدا "بله، بله" بگوید و تا جایی که ممکن است نگذارید که "نه" بگوید.

پروفسور استریت می گوید: "پاسخ منفی دشوارترین مانعی است که می توان بر آن غلبه کرد. وقتی شخص "نه" می گوید، غرور و خودخواهی او را وادار به آن می کند که همچنان به آن اصرار بورزد."

ممکن است بعداً احساس کند که "نه" گفتن کاری عاقلانه و صحیح نبوده است، ولی غرور او مانع از آن می‌شود که گامی جز این بردارد. وقتی حرفی را زد، می‌خواهد نسبت به آن تأکید بورزد و اصرار کند. برای همین بسیار مهم است که شخص را وادار به گام نهادن در جهت مثبت کنیم.

سخنران ماهر در آغاز چند پاسخ "بله" دریافت می‌کند. در اینجا او مسیر روانی شنوندگان خود را چنان تعیین می‌کند که به سوی قبول بروند.

الگوهای روانشناسی کاملاً واضح هستند. وقتی شخصی می‌گوید "نه" این را کاملاً جدی می‌گوید، او فقط یک کلمه دو حرفی بر زبان نیاورده است، بلکه تمام وجود او از غدد تا عضلاتش حالت دفاعی به خود گرفته است. این اعضا گاه به صورت خیلی جزئی و گاه به صورت خیلی محسوس منقبض شده حالت دفاعی به خود می‌گیرند و یا اینکه به حالت آماده باش در می‌آیند. خلاصه اینکه کلیه دستگاه عصبی و عضلانی آماده دفع و رد می‌شوند و از پذیرش خودداری می‌کنند.

ولی اگر فرد "بله" گوید، هیچ یک از این فعالیت‌های دفاعی انجام نمی‌گیرد. تمام اعضای بدن آماده قبول می‌شود، برای همین هر چه بیشتر در آغاز گفتگو از طرف مقابل پاسخ "بله" بگیریم، احتمال پیروزی‌مان افزایش می‌یابد.

واکنش مثبت روش بسیار ساده‌ای است، ولی با این همه نسبت به آن اعتنای چندانی نمی‌شود، اغلب به نظر می‌رسد مردم احساس مهم بودن خود را با رفتار دشمنانه از همان ابتدا به دست می‌آورند.

سال‌ها طول کشید و هزاران دلار هزینه کردم و بالاخره متوجه شدم که بحث کردن فایده‌ای ندارد و بهتر است که به مسائل از دیدگاه طرف مقابل بنگریم، تا از اون جواب "بله، بله" بگیریم.

سقراط که به خرمگس آتن مشهور است، یکی از بزرگترین فیلسوفان آتن است که در دنیا شناخته شده است. **روش او چگونه بود؟ آیا او به مردم می‌گفت که در اشتباه هستید؟**

نه سقراط این کار را نمی‌کرد. او باهوش‌تر از آن بود که چنین کند. سیاست او معروف به روش سقراط بر اساس گرفتن پاسخ "بله" از طرف مقابل بود. او سوال‌هایی از طرف مقابل می‌کرد که پاسخ آن "بله" باشد و فرد را وادار می‌کرد پی‌درپی حرف او را تایید کند، تا بالاخره "بله" های بسیاری از او می‌گرفت. سقراط همچنان به سوال‌های خود ادامه می‌داد تا این که طرف مقابل بی‌آنکه متوجه شود، از صحبت‌هایش نتیجه‌ای می‌گرفت که قبلاً به شدت با آن مخالفت می‌کرد.

چینی‌ها ضرب المثلی دارند که پر از حکمت باستانی مشرق زمین است: "آنکه آهسته گام بردارد، خیلی دور می‌رود."

**اصل ۵: کاری کنید که طرف مقابل بلافاصله به شما "بله، بله" بگوید.**

## فصل ششم: سوپاپ اطمینان در مواجهه با گله‌ها

اغلب مردم وقتی می‌خواهند دیگران را با خود همراه کنند، پیش خودشان حرف می‌زنند. بگذارید طرف هم چند کلمه‌ای حرف بزند. او بیش از شما از برنامه‌ها و مشکلات خود آگاه است. اجازه دهید اطلاعاتش را در اختیار شما قرار دهد.

اگر با او موافق نبودید، حرفش را قطع نکنید. این کار خطرناکی است. زمانی که او حرف بسیاری برای گفتن دارد با بردباری و اندیشه‌ای باز به حرف‌های او صمیمانه گوش دهید. او را تشویق کنید فکر خود را به طور کامل به شما بگوید.

اگر اجازه دهیم که گاهی اوقات دیگران به جای ما حرف بزنند در موقعیت خانوادگی ما نیز همچون تجارت مفید خواهد بود.



دوستان ما دوست دارند که موفقیت‌هایشان را بزرگ‌تر جلوه داده و درباره آن صحبت کنند، تا این که به حرف‌هایی درباره موفقیت‌های ما گوش دهند. لارشفوکو فیلسوف می‌گوید: "اگر می‌خواهید دشمن پیدا کنید بر دوستان خود برتری جوید، ولی اگر طالب دوست هستید، بگذارید دوستانتان بر شما برتری جویند."

چرا این گفته واقعیت دارد؟ زیرا وقتی دوستان ما بر ما برتری یابند، احساس مهم بودن به آنان دست می‌دهد. ولی وقتی خودمان بر آنان برتری می‌جوئیم، آنها احساس حقارت می‌کنند و حسادت می‌ورزند.

**اصل ۶: بگذارید دیگران بیشتر حرف بزنند.**

## فصل هفتم: راه جلب همکاری

آیا باور شما بر آموخته‌های خود بیشتر از باورتان به چیزهایی نیست که در بشقاب نقره‌ای تقدیم شما می‌شود؟ اگر چنین است، آیا نامعقول نیست که عقاید خود را به زور در حلق دیگران فرو کنید؟ آیا عاقلانه‌تر نیست که عقایدتان را به صورت پیشنهاد اظهار کنید و اجازه دهید طرف مقابل خودش نتیجه لازم را بگیرد؟

آدولف سلتنز مدیر فروش یک شرکت شستشوی اتومبیل و شاگرد یکی از کلاس‌های دیل کارنگی بود. او ناگاه متوجه شد که لازم است شوقی در میان تعدادی از فروشندگان اتومبیل ایجاد کند. جلسه‌ای برای فروش تشکیل داد و از افراد خواست هر چه می‌خواهند به دقت بگویند. همین طور که آنها حرف می‌زدند، نظراتشان را روی تخته سیاه می‌نوشت.

بعد او گفت: "خواست شما را برآورده می‌کنم، حال میل دارم به من بگویید، در مقابل چه انتظاری می‌توانم داشته باشم؟" جواب‌های پی‌درپی عبارت بودند از: وفاداری، درستکاری، ابتکار، خوش‌بینی، همکاری جمعی، ۸ ساعت کار صادقانه. جلسه پایان یافت. حتی یکی از حاضرین گفت که آماده است روزی ۱۴ ساعت کار کند.

آقای سلتنز ادامه داد: کارکنان من یک داد و ستد اخلاقی با من کرده بودند و تا زمانی که طبق آن رفتار می‌کردم آنان نیز بر سر حرف خود بودند. نیاز آنان تنها به صحبت درباره خواسته‌ها و تقاضاهایشان بود.

هیچ کس نمی‌خواست احساس کند که کسی چیزی به او فروخته یا دستوری به او داده شده است. ما ترجیح می‌دهیم احساس کنیم به اختیار خود جنس می‌خریم و به خواست خود عمل می‌کنیم. دوست داریم درباره خواسته‌ها افکار و آرزوهایمان با ما صحبت شود.

این روش که بگذاریم طرف مقابل احساس کند، فکر و ایده از آن اوست، نه تنها در تجارت و سیاست، بلکه در زندگی خانوادگی هم موثر است. بیایید با هم یک مثال را بررسی کنیم:

یوجین وسون طرح‌هایی برای استودیوهایی تهیه می‌کرد که تولید کننده مد و منسوجات بودند. وسون هفته‌ای یکبار و آن هم در هر هفته به مدت ۳ سال به یکی از مدسازان برجسته نیویورک سر می‌زد. او می‌گوید: "هرگز از ملاقات با من خودداری نمی‌کرد، ولی خریدی هم نمی‌کرد. با دقت طرح‌های مرا تماشا می‌کرد و در پایان می‌گفت نه نمی‌توانیم با هم کنار بیاییم."

پس از ۱۵۰ بار شکست، وسون متوجه شد که او باید دچار یک مشکل ذهنی شده باشد، بنابراین تصمیم گرفت هفته‌ای یک روز به مطالعه هنر نفوذ در مردم بپردازد تا اندیشه جدیدی پیدا کند و شوقی در او ایجاد شود. او در مورد روش جدید خود تصمیم گرفت، بعد نیم دوجین طرح ناتمام را برداشت و به طرف دفتر کار خریدار رفت و گفت: "می‌خواهم در صورت امکان لطفی در حق من بکنید، این جا چند طرح ناتمام هست، به ما بگویید که آنها را چه طور کامل کنیم که مورد پسند شما قرار گیرد." خریدار بی هیچ حرفی نگاهی به طرح‌ها کرد و گفت: "بگذارید چند روزی نزد من بماند، بعد بیایید و مرا ببینید."

وسون سه روز بعد بازگشت. طرح ها را با پیشنهادها گرفت و به استودیو برد و طبق خواسته خریدار تکمیل کرد. نتیجه؟! تمام طرحها خریداری شدند.

وسون میگوید: "اکنون میفهمم که چرا در همه این مدت نتوانسته بودم چیزی به او بفروشم. اصرار من بر این بود که آنچه فکر می‌کنم لازم است او داشته باشد، آن را بخرد، ولی روشم را به کل تغییر دادم، یعنی اصرار کردم که نظرش را به ما اعلام کند. او اکنون احساس می‌کند که طرحها را خودش خلق می‌کند و واقعاً هم این کار را می‌کند. حالا دیگر لازم نیست چیزی به او بفروشم، او خودش خرید می‌کند.

بیایید با هم یک مثال دیگر بررسی کنیم:

به هنگام ساخت اتاق های اضافی در بیمارستانی در نظر داشتند، بهترین نوع دستگاه اشعه ایکس امریکا را در آنجا نصب کنند. دکتر ال. متصدی بخش اشعه ایکس با حمله فروشندگان این دستگاه که هر یک از مزایای دستگاه شرکت خود می‌گفت، روبرو شد، ولی در میان تولیدکنندگان دستگاه رادیوگرافی، یکی از آنان باهوش‌تر از دیگران بود. او بیش از دیگران از طبیعت بشری اطلاع داشت. بنابراین در نامه‌ای به دکتر ال نوشت:

کارخانه ما به تازگی تعدادی دستگاه رادیوگرافی جدید تولید کرده است که نخستین محموله آن اخیراً به دست ما رسیده است. ما می‌دانیم که این دستگاه ها کاملاً بدون ایراد نیستند و قصد داریم کیفیت آنها را بالا ببریم. از این روی سپاسگزار خواهیم شد چنانچه در فرصتی مناسب از آنها بازدید به عمل آورده ما را در جریان نقطه نظرهای خویش قرار دهید تا نیازهای شما در دستگاه‌های تولیدی مد نظر قرار گیرد. با آگاهی از مشغله بسیار شما در صورت تعیین ساعت با کمال خوشبختی اتومبیل خود را برای آوردن شما خواهیم فرستاد.

دکترال می‌گوید: که "از دریافت این نامه بسیار متعجب شدم. هم متعجب شدم و هم احساس کردم از من ستایش شده است. پیش از آن هرگز تولیدکنندگان این دستگاه‌ها نظر من را جویا نشده بودند. احساس مهم بودن کردم. تمام شب‌های آن هفته گرفتار بودم ولی برای بازدید از آن دستگاه دعوت نهار آن روز را باطل کردم. هرچه بیشتر دستگاه را بازدید کردم، بیشتر آن را پسندیدم.

هیچکس سعی نداشت آن را به من بفروشد. احساس می‌کردم فکر خرید آن برای بیمارستان از خود من بوده است. در واقع خود را برای مرغوبیت دستگاه فروخته و دستور دادم آن را در بیمارستان نصب کنند."

۲۵ قرن پیش لائوتسه، دانای چین سخنانی گفته است که گمان می‌کنم برای خوانندگان این کتاب نیز مفید باشد: "رودخانه ها و دریاها برای این، صدها جویبار کوهستانی را به سوی خود جذب می‌کنند که در جایی فروتر جاری هستند برای همین بر آنان حاکم‌اند."

مرد دانا که می‌خواهد بر سایرین برتری داشته باشد خود را فرودست تر از آنان جلوه می‌دهد و چون می‌خواهد جلوتر از آنان قرار گیرد، پشت سر آنان قرار می‌گیرد. برای همین است با آن که برتر از دیگران است کسی این برتری را احساس نمی‌کند. مقام برتر او احساسات کسی را جریحه دار نمی‌کند.

**اصل ۷: اجازه دهید احساس کند این اندیشه از آن اوست.**

**فصل هشتم: روش معجزه آسا**

به یاد داشته باشید که ممکن است طرف مقابل شما کاملاً در اشتباه باشد، اما خود او چنین فکر نمی‌کند. او را محکوم نکنید، هر کسی می‌تواند این کار را بکند. سعی کنید او را بفهمید. فقط دانایان باگذشت و فوق‌العاده چنین می‌کنند. هر فکر و عملی دلیلی دارد. آن دلیل ناپیدا را پیدا کنید. شاید کلید شخصیت او را به دست آورید.

صادقانه او را جای خود بگذارید. اگر شما به خود بگویید: "اگر من جای او بودم، چه احساسی داشتم و چه واکنشی نشان می‌دادم؟" وقت خود را هدر نداده، بیهوده عصبی نخواهید شد، شما به او علاقه‌مند شده‌اید و برای همین کمتر، ممکن است از معلول متنفر باشید. همچنین در روابط عمومی مهارت بیشتری پیدا می‌کنید.

لحظه‌ای فکر کنید. مسئله توجه بسپارتان به مشکلات را با توجه کمترتان به سایر امور، مقایسه کنید. در این صورت متوجه خواهید شد که هر کس دیگری در دنیا درست مانند شما احساس می‌کند، یعنی بیشتر به فکر خودش است و در این صورت شما هم مانند لینکلن و روزولت به اساس محکم روابط با دیگران پی خواهید برد، یعنی متوجه خواهید شد که موفقیت در کنار آمدن با مردم بستگی به جلب نظر شخص از راه ابراز همدردی نسبت به او دارد.

دکتر جرال نیرنبرگ در کتاب خود به نام معاشرت با دیگران می‌گوید: "تعامل در گفتگو زمانی حاصل می‌شود که شما نشان دهید به نقطه نظرها و احساسات فرد مقابل همچون نقطه نظرها و احساسات خود اهمیت می‌دهید. اگر صحبت خود را در شرایطی آغاز کنید که هدف و مقصود طرف مقابل در آن جای داشته باشد و آن چه بگویید دوست داشته باشید در صورتی که شنونده بودید، آن را بشنوید و به دیدگاه طرف مقابل احترام بگذارید، شنونده را تشویق خواهید کرد که با آرامش خاطر به اظهار نظر شما گوش دهد."

وقتی خواستید از کسی تقاضا کنید، آتشی را خاموش کند یا محصولات شما را بخرد و یا اعانه‌ای بپردازد، چرا کمی تامل نمی‌کنید و به دیدگاه او توجه نمی‌کنید؟ از خود سوال کنید: "او چرا باید این کار را بکند؟ اگر من به جای او بودم و کسی می‌خواست مرا وادار به پرداخت اعانه کند، آیا از آن دستور از اطاعت می‌کردم؟"

البته برای رسیدن به این هدف وقت لازم است، ولی در مقابل دوستانی پیدا خواهید کرد و نتایج بهتری به دست خواهید آورد و برخورد کمتری با دیگران خواهید داشت.

اگر از مطالعه این خلاصه کتاب فقط به یک موضوع که عبارت است از تمایل رو به افزایش اندیشیدن درباره دیدگاه دیگران و بررسی مسائل از دیدگاه آنان و نیز از دیدگاه خود دست برداشته باشید، بله، اگر فقط این یک بهره را از مطالعه این خلاصه کتاب برده باشید، می‌توان آن را عامل موثری در تغییر مسیر زندگیتان به حساب آورد.

**اصل ۸: صادقانه بکشید که به مسائل از دیدگاه دیگران بنگرید.**

## فصل نهم: خواست دیگران چیست؟

آیا دلتان نمی‌خواست که عبارت سحرآمیزی می‌دانستید تا به وسیله آن مانع از بروز جر و بحث‌ها می‌شدید، احساسات ناخوشایند را برطرف می‌کردید و موجب تحریک احساسات مثبت در طرف مقابل می‌شدید و او را وادار می‌کردید که به دقت به حرف‌هایتان گوش دهد؟

جواب شما مثبت است؟ بسیار خوب، حال آن عبارت: "من ذره‌ای هم برای احساسی که دارید شما را مقصر نمی‌دانم. اگر به جای شما بودم بی هیچ تردیدی احساس شما را داشتم." را به کار ببرید.

چنین پاسخی حتی اخم‌ترین و لجبازترین افراد را هم آرام می‌کند. شما می‌توانید این حرف را بزنیید و کاملاً هم صمیمی باشید، چراکه اگر شما هم به جای او بودید همان احساس را داشتید.

اصلاً تنها دلیلی که شما مار زنگی نیستید، به قول دیل کارنگی، این است که پدر و مادران مار زنگی نبوده‌اند. شما خیلی کم مدیون خودتان هستید و به یاد داشته باشید کسی که با خشم و تعصب و عقاید بی‌پایه پیش شما می‌آید، خیلی کم برای آنچه که هست سزاوار سرزنش است. باید دلتان به حال آن شخص بیچاره بسوزد و با او همدردی کنید. به خود بگویید اگر لطف پروردگار شامل حال من نمی‌شد، من نیز چنین بودم.

سه چهارم افرادی را که ملاقات می‌کنید، نیازمند همدردی هستند. با آنان همدردی کنید. در این صورت آنان هم به شما محبت خواهند کرد.

دکتر آرتور آی گیتس در کتاب بی نظیر خود به نام روانشناسی آموزشی می‌نویسند:

تمام افراد بشر خواهان همدردی هستند. کودک با علاقه زخم وارده را نشان می‌دهد یا حتی جراحی به عمد بر خود وارد می‌کند تا همدردی دیگران را جلب کند. بزرگسالان هم جراحی‌های خود را نشان می‌دهند، تصادف‌هایی که کرده‌اند، بیماری‌هایی که مبتلا شده‌اند. مخصوصاً دوست دارند جزئیات عمل جراحی خود را به همه بگویند.

اظهار دلسوزی نسبت به خود به هنگام روبرو شدن با مشکل و گرفتاری یک عادت تقریباً همگانی است. پس اگر می‌خواهید مطابق خواست شما رفتار کنند، این اصل را به کار بگیرید.

**اصل ۹: افکار و اندیشه‌های دیگران را درک کنید و با آنان اظهار همدردی نمایید.**

## فصل دهم: تقاضای مورد علاقه همه

واقعیت این است هر که را که ملاقات می‌کنید، احترام بسیاری برای خود قائل است و می‌خواهد، چنان که خود باور دارد، فردی خوب و بدون خودخواهی باشد.

پیر پونت گفته است: "انسان معمولاً برای کاری که می‌کند، دو دلیل دارد. یکی از آنها واقعی است و دیگری دلیلی است که به نظر خوب می‌رسد. همه از دلیل اول باخبرند ولی لزومی ندارد که شما بر آن تاکید بورزید. اما چون در واقع رویاپرداز هستیم، دلمان می‌خواهد درباره انگیزه‌هایی بیاندیشیم که به نظر خوب می‌رسند. از این رو اگر می‌خواهید در مردم تغییری ایجاد کنید به انگیزه‌های بزرگ آنان توجه کنید.

به این واقعه که برای شاگرد آقای کارنگی یعنی جیمز توماس رخ داده است به خوبی دقت کنید:

۶ نفر از مشتریان یک شرکت تعمیر اتومبیل نمی‌خواستند صورت حساب تعمیرات اتومبیل‌شان را بپردازند. هیچ یک از آنان معترض کل مبلغ صورت حساب نبودند، ولی هر یک مدعی بودند که برخی هزینه‌ها، بیش از حد متداول محاسبه شده است. برای هر مورد که کار انجام گرفته بود، مشتری آن را امضا کرده بود و رسید داده بود. برای همین تعمیرگاه می‌دانست که حق با آنهاست، نه با مشتری‌ها و مدعی این نکته بود که اشتباهش نیز همین بود.

حسابداران اداره حسابداری برای وصول صورت حساب‌های پرداخت نشده چنین عمل کردند. آیا گمان می‌کنید که آن‌ها موفق شده‌اند؟

۱. آن‌ها به هر یک از مشتریان سر زدند و خیلی رک گفتند که برای وصول صورت‌حسابی آمده‌اند که مدت‌هاست وصول نشده است.

۲. آنان به وضوح بر حق بودن بی‌قید و شرط شرکت را آشکار کردند، بنابراین مشتری بی‌هیچ قید و شرطی در اشتباه بود.

۳. آنان به این نکته که اطلاعات شرکت بسیار بیشتر از اطلاعات مشتری است اشاره نمودند، بنابراین جای هیچ صحبتی نیست.

۴. نتیجه: جر و بحث کردند.

آیا هیچ یک از این روش‌ها در نتیجه به تسویه صورت حساب‌ها رسید؟ پاسخ را خودتان می‌توانید حدس بزنید.

بالاخره کار به جایی رسید که رئیس حسابداری می‌خواست مسلسل شکایت را برای شلیک آماده کند که خوشبختانه به اطلاع مدیرکل رسید.

اودرباره سوابق این مشتریان تحقیق کرد و معلوم شد که همه آنان از جمله افرادی بودند که بلافاصله صورت حساب‌هایشان را می‌پرداختند. پس در اینجا اشتباهی روی داده بود. باید در نحوه وصول، اشتباهی اساسی شده باشد. برای همین آقای توماس را فراخواند و از او خواست صورت حساب‌های وصول نشده را وصول کند.

اکنون گام‌هایی که توماس برای اینکار برداشت، را در زیر می‌بینید. او می‌گوید:

۱. ملاقات من با هر یک از مشتریان به منظور وصول بدهی بود که مدت‌ها پیش باید وصول می‌شد. مطمئن بودم که آن را باید به ما پرداخت کنند، اما یک کلمه در مورد بدهی صحبت نکردم. بلکه گفتم که آمده‌ام تنها در مورد کارهای شرکت بپرسم که چه کرده و چه نکرده است.

۲. این موضوع را روشن کردم که تا وقتی که ماجرای مشتری را نشنوم، ابراز عقیده نخواهم کرد. به او گفتم که شرکت مدعی نیست که اشتباه نمی‌کند.

۳. گفتم از اتومبیل او خوشم می‌آید و او بیش از هر کس دیگر نسبت به اتومبیل خود اطلاعات داشت و در واقع استاد این کار بود.

۴. گذاشتم که حرف بزند و با علاقه و همدردی که انتظارش را داشت و لازم بود، با او صحبت کردم.

۵. بالاخره وقتی مشتری آرام گرفت و منطقی شد، کل موضوع را با او مطرح کردم تا منصفانه داوری کنیم. به انگیزه‌های مهم‌تر او متوسل شده، گفتم: پیش از همه این مطلب را می‌خواهم به شما تذکر بدهم که موضوع خوب مورد رسیدگی قرار نگرفته است. نمایندگان ما مزاحم شده و شما را ناراحت و عصبی کرده‌اند. نباید این اتفاق می‌افتاد. برای این پیشامد متأسفم و به عنوان نماینده شرکت از شما پوزش می‌طلبم.

اینجا که نشسته بودم به صحبت‌های شما گوش می‌کردم، نمی‌توانستم تحت تاثیر انصاف و صبوری شما قرار نگیرم. حالا که شما را چنین منصف و صبور می‌بینم، خواهش می‌کنم لطف کرده و برای من کاری انجام دهید. کاری که هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند مثل شما بکند، چرا که کسی به اندازه شما نسبت به آن اطلاعات ندارد.

صورت‌حساب شما این‌جاست، می‌دانم. بهتر است از شما خواهش کنم این صورت حساب را چنان پرداخت کنید که اگر رئیس این شرکت بودید، این کار را می‌کردید. من حل این مشکل را به دست شما می‌سپارم. شما هر چه بگویید ما خواهیم پذیرفت.

آیا مشتری صورتحساب را پرداخت کرد؟ البته که این کار را کرد، خیلی هم خوب آن را پرداخت. مبلغ صورتحساب از ۱۵۰ دلار تا ۴۰۰ دلار بود. آیا مشتری مبلغ زیادی را به نفع خود کم کرد؟ بله، یکی از آنها این کار را کرد. او حتی از پرداخت یک پیش‌بابت خدماتی که ارائه

شده بود، خودداری کرد. ولی پنج نفر دیگر بیشترین مبلغ را پرداخت کردند. اینجا نکته قابل توجه این است که در طی دو سال بعد به هیچ یک از این ۶ مشتری اتومبیل نو نفروختم.

توماس می‌گوید: "تجربه به من آموخته است وقتی نمی‌توانم از مشتری اطلاعات لازم را بگیرم، بهتر است که فرض را بر این بگیرم که او فردی صمیمی و درستکار و آماده پرداخت هزینه‌های تعیین شده است، به شرط آنکه مطمئن باشد که درست می‌گوید. به عبارت دیگر باید فرض کرد که همه مردم درستکار هستند و می‌خواهند تعهدات خود را انجام دهند.

استثنا هم بسیار کم هستند، ولی مطمئنم فردی که احساس کند شما او را درست کار و خوش حساب و عادل می‌شناسید، مایل خواهد بود همان‌گونه که به نظر می‌رسد، در اغلب موارد واکنش مساعد نشان دهد."

**اصل ۱۰: به انگیزه‌های مهمتر متوسل شوید.**

## فصل یازدهم: سینماها چنین می‌کنند، تلویزیون چنین می‌کند، چرا شما چنین نمی‌کنید؟

سال‌ها پیش نشریه فیلادلفیا از سوی گروهی که حرف‌های خطرناکی علیه آن زده بودند، مورد تهمت و تهاجم قرار گرفت. شایعاتی از روی بدخواهی پیرامون آن پخش شد. به مشترکین گفتند که آگهی روزنامه زیاد و خبر آن کم است و برای همین برای خوانندگان جالب نیست. به سرعت باید دست به کار می‌شدند. به این شایعات باید خاتمه داده می‌شد. ولی این کار چگونه باید انجام می‌گرفت؟

این راه آن بود:

مدیر نشریه تمام مقالاتی را که در یک روز به چاپ رسیده بود، قیچی کرده آن را طبقه‌بندی نمود و به صورت یک کتاب آن را منتشر ساخت. این کتاب ۳۷۰ صفحه با جلد گالینگور بود. این نشریه تمام این مطالب و مقالات را در یک روز منتشر کرده بود و آن هم نه به قیمت چند دلار، بلکه فقط چند سنت. چاپ این کتاب به خوبی روشن کرد که این نشریه دارای مطالب مفید بسیاری است.

امروزه ذکر حقایق به تنهایی کافی نیست و باید همه چیز عینی باشد. حقیقت را باید آشکار و جالب بیان کرد. باید هنر جلوه دادن را دانست. سینما و تلویزیون این هنر را می‌دانند. اگر بخواهید توجه کسی را جلب کنید، باید آگاهی لازم را به هنر داشته باشید.

این کار در زندگی خانوادگی نیز موثر است. وقتی عاشق قدیمی به معشوق خود پیشنهاد ازدواج داد، آیا فقط از جمله‌های عاشقانه استفاده کرد؟ نه! او روی زانوانش نشست. این حرکت به معنای واقعی نشان از خواست او داشت.

**اصل ۱۱: به افکار خود تجسم ببخشید.**

## فصل دوازدهم: وقتی روشی موثر واقع نشد، چنین کنید.

چارلز، سرپرست کارگاهی داشت که افراد زیر دستش کار روزانه‌شان را خوب انجام نمی‌دادند. چارلز از او سوال کرد: "چرا مرد با لیاقتی چون تو نمی‌تواند چنان که باید و شاید افرادش را به کار بگیرد؟"

سرپرست کارگاه در پاسخ گفت: "نمی‌دانم چرا، نازشان را کشیده‌ام، هلشان داده‌ام، خواهش کرده‌ام، ناسزا گفته‌ام، تهدید به اخراجشان کرده‌ام، ولی هیچ یک موثر واقع نشده است. آنان همکاری نمی‌کنند." این گفتگو در اوایل شب بین چارلز و سرپرست کارگاه انجام شده بود.

چارلز قطعه‌ای گچ خواست، آن‌گاه روی به نزدیک‌ترین فرد خود کرد و گفت: "کارگران نوبت کار شما، امروز چند بار فولاد ذوب کرده‌اند؟"

پاسخ داده شد: "۶ بار." چارلز بی آنکه حرفی بزند، عدد ۶ را درشت روی کف اتاق نوشت و رفت. وقتی کارگران شب کار وارد شدند و عدد ۶ را دیدند، در مورد آن سوال کردند.

کارگران روزکار گفتند: "امروز رئیس کل اینجا بود. از ما سوال کرد که امروز چند بار فولاد ذوب کرده‌ایم، پاسخ دادیم ۶ بار و او عدد ۶ را روی کف اتاق نوشت و رفت."

صبح روز بعد بار دیگر چارلز وارد کارخانه شد. کارگران نوبت کار عدد ۶ را پاک کرده به جای آن عدد ۷ را نوشته بودند. وقتی کارگران روزکار صبح روز بعد سر کار آمدند، عدد ۷ را روی کف اتاق دیدند.

**میل برتری یابی، مبارزه طلبی، دعوت به دوئل، این است راه بدون خطای برانگیختن شور و شوق.**

همه مردان ترس را احساس می‌کنند، اما افراد شجاع ترس خود را فرو می‌نشانند و به جلو می‌روند. گاه تا پای مرگ پیش می‌روند.

بنیان‌گذار شرکت لاستیک فایر استون می‌گوید: "هرگز ندیده‌ام که پول و فقط پول برای حفظ اتحاد افراد و نگاه‌داشتن افراد برجسته کافی باشد. مهم شرکت در خود بازی است."

فردریک هرتس از دانشمندان برجسته رفتارشناسی انسان است. او به دقت نظرات هزاران نفر از کارگران کارخانه گرفته تا مدیران ارشد را مورد بررسی قرار داد. فکر می‌کنید موثرترین عامل ایجاد مبارزه طلبی را در چه یافت؟ آن جنبه از کار که از سایر عوامل تحریک‌کننده‌تر است؟ پول؟ شرایط مناسب کار؟ فواید اخراج؟

نه، هیچ کدام از اینها نبود. تنها عامل اصلی تحریک مردم، خود کار بود. اگر کار هیجان‌انگیز و جالب باشد، کارگر به دنبال انجام آن می‌رود و انگیزه پیدا می‌کند که کارش را خوب انجام دهد. این چیزی است که هر مرد موفقی آن را دوست دارد:

فرصتی برای ابراز وجود. فرصت برای اثبات ارزش خود با برتری یافتن و پیروز شدن. این همان محرک پیدا شدن مسابقاتی چون مسابقه دو و شیرینی خوردن می‌شود. میل به برتر بودن و میل به احساس مهم بودن.

**اصل ۱۲: برانگیختن حس مبارزه طلبی.**

بیاييد يك نگاه به چكيده اين بخش بياندازيما:

## ديگران را با خود هم عقيدة سازيد:

اصل ۱: تنها راه برای حداکثر بهره‌مندی، پرهیز از بحث است.

اصل ۲: به عقاید دیگران احترام بگذارید و هرگز به آنان نگوئید که اشتباه می‌کنید.

اصل ۳: اگر اشتباه کردید خیلی زود و به تاکید بر اشتباه خود اعتراف کنید.

اصل ۴: گفتگوها را دوستانه آغاز کنید.

اصل ۵: بگذارید طرف مقابل فوراً "بله، بله" بگوید.

اصل ۶: بگذارید طرف مقابل بیشتر حرف بزند.

اصل ۷: بگذارید طرف مقابل تصور کند، ایده‌ای که شما به او داده‌اید، از خود او بوده است.

اصل ۸: سعی کنید به مسائل صادقانه از دید دیگران بنگرید.

اصل ۹: اندیشه‌ها و خواسته‌های طرف مقابل را درک کنید.

اصل ۱۰: به انگیزه‌های قابل حرمت متوسل شوید.

اصل ۱۱: اندیشه‌هایتان را مجسم سازید.

اصل ۱۲: طرف را به مبارزه طلبی برانگیزید.



## بخش چهارم) رهبر باشید: چگونه می توان افراد را تغییر داد، بی آنکه احساساتشان را جریحه دار کرد و خشمشان را برانگیخت .

### فصل اول: اگر ناچار به انتقاد از کسی هستید، آن را چنین آغاز کنید.

همیشه شنیدن سخنان نامطبوع آسانتر است، به شرط آن که ستایشی از ما شده باشد. یک سلمانی پیش از تراشیدن ریش از صابون استفاده می کند. می خواهید ربطش را بدانید؟ بیا بید با هم یک مثال را بررسی کنیم:

شرکت وارک قراردادی برای ساختن یک عمارت عظیم تا تاریخ معینی را در فیلادلفیا بسته بود. همه چیز طبق نقشه پیش می رفت. کار ساختمان تقریباً پایان یافته بود که ناگاه یکی از مقاطعه کاران جزء که ساخت نمای تزئینی خارج از ساختمان را بر عهده داشت، اظهار نمود که نمی تواند مواد را به موقع تحویل دهد. چطور؟

کار یک ساختمان باید به کل معطل می شد! این اتفاق موجب جریمه و تحمل خسارت بسیار می شد و تمام آن به جهت عمل نکردن یک نفر به تعهدات خود بود.

از مسافت های دور تلفن های بسیاری شد و گفتگوها آغاز گردید. تمام تلاش ها بیهوده بود. در این هنگام از آقای اشمیت تقاضا شد که برای حل موضوع به نیویورک برود.

آقای اشمیت به محض ورود به اتاق مقاطعه کار گفت: "آیا می دانید که هیچ کس در بروکلین نام فامیل شما را ندارد؟"

پیمانکار پاسخ داد: "نه خیر، نمی دانستم."

اشمیت گفت: "امروز صبح وقتی از قطار پیاده شدم، در دفتر راهنمای تلفن دنبال نشانی شما می گشتم، دیدم کسی در بروکلین هم نام شما نیست."

پیمانکار پاسخ داد: "اصلاً نمی دانستم." سپس با علاقه دفتر تلفن را ورق زد و آن گاه با افتخار گفت: "نام من نامتداول است."

خانواده او حدود ۲۰۰ سال پیش از هلند مهاجرت کرده در نیویورک ساکن شده بودند. او چند دقیقه ای در مورد خانواده و اجدادش صحبت کرد. پس از پایان حرف هایش اشمیت از کارخانه ای که زیر نظر او کار می کرد، ستایش کرد و در مقایسه آن با کارخانه هایی که بازدید کرده بود، گفت: "کارخانه شما تمیزترین و منظم ترین کارخانه ای است که تاکنون دیده ام."

پیمانکار گفت: "من یک عمر صرف بنای این مجموعه کرده ام و خیلی به آن افتخار می کنم. آیا می خواهید اطراف کارخانه را به شما نشان بدهم؟"

در حین گردش، اشمیت از سیستم و طرز ساخت کارخانه تعریف کرد و به او گفت که چرا و چطور با کارخانه های دیگر رقابت می کند. برخی ماشین های نامعمول را ستود و پیمانکار مدعی شد که خود آن ها را اختراع کرده است. او وقت بسیاری را صرف توضیح در مورد اطراف کارخانه نمود و اصرار کرد که ناهار را به او بخورد. **به خاطر داشته باشید که تا اینجا حتی کلمه ای از هدف اشمیت از این بازدید سخن به میان نیامده است.**

پیمانکار پس از ناهار گفت که: "حالا برویم سر اصل مطلب. علت آمدن تان را می دانم. اصلاً فکر نمی کردم این ملاقات تا این حد دلپذیر باشد. شما می توانید به فیلادلفیا برگردید و بگویید که من قول داده ام سر موعد وسایل مورد نیاز را ساخته و تحویل دهم، حتی اگر دیگر کارها روی زمین بماند."

اشمیت آنچه می‌خواست به دست آورد، بی‌آن‌که حتی تقاضایی درباره آن کرده باشد. وسایل مورد نیاز به موقع آماده شد و ساختمان در روز مقرر به پایان رسید. حال یک سوال از شما داریم: آیا اگر اشمیت از روش چکش و دینامیت هم که معمولاً در چنین مواقعی به کار گرفته می‌شود، استفاده کرده بود، باز هم موفق می‌شد؟

وقتی کار خود را با ستایش آغاز می‌کنیم، مانند دندان‌پزشکی هستیم که کارش را با داروی بی‌حسی آغاز می‌کند. او دندان بیمار را سوراخ می‌کند، اما بی‌حس‌کننده دردکش است. یک مدیر موفق قانون زیر را به کار می‌گیرد:

**اصل ۱: کار را با تحسین و ستایش صمیمانه آغاز کنید.**

## فصل دوم: چگونه انتقاد کنیم تا مورد نفرت قرار نگیریم.

تنها با تغییر یک کلمه سه حرفی می‌توان تفاوت میان شکست و موفقیت را برای تغییر دادن مردم معنی کرد، بدون این‌که به کسی اهانت شود یا کسی آزرده گردد. برای مثال "قهر" را به "مهر" تبدیل کنید.

بسیاری از مردم انتقاد خود را با تحسینی صمیمانه آغاز می‌کنند و به دنبال آن کلمه "اما" را می‌آورند و حرف خود را با یک جمله انتقادی پایان می‌بخشند.

برای مثال وقتی سعی می‌کنیم رفتار کودک بی‌توجهی را نسبت به آموزش و درس تغییر دهیم، می‌گوییم: "ما واقعاً به تو افتخار می‌کنیم، رضاجان، این ترم نمرات خوبی آورده‌ای، اما اگر روی درس جبر بیشتر کار کنی، نتیجه بهتری خواهی گرفت."

ممکن است کودک صداقت این جمله تحسین‌آمیز را زیر سوال ببرد و به نظر او این تحسین، تنها راهی باشد برای نتیجه‌گیری از یک شکست. بنابراین سخن ما اعتبار لازم را نخواهد داشت و احتمالاً به هدفمان که تغییر نگرش رضا نسبت به تکالیف خود است، نخواهیم رسید.

این مشکل را می‌توان خیلی ساده با تغییر دادن کلمه "اما" به کلمه "و" حل کرد. یعنی گفت: "رضاجان ما واقعاً به تو افتخار می‌کنیم که این نمرات خوب را آورده‌ای و با ادامه این تلاش واقعی نمره درس جبرت هم مثل دیگر نمرات می‌شود."

در این صورت رضا این تحسین را خواهد پذیرفت، چون در آن اشاره‌ای به عدم موفقیت او نشده است. ما به طور غیرمستقیم توجه او را به رفتاری که دوست داریم داشته باشد، جلب کرده‌ایم و این شانس هست که او بکوشد مطابق انتظارات ما رفتار کند.

در مورد افراد حساس که از انتقاد صریح آزرده می‌شوند، اگر به طور غیرمستقیم به اشتباهاتشان اشاره کنیم، نتیجه کار شگفت‌انگیز خواهد شد.

**اصل ۲: اشتباهات دیگران را به طور غیرمستقیم به آنان خاطرنشان کنید.**

## فصل سوم: ابتدا از اشتباهات خود بگویید.

چند سال پیش برادر زاده‌ام جوزفین کارنگی خانه‌اش را در کانزاس سیتی ترک کرده به نیویورک آمد تا منشی مخصوص من شود. در آن زمان او ۱۹ سال داشت و سه سال بود که از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده بود، در امور اداری نیز تجربه‌ای نداشت. امروز او از مسلط‌ترین منشیان در قلب سوئز است در حالی که در آغاز تنها استعداد پیشرفت را داشت.

یک روز که خواستم از او انتقاد کنم، به خود گفتم: "صبر کن دلیل کارنگی، یک دقیقه صبر کن! سن تو دو برابر جوزفین است و ده هزار بار بیشتر از جوزفین در امور اداری تجربه داری، چطور انتظار داری که او حتی نصف تجربه تو را داشته باشد آن هم در این سن؟ به یاد بیاور که تو در ۱۹ سالگی چه می‌کردی؟ به یاد بیاور که چه اشتباهات احمقانه‌ای می‌کردی؟ و چه کارهایی که از تو سر می‌زد؟... و بعد...؟"

پس از آن که صادقانه و بی‌طرفانه به موضوع فکر کردم به این نتیجه رسیدم که به طور متوسط جوزفین در ۱۹ سالگی بسیار بهتر از من در آن سن است و باید با کمال تأسف بگویم که با گفتن این موضوع ستایشی از او نکرده‌ام.

وقتی خواستم توجه جوزفین را به اشتباهی که کرده بود جلب کنم، حرف خود را چنین آغاز کردم: "جوزفین، این اشتباهی که تو مرتکب شده‌ای خدا می‌داند که بدتر از اشتباهی نیست که من مرتکب می‌شدم. تو از زمان تولدت می‌دانم که این کار را بلد نبودی و انسان با گذر سالها به مرور از اینها برخوردار می‌شود. تو در این سن بهتر از من هستی. من در سن تو اشتباهات بزرگی می‌کردم. برای همین نمی‌خواهم از تو و یا دیگری انتقاد کنم، ولی آیا فکر نمی‌کنی که بهتر بود فلان کار را نمی‌کردی؟"

اگر شخص متواضع و فروتنی تاکید کند که بی‌عیب نیست، برای شما گوش دادن به انتقادهای او خیلی دشوار خواهد بود.

**اصل ۳: پیش از آنکه از طرف انتقاد کنید، از اشتباهات خود بگویید.**

### فصل چهارم: هیچ‌کس نمی‌خواهد دستور بگیرد.

این شانس نصیب من شد که مدتی قبل با دوشیزه آیدا، مدیر شرح حال نویسان آمریکایی شام بخورم. به او گفتم که مشغول نوشتن چنین کتابی هستم، بعد درباره موضوع مهم برقراری ارتباط با مردم با یکدیگر صحبت کردیم.

گفت وقتی مشغول نوشتن شرح حال یانگ (اون دی . یانگ) بود با مردی که مدت سه سال با یانگ در اداره همکار بود، مصاحبه کرد. آن مرد گفت که در تمام آن مدت او هرگز نشنید که یانگ مستقیماً به کسی دستور دهد. او همیشه پیشنهاد می‌کرد و هرگز دستور نمی‌داد.

مثلاً یانگ هرگز نمی‌گفت که این کار یا آن کار را انجام دهید و یا این کار یا آن کار را نکنید، بلکه همیشه می‌گفت: "ممکن است در مورد این موضوع فکر کنید؟" و یا "آیا فکر می‌کنید این راه موثر واقع شده؟" اغلب پس از املای نامه می‌گفت: "درباره این نامه چه فکر می‌کنید؟" به هنگام خواندن نامه به یکی از دستیارانش گفت: "فکر می‌کنم اگر این جمله را چنین بنویسیم، بهتر خواهد بود."

او همیشه به دیگران فرصت انجام کار می‌داد و هرگز از دستیارانش درخواست نمی‌کرد. اجازه می‌داد که دیگران وظایف خود را آن‌گونه که صلاح می‌دانند انجام دهند و از اشتباهات خود پند بگیرند.

این شیوه موجب می‌شود که شخص اشتباه خود را اصلاح کند. این گونه روش‌ها موجب حفظ غرور انسان می‌گردد و اینکه او احساس مهم بودن بکند. این روش شخص را به جای سرکشی به همکاری وامی‌دارد.

آزردگی حاصل از یک دستور ممکن است تا مدت طولانی به جا بماند، حتی اگر این دستور برای اصلاح یک وضعیت کاملاً اشتباه داده شده باشد.

سوال کردن نه تنها دستور را خوشایند می‌سازد، بلکه اغلب موجب تحریک خلاقیت افراد می‌شود که مورد سوال قرار می‌گیرند. اشخاص در صورتی دستوری را می‌پذیرند که نقشی در تصمیم‌گیری صدور آن داشته باشند.

یان مک دونالد، مدیرکل کارخانه کوچکی است که کار آن تولید قطعات ظریف اتومبیل است. وقتی این فرصت نصیب او شد که سفارش بزرگی را بگیرد، متوجه شد که نخواهد توانست در موعد مقرر آن را تحویل دهد. برنامه ریزی قبلاً در کارگاه انجام گرفته بود و زمان کوتاه اجرای این دستور قبول این سفارش را برای او ناممکن می‌ساخت.

او به جای فشار آوردن به کارگران برای سرعت عمل و شتاب بیشتر، همه را فراخواند و آنان را در جریان کار قرار داد و از اهمیت به موقع تحویل این سفارش برای کارخانه و کارکنان گفت. سپس سوال کرد: "آیا راهی برای انجام این سفارش هست؟"

"آیا کسی هست که راهی برای انجام سفارش طبق زمان تعیین شده سراغ داشته باشد؟"

"آیا راهی برای تنظیم ساعت‌های کاری و یا وظایف فردی وجود دارد که به ما کمک کند؟"

کارکنان نظرات متفاوتی ارائه کردند و اصرار ورزیدند که این سفارش را بپذیرد. آنان گفتند که ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم. سفارش پذیرفته شد و کار به موقع تحویل گردید.

یک مدیر توانا از چنین روشی پیروی می‌کند:

**اصل ۴: به جای دستور صریح، خواست خود را در قالب سوال مطرح کنید.**

## فصل پنجم: بگذارید آبروی طرف حفظ شود.

چند سال پیش شرکت جنرال الکتریک با مشکل حساس برکناری اشتاین متز از مدیریت اداری روبرو شد. اشتاین متز در الکتریسیته دانشمند برجسته‌ای بود، اما به عنوان مدیر هیچ استعدادی نداشت، اما شرکت جرات نداشت احساسات او را جریحه‌دار کند، وجود او در آنجا خیلی برای شرکت باارزش بود. به علاوه او مردی فوق العاده حساس بود.

برای همین به او سمت جدید دادند و او مهندس مشاور شرکت جنرال شد. این پست جدید را برای کاری که او می‌کرد، ایجاد کرده بودند و این موقعیت فراهم می‌شد که شخص دیگری مدیریت اداری را برعهده بگیرد.

اشتاین متز از این موضوع خوشحال بود. هیئت مدیره جنرال الکتریک هم خوشحال بودند. آنان به ملایمت کارمند برجسته خود را برکنار کرده بودند و این کار بی هیچ سروصدا و با حفظ آبروی او انجام گرفته بود.

به او اجازه دادند که آبرویش را حفظ کند! این موضوع چقدر با اهمیت است و چه کم هستند افرادی که به آن فکر می‌کنند. ما روی احساسات دیگران پا می‌گذاریم و راه خود را می‌رویم و دائم از دیگران انتقاد یا آنها را تهدید می‌کنیم.

از بچه و کارمند در حضور دیگران ایراد می‌گیریم و هیچ توجه نمی‌کنیم، که ممکن است این عمل احساسات آنان را جریحه‌دار کند. حال آن‌که چند دقیقه تامل، یکی دو کلمه‌ای که با ملاحظه گفته شده باشد و درک واقعی موقعیت و شرایط طرف مقابل، کمک زیادی خواهد کرد که، نیش زدن ما کمتر برایش دردناک باشد.

لطفاً بار دیگر که به فکر ناخوشایند اخراج یک کارمند می‌افتید، این نکته را به خاطر داشته باشید، اخراج کارمندان تفریح نیست.

بباید با هم یک تجربه درباره آثار مثبت حفظ آبروی دیگران از یکی از شاگردان آقای کارنگی را بررسی کنیم:

آنا مازون، کارشناس بازاریابی و بسته بندی مواد غذایی بود و نخستین ماموریت خود را بر عهده گرفته بود، این کار بازاریابی آزمایشی یک محصول جدید بود. او به شاگردان کلاس گفت: "وقتی نتیجه سنجش به دستم رسید، خرد شدم. من در برنامه ریزی خود یک اشتباه

جدی کرده بودم و تمام مرحله سنجش دوباره باید از اول انجام می‌شد. مشکل این بود که قبل از جلسه‌ای که قرار بود گزارش کار ارائه کنم، فرصت مشورت با رئیس را نداشتم.

وقتی برای ارائه گزارش فراخوانده شدم، از ترس می‌لرزیدم. سعی می‌کردم روحیه خود را کنترل کنم. جلوی خود را گرفتم تا اشکم سرازیر نشود و یا عکس‌العمل‌هایی نداشته باشم که مردان تصور کنند زنان به خاطر احساساتی بودن قادر به مدیریت نیستند.

"گزارش خود را به طور خلاصه ارائه کردم و یادآور شدم که این تحقیق را به جهت یک اشتباه، قبل از جلسه آینده تکرار خواهم کرد." در حالی نشستم که انتظار داشتم رئیس از شدت خشم منفجر شود.

او کارم را تحسین کرد و گفت: "طبیعی است شخصی که در مورد یک طرح جدید کار می‌کند دچار اشتباه شود و اطمینان داد که تحقیق دوباره برای شرکت دقیق و با اهمیت شود." او در مقابل همه همکاران اطمینان داد که نسبت به من اعتماد دارد و می‌داند که نهایت سعی خود را کرده‌ام و دلیل عدم موفقیت، بی‌تجربگی بوده، نه عدم توانایی. جلسه را سر بلند ترک کردم و تصمیم گرفتم که دیگر هرگز اجازه ندهم رئیس سرافکنده شود."

حتی اگر حق با ما باشد و طرف در اشتباه باشد، با ریختن آبروی او فقط غرورش را جریحه‌دار خواهیم کرد.

آنتوان دو سنت اگزوپری می‌نویسد: "من حق ندارم حرفی بزنم یا کاری بکنم که شخصی در نظر خودش تحقیر شود. نظر من درباره او مهم نیست، مهم این است که او درباره خودش چگونه می‌اندیشد. جریحه‌دار کردن احساسات یک انسان گناه است."

**اصل ۵: بگذارید طرف آبرویش را حفظ کند.**

## فصل ششم: چگونه می‌توان به دیگران انگیزه کسب موفقیت داد.

پت مربی تربیت سگ و اسب بود و پیوسته با سیرک‌ها و گروه‌هایی که نمایش‌های گوناگون برگزار می‌کردند، در سفر بود. از تماشای روش او در تربیت سگ لذت می‌بردم. دیده بودم که با کوچکترین پیشرفت سگ در آموزش بازی‌ها، بر سر او دست می‌کشید و یک تکه گوشت به عنوان پاداش به او می‌داد.

متعجبم که چرا ما این چنین حرکتی را در هنگام تغییر اخلاق انسان‌ها به کار نمی‌بریم؟ چرا به جای استفاده از شلاق، گوشت نمی‌دهیم؟ چرا به جای محکوم کردن، ستایش نمی‌کنیم؟ بگذارید از کوچک‌ترین پیشرفت هر کسی ستایش کنیم، این کار موجب پیشرفت هرچه بیشتر او خواهد شد.

تاریخ پر از تاثیر حیرت‌انگیز و افسون‌گر تحسین است. بیایید دو مورد آن را به نمایندگی از همه نمونه‌های موجود در کتاب بررسی کنیم.

سالها پیش پسری ۱۰ ساله که در کارخانه‌ای کار می‌کرد، آرزوی خواننده شدن داشت. نخستین معلمش او را ناامید کرد و گفت: "تو نمی‌توانی آواز بخوانی، صدا نداری. صدایت شبیه به صدای عبور باد از میان پنجره کرکراهی هست."

اما مادر او که زنی فقیر و روستایی بود، دستش را دور گردن پسرش حلقه کرد و او را تشویق کرد و گفت که می‌داند پسرش می‌تواند خواننده شود. او پیشرفت را در وجود پسرش دیده بود. پای برهنه راه می‌رفت تا هزینه درس‌های موسیقی پسرش را تأمین کند. تشویق و تحسین این مادر روستایی زندگی پسرش را تغییر داد. نام این پسر انریکو کاروزو بود که بزرگ‌ترین و مشهورترین خواننده اپرای زمان خود شد.

در اوایل قرن نوزدهم جوانی در لندن آرزوی نویسنده شدن داشت. اما به نظر همه چیز با او مخالف می‌آمد. بیش از چهار سال به مدرسه نرفته بود. پدرش به زندان افتاده بود، چون نتوانسته بود بدهی‌اش را پرداخت کند و این جوان از درد گرسنگی خبر داشت. سرانجام کاری در کارخانه‌ای پر از موش پیدا کرد. کار او برچسب زدن روی شیشه‌های مواد رنگی بود. او با دو پسر دیگر در اتاق محقری می‌خوابیدند. آن دو پسر از ولگردهای لندن بودند.

او در استعداد نویسندگی‌اش تردید داشت. برای همین نخستین نوشته خود را هنگامی که همه در خواب بودند پست کرد تا مورد تمسخر قرار نگیرد. داستان‌هایش پی در پی رد شدند. بالاخره در یک روز بزرگ یکی از داستان‌های او مورد قبول واقع شد. درست است، برای این داستان حتی یک شیلینگ هم به او پرداخت نکردند. بالاخره سردبیر مجله‌ای از داستان او ستایش کرد و او به عنوان نویسنده شناخته شد.

او چنان خوشحال شده بود که اشک ریزان به هیچ مقصدی مدتی در خیابان‌های لندن راه رفت. تشویق سردبیر مجله با چاپ یک داستان از او، مسیر زندگی‌اش را تغییر داد. اگر این تشویق صورت نگرفته بود، شاید تمام عمرش را در کارخانه‌های پر از موش می‌گذراند. شاید نام او را شنیده باشید: نامش چارلز دیکنز بود.

وقتی انتقاد به حداقل برسد و بر تحسین و تمجید تاکید شود، اعمال پسندیده انسان‌ها تقویت می‌شود و اعمال ناشایست به جهت بی‌توجهی تضعیف می‌گردد. بیایید یک مثال دیگر بررسی کنیم.

کیت روپر اهل کالیفرنیا، این اصل را در مورد وضعیت شرکتش به کار بست. در شرکت چاپ او موادی وارد می‌شد که کیفیت استثنایی داشت. کارگر چاپ، به تازگی وارد کار شده بود و هنوز چنان که باید با آن منطبق نشده بود. سرکارگر از آنچه به نظر او منفی می‌آمد، آزرده بود و قصد داشت به کار او پایان دهد و اخراجش کند.

وقتی آقای روپر از این موضوع باخبر شد، به مغازه رفت و با آن مرد جوان صحبت کرد، به او گفت از کاری که به دستش رسیده است بسیار راضی است و اشاره کرد که این بهترین کاری است که در این مغازه تولید شده است و دقیقاً به این نکته اشاره کرد که چرا اینکار بهتر است و کمک این مرد جوان به شرکت چقدر اهمیت داشته است.

آیا فکر می‌کنید این حرف‌ها در کارگر چاپ نسبت به شرکت تاثیر گذاشت؟ در طول چند روز تغییری اساسی به وجود آمد. او در مورد این گفتگو با همکاران خود صحبت کرد و اینکه کار خوب در شرکت مورد ستایش قرار می‌گیرد و از آن پس او به صورت یک کارگر وفادار و فداکار درآمد.

**چرا آقای روپر به تملق به کارگر چاپ نگفت که "تو خوب هستی"؟** او به صورت خیلی ظریفی به برتری کار او اشاره کرد. چون موجب یک موفقیت فوق العاده شده بود نه اینکه فقط تملق گفته باشد.

ستایش او برای آن شخصی که از او تقدیر کرد بسیار اصولی بود. همه دوست دارند از آنان تقدیر شود، اما وقتی تقدیر در مورد خاصی باشد بسیار صادقانه به نظر می‌رسد و نه سخنی که فردی فقط برای آن که شخص حس خوبی پیدا کند به زبان می‌آورد.

به یاد داشته باشید که همه ما تشنه تقدیر و ستایش و شهرتیم و تقریباً هر کاری را برای رسیدن به آن انجام می‌دهیم، اما هیچکس ستایش غیر صمیمانه را دوست ندارد.

شما که این نوشته را می‌خوانید دارای توانایی‌های گوناگونی هستید که معمولاً از آن‌ها استفاده نمی‌کنید. توانایی شما در تشویق مردم و آگاه گردانیدن آنان از امکانات نهفته در درونشان است.

انتقاد توانایی‌ها را پژمرده می‌کند و تشویق موجب شکوفایی آن‌ها می‌شود. برای آنکه مدیری توانا برای افراد خود باشید، این اصل را به کار بگیرید.

**اصل ۶: از کوچکترین پیشرفت تقدیر کنید. هر پیشرفتی را ستایش نمایید. اینکار را صمیمانه و سخاوتمندانه انجام دهید.**

## فصل هفتم: به دیگران نام نیکو ببخش تا به خودت بازگردد.

وقتی یک کارگر خوب به تدریج کیفیت کارش دچار افت می‌شود، چه می‌کنید؟ می‌توانید او را اخراج کنید، اما این کار به معنای واقعی مشکلی را حل نمی‌کند. می‌توانید او را تنبیه کنید، اما این کار، معمولاً موجب آزرده‌گی او می‌شود.

هنری هنک، مدیر خدمات یک بنگاه داد و ستد کامیون، مکانیکی داشت که از کار او راضی نبود. آقای هنک به جای شکایت یا تهدید او را به دفتر خود فراخواند و گفتگوی صمیمانه‌ای با او کرد.

او گفت: "بیل، تو مکانیک قابل هستی، سال‌های زیادی مشغول این کار بوده‌ای و اتومبیل‌های بسیاری را چنان که مشتریان خواسته بودند، تعمیر کرده‌ای. کار تو موجب موفقیت ما شده است. اما چرا مدتی است که کاری که در دست می‌گیری طول می‌دهی و مطابق با معیارهای قبلیات نیست؟ تو سابق بر این مکانیک برجسته‌ای بودی، اما حالا من از کارت راضی نیستم، شاید به کمک هم بتوانیم راه حلی برای این موضوع پیدا کنیم."

بیل گفت که متوجه کارش نشده است و به رئیس خود اطمینان داد که کارش را کاملاً با دقت انجام داده و سعی خواهد کرد در آینده کیفیت آن را بهبود ببخشد.

**آیا او چنین کرد؟** می‌توان مطمئن بود که او چنین کرده است. او بار دیگر مکانیکی دقیق و فعال شد. با حرف‌هایی که آقای هنک به او زده بود، چطور می‌توانست کاری غیر از آنچه در گذشته انجام داده بود، بکند.

یک فرد عادی را تنها با احترام گذاشتن، می‌توان هدایت کرد، البته اگر معلوم شود که این حرمت نهادن برای توانایی ویژه آن فرد بوده است.

خلاصه اینکه، اگر خواهان پیشرفت کسی هستید، چنان رفتار کنید که گویی آن صفت خاص از ویژگی‌های برجسته اوست. شکسپیر می‌گوید: "فضیلتی را در نظر بگیرید، حتی اگر آن را ندارید." همچنین بهتر است وانمود کنید که طرف مقابل دارای آن فضیلت است که شما می‌خواهید او داشته باشد. این موضوع را آشکارا به او نشان دهید. او را از حسن شهرت برخوردار کنید، در این صورت او تلاش خواهد کرد تا خود را چنان کند که شما می‌خواهید و شما را مایوس نسازد.

این یک گفته قدیمی است: "به سگ فحش بده، فحش به خودت باز می‌گردد." اما با او مهربان باش و نتیجه اش را ببین!

اگر می‌خواهید نقش دشوار مدیریت تغییر دیدگاه یا رفتار دیگران را برعهده بگیرید از این اصل استفاده کنید.

**اصل ۷: به دیگران نام نیکو ببخش تا به خودت بازگردد.**

## فصل هشتم: نشان دهید که رفع عیب آسان است.

اگر به همسر، فرزند یا کارمند خود بگویید که احمق است و از عهده هیچ کاری بر نمی‌آید و استعداد هیچ چیز را ندارد و در همه کارهایش اشتباه می‌کند، میل به پیشرفت را در وجود او خواهید کشت، ولی چنان که از نقطه مخالف آن برخوردار کنید: خوب تشویق کنید، بگویید که او از عهده هر کاری برمی‌آید و شما به توانایی او ایمان دارید و می‌دانید که استعداد درونی این کار را دارد، او به کار خواهد پرداخت تا درهای موفقیت به رویش گشوده شود.

اگر می‌خواهید در پیشرفت دیگران به آنان کمک کنید این اصل را فراموش نکنید.

## اصل ۸: تشویق کنید و تاثیر اشتباه را ساده بیندازید.

### فصل نهم: کمک کنید دیگران کارهایشان را با خرسندی انجام دهند.

همیشه سعی کن که دیگران را با انجام کاری که به آنان پیشنهاد می‌کنی، خرسند سازی.

دولت‌مردان و سیاست‌مداران تنها استفاده‌کنندگان از این قانون نیستند که می‌گویند: همیشه سعی کن وقتی کاری را به دیگران پیشنهاد می‌کنی با روی خوش انجام دهند.

مردی را می‌شناسم که مجبور می‌شد بسیاری از دعوت‌های سخنرانی‌اش را رد کند. دعوت کسانی که او مدیون آنان است، ولی با این حال او این کار را چنان می‌کند که طرف مقابل از رد شدن این تقاضا آزرده نشود.

چطور این کار را انجام می‌دهد؟ او فقط با بیان این‌که گرفتار است و یا آوردن بهانه‌های گوناگون این کار را نمی‌کند. نه خیر، پس از تشکر از دعوت آنان و عذرخواهی از عدم قبول دعوت، سخنران دیگری را به جای خود معرفی می‌کند. یعنی به شخص اجازه نمی‌دهد که از رد شدن دعوت ناراحت شود، بلکه به سرعت او را وادار می‌کند درباره سخنران دیگری که می‌تواند خواست او را به جا آورد، فکر کند.

آنکه می‌خواهد فردی قدرتمند و مدیری با نفوذ باشد، باید به هنگام نیاز به تغییر دیدگاه و رفتار دیگران به نکات زیر توجه داشته باشد:

۱. صمیمانه برخورد کنید. قوی در مورد کاری که از عهده‌اش بر نمی‌آید، ندهید. منافع خود را فراموش کرده و به منافع دیگران بیاندیشید.

۲. دقیق بدانید که از دیگران چه می‌خواهید.

۳. دیگران را درک کنید. از خود بپرسید که آنان چه می‌خواهند.

۴. به آنچه از انجام پیشنهاد شما نصیب دیگری خواهد شد، توجه کنید.

۵. منافع را با خواست دیگران تطبیق دهید.

۶. درخواست خود را چنان مطرح کنید که نشان از منافی داشته باشد، که نصیب آن شخص خواهد شد.

ساده‌انگاری است اگر تصور کنیم هر بار که این روش را مورد استفاده قرار می‌دهید، با واکنش مطلوبی روبرو می‌شوید. اما تجربه اکثریت نشان از آن دارد که شما با استفاده از این اصول به احتمال قوی خواهید توانست دیدگاه‌ها را تغییر دهید و اگر میزان موفقیت خود را تا ۱۰ درصد افزایش دهید به عنوان یک مدیر، ۱۰ درصد موفق‌تر از گذشته خواهید بود.

وقتی از این اصل پیروی می‌کنید، به احتمال افراد بیشتری مایل خواهند بود که خواست شما را برآورده کنند.

## اصل ۹: دیگران را بر آن دارید که خواست شما را با خوشحالی انجام دهند.



بیا بید یک نگاه به چکیده این بخش بیاندازیم:

**مدیر باشید، وظیفه یک مدیر اغلب تغییر دیدگاه‌ها و رفتار مردم است. پیشنهادهایی برای انجام این کار:**

اصل ۱: با تقدیر و ستایش صادقانه آغاز کنید.

اصل ۲: دیگران را به طور غیر مستقیم متوجه اشتباهاتشان نکنید.

اصل ۳: پیش از انتقاد از دیگران از اشتباهات خود بگویید.

اصل ۴: به جای دستور مستقیم، سوال کنید.

اصل ۵: بگذارید آبروی دیگران حفظ شود.

اصل ۶: از کمترین پیشرفت دیگران ستایش کنید و از هر پیشرفتی قدردانی کنید. صمیمانه تمجید کنید و در این کار دست و دلباز باشید.

اصل ۷: به دیگران اعتبار دهید تا مطابق با خواست شما رفتار کنند.

اصل ۸: ترغیب کنید که چنین به نظر برسد که رفع اشکال آسان است.

اصل ۹: دیگران را بر آن دارید که پیشنهاد شما را با خوشحالی انجام دهند.

دوست خوبم خلاصه کتاب آیین دوست یابی در اینجا تمام می‌شود، اما اگر عمیق و با تمرکز مطالعه کرده باشید، احتمالاً به این نتیجه رسیدید که با یک بار و دوبار خواندن نمی‌توان از کنار این خلاصه کتاب و به نظر من حتی از کتاب اصلی آن گذر کرد. به نظرم این خلاصه کتاب را در نزد خود نگاه دارید و در مواقعی که احساس می‌کنید، تمام کارهایتان بی‌نتیجه است و احساس پوچی می‌کنید دوباره به این خلاصه رجوع کنید و تجدید قوا کنید.

خود من علیرغم اینکه خلاصه‌ای بر این کتاب نوشتم اما همچنان هر ازگاهی آن را مرور می‌کنم.

در پایان امیدوارم این هدیه از طرف بنده حقیر برای شما فایده داشته و بتوانید تغییر خوبی در زندگیتان ایجاد کنید. اگر کسی را می‌شناسید که می‌داند این خلاصه کتاب می‌تواند برای او مفید و تاثیرگذار باشد، در ارسال برای آن شخص دریغ نکنید. مهم این است که یک جریان خوب در جامعه رواج پیدا کند و زندگی برای همه ما شیرین‌تر شود.

موفق و سربلند باشید.

محمد رضا احمدآبادی.

[اینستاگرام من](#)