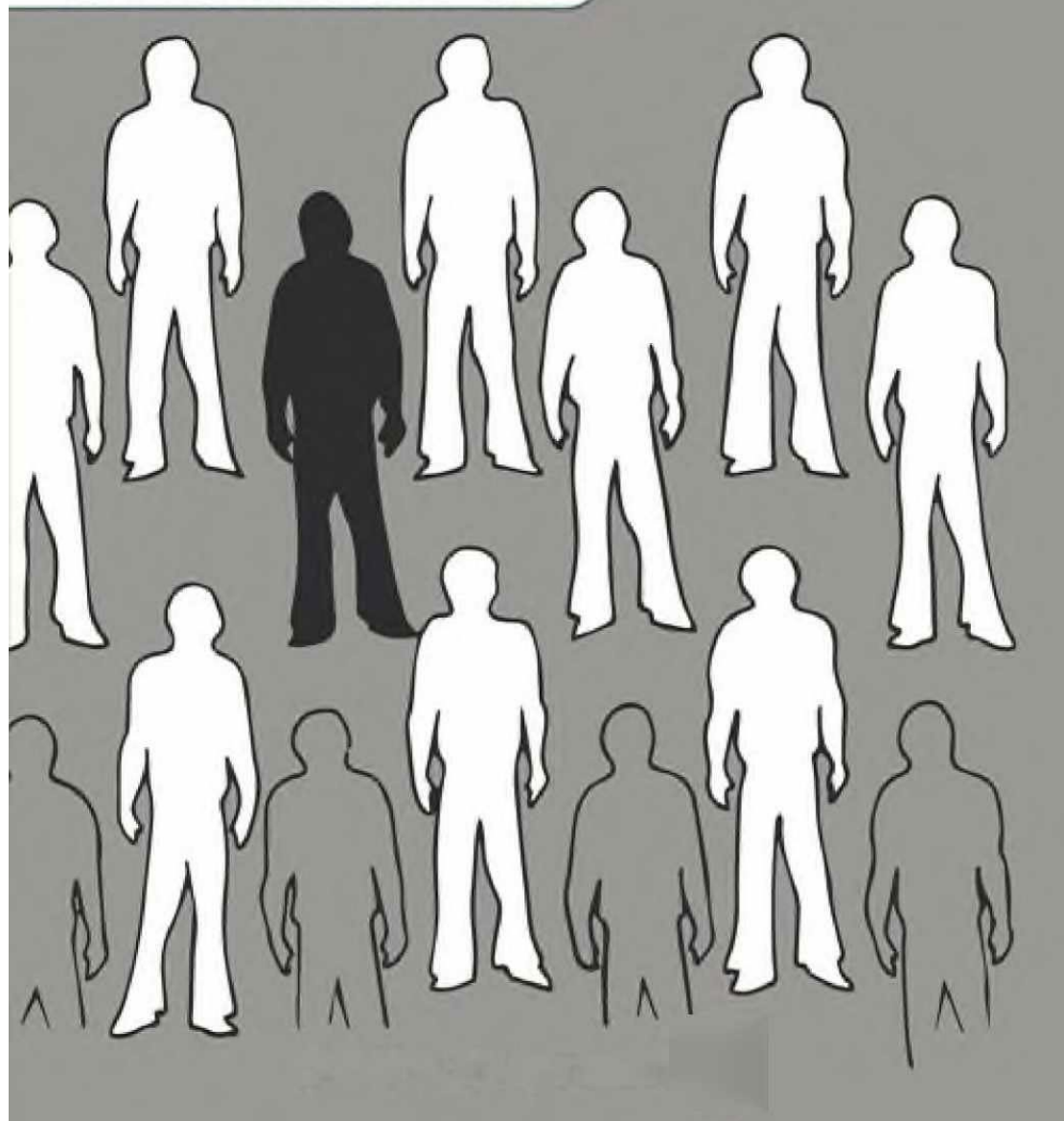


כיצד לרכוש ידידים והשפעה

דייל קרנגי

הספר הראשון והטוב ביותר מסוגו
אשר יוביל אתכם להצלחה



כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה - דייל קרנגי

תוכן

4	הקדמה – ציטוט מדברי ר' אביגדור מילר
4	לשאוף לקילוס
4	תנאי הכרחי
5	דברים אחדים – היחס בעולם התורני לספר כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה
7	הקדמה
8	כיצד נכתב הספר הזה – ולמה
12	תשע הצעות כיצד להפיק את המרב מהספר הזה
15	חלק ראשון - טכניקות יסוד בהתייחסות אל אנשים
16	1. "אם אתה רוצה לאסוף דבש, אל תבעט בכוורת"
25	2. הסוד הגדול בהתמודדות עם אנשים
34	3. "מי שיכול לעשות את זה כל העולם יהיה אתו. מי שלא יכול, ילך בודד בדרך"
43	חלק שני - שש דרכים לגרום לאנשים לחבב אותך
44	1. עשה זאת ותתקבל בברכה בכל מקום
52	2 דרך פשוטה ליצור רושם ראשוני טוב
57	3 אם לא תעשה זאת, אתה בדרך לצרות
63	4 דרך קלה להפוך לאיש שיחה טוב
69	5 איך לעניין אנשים
72	6 כיצד לגרום לאנשים לחבב אותך באופן מיידי
80	חלק שלישי - איך למשוך אנשים לדרך החשיבה שלך
81	1 אי אפשר לנצח בוויכוח
86	2 דרך בטוחה ליצור אויבים – וכיצד להימנע מכך
92	3 אם אתם טועים, תודו בכך
97	4 טיפת דבש
102	5 סודו של סוקרטס
106	6 שסתום הבטיחות בטיפול בתלונות
109	7 כיצד להשיג שיתוף פעולה
112	8 נוסחה שתחולל פלאים עבורכם

9	מה כולם רוצים	115
10	ערעור שכולם אוהבים	120
11	הסרטים עושים את זה, הטלוויזיה עושה את זה. למה אתה לא עושה את זה?	124
12	כששום דבר אחר לא עובד, נסה זאת.....	127
	חלק רביעי להיות מנהיג: איך לשנות אנשים בלי להיעלב או לעורר טינה.....	130
1	אם אתה חייב למצוא פגמים, זו הדרך להתחיל	131
2	איך לבקר – ולא להיות שנא על זה	135
3	דברו תחילה על הטעויות שלכם	137
4	אף אחד לא אוהב לקבל הזמנות	140
5	תן לאדם השני להציל את כבודו	142
6	כיצד לדרבן אנשים להצלחה	145
7	תנו לכלב שם טוב	148
8	לגרום לתקלה להיראות קלה לתיקון	151
9	לגרום לאנשים לשמוח לעשות מה שאתה רוצה	154
	נספח - מיהו המחבר	158
	קפיצת הדרך למוניטין - מאת לואל תומאס	159

ספר זה תורגם ונערך עבור הציבור החרדי מתוך המהדורה בשפה האנגלית משנת 1981

אנו מתרגמים ספרים מתחומים שונים בעלות נמוכה יחסית, תוך שימוש באמצעים

טכנולוגיים חדשים. להערות והארות ולהזמנת תרגומים נוספים

avi4118132@gmail.com

טלפון – 050-4118132

הקדמה – ציטוט מדברי ר' אביגדור מילר¹

לשאוף לקילוס

הרמב"ם (פ"ה מהלכות יסודי התורה הי"א) מתאר מהם חיים על קידוש ה'. הבה נבחן את לשונו הזהב, שתמיד נכתבת בתכלית הדקדוק: "וכן אם דקדק החכם על עצמו ויהיה דבורו בנחת עם הבריות עד שימצאו הכל מקלסין אותו ואוהבים אותו ומתאווים למעשיו. הרי זה קידש את ה' ועליו הכתוב אומר 'ויאמר לי עבדי ארנה ישראל אישר בך אתפאר'". מי שילמד את דברי הרמב"ם בשום לב יראה שכוונתו היא שמוטל עלינו לנהוג באופן שלבסוף יביא לכך שכולם ישבחו אותנו. זוהי מטרתנו - שאנשים ישבחו אותנו, גם אם אנחנו יודעים שאיננו ראויים לכך. מצות קידוש ה' פירושה לעבוד קשה להשיג את הערכתם של בני אדם, ובכך לקנות כתר שם טוב.

עליכם לדעת שזהו הישג גדול ביותר! זהו כתר מפואר המונח על ראשך! אין זה דבר של מה בכך - אתה עומד ליד הכהנים המעוטרים בכתרם, וליד בית דוד עם כתריהם, וליד גדולי התורה עם כתריהם, והכתר שלך עולה על שלהם! אין זה אומר שבזה הפכת לגדול בתורה, לא כתוב כך. כשם שאינך הופך להיות כהן או מלך, כך גם השם טוב אינו הופך אותך לתלמיד חכם. ועדיין, כתר שם טוב עולה גבוה יותר מכל שאר הכתרים גם יחד, שכן על ידו אתה חי חיים המקדשים ומפארים את שמו יתברך.

תנאי הכרחי

אולם ישנו תנאי הכרחי להשגת הכתר הגדול הזה, והוא, שהנהגתך זו, להשיג שם טוב, נעשית משום שזהו רצון ה'. אחרת, אינך אלא תלמיד של דייל קרנגי. דייל קרנגי כתב ספר - ספר מעניין אגב - שנקרא, "כיצד תרכוש ידידים והשפעה". האדם הזה הוא גוי, והספר שכתב הוא כולו גשמיות. אמנם יש בו עצות טובות ומועילות, אבל אין בו דבר מלבד גשמיות. אם אתה נוהג בדרך ארץ ובנימוס רק כדי לרכוש ידידים והשפעה, אז ה"רב"ה" שלך הוא דייל קרנגי, ואתה מבזבז את חייך. אתה מחמיץ את הזדמנות ההוד להשיג את כתר שם טוב הנשגב, ולחיות חיים של קידוש ה'.

זהו התנאי האחד והיחיד להפוך את עבודת חייך לעבודת ה' - להוסיף מחשבה זו: "הריני נוהג באופן זה כדי לקדש את שמו יתברך". ושוב - גם אם אתה יודע שאינך אדם טוב כפי שזה נראה כלפי חוץ, בכל זאת אתה מנסה ליצור רושם טוב אצל אחרים, כי זהו רצון ה'. גם אם אינך בעל מדרגה, בעיני העולם שבחוץ אתה נתפס כיהודי שומר תורה ומצוות, ואם תיצור לעצמך שם טוב, הם יהללו וישבחו את הקב"ה ואת תורתו. זהו הכתר הגדול והנשגב שבכוחך להשיג.

¹ תורת אביגדור (בעברית) - פרשת אמור תשפ"ב.

https://beinenu.com/system/files/alonim/111_31_82.pdf?download=1

דברים אחדים – היחס בעולם התורני לספר כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה

כידוע דייל קרנגי לא היה יהודי, ודבריו אינם נשענים על מקורות היהדות, ונשאלת השאלה האם ממנו עלינו ללמוד כיצד להתנהל בחברה ועם אנשים. נראה כי ניתן לקבל מענה לנושא מספרו של הרב דסלר. בספרו של הרב דסלר מכתב מאליהו² ישנו קטע שנראה כי הוא מתאים כמעט מילה במילה לדבריו של דייל קרנגי (הדברים נאמרו על ידי הרב דסלר עוד לפני שיצאו לאור, כשיחה בשיבת פוניבז'). בקובץ המעיין מובא³ כי הרב אריה כרמל, תלמידו של הרב דסלר ומעורכי הספר מכתב מאליהו, נשאל האם באמת הדברים נלקחו מדבריו של דייל. תשובתו הייתה כי אמנם הדברים נלקחו מדבריו של קרנגי (אך לא מתוך ספרו אלא מתוך תקציר מספרו, שפורסם באחד מכתבי העת). בקובץ עוקב של המעיין⁴, טען הרב לוונטה, כי יש ניגוד גמור בין דבריו של קרנגי לבין דברי חכמינו ז"ל. לדבריו כוונתו של הנכרי קרנגי בספרו 'כיצד תרכוש ידידים' היא להיטיב עם עצמו בלבד, ולעומת לדברי חז"ל יש להיטיב עם הזולת ללא כוונת רווח כל שהוא.

(יש להוסיף על דבריו, שההבדל משמעותי בהרבה; 'כיצד ליצור ידידים' לא נכתב במטרה להפוך את הקורא לאדם טוב יותר, הוא מציע דרכים שונות לשכנע את הסביבה שכדאי להיות בקשר עם קורא הספר. לעומת זאת ספרי המוסר באים לתת דרך להפוך לאישיות טובה ונעלה יותר, החברים שיירכשו הם בונים אבל ממש לא העיקר. העיקר הוא לבנות את קומת האדם עצמו)⁵.

את דבריו, מסיים הרב לוונטה בקביעה: "נראה שלאחר השוואת דברי הרב דסלר זצ"ל עם דברי אותו גוי, מחויבים אנו מיד גם להבדיל בין קודש לחול ובין ישראל לעמים.... לבין תלמידיו של אברהם אבינו ע"ה שהינם בעלי עין טובה, בהיותם הולכים בדרכיו של בורא עולם הגומל חסדים טובים".

בשיחה לתלמידיו אמר הגאון רבי גבריאל יוסף לוי ראש ישיבת 'באר התורה' (שלמד בצעירותו בישיבת פוניבז') בשם מרן המשגיח הגרא"א דסלר ש"באופן מעשי אנו מקבלים את עיקרי שיטתו של דייל קרנגי, ואין לנו מחלוקת אתו בדרך ההתנהגות בפועל". ההבדל הוא שהנכרי קרנגי כתב את ספריו מנקודה של: "איך למנף את עצמי ולהצליח בחברה, ולרכוש ידידים והשפעה". לעומת זאת אנו, העם הנבחר, שואפים היאך להיטיב עם הזולת, ובגישה היהודית אנו לא לוקחים את דבריו כדי למנף את עצמינו, אלא כדי להיות אכפתי עם הזולת (מפי תלמידים). כהמשך לכך, נטען בשמו של הגר"י לוי, כי בתקופת לימודו בישיבת פוניבז' הספרים של דייל קרנגי "רצו בפנימייה"⁶.

חייו של דייל קרנגי רצופים היו לכאורה בהצלחות, וכפי שעולה מתוך התיאורים הרבים שבספר. אך דייל, ואחריו המוציאים לאור לאחר מותו, הסתירו מאיתנו מספר פרטים בנוגע לחייו. למרות שדייל מדבר, בין השאר, גם על הדרך הנכונה להצליח בנישואים, נישואיו הראשונים הסתיימו בכישלון, וגם נישואיו השניים לא נחלו הצלחה מרובה. אומנם הם לא הסתיימו בגירושין אלא במותו של דייל ממחלה, אך גם מהם לא רווה דייל הרבה נחת. עיקר הסיבה שהם לא נסתיימו

² (חלק ד' – מאמר מעביר על מידותיו – שורש התיקון - מתחיל בעמוד 234)

³ הרב יואל קטן. קבל האמת ממי שאמרה. המעיין לב' ג' (שנת תשנ"ב) עמוד 203.

⁴ הרב שלמה מתתיהו לוונטה המעיין לב' שנת תשנ"ב עמ' 263

⁵ ישראל שפירא - <https://www.kikar.co.il/haredim-news/412443>

⁶ ישראל שפירא - <https://www.kikar.co.il/haredim-news/412443>

קודם זמנם היא מכיוון שהיה מדובר גם בשותפות עסקית. נפוצות שמועות רבות הטוענות שחיי של דייל נסתיימו בהתאבדות. מבחינה היסטורית הדבר זקוק לבדיקה, וקשה לאשר או להכחיש את הדבר. אולם מה שברור שדייל היה חולה בסרטן בסוף ימיו והיה בודד, ללא משפחה וללא חברים קרובים שיסעודו אותו (לפי הנתונים שבידי הייתה לדייל בת אחת, שהייתה ילדה צעירה כשדייל נפטר). השאלה האם דייל שם קץ לחייו עקב מצבו, לפני שאלו הסתיימו באופן טבעי, או לא, היא כבר שאלה משנית. מה שברור שהוא היה בודד ועזוב. מדוע אכן דייל היה בודד, מדוע לא היו סביבו כל ידידיו שקנה בכישרון רב על פי שיטתו במשך השנים. נראה כי התשובה היא שכל ידידיו היו ידידים של אהבה תלויה בדבר. דייל חיפש ידידים אשר הוא עצמו זקוק להם בשל דבר מסוים, ואהבתו אותם הייתה תלויה בדבר, וכמו כן אהבתם אותו הייתה תלויה בדבר. דייל ידע היטב מהו הדבר שהאנשים רוצים וצריכים, וידע כיצד לספק להם אותו. הוא רכש את אהבתם דרך האספקה הזו, אך אהבתם תמיד הייתה תלויה בכך שהאספקה תימשך. ברגע שלדייל לא היה עוד מה להציע, גם הידידים כבר אינם ידידים. וכלשונה של המשנה, בטל דבר בטלה האהבה.

נראה כי שיטתו של דייל מספיקה בעיקר לקשרים שטחיים במהותם כמו קשרים עסקיים, ידידות רופפת, וכד'. אולם כשדייל הגיע למקום בו נדרשת אהבת אמת, מסירות וקשר עמוק, שם נכשל דייל, וכך אכן הוכח מהדרך בה סיים את חייו. אין בדברים הללו בכדי להמעיט מערכו של הספר, אולם יש בכך כדי להעמיד אותו במקום הנכון והמדויק המתאים לו.

ערכו של הספר נעוץ בכך שהוא יכול להוביל אותנו לשתי מטרות חשובות. האחת היא היכולת לקדש שם שמיים וכמו שביאר הרב מילר, והשנייה היא היכולת להיטיב ולסייע לזולת. בנוסף, דרך היכולת להשפיע על אחרים, נוכל לעזור לזולת הן ברוחניות והן בגשמיות. מטרה משנית הינה היכולת להצליח בגשמיות, שתוכל להיות לנו לעזר ברוחניות. אך אל לנו לעשות מטרה משנית זו לעיקר.

מילים אחדות לגבי דרך עבודתי בתרגום:

התרגום מבוסס על המהדורה האנגלית של הספר משנת 1981, והינו תרגום עצמאי ללא כל קשר למהדורה העברית. התרגום מבוסס על תרגום אוטומטי של מנועי התרגום של בינג וגוגל, ואולם עברתי רבות על הספר הלך ושוב, כדי לתקן את הטעויות, כך שניתן לומר שכמעט שפנים חדשות באו לכאן. אף על פי כן עדיין ישנן הרבה טעויות ודברים הנדרשים לתיקון, ואני מקווה כי במשך הזמן אוכל לעבור שוב על הספר ולתקנו שוב.

בנוסף השתדלתי לתקן את הספר ולהוציא ממנו קטעים שאינם מתאימים לציבור החרדי. יש לציין כי הספר לא נדרש כמעט לתיקונים מסוג זה. הספר נכתב במקורו בשנת 1936, וכנראה שבאותם שנים הכתיבה הייתה נקייה יחסית. בנוסף הוסרו מספר מילים וביטויים הנוגעים לנצרות. כל השינויים אינם פוגעים בתוכן הדברים. כמובן שהתיקונים הם על דעת הכותב, והאחריות מוטלת על כל אחד לבדוק את הספר ולראות האם הוא מתאים לו ולבני משפחתו.

בברכה שהדברים יהיו לתועלת לכולם

א. אפלשטיין - avi4118132@gmail.com

הקדמה

כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה פורסם לראשונה ב-1937 במהדורה של חמשת אלפים עותקים בלבד. לא דייל קרנגי ולא המוציאים לאור, סיימון ושוסטר, ציפו ליותר מהמכירה הצנועה הזו. לתדהמתם, הספר הפך בין לילה לסנסציה, ומהדורה אחר מהדורה התגלגלה מהדפוסים כדי לעמוד בקצב הביקוש הציבורי הגובר. כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה תפס את מקומו בהיסטוריה של ההוצאה לאור כאחד מרבי המכר הבינלאומיים בכל הזמנים. הוא נגע בעצב חשוף ומילא צורך אנושי שהיה יותר מתופעה אופנתית של ימי פוסט-דיכאון, כפי שמעידה המכירות המתמשכות והבלתי פוסקות שלו לתוך שנות השמונים, כמעט חצי מאה לאחר מכן.

דייל קרנגי נהג לומר שקל יותר להרוויח מיליון דולר מאשר להכניס ביטוי לשפה האנגלית. כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה הפך לביטוי כזה: מצוטט, פרפרזה, פרודיה; בשימוש באינספור הקשרים, מקריקטורות פוליטיות ועד רומנים. הספר עצמו תורגם כמעט לכל שפה כתובה ידועה. כל דור גילה אותו מחדש ומצא אותו רלוונטי.

מה שמביא אותנו לשאלה ההגיונית: מדוע לתקן ולשפר ספר שהוכיח וממשיך להוכיח את כוח המשיכה הנמרץ והאוניברסלי שלו? למה להתעסק עם הצלחה?

כדי לענות על כך, עלינו להבין שדייל קרנגי עצמו היה מבקר בלתי נלאה של עבודתו שלו במהלך חייו. כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה נכתב כדי לשמש כספר לימוד עבור הקורסים שלו בדיבור אפקטיבי ויחסי אנוש ומשמש עד היום בקורסים אלה. עד מותו ב-1955 הוא שיפר ותיקן ללא הרף את הקורס עצמו כדי שיהיה ישים לצרכים המתפתחים של ציבור הולך וגדל. איש לא היה רגיש לזרמים המשתנים של החיים יותר מאשר דייל קרנגי. הוא שיפר ושכלל כל הזמן את שיטות ההוראה שלו; הוא עדכן את ספרו על דיבור יעיל מספר פעמים. אילו היה חי יותר, הוא עצמו היה משנה את כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה כדי לשקף טוב יותר את השינויים שחלו בעולם מאז שנות השלושים.

רבים משמותיהם של אנשים בולטים בספר, הידועים היטב בזמן הפרסום הראשון, אינם מוכרים עוד על ידי רבים מהקוראים של ימינו. דוגמאות וביטויים מסוימים נראים מוזרים ומתוארכים באקלים החברתי שלנו כמו אלו שבסיפור ויקטוריאני. המסר החשוב וההשפעה הכוללת של הספר נחלשים עקב כך.

מטרתנו אפוא, בתיקון זה, היא להבהיר ולחזק את הספר עבור קורא מודרני מבלי להתעסק בתוכן. לא "שינינו" את כיצד תרכוש ידידים והשפעה בחברה, פרט להסרת מספר קטעים והוספת עוד כמה דוגמאות עכשוויות. סגנון הקרנגי החצוף והקליל לא נפגם - אפילו הסלנג של שנות השלושים עדיין שם. דייל קרנגי כתב תוך כדי דיבור, באופן אינטנסיבי, שופע, כדיבור ושיחה.

ובכן קולו עדיין מדבר בעוצמה כתמיד, בספר וביצירתו. אלפי אנשים בכל העולם עברו הכשרה בקורסי קרנגי במספרים הולכים וגדלים מדי שנה. ואלפים אחרים קוראים ולומדים כיצד לזכות בחברים ולהשפיע על אנשים ומקבלים השראה להשתמש בעקרונותיו כדי לשפר את חייהם. לכולם אנו מציעים גרסה זו ברוח מושחתת ומלוטשת של כלי עשוי דק דק.

דורותי קרנגי (גברת דייל קרנגי), 1981.

כיצד נכתב הספר הזה – ולמה

במהלך שלושים וחמש השנים הראשונות של המאה העשרים, ההוצאות לאור של אמריקה הדפיסו יותר מחמישית ממיליון ספרים שונים. רובם היו משעממים עד קטלניים, ורבים היו כישלונות כלכליים. "רבים", אמרתי? נשיא אחד מבתי ההוצאה הגדולים בעולם התוודה בפניי שהחברה שלו, לאחר שבעים וחמש שנות ניסיון בהוצאה לאור, עדיין הפסידה כסף על שבעה מכל שמונה ספרים שפרסמה. מדוע, אם כן, היה לי את האומץ לכתוב ספר נוסף? ואחרי שכתבתי אותו, למה אתה צריך לטרוח לקרוא אותו? שאלות הוגנות, שתיהן, ואני אנסה לענות עליהן.

אני מעביר, מאז 1912, קורסים חינוכיים לאנשי ונשות עסקים ומקצוע בניו יורק. בתחילה העברתי קורסים בדיבור בפני קהל בלבד - קורסים שנועדו להכשיר מבוגרים, תוך כדי ניסיון בפועל, לחשוב על הצעדים שלהם, ולהביע את רעיונותיהם ביתר בהירות, יותר אפקטיביות ויותר נוחות, הן בראיונות עסקיים והן בפני קבוצות.

אבל בהדרגה, ככל שחלפו העונות, הבנתי שככל שהמבוגרים האלה זקוקים לאימון בדיבור יעיל, הם צריכים עדיין הכשרה נוספת באמנות היפה של להסתדר עם אנשים במגעים עסקיים וחברתיים יומיומיים.

הבנתי בהדרגה, שגם אני בעצמי מאוד זקוק לאימון כזה. כשאני מסתכל אחורה לאורך השנים, אני מזועזע מחוסר העדינות וחוסר ההבנה התכופים שלי. הלוואי היה שספר כזה היה מונח בידי לפני עשרים שנה! הוא היה יכול להיות ברכה שלא תסולא בפז.

התנהלות מול אנשים היא כנראה הבעיה הגדולה ביותר שאתה מתמודד איתה, במיוחד אם אתה בעסקים. כן, וזה נכון גם אם את עקרת בית, אדריכלית או מהנדסת. מחקר שנעשה לפני כמה שנים בחסות קרן קרנגי לקידום ההוראה חשף עובדה חשובה ומשמעותית ביותר - עובדה שאושרה מאוחר יותר על ידי מחקרים נוספים שנעשו במכון הטכנולוגי של קרנגי. חקירות אלו גילו שגם בתחומים טכניים כמו הנדסה, כ-15 אחוזים מההצלחה הפיננסית של האדם נובעים מהידע הטכני של האדם וכ-85 אחוזים נובעים ממיומנות בהנדסת אנוש - מאישיות והיכולת להוביל אנשים.

במשך שנים רבות העברתי קורסים בכל עונה במועדון המהנדסים של פילדלפיה, וגם קורסים לסניף ניו יורק של המכון האמריקאי למהנדסי חשמל. בסך הכל עברו כנראה יותר מחמש עשרה מאות מהנדסים בשיעורים שלי. הם הגיעו אליי כי סוף סוף הבינו, לאחר שנים של התבוננות וניסיון, שאנשי ההנדסה בעלי השכר הגבוה ביותר הם לרוב לא אלה שידועים הכי הרבה על הנדסה. אפשר, למשל, לשכור יכולת טכנית בלבד בהנדסה, חשבונאות, אדריכלות או כל מקצוע אחר, בשכר סמלי. אבל האדם שיש לו ידע טכני בתוספת היכולת להביע רעיונות, לקחת מנהיגות ולעורר התלהבות בקרב אנשים - אותו אדם יזכה לכוח השתכרות גבוה יותר.

בימי הזוהר של פעילותו אמר ג'ון ד' רוקפלר כי "היכולת להתמודד עם אנשים היא סחורה ניתנת לרכישה כמו סוכר או קפה. ואני אשלם יותר עבור היכולת הזו", אמר ג'ון ד', "מעבור כל דבר אחר תחת השמש".

האם לא היית מניח שכל מכללה בארץ תעביר קורסים לפיתוח יכולת השווה את המחיר הגבוה ביותר תחת השמש? אבל העובדה שיש רק קורס מעשי אחד מסוג זה שניתן למבוגרים בכל רחבי ארצות הברית, חמקה מתשומת ליבי עד לכתיבה הנוכחית.

אוניברסיטת שיקגו ובתי הספר המאוחדים של YMCA ערכו סקר כדי לקבוע מה מבוגרים רוצים ללמוד. הסקר הזה עלה 25,000 דולר ונמשך שנתיים. החלק האחרון של הסקר נעשה במרידן, קונטיקט. היא נבחרה כעיריה אמריקאית טיפוסית. כל מבוגר במרידן התראיין והתבקש לענות על 156 שאלות - שאלות כמו "מה העסק או המקצוע שלך? ההשכלה שלך? איך אתה מבלה את הזמן הפנוי שלך? מה ההכנסה שלך? התחביבים שלך? השאיפות שלך? הבעיות שלך? אילו מקצועות הכי מעניינים אותך ללמוד?" וכו'. הסקר הזה גילה שבריאיות היא האינטרס העיקרי של מבוגרים - ושהאינטרס השני שלהם הוא אנשים: איך להבין ולהסתדר עם אנשים; איך לגרום לאנשים לחבב אותך; ואיך למשוך אחרים אל דרך החשיבה שלך.

הוועדה שערכה את הסקר הזה החליטה לערוך קורס כזה למבוגרים במרידן. הם חיפשו בשקידה ספר לימוד מעשי בנושא ולא מצאו - אפילו לא אחד. לבסוף הם פנו לאחד המומחים הגדולים ביותר בנושא חינוך מבוגרים ושאלו אותו אם הוא מכיר ספר כלשהו שעונה על הצרכים של הקבוצה הזו. "לא, הוא ענה, "אני יודע מה המבוגרים האלה רוצים. אבל הספר שהם צריכים מעולם לא נכתב."

מניסיון ידעתי שהאמירה הזו נכונה, שכן אני עצמי חיפשתי במשך שנים מדריך מעשי שעובד על יחסי אנוש.

מכיוון שלא היה קיים ספר כזה, ניסיתי לכתוב אחד כזה לשימוש בקורסים שלי. והנה הוא לפניך. אני מקווה שאתה תאהב אותו.

כהכנה לספר זה קראתי את כל מה שיכולתי למצוא בנושא - מטורי עיתונים, מאמרי מגזין, רישומים של בתי המשפט לענייני משפחה, ועד כתבי הפילוסופים הוותיקים והפסיכולוגים החדשים. בנוסף, שכרתי חוקר מיומן כדי לבלות שנה וחצי בספריות שונות בקריאת כל מה שפספסתי, לחרוש בכתבים חכמים על פסיכולוגיה, לעיין במאות מאמרי מגזין, לחפש באינספור ביוגרפיות, לנסות לברר כיצד המנהיגים הגדולים מכל התקופות פעלו מול אנשים. קראנו את הביוגרפיות שלהם. קראנו את סיפורי חייהם של כל המנהיגים הגדולים מיוליוס קיסר ועד תומס אדיסון. אני זוכר שקראנו יותר ממאה ביוגרפיות של תיאודור רוזוולט לבדו. היינו נחושים לא לחסוך זמן, שום הוצאות, כדי לגלות כל רעיון מעשי שמישהו אי פעם השתמש בו לאורך הדורות כדי לרכוש ידידים ולהשפיע על אנשים.

ראיינתי באופן אישי עשרות אנשים מצליחים, חלקם מפורסמים בעולם - ממציאים כמו מרקוני ואדיסון; מנהיגים פוליטיים כמו פרנקלין ד' רוזוולט וג'יימס פארלי; מנהיגים עסקיים

כמו אוון ד' יאנג; כוכבי קולנוע כמו קלארק גייבל ומרי פיקפורד; ומגלי ארצות כמו מרטין ג'ונסון - וניסיתי לגלות את הטכניקות שבהן השתמשו ביחסי אנוש.

מכל החומר הזה הכנתי הרצאה קצרה. קראתי לזה "כיצד לרכוש ידידים ולהשפיע על אנשים". אני אומר "קצרה". היא הייתה קצרה בהתחלה, אבל עד מהרה היא התרחבה להרצאה שנמשכה שעה ושלושים דקות. במשך שנים העברתי את ההרצאה הזו בכל עונה למבוגרים בקורסים של מכון קרנגי בניו יורק.

נתתי את ההרצאה ודחפתי את המאזינים לצאת ולבדוק אותה במגעים העסקיים והחברתיים שלהם, ואז לחזור לכיתה ולדבר על החוויות שלהם ועל התוצאות שהם השיגו. איזו משימה מעניינת! הגברים והנשים האלה, הרעבים לשיפור עצמי, הוקסמו מהרעיון של עבודה במעבדה מסוג חדש - המעבדה הראשונה והיחידה של יחסי אנוש למבוגרים שהייתה קיימת אי פעם. הספר הזה לא נכתב במובן הרגיל של המילה. הוא גדל כפי שילד גדל. הוא צמח והתפתח מתוך המעבדה ההיא, מתוך חוויותיהם של אלפי מבוגרים.

לפני שנים התחלנו עם מערכת כללים שהודפסו על כרטיס שלא גדול מגלויה. בעונה הבאה הדפסנו כרטיס גדול יותר, אחר כך עלון, ואז סדרת חוברות, שכל אחת התרחבה בגודל ובהיקף. אחרי חמש עשרה שנים של ניסויים ומחקר הגיע הספר הזה.

הכללים שקבענו כאן אינם תיאוריות או ניחושים בלבד. הם עובדים כמו קסם. כמה שזה נשמע לא ייאמן, ראיתי את היישום של העקרונות האלה משנה ממש את חייהם של אנשים רבים.

לשם המחשה: אדם עם 314 עובדים הצטרף לאחד מהקורסים הללו. במשך שנים דחק וביקר והוקיע את עובדיו במידה רבה וללא שיקול דעת. חסד, מילות הערכה ועידוד היו זרות לשפתו. לאחר שלמד את העקרונות הנדונים בספר זה, מעסיק זה שינה בחדות את פילוסופיית החיים שלו. הארגון שלו מקבל כעת השראה מנאמנות חדשה, התלהבות חדשה, רוח חדשה של עבודת צוות. שלוש מאות וארבעה עשר אויבים הפכו ל-314 חברים. כפי שאמר בגאווה בנאום לפני הכיתה: "כשהייתי עובר במוסד שלי, אף אחד לא בירך אותי. העובדים שלי בעצם הסתכלו לכיוון השני כשראו אותי מתקרב. אבל עכשיו כולם חברים שלי ואפילו השוער קורא לי בשמי הפרטי."

מעסיק זה הרוויח יותר; יותר פנאי ו - מה שחשוב לאין שיעור - הוא מצא הרבה יותר אושר בעסק שלו ובבית שלו.

אינספור אנשי מכירות הגדילו בחדות את מכירותיהם על ידי שימוש בעקרונות אלו. לרבים נפתחו אפשרויות חדשות - אפשרויות שהם ביקשו בעבר לשווא. מנהלים קיבלו סמכות מוגברת, שכר מוגדל. בכיר אחד דיווח על עלייה גדולה בשכר מכיוון שהוא יישם את האמיתות הללו. אחר, בכיר בחברת מפעלי הגז של פילדלפיה, היה מיועד להורדה בדרגה כשהיה בן שישים וחמש בגלל ההתנהגות התוקפנית שלו ובגלל חוסר יכולתו להוביל אנשים במומנות. הכשרה זו לא רק הצילה אותו מההדחה, אלא הביאה לו קידום בשכר מוגדל.

באין ספור הזדמנויות, בני זוג שהשתתפו במסיבה שנערכה בסוף הקורס אמרו לי שבתיהם נהיו הרבה יותר מאושרים מאז שהבעלים או נשותיהם החלו בהכשרה זו.

אנשים נדהמים לעתים קרובות מהתוצאות החדשות שהם משיגים. הכל נראה כמו קסם. במקרים מסוימים, בהתלהבותם, הם התקשרו אליי לביתי בימי ראשון, כי הם לא יכלו לחכות ארבעים ושמונה שעות כדי לדווח על הישגיהם במפגש הרגיל של הקורס.

אדם אחד התרגש כל כך מהשיחה על העקרונות האלה שהוא ישב עמוק אל תוך הלילה ודן בהם עם חברים אחרים בכיתה. בשעה שלוש לפנות בוקר הלכו האחרים הביתה. אבל הוא, שהיה כל כך מזועזע מההבנה של הטעויות שלו, בהשראת הנוף של עולם חדש ועשיר יותר שנפתח לפניו, לא הצליח לישון. הוא לא ישן באותו לילה ולמחרת וגם לא בלילה שלאחריו.

מי הוא היה? אדם נאיבי, חסר הכשרה שמוכן לזרום על כל תיאוריה חדשה שהגיעה? לא. רחוק מזה. הוא היה סוחר אמנות מתוחכם, בעל חיי חברה תוססים, איש העולם הגדול, שדיבר שלוש שפות שוטף והיה בוגר שתי אוניברסיטאות אירופאיות.

תוך כדי כתיבת פרק זה, קיבלתי מכתב מגרמני מהאסכולה הישנה, אריסטוקרט שאבותיו שירתו במשך דורות כקציני צבא מקצועיים תחת בית הוהנצולרן. מכתבו, שנכתב מספינת קיטור טרנס-אטלנטית, ומספר על יישום העקרונות הללו, עלה כמעט ללהט דתי.

אדם אחר - ניו יורקי זקן, בוגר הרווארד, איש עשיר, הבעלים של מפעל שטיחים גדול - הצהיר שהוא למד בארבעה עשר שבועות באמצעות מערכת הכשרה זו על האמנות היפה של השפעה על אנשים יותר מאשר למד על אותו נושא במהלך ארבע שנותיו בקולג'. אֶבְסוֹרְדִי? מִצְחִיק? פֶּנְטֶסְטִי? כמובן, אתה יכול לפטור את האמירה הזו באיזה תואר שתרצה. אני בסך הכל מדווח, ללא שינויים, על הצהרה שהשמיע בוגר אוניברסיטת הרווארד שמרן ומצליח במיוחד, בנאום פומבי לכשש מאות איש במועדון ייל בניו יורק, בערב יום חמישי, 23 בפברואר, 1933.

"בהשוואה למה שאנחנו צריכים להיות", אמר הפרופסור המפורסם וויליאם ג'יימס מהרווארד, "בהשוואה למה שאנחנו צריכים להיות, אנחנו רק חצי ערים. אנו עושים שימוש רק בחלק קטן מהמשאבים הפיזיים והנפשיים שלנו. אם נאמר את הדבר בצורה רחבה, האינדיבידואל האנושי חי אפוא הרחק מגבולותיו. יש לו כוחות מסוגים שונים שבדרך כלל הוא לא מצליח להשתמש בהם."

המטרה היחידה של ספר זה היא לעזור לך לגלות, להתפתח ולהרוויח על ידי אותם נכסים רדומים ובלתי בשימוש - הכוחות האלה שאתה "בדרך כלל לא מצליח להשתמש בהם" "חינוך", אמר ד"ר. ג'ון ג'יי היבן, נשיא אוניברסיטת פרינסטון לשעבר, "הוא היכולת לעמוד במצבי החיים".

אם עד שתסיים לקרוא את שלושת הפרקים הראשונים של ספר זה - עדיין אינך מצויד מעט יותר ביכולת להתמודד עם מצבי החיים, אז אראה בספר הזה כישלון מוחלט מבחינתך. שכן "המטרה הגדולה של החינוך", אמר הרברט ספנסר, "איננה ידע אלא פעולה. וזה ספר פעולה.

דייל קרנגי, 1936

תשע הצעות כיצד להפיק את המרב מהספר הזה

1. אם אתה רוצה להפיק את המרב מהספר הזה, יש דרישה אחת הכרחית, מהותית, וחשובה לאין שיעור מכל כלל או טכניקה. אם אין לך את הדרישה הבסיסית האחת הזו, אלף כללים כיצד ללמוד יועילו לך אך במעט. ואם יש לך את התכונה הבסיסית הזו, אתה יכול להשיג פלאים מבלי לקרוא הצעות להפקת המרב מהספר. מהי דרישת הקסם הזו? רק זו: רצון עמוק ומוטיבציה ללמוד ונחישות נמרצת להגביר את היכולת שלך להתמודד עם אנשים.

איך אפשר לפתח דחף כזה? בכך שתזכיר לעצמך כל הזמן כמה העקרונות האלה חשובים לך. דמיינו לעצמכם כיצד השליטה שלהם תסייע לכם לנהל חיים עשירים, מלאים, מאושרים ומספקים יותר. אמור לעצמך שוב ושוב: "הפופולריות שלי, האושר ותחושת הערך שלי תלויים במידה לא קטנה בכישורי ההתמודדות שלי עם אנשים".

2. קרא כל אחד מהפרקים במהירות כדי לקבל עליו מבט ממעוף הציפור. סביר להניח שתפתו אז למהר לשלב הבא. אבל אל תעשו זאת - אלא אם כן אתה קורא רק לשם בידור. אם אתה קורא כי אתה רוצה להגביר את המיומנות שלך ביחסי אנוש, אזי חזור וקרא שוב כל פרק ביסודיות. בטווח הארוך, משמעות הדבר היא חיסכון בזמן וקבלת תוצאות.

3. עצור לעתים קרובות בקריאה שלך כדי לחשוב על מה שאתה קורא. שאל את עצמך איך ומתי אתה יכול ליישם כל הצעה.

4. קראו תוך כדי שיש לכם ביד עפרון, עט, טוש קסם או מרקר. כאשר אתה נתקל בהצעה שאתה מרגיש שאתה יכול להשתמש בה, שרטט קו לצידה. אם מדובר בהצעה של ארבעה כוכבים, סמן כל משפט או הדגש אותו, או סמן אותו ב- "****". סימון והדגשת ספר הופכים אותו למעניין יותר והרבה יותר קל לסקירה מהירה.

5. הכרתי אישה שהייתה מנהלת משרד בקונצרן ביטוח גדול במשך חמש עשרה שנה. מדי חודש היא קראה את כל חוזי הביטוח שהוציאה החברה שלה באותו חודש. כן, אתה קורא רבים מאותם חוזים במשך חודש אחר חודש, שנה אחר שנה. למה? כי הניסיון לימד אותה שזו הדרך היחידה שבה היא יכולה לזכור את המסמכים שלה בבירור.

פעם ביליתי כמעט שנתיים בכתיבת ספר על דיבור בפני קהל, ובכל זאת גיליתי שאני צריך לחזור עליו מדי פעם כדי לזכור מה כתבתי בספר שלי. המהירות שבה אנו שוכחים היא מדהימה.

לכן, אם אתם רוצים להפיק תועלת אמיתית ומתמשכת מהספר הזה, אל תדמיינו שדפדוף בו פעם אחת יספיק. לאחר שקראת אותו ביסודיות, אתה צריך להשקיע בכל חודש כמה שעות בכדי לחזור עליו. שמור אותו מולך על השולחן שלך כל יום. תעיף מבט בו לעתים קרובות. המשיך לחקוק בתוכך ללא הרף את האפשרויות העשירות לשיפור שעדיין עומדות בפתח. זכור שניתן להפוך את השימוש בעקרונות אלה להרגל רק על ידי מסע בדיקה ויישום מתמיד ונמרץ. אין דרך אחרת.

6. ברנרד שו ציין פעם: "אם תלמד אדם משהו, הוא לעולם לא ילמד." שו צדק. למידה היא תהליך אקטיבי. אנחנו לומדים מתוך עשייה. לכן, אם אתה רוצה לשלוט בעקרונות שאתה

לומד בספר זה, עשה משהו בנידון. החל את הכללים הללו בכל הזדמנות. אם לא, אתה תשכח אותם מהר. רק ידע שמשתמשים בו נדבק בראשך.

סביר להניח שתתקשו ליישם את ההצעות הללו כל הזמן. אני יודע זאת מכיוון שלמרות כי אני זה שכתבתי את הספר, בכל זאת התקשיתי לעתים קרובות ליישם את כל מה שדגלתי בו. לדוגמה, כאשר אתה לא מרוצה, הרבה יותר קל לבקר ולגנות מאשר לנסות להבין את נקודת המבט של האחר; לעתים קרובות קל יותר למצוא אשמה מאשר למצוא שבחים; זה טבעי יותר לדבר על מה שאתה רוצה מאשר לדבר על מה שהאדם השני רוצה; וכולי. לכן, בזמן שאתם קוראים את הספר הזה, זכרו שאתם לא רק מנסים לרכוש מידע. אתם מנסים ליצור הרגלים חדשים. אה כן, אתם מנסים דרך חיים חדשה. זה ידרוש זמן והתמדה ויישום יומיומי.

לכן, עיין בדפים אלה לעתים קרובות. התייחס לזה כמדריך עבודה על יחסי אנוש; ובכל פעם שאתה נתקל בבעיה ספציפית כלשהי - כמו טיפול בילד, למשוך את בן הזוג שלך אל דרך החשיבה שלך או סיפוק לקוח עצבני - תהסס מלעשות את הדבר הטבעי, הדבר האימפולסיבי. הוא יהיה בדרך כלל שגוי. במקום זאת, פנה אל הדפים הללו ועיין בפסקאות שהדגשתי. לאחר מכן נסה את הדרכים החדשות הללו וצפה בהן משיגות קסם עבורך.

7. הציעו לבן הזוג שלכם, לילדכם או לשותף עסקי כלשהו גרוש או דולר בכל פעם שהוא

או היא תופסים אתכם מפרים עיקרון מסוים. צור משחק תוסס משליטה בחוקים האלה.

8. נשיא בנק חשוב בוול סטריט תיאר פעם, בהרצאה לפני אחד השיעורים שלי, מערכת יעילה ביותר שבה השתמש לשיפור עצמי. האיש הזה למד מעט לימודים פורמליים; עם זאת, הוא הפך לאחד מאנשי הכספים החשובים ביותר באמריקה, הוא סיפר כי הוא חייב את רוב הצלחתו ליישום המתמיד של תוכנית העבודה האישית שלו. זה מה שהוא עושה. אני אנסח את זה במילים שלו בדיוק כפי שאני זוכר.

"במשך שנים שמרתי יומן שמראה את כל הפגישות שהיו לי במהלך היום. משפחתי מעולם לא תכננה עבורי שום תוכניות במוצאי שבת, שכן המשפחה ידעה שאני הקדשתי חלק מכל סופו של יום השבת לתהליך המאיר של בדיקה עצמית וביקורת והערכה. אחרי ארוחת הערב הלכתי לבדי, פתחתי את היומן שלי וחשבתי על כל הראיונות, הדיונים והפגישות שהתקיימו במהלך השבוע. שאלתי את עצמי:

"איזה טעויות עשיתי הפעם?"

"מה עשיתי נכון - ובאיזה אופן יכולתי לשפר את הביצועים שלי?"

"אילו לקחים אני יכול ללמוד מהניסיון הזה?"

"לא פעם גיליתי שהסקירה השבועית הזו גרמה לי להיות מאוד לא מרוצה. לעתים קרובות נדהמתי מהטעויות שלי. כמובן, ככל שחלפו השנים, הטעויות הללו נעשו פחותות יותר. לפעמים נטייתי לטפוח לעצמי קצת על השכם אחרי אחת הפגישות האלה. מערכת זו של ניתוח עצמי, חינוך עצמי, שנמשכה שנה אחר שנה, עשתה לי יותר מכל דבר אחר שניסיתי אי פעם. "זה עזר לי לשפר את היכולת שלי לקבל החלטות - וזה עזר לי מאוד בכל המגעים שלי עם אנשים. כמה שאני אמליץ על זה, זו לא תהיה הגזמה."

מדוע לא להשתמש במערכת דומה כדי לבדוק את היישום שלך של העקרונות הנדונים בספר זה? אם תעשה זאת, יגרמו שני דברים..

ראשית, תמצאו את עצמכם מעורבים בתהליך חינוכי שהוא גם מסקרן וגם לא יסולא בפז. שנית, תגלו שהיכולת שלכם לפגוש ולהתמודד עם אנשים תגדל מאוד.

9. תמצא בסוף ספר זה דפים ריקים שבהם עליך לרשום את ניצחונותיך ביישום העקרונות הללו. תהיה ספציפי. תן שמות, תאריכים, תוצאות. שמירה על תיעוד כזה ייתן לך השראה למאמצים גדולים יותר; וכמה מרתקים יהיו הערכים האלה כשתזדמנו להם בעוד כמה שנים בערב!

על מנת להפיק את המרב מהספר הזה

- א. פתח רצון עמוק ומניע לשלוט בעקרונות של יחסי אנוש.
- ב. קרא כל פרק פעמיים לפני שתמשיך לפרק הבא.
- ג. תוך כדי הקריאה, עצור לעתים קרובות כדי לשאול את עצמך כיצד תוכל ליישם כל הצעה.
- ד. פלומר הדגש כל רעיון חשוב.
- ה. עיין בספר זה מדי חודש.
- ו. יישם עקרונות אלה בכל הזדמנות. השתמש בכרך זה כמדריך עבודה שיעזור לך לפתור את הבעיות היומיומיות שלך.
- ז. עשה משחק תוסס מהלמידה שלך על ידי הצעת לחבר כלשהו אגורה או דולר בכל פעם שהוא או היא תופסים אותך מפר אחד מהעקרונות האלה.
- ח. בדקו בכל שבוע את ההתקדמות שאתם עושים. שאלו את עצמכם אילו טעויות עשית, איזה שיפור, אילו לקחים למדת לעתיד.
- ט. שמור הערות בחלק האחורי של ספר זה המציגות כיצד ומתי יישמת את העקרונות הללו.

חלק ראשון - טכניקות יסוד בהתייחסות אל אנשים

1. "אם אתה רוצה לאסוף דבש, אל תבעט בכוורת"

ב-7 במאי 1931, המצוד הסנסציוני ביותר שידעה העיר ניו יורק הגיע לשיאו. לאחר שבועות של חיפושים, קראולי "שני רובים" - הרוצח, החמוש שלא עישן ולא שתה - היה במצר, לכוד בדירתה של חברתו בשדרת ווסט אנד.

מאה וחמישים שוטרים ובלשים הטילו מצור על מקום המחבוא שלו בקומה העליונה. הם חתכו חורים בגג; הם ניסו לעשן החוצה את קראולי, "רוצח השוטרים", בגז מדמיע. אחר כך הם הרכיבו את המקלעים שלהם על בניינים שמסביב, ובמשך יותר משעה אחד מאזורי המגורים היפים של ניו יורק הדהד בקולות פיצוץ של ירי אקדח ורעש של מקלעים. קראולי, שרוע מאחורי כיסא עמוס מדי, ירה ללא הרף לעבר המשטרה. עשרת אלפים אנשים נרגשים צפו בקרב. דבר כזה לא נראה מעולם ברחובותיה של ניו יורק.

כאשר קראולי נלכד, נציב המשטרה אי.פי. מולרוני הכריז ש"שני רובים" הנואש הוא אחד הפושעים המסוכנים ביותר שרשמו על דפי ההיסטוריה של ניו יורק. "הוא הורג", אמר הנציב, ללא הנד עפעף, וללא שאי מי ישים לב.

אבל איך קראולי "שני רובים" התייחס לעצמו? אנחנו יודעים, כי בזמן שהמשטרה ירתה לדירתו, הוא כתב מכתב שנכתב "למי שזה עשוי לעניין". וכפי שכתב, הדם שזורם מפצעיו הותיר שובל ארגמן על הנייר. במכתבו אמר קראולי: "מתחת למעיל שלי יש לב עיף, אבל לב טוב - כזה שלא יזיק לאף אחד".

זמן קצר לפני כן, קראולי היה שקוע בפגישה עם חברתו בכביש כפרי בלונג איילנד. לפתע ניגש שוטר לרכב ואמר: "תן לי לראות את הרישיון שלך".

בלי לומר מילה, קראולי שלף את אקדחו וחתך את השוטר עם מטר של עופרת. כשהקצין הגוסס נפל, קראולי זינק מהמכונית, תפס את אקדח השוטר וירה כדור נוסף לתוך הגוף המשתטח. וזה היה הרוצח שאמר: "מתחת למעיל שלי יש לב עיף, אבל לב טוב - כזה שלא יזיק לאף אחד".

קראולי נידון לכיסא החשמלי. כשהגיע לבית המוות בסינג סינג, האם הוא אמר: "זה מה שאני מקבל על הרג אנשים"? לא, הוא אמר: "זה מה שאני מקבל בגלל שהגנתי על עצמי". הנקודה של הסיפור היא זו: קראולי "שני אקדחים" לא האשים את עצמו בכלום.

האם זו גישה חריגה בקרב פושעים? אם אתה חושב כך, תקשיב לזה: "ביליתי את השנים הטובות בחיי במתן לאנשים תענוגות קלילים יותר, לעזור להם ליהנות, וכל מה שאני מקבל זה התעללות, וחיים של כלא."

זה אל קפונה שמדבר. כן, אויב הציבור הידוע לשמצה ביותר של אמריקה - מנהיג הכנופיה המרושע ביותר שאי פעם היה בשיקגו. אל קפונה לא גינה את עצמו. הוא למעשה ראה בעצמו תועלת ציבורית - תועלת ציבורית לא מוערכת ולא מובנת.

וכך גם ההולנדי שולץ לפני שהתמוטט תחת כדורי גנגסטר בניוארק. הולץ שולץ, אחד הבוגדים הידועים לשמצה בניו יורק, אמר בראיון לעיתון שהוא נדיב ציבורי. והוא האמין בזה.

היו לי כמה התכתבויות מעניינות עם לואיס לוס, שהיה סוהר בכלא סינג סינג הידוע לשמצה בניו יורק במשך שנים רבות, בנושא זה, והוא הכריז ש"מעטים מהפושעים בסינג סינג רואים עצמם כאנשים רעים. הם רואים את עצמם כאנושיים בדיוק כמוני וכמוך. הם עושים רציונליזציה, הם מסבירים. הם יכולים להגיד לך למה הם היו צריכים לפצח כספת או להיות מהירים עם אצבע ההדק. רובם מנסים בדרך של היגיון, מופרך או הגיוני, להצדיק את המעשים האנטי-חברתיים שלהם אפילו לעצמם, וכתוצאה מכך טוענים בתקיפות שמעולם לא היו צריכים להיות כלואים כלל".

אם אל קאפונה, "שני רובים" קראולי, שולץ ההולנדי והגברים והנשים הנואשים מאחורי חומות הכלא לא מאשימים את עצמם בכלום - מה עם האנשים שאיתם אתה ואני באים במגע? ג'ון וואנמייקר, מייסד החנויות הנושאות את שמו, התוודה פעם: "לפני שלושים שנה למדתי שזה טיפשי לנזוף. יש לי מספיק קושי להתגבר על המגבלות שלי גם לפני שאני אדאג מהעובדה שאלוקים לא ראה לנכון לחלק באופן שווה את מתנת האינטליגנציה".

וואנאמייקר למד את הלקח הזה מוקדם, אבל אני אישית נאלצתי לטעות בדבר הזה במשך שליש מאה לפני שהתחיל להתברר לי שתשעים ותשע פעמים מתוך מאה, אנשים לא מבקרים את עצמם על שום דבר, לא משנה כמה זה לא בסדר.

ביקורת היא חסרת תועלת כי היא מציבה אדם במגננה ובדרך כלל גורמת לו לשאוף להצדיק את עצמו. ביקורת היא מסוכנת, כי היא פוצעת את גאוותו היקרה של האדם, פוגעת בתחושת החשיבות שלו ומעוררת טינה.

ב.פ. סקינר, הפסיכולוג המפורסם בעולם, הוכיח באמצעות הניסויים שלו שחיה שתוגמלה על התנהגות טובה תלמד הרבה יותר מהר ותשמור על מה שהיא לומדת בצורה יעילה הרבה יותר מאשר חיה שנענשה על התנהגות רעה. מחקרים מאוחרים יותר הראו שדבר דומה חל גם על בני אדם. על ידי ביקורת, איננו מבצעים שינויים מתמשכים ולעתים קרובות שומרים טינה.

הנס סליה, פסיכולוג גדול אחר, אמר, "ככל שאנו צמאים לאישור, אנו חוששים מגינוי". הטינה שמעוררת הביקורת עלולה לגרום לדמורליזציה של עובדים, בני משפחה וחברים, ועדיין לא לתקן את המצב שזכה לגינוי.

ג'ורג' ב' ג'ונסטון מאניד, אוקלהומה, הוא רכז הבטיחות של חברת הנדסה. אחת מתחומי האחריות שלו היא לדאוג שהעובדים חובשים את הכובעים שלהם בכל פעם שהם בעבודה בשטח. הוא דיווח כי בכל פעם שנתקל בעובדים שאינם חובשים כובעים, הוא היה נוזף בהם בנוקשות ואומר להם הם חייבים לציית לכללי הבטיחות. כתוצאה מכך הוא היה מתקבל בקבלת פנים זועפת, ולעתים קרובות לאחר שעזב, העובדים היו מסירים את הכובעים.

הוא החליט לנסות גישה אחרת. בפעם הבאה שמצא כמה מהעובדים כשאינם חובשים את הכובע הקשיח שלהם, הוא שאל אם הכובעים לא נוחים או לא מתאימים כמו שצריך. אחר כך הוא הזכיר לגברים בנימת דיבור נעימה שהכובע נועד להגן עליהם מפני פציעה והציע ללבוש אותו תמיד בעבודה. התוצאה הייתה ציות מוגברת לרגולציה ללא כעס או טינה.

תמצאו דוגמאות לחוסר התוחלת של הביקורת מתנוססים על אלף עמודי היסטוריה. קחו למשל את המריבה המפורסמת בין תיאודור רוזוולט והנשיא טאפט - מריבה שפיצלה את המפלגה הרפובליקנית, הכניסה את וודרו וילסון לבית הלבן, וכתבה קווים נועזים וזוהרים לאורך מלחמת העולם הראשונה ושינתה את זרימת ההיסטוריה. בואו נסקור את העובדות במהירות. כשתיאודור רוזוולט יצא מהבית הלבן ב-1908, הוא תמך בטאפט, שנבחר לנשיא. ואז תיאודור רוזוולט נסע לאפריקה לירות באריות. כשחזר הוא התקומם. הוא גינה את טאפט בשל שמרנותו, ניסה להשיג את המועמדות לקדנציה שלישית בעצמו, הקים את מפלגת בול מוס, וכמעט הרס את המפלגה הרפובליקנית. בבחירות שלאחר מכן, וויליאם הווארד טאפט והמפלגה הרפובליקנית ניצחו רק בשתי מדינות - ורמונט ויוטה. התבוסה ההרסנית ביותר שידעה המפלגה אי פעם.

תיאודור רוזוולט האשים את טאפט, אבל האם הנשיא טאפט האשים את עצמו? ברור שלא. עם דמעות בעיניו, אמר טאפט: "אני לא מבין איך יכולתי לעשות אחרת ממה שעשיתי". מי היה אשם? רוזוולט או טאפט? למען האמת, אני לא יודע, ולא אכפת לי. הנקודה שאני מנסה להבהיר היא שכל הביקורת של תיאודור רוזוולט לא שכנעה את טאפט שהוא טועה. זה רק גרם לטאפט לשאוף להצדיק את עצמו ולהדגיש עם דמעות בעיניו: "אני לא מבין איך יכולתי לעשות אחרת ממה שעשיתי".

לחלופין, קח את שערוריית שמן כיפת התה. זה המשיך לצלצל מרוב זעם בעיתונים בתחילת שנות ה-20. זה הרעיד את האומה! בתוך הזיכרון של גברים חיים, דבר כזה מעולם לא קרה בחיים הציבוריים האמריקאיים. להלן העובדות החשופות של השערורייה: אלברט ב. פאל, שר הפנים בקבינט של הרדינג, הופקד על החכירה של עתודות נפט ממשלתיות באלק היל ובכיפת התה - עתודות נפט שהופרשו לשימוש עתידי של חיל הים. האם השר פאל התיר הגשת הצעות תחרותיות? לא. הוא מסר את החוזה השמן והעסיסי על הסף לידידו אדוארד ל. דוהני. ומה עשה דוהני? הוא נתן לשר פאל מה שהוא שמח לכנות "הלוואה" של מאה אלף דולר. לאחר מכן, ביד רמה, הורה השר פאל על חיילי הנחתים של ארצות הברית להיכנס למחוז להרחיק מתחרים שהבארות הסמוכות להם שואבות נפט משמורות אלק היל. המתחרים האלה, שגורשו מהקרקע שלהם בקצות רובים וכידונים, מיהרו לבית המשפט - ופוצצו את המכסה מעל שערוריית כיפת התה. הסירחון שעלה היה כל כך מרושע עד שהרס את ממשל הארדינג, הבחיל אומה שלמה, איים להרוס את המפלגה הרפובליקנית, והכניס את אלברט ב. פאל מאחורי סורג וברית.

פאל זכה לגינוי אכזרי - נידון כפי שרק מעט גברים בחיים הציבוריים זכו לו אי פעם. האם הוא חזר בתשובה? לעולם לא! שנים לאחר מכן הרברט הובר רמז בנאום פומבי כי מותו של הנשיא הארדינג נבע מחרדה נפשית ודאגה בגלל שחבר בגד בו. כששמעה את זה גברת פאל, היא זינקה מכיסאה, היא בכתה, היא נענעה באגרופיה וצרחת: "מה! הרדינג נבגד על ידי פאל? לא! בעלי מעולם לא בגד באף אחד. כל הבית הזה מלא בזהב לא יפתה את בעלי לעשות רע. הוא זה שנבגד והובל לטבח ונתלה".

הנה אתה; הטבע האנושי בפעולה, מעוולים, מאשימים את כולם מלבד עצמם. כולנו כאלה. אז כשאתה ואני מתפתים לבקר מישהו מחר, בואו נזכור את אל קפונה, "שני רובים" קראולי ואלברט פאל. בואו נבין שביקורת היא כמו איתור יונים. הם תמיד חוזרים הביתה. בואו נבין שהאדם שאנחנו הולכים לתקן ולגנות כנראה יצדיק את עצמו, ויגנה אותנו בתמורה; או, כמו שטאפט העדין יאמר: "אני לא מבין איך יכולתי לעשות אחרת ממה שיש לי."

בבוקר ה-15 באפריל, 1865, שכב אברהם לינקולן גוסס בחדר השינה במסדרון של בית מגורים זול, ממש מול הרחוב של פורד. התיאטרון, שבו ג'ון ווילקס בות' ירה בו. גופו הארוך של לינקולן שכב מתוח באלכסון על פני מיטה צנועה שהייתה קצרה מדי עבורו. רפרודוקציה זולה של הציור המפורסם "יריד הסוסים" של רוזה בונהור נתלתה מעל המיטה, וסילון גז עגום הבהב באור צהוב.

בעוד לינקולן שכב גוסס, אמר שר המלחמה סטנטון "כאן נמצא השליט המושלם ביותר של בני אדם שהעולם ראה אי פעם".

מה היה סוד הצלחתו של לינקולן בהתנהלות מול אנשים? למדתי את חייו של אברהם לינקולן במשך עשר שנים והקדשתי שלוש שנים שלימות לכתיבה ושכתוב של ספר בשם לינקולן האלמוני. אני מאמין שעשיתי מחקר מפורט וממצה על אישיותו וחייו של לינקולן ככל שניתן לכל ישות לעשות. ערכתי מחקר מיוחד על שיטתו של לינקולן להתמודד עם אנשים. האם הוא נהג לתת ביקורת? כן כאדם צעיר בעמק ה-Pigeon Creek של אינדיאנה, הוא לא רק ביקר אלא גם כתב מכתבים ושירים שלעגו לאנשים והפיל את המכתבים האלה על כבישי הארץ שבהם בטוח היה כי ימצאו. אחד המכתבים הללו עורר טינה שבערה כל החיים. גם לאחר שלינקולן הפך לעורך דין בפרינגפילד, אילינוי, הוא תקף את מתנגדיו בגלוי במכתבים שפורסמו בעיתונים. אבל הוא עשה את זה רק פעם אחת יותר מדי.

בסתיו 1842 הוא לעג לפוליטיקאי נבזי ונוקשה בשם ג'יימס שילדס. לינקולן ביזה אותו באמצעות מכתב אנונימי שפורסם ב-Springfield Journal. העיר שאגה מצחוק. כדי להגן על עצמו, רגיש וגאה, מפוצץ מרוב זעם, הוא גילה מי כתב את המכתב. הוא זינק על סוסו, רדף אחרי לינקולן, ואתגר אותו להילחם בדו-קרב. לינקולן לא רצה להילחם. הוא התנגד לדו-קרב, אבל הוא לא הצליח לצאת מזה ולהציל את כבודו. הוא קיבל את בחירת הנשק. מכיוון שהיו לו זרועות ארוכות מאוד, הוא בחר בחרבות רחבות של פרשים ולקח שיעורים בלחימה בחרבות מבוגר ווסט פוינט; וביום המיועד, הוא ושילדס נפגשו על שרטון בנהר המיסיסיפי, מוכנים להילחם עד מוות; אבל, ברגע האחרון, הסגנים שלהם קטעו ועצרו את הדו-קרב.

זו הייתה התקרית האישית המפחידה ביותר בחייו של לינקולן. היא לימדה אותו שיעור שלא יסולא בפז באמנות ההתמודדות עם אנשים. מעולם לא כתב שוב מכתב מעליב. מעולם לא שוב לעג לאף אחד. ומאותו זמן ואילך, הוא כמעט מעולם לא ביקר אף אחד על שום דבר. פעם אחר פעם, במהלך מלחמת האזרחים, לינקולן העמיד גנרל חדש בראש צבא הפוטומק, וכל אחד בתורו - מק'קלן, פופ, ברנסייד, הוקר, מיד - טעה בצורה טראגית והניע את לינקולן לצעוד הלוך ושוב בייאוש. חצי מהאומה גינתה באכזריות את הגנרלים הבלתי מוכשרים הללו,

אבל לינקולן, "כלפי אף אחד לא עם רוע, עם חסד אל כולם", שתק. אחד הציטוטים האהובים עליו היה "אל תשפטו למען לא תישפטו".

וכאשר גברת לינקולן ואחרות דיברו בחומרה על העם הדרומי, לינקולן השיב: "אל תבקר אותם; הם בדיוק מה שהיינו בנסיבות דומות".

אבל אם לאדם כלשהו אי פעם הייתה הזדמנות לבקר, בוודאי זה היה לינקולן. ניקח רק איור אחד:

קרב גטיסבורג נלחם במהלך שלושת הימים הראשונים של יולי 1863. במהלך הלילה של ה-4 ביולי, לי החל לסגת דרומה בעוד ענני סערה הציפו את המדינה בגשם. כשלי הגיע לפוטומאק עם צבאו המובס, הוא מצא לפניו נהר נפוח ובלתי עביר, וצבא איחוד מנצח מאחוריו. לי היה במלכודת. הוא לא הצליח לברוח. לינקולן ראה את זה. כאן הייתה הזדמנות פז, נשלחת משמים - ההזדמנות ללכוד את צבאו של לי ולסיים את המלחמה מיד. אז, עם גל של תקווה גדולה, לינקולן הורה למייד לא לקרוא למועצת מלחמה אלא לתקוף את לי מיד. לינקולן טלגרף את פקודותיו ואז שלח שליח מיוחד למייד בדרישה לפעולה מיידית.

ומה עשה הגנרל מיד? הוא עשה בדיוק ההפך ממה שאמרו לו לעשות. הוא קרא למועצת מלחמה תוך הפרה ישירה של פקודות לינקולן. היי היסס. היי התמהמה. הוא טלגרף כל מיני תירוצים. הוא סירב בתוקף לתקוף את לי. לבסוף המים נסוגו ולי ברח מעל הפוטומאק עם כוחותיו.

לינקולן זעם. "מה זה אומר?" לינקולן בכה לבנו רוברט. "אלוהים אדירים! מה זה אומר?" היו לנו אותם בהישג ידנו, היינו צריכים רק להושיט את ידינו והם היו שלנו; אבל שום דבר שאוכל לומר או לעשות לא יכול לגרום לצבא לזוז. בנסיבות העניין, כמעט כל גנרל יכול היה להביס את לי. אם הייתי עולה לשם, יכולתי להצליף בו בעצמי".

באכזבה מרה, לינקולן התיישב וכתב מיד את המכתב הזה. וזכור, בתקופה זו של חייו לינקולן היה שמרני ביותר ומאופק בביטויים שלו. ואם כן, המכתב הזה שהגיע מלינקולן ב-1863 היה בגדר תוכחה קשה ביותר.

גנרל יקר שלי,

אני לא מאמין שאתה מעריך את גודל המזל הכרוך בבריתו של לי. הוא היה בהישג ידנו, ובאם היינו סוגרים עליו, בהקשר עם הצלחות מאוחרות אחרות שלנו, היינו מסיימים את המלחמה. כפי שהיא, המלחמה תתארך ללא הגבלת זמן. אם לא יכולת לתקוף בבטחה את לי ביום שני האחרון, איך אתה יכול לעשות זאת מדרום לנהר, כאשר אתה יכול לקחת איתך מעט מאוד - לא יותר משני שלישי מהכוח שהיה לך אז ביד? זה יהיה לא הגיוני לצפות ואני לא מצפה שכעת תוכל להשפיע הרבה. הזדמנות הפז שלך נעלמה, ואני במצוקה לאין שיעור משום כך.

מה אתה חושב שמיד עשה כשהוא קרא את המכתב?

מיד מעולם לא ראה את המכתב הזה. לינקולן מעולם לא שלח את זה בדואר. זה נמצא בין ניירותיו לאחר מותו.

הניחוש שלי הוא - וזה רק ניחוש - שאחרי שכתב את המכתב הזה, לינקולן הביט מהחלון ואמר לעצמו, "רק רגע. אולי אני לא צריך למהר כל כך. די קל לי לשבת כאן בשקט של הבית הלבן ולהורות על מיד לתקוף; אבל אם הייתי למעלה בגטיסבורג, ואם הייתי רואה כל כך הרבה דם כמו שמיד ראה במהלך השבוע האחרון, ואם אוזני היו מחוררות בצרחות ובצווחות של הפצועים והגוססים, אולי גם אני לא הייתי כל כך להוט לתקוף. אם היה לי המזג הביישני של מיד, אולי הייתי עושה בדיוק מה שהוא עשה. בכל מקרה, דבר שכבר לא ניתן לשינוי. אם אשלח את המכתב הזה, זה יקל על רגשותיי, אבל זה יגרום למיד לנסות להצדיק את עצמו. זה יגרום לו להוקיע אותי. זה יעורר רגשות קשים, יפגע בכל התועלת הנוספת שלו כמפקד, ואולי יאלץ אותו להתפטר מהצבא".

כפי שכבר אמרתי, לינקולן הניח את המכתב בצד, כי הוא למד מניסיון מר שביקורות נוקבות ותוכחות מסתיימות כמעט תמיד בחוסר תוחלת.

תיאודור רוזוולט אמר שכאשר הוא, כנשיא, התמודד עם בעיה מסובכת, הוא נהג להישען לאחור ולהביט למעלה בצורך גדול של לינקולן שהיה תלוי מעל שולחנו בבית הלבן ושואל את עצמו, "מה לינקולן היה עושה אם הוא היה בנעליים שלי? איך הוא היה פותר את הבעיה הזו?" בפעם הבאה שנתפתה לבקר מישהו, בואו ונשלוף מהכיס שטר של חמישה דולרים, נסתכל בתמונתו של לינקולן על השטר, ונשאל, "איך לינקולן היה מטפל בבעיה הזו אם הייתה לו אותה?"

מארק טווין איבד את העשתונות מדי פעם וכתב מכתבים של מלאי זלזול ובוז. למשל, פעם הוא כתב לגבר שעורר את חמתו: "הדבר שאתה זקוק לו הוא היתר קבורה. אתה רק צריך לדבר ואני אדאג שתקבל אותו". בהזדמנות אחרת הוא כתב לעורך על ניסיונותיו של מגיה "לשפר את האיות והפיסוק שלי". הוא ציווה: "קבע את העניין לפי העותק שלי להלן וראה שהמגיה שומר את הצעותיו בעיסה של המוח הרקוב שלו".

כתיבת המכתבים הצורבים האלה גרמה למרק טווין להרגיש טוב יותר. הם אפשרו לו לפוצץ קיטור, והמכתבים לא הזיקו ממש, כי אשתו של מארק טווין הוציאה אותם בסתר מהדואר. הם מעולם לא נשלחו.

האם אתה מכיר מישהו שהיית רוצה לשנות, לווסת ולשפר? טוב! זה בסדר. אני בעד. אבל למה שלא תתחיל בעצמך? מנקודת מבט אנוכית גרידא, זה הרבה יותר רווחי מניסיון לשפר אחרים - כן, והרבה פחות מסוכן. "אל תתלונן על השלג על הגג של השכן שלך", אמר קונפוציוס, "כאשר מפתן הדלת שלך לא נקי".

כשעוד הייתי צעיר וניסיתי להרשים אנשים, כתבתי מכתב טיפשי לריצ'רד הארדינג דייוויס, סופר שפעם התנשא באופק הספרותי של אמריקה. הכנתי מאמר מגזין על סופרים, וביקשתי מדיוויס לספר לי על שיטת העבודה שלו. כמה שבועות קודם לכן, קיבלתי מכתב ממישהו עם הסימון הזה בתחתית: "הוכתב (בעל פה), אבל לא עבר הגהה". די התרשמתי. הרגשתי שהסופר חייב להיות מאוד גדול ועסוק וחשוב. לא הייתי עסוק עד כדי כך, אבל הייתי להוט

לעשות רושם על ריצ'רד הארדינג דייויס, אז סיימתי את ההערה הקצרה שלי במילים: "הוכתב אבל לא עבר הגהה".

הוא מעולם לא טרח לענות למכתב. הוא פשוט החזיר לי את זה עם זה משורבט בתחתית: "הנימוסים הרעים שלך מתעלים רק מהנימוסים הרעים שלך." נכון, טעיתי, ואולי הגיעה לי התוכחה הזו. אבל בהיותי אנושי, התרעמתי על כך. התרעמתי על כך בצורה כה חריפה, שכאשר קראתי על מותו של ריצ'רד הארדינג דייויס עשר שנים מאוחר יותר, המחשבה שעדיין נמשכה במוחי - אני מתבייש להודות - היא הפגיעה שהוא גרם לי.

אם אתה ואני רוצים לעורר מחר טינה שעשויה להימשך על פני עשרות שנים ולהימשך עד המוות, אתה רק צריך לתת לנו להתמכר לביקורת עוקצנית קטנה - לא משנה כמה אנחנו בטוחים שהיא מוצדקת.

כאשר אנו עוסקים באנשים, הבה נזכור שאנו לא עוסקים ביצורים של היגיון. יש לנו עסק עם יצורים של רגש, יצורים מלאי דעות קדומות ומונעים על ידי גאוה ויהירות.

הביקורת המרה גרמה לתומס הארדי, אחד מהסופרים הטובים ביותר שהעשירו אי פעם את הספרות האנגלית, לוותר לנצח על כתיבת סיפורת. הביקורת הביאה את תומאס צ'טרטון, המשורר האנגלי, להתאבדות.

בנג'מין פרנקלין, חסר הטאקט בצעירותו, הפך להיות כל כך דיפלומטי, כל כך מיומן בהתנהלות עם אנשים, עד שהוא מונה לשגריר אמריקאי בצרפת. סוד הצלחתו? "אני לא אדבר רע על אף אדם", הוא אמר, "... ואדבר את כל הטוב שאני יודע על כולם." כל טיפש יכול לבקר, לגנות ולהתלונן - ורוב השוטים גם עושים את זה. אבל צריך אופי ושליטה עצמית כדי להיות מבין וסלחן.

"אדם גדול מראה את גדולתו", אמרה קרלייל, "דרך איך שהוא מתייחס לאנשים קטנים." בוב הובר, טייס ניסוי מפורסם ומבצע תדיר בתערוכות אוויריות, חזר לביתו בלוס אנג'לס ממופע אווירי בסן דייגו. כפי שתואר במגזין Flight Operations, בגובה שלוש מאות רגל, שני המנועים עצרו לפתע. בתמרון מיומן הוא הצליח להנחית את המטוס, אך המטוס ניזוק קשות למרות שאיש לא נפגע.

הפעולה הראשונה של הובר לאחר נחיתת החירום הייתה לבדוק את הדלק של המטוס. בדיוק כפי שחשד, מטוס המדחף ממלחמת העולם השנייה שבו הוא טס תודלק בדלק סילוני ולא בבנזין.

כשחזר לשדה התעופה, הוא ביקש לראות את המכונאי שטיפל במטוס שלו. הצעיר היה חולה מרוב צער על טעותו. דמעות זלגו על פניו כשהובר התקרב. הוא גרם לאובדן של מטוס יקר מאוד ויכול היה לגרום גם לאובדן של שלושה חיים.

אתה יכול לדמיין את הכעס של הובר. אפשר היה לצפות את צליפות הלשון שהטייס הגאה והמדויק הזה ישחרר בגלל חוסר הזהירות האמור. אבל הובר לא נזף במכונאי; הוא אפילו לא ביקר אותו. במקום זאת, הוא כרך את זרועו הגדולה סביב כתפו של האיש ואמר, "כדי להראות לך שאני בטוח שלעולם לא תעשה את זה שוב, אני רוצה שתטפל ב-F-51 שלי מחר."

לעתים קרובות הורים מתפתים לבקר את ילדיהם. היית מצפה ממני לומר "אל תעשה". אבל אני לא רוצה לומר זאת, במקום זאת אני רוצה לומר דבר אחר. "לפני שאתה מבקר אותם, קרא את אחת הקלאסיקות של העיתונות האמריקאית, 'אבא שוכח'". היא הופיעה במקור כמאמר מערכת ב- People's Home Journal. אנו מדפיסים אותה כאן באישור המחבר, כפי שמרוכז בתקציר לקורא:

"אבא שוכח" הוא אחד הקטעים הקטנים האלה, שמגיח ברגע של הרגשה כנה - מהדהד בכל כך הרבה קוראים עד שהופך לאהוב רב-שנתי של הדפסה חוזרת. מאז הופעתו הראשונה, "אבא שוכח" שוחזר, כותב המחבר, וו. ליווינגסטון לאנרד, "במאות מגזינים ועיתונים ברחבי הארץ. הוא הודפס מחדש באופן נרחב בשפות זרות רבות. נתתי אישור אישי לאלפים שביקשו לקרוא אותו בבית הספר, בכנסייה ובהרצאות. זה היה 'באוור' באינספור הזדמנויות ותוכניות. באופן מוזר כתבי עת בקולג' השתמשו בו, ובמגזינים של תיכון. לפעמים קטע קטן נראה באופן מסתורי כ"קליק". קטע זה בהחלט עשה זאת."

אבא שוכח

W. Livingston Larned

תקשיב, בן: אני אומר את זה כשאתה שוכב ישן, כף קטנה אחת מקומטת מתחת ללחי שלך והתלתלים הבלונדינים רטובים בדביקות על מצחך הלח. התגנבתי לחדר שלך לבד. רק לפני כמה דקות, כשישבתי וקראתי את העיתון שלי בספרייה, שטף אותי גל חונק של חרטה. באתי באשמה אל המיטה שלך.

יש דברים שחשבתי עליהם, בן: התעצבנתי אליך. נזפתי בך כשהתלבשת לבית הספר כי נתת לפניך שלך רק טפטוף במגבת. הטלתי עליך מטלות על שלא ניקית את הנעליים שלך. קראתי בכעס כשזרקת כמה מהדברים שלך על הרצפה.

גם בארוחת הבוקר מצאתי פגמים. שפכת דברים. נגעת באוכל שלך. שמת את המרפקים על השולחן. מרחת חמאה סמיכה מדי על הלחם שלך. וכשהתחלת לשחק והלכתי לרכבת שלי, הסתובבת ונופפת ביד וקראת, "להתראות, אבא!" ואני קימטתי את מצחי ואמרתי בתשובה: "תחזיק את הכתפיים שלך לאחור!"

ואז הכל התחיל מחדש בשעות אחר הצהריים המאוחרות. כשעליתי לכביש, בחנתי אותך, כשאתה על ברכיך, משחק גולות. היו חורים בגרביים שלך. השפלתי אותך לפני החברים שלך בכך שהצעדתי אותך לפניי לבית. הגרביים היו יקרים - ואם היית צריך לקנות אותם היית זהיר יותר! תאר לעצמך את זה, בן, לשמוע את מאבא!

אתה זוכר, אחר כך, כשקראתי בספרייה, איך הגעת בביישנות, עם מעין מבט פגוע בעיניים. כשהרמתי את עיני מעל העיתון שלי, חסר סבלנות מההפרעה, היססת ליד הדלת. "מה אתה רוצה?" התפרקתי.

לא אמרת דבר, אלא רצת בצלילה סוערת אחת, והטלת את זרועותיך על צווארי ונשקת לי, וזרועותיך הקטנות התהדקו בחיבה שאלוהים הפריח בליבך ושגם ההזנחה לא יכלה ליבש. ואז נעלמת, נוקש במעלה המדרגות.

ובכן, בן, זמן קצר לאחר מכן, העיתון שלי חמק מהידיים ופחד מחליא נורא עלה עליי. מה ההרגל עשה לי? ההרגל למצוא אשמה, לנזוף - זה היה הפרס שלי לך על היותך נער. זה לא שלא אהבתי אותך; זה היה שציפיתי ליותר מדי מהנעורים. מדדתי אותך לפי קנה המידה של השנים שלי.

והיה כל כך הרבה טוב ומשובח ונכון באופי שלך. הלב הקטן שלך היה גדול כמו השחר עצמו מעל הגבעות הרחבות. זה היה ניכר מתוך הדחף הספונטני שלך למהר פנימה ולנשק אותי ללילה טוב. שום דבר אחר לא משנה הלילה, בן. באתי אל מיטתך בחושך, וכרעתי שם, בבושה!

זאת כפרה קלושה; אני יודע שלא תבין את הדברים האלה אם אספר לך אותם בשעות הערות שלך. אבל מחר אני אהיה אבא אמיתי! אני אסבול איתך, אסבול כשאתה סובל, ואצחק כשאתה צוחק. אני אנשך את הלשון שלי כשיבואו מילים חסרות סבלנות. אני אמשיך לומר כאילו זה טקס: "הוא אינו אלא ילד - ילד קטן!"

אני חושש שדמיינתי אותך כגבר. אבל כשאני רואה אותך עכשיו, בן, מקומט ועייף בעריסה שלך, אני רואה שאתה עדיין תינוק. אתמול היית בזרועות אמא שלך, ראשך על הכתף שלה. ביקשתי יותר מדי, יותר מדי.

במקום לגנות אנשים, בואו ננסה להבין אותם. בואו ננסה להבין למה הם עושים את מה שהם עושים. זה הרבה יותר רווחי ומסקרן מביקורת; וזה מוליד אהדה, סובלנות וטוב לב. "לדעת הכל זה לסלוח להכל."

וכמו שד"ר ג'ונסון אמר: "אלוקים עצמו, מלך מלכי המלכים, אינו שופט את האדם עד סוף ימיו". למה אתה ואני צריכים לעשות את זה?

עיקרון 1

אין לבקר, לגנות או להתלונן

2. הסוד הגדול בהתנהלות עם אנשים

יש רק דרך אחת מתחת לגן עדן לגרום למישהו לעשות משהו. האם אי פעם עצרת לחשוב על זה? כן, רק דרך אחת. וזאת, על ידי לגרום לאדם השני לרצות לעשות את זה.

זכרו, אין דרך אחרת.

כמובן, אתה יכול לגרום למישהו לרצות לתת לך את השעון שלו על ידי תקיעה של אקדח בצלעותיו. אתה יכול לגרום לעובדים שלך לשתף איתך פעולה – עד שתפנה את גבך – על ידי איום לפטר אותם. אתה יכול לגרום לילד לעשות מה שאתה רוצה שהוא יעשה באמצעות שוט או איום. אבל לשיטות הגסות הללו יש השלכות בלתי רצויות בעליל.

הדרך היחידה שאני יכול לגרום לך לעשות משהו היא לתת לך את מה שאתה רוצה. מה אתה רוצה?

זיגמונד פרויד אמר שכל מה שאתה ואני עושים נובע משני מניעים: סיפוק דחפים, והרצון להיות גדולים.

ג'ון דיואי, אחד הפילוסופים העמוקים ביותר באמריקה, ניסח את זה קצת אחרת. ד"ר דיואי אמר שהדחף העמוק ביותר בטבע האנושי הוא "הרצון להיות חשוב". זכור את המשפט הזה: "הרצון להיות חשוב". זה משמעותי. אתה הולך לשמוע על זה הרבה בספר הזה.

מה אתה רוצה? לא הרבה דברים, אבל לדברים המעטים שאתה רוצה, אתה משתוקק בהתעקשות שלא תוכחש. חלק מהדברים שרוב האנשים רוצים כוללים:

1. בריאות ושמירה על החיים

2. אוכל

3. שינה

4. כסף והדברים שהכסף יכול לקנות

5. החיים בעולם הבא

6. סיפוק מהקשר הזוגי

7. רווחת ילדינו

8. תחושת חשיבות

כמעט כל הרצונות האלה בדרך כלל מסופקים - כולם מלבד אחד. יש כמיהה אחת - עמוקה, עצומה כמעט כמו התשוקה לאוכל או לישון - שלעיתים רחוקות היא מסופקת. זה מה שפרויד מכנה "הרצון להיות גדול". זה מה שדיואי מכנה "הרצון להיות חשוב".

לינקולן התחיל פעם במכתב שאומר: "כולם אוהבים מחמאה." וויליאם ג'יימס אמר: "העיקרון העמוק ביותר בטבע האנושי הוא הכמיהה להיות מוערך". הוא לא דיבר, שימו לב, על ה"משאלה" או ה"רצון" או ה"כמיהה" לזכות להערכה. הוא אמר את ה"כמיהה" שיש להעריך.

הנה רעב אנושי מכרסם ובלתי פוסק, ואותו אדם נדיר שישביע ביושר את רעב הלב הזה יחזיק אנשים בכף ידו ו"אפילו הקברן יצטער כשהוא ימות".

הרצון לתחושת חשיבות הוא אחד ההבדלים המבדילים בין האנושות לבעלי החיים. לשם המחשה: כשהייתי נער חווה במיזורי, אבי גידל חזירי דורוק-ג'רזי משובחים ובקר לבן-פנים. נהגנו להציג את החזירים שלנו ואת הבקר הלבן שלנו בירידים ובתערוכות של בעלי חיים ברחבי המערב התיכון. זכינו בפרסים ראשונים לפי הניקוד. אבי הצמיד את סרטי הזכייה הכחולים שלו על יריעת מלמלה לבנה, וכשהגיעו הביתה חברים או מבקרים, הוא היה מוציא את יריעת המוסלין הארוכה. הוא החזיק בקצה אחד ואני אחזיק בקצה השני בזמן שהוא הציג את הסרטים הכחולים.

לחזירים עצמם לא היה אכפת כלל מהסרטים שהם זכו בהם. אבל לאבא היה אכפת. הפרסים הללו העניקו לו הרגשה של חשיבות.

אם לאבותינו הקדמונים לא היה הדחף הלוהט הזה לתחושת חשיבות, הציוויליזציה הייתה בלתי אפשרית. בלעדיה, היינו צריכים להיות בערך כמו חיות.

הרצון הזה לתחושת חשיבות הוא שהביא פקיד מכולת חסר השכלה ומוכה עוני ללמוד כמה ספרי חוק שמצא בתחתית חבית של תכולת בית שקנה בחמישים סנט. בטח שמעת על פקיד המכולת הזה. שמו היה לינקולן.

הרצון הזה לתחושת חשיבות הוא שהעניק לדיקנס השראה לכתוב את הספרים האלמותיים שלו. רצון זה נתן השראה לסר כריסטופר רן לעצב את הסימפוניות שלו באבן. הרצון הזה גרם לרוקפלר לצבור מיליונים שהוא מעולם לא הוציא! ואותו רצון גרם למשפחה העשירה ביותר בעיר שלך לבנות בית גדול מכדי דרישותיה.

הרצון הזה גורם לך לרצות ללבוש את הסגנונות העדכניים ביותר, לנהוג במכוניות העדכניות ביותר ולדבר על הילדים המבריקים שלך.

הרצון הזה הוא שמפתה נערים ונערות רבים להצטרף לכנופיות ולעסוק בפלילים. פושע צעיר ממוצע, על פי EP מולרוני, מפכ"ל המשטרה של פעם ניו יורק, מלא באגו, והבקשה הראשונה שלו לאחר מעצר היא לעיתונאים הזויים שהופכים אותו לגיבור. הסיכוי הלא נעים לשבת בכלא זמן נראה רחוק כל עוד הוא יכול להתמוגג מהדמות שלו חולקת את אותו גיליון עם תמונות של דמויות ספורט, כוכבי קולנוע וטלוויזיה ופוליטיקאים.

אם תספר לי איך אתה מקבל את תחושת החשיבות שלך, אני אגיד לך מי אתה. זה קובע את האופי שלך. זה הדבר הכי משמעותי אצלך. לדוגמה, ג'ון ד' רוקפלר קיבל את תחושת החשיבות שלו בכך שנתן כסף להקמת בית חולים מודרני בבייג'ינג, סין, כדי לטפל במיליוני אנשים עניים שמעולם לא ראה ולעולם לא יראה. דילינגר, לעומת זאת, קיבל את תחושת החשיבות שלו בהיותו שודד, שודד בנק ורוצח כשסוכני ה-FBI תפסו אותו, הוא מיהר לתוך בית חווה במינסוטה ואמר, "אני דילינגר!" הוא היה גאה בעובדה שהוא אויב הציבור מספר אחת. "אני לא מתכוון לפגוע בך, אבל אני דילינגר!" הוא אמר.

כן, ההבדל המשמעותי היחיד בין דילינגר לרוקפלר הוא איך הם קיבלו את תחושת החשיבות שלהם.

ההיסטוריה משובצת בדוגמאות משעשעות של אנשים מפורסמים שנאבקים על תחושת חשיבות. אפילו ג'ורג' וושינגטון רצה להיקרא "עוצמתו, נשיא ארצות הברית"; וקולומבוס התחנן לתואר "אדמירל האוקיינוס ומשנה למלך של הודו". קתרין הגדולה סירבה לפתוח מכתבים שלא נועדו ל"הוד מלכותה הקיסרית"; וגברת לינקולן, בבית הלבן, פנתה אל גברת גרנט כמו נמרה וצעקה, "איך את מעזה לשבת בנוכחותי לפני שאזמין אותך"!

המיליונרים שלנו עזרו לממן את המשלחת של אדמירל בירד לאנטארקטיקה ב-1928 מתוך הבנה שרכסי הרים קפואים ייקראו על שמם; וויקטור הוגו שאף לקבל לכבודו לא פחות מהעיר פריז. אפילו שייקספיר, האדיר מבין האדירים, ניסה להוסיף ברק לשמו על ידי רכישת סמל למשפחתו.

אנשים הפכו לפעמים לפסולים כדי לזכות באהדה ותשומת לב, ולקבל הרגשה של חשיבות. לדוגמה, קח את גברת מקינלי. היא קיבלה הרגשה של חשיבות בכך שהכריזה את בעלה, נשיא ארצות הברית, להזניח את ענייני המדינה החשובים בזמן שהוא שוהה על המיטה לצידה במשך שעות בכל פעם, זרועו סביבה, מרגיע אותה לישון. היא האכילה את התשוקה המכרסמת שלה לתשומת לב בכך שהתעקשה שהוא יישאר איתה בזמן שהיא מתקנת את שיניה, ופעם יצרה תקרית סוערת כשהוא נאלץ להשאיר אותה לבד עם רופא השיניים בזמן שהוא קיים פגישה עם ג'ון היי, מזכיר המדינה.

הסופרת מרי רוברטס ריינהארט סיפרה לי פעם על אישה צעירה נמרצת ונמרצת שהפכה לנכה כדי לקבל הרגשה של חשיבות. "יום אחד", אמרה גברת ריינהארט, "האישה הזו נאלצה להתמודד עם משהו, אולי עם הגיל שלה. השנים של הבדידות נמתחו קדימה ולא נותר לה הרבה למה לצפות.

"היא נצמדה למיטתה; ובמשך עשר שנים נסעה אמה הזקנה לקומה השלישית ובחזרה, נושאת מגשים, מאכילה אותה. ואז יום אחד האם הזקנה, עייפה מהשירות הזה, שכבה ומתה. במשך כמה שבועות, נמקה "הנכה"; ואז היא קמה, לבשה את בגדיה, וחזרה לחיות. חלק מהמומחים טוענים שאנשים עלולים להשתגע כדי למצוא, בארץ החלומות של הטיטוס, את תחושת החשיבות שנמנעה מהם בעולם המציאות הקשה. יש יותר חולים הסובלים ממחלות נפש בארצות הברית מאשר מכל המחלות האחרות גם יחד.

מה הסיבה לשיגעון?

אף אחד לא יכול לענות על שאלה כל כך גורפת, אבל אנחנו יודעים שמחלות מסוימות, מפרקות והורסות את תאי המוח ומביאות לאי שפיות. למעשה, בערך מחצית ממחלות הנפש ניתן לייחס לגורמים פיזיים כמו נגעים במוח, אלכוהול, רעלים ופציעות. אבל לחצי השני - וזה החלק המזעזע של הסיפור - לחצי השני של האנשים שהשתגעו כנראה אין שום בעיה אורגנית בתאי המוח שלהם. בבדיקות שלאחר המוות, כאשר רקמות המוח שלהם נבדקות תחת המיקרוסקופים בעלי העוצמה הגבוהה ביותר, נמצא כי רקמות אלו בריאות ככל הנראה בדיוק כמו שלך ושלי.

למה האנשים האלה יוצאים מדעתם?

שאלתי את השאלה הזו את הרופא הראשי של אחד מבתי החולים הפסיכיאטריים החשובים ביותר שלנו. הרופא הזה, שקיבל את הכבוד הגבוה ביותר ואת הפרסים הנחשקים ביותר על הידע שלו בנושא זה, אמר לי בכנות שהוא לא יודע למה אנשים השתגעו. אף אחד לא יודע בוודאות. אבל הוא כן אמר שהרבה אנשים שמשתגעים מוצאים בטירוף הרגשה של חשיבות שלא הצליחו להשיג בעולם המציאות. ואז הוא סיפר לי את הסיפור הזה:

יש לי כעת מטופלת שנישואיה התבררו כטרגדיה. היא רצתה אהבה, סיפוק מהחיבור הזוגי, ילדים ויוקרה חברתית, אבל החיים הכזיבו את כל תקוותיה. בעלה לא אהב אותה. הוא סירב אפילו לאכול איתה והכריח אותה להגיש את ארוחותיו בחדרו למעלה. לא היו לה ילדים, לא היו לה מעמד חברתי. היא יצאה מדעתה; ובדמיונה התגרשה מבעלה וחידשה את שם נעוריה. כעת היא מאמינה שהתחתנה עם אציל אנגלי, והיא מתעקשת להיקרא לידי סמית'. "ובאשר לילדים, היא מדמינת עכשיו שיש לה ילד חדש בכל לילה. בכל פעם שאני מתקשר אליה היא אומרת: 'דוקטור, ילדתי אתמול בלילה.'"

החיים ניפצו פעם אחר פעם את כל ספינות החלומות שלה על סלעי המציאות החדים; אבל באיים שטופי השמש והפנטזיה של הטירוף, כל סירות המפרש שלה דוהרות לנמל עם קנבס מתנפח ורוחות ששרות דרך התורנים.

טָרְגִי? אה, אני לא יודע. הרופא שלה אמר לי: "אם הייתי יכול להושיט את ידי ולהחזיר את שפיותה, לא הייתי עושה את זה. היא הרבה יותר מאושרת כמו שהיא." אם אנשים מסוימים כל כך רעבים לתחושת חשיבות שהם ממש משתגעים כדי לקבל אותה, תארו לעצמכם איזה נס אתה ואני יכולים להשיג על ידי מתן הערכה כנה לאנשים מהצד הזה של הטירוף.

אחד האנשים הראשונים בעסקים האמריקאיים שקיבלו משכורת של למעלה ממיליון דולר בשנה (כשלא היה מס הכנסה ואדם שמרוויח חמישים דולר בשבוע נחשב לבעל כושר השתכרות טוב) היה צ'רלס שוואב. הוא נבחר על ידי אנדרו קרנגי להיות הנשיא הראשון של חברת הפלדה החדשה שהוקמה בארצות הברית ב-1921, כשוואב היה רק בן שלושים ושמונה. (שוואב עזב מאוחר יותר את US Steel כדי להשתלט על חברת הפלדה בית לחם שהייתה אז בבעיה, והוא בנה אותה מחדש לאחת החברות הרווחיות ביותר באמריקה). מדוע אנדרו קרנגי שילם מיליון דולר בשנה, או יותר משלושת אלפים דולר ליום, לצ'רלס שוואב? למה? כי שוואב היה גאון? לא. בגלל שהוא ידע יותר על ייצור פלדה מאשר אנשים אחרים? נְטוּוֹיֹת. צ'רלס שוואב אמר לי בעצמו שיש לו הרבה אנשים שעבדו אצלו שיודעים יותר על ייצור פלדה ממנו.

שוואב אומר ששולם לו את השכר הזה בעיקר בגלל יכולתו להתמודד עם אנשים. שאלתי אותו איך הוא עשה את זה. הנה הסוד שלו כתוב במילים שלו - מילים שצריך ליצוק בברונזה נצחית ולתלות בכל בית ובית ספר, בכל חנות ומשרד בארץ - מילים שילדים צריכים לשנן במקום לבזבז את זמנם בשינון הצימוד של פעלים לטיניים או כמות המשקעים השנתית בברזיל - מילים שכמעט יהפכו את חיי וחיך אם רק נחיה אותן:

"אני רואה ביכולתי לעורר התלהבות בקרב עמי", אמר שוואב, "את הנכס הגדול ביותר שיש לי, והדרך לפתח את הטוב ביותר שיש באדם זה על ידי הערכה ועידוד.

אין דבר אחר שכל כך הורג את השאיפות של אדם כמו ביקורת מהממונים. אני אף פעם לא מבקר אף אחד. אני מאמין במתן תמריץ לאדם לעבוד. אני להוט לשבח אבל מתעב למצוא אשמה. אם אני אוהב משהו, אני לבבי בהסכמתי ושופע בשבח שלי".

זה מה ששוואב עשה. אבל מה אנשים ממוצעים עושים? בדיוק ההפך. אם דבר לא מוצא חן בעיניהם, הם כועסים על הכפופים להם; אם הם כן אוהבים את זה, הם לא אומרים כלום. כפי שאומר צמד המילים הישן: "פעם עשיתי רע ואת זה אני שומע כל הזמן / פעמיים עשיתי טוב, אבל על זה לא שמעתי מעולם".

"בקשרים הנרחבים שיש לי בחיים, תוך מפגש עם אנשים רבים וגדולים במקומות שונים בעולם", הצהיר שוואב, "עדיין לא מצאתי את האדם, כמה שהוא גדול או מרומם עמדתו, שלא עשה עבודה טובה יותר והציג. מאמץ גדול יותר תחת רוח של אישור, ממה שהוא היה עושה אי פעם תחת רוח של ביקורת".

ומה שהוא אמר, בכנות, היה אחת הסיבות הבולטות להצלחה הפנומנלית של אנדרו קרנגי. קרנגי שיבח את מקורביו בפומבי ובפרטי.

קרנגי רצה לשבח את עוזריו אפילו על המצבה שלו. הוא כתב לעצמו כתובה שבה נכתב: "כאן טמון אחד שידע לעקוף אותו אנשים שהיו חכמים ממנו."

הערכה כנה הייתה אחד מסודות הצלחתו של ג'ון ד' רוקפלר הראשון בהתנהלות עם אנשים. לדוגמה, כאשר אחד משותפיו, אדוארד טי בדפורד, הפסיד מיליון דולר עבור החברה בקנייה גרועה בדרום אמריקה, ג'ון ד' היה יכול למתוח ביקורת; אבל הוא ידע שבדפורד עשה כמיטב יכולתו – והאירוע כבר הסתיים. אז רוקפלר מצא משהו לשבח; הוא בירך את בדפורד כי הוא הצליח לחסוך 60 אחוז מהכסף שהשקיע. "זה נפלא", אמר רוקפלר. "לא תמיד אנחנו מצליחים כמו שהיינו רוצים".

יש לי בין הגזירים שלי סיפור שאני יודע שמעולם לא התרחש, אבל הוא ממחיש אמת, אז אני אחזור עליו:

לפי הסיפור המטופש הזה, אשת חווה, בתום יום עבודה כבד, הציבה בפני אנשיה ערימה גדושה של חציר. וכשהם שאלו אותה בכעס אם השתגעה, היא ענתה: "למה, איך יכולתי לדעת שתשימו לב? אני מבשלת עבורכם, הגברים, בעשרים השנים האחרונות, ובכל הזמן הזה לא שמעתי שום מילה שתודיע לי שלא סתם אכלתם חציר".

כאשר נעשה מחקר לפני כמה שנים על נשים בורחות, מה לדעתך התגלה כגורם העיקרי לכך שנשים ברחו? זה היה "חוסר הערכה". ואני מתערב שמחקר דומה שנעשה על בעלים נמלטים ייצא באותו אופן. לעתים קרובות אנו לוקחים את בני הזוג שלנו כל כך כמובן מאליו, עד שאנו אף פעם לא נותנים להם לדעת שאנו מעריכים אותם.

חבר באחת השיעורים שלנו סיפר על בקשה שהגישה אשתו. היא וקבוצה של נשים אחרות בכנסייה שלה השתתפו בתוכנית לשיפור עצמי. היא ביקשה מבעלה לעזור לה על ידי פירוט

שישה דברים שהוא האמין שהיא יכולה לעשות כדי להפוך לאישה טובה יותר. הוא דיווח לכיתה: "הופתעתי מבקשה כזו. למען האמת, היה לי קל לרשום שישה דברים שהייתי רוצה לשנות בה – השמים עדי שאני יכול לרשום אלף דברים שהיא הייתה יכולה לשנות – אבל לא עשיתי זאת. אמרתי לה 'תני לי לחשוב על זה ואתן לך תשובה בבוקר'."

"למחרת בבוקר קמתי מוקדם מאוד והתקשרתי למוכר הפרחים וביקשתי מהם לשלוח שישה ורדים אדומים לאשתי עם פתק שאומר: 'אני לא יכול לחשוב על שישה דברים שהייתי רוצה לשנות בך. אני אוהב אותך כמו שאת'."

"כשהגעתי הביתה באותו ערב, מי אתה חושב שבירך אותי בדלת? זה נכון. אישתי! היא כמעט דמעה. מיותר לציין ששמחתי מאוד שלא ביקרתי אותה כפי שביקשה."

"ביום ראשון הבא בכנסייה, לאחר שדיווחה על תוצאות המטלה שלה, ניגשו אלי כמה נשים שאיתן היא למדה ואמרו, 'זה היה הדבר הכי מתחשב ששמעתי'. אז הבנתי את כוחה של הערכה."

פלורנץ זיגפלד, המפיק המרהיב ביותר שאי פעם סינור את ברודוויי, רכש את המוניטין שלו בזכות יכולתו העדינה "להאדיר את הבנים והבנות האמריקאיים". פעם אחר פעם, הוא לקח יצורים קטנים ואפרוחים שאף אחד מעולם לא הסתכל עליהם פעמיים והפך אותם על הבמה לחזיונות זוהרים של מסתורין, גבורה או יופי. מתוך ידיעת הערך של ההערכה והביטחון העצמי, הוא גרם לאנשים להרגיש יפים ומוצלחים בזכות הכוח העצום של האומץ וההתחשבות שלו. הוא היה מעשי: הוא העלה את השכר של בנות המקהלה משלושים דולר לשבוע עד למאה שבעים וחמש. והוא גם היה אבירי; בערב הפתיחה ב Follies הוא שלח מברקים לכוכבים בצוות השחקנים, והוא שטף כל את משתתפי המקהלה בשושני אמריקן ביוטי.

פעם נכנעתי לאופנה של צום והלכתי שישה ימים ולילות בלי לאכול. זה לא היה קשה. הייתי פחות רעב בסוף היום השישי מאשר בסוף השני. עם זאת, אני מכיר הרבה אנשים שיחשבו שהם ביצעו פשע אם יתנו למשפחותיהם או לעובדים שלהם ללכת שישה ימים ללא אוכל; אבל הם יתנו להם ללכת שישה ימים, ושישה שבועות, ולפעמים שישים שנה בלי לתת להם את ההערכה הלבבית שהם משתוקקים כמעט כמו שהם משתוקקים לאוכל.

כאשר אלפרד לאנט, אחד השחקנים הגדולים של זמנו, שיחק את התפקיד הראשי ב - Reunion בווינה, הוא אמר, "אין דבר שאני צריך כל כך כמו תזונה להערכה העצמית שלי." אנו מזינים את גופם של ילדינו וחברינו ועובדינו, אך כמה לעיתים רחוקות אנו מזינים את ההערכה העצמית שלהם? אנחנו מספקים להם רוסטביף ותפוחי אדמה כדי לבנות אנרגיה, אבל אנחנו מזניחים לתת להם מילות הערכה טובות שישירו בזיכרונותיהם במשך שנים כמו המוזיקה של כוכבי הבוקר.

פול הארווי, באחד משידורי הרדיו שלו, "סופו של סיפור", סיפר כיצד הפגנת הערכה כנה יכולה לשנות את חייו של אדם. הוא דיווח שלפני שנים מורה בדטרויט ביקשה מסטיבי מוריס לעזור לה למצוא עכבר שאבד בכיתה. אתה מבין, היא העריכה את העובדה שהטבע נתן לסטיבי משהו שלאף אחד אחר לא היה בחדר. אלוקים נתן לסטיבי זוג אוזניים יוצא דופן כדי לפצות

על עיניו העיוורות. אבל זו הייתה באמת הפעם הראשונה שהראו לסטיבי הערכה לאוזניים המוכשרות האלה. כעת, שנים לאחר מכן, הוא אומר שמעשה ההערכה הזה היה תחילתם של חיים חדשים. אתה מבין, מאותה תקופה הוא פיתח את כישרון השמיעה שלו והמשיך להיות, תחת שם הבמה סטיבי וונדר, לאחד מזמרי הפופ והכותבים הגדולים של שנות השבעים.

חלק מהקוראים אומרים עכשיו בזמן שהם קוראים את השורות האלה: "אוי, תנופה! חלקלקות לשון! ניסיתי את הדברים האלה. זה לא עובד - לא עם אנשים אינטליגנטים."

כמובן שחנופה עובדת רק לעתים רחוקות עם אנשים בעלי אבחנה. זה רדוד, אנוכי וכנה. זה אמור להיכשל, וזה בדרך כלל מה שבאמת קורה. נכון, יש אנשים שהם כל כך רעבים, כל כך צמאים, להערכה שהם יבלעו כל דבר, כמו שאדם מורעב יאכל עשב ותולעי דגים.

אפילו המלכה ויקטוריה הייתה חשופה לחנופה. ראש הממשלה, בנימין דיזראלי, התוודה כי הוא עשה זאת בכמויות בהתנהלות מול המלכה. אם להשתמש במילים המדויקות שלו, הוא אמר שהוא "מרח את זה עם כף". אבל דיזראלי היה אחד האנשים המלוטשים, המיומנים והמיומנים ביותר שאי פעם שלטו באימפריה הבריטית הרחוקה. הוא היה גאון בדרך שלו. מה שיעבוד בשבילו לא יעבוד בהכרח יעבוד אצלי ואצלך. בטווח הארוך, חנופה תגרום לך יותר נזק מתועלת. חנופה היא זיוף, וכמו כסף מזויף, היא תכניס אותך בסופו של דבר לצרות אם תעביר אותו למישהו אחר.

ההבדל בין הערכה לחנופה? זה פשוט. האחד כנה והשני איננו כנה. אחד בא מהלב החוצה; השני מהשיניים החוצה. אחד הוא לא אנוכי; השני אנוכי. אחד זוכה להערצה אוניברסלית; השני זכה לגינוי אוניברסלי.

לאחרונה ראיתי פסל של הגיבור המקסיקני גנרל אלווארו אוברגון בארמון צ'פולטפק במקסיקו סיטי. מתחת לחזה חקוקות המילים החכמות הללו מהפילוסופיה של הגנרל אוברגון: "אל תפחד מאויבים שיתקפו אותך. תפחד מהחברים שמחמיאים לך."

לא! לא! לא! אני לא מציע חנופה! רחוק מזה. אני מדבר על דרך חיים חדשה. תן לי לחזור על כך. אני מדבר על דרך חיים חדשה.

למלך ג'ורג' החמישי הוצגו על קירות חדר העבודה שלו בארמון בקינגהאם, קבוצה של שישה ערכים. אחד הביטויים הללו אמר: "אל תלמד אותי לא להציע ולא לקבל שבחים זולים." זה כל החנופה - שבחים זולים. קראתי פעם הגדרה של חנופה שאולי כדאי לחזור עליה: "חנופה היא לומר לאדם האחר במדויק מה הוא חושב על עצמו" (לדעתי הכוונה כאן לומר לשני מה שאתה חושב על עצמך, ולכן זה לא מתקבל, כי זה לא מותאם למקבל המחמאה - א.א.).

תשתמש באיזו שפה שתמצא, אמר ראלף וולדו אמרסון, "אתה אף פעם לא יכול להגיד שום דבר מלבד מה שאתה".

אם כל מה שהיינו צריכים לעשות זה להחמיא, כולנו היינו קולטים את זה וכולנו היינו צריכים להיות מומחים ביחסי אנוש.

כאשר איננו עסוקים בחשיבה על בעיה מוגדרת כלשהי, אנו בדרך כלל מבליים כ-95 אחוז מזמננו במחשבה על עצמנו. עכשיו, אם נפסיק לחשוב על עצמנו לזמן מה ונתחיל לחשוב על

הנקודות הטובות של הזולת, לא נצטרך לפנות לחנופה כל כך זולה ושקרית שאפשר יהיה לזהות אותה כמעט לפני שהיא יוצאת מהפה.

אחת המעלות המוזנחות ביותר של הקיום היומיומי שלנו היא הערכה. איכשהו, אנחנו נמנעים מלשבח את הבן או הבת שלנו כשהם מביאים הביתה תעודת דו"ח טובה, ואנחנו לא מצליחים לעודד את הילדים שלנו כשהם מצליחים לראשונה לאפות עוגה או לבנות בית ציפור. שום דבר לא משמח את הילדים יותר מהסוג הזה של עניין ואישור הורים.

בפעם הבאה שאתם נהנים מהפילה מיניון במועדון, שלחו הודעה לשף שהוא הוכן מצוין, וכאשר מוכר עייף מראה לכם אדיבות יוצאת דופן, נא לציין זאת.

כל שר, מרצה ודובר ציבור מכיר את הייאוש של לנאום או לדבר מכל הלב בפני קהל ולא לקבל אדווה אחת של הערה מעוררת הערכה. מה שתקף לאנשי מקצוע חל כפליים על עובדים במשרדים, בחנויות ובמפעלים ועל המשפחות והחברים שלנו. ביחסים הבינאישיים שלנו לעולם אל נשכח שכל מקורבינו הם בני אדם ורעבים להערכה. זהו ההילך החוקי שכל הנשמות נהנות ממנו.

נסה להשאיר שובל ידידותי של ניצוצות קטנים של הכרת תודה בביקורים היומיומיים שלך. תופתעו איך הם יציתו להבות קטנות של ידידות שיהוו משואות ורדים בביקורכם הבא.

לפמלה דנהאם מניו פיירפילד, קונטיקט, היה בין תחומי האחריות שלה בעבודתה, פיקוח על שוער שעשה עבודה גרועה מאוד. העובדים האחרים היו מלגלגים עליו ומלכלכים את המסדרונות כדי להראות לו איזו עבודה גרועה הוא עושה. זה היה כל כך גרוע, וזמן פרודוקטיבי הלך לאיבוד בחנות.

פאם ניסתה דרכים שונות להניע את האדם הזה, ללא הצלחה. בשלב מסוים היא שמה לב שמדי פעם הוא עשה עבודה טובה במיוחד. היא הקפידה לשבח אותו על כך מול האנשים האחרים. בכל יום העבודה שעשה מסביב השתפרה, ודי מהר הוא התחיל לעשות את כל עבודתו ביעילות. עכשיו הוא עושה עבודה מצוינת ואנשים אחרים נותנים לו הערכה והכרה. הערכה כנה הביאה לתוצאות כאשר ביקורת ולעג נכשלו.

פגיעה באנשים אינה משנה אותם, היא אף פעם לא נדרשת. יש פתגם ישן שגזרתי והדבקתי על המראה שלי איפה שאני לא יכול שלא לראות אותה כל יום:

אני אעבור בדרך זו רק פעם אחת; לכן כל טוב שאני יכול לעשות או כל טוב לב שאני יכול להראות לכל בן אדם, תן לי לעשות את זה עכשיו. תן לי לא לדחות ולא להזניח את זה, כי אני לא אעבור בדרך זו שוב.

אמרסון אמר: "כל גבר שאני פוגש הוא טוב ממני בתחום מסוים. בנושא הזה אני יכול ללמוד ממנו."

אם זה היה נכון לגבי אמרסון, האם זה לא סביר שזה נכון פי אלף יותר לגביך ולי? בואו נפסיק לחשוב על ההישגים שלנו, על הרצונות שלנו. בואו ננסה להבין את הנקודות הטובות של האדם האחר. אז תשכחו מהחנופה. תן הערכה כנה וישרה. היה "לבבי בהסכמתך ונהדר

בשבחך", ואנשים יעריכו את דבריך ויערכו אותם ויחזרו עליהם במשך כל החיים – הם יחזרו עליהם שנים לאחר שאתה כבר שכחת אותם.

עיקרון 2

תן הערכה ישרה וכנה

3. "מי שיכול לעשות את זה כל העולם יהיה אתו. מי שלא יכול, ילך בודד בדרך"

לעתים קרובות הלכתי לדוג במיין במהלך הקיץ. באופן אישי אני מאוד אוהב תותים ושמנת, אבל גיליתי שמסיבה מוזרה, דגים מעדיפים תולעים. אז כשהלכתי לדוג, לא חשבתי מה אני רוצה. חשבתי מה הם רוצים. לא פיתי את הקרס עם תותים ושמנת. במקום זאת, שלשלתי תולעת או חגב מול הדג ואמרתי: "לא תרצה לקבל את זה?"

למה לא להשתמש באותו השכל הישר כאשר לדוג אנשים?

כך עשה לוי ג'ורג', ראש ממשלת בריטניה במהלך מלחמת העולם הראשונה. כשמישהו שאל אותו כיצד הצליח להישאר בשלטון לאחר שמנהיגי המלחמה האחרים - ווילסון, אורלנדו וקלמנסו - נשכחו, הוא ענה שאם ניתן לייחס את הישגיהם לראש למשהו אחד, זה יהיה לכך שלמד שיש צורך בפיתיון שיתאים לדג בתוך הקרס.

למה לדבר על מה שאנחנו רוצים? זה ילדותי. אפסורדי. כמובן, אתה מתעניין במה שאתה רוצה. אתה מתעניין בזה לנצח. אבל אחרים כנראה שלא. כולנו בדיוק כמוכם: אנחנו מתעניינים במה שאנחנו רוצים.

אז הדרך היחידה בעולם להשפיע על אנשים אחרים היא לדבר על מה שהם רוצים ולהראות להם איך להשיג את זה.

זכור את זה מחר כשאתה מנסה לגרום למישהו לעשות משהו. אם, למשל, אתה לא רוצה שהילדים שלך יעשנו, אל תטיף להם, ואל תדבר על מה שאתה רוצה; אבל הראה להם שסיגריות עשויות למנוע מהם להגיע לקבוצת הכדורסל או לנצח בריצה של מאה יארד.

זה דבר טוב לזכור ללא קשר אם יש לך עסק עם ילדים או עגלים או שימפנזים. לדוגמה: יום אחד ראלף וולדו אמרסון ובנו ניסו להכניס עגל לרפת. אבל הם עשו את הטעות הנפוצה לחשוב רק על מה שהם רוצים: אמרסון דחף ובנו משך. אבל העגל עשה בדיוק מה שהם עשו; הוא חשב רק על מה שרצה; אז הוא הקשיח את רגליו וסירב בעקשנות לעזוב את המרעה. עוזרת הבית האירית ראתה את מצוקתם. היא לא יכלה לכתוב חיבורים וספרים; אבל, לפחות בהזדמנות זו, היה לה הגיון בריא יותר מאשר לאמרסון. היא חשבה על מה שהעגל רוצה; אז היא הכניסה את האצבע האימהית שלה לפה של העגל ונתנה לעגל למצוץ את אצבעה כשהיא הובילה אותו בעדינות אל הרפת.

כל מעשה שביצעת מאז יום הולדתך בוצע כי רצית משהו. מה דעתך על הפעם שנתת תרומה גדולה לצלב האדום? כן, זה לא יוצא מן הכלל. נתת לצלב האדום את התרומה כי רצית להושיט יד; רצית לעשות מעשה אלוקי, יפהפה, לא אנוכי.

אם לא היית רוצה את ההרגשה הזו יותר ממה שרצית את הכסף שלך, לא היית תורם את התרומה. כמובן שאולי תרמת את התרומה כי התביישת לסרב או כי לקוח ביקש ממך לעשות זאת. אבל דבר אחד בטוח. תרמת את התרומה כי רצית משהו.

הארי א. אוברסטריט בספרו המאיר "השפעה על התנהגות אנושית" אמר: "פעולה נובעת ממה שאנו רוצים ביסודו. . . והעצה הטובה ביותר שניתן לתת למשכנעים לעתיד, בין אם בעסקים, בבית, בבית הספר, בפוליטיקה, היא: ראשית, עורר באדם האחר רצון נלהב. מי שיכול לעשות את זה יש את כל העולם איתו. מי שאינו ילך בודד בדרך".

אנדרו קרנגי, הבחור הסקוטי מוכה העוני שהתחיל לעבוד בשני סנט לשעה ולבסוף ישב על 365 מיליון דולר, למד בשלב מוקדם בחיים שהדרך היחידה להשפיע על אנשים היא לדבר במונחים של

מה שהאדם השני רוצה. הוא למד בבית הספר רק ארבע שנים; ובכל זאת הוא למד איך להתמודד עם אנשים.

לשם המחשה: גיסתו הייתה חולה מרוב דאגה בגלל שני הבנים שלה. הם היו באוניברסיטת ייל, והם היו כל כך עסוקים בענייניהם שהם התרשלו לכתוב הביתה ולא שמו לב למכתבים התזזיתיים של אמם.

ואז קרנגי הציע להמר על מאה דולר שיוכל לקבל תשובה בדואר חוזר, אפילו בלי לבקש זאת. מישוהו הלך על ההימור שלו; אז הוא כתב לאחייניו מכתב פטפטני, והזכיר כלאחר יד באחריות שהוא שולח לכל אחד שטר של חמישה דולר.

אולם הוא התרשל לצרף את הכסף.

חזרו תשובות בדואר חוזר והודות ל"דוד היקר אנדרו" על ההערה החביבה שלו ו-אתה יכול לסיים את המשפט בעצמך.

דוגמה נוספת לשכנוע מגיעה מסטן נובאק מקליבלנד, אוהיו, משתתף בקורס שלנו. סטן חזר הביתה מהעבודה ערב אחד כדי למצוא את בנו הצעיר, טים, בועט וצורח על רצפת הסלון. הוא היה אמור להתחיל את הגן למחרת והביע מחאה על כך שהוא לא ילך. התגובה הנורמלית של סטן הייתה לגרש את הילד לחדרו ולהגיד לו שפשוט מוטב שיחליט ללכת. לא הייתה לו ברירה. אבל הלילה, כשהכיר בכך שזה לא באמת יעזור לטים להתחיל את הגן בצורה הטובה ביותר, סטן התיישב וחשב, "אם הייתי טים, למה אני אתרגש ללכת לגן?" הוא ואשתו הכינו רשימה של כל הדברים המהנים שטים היה עושה כמו ציור אצבעות, לשיר שירים, להכיר חברים חדשים. אחר כך הוציאו אותם לפעולה. "כולנו התחלנו לצייר אצבע על שולחן המטבח - אשתי, ליל, הבן השני שלי בוב ואני, כולם נהנים. עד מהרה טים הציץ מעבר לפינה. בשלב הבא הוא התחיל להשתתף. 'אוי לא! צריך ללכת קודם לגן כדי ללמוד לצייר אצבעות'. עם כל ההתלהבות שיכולתי לגייס עברתי על הרשימה תוך דיבור במונחים שהוא יכול להבין - מספר לו את כל הכיף שיהיה לו בגן. למחרת בבוקר, חשבתי שאני הראשון שקם. ירדתי למטה ומצאתי את טים יושב ישן בכיסא הסלון. 'מה אתה עושה פה?' שאלתי. "אני מחכה ללכת לגן. אני לא רוצה לאחר". ההתלהבות של כל המשפחה שלנו עוררה בטים רצון להוט ששום דיון או איום לא יכלו להשיג".

מחר אולי תרצה לשכנע מישוהו לעשות משהו. לפני שאתה מדבר, עצור ושאל את עצמך: "איך אני יכול לגרום לאדם הזה לרצות לעשות את זה?"

השאלה הזו תמנע מאיתנו להיכנס מהר לתוך המצב ללא תשומת לב, עם פטפוט חסר תוחלת על הרצונות שלנו.

פעם שכרתי את אולם האירועים המפואר של מלון מסוים בניו יורק לעשרים לילות בכל עונה כדי לקיים סדרת הרצאות.

בתחילת עונה אחת, פתאום הודיעו לי שאני צריך לשלם כמעט פי שלושה שכר דירה מבעבר. הידיעה הזו הגיעה אלי לאחר שהכרטיסים הודפסו והופצו וכל ההודעות פורסמו.

כמובן שלא רציתי לשלם את התוספת, אבל מה התועלת לדבר עם המלון על מה שאני רוצה? הם התעניינו רק במה שהם רוצים. כמה ימים לאחר מכן הלכתי לראות את המנהל.

"הייתי קצת בהלם כשקיבלתי את המכתב שלך", אמרתי, "אבל אני לא מאשים אותך בכלל. אם הייתי במצב שלך, כנראה שהייתי צריך לכתוב מכתב דומה בעצמי. חובתך כמנהל המלון היא להפוך

את כל הרווח לאפשרי. אם לא תעשה את זה, אתה תפוט, ובצדק. עכשיו, בואו ניקח דף ונרשום את היתרונות והחסרונות שייצברו לכם, אם תתעקשו על העלאה זו בשכר הדירה."

לאחר מכן לקחתי נייר מכתבים והעברתי קו במרכז. בראש עמודה אחת כתבתי "יתרונות" ובראש העמודה השנייה "חסרונות."

רשמתי מתחת לראש "יתרונות" את המילים האלה: "אולם נשפים פנוי". אחר כך המשכתי ואמרתי: "יהיה לך היתרון שאולם נשפים יהיה חופשי להשכרה לריקודים ולכנסים. זה יתרון גדול, לעניינים כאלה ישלמו לך הרבה יותר ממה שאתה יכול לקבל עבור סדרת הרצאות. אם אתפוס את אולם האירועים שלך לעשרים לילות במהלך העונה, זה בטוח אומר לך הפסד של עסק רווחי מאוד. "עכשיו, בואו נבחן את החסרונות. ראשית, במקום להגדיל את ההכנסה שלך מהתשלום שלי, אתה הולך להקטין אותה. למעשה, אתה הולך למחוק אותה כי אני לא יכול לשלם את שכר הדירה שאתה מבקש. אני אאלץ לקיים את ההרצאות האלה במקום אחר.

"יש לך גם חסרון נוסף. הרצאות אלו מושכות המוני אנשים משכילים ותרבותיים למלון שלכם. זה פרסום טוב בשבילך, לא? למעשה, אם הוצאת חמשת אלפים דולר בפרסום בעיתונים, לא היית יכול להביא אנשים כה רבים שיסתכלו על המלון שלך כפי שאני יכול להביא בהרצאות האלה. זה שווה הרבה למלון, לא?"

בזמן שדיברתי, כתבתי את שני ה"חסרונות" הללו תחת הכותרת המתאימה, ומסרתי את דף הנייר למנהל, ואמרתי: "אני מקווה שתשקול היטב את היתרונות ואת החסרונות המצטברים ואז תיתן לי את ההחלטה הסופית שלך".

קיבלתי מכתב למחרת, שבו הודעתי ששכר הדירה שלי יועלה רק ב-50 אחוז במקום ב-300 אחוז. שימו לב, קיבלתי את ההפחתה הזו בלי לומר מילה על מה שרציתי. דיברתי כל הזמן על מה האדם השני רוצה ואיך הוא יכול להשיג את זה.

נניח שעשיתי את הדבר האנושי, הטבעי; נניח שנכנסתי בסערה למשרד שלו ואמרתי, "למה אתה מתכוון בהעלאת שכר הדירה שלי בשלוש מאות אחוז כשאתה יודע שהכרטיסים הודפסו והפרסומים פורסמו? שלוש מאות אחוז! מגוחך! אבסורדי! אני לא אשלם את זה!"

מה היה קורה אז? ויכוח היה מתחיל לעלות אדים ולרתוח ולקרטע - ואתה יודע איך נגמרים ויכוחים. גם אם הייתי משכנע אותו שהוא טועה, הגאווה שלו הייתה מקשה עליו לחזור בו ולהיכנע. הנה אחת העצות הטובות ביותר שניתנו אי פעם על האמנות היפה של יחסי אנוש. "אם יש סוד אחד להצלחה", אמר הנרי פורד, "זה טמון ביכולת לקבל את נקודת המבט של האדם האחר ולראות דברים מהזווית של האדם הזה כמו גם מהזווית שלך".

זה כל כך טוב, אני רוצה לחזור על זה: "אם יש סוד אחד להצלחה, הוא טמון ביכולת לקבל את נקודת המבט של האדם האחר ולראות דברים מהזווית של האדם הזה כמו גם מהזווית שלך".

זה כל כך פשוט, כל כך ברור, שכל אחד צריך לראות את האמת של זה במבט חטוף; ובכל זאת 90 אחוז מהאנשים על פני כדור הארץ מתעלמים ממנו בתשעים אחוז מהמקרים.

לדוגמה? תסתכלו על המכתבים שיגיעו על שולחנכם מחר בבוקר, ותגלו שרובם מפרים את הקנון החשוב הזה של השכל הישר. קחו את זה, מכתב שכתב ראש מחלקת הרדיו של משרד פרסום עם משרדים הפזורים ביבשת. מכתב זה נשלח למנהלי תחנות הרדיו המקומיות ברחבי הארץ. (רשמתי, בסוגריים, את התגובות שלי לכל פסקה).

מר ג'ון בלנק,
בלנקוויל, אינדיאנה
מר בלנק היקר:

החברה מעוניינת לשמור על מעמדה המוביל כמשרד פרסום בתחום הרדיו.
[למי אכפת מה החברה שלך רוצה? אני מודאג מהבעיות שלי. הבנק מעקל את המשכנתא על הבית שלי, החרקים הורסים את החוטמית, הבורסה צנחה אתמול. פספסתי את שמונה וחמש עשרה הבוקר, לא הוזמנתי למסיבה של ג'ונס אתמול בלילה, הרופא אומר לי שיש לי לחץ דם גבוה ודלקת עצבים וקשקשים. ואז מה קורה? אני יורד למשרד הבוקר מודאג, פותח את הדואר שלי והנה איזה מצליף קטן בנוי יורק מקשקש על מה שהחברה שלו רוצה. אה! אם רק היה מבין איזה רושם עושה המכתב שלו, הוא היה יוצא מעסקי הפרסום ומתחיל לייצר מטבל כבשים].
חשבונות הפרסום הלאומיים של הסוכנות הזו היו חוסנה של הרשת. האישורים הבאים שלנו לזמן התחנה השאירו אותנו בראש הסוכנויות שנה אחר שנה.

[אתה גדול ועשיר וממש בראש, נכון? אז מה? זה מעניין אותי כשלג דאשתקד אם אתה גדול כמו ג'נרל מוטורס וג'נרל אלקטריק והמטה הכללי של צבא ארה"ב ביחד. אם היה לך הבנה כמו חצי שכל של יונק דבש, היית מבין שאני מתעניין בכמה אני גדול - לא כמה אתה גדול. כל הדיבורים האלה על ההצלחה העצומה שלך גורמים לי להרגיש קטן וחסר חשיבות].

אנו רוצים לתת שירות ללקוחות שלנו עם המילה האחרונה של המידע על תחנות הרדיו.
[היית רוצה! אתה חושק. אתה חסר מעצורים. לא מעניין אותי מה אתה רוצה או מה נשיא ארצות הברית רוצה. תן לי לומר לך אחת ולתמיד שאני מתעניין במה שאני חפץ בו - ועוד לא אמרת מילה על כך במכתב האבסורדי הזה שלך].

האם, אם כן, תכניס את החברה שלנו לרשימה המועדפת עליך לקבלת מידע שבועי על התחנה - כל פרט ופרט שיועיל לסוכנות בהזמנה חכמה של זמן.

[רשימת מועדפים. יש לך את העצבים שלך! אתה גורם לי להרגיש חסר משמעות בגלל הדיבורים הגדולים שלך על החברה שלך - ואז אתה מבקש ממני להכניס אותך לרשימה "מועדפת", ואתה אפילו לא אומר "בבקשה" כשאתה שואל את זה].

אישור מידי של מכתב זה, המעניק לנו את ה"ביצועים" האחרונים שלך, יועיל הדדית.
[אתה טיפש! אתה שולח לי מכתב זול - מכתב מפוזר למרחקים כמו עלי הסתיו - ויש לך את האומץ לבקש ממני, כשאני מודאג מהמשכנתא והחוטמית ולחץ הדם שלי, לשבת ולהכתיב משפט אישי. שים לב לאישור המכתב שלך - ואתה מבקש ממני לעשות זאת "מייד". למה אתה מתכוון, "מייד"? אתה לא יודע שאני עסוק (או לפחות חושב שאני עסוק) בדיוק כמון. ובעוד אנחנו בנושא, מי נתן לך את הזכות הפטרונית לסדר אותי? . . . אתה אומר שזה "יועיל הדדית". סוף סוף, סוף סוף, התחלת לראות את נקודת המבט שלי. אבל אתה מעורפל לגבי איך זה יהיה לטובתי].

שלך,

ג'ון איילה

מנהל מחלקת הרדיו

נ.ב. ההדפסה המצורפת מ Blankville Journal-תעניין אותך, ואולי תרצה לשדר אותה בתחנה שלך.

[לבסוף, כאן למטה בסיום המכתב, אתה מזכיר משהו שעשוי לעזור לי לפתור את אחת הבעיות שלי. למה לא התחלת את המכתב שלך עם התועלת הזו שאולי תצמח לי? כל איש פרסום שאשם בביצוע מכתב מזלזל כזה כמו ששלחת לי יש משהו לא בסדר בגזע המוח שלו. אתה לא צריך מכתב המציג את הפעולות האחרונות שלנו. מה שאתה צריך זה ליטר יוד בבלוטת התריס שלך].

אם אנשים שמקדישים את חייהם לפרסום, ומתחזים למומחים באומנות להשפיע על אנשים לקנות - כותבים מכתב כזה, מה אנחנו יכולים לצפות מהקצב והאופה או מכונאי הרכב?

הנה מכתב נוסף, שנכתב על ידי המפקח על מסוף מטענים גדול לתלמיד הקורס הזה, אדוארד ורמילן. איזו השפעה הייתה למכתב הזה על האיש שאליו הוא פונה? קרא את זה ואז אני אגיד לך.

A. Zerega's Sons, Inc.

Front St. 28

Brooklyn, NY 11201

שים לב: מר אדוארד ורמילן

רבותי:

הפעילות בתחנת קליטת הרכבת היוצאת שלנו מוגבלת מכיוון שאחוז מהותי מכלל הסחורה נמסר לנו בשעות אחר הצהריים המאוחרות. מצב זה גורם לעומס, שעות נוספות מצד עובדינו, עיכובים למשאיות ובמקרים מסוימים עיכובים באספקה. ב-10 בנובמבר, קיבלנו מהחברה שלך כמות של 510 משטחים שהגיעו לכאן בשעה 16:20

אנו מבקשים את שיתוף הפעולה שלך כדי להתגבר על ההשפעות הלא רצויות הנובעות מקבלת מאוחרת של סחורה להובלה. האם אפשר לבקש שבימים שבהם אתה שולח את הנפח שהתקבל בתאריך הנ"ל, תשתדל להביא את המשאית לכאן מוקדם יותר או להעביר לנו חלק מהמטען במהלך הבוקר?

היתרון שיצמח לך במסגרת הסדר כזה יהיה של פירוק מהיר יותר של המשאיות שלך והבטחה שהעסק שלך ימשיך לקבל את הסחורה בזמן.

שלך,

י. ב. סופט.

לאחר קריאת מכתב זה, שלח לי אותו מר ורמילן, מנהל מכירות של בני זרגה בע"מ, עם ההערה הבאה:

למכתב זה הייתה השפעה הפוכה מזו שנועדה. המכתב מתחיל בתיאור קשיי הטרמינל, בהם איננו מתעניינים במיוחד. לאחר מכן מתבקש שיתוף הפעולה שלנו ללא כל מחשבה אם זה יהווה אי נוחות עבורנו, ולאחר מכן, לבסוף, בפסקה האחרונה, מוזכרת העובדה שאם נשתף פעולה משמעותו של דבר תהיה שחרור מהיר יותר של המשאיות שלנו עם הבטחה שההובלה שלנו תתקדם בתאריך קבלתה.

במילים אחרות, הדבר שאנו שהכי מתעניינים בו מוזכר אחרון, ועיקר ההשפעה היא של העלאת רוח של אנטגוניזם ולא של שיתוף פעולה.

בוא נראה אם לא נוכל לשכתב ולשפר את המכתב הזה. בואו לא נבזבז זמן בדיבור על הבעיות שלנו. כפי שמזהיר הנרי פורד, בואו "נקבל את נקודת המבט של האדם האחר ונראה דברים מהזווית שלו, כמו גם מהזווית שלנו."

הנה דרך אחת לשנות את המכתב. אולי זו לא הדרך הטובה ביותר, אבל האם זה לא שיפור?

מר אדוארד ורמילן

בשיתוף A. Zerega's Sons, Inc.

Front St. 28

Brooklyn, NY 11201

מר ורמילן היקר:

החברה שלך היא אחד הלקוחות הטובים שלנו כבר ארבע עשרה שנים. כמובן, אנו אסירי תודה על הנאמנות שלך ונלהבים לתת לך את השירות המהיר והיעיל המגיע לך. עם זאת, אנו מצטערים לומר כי לא ניתן לנו לעשות זאת כאשר המשאיות שלך מביאות לנו משלוח גדול בשעות אחר הצהריים המאוחרות, כפי שעשו ב-10 בנובמבר. מדוע? מכיוון שלקוחות רבים אחרים מבצעים גם משלוחים מאוחרים אחר הצהריים. דבר הגורם, באופן טבעי, לגודש. זה אומר שהמשאיות שלך מושבתות באופן בלתי נמנע ברציף ולפעמים אפילו ההובלה שלך מתעכבת.

זה רע, אבל אפשר להימנע מזה. אם תבצעו את המשלוחים שלכם ברציף בבוקר כשהדבר מתאפשר, המשאיות שלכם יוכלו להמשיך לנוע, המשלוח שלכם יקבל תשומת לב מיידית, והעובדים שלנו יחזרו הביתה מוקדם בלילה כדי ליהנות מארוחת ערב של המקרונים והאטריות הטעימים שאתם מייצרים.

ללא קשר למועד הגעת המשלוחים שלך, אנו תמיד נעשה כל שביכולתנו על מנת לשרת אותך באופן מידי.

מן הסתם אתה די עסוק. אנא אל תטרח לענות על מכתב זה.

בברכה,

י. ב. סופט.

ברברה אנדרסון, שעבדה בבנק בניו יורק, ביקשה לעבור לפיניקס, אריזונה, מחמת צרכי בריאותו של בנה. תוך שימוש בעקרונות שלמדה בקורס שלנו, היא כתבה את המכתב הבא לשנים עשר בנקים בפיניקס:

אדון נכבד:

עשר שנות הניסיון שלי בבנק יכולות לעניין מאוד בנק הצומח במהירות כמו הבנק שלך. בתפקידים שונים בפעילות הבנקאית עם Bankers Trust Company בניו יורק, המובילים לתפקידי הנוכחי כמנהל סניף, רכשתי מיומנויות בכל שלבי הבנקאות לרבות יחסי מפקידים, אשראי, הלוואות וניהול.

אני אעבור לפיניקס במאי ואני בטוח שאוכל לתרום לצמיחה ולרווח שלך. אני אהיה בפיניקס בשבוע של 3 באפריל ואעריך את ההזדמנות להראות לך איך אני יכול לעזור לבנק שלך לעמוד ביעדים שלו.

בכבוד רב,

ברברה ל. אנדרסון

האם אתה חושב שגברת אנדרסון קיבלה תגובה כלשהי מהמכתב הזה? 11 מתוך 12 הבנקים הזמינו אותה להתראיין, והייתה לה בחירה של איזה בנק להיענות. למה? גברת אנדרסון לא ציינה

מה היא רוצה, אבל כתבה במכתב איך היא יכולה לעזור להם, והתמקדה ברצונות שלהם, לא ברצונות שלה.

אלפי אנשי מכירות דופקים היום על המדרכות, עייפים, מיואשים ומוכרים פחות. למה? כי הם תמיד חושבים רק על מה שהם רוצים. הם לא מבינים שלא אתה ולא אני רוצים לקנות כלום. אם כן, היינו יוצאים לקנות אותו. אבל שנינו מעוניינים לנצח בפתרון בעיותינו. ואם אנשי מכירות יכולים להראות לנו כיצד השירותים או הסחורה שלהם יעזרו לנו לפתור את הבעיות שלנו, הם לא יצטרכו למכור אותנו. אנחנו נקנה. ולקוחות אוהבים להרגיש שהם קונים – לא שמוכרים להם.

עם זאת, אנשי מכירות רבים מבלים כל החיים במכירה מבלי לראות דברים מהזווית של הלקוח. לדוגמה, במשך שנים רבות גרתי בפורסט הילס, קהילה קטנה של בתים פרטיים במרכז ניו יורק רבתי. יום אחד כשמיהרתי לתחנה, במקרה פגשתי מפעיל נדל"ן שקנה ומכר נכסים באזור זה במשך שנים רבות. הוא הכיר היטב את פורסט הילס, לכן מיהרתי לשאול אותו אם בית הטיח שלי בנוי עם רצועות מתכת או עם אריחים חלולים. הוא אמר שהוא לא יודע, וסיפר לי את מה שאני כבר יודע – שאוכל לברר על ידי התקשרות לאגודת גן גבעות היער. למחרת בבוקר קיבלתי ממנו מכתב. האם הוא נתן לי את המידע שרציתי? הוא יכול היה לקבל את זה תוך שישים שניות בשיחת טלפון. אבל הוא לא עשה זאת. הוא כתב שוב שאני יכול לקבל את זה בטלפון, ואז ביקש ממני לתת לו לטפל בביטוח שלי.

הוא לא היה מעוניין לעזור לי. הוא היה מעוניין רק לעזור לעצמו.

ג'יי הווארד לוקאס מברמינגהם, אלבמה, מספר כיצד שני אנשי מכירות מאותה חברה טיפלו באותו סוג של מצב. הרי הדיווח:

"לפני מספר שנים הייתי בצוות הניהול של חברה קטנה. המטה שלנו היה לידנו משרד המחוז של חברת ביטוח גדולה. לסוכנים שלהם הוקצו טריטוריות, והחברה שלנו הוקצתה לשני סוכנים, שאליהם אתייחס לקארל וג'ון.

"בוקר אחד, קרל הגיע למשרדנו והזכיר כלאחר יד שהחברה שלו הציגה פוליסת ביטוח חיים חדשה למנהלים וחשב שאולי נתעניין בה בהמשך והוא יחזור אלינו כשיהיה לו מידע נוסף על כך.

"באותו יום, ג'ון ראה אותנו על המדרכה בזמן שחזר מהפסקת קפה, והוא צעק: 'היי לוק, תחזיק מעמד, יש לי חדשות נהדרות בשבילכם'. הוא מיהר וסיפר לנו בהתרגשות רבה על פוליסת ביטוח חיים מנהלים שהציגה החברה שלו באותו היום. (זו הייתה אותה פוליסה שקארל הזכיר כלאחר יד).

הוא רצה שנוציא את אחת הפוליסות הראשונות. הוא נתן לנו כמה עובדות חשובות על הכיסוי וסיים ואמר, 'הפוליסה כל כך חדשה, אני אבקש ממשהו מהמשרד הביתי לצאת מחר ולהסביר את זה. עכשיו, בינתיים, בוא נחתום על הבקשות ועל הדרך נשיג עוד מידע שנוכל לעבוד איתו.' ההתלהבות שלו עוררה בנו רצון נלהב לפוליסה הזו למרות שעדיין לא היו לנו פרטים. כשהם הועמדו לרשותנו, הם אישרו את ההבנה הראשונית של ג'ון את הפוליסה, והוא לא רק מכר לכל אחד מאיתנו פוליסה, אלא מאוחר יותר הכפיל את הכיסוי שלנו.

"קרל יכול היה לקבל את המכירות האלה, אבל הוא לא התאמץ לעורר בנו רצון כלשהו לפוליסה". העולם מלא באנשים מנסים לחטוף ומחפשים דברים לעצמם. אז לאדם הנדיר שמנסה באופן לא אנוכי לשרת אחרים יש יתרון עצום. יש לו מתחרים מעטים. אוון ד' יאנג, עורך דין ידוע ואחד ממנהיגי העסקים הגדולים של אמריקה, אמר פעם: "אנשים שיכולים לשים את עצמם במקומם של

אנשים אחרים, שיכולים להבין את פעולת דעתם, לעולם לא צריכים לדאוג לגבי מה שהעמיד צופן עבורם.

אם מקריאת הספר הזה אתה מקבל רק דבר אחד - נטייה מוגברת לחשוב תמיד במונחים של נקודת מבט של אנשים אחרים, ולראות דברים מהזווית שלהם - אם אתה מוציא את הדבר האחד מהספר הזה, זה עשוי להוכיח בקלות להיות אחד מאבני הבניין של הקריירה שלך.

התבוננות בנקודת המבט של הזולת ונטיעת רצון להוט בו למהו, אינה צריכה להתפרש כמניפולציה של אותו אדם כדי שהוא יעשה משהו שהוא רק לטובתך ולרעתו. כל צד צריך להרוויח מהמשא ומתן. במכתבים למר ורמילן, הן השולח והן המקבל של ההתכתבות ירוויחו מיישום ההצעה. גם הבנק וגם הגב' אנדרסון הרוויחו ממכתבה. הבנק השיג עובדת יקרת ערך וגב' אנדרסון מצאה עבודה מתאימה. ובדוגמה של מכירת הביטוח של ג'ון למר לוקאס, שניהם הרוויחו בעסקה זו.

דוגמה נוספת שבה כולם מרוויחים באמצעות העיקרון הזה של לעורר חשק נלהב מגיעה ממייקל אי. ווידן מוורוויק, רוד איילנד, שהוא איש מכירות שטח של חברת Shell Oil. מייקל רצה להיות איש המכירות מספר אחת במחוז שלו, אבל משהו אחד עיכבה אותו. המנהל שלו הי אדם מבוגר שלא ניתן היה להניע אותו לחדש את התחנה שלו. היא הייתה במצב כל כך גרוע שהמכירות ירדו באופן משמעותי.

המנהל הזה לא הקשיב לאף אחת מהפצרותיו של מייקל לשדרג את התחנה. לאחר קריאות רבות ושיחות מלב אל לב - שלכולן לא הייתה השפעה - מייקל החליט להזמין את המנהל לבקר בתחנת Shell החדשה ביותר באזור.

המנהל כל כך התרשם מהמתקנים בתחנה החדשה שכאשר מייקל ביקר אותו בפעם הבאה, התחנה שלו נוקה ורשמה עלייה במכירות. זה אפשר למייקל להגיע למקום הראשון במחוז שלו. כל הדיבורים והדיונים שלו לא עזרו, רק בכך שעורר תשוקה נלהבת מנהל, בכך שהראה לו את התחנה המודרנית, הוא השיג את מטרתו, וגם המנהל וגם מייקל הרוויחו.

רוב האנשים עוברים את הקולג' ולומדים לקרוא את וירג'יל ולשלוט בתעלומות החשבון מבלי לגלות אי פעם כיצד המוח שלהם מתפקד. למשל: פעם העברתי קורס בדיבור אפקטיבי לבוגרי הקולג' הצעירים שנכנסו לעבודה של חברת Carrier, יצרנית המזגנים הגדולה. אחד המשתתפים רצה לשכנע את האחרים לשחק כדורסל בזמנם הפנוי, וזה בערך מה שאמר: "אני רוצה שתצאו ותשחקו כדורסל. אני אוהב לשחק כדורסל, אבל בפעמים האחרונות שהייתי בגימנסיה לא היו מספיק אנשים שבאו למשחק. שניים או שלושה מאיתנו התחלנו לזרוק את הכדור באותו לילה - וקיבלתי עין שחורה. הלוואי וכולכם תרדו מחר בלילה. אני רוצה לשחק כדורסל".

הוא דיבר על משהו שאתה רוצה? אתה לא רוצה ללכת להתעמלות שאף אחד אחר לא הולך אליה, נכון? לא אכפת לך ממה שהוא רוצה. אתה לא רוצה לקבל עין שחורה.

האם הוא היה יכול להראות לך איך להשיג את הדברים שאתה רוצה באמצעות חדר הכושר? בוודאות. עוד אנרגיה, מצב רוח, יתרון נלהב לתיאבון. מוח צלול. פִּיף של משחק. כדורסל.

לחזור על העצה החכמה של פרופסור אוברסטריט: ראשית, עורר באדם האחר רצון נלהב. מי שיכול לעשות את זה יש את כל העולם איתו. מי שאינו יכול ילך בודד בדרך.

אחד התלמידים בקורס ההכשרה של הסופר היה מודאג לגבי הילד הקטן שלו. הילד היה בת משקל וסירב לאכול כמו שצריך. הוריו השתמשו בשיטה הרגילה. הם נזפו ונדנדו. "אמא רוצה שתאכל את זה ואת זה". "אבא רוצה שתגדל להיות אדם גדול".

האם הילד שם לב לתחנונים הללו? בערך כמו שאתה משלם על גרגיר אחד של חול על חוף חולי. אף אחד עם שמץ של היגיון בריא לא יצפה מילד בן שלוש להגיב לנקודת מבט של אב בן שלושים. עדיין, זה בדיוק מה שאבא הזה ציפה. זה היה אבסורד. סוף סוף הוא ראה את זה. אז הוא אמר לעצמו: "מה הילד הזה רוצה? איך אני יכול לקשר את מה שאני רוצה עם מה שהוא רוצה?"

ברגע שהאבא התחיל לחשוב על זה היה לו קל למצוא. לילד שלו היה תלת אופן שהוא אהב לרכוב עליו ולרדת על המדרכה מול הבית בברוקלין. כמה כניסות אחר כך במורד הרחוב גר בריון - ילד גדול יותר שהיה מוריד את הילד הקטן מהתלת אופן שלו ורוכב עליו בעצמו.

באופן טבעי, הילד הקטן היה רץ בצרחות אל אימו, והיא הייתה צריכה לצאת ולהוריד את הבריון מהתלת אופן ולהרכיב את הילד הקטן שלה שוב. זה קרה כמעט כל יום.

מה הילד הקטן רצה? לא היה צריך שרלוק הולמס כדי לענות על זה. הגאווה שלו, הכעס שלו, הרצון שלו להרגשת חשיבות - כל הרגשות החזקים ביותר באישיות שלו - גרמו לו לרצות לנקום, ולרסק את הבריון באף. כשאביו הסביר לו שהילד יוכל "לטפל" בילד הגדול מתישהו אם הוא רק יאכל את הדברים שאימו רצתה שהוא יאכל - כשאביו הבטיח לו את זה - כבר לא הייתה בעיה של דיאטה. הילד הזה היה אוכל תרד, כרוב כבוש, מקרל מלוח - כל דבר - כדי להיות מספיק גדול כדי להצליף בבריון שהשפיל אותו לעתים קרובות כל כך.

לאחר שפתרו בעיה זו, ההורים התמודדו עם בעיה אחרת: לילד הקטן היה הרגל לא קדוש להרטיב את מיטתו.

הוא שכב עם סבתו. בבוקר, סבתו הייתה מתעוררת ומרגישה את הסדין ואומרת: "תראה, ג'וני, מה עשית שוב אתמול בלילה."

הוא היה אומר: "לא, אני לא עשיתי את זה. את עשית את זה".

לנזוף, להכות, לבייש אותו, לחזור ולהדגיש שההורים לא רצו שהוא יעשה את זה - אף אחד מהדברים האלה לא גרם למיטה להיות יבשה. ההורים שאלו: "איך אנחנו יכולים לגרום לילד הזה לרצות להפסיק להרטיב את המיטה שלו?"

מה היו הרצונות שלו? ראשית, הוא רצה ללבוש פיג'מה כמו אבא במקום ללבוש כתונת לילה כמו סבתא. לאמא כבר נמאס לגמרי מהפספוסים הליליים שלו, אז היא הציעה בשמחה לקנות לו זוג פיג'מה אם יהיה שינוי. שנית, הוא רצה מיטה משלו. סבתא לא התנגדה.

אמו לקחה אותו לחנות כלבו בברוקלין, קרצה למוכרת ואמרה: "הנה ג'נטלמן קטן שירצה לעשות קניות".

המוכרת גרמה לו להרגיש חשוב כשאמרה: "גבר צעיר, מה אני יכולה להראות לך?"

הוא עמד בגובה של כמה סנטימטרים ואמר: "אני רוצה לקנות מיטה לעצמי".

כשהראו לו את זה שאימו רצתה שיקנה, היא קרצה למוכרת והילד שוכנע לקנות אותו.

המיטה נמסרה למחרת; ובאותו לילה, כשאבא חזר הביתה, הילד הקטן רץ אל הדלת וצעק: "אבא!

אָבָא! עלה למעלה וראה את המיטה שלי שקניתי!"

האב, שהביט במיטה, ציית לצו של צ'רלס שוואב: הוא היה "לבבי בהסכמתו ושופע בשבחיו".

"אתה לא מתכוון להרטיב את המיטה הזאת, נכון?" אמר האב.
 "הו לא לא! אני לא הולך להרטיב את המיטה הזאת." הילד עמד בהבטחתו, כי גאוותו הייתה מעורבת. זו הייתה המיטה שלו. הוא ורק הוא קנו את זה. והוא לבש פיג'מה עכשיו כמו גבר קטן. הוא רצה להתנהג כמו גבר. והוא עשה.
 אב אחר ק.ט. דוטשמן, מהנדס טלפון, סטודנט לקורס הזה, לא הצליח לגרום לבתו השלוש לאכול אוכל ארוחת בוקר. שיטות הנזיפה, התחנונים והשידול הרגילים הסתיימו כולם בחוסר תועלת. אז ההורים שאלו את עצמם: "איך אנחנו יכולים לגרום לה לרצות לעשות את זה?"
 הילדה הקטנה אהבה לחקות את אמה, להרגיש גדולה ומבוגרת; אז בוקר אחד שמו אותה על כיסא ונתנו לה להכין את האוכל לארוחת הבוקר. בדיוק ברגע הנכון, אבא נכנס למטבח בזמן שהיא בוחשת את הדגנים והיא אמרה: "אוי, תראה, אבא, אני מכינה את הדגנים הבוקר".
 היא אכלה שתי מנות של הדגנים בלי שום שידול, כי היא התעניינה בזה. היא השיגה הרגשה של חשיבות; היא גילתה בהכנת הדגנים בשדרה של ביטוי עצמי.
 ויליאם וינטר ציין פעם ש"ביטוי עצמי הוא ההכרח הדומיננטי של הטבע האנושי". למה אנחנו לא יכולים להתאים את אותה פסיכולוגיה לעסקאות? כשיש לנו רעיון מבריק, במקום לגרום לאחרים לחשוב שהוא שלנו, למה לא לתת להם לבשל ולערבב את הרעיון בעצמם. הם יתייחסו לזה כאל שלהם; הם יאהבו את זה ואולי יאכלו כמה מנות ממנו.
 זכור: "ראשית, עורר באדם האחר רצון נלהב. מי שיכול לעשות את זה יש לו את כל העולם איתו. מי שאינו ילך בדרך".

עיקרון 3

עורר באדם השני רצון נלהב.

על קצה המזלג - טכניקות בסיסיות בטיפול באנשים

- עיקרון 1 - אין לבקר, לגנות או להתלונן.
- עיקרון 2 - תנו הערכה ישרה וכנה.
- עיקרון 3 - עורר באדם השני רצון נלהב.

חלק שני -

שש דרכים לגרום לאנשים לחבב אותך

1. עשה זאת ותתקבל בברכה בכל מקום

למה לקרוא את הספר הזה כדי לגלות איך לזכות בחברים? למה לא ללמוד את הטכניקה של המנצח הגדול ביותר של חברים שהעולם ידע אי פעם? מי הוא? אתה עשוי לפגוש אותו מחר ברחוב. כשתגיעו למרחק של עשרה מטרים ממנו, הוא יתחיל לכשכש בזנבו. אם תעצור ותלטף אותו, הוא כמעט יקפוץ מעורו כדי להראות לך כמה הוא אוהב אותך. ואת יודעת שמאחורי הפגנת החיבה הזו מצדו, אין מניעים נסתרים: הוא לא רוצה למכור לך נדל"ן, והוא לא רוצה להתחתן איתך.

האם אי פעם עצרתם לחשוב שכלב הוא החיה היחידה שלא צריכה לעבוד למחייתה? תרגולת צריכה להטיל ביצים, פרה צריכה לתת חלב, וקנרית צריכה לשיר. אבל כלב מתפרנס מכך שהוא נותן לך רק אהבה.

כשהייתי בן חמש, אבי קנה גור צהוב שיער קטן בחמישים סנט. הוא היה האור והשמחה של ילדותי. בכל אחר צהריים בסביבות ארבע ושלושים, הוא היה יושב בחצר הקדמית כשעיניו היפות בוהות ביציבות בשביל, וברגע ששמע את קולי או ראה אותי מניף את דלי ארוחת הערב שלי מבעד למברשת הדולר, הוא כבה כמו ירייה, רץ חסר נשימה במעלה הגבעה כדי לקבל את פני בקפידה שמחה ובנביחות של אקסטזה צרופה.

טיפי הייתה בת לווייה קבועה שלי במשך חמש שנים. ואז, לילה טרגי אחד – לעולם לא אשכח זאת – הוא נהרג במרחק של עשרה מטרים מראשי, נהרג מפגיעת ברק. מותה של טיפי היה הטרגדיה של ילדותי.

אתה אף פעם לא קורא ספר על פסיכולוגיה, טיפי. לא היית צריך. ידעת על ידי אינסטינקט אלוהי כלשהו שאתה יכול לרכוש יותר חברים בחודשיים על ידי התעניינות אמיתית באנשים אחרים מאשר אתה יכול בשנתיים על ידי ניסיון לגרום לאנשים אחרים להתעניין בך. הרשו לי לחזור על כך. אתה יכול להכיר יותר חברים בחודשיים על ידי התעניינות באנשים אחרים מאשר אתה יכול בשנתיים על ידי ניסיון לגרום לאנשים אחרים להתעניין בך.

ובכל זאת, אני יודע, ואתם יודעים, אנשים שטעו במהלך החיים בניסיון לגרום לאנשים אחרים להתעניין בהם.

כמובן, זה לא עובד. אנשים לא מתעניינים בך. הם לא מתעניינים בי. הם מתעניינים בעצמם – בבוקר, בצהריים ואחרי ארוחת הערב.

חברת הטלפון של ניו יורק ערכה מחקר מפורט של שיחות טלפון כדי לגלות איזו מילה היא הנפוצה ביותר. ניחשתם נכון: זהו כינוי הגוף האישי "אני". "אני". "אני". נעשה בו שימוש 3,900 פעמים ב-500 שיחות טלפון. "אני". "אני". "אני". "אני".

כשאתה רואה תמונה קבוצתית שאתה נמצא בה, את התמונה של מי אתה מחפש קודם?

אם רק ננסה להרשים אנשים ולגרום לאנשים להתעניין בנו, לעולם לא יהיו לנו הרבה חברים אמיתיים וכנים. חברים, חברים אמיתיים, לא נעשים ככה.

נפוליאון ניסה זאת, ובפגישתו האחרונה עם ג'וזפין אמר: "ג'וזפין, התמזל מזלי כמו כל אדם אחר על פני האדמה; ובכל זאת, בשעה זו, אתה האדם היחיד בעולם שאני יכול לסמוך עליו". והיסטוריונים מפקפקים אם הוא יכול היה לסמוך עליה בכלל.

אלפרד אדלר, הפסיכולוג הווינאי המפורסם, כתב ספר בשם "מה החיים צריכים להיות עבורך". באותו ספר הוא אומר: "האדם שאינו מתעניין בזולתו הוא זה שיש לו את הקשיים הגדולים ביותר בחיים ומספק את הנזק הגדול ביותר לאחרים. מקרב אנשים כאלה נובעים כל הכישלונות האנושיים".

אתה יכול לקרוא עשרות מאמרים מלומדים על פסיכולוגיה מבלי להיתקל בהצהרה משמעותית יותר עבורך ועבורי. האמירה של אדלר כל כך עשירה במשמעות, שאני עומד לחזור עליה בכתב נטוי:

האדם שאינו מתעניין בזולתו הוא זה שיש לו את הקשיים הגדולים ביותר בחיים ומספק את הנזק הגדול ביותר לאחרים. מקרב אנשים כאלה נובעים כל הכישלונות האנושיים.

לקחתי פעם קורס בכתיבת סיפורים קצרים באוניברסיטת ניו יורק, ובמהלך הקורס הזה עורך של מגזין מוביל דיבר עם הכיתה שלנו. הוא אמר שהוא יכול לקלוט כל אחד מעשרות הסיפורים שמסתובבים על שולחנו מדי יום, ואחרי שקרא כמה פסקאות הוא יכול להרגיש אם המחבר אוהב אנשים או לא. "אם הסופר לא אוהב אנשים", אמר, "אנשים לא יאהבו את הסיפורים שלו".

העורך הקשוח הזה עצר פעמיים במהלך הרצאתו על כתיבת סיפורת והתנצל על הטפת מוסר. "אני אומר לך", הוא אמר, "את אותם הדברים שהמטיף שלך היה אומר לך, אבל זכור, אתה צריך להתעניין באנשים אם אתה רוצה להיות סופר סיפורים מצליח".

אם זה נכון לגבי כתיבת סיפורת, אתה יכול להיות בטוח שזה נכון לגבי התמודדות עם אנשים פנים אל פנים.

ביליתי ערב בחדר ההלבשה של הווארד ת'רסטון בפעם האחרונה שהוא הופיע בברודוויי – ת'רסטון נודע כגדול הקוסמים. במשך ארבעים שנה הוא נסע בכל רחבי העולם, שוב ושוב, יצר אשליות, הפתיע קהלים וגרם לאנשים להשתנק בתדהמה. יותר מ-60 מיליון איש שילמו דמי כניסה למופע שלו, והוא הרוויח כמעט 2 מיליון דולר.

ביקשתי ממר ת'רסטון לספר לי את סוד הצלחתו. ללימודיו בוודאי לא היה כל קשר לכך, שכן הוא ברח מהבית כילד קטן, הפך לנווד, נסע בקרונות, ישן בערמות חציר, התחנן למזונו מדלת לדלת, ולמד לקרוא על ידי התבוננות מתוך קרונות בשלטים לאורך מסילת הרכבת.

האם היה לו ידע מעולה בקסם? לא, הוא אמר לי שנכתבו מאות ספרים על קסמים ולהטוטים ועשרות אנשים ידעו עליהם לא פחות ממנו. אבל היו לו שני דברים שלא היו לאחרים. ראשית, הייתה לו היכולת לשים את אישיותו באור הזרקורים. הוא היה אמן שעשועים. הוא הכיר את טבע האדם. כל מה שעשה, כל מחווה, כל אינטונציה של קולו, כל הרמת גבה נערכו בקפידה מראש, ופעולותיו תוזמנו לשברירי שניות. אבל, בנוסף לכך, לת'רסטון היה עניין אמיתי באנשים. הוא אמר לי שקוסמים רבים היו מסתכלים על הקהל ואומרים לעצמם, "ובכן, יש חבורה של פראירים, חבורה של בורים; אני אשטה בהם כמו שצריך". אבל השיטה של ת'רסטון הייתה שונה לחלוטין. הוא סיפר לי שבכל

פעם שעלה לבמה אמר לעצמו: "אני אסיר תודה כי האנשים האלה באים לראות אותי. הם מאפשרים לי להתפרנס בצורה מאוד נעימה. אני הולך לתת להם את הכי טוב שאני יכול".

הוא הצהיר כי מעולם לא צעד אל מול הזרקורים מבלי לומר לעצמו שוב ושוב: "אני אוהב את הקהל שלי. אני אוהב את הקהל שלי". מגוחך? אבסורדי? יש לך זכות לחשוב כל מה שאתה רוצה. אני רק מעביר לכם אותו ללא שום תוספת כמתכון ששימש את אחד הקוסמים המפורסמים ביותר בכל הזמנים.

ג'ורג' דייק מצפון וורן, פנסילבניה, נאלץ לפרוש מעסקי תחנות השירות שלו לאחר שלושים שנה, כאשר כביש מהיר חדש נבנה מעל אתר התחנה שלו. לא עבר זמן רב עד שימי הפרישה הבטלים החלו לשעמם אותו, והוא החל למלא את זמנו בניסיון לנגן מוזיקה בכינור הישן שלו. עד מהרה הוא נסע באזור כדי להאזין למוזיקה ולשוחח עם רבים מהכנרים המוכשרים. בדרכו הצנועה והידידותית הוא החל להתעניין באופן כללי בלימוד הרקע ותחומי העניין של כל מוזיקאי שפגש. למרות שהוא עצמו לא היה כנר גדול, הוא רכש חברים רבים במסע הזה. הוא השתתף בתחרויות ועד מהרה נודע לחובבי מוזיקת הקאנטרי במזרח ארצות הברית כ"דוד ג'ורג', פורט הכינור ממחוז קינזואה". כששמענו את הדוד ג'ורג', הוא היה בן שבעים ושתיים ונהנה מכל רגע בחייו. על ידי התעניינות מתמשכת באנשים אחרים, הוא יצר לעצמו חיים חדשים בתקופה שבה רוב האנשים מחשיבים את השנים הפוריות שלהם ככאלו שבאו אל סיומם.

זה גם היה אחד מסודות הפופולריות המדהימה של תיאודור רוזוולט. אפילו משרתיו אהבו אותו. שירותו, ג'יימס איימוס, כתב עליו ספר בשם "תיאודור רוזוולט, גיבור לשירותו". בספר זה מספר עמוס על אירוע מאיר עיניים זה:

אשתי שאלה פעם את הנשיא על צפור שליו אמריקאית. היא מעולם לא ראתה אחת כזו והוא תיאר לה אותה במלואה. זמן מה לאחר מכן צלצל הטלפון בקוטג' שלנו [איימוס ואשתו גרו בקוטג' קטן באחוזה רוזוולט באויסטר ביי]. אשתי ענתה וזה היה מר רוזוולט עצמו. לדבריו, הוא התקשר אליה כדי לומר לה שיש שליו מחוץ לחלון שלה ושם היא תסתכל החוצה היא עשויה לראות אותה. דברים קטנים כאלה כל כך אפיינו אותו. בכל פעם שהוא עבר ליד הקוטג' שלנו, למרות שהיינו מחוץ לטווח הראייה, היינו שומעים אותו קורא: "או-או-או, אנני?" או "או-או-או, ג'יימס!" זו הייתה רק ברכה ידידותית כשהוא עבר.

איך עובדים יכולים להימנע מלחבב אדם כזה? איך מישהו יכול שלא לחבב אותו?

רוזוולט נקרא לבית הלבן יום אחד כשהנשיא וגברת טאפט לא היו שם. חיבתו הכנה לאנשים צנועים באה לידי ביטוי בכך שהוא בירך את כל משרתי הבית הלבן הישנים בשמם, אפילו את המשרתות שוטפות הכלים.

"כשהוא ראה את אליס, עוזרת המטבח", כותב ארצ'י באט, "הוא שאל אותה אם היא עדיין מכינה לחם תירס. אליס אמרה לו שלפעמים היא מכינה אותו למשרתים, אבל אף אחד לא אכל אותו למעלה.

"יש להם טעם רע, אמר רוזוולט, ואני אגיד זאת לנשיא כשאראה אותו".

"אליס הביאה לו חתיכה בצלחת, והוא ניגש למשרד, אכל אותה תוך כדי הליכה ובירך גננים ופועלים כשעבר..."

"הוא פנה לכל אדם בדיוק כפי שפנה אליו בעבר. אייק הובר, שהיה הסדרן הראשי בבית הלבן במשך ארבעים שנה, אמר עם דמעות בעיניו: 'זה היום המאושר היחיד שהיה לנו מזה כמעט שנתיים, ואף אחד מאיתנו לא היה מחליף אותו בשטר של מאה דולר'".

אותה דאגה לאנשים חסרי חשיבות לכאורה סייעה לנציג המכירות אדוארד מ. סייקס ג'וניור מצ'טהאם, ניו ג'רזי, לשמור על לקוח. "לפני שנים רבות", הוא דיווח, "קראתי ללקוחות של ג'ונסון אנד ג'ונסון באזור מסצ'וסטס. אחד מהלקוחות היה בעל בית מרקחת בהינגהם. בכל פעם שהייתי נכנס לחנות הזאת תמיד הייתי מדבר עם פקיד הסודה ופקיד המכירות במשך כמה דקות לפני שדיברתי עם הבעלים כדי לקבל את ההזמנה שלו. יום אחד ניגשתי לבעל החנות, והוא אמר לי, שאני יכול לעזוב כי הוא לא מעוניין לקנות יותר מוצרים של J&J, וזאת מכיוון שהוא הרגיש שהם מרכזים את הפעילות שלהם בחנויות מזון ודיסקאונט לרעת בית המרקחת הקטן. יצאתי עם הזנב בין הרגליים ונסעתי ברחבי העיר במשך כמה שעות. לבסוף, החלטתי לחזור ולפחות לנסות, להסביר את עמדתנו לבעל החנות.

"כשחזרתי נכנסתי וכרגיל אמרתי שלום לפקיד הסודה ולפקיד המכירות. כשניגשתי לבעלים, הוא חייך אלי ובירך אותי בחזרה. לאחר מכן הוא נתן לי הזמנה כפולה מהרגיל. הסתכלתי עליו בהפתעה ושאלתי אותו מה קרה מאז הביקור שלי רק כמה שעות קודם לכן. הוא הצביע על הצעיר במזרקת הסודה ואמר שאחרי שעזבתי, הבחור ניגש ואמר שאני אחד המוכרים הבודדים שבאו לחנות וטרחו להגיד שלום לו ולאחרים בחנות. הוא אמר לבעלים שאם יש איש מכירות שמגיע שיעשו איתו עסק, זה אני. הבעלים הסכים ונשאר לקוח נאמן. מעולם לא שכחתי שלהתעניין באמת באנשים אחרים. זו תכונה חשובה ביותר שיש לאיש מכירות – לכל אדם, לצורך העניין".

גיליתי מניסיון אישי שאפשר לזכות בתשומת לב, זמן ושיתוף פעולה, אפילו של האנשים המבוקשים ביותר, על ידי התעניינות אמיתית בהם. הרשו לי להמחיש.

לפני שנים ערכתי קורס בכתיבת סיפורת במכון ברוקלין לאמנויות ולמדעים, ורצינו שסופרים מכובדים ועסוקים כמו קתלין נוריס, פאני הרסט, אידה טרבל, אלברט פייסון טרהון ורופרט יוז יבואו לברוקלין יספרו על חוויותיהם וילמדו אותנו מתוך הניסיון שלהם. כתבנו להם, ואמרנו שאנחנו מעריצים את עבודתם ומעוניינים מאוד לקבל את עצתם וללמוד את סודות ההצלחה שלהם.

על כל אחד מהמכתבים הללו חתמו כמאה וחמישים תלמידים. אמרנו שאנו מבינים שהכותבים האלה עסוקים – עסוקים מכדי להכין הרצאה. ולכן צירפנו להם רשימה של שאלות על עצמם ועל שיטות העבודה שלהם, כדי שיוכלו לענות עליהם. הם אהבו את זה. מי לא יאהב את זה? אז הם עזבו את בתיהם ונסעו לברוקלין כדי לעזור לנו.

באותה שיטה שכנעתי את לזלי שו, מזכיר האוצר בממשלתו של תיאודור רוזוולט; ג'ורג' ווקרשם, התובע הכללי בקבינט של טאפט; ויליאם ג'נינגס בריאן; פרנקלין דלאנו רוזוולט ואנשים בולטים רבים אחרים שבאו לדבר עם הסטודנטים של הקורסים שלי בדיבור בפני קהל.

כולנו, בין אם אנחנו עובדים במפעל, פקידים במשרד או אפילו מלך על כסאו – כולנו אוהבים אנשים שמעריצים אותנו. קחו לדוגמה את הקייזר הגרמני. בתום מלחמת העולם הראשונה הוא היה ככל הנראה האדם השנוא ביותר עלי אדמות. אפילו בני עמו שלו פנו נגדו. הוא היה צריך להימלט להולנד כדי להציל את עצמו. השנאה כלפיו הייתה כה עזה, שמיליוני אנשים היו שמחים לקרוע לו איבר אחר איבר או לשרוף אותו על המוקד. בתוך כל שריפת הזעם הזאת, ילד קטן אחד כתב לקייזר מכתב פשוט וכן, זוהר בחביבות ובהערצה. הילד הקטן הזה אמר שלא משנה מה האחרים חושבים, הוא תמיד יאהב את וילהלם כקיסר שלו. הקיסר התרגש עמוקות ממכתבו והזמין את הילד הקטן לבוא לפגוש אותו. הילד בא, וכך גם אמו – והקיסר נשא אותה לאישה. הילד הקטן הזה לא היה צריך לקרוא ספר כיצד לרכוש חברים ולהשפיע על אנשים. הוא ידע איך אינסטינקטיבית.

אם ברצוננו לרכוש חברים, בואו נצא מגדרנו כדי לעשות דברים למען אנשים אחרים – דברים שדורשים זמן, אנרגיה, חוסר אנוכיות והתחשבות. כאשר הדוכס מווינדזור היה נסיך ויילס, הוא היה אמור לסייר בדרום אמריקה, ולפני שיצא למסע זה הוא בילה חודשים בלימוד ספרדית כדי שיוכל לשאת הרצאות פומביות בשפת המדינה; והדרום אמריקאים אהבו אותו על כך.

במשך שנים הקפדתי לברר את ימי ההולדת של החברים שלי. איך? למרות שאין לי שמץ של אמונה מעורפלת באסטרולוגיה, התחלתי לשאול את הצד השני אם הוא מאמין שתאריך הלידה קשור לאופי ולטבע. לאחר מכן ביקשתי ממנו או ממנה לספר לי את החודש והיום של הלידה. אם הוא או היא אמרו 24 בנובמבר, למשל, אני חזרתי ואמרתי לעצמי, "24 בנובמבר, 24 בנובמבר". ברגע שהפנו את גבו של חבר שלי, רשמתי את השם ואת יום ההולדת ואחר כך העברתי אותו לספר יום הולדת. בתחילת כל שנה, נקבעו תאריכי יום ההולדת האלה בלוח השנה שלי, כך שהם הגיעו לתשומת ליבי באופן אוטומטי. כשהגיע יום הלידה, היה מכתב או מברק שלי. איזה להיט זה עשה! לעתים קרובות הייתי האדם היחיד עלי אדמות שזכר.

אם אנחנו רוצים להתיידד, בואו נברך אנשים עם חיות והתלהבות. כשמישהו מתקשר אליך בטלפון השתמש באותה פסיכולוגיה. אמור "שלום" בטונים המעידים עד כמה אתה מרוצה מכך שהאדם מתקשר. חברות רבות מאמנות את מפעילי הטלפון שלהן לברך את כל המתקשרים בנימת קול המקרינה עניין והתלהבות. המתקשר מרגיש שהחברה דואגת לו. בואו נזכור את זה כשנענה מחר לטלפון.

הפגנת עניין אמיתי באחרים לא רק זוכה בחברים עבורך, אלא עשויה לפתח אצל לקוחותיה נאמנות לחברה שלך. בגיליון של פרסום הבנק הלאומי של צפון אמריקה של ניו יורק, פורסם המכתב הבא ממדלין רוזדייל, לקוחת הבנק:⁷

אני רוצה שתדע כמה אני מעריכה את הצוות שלך. כולם כל כך אדיבים, מגומסים ועוזרים. איזה תענוג זה, אחרי המתנה בתור ארוך, שהפקיד יקבל את פניך בנועם. בשנה שעברה אמא שלי אושפזה לחמישה חודשים. לעתים קרובות הלכתי למארי פטרוצ'לו, טלרית. היא דאגה לאמי ושאלה על התקדמותה.

⁷ Eagle, publication of the National Bank of North America, New York, March 31, 1978.

האם יש ספק שגברת רוזדייל תמשיך להיות לקוחה של הבנק הזה?

צ'ארלס ר. וולטרס, מאחד הבנקים הגדולים בניו יורק, מונה להכין דו"ח סודי על תאגיד מסוים. הוא ידע רק על אדם אחד שהחזיק בעובדות שהוא היה זקוק להן בדחיפות כה רבה. כשוולטרס הובל למשרדו של הנשיא, אישה צעירה תחבה את ראשה דרך דלת ואמרה לנשיא שאין לה בולים עבורו באותו יום.

"אני אוסף בולים עבור בני בן השתים-עשרה", הסביר הנשיא לוולטרס.

וולטרס הצהיר על שליחותו והחל לשאול שאלות. הנשיא היה מעורפל, כללי, מעורפל. הוא לא רצה לדבר, וכנראה ששום דבר לא הצליח לשכנע אותו לדבר. הראיון היה קצר ועקר.

"למען האמת, לא ידעתי מה לעשות", אמר וולטרס כשסיפר את הסיפור לכיתה. "ואז נזכרתי במה שהמזכירה שלו אמרה לו – בולים, בן שתיים-עשרה... ונזכרתי גם שמחלקת החוץ של הבנק שלנו אספה בולים – בולים שנלקחו ממכתבים שזרמו מכל יבשת שנשטפה על ידי שבעת הימים.

"למחרת אחר הצהריים קראתי לאיש הזה ושלחתי הודעה שיש לי כמה בולים לילד שלו. האם נכנסתי בהתלהבות? כן, אדוני. הוא לא היה יכול ללחוץ את ידי בהתלהבות רבה יותר גם אם היה רץ לקונגרס. הוא הקרין חיוכים ורצון טוב. 'ג'ורג' שלי יאהב את זה", הוא חזר ואמר בעודו מלטף את הבולים. "ותראו את זה! זה אוצר'.

"בילינו חצי שעה בשיחה על בולים ובהתבוננות בתמונה של הילד שלו, ואז הוא הקדיש יותר משעה מזמנו כדי לתת לי כל פיסת מידע שרציתי – בלי שאפילו הצעתי לו לעשות את זה. הוא סיפר לי את כל מה שהוא יודע, ואז קרא לפקודיו וחקר אותם. הוא התקשר לכמה ממקורביו. הוא העמיס עלי עובדות, מספרים, דיווחים והתכתבויות. בעגה של כתבי עיתונים, היה לי סקופ".

הנה המחשה נוספת:

קנפל ג'וניור מפילדלפיה ניסה במשך שנים למכור דלק לרשת חנויות גדולה. אך חברת חנויות הרשת המשיכה לרכוש את הדלק שלה מסוחר מחוץ לעיר על מנת להוביל אותו ממש מעבר לדלת משרדו של קנפל. מר קנפל נשא נאום לילה אחד לפני אחד השיעורים שלי, שפך את זעמו הרב על רשתות השיווק, ומיתג אותן כקללה לאומה.

ובכל זאת הוא תהה מדוע אינו יכול למכור אותם.

הצעתי לו לנסות טקטיקות אחרות. אתאר בקצרה את מה שקרה מכאן ואילך: קיימנו ויכוח בין חברי הקורס בשאלה האם התפשטות הרשת גורמת למדינה יותר נזק מתועלת.

קנפל, לפי הצעתי, לקח את הצד הנגדי; הוא הסכים להגן על הרשת, לאחר מכן הוא פנה הישר אל מנהל ארגון חנויות הרשת שהוא מתעב ואמר: "אני כאן לא כדי לנסות למכור לך דלק. באתי לבקש ממך לעשות לי טובה". לאחר מכן הוא סיפר על הוויכוח ואמר, "באתי אליך שתעזור לי משום שאני לא יכול לחשוב על משהו שיהיה מסוגל יותר לתת לי את העובדות שאני רוצה טוב יותר ממך. אני להוט לנצח בוויכוח הזה, ואודה מאוד לכל עזרה שתוכל לתת לי".

הנה המשך הסיפור במילותיו של מר קנפל עצמו:

ביקשתי מהאיש הזה בדיוק דקה מזמנו. מתוך הבנה זו הוא הסכים לראות אותי. אחרי שסיפרתי את הסיפור שלי, הוא סימן לי לשבת על כיסא ודיבר איתי בדיוק שעה וארבעים ושבע דקות. הוא הזמין מנהל אחר שכתב ספר על רשתות שיווק. הוא כתב לאיגוד רשתות הרשתות הארצי והשיג לי עותק של דיון בנושא. הוא מרגיש שרשת החנויות נותנת שירות אמיתי לאנושות. הוא גאה במה שהוא עושה למען מאות קהילות. עיניו זהרו למדי כשדיבר, ואני חייב להודות שהוא פקח את עיניי לדברים שאפילו לא חלמתי עליהם. הוא שינה את כל הגישה המנטלית שלי.

כשיצאתי, הוא הלך איתי אל הדלת, הניח את זרועו סביב כתפי, איחל לי בהצלחה בוויכוח, וביקש ממני לפגוש אותו שוב ולספר לו איך הסתדרתי. המילים האחרונות שהוא אמר לי היו: "אנא ראה אותי שוב מאוחר יותר באביב. אני רוצה להזמין איתך דלק."

בשבילי זה היה כמעט נס. הנה הוא הציע לקנות דלק בלי שאפילו הצעתי לו. התקדמתי יותר תוך שעותיים בכך שהתעניינתי בו ובבעיות שלו באמת יותר ממה שהצלחתי לעשות בעשר שנים בניסיון לגרום לו להתעניין בי ובמוצר שלי.

לא גילית אמת חדשה, מר קנפלה, במשך זמן רב, מאה שנה לפני הספירה, אמר משורר רומי זקן ומפורסם, פובליליוס סירוס: "אנו מתעניינים באחרים כאשר הם מתעניינים בנו."

הבעת עניין, כמו כל עיקרון אחר של יחסי אנוש, חייבת להיות כנה. זה חייב להשתלם לא רק עבור האדם מראה את העניין, אלא גם עבור האדם מקבל את תשומת הלב. זהו רחוב דו-סטרי – שני הצדדים מרוויחים.

מרטין גינסברג, שהשתתף בקורס שלנו בלונדון איילנד, ניו יורק, דיווח כיצד העניין המיוחד שאחות בבית חולים גילתה בו השפיע עמוקות על חייו:

"זה היה חג ההודיה והייתי בן עשר. הייתי במחלקת רווחה בבית חולים עירוני והייתי אמור לעבור ניתוח אורתופדי גדול למחרת. ידעתי שאני יכול לצפות רק לחודשים של ריתוק, החלמה וכאב. אבי מת; אני ואמא שלי גרנו לבד בדירה קטנה והיינו נזקקי הרווחה. אמי לא יכלה לבקר אותי באותו יום.

"ככל שהיום עבר, הוצפתי בתחושת בדידות, ייאוש ופחד. ידעתי שאמא שלי לבד בבית דואגת לי, שאין לה עם מי להיות, שאין לה עם מי לאכול ואפילו אין לה מספיק כסף להרשות לעצמה ארוחת ערב של חג ההודיה.

"הדמעות עלו בעיניי ותחבתי את ראשי מתחת לכרית ומשכתי מעליה את השמיכות. בכיתי בשקט, אבל אוי, כל כך במרירות, עד כדי כך שגופי התמלא מכאב.

"אחות סטודנטית צעירה שמעה את הבכי שלי וניגשה אליי. היא הורידה את הכיסויים מהפנים שלי והתחילה לנגב לי את הדמעות. היא סיפרה לי כמה היא בודדה, באשר נאלצה לעבוד באותו יום ולא יכלה להיות עם המשפחה שלה. היא שאלה אותי אם אני מוכן לאכול איתה ארוחת ערב. היא הביאה שני מגשי אוכל: הודו פרוס, פירה, רוטב חמוציות וגלידה לקינוח. היא דיברה איתי וניסתה

להרגיע את הפחדים שלי. למרות שהיא הייתה אמורה לצאת לתורנות בשעה 16:00, היא נשארה בזמן שלה עד כמעט 23:00. היא שיחקה איתי משחקים, דיברה איתי ונשארה איתי עד שלבסוף נרדמתי.

"הרבה חגי הודיה באו והלכו מאז שהייתי בן עשר, אבל אף פעם לא עבר חג הודיה בלי שאזכור את החג הספציפי הזה ואת תחושות התסכול, הפחד, הבדידות החום והרוך של הזר שאיכשהו הפכו את הכל לנסבל".

אם אתה רוצה שאחריים יאהבו אותך, אם אתה רוצה לפתח חברויות אמיתיות, אם אתה רוצה לעזור לאחרים באותו זמן שאתה עוזר לעצמך, זכור את העיקרון הבא:

עיקרון 1:

התעניין באמת באנשים אחרים.

דרך פשוטה ליצור רושם ראשוני טוב

בארוחת ערב חגיגית בניו יורק, אחת האורחות, אישה שירשה כסף רב, הייתה להוטת לעשות רושם נעים על כולם. היא בזבזה הון על סיבילים, יהלומים ופנינים. אבל היא לא עשתה שום דבר עם הבעת הפנים שלה. הם הקרינו חמיצות ואנוכיות. היא לא הבינה את מה שכולם יודעים: כלומר, שההבעה שאדם לובש על פניו חשובה הרבה יותר מהבגדים שהוא לובש על גבו.

צ'ארלס שוואב אמר לי שהחיוך שלו היה שווה מיליון דולר. והוא כנראה המעיט בערך האמת. שכן אישיותו של שוואב, קסמו ויכולתו לגרום לאנשים לחבב אותו, היו אחראים כמעט לחלוטין להצלחתו יוצאת הדופן; ואחד הגורמים המענגים ביותר באישיותו היה חיוכו הכובש.

מעשים מדברים בקול רם יותר ממילים, וחיוך אומר, "אני מחבב אותך. אתה משמח אותי. אני שמח לראות אותך".

לכן כלבים עושים כזה להיט. הם כל כך שמחים לראות אותנו שהם כמעט קופצים מהעור שלהם. לכן באופן טבעי, אנו שמחים לראות אותם.

לחיוך של תינוק יש את אותו אפקט.

האם אי פעם הייתם בחדר המתנה של רופא והסתכלתם סביב על כל הפרצופים הזוהרים שחיכו בקוצר רוח שיראו אתכם? ד"ר סטיבן ספרול, וטרינר מרייטאון, מיזורי, סיפר על יום אביבי טיפוסי שבו חדר ההמתנה שלו היה מלא בלקוחות שחיכו לחסן את חיות המחמד שלהם. אף אחד לא דיבר עם אף אחד אחר, וכולם כנראה חשבו על תריסר דברים אחרים שהם מעדיפים לעשות מאשר "לבזבז זמן" בישיבה במשרד הזה. הוא סיפר לאחד השיעורים שלנו: "היו שישה או שבעה לקוחות שחיכו כשנכנסה אישה צעירה עם תינוק בן תשעה חודשים וחתלתול. למזלה, היא התיישבה ליד ג'נטלמן שהיה מוטרד לא מעט מההמתנה הארוכה לשירות. הדבר הבא שקרה הוא שהתינוק פשוט הביט בו עם החיוך הגדול והענק הזה שכל כך אופייני לתינוקות. מה עשה אותו ג'נטלמן? בדיוק מה שאתה ואני היינו עושים, כמובן; הוא חייך בחזרה אל התינוק. עד מהרה הוא פתח בשיחה עם האישה על התינוק שלה ועל נכדיו, ועד מהרה כל חדר הקבלה התגייס, והשעמום והמתח הפכו לחוויה נעימה ומהנה".

חיוך לא כנה? לא. זה לא משטה באף אחד. אנחנו יודעים שזה מכני ואנחנו מתרעמים על זה. אני מדבר על חיוך אמיתי, חיוך מחמם לב, חיוך שמגיע מבפנים, חיוך מהסוג ששיג מחיר טוב בשוק.

פרופסור ג'יימס מקונל, פסיכולוג מאוניברסיטת מישגן, הביע את תחושותיו לגבי חיוך. "אנשים שמחייכים", הוא אומר, "נוטים לנהל, ללמד ולמכור בצורה יעילה יותר, ולגדל ילדים מאושרים יותר. יש הרבה יותר מידע בחיוך מאשר בזעף. לכן עידוד הוא כלי לימוד הרבה יותר אפקטיבי מענישה".

מנהלת התעסוקה של חנות כלבו גדולה בניו יורק אמרה לי שהיא מעדיפה לשכור פקיד מכירות שלא סיים את בית הספר היסודי, אם יש לו חיוך נעים, מאשר לשכור דוקטור לפילוסופיה עם פנים קודרות.

ההשפעה של חיוך היא עוצמתית – גם כאשר הוא בלתי נראה. לחברות טלפון ברחבי ארצות הברית יש תוכנית בשם "כוח טלפון" המוצעת לעובדים המשתמשים בטלפון למכירת השירותים או המוצרים שלהם. בתוכנית זו הם מציעים לך לחייך כאשר מדברים בטלפון. ה"חיוך" שלך עובר דרך הקול שלך.

רוברט קרייר, מנהל מחלקת מחשבים בחברה בסינסינטי, אוהיו, סיפר כיצד הצליח למצוא את המועמד המתאים למשרה קשה לאיוש:

"ניסיתי נואשות לגייס דוקטורט במדעי המחשב למחלקה שלי. לבסוף איתרתי בחור צעיר עם כישורים אידיאליים שעמד לסיים את לימודיו באוניברסיטת פרדו. אחרי כמה שיחות טלפון נודע לי שיש לו כמה הצעות מחברות אחרות, רבות מהן גדולות ומוכרות יותר משלי. שמחתי כשהוא קיבל את הצעתי. אחרי שהוא התחיל בתפקיד, שאלתי אותו למה הוא בחר בנו על פני האחרים. הוא עצר לרגע ואז אמר: 'אני חושב שזה בגלל שמנהלים בחברות האחרות דיברו בטלפון בצורה קרה ועניינית, מה שגרם לי להרגיש כמו עוד עסקה עסקית. קולך נשמע כאילו שמחת לשמוע ממני... שבאמת רצית שאהיה חלק מהארגון שלך'. אתה יכול להיות בטוח, אני עדיין עונה לטלפון שלי בחיוך".

יו"ר מועצת המנהלים של אחת מחברות הגומי הגדולות בארה"ב אמר לי שלפי התצפיות שלו, אנשים כמעט ולא מצליחים בשום דבר, אלא אם כן הם נהנים לעשות את זה. המנהיג התעשייתי הזה לא מאמין הרבה בפתגם הישן שעבודה קשה לבדה היא מפתח הקסם שיפתח את הדלת לחלומות שלנו. "הכרתי אנשים", הוא אומר, "שהצליחו כי הם נהנו מאוד לנהל את עסקיהם. מאוחר יותר, ראיתי את האנשים האלה משתנים כשהכיף הפך לעבודה שגרתית. העסק נעשה משעמם. הם איבדו כל שמחה בזה, והם נכשלו".

אתה חייב ליהנות לפגוש אנשים אם אתה מצפה שהם ייהנו לפגוש אותך.

ביקשתי מאלפי אנשי עסקים לחייך למישהו בכל שעה ביום במשך שבוע ואז לבוא לכיתה ולדבר על התוצאות. איך זה עבד? בואו נראה... הנה מכתב מוויליאם ב. סטיינהרדט, ברוקר מניות מניו יורק. המקרה שלו לא בודד. למעשה, זה אופייני למאות מקרים.

"אני נשוי כבר יותר משמונה-עשרה שנה", כתב מר סטיינהרדט, "ובכל הזמן הזה רק לעתים רחוקות חייכתי לאשתי או דיברתי איתה שני תריסר מילים מהרגע שקמתי ועד שהייתי מוכן לצאת לעסקים. הייתי אחד המתלוננים/הזועפים הגרועים ביותר שאי פעם הלכו בברודוויי.

"כשביקשת ממני לדבר על החוויה שלי על חיוכים, חשבתי לנסות את זה במשך שבוע. אז למחרת בבוקר, בעודי מסרק את שיערי, הסתכלתי על ספל הזועף שלי במראה ואמרתי לעצמי, 'ביל, אתה הולך לנגב את הזועף מהפרצוף החמוץ הזה שלך היום. אתה הולך לחייך. ואתה תתחיל עכשיו'. כשהתיישבתי לארוחת הבוקר, בירכתי את אשתי ב'בוקר טוב, יקירתי', וחייכתי כשאמרתי את זה.

"הזהרת אותי שהיא עלולה להיות מופתעת. ובכן, לא הערכתם נכון את תגובתה. היא הייתה מבולבלת. היא הייתה בהלם. אמרתי לה שבעתיד היא יכולה לצפות לזה כדבר שבשגרה, והמשכתי עם זה כל בוקר.

"השינוי הזה בגישה שלי הכניס אושר לבית שלנו בחודשיים שחלפו מאז שהתחלתי בכך יותר מאשר בכל השנה האחרונה.

"כשאני יוצא למשרדי, אני מברך את מפעיל המעלית בבית הדירות ב'בוקר טוב' ובחיוך. אני מברך את השוער בחיוך. אני מחייך אל הקופאית בתא הרכבת התחתית כשאני מבקש עודף. כשאני עומד על רצפת הבורסה אני מחייך לאנשים שעד לא מזמן לא ראו אותי מחייך.

"מהר מאוד גיליתי שכולם מחייכים אליי בחזרה. אני מתייחס לבאים אלי בתלונות או טרונות בצורה עליזה. אני מחייך כשאני מקשיב להם ומגלה שהרבה יותר קל לבצע התאמות ולהסתדר איתם. אני מגלה שחיוכים מביאים לי דולרים, הרבה דולרים בכל יום.

"אני חולק את המשרד שלי עם מתווך אחר. אחד הפקידים שלו הוא בחור צעיר וחביב, והייתי כל כך מאושר מהתוצאות שקיבלתי, שסיפרתי לו לאחרונה על הפילוסופיה החדשה שלי ביחסי אנוש. לאחר מכן הוא התוודה שכאשר באתי לראשונה לחלוק את המשרד שלי עם המשרד שלו הוא חשב שאני זעוף נורא – ורק לאחרונה שינה את דעתו. הוא אמר שאני ממש אנושי כשחייכתי.

"גם הפסקתי עם הביקורת על הצוות שלי. אני כעת נותן הערכה ושבח במקום גינוי. הפסקתי לדבר על מה שאני רוצה. עכשיו אני מנסה לראות את נקודת המבט של האדם האחר. והדברים האלה ממש חוללו מהפכה בחיי. אני אדם אחר לגמרי, אדם מאושר יותר, עשיר יותר, עשיר יותר בחברויות ובאושר – הדברים היחידים שחשובים הרבה אחרי הכל".

לא בא לך לחייך? ואז מה? שני דברים. ראשית, הכריחו את עצמכם לחייך. אם אתה לבד, הכריח את עצמך לשרוק או לזמזם מנגינה או לשיר. התנהג כאילו אתה כבר מאושר, וזה נוטה לעשות אותך מאושר. הנה הדרך שבה ניסח זאת הפסיכולוג והפילוסוף ויליאם ג'יימס:

"נראה שפעולה באה בעקבות הרגש, אבל באמת פעולה ורגש הולכים יחד; ועל ידי ויסות הפעולה, שהיא בשליטה ישירה יותר של הרצון, אנו יכולים לווסת בעקיפין את ההרגשה, אפילו אם קודם לכן לא הייתה כזו".

"לכן הדרך הטובה ביותר והחופשית לעליצות, אם העליצות שלנו אבדה, היא לשבת בעליצות ולהתנהג ולדבר כאילו העליצות כבר שם...

כולם בעולם מחפשים אושר – ויש דרך אחת בטוחה למצוא אותו. זאת על ידי שליטה במחשבותיכם. אושר אינו תלוי בתנאים חיצוניים. זה תלוי בתנאים פנימיים.

זה לא מה שיש לך, או מי שאתה, או איפה אתה או מה אתה עושה, שעושה אותך מאושר או אומלל. זה מה שאתה חושב על זה. לדוגמה, שני אנשים עשויים להיות באותו מקום, עושים את אותו הדבר; לשניהם עשוי להיות סכום שווה של כסף ויוקרה – ובכל זאת אחד עשוי להיות אומלל והשני מאושר. למה? בגלל גישה מנטלית אחרת. ראיתי פרצופים מאושרים בקרב האיכרים העניים עמלים

בחום ההרסני של האזורים הטרופיים עם הכלים הפרימיטיביים שלהם בדיוק כפי שראיתי במשרדים ממוזגים בניו יורק, שיקגו או לוס אנג'לס.

"אין שום דבר טוב או רע", אמר שייקספיר, "אבל החשיבה הופכת אותו לכזה".

אייב לינקולן אמר פעם ש"רוב האנשים מאושרים בערך כמו שהם מחליטים להיות (מאושרים)". הוא צדק. ראיתי המחשה חיה של האמת הזאת כשעליתי במדרגות תחנת הרכבת של לונג איילנד בניו יורק. ממש מולי נאבקו במעלה המדרגות שלושים או ארבעים נערים נכים על מקלות הליכה וקביים. היה צריך לשאת ילד אחד. נדהמתי מהצחוק והעליצות שלהם. דיברתי על זה עם אחד האחראים על הנערים. "אה, כן", הוא אמר, "כשילד מבין שהוא הולך להיות נכה לכל החיים, הוא המום בהתחלה; אבל אחרי שהוא מתגבר על ההלם, הוא בדרך כלל משלים עם גורלו ואז נעשה מאושר כמו ילדים רגילים".

התחשק לי להוריד את הכובע בפני הנערים האלה. הם לימדו אותי לקח שאני מקווה שלא אשכח לעולם.

עבודה לבד בחדר סגור במשרד לא רק היא בודדה, אלא גם מונעת מהאדם את ההזדמנות להתיידד עם עובדים אחרים בחברה. לסניורה מריה גונזלס מגוודלחרה, מקסיקו, הייתה עבודה כזו. היא קינאה באחוזה המשותפת של אנשים אחרים בחברה כששמעה את פטפוטיהם וצחוקם. כשחלפה על פניהם במסדרון בשבועות הראשונים להעסקתה, היא הביטה בביישנות לכיוון השני.

אחרי כמה שבועות היא אמרה לעצמה, "מריה, את לא יכולה לצפות שהאנשים הללו יבואו אליך. צריך לצאת ולפגוש אותם". בפעם הבאה שהלכה למקרר המים, היא לבשה את החיוך הבהיר ביותר שלה ואמרה, "היי, מה שלומך היום" לכל אחד מהאנשים שפגשה. ההשפעה הייתה מיידית. חיוכים ושלוש הוחזרו, המסדרון נראה מואר יותר, העבודה ידידותית יותר. התפתחו היכרויות וחלקן הבשילו לחברויות. עבודתה וחייה נעשו נעימים ומעניינים יותר.

עיין בעצה חכמה זו של המסאי והמו"ל אלברט האברד – אך זכור, עיון בה לא יועיל לך אלא אם כן תישם אותה:

בכל פעם שאתם יוצאים מהדלת, משכו את הסנטר פנימה, הרימו את קודקוד ראשיכם למעלה ומלאו את הריאות עד תום; ספגו את אור השמש; ברכו את חבריכם בחיך, והכניסו נשמה לכל אחיזת יד. אל תחששו להיות לא מובנים ואל תבזבזו דקה במחשבות על האויבים שלכם. נסה לקבוע בחוזקה בראשך מה אתה רוצה לעשות; ואז, מבלי לסטות מהכיוון, תנוע ישר אל המטרה. שימו לב לדברים הגדולים והנפלאים שהייתם רוצים לעשות, ואז, ככל שהימים חולפים, תמצאו את עצמכם מנצלים באופן לא מודע את ההזדמנויות הנקרות בדרככם לצרוך הגשמת תשוקתכם, בדיוק כפי ששונית האלמוגים לוקחת מהגאות העולה את החומרים שיזא זקוקה להם. דמיינו במוחכם את האדם המוכשר, הרציני והמועיל שאתם רוצים להיות, והמחשבה שאתם מחזיקים הופכת אתכם מדי שעה לאדם המסוים הזה... המחשבה היא עילאית. שמרו על גישה מנטלית נכונה – גישה של אומץ, כנות ועליצות טובה. לחשוב נכון זה ליצור. כל הדברים באים מתוך רצון וכל תפילה כנה נענית. אנו הופכים להיות כמו זה

שעליו ליבנו מקובע. שאו את הסנטר פנימה ואת כתר הראש גבוה. אנחנו בעלי כוחות עצומים אך אנו כמו פרפר בתוך גולם.

הסינים הקדמונים היו חכמים – חכמים בדרכי העולם; והיה להם פתגם שאתה ואני צריכים לגזור ולהדביק בתוך הכובעים שלנו. זה הולך ככה: "אסור לאדם בלי פנים מחייכות לפתוח חנות".

החיוך שלך הוא שליח של רצונך הטוב. החיוך שלך מאיר את חייהם של כל מי שרואה אותו. למישהו שראה תריסר אנשים מרירים, זועפים או מסיטים את מבט, החיוך שלך הוא כמו השמש הפורצת מבעד לעננים. במיוחד כאשר אותו מישהו נמצא תחת לחץ מהבוסים שלו, הלקוחות שלו, המורים שלו או ההורים או הילדים, חיוך יכול לעזור לו להבין שלא הכל חסר תקווה – שיש שמחה בעולם.

לפני כמה שנים, חנות כלבו בניו יורק, מתוך הכרה בלחצים שהיו נתונים פקידי המכירות שלה במהלך העומס של החגים, הציגה לקוראי הפרסומות שלה את הפילוסופיה הביתית הבאה:

הערך של חיוך בערב חג

הוא לא עולה כלום, אבל יוצר הרבה.

הוא מעשיר את אלה שמקבלים, מבלי לרושש את אלה שנותנים.

הוא קורה כהרף עין, והזיכרון שלו לפעמים נמשך לנצח.

אף אחד מאתנו אינו עשיר עד כדי כך שהוא יכול להסתדר בלעדיו, ואף אחד אינו עני כל כך, כדי שלא ירוויח מהיתרונות שלו.

הוא יוצר אושר בבית, מטפח רצון טוב בעסק, והוא סימן לחברות.

זוהי מנוחה לעייפים, אור יום למיואשים, שמש לעצובים, והתרופה הטובה ביותר של הטבע לצרות.

עם זאת, לא ניתן לקנות אותו, לקבץ אותו בנדבות, לשאול או לגנוב אותו, משום שהוא דבר שאינו טוב לאף אחד אם הוא לא ניתן ברצון.

ואם בעומס של הרגע האחרון של הקניות של ערב החג כמה מאנשי המכירות שלנו נהיים עייפים מכדי לתת לך חיוך, האם נוכל לבקש ממך לתת אחד כזה משלך?

כי אף אחד לא צריך חיוך כמו אלה שלא נשאר להם מה לתת!

עיקרון 2:

חיוך.

אם לא תעשה זאת, אתה בדרך לצרות

בשנת 1898 קרה דבר טרגי במחוז רוקלנד, ניו יורק. ילד נפטר, וביום הספציפי הזה השכנים התכוננו ללכת להלוויה. ג'ים פארלי יצא לאסם לתפוס טרמפ על סוסו. האדמה הייתה מכוסה שלג, האוויר היה קר וסוער; הסוס לא עבד במשך ימים; וכשהובל אל שוקת ההשקיה, הוא התגלגל בשובבות, בעט בשני עקביו גבוה באוויר והרג את ג'ים פארלי. כתוצאה מכך בכפר הקטן סטוני פוינט היו שתי הלוויות באותו שבוע במקום אחד. ג'ים פארלי השאיר אחריו אלמנה ושלושה בנים, וכמה מאות דולרים בביטוח.

בנו הבכור, ג'ים, היה בן עשר, והוא הלך לעבוד בחצר לבנים, גלגל חול ושפך אותו לתוך התבניות והפך את הלבנים על הקצה שלהן כדי שיתייבשו על ידי השמש. לילד הזה - ג'ים - מעולם לא הייתה הזדמנות לרכוש השכלה רבה. אבל עם הגאונות הטבעית שלו, היה לו כישרון לגרום לאנשים לחבב אותו, ובכן הוא נכנס לפוליטיקה, וככל שחלפו השנים הוא פיתח יכולת מופלאה לזכור שמות של אנשים.

הוא מעולם לא ראה בית ספר תיכון מבפנים; אבל לפני שמלאו לו ארבעים ושש, ארבע מכללות העניקו לו תארים והוא הפך ליו"ר הוועדה הדמוקרטית הלאומית ולמנהל הדואר הכללי של ארצות הברית.

פעם ראינתי את ג'ים פארלי ושאלתי אותו מה סוד ההצלחה שלו. הוא אמר, "עבודה קשה", ואני אמרתי, "אל תעשה צחוק".

אזי ג'ים שאל אותי מה לדעתי הסיבה להצלחה שלו. עניתי לו: "אני מבין שאתה יכול לקרוא לעשרת אלפים איש בשמותיהם הפרטיים".

"לא. אתה טועה", אמר. "אני יכול לקרוא לחמישים אלף איש בשמותיהם הפרטיים".

אל תטעו. יכולת זו סייעה למר פארלי להציב את פרנקלין דלאנו רוזוולט בבית הלבן כאשר ניהל את מסע הבחירות של רוזוולט ב-1932.

במהלך השנים שבהן עבד נסע פארלי ממקום למקום כאיש מכירות בקונצרן גבס, ובשנים שבהן כיהן כפקיד עירוני בסטוני פוינט, הוא בנה מערכת לזכירת שמות.

בהתחלה, זה היה מאוד פשוט. בכל פעם שפגש מכר חדש, הוא בירר את שמו המלא וכמה עובדות על משפחתו, דעותיו העסקיות והפוליטיות. הוא סידר את כל העובדות האלה היטב כחלק מהתמונה, ובפעם הבאה שפגש את אותו אדם, גם אם זה היה שנה לאחר מכן, הוא היה מסוגל ללחוץ ידיים, לברר אחרי המשפחה ולשאול על הפרחים בחצר האחורית. לא פלא שהוא פיתח קהל מעריצים!

במשך חודשים לפני תחילת מסע הבחירות של רוזוולט לנשיאות, כתב ג'ים פארלי מאות מכתבים ביום לאנשים בכל רחבי מדינות המערב והצפון-מערב. ואז הוא קפץ על רכבת ובתוך תשעה-עשר יום כיסה עשרים מדינות ושנים-עשר אלף מיילים, כשהוא נוסע בעגלה, רכבת, מכונית וסירה. הוא

היה יורד העירה, פוגש את אנשיו בארוחת צהריים או ארוחת בוקר, תה או ערב, ונותן להם "שיחה מלב אל לב". ואז הוא היה רץ שוב לקטע נוסף של המסע שלו.

מיד כשחזר מזרחה, כתב לאדם אחד בכל עיר שבה ביקר, וביקש רשימה של כל האורחים שאיתם שוחח. הרשימה הסופית הכילה אלפי שמות; ובכל זאת כל אדם ברשימה זכה לחנופה העדינה של קבלת מכתב אישי מג'יימס פארלי. מכתבים אלה התחילו "ביל היקר" או "ג'יין היקרה", והם תמיד היו חתומים "ג'ים".

ג'ים פארלי גילה בשלב מוקדם בחייו שהאדם הממוצע מתעניין יותר בשם שלו מאשר בכל השמות האחרים על פני כדור הארץ גם יחד. זכרו את השם הזה וקראו לו בקלות, ושילמתם מחמאה עדינה ויעילה מאוד. אבל אם תשכחו לעשות זאת או תטעו באיות – והצבתם את עצמכם בעמדת נחיתות חדה. לדוגמה, ארגנטי פעם קורס דיבור בפני קהל בפרו ושלחתי מכתבים לכל התושבים האמריקאים בעיר. קלדניות צרפתיות עם ידע מועט לכאורה באנגלית מילאו את השמות ובאופן טבעי הם עשו טעויות. אדם אחד, מנהל בנק אמריקאי גדול בפרו, כתב לי נזיפה נוקבת משום ששמו אוית בצורה שגויה.

לפעמים קשה לזכור שם, במיוחד אם קשה לבטא אותו. במקום לנסות, לפחות, ללמוד את זה, אנשים רבים מתעלמים מכך או קוראים לאדם בכינוי קצר. סיד לוי רדף במשך זמן מה אחר לקוח ששמו היה נקדימון פאפאדולוס. רוב האנשים פשוט קראו לו "ניק". לוי סיפר לנו: "עשיתי מאמץ מיוחד לומר את שמו לעצמי כמה פעמים לפני שהתקשרתי אליו. כשבירכתי אותו בשמו המלא: 'אחר צהריים טובים, מר נקדימון פאפאדולוס', הוא היה המום. במשך מה שנראה כמו כמה דקות לא הייתה ממנו תשובה כלל. לבסוף הוא אמר כשדמעות זולגות על לחייו, 'מר לוי, בכל חמש עשרה השנים שאני בארץ הזאת, אף אחד מעולם לא התאמץ לקרוא לי בשמי הנכון'".

מה הייתה הסיבה להצלחתו של אנדרו קרנגי?

הוא כונה מלך הפלדה; עם זאת, הוא עצמו ידע מעט מאוד על ייצור פלדה. עבדו אצלו מאות אנשים שידעו הרבה יותר על פלדה ממנו.

אבל הוא ידע איך להתייחס לאנשים, וזה מה שהפך אותו לעשיר. בשלב מוקדם בחייו, הוא הראה כישרון לארגון, גאון למנהיגות. כשהיה בן עשר, גם הוא גילה את החשיבות המדהימה שאנשים מייחסים לשמם. והוא השתמש בתגלית הזאת כדי לזכות בשיתוף פעולה. לשם המחשה: כשהיה ילד בסקוטלנד, הוא תפס ארנבת, ארנבת אם. הידד! עד מהרה היה לו קן שלם של ארנבים קטנים – ולא היה לו במה להאכיל אותם. אבל היה לו רעיון מבריק. הוא אמר לנערים ולנערות בשכונה שאם הם ייצאו וילקטו מספיק תלתן ושן הארי כדי להאכיל את הארנבות, הוא יקרא לארנבות על שמם.

התוכנית עבדה כמו קסם, וקרנגי מעולם לא שכח אותה.

שנים לאחר מכן, הוא עשה מיליונים על ידי שימוש באותה פסיכולוגיה בעסקים. לדוגמה, הוא רצה למכור מסילות פלדה לרכבת פנסילבניה. ג'יי אדגר תומסון היה אז נשיא חברת הרכבות של פנסילבניה. ובכן, אנדרו קרנגי בנה מפעל פלדה ענק בפיטסבורג וקרא לו "מפעלי הפלדה של אדגר תומסון".

הנה חידה. בדוק אם אתה יכול לנחש את זה. כשרכבת פנסילבניה נזקקה למסילות פלדה, היכן לדעתכם קנה אותן ג'יי אדגר תומסון? . . . מסירס, רובאק? לא, לא, אתה טועה. נחשו שוב.

כאשר קרנגי וג'ורג' פולמן נאבקו זה בזה על עליונות בעסקי קרונות השינה של הרכבת, נזכר מלך הפלדה שוב בשיעור הארנבים.

חברת התחבורה המרכזית, שאנדרו קרנגי שלט בה, נלחמה עם החברה שהייתה בבעלותו של פולמן. שתיהן נאבקו להשיג את עסקי קרונות השינה של חברת הרכבות יוניון פסיפיק, נאבקו זו בזו, הורידו מחירים והרסו כל סיכוי לרווח. גם קרנגי וגם פולמן נסעו לניו יורק לפגוש את מועצת המנהלים של יוניון פסיפיק. בפגישה שנערכה ערב אחד במלון סנט ניקולס, אמר קרנגי: "ערב טוב, מר פולמן, האין אנו עושים מעצמנו כמה טיפשים?"

"למה אתה מתכוון?" שאל פולמן.

ואז קרנגי ביטא את מה שעלה בדעתו – מיזוג של שתי החברות שלהם. הוא תיאר במונחים זוהרים את היתרונות ההדדיים של עבודה זה עם זה, במקום זה נגד זה. פולמן הקשיב בקשב רב, אבל לא השתכנע לגמרי. לבסוף הוא שאל, "איך היית קורא לחברה החדשה?" וקרנגי השיב מיד: "למה, חברת המכוניות פולמן פאלאס, כמובן".

פניו של פולמן התבהרו. "בואי לחדר שלי", הוא אמר. "בוא נדבר על זה." השיחה הזאת עשתה היסטוריה תעשייתית.

מדיניות זו של זיכרון וכיבוד שמות חבריו ושותפיו לעסקים הייתה אחד מסודות מנהיגותו של אנדרו קרנגי. הוא היה גאה בעובדה שהוא יכול לקרוא לרבים מעובדי המפעל שלו בשמותיהם הפרטיים, והוא התפאר שבזמן שהוא היה אחראי באופן אישי, שום שביתה מעולם לא הפריעה למפעלי הפלדה הבורחים שלו.

בנטון לאב, יו"ר Texas Commerce Bancshares, מאמין שככל שהתאגיד גדל, כך הוא נעשה קר יותר. "אחת הדרכים לחמם את זה", אמר, "היא לזכור שמות של אנשים. המנהל שאומר לי שהוא לא זוכר שמות, אומר לי באותו זמן שהוא לא זוכר חלק משמעותי מהעסק שלו ופועל כמו על ביצה טובענית".

קארן קירש מרנצ'ו פאלוס ורדס, קליפורניה, דיילת ב-TWA, הפכה לעצמה לנוהג ללמוד את שמותיהם של כמה שיותר נוסעים בתא הנוסעים שלה ולהשתמש בשם כאשר הם משרתים אותם. הדבר גרר מחמאות רבות על שירותה שהובעו הן כלפיה באופן ישיר והן בפני חברת התעופה. נוסע אחד כתב: "לא טסתי ב-TWA כבר זמן מה, אבל אני הולך להתחיל להטיס רק ב-TWA מעתה והלאה. את גורמת לי להרגיש שחברת התעופה שלך הפכה לחברת תעופה מאוד אישית וזה חשוב לי".

אנשים כל כך גאים בשמם שהם שואפים להנציח אותם בכל מחיר. אפילו פ.ט. ברנום, גדול מפיקי ההצגות של זמנו, שהתאכזב משום שלא היו לו בנים לשאת את שמו, הציע לנכדו, ס.ה. סילי, 25,000 דולר אם יקרא לעצמו "ברנום" סילי.

במשך מאות שנים, אצילים ואילי הון תמכו באמנים, מוזיקאים וסופרים כדי שיצירותיהם יוקדשו להם.

ספריות ומוזיאונים חייבים את האוספים העשירים ביותר שלהם לאנשים שאינם יכולים לשאת את המחשבה ששמותיהם עלולים להיעלם מזיכרון הגזע. הספרייה הציבורית של ניו יורק מחזיקה את אוספי אסטור ולנוקס. מוזיאון המטרופוליטן מנציח את שמותיהם של בנג'מין אלטמן וג'יי פי מורגן. וכמעט כל בית תיפלה מיופה על ידי חלונות ויטראז' המנציחים את שמות תורמיהם. רבים מהמבנים בקמפוס של רוב האוניברסיטאות נושאים שמות של תורמים שתרמו סכומי כסף גדולים לכבוד זה.

רוב האנשים לא זוכרים שמות, מהסיבה הפשוטה שהם לא לוקחים את הזמן והאנרגיה הדרושים כדי להתרכז ולחזור ולתקן שמות במוחם ללא הרף. הם ממציאים לעצמם תירוצים; הם עסוקים מדי. אבל הם כנראה לא היו עסוקים יותר מפרנקלין דלאנו רוזוולט, שהשקיע זמן כדי לזכור ולהיזכר אפילו בשמות של מכונאים שעמם בא במגע.

לשם המחשה: ארגון קרייזלר בנה מכונת מיוחדת עבור מר רוזוולט, שלא יכול היה להשתמש במכונת סטנדרטית משום שרגליו היו משותקות. צ'מברליין ומכונאי העבירו אותו לבית הלבן. לפני מכתב ממר צ'מברליין המספר על חוויותיו. "לימדתי את הנשיא רוזוולט איך להתמודד עם מכונת עם הרבה המצאות חדשניות יוצאות דופן, אבל הוא לימד אותי הרבה על האמנות היפה של תקשורת עם אנשים.

"כשהתקשרתי לבית הלבן", כותב צ'מברליין, "הנשיא היה נעים ועליז ביותר. הוא קרא לי בשמי, גרם לי להרגיש מאוד בנוח, ובעיקר הרשים אותי בעובדה שהוא מתעניין מאוד בדברים שהראיתי לו וסיפרתי לו. המכונת תוכננה כך שניתן היה להפעיל אותה כולה ביד. קהל התאסף מסביב כדי להביט במכונת; הוא העיר: 'אני חושב שזה נפלא. כל שעליכם לעשות הוא לגעת בכפתור והוא מתרחק ותוכלו לנהוג בו ללא מאמץ. אני חושב שזה מדהים – אני לא יודע מה מניע את זה. אשמח שיהיה לי זמן להניע אותה ולראות איך היא עובדת."

"כשחבריו ומקורביו של רוזוולט העריצו את המכונה, הוא אמר בנוכחותם: 'מר צ'מברליין, אני בהחלט מעריך את כל הזמן והמאמץ שהשקעת בפיתוח המכונת הזאת. זו עבודה משובחת ואדירה". הוא העריך את הרדיאטור, את המראה האחורית והשעון המיוחדים, את הזרקור המיוחד, את סוג הריפוד, את תנוחת הישיבה במושב הנהג, את המזוודות המיוחדות בתא המטען עם המונוגרמה שלו על כל מזוודה. במילים אחרות, הוא שם לב לכל פרט שידע שהקדשתי לו מחשבה רבה. הוא הקפיד להביא את חלקי הציוד השונים הללו לתשומת לבם של גברת רוזוולט, מיס פרקינס, מזכיר העבודה ומזכירתו. הוא אפילו הכניס את שוער הבית הלבן הזקן לתמונה כשאמר, 'ג'ורג', אתה יודע לטפל טוב במיוחד במזוודות'.

"כשהסתיים שיעור הנהיגה, הנשיא פנה אליי ואמר: 'ובכן, מר צ'מברליין, אני ממתין למועצת הפדרל ריזרב שלוש דקות. אני מניח שמוטב שאחזור לעבודה'."

"לקחתי איתי את המכונאי לבית הלבן. הוא הוצג בפני רוזוולט כשהגיע. הוא לא דיבר עם הנשיא, ורוזוולט שמע את שמו רק פעם אחת. הוא היה בחור ביישן, והוא שמר על הימצאותו מאחורי הקלעים. אבל לפני שעזב אותנו, הנשיא חיפש את המכונאי, לחץ את ידו, קרא לו בשמו והודה לו על בואו לווינגטון. ולא היה שום דבר שטחי בתודה שלו. הוא התכוון למה שאמר. יכולתי להרגיש את זה.

"כמה ימים לאחר שחזרתי לניו יורק, קיבלתי תמונה חתומה של הנשיא רוזוולט ושוב מכתב תודה קטן שהביע את הערכתו לעזרתי. איך הוא מצא זמן לעשות את זה זו תעלומה עבורי".

פרנקלין דלאנו רוזוולט ידע שאחת הדרכים הפשוטות, הברורות והחשובות ביותר להשיג רצון טוב היא לזכור שמות ולגרום לאנשים להרגיש חשובים – ובכל זאת, כמה מאתנו עושים זאת? חצי מהזמן אנחנו מתוודעים לאדם זר, אנחנו משוחחים כמה דקות ואפילו לא זוכרים את שמו עד שאנחנו נפרדים.

אחד הלקחים הראשונים שפוליטיקאי לומד הוא זה: "להיזכר בשם של בוחר זו מדינאות. לשכוח את זה זו שכחה (תרגום אחר – התעלמות)".

והיכולת לזכור שמות חשובה בקשרים עסקיים וחברתיים כמעט כמו בפוליטיקה.

נפוליאון השלישי, קיסר צרפת ואחיינו של נפוליאון הגדול, התפאר שלמרות כל חובותיו המלכותיות הוא זוכר את שמו של כל אדם שפגש.

הטכניקה שלו? פשוט. אם הוא לא שמע את השם בבירור, הוא אמר, "אני כל כך מצטער. לא שמעתי את השם בבירור". ואם זה היה שם יוצא דופן, הוא היה אומר, "איך מאייתים אותו?"

במהלך השיחה, הוא טרח לחזור על השם מספר פעמים, וניסה לשייך אותו במוחו לתווי פניו, הבעתו ומראהו הכללי של האדם.

אם האדם היה מיישהו בעל חשיבות, נפוליאון התאמץ עוד יותר. ברגע שהוד מעלתו המלכותי היה לבדו, הוא רשם את השם על פיסת נייר, הביט בה, התרכז בה, קבע אותה היטב במוחו, ואז קרע את הנייר. בדרך זו, הוא קיבל רושם עין של השם כמו גם רושם האוזן.

כל זה לוקח זמן, אבל "נימוסים טובים", אמר אמרסון, "מורכבים מהרבה קורבנות קטנים".

החשיבות של זכירת שמות ושימוש בהם אינה רק זכותם של מלכים ומנהלי תאגידים. זה עובד בשביל כולנו. קן נוטינגהאם, עובד של ג'נרל מוטורס באינדיאנה, אכל בדרך כלל ארוחת צהריים בקפיטריה של החברה. הוא שם לב שלאישה שעבדה מאחורי הדלפק תמיד היה זעף על פניה. "היא הכינה סנדוויצ'ים במשך שעותיים בערך ואני הייתי סתם עוד סנדוויץ' בשבילה. אמרתי לה מה אני רוצה. היא שקלה את הבשר במשקל קטן, ואז נתנה לי עלה אחד של חסה, כמה חתיכות צ'יפס, והגישה לי אותם.

"למחרת עברתי את אותו ליינ. אותה אישה, אותה זעף. ההבדל היחיד היה שהבחנתי בתג השם שלה. חייכתי ואמרתי, 'שלום, יוניס', ואז אמרתי לה מה אני רוצה. טוב, היא שכחה לשקול במאזניים, ערמה את הבשר, נתנה לי שלושה עלי חסה, וערמה הצ'יפס עד שנפלו מהצלחת".

עלינו להיות מודעים לקסם הטמון בשם ולהבין שפריט בודד זה נמצא בבעלותו המלאה והמוחלטת של האדם שאיתו אנו מתעסקים... ולא אף אחד אחר. השם מייחד את הפרט; זה הופך אותו או אותה לייחודיים בין כל האחרים. המידע שאנו מעבירים או הבקשה שאנו מבקשים מקבלים חשיבות מיוחדת כאשר אנו ניגשים לסיטואציה עם שמו של האדם. מהמלצרית ועד המנהל הבכיר, השם יעבוד כמו קסם כשאנחנו צריכים להתנהל עם אחרים.

עיקרון 3:

זכרו כי בכל שפה, שמו של אדם הוא עבורו הצליל המתוק והחשוב ביותר.

דרך קלה להפוך לאיש שיחה טוב

לפני זמן מה השתתפתי במסיבת ברידג'. אני לא משחק ברידג' - והייתה שם אישה שגם לא שיחקה ברידג'. היא גילתה שהייתי פעם המנהל של לואל תומאס לפני שהוא עלה לרדיו, ושטיילתי הרבה באירופה בזמן שעזרתי לו להכין את שיחות המסע המאורות שהוא העביר אז. אז היא אמרה: "הו, מר קרנגי, אני רוצה שתספר לי על כל המקומות הנפלאים שבהם ביקרת ועל המראות שראית".

כשהתיישבנו על הספה, היא העירה שהיא ובעלה חזרו לאחרונה מטיוול באפריקה. "אפריקה!" קראתי. "כמה מעניין! תמיד רציתי לראות את אפריקה, אבל מעולם לא הגעתי לשם למעט שהייה של עשרים וארבע שעות פעם אחת באלג'יר. תגידי לי, ביקרת בארץ המשחקים הגדולים? כן? איזה מזל. אני מקנא בך. ספרי לי על אפריקה".

זה החזיק אותה מדברת במשך ארבעים וחמש דקות. היא מעולם לא שאלה אותי שוב איפה הייתי או מה ראיתי. היא לא רצתה לשמוע אותי מדבר על הנסיעות שלי. כל מה שהיא רצתה היה מאזין מתעניין, כדי שתוכל להרחיב את האגו שלה ולספר איפה הייתה.

האם היא הייתה יוצאת דופן? לא. הרבה אנשים הם כאלה.

לדוגמה, פגשתי בוטנאי מכובד בארוחת ערב חגיגית שנערכה על ידי הוצאת ספרים בניו יורק. מעולם לא דיברתי עם בוטנאי לפני כן, ומצאתי אותו מרתק. ממש ישבתי על קצה הכיסא שלי והקשבתי בזמן שהוא דיבר על צמחים אקזוטיים וניסויים בפיתוח צורות חדשות של צמחים וגינון פנימיות (ואפילו סיפר לי עובדות מדהימות על תפוח האדמה הצנוע). הייתה לי גינה מקורה קטנה משלי – והוא היה מספיק טוב כדי לומר לי איך לפתור חלק מהבעיות שלי.

כפי שאמרתי, היינו בארוחת ערב חגיגית. בטח היו עוד תריסר אורחים, אבל הפרתי את כל כללי הנימוס, התעלמתי מכל השאר ודיברתי שעות עם הבוטנאי.

חצות הגיעה. אמרתי לילה טוב לכולם ויצאתי לדרך. הבוטנאי פנה למארח שלנו וחלק לי כמה מחמאות מחמיאות. הייתי "הכי מרתק". אני הייתי זה ואני הייתי זה, והוא סיים באומרו שאני "איש שיחה מעניין ביותר".

איש שיחה מעניין? למה, לא אמרתי כמעט כלום. גם אם הייתי רוצה לא הייתי יכול לומר שום דבר בלי לשנות את הנושא, כי לא ידעתי על בוטניקה יותר ממה שידעתי על אנטומיה של פינגווין. אבל עשיתי את זה: הקשבתי בקשב רב. הקשבתי כי באמת התעניינתי. והוא הרגיש את זה. באופן טבעי זה שימח אותו. סוג כזה של הקשבה הוא אחת המחמאות הגדולות ביותר שאנחנו יכולים לתת לכל אחד. "מעטים בני האדם", כתב ג'ק וודפורד ב"זרים מאוהבים", "מעטים הם בני האדם המוכיחים את החנופה המרומזת של תשומת הלב הנלהבת". הרחקתי לכת עוד יותר מלתת לו תשומת לב נלהבת. הייתי "לבבי בהסכמתי ושופע שבחי".

סיפרתי לו שמאוד נהניתי וקיבלתי ממנו הרבה הדרכה – וכך אכן היה. אמרתי לו שהלוואי שהיה לי את הידע שלו – וזו האמת. אמרתי לו שאני אשמח לטייל איתו בשדות – וכך עשיתי. אמרתי לו שאני חייב לראות אותו שוב – וכך עשיתי.

וכך גרמתי לו לחשוב עליי כאיש שיחה טוב, כשלמעשה הייתי בסך הכל מאזין טוב ועודדתי אותו לדבר.

מהו הסוד, התעלומה, של ראיון עסקי מוצלח? ובכן, לדברי נשיא הרווארד לשעבר צ'ארלס אליוט, "אין שום מסתורין לגבי קשרים עסקיים מוצלחים... תשומת לב בלעדית לאדם שמדבר איתך חשובה מאוד. אין דבר אחר שמחמיא כל כך".

אליוט עצמו היה מאסטר לשעבר של אמנות ההקשבה. הנרי ג'יימס, אחד הסופרים הגדולים הראשונים באמריקה, נזכר: "ההקשבה של ד"ר אליוט לא הייתה סתם שתיקה, אלא סוג של פעילות. הוא ישב זקוף מאוד בקצה עמוד השדרה שלו כשידיו מחוברות לחיקו, לא עשה שום תנועה מלבד העובדה שהוא סובב את אגודליו זה סביב זה מהר יותר או לאט יותר, הוא פנה אל בן שיחו ונראה שהוא שומע בעיניו כמו גם באוזניו. הוא הקשיב במוחו ושקל בקשב רב את מה שהיה לך לומר בזמן שאמרת זאת... בסוף הריאיון האדם שדיבר איתו הרגיש שהוא אמר את דברו".

מובן מאליו, לא? לא צריך ללמוד ארבע שנים בהרווארד כדי לגלות את זה. אבל אני יודע ואתם מכירים בעלי חנויות כלבו שישכרו שטח יקר, יקנו את הסחורה שלהם בצורה חסכונית, יערכו את חלונותיהם בצורה מושכת, יוציאו אלפי דולרים על פרסום, ואז ישכרו פקידים שאין להם שכל להיות מאזינים טובים – פקידים שמפריעים ללקוחות, סותרים אותם, מרגיזים אותם, ועושים הכול חוץ מלגרש אותם מהחנות.

חנויות כלבו בשיקגו כמעט איבדה לקוח קבוע שהוציא כמה אלפי דולרים בשנה בחנות הזאת, כי פקיד המכירות לא הקשיב. גברת הנרייטה דאגלס, שלקחה את הקורס שלנו בשיקגו, רכשה מעיל במכירה מיוחדת. אחרי שהביאה אותו הביתה היא שמה לב שיש בו קרע בבטנה. היא חזרה למחרת וביקשה מפקידת המכירות להחליף אותה. הפקידה סירבה אפילו להקשיב לתלונה. "קניית את זה במכירה מיוחדת", היא אמרה. היא הצביעה על שלט על הקיר. "תקראי את זה", היא קראה. "כל המכירות הן סופיות! ברגע שקנית אותו, את צריך לשמור אותו. תפרי את הבטנה בעצמך".

"אבל זו סחורה פגומה", התלוננה גברת דאגלס.

"לא משנה", קטעה אותו הפקיד. "סוף עונה".

גברת דאגלס עמדה לצאת בזעם, נשבעה לא לחזור לחנות הזאת לעולם, כשמנהל המחלקה קיבל את פניה, שהכיר אותה משנות הקליינטורה הרבות שלה. גברת דאגלס סיפרה לה מה קרה.

המנהל הקשיב בקשב רב לכל הסיפור, בחן את המעיל ואז אמר: "מכירות מיוחדות הן 'סופיות' כדי שנוכל להיפטר מהסחורה בסוף העונה. אך מדיניות 'אל-חזור' זו אינה חלה על מוצרים פגומים. אנחנו בהחלט נתקן או נחליף את הבטנה, או אם אתה מעדיפה, נחזיר לך את כספך".

איזה הבדל ביחס! אם אותו מנהל לא היה בא ומקשיב לגברת דאגלס, לקוחה ארוכת טווח של אותה חנות הייתה יכולה ללכת לאיבוד לנצח.

הקשבה חשובה בחיי הבית לא פחות מאשר בעולם העסקים. מילי אספוזיטו מקרוטון-און-הדסון, ניו יורק, לקחה על עצמה להקשיב היטב בכל פעם שאחד מילדיה רצה לדבר איתה. ערב אחד היא ישבה במטבח עם בנה, רוברט, ואחרי שיחה קצרה על משהו שעלה על דעתו, רוברט אמר: "אמא, אני יודע שאת אוהבת אותי מאוד".

גברת אספוזיטו התרגשה ואמרה: "כמובן שאני אוהבת אותך מאוד. פקפקת בזה?"

רוברט ענה: "לא, אבל אני באמת יודע שאת אוהבת אותי כי בכל פעם שאני רוצה לדבר איתך על משהו אתה עוצרת את מה שאתה עושה ומקשיב לי".

המתלונן הכרוני, ואפילו הביקורתי החריף ביותר, יתרכז לעתים קרובות ויירגע בנוכחות מאזין סבלני ואוהד – מאזין שישתוק בעוד מאתר הפגמים העצבני מתרחב כמו נחש קוברה ופולט את הרעל שיש בתוכו. לשם המחשה: חברת הטלפונים של ניו יורק גילתה לפני כמה שנים שהיא צריכה להתמודד עם אחד הלקוחות האכזריים ביותר שאי פעם קילל נציג שירות לקוחות. והוא אכן קילל. הוא השתולל. הוא איים לקרוע את הטלפון מהשורש. הוא סירב לשלם חובות מסוימים שהצהיר עליהם ככוזבים. הוא כתב מכתבים לעיתונים. הוא הגיש אינספור תלונות לנציבות שירות המדינה, ופתח בכמה תביעות נגד חברת הטלפונים.

לבסוף נשלח אחד מ"פותרי הבעיות" המיומנים ביותר של החברה לראיין את הלוחם הסוער הזה. "פותר הבעיות" הזה הקשיב ונתן ללקוח הקנטרני ליהנות מלשפוף את דברי התוכחה שלו. נציג חברת הטלפון הקשיב ואמר "כן" והזדהה עם תלונתו.

"הוא השתולל ואני הקשבתי במשך כמעט שלוש שעות", אמר "פותר הבעיות" כשסיפר על חוויותיו באחד הקורסים של המחבר. "אחר כך חזרתי והקשבתי עוד קצת. ראייתי אותו ארבע פעמים, ולפני שהביקור הרביעי הסתיים הפכתי לחבר אמנה בארגון שהיא הקים. הוא קרא לה 'אגודת ההגנה למנויי טלפון'. אני עדיין חבר בארגון הזה, ועד כמה שאני עכשיו, אני החבר היחיד בעולם היום מלבד מר ———.

"הקשבתי לו והזדהיתי איתו בכל נקודה שהוא העלה בראיונות האלה. מעולם לא היה לו נציג מהחברה שדיבר איתו כך לפני כן, והוא נעשה כמעט ידידותי. הנקודה שבשבילה הלכתי לבקר אותו אפילו לא הוזכרה בביקור הראשון, וגם לא בשני או בשלישי, אבל בראיון הרביעי סגרתי את התיק לחלוטין, הוא שילם את כל חשבונותיו במלואם, ולראשונה בתולדות קשייו עם חברת הטלפון הוא משך מרצונו את תלונותיו מנציבות שירות המדינה".

אין ספק שמר — — — ראה עצמו קדוש מעונה, המגן על זכויות הציבור מפני ניצול אכזרי. אבל במציאות, מה שהוא באמת רצה היה תחושה של חשיבות. הוא קיבל את תחושת החשיבות הזו בהתחלה על ידי בעיטה והתלוננות. אבל ברגע שקיבל את תחושת החשיבות שלו מנציג החברה, תלונותיו המדומיינות, נעלמו כלא היו.

בוקר אחד לפני שנים פרץ לקוח זועם למשרדו של ג'וליאן פ. דטמר, מייסד חברת הצמר דטמר, שלימים הפכה למפיצה הגדולה בעולם של צמר למסחר בחייטות.

"האיש הזה חייב לנו סכום כסף קטן", הסביר לי מר דטמר. "הלקוח הכחיש את זה, אבל ידענו שהוא טועה. ומחלקת האשראי שלנו התעקשה שהוא ישלם. לאחר שקיבל מספר מכתבים ממחלקת האשראי שלנו, הוא הכין צידה לדרך, נסע לשיקגו ומיהר למשרדי להודיע לי לא רק שהוא לא מתכוון לשלם את החשבון הזה, אלא שהוא לעולם לא יקנה סחורה בשווי דולר נוסף מחברת דטמר וולן.

"הקשבתי בסבלנות לכל מה שהיה לו לומר. התפתיתי להפריע, אבל הבנתי שזו תהיה מדיניות גרועה. אז נתתי לו לדבר בעצמו. כשהוא סוף סוף התבשל ונכנס למצב רוח פתוח, אמרתי בשקט: 'אני רוצה להודות לך שבאת לשיקגו לספר לי על זה. עשית לי טובה גדולה, כי אם מחלקת האשראי שלנו הרגיזה אותך, זה עלול לעצבן לקוחות טובים אחרים, וזה יהיה פשוט חבל. תאמין לי, אני הרבה יותר להוט לשמוע את זה מאשר שאתה רוצה לספר את זה'.

"זה היה הדבר האחרון בעולם שהוא ציפה שאגיד. אני חושב שהוא קצת התאכזב, כי הוא בא לשיקגו לספר לי דבר או שניים, אבל אני הסכמתי אתו במקום להתקוטט איתו. הבטחתי לו שנמחק את החוב מהספרים ונשכח אותו, כי הוא היה מן הסתם זהיר מאוד כאשר יש לו חשבון אחד בלבד לטפל בו, בעוד הפקידים שלנו היו צריכים לדאוג לאלפי חשבונות. לכן, פחות סביר שהוא טועה מאשר אנחנו.

"אמרתי לו שאני מבין בדיוק איך הוא מרגיש, ושאם אני הייתי בנעליו, ללא ספק הייתי מרגיש בדיוק כמוהו. מכיוון שהוא כבר לא התכוון לקנות מאיתנו, המלצתי לו על בתי צמר אחרים.

"בעבר, בדרך כלל אכלנו יחד ארוחת צהריים בזמן שהוא הגיע לשיקגו, אז הזמנתי אותו לאכול איתי ארוחת צהריים היום. הוא הסכים בחוסר רצון, אבל כשחזרנו למשרד הוא ביצע הזמנה גדולה מאי פעם. הוא חזר הביתה במצב רוח מרוכך, ומתוך רצון להיות הוגן כלפינו בדיוק כפי שהיינו איתו, עיין בחשבונות שלו, מצא אחד שהוזנח שלא כהלכה, ושלח לנו צ'ק עם התנצלותו.

"מאוחר יותר, כשאשתו ילדה לו תינוק, הוא נתן לבנו את השם האמצעי דטמר, והוא נשאר חבר ולקוח שלנו עד מותו עשרים ושתיים שנה לאחר מכן".

לפני שנים, נער מהגר הולנדי עני שטף את חלונות המאפייה אחרי סיום הלימודים בבית הספר כדי לעזור בפרנסת משפחתו. משפחתו הייתה כה ענייה, שבנוסף לכך נהג לצאת לרחוב עם סל מדי יום כדי לאסוף פיסות פחם תועות שנפלו במרזב שאליו הובילו קרונות הפחם את מטענם. הילד הזה, אדוארד בוק, מעולם לא השלים יותר משש שנות לימוד בחייו; עם זאת, בסופו של דבר הוא הפך את עצמו לאחד מעורכי המגזינים המצליחים ביותר בהיסטוריה של העיתונות האמריקאית. איך הוא עשה את זה? זה סיפור ארוך, אבל איך הוא התחיל את דרכו ניתן לספר בקצרה. הוא התחיל את דרכו על ידי שימוש בעקרונות המוצגים בפרק זה.

הוא עזב את בית הספר כשהיה בן שלוש-עשרה והפך לנער משרד בווסטרן יוניון, אבל לא ויתר לרגע אחד על רעיון החינוך. במקום זאת, הוא התחיל לחנך את עצמו. הוא חסך את דמי הנסיעה שלו והלך בלי ארוחת צהריים עד שהיה לו מספיק כסף לקנות אנציקלופדיה של ביוגרפיה אמריקאית –

ואז הוא עשה דבר שלא נשמע כמותו. הוא קרא את חייהם של אנשים מפורסמים וכתב להם וביקש מידע נוסף על ילדותם. הוא היה מאזין טוב. הוא ביקש מאנשים מפורסמים לספר לו עוד על עצמם. הוא כתב לגנרל ג'יימס גרפילד, שהתמודד אז לנשיאות, ושאל אם זה נכון שהוא היה פעם נער גרר בתעלה; וגרפילד ענה. הוא כתב לגנרל גרנט ושאל על קרב מסוים, וגרנט צייר עבורו מפה והזמין את הנער בן הארבע-עשרה לארוחת ערב ובילה את הערב בשיחה איתו.

עד מהרה התכתב הנער שלנו השליח של ווסטרן יוניון עם רבים מהאנשים המפורסמים ביותר במדינה: ראלף וולדו אמרסון, אוליבר ונדל הולמס, לונגפלו, גברת אברהם לינקולן, לואיזה מיי אלקוט, גנרל שרמן וג'פרסון דייוויס. לא רק שהוא התכתב עם האנשים הנכבדים האלה, אלא שברגע שקיבל חופשה, הוא ביקר רבים מהם כאורח רצוי בבתייהם. חוויה זו החדירה בו ביטחון שלא יסולא בפז. גברים ונשים אלה מילאו אותו בחזון ואמביציה שעיצבו את חייו. וכל זה, הרשו לי לחזור, התאפשר אך ורק בזכות יישום העקרונות שאנו דנים בהם כאן.

אייזק פ. מרקוסון, עיתונאי שראיין מאות ידוענים, הצהיר כי אנשים רבים אינם מצליחים ליצור רושם חיובי משום שאינם מקשיבים בקשב רב. "הם היו כל כך מודאגים ממה שהם הולכים לומר בהמשך, שהם לא שומרים על אוזניים פקוחות... אנשים חשובים מאוד אמרו לי שהם מעדיפים מאזינים טובים על פני דברנים טובים, אבל היכולת להקשיב נראית נדירה יותר כמעט מכל תכונה טובה אחרת".

ולא רק אישים חשובים משתוקקים למאזין טוב, אלא גם אנשים רגילים. כפי שאמר פעם ה-*Reader's Digest*: "אנשים רבים מתקשרים לרופא כשכל מה שהם רוצים זה קהל".

בשעות החשוכות ביותר של מלחמת האזרחים כתב לינקולן לחבר ותיק בספרינגפילד, אילינוי, וביקש ממנו לבוא לווינגטון. לינקולן אמר שיש לו כמה בעיות שהוא רוצה לדון איתו. השכן הזקן הגיע לבית הלבן, ולינקולן שוחח איתו במשך שעות על הכדאיות של פרסום הצהרה לשחרור העבדים. לינקולן עבר על כל הטיעונים בעד ונגד מהלך כזה, ואז קרא מכתבים ומאמרים בעיתון, חלקם גינו אותו על כך שלא שחרר את העבדים ואחרים גינו אותו מחשש שהוא עומד לשחרר אותם. לאחר שיחה של שעות, לינקולן לחץ ידיים לשכנו הוותיק, אמר לילה טוב ושלח אותו בחזרה לאילינוי מבלי לשאול לדעתו. לינקולן עצמו הוא זה שדיבר. נראה שזה הבהיר לו עצמו את דעתו. "נראה שהוא הרגיש קל יותר אחרי השיחה הזאת", אמר החבר הוותיק. לינקולן לא רצה עצה. הוא רצה רק מאזין ידידותי ואוהד שיוכל לפרוק מעליו את העול. זה מה שכולנו רוצים כשאנחנו בצרות. זה לעתים קרובות כל מה שהלקוח העצבני רוצה, והעובד הלא מרוצה או החבר הפגוע.

אחד המאזינים הגדולים של העת החדשה היה זיגמונד פרויד. אדם שפגש את פרויד תיאר את אופן ההקשבה שלו: "זה היכה בי כל כך חזק שלעולם לא אשכח אותו. היו לו תכונות שמעולם לא ראיתי אצל אף גבר אחר. מעולם לא ראיתי תשומת לב מרוכזת כל כך. לא היה שום דבר מהעסק הנוקב הזה של 'מבט חודר נשמה'. עיניו היו עדינות וגאוניות. קולו היה נמוך וחביב. המחוות שלו היו מעטות. אבל תשומת הלב שהוא נתן לי, ההערכה שלו למה שאמרתי, גם כשאמרתי את זה רע, הייתה יוצאת דופן. אין לך מושג מה זה אומר שמקשיבים לך ככה".

אם אתה רוצה לדעת איך לגרום לאנשים להתנער ממך ולצחוק עליך מאחורי גבך ואפילו לתעב אותך, הנה המתכון: לעולם אל תקשיב לאף אחד לאורך זמן. דברו על עצמכם ללא הרף. אם יש לכם רעיון בזמן שהאדם השני מדבר, אל תחכו שהוא יסיים: תתפרצו ישר פנימה ותפסיקו אותו באמצע משפט.

אתה מכיר אנשים כאלה? אני כן, לצערי; והמדהים שבזה הוא שחלקם בולטים.

משעממים, זה כל מה שהם – משעממים שיכורים מהאגו של עצמם, שיכורים מתחושת החשיבות שלהם.

אנשים שמדברים רק על עצמם חושבים רק על עצמם. "האנשים האלה שחושבים רק על עצמם", אמר ד"ר ניקולס מאריי באטלר, הנשיא הוותיק של אוניברסיטת קולומביה, "יש להם חוסר השכלה חסר תקנה. הם לא משכילים", אמר ד"ר באטלר, "לא משנה כמה הדרכה הם יקבלו".

אז אם אתה שואף להיות איש שיחה טוב, להיות מאזין קשוב. כדי להיות מעניין, תתעניין. שאל שאלות שאנשים אחרים ייהנו לענות עליהן. עודד אותם לדבר על עצמם ועל הישגיהם.

זכור שהאנשים שאתה מדבר איתם מתעניינים בעצמם, ברצונות שלהם ובבעיות שלהם, פי מאה יותר מאשר בכך ובבעיות שלך. כאב שיניים של אדם חשוב לו יותר מאשר רעב בסין שהורג מיליון בני אדם, ופצע דלקתי על הצוואר מעניין אותו יותר מארבעים רעידות אדמה באפריקה. חשבו על כך בפעם הבאה שתתחילו שיחה.

עיקרון 4:

היו מאזינים טובים. עודדו אחרים לדבר על עצמם.

איך לעניין אנשים

כל מי שהיה אי פעם אורחו של תיאודור רוזוולט נדהם מהמגוון הרחב של הידע שלו. בין אם אורחו היה קאבוי או רוכב קשוח, פוליטיקאי ניו יורקי או דיפלומט, רוזוולט ידע מה לומר. איך זה נעשה? התשובה הייתה פשוטה. בכל פעם שרוזוולט ציפה לאורח, הוא התיישב עד מאוחר בלילה הקודם, וקרא על הנושא שידע שבו אורחו מתעניין במיוחד. כי רוזוולט ידע, כפי שכל המנהיגים יודעים, שדרך המלך אל ליבו של אדם היא לדבר על הדברים שהוא או היא הכי אוהבים.

ויליאם ליון פלפס הגאון, מסאי ופרופסור לספרות באוניברסיטת ייל, למד את הלקח הזה בשלב מוקדם בחייו.

"כשהייתי בן שמונה וביליתי סוף שבוע בביקור אצל דודתי ליבי לינסלי בביתה בסטרטפורד שעל ההוסטוני", כתב במאמרו על טבע האדם, "הגיע ערב אחד גבר בגיל העמידה, ולאחר קבלת פנים מנומסת עם דודתי, הוא הקדיש לי את תשומת לבו. באותו זמן, במקרה התלהבתי מסירות, והמבקר דן בנושא בצורה שנראתה לי מעניינת במיוחד. אחרי שהוא עזב דיברתי עליו בהתלהבות. איזה גבר! דודתי הודיעה לי שהוא עורך דין מניו יורק, שלא אכפת לו בכלל מסירות, ושהוא לא מתעניין כלל בנושא. "אבל למה הוא דיבר כל הזמן על סירות?"

"כי הוא ג'נטלמן. הוא ראה שאתה מתעניין בסירות, ודיבר על הדברים שהוא יודע שיעניינו וישמחו אותך. הוא עשה את עצמו נעים".

ויליאם ליון פלפס הוסיף: "מעולם לא שכחתי את ההערה של דודתי".

בעודי כותב פרק זה, לפניי מכתב מאת אדוארד ל. חליף, שהיה פעיל בתנועת הצופים.

"יום אחד גיליתי שאני זקוק לטובה", כתב חליף. "קבוצה גדולה של צופים יצאה למחנה באירופה, ורציתי שנשיא אחד התאגידים הגדולים באמריקה ישלם את ההוצאות של אחד הבנים שלנו עבור הנסיעה.

"למזלי, רגע לפני שהלכתי לראות את האיש הזה, שמעתי שהוא משך צ'ק על סך מיליון דולר, ושאחרי שהוא נפדה, הוא מיסגר אותו.

"ובכן, הדבר הראשון שעשיתי כשנכנסתי למשרד שלו היה לבקש לראות את הצ'ק. צ'ק על סך מיליון דולר! אמרתי לו שאני לא יודע על מישהו שאי פעם כתב צ'ק כזה, ושאני רוצה לספר לבנים שלי שראיתי צ'ק על סך מיליון דולר. הוא הראה לי אותו בשמחה; הערצתי אותו וביקשתי ממנו לספר לי איך זה קרה שכתבו אותו".

שמתם לב, נכון, שמר חליף לא התחיל לדבר על הצופים, או על המחנה באירופה, או על מה שהוא רוצה? הוא דיבר במונחים של מה שמעניין את האחר. הנה התוצאה:

"האיש שראיינתי אמר: 'אה, דרך אגב, על מה רצית לראות אותי?'. אז אמרתי לו.

"להפתעתי הרבה", ממשיך כליף, "הוא לא רק נעתר מיד למה שביקשתי, אלא הרבה מעבר לכך. ביקשתי ממנו לשלוח רק ילד אחד לאירופה, אבל הוא שלח חמישה בנים ואותי, נתן לי מכתב אשראי על סך אלף דולר ואמר לנו להישאר באירופה שבעה שבועות. הוא גם נתן לי מכתבי היכרות עם נשיאי הסניפים שלו, והעמיד אותם לשירותנו, והוא עצמו פגש אותנו בפריז והראה לנו את העיר. מאז הוא נתן עבודות לחלק מהנערים שהוריהם היו במצוקה, והוא עדיין פעיל בקבוצה שלנו.

"אבל אני יודע שאם לא הייתי מגלה במה הוא מתעניין, ומדליק אותו ראשון, לא הייתי מוציא ממנו אפילו עשירית ממה שהצלחתי לקבל ממנו".

האם זוהי טכניקה בעלת ערך לשימוש בעסקים? האמנם? בואו נראה. קחו לדוגמה את הנרי ג. דוברנוי מ-Duvernay and Sons, חברת אפייה סיטונאית בניו יורק.

מר דוברנוי ניסה למכור לחם למלון מסוים בניו יורק. הוא פנה למנהל כל שבוע במשך ארבע שנים. הוא הלך לאותם אירועים חברתיים שהמנהל השתתף בהם. הוא אפילו שכר חדרים במלון וגר שם כדי לקבל את העסק. אבל הוא נכשל.

"ואז", אמר דוברנוי, "אחרי שלמדתי יחסי אנוש, החלטתי לשנות את הטקטיקה שלי. החלטתי לברר מה מעניין את האיש הזה – מה תפס את התלהבותו.

"גיליתי שהוא השתייך לאגודה של מנהלי מלונות שנקראת Hotel Greeters of America. לא רק שהוא היה שייך, אלא שההתלהבות המבעבעת שלו הפכה אותו לנשיא הארגון ולנשיא ארגון מקדמי הפנים (מארחים) הבינלאומי. לא משנה היכן היו הכנסים שלה, הוא היה שם.

"כשראיתי אותו למחרת, התחלתי לדבר על הארגון. איזו תגובה קיבלתי. איזו תגובה! הוא דיבר איתי במשך חצי שעה על מקדמי הפנים, כשהטונים שלו תוססים מהתלהבות. יכולתי לראות בבירור שהחברה הזאת היא לא רק התחביב שלו, היא התשוקה של חייו. לפני שעזבתי את משרדו הוא 'מכר' לי חברות בארגון שלו.

"בינתיים לא אמרתי כלום על לחם. אבל כמה ימים לאחר מכן, מנהל המלון שלו התקשר אלי לבוא עם דוגמאות ומחירים.

"אני לא יודע מה עשית לילד המגודל, בירך אותי המנהל, 'אבל הצלחת לקנות אותו!'

"תחשוב על זה! דפקתי על דלתו של האיש הזה במשך ארבע שנים - בניסיון להשיג את העסק שלו - ועדיין הייתי ממשיך לדפוק עליה אם לא הייתי טורח סוף סוף לברר במה הוא מתעניין, ועל מה הוא נהנה לדבר".

אדוארד הרימן מהגרסטאון, מרילנד, בחר לגור בעמק קמברלנד היפה של מרילנד לאחר שסיים את שירותו הצבאי. למרבה הצער, באותה תקופה היו מעט מקומות עבודה זמינים באזור. מחקר קטן חשף את העובדה שמספר חברות באזור היו בבעלות או בשליטה של איש עסקים יוצא דופן, אר ג'יי פונקהאוזר, שעלייתו מעוני לעושר סקרנה את הרימן. עם זאת, הוא היה ידוע כבלתי נגיש למחפשי עבודה. מר הרימן כתב:

"ראיינתי מספר אנשים וגיליתי שעיקר העניין שלו מעוגן בדחף שלו לכוה ולכסף. מכיוון שהוא הגן על עצמו מפני אנשים כמוני באמצעות מזכירה מסורה וקשוחה, למדתי את האינטרסים והמטרות שלה ורק אז ביקרתי ללא הודעה מוקדמת במשרדה. היא הייתה הלוויין המקיף את מר פונקהאוזר במשך כחמש-עשרה שנה. כשאמרתי לה שיש לי הצעה בשבילו שאולי תתורגם להצלחה כלכלית ופוליטית עבורו, היא התלהבה. שוחחתי איתה גם על השתתפותה הבונה בהצלחתו. אחרי השיחה הזאת היא סידרה לי פגישה עם מר פונקהאוזר.

"נכנסתי למשרד הענק והמרשים שלו נחוש לא לבקש עבודה ישירות. הוא ישב מאחורי שולחן גדול ומגולף ורעם לעברי, "מה יש לך להציע, בחור צעיר?" אמרתי, 'מר פונקהאוזר, אני מאמין שאני יכול לעשות כסף בשבילך'. הוא קם מיד והזמין אותי לשבת באחד הכיסאות הגדולים והמרופדים. מניתי את הרעיונות שלי ואת הכישורים שהיו לי כדי לממש את הרעיונות האלה, כמו גם איך הם יתרמו להצלחה האישית שלו ושל העסק שלו.

"ר' ג'יי", כפי שהוא מכונה אצלי, שכר אותי מידית ובמשך למעלה מעשרים שנה צמחתי במפעליו ושנינו שגשגנו".

דיבור במונחים של האינטרסים של האדם האחר משתלם לשני הצדדים. הווארד ז. הרציג, מנהיג בתחום תקשורת העובדים, תמיד פעל לפי עיקרון זה. כשנשאל איזה תגמול קיבל מכך, השיב הרציג שלא רק שקיבל תגמול מיוחד ושונה מכל אדם, אלא שבאופן כללי התגמול היה צמיחה והתרחבות של חייו בכל פעם שדיבר עם מישהו.

עיקרון 5:

דברו במונחים של האינטרסים של האדם האחר.

כיצד לגרום לאנשים לחבב אותך באופן מיידי

חיכיתי בתור לרשום מכתב בסניף הדואר ברחוב שלושם ושלושה והשדרה השמינית בניו יורק. שמת לי לב שהפקיד נראה משועמם מהעבודה – שקילת מעטפות, חלוקת בולים, החלפת כספים, הנפקת קבלות – אותה טחינה מונוטונית שנה אחר שנה. אמרתי לעצמי: "אני אנסה לגרום לפקיד הזה לחבב אותי. ברור שכדי לגרום לו לחבב אותי, אני חייב להגיד משהו נחמד, לא על עצמי, אלא עליו". אז שאלתי את עצמי, "מה יש בו שאני יכול להעריץ בכנות?" זו לפעמים שאלה שקשה לענות עליה, במיוחד עם זרים; אבל, במקרה זה, זה היה קל. מיד ראיתי משהו שהערצתי עד אין קץ.

אז בזמן שהוא שקל את המעטפה שלי, הערתי בהתלהבות: "הלוואי שהיה לי ראש עם שיער כמו שלך".

הוא הרים את מבטו, מבוהל למחצה, פניו קורנות מחיוכים. "טוב, זה לא טוב כמו פעם", הוא אמר בצניעות. הבטחתי לו שלמרות שהוא אולי הוא איבד מעט מתהילתו הקמאית, בכל זאת הוא עדיין מפואר. הוא היה מרוצה מאוד. ניהלנו שיחה קטנה ונעימה והדבר האחרון שהוא אמר לי היה: "הרבה אנשים העריצו את השיער שלי".

אני מוכן להתערב שהאדם הזה יצא לארוחת צהרים באותו יום כשהוא עף באוויר. אני מוכן להתערב שהוא חזר הביתה באותו לילה וסיפר על כך לאשתו. אני מוכן להתערב שהוא הסתכל במראה ואמר: "יש לי שיער יפה".

סיפרתי את הסיפור הזה פעם אחת בפומבי ואדם שאל אותי אחר כך: "מה רצית להוציא ממנו?"

מה ניסיתי להוציא ממנו!! מה ניסיתי להוציא ממנו!!

אם נהיה אנוכיים עד כדי כך שלא נוכל להקרין מעט אושר ולהעביר מעט הערכה כנה מבלי לנסות להשיג משהו מהאדם האחר בתמורה – אם נשמותינו אינן גדולות יותר מתפוחי בר חמוצים, נפגוש בכישלון שאנו כה ראויים לו.

אה כן, רציתי משהו מהברנש הזה. רציתי משהו שלא יסולא בפז. וקיבלתי. קיבלתי את התחושה שעשיתי משהו בשבילו בלי שהוא היה מסוגל להחזיר לי שום דבר בתמורה. זו תחושה שזורמת וחיה בזיכרון הרבה אחרי שהאירוע חלף.

יש חוק אחד חשוב ביותר של ההתנהגות האנושית. אם נציית לחוק הזה, כמעט אף פעם לא נסתבך. למעשה, החוק הזה, אם נציית לו, יביא לנו אינספור חברים ואושר מתמיד. אבל ברגע שנעבור על החוק, נסתבך בלי סוף. החוק הוא זה: תמיד תגרום לאדם השני להרגיש חשוב. ג'ון דינאי, כפי שכבר ציינו, אמר שהרצון להיות חשוב הוא הדחף העמוק ביותר בטבע האנושי; וויליאם ג'יימס אמר: "העיקרון העמוק ביותר בטבע האנושי הוא הכמיהה להיות מוערך". כפי שכבר ציינתי, דחף זה הוא שמבדיל אותנו מבעלי החיים. דחף זה הוא שאחראי לציוויליזציה עצמה.

פילוסופים העלו השערות על חוקי היחסים האנושיים במשך אלפי שנים, ומתוך כל הספקולציות האלה, התפתח רק כלל חשוב אחד. זה לא חדש. זה עתיק כמו ההיסטוריה. זורואסטר לימד זאת את

חסידיו בפרס לפני עשרים וחמש מאות שנה. קונפוציוס הטיפ לה בסין לפני עשרים וארבע מאות שנה. לאו-טסה, מייסד הטאואיזם, לימד זאת את תלמידיו בעמק האן. בודהה הטיפ לה על גדת נהר הגנגס חמש מאות שנה לפני הספירה. הספרים של ההינדואיזם לימדו אותו אלף שנים לפני כן. הוגי דעות לימדו אותה בין גבעות האבן של יהודה לפני תשע עשרה מאות שנה. אחד מהם סיכם זאת במחשבה אחת – כנראה הכלל החשוב ביותר בעולם: "עשה לאחרים כפי שהיית רוצה שאחרים יעשו לך."

אתה רוצה את אישורם של אלה שאתה בא איתם במגע. אתה רוצה הכרה בערך האמיתי שלך. אתה רוצה תחושה שאתה חשוב בעולם הקטן שלך. אתם לא רוצים להקשיב לחנופה זולה ולא כנה, אבל אתם כן משתוקקים להערכה כנה. אתה רוצה שחבריך ושותפיך יהיו, כפי שניסח זאת צ'ארלס שוואב, "לבביים בהסכמתם ושופעים בשבחם". כולנו רוצים את זה.

אז בואו נציית לכלל הזהב, וניתן לאחרים את מה שהיינו רוצים שאחרים יתנו לנו.

איך? מתי? איפה? התשובה היא: כל הזמן, בכל מקום.

דייוויד ג' סמית' מאו קלייר, ויסקונסין, סיפר באחד השיעורים שלנו כיצד התמודד עם סיטואציה עדינה כשהתבקש לקחת אחריות על דוכן הכיבוד בקונצרט צדקה.

"בערב ההופעה הגעתי לפארק ומצאתי שתי נשים מבוגרות בעלות הומור רע מאוד עומדות ליד דוכן הכיבוד. כנראה שכל אחת חשבה שהיא אחראית על הפרויקט הזה. בעודי עומד שם ומתלבט מה לעשות, הופיעה אחת מחברי הוועדה נותנת החסות, הגישה לי קופת מזומנים והודתה לי על שלקחתי על עצמי את הפרויקט. היא הציגה את רוז וג'יין כעוזרות שלי ואז ברחה.

"השתררה שתיקה גדולה. כשהבנתי שהקופה היא מעין סמל לסמכות, נתתי את הקופסה לרוז והבהרתי לה שאולי לא אצליח לשמור על הכסף כמו שצריך ושאם היא תטפל בו ארגיש טוב יותר. במקביל הצעתי לג'יין להראות לשני בני נוער שהוקצו לטפל בכיבוד כיצד להפעיל את מכונת הסודה, וביקשתי ממנה להיות אחראית על החלק הזה של הפרויקט.

"הערב היה מהנה מאוד, כשרוז סופרת בשמחה את הכסף, ג'יין מפקחת על בני הנוער, ואני נהנה מההופעה".

אתה לא צריך לחכות עד שתהיה שגריר בצרפת או יו"ר ועדת הפיקניק של האכסניה שלך לפני שאתה משתמש בפילוסופיה זו של הערכה. אתה יכול לעבוד עם זה כמו קסם כמעט כל יום.

אם, למשל, המלצרית מביאה לנו פירה לאחר שהזמנו מטוגן צרפתי, נניח: "אני מצטער להטריד אותך, אבל אני מעדיף מטוגן צרפתי". היא בטח תענה, "אין בעיות בכלל" ותשמח להחליף את תפוחי האדמה, כי כיבדנו אותה.

משפטים קטנים כמו "אני מצטער להטריד אותך", "זה יהיה נחמד מצדך אם תוכל —" "לא תרצה?" "אכפת לך?" "תודה" — נימוסים קטנים כמו אלה משמנים את גלגלי השיניים של הטחינה המונוטונית של חיי היומיום — ואגב, הם סימן ההיכר של רבייה טובה.

בואו ניקח דוגמה נוספת, הרומנים של הול קיין – ביניהם הנוצרי, הדמסטר, המנקסמן – היו כולם רבי מכר בתחילת המאה הנוכחית. מיליוני אנשים קוראים את הרומנים שלו, אינספור מיליונים. הוא היה בנו של נפח. מעולם לא היו לו יותר משמונה שנות לימוד בחייו; עם זאת, כאשר הוא מת הוא היה הסופר העשיר ביותר של זמנו.

הסיפור הולך כך: הול קיין אהב סונטות ובלדות; לכן הוא בלע את כל שירתו של דנטה גבריאלי רוזטי. הוא אפילו כתב הרצאה שבה שיבח את הישגיו האמנותיים של רוזטי – ושלח עותק לרוזטי עצמו. רוזטי היה מאושר. "כל בחור צעיר שיש לו דעה כה נשגבת על היכולת שלי," אמר רוזטי כנראה לעצמו, "חייב להיות מבריק." לכן הזמין רוזטי את בנו של הנפח לבוא ללונדון ולשמש כמזכירו. זו הייתה נקודת המפנה בחייו של הול קיין; שכן, בתפקידו החדש פגש את אמני הספרות של התקופה. הוא הרוויח מעצותיהם וקיבל השראה מעידודם, ופתח בקריירה ששמה התנוסס בשמיים.

ביתו, טירת גריבה, באי מאן, הפך למקום עלייה לרגל של תיירים מקצוות רחוקים של העולם, והוא השאיר אחריו אחוזה של מיליוני דולרים. ובכל זאת – מי יודע – ייתכן שהיה מת עני ולא ידוע אלמלא כתב מאמר המביע את הערצתו לאדם מפורסם.

כזה הוא הכוח, העוצמה המדהימה, של הערכה כנה ומעומק הלב.

רוזטי החשיב את עצמו כחשוב. זה לא מוזר. כמעט כל אחד מחשיב את עצמו חשוב, חשוב מאוד.

חייהם של אנשים רבים יכולים כנראה להשתנות אם רק מישהו יגרום לו להרגיש חשוב. רונלד ג'יי רולנד, שהוא אחד המדריכים של הקורס שלנו בקליפורניה, הוא גם מורה לאמנויות ומלאכות. הוא כתב לנו על תלמיד בשם כריס בכיתת המתחילים שלו:

כריס היה ילד שקט מאוד, ביישן וחסר ביטחון עצמי, מסוג התלמידים שלעיתים קרובות לא מקבלים את תשומת הלב הראויה לו. אני מלמד גם כיתה מתקדמת שהפכה להיות סוג של סמל סטטוס ופריבילגיה לתלמיד שהרוויח את הזכות להיות בה.

ביום רביעי, כריס עבד בחריצות ליד שולחנו. ממש הרגשתי שיש אש נסתרת עמוק בתוכו. שאלתי את כריס אם הוא רוצה להיות בכיתה המתקדמת. כמה הייתי רוצה לבטא את המבט בפניו של כריס, את הרגשות של הילד הביישן בן הארבע-עשרה שמנסה לעצור את דמעותיו.

"מי, אני, מר רולנד? האם אני מספיק טוב?"

"כן, כריס, אתה מספיק טוב."

נאלצתי לעזוב בשלב הזה כי דמעות עלו לי בעיניים. כשכריס יצא מהכיתה באותו יום, היה נראה כאילו הוא גבה בשני אינצ', הוא הביט בי בעיניים כחולות בוהקות ואמר בקול חיובי, "תודה, מר רולנד."

כריס לימד אותי שיעור שלעולם לא אשכח – הרצון העמוק שלנו להרגיש חשובים. כדי לעזור לי לא לשכוח את הכלל הזה, הכנתי שלט שעליו כתוב "אתה חשוב". השלט הזה תלוי בחזית הכיתה כדי שכולם יראו ויזכיר לי שכל תלמיד שאני עומד מולו חשוב באותה מידה.

האמת הגלויה היא שכמעט כל האנשים שאתה פוגש מרגישים את עצמם נעלים עליך בדרך כלשהי, ודרך בטוחה לליבם היא לתת להם להבין בדרך עדינה כלשהי שאתה מכיר בחשיבותם, ומכיר בה בכנות.

זכרו מה אמרסון אמר: "כל גבר שאני פוגש הוא עדיף ממני בדרך כלשהי. בדרך זו אני לומד עליו".

והחלק הפתטי בזה הוא שלעתים קרובות אלה שיש להם הכי פחות הצדקה לתחושת הישג מחזקים את האגו שלהם על ידי מפגן של מהומה ויהירות וזה באמת מעורר בחילה. כפי שניסח זאת שייקספיר: "... גבר, גבר גאה, / מתלבש בסמכות קצרה מעט, / . . . משחק תעלולים פנטסטיים כאלה לפני שמים גבוהים / שגורמים למלאכים לבכות".

אני הולך לספר לכם איך אנשי עסקים בקורסים שלי יישמו את העקרונות האלה עם תוצאות מדהימות. ניקח לדוגמה את המקרה של עורך דין מקונטיקט (בגלל קרוביו הוא מעדיף שלא להזכיר את שמו).

זמן קצר לאחר שהצטרף לקורס, מר ר' נסע ללונדון איילנד עם אשתו לבקר כמה מקרוביה. היא עזבה אותו כדי לשוחח עם דודה זקנה שלה ואז מיהרה לבדה לבקר כמה מקרובי המשפחה הצעירים. מכיוון שעד מהרה היה עליו לנאום באופן מקצועי על האופן שבו יישם את עקרונות ההערכה, הוא חשב שירכוש ניסיון כדאי בשיחה עם הגברת הקשישה. אז הוא הסתכל סביב הבית כדי לראות מה הוא יכול באמת להעריך.

"הבית הזה נבנה בערך ב-1890, לא?", הוא שאל.

"כן", היא ענתה, "זו בדיוק השנה שבה הוא נבנה".

"זה מזכיר לי את הבית שנולדתי בו", הוא אומר. "הוא יפה. בנוי היטב. מרווח. את יודעת, כבר לא בונים בתים כאלה".

"אתה צודק", הסכימה הזקנה. "לחבר'ה הצעירים היום לא אכפת מבתים יפים. כל מה שהם רוצים זה דירה קטנה, ואז הם מסתובבים במכוניות שלהם.

"זה בית חלומות", אמרה בקול רוטט מזיכרונות רכים. "הבית הזה נבנה באהבה. בעלי ואני חלמנו עליו שנים לפני שבנינו אותו. לא היה לנו אדריכל. תכננו הכל בעצמנו".

היא הראתה למר ר' על הבית, והוא הביע את התפעלותו הלבבית מהאוצרות היפים שאספה במסעותיה וטיפחה במשך חיים שלמים – צעיפי פייזלי, ערכת תה אנגלית ישנה, חרסינה מסוג וודג'ווד, מיטות וכיסאות צרפתיים, ציורים איטלקיים ווילונות משי שהיו תלויים פעם בטירה צרפתית.

אחרי שהראתה למר ר' דרך הבית, היא הוציאה אותו למוסך. שם, על הבלוקים, היתה מכונית פקארד - במצב חדש.

"בעלי קנה לי את המכונית הזאת זמן קצר לפני שהוא נפטר," היא אמרה בשקט. "מעולם לא רכבתי בה מאז מותו... אתה מעריך דברים יפים, ואני אתן לך את המכונית הזאת".

"למה, דודה," הוא אמר, "את מהממת אותי. אני מעריך את נדיבותך, כמובן; אבל אני לא יכול לקבל את זה. אני אפילו לא קרוב משפחה שלך. יש לי מכונית חדשה, ויש לך הרבה קרובי משפחה שהיו רוצים לקבל את הפקארד הזה".

"קרובי משפחה!" היא קראה. "כן, יש לי קרובי משפחה שרק מחכים עד שאמות כדי שיוכלו להשיג את המכונית הזאת. אבל הם לא יקבלו אותה".

"אם את לא רוצה לתת להם אותה, את יכולה בקלות למכור אותה לסוחר יד שנייה", אמר לה.

"למכור אותה!" היא קראה. "אתה חושב שהייתי מוכרת את המכונית הזאת? אתה חושב שיכולתי לעמוד ולראות זרים נוסעים במעלה ובמורד הרחוב במכונית הזאת – המכונית שבעלי קנה לי? לא הייתי חולמת למכור אותה. אני אתן לך את זה. אתה מעריך דברים יפים".

הוא ניסה לצאת מקבלת הרכב, אבל לא הצליח בלי לפגוע ברגשותיה.

הגברת הזאת, שנשארה לבדה בבית גדול עם צעיפי הפיזולי שלה, העתיקות הצרפתיות שלה והזיכרונות שלה, רעבה לקצת הכרה. פעם היא הייתה צעירה ויפה ומבוקשת. היא בנתה פעם בית חם באהבה ואספה דברים מכל רחבי אירופה כדי שיהיה יפה. עכשיו, בבדידות המזהירה של הזקנה, היא השתוקקה למעט חום אנושי, לקצת הערכה אמיתית – ואף אחד לא נתן לה אותה. וכשמצאה אותה, כמו מעיין במדבר, הכרת התודה שלה לא יכלה לבטא את עצמה כראוי עם פחות מאשר מתנת הפקארד היקר לה.

בואו ניקח מקרה אחר: דונלד מקמהון, שהיה מפקח על לואיס ולנטיין, משתלה ואדריכלי נוף בריי, ניו יורק, סיפר על התקרית הזו.

"זמן קצר אחרי שהשתתפתי בהרצאה על 'כיצד לרכוש חברים ולהשפיע על אנשים', עסקתי בגינון עזבונו של עורך דין מפורסם. הבעלים יצא לתת לי כמה הוראות היכן הוא רוצה לשתול מסה של רודונדרונים ואזליאות.

"אמרתי, 'השופט, יש לך תחביב מקסים. הערצתי את הכלבים היפים שלך. אני מבין שאתה זוכה בהרבה סרטים כחולים בכל שנה בהופעה במדיסון סקוור גארדן'.

"ההשפעה של הבעת ההערכה הקטנה הזו הייתה מדהימה.

"כן, השיב השופט, 'כיף לי מאוד עם הכלבים שלי. היית רוצה לראות את הכלבייה שלי?'

"הוא בילה כמעט שעה בלהראות לי את הכלבים שלו ואת הפרסים שהם זכו בהם. הוא אפילו הוציא את אילן היוחסין שלהם והסביר על קווי הדם האחראים ליופי ולאינטליגנציה כאלה.

"לבסוף, כשפנה אלי, הוא שאל: 'יש לך ילדים קטנים?'

"כן, כן, עניתי, 'יש לי בן'.

"טוב, הוא לא היה אוהב כלבלב?" שאל השופט.

"אה, כן, הוא מאוד ישמח".

"בסדר, אני אתן לו אחד", הודיע השופט.

"הוא התחיל להגיד לי איך להאכיל את הגור. ואז הוא עצר. "אתה תשכח את זה אם אני אגיד לך. אני אכתוב את זה". אז השופט נכנס הביתה, הקליד את אילן היוחסין ואת הוראות ההאכלה, ונתן לי גור כלבים בשווי כמה מאות דולרים ושעה ורבע מזמנו היקר, בעיקר משום שהבעתי את הערצתי הכנה לתחביב ולהישגים שלו".

ג'ורג' איסטמן, מחברת קודאק הנודעת, המציא את הסרט השקוף שאיפשר את הקולנוע, צבר הון של מאה מיליון דולר והפך את עצמו לאחד מאנשי העסקים המפורסמים בעולם. אך למרות כל ההישגים הכבירים הללו, הוא השתוקק להכרה מועטה ממש כמוני וכמוך.

לשם המחשה: כשאיסטמן בנה את בית הספר איסטמן למוזיקה וגם את אולם קילבורן ברוצ'סטר, ג'יימס אדמסון, אז נשיא חברת ה"כיסאות המעולים" של ניו יורק, רצה לקבל את ההזמנה לספק את כיסאות התיאטרון לבניינים האלה. מר אדמסון התקשר לאדריכל וקבע פגישה עם מר איסטמן ברוצ'סטר.

כשאדמסון הגיע, האדריכל אמר: "אני יודע שאתה רוצה לקבל את ההזמנה הזאת, אבל אני יכול לומר לך כרגע שאין לך אפילו צל של סיכוי אם תיקח יותר מחמש דקות מזמנו של ג'ורג' איסטמן. הוא איש משמעת קפדני. הוא עסוק מאוד. אז הציעו את הדברים שלכם מהר וצאו החוצה".

אדמסון היה מוכן לעשות בדיוק את זה.

כשהובל לחדר ראה את מר איסטמן מתכופף מעל ערימת ניירות ליד שולחנו. מר איסטמן הרים את מבטו, הסיר את משקפיו והלך לעבר האדריכל ומר אדמסון ואמר: "בוקר טוב, רבותי, מה אני יכול לעשות למענכם?"

האדריכל הציג אותם, ואז מר אדמסון אמר: "בזמן שחיכינו לך, מר איסטמן, הערצתי את המשרד שלך. לא היה אכפת לי לעבוד בחדר כזה בעצמי. אני בעסקי הנגרות, ומעולם לא ראיתי משרד יפה יותר בכל חיי".

ג'ורג' איסטמן השיב: "אתה מזכיר לי משהו שכמעט שכחתי. זה יפה, לא? נהניתי מאוד כשהוא נבנה לראשונה. אבל אני יורד לכאן עכשיו עם הרבה דברים אחרים בראש ולפעמים אפילו לא רואה את החדר במשך שבועות בכל פעם".

אדמסון ניגש ושפשף את ידו על פני פאנל. "זה אלון אנגלי, לא? מרקם קצת שונה מאלון איטלקי".

"כן", השיב איסטמן. "אלון אנגלי מיובא. הוא נבחר עבורי על ידי חבר שמתמחה בעצים משובחים".

ואז איסטמן הראה לו על החדר, העיר לו על הפרופורציות, הצביעה, גילוף היד ואפקטים אחרים שהוא עזר לתכנן ולבצע.

בעודם מסתובבים בחדר, מתפעלים מעבודות העץ, הם נעצרו מול חלון, וג'ורג' איסטמן, בדרכו הצנועה והרכה, הצביע על כמה מהמוסדות שדרכם ניסה לעזור לאנושות: אוניברסיטת רוצ'סטר, בית החולים הכללי, בית החולים ההומיאופתי, הבית הידידותי, בית החולים לילדים. מר אדמסון בירך אותו בחום על הדרך האידיאליסטית שבה השתמש בעושרו כדי להקל על סבלות האנושות. כעת, ג'ורג' איסטמן פתח קופסת זכוכית ושלף את המצלמה הראשונה שהייתה בבעלותו – המצאה שקנה מאנגלי.

אדמסון חקר אותו ארוכות על מאבקיו המוקדמים להתחיל בעסקים, ומר איסטמן דיבר ברגש אמיתי על העוני של ילדותו, וסיפר כיצד אמו האלמנה החזיקה אכסניה בזמן שהוא עבד במשרד ביטוח. אימת העוני רדפה אותו יומם ולילה, והוא החליט להרוויח מספיק כסף כדי שאמו לא תצטרך לעבוד. מר אדמסון משך אותו עם שאלות נוספות והקשיב, שקוע, בזמן שהוא סיפר את סיפור הניסויים שלו עם לוחות צילום יבשים. הוא סיפר כיצד עבד במשרד כל היום, ולפעמים ערך ניסויים כל הלילה, לקח רק תנומות קצרות בזמן שהכימיקלים עבדו, לפעמים עבד וישן בבגדיו במשך שבועים ושתיים שעות רצופות.

ג'יימס אדמסון הובל למשרדו של איסטמן בשעה עשר וחמש עשרה והוזהר שאסור לו לקחת יותר מחמש דקות; אבל עברה שעה, ואז עברו שתיים. והם עדיין דיברו.

לבסוף, ג'ורג' איסטמן פנה לאדמסון ואמר, "בפעם האחרונה שהייתי ביפן קניתי כמה כיסאות, הבאתי אותם הביתה ושמתי אותם במרפסת השמש שלי. אבל השמש קילפה את הצבע, אז הלכתי למרכז העיר לפני כמה ימים וקניתי קצת צבע וצבעתי את הכיסאות בעצמי. האם אתה רוצה לראות איזה סוג של עבודה אני יכול לעשות בצביעת כיסאות? בסדר. בוא אליי הביתה ותאכל איתי צהריים ואני אראה לך".

אחרי ארוחת הצהריים הראה איסטמן לאדמסון את הכיסאות שהביא מיפן. הם לא היו שווים יותר מכמה דולרים, אבל ג'ורג' איסטמן, כיום מולטי-מיליונר, היה גאה בהם כי הוא עצמו צבע אותם.

הזמנת המושבים הסתכמה ב-90,000 דולר. מי לדעתכם קיבל את ההזמנה - ג'יימס אדמסון או אחד המתחרים שלו?

מאז הסיפור הזה ועד מותו של איסטמן, הוא וג'יימס אדמסון היו חברים קרובים.

קלוד מארה, בעל מסעדה ברואן, צרפת, השתמש בעיקרון הזה וחסך מהמסעדה שלו אובדן של עובד מפתח. אישה זו אותה העסיק במשך חמש שנים הייתה חוליה מקשרת חיונית בין מ. מארה לבין צוותו המונה עשרים ואחד אנשים. הוא נדהם לקבל ממנה מכתב רשום המודיע לו על התפטרותה. מ. מארה דיווחה: "הופתעתי מאוד, ועוד יותר מכך, התאכזבתי, כי הייתי תחת הרושם שהייתי הוגן כלפיה ופתוח לצרכיה. מכיוון שהיא הייתה חברה וגם עובדת, כנראה שלקחתי אותה יותר מדי כמובן מאליו ואולי אפילו הייתי תובעני ממנה יותר מאשר מעובדים אחרים.

"לא יכולתי כמובן לקבל את ההתפטרות הזו בלי שום הסבר. לקחתי אותה הצידה ואמרתי, 'פולט, את חייבת להבין שאני לא יכול לקבל את התפטרותך. את חשובה מאוד לי ולחברה הזאת, ואת חשובה

להצלחה של המסעדה הזאת כמוני'. חזרתי על כך בפני כל הצוות, הזמנתי אותה לביתי והבעתי את ביטחוני בה בנוכחות משפחתי.

"פולט משכה את התפטרותה, והיום אני יכול לסמוך עליה כפי שלא סמכתי עליה מעולם. לעתים קרובות אני מחזק את זה בכך שאני מביע את הערכתי למה שהיא עושה ומראה לה כמה היא חשובה לי ולמסעדה".

"דברו עם אנשים על עצמם", אמר ד'זראלי, אחד האנשים הממולחים ביותר ששלטו אי פעם באימפריה הבריטית, והם יקשיבו במשך שעות.

עיקרון 6:

גרום לאדם השני להרגיש חשוב – ועשה זאת בכנות.

על קצה המזלג:

שש דרכים לגרום לאנשים לחבב אותך

עיקרון 1

התעניין באמת באנשים אחרים.

עיקרון 2

חיוך.

עיקרון 3

זכור כי שמו של אדם הוא עבור אותו אדם הצליל המתוק והחשוב ביותר בכל שפה.

עיקרון 4

להיות מאזין טוב. עודדו אחרים לדבר על עצמם.

עיקרון 5

דברו במונחים של האינטרסים של האדם האחר.

עיקרון 6

גרום לאדם השני להרגיש חשוב - ועשה זאת בכנות.

חלק שלישי -

איך למשוך אנשים לדרך החשיבה שלך

אי אפשר לנצח בוויכוח

זמן קצר לאחר תום מלחמת העולם הראשונה, למדתי שיעור שלא יסולא בפז בלילה אחד בלונדון. הייתי אז מנהלו של סר רוס סמית. במהלך המלחמה, סר רוס היה האס⁸ האוסטרלי בפלשתינה; וזמן קצר לאחר שהוכרז השלום, הוא הדהים את העולם כשטס חצי היקף של כדור הארץ תוך שלושים יום. מעולם לא נעשה ניסיון כזה בעבר. זה יצר תחושה אדירה. ממשלת אוסטרליה העניקה לו חמישים אלף דולר; מלך אנגליה העניק לו תואר אבירות; ובמשך זמן מה, הוא היה האיש המדובר ביותר תחת היוניון ג'ק. לילה אחד השתתפתי במשתה שנערך לכבודו של סר רוס; ובמהלך הארוחה, האיש שישב לידי סיפר סיפור הומוריסטי שנשען על הציטוט "יש אלוקות שמעצבת את הקצוות שלנו, תחצוב אותם איך שנרצה". הדובר הזכיר שהציטוט הוא מהתנ"ך. הוא טעה. ידעתי את זה. ידעתי את זה בבירור. לא יכול להיות שמץ של ספק בכך. וכך, כדי לקבל תחושת חשיבות ולהפגין את עליונותי, מיניתי את עצמי כוועדה לא רצויה של אחד שיתקן אותו. הוא דבק בעמדה שלו. מה? משייקספיר? בלתי אפשרי! אבסורד! הציטוט הזה היה מהתנ"ך. והוא ידע את זה.

המספר ישב מימיני; ופרנק גמונד, ידיד ותיק שלי, ישב לשמאלי. מר גמונד הקדיש שנים לחקר שייקספיר. אז המספר ואני הסכמנו להגיש את השאלה למר גמונד. מר גמונד הקשיב, בעט בי מתחת לשולחן ואז אמר: "דייל, אתה טועה. הג'נטלמן צודק. זה מהתנ"ך".

בדרכנו הביתה באותו לילה, אמרתי למר גמונד: "פרנק, אתה ידעת שהציטוט הזה הוא משייקספיר."

"כן, כמובן", הוא ענה, "המלט, מערכה חמישית, סצנה שנייה. אבל היינו אורחים באירוע חגיגי, דייל יקירי. למה להוכיח לגבר שהוא טועה? האם זה יגרום לו לחבב אותך? למה לא לתת לו להציל את פניו? הוא לא שאל לדעתך. הוא לא רצה את זה. למה להתווכח איתו? הימנעו תמיד מהזווית החריפה". האיש שאמר את זה לימד אותי לקח שלא אשכח לעולם. לא רק שגרמתי למספר להרגיש לא בנוח, אלא גם העמדתי את חברי במצב מביך. כמה טוב זה היה יכול להיות אם לא הייתי וכחן.

זה היה שיעור נחוץ מאוד, כי הייתי מתווכח מושבע. בצעירותי התווכחתי עם אחי על כל מה שמתחת לשביל החלב. כשהלכתי לקולג', למדתי לוגיקה וטיעונים והלכתי לתחרויות ויכוחים. מדברים על זה שאני ממיזורי, נולדתי שם. הייתי צריך להראות לי. מאוחר יותר לימדתי ויכוחים וויכוחים בניו יורק; ופעם, אני מתבייש להודות, תכננתי לכתוב ספר בנושא. מאז, הקשבתי, עסקתי וצפיתי בהשפעתם של אלפי ויכוחים. כתוצאה מכל זה, הגעתי למסקנה שיש רק דרך אחת תחת השמים הגבוהים להפיק את המיטב מוויכוח – והיא להימנע ממנו. הימנע מכך כפי שהיית נמנע מנחשי צפע ורעידות אדמה.

⁸ המונח 'אס' מתכוון בדרך כלל לטייס קרב שזכה בהפלת חמישה מטוסי אויב או יותר

תשע פעמים מתוך עשר, הוויכוח מסתיים כשכל אחד מהמתמודדים משוכנע יותר מתמיד שהוא צודק לחלוטין.

אי אפשר לנצח בוויכוח. אתה לא יכול כי אם אתה מפסיד, אתה מפסיד; ואם אתה מנצח את זה, אתה מפסיד את זה. למה? ובכן, נניח שאתה מנצח את האדם השני ומראה כיצד הטיעון שלו מלא חורים ומוכיח שהוא נון קומפוס מנטיס⁹. ואז מה? אתה תרגיש בסדר. אבל מה איתו? גרמת לו להרגיש נחות. פגעת בגאוותו. הוא יתמרמר על ניצחונך. ודבר נוסף, אדם המשוכנע בעל כורחו הוא נשאר עדיין באותה דעה.

לפני שנים הצטרף פטריק ג'יי או'הייר לאחד השיעורים שלי. הייתה לו השכלה מועטה, ואיך הוא אהב גרוטאות! הוא היה פעם נהג, והוא בא אליי כי הוא ניסה, ללא הצלחה יתרה, למכור משאיות. בירור קל העלה את העובדה שהוא מתקוטט עם אותם אנשים שאיתם ניסה לעשות עסקים. אם לקוח פוטנציאלי אמר משהו משפיל על המשאיות שהוא מכר, פט ראה אדום והיה ממש בגרונו של הלקוח. פט ניצח בהרבה ויכוחים באותם ימים. כפי שאמר לי לאחר מכן, "לעתים קרובות יצאתי מהמשרד ואמרתי: 'אמרתי לציפור הזאת משהו'. בטח שאמרתי לו משהו, אבל לא מכרתי לו כלום".

הבעיה הראשונה שלי הייתה לא ללמד את פטריק ג'יי או'הייר לדבר. המשימה המיידית שלי הייתה לאמן אותו להימנע מדיבורים ולהימנע מריבים מילוליים.

מר או'הייר הפך לאחד מאנשי המכירות הכוכבים של חברת הרכב וויט בניו יורק. איך הוא עשה את זה? הנה סיפורו במילותיו שלו: "אם אני נכנס עכשיו למשרד של קונה והוא אומר: 'מה? משאית של וויט? הם לא טובים! לא הייתי לוקח אחד אם היית נותן לי אותו. אני הולך לקנות את משאית ה-Whose-It', אני אומר, 'ה-Whose-It היא משאית טובה. אם אתה קונה את ה-Whose-It, לא תעשה טעות. ה-Whose-Its מיוצרים על ידי חברה משובחת ונמכרים על ידי אנשים טובים".

"הוא חסר מילים אז. אין מקום לוויכוח. אם הוא אומר שה-Whose-it זה הכי טוב ואני אומר בטוח שכן, הוא חייב להפסיק. הוא לא יכול להמשיך כל אחר הצהריים ולהגיד 'זה הכי טוב' כשאני מסכים איתו. לאחר מכן אנחנו יורדים מהנושא של ה-Whose-It ואני מתחיל לדבר על הנקודות הטובות של המשאית של וויט.

"הייתה תקופה שהערה כמו הראשונה שלו הייתה גורמת לי לראות ארגמן ואדום וכתום. הייתי מתחיל להתווכח נגד ה-Whose-It; וככל שטענתי יותר נגדה, כך הסיכוי שלי טען יותר בעדה; וככל שהוא התווכח יותר, כך הוא מכר את עצמו יותר על המוצר של המתחרה שלי.

"כשאני מסתכל אחורה עכשיו, אני תוהה איך בכלל הצלחתי למכור משהו. איבדתי שנים מחיי בהתנצחויות וויכוחים. עכשיו אני סותם את הפה. זה משתלם".

כפי שבן פרנקלין הזקן והחכם נהג לומר:

⁹ ביטוי מלטינית שמשמעותו היא "בעל שכל לא בריא"

אם אתה מתווכח ומדרג וסותר, אתה עשוי להשיג ניצחון לפעמים; אבל זה יהיה ניצחון ריק כי אתה לעולם לא תקבל את הרצון הטוב של היריב שלך.

אז תבינו את זה בעצמכם. מה היית מעדיף, ניצחון אקדמי, תיאטרלי או רצון טוב של אדם? לעתים רחוקות אתה יכול לקבל את שניהם.

הבוסטון תמליל הדפיס פעם את הקטע המשמעותי הזה:

כאן מונחת גופתו של ויליאם ג'יי, שמת בשמירה על זכות הקדימה שלו – הוא צדק, מת נכון, כשהוא האיץ קדימה, אבל הוא מת בדיוק כאילו הוא היה טועה.

יכול להיות שאתה צודק, צודק לגמרי, כשאתה מאיץ בטיעון שלך; אבל בכל הנוגע לשינוי דעתו של אחר, סביר להניח שתהיו חסרי תועלת בדיוק כאילו טעיתם.

פרדריק פרסונס, יועץ מס הכנסה, התווכח והתנצח במשך שעה עם מפקח מס ממשלתי. סכום של תשעת אלפים דולר היה מונח על כף המאזניים. מר פרסונס טען שתשעת אלפים הדולרים האלה הם למעשה חוב רע, שלעולם לא ייגבו, שאין להטיל עליו מס. "חוב רע? שטויות!" השיב הפקח. "חייבים לחייב אותו במס".

"המפקח הזה היה קר, יהיר ועקשן", אמר פרסונס כשסיפר את הסיפור לכיתה. "ההיגיון היה מבוזבז וכך גם העובדות... ככל שהתווכחנו יותר, כך הוא נעשה עקשן יותר. אז החלטתי להימנע מוויכוחים, לשנות נושא ולתת לו הערכה.

"אמרתי, 'אני מניח שזה עניין מאוד קטנוני בהשוואה להחלטות החשובות והקשות באמת שאתה נדרש לקבל. עשיתי מחקר על מיסוי בעצמי. אבל אני מקבל את הידע שלי מספרים. אתה מקבל את שלך מקו האש של הניסיון. לפעמים הייתי רוצה שתהיה לי עבודה כמו שלך. זה ילמד אותי המון". התכוונתי לכל מילה שאמרתי.

"טוב. המפקח הזדקף בכיסאו, נשען לאחור ודיבר ארוכות על עבודתו, וסיפר לי על ההונאות החכמות שחשף. הטון שלו הפך בהדרגה לידידותי, וכעת הוא סיפר לי על ילדיו. כשהוא עזב, הוא יעץ לי שהוא ישקול את הבעיה שלי עוד קצת וייתן לי את החלטתו בעוד כמה ימים.

"הוא התקשר למשרד שלי אחרי שלושה ימים והודיע לי שהוא החליט להשאיר את החזר המס בדיוק כפי שהוגש".

מפקח מס זה הפגין את אחת החולשות האנושיות הנפוצות ביותר. הוא רצה תחושה של חשיבות; וכל עוד מר פרסונס התווכח איתו, הוא קיבל את תחושת החשיבות שלו על ידי הצהרה קולנית על סמכותו. אבל ברגע שהודה בחשיבותו והוויכוח פסק והותר לו להרחיב את האגו שלו, הוא הפך לבן אדם אוהד וחביב.

בודהה אמר: "שנאה לעולם אינה מסתיימת על ידי שנאה אלא על ידי אהבה", ואי הבנה לעולם אינה מסתיימת בוויכוח אלא בטקט, דיפלומטיה, פיוס ורצון אוהד לראות את נקודת מבטו של האדם האחר.

לינקולן נזף פעם בקצין צבא צעיר על כך שהתמכר לוויכוח אלים עם מקורבו. "אף אדם הנחוש בדעתו להפיק את המרב מעצמו", אמר לינקולן, "אינו יכול לפנות זמן לוויכוחים אישיים. עוד פחות מכך הוא יכול להרשות לעצמו לשאת בתוצאות, כולל התערערות מזגו ואובדן השליטה העצמית. וותר על דברים גדולים יותר שאתה מראה להם לא יותר מאשר שוויון זכויות; ותניב פחותים, אם כי ברור ששלך. עדיף לתת את דרכך לכלב מאשר להינשך על ידו בתחרות על הזכות. אפילו הריגת הכלב לא תרפא את הנשיכה".

במאמר ב-*Bits and Pieces**, מועלות כמה הצעות כיצד למנוע ממחלוקת להפוך לוויכוח:

ברוך הבא אל אי ההסכמה. זכרו את הסלוגן, "כששני שותפים תמיד מסכימים, אין צורך באחד מהם". אם יש איזו נקודה שלא חשבת עליה, היו אסיר תודה אם היא מובאת לידיעתך. אולי אי ההסכמה הזו היא ההזדמנות שלך לתקן לפני שאתה עושה טעות חמורה.

אל תסמכו על הרושם האינסטינקטיבי הראשוני. התגובה הטבעית הראשונה שלנו במצב לא נעים היא להתגונן. הזהר. הישאר רגוע והיזהר מהתגובה הראשונה שלך. אתה יכול להיות במקרה הגרוע ביותר שלך, לא במיטבך.

שלוט במזגך. זכור, אתה יכול למדוד את גודלו של אדם על ידי מה גורם לו או לה לכעוס.

תקשיבו קודם. תנו ליריבים שלכם הזדמנות לדבר. תנו להם לסיים. אין להתנגד, להגן או להתווכח. זה רק מעלה חסמים. נסו לבנות גשרים של הבנה. אל תבנו מחסומים גבוהים יותר של אי הבנה.

חפשו תחומי הסכמה. לאחר ששמעתם את יריביכם, התעכבו תחילה על הנקודות והתחומים עליהם אתם מסכימים.

היו כנים. חפש אזורים שבהם אתה יכול להודות בטעות ולומר זאת. התנצל על הטעויות שלך. זה יעזור לפרק את היריבים שלך מנשקם ולהפחית את ההגנה.

הבטיחו לחשוב על רעיונות היריבים שלכם וללמוד אותם בקפידה. והתכוונו לזה. יכול להיות שהיריבים שלך צודקים. הרבה יותר קל בשלב הזה להסכים לחשוב על הנקודות שלהם מאשר להתקדם במהירות ולמצוא את עצמך במצב שבו היריבים שלך יכולים לומר: "ניסינו להגיד לך, אבל אתה לא מוכן להקשיב".

תודה ליריביך על ההתעניינות. כל מי שלוקח את הזמן לא להסכים איתך מתעניין באותם דברים שאתה אומר או חושב. חשבו עליהם כעל אנשים שבאמת רוצים לעזור לכם, ואולי תהפכו את היריבים שלכם לחברים.

לדחות את הפעולה כדי לתת לשני הצדדים זמן לחשוב על הבעיה. הצע לקיים פגישה חדשה מאוחר יותר באותו יום או למחרת, שבה ניתן יהיה להביא את כל העובדות. לקראת המפגש הזה, שאלו את עצמכם כמה שאלות קשות:

יכול להיות שהיריבים שלי צודקים? צודקים חלקית? האם יש אמת או ערך בעמדתם או בטיעוניהם? האם התגובה שלי היא כזו שתקל על הבעיה או שהיא רק תפיג כל סיכוי? האם התגובה שלי תרחיק את היריבים שלי או תקרב אותם אליי? האם התגובה שלי תרומם את ההערכה שיש לאנשים טובים עליי? האם אנצח או אפסיד? איזה מחיר אצטרך לשלם אם אנצח

בוויכוח? אם אשתוק על כך, האם המחלוקת תפוגג? האם המצב הקשה הזה הוא הזדמנות עבורי?

טנור האופרה יאן פירס, לאחר שהיה נשוי כמעט חמישים שנה, אמר פעם: "אשתי ואני התמנו חוזה לפני זמן רב, ושמרנו עליו, לא משנה כמה כעסנו זה על זה. כשאחד צועק, השני צריך להקשיב – כי כששני אנשים צועקים, אין תקשורת, רק רעש ורטט רע".

עיקרון 1:

הדרך היחידה להפיק את המיטב מוויכוח היא להימנע ממנו.

Bits and Pieces, פורסם על ידי The Economic Press, Fairfield, N.J. *

דרך בטוחה ליצור אויבים – וכיצד להימנע מכך

כאשר תיאודור רוזוולט היה בבית הלבן, הוא הודה שאם הוא יכול להיות צודק 75% מהזמן, הוא יגיע לרמה הגבוהה ביותר של הציפיות שלו.

אם זה היה הדירוג הגבוה ביותר שאחד האנשים המכובדים ביותר במאה העשרים יכול היה לקוות להשיג, מה איתך ואיתי?

אם אתה יכול להיות בטוח שאתה צודק רק 55% מהזמן, אתה יכול לרדת לוול סטריט ולהרוויח מיליון דולר ביום. אם אתה לא יכול להיות בטוח שאתה צודק אפילו 55% מהזמן, למה שתגיד לאנשים אחרים שהם טועים?

אתה יכול לומר לאנשים שהם טועים על ידי מבט, אינטונציה או מחווה באותה רהיטות שאתה יכול במילים – ואם אתה אומר להם שהם טועים, האם אתה גורם להם לרצות להסכים איתך? אף פעם! כי פגעתם פגיעה ישירה באינטליגנציה, בשיפוט, בגאווה ובכבוד העצמי שלהם. זה יגרום להם לרצות להכות בחזרה. אבל זה לעולם לא יגרום להם לרצות לשנות את דעתם. אז אתה יכול לזרוק עליהם את כל ההיגיון של אפלטון או עמנואל קאנט, אבל אתה לא תשנה את דעותיהם, כי פגעת ברגשותיהם. לעולם אל תתחיל בהכרזה "אני הולך להוכיח לך כך וכך". זה רע. זה כמו לומר: "אני יותר חכם ממך. אני הולך להגיד לך דבר או שניים ולגרום לך לשנות את דעתך".

זה מרגיז. זה מעורר התנגדות וגורם למאזין לרצות להילחם איתך עוד לפני שאתה מתחיל. קשה, אפילו בתנאים הטובים ביותר, לשנות את דעתם של אנשים. אז למה להקשות? למה להגביל את עצמך?

אם אתה הולך להוכיח משהו, אל תיתן לאף אחד לדעת את זה. עשו זאת בצורה כל כך עדינה, כל כך בכישרון רב, שאף אחד לא ירגיש שאתם עושים את זה. דבר זה בוטא בתמציתיות על ידי אלכסנדר פופ:

צריך ללמד גברים כאילו לא לימדת אותם דבר, ודברים לא ידועים יוצגו כדברים שנשכחו.

לפני למעלה משלוש מאות שנה אמר גלילאו:

אתה לא יכול ללמד אדם שום דבר; אתה יכול רק לעזור לו למצוא את זה בתוך עצמו.

כפי שאמר לורד צ'סטרפילד לבנו:

היו חכמים יותר מאנשים אחרים אם אתם יכולים; אבל אל תגידו להם את זה.

סוקרטס אמר שוב ושוב לחסידיו באתונה:

דבר אחד רק אני יודע, וזה שאני לא יודע כלום.

ובכן, אני לא יכול לקוות להיות חכם יותר מסוקרטס, אז הפסקתי להגיד לאנשים שהם טועים. ואני מוצא שזה משתלם.

אם אדם מצהיר הצהרה שאתה חושב שהיא שגויה – כן, אפילו שאתה יודע שהיא שגויה – האם לא עדיף להתחיל באמירה: "ובכן, עכשיו, תראה. חשבתי אחרת, אבל יכול להיות שאני טועה. זה קורה לי לעתים קרובות. ואם אני טועה, אני רוצה שיעמידו אותי נכון. בואו נבדוק את העובדות".

יש קסם, קסם חיובי, במשפטים כמו: "יכול להיות שאני טועה. זה קורה לי לעתים קרובות. בואו נבדוק את העובדות".

אף אחד בשמיים שמעל או על הארץ שמתחתיה או במים שמתחת לארץ לא יתנגד לאמירתך: "יכול להיות שאני טועה. בואו נבדוק את העובדות".

אחד מחברי הכיתה שלנו שהשתמש בגישה זו בהתמודדות עם לקוחות היה הרולד ריינק, סוחר דודג' בבילינגס, מונטנה. הוא דיווח כי בשל הלחצים של עסקי הרכב, הוא היה לעתים קרובות קשוח ונוקשה כאשר טיפל בתלונות של לקוחות. זה גרם להתלקחות, אובדן עסקים ואי נעימות כללית.

הוא סיפר לכיתתו: "כשזיהיתי שזה לא מוביל אותי לשום מקום מהר, ניסיתי דרך חדשה. הייתי אומר משהו כזה: 'הסוכנות שלנו עשתה כל כך הרבה טעויות שאני מתבייש לעתים קרובות. יכול להיות שטעינו במקרה שלך. ספר לי על זה'.

"הגישה הזו הופכת להיות די מנטרלת, ותוך כדי שהלקוח משחרר את רגשותיו, הוא בדרך כלל הרבה יותר הגיוני כשמדובר בהסדרת העניין. למעשה, כמה לקוחות הודו לי על כך שיש לי גישה כה מבינה. ושניים מהם אפילו הביאו חברים לקנות מכוניות חדשות. בשוק תחרותי מאוד זה, אנו זקוקים ליותר לקוחות מסוג זה, ואני מאמין כי הפגנת כבוד לדעות כל הלקוחות והתייחסות דיפלומטית ואדיבה יסייעו לנצח את המתחרים".

לעולם לא תסתבכו בצרות אם תודו שאולי אתם טועים. זה יעצור כל ויכוח ויעודד את היריב שלך להיות הוגן, פתוח ורחב אופקים בדיוק כמוך. זה יגרום לו לרצות להודות שגם הוא טועה.

אם אתה יודע בוודאות שאדם טועה, ואתה אומר לו זאת בבוטות או לה, מה קורה? הרשו לי להמחיש. מר ס', עורך דין צעיר מניו יורק, ייצג פעם לקוח בתיק חשוב למדי בפני בית המשפט העליון של ארצות הברית (*Lustgarten v. Fleet Corporation* 280 U.S. 320). התיק היה כרוך בסכום כסף לא מבוטל ובשאלה משפטית חשובה. במהלך הוויכוח אמר לו אחד משופטי בית המשפט העליון: "תקופת ההתיישנות בדיני האדמירליות היא שש שנים, לא?".

מר ס' עצר, בהה בשופט לרגע, ואז אמר בבוטות: "כבודך, אין התיישנות באדמירליות".

"דממה נפלה על המגרש", אמר מר ס' כשסיפר על חוויותיו באחד השיעורים של המחבר, "ונראה היה שהטמפרטורה בחדר ירדה לאפס. צדקתי. השופט טעה. ואמרתי לו את זה. אבל האם זה הפך אותו ל ידידותי? לא. אני עדיין מאמין שהחוק היה לצידי. ואני יודע שדיברתי טוב יותר מאי פעם. אבל לא שכנעתי. עשיתי טעות עצומה כשאמרתי לאדם מאוד מלומד ומפורסם שהוא טועה".

מעטים האנשים שהם הגיוניים. רובנו בעלי דעות קדומות ומוטות. רובנו נגועים בדעות קדומות, בקנאה, חשדנות, פחד, קנאה וגאווה. ורוב האזרחים לא רוצים לשנות את דעתם על הדת שלהם או על התספורת או הקומוניזם או כוכב הקולנוע האהוב עליהם. לכן, אם אתם נוטים לומר לאנשים שהם טועים, אנא קראו את הפסקה הבאה בכל בוקר לפני ארוחת הבוקר. זה מתוך ספרו מאיר העיניים של ג'יימס הארווי רובינסון *המוח בהתהוות*.

לפעמים אנחנו מוצאים את עצמנו משנים את דעתנו ללא כל התנגדות או רגש כבד, אבל אם אומרים לנו שאנחנו טועים, אנחנו מתרעמים על הזקיפה ומקשיחים את הלב. אנו חסרי תשומת לב להפליא בגיבוש אמונותינו, אך מוצאים את עצמנו מלאים בתשוקה אסורה כלפיהם כאשר מישו מציג לגזול מאיתנו את חברתם. ברור שלא הרעיונות עצמם יקרים לנו, אלא ההערכה העצמית שלנו מאוימת... המילה הקטנה "שלי" היא החשובה ביותר בענייני האדם, ונכון להתחשב בה היא ראשית החוכמה.

יש לו אותו כוח בין אם זה ארוחת הערב "שלי", הכלב "שלי" והבית "שלי", או אבא "שלי", המדינה "שלי" ואלוהים "שלי". לא זו בלבד שאנו מתרעמים על הטענה שהשעון שלנו שגוי, או שהמכונית שלנו מרופטת, אלא שהתפיסה שלנו לגבי תעלות מאדים, לגבי ההגייה של "אפיקטטוס", לגבי הערך הרפואי של סליצין, או לגבי התאריך של סרגון הראשון נתונה לשינויים. אנו אוהבים להמשיך להאמין במה שהורגלנו לקבל כאמת, והטינה המתעוררת כאשר מוטל ספק בכל אחת מההנחות שלנו מובילה אותנו לחפש כל תירוץ להיאחז בה. התוצאה היא שרוב ההיגיון שלנו כביכול מורכב ממצאות טיעונים להמשך האמונה כפי שאנו כבר עושים.

קארל רוג'רס, הפסיכולוג הנודע, כתב בספרו *On Becoming a Person* (להיות לאדם):

מצאתי שיש לזה ערך עצום כשאני יכול להרשות לעצמי להבין את האדם האחר. האופן שבו ניסחתי הצהרה זו עשוי להיראות לכם מוזר. האם יש צורך להרשות לעצמי להבין את האחר? אני חושב שכן. התגובה הראשונה שלנו לרוב האמירות (שאנו שומעים מאנשים אחרים) היא הערכה או שיפוט, ולא הבנה שלהן. כשמישהו מביע תחושה, גישה או אמונה, הנטייה שלנו היא כמעטמיד להרגיש "זה נכון", או "זה טיפשי", "זה לא נורמלי", "זה לא הגיוני", "זה לא נכון", "זה לא נחמד". לעתים רחוקות מאוד אנו מרשים לעצמנו להבין בדיוק מה המשמעות של ההצהרה לאדם האחר.¹⁰ פעם העסקתי מעצב פנים כדי להכין כמה וילונות לבית שלי. כשהגיע החשבון נחרדתי.

כמה ימים לאחר מכן, חבר קפץ פנימה והביט בוילונות. המחיר הוזכר, והוא קרא בנימה של ניצחון: "מה? זה נורא. אני חושש שהוא עשה עליך קופה".

נכון? כן, הוא אמר את האמת, אבל מעטים האנשים שאוהבים להקשיב לאמיתות שמשקפות את שיקול דעתם. לכן, בהיותי בן אדם, ניסיתי להגן על עצמי. ציינתי שהטוב ביותר הוא בסופו של דבר הזול ביותר, שאי אפשר לצפות לקבל טעם איכותי ואמנותי במחירי מציאה, וכן הלאה וכן הלאה.

למחרת נכנסה חברה אחרת, התפעלה מהוילונות, יצא מגדרה מרוב התלהבות והביעה משאלה שתוכל להרשות לעצמה יצירות כה נפלאות לביתה. התגובה שלי הייתה שונה לחלוטין. "טוב, אם לומר את האמת", אמרתי, "אני לא יכול להרשות אותם לעצמי בעצמי. שילמתי יותר מדי. אני מצטער שהזמנתי אותם".

כשאנחנו טועים, אנחנו עשויים להודות בכך בפני עצמנו. ואם מטפלים בנו בעדינות ובטקט, אנו עשויים להודות בכך בפני אחרים ואפילו להתגאות בכנות וברוחב האופקים שלנו. אבל לא אם מישו אחר מנסה לדחוף את העובדה הבלתי נסבלת לוושט שלנו.

הוראס גרילי, העורך המפורסם ביותר באמריקה בתקופת מלחמת האזרחים, חלק באלימות על מדיניותו של לינקולן. הוא האמין שהוא יכול להניע את לינקולן להסכים איתו על ידי מסע של ויכוח, לעג והתעללות. הוא ניהל את המערכה המרה הזו חודש אחר חודש, שנה אחר שנה. למעשה, הוא כתב התקפה ברוטלית, מרירה, סרקסטית ואישית על הנשיא לינקולן בלילה שבו ירה בו בות'.

אבל האם כל המרירות הזאת גרמה ללינקולן להסכים עם גרילי? ממש לא. לעג והתעללות אף פעם לא עושים את זה.

אם אתם רוצים כמה הצעות מצוינות בנוגע להתמודדות מול אנשים, ניהול עצמי ושיפור האישיות שלכם, קראו את האוטוביוגרפיה של בנג'מין פרנקלין – אחד מסיפורי החיים המרתקים ביותר שנכתבו אי פעם, אחד הקלאסיקות של הספרות האמריקאית. בן פרנקלין מספר כיצד כבש את הרגל

¹⁰ מעובד מתוך Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), pp. 18ff.

הוויכוח המרושע והפך את עצמו לאחד האנשים המוכשרים, החכמים והדיפלומטיים ביותר בהיסטוריה האמריקאית.

יום אחד, כשבן פרנקלין היה נער שוגג, חבר קווייקר ותיק לקח אותו הצידה והצליף בו בכמה אמיתות צורבות, משהו כזה:

בן, אתה בלתי אפשרי. את הדעות שלך אתה מטיח בפני כל מי שחולק עליך. הם הפכו להיות כל כך פוגעניות שלאף אחד כבר לא אכפת מהם. החברים שלך מגלים שהם נהנים יותר כשאתה לא בסביבה. אתה יודע כל כך הרבה שאף גבר לא יכול להגיד לך כלום. אכן, אף אדם לא ינסה, שכן המאמץ יוביל רק לאי נוחות ולעבודה קשה. אז סביר להניח שאף פעם לא תדע יותר ממה שאתם יודעים עכשיו, וזה מעט מאוד.

אחד הדברים הטובים ביותר שאני יודע על בן פרנקלין הוא האופן שבו הוא קיבל את התוכחה החכמה הזו. הוא היה מספיק גדול וחכם כדי להבין שזה נכון, להרגיש שהוא בדרך לכישלון ולאסון חברתי. אז הוא עשה סיבוב של 180 מעלות. הוא החל מיד לשנות את דרכיו החצופות והדעתניות.

"הפכתי את זה לכלל", אמר פרנקלין, "למנוע כל סתירה ישירה לרגשותיהם של אחרים, וכל טענה חיובית שלי." אפילו אסרתי על עצמי להשתמש בכל מילה או ביטוי בשפה שמביעים דעה נחרצת, כמו 'בוודאי', 'ללא ספק' וכו', ואימצתי במקומם 'אני סבור', 'אני חושש', או 'נדמה לי כי' דבר שהוא כך או כך, או 'כך נראה לי כרגע'. כשאחר טען משהו שנראה לי מוטעה, אני מונע מעצמי את העונג לסתור אותו בפתאומיות, ולהראות מיד איזה אבסורד בהצעתו: ובתשובתי התחלתי בכך שבחנתי שבמקרים או בנסיבות מסוימות דעתו תהיה צודקת, אבל במקרה הנוכחי אני חושב או שנראה לי שיש הבדל כלשהו, וכו'. עד מהרה מצאתי את היתרון שבשינוי הזה בדרכי שלי; השיחות שניהלתי התנהלו בצורה נעימה יותר. הדרך הצנועה שבה הצעתי את דעתי קנתה להן קבלה נכונה יותר ופחות סתירה; היה לי פחות בושה ואכזבה כשהתברר לי שאני טועה, ובקלות רבה יותר שיכנעתי אחרים לוותר על הטעויות שלהם ולהצטרף אליי במקרה שהייתי צודק.

"והדרך הזו, שבהתחלה דרשה מאבק במידה מסוימת מול היצר הטבעי, נעשתה כל כך קלה, וכל כך רגילה בשבילי שבחמישים השנים האחרונות יתכן שאף אחד לא שמע ביטוי דוגמטי חומק ממני. ולהרגל הזה (בנוסף ליושר הטבעי שלי) אני זוקף הרבה זכות לכך שלדעתי היה כל כך הרבה משקל בקרב חבריי האזרחים, כשהצעתי תוכניות ורעיונות חדשים, או שינויים שונים, וכל כך הרבה השפעה במועצות ציבוריות כשהפכתי לחבר; כי מבחינת נאום, לא הייתי אלא נואם גרוע, אף פעם לא רהוט, נתון להססנות רבה בבחירת המילים שלי, בקושי נכון בלשון, ובכל זאת שכנעתי בדרך כלל את האנשים בדברים שלי".

כיצד פועלות השיטות של בן פרנקלין בעסקים? ניקח שתי דוגמאות.

קתרין אלרד מקינגס מאונטיין, צפון קרוליינה, היא מפקחת הנדסת תעשייה במפעל לעיבוד חוטים. היא סיפרה לאחד השיעורים שלנו כיצד טיפלה בבעיה רגישה לפני ואחרי ההכשרה שלנו:

"חלק מהאחריות שלי", היא דיווחה, "עוסקת בהקמה ותחזוקה של מערכות תמריצים ותקנים עבור המפעילים שלנו, כדי שיוכלו להרוויח יותר כסף על ידי ייצור יותר חוטים. המערכת שבה השתמשנו עבדה מצוין כשהיו לנו רק שניים או שלושה סוגים שונים של חוטים, אבל לאחרונה הרחבנו את המלאי והיכולות שלנו כדי לאפשר לנו להריץ יותר משנים עשר סוגים שונים. המערכת הנוכחית כבר לא הייתה מספקת כדי לשלם למפעילים באופן הוגן עבור העבודה המבוצעת ולתת להם תמריץ

להגדיל את הייצור. פיתחתי מערכת חדשה שתאפשר לנו לשלם למפעיל לפי סוג החוטים שהוא ניהל בכל זמן נתון. עם המערכת החדשה שלי ביד, נכנסתי לפגישה נחושה להוכיח להנהלה שהמערכת שלי היא הגישה הנכונה. סיפרתי להם בפירוט איך הם טועים והראיתי איפה הם מתנהגים בצורה לא הוגנת ואיך יש לי את כל התשובות שהם צריכים. בלשון המעטה, נכשלתי כישלון חרוץ! הייתי כל כך עסוקה בהגנה על עמדתי לגבי המערכת החדשה, שלא השארתי להם שום פתח להודות בחינניות בבעיותיהם על המערכת הישנה. הנושא היה סגור.

"אחרי כמה מפגשים של הקורס הזה, הבנתי טוב מאוד איפה עשיתי את הטעויות שלי. זימנתי פגישה נוספת והפעם שאלתי איפה הם מרגישים שהבעיות שלהם. שוחחנו על כל נקודה, ושאלתי אותם מה דעתם על הדרך הטובה ביותר להמשיך. עם כמה הצעות נמוכות, בפרקי זמן מתאימים, נתתי להם לפתח את המערכת שלי בעצמם. בסוף הפגישה, כשהצגתי את המערכת שלי, הם קיבלו אותה בהתלהבות.

"אני משוכנעת עכשיו ששום דבר טוב לא מושג והרבה נזק יכול להיגרם אם אתה אומר לאדם באופן ישיר שהוא טועה. אתה רק מצליח לשלול מאותו אדם את כבודו העצמי ולהפוך את עצמך לחלק לא רצוי בכל דיון".

בואו ניקח דוגמה נוספת – ונזכור שהמקרים האלה שאני מצטט אופייניים לחוויות של אלפי אנשים אחרים. ר.ו. קראולי היה איש מכירות בחברת עצים בניו יורק. קראולי הודה שהוא אמר לפקחי עצים קשים במשך שנים שהם טועים. והוא ניצח גם בוויכוחים. אבל זה לא הועיל. "כי פקחי העצים האלה", אמר קראולי, "הם כמו שופטי בייסבול. ברגע שהם מקבלים החלטה, הם אף פעם לא משנים אותה".

קראולי ראה שהחברה שלו מפסידה אלפי דולרים בגלל הטיעונים שבהם ניצח. אז תוך כדי הקורס שלי, הוא החליט לשנות טקטיקה ולנטוש את הוויכוחים. עם אילו תוצאות? הנה הסיפור כפי שסיפר אותו לחבריו לכיתה:

"בוקר אחד צלצל הטלפון במשרד שלי. אדם כעוס ומוטרד בקצה השני המשיך להודיע לי שסחורה של משאית עצים ששלחנו למפעל שלו אינה מספקת לחלוטין. החברה שלו הפסיקה לפרוק וביקשה שנעשה סידורים מיידיים להוצאת המלאי מהחצר שלהם. לאחר שכרבע מהמשאית כבר נפרקה, דיווח מפקח העצים שלהם כי העצים נמצאים 55% מתחת לציון. בנסיבות העניין, הם סירבו לקבל זאת.

"מיד יצאתי לדרך למפעל שלו, ובדרך הפכתי בראש את הדרך הטובה ביותר להתמודד עם המצב. בדרך כלל, בנסיבות כאלה, הייתי צריך לצטט כללי דירוג ולנסות, מתוך ניסיוני והידע שלי כמפקח עצים, לשכנע את המפקח השני שהעצים אכן עומדים בתקן, ושהוא מפרש לא נכון את הכללים בבדיקה שלו. עם זאת, חשבתי ליישם את העקרונות שנלמדו בהכשרה זו.

"כשהגעתי למפעל, מצאתי את סוכן הרכש ואת מפקח העצים בהומור מרושע, שניהם מוכנים לוויכוח ולמריבה. יצאנו לכיוון המשאית שפורקים וביקשתי שימשיכו לפרוק כדי שאוכל לראות איך הדברים מתקדמים. ביקשתי מהפקח ללכת מיד קדימה ולפרוס את החתיכות הגרועות, כפי שהוא עשה, ולשים את החתיכות הטובות בערימה אחרת.

"אחרי שצפיתי בו זמן מה, התחלתי להבין שהבדיקה שלו הייתה קפדנית מדי ושהוא מפרש לא נכון את הכללים. העץ הספציפי הזה היה אורן לבן, וידעתי שהמפקח למד ביסודיות ביערות קשים, אבל לא מפקח מוסמך ומנוסה על אורן לבן. אורן לבן היה במקרה התחום החזק שלי, אבל האם הצעתי

התנגדות כלשהי לאופן שבו הוא מדרג את העץ? שום דבר. המשכתי להתבונן ובהדרגה התחלתי לשאול שאלות מדוע חלקים מסוימים אינם מספקים. לא רמזתי לרגע אחד שהמפקח טועה. הדגשתי שהסיבה היחידה שלי לבקש היא כדי שנוכל לתת לחברה שלו בדיוק את מה שהם רוצים במשלוחים עתידיים.

"על ידי כך ששאלתי שאלות ברוח ידידותית ושיתופית מאוד, והתעקשתי ללא הרף שהם צדקו בפריסת לוחות שאינם מספקים את מטרותם, הרגעתי אותם, והיחסים המתוחים בינינו החלו להפשיר ולהתמוסס. הערה מדוקדקת מצדי מדי פעם הולידה במוחו את הרעיון, שייתכן שחלק מהיצירות שנדחו היו למעשה בתוך הציון שקנו, ושדרישותיהם דורשות ציון יקר יותר. עם זאת, נזהרתי מאוד לא לתת לו לחשוב שאני עושה עניין מהנקודה הזאת.

"לאט לאט כל הגישה שלו השתנתה. לבסוף הוא הודה בפניי שהוא לא מנוסה על אורן לבן והתחיל לשאול אותי שאלות על כל פיסה כשהיא יוצאת מהמכונת. הייתי מסביר למה יצירה כזו נכנסת לציון שצוין, אבל המשכתי להתעקש שאנחנו לא רוצים שהוא ייקח את זה אם זה לא מתאים למטרה שלהם. לבסוף הוא הגיע לנקודה שבה הרגיש אשם בכל פעם שהניח חתיכה בערימה הדחויה. ולבסוף הוא ראה שהטעות הייתה מצידם בכך שלא ציינו ציון טוב כפי שהם צריכים.

"התוצאה הסופית הייתה שהוא עבר שוב על כל המטען אחרי שעזבתי, קיבל את כל המגרש, וקיבלנו צ'ק מלא.

"במקרה האחד הזה בלבד, מעט טאקט, והנחישות להימנע מלומר לאדם השני שהוא טועה, חסכו לחברה שלי סכום כסף משמעותי, ויהיה קשה לייחס ערך כספי לרצון הטוב שניצל".

מרטין לותר קינג נשאל כיצד, כפציפיסט, הוא יכול להיות מעריץ של גנרל חיל האוויר דניאל "צ'אפי" ג'יימס, אז הקצין השחור הבכיר ביותר במדינה. ד"ר קינג השיב: "אני שופט אנשים על פי העקרונות שלהם – לא על פי העקרונות שלי".

באופן דומה, גנרל רוברט לי דיבר פעם עם נשיא הקונפדרציה, ג'פרסון דייוויס, במונחים הזוהרים ביותר על קצין מסוים תחת פיקודו. קצין נוסף שנכח במקום נדהם. "גנרל", הוא אמר, "האם אינך יודע שהאיש שעליו אתה מדבר כה גבוהה הוא אחד האויבים המרים ביותר שלך שאינו מחמיץ שום הזדמנות להשמיץ אותך?" "כן", השיב גנרל לי, "אבל הנשיא שאל את דעתי עליו; הוא לא שאל לדעתו עלי".

אגב, אני לא מגלה שום דבר חדש בפרק הזה. כבר לפני אלפיים שנה אמר חכם יהודי: "הסכם עם יריבך במהירות."

ו-2,200 שנה לפני הספירה, אחטוי מלך מצרים נתן לבנו עצה ממולחת – עצה הנחוצה מאוד כיום. "היה דיפלומטי", יעץ המלך. "זה יעזור לך להשיג את היעד שלך."

במילים אחרות, אל תתווכח עם הלקוח שלך או עם בן הזוג שלך או עם היריב שלך. אל תגידו להם שהם טועים, אל תעוררו אותם. השתמש בקצת דיפלומטיה.

עיקרון 2:

הפגינו כבוד לדעותיו של האדם האחר. לעולם אל תגידו "אתה טועה".

אם אתם טועים, תודו בכך

במרחק של דקה הליכה מביתי הייתה רצועה פראית של עץ בתולי, שבה סבך האוכמניות הקציף לבן באביב, שם קיננו הסנאים וגידלו את צאצאיהם, ועשבי הסוסים צמחו לגובה של ראש סוס. החורש הבתולי הזה נקרא פורסט פארק – והוא היה יער, שכנראה לא השתנה הרבה במראהו ממה שהיה כשקולומבוס גילה את אמריקה. לעתים קרובות טיילתי בפארק הזה עם רקס, הבולדוג הקטן שלי בבוסטון. הוא היה כלב קטן וידידותי ולא מזיק; ומכיוון שרק לעתים רחוקות פגשנו מישהו בפארק, לקחתי את רקס בלי רצועה או מחסום.

יום אחד נתקלנו בפארק בשוטר רכוב, שוטר שמנסה להפגין את סמכותו.

"מה זאת אומרת לתת לכלב הזה להשתחרר בפארק בלי לוע ורצועה?" הוא נזף בי. "אתה לא יודע שזה מנוגד לחוק?"

"כן, אני יודע שכן", עניתי בשקט, "אבל לא חשבתי שהוא יעשה כאן נזק".

"לא חשבת! לא חשבתם! החוק לא נקבע לפי מה שאתה חושב. הכלב הזה עלול להרוג סנאי או לנשוך ילד. אני הולך לשחרר אותך הפעם, אבל אם אני אתפוס את הכלב הזה כאן שוב בלי לוע ורצועה, תצטרך לספר את זה לשופט".

הבטחתי בענווה לציית.

ואכן צייתתי – לכמה פעמים. אבל רקס לא אהב את רצועה, וגם אני לא; אז החלטנו לקחת סיכון. הכל היה מקסים לזמן מה, ואז קרתה תקלה. רקס ואני דהרנו אחר צהריים אחד על ראשה של גבעה ושם, לפתע – לצערי – ראיתי את כבוד השוטר, רוכב על סוס דפנה. רקס היה מלפנים, בדרכו היישר אל הקצין.

הייתי מוכן לזה. ידעתי את זה. אז לא חיכיתי עד שהשוטר התחיל לדבר. הקדמתי אותו. אמרתי לו: "קצין, תפסת אותי על חם. אני אשם. אין לי אליביס", אין תירוצים. הזהרת אותי בשבוע שעבר שאם אוציא את הכלב לכאן שוב בלי לוע אתה תקנוס אותי".

"ובכן", השיב השוטר בטון רך. "אני יודע שזה פיתוי לתת לכלב קטן כזה לרוץ כאן כשאף אחד לא בסביבה".

"בטח שזה פיתוי", עניתי, "אבל זה בניגוד לחוק".

"טוב, כלב קטן כזה לא יזיק לאף אחד", נזף השוטר.

"לא, אבל הוא עלול להרוג סנאים", אמרתי.

"טוב, עכשיו, אני חושב שאתה לוקח את זה קצת יותר מדי ברצינות", הוא אמר לי. "אני אגיד לך מה אתה עושה. אתה פשוט נותן לו לרוץ על הגבעה שם במקום שאני לא יכול לראות אותו - ואנחנו נשכח מזה לגמרי".

השוטר הזה, בהיותו אנושי, רצה תחושה של חשיבות; לכן, כשהתחלתי לגנות את עצמי, הדרך היחידה שבה הוא יכול היה להזין את ההערכה העצמית שלו הייתה לאמץ את הגישה הנדיבה של הפגנת רחמים.

אבל נניח שהייתי מנסה להגן על עצמי – טוב, האם אי פעם התווכחת עם שוטר?

אבל במקום להיכנס אתו למאבק, הודיתי שהוא צודק לחלוטין ואני טועה לחלוטין; הודיתי בכך במהירות, בפתיחות ובהתלהבות. הפרשה הסתיימה בחינניות בכך שלקחתי את הצד שלו והוא לקח את הצד שלי. לורד צ'סטרפילד עצמו לא יכול היה להיות אדיב יותר מהשוטר הרכוב הזה, שרק שבוע קודם לכן איים להטיל עלי את החוק.

אם אנחנו יודעים שאנחנו הולכים להינזף בכל מקרה, האם זה לא הרבה יותר טוב להכות את האדם השני על זה ולעשות את זה בעצמנו? האם לא הרבה יותר קל להקשיב לביקורת עצמית מאשר לשאת גינוי משפטיים זרות?

אמור על עצמך את כל הדברים המשפילים שאתה יודע שהאדם השני חושב או רוצה לומר או מתכוון לומר – ואמור אותם לפני שלאדם זה יש הזדמנות לומר אותם. רוב הסיכויים שיינקטו יחס נדיב וסלחני והטעויות שלך יצטמצמו למינימום בדיוק כפי שעשה השוטר הרכוב איתי ועם רקס.

פרדיננד א. וורן, אמן מסחרי, השתמש בטכניקה זו כדי לזכות ברצונו הטוב של קונה אמנות נרגן ונוזף.

"זה חשוב שיצירת רישומים למטרות פרסום ושיווק, תהיינה קולעות ומדויקות מאוד", אמר וורן כשסיפר את הסיפור.

"יש עורכים אמנותיים שדורשים שההזמנות שלהם יבוצעו באופן מיידי; ובמקרים אלה, טעות קלה עלולה להתרחש. הכרתי במיוחד מנהל אמנותי אחד שתמיד שמח למצוא פגם במשהו קטן. לא פעם עזבתי את משרדו בשאט נפש, לא בגלל הביקורת, אלא בגלל שיטת ההתקפה שלו. לאחרונה מסרתי עבודה חפוזה לעורך הזה, והוא התקשר אליי שאבוא מיד למשרדו. הוא אמר שמשוהו לא בסדר. כשהגעתי, מצאתי בדיוק את מה שציפיתי לו – וחששתי. הוא היה עוין, שמח על ההזדמנות שלו למתוח ביקורת. הוא טען נגדי בתקיפות מדוע עשיתי כך וכך. הגיעה ההזדמנות שלי ליישם את הביקורת העצמית שלמדתי עליה. אז אמרתי: 'מר כך וכך, אם מה שאתה אומר נכון, אני אשם ואין שום תירוץ לטעות שלי. אני עושה לך ציורים מספיק זמן כדי לדעת לעשות אותם טוב יותר. אני מתבייש בעצמי'.

"מיד הוא התחיל להגן עליי. 'כן, אתה צודק, אבל אחרי הכל, זו לא טעות חמורה. זה רק —"

"הפרעתי לו. 'כל טעות', אמרתי, 'עלולה לעלות ביוקר, וכולן מרגיזות'.

"הוא התחיל להתנגד, אבל לא נתתי לו. נהניתי מאוד. בפעם הראשונה בחיי מתחתי ביקורת על עצמי – ואהבתי את זה.

"הייתי צריך להיות זהיר יותר, 'המשכתי. 'אתה נותן לי הרבה עבודה, ומגיע לך הטוב ביותר; לכן אני הולך לעשות את הציור הזה מחדש'.

"לא! לא! הוא מחה. 'לא הייתי מעלה על דעתי לסבך אותך בכל הצרות האלה.' הוא שיבח את עבודתי, הבטיח לי שהוא רוצה רק שינוי קטן ושהטעות הקלה שלי לא עלתה לחברה שלו כסף; ואחרי הכל, זה היה פרט בלבד – שלא שווה לדאוג לגביו.

"הלהיטות שלי לבקר את עצמי הוציאה ממנו את כל המוטיבציה להיאבק בי. בסופו של דבר הוא לקח אותי לארוחת צהריים; ולפני שנפרדנו הוא נתן לי צ'ק ועוד עמלה".

יש מידה מסוימת של סיפוק בכך שיש לך את האומץ להודות בטעויות שלך. זה לא רק מנקה את האוויר של אשמה והגנה, לעתים קרובות זה גם עוזר לפתור את הבעיה שנוצרה על ידי השגיאה.

ברוס הארווי מאלבקרק, ניו מקסיקו, אישר באופן שגוי תשלום שכר מלא לעובד בחופשת מחלה. כשגילה את טעותו, הביא אותה לידיעת העובד והסביר שכדי לתקן את הטעות יהיה עליו להפחית את תלוש המשכורת הבא שלו בכל סכום תשלום היתר. העובד טען כי מאחר והדבר יגרום לו לבעיה כלכלית חמורה, האם ניתן יהיה להחזיר את הכסף לאורך זמן? כדי לעשות זאת, הסביר הארווי, יהיה עליו לקבל את אישור הממונה עליו. "וזה ידעתי", דיווח הארווי, "יביא לפיצוץ עם הבוס שלי. בזמן שניסיתי להחליט איך להתמודד עם המצב הזה טוב יותר, הבנתי שכל הבלגן היה באשמתי ואצטרך להודות בכך בפני הבוס שלי".

"נכנסתי למשרד שלו, אמרתי לו שטעיתי וסיפרתי לו על העובדות המלאות. הוא השיב בצורה נפוצה שזו אשמת מחלקת כוח האדם. חזרתי ואמרתי שזו אשמתי. הוא התפוצץ שוב על רשלנות במחלקת הנהלת החשבונות. שוב הסברתי שזו אשמתי. הוא האשים שני אנשים נוספים במשרד. אבל בכל פעם חזרתי ואמרתי שזו אשמתי. לבסוף הוא הסתכל עליי ואמר, 'אוקיי, זו הייתה אשמתיך. עכשיו תיישר את זה'. השגיאה תוקנה ואף אחד לא הסתבך. הרגשתי נהדר כי יכולתי להתמודד עם מצב מתוח והיה לי את האומץ לא לחפש אליבי. מאז הבוס שלי רוחש לי יותר כבוד".

כל טיפוש יכול לנסות להגן על טעויותיו – ורוב השוטים גם עושים זאת – אבל להודות בטעות מעלה את האדם מעל העדר ונותן לו תחושה של אצילות והתרוממות רוח. לדוגמה, אחד הדברים היפים ביותר שההיסטוריה מתעדת על רוברט אי לי הוא האופן שבו הוא האשים את עצמו ורק את עצמו בכישלון ההסתערות של פיקט בגטיסברג.

ההסתערות של פיקט הייתה ללא ספק המתקפה המבריקה והציורית ביותר שהתרחשה אי פעם בעולם המערבי. גנרל ג'ורג' פיקט עצמו היה ציורי. הוא היה בעל שער כה ארוך עד שקווצות השער הערמוני שלו כמעט נגעו בכתפיו; וכמו נפוליאון במערכות האיטלקיות שלו, הוא כתב מכתבי אהבה נלהבים כמעט מדי יום בשדה הקרב. חייליו המסורים הריעו לו באותו אחר צהריים טרגי של יולי, בעודו רוכב בצהלה לעבר קווי האיחוד, כובעו מונח בזווית רכרוכית על אוזנו הימנית. הם הריעו והלכו אחריו, אדם נוגע באדם, דרגה לוחצת דרגה, כרזות מתנופפות וכידונים נוצצים בשמש. זה היה מחזה אבירי. נועז. מרהיב. מלמול של הערצה עבר בקווי האיחוד כשראו אותו.

חייליו של פיקט נסחפו קדימה בכל סיבוב קל, דרך מטע ושדה תירס, על פני אחו ומעל נקיק. כל הזמן קרע תותח האויב חורים מחרידים בשורותיהם. אבל הלאה הם התקדמו, תוך הטלת אימה, שנדמה שאי אפשר לעמוד בפניהם.

לפתע התרומם חיל הרגלים של האיחוד מאחורי חומת האבן ברכס בית הקברות שבו הסתתרו וירה מטח אחר מטח אל חייליו המסתערים של פיקט. פסגת הגבעה הייתה יריעת להבה, בית מטבחיים, הר געש בוער. תוך דקות ספורות נפלו כל מפקדי החטיבות של פיקט למעט אחד, וארבע חמישיות מחמשת אלפים אנשיו נפלו.

הגנרל לואיס ארמיסטד, שהוביל את הכוחות במערכה האחרונה, רץ קדימה, קמר מעל חומת האבן, ובעודו מנופף בכובעו על גבי חרבו, צעק:

"תנו להם את הפלדה, בנים!"

הם עשו זאת. הם זינקו מעל החומה, הכו בכידונים את אויביהם, ניפצו גולגולות באלות ותלו את דגלי הקרב של הדרום על רכס בית הקברות.

הכרזות התנופפו שם רק לרגע. אבל הרגע הזה, קצר ככל שהיה, רשם את שיא ימיה של הקונפדרציה.

ההסתערות של פיקט – מבריקה, הרואית – הייתה בכל זאת תחילת הסוף. לי נכשל. הוא לא הצליח לחזור לצפון. והוא ידע את זה.

גורלו של הדרום נחרץ.

לי היה כל כך עצוב, כל כך המום, שהוא שלח את התפטרותו וביקש מג'פרסון דייוויס, נשיא הקונפדרציה, למנות "אדם צעיר ומוכשר יותר". אם לי היה רוצה להאשים מישהו אחר בכישלון ההרסני של האשמתו של פיקט, הוא היה יכול למצוא אליבי קלוקל. כמה ממפקדי האוגדות שלו הכשילו אותו. הפרשים לא הגיעו בזמן כדי לתמוך במתקפת החי"ר. פה השתבש ושם השתבש.

אבל לי היה אצילי מכדי להאשים אחרים. בעוד חייליו המוכים והעקובים מדם של פיקט נאבקים בחזרה לקווי הקונפדרציה, רוברט לי יצא לפגוש את כולם לבדו ובירך אותם בגינוי עצמי שלא היה רחוק מנשגב. "כל זה היה באשמתי", הודה. "אני ורק אני גרמתי להפסד בקרב הזה".

מעטים הגנרלים בכל ההיסטוריה שהיה להם האומץ והאופי להודות בכך.

מייקל צ'אונג, שמלמד את הקורס שלנו בהונג קונג, סיפר כיצד התרבות הסינית מציגה כמה בעיות מיוחדות וכיצד לפעמים יש צורך להכיר בכך שהתועלת ביישום עיקרון עשויה להיות מועילה יותר מאשר שמירה על מסורת ישנה. היה לו חבר אחד בגיל העמידה שהיה מנוכר לבנו במשך שנים רבות. האב היה מכור לאופיום, אך כעת נרפא. במסורת הסינית אדם מבוגר לא יכול לעשות את הצעד הראשון. האב הרגיש שעל בנו לקחת יוזמה לקראת פיוס. באחד המפגשים הראשונים הוא סיפר לכיתה על הנכדים שמעולם לא ראה וכמה הוא רוצה להתאחד עם בנו. חבריו לכיתה, כולם סינים, הבינו את הקונפליקט בין רצונו לבין מסורת ארוכת שנים. האב הרגיש שצעירים צריכים לכבד את המבוגרים מהם ושהוא צודק בכך שלא נכנע לתשוקתו, אלא חיכה שבנו יבוא אליו.

לקראת סוף הקורס פנה האב שוב לכיתתו. "הרהרתי בבעיה הזאת", אמר. "דייל קארנגי אומר, 'אם אתה טועה, תודה בזה מהר ובנחרצות'. מאוחר מדי בשבילי להודות בכך במהירות, אבל אני יכול להודות בכך בפה מלא. עשיתי עוול לבן שלי. הוא צדק בכך שלא רצה לראות אותי ולגרש אותי מחייו. אני עלול לאבד את הפנים אם אבקש סליחה מאדם צעיר יותר, אבל הייתי אשם וזו האחריות שלי להודות בכך". הכיתה מחאה לו כפיים והעניקה לו את תמיכתה המלאה. בשיעור הבא סיפר כיצד הלך לבית בנו, ביקש וקיבל סליחה וכעת החל במערכת יחסים חדשה עם בנו, כלתו והנכדים שפגש סוף סוף.

אלברט האברד היה אחד הסופרים המקוריים ביותר שאי פעם הסעירו אומה, והמשפטים העוקצניים שלו עוררו לעתים קרובות טינה עזה. אבל האברד, עם המיומנות בהתייחסות אל באנשים, הפך לעתים קרובות את אויביו לידידים.

לדוגמה, כאשר איזה קורא עצבני כתב ואמר שהוא לא מסכים עם מאמר כזה וכזה וסיים בכך שקרא להאברד כך וכך, אלברט האברד היה עונה כך:

כשאני חושב על זה, אני בעצמי לא לגמרי מסכים עם זה. לא כל מה שכתבתי אתמול מושך אותי היום. אני שמח ללמוד מה דעתך בנושא. בפעם הבאה שאתם בשכונה אתם חייבים לבקר אותנו ואנחנו נוציא את הנושא הזה לאור. לוחץ את ידך מבעד למרחק הקילומטרים,

בכבוד רב, אלברט

מה יכולת להגיד לגבר שהתייחס אליך ככה?

כשאנחנו צודקים, בואו ננסה לשכנע אנשים בעדינות ובטקט לדרך החשיבה שלנו, וכשאנחנו טועים – וזה יהיה, באופן מפתיע – אם נהיה כנים עם עצמינו -לעתים קרובות, בואו נודה בטעויות שלנו במהירות ובהתלהבות. לא רק שהטכניקה הזו תניב תוצאות מדהימות; בנוסף לכך, תאמינו או לא, זה הרבה יותר כיף, בנסיבות הקיימות, מאשר לנסות להגן על עצמך.

זכור את הפתגם הישן: "על ידי לחימה אתה אף פעם לא מקבל מספיק, אבל על ידי כניעה אתה מקבל יותר ממה שציפית".

עיקרון 3

אם אתה טועה, הודה בכך במהירות ובנחרצות.

טיפת דבש

אם מזגך מתעורר ואתה אומר להם דבר או שניים, יהיה לך זמן טוב לפרוק את רגשותיך. אבל מה עם האדם האחר? האם הוא יחלוק איתך את ההנאה? האם הטונים הלוחמניים שלך, הגישה העוינת שלך, יקלו עליו להסכים איתך?

"אם תבוא אלי באגרופים קמוצים", אמר וודרו וילסון, "אני חושב שאני יכול להבטיח לך שהאגרופים שלי ייקמצו מהר כמו שלך; אבל אם תבוא אלי ותאמר, 'הבה נשב ונתייעץ יחד, ואם נבדל זה מזה, נבין מדוע אנו שונים, מהן בדיוק נקודות הוויכוח, נגלה כעת שאיננו כה רחוקים זה מזה אחרי הכל, שהנקודות שעליהן אנו חלוקים הן מעטות והנקודות שעליהן אנו מסכימים הן רבות, ושאם רק תהיה לנו הסבלנות והכנות והרצון להתאחד, ניפגש באמצע'".

איש לא העריך את אמיתות הצהרתו של וודרו וילסון יותר מג'ון ד. רוקפלר הבן. בשנת 1915, רוקפלר היה האיש השנוא ביותר בקולורדו. אחת השביתות העקובות מדם בתולדות התעשייה האמריקאית זעזעה את המדינה במשך שנתיים איומות. כורים לוחמניים ועצבניים דרשו שכר גבוה יותר מחברת הדלק והברזל של קולורדו; רוקפלר שלט בחברה זו. רכוש נהרס, כוחות הוזעקו. דם נשפך. שובתים נורו, גופם זרוע כדורים.

בתקופה כזו, כשהאוויר רוחש שנאה, רוקפלר רצה לשכנע את השובתים בדרך החשיבה שלו. והוא עשה את זה. איך? הנה הסיפור. לאחר שבועות שבהם התיידד עימם, פנה רוקפלר לנציגי השובתים. הנאום הזה, בשלמותו, הוא יצירת מופת. הוא הניב תוצאות מדהימות. הוא הרגיע את גלי השנאה הסוערים שאיימו לבלוע את רוקפלר. הוא קנה לו שורה של מעריצים. הוא הציג עובדות בצורה כה ידידותית, עד כי השובתים חזרו לעבודה מבלי לומר מילה נוספת על העלאת השכר שלמענה נלחמו באלימות כה רבה.

להלן פתיחתו של אותו נאום יוצא דופן. שימו לב איך זה זוהר בידידותיות. רוקפלר, כזכור, דיבר עם גברים שכמה ימים קודם לכן רצו לתלות אותו בצווארו על עץ תפוחים חמוץ; עם זאת, הוא לא יכול היה להיות אדיב יותר, ידידותי יותר אילו פנה לקבוצה של מתנדבים רפואיים¹¹. נאומו היה קורן במשפטים כמו שאני גאה להיות כאן, לאחר שביקרתי בבתים, פגשתי רבים מנשותיכם וילדיכם, אנו נפגשים כאן לא כזרים, אלא כחברים ... ברוח של ידידות הדדית, מכוח האינטרסים המשותפים שלנו, רק באדיבותכם אני כאן.

"זהו יום של אותיות אדומות בחיי", פתח רוקפלר. "זו הפעם הראשונה שהיה לי המזל לפגוש יחד את נציגי עובדי החברה הנהדרת הזו, נושאי המשרה והמפקחים שלה, ואני יכול להבטיח לכם שאני גאה להיות כאן, ושזכור את המפגש הזה כל עוד אני חי. אילו הפגישה הזאת הייתה מתקיימת לפני שבועיים, הייתי צריך לעמוד כאן זר לרובכם, והייתי מזהה רק מספר אנשים. לאחר שניתנה לנו ההזדמנות בשבוע שעבר לבקר בכל המחנות בשדה הפחם הדרומי ולשוחח באופן פרטני כמעט עם כל הנציגים, למעט אלה שלא היו שם; לאחר שביקרנו בבתים, פגשנו רבים מנשותיכם וילדיכם, אנו נפגשים כאן לא כזרים, אלא כחברים, וברוח זו של ידידות הדדית אני שמח על ההזדמנות לדון עמכם על האינטרסים המשותפים שלנו.

¹¹ מתייחס לקבוצת מתנדבים המונה רופאים, אחיות, רופאי שיניים ואחרים הפועלים לשיפור בריאותם של העניים.

"מאחר שמדובר באסיפה של נושאי המשרה בחברה ונציגי העובדים, רק באדיבותכם אני כאן, כי אני לא בר מזל להיות לא זה ולא זה; ובכל זאת אני מרגיש שאני קשור באופן אינטימי אליכם, הגברים, כי במובן מסוים אני מייצג גם את בעלי המניות וגם את הדירקטורים".

האין זו דוגמה מעולה לאמנות היפה של יצירת חברים מאויבים?

נניח שרוקפולר היה נוקט בגישה אחרת. נניח שהוא היה מתווכח עם הכורים האלה ומטיח עובדות הרסניות בפרצופם. נניח שהוא היה אומר להם לפי הטונים והרמיזות שלו שהם טועים. נניח שלפי כל כללי ההיגיון הוא היה מוכיח שהם טועים. מה היה קורה? יותר כעס היה מתעורר, יותר שנאה, יותר מרד.

אם לבו של אדם מתמלא מחלוקת ורגשות רעים כלפיו, אינך יכול להטות אותו אל דרך החשיבה שלך עם כל ההיגיון שיהיה בדברך. הורים נזופים, בוסים ובעלים שתלטניים ונשים מנדנדות צריכים להבין שאנשים לא רוצים לשנות את דעתם. אי אפשר להכריח אותם או להניע אותם להסכים איתך. הם עשויים לשנות את דעתם, אם נהיה עדינים וידידותיים, עדינים כל כך וידידותיים כל כך. לינקולן אמר זאת, למעשה, לפני יותר ממאה שנה. להלן דבריו:

זהו פתגם ישן ואמיתי ש"טיפת דבש תופסת יותר זבובים מגלון של חוצפה". אז עם אנשים, אם אתה רוצה למשוך איש אל המטרה שלך, קודם כל תשכנע אותו שאתה חבר כנה שלו. זוהי טיפת דבש שתתפוס את ליבו; דרך זו, תגידו מה שתרצו, היא הדרך הטובה ביותר להעביר מסר. מנהלים עסקיים למדו שמשתלם להיות ידידותיים לשובתים. לדוגמה, כש-2,500 עובדים במפעל של חברת הרכב הלבנה דרשו שכר גבוה יותר והקמת איגוד עובדים, רוברט פ. בלאק, אז נשיא החברה, לא איבד את העשתונות וגינה ואיים ודיבר על עריצות וקומוניזם. הוא דווקא שיבח את השובתים. הוא פרסם מודעה בעיתוני קליבלנד, בה החמיא להם על "הדרך השלווה שבה הניחו את כליהם". כשמצא את מלקטי השביתה חסרי מעש, הוא קנה להם כמה עשרות מחבטי בייסבול וכפפות והזמין אותם לשחק בכדור במגרשים ריקים. למי שהעדיף באולינג, הוא שכר באולינג.

ידידות זו מצדו של מר בלאק עשתה את מה שידידות תמיד עושה: היא הולידה ידידותיות. אז השובתים שאלו מטאטאים, אתי חפירה ועגלות אשפה, והחלו לאסוף גפרורים, ניירות, קופסאות סיגריות ובדלי סיגרים ברחבי המפעל. דמיינו את זה! תארו לעצמכם שובתים מסדרים את שטח המפעל תוך מאבק על שכר גבוה יותר והכרה בהתאגדות שלהם. אירוע כזה מעולם לא נשמע קודם לכן בהיסטוריה הארוכה והסוערת של מלחמות העבודה האמריקאיות. שביתה זו הסתיימה בהסדר פשרה בתוך שבוע – שהסתיים ללא כל תחושה רעה או כעס.

דניאל ובסטר, שנראה כמו אליל ודיבר כמו אלוקים, היה אחד הסנגורים המוצלחים ביותר שאי פעם הגישו תביעה; עם זאת, הוא פתח את טיעונו החזקים ביותר בהערות ידידותיות כגון: "חבר המושבעים ישקול", "אולי כדאי לחשוב על זה", "הנה כמה עובדות שאני בטוח שלא תשכח אותן", או "אתה, עם הידע שלך על טבע האדם, תראה בקלות את המשמעות של עובדות אלה". בלי כוחנות. ללא הפעלת לחץ. בלי שום ניסיון לכפות את דעותיו על אחרים. ובסטר השתמש בגישה רכה, שקטה וידידותית, וזה עזר להפוך אותו למפורסם.

ייתכן שלעולם לא תיקרא ליישב שביתה או לנאום בפני חבר מושבעים, אך ייתכן שתרצה להפחית את שכר הדירה שלך. האם הגישה הידידותית תעזור לך אז? בואו נראה.

א.ל. שטראוב, מהנדס, רצה להפחית את שכר הדירה שלו. והוא ידע שבעל הבית שלו קשה. "כתבתי לו", אמר שטראוב בנאום לפני השיעור, "והודעתי לו שאני מפנה את הדירה שלי ברגע שחווה השכירות שלי יפוג. האמת היא שלא רציתי לזוז. רציתי להישאר אם אוכל להפחית את שכר הדירה שלי. אבל המצב נראה חסר תקווה. דיירים אחרים ניסו - ונכשלו. כולם אמרו לי שקשה מאוד להתמודד עם בעל הבית. אבל אמרתי לעצמי, 'אני לומד קורס איך להתמודד עם אנשים, אז אני אנסה את זה עליו - ונראה איך זה עובד'.

"הוא והמזכירה שלו באו לבקר אותי ברגע שהוא קיבל את המכתב שלי. פגשתי אותו בדלת עם ברכה ידידותית. שפעתי ברצון טוב והתלהבות. לא התחלתי לדבר על גובה שכר הדירה. התחלתי לדבר על כמה אני אוהב את בית הדירות שלו. האמינו לי, הייתי 'לבבי בהסכמתי ושופע בשבחי'. החמאתי לו על הדרך שבה הוא ניהל את הבניין ואמרתי לו שאני כל כך רוצה להישאר עוד שנה, אבל אני לא יכול להרשות את זה לעצמי.

"כנראה שמעולם לא הייתה לו קבלת פנים כזו מדייר. הוא בקושי ידע מה לעשות עם זה.

"ואז הוא התחיל לספר לי על הצרות שלו. דיירים מתלוננים. אחד מהם כתב לו ארבעה-עשר מכתבים, חלקם מעליבים. אחר איים להפר את חוזה השכירות שלו אם בעל הבית לא ימנע מהאיש בקומה שמעליו לנחור. "איזה הקלה זו", אמר, "שיש לך דייר מרוצה כמוך". ואז, בלי שביקשתי ממנו לעשות את זה, הוא הציע להפחית קצת את שכר הדירה שלי. רציתי יותר, אז נקבתי בסכום שיכולתי להרשות לעצמי לשלם, והוא הסכים בלי לומר מילה.

"כשהוא יצא, הוא פנה אליי ושאל: 'איזה דקורציה אני יכול לעשות בשבילך?'.

"אם הייתי מנסה להוריד את שכר הדירה בשיטות שבהן השתמשו השוכרים האחרים, אני בטוח שהייתי נתקל באותו כישלון שהם נתקלו בו. הגישה הידידותית, האוהדת והמעריכה היא שניצחה".

דין וודקוק מפיטסבורג, פנסילבניה, הוא מפקח מחלקה בחברת החשמל המקומית. צוותו נקרא לתקן ציוד על גבי עמוד. עבודה מסוג זה בוצעה בעבר על ידי מחלקה אחרת ורק לאחרונה הועברה למחלקה של וודקוק. למרות שאנשיו הוכשרו בעבודה, זו הייתה הפעם הראשונה שהם נקראו לעשות זאת. כולם בארגון התעניינו לראות אם ואיך הם יכולים להתמודד עם זה. מר וודקוק, כמה ממנהליו הכפופים לו וחברים במחלקות אחרות של חברת החשמל הלכו לראות את המבצע. מכוניות ומשאיות רבות היו שם, וכמה אנשים עמדו מסביב והסתכלו על שני הגברים הבודדים שעל העמוד.

וודקוק הביט סביבו והבחין באדם במעלה הרחוב יוצא ממכוניתו עם מצלמה. הוא החל לצלם את המקום. אנשי השירות מודעים מאוד ליחסי ציבור, ופתאום וודקוק הבין איך נראה המערך הזה לאיש עם המצלמה – מוגזם. עשרות אנשים שנקראים לעשות עבודה של שני אנשים. הוא צעד במעלה הרחוב אל הצלם.

"אני רואה שאתה מתעניין במבצע שלנו."

"כן, ואמא שלי תהיה יותר ממעוניינת. יש לה מניות בחברה שלך. זה יהיה פוקח עיניים עבורה. היא עשויה אפילו להחליט שההשקעה שלה לא הייתה נבונה. אני אומר לה כבר שנים שיש הרבה בזבז תנועה בחברות כמו שלך. זה מוכיח את זה. יכול להיות שגם העיתונים יאהבו את התמונות האלה".

"זה אכן נראה ככה, לא? הייתי חושב אותו דבר בעמדתך. אבל זה מצב ייחודי..." ודין וודקוק המשיך והסביר איך זו הייתה העבודה הראשונה מסוג זה עבור המחלקה שלו ואיך כולם מהמנהלים ומטה. הוא הבטיח לאיש שבתנאים רגילים שני אנשים יוכלו להתמודד עם העבודה. הצלם הניח את מצלמתו, לחץ את ידו של וודקוק והודה לו על שהקדיש מזמנו להסביר לו את המצב.

גישתו הידידותית של דין וודקוק חסכה לחברה שלו מבוכה רבה ופרסום רע.

חבר אחר באחד השיעורים שלנו, ג'רלד ה. ווין מליטלטון, ניו המפשייר, דיווח כיצד באמצעות גישה ידידותית, הוא השיג הסדר משביע רצון מאוד בתביעת נזק.

"בתחילת האביב", הוא דיווח, "לפני שהאדמה הפשירה מהקפאת החורף, הייתה סופת גשמים כבדה במיוחד והמים, שבדרך כלל היו זורמים לתעלות סמוכות ולניקוז סערות לאורך הכביש, עלו על מסלול חדש במגרש בנייה שבו בדיוק בניתי בית חדש.

"מכיוון שלא יכול היה לברוח, לחץ המים הצטבר סביב יסודות הבית. המים פרצו את עצמם מתחת לרצפת מרתף הבטון וגרמו לה להתפוצץ, והמרתף התמלא במים. זה הרס את הכבשן ואת דוד המים החמים. עלות תיקון נזק זה הייתה למעלה מאלפיים דולר. לא היה לי ביטוח שיכסה נזק כזה.

"עם זאת, מהר מאוד התברר לי שבעל האגף התרשל בהתקנת ניקוז סערה ליד הבית, מה שיכול היה למנוע את הבעיה. קבעתי פגישה איתו. במהלך הנסיעה בת עשרים וחמישה הקילומטרים למשרדו, סקרתי בקפידה את המצב, וכשנזכרתי בעקרונות שלמדתי בקורס זה, החלטתי שהפגנת כעסי לא תשרת שום מטרה ראויה. כשהגעתי, שמרתי על קור רוח והתחלתי לדבר על החופשה האחרונה שלו באיי הודו המערבית; ואז, כשהרגשתי שהעיתוי נכון, הזכרתי את הבעיה 'הקטנה' של נזקי מים. הוא הסכים במהירות לתרום את חלקו בסיוע לתיקון הבעיה.

"אחרי כמה ימים הוא התקשר ואמר שהוא ישלם על הנזק וגם יכניס ניקוז סערה כדי למנוע מאותו דבר לקרות בעתיד.

"למרות שזו הייתה אשמתו של בעל יחידת המשנה, אם לא הייתי מתחיל בצורה ידידותית, היה קושי רב לגרום לו להסכים לאחריות הכוללת".

לפני שנים, כשהייתי ילד יחף שהלך ביער לבית ספר כפרי בצפון מערב מיזורי, קראתי אגדה על השמש והרוח. הם רבו מי חזק יותר, והרוח אמרה: "אני אוכיח שאני חזקה יותר. רואה את הזקן שם למטה עם מעיל? אני בטוח שאני יכול להוריד ממנו את המעיל מהר יותר ממה שאתה יכול." אז השמש הלכה מאחורי ענן, והרוח נשבה עד שזה היה כמעט טורנדו, אבל ככל שהיא נשבה חזק יותר, כך הזקן הצמיד אליו את מעילו חזק יותר.

לבסוף נרגעה הרוח וויתרה, ואז יצאה השמש מאחורי העננים וחייכה בחביבות אל הזקן. הוא ניגב את מצחו והסיר את מעילו. השמש אמרה אז לרוח שעדינות וידידות תמיד חזקות יותר מזעם וכוח.

השימוש בעדינות ובידידותיות מודגם יום אחר יום על ידי אנשים שלמדו כי טיפת דבש תופסת יותר זבובים מאשר גלון של מרה. פ. גייל קונור מלותרוויל, מרילנד, הוכיח זאת כשנאלץ לקחת את מכוניתו בת ארבעת החודשים למחלקת השירות של סוחר הרכב בפעם השלישית. הוא אמר לכיתה

שלנו: "היה ברור ששיחה, הנמקה או צעקות על מנהל השירות לא יובילו לפתרון מספק של הבעיות שלי.

"ניגשתי לאולם התצוגה וביקשתי לראות את בעל הסוכנות, מר ווייט. לאחר המתנה קצרה, הובלתי למשרדו של מר ווייט. הצגתי את עצמי והסברתי לו שקניתי את המכונית שלי מהסוכנות שלו בגלל המלצות של חברים שהיו להם קשרים קודמים איתו. נאמר לי שהמחירים שלו תחרותיים מאוד והשירות שלו היה יוצא מן הכלל. הוא חיך בסיפוק כשהאזין לי. לאחר מכן הסברתי את הבעיה שיש לי עם מחלקת השירות. "חשבתי שאולי תרצה להיות מודע לכל מצב שעלול להכתים את המוניטין הטוב שלך", הוספתי. הוא הודה לי על שהסבתי את תשומת לבו והבטיח לי שהבעיה שלי תטופל. לא רק שהוא התערב באופן אישי, הוא גם השאיל לי את המכונית שלו לשימוש בזמן התיקון שלי".

אסוף היה עבד יווני שחי בחצרו של קרוסוס וטווה אגדות אלמותיות שש מאות שנה לפני הספירה. עם זאת, האמיתות שהוא לימד על טבע האדם נכונות כיום בבוסטון ובברמינגהם בדיוק כפי שהיו לפני עשרים ושש מאות שנה באתונה. השמש יכולה לגרום לך להוריד את המעיל מהר יותר מהרוח; וחביבות, הגישה הידידותית וההערכה יכולות לגרום לאנשים לשנות את דעתם בקלות רבה יותר מכל ההמולה והסערה בעולם. זכרו מה לינקולן אמר: "טיפת דבש תופסת יותר זבובים מגלון של חוצפה".

עיקרון 4:

התחילו בדרך ידידותית.

סודו של סוקרטס

כשאתם מדברים עם אנשים, אל תתחילו בדיון על הדברים שבהם אתם שונים. התחילו בהדגשת – והמשיכו להדגיש – את הדברים שעליהם אתם מסכימים. המשיכו להדגיש, אם אפשר, ששניכם שואפים לאותה מטרה ושההבדל היחיד שלכם הוא בשיטה ולא במטרה. גרום לאדם השני לומר "כן, כן" בהתחלה. שמור על היריב שלך, אם אפשר, מלומר "לא".

תשובת "לא", לדברי פרופ' אוברסטריט*, היא מגבלה שקשה ביותר להתגבר עליה. כאשר אמרת "לא", כל גאוות האישיות שלך דורשת שתישאר עקבי עם עצמך. ייתכן שתרגישו מאוחר יותר שה"לא" לא היה מומלץ; אף על פי כן, יש לקחת בחשבון את גאוותך היקרה! ברגע שאמרת משהו, אתה מרגיש שאתה חייב לדבוק בו. לכן יש חשיבות גדולה ביותר שאדם יתחיל בכיוון החיובי.

הדובר המיומן מקבל, כבר בהתחלה, מספר תגובות "כן". זה קובע את התהליך הפסיכולוגי של המאזינים נע בכיוון חיובי. זה כמו תנועה של כדור ביליארד. כשהוא מונע בכיוון אחד, נדרש כוח כלשהו כדי להסיט אותו; הרבה יותר כוח נדרש כדי לשלוח אותו חזרה לכיוון ההפוך.

הדפוסים הפסיכולוגיים כאן ברורים למדי. כשאדם אומר "לא" ובאמת מתכוון לזה, הוא עושה הרבה יותר מאשר לומר מילה של שתי אותיות. האורגניזם כולו – בלוטות, עצבים, שרירים – אוסף את עצמו יחד למצב של התנגדות. יש, בדרך כלל תוך זקוה, אבל לפעמים במידה ניכרת, נסיגה פיזית או מוכנות לנסיגה. בקיצור, כל המערכת העצבית-שרירית, מעמידה את עצמה על המשמר מפני קבלה. ולהיפך, כאשר אדם אומר "כן", אף אחת מפעולות הנסיגה לא מתרחשות. האורגניזם נמצא בגישה הנעה קדימה, מקבלת, פתוחה. מכאן שכל שנוכל לעורר יותר "כן" בהתחלה, כך גדל הסיכוי שנצליח ללכוד את תשומת הלב להצעה הסופית שלנו.

זוהי טכניקה פשוטה מאוד – תשובת כן זו. ובכל זאת, כמה היא מוזנחת! לעתים קרובות נראה כאילו אנשים מקבלים תחושה של החשיבות שלהם על ידי אנטגוניזם כלפי אחרים בתחילת הדרך.

גרום לתלמיד לומר "לא" בהתחלה, או ללקוח, ילד, בעל או אישה, ודרושות החוכמה והסבלנות של מלאכים כדי להפוך את השלילי הבוהק הזה לחיובי.

השימוש בטכניקת "כן, כן" זו איפשר לג'יימס אברסון, שהיה פקיד בבנק גריניץ' לחסכונות בניו יורק, לשמור על לקוח פוטנציאלי שאחרת היה עלול ללכת לאיבוד.

"האיש הזה נכנס כדי לפתוח חשבון", אמר אברסון, "ונתתי לו למלא את הטופס הרגיל שלנו. על חלק מהשאלות הוא ענה ברצון, אבל היו אחרות שהוא סירב לענות עליהן בתוקף.

"לפני שהתחלתי ללמוד יחסי אנוש, הייתי אומר למפקיד הפוטנציאלי הזה שאם הוא מסרב לתת לבנק את המידע הזה, אנחנו צריכים לסרב לקבל את החשבון הזה. אני מתבייש שעשיתי את הדבר הזה בדיוק בעבר. באופן טבעי, אולטימטום כזה גרם לי להרגיש טוב. הראיתי מי הבוס, שאי אפשר לזלזל בחוקים ובתקנות של הבנק. אבל יחס כזה בהחלט לא נתן תחושה של קבלת פנים וחשיבות לאיש שנכנס על מנת להיות קליינט שלנו.

"החלטתי הבוקר להשתמש במעט היגיון פשוט. החלטתי לא לדבר על מה הבנק רוצה אלא על מה שהלקוח רוצה. ומעל הכל, הייתי נחושה לגרום לו לומר 'כן, כן' כבר מההתחלה. אז הסכמתי איתו. אמרתי לו שהמידע שהוא מסרב למסור אינו הכרחי לחלוטין.

"עם זאת, אמרתי, 'נניח שיש לך כסף בבנק הזה במותך. לא היית רוצה שהבנק יעביר אותו לקרוב משפחתך, שזכאי לכך על פי חוק?'.

"כן, כמובן, הוא ענה.

"האם אינך חושב, 'המשכתי, 'שיהיה זה רעיון טוב לתת לנו את שם קרוב משפחתך, כדי שבמקרה של מותך נוכל לבצע את משאלותיך ללא טעות או עיכוב?'.

"שוב הוא אמר, 'כן'.

"גישתו של הצעיר התרככה והשתנתה כשהבין שאנחנו לא מבקשים את המידע הזה למענו אלא למענו. לפני שעזב את הבנק, הצעיר הזה לא רק נתן לי מידע מלא על עצמו, אלא הוא פתח, לפי הצעתי, חשבון נאמנות, ציין את אימו כמוטבת בחשבון, והוא ענה בשמחה על כל השאלות הנוגעות גם לאמו.

"גיליתי שבכך שגרמתי לו לומר 'כן, כן' מלכתחילה, הוא שכח את הנושא שעל כף המאזניים ושמח לעשות את כל הדברים שהצעתי".

ג'וזף אליסון, נציג מכירות בחברת החשמל ווסטינגהאוז, סיפר את הסיפור הבא: "היה אדם בטריטוריה שלי שהחברה שלנו רצתה מאוד למכור לו. קודמי פנה אליו במשך עשר שנים ולא הצליח למכור לו כלום. כשהשתלטתי על השטח התקשרתי בהתמדה במשך שלוש שנים בלי לקבל תמורה. לבסוף, אחרי שלוש-עשרה שנים של שיחות ושיחות מכירה, מכרנו לו כמה מנועים. אם אלה יתבררו כטובים, תבוא הזמנה לעוד כמה מאות. זו הייתה הציפייה שלי.

"נכון? ידעתי שהם יהיו בסדר. לכן, כשהתקשרתי שלושה שבועות לאחר מכן, הייתי במצב רוח מרומם.

"המהנדס הראשי קידם אותי בהודעה המזעזעת הבאה: 'אליסון, אני לא יכול לקנות ממך את שארית המנועים'.

"למה? שאלתי בתדהמה. 'למה?'

"כי המנועים שלך חמים מדי. אני לא יכול לשים עליהם את היד'.

"ידעתי שזה לא יועיל להתווכח. ניסיתי דברים כאלה יותר מדי זמן. אז חשבתי כיצד לקבל את התגובה של 'כן, כן'.

"תראה, מר סמית, אמרתי. 'אני מסכים איתך במאה אחוז; אם מנועים אלה פועלים חם מדי, אתה לא צריך לקנות יותר מהם. אתה חייב שיהיו לך מנועים שלא יפעלו חם יותר מהתקנים שנקבעו על ידי התאחדות יצרני החשמל הלאומית. האין זה כך?'

"הוא הסכים שכן. קיבלתי את ה'כן' הראשון שלי.

"תקנות התאחדות יצרני החשמל קובעות כי מנוע מתוכנן כראוי עשוי להיות בעל טמפרטורה של 72 מעלות פרנהייט מעל טמפרטורת החדר. האם זה נכון?".

"כן, הוא הסכים. 'זה די נכון. אבל המנועים שלך הרבה יותר חמים'.

"לא התווכחתי איתו. רק שאלתי: 'כמה חם חדר הטחנה?'

"אה, הוא אמר, 'בערך 75 מעלות פרנהייט'.

"טוב, עניתי, 'אם חדר הטחנה הוא 75 מעלות ואתה מוסיף לזה 72, זה אומר בסך הכל 147 מעלות פרנהייט. האם לא היית צורף את ידך אם היית מחזיק אותה תחת ברז של מים חמים בטמפרטורה של 147 מעלות פרנהייט?"

"שוב הוא היה צריך להגיד 'כן'.

"טוב, הצעתי, 'זה לא יהיה רעיון טוב להרחיק את הידיים מהמנועים האלה?"

"טוב, אני מניח שאתה צודק, הוא הודה. המשכנו לשוחח זמן מה. לאחר מכן הוא התקשר למזכירתו וסידר לו עסקים בשווי של כ-35,000 דולר לחודש שלאחר מכן.

"לקח לי שנים ועלה לי אלפי דולרים בעסקים אבודים עד שלמדתי סוף סוף שלא משתלם להתווכח, שזה הרבה יותר רווחי והרבה יותר מעניין להסתכל על הדברים מנקודת מבטו של האחר ולנסות לגרום לאותו אדם לומר 'כן, כן'."

אדי סנואו, שנותן חסות לקורסים שלנו באוקלנד, קליפורניה, מספר איך הוא הפך ללקוח טוב של חנות כי הבעלים גרם לו לומר "כן, כן". אדי החל להתעניין בציד קשתות והשקיע כסף רב ברכישת ציוד ואספקה מחנות קשתות מקומית. כשאחיו ביקר אצלו הוא רצה לשכור עבורו קשת מחנות זו. פקיד המכירות אמר לו שהם לא משכירים קשתות, אז אדי התקשר לחנות קשתות אחרת. אדי תיאר את שאירע:

"ג'נטלמן נעים מאוד ענה לטלפון. תשובתו לשאלתי להשכרה הייתה שונה לחלוטין מהמקום השני. הוא אמר שהוא מצטער אבל הם כבר לא משכירים קשתות כי הם לא יכולים להרשות לעצמם לעשות זאת. אחר כך הוא שאל אותי אם שכרתי קשתות בעבר. עניתי לו: 'כן, לפני כמה שנים'. הוא הזכיר לי שכנראה שילמתי 25 עד 30 דולר עבור ההשכרה. אמרתי שוב 'כן'. ואז הוא שאל אם אני מסוג האנשים שאוהבים לחסוך כסף. כמובן שעניתי 'כן'. הוא המשיך והסביר שיש להם ערכות קשת עם כל הציוד הדרוש למכירה במחיר של 34.95 דולר. יכולתי לקנות סט שלם רק ב-4.95 דולר יותר ממה שיכולתי לשכור סט כזה. הוא הסביר שזו הסיבה שהם הפסיקו להשכיר אותם. האם חשבתי שזה סביר? תגובת ה'כן' שלי הובילה לרכישה של הסט, וכשאספתי אותו רכשתי בחנות הזו עוד כמה פריטים ומאז הפכתי ללקוח קבועה."

סוקרטס, "הזבוב של אתונה", היה אחד הפילוסופים הגדולים ביותר שידע העולם. הוא עשה משהו שרק קומץ אנשים בכל ההיסטוריה הצליחו לעשות: הוא שינה בחדות את כל מהלך המחשבה האנושית; ועכשיו, עשרים וארבע מאות שנה לאחר מותו, הוא זוכה לכבוד כאחד המשכנעים החכמים ביותר שהשפיעו אי פעם על עולם ההתנצחויות הזה.

השיטה שלו? האם הוא אמר לאנשים שהם טועים? אה, לא, לא סוקרטס. הוא היה יותר מדי מוכשר בשביל זה. כל הטכניקה שלו, שנקראת כיום "השיטה הסוקרטית", התבססה על קבלת תשובה של "כן, כן". הוא שאל שאלות שיריבו יצטרך להסכים איתן. הוא המשיך לזכות בהסכמה אחר הסכמה, עד שהיה לו חופן של הסכמות. הוא המשיך לשאול שאלות עד שלבסוף, כמעט בלי לשים לב, מצאו עצמם מתנגדיו מאמצים מסקנה שהיו מכחישים בתוקף כמה דקות קודם לכן.

בפעם הבאה שנתפתה לומר למישהו שהוא טועה, בואו ניזכר בסוקרטס הזקן ונשאל שאלה עדינה – שאלה שתקבל את התשובה "כן, כן".

לסינים יש פתגם התואם את החוכמה עתיקת היומין של המזרח: "מי שצועד ברכות הולך רחוק". הם השקיעו חמשת אלפים שנה בחקר טבע האדם, הסינים המתורבתים האלה, והם זכו להרבה פיקחות: "מי שצועד ברכות הולך רחוק".

עיקרון 5:

גרום לאדם השני לומר "כן, כן" באופן מיידי.

שסתום הבטיחות בטיפול בתלונות

רוב האנשים שמנסים לשכנע אחרים בדרך החשיבה שלהם מדברים יותר מדי. תנו לאנשים האחרים לדבר את עצמם בעצמם. הם יודעים על העסק שלהם ועל הבעיות שלהם יותר ממכם. שאלו אותם שאלות, ותנו להם לספר לכם כמה דברים.

אם אתם לא מסכימים איתם אתם עלולים להתפתות להפריע. אל תעשו זאת. זה מסוכן. הם לא יקשיבו לכם בזמן שעדיין יש להם הרבה רעיונות משלהם המשוועים לביטוי. הקשיבו בסבלנות ובראש פתוח. היו כנים לגבי זה. עודדו אותם להביע את רעיונותיהם במלואם.

האם מדיניות זו משתלמת בעסקים? בואו נראה. הנה סיפורו של נציג מכירות שנאלץ לנסות את זה.

אחת מיצרניות הרכב הגדולות בארה"ב ניהלה שנה שלמה משא ומתן הדרישות שלה בנוגע לייצור בדי ריפוד. שלושה יצרנים חשובים עיבדו בדים כמוצר לדוגמא. כל אלה נבדקו על ידי מנהלי חברת הרכב, ונשלחה הודעה לכל אחד מהספקים, לפיה ביום מסוים תינתן לנציג מכל ספק הזדמנות להשמיע טיעון סופי לפני שהחברה תקבל את ההחלטה עם מי ייחתם החוזה.

ג.ב.ר., נציג של אחד היצרנים, הגיע לעיר עם התקף חמור של דלקת גרון. "כשהגיע תורי לפגוש את המנהלים בוועידה", אמר מר ר' כשסיפר את הסיפור לפני אחד השיעורים, "איבדתי את קולי. בקושי יכולתי ללחוש. הכניסו אותי לחדר ומצאתי את עצמי פנים אל פנים מול מהנדס הטקסטיל, סוכן הרכש, מנהל המכירות ונשיא החברה. קמתי והתאמצתי מאוד לדבר, אבל לא יכולתי לעשות דבר מלבד להוציא כמה הברות.

"כולם ישבו סביב שולחן, ובכן כתבתי על דף נייר: 'רבותי, איבדתי את קולי. אני חסר מילים'.

"אני אדבר בשבילך", אמר הנשיא. וכך אכן הוא עשה. הוא הציג את הדגימות שלי ושיבח את הנקודות הטובות שלהם. התעורר דיון ער על היתרונות של הסחורה שלי. והנשיא, מכיוון שהוא דיבר בשמי, ייצג את העמדה שהייתי אמור להביע במהלך הדיון. ההשתתפות היחידה שלי כללה חיוכים, הנהונים וכמה מחוות.

"כתוצאה מהכנס הייחודי הזה, זכיתי בחוזה, שדרש למעלה מחצי מיליון מטרים של בדי ריפוד בשווי כולל של 1,600,000 דולר - ההזמנה הגדולה ביותר שקיבלתי מעודי.

"אני יודע שהייתי מאבד את החוזה אם לא הייתי מאבד את הקול שלי, כי היה לי רעיון שגוי לגבי דרך ההצגה של ההצעה. גיליתי, די במקרה, כמה משתלם לפעמים לתת לאדם השני לדבר".

לתת לאדם השני לדבר יכול לעזור גם במצבים משפחתיים, כמו שהוא עוזר בעסקים. יחסיה של ברברה וילסון עם בתה, לורי, התדרדרו במהירות. לורי, שהייתה ילדה שקטה ושאננה, גדלה להיות נערה שאיננה משתפת פעולה, לעתים מרדנית. גברת וילסון דיברה איתה, איימה עליה והענישה אותה, אך ללא הועיל.

"יום אחד", סיפרה גברת וילסון לאחד השיעורים שלנו, "פשוט ויתרתי. לורי לא צייתה לי ויצאה מהבית לבקר את חברתה לפני שהשלימה את מטלותיה. כשהיא חזרה עמדתי לצרוח עליה בפעם

העשרת אלפים, אבל פשוט לא היה לי כוח לעשות את זה. פשוט הסתכלתי עליה ואמרתי בעצב, 'למה, לורי, למה?'

"לורי הבחינה במצבי ובקול רגוע שאלה, 'את באמת רוצה לדעת?' הנהנתי ולורי אמרה לי, תחילה בהיסוס, אבל לאחר מכן הכול זרם החוצה. מעולם לא הקשבתי לה. תמיד אמרתי לה לעשות כך או אחרת. כשהיא רצתה לספר לי את מחשבותיה, רגשותיה, רעיונותיה, קטעתי אותה באמירת פקודות נוספות. התחלתי להבין שהיא זקוקה לי – לא כאמא שתלטנית, אלא כאשת סוד, כפורקן לכל הבלבול שלה לגבי ההתבגרות. וכל מה שעשיתי היה לדבר כאשר באמת הייתי צריכה להקשיב. מעולם לא שמעתי אותה.

"מאותו רגע נתתי לה לעשות את כל מה שהיא רצתה. היא מספרת לי מה היא חושבת, והיחסים בינינו השתפרו לאין שיעור. היום היא חזרה להיות אדם משתף פעולה".

בעמוד הכלכלי של עיתון ניו יורקי הופיעה מודעה גדולה הקוראת לאדם בעל יכולת וניסיון יוצאי דופן. צ'ארלס קובליס ענה למודעה ושלח את תשובתו אל כתובת הדואר שצויינה במודעה. כמה ימים לאחר מכן הוא הוזמן במכתב להגיע לראיון. לפני המועד הנקוב, הוא בילה שעות בוול סטריט כדי לברר כל דבר אפשרי על האדם שייסד את העסק. במהלך הראיון הוא אמר: "אני צריך להיות גאה מאוד להיות קשור לארגון עם רקורד כמו שלך. אני מבין שהתחלת לפני עשרים ושמונה שנים רק עם חדר שולחן וסטנוגרף אחד. האמנם?"

כמעט כל אדם מצליח אוהב להעלות זיכרונות על מאבקיו המוקדמים. האיש הזה לא היה יוצא מן הכלל. הוא דיבר הרבה זמן על איך הוא התחיל עם 450 דולר במזומן ורעיון מקורי. הוא סיפר כיצד נלחם נגד ייאוש ונגד לעג, עבד בימי ראשון ובחגים, שתיים-עשרה עד שש-עשרה שעות ביום; איך הוא סוף סוף ניצח כנגד כל הסיכויים עד שעכשיו המנהלים החשובים ביותר בוול סטריט באים אליו כדי לקבל מידע והכוונה. הוא היה גאה ברקורד שלו. ובצדק, והוא נהנה מאוד לספר על כך. לבסוף, הוא שאל את קובליס בקצרה על הניסיון שלו, ואז התקשר לאחד מסגניו ואמר: "אני חושב שזה האדם שאנחנו מחפשים".

קובליס טרח לברר על הישגיו של מעסיקו הפוטנציאלי. הוא גילה עניין באדם האחר ובבעיותיו. הוא עודד את האדם השני להיות הדובר העיקרי בשיחה – ועשה רושם חיובי.

לרוי בראדלי מסקרמנטו, קליפורניה, הייתה בעיה הפוכה. הוא היה זקוק לעובד. הוא הקשיב טוב למועמד למשרת עובד מכירות, והמועמד שכנע את עצמו לעבוד בחברה של בראדלי. רוי דיווח:

"בהיותנו חברת ברוקרים קטנה, לא היו לנו הטבות נוספות, כמו אשפוז, ביטוח רפואי ופנסיה. כל נציג הוא סוכן עצמאי. אנחנו אפילו לא מספקים לידים ללקוחות פוטנציאליים, מכיוון שאנחנו לא יכולים לפרסם עבורם כמו המתחרים הגדולים שלנו.

"לריצ'רד פריור היה את סוג הניסיון שרצינו לתפקיד הזה. הוא רואיין בתחילה על ידי העוזר שלי, שסיפר לו על כל החסרונות הקיימים בעבודה הזו. הוא נראה מעט מיואש כשנכנס למשרד שלי. הזכרתי את היתרון היחיד של המשרד שלי, הנעוץ בכך שהעובד הוא קבלן עצמאי ולכן למעשה הוא עובד כעצמאי.

"כשהוא דיבר איתי על היתרונות האלה, הוא הוציא את עצמו מכל מחשבה שלילית שהייתה לו לפני שהוא נכנס לראיון. כמה פעמים נדמה היה שהוא מדבר חלקית אל עצמו תוך כדי שהוא חושב על כל

פרט. לפעמים התפתיתי להוסיף למחשבותי; עם זאת, כשהריאיון הגיע לסיומו הרגשתי שהוא שכנע את עצמו, ממש בכוחות עצמו, שהוא רוצה לעבוד בחברה שלי.

"בגלל שהייתי מאזין טוב ונתתי לדיק לנהל את השיחה, הוא היה מסוגל לשקול במחשבתו את שני הצדדים בצורה הוגנת, והוא הגיע למסקנה החיובית. זה היה אתגר שהוא יצר לעצמו. שכרנו אותו והוא היה נציג יוצא מן הכלל של המשרד שלנו".

אפילו החברים שלנו יעדיפו לדבר איתנו על ההישגים שלהם מאשר להקשיב לנו מתפארים בהישגים שלנו.

לה רושפוקו, הפילוסוף הצרפתי, אמר: "אם אתה רוצה אויבים, ספר על הצטיינותך לחבריך; אם אתה רוצה חברים, תן לחברים שלך לספר לך על ההצטיינות שלהם".

למה זה נכון? כי כשהחברים שלנו מצטיינים בנו, הם מרגישים חשופים; אבל כשאנחנו מספרים להם על הצטיינותנו, הם – או לפחות חלקם – ירגישו נחותים ומלאי קנאה.

יועצת ההשמה האהובה ביותר בסוכנות כוח האדם מידטאון בניו יורק הייתה, ללא ספק, הנרייטה ג'. לא תמיד זה היה ככה. בחודשים הראשונים להתקשרותה עם הסוכנות, לא היה לה הנרייטה ולו חבר אחד בין עמיתיה. למה? כי כל יום היא הייתה מתרברבת בהשמות שעשתה, בלקוחות החדשים שגייסה ובכל דבר אחר שהשיגה.

"הייתי טובה בעבודה שלי וגאה בה", אמרה הנרייטה באחד השיעורים. "אבל במקום שהקולגות שלי יחלקו איתי את הניצחונות שלי, נראה היה שהם כועסים עליהם. רציתי שהאנשים האלה יאהבו אותי. רציתי שהם יהיו חברים שלי. לאחר שהקשבתי לחלק מההצעות שהועלו בקורס זה, התחלתי לדבר פחות על עצמי ולהקשיב יותר לשותפי. היו גם להם דברים להתפאר בהם והם התרגשו לספר לי על הישגיהם יותר מאשר להקשיב להתפארות שלי. עכשיו, כשיש לנו קצת זמן לשוחח, אני מבקשת מהם לחלוק איתי את ההצלחות שלהם, ואני מזכירה את ההישגים שלי רק כשהם מבקשים".

עיקרון 6:

תנו לאדם השני לדבר.

כיצד להשיג שיתוף פעולה

האם אין לך הרבה יותר אמונה ברעיונות שאתה מגלה בעצמך, מאשר ברעיונות שמוגשים לך על מגש של כסף? אם זה נכון, האם זו לא החלטה רעה לנסות לדחוף את דעותיך אל תוך ראשם של אנשים אחרים? האם לא חכם יותר להציע הצעות – ולתת לאדם השני לחשוב על המסקנה? אדולף זלץ מפילדלפיה, מנהל מכירות באולם תצוגה של מכוניות, וסטודנט באחד הקורסים שלי, מצא את עצמו לפתע מתמודד עם הצורך לעורר התלהבות בקבוצה מיואשת ולא מאורגנת של אנשי מכירות רכב. הוא זימן פגישת מכירות והפציר באנשיו לומר לו בדיוק מה הם מצפים ממנו. בזמן שהם דיברו, הוא כתב את הרעיונות שלהם על הלוח. ואז הוא אמר: "אני אגשים לכם את כל הציפיות הללו שאתם תולים בי. במקביל הייתי רוצה שתגידו לי מה אני יכול לצפות ממכם". התשובות הגיעו מהר ומהיר: נאמנות, יושר, יוזמה, אופטימיות, עבודת צוות, שמונה שעות ביום של עבודה נלהבת. הפגישה הסתיימה עם רצון ומרץ חדשים, ועם מחויבות מפתיעה. כך לדוגמא איש מכירות אחד התחייב לעבוד ארבע-עשרה שעות ביום – ומר זלץ דיווח לי שהגידול במכירות היה פנומנלי.

"האנשים עשו איתי מעין עסקה", אומר זלץ, "וכל עוד עמדתי בחלקי, הם היו נחושים לעמוד בחלק שלהם. אותה התייעצות שנערכה איתם לגבי הרצונות והצרכים שלהם, הייתה הדחיפה לה הם היו זקוקים".

אף אחד לא אוהב להרגיש שמוכרים לו משהו או אומרים לו לעשות משהו. אנחנו מעדיפים להרגיש שאנו קונים מיוזמתנו או פועלים על פי הרעיונות שלנו. אנחנו אוהבים שמתיעצים איתנו לגבי הרצונות שלנו, הצרכים שלנו, המחשבות שלנו.

קחו למשל את המקרה של יוג'ין ווסון. הוא הפסיד אינספור אלפי דולרים בעמלות לפני שגילה את האמת הזו. ווסון מכר סקיצות לסטודיו שיצר עיצובים עבור סטייליסטים ויצרני טקסטיל. ווסון התקשר לאחד הסטייליסטים המובילים בניו יורק פעם בשבוע, כל שבוע במשך שלוש שנים. "הוא מעולם לא סירב לפגוש אותי", אמר ווסון, "אבל הוא מעולם לא קנה. הוא תמיד עבר על הסקיצות שלי בזהירות רבה ואז אמר: 'לא, ווסון, אני מניח שאנחנו לא הולכים לעשות עסקים היום'".

לאחר 150 כישלונות, ווסון הבין שהוא חייב לעשות שינוי בית, ולכן החליט להקדיש ערב אחד בשבוע לחקר ההשפעה על ההתנהגות האנושית, כדי לעזור לו לפתח רעיונות חדשים וליצור התלהבות חדשה.

הוא החליט לנהוג בגישה חדשה. הוא מיהר למשרד הקונה עם חצי תריסר רישומים של יצירות לא גמורות מתחת לזרועו. "אני רוצה שתעשה לי טובה קטנה, אם זה אפשרי", אמר. "הנה כמה סקיצות שלא הושלמו. תוכל לומר לי בבקשה איך נוכל לגמור אותם בצורה כזו שתוכל להשתמש בהם?"

הקונה התבונן בשרטוטים זמן מה בלי להוציא מילה. לבסוף אמר: "תשאיר אותם אצלי לכמה ימים, ווסון, ואז תחזור לראות אותי".

ווסון חזר כעבור שלושה ימים, שמע את הצעות הסטייליסט, לקח את הסקיצות בחזרה לאולפן וסיים אותן בהתאם לרעיונות הקונה הפוטנציאלי. התוצאה? כולם התקבלו.

לאחר מכן, קונה זה הזמין עשרות סקיצות אחרות מווסון, כולם צוירו על פי הרעיונות של הקונה. "הבנתי למה נכשלתי במשך שנים למכור לו", אמר ווסון. "דחקתי בו לקנות את מה שחשבתי שהוא

צריך. הבנתי שאני צריך לשנות את הגישה שלי לחלוטין. הפצרתי בו לתת לי את הרעיונות שלו. הדבר גרם לו להרגיש שהוא יוצר את העיצובים. לא הייתי צריך למכור לו. הוא קנה".

העיקרון שיש לתת לאדם השני להרגיש שהרעיון הוא שלו, עובד לא רק בעסקים ובפוליטיקה, הוא יעיל גם בחיי המשפחה. פול מ' דייוויס מטולסה, אוקלהומה, סיפר לכיתתו כיצד יישם עיקרון זה:

"משפחתי ואני נהנינו מאחד מטיולי הנופש המעניינים ביותר שעשינו אי פעם. זמן רב חלמתי לבקר באתרים היסטוריים כמו שדה הקרב של מלחמת האזרחים בגטיסברג, היכל העצמאות בפילדלפיה ובירת האומה שלנו. גם ואלי פורג', ג'יימססאון והכפר הקולוניאלי המשוחזר וויליאמסבורג נמצאו גבוה ברשימת האתרים שרציתי לראות.

"בחודש מרץ, אשתי, ננסי, ציינה שיש לה רעיונות לחופשת הקיץ שלנו. הם כללו סיור במדינות המערב, ביקור במקומות מעניינים בניו מקסיקו, אריזונה, קליפורניה ונבאדה. היא רצתה לעשות את הביקורים הללו כבר מזמן, אבל ברור שלא יכולנו לעשות את שני המסלולים.

"הבת שלנו, אן, בדיוק סיימה קורס בהיסטוריה של ארה"ב בחטיבת הביניים והתעניינה מאוד באירועים שעיצבו את הצמיחה של ארצנו. שאלתי אותה האם תרצה לבקר בחופשה הבאה שלנו במקומות שעליהם למדה. היא אמרה שהיא תשמח.

"שני ערבים לאחר מכן, כשישבנו סביב שולחן האוכל, הודיעה ננסי שאם כולנו נסכים, חופשת הקיץ תהיה למדינות המזרח. זה יהיה טיול נהדר עבור אן ומרגש עבור כולנו. כולנו הסכמנו".

אותה פסיכולוגיה שימשה יצרן רנטגן כדי למכור את הציוד שלו לאחד מבתי החולים הגדולים בברוקלין. בית החולים הזה התרחב, והתכוון לבנות את מחלקת הרנטגן הטובה ביותר באמריקה. ד"ר ל', שהיה אחראי על מחלקת הרנטגן, היה מוצף בנציגי מכירות, שכל אחד מהם שיבח את הציוד של החברה שלו.

יצרן אחד, לעומת זאת, היה מיומן יותר. הוא ידע הרבה אודות הטבע האנושי מאשר האחרים. הוא כתב מכתב שנראה בערך כך:

המפעל שלנו השלים לאחרונה קו חדש של ציוד רנטגן. המשלוח הראשון של מכונות אלה הגיע זה עתה למשרדנו. הן לא מושלמות. אנחנו יודעים את זה, ואנחנו רוצים לשפר אותן. נהיה אסירי תודה אם תוכל למצוא זמן לראות אותן ולתת לנו רעיונות כיצד הן יוכלו להיות שימושיות יותר לצורך העבודה שלך. ביודעי עד כמה אתה עסוק, אשמח לשלוח את רכבי עבורך בכל שעה שתציין. "הופתעתי לקבל את המכתב הזה", אמר ד"ר ל' כשסיפר על התקרית לפני השיעור. "הופתעתי וגם הוחמאתי. מעולם לא היה לי לפני כן יצרן רנטגן שביקש את עצתי. הדבר גרם לי להרגיש חשוב. כל הלילות שלי היו תפוסים באותו שבוע, אך ביטלתי פגישה לארוחת ערב כדי לבדוק את הציוד. ככל שלמדתי אותו יותר, גיליתי בעצמי כמה אני אוהב אותו.

"אף אחד לא ניסה למכור לי אותו. הרגשתי שהרעיון לקנות את הציוד הזה לבית החולים הוא שלי. שכנעתי את עצמי באיכויות המעולות שלו והזמנתי להתקין אותו".

ראלף וולדו אמרסון במאמרו "הסתמכות עצמית" קבע: "בכל יצירה גאונית אנו מזהים את מחשבותינו הדחויים; הם חוזרים אלינו בהוד מנוכר מסוים".

לקולונל אדוארד האוס הייתה השפעה עצומה בעניינים לאומיים ובינלאומיים בזמן שוודרו וילסון כבש את הבית הלבן. וילסון הסתמך על קולונל האוס כדי לקבל ייעוץ רגיל וחשאי יותר מאשר על חברי הקבינט שלו.

באיזו שיטה השתמש הקולונל כדי להשפיע על הנשיא? למרבה המזל, אנחנו יודעים, כי האוס עצמו גילה את זה לארתור ד. האודן סמית', וסמית ציטט את האוס במאמר ב"סאטרדיי איבנינג פוסט".

"אחרי שהכרתי את הנשיא", אמר האוס, "למדתי שהדרך הטובה ביותר לשכנע אותו ברעיון היא לשתול אותו במוחו כלאחר יד, זאת, רק כדי לעניין אותו בו – כדי לגרום לו לחשוב על זה בעצמו. בפעם הראשונה שזה עבד זה קרה במקרה. ביקרתי אותו בבית הלבן והצעתי לו מדיניות מסוימת, ונראה היה שהוא הסתייג ממנה. אבל כמה ימים לאחר מכן, ליד שולחן האוכל, נדהמתי לשמוע אותו מציג את הצעתי כשלו".

האם האוס קטע אותו ואמר, "זה לא רעיון שלך. זה רעיון שלי?" אה, לא. לא האוס. הוא היה מוכשר מדי בשביל לעשות את זה. לא היה אכפת לו מי יקבל את הקרדיט. הוא רצה תוצאות. הוא נתן לוילסון להמשיך להרגיש שהרעיון הוא שלו. האוס עשה אפילו יותר מזה. הוא נתן לוילסון קרדיט ציבורי על רעיונות אלה.

בואו נזכור שכל מי שאנחנו באים איתו במגע הוא אנושי בדיוק כמו וודרו וילסון. בואו נשתמש בטכניקה של קולונל האוס.

גבר מהמחוז הקנדי היפה ניו ברונסוויק, השתמש בטכניקה הזו עליו וזכה לקבל אותי כלקוח. תכננתי בזמנו לקיים דיג ושיט בקאנו בניו ברונסוויק. כתבתי ללשכת התיירות בכדי לקבל מידע. ככל הנראה שמי וכתובתי הוכנסו לרשימת תפוצה, מכיוון שהוצפתי מיד בעשרות מכתבים וחברות מודפסות ממחנות ומדריכים. הייתי מבולבל. לא ידעתי במה לבחור. אך אז בעל קמפ אחד עשה דבר חכם. הוא שלח לי את שמותיהם ומספרי הטלפון של כמה אנשים מניו יורק שנפשו בקמפ שלו והוא הזמין אותי להתקשר אליהם ולגלות בעצמי מה יש לו להציע.

גיליתי להפתעתי שאני מכיר את אחד האנשים מהרשימה שלו. התקשרתי אליו, שמעתי על החוויה שלו, ואז פניתי לבעל המקום וקבעתי את תאריך ההגעה שלי.

האחרים ניסו למכור לי את השירות שלהם, אבל אחד נתן לי לשכנע את עצמי. העסק הזה ניצח.

לפני עשרים וחמש מאות שנה, לאו-טסה, חכם סיני, אמר כמה דברים שקוראי הספר הזה עשויים להשתמש בהם היום:

"הסיבה לכך שנהרות וימים זוכים לכבוד ממאה נחלי הרים היא שהם שוכנים מתחתם. כך הם מסוגלים למלוך על כל נחלי ההרים. כך החכם, שרוצה להיות מעל בני האדם, שם את עצמו מתחתם; מתוך רצון להיות לפניהם, הוא הניח את עצמו מאחוריהם. לכן, אף על פי שמקומו מעל בני האדם, הם אינם מרגישים את משקלו; למרות שמקומו לפניהם, הם לא מחשיבים את זה כפגיעה, הם רואים בזה כבוד".

עיקרון 7:

תנו לאדם השני להרגיש שהרעיון הוא שלו.

נוסחה שתחולל פלאים עבורכם

זכור כי אנשים עשויים להיות טועים לחלוטין. אבל הם מתקשים לקבל את זה. אל תגנה אותם. כל טיפוש יכול לעשות זאת. נסה להבין אותם. רק אנשים חכמים, סובלניים ויוצאי דופן מנסים לעשות זאת.

יש סיבה לכך שהאדם האחר חושב ומתנהג כפי שהוא עושה. חפש את הסיבה הזאת – ויש לכם את המפתח למעשיו, ואולי גם לאישיותו.

נסה בכנות לשים את עצמך במקומו.

אם תאמר לעצמך, "איך הייתי מרגיש, איך הייתי מגיב אם הייתי בנעליו?" אתה חוסך לעצמך זמן ועצבנות, כי "על ידי התעניינות בסיבה, אנו נוטים פחות לא לאהוב את התוצאה". בנוסף, תוכלו להגדיל בצורה דרמטית את המיומנות שלך ביחסי אנוש.

"עצור רגע", אומר קנת מ' גוד בספרו "איך להפוך אנשים לזהב", "עצור רגע כדי להשוות את העניין הנלהב שלך בענייניך שלך עם דאגתך הנמוכה לגבי כל דבר אחר. בשלב זה תוכל להבין שכל שאר האנשים בעולם מרגישים בדיוק אותו הדבר! ואז, יחד עם לינקולן ורוזוולט, תבין את הבסיס המוצק היחיד ליחסים בין-אישיים; והיא, שהצלחה בהתנהלות עם אנשים תלויה בתפיסה אוהדת של נקודת מבטו של האדם האחר".

סם דאגלס מהמפסטד, ניו יורק, נהג לבקר את אשתו על כך שהיא מבלה יותר מדי זמן בעבודה על הדשא שלהם, במשיכת עשבים שוטים, בדישון ובכיסוח הדשא פעמיים בשבוע. כל זאת כשהדשא לא נראה טוב יותר ממה שנראה כשעברו לביתם, ארבע שנים קודם לכן. מטבע הדברים, היא הייתה מוטרדת מדבריו, ובכל פעם שהוא אמר דברים כאלה האווירה של הערב נהרסה.

אחרי שעבר את הקורס שלנו, מר דאגלס הבין כמה טיפוש הוא היה כל השנים האלה. מעולם לא עלה בדעתו שהיא נהנית לעשות את העבודה הזאת, ואולי היא תעריך מחמאה על חריצותה.

ערב אחד, אחרי ארוחת הערב, אשתו אמרה שהיא רוצה לעקור כמה עשבים שוטים והזמינה אותו להיות בחברתה. בהתחלה הוא סירב, אבל אחרי שחשב על כך שנית הוא יצא אחריה ועזר לה בעקירת עשבים שוטים. היא הייתה מרוצה בעליל, ויחד הם בילו שעה בעבודה קשה ובשיחה נעימה.

לאחר מכן הוא עזר לה לעתים קרובות בגינון והחמיא לה על כך שהדשא נראה כל כך מטופח, ועל העבודה הנפלאה ההיא עשתה בחצר שבה האדמה הייתה כמעט כמו בטון. התוצאה: חיים מאושרים יותר לשניהם. מר דאגלס למד להסתכל על הדברים מנקודת מבטה - גם אם הנושא היה רק עשבים שוטים

בספרו *Getting Through to People*, ד"ר ג'רלד ס. נירנברג העיר: "שיתוף פעולה בשיחה מושג כאשר אתה מראה שאתה מחשיב את הרעיונות והרגשות של האדם האחר ממש כמו שאתה מחשיב את הרעיונות שלך. התחלת השיחה על ידי מתן לאדם האחר לקבוע את המטרה או הכיוון של השיחה,

ניהול מה שאתה אומר לפי מה שהיית רוצה לשמוע אם היית המאזין, וקבלת נקודת המבט שלו, תעודד את המאזינים להיות פתוחים לקבל את הרעיונות שלך¹².

תמיד נהייתי לטייל ולרכוב בפארק ליד ביתי. כמו הדרואידים של גאליה העתיקה, אני כמעט סוגד לעץ אלון, ולכן הייתי מוטרד עונה אחר עונה לראות את העצים והשיחים הצעירים נהרסים על ידי שריפות מיותרות. שריפות אלה לא נגרמו על ידי מעשנים רשלניים. כמעט כולם נגרמו על ידי צעירים שיצאו לפארק כדי לעשות 'מנגל' ולבשל נקניקיה או ביצה מתחת לעצים. השריפות האלה השתוללו לפעמים כל כך חזק שהיה צורך להזעיק את מכבי האש להילחם בהתלקחות.

בקצה הפארק היה שלט שאמר שכל מי שיצית שריפה יהיה צפוי לקנס ולמאסר, אך השלט עמד בחלק לא מתויר של הפארק, ורק מעטים מהנערים ראו אותו. שוטר רכוב היה אמור להשגיח על הפארק; אבל הוא לא לקח את חובותיו ברצינות רבה מדי, והשריפות המשיכו להתפשט עונה אחר עונה. באחת הפעמים מיהרתי לשוטר וסיפרתי לו על שריפה שמתפשטת במהירות בפארק ורציתי שיודיע על כך למכבי האש, והוא ענה בנונשלנטיות שזה לא עניינו כי זה לא בתחומי! הייתי נואש, ומשום כך, לאחר מכן, כשיצאתי לרכיבה, פעלתי כוועדה מטעם עצמי כדי להגן על המרחב הציבורי. אני חושש כי בתחילה אפילו לא ניסיתי לראות את נקודת המבט של האחרים. כשראיתי אש בוערת מתחת לעצים, הייתי כל כך אומלל מזה, כל כך להוט לעשות את הדבר הנכון, שעשיתי את הדבר הלא נכון. הייתי רוכב אל הנערים, מזהיר אותם שהם עלולים להיכלא על הצתת אש, מורה בנימה סמכותית לכבות אותה; ומזהיר כי אם הם יסרבו, אני אדאג שיעצרו אותם. פשוט פרקתי את רגשותיי בלי לחשוב על נקודת המבט שלהם.

התוצאה? הם צייתו – צייתו בזעף ובתרעומת. אחרי שהסתלקתי, הם כנראה בנו מחדש את האש והשתוקקו לשרוף את כל הפארק.

עם חלוף השנים רכשתי קצת יותר ידע ביחסי אנוש, קצת יותר טקט, ונטייה גדולה יותר לראות את הדברים מנקודת מבטו של האחר. ומאז, במקום לתת פקודות, הייתי רוכב לכיוון המדורה ומתחיל לדבר בסגנון הזה:

"נהנים, בנים? מה אתם הולכים לבשל לארוחת ערב? . . . אהבתי להבעיר מדורות בעצמי כשהייתי ילד – ואני עדיין אוהב. אבל אתם יודעים שהם מסוכנות מאוד כאן בפארק. אני יודע שאתם הבנים לא מתכוונים לפגוע, אבל בנים אחרים לא כל כך זהירים. הם באים ורואים שהדלקתם אש; הם מדליקים גם הם מדורה ולא מכבים אותה כשהם חוזרים הביתה, והאש מתפשטת בין העלים היבשים ושורפת את העצים. לא יהיו לנו כאן עצים אם לא נהיה זהירים יותר. אתם יכולים להיכנס לכלא על הדלקת המדורה הזאת. אבל אני לא רוצה להיות שתלטן ולהפריע להנאה שלכם. אני אוהב לראות אתכם נהנים; אבל אשמח אם תוכלו לגרוף בבקשה את כל העלים מהאש ברגע זה – ולהקפיד לכסות אותה בעפר, הרבה עפר, לפני שאתם עוזבים. ובפעם הבאה שתמצאו ליהנות, האם לא תוכלו בבקשה להדליק את המדורה שלכם מעל הגבעה שם בארגז החול? זה לא יכול להזיק שם... תודה רבה, בנים. תיהנו".

¹² Dr. Gerald S. Nirenberg, *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963), p. 31.

איזה הבדל עשה דיבור כזה! זה גרם לבנים לרצות לשתף פעולה. בלי זעף, בלי טינה. הם לא אולצו לציית לפקודות. התייחסו אליהם בכבוד. הם הרגישו טוב יותר ואני הרגשתי טוב יותר כי טיפלתי במצב תוך התחשבות בנקודת המבט שלהם.

ראיית הדברים דרך עיניו של אדם אחר עשויה להקל על המתחים כאשר בעיות אישיות הופכות למכריעות. אליזבת נובאק מניו סאות' ויילס, אוסטרליה, איחרה בשישה שבועות בתשלום על מכוניתה. "ביום שישי", היא דיווחה, "קיבלתי שיחת טלפון מגעילה מהאיש שטיפל בחשבון שלי שהודיע לי שאם לא אשלם את הסכום ל-122 דולר עד יום שני בבוקר, החברה תנקוט בפעולות על מנת לגבות את החוב. לא הייתה לי שום דרך לגייס את הכסף בסוף השבוע, ולכן כשקיבלתי טלפון ממנו ביום שני על הבוקר ציפיתי לגרוע מכל. במקום להתעצבן הסתכלתי על המצב מנקודת מבטו. התנצלתי בכנות רבה על שגרמתי לו כל כך הרבה אי נוחות והערתי שאני בטוחה שאני הלקוחה הכי בעייתית, שלו מכיוון שזו לא הייתה הפעם הראשונה שהייתי בפיגור בתשלומים שלי. נימת קולו השתנתה מיד, והוא הרגיע אותי שאני רחוקה מלהיות אחת הלקוחות המטרידים באמת שלו. הוא המשיך וסיפר לי מספר דוגמאות עד כמה הלקוחות שלו היו גסי רוח לפעמים, איך הם שיקרו לו ולעתים קרובות ניסו להימנע מלדבר אתו בכלל. לא אמרתי כלום. הקשבתי ונתתי לו לשפוך בפניי את צרותיו. בשלב זה, בלי שום הצעה ממני, הוא אמר שזה לא נורא אם אני לא יכולה לשלם את כל הכסף מיד. זה יהיה בסדר אם אשלם לו 20 דולר עד סוף החודש ואשלם את היתרה מתי שיהיה לי נוח לעשות זאת".

מחר, לפני שנבקש ממישהו לכבות שריפה, לקנות את המוצר שלך או לתרום לארגון הצדקה האהוב עליך, למה שלא נעצור, נעצום עיניים וננסה לחשוב על כל העניין מנקודת מבטו של האדם השני? שאל את עצמך: "למה שהוא או היא ירצו לעשות את זה?" נכון, זה ייקח לנו זמן, אבל זה ימנע יצירת אויבים וישיג תוצאות טובות יותר - עם פחות חיכוך ופחות מאמץ.

"אני מעדיף ללכת על המדרכה מול משרדו של אדם במשך שעותיים לפני ראיון", אמר דין דונהם מבית הספר לעסקים של הרווארד, "מאשר להיכנס למשרד הזה בלי מושג ברור לחלוטין מה אני הולך לומר, ומה האדם הזה - מתוך הידע שלי על האינטרסים והמניעים שלו - עשוי לענות".

זה כל כך חשוב שאני הולך לחזור על זה בכתב נטוי לשם הדגשה.

אני מעדיף ללכת על המדרכה מול משרדו של אדם במשך שעותיים לפני ראיון מאשר להיכנס למשרד הזה בלי מושג ברור לחלוטין מה אני הולך לומר, ומה האדם הזה - מהידע שלי על האינטרסים והמניעים שלו - עשוי לענות.

אם, כתוצאה מקריאת הספר הזה, אתה מקבל רק דבר אחד - נטייה מוגברת לחשוב תמיד במונחים של נקודת המבט של האדם האחר, ולראות דברים מהזווית של אותו אדם - במקביל לזווית שלך - אם אתה מקבל רק את הדבר האחד הזה מהספר, הוא עשוי בקלות להתגלות כאחד מאבני הדרך של הקריירה שלך.

עיקרון 8:

נסו בכנות לראות את הדברים מנקודת מבטו של האדם האחר.

מה כולם רוצים

האם לא הייתם רוצים שיהיה לכם משפט קסם שיפסיק ויכוחים, יבטל רגשות רעים, ייצור רצון טוב ויגרום לאדם השני להקשיב בתשומת לב? רוצים? הנה זה: "אני לא מאשים אותך כהוא זה שאתה כפי איך שאתה מרגיש. אם הייתי במקומך, ללא ספק הייתי מרגיש בדיוק כמוך".

תשובה כזו תרכך את האדם המתלונן והנרגן הגרוע ביותר הקיים על פני אדמות. אתה יכול להגיד את זה ולהיות כנה במאה אחוז, כי אם אתה היית האדם האחר, יתכן מאוד שהיית מרגיש בדיוק כמוהו. קחו לדוגמה את אל קפונה. נניח שירשתם את אותו גוף, מזג ונפש שהיו לאל קפונה. נניח שהיו לכם הסביבה והחוויות שלו. יש סיכוי רב שתהיו בדיוק מה שהוא היה – ואיפה שהוא היה. כי הדברים האלה – ורק הדברים האלה – הם שהפכו אותו למה שהיה. הסיבה היחידה, למשל, שאתה לא נחש צפע היא שההורים שלך לא היו נחשי צפע¹³.

מגיע לך מעט מאוד קרדיט על היותך מה שאתה. זכור, לאנשים שמגיעים אליך עצבניים, קנאים וחסרי הגיון, יש רק אשמה מועטה על היותם מה שהם. חמול על האנשים המסכנים הללו. רחמנות עליהם. כאב את כאבם. אמור לעצמך: "חסדי ד' שאני לא נמצא במקום הזה".

שלושה רבעים מהאנשים שתפגשו אי פעם רעבים וצמאים לאהדה. תנו להם את זה, והם יחזירו לכם אהבה.

פעם נתתי שידור על מחברת הספר "נשים קטנות", לואיזה מיי אלקוט. ידעתי היטב שהיא חיה וכתבה את ספריה האלמותיים בקונקורד, מסצ'וסטס. אבל מתוך חוסר תשומת לב, דיברתי על ביקור בביתה הישן בקונקורד, ניו המפשייר. אם הייתי אומר ניו המפשייר רק פעם אחת, אולי זה היה נסלח. אבל, אוי ואבוי! אמרתי את זה פעמיים. הוצפתי מכתבים ומברקים מלאי הודעות צורבות שהסתחררו סביב ראשי חסר ההגנה כמו נחיל צרעות. רבים זעמו. כמה מעליבים. גברת קולוניאלית אחת, שגדלה בקונקורד, מסצ'וסטס, והתגוררה אז בפילדלפיה, פרקה עלי את זעמה הלוהט. היא לא הייתה יכולה להיות מרירה הרבה יותר אם הייתי מאשים את מיס אלקוט שהיא קניבלית מגינאה החדשה. כשקראתי את המכתב אמרתי לעצמי: "תודה לאל שאני לא נשוי לאישה הזאת". התחשק לי לכתוב ולספר לה שלמרות שטעיתי בגיאוגרפיה, היא עשתה טעות הרבה יותר גדולה בנוגע לנימוס המקובל. זה היה אמור להיות רק משפט הפתיחה שלי. כשאר לאחר מכן התכוונתי להפשיל שרוולים ולספר לה מה אני באמת חושב. אבל לא עשיתי זאת. שלטתי בעצמי. הבנתי שכל טיפוש חמום מוח יכול לעשות את זה – ושרוב השוטים גם יעשו את זה.

רציתי להיות קצת יותר מרומם מטיפש ממוצע. לכן החלטתי לנסות להפוך את העוינות שלה לידידותית. זה יהיה אתגר, סוג של משחק שאוכל לשחק. אמרתי לעצמי, "אחרי הכל, אם הייתי היא, בטח הייתי מרגיש בדיוק כמוה". לכן, החלטתי להזדהות עם נקודת המבט שלה. בפעם הבאה שהייתי בפילדלפיה, התקשרתי אליה בטלפון. השיחה התנהלה בערך כך:

אני: גברת כך וכך, כתבת לי מכתב לפני כמה שבועות, ואני רוצה להודות לך על כך.

¹³ יש להעיר כי לכל אדם ישנה בחירה, והוא לא מוכרח להישאר "אל קפונה" לכל חייו, יהיו נסיבות קשות ככל שיהיו. עם זאת יש לזכור כי "אל תדון את חברך עד שתגיע למקומו".

היא: (בטונים נוקבים, תרבותיים, מטופחים): עם מי יש לי הכבוד לדבר?
אני: אני זר לך. שמי דייל קרנגי. הקשבת לשידור שנתתי על לואיזה מיי אלקוט לפני כמה ימי ראשון,
ואני עשיתי את הטעות הבלתי נסלחת כשאמרתי שהיא גרה בקונקורד, ניו המפשייר. זו הייתה
טעות מטופשת, ואני רוצה להתנצל עליה. זה היה כל כך נחמד מצידך למצוא זמן בשביל לכתוב
לי.

היא: אני מצטערת, מר קרנגי, שכתבתי כפי שכתבתי. איבדתי את העשתונות. אני חייבת להתנצל.
אני: לא! לא! את לא זו שצריכה להתנצל; אני צריך להתנצל. כל תלמיד בבית ספר היה יודע לא לומר
את מה שאמרתי. התנצלותי בשידור ביום ראשון שלאחר מכן, ואני רוצה להתנצל בפניך באופן
אישי עכשיו.

היא: נולדתי בקונקורד, מסצ'וסטס. משפחתי הייתה בולטת בענייני מסצ'וסטס במשך מאתיים שנה,
ואני גאה מאוד במדינת הולדתי. באמת די הצטערת לשמוע אותך אומר שמיס אלקוט גרה בניו
המפשייר. אבל אני ממש מתביישת במכתב הזה.

אני: אני מבטיח לך שלא היית במצוקה אפילו עשירית ביחס אלי. הטעות שלי לא פגעה במסצ'וסטס,
אבל היא כן פגעה בי. לעתים רחוקות כל כך אנשים במעמדך ובתרבותך מקדישים זמן לכתוב
לאנשים שמדברים ברדיו, ואני מקווה שתכתבי לי שוב אם תזהי טעות בשיחותיי.

היא: אתה יודע, אני מאוד אוהבת את הדרך שבה קיבלת את הביקורת שלי. אתה חייב להיות אדם
נחמד מאוד. הייתי רוצה להכיר אותך טוב יותר.

מכיוון שהתנצלותי והזדהיתי עם נקודת המבט שלה, היא החלה להתנצל ולהזדהות עם נקודת המבט
שלי. היה לי הסיפוק שבשליטה במזגי, הסיפוק שבהחזרת טוב לב תמורת עלבון. היה לי הרבה יותר
כיף אמיתי בכך שגרמתי לה לחבב אותי מאשר אילו הייתי אומר לה ללכת לקפוץ בנהר סקיילקיל.

כל אדם שמאכלס את הבית הלבן מתמודד כמעט מדי יום עם בעיות קשות ביחסי אנוש. הנשיא טאפט
לא היה יוצא דופן, והוא למד מניסיונו את הערך הכימי העצום של אהדה בנטרול חומצת הרגשות
הקשים. בספרו "אתיקה בשירות", טאפט נותן המחשה משעשעת למדי לאופן שבו ריכך את זעמה
של אם מאוכזבת ושאפתנית.

"גברת בווינגטון", כתב טאפט, "שלבילה הייתה השפעה פוליטית כלשהי, באה ועמלה קשה במשך
שישה שבועות או יותר כדי להשפיע למנות את בנה לתפקיד כל שהוא. סנאטורים וחברי קונגרס
במספרים עצומים באו לעזרתה, כאשר היא מצטרפת איתם לפגישות כדי לראות שהם מדברים כמו
שצריך למען בנה. התפקיד היה כזה שדרש הכשרה טכנית, ובעקבות המלצת ראש הלשכה מיניתי
מישהו אחר. לאחר מכן קיבלתי מכתב מהאם, שבו אמרה שאני כפוי טובה ביותר, מכיוון שסירבתי
להפוך אותה לאישה מאושרת כפי שיכולתי לעשות בקלות. בנוסף היא התלוננה שהיא עבדה עם
הצוות שלה והשיגה את כל הקולות הדרושים בעד הצעת חוק ממשלתית שבה התעניינתי במיוחד,
ואני, לדבריה, גמלתי לה רעה תחת טובה.

"כשאתה מקבל מכתב כזה, הדבר הראשון שאתה עושה זה לחשוב איך אתה יכול 'להחזיר מנה אחת
אפיים' לאדם שהתנהג שלא כראוי, ואפילו היה קצת חצוף. אתה יכול לכתוב תשובה הולמת. אך אם
אתה חכם, שים את המכתב במגירה ונעל את המגירה. הוציא את המכתב אחרי יומיים – תקשורת
כזו תמיד תישא עיכוב של יומיים במענה – וכשתוציא אותו אחרי פרק הזמן הזה, אל תשלח אותו.
זה בדיוק מה שעשיתי. אחרי יומיים התיישבתי וכתבתי לה מכתב מנומס ככל שיכולתי. אמרתי לה
שאני מבין את אכזבתה של אימא בנסיבות כאלה, אך לאמיתו של דבר המינוי תלוי אך ורק בהעדפתי
האישית בלבד, אני צריך לבחור אדם בעל כישורים טכניים מתאימים, ולכן צריך לפעול לפי המלצות

ראש הלשכה. הבעתי תקווה שבנה ימשיך להגשים את מה שהיא מקווה לו בתפקיד הנוכחי שלו. המכתב הרגיע אותה והיא כתבה לי שהיא מצטערת שהיא כתבה כמו שכתבה.

הודעתי שם כי בשל ההשתטחות העצבית שבאה בעקבות אכזבתה במקרה זה, היא נאלצה לעלות למיטתה ופיתחה מקרה חמור ביותר של סרטן הקיבה. האם לא אחזיר לה את בריאותה על ידי ביטול השם הפרטי והחלפתו בשם בנה? נאלצתי לכתוב מכתב נוסף, זה לבעל, כדי לומר שאני מקווה שהאבחנה תתברר כלא מדויקת, שאני מזדהה איתו בצער שהוא חייב להיות במחלתה הקשה של אשתו, אבל שזה בלתי אפשרי לבטל את השם שנשלח. האיש שמיניתי אושר, ותוך יומיים לאחר שקיבלתי את המכתב הזה, עשינו מחזמר בבית הלבן. שני האנשים הראשונים שבירכו את גברת טאפט ואותי היו הבעל והאישה האלה, אף על פי שהאישה הייתה כל כך לאחרונה עם ארטיקולו מורטס."

"אך המינוי שהצעתי לא אושר מיד, ואחרי זמן לא רב קיבלתי מכתב שהתיימר להגיע מבעלה, למרות שהוא היה באותו כתב יד כמו המכתבים הקודמים. שם הודיעו לי שבשל התמוטטות עצבים שבאה בעקבות אכזבתה במקרה זה, האישה נאלצה לעלות למיטתה ופיתחה מצב חמור ביותר של סרטן הקיבה. האם לא אחזיר אותה לבריאות על ידי משיכת השם שהצעתי והחלפתו בשם של בנה? נאלצתי לכתוב מכתב נוסף, הפעם לבעל, כדי לומר שאני מקווה שהאבחנה תתברר כלא מדויקת, שאני מזדהה אתו בצער שיש לו מחמת מחלתה הקשה של אשתו, אבל אי אפשר למשוך את השם שנשלח. האיש שמיניתי אושר. יומיים אחרי שקיבלתי את המכתב הזה, עשינו מופע מוסיקלי בבית הלבן. שני האנשים הראשונים שבירכו את גברת טאפט ואותי היו הבעל והאישה האלה, אף על פי שהאישה הייתה לא מזמן עומדת למות."

ג'יי מנגום ייצג חברה לתחזוקת מדרגות נעות בטולסה, אוקלהומה, שהחזיקה בחוזה תחזוקה של הדרגנועים באחד המלונות המובילים בטולסה. מנהל המלון לא רצה לכבות את המדרגות הנעות למשך יותר משעתיים בכל פעם מכיוון שלא רצה לגרום אי נוחות לאורחי המלון. התיקון שהיה צריך להתבצע היה לוקח לפחות שמונה שעות, ולחברה שלו לא תמיד היה מכונאי מוסמך במיוחד זמין לנוחיות המלון.

כאשר מר מנגום הצליח למצוא מכונאי בכיר לעבודה זו, הוא התקשר למנהל המלון ובמקום להתווכח אתו כדי שהוא ייתן לו את הזמן הדרוש לתיקון, הוא אמר:

"ריק, אני יודע שהמלון שלך די עמוס ואתה רוצה לצמצם את זמן ההשבתה של המדרגות הנעות למינימום. אני מבין את דאגתך בעניין זה, ואנחנו רוצים לעשות הכל כדי להתאים את עצמנו לכך. עם זאת, האבחנה שלנו של המצב מראה שאם לא נעשה עבודה מלאה עכשיו, הדרגנוע שלך עלול לספוג נזק חמור יותר דבר העלול לגרום להשבתה ארוכה הרבה יותר. אני יודע שלא היית רוצה לגרום אי נוחות לאורחים שלך במשך כמה ימים."

המנהל נאלץ להסכים שהשבתה של שמונה שעות רצויה יותר מכמה ימים. על ידי הזדהות עם רצונו של המנהל לשמור על הלקוחות שלו מאושרים, מר מנגום היה מסוגל לשכנע את מנהל המלון בדרך החשיבה שלו בקלות וללא כעס.

ג'ויס נוריס, מורה לפסנתר בסנט לואיס, מיזורי, סיפרה כיצד התמודדה עם בעיה שיש לעתים קרובות למורים לפסנתר של נערו מתבגרות. לבאבט היו ציפורניים ארוכות במיוחד. זוהי מגבלה רצינית לכל מי שרוצה לפתח הרגלי נגינה נכונים בפסנתר.

גברת נוריס דיווחה: "ידעתי שהציפורניים הארוכות שלה יהיו מכשול עבור הרצון שלה לנגן טוב. במהלך השיחות שלנו לפני שהיא התחילה את השיעורים שלה איתי, לא דיברתי דבר על הציפורניים שלה. לא רציתי להרתיע אותה מלקיחת שיעורים, וגם ידעתי שהיא לא תרצה לאבד את מה שהיא כל כך התגאתה בו וכל כך דאגה להפוך אותו לאטרקטיבי.

"אחרי השיעור הראשון שלה, כשהרגשתי שהגיע הזמן, אמרתי: 'באבט, יש לך ידיים נאות וציפורניים יפות. אם את רוצה לנגן בפסנתר טוב כמו שאת מסוגלת ויפה כמו שאת רוצה, את תהיי מופתעת כמה מהר וקל זה יהיה בשבילך, אם רק היית מקצצת את הציפורניים שלך לקצרות קצת יותר. רק תחשבי על זה, בסדר?' היא עשתה פרצוף שהיה בהחלט שלילי. דיברתי גם עם אמא שלה על המצב הזה, ושוב ציינתי כמה הציפורניים שלה היו מקסימות. אך שוב התקבלה תגובה שלילית. היה ברור שהציפורניים המטופחות להפליא של באבט חשובות לה.

"בשבוע שלאחר מכן באבט חזרה לשיעור השני שלה. להפתעתי הרבה, הציפורניים היו גוזזות. החמאתי לה ושיבחת אותה על כך שהקריבה קורבן כזה. הודיתי גם לאמה על שהשפיעה על באבט לגזור ציפורניים. תשובתה הייתה: 'אה, לא היה לי שום קשר לזה. באבט החליטה לעשות את זה לבד, וזו הפעם הראשונה שהיא גוזזת ציפורניים בשביל משהו'."

האם גברת נוריס איימה על באבט? האם היא אמרה שתסרב ללמד תלמיד עם ציפורניים ארוכות? לא, היא לא. היא אמרה לבאבט שהציפורניים שלה יפות מאוד ושזו תהיה הקרבה לגזור אותן. המסר שהועבר דרך כך היה, "אני מזדהה איתך - אני יודעת שזה לא יהיה קל, אבל זה ישתלם בהתפתחות המוזיקלית הטובה יותר שלך."

סול הורוק היה כנראה האמרגן מספר אחת באמריקה. במשך כמעט חצי מאה הוא טיפל באמנים - אמנים בעלי שם עולמי כמו שליאפין, איזדורה דאנקן ופבלובה. מר הורוק אמר לי שאחד השיעורים הראשונים שלמד בהתמודדות עם כוכביו הטמפרמנטיים היה הצורך באהדה, אהדה ואהדה רבה יותר לייחודיותם.

במשך שלוש שנים הוא היה האמרגן של פיודור שליאפין - אחד מגדולי הבאסו שריגשו אי פעם את האנשים המעוננים והמכובדים באולם האופרה של ניו יורק. עם זאת, לשליאפין היה בעיה קבועה. הוא התנהג כמו ילד מפונק. אם לנסח זאת במשפט הבלתי ניתן לחיקוי של מר הורוק עצמו: "הוא היה בחור נורא מכל הבחינות."

לדוגמה, שליאפין היה מתקשר למר הורוק בצהרי היום שבו עמד לשיר ואומר, "סול, אני מרגיש נורא. הגרון שלי הוא כמו המבורגר נא. זה בלתי אפשרי בשבילי לשיר הערב". האם מר הורוק התווכח איתו? לא. הוא ידע שיזם לא יכול להתמודד ככה עם אמנים. אז הוא היה ממהר למלון של שליאפין, נוטף אהדה. "כמה חבל", היה מתאבל. "כמה חבל! בחור מסכן שלי. כמובן, אתה לא יכול לשיר. אני אבטל את האירוע מיד. זה יעלה לך רק כמה אלפי דולרים, אבל זה כלום לעומת המוניטין שלך."

ואז היה שליאפין נאנח ואומר, "אולי כדאי שתבוא מאוחר יותר היום. תבוא בחמש ותראה איך אני מרגיש אז."

בשעה חמש היה מר הורוק ממהר שוב למלוננו, נוטף אהדה. שוב היה מתעקש לבטל את האירוע ושוב היה שליאפין נאנח ואומר, "טוב, אולי כדאי שתבוא אלי אחר כך. יכול להיות שארגיש יותר טוב אז".

בשבע וחצי הסכים הבאסו הגדול לשיר, רק מתוך הבנה שמר הורוק ייצא על במת אולם האופרה ויודיע שצ'ליאפין סובל מהצטננות קשה מאוד וקולו אינו תקין. מר הורוק היה משקר ואומר שהוא יעשה את זה, כי הוא ידע שזו הדרך היחידה להוציא את הבאסו על הבמה.

ד"ר ארתור גייטס כותב בספרו הנפלא פסיכולוגיה חינוכית: "המין האנושי משתוקק באופן אוניברסלי לסימפטיה. הילד מציג בשקיקה את פציעתו; ואפילו גורם לחתך או חבורה כדי לקצור סימפטיה בשפע. לאותה מטרה מבוגרים. . . מראים את החבורות שלהם, מספרים על תאונות, מחלות, ובמיוחד מפרטים על פעולות כירורגיות. 'רחמים עצמיים' על אסונות אמתיים או דמיוניים הם במידה מסוימת פרקטיקה אוניברסלית".

לכן, אם אתה רוצה למשוך אנשים אל דרך החשיבה שלך, יישם את הדבר הבא....

עיקרון 9:

הזדהה עם רעיונותיו ורצונותיו של האדם האחר.

פנייה שכולם אוהבים

גדלתי בקצה אזור הכפר של ג'סי ג'יימס במיזורי, וביקרתי בחוות ג'יימס בקירני, מיזורי, שם התגורר אז בנו של ג'סי ג'יימס.

אשתו סיפרה לי כיצד שדד ג'סי רכבות ובנקים ונתן את הכסף לאיכרים השכנים כדי שיוכלו לשלם את המשכנתאות שלהם.

ג'סי ג'יימס החשיב את עצמו כנראה כאידיאליסט בנשמתו, בדיוק כפי שעשו דאג' שולץ, קראולי "שני אקדחים", אל קפונה וסנדקים רבים אחרים של הפשע המאורגן דורות לאחר מכן. העובדה היא שכל האנשים שאתה פוגש מעריכים מאוד את עצמם ואוהבים להיות בסדר ולא אנוכיים, לפחות לפי הערכתם.

ג'יי פיירפונט מורגן ציין, באחת ההפוגות האנליטיות שלו, כי לאדם יש בדרך כלל שתי סיבות לעשות דבר: אחת שנשמעת טוב ואחת אמיתית.

האדם עצמו יודע מהי הסיבה האמתית למעשיו. לא תמיד נכון להדגיש את זה. כולנו, בהיותנו אידיאליסטים בנשמתנו, אוהבים לחשוב על מניעים שנשמעים טוב. לכן, כדי לשנות אנשים, עלינו לפנות למניעים האציליים יותר.

האם זה אידיאליסטי מכדי לעבוד בעסקים? בואו נראה. בואו ניקח את המקרה של המילטון ג'יי פארל מחברת פארל-מיטשל מגלנולדן, פנסילבניה. למר פארל היה דייר ממורמר שאיים לעבור. לחוזה השכירות של השוכר נותרו עוד ארבעה חודשים; עם זאת, הוא הודיע כי הוא מתפנה לאלתר, ללא קשר לחוזה השכירות.

"האנשים האלה גרו בבית שלי כל החורף - החלק היקר ביותר של השנה", אמר פארל כשסיפר את הסיפור לכיתה, "וידעתי שיהיה קשה להשכיר את הדירה שוב לפני הסתיו. יכולתי לראות את כל ההכנסות האלה משכר דירה מתנדפות באוויר והרגשתי שאני רותח מזעם.

"בדרך כלל, הייתי נכנס למריבה עם אותו דייר ומייעץ לו לקרוא שוב את חוזה השכירות שלו. הייתי מציין שאם הוא יעבור, הוא יצטרך לשלם את יתרת שכר הדירה שלו מייד בבת אחת – ושאני יכול לגבות את הכסף, וזה גם מה שאני מתכנן לעשות.

"אבל במקום לדבר מהבטן ולעשות סצנות, החלטתי לנסות טקטיקות אחרות. התחלתי כך: 'מר פלוני', אמרתי, 'הקשבתי לסיפור שלך, ואני עדיין לא מאמין שאתה מתכוון לזוז. שנים בעסקי ההשכרה לימדו אותי משהו על טבע האדם, והערכתי אותך מלכתחילה כאיש של המילה שלך. למעשה, אני כל כך בטוח בזה שאני מוכן לקחת הימור שאתה תישאר.

"עכשיו, הנה ההצעה שלי. הניחו את ההחלטה על השולחן לכמה ימים וחשבו עליה. אם תחזרו אלי מעכשיו ועד הראשון לחודש, כשזמן התשלום שכר הדירה שלך יגיע, ותגיד לי שאתה עדיין מתכוון לעבור, אני נותן לך את המילה שלי אני אקבל את ההחלטה שלך כסופית. אאפשר לך אותך לעבור ואודה לעצמי שטעיתי בשיקול הדעת שלי. אבל אני עדיין מאמין שאתה איש של המילה שלך ותעמוד בחוזה שלך. כי אחרי הכל, אנחנו או גברים או קופים – והבחירה בדרך כלל נתונה בידי עצמנו!"

"ובכן, כשהגיע החודש החדש, האדון הזה בא לפגוש אותי ושילם את שכר הדירה שלו באופן אישי. לדבריו, הוא ואשתו שוחחו על כך - והחליטו להישאר. הם הגיעו למסקנה שהדבר המכובד היחיד שהם צריכים לעשות הוא לעמוד בחוזה השכירות שלהם".

כשהלורד נורתקליף המנוח מצא עיתון עם תמונה שלו שהוא לא רצה שתפרסם, הוא כתב לעורך מכתב. אך האם הוא אמר, "בבקשה אל תפרסם את התמונה הזאת שלי יותר; אני לא אוהב תמונה זו"? לא, הוא פנה למניע אצילי יותר. הוא פנה לכבוד ולאהבה שיש לכולנו לאמהות. הוא כתב: "בבקשה אל תפרסמו יותר את התמונה הזו שלי. אמא שלי לא אוהבת את זה".

גם כשג'ון ד. רוקפלר הבן, ביקש למנוע מצלמי עיתונות לצלם תמונות של ילדיו, הוא פנה למניעים האציליים יותר. הוא לא אמר: "אני לא רוצה שהתמונות שלהם יפורסמו". לא, הוא פנה לרצון, עמוק בתוך כולנו, להימנע מפגיעה בילדים. הוא אמר: "אתם יודעים איך זה, בנים. יש לכם ילדים בעצמכם, חלקם. ואתה יודע שזה לא טוב לצעירים לקבל יותר מדי פרסום".

כשסיירוס קרטיס, הילד העני ממיין, החל את הקריירה המטאורית שלו, שנועדה להכניס לו מיליונים כבעלים של "סאטרדיי איבנינג פוסט" ו"ליידיס הום ג'ורנל", הוא לא יכול היה להרשות לעצמו לשלם לכותביו את המחירים שמגזינים אחרים שילמו. הוא לא יכול היה להרשות לעצמו לשכור סופרים מהשורה הראשונה שיכתבו תמורת כסף בלבד. לכן הוא פנה למניעים האציליים יותר שלהם. לדוגמה, הוא שכנע אפילו את לואיזה מיי אלקוט, הסופרת האלמותית של "נשים קטנות", לכתוב עבורו כשהייתה בשיא תהילתה; והוא עשה זאת בכך שהציע לשלוח צ'ק על סך מאה דולר, לא אליה, אלא לצדקה האהובה עליה.

כאן הספקן עשוי לומר: "אה, הדברים האלה בסדר עבור נורתקליף ורוקפלר או סופר סנטימנטלי. אבל הייתי רוצה לראות אותך גורם לזה לעבוד עם הלקוחות הקשוחים שאני צריך לגבות מהם חובות!"

יכול להיות שאתה צודק. שום דבר לא יעבוד בכל המקרים – ושום דבר לא יעבוד עם כל בני האדם. אם אתה מרוצה מהתוצאות שאתה מקבל עכשיו, למה לשנות? אם אתה לא מרוצה, למה לא להתנסות?

בכל מקרה, אני חושב שתיהנו לקרוא את הסיפור האמיתי הזה שסיפר ג'יימס ל. תומאס, תלמיד שלי לשעבר:

שישה לקוחות של חברת רכב מסוימת סירבו לשלם את חובותיהם עבור השירות. אף אחד מהלקוחות לא מחה על החשבון כולו, אך כל אחד מהם טען שחוב אחד היה שגוי. בכל מקרה, הלקוח חתם על העבודה שבוצעה, כך שהחברה ידעה שהיא צודקת - וזה גם מה שהיא טענה. זו הייתה הטעות הראשונה.

הנה הצעדים שנקטו העובדים במחלקת האשראי כדי לגבות את החשבונות שמועד פירעונם חלף. אתה מניח שהם הצליחו?

1. הם קראו לכל לקוח ואמרו לו בבוטות שהם באו לגבות חוב שמועד פירעונו חלף מזמן.
2. הם הבהירו היטב שהחברה צודקת באופן מוחלט וללא תנאי; לכן הוא, הלקוח, טעה באופן מוחלט וללא תנאי.

3. הם רמזו שהם, החברה, יודעים על מכונות יותר ממה שהוא יכול לקוות לדעת. אז על מה היה הוויכוח?

4. תוצאה: הם התווכחו.

האם אחת מהשיטות הללו פייסה את הלקוח והסדירה את החשבון? אתה יכול לענות על זה בעצמך.

בשלב זה של העניינים, מנהל האשראי עמד לפתוח באש עם סוללה של עורכי דין. למרבה המזל העניין הגיע לידיעתו של המנהל הכללי. המנהל חקר את הלקוחות המשתמטים האלה וגילה שלכולם יש מוניטין של תשלום חשבונות קפדני. משהו כאן השתבש – משהו השתבש באופן דרסטי – בשיטת הגבייה. אז הוא קרא לג'יימס ל. תומאס ואמר לו לגבות את החובות "הבלתי ניתנים לאיסוף" האלה.

הנה, לדבריו, הצעדים שנקט מר תומאס:

1. הביקור שלי אצל כל לקוח היה בעיקר כדי לגבות חשבון שמועד התשלום שלו חלף מזמן – חשבון שידענו שהוא נכון לחלוטין. אבל לא אמרתי על זה מילה. הסברתי שהתקשרתי לברר מה החברה עשתה, או לא עשתה.

2. הבהרתי כי עד שלא שמעתי את סיפורו של הלקוח, אין לי דעה להציע. אמרתי לו שהחברה לא טוענת שהיא חסינה מטעויות.

3. אמרתי לו שאני מתעניין רק במכונת שלו, ושהוא יודע על המכונת שלו יותר מכל אחד אחר בעולם; שהוא הסמכות העליונה בנושא.

4. נתתי לו לדבר, והקשבתי לו בכל העניין והאהדה שהוא רצה וציפה להם.

5. לבסוף, כאשר הלקוח היה במצב רוח סביר, העליתי את כל העניין על חוש המשחק ההוגן שלו. פניתי למניעים הנאצלים יותר. "ראשית", אמרתי, "אני רוצה שתדע שגם אני מרגיש שהעניין הזה טופל בצורה לא נכונה. אחד מנציגינו הרגזי אותך והרגזי אותך. זה לא היה צריך לקרות. אני מצטער וכנציג החברה אני מתנצל. כשישבתי כאן והקשבתי לצד שלך בסיפור, לא יכולתי שלא להתרשם מההגינות והסבלנות שלך. ועכשיו, מכיוון שאתם הוגן וסבלני, אבקש ממך לעשות משהו בשבילי. זה משהו שאתה יכול לעשות טוב יותר מכל אחד אחר, משהו שאתה יודע עליו יותר מכל אחד אחר. הנה החשבון שלך; אני יודע שזה בטוח עבורי לבקש ממך לחשב אותו, בדיוק כפי שהיית עושה אם היית נשיא החברה שלי. אני משאיר לך את הכול. כל מה שאתה אומר מקובל".

האם הוא סיכם את החשבון? הוא בהחלט עשה זאת, וקיבל מזה בעיטה לא קטנה. השטרות נעו בין 150 ל-400 דולר – אבל האם הלקוח ויתר לעצמו? כן, אחד מהם! אחד מהלקוחות סירב לשלם פרוטה מהאישום שבמחלוקת; אבל חמשת האחרים כולם נתנו לחברה את מלוא התשלום! והנה הדובדבן שבקצפת בכל העניין: סיפקנו מכונות חדשות לכל ששת הלקוחות האלה בתוך שנתיים!

"הניסיון לימד אותי", אומר מר תומס, "שכאשר לא ניתן להשיג מידע על הלקוח, הבסיס הבריא היחיד שעליו ניתן להסתמך הוא להניח שהוא או היא כנים, ישרים, אמתיים ומוכנים לשלם את החיובים, ברגע שהשתכנעו שהם נכונים. אם לנסח את זה אחרת ובאופן ברור, הם אנשים ישרים ורוצים למלא את התחייבויותיהם. החריגים לכלל זה הינם מעטים יחסית, ואני משוכנע שגם האנשים הנוטים להתחמק מחובותיהם, ברוב המקרים יגיבו בחיוב אם תגרום להם להרגיש שאתה מחשיב אותם כנים, ישרים והוגנים".

עיקרון 10:
פנייה למניעים היותר נאצלים.

11.

הסרטים עושים את זה, הטלוויזיה עושה את זה. למה אתה לא עושה את זה?

לפני שנים רבות, הפילדלפיה איבנינג בולטין הוכפש על ידי מסע לחשופים מסוכן. שמועה זדונית הופצה. למפרסמים נאמר שהעיתון כבר לא אטרקטיבי לקוראים, כי יש בו יותר מדי פרסום ופחות מדי חדשות. היה צורך בפעולה מידית. היה צורך לדכא את הרכילות. אבל איך?

כך זה נעשה.

העיתון הוציא מהמהדורה הרגילה שלו את כל חומר הקריאה מכל הסוגים ביום ממוצע אחד, סיווג אותו ופרסם אותו כספר. הספר נקרא *One Day*. הוא הכיל 307 עמודים – כמספר העמודים בספרי כריכה קשה רבים; אבל העיתון הדפיס את כל החדשות והחומר העלילתי הזה ביום אחד ומכר אותו, לא בכמה דולרים, אלא בכמה סנטים.

הדפסת הספר המחשה את העובדה שהעיתון נשא כמות עצומה של חומר קריאה מעניין. היא העבירה את העובדות בצורה חיה יותר, מעניינת יותר, מרשימה יותר, מכפי שדפים עם נתונים מספריים ומלל גרידא יכלו לעשות.

זוהי תקופת הדרמטיזציה. אמירת אמת בלבד אינה מספיקה. האמת צריכה להיות חיה, מעניינת, דרמטית. אתה צריך להשתמש ביכולת להציג. הסרטים עושים את זה. הטלוויזיה עושה את זה. ואתה תצטרך לעשות את זה אם אתה רוצה תשומת לב.

מומחים בחלונות ראוה מכירים את כוחה של דרמטיזציה. לדוגמה, יצרנים של רעל עכברים חדש נתנו לסוחרים חלון ראוה שכלל שתי חולדות חיות. בשבוע שבו הוצגו החולדות, המכירות התקרבו פי חמישה מהקצב הרגיל.

פרסומות טלוויזיה שופעות דוגמאות לשימוש בטכניקות דרמטיות במכירת מוצרים. שבו ערב אחד מול הטלוויזיה שלכם ונתחו מה המפרסמים עושים בכל אחד מהסרטונים שלהם. תוכלו לציין כיצד תרופה סותרת חומצה משנה את צבע החומצה במבחנה בעוד המתחרה שלה לא, כיצד מותג אחד של סבון או חומר ניקוי הופך חולצה שמנונית לנקייה בעוד המותג השני משאיר אותה אפורה. אתם תראו מכונת מתמרנת סביב סדרה של סיבובים ועקומות – הרבה יותר טוב מאשר אם שרק יספרו לכם על זה. פרצופים שמחים יראו שביעות רצון ממגוון מוצרים. כל אלה ממחישים עבור הצופה את היתרונות שמציע כל מה שנמכר – והם אכן גורמים לאנשים לקנות אותם.

אתה יכול דרמטיזציה של הרעיונות שלך בעסקים או בכל היבט אחר של החיים שלך. זה קל. ג'ים יאמנס, שמוכר עבור חברת NCR (קופה רושמת לאומית) בריצ'מונד, וירג'יניה, סיפר כיצד ביצע מכירה בהדגמה דרמטית.

"בשבוע שעבר התקשרתי למכולת שכונתית וראיתי שהקופות שהוא משתמש בהן בדלפקי הקופה שלו מיושנות מאוד. ניגשתי לבעלים ואמרתי לו: 'אתה ממש זורק פרוטות בכל פעם שלקוח עובר בתור שלך', כשתוך כדי זה זרקתי חופן פרוטות על הרצפה. עד מהרה הוא נעשה קשוב יותר. המילים בלבד היו אמורות לעניין אותו, אבל קול הפרוטות שפגעו ברצפה באמת עצר אותו. הצלחתי לשכנע אותו להחליף את כל המכונות הישנות שלו".

זה עובד גם בחיי הבית. כאשר האוהב הציע נישואין לאהובתו, האם הוא רק השתמש במילים של אהבה? לא! הוא ירד על ברכיו. זה באמת הראה שהוא התכוון למה שהוא אמר. אנחנו כבר לא מציעים נישואים על הברכיים, אבל גברים רבים עדיין יוצרים אווירה רומנטית לפני שהם מבטאים את השאלה.

דרמטיזציה של מה שאתה רוצה עובדת גם עם ילדים. ג'ו ב. פאנט ג'וניור מבירמינגהם, אלבמה, התקשה לגרום לבנו בן החמש ולבתו בת השלוש לאסוף את הצעצועים שלהם, אז הוא המציא "רכבת". ג'ואי היה המהנדס (קפטן קייסי ג'ונס) על התלת אופן שלו. העגלה של ג'נט הייתה מחוברת, ובערב היא העמיסה את כל ה"פחם" על הקרון (העגלה שלה), ואז קפצה פנימה בזמן שאחיה הסיע אותה ברחבי החדר. כך נוקה החדר – ללא הטפות מוסר, ויכוחים ואיומים.

מרי קתרין וולף ממישוואקה, אינדיאנה, נתקלה בכמה בעיות בעבודה והחליטה שהיא חייבת לדון בהן עם הבוס. ביום שני בבוקר היא ביקשה לקבוע פגישה אתו אבל נאמר לה שהוא עסוק מאוד ועליה לתאם עם המזכירה שלו פגישה בהמשך השבוע. המזכירה ציינה שלוח הזמנים שלו צפוף מאוד, אבל היא תנסה להתאם את הפגישה.

גב' וולף תיארה את שאירע:

"לא קיבלתי ממנה תשובה כל השבוע. בכל פעם ששאלתי אותה, היא נתנה לי סיבה מדוע הבוס לא יכול היה לראות אותי. יום שישי בבוקר הגיע ולא שמעתי שום דבר ברור. מאוד רציתי לפגוש אותו ולדון בבעיות שלי לפני סוף השבוע, ושאלתי את עצמי איך אני יכולה לגרום לו לראות אותי.

"מה שעשיתי בסופו של דבר היה הדבר הבא. כתבתי לו מכתב רשמי. ציינתי במכתב שאני מבינה עד כמה הוא עסוק כל השבוע, אבל חשוב לי לדבר אתו. צירפתי מכתב טופס ומעטפה ממוענת אישית וביקשתי ממנו בבקשה למלא אותה או לבקש מהמזכירה שלו למלא אותה ולהחזיר לי. במכתב נכתב כך:

גברת וולף – אוכל לראותך ב _____ בשעה _____ בבוקר / אחה"צ. אוכל להקדיש לך _____ דקות מזמני.

"שמתי את המכתב הזה בתיבה שלו ב-11 בבוקר. בשעה 14:00 בדקתי את תיבת הדואר שלי. הייתה שם המעטפה הממוענת לעצמי. הוא ענה בעצמו למכתב הטופס שלי וציין שהוא יכול לראות אותי באותו אחר הצהריים ולתת לי עשר דקות מזמנו. נפגשתי אתו, דיברנו יותר משעה ופתרנו את הבעיות שלי.

"אם לא הייתי ממחישה לו את העובדה שאני באמת רוצה לראות אותו, כנראה שהייתי עדיין מחכה לפגישה".

ג'יימס בוינטון נאלץ להציג דו"ח שוק ארוך. החברה שלו בדיוק סיימה מחקר מקיף עבור מותג מוביל של קרם להסרת איפור. נדרשו נתונים מיידיים על התחרות בשוק זה; הלקוח הפוטנציאלי היה אחד האנשים הגדולים - והאימתניים ביותר - בעסקי הפרסום.

והגישה הראשונה שלו נכשלה כמעט לפני שהתחיל.

"בפעם הראשונה שנכנסתי", מסביר בוינטון, "מצאתי את עצמי נדחק לדיון סרק על שיטות המחקר. הוא התווכח ואני התווכחתי. הוא אמר לי שטעיתי וניסיתי להוכיח שאני צודק.

"סוף סוף זכיתי להוכיח את עצמי, לשביעות רצוני - אבל הזמן שלי נגמר, הריאיון נגמר ועדיין לא הפקתי תוצאות.

"בפעם השנייה לא טרחתי עם טבלאות של נתונים ומספרים. הלכתי לפגוש את האיש הזה, ועשיתי דרמטיזציה של העובדות שלי.

"כשנכנסתי למשרד שלו הוא היה עסוק בטלפון. בזמן שהוא סיים את שיחתו, פתחתי מזוודה וזרקתי שלושים ושתיים צנצנות של קרם להסרת איפור על שולחנו – כל המוצרים שהוא הכיר – כולם מתחרים של הקרם שלו.

"על כל צנצנת היה לי תג עם פירוט תוצאות חקירת הסחר. וכל תגית סיפרה את סיפורה בקצרה, בדרמטיות.

"מה קרה?"

"כבר לא היה ויכוח. היה כאן משהו חדש, משהו אחר. הוא הרים קודם אחת ואז עוד אחת מצנצנות הקרם וקרא את המידע על התגית. התפתחה שיחה ידידותית. הוא שאל שאלות נוספות. הוא התעניין מאוד. מלכתחילה הוא נתן לי רק עשר דקות להציג את העובדות שלי, אבל עשר דקות עברו, עשרים דקות, ארבעים דקות, ובסוף שעה עדיין דיברנו.

"הפעם הצגתי את אותן עובדות שהצגתי קודם. אבל הפעם השתמשתי בדרמטיזציה, בתצוגה - ואיזה הבדל זה עשה".

עיקרון 11:

ייצר דרמטיזציה לרעיונות שלך.

כששום דבר אחר לא עובד, נסה זאת

לצ'ארלס שוואב היה מנהל מפעל שאנשיו לא עמדו במכסת העבודה הנדרשת. "איך זה", שאל אותו שוואב, "שמנהל מוכשר כמוך לא יכול לגרום למפעל הזה להפיק את התפוקה הנדרשת?"

"אני לא יודע", השיב המנהל. "שידלתי את הגברים, דחפתי אותם, קיללתי, איימתי עליהם בהשמצה ובפיטורים. אבל שום דבר לא עובד. הם פשוט לא מייצרים".

השיחה הזו התקיימה בסוף היום, רגע לפני שהחלה משמרת הלילה. שוואב ביקש מהמנהל חתיכת גיר, ואז פנה אל האיש הקרוב ושאל: "כמה יחידות ייצור ייצרה המשמרת שלך היום?"

"שש".

בלי מילה נוספת, שוואב גיר דמות גדולה שש על הרצפה, והלך משם.

כשנכנסה משמרת הלילה, הם ראו את ה-"6" ושאלו מה זה אומר.

"הבוס הגדול היה כאן היום", אמרו האנשים. "הוא שאל אותנו כמה יחידות ייצרנו, ואמרנו לו שישש. הוא כתב את התוצאה בגיר על הרצפה".

למחרת בבוקר שוב עבר שוואב בטחנה. משמרת הלילה שפשפה את האות "6" והחליפה אותה ב-"7" גדולה.

כאשר משמרת היום התייצבה לעבודה למחרת בבוקר, הם ראו "7" גדול גיר על הרצפה. אז משמרת הלילה חשבה שהם טובים יותר ממשמרת היום, נכון? ובכן, הם היו מראים למשמרת הלילה דבר או שניים. הצוות נרתם בהתלהבות, וכשפרשו באותו לילה, הם השאירו מאחוריהם "10" עצום. הדברים עלו מדרגה.

תוך זמן קצר החלה הטחנה הזו, שפיגרה הרחק מאחור בייצור, יותר עבודה מכל מפעל אחר במפעל. מה העיקרון שעומד מאחורי הדברים?

תנו לצ'ארלס שוואב לומר זאת במילים שלו: "הדרך לעשות דברים", אומר שוואב, "היא לעורר תחרות. אני לא מתכוון בצורה עלובה ומכניסה כסף, אלא ברצון להצטיין".

הרצון להצטיין! האתגר! להרים את הכפפה! זו דרך שתמיד מצליחה כשאתה פונה אל אנשי רוח.

ללא אתגר, תיאודור רוזוולט לעולם לא היה נשיא ארצות הברית. הרוכב הקשוח, זה שחזר זה עתה מקובה, נבחר למושל מדינת ניו יורק. האופוזיציה גילתה שהוא כבר אינו תושב חוקי של המדינה, ורוזוולט, מבוהל, ביקש לסגת. כאשר תומאס קוליייר פלאט, אז סנאטור מניו יורק, זרק את האתגר. הוא פנה לפתע אל תיאודור רוזוולט וקרא בקול מצלצל: "האם גיבור גבעת סן חואן הוא פחדן?"

רוזוולט נשאר להילחם על תפקידו - והשאר היסטוריה. האתגר לא רק שינה את חייו; הייתה לכך השפעה ממשית על עתיד עמו.

"לכל בני האדם יש פחדים, אבל האמיצים הניחו את פחדיהם והלכו קדימה, לפעמים למוות, אבל תמיד לניצחון" היה המוטו של משמר המלך ביוון העתיקה. איזה אתגר גדול יותר ניתן להציע מאשר ההזדמנות להתגבר על פחדים אלה?

כשאל סמית' היה מושל ניו יורק, הוא התמודד באופן דומה. סינג סינג, באותה תקופה בית הסוהר הידוע ביותר לשמצה ממערב לאי השדים, היה ללא סוהר. שערוריות שטפו את חומות הכלא, שערוריות ושמעות מכוערות. סמית' היה זקוק לאדם חזק שישלוט בסינג סינג – איש ברזל. אבל מי? הוא שלח את לואיס לווס מניו המפטון.

"מה דעתך לעלות לקחת פיקוד על סינג סינג?" הוא אמר בעליצות כשלווס עמד מולו. "הם צריכים שם למעלה גבר עם ניסיון".

לואיס היה מבולבל. הוא ידע את הסכנות הטמונות בסינג סינג. זה היה מינוי פוליטי, נתון לגחמות של גחמות פוליטיות. סוהרים באו והלכו – אחד מהם החזיק מעמד רק שלושה שבועות. הייתה לו קריירה קודמת שהוא היה צריך לקחת בחשבון. האם זה שווה את הסיכון?

ואז סמית', שראה את היסוסו, נשען לאחור בכיסאו וחיך. "בחר צעיר", הוא אמר, "אני לא מאשים אותך שאתה מפחד. זו נקודה קשה. צריך אדם חזק כדי לעלות לשם ולהחזיק מעמד".

אז סמית' זרק אתגר, נכון? לואיס אהב את הרעיון לנסות עבודה שדורשת מישהו "גדול".

אז הוא הלך. והוא נשאר. הוא נשאר, כדי להיות הסוהר המפורסם ביותר של זמנו. ספרו "20,000 שנה בסינג סינג" נמכר במאות אלפי עותקים. שידוריו בשידור וסיפוריו על חיי הכלא היוו השראה לעשרות סרטים. ה"הומניזציה" שלו את הפושעים חוללה ניסים בדרך לרפורמה בבתי הכלא.

"מעולם לא מצאתי", אמר הארווי פיירסטון, מייסד חברת הצמיגים והגומי הגדולה פיירסטון, "ששכר ותנאים לבדם יקרבו או יחזיקו אנשים טובים. אני חושב שזו הייתה העבודה והאתגר שבה".

פרדריק הרצברג, אחד ממדעני ההתנהגות הגדולים, מסכים לדברים. הוא חקר לעומק את עמדות כלפי עבודה של אלפי אנשים, החל מעובדי מפעלים וכלה במנהלים בכירים. מה לדעתך הוא מצא כגורם המניע ביותר – הפן היחיד של העבודות שהיה המגרה ביותר? כסף? תנאי עבודה טובים? יתרונות צדדיים? לא – לא אף אחד מאלה. הגורם העיקרי היחיד שהניע אנשים היה העבודה עצמה. אם העבודה הייתה מרגשת ומעניינת, העובד ציפה לעשות אותה והיה בעל מוטיבציה לעשות עבודה טובה.

זה מה שכל אדם מצליח אוהב: את האתגר. את הסיכוי לביטוי עצמי. את הזדמנות להוכיח את ערכו, להצטיין, לנצח. זה מה שמייצר מרוצים ותחרויות של אכילת פשטידות וקריאות חזיר¹⁴. הרצון להצטיין. הרצון לתחושת חשיבות.

עיקרון 12:
זרקו אתגר.

¹⁴ קריאת חזיר, היא אומנות ביצוע הקריאה כדי לעודד חזירים לגשת אל המתקשר. נערכות תחרויות בקריאות חזיר.

על קצה המזלג,
איך למשוך אנשים אל דרך החשיבה שלך

עיקרון 1

הדרך היחידה להפיק את המיטב מוויכוח היא להימנע ממנו.

עיקרון 2

הפגינו כבוד לדעותיו של האדם האחר. לעולם אל תגידו "אתה טועה".

עיקרון 3

אם אתם טועים, תודו בכך במהירות ובנחרצות.

עיקרון 4

התחל בצורה ידידותית.

עיקרון 5

גרום לאדם השני לומר "כן, כן" באופן מיידני.

עיקרון 6

תנו לאדם השני לדבר.

עיקרון 7

תנו לאדם השני להרגיש שהרעיון הוא שלו.

עיקרון 8

נסו בכנות לראות את הדברים מנקודת מבטו של האדם האחר.

עיקרון 9

היו מזדהים עם רעיונותיו ורצונותיו של האדם האחר.

עיקרון 10

ערעור על המניעים הנאצלים יותר.

עיקרון 11

דרמטיזציה של הרעיונות שלך.

עיקרון 12

זרקו אתגר.

חלק רביעי

להיות מנהיג: איך לשנות אנשים בלי להיעלב או לעורר טינה

אם אתה חייב למצוא פגמים, זו הדרך להתחיל

חבר שלי התארח בבית הלבן לסוף שבוע בתקופת ממשלו של קלווין קולידג'. בעודו נכנס למשרדו הפרטי של הנשיא, הוא שמע את קולידג' אומר לאחת ממזכירותיו, "את לובשת שמלה יפה מאוד הבוקר, את נראית איתה נהדר".

זה היה כנראה השבח הנלהב ביותר שהעניק סילנט קאל למזכירה בחייו. זה היה כל כך יוצא דופן, כל כך בלתי צפוי, שהמזכירה הסמיקה בבלבול. ואז קולידג' אמר, "אל תיתקעי עם זה. רק אמרתי את זה כדי לגרום לך להרגיש טוב. מעתה ואילך, הלוואי שתהיי קצת יותר זהירה עם סימני הפיסוק שלך".

השיטה שלו היתה כנראה קצת בוטה, אבל הפסיכולוגיה היתה מעולה. תמיד קל יותר להקשיב לדברים לא נעימים אחרי ששמענו קצת שבחים על הנקודות הטובות שלנו.

ספר מקציף אדם לפני שהוא מגלח אותו; וזה בדיוק מה שמקינלי עשה ב-1896, כשהתמודד לנשיאות. אחד הרפובליקנים הבולטים של אותם ימים כתב נאום קמפיין שלדעתו היה קצת יותר טוב מקיקרו, ופטריק הנרי ודניאל ובסטר התגלגלו כולם לאחד. בשמחה רבה קרא הברנש הזה בקול רם את נאומו האלמותי בפני מקינלי. לנאום היו את הנקודות היפות שלו, אבל זה פשוט לא יעבוד. זה היה מעורר טורנדו של ביקורת. מקינלי לא רצה לפגוע ברגשותיו של האיש. אסור לו להרוג את התלהבותו המופלאה של האיש, ובכל זאת היה עליו לומר "לא". שימו לב כמה הוא עשה את זה בכישרון רב.

"ידידי, זהו נאום נפלא, נאום מפואר", אמר מקינלי. "אף אחד לא יכול היה להכין נאום טוב יותר. ישנם מקרים רבים שבהם זה יהיה בדיוק הדבר הנכון לומר, אבל האם זה די מתאים לאירוע מסוים זה? שקול ומפוכח ככל שיהיה מבחינתך, אני חייב לשקול את השפעתו מבחינת המפלגה. עכשיו אתה הולך הביתה וכותב נאום בנוסח שאני מציין ושולח לי עותק שלו".

הוא עשה בדיוק את זה. מקינלי חידד עיפרון ועזר לו לשכתב את נאומו השני, והוא הפך לאחד הנאומים היעילים של הקמפיין.

הנה המכתב השני המפורסם ביותר שאברהם לינקולן כתב אי פעם. (המפורסם ביותר שלו נכתב לגברת ביקסבי, והביע את צערו על מותם של חמשת הבנים שאיבדה בקרב.) לינקולן כנראה כתב את המכתב הזה בחמש דקות; עם זאת, הוא נמכר במכירה פומבית בשנת 1926 תמורת שנים עשר אלף דולר, וזה, אגב, היה יותר כסף ממה שלינקולן הצליח לחסוך במשך חצי מאה של עבודה קשה. המכתב נכתב לגנרל ג'וזף הוקר ב-26 באפריל 1863, בתקופה החשוכה ביותר של מלחמת האזרחים. במשך שמונה-עשר חודשים הובילו הגנרלים של לינקולן את צבא האיחוד מתבוסה טרגית אחת לאחרת. שום דבר מלבד טבח אנושי חסר תוחלת ומטופש. העם הזדעזע. אלפי חיילים ערקו מהצבא, ואפילו חברי הסנאט הרפובליקנים התקוממו ורצו לאלץ את לינקולן לעזוב את הבית הלבן. "אנחנו עכשיו על סף הרס", אמר לינקולן. "נראה לי שאפילו הקב"ה נגדנו. אני בקושי רואה קרן של תקווה". כזו הייתה תקופת הצער השחור והתוהו ובוהו שממנה בא המכתב הזה.

אני מדפיס את המכתב כאן משום שהוא מראה כיצד ניסה לינקולן לשנות גנרל עקשן כאשר גורל האומה יכול היה להיות תלוי בפעולתו של הגנרל.

זהו אולי המכתב החריף ביותר שכתב אייב לינקולן לאחר שנבחר לנשיא; עם זאת, שימו לב שהוא שיבח את גנרל הוקר לפני שדיבר על מגרעותיו.

כן, אלה היו פגמים חמורים, אבל לינקולן לא קרא להם כך. לינקולן היה שמרן יותר, דיפלומטי יותר. לינקולן כתב: "יש כמה דברים שלגביהם אני לא ממש מרוצה ממך". דברו על טקט! ודיפלומטיה!

הנה המכתב הממוען לגנרל הוקר:

הצבתי אותך בראש צבא הפוטומק. כמובן, עשיתי זאת על סמך מה שנראה לי כסיבות מספיקות, ובכל זאת אני חושב שמוטב שתדעו שיש כמה דברים שלגביהם, אני לא ממש מרוצה מכם.

אני מאמין שאתה חייל אמיץ ומיומן, מה שאני כמובן אוהב. אני גם מאמין שאתה לא מערבב פוליטיקה עם המקצוע שלך, שבו אתה צודק. יש לך ביטחון בעצמך, שהיא תכונה בעלת ערך אם לא חיונית.

אתה שאפתן, אשר, בגבולות סבירים, עושה טוב ולא נזק. אבל אני חושב שבתקופת פיקודו של גנרל ברנסייד על הצבא לקחתם עצה לשאיפותיכם וסיכלתם אותו ככל יכולתכם, שבו עשיתם עוול גדול למדינה ולקציין ראוי לשבח ומכובד ביותר.

שמעתי, באופן כזה שאני מאמין בזה, על האמירה שלך לאחרונה שגם הממשלה זקוקים לדיקטטור. כמובן, לא לשם כך, אלא למרות זאת, נתתי לכם פיקוד.

רק אותם גנרלים שצוברים הצלחות יכולים להפוך לדיקטטורים. מה שאני מבקש מכם עכשיו הוא הצלחה צבאית ואני אסתכן בדיקטטורה.

הממשלה תתמוך בכם ככל יכולתה, וזה לא פחות ולא יותר ממה שהיא עשתה ותעשה עבור כל המפקדים. אני חושש מאוד שהרוח שעזרת להחדיר לצבא, של ביקורת על מפקדם ומניעת אמון ממנו, תתהפך כעת אליך. אני אעזור לך, עד כמה שאני יכול, לעצור את זה.

לא אתה ולא נפוליאון, אם הוא היה חי שוב, לא הייתם יכולים להפיק תועלת כלשהי מצבא בשעה שרוח כזו שוררת בו, וכעת היזהרו מפזיזות. היזהרו מפזיזות, אבל עם אנרגיה ודריכות ללא שינה קדימה ותנו לנו ניצחונות.

אתה לא קולידג', מקינלי או לינקולן. אתה רוצה לדעת אם פילוסופיה זו תפעל עבורך במגעים עסקיים יומיומיים. האם זה יקרה? בואו נראה. בואו ניקח את המקרה של W.P. Gaw מחברת Wark, פילדלפיה.

חברת ווארק התקשרה בחוזה לבניית והשלמת בניין משרדים גדול בפילדלפיה עד לתאריך מסוים. הכל התנהל כשורה; הבניין היה כמעט גמור, כשלפתע קבלן המשנה שביצע את עבודות הברונזה הנוי כדי לעבור על החלק החיצוני של הבניין הזה הכריז שהוא לא יכול לבצע את המסירה בזמן. מה! בניין שלם החזיק מעמד! עונשים כבדים! הפסדים מצערים! הכל בגלל איש אחד!

שיחות טלפון למרחקים ארוכים. ארגומנטים! שיחות סוערות! הכל לשווא. ואז נשלח מר גאו לניו יורק כדי לתפוס את אריה הברונזה במאורה שלו.

"אתה יודע שאתה האדם היחיד בברוקלין עם השם שלך?", שאל גאו את נשיא חברת קבלנות המשנה זמן קצר לאחר שהוצגו. הנשיא הופתע. "לא, לא ידעתי את זה".

"ובכן", אמר מר גאו, "כשירדתי מהרכבת הבוקר, הסתכלתי בספר הטלפונים כדי לקבל את כתובתך, ואתה האדם היחיד בספר הטלפונים של ברוקלין עם שמך".

"אף פעם לא ידעתי את זה", אמר קבלן המשנה. הוא בדק בעניין את ספר הטלפונים. "טוב, זה שם יוצא דופן", אמר בגאווה. "המשפחה שלי הגיעה מהולנד והתיישבה בניו יורק לפני כמעט מאתיים

שנה". הוא המשיך לדבר על משפחתו ואבותיו במשך דקות ארוכות. כשסיים את זה, מר גאו החמיא לו על גודל הצמח שלו והשווה אותו לטובה עם מספר צמחים דומים שבהם ביקר. "זהו אחד ממפעלי הברונזה הנקיים והמסודרים ביותר שראיתי מעודי", אמר גאו.

"השקעתי חיים שלמים בבניית העסק הזה", אמר קבלן המשנה, "ואני די גאה בו. האם תרצה להציץ סביב המפעל?"

במהלך סיור הבדיקה הזה, מר גאו החמיא לאדם השני על שיטת הייצור שלו ואמר לו כיצד ומדוע היא נראית עדיפה על זו של כמה מהמתחרים שלו. גאו העיר על כמה מכונות יוצאות דופן וקבלן המשנה הודיע שהוא עצמו המציא את המכונות האלה. הוא השקיע זמן ניכר בלהראות לגאו כיצד הם פועלים ואת העבודה המעולה שהם עשו. הוא התעקש לקחת את אורחו לארוחת צהריים. עד כה, שימו לב, לא נאמרה מילה על המטרה האמיתית של ביקורו של גאו.

אחרי ארוחת הצהריים אמר קבלן המשנה: "עכשיו, לרדת לעניינים. באופן טבעי, אני יודע למה אתה כאן. לא ציפיתי שהפגישה שלנו תהיה כל כך מהנה. אתה יכול לחזור לפילדלפיה עם הבטחה שלי שהחומר שלך יאורגן ויישלח, גם אם יהיה צורך לעכב הזמנות אחרות".

מר גאו קיבל את כל מה שרצה אפילו בלי לבקש את זה. החומר הגיע בזמן, והבניין הושלם ביום בו צוין חוזה ההשלמה.

האם זה היה קורה אילו מר גאו היה משתמש בשיטת הפטיש והדינמיט הנהוגה בדרך כלל במקרים כאלה?

דורותי רובלבסקי, מנהלת סניף של פורט מונמות', ניו ג'רזי, איגוד האשראי הפדרלי, דיווחה לאחד השיעורים שלנו כיצד הצליחה לעזור לאחד העובדים שלה להיות פרודוקטיבי יותר.

"לאחרונה שכרנו גברת צעירה כטלרית מתלמדת. הקשר שלה עם הלקוחות שלנו היה טוב מאוד. היא הייתה מדויקת ויעילה בטיפול בעסקאות בודדות. הבעיה התפתחה בסופו של יום, כשהגיע הזמן להתאזן.

"הפקידה הראשית באה אליי והציעה לי בחום לפטר את האישה הזאת. ' היא מעכבת את כולם כי היא כל כך איטית באיזון. הראיתי לה שוב ושוב, אבל היא לא מצליחה להבין את זה. היא חייבת ללכת'.

"למחרת ראיתי אותה עובדת במהירות ובדייקנות בטיפול בעסקאות היומיומיות הרגילות, והיא הייתה מאוד נעימה עם הלקוחות שלנו.

"לא לקח הרבה זמן לגלות למה היא התקשתה להתאזן. אחרי שהמשרד נסגר ניגשתי לדבר איתה. ברור שהיא הייתה עצבנית ונסערת. שיבחתי אותה על היותה כל כך ידידותית וחברותית עם הלקוחות והחמאתי לה על הדיוק והמהירות ששימשו בעבודה זו. אז הצעתי שנבחן את הנוהל שבו השתמשנו כדי לאזן את מגירת המזומנים. ברגע שהיא הבינה שיש לי אמון בה, היא נענתה בקלות להצעותיי ועד מהרה השתלטה על הפונקציה הזו. מאז לא היו לנו בעיות איתה".

להתחיל בשבחים זה כמו רופא השיניים שמתחיל את עבודתו עם נובוקאין. החולה עדיין מקבל קידוח, אבל נובוקאין הוא משכך כאבים. מנהיג ישתמש...

עיקרון 1:
התחילו בשבח ובהערכה כנה.

איך לבקר – ולא להיות שנוא על זה

צ'ארלס שוואב עבר באחד ממפעלי הפלדה שלו יום אחד בצהריים כשנתקל בכמה מעובדיו מעשנים. מיד מעל ראשיהם היה שלט שעליו נכתב "אסור לעשן". האם שוואב הצביע על השלט ואמר: "אתה לא יכול לקרוא?" אה, לא, לא שוואב. הוא ניגש אל הגברים, הגיש לכל אחד סיגר ואמר, "אני אעריך את זה, בנים, אם תעשנו אותם מבחוץ". הם ידעו שהוא ידע שהם הפרו כלל – והם העריצו אותו כי הוא לא אמר על זה כלום ונתן להם מתנה קטנה וגרם להם להרגיש חשובים. לא יכולת להימנע מלאהוב גבר כזה, נכון?

ג'ון וואנאמקר השתמש באותה טכניקה. וואנאמקר נהג לערוך סיור בחנות הגדולה שלו בפילדלפיה מדי יום. פעם הוא ראה לקוחה מחכה בדלפק. אף אחד לא שם לב אליה. אנשי המכירות? אה, הם הצטופפו בקצה הרחוק של הדלפק, צחקו ודיברו בינם לבין עצמם. וואנאמקר לא אמר מילה. הוא חמק בשקט מאחורי הדלפק, חיכה לאישה בעצמו ואז מסר את הרכישה לאנשי המכירות כדי שיעטפו אותה בדרכו.

פקידי ציבור סופגים לעתים קרובות ביקורת על כך שאינם נגישים לבוחריהם. הם אנשים עסוקים, והאשמה לפעמים טמונה בעוזרים מגוננים יתר על המידה שלא רוצים להעמיס על הבוסים שלהם יותר מדי מבקרים. קארל לנגפורד, שהיה ראש עיריית אורלנדו, פלורידה, ביתו של דיסניורלד, במשך שנים רבות, נזף לעתים קרובות בצוות שלו לאפשר לאנשים לראות אותו. הוא טען שיש לו מדיניות של "דלת פתוחה"; עם זאת, אזרחי קהילתו נחסמו על ידי מזכירים ומנהלים כאשר התקשרו. לבסוף מצא ראש העיר את הפתרון. הוא הוציא את הדלת מהמשרד שלו! עוזריו הבינו את המסר, ולראש העיר יש ממשל פתוח באמת מהיום שבו הדלת שלו נזרקה באופן סמלי.

שינוי פשוט של מילה אחת בת שלוש אותיות יכול לעתים קרובות לאיית את ההבדל בין כישלון להצלחה לשנות אנשים מבלי להיעלב או לעורר טינה.

אנשים רבים מתחילים את ביקורתם בשבחים כנים ואחריה המילה "אבל" ומסתיימים באמירה ביקורתית. לדוגמה, כאשר אנו מנסים לשנות את גישתו הרשלנית של ילד ללימודים, אנו עשויים לומר, "אנחנו באמת גאים בך, ג'וני, על שהעלית את ציוניך במונח זה. אבל אם היית עובד קשה יותר על האלגברה שלך, התוצאות היו טובות יותר".

במקרה כזה, ג'וני עשוי להרגיש מעודד עד שישמע את המילה "אבל". הוא עשוי אז לפקפק בכנות השבח המקורי. מבחינתו, השבחים נראו רק כקצה חוט מאולץ להיסק ביקורתי של כישלון. האמינות תהיה מתוחה, וסביר להניח שלא נשיג את מטרתנו לשנות את גישתו של ג'וני ללימודיו.

ניתן להתגבר על כך בקלות על ידי שינוי המילה "אבל" ל"ו" (וו החיבור). "אנחנו ממש גאים בך, ג'וני, על שהעלית את הציונים שלך בקדנציה הזאת, ועל ידי המשך של אותם מאמצים רציניים בקדנציה הבאה, ציון האלגברה שלך יכול לעלות עם כל האחרים".

עכשיו, ג'וני היה מקבל את השבחים כי לא היה מעקב אחר היקש של כישלון. הסבנו את תשומת לבו להתנהגות שביקשנו לשנות בעקיפין, ורוב הסיכויים שהוא ינסה לעמוד בציפיות שלנו.

הפניית תשומת הלב לטעויות של אדם מחוללת בעקיפין פלאים עם אנשים רגישים שעלולים להתמרמר על כל ביקורת ישירה. מארג' ג'ייקוב מוונשקע, רוד איילנד, סיפרה לאחד השיעורים שלנו איך היא שכנעה כמה פועלי בניין מרושלים לנקות אחריהם כשהם בונים תוספות לביתה.

בימים הראשונים לעבודה, כשחזרה גברת ג'ייקוב מעבודתה, הבחינה שהחצר זרועה בקצוות חתוכים של עץ. היא לא רצתה לעורר אנטגוניזם אצל הבונים, כי הם עשו עבודה מצוינת. אז אחרי שהעובדים הלכו הביתה, היא וילדיה אספו וערמו בצורה מסודרת את כל פסולת העצים בפניה. למחרת בבוקר היא קראה למנהל העבודה בצד אחד ואמרה, "אני ממש מרוצה מהדרך שבה הושארה המדשאה

הקדמית אמש; זה נחמד ונקי ולא פוגע בשכנים". מאותו יום ואילך העובדים אספו וערמו את הפסולת לצד אחד, ומנהל העבודה נכנס בכל יום וביקש אישור למצב שבו הדשא הושאר לאחר יום עבודה. אחד מתחומי המחלוקת העיקריים בין אנשי המילואים לבין מאמני הצבא הסדיר שלהם הוא התספורות. חיילי המילואים רואים עצמם אזרחים (שהם רוב הזמן) ומתרעמים על כך שהם נאלצים להסתפר.

רב-סמל הארלי קייזר מבית הספר ה-542 של USAR התייחס לעצמו לבעיה זו כשעבד עם קבוצה של קצינים במילואים. כרב סמל ותיק בצבא הסדיר, ניתן היה לצפות ממנו לצעוק על חייליו ולאיים עליהם. במקום זאת הוא בחר להבהיר את עמדתו בעקיפין.

"רבותי", הוא פתח, "אתם מנהיגים. אתם תהיו היעילים ביותר כאשר אתם מוביל על ידי דוגמה אישית. אתם חייבים להיות הדוגמה שאנשיך ילכו בעקבותיה. אתם יודעים מה אומרות תקנות הצבא על תספורות. אני הולך להסתפר היום, למרות שהוא עדיין הרבה יותר קצר מחלק ממכם. אתה מסתכל על עצמך במראה, ואם אתה מרגיש שאתה צריך תספורת כדי להיות דוגמה טובה, נארגן לך זמן לבקר במספרה מייד לאחר מכן".

התוצאה הייתה צפויה. כמה מהמועמדים אכן הביטו במראה והלכו למספרה באותו אחר צהריים וקיבלו תספורות "תקינות". סמל קייזר העיר למחרת בבוקר שהוא כבר יכול לראות את התפתחות תכונות המנהיגות אצל חלק מחברי היחידה.

ב-8 במרץ 1887 מת הנרי וורד ביצ'ר הרהוט. ביום ראשון שלאחר מכן, ליימן אבוט הוזמן לנאום על הדוכן שנותר דומם עם לכתו של ביצ'ר. להוט לעשות כמיטב יכולתו, כתב, שיכתב וליטש את דרשתו בזהירות קפדנית של פלובר. ואז הוא הקריא אותו לאשתו. זה היה גרוע – כמו רוב הנאומים הכתובים. היא אולי הייתה אומרת, אם היה לה פחות שיפוטיות, "ליימן, זה נורא. זה לעולם לא יקרה. אתה תרדים אנשים. זה נקרא כמו אנציקלופדיה. אתה צריך לדעת יותר טוב מזה אחרי כל השנים שאתה מטיף. למען השם, למה אתה לא מדבר כמו בן אדם? למה אתם לא מתנהגים בטבעיות? אתה תבייש את עצמך אם אי פעם תקרא את הדברים האלה".

זה מה שהיא אולי אמרה. ואם היה לה, אתה יודע מה היה קורה. וגם היא ידעה. אז, היא רק העירה שזה יהיה מאמר מצוין עבור *North American Review*. במילים אחרות, היא שיבחה אותו ובו בזמן רמזה בעדינות שזה לא יעשה כנאום. ליימן אבוט ראה את הנקודה, קרע את כתב היד שהוכן בקפידה והטיף אפילו בלי להשתמש בהערות.

דרך יעילה לתקן טעויות של אחרים היא...

עיקרון 2:

הסב את תשומת הלב לטעויות של אנשים בעקיפין.

דברו תחילה על הטעויות שלכם

האחיינית שלי, ג'וזפין קרנגי, הגיעה לניו יורק כדי להיות המזכירה שלי. היא היתה בת תשע-עשרה, סיימה תיכון שלוש שנים קודם לכן, והניסיון העסקי שלה היה קצת יותר מאפס. היא הפכה לאחת המזכירות המיומנות ביותר ממערב לסואץ, אבל בהתחלה היא הייתה – ובכן, רגישה להצעות שיפור. יום אחד, כשהתחלתי לבקר אותה, אמרתי לעצמי: "רק רגע, דייל קרנגי; רק רגע. אתה מבוגר פי שניים מג'וזפין. היה לך פי עשרת אלפים ניסיון עסקי. איך אתה יכול לצפות ממנה לקבל את נקודת המבט שלך, את שיקול הדעת שלך, את היוזמה שלך – בינוניים ככל שיהיו? ורק רגע, דייל, מה עשית בגיל תשע-עשרה? זוכר את הטעויות שעשית? זכור את הפעם שעשית זאת... וזה...?"

אחרי שחשבתי על העניין, בכנות וללא משוא פנים, הגעתי למסקנה שממוצע הטעויות של ג'וזפין בגיל תשע-עשרה היה טוב יותר משלי – וזה, אני מצטער להודות, לא מחמיא לג'וזפין הרבה.

אז לאחר מכן, כשרציתי להסב את תשומת לבו של ג'וזפין לטעות, נהגתי להתחיל באמירה, "עשית טעות, ג'וזפין, אבל אלוקים יודע, זה לא גרוע יותר מטעויות רבות שעשיתי. לא נולדתי כזה מוצלח. זה בא רק עם ניסיון, ואת יותר טובה ממה שהייתי בגילך. הייתי אשם בכל כך הרבה דברים טיפשיים ומטופשים בעצמי, יש לי מעט מאוד נטייה לבקר אותך או מישהו. אבל את לא חושבת שזה היה חכם יותר אם היית עושה כך וכך?"

זה לא כל כך קשה להקשיב לרסיטל של הפגמים שלך אם האדם המבקר מתחיל בהודאה בענווה שגם הוא רחוק מלהיות ללא דופי.

א.ג. דיליסטון, מהנדס בברנדון, מניטובה, קנדה, נתקל בבעיות עם מזכירתו החדשה. מכתבים שהכתיב הגיעו לשולחנו לחתימה עם שתיים או שלוש שגיאות כתיב בכל עמוד. מר דיליסטון דיווח כיצד טיפל בכך:

"כמו מהנדסים רבים, לא נודעתי באנגלית או באיות המצוינים שלי. במשך שנים שמרתי ספר קטן עם אינדקס אגודל שחזר למילים שהתקשיתי לאיית. כשהתברר שרק הצבעה על השגיאות לא תגרום למזכירה שלי לעשות יותר הגהה ועבודת מילון, החלטתי לנקוט בגישה אחרת. כשהגיע לידיעתי המכתב הבא שהיו בו טעויות, ישבתי עם הקלדנית ואמרתי:

"איכשהו המילה הזאת לא נראית נכון. זו אחת המילים שתמיד התקשיתי איתן. זו הסיבה שהתחלתי את ספר האיות הזה שלי. [פתחתי את הספר לעמוד המתאים]. כן, הנה זה. אני מאוד מודע לאיות שלי עכשיו, כי אנשים שופטים אותנו לפי האותיות שלנו ושגיאות כתיב גורמות לנו להיראות פחות מקצועיים".

"אני לא יודע אם היא העתיקה את השיטה שלי או לא, אבל מאז אותה שיחה, תדירות שגיאות הכתיב שלה פחתה משמעותית".

הנסיך המלוטש ברנהרד פון בילוב למד את הצורך החד לעשות זאת עוד בשנת 1909. פון בילוב היה אז הקנצלר הקיסרי של גרמניה, ועל כס המלוכה הציב את וילהלם השני – וילהלם היהיר; וילהלם, היהיר; וילהלם, אחרון הקייזרים הגרמנים, בנה צבא וצי שהתפאר שיוכלו להצליף במשקלם בחתולי בר.

ואז קרה דבר מדהים. הקייזר אמר דברים, דברים מדהימים, דברים שזעזעו את היבשת והתחילו סדרה של פיצוצים שנשמעו ברחבי העולם. כדי להחמיר את המצב לאין שיעור, הקייזר פרסם הודעות מטופשות, אגואיסטיות ואבסורדיות בפומבי, הוא פרסם אותן בזמן שהיה אורח באנגליה, והוא נתן את רשותו המלכותית להדפיסן בדזיילי טלגרף. לדוגמה, הוא הצהיר שהוא הגרמני היחיד שחש ידידות כלפי האנגלים; שהוא בנה צי נגד האיום של יפן; שהוא, ורק הוא, הציל את אנגליה מהשפלה באבק על ידי רוסיה וצרפת; שתוכנית מסע הבחירות שלו היא שאפשרה ללורד רוברטס האנגלי להביס את הבורים בדרום אפריקה; וכן הלאה וכן הלאה.

שום עוד מילים מדהימות כאלה לא נפלו משפתו של מלך אירופי בימי שלום בתוך מאה שנה. היבשת כולה זמזמה בזעם של קן צרעות. אנגליה זעמה. המדינאים הגרמנים היו מזועזעים. ובתוך כל התדהמה הזאת, נבהל הקיסר והציע לנסיך פון בילוב, הקנצלר הקיסרי, לקחת על עצמו את האשמה. כן, הוא רצה שפון בילוב יודיע שזה הכל באחריותו, שהוא יעץ למלך שלו לומר את הדברים המדהימים האלה.

"אבל הוד מלכותך," מחה פון בילוב, "נראה לי בלתי אפשרי לחלוטין שמישהו בגרמניה או באנגליה יוכל להניח שאני מסוגל לייעץ להוד מלכותך לומר דבר כזה."

ברגע שהמילים האלה יצאו מפיו של פון בילוב, הוא הבין שטעה טעות חמורה. הקייזר התפוצץ.

"אתה מחשיב אותי לחמור," הוא צעק, "מסוגל לטעויות שאתה עצמך לא היית יכול לבצע!" פון בילוב ידע שעליו לשבח לפני שיגנה; אבל מכיוון שזה היה מאוחר מדי, הוא עשה את הדבר הבא הכי טוב. הוא שיבח לאחר שמתח ביקורת. וזה עבד נס.

"אני רחוק מלהציע את זה," ענה בכבוד. "הוד מלכותך עולה עלי במובנים רבים; לא רק, כמובן, בידע ימי וצבאי, אלא, מעל לכל, במדעי הטבע. לעתים קרובות הקשבתי בהערצה כאשר הוד מלכותך הסביר את הברומטר, או את הטלגרפיה האלחוטית, או את קרני רנטגן. אני בור באופן מביש בכל ענפי מדעי הטבע, אין לי מושג בכימיה או בפיזיקה, ואינני מסוגל להסביר את תופעות הטבע הפשוטות ביותר. אבל," המשיך פון בילוב, "כפיצוי, יש לי ידע היסטורי ואולי תכונות מסוימות המועילות בפוליטיקה, במיוחד בדיפלומטיה."

הקייזר קרן. פון בילוב שיבח אותו. פון בילוב רומם אותו והשפיל את עצמו. הקייזר יכול היה לסלוח על כל דבר לאחר מכן. "לא תמיד אמרתי לך," הוא קרא בהתלהבות, "שאנחנו משלימים אחד את השני בצורה מדויקת? אנחנו צריכים להישאר ביחד, ואנחנו נעשה זאת!"

הוא לחץ ידיים לפון בילוב, לא פעם אחת, אלא כמה פעמים. ומאוחר יותר באותו יום הוא התלהב כל כך עד שקרא באגרופים כפולים, "אם מישו יגיד לי משהו נגד הנסיך פון בילוב, אני אתן לו אגרופ באף".

פון בילוב הציל את עצמו בזמן – אבל, דיפלומט קטנטן ככל שהיה, הוא בכל זאת עשה טעות אחת: הוא היה צריך להתחיל בדיבור על חסרונותיו שלו ועל עליונותו של וילהלם – ולא ברמיזה שהקיסר הוא חצי שנינות הזקוקה לאפטרופוס.

אם כמה משפטים של ענווה ושבח לצד השני יכולים להפוך קייזר יהיר ונעלב לחבר נאמן, דמיינו מה ענווה ושבחים יכולים לעשות לכם ולי במגעים היומיומיים שלנו. בשימוש נכון, הם יחוללו ניסים של ממש ביחסי אנוש.

הודאה בטעויות של האדם עצמו – גם כאשר הוא לא תיקן אותן – יכולה לעזור לשכנע מישו לשנות את התנהגותו. הדבר הודגם לאחרונה על ידי קלרנס זרהוזן מטימוניום, מרילנד, כאשר גילה שבנו בן החמש-עשרה מתנסה בסיגריות.

"כמובן שלא רציתי שדיויד יעשן", אמר לנו זרהוזן, "אבל אמו ואני עישנו סיגריות; נתנו לו דוגמה רעה כל הזמן. הסברתי לדייב איך התחלתי לעשן בערך בגיל שלו ואיך הניקוטין הוציא ממני את המיטב ועכשיו זה היה כמעט בלתי אפשרי עבורי להפסיק. הזכרתי לו כמה השיעול שלי מעצבן ואיך הוא רודף אחרי כדי שאני אפסיק לעשן לא הרבה שנים קודם לכן.

"לא הפצרתי בו לעצור או איימתי עליו או הזהרתי אותו מפני הסכנות הטמונות בעישון. כל מה שעשיתי היה להצביע על כך שאני מכור לסיגריות ומה המשמעות של זה עבורי.

"הוא חשב על זה זמן מה והחליט שהוא לא יעשן עד שיסיים את התיכון. עם השנים דוד מעולם לא התחיל לעשן ואין לו שום כוונה לעשות זאת אי פעם.

"בעקבות אותה שיחה קיבלתי את ההחלטה להפסיק לעשן סיגריות בעצמי, ובתמיכת משפחתי הצלחתי".

מנהיג טוב פועל לפי עיקרון זה:

עיקרון 3:

דברו על הטעויות שלכם לפני שאתם מבקרים את האדם האחר.

אף אחד לא אוהב לקבל הזמנות

פעם היה לי העונג לסעוד עם מיס אידה טרבל, דיקנית הביוגרפים האמריקאים. כשסיפרתי לה שאני כותב את הספר הזה, התחלנו לדון בנושא הכל כך חשוב הזה של להסתדר עם אנשים, והיא סיפרה לי שבזמן שהיא כתבה את הביוגרפיה שלה על אוון ד. יאנג, היא ראינה אדם שישב שלוש שנים באותו משרד עם מר יאנג. האיש הזה הצהיר שבמשך כל הזמן הזה הוא מעולם לא שמע את אוון ד. יאנג נותן הוראה ישירה לאף אחד. הוא תמיד נתן הצעות, לא פקודות. אוון ד. יאנג מעולם לא אמר, למשל, "עשה כך או עשה כך", או "אל תעשה כך או אל תעשה כך". הוא היה אומר, "אתה יכול לשקול את זה", או "אתה חושב שזה יעבוד?" לעתים קרובות היה אומר, לאחר שהכתיב מכתב, "מה אתה חושב על זה?" כשעיין במכתב של אחד מעוזריו, הוא היה אומר, "אולי אם היינו מנסחים את זה ככה זה היה יותר טוב". הוא תמיד נתן לאנשים את ההזדמנות לעשות דברים בעצמם; הוא מעולם לא אמר לעוזריו לעשות דברים; הוא נתן להם לעשות אותם, נתן להם ללמוד מהטעויות שלהם. טכניקה כזו מקלה על אדם לתקן שגיאות. טכניקה כזו חוסכת את גאוותו של האדם ומעניקה לו תחושת חשיבות. היא מעודדת שיתוף פעולה במקום מרד.

טינה הנגרמת על ידי צו חצוף עשויה להימשך זמן רב – גם אם הפקודה ניתנה כדי לתקן מצב רע בעליל. דן סנטארלי, מורה בבית ספר מקצועי בווימינג, פנסילבניה, סיפר לאחת הכיתות שלנו כיצד אחד מתלמידיו חסם את הכניסה לאחת החניות של בית הספר בכך שהחנה בה את מכוניתו באופן בלתי חוקי. אחד המדריכים האחרים פרץ בסערה לכיתה ושאל בנימה יהירה: "המכונית של מי חוסמת את שביל הגישה?" כשהתלמיד שהיה בעל הרכב הגיב, צעק המדריך: "תזיז את המכונית, ותזיז אותה עכשיו, או שאני אכרוך סביבה שרשרת ואגרור אותה משם".

אכן, התלמיד הזה טעה. המכונית לא הייתה צריכה לחנות שם. אבל מאותו יום ואילך, לא רק שאותו תלמיד התרעם על פעולת המדריך, אלא שכל התלמידים בכיתה עשו כל שביכולתם כדי להקשות על המדריך ולהפוך את עבודתו ללא נעימה.

איך הוא יכול היה להתמודד עם זה אחרת? אם הוא היה שואל בצורה ידידותית, "המכונית של מי נמצאת בחניה?" ואז מציע שאם היו מזיזים אותה, מכוניות אחרות היו נכנסות ויוצאות, התלמיד היה מזיז אותה בשמחה ולא הוא ולא חבריו לכיתה היו נסערים ומתרעמים.

שאילת שאלות לא רק הופכת את ההזמנה לטעימה יותר; לעתים קרובות זה מגרה את היצירתיות של האנשים שאתה שואל. אנשים נוטים יותר לקבל צו אם היה להם חלק בהחלטה שגרמה להוצאת הצו.

כאשר איאן מקדונלד מיוהנסבורג, דרום אפריקה, מנכ"ל מפעל ייצור קטן המתמחה בחלקי מכוניות מדויקים, קיבל הזדמנות לקבל הזמנה גדולה מאוד, הוא היה משוכנע שהוא לא יעמוד בתאריך האספקה המובטח. העבודה שכבר נקבעה בחנות וזמן ההשלמה הקצר הדרוש להזמנה זו גרמו לכך שנראה היה בלתי אפשרי עבורו לקבל את ההזמנה.

במקום לדחוף את אנשיו להאיץ את עבודתם ולזרז את ההזמנה, הוא כינס את כולם, הסביר להם את המצב, ואמר להם כמה זה יהיה משמעותי לחברה ולהם אם הם יוכלו לאפשר לייצר את ההזמנה בזמן. ואז הוא התחיל לשאול שאלות:

"האם יש משהו שאנחנו יכולים לעשות כדי לטפל בסדר הזה?"

"מישהו יכול לחשוב על דרכים שונות לעבד את זה דרך החנות שיאפשרו לקבל את ההזמנה?"

"האם יש דרך להתאים את שעות העבודה שלנו או את משימות כוח האדם שלנו שיעזרו?"

העובדים העלו רעיונות רבים והתעקשו שהוא יקבל את ההזמנה. הם ניגשו אליו בגישה של "אנחנו יכולים לעשות את זה", וההזמנה התקבלה, הופקה ונמסרה בזמן.

מנהיג יעיל ישתמש...

עיקרון 4:

שאל שאלות במקום לתת הוראות ישירות.

תן לאדם השני להציל את כבודו

לפני שנים עמדה חברת ג'נרל אלקטריק בפני המשימה העדינה של סילוק צ'רלס שטיינמץ מראשות מחלקה. שטיינמץ, גאון בסדר גודל ראשון בכל הנוגע לחשמל, היה כישלון כראש מחלקת החישובים. אבל החברה לא העזה להעליב את האיש. הוא היה חיוני – ורגיש מאוד. אז הם נתנו לו תואר חדש. הם מינו אותו למהנדס יועץ של חברת ג'נרל אלקטריק – תואר חדש לעבודה שהוא כבר עשה – ונתנו למישהו אחר לעמוד בראש המחלקה. שטיינמץ היה מאושר.

כך גם מנהלי ג'נרל אלקטריק. הם תמרנו בעדינות את הכוכב הכי טמפרמנטי שלהם, והם עשו את זה בלי סערה – בכך שנתנו לו להציל את כבודו.

לתת לאחד להציל את כבודו! כמה חשוב, כמה זה חשוב! וכמה מעטים מאיתנו עוצרים לחשוב על זה! אנחנו רוכבים ברגל גסה על רגשותיהם של אחרים, מקבלים את הדרך שלנו, מוצאים אשמים, מאיימים, מבקרים ילד או עובד בפני אחרים, אפילו בלי לקחת בחשבון את הפגיעה בגאווה של האחר. בעוד שמחשבה של כמה דקות, מילה או שתיים מתחשבות, הבנה אמיתית של יחסו של האדם האחר, היו מרחיקות לכת כל כך כדי להקל על העוקץ!

בואו נזכור שבפעם הבאה אנחנו מתמודדים עם הצורך הלא נעים לפטר או לנזוף בעובד.

"לפטר עובדים זה לא כיף גדול. לפטר זה עוד פחות כיף" (אני מצטט עכשיו ממכתב שכתב לי מרשל גריינג'ר, רואה חשבון מוסמך). "העסק שלנו הוא בעיקר עונתי. לכן אנחנו צריכים לשחרר הרבה אנשים אחרי שהבהלה למס הכנסה הסתיימה".

"זו מילת מפתח במקצוע שלנו שאף אחד לא נהנה להניף את הגרזן. כתוצאה מכך, התפתח המנהג לגמור אותו בהקדם האפשרי, ובדרך כלל בדרך הבאה: "שב, מר סמית. העונה נגמרה, ולא נראה שאנחנו רואים עוד משימות עבורכם. כמובן שהבנת שממילא אתה מועסק רק בעונה העמוסה וכו' וכו'".

"ההשפעה על האנשים האלה היא של אכזבה ותחושה של 'אכזבה'. רובם בתחום ראית החשבון לכל החיים, והם לא שומרים על אהבה מיוחדת למשרד שזונח אותם כלאחר יד.

"לאחרונה החלטתי לשחרר את הצוות העונתי שלנו עם קצת יותר טאקט והתחשבות. לכן אני קורא לכל אחד להיכנס רק לאחר מחשבה מעמיקה על עבודתו בחורף. ואמרתי משהו כזה: 'מר סמית, עשית עבודה מצוינת (אם יש לו). בפעם ההיא ששלחנו אותך לניוארק, הייתה לך משימה קשה. היית במקום, אבל הגעת עם צבעים מעופפים, ואנחנו רוצים שתדע שהמשרד גאה בך. יש לך את הדברים – אתה הולך דרך ארוכה, בכל מקום שבו אתה עובד. המשרד הזה מאמין בך ונותן לך שורשים, ואנחנו לא רוצים שתשכח את זה'.

"אפקט? האנשים הולכים ומרגישים הרבה יותר טוב עם הפיטורין. הם לא מרגישים 'מאוכזבים'. הם יודעים שאם הייתה לנו עבודה בשבילם, היינו ממשיכים אותם. וכשאנחנו זקוקים להם שוב, הם באים אלינו בחיבה אישית עזה".

באחד המפגשים של הקורס שלנו, שני חברי כיתה דנו בהשפעות השליליות של מציאת פגמים לעומת ההשפעות החיוביות של לתת לאדם השני להציל את פניו.

פרד קלארק מהאריסברג, פנסילבניה, סיפר על תקרית שהתרחשה בחברה שלו: "באחת מפגישות הייצור שלנו, סגן נשיא שאל שאלות מאוד נוקבות את אחד ממפקחי הייצור שלנו בנוגע לתהליך ייצור. טון קולו היה תוקפני ונועד להצביע על ביצועים לקויים מצד הממונה. מכיוון שלא רצה להתבייש בפני חבריו, המשגיח התחמק מתגובותיו. זה גרם לסגן הנשיא לאבד את עשתונותיו, לנזוף בממונה ולהאשים אותו בשקר.

"כל יחסי העבודה שהיו קיימים לפני המפגש הזה נהרסו בכמה רגעים קצרים. מפקח זה, שהיה ביסודו של דבר עובד טוב, היה חסר תועלת לחברה שלנו מאותו זמן ואילך. אחרי כמה חודשים הוא עזב את המשרד שלנו והלך לעבוד אצל מתחרה, שם אני מבין שהוא עושה עבודה מצוינת".

חברה אחרת לכיתה, אנה מזונה, סיפרה כיצד תקרית דומה התרחשה בעבודתה – אבל איזה הבדל בגישה ובתוצאות! מאזונה, מומחית שיווק של מזון ארוז, קיבלה את המשימה הגדולה הראשונה שלה – שיווק מבחן של מוצר חדש. היא סיפרה לכיתה: "כשהגיעו תוצאות הבדיקה הייתי הרוסה. עשיתי טעות חמורה בתכנון שלי, והיה צריך לעשות את כל הבדיקה מחדש. כדי להחמיר את המצב, לא היה לי זמן לדון בכך עם הבוס שלי לפני הפגישה שבה הייתי אמורה לדווח על הפרויקט.

"כשקראו לי למסור את הדו"ח רעדתי מפחד. היה לי כל מה שיכולתי לעשות כדי לא להישבר, אבל החלטתי שאני לא אבכה ושכל הגברים האלה יעירו הערות על כך שנשים לא מסוגלות להתמודד עם עבודת ניהול כי הן רגשניות מדי. הכנתי את הדו"ח שלי בקצרה והצהרתי שעקב טעות אחזור על המחקר לפני הפגישה הבאה. התיישבתי וציפיתי שהבוס שלי יתפוצץ.

"במקום זאת, הוא הודה לי על עבודתי וציין שזה לא יוצא דופן שאדם עושה טעות בפרויקט חדש ושיש לו ביטחון שהסקר החוזר יהיה מדויק ומשמעותי לחברה. הוא הבטיח לי, מול כל עמיתי, שהוא מאמין בי ויודע שעשיתי כמיטב יכולתי, ושחוסר הניסיון שלי, לא חוסר היכולת שלי, הוא הסיבה לכישלון.

"יצאתי מהפגישה הזאת עם הראש מעל המים ועם נחישות שלעולם לא אאכזב שוב את הבוס שלי".

אפילו אם אנחנו צודקים והאדם השני בהחלט טועה, אנחנו רק הורסים את האגו בכך שאנחנו גורמים למישהו לאבד את כבודו. חלוץ התעופה והסופר הצרפתי האגדי אנטואן דה סנט-אכזופרי כתב: "אין לי זכות לומר או לעשות שום דבר שמקטין אדם בעיני עצמו. מה שחשוב זה לא מה אני חושב עליו, אלא מה הוא חושב על עצמו. פגיעה בכבודו של אדם היא פשע".

מנהיג אמיתי תמיד ילך בעקבותיו...

עיקרון 5:

תנו לאדם האחר להציל את כבודו.

כיצד לדרבן אנשים להצלחה

פיט בארלו היה חבר ותיק שלי. היה לו מופע כלבים ופוני והוא בילה את חייו בנסיעות עם קרקסים ומופעי וודוויל. אהבתי לראות את פיט מאלף כלבים חדשים למשחק שלו. שמתי לב שברגע שכלב הראה שיפור קל ביותר, פיט ליטף ושיבחה אותו ונתן לו בשר ועשה מזה מטלה נהדרת. זה לא חדש. מאלפי בעלי חיים משתמשים באותה טכניקה כבר מאות שנים.

מדוע, אני תוהה, איננו משתמשים באותו שכל ישר כאשר אנו מנסים לשנות אנשים שאנו משתמשים בו כאשר אנו מנסים להחליף כלבים? למה אנחנו לא משתמשים בבשר במקום בשוט? למה אנחנו לא משתמשים בשבח במקום בגינוי? הבה נשבח ולו את השיפור הקל ביותר. זה נותן השראה לאדם השני להמשיך ולהשתפר.

בספרו *I Ain't Much, Baby—But I'm All I Got*, הפסיכולוג ג'ס ליר מעיר: "שבחים הם כמו אור שמש לרוח האנושית החמה; אנחנו לא יכולים לפרוח ולגדול בלעדיו. ובכל זאת, בעוד שרובנו מוכנים להחיל על אחרים את הרוח הקרה של הביקורת, אנחנו איכשהו מסתייגים מלתת לזולתנו את השמש החמה של השבחים".*

אני יכול להסתכל אחורה על החיים שלי ולראות איפה כמה מילות שבח שינו בחדות את כל העתיד שלי. אתה לא יכול להגיד את אותו הדבר על החיים שלך? ההיסטוריה גדושה באיורים מרשימים של הכישוף המדהים שבשבחים.

לדוגמה, לפני שנים רבות ילד בן עשר עבד במפעל בנאפולי. הוא השתוקק להיות זמר, אבל המורה הראשון שלו ייאש אותו. "אתה לא יכול לשיר", הוא אמר. "אין לך קול בכלל. זה נשמע כמו רוח בתריסים".

אבל אמו, איכרה ענייה, הניחה עליו את זרועותיה ושיבחה אותו ואמרה לו שהיא יודעת שהוא יודע לשיר, היא כבר ראתה שיפור, והיא הלכה יחפה כדי לחסוך כסף כדי לממן את שיעורי המוזיקה שלו. השבחים והעידוד של אותה אם איכרה שינו את חייו של הילד הזה. שמו היה אנריקו קארוזו, והוא הפך לזמר האופרה הגדול והמפורסם ביותר בתקופתו.

בתחילת המאה התשע עשרה שאף צעיר בלונדון להיות סופר. אבל נראה היה שהכל נגדו. הוא מעולם לא הצליח ללכת לבית הספר יותר מארבע שנים. אביו הושלך לכלא משום שלא יכול היה לשלם את חובותיו, והאיש הצעיר הזה ידע לעתים קרובות את חבלי הרעב. לבסוף הוא קיבל עבודה בהדבקות תוויות על בקבוקי השחרה במחסן שורץ עכברושים, וישן בלילה בחדר עגום בעליית הגג עם עוד שני נערים – מרזבים משכונות העוני של לונדון. היה לו כל כך מעט ביטחון ביכולתו לכתוב, שהוא התגנב החוצה ושלח את כתב היד הראשון שלו באישון לילה כדי שאף אחד לא יצחק עליו. סיפור אחר סיפור נדחה. לבסוף הגיע היום הגדול שבו התקבל. נכון, לא שילמו לו על זה שילינג, אבל עורך אחד שיבחה אותו. עורך אחד נתן לו הכרה. הוא היה כל כך נרגש שהוא שוטט ללא מטרה ברחובות כשדמעות זולגות על לחיו.

השבחים, ההכרה, שקיבל באמצעות הוצאת סיפור אחד לדפוס, שינו את כל חייו, כי אלמלא העידוד הזה, ייתכן שהיה מבלה את כל חייו בעבודה במפעלים שורצי עכברושים. אולי שמעתם על הילד הזה. שמו היה צ'ארלס דיקנס.

נער אחר בלונדון התפרנס כפקיד בחנות למוצרים יבשים. הוא היה צריך לקום בשעה חמש, לטאטא את החנות ולעבוד בעבודות במשך ארבע-עשרה שעות ביום. זו הייתה עבודת פרך מוחלטת והוא תיעב אותה. אחרי שנתיים הוא כבר לא יכול היה לסבול את זה, אז הוא קם בוקר אחד, ובלי לחכות לארוחת הבוקר, רמס חמישה-עשר קילומטרים כדי לדבר עם אמו, שעבדה כעוזרת בית.

הוא היה תזזיתי. הוא התחנן בפניה. הוא בכה. הוא נשבע שיתאבד אם יצטרך להישאר עוד בחנות. ואז הוא כתב מכתב ארוך ופתטי למנהל בית הספר הישן שלו, והכריז שהוא שבור לב, שהוא לא רוצה לחיות יותר. מנהל בית הספר הקודם שלו הרעיף עליו מעט שבחים והבטיח לו שהוא באמת אינטליגנטי מאוד ומתאים לדברים עדינים יותר והציע לו עבודה כמורה.

השבח הזה שינה את עתידו של הילד הזה והותיר רושם עז על ההיסטוריה של הספרות האנגלית. כי הילד הזה המשיך לכתוב אינספור ספרים רבי מכר והרוויח יותר ממיליון דולר עם העט שלו. בטח שמעתם עליו. שמו: ה.ג. וולס.

השימוש בשבחים במקום בביקורת הוא הרעיון הבסיסי של תורתו של ב. פ. סקינר. הפסיכולוג הדגול בן זמננו הוכיח באמצעות ניסויים עם בעלי חיים ועם בני אדם שכאשר ממזערים את הביקורת ומדגישים שבחים, הדברים הטובים שאנשים עושים יתחזקו והדברים העניים יותר יתנווננו מחוסר תשומת לב.

ג'ון רינגלספאו מרוקי מאונט, צפון קרוליינה, השתמש בזה בהתמודדות עם ילדיו. נראה היה שכמו במשפחות רבות, צורת התקשורת העיקרית של אמא ואבא עם הילדים הייתה לצעוק עליהם. וכמו במקרים רבים כל כך, מצבם של הילדים נעשה קצת יותר גרוע מאשר טוב יותר אחרי כל מפגש כזה – וכך גם ההורים. נראה היה שאין סוף באופק לבעיה זו.

מר רינגלספאו היה נחוש להשתמש בכמה מהעקרונות שלמד בקורס שלנו כדי לפתור את המצב הזה. הוא דיווח: "החלטנו לנסות לשבח במקום לשבח את הפגמים שלהם. זה לא היה קל כשכל מה שיכולנו לראות היו הדברים השליליים שהם עשו; היה ממש קשה למצוא דברים לשבח. הצלחנו למצוא משהו, ותוך יום-יומיים ראשונים חלק מהדברים המרגיזים באמת שהם עשו הפסיקו לקרות. ואז חלק מהפגמים האחרים שלהם החלו להיעלם. הם התחילו לנצל את השבחים שהענקנו להם. הם אפילו התחילו לצאת מגדרם כדי לעשות דברים נכון. אף אחד מאיתנו לא יכול היה להאמין. כמובן, זה לא נמשך לנצח, אבל הנורמה שהושגה אחרי שהדברים התיישרו הייתה הרבה יותר טובה. כבר לא היה צורך להגיב כמו פעם. הילדים עשו הרבה יותר דברים נכונים מאשר דברים לא נכונים". כל זה היה תוצאה של שבח השיפור הקל ביותר אצל הילדים במקום לגנות את כל מה שהם עשו לא בסדר.

זה עובד גם בעבודה. קית' רופר מוודלנד הילס, קליפורניה, יישם את העיקרון הזה על סיטואציה בחברה שלו. חומר כלשהו הגיע אליו בבית הדפוס שלו שהיה באיכות גבוהה במיוחד. המדפיס שעשה את העבודה הזו היה עובד חדש שהתקשה להסתגל לתפקיד. הממונה עליו היה נסער ממה שהוא ראה כגישה שלילית ושקל ברצינות לסיים את שירותיו.

כאשר נודע למר רופר על המצב, הוא ניגש באופן אישי לבית הדפוס וניהל שיחה עם הצעיר. הוא אמר לו כמה הוא מרוצה מהעבודה שזה עתה קיבל והצביע על כך שזו העבודה הטובה ביותר שראה בחנות זו מזה זמן מה. הוא ציין בדיוק מדוע היא עדיפה וכמה חשובה תרומתו של הצעיר לחברה.

אתה חושב שזה השפיע על היחס של המדפוס הצעיר לחברה? תוך ימים ספורים חל מהפך מוחלט. הוא סיפר לכמה מעמיתיו לעבודה על השיחה ואיך מישוהו בחברה באמת מעריך עבודה טובה. ומאותו יום ואילך הוא היה עובד נאמן ומסור.

מה שרופר עשה היה לא רק להחמיא למדפוס הצעיר ולומר "אתה טוב". הוא ציין במפורש **כיצד** עבודתו הייתה מעולה. מכיוון שהוא ציין הישג מסוים, ולא רק השמיע הערות מחמיאות כלליות, השבחים שלו נעשו הרבה יותר משמעותיים לאדם לו הם ניתנו. כולם אוהבים שמשבחים אותם, אבל כשהשבחים הם ספציפיים, הם מצטיירים ככנים – לא משהו שהאדם השני אולי אומר רק כדי לגרום לו להרגיש טוב.

זכרו, כולנו משתוקקים להערכה ולהכרה, ונעשה כמעט הכל כדי להשיג אותה. אבל אף אחד לא רוצה חוסר כנות. אף אחד לא רוצה חנופה.

הרשו לי לחזור: העקרונות הנלמדים בספר זה יעבדו רק כאשר הם באים מהלב. אני לא דוגל בשק של טריקים. אני מדבר על דרך חיים חדשה.

דברו על שינוי אנשים. אם אתה ואני נעורר השראה באנשים שעמם אנו באים במגע למימוש האוצרות החבויים ברשותם, נוכל לעשות הרבה יותר מאשר לשנות אנשים. אנחנו יכולים ממש לשנות אותם.

הגזמה? אז הקשיבו לדבריו החכמים של ויליאם ג'יימס, אחד הפסיכולוגים והפילוסופים המכובדים ביותר שאמריקה ייצרה אי פעם:

בהשוואה למה שאנחנו צריכים להיות, אנחנו רק חצי ערים. אנו עושים שימוש רק בחלק קטן מהמשאבים הפיזיים והנפשיים שלנו. אם ננסה זאת באופן רחב, האדם האנושי חי אפוא הרחק מקצה גבולותיו. יש לו כוחות מסוגים שונים שהוא בדרך כלל לא משתמש בהם. כן, לכם הקוראים שורות אלה יש כוחות מסוגים שונים שאתם רגילים לא להשתמש בהם; ואחד מהכוחות האלה שאתם כנראה לא משתמשים בהם במלואם הוא היכולת הקסומה שלכם לשבח אנשים ולעורר בהם השראה עם מימוש האפשרויות החבויות שלהם.

יכולות קמלות תחת ביקורת; הם פורחים בעידוד. כדי להפוך למנהיג יעיל יותר של אנשים, פעלו לפי הדרך הבאה. . . .

עיקרון 6:

שבחו את השיפור הקל ביותר ושבחו כל שיפור. היו "לבביים בהסכמתכם ושופעים בשבחכם".

Jess Lair, *I Ain't Much, Baby—But I'm All I Got* (Greenwich, Conn.: Fawcett *, p. 248, (1976

תנו לכלב שם טוב

מה עושים כשאדם שהיה עובד טוב מתחיל לעבוד בצורה גרועה? אפשר לפטר אותו, אבל זה ממש לא פותר כלום. אתה יכול לנזוף בעובד, אבל זה בדרך כלל גורם לתרעומת. להנרי הנקה, מנהל שירות בסוכנות משאיות גדולה בלוול, אינדיאנה, היה מכונאי שעבודתו נעשתה פחות ממספקת. במקום לגרש אותו או לאיים עליו, מר הנקה קרא לו למשרדו וניהל איתו שיחה מלב אל לב.

"ביל", הוא אמר, "אתה מכונאי מצוין. אתה נמצא בתחום העבודה הזה כבר מספר לא מבוטל של שנים. תיקנת רכבים רבים לשביעות רצון הלקוחות. למעשה, קיבלנו מספר מחמאות על העבודה הטובה שעשית. עם זאת, לאחרונה, הזמן שאתה לוקח כדי להשלים כל עבודה גדל ועבודתך לא עמדה בסטנדרטים הישנים שלך. בגלל שהיית מכונאי מצטיין בעבר, הייתי בטוח שתמצא דעת שאני לא מרוצה מהמצב הזה, ואולי ביחד נוכל למצוא דרך לתקן את הבעיה".

ביל השיב שהוא לא חושב שהוא אינו עומד במחויבויות שלו, והבטיח לבוס שלו שהעבודה שהוא מקבל אינה מחוץ לטווח המומחיות שלו, והוא ינסה להשתפר בעתיד.

האם הוא עשה זאת? אתה יכול להיות בטוח שהוא עשה. הוא הפך שוב למכונאי מהיר ויסודי. עם המוניטין הזה שמר הנקה נתן לו לעמוד בו, איך הוא יכול לעשות משהו אחר מלבד לעשות עבודה דומה לזו שעשה בעבר.

"האדם הממוצע", אמר סמואל ווקליין, אז נשיא מפעלי הקטרים של בולדווין, "יכול להיות מובל בקלות אם יש לך כבוד אליו ואם אתה מראה שאתה מכבד את האדם הזה בגלל יכולת כלשהי".

בקיצור, אם אתה רוצה לשפר אדם במובן מסוים, התנהג כאילו התכונה המסוימת הזו היא כבר אחת התכונות הבולטות שלו. שייקספיר אמר, "הנח סגולה, אם אין לך אותה". ואולי כדאי להניח ולהצהיר בגלוי שלאנשים אחרים יש את המעלה שאתה רוצה שהם יתפתחו. תנו להם מוניטין טוב לעמוד בו, והם יעשו מאמצים כבירים במקום לראות אתכם מאוכזבים.

ז'ורז'ט לבלנק, בספרה *Souvenirs, My Life with Maeterlinck*, מתארת את השינוי המטלטל של נערה בלגית צנועה.

"משרתת ממלון שכן הביאה לי ארוחות", כתבה. "קראו לה 'מארי המדיחה' כי היא התחילה את הקריירה שלה כמדיחת כלים. היא הייתה סוג של מפלצת, פוזלת עיניים, בעלת רגליים חשוקות, ענייה בבשר וברוח.

"יום אחד, כשהיא החזיקה את צלחת המקרונים שלי בידה האדומה, אמרתי לה, 'מארי, את לא יודעת אילו אוצרות יש בך'.

"מארי, שהייתה רגילה לעצור את רגשותיה, חיכתה כמה רגעים, ולא העזה להסתכן במחווה הקלה ביותר מחשש לאסון. ואז היא הניחה את המנה על השולחן, נאנחה ואמרה בגאונות, 'גברתי, בחיים לא הייתי מאמינה בזה'. היא לא פקפקה, היא לא שאלה שאלה. היא פשוט חזרה

למטבח וחזרה על מה שאמרתי, וזה כוח האמונה שאף אחד לא צחק עליה. מאותו יום ואילך היא אף קיבלה תמורה מסוימת. אבל השינוי המוזר מכולם התרחש במארי הצנועה עצמה. מתוך אמונה שהיא משכן של פלאים בלתי נראים, היא החלה לטפל בפניה ובגופה בזהירות כה רבה, עד שנראה היה שנעוריה המורעבים פורחים ומסתירים בצניעות את פשטותה.

"חודשיים לאחר מכן, היא הודיעה על נישואיה הקרובים עם אחיינו של השף. 'אני הולכת להיות גברת', אמרה והודתה לי. משפט קטן שינה את כל חייה".

ז'ורז'ט לבלנק העניקה ל"מארי מדיח הכלים" מוניטין לעמוד בו – והמוניטין הזה שינה אותה.

ביל פרקר, נציג מכירות של חברת מזון בדייטונה ביץ', פלורידה, התלהב מאוד מקו המוצרים החדש שהחברה שלו הציגה והיה נסער כאשר מנהל שוק מזון עצמאי גדול דחה את ההזדמנות לשווק אותו בחנות שלו. ביל הרבה כל היום על הדחייה הזאת והחליט לחזור לחנות לפני שהוא הולך הביתה באותו ערב ולנסות שוב.

"ג'ק", הוא אמר, "מאז שעזבתי הבוקר הבנתי שלא נתתי לך את התמונה המלאה של הקו החדש שלנו, ואודה לך אם תסכים שאספר לך על הנקודות שהשמטתי. כיבדתי את העובדה שאתה תמיד מוכן להקשיב ואתה גדול מספיק כדי לשנות את דעתך כאשר העובדות מצדיקות שינוי".

האם ג'ק יכול לסרב לתת לו שימוע נוסף? לא עם המוניטין הזה שהוא ירצה לעמוד בו.

בוקר אחד ד"ר מרטין פיטז'ו, רופא שיניים מדבלין, אירלנד, נדהם כשאחת המטופלות שלו ציינה בפניו שמחזיק כוסות המתכת שבו השתמשה כדי לשטוף את פיה אינו נקי במיוחד. נכון, המטופל שתה מכוס הנייר, לא המחזיק, אבל זה בהחלט לא היה מקצועי להשתמש בצידוד מוכתם.

כשהמטופל עזב, ד"ר פיטז'ו נסוג למשרדו הפרטי כדי לכתוב פתק לברידג'יט, אשת הניקיון, שבאה פעמיים בשבוע לנקות את משרדו. וכך כתב:

ברידג'יט היקרה שלי,

אני רואה אותך לעתים רחוקות כל כך, חשבתי להקדיש זמן כדי להודות לך על העבודה המשובחת של הניקיון שעשית. אגב, חשבתי להזכיר שמכיוון שישעתיים, פעמיים בשבוע, זה פרק זמן מוגבל מאוד, תרגישו חופשי לעבוד חצי שעה נוספת מדי פעם אם אתם מרגישים שאתם צריכים לעשות את הדברים האלה "מדי פעם" כמו ליטוש מחזיקי הכוסות וכדומה. אני, כמובן, אשלם לך על הזמן הנוסף.

"למחרת, כשנכנסתי למשרדי", דיווח ד"ר פיטז'ו, "שולחן העבודה שלי לוטש עד לגימור דמוי מראה, וכך גם הכיסא שלי, שכמעט החלקתי ממנו. כשנכנסתי לחדר הטיפולים מצאתי את מחזיק הכוסות המצופה בכרום הכי נוצץ ונקי שראיתי אי פעם מונח בכלי הקיבול שלו. נתתי לאישה שלי מוניטין מצוין לעמוד בו, ובזכות המחווה הקטנה הזו היא עלתה על כל מאמצי העבר שלה. כמה זמן נוסף היא השקיעה בזה? נכון, בכלל לא".

יש פתגם ישן: "תן לכלב שם רע ומוטב שתתלה אותו". אבל תנו לו שם טוב – ותראו מה יקרה!

כשגברת רות הופקינס, מורה בכיתה ד' בברוקלין, ניו יורק, הסתכלה על לוח השיעורים שלה ביום הראשון ללימודים, ההתרגשות והשמחה שלה להתחיל סמסטר חדש היו מהולות בחרדה. בכיתה שלה השנה היה לה את טומי טי, "הילד הרע" הידוע ביותר לשמצה של בית הספר. המורה שלו בכיתה ג' התלוננה כל הזמן על טומי בפני עמיתים, המנהל וכל מי שהיה מוכן להקשיב. הוא לא היה רק שובב; הוא גרם לבעיות משמעת חמורות בכיתה, התקוטט עם הבנים, הקניט את הבנות, התחצף למורה, ונראה היה שמצבו מחמיר ככל שהתבגר. התכונה הטובה היחידה שלו הייתה יכולתו ללמוד במהירות ולשלוט בעבודת בית הספר בקלות.

גברת הופקינס החליטה להתמודד מיד עם "בעיית טומי". כשבירכה את תלמידיה החדשים, היא העירה הערות קטנות לכל אחת מהן: "רוז, זו שמלה יפה שאת לובשת", "אליסיה, אני שומעת אותך מציירת יפה". כשהגיעה לטומי, היא הסתכלה לו ישר בעיניים ואמרה, "טומי, אני מבינה שאתה מנהיג טבעי. אני הולכת לסמוך עליך שתעזור לי להפוך את הכיתה הזאת לכיתה הכי טובה בכיתה ד' השנה". היא חיזקה את זה בימים הראשונים בכך שהחמיאה לטומי על כל מה שהוא עשה והעירה איך זה מראה איזה תלמיד טוב הוא היה. עם המוניטין הזה, אפילו ילד בן תשע לא יכלה לאכזב אותה – והוא לא עשה זאת.

אם אתה רוצה להצטיין בתפקיד המנהיגות הקשה של שינוי הגישה או ההתנהגות של אחרים, השתמש בעצה הבאה...

עיקרון 7:

תן לאדם השני מוניטין טוב לחיות לפיו.

לגרום לתקלה להיראות קלה לתיקון

חבר רווק שלי, כבן ארבעים, התארס, וארוסתו שכנעה אותו לקחת כמה שיעורי ריקוד מאוחרים. "אלוקים יודע שהייתי זקוק לשיעורי ריקוד", התוודה כשסיפר לי את הסיפור, "כי רקדתי בדיוק כפי שרקדתי כשרק התחלתי לפני עשרים שנה. המורה הראשון שעסקתי בו כנראה אמר לי את האמת. היא אמרה שאני טועה; אני פשוט אצטרך לשכוח הכל ולהתחיל הכל מחדש. אבל זה הוציא ממני את הלב. לא היה לי תמריץ להמשיך. אז עזבתי אותה. "המורה הבא אולי שיקר, אבל אהבתי את זה. היא אמרה בנונשלנטיות שהריקוד שלי קצת מיושן אולי, אבל היסודות בסדר, והיא הבטיחה לי שלא תהיה לי בעיה ללמוד כמה צעדים חדשים. המורה הראשון ייאש אותי בכך שהדגיש את הטעויות שלי. המורה החדש הזה עשה את ההפך. היא המשיכה לשבח את הדברים שעשיתי נכון ולמזער את הטעויות שלי. "יש לך חוש קצב טבעי, היא הבטיחה לי. "את באמת רקדנית מלידה." עכשיו השכל הישר שלי אומר לי שתמיד הייתי ותמיד אהיה רקדנית מדרגה רביעית; ובכל זאת, עמוק בלבי, אני עדיין אוהב לחשוב שאולי היא התכוונה לזה. אין ספק ששילמתי לה כדי שתגיד את זה, אבל למה לחשוב על זה?

"בכל מקרה, אני יודעת שאני רקדן טוב יותר ממה שהייתי אם היא לא הייתה אומרת לי שיש לי חוש קצב טבעי. זה עודד אותי. זה נתן לי תקווה. זה גרם לי לרצות להשתפר".

אמרו לילדכם, לבן זוגכם או לעובד שלכם שהוא טיפש או טיפש בדבר מסוים, שאין לו כישרון לכך, והוא עושה הכל לא נכון, והרסתם כמעט כל תמריץ לנסות להשתפר. אבל השתמשו בטכניקה הפוכה – היו חופשיים בעידודכם, גרמו לדבר להיראות קל לביצוע, תנו לאדם השני לדעת שיש לכם אמונה ביכולתו לעשות זאת, שיש לו כישרון לא מפותח לכך – והוא יתאמן עד שיגיע השחר בחלון כדי להצטיין.

לואל תומאס, אמן מעולה ביחסי אנוש, השתמש בטכניקה זו. הוא נתן לך ביטחון, נתן לך השראה עם אומץ ואמונה. לדוגמה, ביליתי סוף שבוע עם מר וגברת תומאס; ובמוצאי שבת התבקשתי לשבת במשחק ברידג' ידידותי לפני אש שואגת. ברידג'? הו, לא! לא! לא! לא אני. לא ידעתי על זה כלום. המשחק תמיד היה תעלומה שחורה עבורי. לא! לא! בלתי אפשרי!

"למה, דייל, זה בכלל לא טריק", השיב לואל. "אין מה לדעת בבריידג' חוץ מזיכרון ושיפוט. כתבת מאמרים על זיכרון. ברידג' יהיה קמצוץ בשבילך. זה ממש בסמטה שלך".

והנה, כמעט לפני שהבנתי מה אני עושה, מצאתי את עצמי בפעם הראשונה ליד שולחן ברידג'. הכל בגלל שאמרו לי שיש לי כישרון טבעי לזה והמשחק נראה קל.

אם כבר מדברים על ברידג', זה מזכיר לי את אלי קולברטסון, שספריו על ברידג' תורגמו לתריסר שפות ונמכרו ביותר ממיליון עותקים. עם זאת, הוא אמר לי שהוא לעולם לא היה עושה מקצוע מהמשחק אם אישה צעירה מסוימת לא הייתה מבטיחה לו שיש לו כישרון לזה.

כשהגיע לאמריקה ב-1922, ניסה למצוא עבודה בהוראת פילוסופיה וסוציולוגיה, אך לא הצליח.

אחר כך הוא ניסה למכור פחם, והוא נכשל בזה.

אחר כך הוא ניסה למכור קפה, וגם הוא נכשל בזה.

הוא שיחק פעם ברידג', אבל לא עלה בדעתו באותם ימים שיום אחד הוא ילמד אותו. הוא לא היה רק שחקן קלפים גרוע, אלא גם עקשן מאוד. הוא שאל כל כך הרבה שאלות וערך כל כך הרבה בדיקות לאחר הפסד שאף אחד לא רצה לשחק איתו.

ואז הוא פגש מורה יפה לברידג', ג'וזפין דילון, התאהב בה והתחתן איתה. היא שמה לב עד כמה הוא מנתח בקפידה את הקלפים שלו ושכנע אותו שהוא גאון פוטנציאלי ליד שולחן הקלפים. העידוד הזה ורק זה, אמר לי קלברטסון, הם שגרמו לו להפוך למקצוען של ברידג'.

קלרנס מ. ג'ונס, אחד המדריכים של הקורס שלנו בסינסינטי, אהיו, סיפר כיצד עידוד ויצירת פגמים נראים קלים לתיקון שינו לחלוטין את חייו של בנו.

"בשנת 1970 בני דיוויד, שהיה אז בן חמש-עשרה, בא לגור איתי בסינסינטי. הוא ניהל חיים קשים. בשנת 1958 ראשו נחתך בתאונת דרכים, והותיר צלקת קשה מאוד על מצחו. בשנת 1960 אמו ואני התגרשנו והוא עבר לדאלאס, טקסס, עם אמו. עד גיל חמש-עשרה בילה את רוב שנות לימודיו בכיתות מיוחדות ללומדים איטיים במערכת החינוך של דאלאס. ייתכן שבגלל הצלקת, מנהלי בית הספר החליטו שהוא סובל מפגיעה מוחית ואינו יכול לתפקד ברמה נורמלית. הוא היה בפיגור של שנתיים אחרי קבוצת הגיל שלו, אז הוא היה רק בכיתה ז'. אבל הוא לא הכיר את לוחות הכפל שלו, הוסיף על אצבעותיו ובקושי ידע לקרוא.

"הייתה נקודה חיובית אחת. הוא אהב לעבוד על מקלטי רדיו וטלוויזיה. הוא רצה להיות טכנאי טלוויזיה. עודדתי זאת וציינתי שהוא זקוק למתמטיקה כדי להיות כשיר לעבודה הזו. החלטתי לעזור לו להיות בקיא בנושא הזה. השגנו ארבע קבוצות של כרטיסי זיכרון: כפל, חילוק, חיבור וחיסור. כשעברנו על הקלפים, שמנו את התשובות הנכונות בערימת השלכות. כשדיוויד פספס אחד, נתתי לו את התשובה הנכונה ואז שמתי את הקלף בערימה החוזרת עד שלא נשארו קלפים. עשיתי עניין גדול מכל קלף שהוא קיבל נכון, במיוחד אם הוא פספס אותו קודם. כל לילה היינו עוברים על הערימה החוזרת עד שלא נשארו קלפים. בכל לילה תזמננו את התרגיל עם שעון עצר. הבטחתי לו שכשהוא יצליח לתקן את כל הקלפים בשמונה דקות בלי תשובות שגויות, נפסיק לעשות את זה כל לילה. זו נראתה לדוד מטרה בלתי אפשרית. בלילה הראשון זה לקח 52 דקות, בלילה השני 48, ואז 45, 44, 41, ואז פחות מ-40 דקות. חגגנו כל הפחתה. הייתי קורא לאשתי, ושנינו היינו מחבקים אותו וכולנו היינו רוקדים ג'ג. בסוף החודש הוא עשה את כל הקלפים בצורה מושלמת בפחות משמונה דקות. כשהוא עשה שיפור קטן הוא היה מבקש לעשות את זה שוב. הוא גילה את התגלית הפנטסטית שלמידה היא קלה ומהנה.

"באופן טבעי הציונים שלו באלגברה קפצו מדרגה. מדהים כמה קל יותר באלגברה כשאפשר להכפיל אותה. הוא הדהים את עצמו כשהביא הביתה ציון ב' במתמטיקה. זה מעולם לא קרה

לפני כן. שינויים אחרים הגיעו במהירות כמעט שלא תיאמן. קריאתו השתפרה במהירות, והוא החל להשתמש בכישורו הטבעי בציור. מאוחר יותר בשנת הלימודים המורה למדעים שלו הטיל עליו לפתח תערוכה. הוא בחר לפתח סדרה מורכבת מאוד של מודלים כדי להדגים את ההשפעה של מנופים. זה דרש מיומנות לא רק בציור וביצירת מודלים אלא גם במתמטיקה שימושית. התערוכה זכתה במקום הראשון ביריד המדע של בית ספרו, נכנסה לתחרות העירונית וזכתה בפרס השלישי לכל העיר סינסינטי.

"זה עשה את זה. היה כאן ילד שחטף שתי כיתות, שנאמר לו שהוא 'פגוע מוח', שחבריו לכיתה כינו אותו 'פרנקנשטיין' (כינאי למפלצת מעורר תיעוב וגועל) ואמרו שמוחו כנראה דלף מהחתך שבראשו. פתאום הוא גילה שהוא באמת יכול ללמוד ולהשיג דברים. התוצאה? מהרבע האחרון של כיתה ח' ועד התיכון, הוא מעולם לא קיבל פחות מהצטיינות יתרה; בתיכון נבחר לאגודת הכבוד הלאומית. ברגע שהוא גילה שהלמידה קלה, כל החיים שלו השתנו".

אם אתה רוצה לעזור לאחרים להשתפר, זכור...

עיקרון 8:

השתמשו בעידוד. תגרמו לתקלה להיראות קלה לתיקון.

לגרום לאנשים לשמוח לעשות מה שאתה רוצה

בשנת 1915, אמריקה היתה מזועזעת. במשך יותר משנה שחטו עמי אירופה זה את זה בקנה מידה שמעולם לא חלמו עליו בכל תולדות האנושות העקובות מדם. האם ניתן להביא שלום? אף אחד לא ידע. אבל וודרו וילסון היה נחוש לנסות. הוא שלח נציג אישי, שליח שלום, לייעץ למצביאים של אירופה.

ויליאם ג'נינגס בריאן, מזכיר המדינה, בריאן, תומך השלום, השתוקק ללכת. הוא ראה הזדמנות לבצע שירות גדול ולהפוך את שמו לבן אלמוות. אבל וילסון מינה אדם אחר, ידידו הקרוב ויועצו קולונל אדוארד האוס; וזו הייתה משימתו הסבוכה של האוס לבשר את החדשות הלא רצויות לבריאן מבלי להעליב אותו.

"בריאן היה מאוכזב מאוד כששמע שאני אמור לנסוע לאירופה כשליח השלום", כותב קולונל האוס ביומנו. "הוא אמר שהוא תכנן לעשות את זה בעצמו..."

"עניתי לו שהנשיא חושב שזה לא יהיה חכם שמישהו יעשה זאת באופן רשמי, ושלכתו תמשוך תשומת לב רבה ואנשים יתהו מדוע הוא שם".

אתה רואה את הרמז? האוס למעשה אמר לבריאן שהוא חשוב מדי לתפקיד – ובריאן היה מרוצה.

קולונל האוס, אדוואט, מנוסה בדרכי העולם, פעל לפי אחד הכללים החשובים של יחסי אנוש: תמיד תשמח את האדם השני לעשות את הדבר שאתה מציע.

וודרו וילסון המשיך במדיניות זו גם כאשר הזמין את ויליאם גיבס מקאדו להיות חבר בקבינט שלו. זה היה הכבוד הגדול ביותר שהוא יכול היה להעניק לכל אחד, ובכל זאת וילסון הרחיב את ההזמנה באופן שגרם למקאדו להרגיש חשוב כפליים. הנה הסיפור במילותיו של מקאדו עצמו: "הוא [וילסון] אמר שהוא מרכיב את הקבינט שלו ושהוא ישמח מאוד אם אקבל בו מקום כמזכיר האוצר. הייתה לו דרך מענגת לנסח דברים; הוא יצר את הרושם שאם אקבל את הכבוד הגדול הזה אני אעשה לו טובה".

למרבה הצער, וילסון לא תמיד השתמש בטקט כזה. אם הוא היה עושה זאת, ההיסטוריה הייתה יכולה להיות אחרת. לדוגמה, וילסון לא שימח את הסנאט ואת המפלגה הרפובליקנית בכך שנכנס לארצות הברית לחבר הלאומים. וילסון סירב לקחת מנהיגים רפובליקנים בולטים כמו אליהו רוט או צ'ארלס אוונס יוז או הנרי קאבוט לודג' לוועידת השלום איתו. במקום זאת, הוא לקח איתו אנשים אלמונים ממפלגתו. הוא זלזל ברפובליקנים, סירב לתת להם להרגיש שהליגה היא רעיון שלהם וגם שלו, סירב לתת להם אצבע בעוגה; וכתוצאה מהטיפול הגס הזה ביחסי אנוש, הרס את הקריירה שלו, הרס את בריאותו, קיצר את חייו, גרם לאמריקה להישאר מחוץ לליגה ושינה את ההיסטוריה של העולם.

מדינאים ודיפלומטים אינם היחידים שמשתמשים בגישה הזו, של "עשה אדם-שמח-לעשות-דברים-אתה-רוצה-אותם-לעשות". דייל פרייר מפורט ויין, אינדיאנה, סיפר כיצד עודד את אחד מילדיו הצעירים לבצע ברצון את המטלה שהוטלה עליו.

"אחת המטלות של ג'ף הייתה להרים אגסים מתחת לעץ שהאדם שכיסח מתחתיו לא יצטרך לעצור כדי להרים אותם. הוא לא אהב את המטלה הזאת, ולעתים קרובות היא לא נעשתה כלל או שהיא נעשתה בצורה כל כך גרועה שמכסחת הדשא נאלצה לעצור ולאסוף כמה אגסים שהוא החמיץ. במקום לנהל על זה עימות בגובה העיניים, יום אחד אמרתי לו: 'ג'ף, אני אעשה איתך עסקה. על כל

סלסלה מלאה באגסים שתאספו, אשלם לכם דולר אחד. אבל אחרי שתסיים, על כל אגס שאמצא בחצר, אני אקח דולר. איך זה נשמע?" כפי שניתן היה לצפות, הוא לא רק הרים את כל האגסים, אלא הייתי צריך לפקוח עליו עין כדי לראות שהוא לא הוריד כמה מהעצים כדי למלא חלק מהסלים."

הכרתי אדם שנאלץ לסרב להזמנות רבות לנאום, הזמנות של חברים, הזמנות שהגיעו מאנשים שהוא היה מחויב להם; ובכל זאת הוא עשה זאת בכישרון כה רב, עד שהאדם השני לפחות התמודד עם סירובו. איך הוא עשה את זה? לא רק על ידי דיבור על העובדה שהוא היה עסוק מדי וגם זה וגם זה. לא, לאחר שהביע את הערכתו להזמנה והצטער על אי יכולתו להיענות לה, הציע דובר חלופי. במילים אחרות, הוא לא נתן לאדם השני זמן להרגיש אומלל לגבי הסירוב. הוא מיד שינה את מחשבותיו של האדם השני לדובר אחר שיכול היה לקבל את ההזמנה.

גונטר שמידט, שלמד את הקורס שלנו במערב גרמניה, סיפר על עובדת בחנות המזון שניהל שהתרשלה בהדבקת תגי המחיר הנכונים על המדפים שבהם הוצגו הפריטים. הדבר גרם לבלבול ולתלונות לקוחות. תזכורות, תוכחות, עימותים איתה על כך לא הועילו הרבה. לבסוף, מר שמידט קרא לה למשרדו ואמר לה שהוא ממנה אותה למפקחת על פרסום תגי מחיר לכל החנות והיא תהיה אחראית לשמור על כל המדפים מתויגים כראוי. אחריות ותואר חדשים אלה שינו את גישתה לחלוטין, והיא מילאה את חובותיה באופן משביע רצון מכאן ואילך.

ילדותי? אולי. אבל זה מה שהם אמרו לנפוליאון כאשר הוא יצר את לגיון הכבוד וחילק 15,000 עיטורים לחייליו והפך שמונה עשר מהגנרלים שלו ל"מרשלים של צרפת" וכינה את חייליו "הצבא הגדול". נפוליאון ספג ביקורת על כך שנתן "צעצועים" לוותיקי המלחמה הקשוחים, ונפוליאון השיב: "גברים נשלטים על ידי צעצועים".

טכניקה זו של מתן תארים וסמכות עבדה עבור נפוליאון והיא תעבוד בשבילך. לדוגמה, חברה שלי, גברת ארנסט גנט מסקרסדייל, ניו יורק, הוטרדה מכך שנערים רצו והרסו את הדשא שלה. היא ניסתה לומר ביקורת. היא ניסתה לשדל. אף אחד מאלו לא עבד. ואז היא ניסתה לתת לחוטא הגרוע ביותר בחבורה תואר ותחושה של סמכות. היא הפכה אותו ל"בלש" שלה ומינתה אותו לאחראי להרחיק את כל מסיגי הגבול מהדשא שלה. זה פתר לה את הבעיה. ה"בלש" שלה בנה מדורה בחצר האחורית, חימם וליבן ברזל חם ואיים למתג כל ילד שידרוך על הדשא.

המנהיג היעיל צריך לזכור את ההנחיות הבאות כאשר יש צורך לשנות עמדות או התנהגות:

1. היו כנים. אל תבטיח שום דבר שאתה לא יכול לספק. תשכחו מהיתרונות לעצמכם ותתרכזו ביתרונות לאדם האחר.
2. דע בדיוק מה אתה רוצה שהאדם השני יעשה.
3. היו אמפתיים. שאלו את עצמכם מה האדם השני באמת רוצה.
4. שקול את היתרונות שאותו אדם יקבל מלעשות את מה שאתה מציע.
5. התאימו את היתרונות הללו לרצונות של האדם האחר.
6. כאשר אתה מגיש את בקשתך, שים אותה בצורה שתעביר לאדם האחר את הרעיון שהוא באופן אישי ירוויח. אנחנו יכולים לתת הוראה קצרה כזאת: "ג'ון, יש לנו לקוחות שמגיעים מחר ואני צריך לנקות את המלאי. אז טאטאו אותו, הניחו את המלאי בערימות מסודרות על המדפים וצחצחו את

הדלפק". או שנוכל להביע את אותו הרעיון על ידי כך שנראה לג'ון את היתרונות שהוא יקבל מביצוע המשימה: "ג'ון, יש לנו עבודה שצריך להשלים מיד. אם זה יעשה עכשיו, לא נתמודד עם זה אחר כך. אני מביא כמה לקוחות מחר כדי להראות את המתקנים שלנו. הייתי רוצה להראות להם את המלאי, אבל הוא במצב גרוע. אם היית יכול לטאטא את זה, לשים את המלאי בערימות מסודרות על המדפים וללטש את הדלפק, זה היה גורם לנו להראות יעילים והיית עושה את חלקך כדי לספק תדמית טובה לחברה".

האם ג'ון ישמח לעשות את מה שאתה מציע? כנראה לא מאושר מאוד, אבל מאושר יותר מאשר אם לא היית מצביע על היתרונות. בהנחה שאתם יודעים שלג'ון יש גאווה באופן שבו חדר המלאי שלו נראה והוא מעוניין לתרום לתדמית החברה, סביר יותר שהוא ישתף פעולה. כמו כן, נאמר לג'ון שהעבודה תצטרך להיעשות בסופו של דבר ועל ידי כך שהוא יעשה אותה עכשיו, הוא לא יתמודד איתה מאוחר יותר.

זה נאיבי להאמין שתמיד תקבל תגובה חיובית מאנשים אחרים כשאתה משתמש בגישות האלה, אבל הניסיון של רוב האנשים מראה שיש סיכוי גבוה יותר שתשנה עמדות בדרך זו מאשר אם לא תשתמש בעקרונות האלה – ואם תגדיל את ההצלחות שלך אפילו ב-10 אחוזים בלבד, הפכת ליעיל יותר ב-10 אחוז כמנהיג ממה שהיית קודם – וזה היתרון שלך. אנשים נוטים יותר לעשות את מה שאתה רוצה שהם יעשו כאשר אתה משתמש. . . .

עיקרון 9:

גרום לאדם השני להיות מאושר על עשיית הדבר שאתה מציע.

בקצרה

להיות מנהיג

תפקידו של מנהיג כולל לעתים קרובות שינוי העמדות וההתנהגות של אנשיך. כמה הצעות להשגת מטרה זו:

עיקרון 1

התחילו בשבחים ובהערכה כנה.

עיקרון 2

הסב את תשומת הלב לטעויות של אנשים בעקיפין.

עיקרון 3

דברו על הטעויות שלכם לפני שאתם מבקרים את האדם האחר.

עיקרון 4

שאל שאלות במקום לתת הוראות ישירות.

עיקרון 5

תנו לאדם השני להציל את כבודו.

עיקרון 6

לשבח את השיפור הקל ביותר ולשבח כל שיפור. היו "לבביים בהסכמתכם ושופעים בשבחכם".

עיקרון 7

תן לאדם השני מוטיבציה טוב לחיות לפיו.

עיקרון 8

השתמשו בעידוד. תגרמו לתקלה להיראות קלה לתיקון.

עיקרון 9

הפוך את האדם השני למאושר על עשיית הדבר שאתה מציע.

רשום את הניצחונות שלך כאן

דייל קרנגי, בן חוואי במדינת מיזורי המרוחקת ממרכזי התרבות, קנה לעצמו שם בינלאומי, משום שמצא דרך לסיפוק צורך אנושי הדרוש לכל.

היה זה צורך שהבחין בו לראשונה עוד בשנת 1906. באותה עת היה דייל קרנגי הצעיר תלמיד השנה הראשונה בבית המדרש הממלכתי למורים בעיר וורנסברג, שבמדינת מיזורי. על מנת לקנות לעצמו השכלה הוא היה צריך להתגבר על מכשולים רבים. משפחתו הייתה ענייה. אביו לא היה יכול להרשות לעצמו לשלם את דמי הפנימייה בבית המדרש למורים, ועל כן היה על דייל לרכב על סוסו מרחק של כעשרה קילומטרים בכל כיוון, על מנת לקחת חלק בהרצאות. את הלימודים ושיעורי הבית חייב היה להשלים בחווה, בין מלאכה אחת לאחרת. הוא נאלץ שלא לקחת חלק בפעילויות רבות, שהתלמידים היו עוסקים בהן, משום שלא היה לו זמן לכך ואף לא היה לו את הלבוש המתאים. הייתה לו רק חליפת בגדים נאה אחת. הוא ניסה להתקבל לקבוצת הכדורגל, אולם המאמן דחה אותו, בטענה שמשקלו אינו מספיק לכך. באותה תקופה החל דייל קרנגי לפתח בהדרגה מעין תסביך נחיתות, שהיה בו כדי למנוע בעדו מלהגשים את מלוא כושרו. אמו של דייל הכירה בכך, ועל כן הציעה לו, כי יצטרף לקבוצת הוויכוחים הפומביים. היא ידעה, כי אם יתאמן בנשיאת נאומים, הדבר עשוי להעניק לו ביטחון עצמי והכרה בכישורונותיו.

דייל נהג בהתאם לעצת אמו, הגיש בקשה להתקבל לקבוצת הוויכוחים, ולאחר נסיונות אחדים עלה הדבר בידיו. כפי שהתברר לו לאחר מכן, הייתה זאת נקודת מפנה בחייו. כאשר הופיע בנאומים בפני קבוצות, אכן היה בכך כדי לסייע לו לרכוש אמון עצמי וביטחון, שהיה זקוק להם. לא חלפה שנה והוא החל זוכה בתחרויות ויכוח ובשבחים מכל המחלקות להבעה שבעל-פה שבבית המדרש למורים. משהגיע דייל קרנגי לשנת הלימודים השנייה, הוא זכה בכל הפרסים החשובים בתורת הנאום. עתה החלו תלמידים אחרים לבוא אליו ולבקש ממנו כי יאמנם, וגם הם, מצידם, החלו לנצח בתחרויות נאום.

כתוצאה ממאבק זה, שהחל בו בגיל מוקדם, כדי להתגבר על תחושת הנחיתות שלו, הגיע דייל קרנגי לכלל הבנה, כי הכושר להביע רעיון באוזני קהל המכיל מאה או מאתיים איש, מחזק את ביטחונו העצמי של הנאום. דייל קרנגי ידע, כי אם ירכוש לעצמו ביטחון עצמי, יוכל לעשות את כל העולה על רוחו, וכך יוכלו גם האחרים.

כתוצאה מרעיון זה פיתח דייל קרנגי את הקורס אשר לזאל תומאס, השדרן ונוסע המסעות הנודע, כינה "התנועה הגדולה ביותר בתחום חינוך המבוגרים שהעולם ידע מעודו."

לאחר שסיים את לימודיו המתינה לדייל קרנגי הצעה מושכת ביותר, בתחום המכירות. הוא קיבל את ההצעה, ואכן לא עבר זמן רב וההצלחה האירה לו פנים. על אף השם שיצא לו, במידה גוברת והולכת, על השגת שיאים במכסות מכירה, הוא החליט, לאחר תקופה קצרה יחסית, לנטוש את הקריירה הזאת. הוא עזב עיסוק זה, אך ככל שחלפו השנים היה לו ברור יותר ויותר, שעליו לבחון את הרעיון שהגה, כי היכולת להשמיע נאום כהלכה עשויה לספק לאדם את הביטחון העצמי שהוא זקוק לו, על מנת לנצל כהלכה את הכישרון הגנוז בו. כשרעיון זה באמתחתו יצא דייל קרנגי בדרכו לעיר ניו-יורק.

שבועיים לאחר שיצא את וורנסברג כבר פנה בדברים אל מנהלי מועדון הצעירים הנוצרים, שברחוב 23 במנהטן. דייל קרנגי אמר להם, כי לדעתו, המועדון יכול לשמש נקודת פתיחה הולמת

לקורס שלו. המנהלים לא סברו כך. במילים בוטות הם אמרו לו, כי המועדון אינו יכול להרשות לעצמו לשלם לו את דמי ההוראה המקובלים, שהיו אז שני דולר לערב, עבור קורס שאיש לא ניסה מעולם להגישו ושאיש לא ידע עליו דבר. אולם דייל קרנגי לא הרפה, והציע לארגן את הקורס ולהורות בו על בסיס של עמלה. רק אז הסכימו מנהלי המועדון לאפשר לו לנסות זאת.

ב-22 באוקטובר 1912 החל, אפוא, דייל קרנגי להעביר את שיעורו הראשון. בתוך חודשים אחדים התברר, כי הקורס כה מקובל, עד כי מנהלי המועדון החליטו לשלם לו לא את התשלום הרגיל, כלומר שני דולר לערב, אלא 30 דולר לערב, בצורת עמלות!

מנהלי מועדוני הצעירים הנוצרים שבערים הסמוכות שמעו על הצלחתו של דייל קרנגי בניו-יורק, וביקשו לכלול קורס זה בתכניותיהם בתחום חינוך המבוגרים. בעקבותיהם באו מועדונים אחרים והגבירו את הביקוש. לא חלף זמן רב עד שדייל קרנגי נאלץ לעבוד יומם ולילה ולהורות את העקרונות אשר רק שנים מועטות קודם לכן לא הכיר בהם איש, ואיש לא היה מעוניין בהם.

במשך תקופה זאת החל דייל קרנגי לכלול בקורס שלו הוראת עקרונות בתחום יחסי אנוש. בנוסף לעובדה, שבני אדם מעוניינים בכושר לנאום כהלכה, הוא ידע, כי הם מעוניינים גם ללמוד כיצד לחיות ולעבוד בתיאום (הרמוניה) רב יותר עם הזולת. הוא התמיד בחקירת הנושא ובכתיבה בכל הנוגע לו. את עקרונותיו כלל בחוברות שפרסם. תלמידיו קראו בהן בשקיקה ונהגו לפיהן.

בשנת 1933 הצטרף ליאון שינקין, שהיה אז נשיא של החברה הגדולה להוצאה לאור סיימון ושוסטר בע"מ, לקורס של קרנגי בעיירה לרצ'מונט, שבמדינת ניו-יורק. הוא התרשם לא רק מהיבטי ההכשרה הקשורים בתורת הנאום, אלא גם מן התועלת שניתן להפיק מהעקרונות של יחסי אנוש. שינקין צפה סיכויים טובים במיוחד לספר שיתפרסם בנושא זה והציע לדייל קרנגי לקבץ את כל החומר שאותו הורה לתלמידיו ולעבדו לספר של ממש.

ב-12 בנובמבר 1936 ראה אור לראשונה, באנגלית, הספר "כיצד לרכוש ידידים והשפעה", ובין-לילה הפך ללהיט. השם דייל קרנגי נעשה ידוע לכל, בארצות הברית ובמדינות אחרות. בתוך פחות משנה אחת נמכרו למעלה ממיליון עותקים מן הספר והוא הודפס מחוץ לארצות הברית בתרגומים לארבע-עשר לשונות. במשך עשר שנים תמימות הופיע הספר ברשימת ה"בסט סלרים" של ה"ניו-יורק טיימס", תקופת שיא לכל ספר שהוא. עשרים שנה לאחר שהספר יצא לאור לראשונה, הוא הוסיף להימכר ברבבותיו (למעלה מ-250,000 עותקים לשנה), ובאותה עת עלה מספר העותקים שנמכרו על 8,400,000.

הקורס שעליו מתבסס ספר זה מועבר בלמעלה מאלף ערים בארצות הברית ובקנדה, וביותר מארבעים וחמש מדינות. בראש מערכת חינוכית עצומה זאת עומדת אלמנתו של דייל קרנגי, דורותי, אשר סייעה לו בעיצוב הקורס ובהפצתו ברחבי העולם.

קפיצת הדרך למוניטין - מאת לואל תומאס

באחד מערבי ינואר, בליל חורף צונן, התכנסו אלפיים וחמש-מאות איש ואישה באולם הנשפים הגדול של מלון "פנסילבניה" בעיר ניו-יורק. משהגיעה השעה שבע וחצי, היו כבר כל המושבים תפוסים ומשהגיעה השעה שמונה, הוסיף הקהל הנלהב לזרום לתוך האולם. לא עבר זמן רב והיציע הנרחב היה גם הוא גדוש; בסופו של דבר, קשה היה לזכות אף במקום עמידה, ומאות בני אדם, שהיו עייפים לאחר יום עבודה קשה, עמדו על רגליהם במשך שעה ומחצה, על מנת לחזות — במה? בתצוגת אופנה?

במירוץ אופניים הנמשך שישה ימים, או בהופעה אישית של שחקן הקולנוע קלארק גיבל?
לא. אנשים אלה נתפתו לבוא לכאן באמצעות מודעה בעיתון. שני ערבים קודם לכן הם נטלו
לידיהם עותק מהיומון "סאן", היוצא לאור בניו־יורק, והנה מודעה על עמוד שלם טופחת על פניהם:

הגדילו את הכנסתכם

לימדו את תורת הנאום

הכינו עצמכם למנהיגות

דברים ידועים, אתם אומרים? כן. אולם, בין אם תאמינו בכך ובין אם לאו, בעיר המתוחכמת
ביותר על פני האדמה, בתקופת שפל, שבה עשרים אחוז מן האוכלוסייה נזקקו לסעד, יצאו אלפיים
וחמש־מאות איש מבתיהם ומיהרו למלון "פנסילבניה" בתגובה למודעה זאת.

והמודעה הופיעה — יש לזכור זאת — לא בעיתון זול, אלא בעיתון הערב השמרני ביותר שיצא
לאור בעיר — היומון "סאן" הניו־יורקי, ומי שהגיבו למודעה השתייכו לרובדים הכלכליים הגבוהים
— מנהלי חברות, פקידים בכירים, מעסיקים ובעלי מקצועות חופשיים, שהכנסתם מגיעה לבין עשרת
אלפים ועד לחמישים אלף דולר בשנה.

גברים ונשים אלה באו להאזין ל"מטח הפתיחה" של הקורס המודרני שבמודרנים, המעשי יותר
מכל קורס אחר, בנושא "תורת הנאום היעיל, וכיצד לרכוש השפעה בתחום העסקים" — קורס
שהוגש על ידי מכון דייל קרנגי לתורת הנאום היעיל וליחסי אנוש.

מדוע התכנסו כאן אלפיים וחמש־מאות גברים ונשים אלה, שכולם אנשי עסקים?

משום הרעב הפתאומי שאחז בהם, להשכלה רבה יותר, כתוצאה מהשפל הכלכלי?

מסתבר שלא, שכן קורס זה נערך בעיר ניו־יורק, מדי עונה בעונה, במשך מחצית היובל שקדמה
לכך, ובפני אולמות מלאים. במשך אותה תקופה זכו למעלה מחמישה־עשר אלף אנשי עסקים, גברים
ונשים, שהם בעלי מקצועות חופשיים, להכשרה אצל דייל קרנגי. אף גופים ענקיים, ספקניים
ושמרניים, כגון חברת החשמל והייצור וסטינגהאוז, חברת ההוצאה לאור מקגרו־היל, חברת הגז
יוניון של ברוקלין, לשכת המסחר של ברוקלין, המכון האמריקני למהנדסי חשמל, וחברת הטלפונים
של ניו־יורק, הזמינו את דייל קרנגי להגיש לעובדיהם, ובמיוחד למנהלים שהם מעסיקים, הכשרה
זאת, במשרדיהם.

בעובדה, כי גברים ונשים אלה, עשר או עשרים שנה לאחר שסיימו את בית הספר היסודי, בית
הספר התיכון או המכללה, באו לשמוע קורסים אלה — יש כדי להעיד עדות מחפירה לגבי המגרעות
המדהימות, שבמערכת החינוכית של ארצות הברית. מה רוצים המבוגרים באמת ללמוד? זוהי שאלה
חשובה, שעל מנת להשיב עליה נערך סקר על ידי אוניברסיטת שיקאגו, האגודה האמריקנית להשכלת
מבוגרים ובתי הספר המאוחדים של מועדוני הצעירים הנוצריים. הסקר עלה ליוזמים 25,000 דולר
ונמשך שנתיים.

סקר זה גילה, כי תחום ההתעניינות הראשון של המבוגרים הוא תחום הבריאות. הוא גילה, כמו
כן, כי תחום ההתעניינות השני שלהם הוא פיתוח מיומנות ביחסי אנוש: הם רוצים ללמוד את
הטכניקה, כיצד "להסתדר" עם בני אדם אחרים וכיצד להשפיע עליהם. אין הם מעוניינים להיעשות
נואמים בפני קהל גדול ואין הם מעוניינים להאזין למילים נמלצות בכל הנוגע לפסיכולוגיה — הם
מעוניינים בהצעות שאותן יוכלו לנצל מיד, למחרת, בחיי העסקים, במגעייהם החברתיים ובחוג
משפחתם.

ובכן, זה מה שהמבוגרים רוצים ללמוד — הלא כן?

"בסדר", אמרו עורכי הסקר. "יפה. אם בזאת הם מעוניינים, מדוע שלא ניענה לרצונם?" הם החלו, אפוא, לחפש ספר לימוד, אולם עד מהרה גילו, כי מעולם לא נכתב ספר עזר יעיל, שיהיה בו כדי לסייע לבני האדם לפתור את בעיותיהם היומיומיות בתחום היחסים האישיים. אכן, תוצאה נאה! במשך מאות בשנים נכתבו כרכים על גבי כרכים, וכולם מלומדים ביותר, בכל הנוגע ליוונית, ללטינית ולמתמטיקה גבוהה — נושאים שלגביהם אין המבוגר הממוצע מגלה עניין קל שבקלים. אולם, בנושא האחד שבו הוא מגלה צימאון לדעת, תשוקה של ממש להכוונה ולסיוע — מאומה!

בדברים אלה יש כדי להסביר את נוכחותם של אלפיים וחמש מאות המבוגרים הנלהבים, שהצטופפו באולם הנשפים הגדול של מלון "פנסילבניה" בתגובה על מודעה בעיתון. כאן, כמסתבר, מצאו סוף־סוף את הדבר שביקשו זה זמן רב.

בעת שהיו תלמידי בתי ספר תיכוניים ומכללות הם היו משקיעים את עצמם בספרים, כיוון שהאמינו כי הידע, והידע בלבד, הוא מילת הקסם, שתביא להם תגמולים כספיים ומקצועיים. אולם לאחר שבמשך שנים אחדות היו מעורבים בהתכחשות הפרועה של חיי העסקים והחיים המקצועיים, החלה אכזבה מרה מקננת בליבם. הם ראו מקרים רבים למדי, שבהם נפלה ההצלחה המרשימה ביותר בחלקם של אנשים אשר, בנוסף להיותם בעלי ידע, ניחנו גם בכושר לנאום כהלכה, לקרב בני אדם לדרך מחשבתם ו"למכור" את עצמם ואת רעיונותיהם.

עד מהרה הם גילו, כי כאשר אדם רוצה לחבוש על קודקודו את כובע רב החובל ולנווט את סירת העסקים, הרי האישיות וכושר הנאום חשובים הרבה יותר מאשר ידיעת הפעלים בלטינית, או דיפלומה מאוניברסיטת הרווארד.

המודעה ב"סאן" הניו־יורקי הבטיחה, כי המפגש במלון "פנסילבניה" יהיה מבדר ביותר. וכך היה. שמונה־עשר איש, אשר סיימו את הקורס, הועמדו בשורה מעבר לרמקול — וחמישה־עשר מתוכם נתבקשו, אחד לאחד, לספר את סיפורם בתוך שבעים וחמש שניות בדיוק. רק שבעים וחמש שניות — ואז נקש היושב־ראש בפטיש העץ קרא: "זמנך עבר! הנואם הבא!"

האירוע התקדם במהירות — במהירותו של עדר ג'אמוסים השועט ברחבי הערבה. היו צופים שעמדו במשך שעה וחצי כדי להתבונן בהצגה.

הדוברים היוו חתך של חיי העסקים בארצות הברית: אחד ממנהלי חנות, המשתייכת לרשת חנויות; אופה; נשיא של אגודה מקצועית; שני בנקאים; מוכרן של משאיות; מוכרן של כימיקלים; סוכן ביטוח; מזכיר של אגודת יצרני לבנים; רואה חשבון; רופא שיניים; אדריכל; מוכרן של משקאות חריפים; אחד ממנהיגי הכת "המדע הנוצרי"; רוקח שבא במיוחד מהעיר אינדיאנפוליס לניו־יורק, כדי להשתתף בקורס; עורך דין שבא מהאואאנה, בירת קובה, כדי להכין את עצמו לקראת נאום חשוב, בן שלוש דקות, שהיה עליו לשאת.

שם הדובר הראשון היה פאטריק ג'. או'הייר. הוא נולד באירלנד, ולאחר ארבע שנות לימוד בלבד הגיע לאמריקה, בה עבד כמכונאי, ולאחר מכן כנהג פרטי.

משהגיע לגיל ארבעים, ומשפחתו התרחבה והלכה, היה ברור לו, כי הוא זקוק להכנסה נוספת וכך החל לעסוק במכירת משאיות. היה בו תסביך נחיתות אשר — כפי שניסח זאת — אכל את ליבו, ולכן היה צריך להתהלך בחזיתו של משרד כלשהו מחצית תריסר פעמים, הלך ושוב, לפני שהיה

אוזר אומץ לפתוח את הדלת. הוא כה התייאש מעבודת המכירה, עד כי הרר שמוטב לו לחזור ולעבוד עבודת כפיים באיזה בית מלאכה. ואז, באחד הימים, קיבל מכתב, שבו הוזמן לפגישת היכרות עם "קורס דייל קרנגי לתורת הנאום היעיל".

הוא לא רצה להשתתף במפגש. הוא חשש כי יהיה עליו לעשות במחיצתם של בוגרי אוניברסיטה, וכי יחוש את עצמו כמי שאיננו במקומו הנאות.

אשתו, שכבר הייתה אז לאחר יאוש, עמדה על כך כי ישתתף, באמרה: "ייתכן, פאט, כי הקורס יועיל לך. האלוהים הטוב יודע, כי אתה זקוק לכך". וכך הוא ניגש למקום, שבו הייתה הפגישה אמורה להיערך, ודשדש על המדרכה במשך חמש דקות לפני שגייס ביטחון עצמי במידה מספקת, שתאפשר לו להיכנס לאולם.

בפעמים הראשונות שבהן ניסה לדבר — היה מסוחרר מרוב פחד. אך ככל שחלפו השבועות, הוא החל מתגבר על הפחד שהיה לו מפני קהל, ולא עבר זמן רב עד כי גילה, כי הוא אוהב לשוחח ולנאום — וככל שהקהל גדול יותר, כך הוא נהנה יותר. כמו כן, הוא חדל לחשוש מפני בני אדם יחידים. הוא חדל לחשוש מפני לקוחותיו שלו. הכנסתו המריאה ועלתה, כאילו הייתה כוכב שביט. כיום, הוא אחד מטובי המוכרנים שבעיר ניו־יורק. באותו ערב, במלון "פנסילבניה", עמד פאטריק או'הייר לפני אלפיים וחמש־מאות איש וסיפר בעליצות ובצהלה את סיפור הישגיו. גלי צחוק שטפו את הקהל. לא רב מספר הנואמים המקצועיים שהיו יכולים לתפקד כפי שהוא תפקד באותו ערב.

הדובר הבא, גודפרי מאייר, היה בנקאי כסוף שיער, אביהם של אחד־עשר ילדים. בפעם הראשונה שניסה לדבר בכיתה — פשוט נאלם דום. מוחו סירב לתפקד. סיפורו הוא בבחינת הדגמה מוחשית של העיקרון, כי המנהיגות נוטה לנוע לעבר האדם המיטיב לנאום.

מקום עבודתו הוא מרכז הכספים של ניו־יורק, כלומר וול סטריט, ובמשך עשרים וחמש שנה הוא חי בעיר קליפטון שבמדינת ניו־ג'רסי. במשך כל אותה תקופה הוא לא לקח שום חלק פעיל בענייני הקהילה, וחוג מכריו לא עלה על חמש־מאות איש.

זמן קצר לאחר שנרשם לקורס של קרנגי קיבל את חשבון המיסים שלו, והיה כעוס על החיובים, שבעיניו נראו בלתי־מוצדקים. ברגיל, הוא היה יושב בביתו ורותח, או שהיה משמיע את טענותיו באוזני שכנו. במקום זאת, באותו ערב הוא חבש את מגבעתו, צעד לעבר המקום שבו התקיימה אסיפת תושבי העיירה והתפרק מזעמו בפומבי.

כתוצאה מנאום כעוס זה האיצו בו תושבי קליפטון להעמיד את מועמדותו למועצת העיר. וכך, במשך שבועות, הוא עבר מאסיפה אחת לאחרת, בהוקיעו את הבזבוז ואת הראוותנות העירונית.

היו שם באותה עת תשעים ושישה מועמדים. כאשר נסגרו הקלפיות, הופתעו רבים לגלות, כי שמו של גודפרי מאייר הקדים את כל המועמדים האחרים. כמעט בין־לילה הוא נעשה לדמות ציבורית, מבין כל ארבעים אלף בני הקהילה שבה חי. כתוצאה מהנאומים שהשמיע הוא קנה לעצמו בשישה שבועות ידידים פי שמונים משהיו לו קודם לכן, במשך עשרים וחמש שנה.

ומשכורתו כחבר המועצה — משמעה היה, כי הוא זכה לתשואה של אלף אחוז לשנה על השקעתו. הנאום השלישי, ראש אגודה כלל־ארצית גדולה של יצרני מזון, סיפר כיצד לא היה מסוגל קודם לכן לעמוד בישיבת מועצת המנהלים ולהביע את מחשבותיו.

לאחר שלמד לחשוב גם כשהוא ניצב על רגליו — התרחשו שני דברים מפתיעים. לא עבר זמן רב והוא נתמנה לנשיא האגודה שלו. בתפקיד זה הוא נאלץ לנאום באסיפות או בפגישות ברחבי

ארצות הברית. קטעים מהנאומים שהשמיע היו נכללים במברקי רשת הידיעות "אסושיאייטד פרס", והיו מודפסים בעיתונים ובכתבי־עת מקצועיים ברחבי המדינה.

בתוך השנתיים לאחר שלמד לנאום זכה לפרסומת חינם בעד חברתו ומוצריה — יותר משהיה מסוגל לזכות בה קודם לכן, אף כי אז הוציא רבע מיליון דולר על פרסומת ישירה. דובר זה הודה, כי קודם לכן היה מהסס להתקשר טלפונית עם כמה מהפקידים הבכירים יותר ברובע העסקים של מנהטן ולהזמין אותם לסעוד עמו בצהרים. אולם, כתוצאה מהיוקרה שרכש לעצמו בנאומיו, החלו אנשי עסקים אלה להתקשר עמו בטלפון ולהזמין אותו לארוחת צהרים ואף התנצלו בפניו על שהם מתיימרים להטריח אותו.

הכושר לשאת נאום הוא, אפוא, בבחינת קפיצת־דרך למוניטין. כל המטפח כושר זה מציב את עצמו באור הזרקורים, זוקף את ראשו ואת כתפיו ומבליט אותם מעל לכל האחרים. אדם המסוגל לנאום נאום מוצלח זוכה כרגיל לאשראי על הכושר שהוא ניחן בו — מעבר לכל פרופורציה יחסית למה שהוא ניחן בו באמת.

ברחבי האומה כולה מתעוררת בימים אלה תנועה להשכלת מבוגרים. הכוח הבולט ביותר בתנועה זאת הוא דייל קרנגי, אדם שהאזין לנאומיהם של מבוגרים רבים, יותר מאשר כל אדם אחר, ואשר את כל הנאומים האלה העביר תחת שבט הביקורת. ריפלי, המומחה לעובדות שיא — "האמינו לכך או שלא תאמינו" — פרסם לאחרונה את העובדה, שקרנגי העביר תחת שבט הביקורת 150,000 נאומים. ואם מספר כולל זה אינו מרשים אתכם — מן הראוי שתזכרו, כי פירושו של דבר, נאום אחד לכל יום שחלף מאז שקולומבוס גילה את אמריקה. או, במילים אחרות, אם כל בני האדם שנשאו בפניו נאום היו משתמשים לשם כך בשלוש דקות בלבד, והיו מופיעים בפניו בזה אחר זה, הייתה דרושה לו שנה תמימה של האזנה מעת־לעת, כדי לשמוע את כולם.

הקריירה של דייל קרנגי עצמו, המלאה בניגודים חדים, היא דוגמה מוחצת למה שמסוגל בן־תמותה לעשות, בעת שהוא "נעול" על רעיון מקורי ומלא התלהבות.

קרנגי, שנולד בחווה במדינת מיזורי, שהייתה מרוחקת ממסילת ברזל מרחק של כמעט עשרים קילומטרים, לא ראה מעודו קרון רחוב לפני שהיה בן שתיים־עשרה. אולם, בהיותו בן ארבעים ושש — הכיר היטב את כל הפינות — ולו גם הנידחות — שבעולם, מהונג קונג ועד לארץ האש והייתה גם פעם שבה הוא התקרב לציר הצפוני יותר משמפקדתו של האדמירל ברד, ב"אמריקה הקטנה", הייתה קרובה לקוטב הדרומי.

נער זה, בן־מיזורי, אשר בצעירותו היה מלקט תות־שדה תמורת חמישה סנט לשעה, מקבל עתה דולר אחד לדקה תמורת הכשרתם של מנהלי חברות גדולות, באמנות ההבעה העצמית.

נער זה, שהיה בשעתו קאובוי, שרעה פרות במערבה של מדינת דרום דאקוטה, נסע במועד מאוחר יותר ללונדון, והעלה על הבימה הופעות בחסותו של הוד רוממותו המלכותי, הנסיך מוויילס.

ברנש זה, אשר בפעמים הראשונות שבהן ניסה לדבר בפומבי היה בבחינת כישלון חרוץ — נעשה למנהל הופעותי. חלק נכבד מהצלחתי נובע מההכשרה שקיבלתי בחסותו של דייל קרנגי.

היה על קרנגי הצעיר להיאבק למען יזכה להשכלה, שכן המזל הביש היה תמיד פוקד את החווה המיושנת שבצפון־מערב מדינת מיזורי. שנה לאחר שנה היה נהר ה־"102" גואה, מציף את התבואה וסוחף עמו את החציר. עונה לאחר עונה היו החזירים המפוטמים הולכים לעולמם, בשל מחלת הכולירה; מחיר השוק לבקר ולפרדות היה ירוד שבירודים, והבנק היה מאיים לבטל את המשכנתא.

המשפחה, שכבר לא יכלה לעמוד בכל האכזבות, ויתרה על המאבק ומכרה את החווה. בכסף שקיבלה תמורתה קנתה חווה אחרת, ליד בית המדרש הממלכתי למורים אשר בעיר וורנסברג שבמדינת מיזורי. ניתן היה להשיג בעיר מקום לינה ואוכל, תמורת דולר ליום; אולם קרנגי הצעיר לא יכול היה להרשות לעצמו להוציא סכום זה. כיוון שכך, הוא הוסיף לגור בחווה, והיה רוכב על סוסו מדי יום ביומו מרחק של חמישה קילומטרים, הלך וחזור. בחווה עצמה היה חולב את הפרות, חוטב את העצים, מאכיל את החזירים ומשנן את הפעלים בלטינית לאורו של פנס שמן-פחם עד שעניו נתערפלו והוא החל להירדם.

אף כאשר היה עולה על מיטתו, בחצות הליל, היה מכוון את השעון המעורר שלו לשעה שלוש בבוקר. אביו היה מגדל חזירים בעלי-יוחסין, מהזן דורק'ג'רסי, וקיימת הייתה הסכנה, כי בלילות הקרה יקפאו החזירונים למוות; כיוון שכך, היו נוהגים לשים אותם בסל, לכסות אותם בשקים, ולהניח אותם מאחורי תנור המטבח. החזירים, שהיו כמובן נאמנים לטבעם, היו זקוקים לארוחה חמה בשעה שלוש בבוקר. וכך, משהעיר אותו השעון המעורר, היה דייל קרנגי זוחל ויוצא מתחת לשמיכות, מוציא את סל הגורים ומביא אותו לאימם, ממתין עד שתניק אותם, ואז היה מחזיר אותם לחמימות של תנור המטבח.

בבית המדרש למורים היו שש-מאות תלמידים. דייל קרנגי היה אחד ממחצית-תריסר תלמידים שלא יכול היה להרשות לעצמו לגור בעיר ממש. הוא היה מתבייש בכך, שעונייה של משפחתו אילץ אותו לחזור מדי ערב בערבו, ברכיבה, אל החווה, כדי לחלוב בה את הפרות. הוא היה מתבייש במעילו, שהיה הדוק מדי, ובמכנסיו, שהיו קצרים מדי. הוא פיתח לעצמו תסביך של נחיתות וחיפש מסביב לו איזו קפיצת דרך לייחודיות. עד מהרה הבחין, כי קיימות היו בבית המדרש קבוצות מסוימות שזכו להשפעה וליוקרה — שחקני הכדורגל וכדור הבסיס וגם אותם ברנשים שהיו מנצחים בתחרויות הוויכוח והנאום.

כיוון שהיה ברור לו, כי אין לו יתרון בכל מה שנוגע לספורט — החליט לנצח באחת מתחרויות הנאום. הוא עשה חודשים בהכנות לנאומיו. הוא היה מתאמן בעת שהיה ישוב על הרתמה ודוהר לבית המדרש ובחזרה; הוא היה מתאמן בהשמעת נאומיו בעת שהיה חולב את הפרות ואז היה עולה על אלומת-חציר באסם, ובלהט רב ובתנועות יד סוחפות, היה מנסה לשכנע את היונים המפוזרות שמסביב לו בצורך בהגבלת הגירתם של יפנים לארצות הברית.

אולם, על אף כל הרצינות שהקדיש לעניין וההכנות שעשה, מנת חלקו הייתה כישלון אחר כישלון. באותה עת, הוא היה בן שמונה-עשרה — בחור רגיש וגאה. אכזבתו הייתה כה מרה, והוא היה כה מדוכא, עד כי אף הרבה באיבוד עצמו לדעת. ואז, לפתע, החל לנצח — לא בתחרות אחת, אלא בכל אחת מתחרויות הנאומים שנערכו בבית המדרש.

התלמידים האחרים התחננו בפניו, כי יכשיר גם אותם בתורה זאת, וגם הם החלו לנצח בתחרויות. משסיים את בית המדרש החל למכור קורסים באמצעות הדואר לבעלי חוות ששכנו על גבעות החול של מערב מדינת נברסקה ומזרח מדינת ואיומינג.

על אף המרץ וההתלהבות ללא-קץ שגילה, לא יכול היה להגיע להצלחה של ממש. הוא כה התייאש, עד כי הלך לחדר בית המלון שלו בעיר אל איינס שבמדינת נברסקה, באמצע היום, השליך את עצמו על המיטה ובכה מרוב ייאוש. הוא השתוקק ביותר לחזור לבית המדרש למורים, הוא רצה לסגת מהמאבק המפרך של החיים, אולם לא יכול היה לעשות זאת. וכך, הוא גמר אומר לעבור

למדינת אומאהה ולמצוא לעצמו עבודה אחרת. כיוון שלא היה בכיסו כסף שהספיק לרכישת כרטיס רכבת, הוא עלה על רכבת משא, ותמורת הרשות להישאר בה היה עליו להאכיל ולהשקות סוסי פרא שמילאו שני קרונות. לאחר שנחת באומאהה הדרומית, הוא מצא לעצמו עבודה במכירת בשר חזיר, סבון ושומן חזיר, מטעם חברת ארמור. תחום המכירות שלו היה בסביבות אדמות הבור ואזור הפרות והאינדיאנים של מערב מדינת דרום דקוטה. את התחום הזה הוא "כיסה" בנסיעות ברכבת משא, בכרכרות וברכיבה על סוסים, והיה ישן בבתי מלון לחלוצים, שבהם המחיצה היחידה בין חדר אחד למשנהו הייתה סדין של בד־מוסלין לבן. באותה עת, הוא היה קורא ומשנן ספרים בתחום המוכרנות, היה רוכב על סוסים דוהרים, שיחק בקלפים עם אינדיאנים ולמד כיצד לצבור כסף. כאשר אחד מהחנוונים שבאזורים הפנימיים של המדינה לא היה מסוגל לשלם במזומנים תמורת בשר החזיר שהזמין, היה דייל קרנגי נוטל מעל אצטבותיו תריסר זוגות נעליים, מוכר את הנעליים לעובדים ברכבת, ואת התקבולים היה מעביר לחברת ארמור.

לעתים תכופות היה נוסע ברכבת משא כמאתיים קילומטרים ליום. בעת שהרכבת הייתה עוצרת, כדי לפרוק את מטענה, היה נחפז למרכז העיר, נפגש עם שלושה או ארבעה סוחרים, ומקבל את הזמנותיו, ובעת שנשמעה שריקת הרכבת — היה שוב ממהר במורד הרחוב ועולה לקרון כאשר הרכבת הייתה כבר בתנועה.

בתוך שנתיים בלבד עלה בידו ליטול תחום בלתי־יוצרני, שמבחינת החברה היה מדורג במקום העשרים וחמישה, ולהעלות אותו למקום הראשון בקרב עשרים ותשעה מסלולי המכירות שיצאו מדרום מדינת אומאהה. חברת ארמור הציעה לו להעלות אותו בדרגה, באומרה: "הישגת את אשר נראה היה לבלתי־אפשרי", אולם הוא סירב לקבל את ההעלאה בדרגה, התפטר, נסע לניו־יורק, למד באקדמיה האמריקנית לאמנויות התיאטרון, וערך סיורים ברחבי המדינה, כשהוא ממלא את תפקידו של ד"ר הארטלי במחזה "פולי בת הקרקס".

היה לו ברור, כי לעולם לא יהיה שחקן מן השורה הראשונה — הוא היה נבון מכדי להשלוח את עצמו. כיוון שכך, הוא חזר לעבודת המוכרנות, וניסה להפיץ משאיות מטעם חברת המכונות פאקארד.

הוא לא ידע דבר בתחום המכונאות, וגם לא התעניין בו. הוא היה אומלל עד מאוד, ועל כן, מדי יום ביומו, היה צריך לאלץ עצמו לצאת לעיסוקיו. הוא השתוקק למצוא לעצמו זמן ללימודים ולכתיבת הספרים שחלם על כתיבתם עוד בהיותו תלמיד בבית המדרש למורים. וכך, התפטר מעבודתו. הוא גמר אומר לעשות את ימיו בכתיבת סיפורים ורומנים ולהתפרנס מהוראה בבית ספר של ערב.

מה ילמד? בעת שהביט לאחור והרהר במה שעשה בבית המדרש למורים, היה ברור לו, כי הכשרתו בהשמעת נאומים בפומבי עשתה למענו יותר מכל שאר הקורסים שלו בבית המדרש, בכך שהעניקה לו ביטחון עצמי, אומץ לב, זקיפות קומה ואפשרות לפגוש בני אדם בתחום העסקים ולהידבר עמם. כיוון שכך, הוא האיץ בבתי הספר של מועדוני הצעירים הנוצריים בעיר ניו־יורק לאפשר לו לנהל שם קורסים בתורת הנאום, המכוונים לאנשי עסקים.

מה? להפוך אנשי עסקים לנואמים מדופלמים? שטויות! סמוך עליהם! הם ניסו בעבר לנהל קורסים מעין אלה ותמיד נחלו כישלון.

בעת שסירבו לשלם לו משכורת של שני דולר לערב, ניאות ללמד על בסיס של עמלה, ולקבל רק אחוז מסוים מהרווח הנקי — אם אמנם יהיה רווח כלשהו. לא עברו שלוש שנים והם היו משלמים לו שלוש דולר לערב, על בסיס זה — ולא שניים בלבד.

הקורס גדל והתרחב. מועדוני צעירים נוצריים אחרים שמעו עליו, ולאחר מכן גם בערים אחרות. עד מהרה הפך דייל קרנגי להיות מעין כוכב ש"כיסה" את ניו־יורק, פילדלפיה, בולטימור ולאחר מכן לונדון ופריס. כל ספרי הלימוד שהיו ניתנים אז להשגה היו אקדמיים מדי ובלתי־מעשיים לצורך אנשי העסקים שנהרו לקורסים שלו. כיוון ששום דבר לא הפחיד אותו, הוא התיישב וכתב ספר על תורת הנאום בפומבי, ותורת ההשפעה על אנשי עסקים. ספר זה הוא עתה ספר הלימוד הרשמי של כל מועדוני הצעירים הנוצריים בארצות הברית, וכן של אגודת הבנקאים האמריקנית והאגודה הלאומית של העוסקים באשראי.

כיום באים לדייל קרנגי, מדי עונה בעונה, מבוגרים רבים יותר, למען יכשירו אותם באמנות הנאום — יותר מאשר כל המשתתפים בקורסים לתורת הנאום, שמקיימות כל עשרים ושתיים המכללות והאוניברסיטאות שבצפון ניו־יורק.

דייל קרנגי טוען, כי כל גבר או אישה יכולים לדבר בפומבי כאשר מעוררים את חמת זעמם. הוא אומר, כי כאשר חובטים בפרצופו של כל אדם, ולו גם הבור שבבורים, ומפילים אותו ארצה — הוא יקום על רגליו וידבר בשטף לשון, בלהט ובהדגשה, שיתקרבו לתפקודו של ויליאם ג'נינגס פראיין בימי הזוהר שלו. הוא טוען, כי כמעט כל אדם יכול לדבר בפומבי באורח המתקבל על הדעת — בתנאי שיפעם בו ביטחון עצמי ובתנאי שאיזה רעיון שהוא "יתבשל" בקרבו.

הדרך לטיפוח הביטחון העצמי, הוא אומר, היא לעשות את אותו הדבר שאתה חושש מפניו, ולהגיע לידי כך שמאחוריך תהיה סדרה של התנסויות שעלו יפה. כיוון שכך, הוא מאלץ, בכל פגישה ופגישה של הקורס שלו, כל אדם, לשאת נאום קצר. קהל השומעים מגלה אהדה: הרי כולם נמצאים באותה ספינה, ובאמצעות אימונים מתמידים וללא הרף מפתחים הם ביטחון עצמי, אומץ לב והתלהבות, שיש להם השפעה גם בשיחותיהם שלא בפומבי.

דייל קרנגי יאמר לכם, כי הוא התפרנס במשך כל השנים הללו לא מהוראת תורת הנאום — עניין זה היה משני: הוא טוען שמטרתו העיקרית הייתה לסייע לבני אדם להתגבר על פחדיהם ולפתח בליבם אומץ.

בראשונה, הוא התכוון לקיים אך ורק קורס בתורת הנאום, אולם התלמידים שבאו אליו היו אנשי עסקים. רבים מהם לא ראו כיצד נראה חדר כיתה מזה למעלה משלושים שנה. רובם שילמו את שכר הלימוד שלהם בתשלומים. הם היו מעוניינים בתוצאות, והם היו מעוניינים בתוצאות מהירות — תוצאות שיוכלו להשתמש בהן ביום המחרת, בפגישות העסקים שלהם ובנאומים שישמיעו בפני קבוצות.

וכך נאלץ דייל קרנגי לפעול במהירות ובאורח מעשי. כתוצאה מכך, הוא פיתח שיטה של הכשרה שהיא יחידה במינה — שילוב מרשים במיוחד של תורת הנאום, תורת המוכרנות, יחסי אנוש ופסיכולוגיה שימושית.

כיוון שאין הוא מוכן להשתעבד לכללים נוקשים, הוא פיתח קורס שהוא מוחשי ואף משעשע. משמסתיימים הקורסים, מקימים המשתתפים בהם מועדונים משלהם, ובמשך שנים רבות לאחר מכן הם מוסיפים להיפגש מדי שבועיים. קבוצה אחת, שבה תשעה־עשר בני אדם, נפגשת מזה שבע-

עשרה שנה בפילדלפיה, פעמיים בחודש, בעונת החורף. לעתים תכופות, נוהגים המשתתפים במכוניותיהם מרחק של מאה עד מאתיים קילומטרים, כדי לקחת חלק בפגישות אלה. אחד התלמידים היה נוהג לנסוע משיקאגו לניו־יורק מדי שבוע למטרה זאת.

הפרופסור ויליאם ג'יימס, מאוניברסיטת הרווארד, היה נוהג לומר, כי בן האדם הממוצע מפתח רק עשרה אחוז מכושרו השכלי הגנוז. דייל קרנגי, בכך שהוא מסייע לאנשי עסקים, גברים ונשים כאחד, לפתח את האפשרויות הגנוזות בהם — הקים את אחת התנועות החשובות ביותר בתחום השכלת המבוגרים.