



## فیفا

کارنگی، دیل، ۱۸۸۸ - ۱۹۵۵ م. Carnegie, Dale

آیین دوست‌یابی و تأثیرگذاری بر افراد / دیل کارنگی؛ ترجمه فرشته پرنیان‌خوی؛ ۱۳۶۰

تهران: هورمزد، ۱۳۹۷ / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۶۱-۰۸-۷

عنوان اصلی: How to win friends and influence people

موضوع: موفقیت - روان‌شناسی عملی

رده بندی دیویی: ۱۵۸/۱

رده بندی کنگره: ۱۳۸۹ ک۲۸ / م۸ / BF۶۳۷

شماره کتابشناسی ملی: ۱۵۷۴۵۹۹

## شناسنامه

آیین دوست‌یابی و تأثیرگذاری بر افراد / دیل کارنگی؛ ترجمه فرشته پرنیان‌خوی.

نوبت چاپ: پنجم، ۱۳۹۷ / تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۶۱-۰۸-۷

ویراستار: فرانک جهان‌بخش / طراحی جلد: آتلیه طراحی نشر هورمزد / طراحی

داخلی: خاطره باقری راد

نشانی: میدان انقلاب، خ جمالزاده جنوبی، نرسیده به جمهوری، پلاک ۷۸، واحد

۱۷ و ۱۹ تلفن: ۶۶۱۲۵۱۲۶



# آیین دوست‌یابی

دیل کارنگی و تأثیرگذاری بر افراد



ترجمه:  
فرشته پرنیان

## نشر هورمزد

نشر هورمزد نشری جوان و پویاست که با تیمی از جوان ترین های حوزه نشر و با عرضه ایده های بکر و خلاقانه، پا به عرصه تولید کتاب گذاشت؛ نشری که در این سالها، به گواه مخاطبان حرفه ای و دست اندرکاران حوزه کتاب، نسبت به هم قطاران خود گام هایی متفاوت برداشته و زیبایی ظاهر کتاب را، در کنار محتوای غنی آن، اعم از انتخاب و سواس گونه هراثر، ترجمه دقیق، ویرایش و سپس چاپ شکیل، ملاک کار خود قرار داده است.

در نشر هورمزد، ما مدعی بهترین بودن نیستیم؛ اما سعی می کنیم با در اختیار گذاشتن بهترین کتاب های حوزه های فعالیتمان به مخاطبانمان کمک کنیم تا زندگی و کسب و کار بهتری برای خود بسازند.

می کوشیم بهتر شویم و تلاش می کنیم مسیر خوب به عالی را با در نظر گرفتن تمام موانع پیش رو باز هم با موفقیت پیماییم؛ تلاش می کنیم عالی شویم و این به رضایت مخاطبان هورمزد وابسته است.

بی صبرانه چشم به راه پیشنهادات و انتقادات شما هستیم. تلفن تماس: ۶۶۱۲۵۱۲۶

EMAIL: BNASHR@YMAIL.COM

WWW.HOORMAZD.COM



hoormazdpublication



nashr.hoormazd

## به تیم ما ملحق شوید

اگر فکر می‌کنید توانایی بودن در تیم انتشارات هورمزد را دارید  
لطفاً به ما اطلاع دهید.  
اگر پژوهشگر هستید،  
اگر مترجم هستید،  
اگر اصول کسب و کار را می‌دانید یا فارغ‌التحصیل رشته‌های مرتبط هستید،  
اگر تیمی آموزشی در اصول و کسب و کار هستید،  
اگر برنامه‌های عملی در زمینه کسب و کار دارید،  
اگر سرمایه‌گذار هستید،  
و... اگر تمایل به همکاری با هورمزد دارید،  
دست شما را به گرمی می‌فشاریم؛ اما بدون شک  
گزینش ما آسان نخواهد بود و بهترین‌ها را به تیم خود اضافه خواهیم کرد.



وقتی باران می بارد  
وقتی گلی شکوفه می دهد  
وقتی بهار از را می رسد...

**به یاد چشمان من باش...**



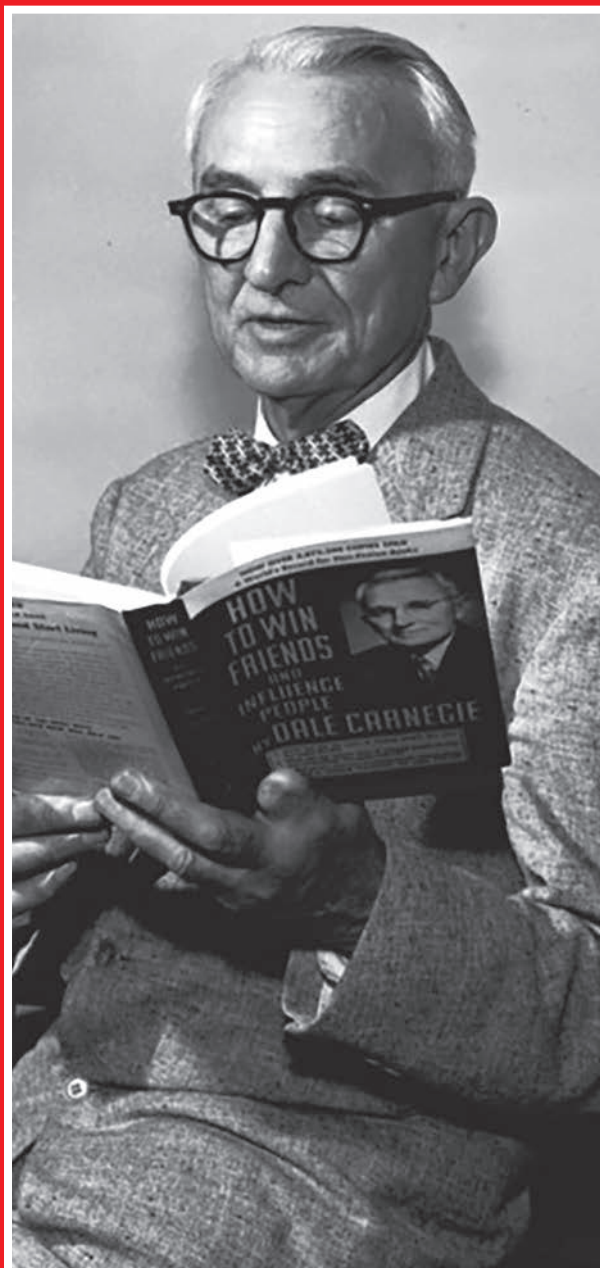
**کودکان مبتلابه سرطان را از یاد نبریم**

- برند محبوب: کوین روبرتز. چرا مردم عاشق محصولات یک برند می‌شوند؟
- صفر تا یک: پیتربیل و بلک مسترز. یادداشت‌های شروع کار یا چگونگی ساختن آینده
- تأثیر: دکتر رابرت بی. سیالدینی. روان‌شناسی فنون قانع کردن دیگران
- تفکر؛ سریع و آهسته: دانیل کاهنمن
- جذب: گابریل ویرنبرگ. راهنمای استارت‌آپ‌ها برای جذب مشتری
- واقعی شدن: جیسون فراید. روشی کوچک‌تر، ساده‌تر و بهتر برای کسب‌وکار آنلاین
- شرکت‌های موفق چگونه تاریخ‌ساز شدند؟ ورن هارنیش
- شرکت‌خلاقیت: اد کتمول. غلبه بر نیروهای غیرمنتظره‌ای که بر سر راه الهام‌بخشی قرار می‌گیرند.
- ساخته شده برای چسبیدن: چپ و دان هیث. چرا بعضی از ایده‌ها می‌میرند و بعضی‌های دیگر می‌مانند؟
- قدرت عادت: چارلز دوهیگ
- اصل پیشرفت: شادی، همکاری، و خلاقیت در شرکت‌ها
- ۷ عادت مردمان مؤثر. استفان کاوی
- بازی برنده‌ها: مارکوس باکینگهام. ابرافراد، ابرتیم‌ها و ابرسازمان‌ها
- از خوب به عالی: جیم کالینز. چرا بعضی از شرکت‌ها جهش می‌کنند و بعضی‌های دیگر نه
- انتخاب عالی: جیم کالینز. چرا بعضی از شرکت‌ها، با وجود همه‌ی بحران‌ها، باز هم جهش می‌کنند؟
- ساختن برای ماندن: جیم کالینز. عادات قدرتمند شرکت‌های موفق
- از عرش به فرش: جیم کالینز. چگونه شرکت‌های موفق سقوط می‌کنند؟
- توپ‌تیریک استراتژی نیست
- قلاب: چگونه مشتریان را به محصولاتمان وفادار کنیم؟
- بسته‌ی همراه مدیران، دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد ۲۰۱۸ - ۲۰۱۷

# DALE CARNEGIE

زیرِ سقفِ آسمانِ بلند تنها يك روش وجود دارد که افراد را وادار می‌کند هر کاری را انجام دهند. آیا تابه‌حال به این فکر کرده‌اید؟ بله، فقط يك راه! و آن این است که کاری کنید که دیگران بخواهند آن کار را انجام دهند.

این روش را به خاطر بسپارید، راهی دیگر وجود ندارد. شما می‌توانید با کشیدن اسلحه روی يك نفر او را مجبور کنید که ساعتش را به شما بدهد. شما می‌توانید با تهدید کارگران خود به اخراج کاری کنید که تا زمان بازگشتتان با شما همکاری کنند. شما می‌توانید با جیغ و داد سر بچه یا تهدید او کاری کنید تا کاری را انجام دهد که شما می‌خواهید؛ اما استفاده از این روش‌های خشن پیامدهایی بسیار ناخوشایند را به همراه دارد. تنها راهی که با آن می‌توانم شما را وادار به انجام کاری کنم این است که آنچه را می‌خواهید به شما بدهم.





## فهرست

- مقدمه‌ی مترجم..... ۱۳
- مقدمه‌ی مؤلف..... ۱۵
- چگونگی و چرایی تألیف این اثر؟..... ۲۱
- نُه توصیه برای استفاده‌ی بیشتر از این کتاب..... ۲۳

### بخش اول

- فصل اول: اگر می‌خواهید عزیز باشید، خیلی سربه‌سرافراد نگذارید..... ۳۱
- فصل دوم: راز بزرگ رفتار با مردم..... ۴۹
- فصل سوم: کسی که بتواند این کار را انجام دهد تمام مردم دنیا را همراه خود ساخته است..... ۶۵

### بخش دوم

- فصل اول: این کار را انجام دهید تا در هر مکانی مقبول واقع شوید..... ۸۹
- فصل دوم: روشی ساده برای تأثیرگذاری مناسب اولیه..... ۱۰۵
- فصل سوم: اگر این کار را انجام ندهید به دردسری افتید..... ۱۱۵
- فصل چهارم: روشی ساده برای اینکه يك سخنران خوب شویم..... ۱۲۵
- فصل پنجم: چگونگی جلب توجه افراد..... ۱۳۷
- فصل ششم: چه کار کنید که مردم فوری به شما علاقه‌مند شوند..... ۱۴۳
- خلاصه‌ی بخش دوم..... ۱۵۷

## بخش سوم

- فصل اول: نمی‌توانید در بحث پیروز شوید..... ۱۶۱.
- فصل دوم: راهی که قطعاً به دشمن تراشی می‌انجامد و روش پرهیز از آن..... ۱۶۹.
- فصل سوم: اگر اشتباه کردید، اعتراف کنید..... ۱۸۱.
- فصل چهارم: يك قطره عسل..... ۱۹۱.
- فصل پنجم: اسرار سقراط..... ۲۰۱.
- فصل ششم: دریچه‌ی اطمینان در حل و فصل شکایت‌ها..... ۲۰۹.
- فصل هفتم: چگونگی جلب همکاری دیگران..... ۲۱۵.
- فصل هشتم: فرمولی خارق‌العاده برای شما..... ۲۲۳.
- فصل نهم: آنچه همه می‌خواهند..... ۲۲۹.
- فصل دهم: فرجامی که همه دوست دارند..... ۲۳۹.
- فصل یازدهم: سینما و تلویزیون این کار را می‌کنند، چرا شما انجامش نمی‌دهید؟..... ۲۴۷.
- فصل دوازدهم: وقتی هیچ کار دیگری جواب نمی‌دهد، این کار را امتحان کنید..... ۲۵۹.
- خلاصه‌ی بخش سوم..... ۲۵۳.

## بخش چهارم

- فصل اول: اگر مجبور هستید ایراد بگیرید، راهش این است..... ۲۶۱.
- فصل دوم: چگونگی انتقاد و موردتذکر قرار نگرفتن به دلیل انجام این کار..... ۲۶۹.
- فصل سوم: اول از اشتباهات شخصی خودتان بگویید..... ۲۷۳.
- فصل چهارم: هیچ‌کس دوست ندارد به او دستور دهند..... ۲۷۹.
- فصل پنجم: بگذارید دیگران آبروی خود را حفظ کنند..... ۲۸۳.
- فصل ششم: چگونگی ترغیب دیگران به کسب موفقیت..... ۲۸۷.
- فصل هفتم: انسان‌ها را با نام نیکو بخوانید..... ۲۹۳.

فصل هشتم: وانمود کنید که تصحیح اشتباه، کاری ساده است..... ۲۹۹

فصل نهم: کاری کنید که افراد، خواسته‌ی شما را با رضایت انجام دهند... ۳۰۵

خلاصه‌ی بخش چهارم..... ۳۱۱



# بخش اول

شیوه‌های اساسی رفتار با افراد



## اگر می خواهید عزیز باشید، خیلی سربه سر افراد نگذارید

در تاریخ ۷ می ۱۹۳۱، شورانگیزترین تعقیب و گریز تاریخ شهر نیویورک به نقطه‌ی اوج خود رسید. بعد از هفته‌ها جستجو، کرولی، مرد دو هفت تیره، قاتلی مسلح که نه سیگار می کشید و نه مشروب می خورد، در آپارتمان نامزد خود در خیابان وست‌اند گیر افتاده بود.

صد و پنجاه پلیس و کارآگاه، مخفیگاه او را در طبقه‌ی بالای امارتش محاصره کردند. آن‌ها تمام حفره‌های روی بام را واریسی و سعی کردند کرولی - کسی که یک پلیس را به قتل رسانده بود- را با گاز اشک‌آور بیرون بیاورند. سپس اسلحه‌های خود را روی ساختمان‌های اطراف مستقر کردند و بیشتر از یک ساعت یکی از مناطق مسکونی کوچک نیویورک از پژواک صدای شلیک اسلحه‌ها پر شد. کرولی پشت یک صندلی پراز خرده‌ریز پناه گرفته بود و بی‌وقفه به سمت پلیس‌ها شلیک می‌کرد. ده هزار نفر با هیجان شاهد درگیری بودند. تا حالا چنین چیزی در پیاده‌روهای نیویورک مشاهده نشده بود. وقتی کرولی دستگیر شد، ای. پی. مولرونی، کمیسر پلیس، گفت که تبه‌کار دو هفت تیره یکی از خطرناک‌ترین جانیان تاریخ شهر نیویورک است. او گفت: «او در یک چشم به هم زدن آدم می‌کشد».

اما نظر کرولی راجع به خودش چه بود؟ ما می‌دانیم، چون وقتی پلیس آپارتمان او را هدف گلوله قرار داده بود، او نامه‌ای نوشت و در حال نوشتن، خون حاصل از جراحات، ردپایی قرمز به روی نامه باقی گذاشت. او در نامه‌اش نوشته بود: «در زیر لباس من یک قلب خسته و فرسوده، اما مهربان می‌تپد. قلبی که کسی را نرنجانده است».

مدتی کوتاه قبل از این اتفاق، او با نامزدش در یک جاده‌ی فرعی بوده است که پلیس به ماشین آن‌ها نزدیک می‌شود و می‌خواهد گواهینامه‌ی او را کنترل کند. کرولی بدون یک کلمه حرف، اسلحه می‌کشد و پلیس را می‌کشد. همین‌که افسر پلیس بی‌جان به روی زمین می‌افتد، کرولی از ماشین پیاده می‌شود و اسلحه‌ی افسر پلیس را برمی‌دارد و تیری دیگر در جسم بی‌جان و ناتوان او شلیک می‌کند. این همان قاتلی است که گفت: «در زیرلباس من یک قلب خسته و فرسوده، اما مهربان می‌تپد. قلبی که کسی را نرنجانده است».

کرولی به اعدام محکوم شد. آیا هنگامی که در جایگاه اعدام در سینگ‌سینگ بود گفت: «من به علت کشتن یک انسان دارم قصاص می‌شوم؟» نه! او گفت: «من دارم تقاص دفاع از خودم را پس می‌دهم».

نکته این است که این قاتل هرگز خودش را سرزنش نمی‌کرد. آیا این یک دیدگاه غیرمعمول در بین جنایت‌کاران است؟ اگر این‌طور فکر می‌کنید این را بخوانید:

«من بهترین سال‌های عمرم را صرف خدمت به مردم کردم. به آن‌ها کمک کردم که اوقاتی خوب داشته باشند، اما در عوض از من سوءاستفاده کردند. به من ظلم شد».

این‌ها سخنان آل کاپن است. بله، مشهورترین دشمن جامعه‌ی آمریکایی. سرورترین رهبر مسلح که شیکاگو آماج گلوله‌هایش بود. او خود را محکوم نکرد. او خود را بانی خیر می‌دانست. خیری که هیچ‌وقت از او تقدیر نشد و همه در موردش اشتباه فکر می‌کردند.

داچ شولتز هم قبل از این‌که هدف گلوله‌های تبه‌کاران قرار گیرد همین حرف‌ها را می‌زد. او یکی از معروف‌ترین بزه‌کاران نیویورک بود که در مصاحبه با روزنامه‌ای گفت که او یک خیر است و به گفته‌ی خود اعتقاد داشت. من



در این زمینه با لوییس لوس که سال‌ها رئیس زندان بدنام شهر نیویورک یعنی زندان سینگ‌سینگ مکاتبه‌های جالبی داشتم. او گفت: «تعداد کمی از جنایت‌کاران سینگ‌سینگ خود را تبه‌کار می‌دانند. آن‌ها آدم‌هایی مثل من و شما هستند. آن‌ها خودشان را توجیه می‌کنند. می‌توانند به شما بگویند چرا مجبور شده‌اند قفل صندوق را بشکنند و سریع ماشه را بچکانند. بیشتر آن‌ها تلاش می‌کنند که با دلیل و برهان یا منطق بر حرکات غیراجتماعی خود مُهر تأیید بزنند و مدام می‌گویند که اصلاً نباید هیچ‌وقت به خاطر این کارها زندانی می‌شدند».

اگرال کاپن، کرولی، داچ شولتز و همه‌ی کسانی که پشت میله‌های زندان هستند خودشان را برای کارهایی که انجام داده‌اند سرزنش نمی‌کنند، پس افرادی که من و شما با آن‌ها رابطه داریم چطور چنین کاری را انجام دهند؟ جان وانا میکر، مؤسس فروشگاه‌هایی به همین نام، گفت: «سی سال پیش، فهمیدم که سرزنش کردن کاری احمقانه است. من ذهنم را درگیر این نمی‌کنم که خدا هوش و ذکاوت را به‌طور یکسان بین بنده‌هایش تقسیم نکرده است، چون در غلبه بر محدودیت‌های خود به اندازه‌ی کافی مشکل دارم».

وانا میکر خیلی زود این را یاد گرفت؛ اما من خودم مجبور بودم که یک سوم قرن اشتباه کنم تا این‌که بالاخره به این موضوع پی بردم که ۹۹ درصد مردم خودشان را سرزنش نمی‌کنند. مهم نیست که این مسئله چقدر اشتباه باشد. انتقاد یک کار بیهوده است چون باعث می‌شود که فرد از خود دفاع کند و معمولاً برای تأیید خود به تقلا بیفتد. انتقاد، خطرناک است چون غرور فرد را جریحه‌دار می‌کند و به حس مهم بودن فرد آسیب می‌زند و او را می‌رنجاند. بی. اف. اسکینر، روان‌شناس معروف، در آزمایش‌هایش ثابت کرده است حیوانی که برای انجام کار خوب پاداش می‌گیرد سریع‌تر از حیوانی یاد می‌گیرد که برای رفتار بد تنبیه می‌شود و بسیار بیشتر از آن حیوان آنچه را یاد گرفته

است به خاطر می‌سپارد. مطالعه‌های بیشتر نشان داد که این امر در مورد انسان نیز صدق می‌کند. ما با انتقاد کردن، یک تغییر دائمی و پایدار ایجاد نمی‌کنیم، بلکه اغلب باعث رنجش می‌شویم.

هانس سلای، یک روان‌شناس مشهور دیگر، نیز می‌گوید: «به همان اندازه‌ای که عطش و شور و اشتیاق تأیید شدن داریم، از محکوم شدن و تأیید نشدن می‌هراسیم.»

رنجش حاصل از انتقاد می‌تواند روحیه‌ی کارمندان، اعضای خانواده و دوستان را خراب کند و در ضمن، شرایطی را که مردود شمرده شده است نیز اصلاح نمی‌کند.

جورج بی. جانستون از انید اکلاهاما، مسئول ایمنی یک شرکت مهندسی است. یکی از مسئولیت‌های او این است که ببیند کارگران هنگامی که در محوطه‌ی کار هستند کلاه ایمنی بر سر دارند یا نه. او می‌گوید که هر وقت می‌بیند کارگران کلاه ندارند با نهایت احساس وظیفه و آمرانه به آن‌ها می‌گوید که کلاه بگذارند و آن‌ها هم اطاعت می‌کنند؛ بنابراین از روی اجبار از فرمان‌های او تبعیت می‌کنند و اغلب، بعد از رفتن او کلاه‌های خود را برمی‌دارند.

او تصمیم می‌گیرد رویه‌ای دیگر در پیش گیرد. دفعه‌ی بعد، او وقتی با کارگرانی مواجه می‌شود که کلاه ندارند از آن‌ها می‌پرسد کلاه‌ها راحت نیستند یا این‌که اندازه‌ی سرشان نیستند. سپس با لحنی آرام به آن‌ها یادآور می‌شود که این کلاه‌ها برای ایمنی آن‌ها طراحی شده‌اند و توصیه می‌کند که همیشه هنگام کار این کلاه‌ها را بر سر گذارند. نتیجه‌ی این تغییر رویه این بود که اطاعت از قانون افزایش یافت و رنجش و ناراحتی ایجاد نشد.

نمونه‌هایی از تأثیر نداشتن انتقاد را در هزاران صفحه از تاریخ مشاهده خواهید کرد. برای مثال، نزاع معروف بین تئودور روزولت و تافت، درگیری و نزاعی که منجر به تفکیک حزب جمهوری خواه و سبب شد وودراو ویلسون حاکم کاخ

سفید شود. این اتفاق خطوطی مهم و روشن در صفحه‌های تاریخ جنگ جهانی اول بر جای گذاشت و روند تاریخ را تغییر داد. اجازه دهید نظری اجمالی بر این واقیعت‌ها بیندازیم. وقتی که روزولت در سال ۱۹۰۸ کاخ سفید را ترک کرد، از تافت حمایت می‌کرد که رئیس‌جمهور منتخب بود. بعدها، روزولت برای شکار شیر به آفریقا رفت و وقتی برگشت از شدت خشم داشت منفجر می‌شد. او تافت را به علت محافظه‌کاری‌اش محکوم کرد و تصمیم گرفت برای سومین بار نامزد مقام ریاست جمهوری آمریکا شود. از طرفی حزب بول موس را تشکیل داد و از طرف دیگر، حزب جمهوری خواه را در انتخابات آتی تضعیف کرد. ویلیام هاوارد تافت و حزب جمهوری خواه، تنها دو ایالت ورمونت و یوتا را در اختیار داشتند؛ و این فجیع‌ترین شکستی بود که حزب جمهوری خواه تا آن روز به چشم خود دیده بود.

تئودور روزولت، تافت را سرزنش کرد، اما آیا خود رئیس‌جمهور هم حاضر شد خودش را سرزنش کند؟ البته که نه! تافت در حالی که اشک در چشمانش حلقه زده بود گفت: «نمی‌دانم چه کاری غیر از آنچه انجام داده‌ام می‌توانستم انجام دهم».

چه کسی باید سرزنش می‌شد؟ روزولت یا تافت؟ رُک و راست بگویم: من نمی‌دانم، مهم هم نیست. نکته‌ای که می‌خواهم بگویم این است که همه‌ی انتقادات و سرزنش‌های روزولت، تافت را متقاعد نکرد که کاری اشتباه انجام داده است. فقط باعث شد تافت کار خود را موجه بداند و با گلوله‌های اشک در چشمانش بگوید: «من نمی‌دانم چه کاری غیر از آنچه انجام داده‌ام می‌توانستم انجام دهم».

یا مسئله‌ی رسوایی نفت تی‌پات دُم که از جنجالی‌ترین اخبار روزنامه‌ها در اوایل دهه‌ی ۱۹۲۰ بود. ملت از شنیدن خبر رسوایی او یکه خوردند. در ذهن مردمی که در آن زمان می‌زیستند تا آن روز چنین اتفاقی در جامعه‌ی آمریکا رخ

نداده بود. حقایقی ناب در مورد این رسوایی در زیر آورده شده است:

آلبرت. بی. فال، وزیر کشور کابینه‌ی هاردینگ، مسئول اجاره‌ی ذخایر نفت دولتی در آلک‌هیل و تی‌پات دُم شده بود؛ ذخایری که برای استفاده در نیروی دریایی کنار گذاشته شده بودند. آیا او اجازه داشت آن ذخایر را به مناقصه بگذارد؟ نه!

او یک قراردادِ پرسود و پردرآمد را یکجا به دوستش ادوارد دوهنی هدیه کرد! و دوهنی چه کار کرد؟ او یک وام صد هزار دلاری به وزیر داد. سپس، وزیر کشور خودسرانه به تفنگ‌داران دریایی آمریکا دستور داد که به منطقه بروند تا از استخراج نفت از ذخایر آلک‌هیل جلوگیری کنند. این رقبا با زور اسلحه‌ها و سرنیزه‌ها عقب کشیدند و به دادگاه رفتند و از پرونده‌ی رسوایی تی‌پات دُم پرده برداشتند. تبعات این رسوایی تشکیلات هاردینگ را نابود کرد و باعث بیزاری ملت شد. حزب جمهوری خواه را به تباهی کشاند و آلبرت. بی. فال را پشت میله‌های زندان انداخت.

فال خبیثانه محکوم شد. تعداد کمی از افراد در زندگی ما هستند که به چنین سرنوشتی محکوم می‌شوند. آیا او پشیمان بود؟ هرگز! سال‌ها بعد، هربرت هوور در یک سخن‌رانی عمومی اعلام کرد که مرگ هاردینگ به علت ناراحتی و فشار روحی حاصل از خیانت یکی از دوستانش بود. وقتی همسرفال این صحبت‌ها را شنید از جایش پرید و گریه و زاری کرد. او به بخت بد اعتراض کرد و جیغ زد: «چی! فال به هاردینگ خیانت کرده است؟ نه! شوهر من هیچ وقت به کسی خیانت نکرده است. حتی اگر یک خانه‌ی پراز جواهر به شوهرم بدهی باز هم اشتباه نمی‌کند. به شوهرم خیانت شد و او را به صلابه کشیدند و پدرش را درآوردند».

بفرمائید، اصلاً طبیعت آدم این‌گونه است. خطاکاران هر کسی را سرزنش می‌کنند جز خودشان. ما هم همین‌طور هستیم. پس ما هم اگر بعدها وسوسه

شدیم کسی را سرزنش کنیم به یاد ال کاپن و آلبرت فال بیفتیم. قبول کنیم که انتقادهای مثل کفتری جلد هستند که همیشه به خانه برمی گردند. قبول کنیم که احتمالاً کسی که قصد اصلاح یا محکوم کردن او را داریم خودش را تأیید و ما را محکوم خواهد کرد یا مثل تافت شریف خواهد گفت: «من نمی دانم چه کاری غیر از آنچه انجام داده ام می توانستم انجام دهم».

در صبحگاه ۱۵ آوریل ۱۸۶۵، جنازه ی آبراهام لینکلن در پذیرایی یک خانه ی کرایه ای ارزان قیمت (درست در مقابل خیابان فورد) دراز به دراز افتاده بود؛ محلی که مورد اصابت گلوله ی جان ویکلز بوت قرار گرفته بود. بدن دراز او را به صورت اُریب بر روی تختی شکیل قرار داده بودند که خیلی برای او کوچک بود. این صحنه با نقاشی معروف بونهوور (اسب زیبا) سنخیتی نداشت که از بالای تخت او آویزان شده بود. در آنجا رقص نوری هم برپا شده بود.

همان طور که بدن بی جان لینکلن روی تخت افتاده بود، وزیر جنگ، استنتون، گفت: «در اینجا بهترین حاکمی که جهان تا الآن به خود دیده، دراز کشیده است».

رمز موفقیت لینکلن در برخورد با افراد چه بود؟ من مدت ده سال زندگی او را بررسی کردم و سه سال را صرف نوشتن کتابی با عنوان (لینکلن ناشناخته) کردم. مطالعه های فراوانی بر روی شخصیت لینکلن و زندگی شخصی او انجام داده ام و بیشتر و مفصل تر از هر کس دیگری این کار را کرده ام. نحوه ی برخورد لینکلن با افراد را اختصاصی مطالعه کرده ام. آیا او در انتقاد از افراط می کرد؟ آه، بله. او نه تنها از مردم انتقاد می کرد، بلکه نامه ها و شعرهای تمسخرآمیز می نوشت و سر راه آن ها می انداخت. یکی از این نامه ها باعث آزرده گی خاطر شخصی شد که زندگی او را به آتش کشید.

حتی بعد از این که به عنوان یک وکیل در اسپیرینگ فیلد ایلیونیز مشغول به کار بود رقبای خودش را با چاپ نامه هایی در روزنامه ها آزار می داد و اغلب این کار را می کرد.

در پاییز ۱۸۴۲، او یک سیاست‌مدار مغرور و ستیزه‌جو به نام جیمز شیلدز را مسخره کرد. لینکلن از طریق نامه‌ای سر بسته که در مجله‌ی اسپرینگ فیلد منتشر شد از او انتقاد و او را مسخره کرد. شهر از خنده‌ی مردم پر شد. شیلدز حساس و مغرور اوقاتش تلخ شد. او فهمید که چه کسی نامه را نوشته است. سوار اسبش شد، دنبال لینکلن رفت و او را به دوئل دعوت کرد. لینکلن نمی‌خواست با او بجنگد. او مخالف دوئل بود، اما برای حفظ شرافت خود نمی‌توانست از زیر آن شانه خالی کند.

این حق را به لینکلن دادند که اسلحه‌اش را خودش انتخاب کند. به دلیل دستان درازش، او شمشیر پهن سواره‌نظام را انتخاب کرد. او جنگ با شمشیر را از یکی از فارغ‌التحصیلان وست پوینت یاد گرفت و در روز مقرر، او و شیلدز در ساحل شنی رودخانه‌ی می‌سی‌سی‌پی باهم روبرو شدند تا برای حفظ حیات خود بجنگند؛ اما در آخرین لحظه‌ها، ثانیه‌ها از حرکت باز ایستاد و دوئل متوقف شد. این هیجان‌انگیزترین اتفاق در زندگی شخصی لینکلن بود. این واقعه درسی بزرگ در هنر رفتار با مردم به او داد و او دیگر هرگز نامه‌ی توهین‌آمیز ننوشت. دیگر هیچ‌وقت کسی را مسخره نکرد و از آن تاریخ به بعد، هیچ‌وقت به علت انجام کاری از کسی انتقاد نکرد.

طی جنگ‌های داخلی، لینکلن یکی پس از دیگری ژنرال‌ها را به فرماندهی ارتش پوتومک منصوب می‌کرد. افرادی چون مک‌لن، پوپ، برن‌ساید، هوکرو مید. آن‌ها مرتکب اشتباه‌هایی فاحش شدند و این امر آرامش لینکلن را به هم ریخت. مردم این ژنرال‌های بی‌کفایت را به شدت محکوم کردند، اما لینکلن بدون این‌که بد کسی را بخواهد و با حسن نیت نسبت به همه، آرامش خود را حفظ کرد. یکی از عباراتی که او استفاده می‌کرد این بود: «در مورد کسی قضاوت نکنید تا در مورد شما قضاوت نکنند».

و زمانی که خانم لینکلن و دیگران با بی‌رحمی در مورد مردم جنوب صحبت می‌کردند، لینکلن در پاسخ آن‌ها می‌گفت: «از آن‌ها انتقاد نکنید. ما هم اگر در شرایط مشابه قرار داشتیم مثل آن‌ها رفتار می‌کردیم». حتی اگر کسی هم در مقام انتقاد قرار داشت قطعاً آن شخص خود لینکلن بود.

یکی از این جنگ‌ها را در زیر توضیح می‌دهم:

جنگ گتیسبرگ در سه روز اول جولای ۱۸۶۳ اتفاق افتاد. در شب چهار جولای، لی به سمت جنوب عقب‌نشینی کرد. این در حالی بود که بارانی سیل‌آسا کل کشور را در بر گرفته بود. هنگامی که لی با ارتش شکست‌خورده‌ی خود به پوتومک رسید در اثر سیل در مقابل او رودخانه‌ای راه افتاده بود و ارتش متحدان فاتح پشتِ پشتِ سر ارتش او قرار داشت. لی در دام افتاده بود. او نمی‌توانست فرار کند. لینکلن شاهد این اتفاق بود؛ یک فرصت طلایی که از آسمان نازل شده بود. این یعنی شانس اسیر کردن ارتش لی و پایان فوری جنگ؛ بنابراین لینکلن با امید فراوان به مید دستور داد مشاوره‌ی جنگی نکند و فوراً به لی حمله کند. لینکلن فرمانش را برای او تلگراف کرد و سپس قاصدی را به سوی مید فرستاد تا سریعاً اقدام کند.

اما ژنرال مید چه کرد؟ او دقیقاً عکس آنچه را انجام داد که به او گفته بودند. برخلاف دستور لینکلن، مشاوره‌ی جنگی انجام داد و در اطاعت از فرمانش تردید و تعلل کرد. عذر تقصیر خود را برای لینکلن تلگراف کرد و از آسیب رساندن به لی امتناع کرد. بالاخره آب فروکش کرد و لی به همراه سپاهیان‌ش به پوتومک فرار کرد.

لینکلن به شدت عصبانی شد و بر سر پسرش رابرت فریاد کشید و گفت: «خدای بزرگ! یعنی چه؟ آن‌ها در چنگ ما بودند. فقط باید دستمان را دراز می‌کردیم و آن‌ها را می‌گرفتیم. حالا دیگر من چه می‌توانم بگویم یا چه کار

می‌توانم بکنم؟! در چنین شرایطی هر ژنرالی می‌توانست لی را شکست دهد. اگر من خودم به آنجا رفته بودم او را اسیر می‌کردم». لینکلن در نهایت تأسف نشست و این نامه را برای مید نوشت و به خاطر داشته باشید که در این برهه از زندگی، او دروازه‌پردازی بسیار محتاطانه عمل می‌کرد؛ بنابراین، نامه‌ای که در سال ۱۸۶۳ نوشته به منزله‌ی یک سرکوفت جدی تلقی می‌شود:

ژنرال عزیز

به نظر من بدشانسی بزرگی که در فرار لی داشتید سبب امتنان خاطر شما نشد. او در چنگ ما بود و اسیر کردن او سبب می‌شد که بر پیروزی‌های اخیر ما افزوده شود و جنگ خاتمه پیدا کند. با این اوصاف جنگ طول خواهد کشید. اگر دوشنبه‌ی اخیر نتوانستید لی را بکشید چطور می‌توانستید درحالی‌که دوسوم سپاه در اختیارتان بود جنوب رودخانه را بگیرید؟! منطقی نیست انتظار داشته باشیم و انتظار هم نداریم که بتوانید کار فراوانی انجام دهید. فرصت طلایی شما سرآمده است و من بی‌نهایت از این بابت ناراحت هستم.

فکر می‌کنید وقتی مید نامه را خواند چه کار کرد؟ مید هرگز آن نامه را ندید. لینکلن آن نامه برای او نفرستاد. این نامه، بعد از مرگ لینکلن، در میان کاغذهایش پیدا شد.

حدس من این است و این تنها یک حدس است که لینکلن بعد از نوشتن آن نامه، از پنجره بیرون را نگاه کرد و به خودش گفت: «چند لحظه صبر کن! من مجبور نیستم این قدر خشن باشم. برای من راحت است که اینجا در کاخ سفید در آرامش بنشینم و به مید دستور حمله بدهم، اما اگر من خودم هم آنجا بودم و اگر در چند هفته‌ی گذشته آن قدر خون دیده بودم و گوش‌های من هم آن قدر صدای ضجه‌ی مجروحان و مرده‌ها را شنیده بود، شاید آن قدر



مشتاق حمله و تاخت و تاز نبودم. اگر من هم مثل او ترسو بودم شاید همان کاری را می کردم که او انجام داد. در هر حال، الآن آب‌ها از آسیاب افتاده است. اگر این نامه را بفرستم کمی آرام خواهم شد، اما مید برای دفاع از کارش تلاش خواهد کرد. این نامه باعث غلیان احساسات او خواهد شد و کفایت او در فرماندهی را زیر سؤال می برد و شاید او را وادار کند از ارتش استعفا دهد». همان طور که گفتم لینکلن نامه را کنار گذاشت چون تجربه ی تلخش به او آموخته بود که انتقاد و سرزنش بی نتیجه است.

تئودور روزولت می گفت که وقتی در زمان ریاست جمهوری با مشکل هایی حیرت انگیز مواجه می شد، برمی گشت و به تصویر لینکلن نگاه می کرد که در بالای میز او در کاخ سفید آویخته شده بود و می پرسید: «اگر لینکلن به جای من بود چه می کرد؟ چطور این مشکل را حل می کرد؟»

بیا بید دفعه ی بعد که وسوسه شدیم از کسی انتقاد کنیم یک اسکناس پنج دلاری از جیبمان در بیاوریم و به عکس لینکلن در روی اسکناس نگاه کنیم و بپرسیم: «اگر لینکلن چنین مشکلی داشت چه کار می کرد؟» مارک تواین مدام عصبانی می شد. در این مواقع نامه می نوشت و کاغذ را پیر می کرد. برای مثال یک بار برای کسی که او را عصبانی کرد این نامه را نوشت: «شما اجازه ی کتمان نظرتان را دارید، اما مجبورید صحبت کنید تا ببینم فهمیدید یا نه!» زمانی دیگر او در مورد تلاش یک مصحح در تصحیح دیکته و علامت گذاری او چنین نامه ای را برای یک ویراستار نوشت: «کارت را طبق نسخه ی اصلی انجام بده و ببین که این مصحح کله پوک با کار من چه کرده است».

نوشتن چنین نامه های نیش دار او را آرام می کرد و این امکان را برایش فراهم می کرد که از شدت عصبانیتش بکاهد؛ اما این نامه ها به کسی ضرر نمی زد چون همسراو این نامه ها را مخفیانه از صندوق پست بیرون می آورد. نامه های فوق هرگز ارسال نشدند.

آیا کسی را می‌شناسید که دوست داشته باشید او را تغییر دهید یا او را منظم یا بهتر کنید؟ خوب است! من طرفدار این کار هستم؛ اما چرا از خودتان شروع نمی‌کنید. با یک دیدگاه کاملاً خودبینانه که بسیار سودمندتر از تلاش برای بهبود دیگران است. بله و البته خطرات این کار هم کم‌تر است. کنفوسیوس (فیلسوف چینی) می‌گوید: «وقتی جلوی درِ خانه‌ی خودتان پوشیده از برف است دیگران برفِ پشتِ بام همسایه ایراد نگیرید».

در دوران جوانی که سعی فراوان در تأثیر گذاشتن روی افراد داشتم، نامه‌ای احمقانه برای ریچارد هاردینگ دیویس نوشتم که زمانی یکی از نویسندگان بزرگ در حوزه‌ی ادبی آمریکا بود. من مشغول نوشتن مقاله‌ای در مورد نویسندگان بودم و از او خواستم در مورد سبک کار خود به من بگوید. چند هفته قبل از این قضیه، نامه‌ای به دست من رسیده بود که در زیر آن این یادداشت نوشته شده بود: «بنویس، اما نخوان». این جمله خیلی روی من تأثیر گذاشت. احساس کردم که نویسنده باید خیلی آدم مهم و پرمشغله‌ای باشد. من یک ذره هم سرم شلوغ نبود، اما دوست داشتم ریچارد هاردینگ دیویس را تحت تأثیر قرار بدهم بنابراین من هم این عبارت را در انتهای نامه‌ام آوردم.

او هیچ‌وقت به خودش زحمت نداد جواب نامه‌ی مرا بدهد. او نامه را به من برگرداند و در انتهای نامه به‌طور ناخوانا این جمله را اضافه کرده بود: «رفتارهای بد شما تنها با انجام رفتارهای بدتان تشدید می‌شوند». درست است. اشتباه کرده بودم و شاید مستحق این سرزنش بودم، اما من به‌عنوان یک انسان، دلخور شدم. به‌حدی از دستش دلخور شده بودم که وقتی سال‌ها بعد خبر مرگ او را شنیدم تنها چیزی که در ذهن من باقی مانده بود- چیزی که الان از اعتراف به آن خجالت می‌کشم- این بود که مرا ناراحت کرده بود.

اگر قرار است من و شما از چیزی برنجیم و این آزرده‌گی خاطر مدت‌ها ادامه پیدا کند و تا آخر عمر آن را تحمل کنیم پس بیایید در انتقادهای کمی نیش‌دار

و گزنده زیاده روی کنیم. مهم نیست چقدر در مورد صحت این قضیه مطمئن هستیم.

بیاید در هنگام رفتار با مردم به خاطر بیاوریم که ما با موجوداتی منطقی مواجه نیستیم. به این فکر کنیم که ما با موجوداتی احساساتی، متعصب، مغرور و پرتکبر مواجهیم.

انتقاد تلخ و گزنده باعث شد که توماس هاردی، یکی از بهترین نویسندگان رمان در ادبیات انگلیسی، نوشتن داستان را برای همیشه کنار بگذارد. انتقاد باعث شد که توماس چترتون، شاعر انگلیسی، خودکشی کند.

بنیامین فرانکلین که در دوران جوانی فردی بی سیاست بود سیاست مداری بزرگ شد. او مهارت زیادی در رفتار با مردم داشت و این سبب شد که به عنوان سفیر آمریکا در فرانسه انتخاب شود. راز موفقیت او چه بود؟ فرانکلین می گوید: «من از کسی بد نمی گویم و همیشه در مورد خوبی های افراد صحبت می کنم».

هراحمقی می تواند از دیگران انتقاد، آن ها را محکوم یا از آن ها شکایت کند و البته بیشتر افراد احمق این کار را انجام می دهند؛ اما درک کردن مردم و بخشیدن آن ها، به خویشتن داری و عزت نفس نیاز دارد.

کارلایل می گوید: «بزرگان، بزرگی خود را با طرز رفتار با افراد کم مرتبه نشان می دهند».

باب هوور، خلبان مشهور پروازهای آزمایشی که مدام نمایش های هوایی انجام می داد، پس از یک نمایش هوایی در سن دیه گوازم خانه ی خود در لس آنجلس بود. طبق گفته ی مجله ی عملیات پرواز او در حال پرواز بوده است که در ارتفاع سیصد پایی از زمین ناگهان موتورهای هواپیما از کار می افتند. او در یک مانور ماهرانه هواپیما را به زمین می نشاند و هیچ کس صدمه نمی بیند، اما خودش به شدت زخمی می شود.

اولین کاری که هوور بعد از فرود اضطراری انجام داد بررسی سوخت هواپیما بود. فقط به این دلیل که او گمان می‌کرد سوخت هواپیمایی که با آن پرواز می‌کرد و مربوط به دوره‌ی جنگ جهانی دوم بود به جای بنزین سوخت جت بوده است.

او به محض بازگشت به فرودگاه خواست مکانیکی را ببیند که این هواپیما را سرویس کرده بود. مهندس جوان از اشتباهی که مرتکب شده بود دچار عذاب وجدان بود و هنگامی که با هوور مواجه شد، اشک، صورت او را پوشانده بود. او باعث شده بود یک هواپیمای بسیار گران‌قیمت نابود شود و این اشتباهش می‌توانست باعث کشته شدن سه انسان شود.

می‌توانید شدت عصبانیت هوور را تصور کنید. هرکسی می‌تواند زخم زبان‌ها و سرزنش‌های این خلبان مغرور و مشهور را به علت این بی‌دقتی پیش‌بینی کند؛ اما هوور، مهندس مکانیک را سرزنش نکرد. حتی از او انتقاد هم نکرد. در عوض، او دستان خود را روی شانۀ مکانیک قرار داد و گفت: «برای این که به تونشان بدهم که مطمئنم هیچ‌وقت دوباره چنین خطایی را مرتکب نمی‌شوی، از تو می‌خواهم فردا F-۵۱ مرا سرویس کنی».

اغلب والدین وسوسه می‌شوند بچه‌هایشان را سرزنش کنند. شما انتظار دارید که من بگویم: «این کار را نکنید»؛ اما من این حرف را نمی‌زنم! فقط به شما می‌گویم قبل از این که از آن‌ها انتقاد کنید یکی از آثار شاخص روزنامه‌نگاری آمریکا با عنوان «پدران غافل» را بخوانید که یکی از سرمقاله‌های مجله‌ی خانه‌ی مردم است. ما خلاصه‌ی این سرمقاله را که ریدرز دایجست آن را چاپ کرده است با کسب اجازه از نویسنده‌ی مقاله در اینجا درج می‌کنیم. «پدران غافل» یکی از آن قطعه‌های کوچک است که با احساس صادقانه و صریح نوشته شده است و تأثیری شگرف بر خوانندگان داشته و به درخواست آن‌ها بارها تجدید چاپ شده است. طبق گفته‌ی نویسنده‌ی مقاله، دابلیو.

لیوینگ لارند: «این مقاله بارها در مجله‌ها و روزنامه‌های سراسر کشور تجدید چاپ شده است. این اثر بارها به زبان‌های خارجی چاپ شده است.»  
من خودم شخصاً اجازه‌ی آن را به هزاران نفر داده‌ام که می‌خواستند در مدرسه، کلیسا یا سخنرانی بخوانند. در برنامه‌های بسیاری این مقاله به صورت سخنرانی اجرا شده است. حتی در گاه‌نامه‌های دانشکده‌ها و نشریه‌های دبیرستان‌ها هم از آن استفاده شده است. گاهی اوقات این قطعه‌ی کوچک چون تلنگری می‌ماند و قطعاً تأثیرگذار است.

پدر غافل

«گوش کن پسر. من این حرف‌ها را وقتی می‌زنم که تو خوابی، دستت زیر لُپته و موهای فرّری بورت به پیشونیت چسبیده. من دزدکی وارد اتاق شدم. همین چند دقیقه پیش که داشتم توی کتاب‌خونه کاغذها رو می‌خوندم از پیشیمونی تنم لرزید و از سرتقصیراومدم بیشت.

یه چیزایی یادم میاد پسر. همیشه ساز مخالف می‌زدم: موقع پوشیدن لباس مدرسه بهت سرکوفت می‌زدم فقط چون الکی صورتت رو با حوله خشک می‌کردی و برای پاک نکردن کفشات سرت غرمی‌زدم. وقتی وسایلت رو توی حال پخش می‌کردی با عصبانیت سرت داد می‌زدم. موقع خوردن صبحانه هم باهات درست برخورد نمی‌کردم. تو همه چیزو می‌ریختی، غذات رو هُلُف هُلف می‌خوردی، آرنجت رو روی میز می‌داشتی و روی نونت زیاد کره می‌مالیدی. توهی شیطونی می‌کردی و من می‌خواستم تربیتت کنم. خم می‌شدی و دستت رو تکون می‌دادی و می‌گفتی: «خداحافظ بابا». من هم اخم می‌کردم و جواب می‌دادم «شونه‌هاتوبده عقب!»

و بعد از ظهر، روز از نو، روزی از نو. وقتی روی زانوهات می‌نشستی و تیله‌بازی می‌کردی من سرت غُرمی‌زدم که این جوروی نشین، جورابات سوراخ می‌شه. تورو پیش دوستات کوچیک می‌کردم. می‌گفتم جورابای ساق بلندت گرونن و

باید خیلی مواظب باشی! فکر کن پسر من پدرت بودم که این حرف‌ها را به تومی زدم.

یادت می‌آید! وقتی تو کتاب‌خونه مشغول مطالعه بودم، تو چطور با ترس وارد می‌شدی. دلخوری توی چشات دیده می‌شد. همین طوری که من بی‌توجه به توبه کاغذ نگاه می‌کردم، تو مردد دم در و امی ستادی و من با حرص می‌گفتم: «چی می‌خوای؟» تو چیزی نمی‌گفتی، اما با شور و اشتیاق دستات رو دور گردنم می‌نداختی و منومی بوسیدی و با بازوهای کوچیکت و با تمام محبتی که خدا توی قلبت گذاشته بود که حتی با بی‌توجهی من هم از بین نمی‌رفت، محکم بغلم می‌کردی و بعد تالاپ‌تالاپ از پله‌ها بالا می‌رفتی. بله پسر من! مدتی کوتاه بعد از فکر کردن به این چیزا کاغذ از دستام سُرخورد و روی زمین ریخت و ترسی وحشتناک سراپای وجودم رو فرا گرفت. عادت با من چه کرده بود؟ عادت ایراد گرفتن از تو و سرکوفت زدن به تو! این جایزه پدر به پسرش بود؟!

اینجا برای این نبود که دوست نداشته‌ام، برای این بود که خیلی از یه نوجوون انتظار داشتم. من تو رو با معیارهای سال‌های جوونی خودم ارزیابی می‌کردم. شخصیت توجه‌های مثبت زیادی داشت. قلب کوچیک توبه اندازه‌ی طلایعه‌ی خورشید روی قله‌های وسیع می‌مونه. توبا قلب کوچیکت و بی هیچ چشم‌داشتی منو بغل کردی و بوسیدی.

امشب دیگه هیچی مهم نیست پسر من! من تو تاریکی اومدم پیشت و خجالت زده زانو زدم! این فقط یه قسمت کوچیک از گناهام رو جبران می‌کنه. می‌دونم اگر موقع بیداریت این حرف‌ها رو می‌زدم تو متوجه نمی‌شدی؛ اما از فردا یک پدر واقعی می‌شم. من دوستِ جونِ جونی تومی شم. هر وقت تو ناراحت بشی منم ناراحت می‌شم و با خنده‌ی تومی خندم. وقتی حرف‌های نامعقول به زبونم بیاد زبون‌مو گاز می‌گیرم. این جمله مثل ذکر همش ورد زبونم می‌شه: «اون فقط یه پسر بچه‌س».

«من می ترسم. تو رویه مرد می دونستم، اما حالا که تو رو می بینم که تو تختخواست به خودت پیچیدی به نظرم هنوزیه نوزادی؛ نوزادی که همین دیروز تو بغل مامانش بود و سرش رو روی شونه های او می داشت. من خیلی از تو توقع داشتم، خیلی زیاده!»

بیا بید به جای محکوم کردن افراد، آن ها را درک کنیم. بیا بید دلیل انجام کارهایشان را بفهمیم. این کار مفیدتر و جالب تر از انتقاد است و سبب ایجادِ همدردی و صبر و مهربانی می شود. «با درک افراد آن ها را می بخشیم». همان طور که دکتر جانسون می گوید: «خود خدا هم تا قیامت درباره ی مردم قضاوت نمی کند». پس چرا من و تو این کار را بکنیم؟

## اصل اول

### انتقاد، گلایه و سرزنش نکنید





## فصل هشتم <<<<

### وانمود کنید که تصحیح اشتباه، کاری ساده است

يك دوستِ چهل ساله‌ی مجرد داشتم که نامزد کرده بود و نامزدش او را مجاب کرده بود که به کلاس بدن‌سازی برود. او در حین تعریف ماجرا برای من اعتراف کرد: «اولین مربی‌ام این حقیقت را به من گفت که من مثل بیست سال پیش تمرین می‌کنم. او به من گفت که کلاً اشتباه تمرین می‌کنم و باید همه چیز را فراموش و از اول شروع کنم؛ اما ته دل مرا خالی کرد. دیگر انگیزه‌ای برای ادامه دادن نداشتم، بنابراین آن مربی را رها کردم.»

شاید مربی بعدی من دروغ گفته باشد، اما من او را دوست دارم. او با بی‌تفاوتی گفت که شاید تمرین‌های من کمی قدیمی باشند، اما اصول تمرین کردن صحیح است. مربی اول من با تأکید بر اشتباهاتم مرا ناامید کرد، اما مربی جدیدم عکس این کار را انجام داد. او کارهای درست مرا تحسین می‌کرد و اشتباهاتم را کوچک جلوه می‌داد.

او به من گفت: «ریتم توی خونته، تو مادرزادی ورزشکاری.» حالا عقلم به من می‌گوید که من يك شاگرد درجه چهارم بودم و خواهم بود، اما از ته قلبم دوست دارم فکر کنم شاید منظور او هم همان بوده است. مطمئن باشید من به او پول می‌دادم تا این را بگوید، اما چرا چنین فکری را در ذهنم پرورش می‌دادم؟

به هر حال اگر او به من نمی‌گفت که من ذاتاً تمرین‌ها را می‌دانم و مادرزادی ورزشکار هستم، بدن‌سازی به این خوبی نمی‌شدم که الآن هستم. این حرفش مرا تشویق کرد و به من امید داد. کاری کرد که من بخوادم پیشرفت کنم. اگر به فرزندتان، همسرتان یا کارمندتان بگویید که احمق و کودن است هیچ فایده‌ای ندارد و او همه‌اش اشتباه می‌کند و فقط انگیزه‌ی اصلاح را در درون او

کشته‌اید. خلاف این عمل کنید؛ آن‌ها را تشویق و وانمود کنید که انجام کار آسان است. بگذارید طرف مقابل بداند که شما به توانایی او در انجام آن کار ایمان دارید و او استعدادی شکوفا نشده برای انجام آن کار دارد. با این کار، او تا جایی که بتواند تمرین می‌کند تا پیشرفت کند.

لاول توماس، فردی بی‌نظیر در هنر روابط انسانی، روش فوق‌را به کار می‌برد. او به شما اعتماد به نفس می‌داد و روحیه‌ی امید و ایمان را در درونتان می‌دمید. به‌عنوان مثال؛ یک آخر هفته با خانم و آقای توماس بودم و شنبه شب از من خواستند که مقابل آتش بنشینیم و یک دست شطرنج بازی کنیم. شطرنج، آه، نه، نه، نه، من هیچ چیز از شطرنج نمی‌دانم. این بازی همیشه برای من مثل یک راز بوده است. نه، نه، غیرممکن است!

لاول جواب داد: «چرا دل، اصلاً سخت نیست. شطرنج فقط یک بازی فکری است. شما مقالاتی بسیار درباره‌ی فکر و ذهن نوشته‌اید. شطرنج برای شما مثل آب خوردن می‌ماند. برای شما کاری ندارد.»

در یک لحظه، قبل از این که بفهمم چه کار می‌کنم، سرمیز بازی بودم فقط به این دلیل که به من گفتند که ذاتاً استعداد این کار را دارم و کاری کردند که بازی به نظر ساده بیاید.

یاد یک کتاب شطرنج از یک نویسنده معروف افتادم. کتاب‌های او در زمینه‌ی شطرنج به چندین زبان ترجمه شد و بیش از یک میلیون نسخه از آن فروخته شده است. با وجود این، او به من گفت که اگر یک خانم جوان به او اعتماد نداده بود که او استعداد این بازی را دارد هیچ وقت در این بازی مهارت پیدا نمی‌کرد.

وقتی در سال ۱۹۲۲ به آمریکا آمد، به دنبال تدریس فلسفه و جامعه‌شناسی بود، اما نشد. او به فروش زغال‌سنگ اقدام کرد، اما در آن کار موفق نبود. سپس اقدام به فروش قهوه کرد و در آن کار هم شکست خورد. او شطرنج بازی کرده

بود، اما آن روزها فکرش را هم نمی‌کرد که یک روز آن را آموزش دهد. او نه تنها خیلی در شطرنج ضعیف بود، بلکه خیلی هم سمج بود. او آن قدر سؤال می‌کرد و به حدی دنبال درآوردن ته‌وتوی قضیه بود که کسی حاضر نمی‌شد با او بازی کند.

سپس، او با یک معلم خوب شطرنج بازی به نام ژوزفین دلون آشنا شد. عاشق او شد و با او ازدواج کرد. این خانم دید که او با چه دقتی مهره‌ها را تحلیل می‌کند و او را مجاب کرد که استعدادی بالقوه در شطرنج دارد. کالبرستون به من گفت که فقط و فقط آن تشویق بود که باعث شد او در شطرنج حرفه‌ای شود. کالانس ام. جونز، یکی از معلم‌های کلاس‌های ما در سینسیناتی او‌هایو، اظهار داشت که چطور تشویق و وانمود کردن به این‌که تصحیح اشتباه کاری ساده است زندگی پسر او را از این‌رو به آن رو کرد. او گفت:

«در سال ۱۹۷۰، پسرم دیوید که آن وقت‌ها ۱۵ ساله بود به سینسیناتی آمد تا با من زندگی کند. او زندگی سختی را سپری کرده بود. در سال ۱۹۵۸ فرقی در اثر تصادف شکافته شده بود و جای زخم بدی روی پیشانی‌اش باقی گذاشته بود. من و مادرش در سال ۱۹۶۰ از هم جدا شدیم و او به دالاس در ایالت تگزاس رفت تا با مادرش زندگی کند. تا ۱۵ سالگی در مدارس استثنایی درس خوانده بود. شاید به علت زخم سرش، معلم‌هایش گفته بودند که مغزش آسیب دیده است و نمی‌تواند در سطح عادی باشد. او دو سال یا بیشتر، پایین‌تر از گروه سنی خودش بود بنابراین وقتی کلاس هفتم بود هنوز جدول ضرب را بلد نبود و با انگشتانش جمع و تفریق می‌کرد و به سختی می‌توانست بخواند.

یک نکته‌ی مثبت وجود داشت؛ او عاشق کار روی رادیو و تلویزیون بود. او می‌خواست تکنیسین تلویزیون باشد. من تشویقش کردم و به او گفتم برای این‌که صلاحیت آموزش در این زمینه را پیدا کند باید ریاضی بلد باشد. تصمیم گرفتیم به او کمک کنیم که در این زمینه تبحر پیدا کند. چهار نوع

کارت درست کردیم؛ ضرب و تقسیم و جمع و تفریق. موقع کار کردن با این کارت‌ها، هرکارتی که برمی‌داشتیم و به آن جواب درست می‌دادیم آن را در ردیف کارت‌های به‌دردنخور می‌گذاشتیم. هر وقت دیوید یکی از جواب‌ها از یادش می‌رفت من جواب درست را به او می‌گفتم و آن کارت را در ردیف آن‌هایی قرار می‌دادیم که باید تکرار شوند و آن قدر تکرار می‌کردیم تا دیگر کارت‌های باقی‌نماند.

هرکارتی که درست جواب داده بود را، مخصوصاً اگر دفعه‌ی قبل آن را فراموش کرده بود، خیلی بزرگ جلوه می‌دادم. هر شب سراغ آن کارت‌هایی می‌رفتیم که باید تکرار می‌شدند و آن قدر روی آن‌ها کار می‌کردیم تا دیگر کارت‌های باقی‌نماند. هر شب با یک کرنومتر وقت تمرین را می‌گرفتیم. به او قول دادم زمانی که بتواند در هشت دقیقه همه‌ی جدول ضرب‌ها را درست انجام دهد دیگر هر شب این تمرین را انجام نمی‌دهیم. به نظر دیوید این کار غیرممکن بود. شب اول ۵۲ دقیقه، شب دوم ۴۸ دقیقه و شب‌های بعدی ۴۵ و ۴۴ و ۴۱ دقیقه طول کشید و بعد، این زمان به کمتر از ۴۰ دقیقه رسید و هر وقت زمان کم می‌شد جشن می‌گرفتیم.

من همسرم را مطلع کردم و ما هر دو در کنار او بودیم و همه باهم تلاش می‌کردیم. آخر ماه او توانست در کمتر از هشت دقیقه به همه‌ی کارت‌ها پاسخ درست بدهد. وقتی کمی پیشرفت کرد، خواست که دوباره کار را انجام دهد. او فهمیده بود که یادگیری، کاری راحت و جالب است.

طبیعتاً نمره‌ی جبرش هم بیشتر شد. وقتی ضرب را یاد بگیرد جبر خیلی راحت‌تر می‌شود. وقتی نمره‌ی ریاضی‌اش B شد، خودش هم مات شده بود. قبلاً چنین چیزی پیش نیامده بود. بقیه‌ی تغییرها هم تقریباً با سرعتی باورنکردنی انجام شد. خواندنش به سرعت پیشرفت کرد و او شروع به استفاده از استعدادهای طبیعی خودش در نقاشی کرد. بعدها، معلمش از او خواست

که يك نمايشگاه برگزار کند. او يك مجموعه از مدل های بسيار پيچيده را برای نشان دادن اثر اهرم ها طراحی کرد. در اين کار هم به مهارت در طراحی و مدل سازی و هم مهارت در رياضيات کاربردى نیاز داشت. اثر او در نمايشگاه علمى مدرسه رتبه ی اول را کسب کرد و وارد رقابت شهرى شد و در آنجا، جايزه ی نفر سوم در شهر سينسيناتى را کسب کرد.»

اين همان بچه اى است که دو سال ر فوزه شد و گفته بودند که مخش عيب کرده است. هم کلاسى هايش او را فرانکن اشتاين صدا مى کردند و مى گفتند که مغزش بايد از شکاف روى سرش بيرون آمده باشد. خيلى تصادفى او فهميد که واقعاً قادر به يادگيرى و انجام کارها مى باشد. نتيجه؟ از سه ماه آخر کلاس هشتم به بعد، او هرگز از مسير افتخار خارج نشد. در دبيران به عنوان عضو انجمن افتخارات ملى انتخاب شد. از وقتى فهميد يادگيرى آسان است، کل زندگى او دگرگون شد.

اگر مى خواهيد به پيشرفت ديگران کمک کنید اصل زير را به خاطر بسپاريد:

## اصل هشتم

ديگران را تشويق و وانمود کنید که تصحيح

اشتباه کارى آسان است.



## کاری کنید که افراد، خواسته‌ی شما را با رضایت انجام دهند.

در سال ۱۹۱۵، همه‌ی مردم آمریکا غرق در بهت و حیرت بودند. بیش از یک سال بود که ملت‌های اروپا، در حجم و اندازه‌ای که قبل از این تاریخ خونین بشری خواب آن را هم ندیده بود، یکی پس از دیگری سلاح‌ی می‌شدند. آیا صلح و آرامش برمی‌گردد؟ کسی نمی‌دانست؟

اما وودرو و ویلسون تصمیم گرفت که امتحان کند. او نماینده‌ی شخصی خود را، برای مشورت با فرمانروایان اروپا فرستاد. ویلیام جنینگر برایان، وزیر امور خارجه، آرزوی این سفر را داشت. او دید که شانس انجام این مأموریت و جاودان کردن نامش دست داده است، اما ویلسون شخصی دیگر را انتخاب کرد؛ مشاور و دوست صمیمی خودش سرهنگ ادوارد. ام. هاوس. این وظیفه‌ی خطیر هاوس بود که خبرهای ناخوشایند را طوری برای برایان فاش کند که او رنجیده‌خاطر نشود.

سرهنگ هاوس در دفتر خاطراتش نوشته است: «برایان وقتی شنید قرار است که من به اروپا بروم مأیوس و ناامید شد. او گفت که برنامه‌ریزی کرده بود که خودش این کار را بکند.

در پاسخ گفتم که به نظر رئیس جمهور عاقلانه نیست که یک مقام رسمی به این سفر برود، چون توجه زیادی را جلب خواهد کرد و مردم با تعجب خواهان دانستن دلیل حضور او در آنجا خواهند بود...»

صمیمیت را می‌بینید؟ هاوس عملاً به برایان گفت که او برای انجام این کار، شخصیتی خیلی مهم است و برایان متقاعد شد. کلنل هاوس یک فرد زرنگ و ماهر و باتجربه در روش‌های زندگی، یکی از اصول مهم روابط انسانی را دنبال می‌کرد: «همیشه کاری کنید که افراد، خواسته‌ی شما با رضایت را انجام دهند.»

وودراو ویلسون حتی وقتی از ویلیام گیسیس مک آدو دعوت کرد که یکی از اعضای کابینه‌ی او باشد از این اصل پیروی می‌کرد. این بالاترین مقامی بود که به کسی اعطا می‌شد، باوجوداین، طوری از مک آدو دعوت کرد که اهمیت این مسئله دو برابر در نظرش جلوه کرد. ماجرا از زبان خود مک آدو نقل شده است:

«او (ویلسون) به من گفت که در حال تشکیل کابینه‌اش است و اگر من مقام وزارت دارایی را در کابینه‌ی او بپذیرم بسیار خوشحال خواهد شد. او روشی بسیار دل‌چسب در مطرح کردن مسائل داشت. طوری وانمود می‌کرد که انگار من، با پذیرفتن این مقام مهم، در حق او لطف خواهم کرد.»

متأسفانه ویلسون همیشه از این روش استفاده نمی‌کرد. اگر این‌گونه بود تاریخ تغییر می‌کرد. به عنوان مثال؛ ویلسون با وارد کردن آمریکا در اتحادیه‌ی ملل، حزب جمهوری خواه و مجلس سنا را خوشحال نکرد. او رهبران شاخص جمهوری خواه نظیر الیهوروت، چارلز اوانس هوگز یا هنری کبوت لاج را با خود به کنفرانس صلح نبرد. در عوض، افراد ناشناس حزب خودش را به این کنفرانس برد. او به جمهوری خواهان توجهی نکرد و نگذاشت آن‌ها احساس کنند که عقیده‌ی شرکت در اتحادیه، نظر آن‌ها هم بوده است و نگذاشت آن‌ها نقشی در این جریان داشته باشند و به علت تخطی از اصول روابط انسانی کارش خراب شد، سلامتی‌اش را از دست داد، زندگی‌اش کوتاه شد و باعث شد آمریکا عضو اتحادیه نشود و تاریخ جهان تغییر کند.

فقط سیاستمداران و حاکمان از این اصل استفاده نمی‌کنند. دل. ا. فریراز فوریت وایان ایالت ایندیانا، تعریف می‌کرد که چطور یکی از بچه‌های جوان خودش را تشویق کرده است تا مشتاقانه تکالیف سختی را انجام دهد که به او می‌داد.



«یکی از کارهای سختِ جف این بود که گلابی‌ها را از زیردرخت گلابی طوری جمع کند که شخصی که چمن آنجا را کوتاه می‌کرد مجبور نشود کارش را متوقف کند و گلابی‌ها را بردارد. جف این کار را دوست نداشت. اغلب یا از انجام دادنِ این کارشانه خالی می‌کرد یا آن قدر کارش را بد انجام می‌داد که چمن زن مجبور می‌شد بایستد و گلابی‌هایی که او برداشته است را بردارد. من به جای این که مدام با عصبانیت با او مواجه شوم یک روز به او گفتم: جف، معامله‌ای با تومی کنم. درازای هر سبده‌ی پراز گلابی، یک دلار به تومی دهم؛ اما بعد از این که کارت تمام شد به ازای هر گلابی که توی حیاط افتاده باشد یک دلار از تومی بگیرم. چطور است؟ حدستان درست است؛ او همه‌ی گلابی‌ها را چید.»

من کسی را می‌شناختم که مجبور بود بسیاری از دعوت‌های سخنرانی را رد کند. دعوت دوستانش و کسانی را که نسبت به آن‌ها تعهد داشت. با وجود این به حدی ماهرانه این کار را می‌کرد که حداقل طرف مقابلش قانع می‌شد. چطور این کار را می‌کرد؟ او فقط نمی‌گفت که خیلی کار و مشغله دارد. بعد از تشکر از دعوت و ابراز تأسف از این که نمی‌تواند این دعوت را قبول کند یک سخنرانِ دیگر را پیشنهاد می‌کرد. به عبارت دیگر، فرصت ناراحت شدن را به طرف نمی‌داد.

فوری فکرِ طرف مقابل را به سخنرانِ دیگری معطوف می‌کرد که می‌توانست دعوت را قبول کند.

گانتر اشمیت که در کلاس ما در آلمان غربی شرکت داشت می‌گفت که کارگرِ فروشگاه مواد غذایی که او مدیریت آن را برعهده داشت فراموش می‌کرد برچسب‌های قیمت را روی قفسه‌ها بچسباند. این مسئله مشتری‌ها را گیج می‌کرد و آن‌ها شکایت می‌کردند. تذکرها و برخوردها و بازخواست‌ها فایده‌ی زیادی نداشتند. سرانجام آقای اشمیت او را به دفترش دعوت کرد و به او گفت

که او را به عنوان سرپرست نصب برچسب قیمت فروشگاه منصوب می‌کند و او باید مواظب باشد که روی همه‌ی قفسه‌ها برچسب نصب شود. این مسئولیت و عنوان جدید به کلی نگرش او را تغییر داد و از آن به بعد وظایفش را به خوبی انجام داد. بچه‌گانه است؟ شاید.

وقتی ناپلئون «لشکرافتخار» را تشکیل داد و پانزده هزار نشان صلیب را در میان سربازانش توزیع کرد و به ۱۸ نفر از ژنرال‌هایش عنوان «مارشال‌های فرانسه» را داد و سپاهیان خود را «ارتش کبیر» نام نهاد، همه همین را به او گفتند. ناپلئون را به علت دادن این «اسباب‌بازی‌ها» به این سربازان جنگ‌دیده سرزنش می‌کردند و ناپلئون پاسخ داد: «با همین اسباب‌بازی بر مردم حکومت می‌کنیم.»

این روش اعطای عنوان و قدرت، برای ناپلئون نتیجه‌ی مثبت داشت؛ برای شما هم نتیجه خواهد داشت. به عنوان مثال؛ خانم ارنست جنت از دوستان من در اسکارسدل نیویورک بود. پسر بچه‌ها وسط چمن‌های خانه‌اش می‌پریدند و آن‌ها را له می‌کردند. او آن‌ها را سرزنش کرد و گولشان زد، اما هیچ‌کدام فایده نداشت. او به خطاکارترین فرد گروه، یک عنوان داد و کاری کرد که او احساس قدرت کند. آن پسر را بازرس خودش کرد و مسئولیت دور کردن متجاوزان از چمن‌هایش را به او داد. این جور می‌شکلش حل شد. بازرس او در حیاط خلوت آتش درست کرد و یک میله‌ی آهنی را داغ و تهدید کرد که هر بچه‌ای را که توی چمن‌ها برود داغ می‌کند.

وقتی لازم است به عنوان یک مدیر کارآمد، نگرش‌ها یا رفتارها را تغییر دهید باید توصیه‌های زیر را به خاطر بسپارید:

۱. صادق باشید. قولی ندهید که نتوانید به آن عمل کنید. منافع خود را فراموش و بر منافع دیگران تمرکز کنید.
۲. دقیقاً بدانید که از طرف مقابل چه می‌خواهید.

۳. عاطفی باشید. از خودتان بپرسید که خواسته‌ی طرف مقابل چیست.
۴. منافی را در نظر بگیرید که از انجام کاری که شما پیشنهاد می‌کنید نصیب طرف مقابل می‌شود.
۵. آن منافع را با خواسته‌های افراد دیگر تطبیق دهید.
۶. وقتی می‌خواهید از کسی درخواست کنید، طوری آن را عنوان کنید که این عقیده را در طرف مقابل القاء کند که او شخصاً از این امر منتفع خواهد شد. می‌توانیم به این صورت، با بی‌ادبی دستور بدهیم:
- «جان، ما فردا چند مشتری داریم و انبار باید تخلیه شود. پس آن را تمیز و مرتب کن و پیش‌خوان را برق بینداز» یا می‌توانیم با نشان دادن مزایایی که از انجام این کار عاید جان می‌شود همین مطلب را بیان کنیم:
- «جان، ما کاری داریم که باید همین الآن انجام شود. اگر الآن این کار انجام شود بعداً دیگر لزومی به انجام آن نخواهد بود. فردا چند مشتری می‌آوریم تا امکاناتمان را به او نشان دهیم. می‌خواهیم انبار را به آن‌ها نشان دهیم، اما وضعیت انبار مناسب نیست. اگر شما می‌توانید انبار را جارو و قفسه‌ها را مرتب کنید و پیش‌خوان را برق بیندازید. این کار باعث می‌شود که ما کارآمد به نظر برسیم و شما هم در ارائه‌ی تصویری مناسب از شرکت نقش خواهید داشت.»

آیا جان از انجام کاری که شما پیشنهاد می‌کنید خوشحال می‌شود؟ شاید خیلی خوشحال نشود، اما از وقتی که شما مزایا را نگفته بودید خوشحال‌تر می‌شود. فرض کنید که شما بدانید که ظاهر انبار باعث غرور جان می‌شود و او مایل است در ارائه‌ی تصویری مناسب از شرکت کمک کند و با آن‌ها همکاری داشته باشد. هم‌چنین به جان یادآوری خواهیم کرد که بالاخره انجام خواهد شد، اما اگر الآن انجام شود دیگر در آینده لزومی به انجام آن نخواهد بود.

احمقانه است که بگوییم هر وقت شما این روش‌ها را به کار بردید طرف مقابل عکس‌العملی مناسب خواهد داشت، اما تجربه‌ی بیشتر افراد نشان می‌دهد که احتمال این‌که با استفاده از این روش عقاید را تغییر دهید بیشتر از زمانی است که از این اصول استفاده نمی‌کنید و اگر فقط ۱۰ درصد موفقیت شما بیشتر شود مدیریت شما نیز ۱۰ درصد بیشتر از قبل شده است و این به نفع شماست.

با کاربرد اصل زیر این احتمال افزایش می‌یابد که افراد دوست داشته باشند کاری را انجام دهند که شما می‌خواهید.

### اصل نهم

کاری کنید که افراد از انجام دادن کاری که

شما پیشنهاد می‌کنید خوشحال شوند.

## خلاصه‌ی بخش چهارم

در یک کلام مدیر باشید!

کارمدیر اغلب تغییرنگرش‌ها و رفتار افرادش است. برخی از توصیه‌ها برای نیل به

این هدف عبارت‌اند از:

### اصل اول

صبحث خود را با تحسین و قدردانی صمیمانه آغاز کنید.

### اصل دوم

غیرمستقیم توجه دیگران را به اشتباهاتشان جلب کنید.

### اصل سوم

قبل از انتقاد از دیگران در مورد اشتباهات خودتان صحبت کنید.

### اصل چهارم

به جای این‌که مستقیماً دستور دهید خواسته‌ی خود را به شکل سؤال مطرح کنید.

### اصل پنجم

بگذارید دیگران آبروی خود را حفظ کنند.

### اصل ششم

کوچک‌ترین پیشرفت افراد را نیز تحسین کنید و در تحسین خود صمیمی و سخاوتمند باشید.

### اصل هفتم

به دیگران اعتبار بدهید تا براساس آن سطح خود و زندگی‌شان را بالا ببرند.

### اصل هشتم

دیگران را تشویق و وانمود کنید که تصحیح اشتباه، کاری آسان است.

### اصل نهم

کاری کنید که افراد از انجام دادن کاری که شما پیشنهاد می‌دهید خوشحال شوند.

