

<b>DALE CARNEGIE.....</b>	<b>2</b>
<b>ARTA DE A REUȘI IN VIATA.....</b>	<b>2</b>
<b>ARTA DE A INFLUENȚA OAMENII.....</b>	<b>2</b>
<b>PARTEA I ARTA DE A INFLUENȚA OAMENII.....</b>	<b>2</b>
CAPITOLUL I - Dacă vreți să adunați mierea nu răsturnați stupul .....	2
CAPITOLUL II - Marele secret.....	4
CAPITOLUL III – Stârniți în interlocutorul vostru dorința de a jace ce-i propuneți.....	6
<b>PARTEA a II-a.....</b>	<b>11</b>
<b>ȘASE MIJLOACE PENTRU A CĂȘTIGA SIMPATIA OAMENILOR.....</b>	<b>11</b>
CAPITOLUL I - Pentru a fi pretutindeni bine venit.....	11
CAPITOLUL II - Un mijloc ușor de a face impresie bună.....	13
CAPITOLUL III - Dacă nu veți urma acest principiu... cu atât mai rău pentru dv.....	15
CAPITOLUL IV - Vreți să deveniți un vorbitor plăcut ? Este foarte ușor.....	16
CAPITOLUL V - Cum să-i cointeresăm pe oameni ?.....	18
CAPITOLUL VI - Cum să plăcem imediat ?.....	19
<b>PARTEA a III-a - 12 MIJLOACE DE A OBTINE CONSENSUL.....</b>	<b>20</b>
CAPITOLUL I. - Într-o discuție nu există niciodată învingător .....	20
CAPITOLUL II - Un mijloc fără greș de a-ți face dușmani. Cum să-l ocolim ?.....	22
CAPITOLUL III. Când greșiți, recunoașteți-o.....	23
CAPITOLUL IV - Prin inimă se ajunge la minte.....	24
CAPITOLUL V Secretul lui Socrate.....	26
CAPITOLUL VI - Supapa de siguranță.....	27
CAPITOLUL VII - Ideile pe care le descoperiți singur nu vă inspiră mai multă încredere decât acelea ce vi se prezintă pe un taler de argint ? .....	28
CAPITOLUL VIII - Iată o formulă grație căreia veți putea face minuni.....	29
CAPITOLUL IX - Ce vor toți oamenii ?.....	30
CAPITOLUL X - Faceți apel la bunele sentimente.....	30
CAPITOLUL XI Șocați văzul și imaginația .....	31
<b>PARTEA a IV-a - NOUA MIJLOACE DE A ÎNDREPTA PE OAMENI FĂRĂ A-I OFENSA SAU A-I IRITA.....</b>	<b>32</b>
CAPITOLUL I Dacă trebuie neapărat să criticați, începeți astfel.....	32
CAPITOLUL II Cum să criticați fără a vă crea antipatii.....	33
CAPITOLUL III Vorbiți mai întâi de păcatele dumneavoastră.....	33
CAPITOLUL IV - Nimănu-i nu-i place să primească ordine.....	34
CAPITOLUL V - Cruțați amorul propriu al interlocutorului vostru.....	34
CAPITOLUL VII - Arătați omului că aveți încredere în el și se va strădui s-o merite.....	34
CAPITOLUL VIII - Ce ușoare par greșeala de îndreptat și sarcina de îndeplinit .....	35
CAPITOLUL IX - Faceți astfel ca oamenii să fie mulțumiți de a îndeplini ceea ce doriți.....	35
CAPITOLUL II Luați-i pe oameni așa cum sînt.....	36
CAPITOLUL III - Faceți aceasta și în curând veți porni spre Reno.....	37
CAPITOLUL IV Vă e ușor să faceți fericiți pe cei din jurul Dv.....	37
CAPITOLUL V Ce impresionează o femeie.....	37
CAPITOLUL VI - Dacă vreți să fiți fericit nu uitați să faceți următoarele:.....	37

# DALE CARNEGIE

## Arta de a reuși în viața

- 6 mijloace pentru a câștiga simpatia oamenilor
- 9 mijloace pentru a-i aduce pe alții să gândească la fel cu dv.
- 12 mijloace de a-i îndrepta pe oameni 12 fără a-i ofensa și a-i supăra.

## ARTA DE A INFLUENȚA OAMENII

### PARTEA I ARTA DE A INFLUENȚA OAMENII

#### CAPITOLUL I - Dacă vrei să adunați mierea nu răsturnați stupul

În primăvara aceea, orașul New-York asistă la cea mai senzațională vînătoare ele oameni ce s-a văzut vreodată. După săptămâni de cercetări, "Two Gim" Crowley, omul cu două revolve, asasinul, gangsterul care nu fuma și nu bea, fu prins în cursă în apartamentul iubitei sale din West End Avenue.

O sută cincizeci de polițiști îl asediază în ascunzătoarea lui de la ultimul etaj al imobilului! Făcînd găuri în acoperiș ei încercară să-l oblige să iasă cu ajutorul gazelor lacrimogene. Apoi, așezară mitralierele pe clădirile învecinate și, timp de mai bine de un ceas, unul din cartierele cele mai elegante ale New-Yorkului răsună de șuierul gloanțelor și de pîriitul mitralierelor. Ascuns după un fotoliu, Crowley trăgea fără încetare asupra poliției. Zece mii de spectatori surescitați urmăreau bătălia. Nu se mai văzuse nimic asemănător pe străzile New-Yorkului.

După ce l-a prins, șeful poliției, Mullrooney, a declarat:

"Omul acesta este unul dintre reii mai periculoși criminali pe care i-am cunoscut. Ucide pentru nimic".

Ce gîndea Crowley despre asta ? De pildă, s-a aflat că, în timp ce împușcăturile se înteteau în jurul lui, el scria o scrisoare destinată aceluia care-i vor găsi cadavrul. Sângele scurs din rănile ce le avea pătau în roșu hîrtia. În scrisoare el afirmă următoarele: "Sub vesta mea bate o inimă obosită, dar bună și care n-ar face rău nimănui".

Cu puțin înainte de acest eveniment, Crowley se găsea la țară, aproape de Long Island. Un polițist s-a apropiat de mașina lui și i-a zis: „Arată-mi permisul dumatilă". Fără a spune o vorbă, Crowley și-a scos pistoalele și l-a ciuruit pe nenorocit cu o grindină de gloanțe. În timp ce polițistul se prăbușea, banditul a sărit de la volanul mașinii sale și, luînd arma acestuia, a mai tras un glonte asupra corpului deja inert. Acesta era asasinul care declara senin că: "Sub vesta mea bate o inimă obosită, dar bună și care n-ar face rău nimănui".

Srowley a fost condamnat la scaunul electric. Cînd a sosit ziua osîndei, la Sing-Sing, poate gîndiți că a zis spășit: "Iată-mi pedeapsa pentru a fi ucis".

Nu, el a exclamat: "Iată, sînt pedepsit fiindcă am vrut să mă apăr".

Morala acestei povestiri este că "Two Gun" Crowley nu se socotea defel vinovat.

Este aceasta o atitudine extraordinară la un criminal ?

Dacă așa gîndiți, atunci ce spuneți de următoarea mărturisire: "Mi-am irosit cei mai buni ani ca să dăruiesc plăceri și distracții oamenilor și care mi-a fost răsplată ? Insulte și viața unui cîine hăituit!".

Cine spune asta ? Nimeni altul decît... Al Capone. Fostul inamic public nr. 1, cel mai sinistru șef de bandă care a îngrozit vreodată Chicago-ul. Ca-pone nu se condamnă singur. El se socotea un adevărat binefăcător public, un binefăcător neînțeleș, tratat cu nerecunoștința.

Același lucru îl spunea și Dutch Schultz înainte de a cădea sub gloanțele gangsterilor din New-York. Dutch Schultz, una din bestiile cele mai înrăite, cele mai notorii din New-York, a declarat, în cursul unei întrevederi cu un ziarist, că este un binefăcător public. Și o credea. Am cîteva scrisori foarte interesante ale d-lui Lawes, directorul faimosului penitenciar Sing-Sing. El ne asigură că "puțini criminali de la Sing-Sing se consideră răufăcători. Ei se cred la fel de normali ca și alți oameni. Ei raționează, explică... Vă vor spune de ce au fost obligați să spargă o casă de bani sau să apese pe trăgaci. Printr-un raționament logic sau amăgitor, cea mai mare parte a lor se străduiește să justifice în, proprii ochi actele antisociale comise și declară dezinvolt că întemnițarea lor este absolut nedreaptă\*".

Dacă Al Capone, "Two Gun" Crowley, Dulci" Schultz și toți ticăloșii închiși se consideră iievi-J novați, ce gîndesc despre ei înșiși oamenii po care-i întîlnim în fiecare zi ?

Regretatul John Wanamaker, proprietarul marelui magazin ce-i poartă numele, mărturisea odată j "De treizeci de ani am înțeleș că a critica pe cineva este inutil. Mi-e greu să-mi îndrept proprii le-defecte dar să mă mai chinuiesc pentru faptul că oamenii sînt imperfecti și că Dumnezeu nu a socotit că trebuie să împartă tuturor la fel darul inteligenței".

Wanamaker deprinsese de timpuriu această învățătură. Eu am luptat timp de o treime de secol înainte de a observa prima licărire a acestui adevăr: în 99 la sută din situații omul se socotește nevinovat, oricare ar fi enormitatea greșelii sale.

Critica este deșartă pentru că ea pune individul în defensivă și-l împinge să se justifice. Critica este primejdioasă fiindcă ea rănește amorul propriu și stârnește ranchiuna.

În armata germană, un soldat nu avea dreptul de a depune o plîngere imediat ce a fost ofensat. El trebuia întâi să-și înăbușe furia și să se calmeze. Dacă își formula reclamația imediat, era pedepsit, în numele a tot ce este sfînt, de ce nu avem și noi o astfel de lege pentru părinții muștrători, pentru femeile plîngărețe, pentru patronii irascibili și pentru întreaga hoardă odioasă de nemulțumiți

Iată, de exemplu, scandalul petrolului de la Teapot Dome. Timp de mai mulți ani jurnalele au fremătat de indignare. Nimeni nu-și amintea să fi văzut vreodată așa ceva în America. Iată faptele: Albert Fall, ministru de interne sub guvernul Harding, a fost însărcinat să arendeze terenurile petrolifere ale guvernului de la Elk Hill și Teapot Dome, terenuri destinate apoi spre folosința marinei. În loc să organizeze o licitație, Fall a cedat direct îmbelșugatul contract amicului său Edward Doheny. Iar Doheny, la rîndul lui, i-a dat ministrului ceea ce el a numit "un împrumut" de 100 000 dolari. Apoi, Fall a expediat imediat un detașament de soldați americani în această regiune petroliferă pentru a goni pe concurenții ale căror puțuri megieșe trăgeau petrolul din rezervoarele de la Elk Hill. A-cești concurenți, expulzați astfel cu baionetele și puștile, s-au îmbulzit în fața tribunalelor. Și au făcut să izbucnească scandalul de la Teapot Dome. Din cloaca astfel dezvăluită s-a ridicat o duhoare atît de infectă îneît a ruinat administrația lui Harding, a scîrbit o națiune întreagă, a fost gata să destrame partidul Republican și l-a adus pe Al. Fall în dosul grațiilor.

Fall a fost condamnat cum puțin oameni politici au fost vreodată. Credeți că s-a căit ? Nu. Cîțiva ani mai tîrziu, Herbert Hoover insinua într-un discurs că moartea președintelui Harding ș-a datorat neliniștei și chinului suferit din pricina trădării unui amic. Cînd doamna Fall a auzit aceasta a sărit ca arsă, strigînd: "Ce! Harding trădat de Fall! Nu, soțul meu nu a trădat pe nimeni. Această casă încărcată cu aur nu ar ajunge să-i ispitească! El a fost cîlătrădat, crucificat și pus la stîlp".

Iată o manifestare tipică a naturii umane: vinovalul blamează pe toată lumea, afară de sine însuși. Dar toți sîntem făcuți la fel. Astfel că, dacă mîine am fi ispitiți să criticăm pe cineva, să ne amintim de Al Capone, Crowley și Al. Fall. Critica este ca porumbelul călător: revine mereu la punctul de plecare. Să ne spunem că persoana pe care dorim s-o blamăm și s-o îndreptăm va face să se justifice și să ne condamne la rîndu-i. Sau, ca atî-ția alții, va exclama: "Nu văd cum aș fi putut face altfel".

Cunoașteți vreo persoană pe care ați vrea s-o îndreptați ? Da ? Perfect. O idee excelentă. Dar de ce n-ați începe cu dv. înșivă ? Ar fi mult mai de folos decît de a încerca a corija pe alții și... mult mai puțin primejdios.

"Cînd bătălia începe în noi înșine, ne îndreptăm către perfecțiune", zicea poetul englezul Robert Browning.

Să începem prin a ne îndrepta pe noi înșine. Confucius spunea: "Nu te plînge de zăpada ce se găsește pe acoperișul vecinului, cînd propriul tău prag este necurățat".

Cînd eram tînăr eram foarte pretențios și mă străduiam să impresionez pe toată lumea. Într-o zi am trimis o scrisoare stupidă lui Richard Hardin Davis, scriitor de glorie în literatura americană. Din nenorocire, cu cîteva săptămîni înainte promisem o depeșă de la o persoană care adăugase această ad-notație: "Dictată dar necorectată". Formula îmi plăcuse. Mi se părea că îți dă aerul unui personaj important, covîrșit de treabă! Eram departe de a fi prea ocupat, dar doream să mă înalț în ochii lui Davis, așa că am încheiat scurta mea notă cu a- ceeași expresie: "Dictată dar necorectată".

Romancierul îmi restituia scrisoarea împodobită doar de această observație: "Grosolănia d-tale nu este egalată decît de stupiditatea ce te definește". Adevărat că făcusem o gafă și meritase, fără îndoială această injurie. Dar - este omenește - îi detestam pe Davis pentru umilința ce mi-o servise. Și furia mea a rămas vie, atît de vie încât atunci cînd am aflat de moartea sa, zece ani mai tîrziu, singura amintire ce s-a trezit în mine - mi-e rușine s-o mărturisesc - a fost doar rîul ce mi-l făcuse.

Dacă vreți să iscați furii ce vor mocni ani de-a rîndul și vor stăruia pînă la moarte adresați-vă aceluia care vă aduc critici usturătoare. Veți vedea rezultatul, chiar dacă aceste critici vi se par perfect justificate.

Cînd vă adresați unui om, amintiți-vă că nu vorbiți numai unei făpturi logice, ci și unei făpturi emotive, unei creaturi dominate de orgoliul și amorul ei propriu.

Critica este o scînteie primejdioasă, o scînteie ce poate provoca o explozie în pulberăria vanității. Aceste explozii au grăbit nu de puține ori moartea unor oameni. Din pricina criticilor dure cu care fost copleșit sensibilul Thomas Hardy, unul dintre scriitorii cei mai remarcabili ai literaturii engleze acesta a părăsit pentru totdeauna meșteșugul său de romancier.

Benjamin Franklin, brutal și neîndemânatic în tinerețe, a devenit la maturitate un atît de fin psiholog și a învățat atît de bine arta de a conduce oamenii, încât a fost numit ambasador al Statelor Uni te în Franța. Secretul succesului ? Iată-l: „Nu vreau să critic pe nimeni... vreau să spun tot binele p-care-l știu despre oricine"

Un prost este în stare să critice, să condamne; și să plîngă ; este ceea ce, de altminteri, fac toți proștii. Trebuie însă noblețe pentru a înțelege și ierta.

„Un om mare își arată măreția în felul cum tratează pe oamenii mici spunea Carlyle. În loc da a condamna pe oameni, să încercăm a-i înțelege. Sa încercăm a descoperi mobilul acțiunilor lor. Iată ceea ce este mai folositor și mai plăcut decît a critica, iată ce ne face mai îngăduitori, mai înțelegători și mai buni". A ști totul înseamnă a ierta totul!

Nu spunea doctorul Johnson că... „nici Dumnezeu nu vrea să judece pe om înainte de sfârșitul zilelor lui" ?

De ce am fi noi mai exigenți decât Dumnezeu ?

## CAPITOLUL II - Marele secret

Nu există decât un mijloc în lume pentru ca o persoană să întreprindă o acțiune oarecare. V-ați gândit vreodată la el? Un singur mijloc. Acela de a deștepta în acea persoană dorința de a îndeplini această acțiune. Rețineți bine. Nu există alt mod. Evident, puteți sili un trecător să vă dea cea-lui punându-i țeava unui revolver în coastă. Puteți face un slujbaș să lucreze, amenințându-l cu darea afară. Puteți obține ascultarea unui copil prin lovire. Dar aceste metode brutale au urmări dezastruoase.

Numai oferindu-le ceea ce ei înșiși doresc îi puteți determina să îndeplinească scopul dv. Celebrul doctor vienez Sigmund Freud, unul dintre ei mai distinși psihiatri ai secolului al XX-lea, pretindea că toate actele noastre sânt provocate de două dorinți fundamentale: pofta sexuală și pofta de a fi mare".

După adâncul filosof John Dewey, mobilul cel mai puternic al naturii umane este "dorința de a fi important". Ea este greu de înțeles ; o veți găsi adesea în această carte.

Ce cereți dv. ? Puține lucruri, dar acelea le cereți cu o stăruință neobosită. Iată-le:

1. Sănătatea și conservarea vieții.
2. Hrana.
3. Somnul.
4. Banul și bunurile ce el le procură.
5. Supraviețuirea viitoare.
6. Îndestularea sexuală.
7. Fericirea copiilor dv.
8. Sentimentul însemnătății voastre. -

Aproape toate aceste nevoi sânt satisfăcute dacă există una care este arar mulțumită, deși ea se manifestă tot atât de adânc și de poruncitor ca și foamea. Este năzuința, este ceea ce Freud numește "dorința de a fi mare". Este ceea ce John Dewey numește "dorința de a fi important".

Intr-o zi, Abraham Lincoln a început o scrisoare cu următoarea propoziție: "Toată lumea iubește complimentele". Da, tuturor ne plac complimentele. Vrem să ni se facă dreptate, să fim apreciați! Sîntem însetați de laude sincere. Dar, vai, arareori obținem această satisfacție.

Cel care are puterea să-și potolească această foame tainică și mistuitoare, de a-și împlini această aspirație atât de înrădăcinată în sufletul omenesc, ei bine, acela „îi are la mână pe semenii săi” este venerat, adorat, ascultat.

Dorința de a fi important nu există la animale. Ea este una din principalele deosebiri ce le separă de oameni.

Tatăl meu, de pildă, avea o fermă în Missouri unde creștea porci frumoși și vite cornute. Le dulcea la toate târgurile și concursurile agricole și căi păta mereu premii. Acasă el agăța pe un pătrat mare de muselină albă toate panglicile albastre ale triumfurilor sale. Și când veneau musafiri desfășura prețioasa muselină, îngăduind asistenței să-i admire trofeele.

Porcii, evident, se arătau cu desăvârșire indiferenți de propria lor valoare, dar tatăl meu era încântat fiindcă aceasta îi întărea sentimentul că este o persoană importantă. Dacă străbunii noștri n-ar fi avut în ei această dorință nestinsă de a fi mari, civilizația n-ar fi existat, căci, fără ea, am fi rămas asemenea dobitoacelor.

Dorința de a fi mare este cea care i-a inspirat lui Dickens ideea de a scrie cărțile sale nemuritoare, care l-a împins pe Rockefeller să strîngă milioane., tot așa cum același sentiment l-a împins pe cel mai bogat om din orașul dv. să-și zidească o casă mult prea mare pentru nevoile sale personale.

În chip inconștient, pentru a ne afirma propria importanță, cumpărăm ultimul model de mașină, ținem să vedem cutare film sau citim cutare carte ori facem publice succesele școlare ale copiilor noștri.

Adesea, niște băieți oarecare ajung gangsteri pentru a se face cunoscuți. E.P. Mulrooney, șeful poliției din New-York, îmi mărturisea: "Tînărul criminal de astăzi este plin de vanitate. Primul lucru pe care îl cere după arestare este îngăduința de a citi foile ignobile care îl prezintă ca pe un erou. Perspectiva capturii ce-1 așteaptă pe scaunul electric este departe de dînsul, atât timp cît se poate desfăta privind și poza etalată alături de cea a campionului de base-ball Babe Ruth, a primarului New-Yorkului, a lui Einstein, Lindberg, Toscanini sau Roosevelt".

Spune-mi cum îți satisfaci pofta de grandoare și îți voi spune ce ești... în asta se dezvăluie propriul nostru caracter. John D. Rockefeller, între alții, a zidit în China, la Pekin, un spital modern pentru îngrijirea milionilor de nenorociți pe care nu-i văzuse niciodată. Dimpotrivă, Dillinger și-a manifestat importanța făcîndu-se gangster, asasin, spărgător de bănci. Urmărit de polițiștii care îl vîneau în Minnesota, el s-a repezit într-o zi la o fermă strigînd: "Eu sînt Dillinger!". Era mîndru de a fi inamicul public nr. 1. „Nu vă fac nici un rău, le-a spus. dar sînt Dillinger!".

Deosebirea caracteristică majoră între Dillinger și Rockefeller nu este în felul în care și-au afirmat importanța ?

Istoria este plină de amuzante pilde în care personaje de seamă se străduiau să-și arate importanța. George Washington cerea să fie numit "Măria Sa Președintele Statelor Unite". Cristofor Columb cerea titlul de „Amiral al Oceanului și vice-rege al Indiilor". La Casa Albă, într-o zi, doamna Lincoln s-a întors ca o tigroaică spre doamna Grant strigînd: "Cum îndrăzniți să vă așezați în prezența mea înainte de a vă fi pofțit eu ?". Milionarii americani au contribuit la finanțarea expediției amiralului Byrd la Polul Sud în schimbul

făgăduielii că lanțurile de munți înghețați ai Antarcticului vor purta numele lor. Victor Hugo nu voia nimic altceva decât să dea numele său orașului Paris.

Psihatrii afirmă că unii oameni devin nebuni pentru a găsi în lumea imaginară a demenței sentimentul importanței pe care realitatea le-o refuză, în spitalele americane s-a observat că afecțiunile mintale sînt mai numeroase ca toate celelalte boli la un loc.

Care sînt cauzele nebuniei ? Nimeni nu poate răspunde exhaustiv la o întrebare atît de vastă și complexă. Dar noi știm cu toții că unele boli - sifilisul, între altele - distrug celulele cerebrale și aduc dezechilibrul mintal. De fapt, se poate spune că jumătate din psihoze se datoresc agenților fizici ca: tumorile creierului, alcoolismul, stupefiantele, traumatismele etc.

Dar cealaltă jumătate din cazuri ? Ei bine, a-ceastă latură este impresionantă pentru că se produce la fapte normale. La autopsie, creierul lor, examinat cu mijloacele cele mai sofisticate, apare perfect sănătos. Atunci de ce își pierd mințile acești oameni ?

Am pus întrebarea medicului șef al unuia dintre cele mai mari spitale de alienați. Savantul, care a primit pentru lucrările sale asupra nebuniei cele mai rare distincții onorifice, mi-a mărturisit sincer că nu putea răspunde de ce își pierd oamenii mințile și nimeni n-o știa cu adevărat. Totuși el recunoscuse că a observat că un număr mare de bolnavi căutau cu desnădejde în nebunie satisfacțiile unui amor propriu pe care nu și-l putuseră satisface în viața normală.

"Am aici o bolnavă, mi-a povestit el, a cărei căsătorie a fost tragică. Ea dorea duiosie, satisfacerea simțurilor, copii, o poziție socială. Dar viața i-a ruinat speranțele. Bărbatul ei n-o putea suferi. El refuza chiar să ia masa cu ea și o silea să-l servească în camera lui la primul etaj. Părăsită, disprețuită, fără copil, fără relații, a înnebunit. Și, în imaginația ei a divorțat, și-a reluat numele de fată. Acum se credea soția unui lord englez și, mai mult, își imagina că în fiecare noapte naște cîte un copil. Când mă vedea, dimineața, îmi șoptea fericită ; "Doctore, am născut un copil astă noapte".

Îndobște, nebunii sînt mai fericiți ca dv. și ca mine. Mulți sînt încântați de starea lor. Și de ce n-ar fi ? Ei au rezolvat dintr-o dată toate problemele care-i chinuiau. Vă vor semna cu generozitate un cec de un milion de dolari sau vă vor da cu ușurință o scrisoare de recomandare pentru Aga Khan, Ei au găsit, în sfârșit, într-un univers fantastic plăsmuit de mintea lor dezechilibrată, potolirea setei lor de grandoare.

Ei bine, dacă oamenii sînt în stare să devină nebuni pentru a-și împlini o aspirație, gîndiți-vă la miracolele pe care le-am putea îndeplini recunoscînd meritele celor ce ne înconjoară!

Nu cunosc decît un singur om care a câștigat o leafă de un milion de dolari pe an. Și acest salariu amețitor îi era plătit de un scoțian! Este vorba de Charles Schwab, omul de încredere al lui Andrew Carnegie.

Regele oțelului îl plătea cu un milion de dolari pe an. De ce ? Era Schwab un geniu ? Nu. Cunoștea cumva metalurgia mai bine decît toți ceilalți ingineri ? Nici. Charles Schwab mi-a mărturisit el însuși că avea un mare număr de colaboratori, mult mai iscusiți decît el din punct de vedere tehnic.

Numai că Schwab avea un talent deosebit, o facultate rară: știa să conducă oamenii, știa să le dea ceea ce doreau mai fierbinte, adică elogii și încurajări.

Secretul lui ? Vi-l transmit cu propriile lui vorbe: "Consider, zicea Schwab, că puterea mea de a trezi entuziasm în oameni este cel mai prețios capital de care dispun. Numai încurajîndu-l pe individ îl faci să-și releveze și să-și dezvolte cele mai prețioase daruri. Nimic nu distruge mai mult ambiția unui om decît criticile superiorilor săi. \_ De aceea, eu sînt oricînd gata să laud și nu să critic. Dacă găsesc un lucru bine făcut îl aprob sincer și-l răsplătesc cu complimente".

Iată logica lui Schwab. Iar noi cum procedăm ? Exact pe dos. Cînd un lucru ne displace, țipăm și tunăm!. Iar cînd sîntem mulțumiți, nu spunem un cuvînt.:

"Am călătorit mult, mai declara Schwab. Am întîlnit oameni din toate rangurile și din toate straturile, dar n-am găsit unul care să nu-și dea mai multă osteneală și să facă treabă mai bună sub influența încurajărilor și nu a criticilor".

Ei mai adăuga că acesta era unul dintre principalele secrete ale reușitei fenomenale a lui Andrew Carnegie, care și-a felicitat colaboratorii nu numai în viață, ci și după moarte, făcîndu-le pe plac prin următorul epitaf: "Aici odihnește un om care a știut să se înconjoare de ființe mai inteligente ca el".

Secretul lui Rockefeller este același. De pildă, cînd asociatul său Edward T. Bedford a făcut plasamente dezastruoase în America de Sud, care au costat societatea un milion de dolari, bancherul s-ar fi putut supăra. Dar el știa că Bedford a făcut tot ce i-a stat în putință și a tăcut. Mai mult, a găsit în conduita lui Bedford ceva ce merita lăudat: anume, ca s-a străduit să salveze, totuși, șazececi la sută din fondurile investite. Și l-a lăudat pentru asta.

Știu bine că unii cititori vor spune citind aceste rînduri: "A, da, pomadă... tămâiere... lingușire, mai știu eu ce! Am mai încercat asta. Nu ține. Nu, domnule, asta nu mai prinde la oameni inteligenți!". Evident, o lingușire grosolană nu va înșela pe un om fin ; ea este găunoasă, falsă și interesată. E firesc ca să fie respinsă. Totuși, trebuie să recunoaștem că unele persoane sînt avide de laude, că înghit orice, ca nenorociții înfometați care mănîncă și iarbă.

Pentru ce, de pildă, faimoșii frați Mdivani au dat iama în sufletele feminine ? Cum acești așa-ziși "prinți" au ajuns să se însoare cu două frumoase și celebre stele de cinema, dintre care una ilustra primadonă Barbara Huton ? Cum ?

Paola Negri, marea artistă, care era și o femeie foarte deșteaptă, și cunoștea oamenii, mi-a explicat într-o zi motivul irezistibilei lor seducțiuni ; "Mdivanii posedă ca nimeni alții arta lingușirii. Aceasta artă aproape a dispărut în epoca noastră materialistă și cinică... Acesta este, vă asigur, secretul fraților Mdivani".

Regina Victoria era și ea sensibilă la lingușire. Disraeli, ministrul ei, mărturisea că nu i-o cruța deloc. Numai că Disraeli era unul dintre oamenii politici cei mai fini, cei mai îndemînatici, mai șireți care au

guvernat vreodată imperiul britanic. Era meșter în arta lui... Și ceea ce putea el face. n-ar fi fost în stare să facă altul.

La urma urmelor, lingușirea cauzează mai mult rău decât bine autorului ei. Ea nu este decât o comedie, pe când lauda spontană vine din inimă. O, nu!, de o sută de ori nu!, eu nu propun lingușirea, vreau să vorbesc de cu totul altceva, de o nouă atitudine mentală, de o nouă manieră de a trăi. Regele George V. pusese să se scrie șase maxime în biroul său din Buckingham-Palace. Iată una dintre ele: "Învățați-mă să nu cheltuiesc și să nu primesc nici o josnică lingușire".

Dacă ar ajunge să lingușești, lucrul ar fi ușor și am deveni cu toții minunați diplomați. În loc de a ne concentra asupra noastră să ne străduim a observa calitățile interlocutorului nostru. Am putea să-i exprimăm admirația noastră sinceră, fără a recurge la complimentele grosolane și false, care sunt demascate înainte chiar-de a fi trecut de buzele noastre.

Filosoful Emerson zicea: "Orice om pe care îl întâlnesc îmi este superior într-un fel oarecare. De aceea, învăț pe lângă dânsul".

Ceea ce este adevărat pentru Emerson nu poate fi adevărat și pentru tine și mine? Să încetăm de a ne gândi la noi înșine, la meritele noastre, la dorințele noastre. Să luăm aminte la cele ale altora. Elogiul generos și sincer să țâșnească din-inima noastră! Să dăruim recunoștință și încurajare. Și cuvintele noastre-vor rămâne întipărite în inimi ; vor fi repetate cu plăcere și prețuire ca atâtea comori, mult timp după ce noi înșine le vom fi uitat.

### **CAPITOLUL III – Stârniți în interlocutorul vostru dorința de a jace ce-i propuneți**

În fiecare vară, mă duc la pescuit pe lacul Măine, în ceea ce mă privește mă înnebunesc după fragi cu smântână. Dar am descoperit că, pentru oarecare rațiune misterioasă, peștii preferă rimele. Deci, când pescuiesc nu mă gândesc la ceea ce îmi place mie. Mă gândesc la ceea ce le place peștilor. Nu pun în cârlig fragi cu smântână, ci aleg un vierme bun sau vreo lăcustă.

De ce n-am folosi față de oameni aceeași tactică ?

Lloyd George o folosea de minune. Când era întrebat cum a izbutit să se mențină la putere, în timp ce ceilalți diriguitori ai timpului său: Wilson, Orlando etc. fuseseră înlocuiți și uitați, el răspundea: „M-am străduit întotdeauna să adaptez momeala pe gustul peștelui”.

De ce să vorbim întotdeauna de ceea ce noi dorim ? E zadarnic, pueril, absurd. Desigur, fiecare se interesează de ceea ce dorește. Toți ceilalți sânt la fel cu el în această privință și nu se preocupă decât de propriul lor scop și de propria lor aspirație. De aceea, singurul mod de a influența pe altul este de a-i vorbi despre ceea ce el vrea și de a-i arăta cum poate obține aceasta.

Amintește-ți asta mâine, când vei încerca să schimbi conduita unei persoane. Dacă, de exemplu, ții să-1 împiedici pe fiul dumitale să fumeze nu-l dojeni, nu-i vorbi despre ceea ce tu vrei. Demonstrează-i mai bine că nicotină îi va afecta nervii, reflexele și-i va cauza poate nereușita în viitorul meci de tenis sau în altă competiție. Acesta este un excelent principiu fie că ai de-a face cu copiii, cu vițelul sau cimpanzei. Într-o zi, filosoful Ralph Walde Emerson și fiul său se căzneau să facă un vițel să intre în staul. Dar comițând greșeala obișnuită, ei nu se gândeau decât la ceea ce ei doreau. Și unul trăgea, în timp ce celălalt împingea. Din nenorocire, ca și ei, vițelul nu era preocupat decât de ceea ce dorea el și, deci, se propti în picioare și refuză să părăsească pășunea... Servitoarea irlandeză văzu scena. Ea nu cunoștea arta de a scrie cărți și eseuri, dai\* cu acest prilej dovedi că are mai mult bun simț decât Emerson. Ea cugetă la ceea ce ar dori atunci vițelul. De aceea, îi strecură în gură un deget matern pe care el se apucă să-1 sugă, în timp ce îl conducea încet spre staul.

Fiecare acțiune pe care ați înfăptuit-o din ziua nașterii dv. a fost motivată de faptul că ați dorit ceva. Da, așa e... vi s-a întâmplat să dați 500 de franci pentru o operă de caritate. Un gest cu totul dezinteresat, veți zice. Și cu toate astea nici el nu face excepție de la această regulă. Ați făcut dania pentru a avea mulțumirea de a fi socotit milos, de a face o acțiune generoasă, frumoasă, nobilă... "Ceea ce ai făcut pentru cel mai umil frate al meu, ai făcut-o pentru mine" zice Scriptura.

Dacă n-ați fi dorit această satisfacție mai mult decât ați ținut la cei 500 de franci, nu i-ați fi dăruit.

În remarcabila sa carte "Arta de a influența conduita omenească" profesorul Harry A. Ovors-treet declară: "...Acțiunea se naște din dorințele noastre fundamentale. Și cel mai bun sfat pe care-1 putem da acelor care vor să aibă o influență asupra celor dimprejur - atît în afaceri și politică, cît și în învățămînt sau în familie - este, înainte de orice, de a trezi în ei o dorință vie". El adăugă:

Acel care poate realiza aceasta obține orice ajutor, toate simpatiile și cunoaște succesul. Cel care este incapabil de aceasta, rămîne sărac și singur".

Andrew Carnegie, umilul băiat scoțian care la început nu cîștiga decât cîțiva cenți pe oră, iar la sfîrșit dona pentru opere de binefacere suma de 365 milioane dolari, a înțeles din copilărie că singurul mijloc de a influența un om este de a te interesa de ceea ce lui îi place, de ceea ce-și dorește. Carnegie urmase la școală numai patru ani. Totuși, știa cum să-i ia pe oameni.

Cumnata lui avea doi băieți la Universitatea din Yale ; ei o necăjeau mult, căci nu-i scriau niciodată, ba chiar disprețuiau faptul de a răspunde scrisorilor disperate ale mamei lor.

Carnegie parie pe 100 de dolari că va obține de în ei un răspuns prin poșta următoare, fără a-l cere măcar. El scrisese nepoților săi o scrisoare amabilă, încheiată printr-un post-scriptum în care menționa cu neglijență că le trimitea fiecăruia câte 5 dolari. Bineînțeles, însă, că... uită să pună și banii. Festa era jucată.

Prin curierul următor, o misivă mulțumea „scumpului unchi Andrew” pentru bunătatea lui și... sfârșitul îl puteți termina dv. înșivă. Dacă veți avea nevoie de a convinge pe cineva să facă un anumit lucru, înainte de a-i vorbi, întrebați-vă: "Cum îl pot face să vrea ceea ce-i cer ?".

Astfel veți evita de a vă grăbi fără a fi reflectat la oamenii pe care doriți degeaba să-i întrețineți cu proiectele voastre și cu dorințele voastre.

În fiecare anotimp țin la New-York o serie de conferințe și în acest scop închiriez pentru douăzeci de seri sala de dans a unui mare hotel. Într-un an am fost brusc înștiințat că chiria sălii se triplase! Biletele erau tipărite, distribuite și toate anunțurile făcute...

Desigur, nu prea aveam chef să suport aceasta urcare. Să mă fi plâns directorului ? Să vorbesc unu8 indiferent de ceea ce mă preocupă ? La ce bun a Acest om era ca și mine ; nu se interesa decât de ceea ce el voia. Am cugetat și, după două zile, m-am dus să-l văd. I-am zis:

"Am fost cam surprins la primirea scrisorii! dv. Totuși nu vă condamna deloc. Desigur că aș fi făcut la fel în locul dv. Datoria ce o aveți de director de hotel vă obligă să scoateți maximum? de câștig. Dacă nu ați face-o, ați fi dat afară și ați merita-o... Dar, să luăm o foaie de hârtie și să vedem care sânt avantajele pe care le veți avea din această urcare de chirie - dacă stăruiti în a o menține".

Împărțind dintr-o trăsătură foaia în două ani scris de o parte "Avantaje", de cealaltă "Dezavantaje". În coloana "Avantaje" am indicat aceste cuvinte: "Sala de dans vacantă", pe care am comentat-o astfel, verbal: "Vezi, vei avea posibilitatea! de a închiria sala pentru baluri, reuniuni. Este un mare avantaj, căci în cazul acesta tariful este mult mai urcat, nu-i așa ? Dacă îți imobilizez sala timp de trei săptămâni vei pierde cu siguranță ocazia da a realiza vreun beneficiu. Acum să vedem inconvenientele. Întâi, în loc de a spori venitul, îl vei reduce. Voi alege altă sală pentru- conferințele mele si atunci nu vei mai primi nimic. În afară de asta nu va fi singura pierdere. Conferințele mele atrag aici un număr foarte mare de oameni din cea mai bună societate, oameni culti, bogați și celebri. Excelentă publicitate pentru dumneata. De fapt, vei cheltui 5000 de dolari pentru anunțuri prin gazete și tot nu vei reuși să aduci în hotelul dumitale mulțimea atrasă de conferințele mele. Aceasta reprezintă o valoare pentru hotel, nu-i așa ?

Tot vorbind, am scris aceste două inconveniente în coloana ad-hoc, apoi i-am întins foaia, zicând: "Vrei să studiezi cu atenție aceste avantaje și inconveniente și să-mi comunici apoi decizia dumitale ?".

A doua zi, am primit o scrisoare care mă înștiința că chiria nu va fi sporită decât cu 50 la sută în loc de 300 la sută.

Notați că am obținut această reducere fără să fi pomenit de ceea ce doream. Tot timpul l-am întreținut pe interlocutorul meu cu ceea ce-l interesa pe el, cu ceea ce el avea de căutat și de felul cum avea să-1 obțină. Să presupunem că aș fi urmat impulsia mea naturală și m-aș fi repezit la director strigând: "Ce ți-a venit ? îmi mărești deodată chiria cu 300 la sută, când știi că biletele sânt tipărite și anunțurile făcute? Trei sute la sută! E ridicol! E o nebunie! Niciodată nu voi plăti atât!". Ce s-ar fi întâmplat ? S-ar fi încins o discuție aprinsă, și știți cum se termină, de regulă, astfel de discuții. Chiar dacă aș fi ajuns să-1 conving că nu avea dreptate amorul său propriu l-ar fi împiedicat să admită înfrângerea și să consimtă la cererea mea.

Iată unul dintre cele mai bune sfaturi care a fost vreodată formulate asupra artei de a mânui oamenii. El este dat de Henry Ford: "Secretul succesului - dacă există - este facultatea de a ta pune în locul altuia și de a considera lucrurile din] punctul lui de vedere tot cât și din al tău".

Acest adevăr este atât de simplu, atât de evident și totuși 90 la sută din indivizi îl ignoră.

Un exemplu ? Studiați scrisorile pe care le veți primi mâine la birou și veți constata că cele mai multe din ele violează această regulă a bunului simț. Iată un document autentic redactat de directorul unei importante agenții de publicitate radio-fonice. Această circulară fusese adresată directorilor stațiilor T.F.F. din întreaga țară. (Am indicat în paranteze reflexiile mele la lectura diferitelor paragrafe).

Mr. John Blank Blankville (Indiana)

Dragă domnule Blank,

Compania Megauox dorește să-și păstreze locul preponderent pe care întotdeauna l-a avut în domeniul publicității radiofonice.

(Puțin îmi pasa de ceea ce dorești. Am eu grijile mele „ Banca refuză să înnoiască ipoteca asupra casei mele” cursurile de la bursă au înregistrat ieri scăderi... am pierdut trenul azi dimineață... nu am fost invitat la serata lui Jones... doctorul mi-a spus că am tensiune arterială, nevrită și... mătreața pe deasupra. Și colac peste pupăză! Vin la birou, preocupat și destul de prost dispus ; îmi deschid poșta și dau peste acest mic pretențios oare-mi scrie de la New-York ca să-mi spună de proiectele lui si de dorințele lui. Of! Dacă ar bănuie efectul ce-mi face scrisoarea lui, ar părăsi imediat publicitatea pentru a se apuca să fabrice muștar!...).

Publicitatea națională, difuzată sub îngrijirea noastră a format baza primelor campanii de publicitate de felul acesta. Și programele elaborate de noi nc-au îngăduit de a întrece toate agențiile concurente.

(A, da! Casa voastră e cea mai bogată și cea mai puternică. Se știe. Și apoi ? Mă lasă rece! Puteți fi tot atât de tari ca și General Motors sau toată armata americană și tot nu-mi va face o mai bună impresie. Dacă ați fi deștepti măcar cît vrabia ați ști că ceea ce mă interesează este importanța mea, nu a voastră. Accentuînd cu atîta bunăvoință asupra imensului vostru succes, nu reușiți decît să mă faceți să simt umilinta situației mele).

Dorim să furnizăm clienților noștri ultimele informații în privința diverselor stații radiofonice.

(Doriți! Doriți! Doriți! Cretini ce sînteți! Puțin îmi pasă ce doriți sau ce dorește Mussolini sau Raron Navarre! Băgați-va în cap că, pentru a fi interesați, trebuie să nu vorbiți de ceea ce eu doresc. Nu ați pomenit nici un cuvânt despre asta în scrisoarea voastră stupidă!).

Veți binevoi deci să ne furnizați cu prioritate toate amănunțele relative la programul și orarul dv care ne sînt necesare în fiecare săptămână, pentru | alege cel mai nimerit timp de emisiune.

(Prioritate! Ce îndrăzneală! Cu pretenția, cu declarațiile voastre vanitose mă faceți să-mi simt inferioritatea... Apoi îmi cereți să vă dau „prioritate”. Și nici nu adăugați măcar - dacă binevoii!

Un răspuns prompt, prin care să ne informat de activitatea do. recentă, va servi interesele noastre mutuale.

(Imbecilul! îmi adresează o formulă policopiata, o circulară și are îndrăzneala de a-mi cerea mie, care sînt tracasat de scadența mea, de tensiunea mea arterială și nu mai știu câte alte griji să mă ostenesc să dictez o scrisoare personală ca răspuns mizerabilei circulare. Și încă "prompt!"

Nu știi, domnule, că sînt tot atât de ocupat cât și dumneata - cel puțin așa îmi place să cred... Nu prea-mi place tonul dumitale necavaleresc. Vorbești de colaborarea care "va servi intereselor noastre mutuale". În fine! ai început să te interesezi de punctul meu de vedere... Dar cât de vag! Nu explici, nu precizezi nimic!),

Sincere salutări, Semnat: XXX Director

P.S. Extrasul alăturat al jurnalului din Blakville vă va interesa poate și veți crede nimerit să-l radiodifuzăți la postul dv.

(În acest post-scriptum indici ceva ce mi-ar putea fi util. De ce nu ai început scrisoarea cu asta ?... Par nu vreau să risipesc sfaturile... Când un om se pretinde agent de publicitate și e capabil de astfel de elucubrații, înseamnă că e atins de cretinism avansat... Nu, domnule, ceea ce vă trebuie nu e o scrisoare care să vă informeze de ultimele mele activități, ci niște iod pentru glanda tiroidă!).

Într-adevăr, dacă un om care-și petrece viața studiind publicitatea, care pozează ca expert în arta de a influența pe alții, dacă un astfel de om redactează astfel o scrisoare, atunci ce să mai așteptăm din partea croitorului, a tapițerului, a horticultorului ?

Iată o altă scrisoare, adresată de șeful unei gări de mărfuri unui elev al cursului meu. Ce efect a avut asupra destinatarului ? Citiți-o mai întâi, veți afla pe urmă.

M.M.A. Zerega și fii Fabrică de paste alimentare  
28 Front Street Brooklyn (New-York)

Domnilor,

Operațiile noastre de încercătură sînt handicapate prin faptul că o mare parte din mărfuri ne parvin abia la sfîrșitul după amiezii. Rezultă îmbulzeala serviciului, orele suplimentare de lucru și întîrzierea camioanelor și chiar a pachetelor. Soliciti colaborarea dv. pentru a evita inconvenientele regretabile create prin această stare de lucruri. În consecință, ne permitem a va cere, dacă e posibil, ca zilele în care expediții cantități mari de mărfuri aveți grijă să ne parvină mai curînd camioanele și ca o parte din expediție să ne fie livrată dimineața. Datorită acestei înțelegeri, veți avea avantajul unei descărcări mai rapide a camioanelor dv. și siguranța că expediția dv. va fi efectuată cu promptitudine.

Binevoii a primi...

P. B.

Controlor

Ei bine, astfel formulată, această scrisoare a avut ca efect exact contrariul. Ea începe prin a menționa greutățile Companiei, care pe client nu-l interesează, în schimb ceea ce prezenta interes, respectiv descărcarea mai rapidă a mărfurilor, este menționat abia la sfîrșit.

Să vedem dacă nu putem scrie din nou aceasta scrisoare, corectînd-o. Deci...

Dragă domnule Vermynen,

Iată, sunt 14 ani de cînd avem plăcerea de a vi avea client. Bineînțeles că vă sîntem foarte recunoscători de această constantă favoare și e foarte important pentru noi de a vă furniza un serviciu rapid și eficace, cum îl meritați.

Totuși, trebuie va mărturisesc că ni-e foarte greu s-o facem cînd camioanele dv. ne aduc o încercătură mare, la sfîrșitul după amiezii. De ce ? Dacă un mare număr de clienți ne livrează marfa tot către seară se produce îmbulzeală. Din această cauză, camioanele dv. sînt imobilizate și, câteodată, chiar expedițiile dv. sunt întîrziate. Ceea ce este un fapt foarte regretabil.

Cum să-l evităm ? Livrînd mărfurile dv. la începutul după amiezii: astfel camioanele nu vor staționa, expedițiile vor fi efectuate repede și funcționarii noștri vor putea să se ducă acasă pentru a se regla cu o porție mare din delicioasele macaroane pe care le fabricați.

Să nu luați această scrisoare drept o reclamație și iar să nu credeți că-mi pot permite de a vă indica felul cum să vă conduceți casa.

Oricare ar fi ora la care ne va parveni marfa dv. vom fi întotdeauna fericiți de a vă servi cit mai repede posibil.

J. B. Controlor



Mii de vânzători cutreieră astăzi străzile, osteniți, descurajați, prost plătiți. De ce ? Pentru că nu se gândesc decât la ei, la ceea ce ei caută. Ei n-au înțeles că nici dumneata, nici eu nu dorim să cumpărăm -Ș adică să cheltuim - dar că toți dorim să rezolvăm problemele noastre personale. Or, vânzătorul care ne va ajuta să reușim, care ne va arăta în ce măsură serviciile sale, sau marfa sa ne pot face vreo economie, ne vor evita osteneala sau monotonia, ne vor distra, vindeca sau asigura viitor acela va putea să ne convină. Sau, mai degrabă, va trebui să ne convingă, pentru că ne-am convins; singuri, fără să se fi făcut presiuni asupra noastră Și vom cumpăra!

Totuși, cîți oameni își petrec viața vânzând fără a se gândi la punctul de vedere al cumpărătorului Eu locuiesc la Forest Hill, o mică localitate de lângă New-York. Într-o dimineață când mă îndreptam spre gară am întâlnit un fost agent de locație imobiliară' Am profitat pentru a-i cere o mică informație asupra vilei mele: este ea construită din cărămizi plini sau goale ? Mi-a răspuns că nu cunoaște acest detaliu și m-a sfătuit să mă adresez Sindicatului Arhitecților. Pentru asta nu aveam nevoie de el d s-o știu... A doua zi am primit de la el o scrisoare] Credeți că ea conținea deslușirile dorite ? Da de unde îmi dădea din nou sfatul de a telefona eu la sindical apoi îmi propunea să devină agentul meu de asigurare.

Așadar, individul aștepta de la mine un avantaj și nici n-a fost dispus să-mi facă o cit de mică favoare, fie și numai de a da el însuși un telefon și să afle ce mă interesa.

Aceeași eroare fundamentală se constată în toate profesiile și pe toate treptele sociale. Acum câțiva ani, suferind de o afecțiune a gâtului am consultat un specialist din Philadelphia. Înainte de a-mi examina amigdalele, acesta m-a întrebat, însă, ce profesie am... Nu răul meu îl interesa, ci consistența portofelului. Ceea ce căuta în primul rând nu era să mă ajute, ci să scoată maximum de beneficiu. În final n-a obținut absolut nimic. L-am părăsit scârbit de lăcomia lui.

Vai, lumea e plină de astfel de indivizi, lacomi și egoiști. De aceea, omul excepțional, care își dă osteneala de a servi pe alții cu generozitate și fără un gând preconcept de câștig, are un enorm avantaj asupra restului umanității, căci nu întâmpină nici o concurență. Și succesul îi aparține, mai curând sau mai târziu. Owen D. Young spunea: "Omul care se poate pune în locul altora, care înțelege mecanismul gândurilor lor, acela nu trebuie să aibă grijă de ceea ce viitorul îi rezervă".

Dacă lectura acestei cărți nu v-ar aduce decât un singur lucru: o aptitudine crescândă pentru a judeca lucrurile din punctul de vedere al altuia, ei bine, această carte s-ar număra printre principalele etape ale carierei tiv.

De ce, printre multele cunoștințe atât de felurite, pe care oamenii se străduiesc să le asimileze la vremea studiilor, de ce ei neglijează principiile cele mai elementare ale psihologiei practice ?

Un elev al meu se necăjea în privința băiețelului său. Copilul era plătând și refuza să mănânce alimentele hrănitoare ce i se ofereau. Părinții, pentru a-1 influența, întrebuntau tactica obișnuită. Îl certau, îl hărțuiau fără încetare: "Mama vrea să mănânci asta, aia...". "Tata vrea să te faci mare..."

Lua în seamă copilul aceste muștrări și îndemnuri ? Aproape cât luați și dv. în seamă sărbătorile musulmane. Cum e posibil să creadă un om înzestrat măcar cu o umbră de bun simț că un băiețel de trei ani poate împărtăși punctul de vedere al unui adult de 30 de ani ? Totuși, asta nădăduiesc majoritatea părinților. Absurd. În sfârșit, dacă observă greșeala! își vor spune: Să vedem ce i-ar face plăcere copilului meu ? Ce vrea ? Dacă descopăr asta îl pot aduce să facă ceea ce doresc. Odată spiritul îndreptat în] acest sens, soluția va veni grabnic. Mititelul din exemplul dat avea o tricicletă cu care se juca cu plăcere pe trotuar. Din nenorocire, pe aceeași stradă locuia un ștregar mai vârstnic și mai tare ca el, care era... zbuciumul vieții copilului. Pentru că acesta îl oprea, îl dădea jos de pe șă, apoi se suia cil pe triciclu. Băiețelul se repezea atunci la maică-sa, urlând. Ea alerga, îl dădea jos pe agresor și îl instala pe fiul ei. Scena se repeta zilnic.

Ce vroia băiețelul ? N-avem nevoie de un Sherlock Holmes ca să ghicim. Mândria, mânia, dorința lui cea mai de seamă, toate sentimentele violente] ale naturii lui îl împingeau ca să se răzbune și să-i tragă ștregarului o bătaie zdravănă. Așa că atunci când tatăl i-a zis că-l va face knockout pe acesta dacă va mânca bucatele ce i le dădea mama, problema j alimentației a fost rezolvată deîndată. Copilul ar fi l înghițit spanacul, varza călită, tot ce i s-ar fi dat, în speranța că va deveni atât de tare încît să-i strivească mutra brutei ce îl umilea.

Un filosof spunea că "a-și manifesta personalitatea este pentru om o nevoie poruncitoare". Când ne vine o idee strălucită, să lăsăm pe clientul sau colaboratorul nostru să creadă că ea vine de la dânsul.

Amintiți-vă că trebuie: "A trezi, mai întâi, o puternică dorință în acela pe care vreți să-1 influențați- Acela ce poate realiza aceasta stârnește toate simpatiile și capătă tot concursul. El va cunoaște sigur succesul. Acela care nu e în stare, va rămâne sărac și singuratic".

## OPT SFATURI

### Ce vă vor îngădui să trageți maximum de folos din această carte.

I. Pentru a trage din prezenta carte maximum de folos este nevoie de o calitate esențială, mai importantă ca toate regulile sau toate principiile.

Care este această calitate ? Dorința adâncă și irezistibilă de a vă instrui, de a influența pe semenii voștri și a vă înțelege cu ei.

Cum puteți dezvolta această dorință ? Ținând permanent minte importanța pe care o au pentru dv. principiile învățate aici. Închipuți-vă succesele ce le veți obține aplicându-le în situația dv., față de prietenii

dv. Repetați mereu: "Fericirea mea, succesul meu, popularitatea mea, câștigurile mele depind în mare parte de dibăcia pe care voi ști s-o arăt în raporturile mele cu semenii".

II. Începeți prin a citi repede fiecare capitol pentru a avea o privire de ansamblu. Veți fi poate ispitiți să începeți pe următorul. N-o faceți. Dacă țineți cu adevărat a ști cum se mânuiesc oamenii, cum să vă cuceriți simpatiile și concursul lor, atunci întoarceți-vă înapoi și recitiți capitolul cu atenție.

III. Țineți în mână un creion sau stilou ; aceasta vă va îngădui să faceți observații față de sfaturile pe care socotiți să le folosiți. Dacă e vorba de un precept extrem de important subliniați-l.

O carte presărată cu observații se revizuieste mult mai ușor și mai repede.

IV. Opriți-vă mereu pentru a vă gândi la ceea ce ați citit. Întrebați-vă când și cum veți putea aplica o sugestie sau alta.

V. Cunosc un om care este, de 15 ani, directorul unei mari companii de asigurări. În fiecare lună el citește toate polițele emise de societate. Perfect! El citește aceleași formule, lună de lună, an după an. Dar de ce ? Pentru că experiența l-a învățat că este singurul mijloc de a ține minte bine mereu clauzele.

Personal, am cheltuit doi ani pentru a alcătui o carte asupra elocinței. Și, totuși, e nevoie S-o răsfoiesc din când în când pentru a-mi reaminti ceea ce am scris. Repezițiunea cu care uităm este uluitoare.

Deci, dacă vreți să trageți un folos real din această carte să nu credeți că e de ajuns s-o răsfoiți o singură dată. După ce ați studiat-o cu atenție, revizuiți-o câteva ceasuri, apoi deschideți-o adesea, îmbibați-vă spiritul cu magnificele posibilități de perfecționare ce se găsesc în ea. Numai așa veți ajunge să aplicați în chip automat și fără efort a-cesce principii, astfel ca ele să devină a doua dv. natură.

VI. Bernard Shaw ne spunea că a învăța nu în seamă a deprinde o știință. Practica este necesară.

Shaw avea dreptate. Pentru a învăța este nevoie de o atitudine activă și nu de una pasivă. Numai exersând ne perfecționăm. Pentru a stimula complet aceste principii puneți-le în aplicare de fiecare dată când aveți un prilej. Dacă nu, le veți uita repede. Numai știința pusă în acțiune rămâne în noi.

Poate că veți găsi câteodată neplăcut să urmați aceste sfaturi. O știu, pentru că nici mie nu-mi este întotdeauna ușor să fac ceea ce însumi am preconizat. De exemplu, când sunteți iritat e mai lesne de a critica și de a condamna decât a vă pune în locul altuia. E mai simplu de a vedea un defect decât de a descoperi o calitate. De aceea trebuie să înțelegeți că studiind această carte veți dobândi cunoștințe, veți deprinde noi obișnuințe, veți pregăti o nouă regulă de viață și asta cere timp, străduință, o aplicare cotidiană.

Deci, consultați adesea aceste pagini. Cartea de față să vă fie manualul, călăuză în raporturile cu semenii. Și când vă veți găsi în fața unei probleme neobișnuite, ca de exemplu aceea de a corija un copil, de a împărtăși părerea dv. nevastei, de a satisface pe un client supărăcios, reflectați înainte de a face gestul natural. Rezistați pornirii dv. dintâi. În general ea este nefastă.

VII. Oferiți soției, fiului, colegului dv. o primă de cinci franci, de pildă, ori de câte ori vă prind că ați încălcat cutare sau cutare precept. Acest exercițiu să devină pentru dv. un joc amuzant și pasionant.

VIII. Președintele unei mari bănci din Wall Street, elev al unuia din cursurile noastre, ne-a descris dată sistemul său de perfecționare. El l-a imaginat și este remarcabil. Acest om, cu toată instrucția rudimentară, este unul dintre cei mai mari financiari ai Americii și mi-a mărturisit că datora în bună parte reușita sa aplicării regulate a metodei.

"De ani de zile țin o agendă în care însemn toate întâlnirile zilei. Familia mea nu se angajează niciodată sâmbăta seara, căci este ziua consacrată revizuirii săptămânii, a examenului de conștiință După masă, mă retrag în singurătate, la biroul meu îmi deschid carnetul și meditez asupra fiecărei convorbiri, discuții sau demers pe care le-am avut în cursul celor șapte zile.

Mă întreb: „Ce greșală am comis de astădată, sau aici am făcut bine ? N-aș fi putut face mai bine Cum? Ce învățătură pot trage din acest incident! Câteodată se întâmplă ca această trecere în revista să mă lase perplex, să fiu uluit de propriile mele; gafe. Totuși, cu cât îmbătrânesc, aceste greșeli devin tot mai rare. Acest sistem de analiză și reformă personală a făcut mai mult pentru mine decât orice altă încercare.

Mulțumită metodei, judecata mea a devenit mai sigură, mai lucidă ; hotărârile mele mai drepte. M-au ajutat mult în relațiile mele cu oamenii.- De ce n-ați întrebuița o metodă similară pentru a controla felul cum veți aplica regulile aici descrise ? Dacă vă decideți, două lucruri se vor produce sigur:

A)-În primul rând, veți întreprinde un studiu în același timp pasionant și de o valoare educativă incomparabilă;

B)-În al doilea rând, facultatea dv. de a plăcea și a influența pe alții va crește și se va dezvolta ca un laur.

Să rezumăm. Pentru a trage maximum de foloase din cartea de față trebuie:

I. A poseda dorința arzătoare de a învăța și aplica principiile care călăuzesc raporturile între oameni.

II. A citi de două ori fiecare capitol înainte de a trece la următorul.

III. A întrerupe adesea lectura dv. pentru a vă întreba asupra posibilităților de a aplica fiecare principiu.

- IV. A sublinia ideile importante.
- V. A revizui cartea în fiecare lună.
- VI. A pune aceste principii în practică ori de câte ori se ivește prilejul. A face din această carte călăuza care vă va ajuta să vă rezolvați problemele și să treceți peste piedicile zilnice.
- VII. A transforma acest studiu într-un joc amuzant, oferind celor apropiați recompense pentru a sesiza ori de câte ori veți călca una din reguli.
- VIII. A controla în fiecare săptămână progresele făcute. A vă întreba ce greșeli ați comis, ce progrese ați făcut, ce lecții ați învățat.

## **PARTEA a II-a**

### **ȘASE MIJLOACE PENTRU A CÂȘTIGA SIMPATIA OAMENILOR**

#### **CAPITOLUL I - Pentru a fi pretutendeni bine venit**

Printre cele mai plăcute pagini ale copilăriei mele îmi amintesc mereu de un cățel galben, cu coada scurtă, care se numea Tippy. Tippy nu citise niciodată vreo carte de psihologie. Nu avea nevoie. Nici profesorul William James, nici Larry A. Overstreet nu ar fi putut să-1 învețe ceva despre arta de a plăcea.

Avea o metodă admirabilă de a se face iubit de oameni: îi iubea el. Interesul ce mi-l arăta era atât de spontan și de sincer, că nu mă puteam opri să nu-l iubesc.

Vreți să câștigați simpatii? Faceți ca Tippy. Uitați-vă pe dv. Gândiți-vă la alții. Vă veți face mai mulți prieteni în două luni interesându-vă cu sinceritate de alții, decât vă veți face în doi ani făcându-i pe ei să se intereseze de dv.

Și totuși, există oameni care comit greșeli peste greșeli și bat pasul pe loc fiindcă nu cunosc această lege. Ei vor cu orice preț ca alții să se intereseze de ei. Zadarnice eforturi! Oamenii nu se gândesc la dv. Nu se gândesc la mine. Ei se gândesc numai la ei: dimineața, la prânz și seara.

Compania de Telefoane din New-York a făcut o anchetă pentru a afla care este cuvântul cel mai des întrebuit în timpul conversațiilor. Rezultatul? Ei bine, ați ghicit!... Este pronumele personal "eu", "eu"... Când examinați fotografia -unui grup din care faceți parte, care este persoana pe care o priviți mai întâi?

Dacă credeți că lumea se interesează de dv. răspundeți la întrebarea aceasta: „Câte persoane vor urma înmormântarea dv., dacă ați muri în seara aceasta?”

De ce s-ar interesa alții de dv., dacă nu vă interesați mai întâi dv. de ei? Luați un creion și răspundeți la această întrebare.

Dacă ne străduim să impresionăm pe semenii noștri, să atragem atenția lor asupra noastră, nu, vom avea niciodată prieteni sinceri. Prietenii adevărați nu se câștigă astfel.

Napoleon o știa bine și în ultima sa întrevvedere cu Josefina i-a spus: "Am fost binecuvântat cum nu oricine pe acest pământ. Și totuși, în acest moment, tu ești singura persoană pe lume pe care pot conta". Și istoricii se întrebă dacă se putea bizui; chiar și pe dânsa...

Alfred Adler, celebrul filosof, a scris o carte minunată, intitulată: "Adevăratul sens al vieții", în care spune: "Individul care nu se interesează de semenii săi este acela care întâlnește cele mai mari greutăți în viață și care este cel mai periculos pentru societate. Printre aceste ființe se găsește cel mai mare număr de ratați". Puteți citi duzini de volume asupra psihologiei până să găsiți o frază atât de adevărată și de bogată în înțeles.

Directorul marelui magazin Collier's, om informat și experimentat, afirma în timpul unei conferințe că-i este destul să parcurgă două sau trei paragrafe din nenumăratele povestiri și nuvele ce-i sânt adresate zilnic ca să știe dacă autorul își iubește semenii. "Dacă scriitorul nu iubește pe oameni, a-ceștia nu-i vor admira niciodată povestirile" declara el.

Dacă e adevărat când e vorba de nuvele sau de romane, să fiți siguri că e de trei ori mai adevărat când vine momentul de a vorbi cu oamenii față în față.

Mi-am petrecut o seară în loja lui Howard Thurston, ultima oară când s-a arătat în Broadway. Thurston, decanul magicienilor, regele prestidigitatorilor! Timp de patruzeci de ani a cutreierat lumea, creând iluzii, mistificând pe auditor și lăsând cu gura căscată săli întregi. Peste șaiszeci de milioane de persoane au asistat la spectacolele sale; el a câștigat cu meșteșugul său aproape două milioane de dolari. L-am rugat să-mi spună secretul succesului său. Mi-a mărturisit deschis că nu-l datora educației sale: părăsise căminul părinților de copil, vagabondând, călătorind în vagoane de animale, dormind în stoguri de fân, cerșind pâinea din poartă cat poartă și învățând să citească privind afișele do-lungul căilor ferate.

Cunoștea poate tainele știința magiei? Declara el însuși a recunoscut că existau sute de cărți asupra acestui subiect și că nu lipseau oamenii cari știau cel puțin tot atât ca și dânsul. Dar el posedea două calități pe care alții nu le aveau: întâi, o personalitate ce plăcea, era un actor versat și un excelent psiholog. Apoi, Thurston se interesa sincer de oameni. Îmi zicea că în vreme ce alți magicieni își măsurau auditorul

zicând: "Ce bandă de nătângi!", el își zicea, intrând în scenă: "Sânt recunoscător acestor oameni că au venit să mă vadă; Ei îmi îngăduiesc să-mi câștig în chip plăcut existența. Am să le dăruiesc deci tot ce am mai bun în mine!"

D-na Schumann Heincke, cântăreața, îmi spunea cam același lucru. Cu toate mizeriile și necazurile cu toate greutățile unei vieți pline de nenorociri - odată a încercat să se sinucidă împreună cu copilul său - ea a cunoscut până la urmă triumful devenind una dintre cele mai admirabile cântărețe wagneriene. Și mi-a mărturisit, de asemenea, că unii din secretele succesului ce-l obținuse consta în interesul intens ce-l purta semenilor.

Aceasta a fost și originea minunatei popularități a lui Roosevelt. Până și servitorii îl adorau. Feciorii său negru, James E. Amos, a scris chiar o nuvela intitulată: "Theodor Roosevelt, eroul valetului său, în ea se relatează următoarea întâmplare semnificativă:

"Odată nevastă-mea l-a întrebat pe președinte ceva despre potârnichi, pe care nu le văzuse niciodată. Președintele i le-a descris în chip amănunțit, puțin timp după aceea sună telefonul nostru. Nevastă-mea răspunse. Roosevelt în persoană vorbea la celălalt capăt al firului. O chemase să-i dea de veste că o potârniche se găsea în fața ferestrei și dacă vrea să vadă cum arată... „Aceste mici atenții îl caracterizau. Când trecea pe lângă căsuța noastră, chiar dacă nu ne vedea, el striga: "Ei, Annie, James! Sănătate!"...

De asemenea, din pricina fierbintelui interes pe care-l purta altora, doctorul Charles W. Eliot a fost unul dintre cei mai populari și mai iubiți președinți de universitate. Și să nu uităm că gloria sa a început cu patru ani după războiul de Secesiune, pentru a nu sfârși decât cu puțin înaintea exploziei din 1914.

Intr-o zi, el primi vizita unui elev, venit să împrumute 500 de dolari la Casa Studenților. I se acordă împrumutul. "Am mulțumit călduros - mărturisește eroul povestirii - și tocmai vroiam să plec când președintele Eliot m-a oprit și mi-a zis: Stai puțin. Îți prepari singur masa, cred, în camera dumată. E foarte bine. Cu condiția ca să alege hrana ce-ți convine și să ai destul. În tinerețea mea, ca student, făceam la fel. Cunoști vițelul rece ? Este una din mâncărurile cele mai superioare. Îmi explică felul de a alege bucată de vițel și felul de a o pregăti ca să fie gustoasă".

Știu din experiență că se poate cuceri și obține atenția personajelor celor mai importante și solicitate din America numai arătându-le interesul și admirația sinceră.

De exemplu, sânt mai mulți ani de când conduceam un curs de redactare la Institutul Artelor și Științelor în Brooklyn. Doream ca Ida Tnrbell, Kathleen Noris, Fannie Ilurst, Albert Payson Torhune și alți câțiva autori celebri să țină conferințe la cursurile noastre. Am scris, deci, fiecăruia dintre ei o scrisoare în care le arătam cât admiram opera lor și cât le-am fi de recunoscători dacă ne-ar sfătui și ne-ar face să cunoaștem taina succesului lor.

Fiecare misivă, purtând aproape 150 de semnături, cuprindea și o listă de întrebări privitoare la viața și metoda lor de lucru, căci știam că sânt foarte ocupați ca să prepare o conferință. Procedeu le-a plăcut. Și au venit cu toții în Brooklyn ca să ne dea concursul. În același chip am adus și alte celebrități ca să vorbească elevilor cursului meu de elocință.

Toți, orice am fi - măcelar, brutar sau regii pe tron - toți îi iubim pe cei ce ne admiră. Luați! exemplul Kaizerului. La sfârșitul războiului, el era, fără îndoială, omul cel mai sălbatic și mai unanim urât din toată lumea. Poporul său s-a întors împotriva-i și el a trebuit să fugă în Olanda, ca să-și salveze viața. Atât de blestemat era, că milioane de oameni ar fi vrut să-l ardă de viu, să-l sfâșie. Or, în această dezlănțuire de ură, s-a găsit un băiețel care i-a scris Kaizerului o scrisoare simplă și sinceră, plină de simpatie și admirație.

Copilul mărturisea că ori ce-ar crede restul lumii, el îl va iubi întotdeauna pe împăratul lui. Wilhelm a fost adânc mișcat de acest mesaj și l-a invitat pe băiețel la dânsul, în Olanda. Acesta a venit însoțit de mama sa și toate s-au sfârșit printr-o căsătorie... lată un puști care nu avea nevoie să citească cărți asupra artei de a se face plăcut. El avea acest har de la natură.

Sânt câțiva ani buni de când notez cu grijă într-un carnet zilele de naștere ale amicilor mei. Cum fac să le descopăr ? Simplu. Cu toate că nu cred deloc în astrologie, încep prin a-l întreba pe prieten dacă crede că data nașterii are vreo legătură cu caracterul și destinul. Mă interesez apoi de luna și ziua nașterii sale. Dacă răspunde: 24 noiembrie, de exemplu, scriu această dată în carnetul meu. La începutul anului însemn fiecare aniversare pe pagina corespunzătoare a calendarului, astfel că la timpul convenit îmi atrage atenția în mod automat. În ziua respectivă expediez scrisoarea sau o telegramă de felicitare... Ce surpriză! Ce succes ! Adesea sânt singurul care și-a amintit de aniversare.

Vreți să vă faceți simpatizat ? Atunci vorbiți cu căldură. La telefon, de asemenea, răspundeți "alo" pe un ton care arată că vă bucurați că auziți glasul care vă cheamă. Compania telefoanelor din New-York învață standistele să spună această formulă: „Ce număr doriți ?", într-un fel atât de plăcut că sună ca: "Bună ziua! Sânt fericită să vă servesc".

Această tactică dă rezultate bune și în comerț. Aș putea să vă citez duzina de cazuri, dar îmi lipsește spațiul: trebuie să mă limitez la două:

Charles R. Walter, șeful contabilității unei mari bănci din New-York, a fost însărcinat să facă un raport confidențial asupra creditului unei anumite firme. Nu cunoștea decât un singur om care avea informațiile dorite. S-a dus la el. Era președintele unei mari întreprinderi industriale. Cum a intrat a văzut o secretară ce-și băga capul pe ușă anunțând pe șeful ei că "nu are timbre azi". „Colecționez timbre pentru fiul meu, care are doisprezece ani", i-a explicat președintele.

Di. Walter a explicat scopul misiunii sale și a pus câteva întrebări. Dar industriașul s-a arătat foarte vag, reticent, nebulos. Nu voia să se compromită și nimic nu l-ar fi făcut să vorbească. Întrevederea a fost scurtă și sterilă. Walter nu știa ce. să facă.

"Atunci mi-am adus aminte de spusesele secretarei: timbrele... copilul... Mi-am amintit, de-aseenea, că serviciul pentru străinătate al băncii noastre adună toate mărcile din cele cinci părți ale lumii. Eram salvat. A doua zi, după amiază, m-am dus din nou la industriaș. I-am trimis un bilet, în care\* îl informam că aduceam mărci pentru fiul său... Ah! prieteni, ce primire! Nu mi-ar fi strâns mâna cu mai mult entuziasm de-aș fi fost un alegător și el un candidat la Congres. Nu făcea decât să surâdă de plăcere, repetând: "George al meu va fi încântat de asta! Și de asta! E o minune!"

Timp de o jumătate de oră am vorbit despre timbre, uitându-ne mereu la fotografia copilului. Apoi acest om important, mi-a dat. timp de o oră toate deslușirile ce le doream și pe care nici n-a mai fost necesar să i le cer. După ce mi-a spus tot ce știa el, a chemat pe câțiva funcționari de-ai săi să-i întrebe. Ba, a telefonat, de față cu mine, și altor persoane, care cunoșteau chestiunea, cerându-le date suplimentare. M-a umplut cu rapoarte, cifre și corespondență. Era o victorie fără precedent.

Iată un alt caz: Reprezentantul unui negustor de combustibil, M. Knaphle din Filadelfia, se străduia de ani de zile să ia comanda unei mari întreprinderi cu numeroase sucursale. Dar era zadarnic: aceasta continua să-și comande cărbunii de la un furnizor ce locuia în afara orașului și să-i aducă în camioane ce treceau chiar pe sub fereastra biroului său. Knaphle fierbea. într-o seară, la cursul nostru, a atacat în public întreprinderile cu multe sucursale, denunțându-le ca pe o pacoste a națiunii. Și se mai mira că nu le putea câștiga simpatia!

I-am sugerat o altă tactică. Urma să organizăm o dezbatere cu subiectul: "Sânt trusturile vătămătoare pentru economia țării ?"

După sfatul meu, Knaphle trebuia să adopte în discuție o atitudine favorabilă societăților cu multe sucursale. El a acceptat. Apoi, s-a dus la unul dintre conducătorii întreprinderii care-i provoca dureri de cap și i-a spus: "Domnule, n-am venit aici să vă vând cărbuni... Am venit să vă cer un sfat... Numai dv. mă puteți ajuta ; nu văd nici o altă persoană care mi-ar furniza mai bine ca dv. informațiile de care am nevoie. Doresc să am succes în această dezbatere și v-aș fi foarte recunoscător de ajutorul ce mi l-ați putea da..."

Iată sfârșitul acestei povești relatat de Knaphle însuși:

"Cerusem acestui om numai câteva minute din timpul său ; sub această condiție consimțise să mă primească. Or, după ce m-a ascultat, m-a pofțit să șed, apoi mi-a vorbit timp de un ceas. și patruzeci de minute despre realul serviciu pe care-l fac întreprinderile cu multe sucursale umanității. Era mândru că datorită Casei sale sute de orașe sânt aprovizionate mai sănătos, mai repede, mai avantajos. Îd timp ce vorbea, ochii lui luceau de entuziasm. Trebuie să mărturisesc că el mi-a deschis mie însumi ochii asupra unor adevăruri la care nici nu mă gândisem până atunci.

Când am plecat m-a condus până la ușă, mi-a urat reușită și m-a pofțit să revin ca să-i anunț rezultatul dezbaterii. Ultimele cuvinte ce le-a pronunțat au fost acestea: "Treceți la primăvară... Aș vrea să vă dau o comandă de cărbuni".

Pentru mine era aproape o minune. Îmi oferise comanda fără măcar să i-o fi cerut. Izbutisem în două ceasuri, interesându-mă sincer de afacerile lui ceea ce n-am putut realiza în doi ani".

Nu-i un adevăr nou ce l-ați descoperit, domnule Knaphle. De mult, cu o sută de ani înainte de Iisus Christos, un poet roman, Publius Syrus, observa: "Ne interesăm de ceilalți atunci când și ei se interesează de noi".

Deci, dacă vreți să câștigați prietenia oamenilor, iată cea dintâi regulă de urinat: "Interesați-vă sincer de ei!"

## CAPITOLUL II - Un mijloc ușor de a face impresie bună

Asistam la un dineu la casinoul Central Park din New-York. O doamnă foarte bogată se străduia să strălucească și să le facă tuturor o impresie bună. Cheltuse o avere ca să se împodobască cu zibeline, diamante și perle. Din nefericire, nu făcuse nimic pentru obrazul ei care respira amărăciune și egoism. Ea nu înțelesese că în ochii oamenilor "expresia figurii unei femei este mai importantă decât rochiile ce le poartă".

Charles Schwab afirma că surâsul său prețuia un milion de dolari și este probabil că se subevalua. Succesul ce l-a dobândit, în adevăr, era în întregime datorat personalității, puterii sale de a se face iubit, farmecului personal, al cărui element prețios era și acel surâs cuceritor.

Odată, am petrecut o seară în tovărășia lui Maurice Chevalier. Sincer vorbind, am fost dezamăgit, Mohorât, era cu totul deosebit de ceea ce-mi închipuisem. Dar, deodată a surâs și m-a cucerit. Fără zâmbetul său, Maurice Chevalier ar fi fost un nimeni la Paris, ca și tatăl sau frații săi.

Bineînțeles, vorbesc aici de surâsul sincer, larg și spontan, care seduce și reconfortează și nu acel surâs formal, pregătit, mecanic, căci acesta din urmă nu înșeală pe nimeni și, în loc de a plăcea, supără. Șeful personalului unui mare magazin din New-York îmi spunea că preferă să angajeze o vânzătoare care n-are decât o instrucție elementară dar cu un surâs delicios, decât o licențiată cu figura rece.

De ce câinii ne sânt atât de simpatici ? Pentru că nebunele demonstrații de bucurie ce le arată ne mișcă și ne fletează.

Directorul uneia din marile societăți producătoare de cauciuc din America afirma că un om nu poate reuși în ceea ce întreprinde dacă nu-i place luxul. El nu împărtășește părerea generală că numai munca îndârjită poate duce la succes. Trebuie spunea el, să lucrăm cu voie bună. Dacă ne străduim! dacă

meșteșugul nostru ne plictisește, mergem la eșec sigur. De asemenea, trebuie să ne placă societatea semenilor noștri, dacă vrem ca ei s-o agreeze pe-a noastră.

Iată sfatul ce l-am dat la mii ele "businessman"! "Împ de o săptămână și la fiecare ceas din zi surâdeți cuiva dimprejurul vostru, în magazinul dv., în drumul dv... și apoi veniți și spuneți-mi care sânt rezultatele noii voastre atitudini".

Redau, în acest sens, o scrisoare a d-lui B. Steinhardt, agent de schimb la Bursa din New-York:

"Sânt însurat de 18 ani și în acest timp n-am surâs niciodată soției mele. De abia îi adresam vreo duzină de cuvinte de la deșteptarea mea și până a pleca la lucru. Eram ființa cea mai ursuză și cea mai supărătoare care a călcat vreodată pe Broadway.

După sfatul dv., m-am hotărât să încerc limite de o săptămână "experiența surâsului". A doua zi, făcându-mi toaleta privii în oglindă trista mea figură și-mi zisei: "Bătrâne Bill, de astăzi s-a sfârșit cu mutra asta... Totul se va schimba. De acum înainte vei fi amabil, vei surâde".

- Așezându-mă la-masă i-am adresat soției un "Bună dimineața" întovărășit de un surâs. M-ați prevenit că va fi poate surprinsă. Nu! A fost pur și simplu uluită, înmărmurită.

Această schimbare de atitudine care ține de mai bine de două luni ne-a adus mai multă fericire decât nu ne-ar fi dăruit viața noastră în comun un an întreg.

Acum, când ies. din apartament, îl întâmpin pe liftier cu un bună ziua și un zâmbet. Întreb cordial pe portar, surâd casierului metroului când îi cer biletul, iar la birou zâmbesc oamenilor care nu m-au văzut niciodată amabil.

Împart biroul meu cu un alt agent de schimb care are un colaborator, un băiat foarte simpatic. Am fost atât de încântat de rezultatele noii mele filosofii, incit am împărtășit-o și colegului meu. El îmi mărturisii că la început m-a găsit foarte dezagreabil și că nu și-a schimbat părerea despre mine decât în ultima vreme.

Nu mai critic pe nimeni; in loc de a blama, încurajez și laud. Nu mai vorbesc altora de preocupările mele; încerc mai degrabă să le pricep pe-ale lor. Această nouă tactică a mea mi-a revoluționat cu desăvârșire viața. Aducându-mi și avantaje materiale, ea a făcut din mine alt om, fericit, binefăcător, în conjurat de simpatii. Poate exista o răsplată mai bună ?!"

Luați aminte că această scrisoare a fost redactată de un om sigur de e], experimentat, un agent de schimb care își câștigă existența la Bursa din New-York. Îndeletnicire deosebit de grea, în care eșuează! 9999 din 10000!

N-aveți poftă să zâmbiți. Străduiți-vă. Faceți ca și cum ați fi cu adevărat bine dispus. Iată cum explică profesorul William James de la Harvard acest proces:

"Acțiunea pare să urmeze gândirii dar, in realitate, acțiunea și gândirea se produc simultan. Reglând acțiunea ce este controlată de voință, putem, indirect, dirija sentimentele ce scapă influenței ei.

Astfel deci, dacă am pierdut buna dispoziție, cel mai bun mijloc de a o regăsi este ca și cum ea s-ar găsi în noi..."

E sigur că mijlocul cel mai bun de a cunoaște fericirea constă în capacitatea de a ne controla gândurile. Fericirea nu depinde de condițiile din afară, ea este dictată de atitudinea noastră mentală.

Da, mulțumirea noastră nu vine din ce avem, ce facem sau unde suntem ; ea vine din ce gândim! Să luăm două persoane trăind în același loc, exercitând aceeași profesie, posedând aceeași avere și ocupând același rang social: una este fericita, cealaltă dimpotrivă. De ce ? Fiindcă au mentalități diferite.

"Nimic nu este rău, nimic nu este bun, spunea marele Shakespeare. Gândirea noastră creează fericirea sau nenorocirea".

Citiți sfaturile înțelepte ce urmează date de profesorul Elbert Mubbord și urmași-le:

"Ieșind din casa voastră purtați capul sus; umpleți-vă plămâni cu cit mai mult aer; aspirați razele soarelui, dăruți-vă zâmbetul tuturor și puneți și inimă în strângerea de mână. Nu pierdeți nici o clipă gândindu-vă la dușmanii voștri. Străduiți-vă să determinați limpede in mintea voastră scopul atins, apoi mergeți drept înainte spre idealul propus. Odată fixate în mintea voastră marile și frumoasele lucruri ce vreți să le îndepliniți, veți vedea că veți prinde, zi cu zi, toate ocaziile de a vă realiza proiectele, așa precum coralii prind din valul marin elementele necesare vieții lor. Ajunge să creați înăuntrul vostru imaginea omului capabil, leal și util, ce vreți sa deveniți, pentru ca treptat, treptat, să se producă transformarea dorită... Păstrați o binevoitoare atitudine mentală, o atitudine de curaj, loialitate și veselie. Gândurile bune sânt constructive. Dorința le aduce pe toate. Orice rugămintă sinceră este îndeplinita. Devenim asemănători idealului ce-l purtăm în inima noastră. Capul sus. Un Dumnezeu este închis în templul ființei umane".

Chinezii sânt plini de înțelepciune. Ei au un proverb pe care ar trebui să ni-l întipărim în memorie: "Omul care nu știe a zâmbi, nu trebuie să-și deschidă pravălie. Un surâs nu costă nimic, dar înfăptuiește mult. Nu ține decât o clipă dar amintirea lui dănuiește câteodată o viață întregă. Nu poate fi cumpărat, cerșit, împrumutat sau furat. Dar nu servește la nimic atâta timp cit nu a fost dăruit. Așa că, dacă în drumul vostru întâlniți un om prea obosit ca să vă dăruiască un surâs, oferiți-i-l pe al vostru.

Căci nimeni nu are mai multă nevoie de un surâs decât acela care nu-l poate dăruii". Deci, domnilor, dacă vreți să fiți iubit, urmați regula nr. 2: Surâdeți.

### CAPITOLUL III - Dacă nu veți urma acest principiu... cu atât mai rău pentru dv.

În Rockland Country, din statul New-York, s-a produs un eveniment tragic. Un copil a murit și vecinii familiei se pregăteau pentru înmormântare. Unul dintre ei, Joe Farley s-a dus să-și scoată calul din grajd ca să-l înhame. Era un frig înțepător, pământul era acoperit cu zăpadă, animalul nu mai fusese scos de câteva zile. În timp ce stăpânul său îl ducea la adăpost, calul se învârti în loc, asvirind din copite și-l izbi atât de puternic pe Farley încât îl ucise pe loc. Astfel că, în acea săptămână, sătucul Stony Point avu două înmormântări în loc de una.

Joe Farley lăsa în urma sa o văduvă și trei orfani, ale căror resurse erau reduse la cele câteva sute de dolari ce constituiau asigurarea vieții capului de familie.

Cel mai mare dintre băieți, Jim, avea zece ani se tocmi la lucru, la un șantier, unde căra cărămidă și nisip. N-avea timp să învețe, dar avea în el geniul fiilor Irlandei: poseda arta înăscută de a se face iubit. Alesese cariera politică... N-a frecventat nici o școală superioară. Dar, înainte de a atinge vârsta de 46 de ani, ajunsese să posede diplomele de la patru colegii, titlul de președinte al Comitetului național democratic și pe cel de ministru - foarte popular - al poștelor S.U.A.

În cursul unei întrevederi avută cu Jim Farley l-am întrebat asupra secretului reușitei sale. "Munca" mi-a răspuns el.

"Să vorbim serios", l-am întrerupt. "Ei bine, atunci care este, după părerea dumată, acest secret?" m-a întrebat la rândul-i. l-am zis: "Se spune că sunteți capabil să strigați zece mii de persoane pe numele lor mic". "Pardon l-a exclamat el. Greșești, pot chema cincizeci de mii de persoane cu numele lor mic".

Această memorie prodigioasă, trebuie să o știți, a contribuit foarte mult și la instalarea lui Franklin D. Roosevelt în fotoliul prezidențial, căci Jim Farley a fost agentul lui electoral. Cu multe luni înainte de campania electorală a lui Roosevelt, Jim Farley s-a apucat să scrie zilnic sute de scrisori populațiilor din Nord și Vest. Apoi a plecat în turneu și, în 19 zile, a parcurs 20 de state și mai mult de 30 000 de kilometri. Descindea într-un oraș, vizita pe reprezentanții electorali la prânz și la cină, le vorbea, îi entuziasma și apoi pleca în altă direcție. Abia întors în Est, el scria celor pe care îi vizitase, cerându-le numele celor prezenți în ziua întâlnirii sale cu alegătorii. Astfel a ajuns să stabilească o listă generală ce cuprindea mii și mii de nume. Și fiecare din alegătorii înscrși pe ea a avut surpriza de a primi un mesaj al lui Farley. Scrisorile începeau întotdeauna cu "Scumpul meu Billy" sau "Scumpul meu Joe" și era semnată "Jim".

Jim Farley știa că individul mijlociu preferă numele său tuturor numelor pământului adunate la un loc. Amintiți-vă numele, pronunțați-l cu ușurință și veți face purtătorului său un compliment subtil și foarte prețuit. Dar dacă-l uitați, dacă îl ortografați greșit, îl veți indispuce.

Care a fost cauza succesului lui Andrew Carnegie? Era numit regele oțelului, dar nu cunoștea deloc metalurgia și numeroșii săi tehnicieni știau mult mai mult despre această știință decât el.

Numai că el știa să conducă pe oameni și de aceea a făcut avere. De tânăr, el și-a dovedit simțul de organizator de excepție, de fin psiholog și de conducător; n-avea decât zece ani când a descoperit importanța de necrezut pe care o dau oamenii numelui lor. În țara sa natală, Scoția, el prinse într-o zi un iepure femelă care îi dăruia numeroși iepurași. Nu avea, însă, ce să le dea de mâncare. Atunci i-a venit o idee minunată: va da fiecărui pui numele aceluia băiat care îi va aduce trifoi sau lăptuci. Rezultatul a fost magic și Carnegie nu l-a uitat niciodată.

Mai târziu el s-a folosit în afacerile sale de aceeași tactică. Vroia să câștige clientela Companiei de căi ferate din Pennsylvania, al cărei președinte era Edgard Thomson. Prin urmare, când a construit la Pittsburgh o mare uzină metalurgică el a botezat-o „Atelierele metalurgice Edgard Thomson”. Bineînțeles că e ușor de ghicit în ce direcție mergeau acum comenzile de șine ale companiei, făcute la îndemnul președintelui acesteia.

Când George Pullman și Carnegie și-au disputat monopolul vagoanelor-paturi, regele oțelului și-a amintit din nou de lecția cu iepurii. Cei doi adversari luptau să obțină comenzile lui Unison Pacific Railroad, se atacau reciproc, scădeau prețurile dar nu ajungeau la nici un rezultat înafara aceluia că-și pierdeau din beneficiu amândoi. Într-o seară s-au întâlnit în holul unui hotel din New-York. Carnegie l-a salutat pe Pullman, zicându-i:

- Nu credeți c-am apucat-o amândoi pe un drum greșit?
- Ce vreți să spuneți? a replicat celălalt.

Carnegie i-a propus atunci proiectul pe care îl avea în cap: fuzionarea celor două companii. Pullman l-a ascultat dar nu se arăta prea convins. El a întrebat: "Și cum să se numească noua societate?" "Pullman Palace Car Company, firește", a răspuns prompt Carnegie.

Efectul a fost instantaneu. Obrazul lui Pullman s-a luminat și i-a spus prietenește: "Veniți în camera mea să stăm de vorbă...".

Din această conversație a ieșit un contract care a schimbat fața industriei feroviare americane.

Această facultate de a ține minte numele prietenilor și colaboratorilor și de ai cinsti la momentul convenit a reprezentat unul din secretele popularității lui Carnegie. Se mândrea că știe pe de rost prenumele a unui mare număr din lucrătorii săi și afirma că atât timp cât a condus el uzinele nu a existat în acestea nici o grevă.

Oamenii sânt atât de mândri de numele lor încât se străduiesc să-l perpetueze cu orice preț. Să ne amintim de bătrânul P.T. Barnum, care, dezamăgit de a nu avea un fiu, a oferit nepotului său G. H. Seely, 25 000 de dolari dacă consimțea să se numească Barnum Seely.

Nu până demult, persoanele bogate ofereau sume importante de bani scriitorilor pentru ca aceștia să primească să le dedice cărțile lor. Bibliotecile și muzeele își datorează cele mai bogate colecții oamenilor

care nu puteau suporta gândul că numele lor ar putea dispărea pe veci. La biblioteca publică din New-York se pot vedea lucrările oferite de Astori și Lenoxi. "Metropolitan Museum of Arts" perpetuează numele lui Benjamin Altman și J.P. Morgan.

Indeobște, uităm numele pentru că nu ne dăm osteneala să le notăm și nu că suntem prea ocupați, cum încercăm să ne scuzăm adesea.

Nu cred că există oameni care să fi fost mai! copleșiți de treburi decât Roosevelt. Totuși, el găsea timp să-și amintească până și numele mecanicilor care se ocupau de mașina sa.

Iată un exemplu: Casa Chrysler a construit pentru președinte un automobil special care a fost livrat la Casa Albă împreună cu un mecanic. Când s-a prezentat în fața lui Roosevelt, acesta n-a îndrăznit să deschidă gura iar numele său a fost pronunțat o singură dată de reprezentantul firmei. Cu toate acestea, înainte de plecare, după ce-l instruiseră în ale condusului, Președintele l-a chemat la el, i-a spus pe nume și i-a strâns mâna, mulțumindu-i că a venit la Washington. Cuvintele sale nu erau pur-protocolare, ci dimpotrivă sincere și cordiale.

Napoleon al III-lea pretindea că își amintește de numele fiecărei persoane ce îi este prezentată. Când nu auzea bine numele, spunea imediat ; "lertați-mă, n-am înțeles bine". În timpul conversației cu cel interesat avea grijă să-i pronunțe numele de două, trei ori. Dacă era vorba de un personaj important, împăratul îi scria numele pe hârtie, se uita la el, își concentra atenția și nu arunca hârtia decât atunci când numele respectiv era gravat în memorie. Toate acestea cereau timp, "dar, spunea Emerson, curtoazia se face cu anumite sacrificii".

Deci, dacă doriți să câștigați simpatii, atenție la regula, nr. 3: "Amintiți-vă că numele unui om este pentru el cuvântul cel mai plăcut și cel mai important din tot vocabularul".

## **CAPITOLUL IV - Vreți să deveniți un vorbitor plăcut ? Este foarte ușor**

Am fost de curând invitat la o serată de bridge. Nu joc bridge și cum nici vecina mea de asemenea nu cunoștea jocul, ne-am așezat la taifas.

Ea cunoștea că lucrările mele m-au obligat să stau vreo cinci ani în Europa și, de aceea, mi-a zis: "Domnule Carnegie, aș dori să-mi vorbiți despre toate locurile frumoase pe care le-ați vizitat".

În timp ce ne așezam pe o canapea, ea mi-a spus ca tocmai se-ntorsese dintr-o călătorie în Africa. Am observat: "Foarte interesantă Africa, dar n-am putut să merg niciodată acolo... Spuneți-mi, ați vânat acolo ? Da ? Cit vă invidiez! Povestiți-mi!". Și ea a vorbit timp de 45 de minute. Și n-a mai pomenit un cuvânt despre călătoriile mele. Tot ce dorea era să aibă un ascultător docil, pentru a vorbi despre ea și despre amintirile ce le avea. De altfel, este o realitate, oamenilor le place să vorbească atunci când văd că sânt ascultați cu interes. La un dineu oferit de un editor new-yorkez am întâlnit un distins botanist. Era prima oară când stăteam de vorbă cu un specialist în acest domeniu! L-am ascultat cu o stăruitoare atenție în timp ce-mi vorbea de plantele grase, de hașiș, de climatul serei și-mi dădea interesante detalii despre umilul cartof. Mai erau acolo poate o duzină de invitați, dar ignoram pe toată lumea, violând regulile politetii mai multe ceasuri pentru a asculta pe botanistul meu.

S-a făcut miezul nopții. Mi-am luat rămas bun și m-am retras. Atunci (am aflat-o mai târziu) savantul m-a elogiat față de gazdă, spunându-i că tovarășia mea era foarte „stimulatorie” și că sânt un minunat vorbitor. Un minunat vorbitor, eu care nu spusese nimic ? Nici n-aș fi putut, de altfel, să vorbesc fără să schimb subiectul, întrucât botanica mi-era tot atât de străină ca și anatomia pinguinilor. Ascultasem doar cu interes și el a simțit asta și i-a plăcut.

L-am spus că mă instruiseră și mă captivase - ceea ce era adevărat.

L-am mai spus că mi-ar plăcea să am cunoștințele lui - și asta era adevărat. Îi declarasem și că aș fi încântat să rătăcesc cu dânsul prin natură - și iară spuneam adevărul.

Iată de ce omul mă calificase drept un strălucit vorbitor, când în realitate nu fusesem decât un excelent ascultător, încurajându-l pe el să vorbească. Cum să izbutiți pe lângă clienții dv.? Cum să-i convingeți ? După genialul profesor Charles V. Eliot nu există nici un mister în asta. Pentru a cuceri simpatia unei persoane trebuie să-i acordăm toată atenția noastră când vorbește. Nimic nu-i mai măgulitor ca aceasta.

Nu-i nevoie să pierzi patru ani la Harvard ca să descoperi acest adevăr și totuși cunosc comercianți care închiriază localuri magnifice și ruinătoare, care cumpără ieftin mărfurile, aranjează, frumos vitrinele, cheltuiesc o groază de bani cu publicitatea și angajează funcționari care nu-și cunosc meșteșugul, nu știu să asculte, întrerup clienții, îi contrazic și fac parcă totul ca să-i alunge din magazin.

Ascultați, de pildă, povestea lui I.C. Wootom elev la cursurile noastre. Își cumpăraseră un costum dintr-un magazin din New Jersey. După puțină vreme a fost foarte dezamăgit de achiziție observând ca ieșea culoarea pe gulerul cămășii, înnegriindu-l. A împachetat vestonul și l-a dus înapoi la magazin unde l-a găsit pe vânzătorul care-l servise și i-a spus necazul ce-l avea. De fapt nici n-a apucat să-i termine că funcționarul i-a și tăiat vorba, zicându-i: "Noi am vândut mii de asemenea costume și e prijmă oară când cineva se plânge!". Acestea au fost cuvintele, dar tonul a fost cu mult mai urât. Parcă vroia să zică: "Minți! Iți închipui că am să-nghit eu asta... vom vedea noi!". Un alt vânzător a fost atras de discuție, care la rându-i a adăugat: "Orice! costum iese puțin la început. Nu se poate altfel mai ales la prețul ăsta. E de vină vopseaua!". Fier-i beam de mânie, mi-a mărturisit Wootom. Primul vânzător insinua că sânt de rea credință ; al doilea îmi dădea să-nțeleg că am cumpărat un articol de calitate inferioară. Mi-am ieșit din sărite, era să le arunc cu costumul în cap și să-i dau dracului când deodată a apărut în scenă șeful raionului... Un om



care-și cunoștea meseria. El transformă un om furios într-un client satisfăcut! Cum ? În felul următor: Întâi, a ascultat povestea de la început până la sfârșit fără a scoate un cuvânt. Apoi, când am terminat și cei doi vânzători și-au expus și ei argumentele, le-a răspuns, punându-se în locul meu și întrebându-mă: "Domnule, spuneți-ne ce avem de făcut cu acest costum și ne vom conforma dorințelor dv.". Cu cinci minute înainte eram gata să le strig: "Țineți-vă costumul!". Dar acestui om i-am răspuns: "Voiam numai să știu părerea dv., să aflu dacă este un defect trecător și dacă are vreun remediu". Am plecat din magazin liniștit. Nu ne mirăm că șeful raionului își cucerise acest post. Cit despre cei doi vânzători, aceștia își vor păstra toată viața acest post. Adică nu, mă-nșel ; vor fi probabil mutați la ambalaj sau la manutanță, acolo unde nu vor avea ocazia să vină în contact cu clientela, cu care habar n-aveau să se comporte.

Acum câțiva ani, Compania de Telefoane din New-York a descoperit că are clientul cel mai irascibil din câți s-au văzut vreodată. Tuna și fulgera, amenința să distrugă aparatul telefonic. Refuza să plătească anumite taxe care, zicea el, erau greșite. Scria reclamații la gazete. Depusese o mulțime de plângeri la Comisia Serviciilor publice și intentă mai multe procese împotriva Companiei de Telefoane.

Plictisită de acest scandal, Compania se decise să delege pe cel mai isteț dintre ambasadorii ei pe lângă acest zurbagiu. Trimisul îl ascultă înăcrit, îl lăasă să-și verse tot veninul și se mulțumi să aprobe și să zică amin. Iată cum istorisește aventura delegatului: "După ce am ascultat timp de trei ceasuri plângerile lui, amabil, mut și aprobator m-a lăsat să plec. Am mai revenit să-l văd de patru ori. Într-un timp m-am făcut membru al grupului pe care acea ta îl fondase: "Societatea pentru protecția abonații lor de telefon...". L-am ascultat mereu cu atenție" și am aprobat punctele ce le ridica în timpul întregii vederi noastre. Niciodată nu mai fusese tratat fel de Compania de Telefoane și s-a umanizat. Motivul ce determinase demersul meu n-a fost menționat decât la sfârșit. Dar, în acel moment, litigiul era deja definitiv reglat, am primit plata tuturor notelor restante și, pentru prima oară în analele certurilor cu Compania, omul și-a retras plângerile de la Comisia serviciilor publice..."

Într-o zi, un client supărat pătrunse în biroul lui J.F. Detmer, fondatorul Țesătorii Detmer cea mai mare întreprindere în acest gen din lume "Omul - povestea mister Detmer - ne datora 15 dolari. Nu recunoștea datoria, dar eu știam că ne înșală. I-am trimis de mai multe ori factura noastră, dar nimic. Și iată-l acum luând trenul de Chicago și poposind în biroul meu. Mi-a spus clar nu numai că nu va plăti suma reclamată dar că nu ne va mai cumpăra nici măcar de un dolar marfă! L-am ascultat cu răbdare. Când s-a liniștit, i-am spus cu blândețe: "Vă mulțumesc c-ați venit la Chicago să-mi expuneți cazul. Imi faceți un mare serviciu, întrucât contabilitatea noastră v-a supărat și este în stare să supere alți clienți buni și asta n-o dorim. Credeți-mă, sânt mai nerăbdător să vă ascult nemulțumirile, decât vreți dv. să le povestiți. Era într-adevăr răspunsul ce-l aștepta cel mai puțin. Cred că era chiar dezamăgit fiindcă făcuse călătoria special ca să-mi tragă o săpuneală. Și iată, în loc să mă încaier cu el, eu îi ofeream mulțumirile noastre! I-am promis să-i anulez datoria, i-am spus că-i înțeleg toate sentimentele și că, dacă aș fi fost în locul său aș fi procedat la fel. Pe de altă parte, cum avea să nu mai cumpere de la noi, i-am recomandat alți furnizori similari. Altădată când venea la Chicago îl invitam la masă. De data asta am procedat la fel și el... a acceptat cu plăcere. Dar reîntorcându-se la biroul său mi-a făcut comanda cea mai mare ce ni s-a prezentat vreodată. Apoi, ducându-se acasă bine dispus, a răscolit prin dosare și a dat de factura răătăcită, expediindu-ne imediat banii cu scuzele de rigoare. Mai târziu, când fiul său s-a născut i-a dat ca al doilea prenume "Detmer" și a rămas clientul și amicul casei până la moarte, timp de peste 22 de ani.

De mult, un biet imigrant olandez se ocupa, după orele de studiu, cu spălatul geamurilor unei brutării. Părinții săi erau atât de săraci încât îl trimiteau zilnic, cu un coș în mină, să adune bucăți de cărbune care cădeau din camioane. El se numea Edward Boit Educația sa a fost absolut rudimentară. Cu toate acestea el a ajuns mai târziu unul din primii editori de magazine din America. Cum a reușit ? Ar fi mult de povestit. Să încercăm a vă prezenta fie și numai originea succesului său.

El a părăsit școala la 13 ani și și-a luat un serviciu de groom la Western Union. Dar nu părăsise gândul de a se cultiva. Prin urmare, a început să studieze singur. Făcea economii la transport și se lipsea de mâncare, până ce a strâns destui bani să cumpere o enciclopedie a oamenilor mari americani. Atunci el realizează ceva cu totul original. După ce le-a citit biografia, el a scris multora dintre ei, cerându-le detalii inedite asupra copilăriei lor. Mai mult, a vizitat chiar pe unii dintre ei și cum știa să asculte, i-a îmbiat la vorbă. Pe generalul Garfield, atunci candidat la președinție, l-a întrebat clacă e adevărat că fiind copil trăgea șalupele de-a lungul canalului. Și Garfield i-a răspuns... De asemenea, l-a rugat pe generalul Grant să-i dea detalii asupra uneia din bătăliile sale. Atunci Grant i-a desenat o hartă și l-a invitat la masă Boit n-avea atunci decât 14 ani), petrecându-și seara cu el. l-a scris și lui Emerson, rugându-l să-i dea deslușiri asupra vieții și operei sale. În curând, micul funcționar de la Western Union se găsea în legătură cu un mare număr de persoane celebre din Americi. Nu numai că corespondența cu ei, dar în vacanță a fost chiar invitatul unora dintre aceștia. Experiența căpătată în acest mod i-a conferit siguranță, ambiție și viziune asupra viitorului, schimbându-i radical viața. Și aceasta datorită numai aplicării principiilor expuse mai sus și urmate cu sfințenie.

Printre jurnaliștii cei mai renumiți, Isaac Maw cosson a fost probabil campionul interviuștilor de celebrități. El afirma că foarte mulți gazetari nu-și ating scopul pentru că nu știu să asculte cu atenție. "Sunt atât de absorbiți de ce vor să spună, încât nu se pot concentra asupra celor ce aud... Mulți oameni mari mi-au mărturisit că preferă un auditor bun decât un bun vorbitor. Din păcate, această calitate pare a fi dintre cele mai rare..."

Dacă vreți să știți ce aveți de făcut pentru ca oamenii să vă ocolească, să rădă de voi și să vă disprețuiască, iată rețeta: Nu ascultați niciodată ce spune altul ; vorbiți neconținut numai despre voi. Dacă, vă vine o idee în timp ce celălalt vorbește, nu așteptați să isprăvească. La ce bun ? Ceea ce el povestește nu este atât de interesant, de scriitor, precum ceea ce vrei să spui tu. De ce să pierzi timpul cu vorbăria altuia ? Taie fraza drept la mijloc! Cunoașteți oameni care procedează așa ? Eu, da!... Oameni imposibili,

plini de ei, beți de propria lor importanță! Cel mai amuzant e că unii dintre ei își au numele în rândul somităților...

Omul care nu vorbește decât de sine, nu se gândește decât la sine. Și „omul care se gîndește numai la sine este iremediabil prost crescut” a zis N.M. Buttler, președintele Universității din Columbia.

Deci, dacă doriți să treceți drept un vorbitor plăcut învățați să și ascultați. Urmați sfatul unei femei deștepte: "Pentru a fi interesant arătați-vă interesul pentru alții. Puneți întrebări care stimulează plăcut pe interlocutorul dv. întrebați-l de viața lui, despre ceea ce a făcut.

Amintiți-vă că pe persoana cu care vorbiți o interesează de o sută de ori mai mult dorințele ei decât persoana și preocupările dv. Durerea ei de măsă o supără mai rău decât foamea care a secerat un milion de vieți în China. Un furuncul o neliniștești cu mult mai mult decât patruzeci de cutremure de pământ în Africa. Gândiți-vă la toate astea, datai viitoare, când veți avea o conversație".

## CAPITOLUL V - Cum să-i cointeresăm pe oameni ?

Toți cei ce-l vizitau pe Theodore Roosevelt la Oyster Bay erau surprinși de întinderea și diversitatea cunoștințelor sale. "Un cow-boy să se fi prezentat în fața lui, un politician sau un diplomat, scria un cronicar, oricui, Roosevelt știa cum să-i vorbească". Secretul ? Foarte simplu. Când Roosevelt aștepta un vizitator, cu o seară înainte studia subiectul ce-l interesa mai mult.

Genialul William L. Phelps, fost profesor la Universitatea din Yale, a înțeles acest adevăr foarte de timpuriu. "Când aveam opt ani și-mi petreceam vacanța la mătușa mea - povestește el în eseul j asupra naturii umane - un domn în vârstă veni într-o seară să ne vadă. După ce schimbă câteva amabilități cu mătușa mea, îmi acordă întreaga sa atenție. Pe vremea aceea eram pasionat pentru vapoare și oaspetele nostru știu să-mi capteze interesul cu o mulțime de informații în domeniu. După plecarea sa mi-am dat drumul întregului entuziasm. Ce om! Cum îi plăceau vapoarele, cum le cunoștea! Cu toate astea, mătușa mea îmi spuse că el era avocat la New-York și că vapoarele îi erau cu totul indiferente. "Atunci de ce n-a vorbit decât despre , asta ?" am întrebat eu contrariat. "Pentru că este un om bine crescut și și-a dat toată osteneala să-ți fie pe plac". "Niciodată n-am uitat observația mătușii mele" adăugă Phelps.

Am în fața mea o scrisoare de la mr. Edward L. Chalif, care se ocupă activ de asociațiile de boy-scouts (cercetași). "Într-o zi, îmi scrie el, am aflat că o mare întrecere de cercetași urma să aibă loc în Europa și cum doream ca unul din fiii mei să ia parte, m-am dus să-l caut pe președintele unei mari întreprinderi din America pentru a-i cere să finanțeze călătoria. Tocmai aflasem că el emisese un cec de un milion de dolari, pe care-l pusese în ramă - o curiozitate, desigur după ce-l anulase.

Cum m-am aflat în fața lui, i-am cerut să vad și eu acest document. Un cec de un milion de dolari! I-am zis cu admirație că e ceva ce încă n-am văzut în viața mea. Mi l-a arătat cu plăcere. L-am cercetat cu atenție și i-am cerut unele lămuriri". Observați, desigur, că mr. Chalif nu a vorbit nimic despre cercetași, nici de concurs, nici de scopul vizitei sale. El a vorbit numai de ceea ce știa că-l interesează pe celălalt. Și iată cum amabilitatea sa a fost răsplătită. După câteva minute, președintele i s-a adresat "Despre ce vroiai să-mi vorbești ?" I-a expus cererea sa. "Spre surpriza mea, continuă mr. Chalif în scrisoare, nu numai că mi-a acordat ceea ce doream, dar mi-a depășit cu mult așteptările. Eu menționasem călătoria doar pentru un băiat iar el s-a oferit să acopere cheltuielile tuturor celor cinci băieți ai mei și pe a mea, recomandându-mi să stau șapte săptămâni în Europa. Mi-a dat chiar și recomandări ca să fiu introdus la sucursalele sale. De atunci, el a oferit posturi multora dintre cercetașii ai căror părinți sânt nevoiași și a ocupat un rol activ în asociația noastră".

Este aceasta o metodă recomandată în raporturile comerciale ? Să luăm cazul lui Henry G. Duverfnoy, care conducea una dintre cele mai mari case producătoare de biscuiți din New-York. De patru-; ani el încerca să-și vândă biscuiții și pâinea la unul dintre hotelurile New-Yorkului. În fiecare săptămână se ducea la director. Ba s-a instalat chiar și întruna din camerele hotelului pentru a-l putea "lucra" mai bine pe acesta. Rezultatul: nul. După ce a urmat cursul nostru, s-a decis să schimbe strategia.! Se strădui să descopere gusturile și părerile omului de care avea nevoie. „Am aflat, povestea el mai târziu, că face parte, ba chiar este președintele unei societăți hoteliere numită "Bun venit în America".! Când l-am văzut prima oară i-am vorbit cu entuziasm despre "Bun venit". Ah, prieteni, ce... bun venit! Vibrând de bucurie mi-a vorbit o jumătate de oră despre organizația sa. Mi-am dat seama că asociația era marota sa, pasiunea vieții lui. Înainte de încheierea întrevederii noastre eram înrolat... N-am scos un cuvânt despre biscuiți. Dar nu mult mai târziu, economul hotelului îmi telefona să vin cu niște mostre de biscuiți și cu prețurile. "Nu știu ce i-ai făcut patronului, mi-a zis el intrigat, dar vorbește numai despre dumneata!"

Gîndiți-vă! De patru ani mă străduiam să obțin acest om de client și aș mai alerga și acum după el dacă nu i-aș fi descoperit la timp gusturile și lucrurile ce-i plăceau".

Daca vreți să cîștigați simpatia oamenilor, vorbiți-le despre ceea ce îi interesează, de ceea ce au pe suflet:

## CAPITOLUL VI - Cum să plăcem imediat ?

Mă aflam la poștă, așteptându-mi rândul la ghișeul "Recomandate". Am fost surprins de aerul plictisit cu care lucra funcționarul. Desigur, nu era amuzant să-ți petreci zilele cîntărind plicuri, vânzând timbre, completând recipise. Mi-am zis: "Hai să-i fac pe plac acestui băiat și să-i smulg un zâmbet... Pentru asta trebuia să-1 spun ceva drăguț". Nu e chiar ușor de găsit motivul, dar atunci mi-a fost simplu, băiatul avînd un păr minunat. Astfel, în timp ce-mi "cîntărea scrisoarea, i-am zis: "Aș vrea să am părul dumitale!" A ridicat capul, surprins și radiind. „Oh, a exclamat el cu modestie, nu mai e cum era înaintea!" L-am asigurat că era minunat indiferent cum ar fi fost înainte. Era încântat. Am prelungit încă puțin conversația plăcută apoi când am dat să plec mi-a spus sigur de el: "Mi s-au mai făcut adesea complimente pentru părul meu".

Pariez că acest băiat a plecat acasă ușor ca o pasăre, că i-a repetat nevastei ce i-am spus și că seara, făcându-și toaleta, s-a mai uitat odată în oglindă, zicîndu-și: "Adevărat, frumos păr mai am!" Când am povestit această istorioară, unul dintre elevii mei m-a întreat: "Bine, dar ce vroiați să obțineți de la acest om ?"

Ce vroiam ? Doream să obțin de la acest tânăr ceva foarte prețios: delicioasa satisfacție de a fi făcut un gest cu totul dezinteresat, unul din acele j acte de generozitate, a cărui amintire rămân mereu în memoria noastră mult timp după ce incidentul care l-a provocat a fost uitat.

Acum 19 secole, Iisus spunea discipolilor săi "E mai dulce să dai, decât să primești".

Cum am mai spus-o, dorința de a fi importanți este, după profesorul John Dewey, cea mai puternică dorință omenească. Aceasta este, o repet, cea care ne separă de animale. Timp de milenii, filosofii au speculat principiile care călăuzesc raporturile dintre oameni și toate studiile lor au sfârșit prin a ajunge, în cele din urmă, la un singur precept. El este tot atât de vechi ca istoria omenirii. Zoroastru îl predica adoratorilor focului în Persia, acum trei mii de ani. Confucius îl expunea în China în urmă cu 24 de secole. Cu cinci sute de ani înainte de Christos, Budha îl proclama pe malurile Gangelui cel sfânt și cărțile budiste îl menționau cu o mie de ani înaintea lui.

Mai târziu, Iisus îl predica pe colinele pietroase ale Iudeei. El rezuma într-o singură frază această regulă care e poate cea mai importantă din lume: "Poartă-te cu alții așa cum ai vrea ca ei să se poarte cu tine".

Țineți la stima celor ce vă înconjoară ? Vreți ca meritele să vă fie recunoscute ? Vă place să vă simțiți important în mica dv. sferă ? Alunei detestați lingușirile mincinoase și grosolane și doriți-vă numai elogiile sincere. Vreți să fiți onorați ? Atunci încurajați și lăudați. Toți aspirăm la aceasta. Să ascultăm, deci, legea Scripturii... Cum ? Când ? Unde ? Răspunsul e simplu: mereu și peste tot.

Ascultați istoria romancierului I. L. Câine. Era fiul unui fierar și nu primise decât o instrucție rudimentară. Totuși a ajuns celebru. Iată originea carierei sale:

Adora poezia și toate poemele lui Dante-Gabriel Rosetti. Cum ținuse o conferință asupra operei poetului, i-a adresat acestuia o copie, care l-a încîntat mult. "Un tînăr care are o judecată atât de elevată despre mine trebuie să fie foarte inteligent" și-a zis, probabil, poetul. Și l-a invitat pe fiul de fierar la el, încredințându-i postul de secretar. Grație noii sale situații, tînărul a avut șansa de a veni în contact cu maeștrii literaturii. Sfătuit și încurajat de ei, s-a apucat de scris și a atins succese! triumfale. Proprietatea sa de la Greeba Castle, din insula Man, a devenit un loc de pelerinaj pentru turiști, iar el a lăsat avere două milioane și jumătate de dolari. Și, cine știe, poate ar fi murit sărac și necunoscut dacă n-ar fi scris acel eseu în care-și exprima admirația față de un om ilustru.

Aceasta este puterea prodigioasă a laudei, când vine din inimă. Rosetti se considera un personaj important. De ce să ne mire ? Fiecare ne credem important, foarte important. Națiile nu diferă de in- Să divizii Vă simțiți superiori japonezilor ? Adevărul e că japonezii se cred infinit superiori nouă. Un japonez de școală veche, de exemplu, este indignat când vede o doamnă din țara lui dansând cu un alb. Credeți că valorăți mai mult decât un indian ? E dreptul dv. Totuși, există un milion de indieni care vă disprețuiesc într-atât încât n-ar consimți să se spurce atingând mîncarea pe care umbra dv. murdară a atins-o!

Fiecare nație se crede superioară alteia. Aceasta este, de altfel, și originea patriotismului, a războaielor lor.

Să privim acest adevăr bine în față. Orice om S pe care-l întîlnim crede că ne domină într-un fel sau altul. Amintiți-vă de cuvintele lui Emerson: "Orice om îmi este superior cu ceva ; de aceea pot învăța ceva de la oricare". Ceea ce e trist e să vezi pe unii care neavînd cu ce să se mîndrească încearcă să-și acopere lipsurile cu vanitatea lor zgomotoasă... Cum zicea Shakespeare: "Om! Om deștept! învăluit în puțină autoritate, tu joci în fața Cerului o comedie atât de grotescă încât faci să plîngă îngerii!"

George Eastman, regele Kodakului care a inventat filmul transparent și a simplificat tehnica filmării, a adunat o avere de o sută de milioane de dolari, devenind celebru în lumea întreață. Asta nu-l împiedica să se lase mișcat de cele mai simple laude.

Acum câțiva ani, Eastman a construit Școala de Muzică din Rochester și un teatru în memoria mamei sale. Directorul unei importante fabrici de scaune, mr. Adamson, dorea să obțină adjudecarea mărții sale pentru cele două clădiri. El telefona arhitectului pentru a cere o întrevvedere lui Eastman, la Rochester. Când sosi, arhitectul îi zise: "Știu că vrei această comandă, dar te previn că n-ai nici o șansă cu Eastman dacă îi iei mai mult de cinci minute. E foarte ocupat. Intră, zi repede ce vrei și pleacă".

Adamson a fost introdus înăuntru. Eastman era aplecat peste biroul său. După o clipă s-a ridicat zicînd: "Bună ziua domnilor, ce pot face pentru dumneavoastră ?" Arhitectul l-a prezentat pe Adamson. Acesta i-a zis importantului personaj: "Domnule Eastman, așteptîndu-vă v-am admirat biroul. E o plăcere să

lucrezi într-o astfel de cameră. Știi, și noi facem boazerie murală. Dar mai frumoase ca acestea n-am mai văzut!"

Eastman i-a răspuns gânditor: "îmi amintești un lucru pe care aproape că l-am uitat. Da, e un birou frumos. îmi plăcea mult la început. Dar acum m-am obișnuit cu el, apoi luat cu treburile zilnice nu mai observ aceste decorațiuni".

Adamson frecă cu degetul unul din ornamente. "Este stejar englezesc, nu-i așa ? E puțin diferit de cel italianesc". „E adevărat, răspuse Eastman. L-am adus din Anglia". Eastman îi arată apoi toată decorația camerei, proporțiile, coloritul, sculpturile de mână și toate celelalte detalii la care colaborase. Cei doi bărbați se apropiară de fereastră și Eastman, discret și modest ca de obicei, îi arată câteva din instalațiile realizate de el. Adamson îl felicită cu căldură. Stimulat de întrebări, Eastman i-a descris apoi experiențele sale cu clișeele fotografice, nopțile consumate pentru a reuși. „în sfârșit, i-a spus Eastman lui Adamson, în timpul călătoriei mele în Japonia am cumpărat scaune. Le-am adus pentru veranda mea. Din păcate, vopseaua a crăpat de căldură! Vino cu mine la masă și ți le voi arăta". După masă, Eastman i-a arătat scaunele din Japonia. Valora fiecare câte un dolar, dar marele Eastman, care câștigase o sută de milioane de dolari, era mândru de ele pentru că le vopsise singur. Comanda de scaune de acum se ridica la 90000 dolari. Mai e nevoie să vă spunerii cine a primit această comandă ? James Adamsori evident. Iar din acel moment, cei doi bărbați au fost prieteni pînă la moarte.

Această magie a elogiului n-ar trebui s-o introducem înainte de orice în căminul nostru ? Nu cunosc loc unde să fie mai necesară sau mai neglijată. Soția dv. are oarecari calități ; sau asta o credeți la început, altfel n-o luați de soție. De când, însă, nu i-ați mai făcut vreun compliment? De când? Celebra cronicară Dorothy Dix scria într-un articol: "Nu vă însurați pînă nu ați învățat arta de a face complimente. A flata o femeie înainte de căsătorie e o chestie de gust, dar după e o necesitate și o garanție de fericire. Uniunea conjugală cere nu atât franchețe, cât diplomație.

Dacă vreți zilnic festinuri regești, nu criticați niciodată bucătăria soției, nu faceți comparații supărătoare între rețetele ei și ale mamei dv. Dimpotrivă, lăudați neîncetat talentele ei gospodărești și felicitați-vă pe față că ați luat o soție care întrunește deopotrivă calitățile lui Venus, Minerva și Mary Ann (personalitatea perfecte gospodine)".

Știi ce trebuie să faceți ca o femeie să se îndrăgostească de dv. ? E un secret împrumutat tot de la Dorothy Dix. într-o zi ea intervieuva un celebru poligam, care cucerise inimile și economiile a 24 de femei. Cînd l-a întrebat cum a reușit, el a răspuns dezinvolt: "Nu e mare lucru... Nu ai decît să le vorbești despre ele".

Aceeași tactică reușește admirabil și la bărbați. "Vorbește-i unui bărbat despre el, spunea Disraeli, unul dintre cei mai îndemânatici politicieni din câți au guvernat Imperiul Britanic, vorbește-i numai despre el și te va asculta ore întregi".

Ei, ați citit destul această carte. Închideți-o. Scuturați cenușa din pipă. Încercați să experimentați această tactică a elogiului asupra primei persoane ce o veți întâlni și veți vedea minunea îndeplinind-se.

Așadar, șase mijloace pentru a câștiga simpatia lumii:

Regula I. Interesați-vă sincer de alții.

Regula II. Surâdeți.

Regula III. Amintiți-vă că numele unui om este pentru el cuvântul cel mai dulce și mai important din tot vocabularul.

Regula IV. Să știi a asculta. Încurajați pe alții să vorbească despre dînșii.

Regula V. Vorbiți interlocutorului dv. de ceea ce îi place.

Regula VI. Faceți-i în chip sincer să-și simtă importanța.

## **PARTEA a III-a - 12 MIJLOACE DE A OBȚINE CONSENSUL**

### **CAPITOLUL I. - Într-o discuție nu există niciodată învingător**

Puțin după război am primit o lecție prețioasă. Pe vremea aceea eram managerul lui Sir Ross Smith și asistam într-o seară la un banchet dat în onoarea sa. În timpul mesei, vecinul meu mi-a istorisit o poveste în care se afla citatul următor: "Există un Dumnezeu care aranjează destinele noastre după placul său, oricare ar fi voința noastră". Povestitorul pretindea că acest citat provine din Biblie. Se înșela, îl cunoșteam. Eram sigur. De aceea, pentru a-mi arăta superioritatea și a-mi arăta importanța, l-am corectat - ceea ce nimic nu-mi cerea s-o fac - explicându-i că fraza este din Shakespeare ? Dar celalalt nu vroia să cedeze deloc. Ce? Fraza aceea din Shakespeare ? Imposibil, absurd! E din Biblie! Autorul susținerii era așezat în dreapta mea iar Frank Gammond, un vechi prieten de-al meu, dar și unul dintre cei mai avizați cunosători ai marelui Will în stînga. De comun acord, ne-am adresat lui ca să ne arbitreze. După ce ne-a ascultat,

Gammond mi-a tras una cu piciorul pe sub masă, apoi a anunțat senin: "Dale, te înșeli, domnul are dreptate. Acest citat e din Biblie".

Am tăcut până ce am pornit amândoi, eu și Gammond, spre casă și atunci l-am atacat: "Frank știi foarte bine că acel citat e din Shakespeare! Ce ți-a venit cu." "Bineînțeles că știam, mi-a răspuns el. Se găsește în Hamlet, actul V, scena a 2-a Dar eram invitați la o reuniune veselă, dragul meu. De ce vrei să-i dovedești unui om că ai dreptate Este acesta un mijloc de a te face simpatic ? Ți-a cerut el părerea ? Nu știi că e mai bine să eviți întotdeauna certurile ?"

"Evită întotdeauna certurile". Omul care mi-a inoculat-o este mort acum, dar lecția lui îmi folosește și azi. Și era o lecție de care aveam nevoie, Adoram controversile. În tinerețe discutam cu fratele meu toate subiectele posibile. La colegiu învățam logica și argumentația și niciodată nu lipseam ] de la conferințele contradictorii. Nu degeaba m-am născut în Missouri, țara cârciogarilor și scepticilor... ? Mai târziu am ținut un curs de dialectică și chiar, o mărturisesc spre rușinea mea, îmi propusesem să scriu o carte asupra acestui subiect. De atunci, am asistat la mii de discuții, le-am analizat, am luat parte la ele. Și concluzia, după atâtea experiențe, este că mijlocul cel mai bun de a învinge într-o controversă este acela de a o evita.

Fugiți de discuții contradictorii cum fugiți de șarpele cu clopoței sau de cutremurele de pământ! De nouă ori din zece, fiecare din adversari rămâne cu convingerea că el are dreptate. Aceste bătălii nu le câștigă nimeni. Într-o companie de asigurări cuvântul de ordine pentru toți agenții este următorul: "Nu discutați niciodată". Pentru că nu discutând convingi pe cineva. Nu aceasta este modalitatea ele a influența spiritul omenesc.

De exemplu, sânt mulți ani de-atunci, aveam ca elev un irlandez belicos, Patrick O'Haire. Era un băiat bun și simplu, dar Doamne, cum îi mai plăcea să se cert! Mi-a mărturisit că este reprezentant al unei firme de vânzări de autocamioane și automobile dar că nu reușea deloc în meseria lui. Descosându-l am aflat că mereu îi contrazicea pe auditori și astfel îi irita tocmai pe cei de care avea nevoie, discuta, se certa, își pierdea cumpătul. Dacă un client îndrăzne să-i critice mașinile, Pat vedea roșu în fața ochilor și aproape că-l lua de guler. Oh, pe vremea aceea avea întotdeauna ultimul cuvânt, ci era întotdeauna învingătorul în discuții. Mai târziu mi-a mărturisit: "Vai, de câte ori am plecat de la un client, spunându-mi cu satisfacție - cum l-am înfundat pe ăsta! - dar, din nefericire, fără să-i vând ceva!"...

Prima mea grijă cu Pat nu a fost să-l învăț să vorbească, ci să-l fac să-și țină gura. El este astăzi cel mai bun vânzător al lui White Motor din New York. Cum se poartă acum ? Ne spune el însuși; "Când mă duc la un client și-mi zice: "Ce ? Un camion White ? Nu-mi trebuie, E marfă ușoară. Nici gratis nu-mi trebuie. Eu vreau camionul Cutarea îi răspund cu dulceață: "Ascultați-mă, prietene, camioanele cutare sânt foarte bune. Dacă veți lua unul din acela nu vă veți înșela". Deodată nu mai spune nimic. Nu mai are ce discuta contradictoriu cu mine. Chiar dacă mai zice o dată că Cutare este un camion strașnic, eu îi răspund pe loc: "E adevărat, domnule" Dar știu că n-o s-o țină toată ziua cu... camioanele Cutare sânt excelente. Așa că părăsim acest subiect și eu încep a descrie calitățile camionului White. Să conving..."

Gîndindu-mă la trecut, mă întreb cum am putut vinde măcar un singur camion ? Mi-am pierdut ani de zile discutând, încăierându-mă, creând antagonisme" Azi știu să tac. E mult mai profitabil".

Înțeleptul Franklin spunea: "Tot hărțuindu-l și argumentând vei reuși poate să-l încurci pe interlocutor, dar victoria ta va fi deșartă, fiindcă nici o dată nu vei obține ca adversarul să fie sincer de acord cu tine".

Atunci, alegeți singuri: un succes spectaculos și teoretic sau înțelegerea sinceră a unui om. E rar să le poți obține pe amândouă în același timp.

Un jurnal din Boston reproducea într-o zi acest amuzant epitaf:

Aici zace corpul lui William Jai.

El muri apărându-și cu ardoare opiniile.

El avea dreptate, toată viața a avut dreptate.

Dar nu a murit mai puțin.

Decât dacă nu ar fi avut.

După ani de zile de activitate politică, William Mc Adoo, secretar de stat sub președinția lui Wilson, declara "că e imposibil să-l convingi pe un ignorant prin logică".

Un ignorant! Ești modest, domnule Mc Adoo! O lungă experiență m-a învățat că e imposibil să schimbi prin logică părerea oricărui om, oricare ar fi fost gradul inteligenței sau al culturii sale!

Constant, primul valet al lui Napoleon, juca adesea biliard cu Josefina. În "Amintirile vieții particulare a lui Napoleon" el scria: "Cu toate că aveam oarecare îndemănare, făceam întotdeauna în așa fel ca ea să câștige, ceea ce-i făcea o mare plăcere..."

Din exemplul lui Constant să luăm o învățătură... constantă. Să lăsăm clienților, prietenilor, soției plăcerea de a triumfa în micile noastre certuri...

Budha a zis: "Niciodată ura nu pune capăt urii, ci numai dragostea". O neînțelegere nu este risipită printr-o discuție, ci prin tact, diplomație și dorința generoasă de a ne pune în locul adversarului.

Într-o zi, Lincoln a spus: "Omul care vrea să se ridice nu are timp de pierdut în certuri. Acestea înălcresc caracterul și te fac să-ți pierzi controlul a-supra ta. Nu vă temeți de a face concesii. Mai bine să cedezi calea unui câine, decât să te muște certându-te cu el si nevoind să-l lași să treacă. Căci chiar omorând câinele, nu veți anula efectul mușcăturii". Cel mai bun mijloc de a triumfa într-o cearta este de a o evita!

## CAPITOLUL II - Un mijloc fără greș de a-ți face dușmani. Cum să-l ocolim ?

Pe timpul cînd Theodore Roosevelt era președintele Statelor Unite, mărturisea că el nu putea fi sigur de judecata sa mai mult de șaptezeci și cinci de ori dintr-o sută: aceasta era limita extremă a posibilităților sale.

Dacă acesta era recordul unuia dintre oamenii cei mai distinși ai secolului XX, ce speranță mai rămâne muritorilor de rînd, dumitale, mie ?

Iată, dacă puteți fi sigur că aveți dreptate numai de cincizeci de ori dintr-o sută, nu vă rămâne decât să vă instalați în Wall Street, să câștigați un milion de dolari pe zi, să cumpărați un yacht și să vă căsătoriți cu o stea. Dar dacă nu puteți ajunge la aceste proporții, cum vă permiteți să le spuneți altora că nu au dreptate ?

Puteți face pe un om să înțeleagă că se înșală cu o privire, o intonație, un gest, tot atât cât și prin cuvinte. Și dacă-i ziceți că nu are dreptate, credeți că-l veți convinge ? Niciodată! I-ați dat o lovitură directă inteligenței sale, judecății sale, amorului propriu. Puteți să-i aruncați în cap toată logica lui Platon sau a lui Immanuel Kant, nu-i veți schimba convingerea pentru că l-ați jignit. Nu începeți niciodată prin: "Îți voi dovedi..." Aceasta vrea să spună: „Sînt mai deștept decît tine. Te voi convinge eu". Dacă doriți să dovedeți ceva, nimeni să n-o bănuiască. Urmați sfatul poetului: "învățați pe alții fără să aveți aerul că-i învățați". Lordul Chesterfield îi spunea fiului său: „Fii mai înțelept ca alții, dacă poți; dar nu o arăta".

Astăzi nu mai cred aproape nimic din ceea ce credeam acum 20 de ani, afară de tabla înmulțirii. Peste alți 20 de ani poate nu voi mai crede un cuvânt din ceea ce am scris în această carte. Opiniile mele sînt din ce în ce mai puțin definitive. Socrate repeta discipolilor săi: "Știi un singur lucru: acela că nu știu nimic". Nu am pretenția să mă cred mai tare ca Socrate, de aceea nu mai spun de mult oamenilor că nu au dreptate. Și bine am făcut! Dacă cineva afirmă un lucru care vi se pare fals nu e mai bine să începeți astfel: „Știți, nu sînt deloc de părerea asta, dar poate mă-nșel. Mi se întîmplă adesea. Aș vrea să cunosc adevărul... Să examinăm problema împreună, vreți ?..." Fraze ca acestea sînt miraculoase. Nimeni pe lume nu poate să se supere de cuvinte ca acestea. Să examinați faptele este metoda savantului.

Mr. S..., tînăr avocat, la New-York,: pleda o cauza importantă în fața Curții Supreme. În timpul pledoariei, unul dintre judecători i-a spus acestuia "în legea maritimă prescrierea este de șase ani, nu?" Mr. S... s-a oprit, s-a uitat fix la judecător, apoi, brusc, a exclamat: „Onorate domnule judecător, în legea maritimă nu există prescriere!" O tăcere adîncă s-a lăsat în sală și temperatura părea că a scăzut la zero. „Judecătorul se înșelase și i-am spus J gîndi Mr. S... Dar era acesta mijlocul de a-i câștiga prietenia și de a-l aduce de partea cauzei mele ? Nit. Sînt convins că legea era de partea mea și vorbisem mai bine ca niciodată. Totuși n-am câștigat acel proces. Făcusem greșeala de neiertat de a arăta eroarea ce o făcuse unui celebru personaj din lumea pașilor pierduți și îmi primisem plata".

Rare sînt persoanele a căror judecată este sănătoasă, obiectivă și lucidă. Cei mai mulți dintre noi sînt plini de subiectivism și parțialitate. Mintea noastră este întunecată de gelozie, de bănuială, de teamă, de invidie și vanitate. Marea mulțime nu dorește să-și schimbe părerile despre credința lor religioasă, despre marca automobilului preferat sau despre Clark Gable. Iată ce spune James H. Robinson în "Formarea spiritului": „Se întîmplă să ne schimbăm spontan opiniile, fără efort și fără emoție. Dar dacă ni se afirmă că greșim ne revoltăm împotriva acestei acuzații și luăm atitudine defensivă imediată. Convingerile ni le facem cu o nespūsă ușurință, dar ajunge să fim amenințați de a le pierde ca să ne cramponăm de ele cu o pasiune sălbatică

Desigur, nu ne temem atît pentru ideile aflate în primejdie, cît pentru amorul nostru propriu... Adjectivul posesiv "al meu", "a mea" este pentru om unul dintre cele mai importante cuvinte și a ține seama de acest adevăr este începutul înțelepciunii. Când greșim ne-o mărturisim nouă înșine. Mărturisim, uneori și altora, care știu cum să ne ia, cu toată blîndețea și diplomația și ne fîlim chiar cu sinceritatea și curajul nostru. Dar nu la fel se întîmplă cînd se încearcă să ni se vîre pe gât, cu forța, un adevăr neplăcut.

Dacă doriți să vă perfecționați, dacă doriți să învățați a vă stăpîni și a convinge și pe alții s-o faceți, citiți autobiografia lui Benjamin Franklin. Ea e una dintre cele mai pasionante povestiri, una din operele clasice ale literaturii americane.

Pe cînd Franklin nu era decît un adolescent sălbatic și neîndemînic, un vechi prieten l-a luat de o parte și l-a mustrat, zicînd:

"Ești imposibil, teribil de tăios cu toți cei care nu sînt de părerea ta ; contrazicerile tale sînt asemenea unor palme. Din această cauză, toată lumea fuge de tine ; prietenii tăi sînt bucuroși să nu te mai întîlnească. Te crezi atît de grozav încît consideri că n-ai ce învăța de la nimeni. Într-adevăr, nimeni nu va încerca să te învețe ceva, căci ar fi o trudă zadarnică. De aceea, nu prea vîd cum ai să-ți înmulțești cunoștințele actuale care, crede-mă, sînt, totuși, tare sărace".

Franklin a primit această biciuitoare mostrare cu înțelepciune și s-a străduit să se schimbe.

"Mi-am făcut o regulă, spune el, de a evita orice rezistență fățișă la părerile interlocutorului meu ca și orice afirmare prea accentuată a părerilor mele. Îmi interzic chiar întrebuintarea unor cuvinte și expresii care implică o părere definitivă, ca "desigur", "înțeleg" sau "sînt sigur că...".

Curînd, avantajele acestei noi metode au început să apară. Am simțit că întîlnirile cu amicii mei erau mai agreabile. Apoi, părerile mele, exprimate cu modestie, erau primite mai repede și întîmpinau mai puțină opoziție. În afară de aceasta, mă simțeam mai puțin mîhnit în cazul cînd greșeam ; îi aduceam mai lesne pe adversarii mei să-si părăsească punctul lor de vedere pentru a-l adopta pe al meu, cînd era just. Această tactică, care la început forța felul meu natural, mi-a devenit atît de familiară și facilă încît nimeni nu

m-a mai auzit să rostesc o expresie dogmatică în ultimii cincizeci de ani. După părerea mea, în primul rând acestei metode (ca și strictei mele probități) datorez aprobarea concetățenilor mei când am propus noi instituții sau modificarea celor vechi, ca și marea mea influență în adunările publice după alegerea mea... Pentru că, deși eram un prost orator, cu totul lipsit de elocvență, șovăitor, nesigur de vocabularul meu, totuși ajungeam să-i conving..."

Metoda lui Franklin poate da rezultate și în raporturile comerciale ? Judecați dv. înșivă:

D. Mahoney, fabricant de mașini speciale pentru industria de petrol a primit de la un client din Long Island o mare comandă. Supuse aprobării un plan, aprobat imediat, și puse îndată la lucru mașina. Din nenorocire, se produse în acel moment ceva neplăcut. Clientul a vorbit despre proiectul său prietenilor și le-a arătat "schița" lui Mahoney. După ce au examinat-o, aceștia au declarat că mașina e prost concepută și-l înnebuniră atât pe bietul om încât acesta luă telefonul și-și anunță furnizorul că nu primește livrarea unei astfel de mașini.

Mahoney s-a apucat să verifice din nou tot ce a întreprins. "Eram sigur că totul era perfect. Știam, de asemenea, că atât clientul meu, cit și prietenii săi nu aveau habar în această chestiune. Totuși, m-am ferit să i-o spun. Ar fi fost prea primejdios. Am plecat să-i fac o vizită la Long Island. Când am intrat în biroul său a sărit în picioare, m-a insultat, a condamnat materialul meu și a încheiat cu aceste cuvinte: "Și acum ce-ai să faci ?".

Am răspuns foarte liniștit că m-am gândit și voi face exact ceea ce va spune domnia sa. "Dv. înteteți cel care plătiți și e firesc ca lucrul să fie făcut așa cum doriți... Totuși, e necesar ca să-și asume cineva răspunderea noii comenzi. Deci, dacă sunteți convins că ideea dv. este cea bună, fiți bun și ne furnizați planul mașinii și, cu toate că execuția părții realizate până acum ne-a costat 2 000 de dolari, vom reîncepe pe cheltuiala noastră lucrul. Vom pierde acești 2 000 de dolari pentru a vă da satisfacție, dar vă repet, dacă stăruiti în schimbarea proiectului trebuie să vă asumați întreg riscul. Iar dacă ne îngăduiți a ne îndeplini sarcina după proiectul nostru, care credem noi că este cel mai bun, atunci cei care își vor asuma răspunderea vom fi noi..."

În timp ce vorbeam, clientul s-a calmat și când am sfârșit a declarat: "Bine, fie. Continuați proiectul dv. Dar dacă nu iese, Dumnezeu să vă ajute!".

Mașina a ieșit excelent și domnul client neîncercător ne-a făcut două comenzi similare și pentru sezonul ce urma.

Când omul m-a insultat și mi-a arătat pumnul, mi-a trebuit, desigur, toată puterea să mă stăpânesc pentru a nu-i răspunde pe același ton. Dacă i-aș fi spus ce gândeam, dacă ne-am fi certat ce s-ar fi întâmplat ? Am fi pornit un proces, aș fi pierdut bani și dintr-un client bun mi-aș fi făcut un dușman. Da, sânt convins, a spune unui om direct în față că greșește este o tactică dezastruoasă..."

De altfel, eu nu dezvălui aici nimic nou. În urmă cu 19 secole, Iisus Christos spunea: "Fii grabnic la împărțășania părerii potrivitului tău".

Cu alte cuvinte: nu discutați cu interlocutorul dv., fie client, soț sau vrăjmaș. Nu-i arătați că se înșeală, nu-l mâniați, ci folosiți-vă, dimpotrivă, de diplomație și veți reuși mai lesne.

Cu două mii de ani înaintea lui Christos, bătrânul rege Akhtoi al Egiptului dădea fiului său sfaturi înțelepte de care am avea multă nevoie și astăzi. Îi șoptea la ureche: "Fii diplomat, vei ajunge astfel mai ușor la ținta ta",

Deci, dacă vreți să-i câștigați pe oameni de partea voastră rețineți regula nr. 2:

Respectați părerile interlocutorului vostru. Nu-i spuneți niciodată că greșește.

### **CAPITOLUL III . Când greșiți, recunoașteți-o**

Locuiesc în împrejurimile New-Yorkului. Totuși, nu departe de casa mea se află un colț de pădure sălbatică ce se numește Forest Park și unde-mi place să mă plimb uneori în tovărășia lui Rex, micul meu bulldog. Rex e un animal bun, drăgăstos și inofensiv și, cum nu prea întâlnim pe nimeni, îi îngădui să vagabondeze liber, fără lesă și botniță.

Într-o zi m-am întâlnit, totuși cu un jandarm, care ardea de nerăbdare să-și demonstreze autoritatea.

- De ce lăsați animalul să alerge prin parc fără, lesă și botniță? Nu știți că nu e permis?

- Da, știu, i-am răspuns cu blândețe, dar credeam că nu poate face nici un rău...

- Credeți ? Puțin îi pasă legii de ceea ce credeți dv.! Animalul e în stare să omoare o veveriță, să muște un copil... Vă las de astă-dată, dar dacă mai prind cainele liber voi fi silit să vă închei proces-verbal...

Am promis să mă supun. Și mi-am ținut cuvântul... câteva zile. Dar lui Rex nu-i plăcea botnița și am hotărât să ne mai încercăm norocul. Totul a mers de minune până într-o după amiază când jandarmul călare m-a surprins din nou cu Rex liber. N-am mai așteptat ca polițistul să mă interpeleze și m-am grăbit să mă scuz:

- Domnule, m-ați prins în flagrant. E greșea la mea. N-am nici o scuză. M-ați prevenit data trecută așa că acum merit amenda.

Jandarmul răspunse pe un ton potolit.

- Da... desigur... Cîteodată ești ispitit să mai lași un cățel ca ăsta să zburde, mai cu seamă ca nu-i nimeni prin împrejurimi.

- Ești ispitit, am răspuns, dar... e oprit...

- O, nu cred că un biet animal ca acesta să facă vreun rău... Alungă câțelul mai încolo, ca să însemne că nu l-am văzut...

La urma urmei jandarmul nu era decât un om care vroia să-și arate importanța. Deci, când m-am învinovățit eu însumi, singurul mod de a-și păstra stima era să se arate generos.

Deci, când știm că merităm vreo pedeapsă mai bine s-o luăm înainte cu curaj și să ne facem mea culpa.

Grăbiți-vă de a spune dv. toate lucrurile neplăcute pe care cealaltă persoană e gata să le exprime, spuneți-le înainte și o veți dezarma. Sânt 99 la sută șanse ca ea să adopte o atitudine generoasă și ca să închidă ochiul asupra greșelii voastre, ca jandarmul din Forest Park.

Primul prost venit poate încerca de a-și justifica greșelile ; este, de fapt, ceea ce fac toți proștii. Dar omul care-și recunoaște greșelile se înalță deasupra mediei și cunoaște o bucurie nobilă și rară. De pildă, una dintre cele mai frumoase amintiri ale istoriei este felul cum generalul Lee s-a învinovățit de înfrângerea de la Pickett, în timpul războiului de secesiune.

Șarja de la Gettysburgh a fost una dintre cele mai sângeroase greșeli ale carierei lui Lee. Oricât de eroică și strălucită a fost, ea însemna, totuși, începutul sfârșitului. Lee era învins ; nu putea pătrunde în Statele Nordice, o știa. Cauza sudiștilor era pierdută. Lee a fost atât de desnădăjduit, atât de lovit, încât și-a înaintat demisia lui Jefferson Davis, rugându-l să numească în locul său un om mai tânăr și mai capabil. Dacă Lee ar fi vrut să arunce asupra altuia răspunderea dezastrului de la Pickett, ar fi putut să o facă ; unii din șefii săi de divizie îl părăsiseră..., cavaleria nu sosise la timp pentru a susține atacul infanteriei etc.

Dar Lee era prea nobil pentru a arunca vina asupra altora. Când trupele zdrobite și învinse la Pickett se întorceau spre liniile Confederațiilor, Lee le-a ieșit în întâmpinare și i-a primit cu următoarea declarație realmente sublimă: "Greșeala este a mea. Eu singur sânt răspunzător de această înfrângere..."

Istoria reține puțini generali care să fi avut? curajul și generozitatea să facă o astfel de mărturisire. Elbert Hubbard a fost unul din cronicarii cei mai originali care au pasionat vreodată America scrisorile sale biciuitoare trezeau uri, dar mulțumită dibăciei sale, el izbutea să-și transforme adversarii în prieteni.

De pildă, când vreun cititor furios îl înjura prin scrisoare spunându-i că nu-i deloc de acord cu articolul lui, el răspundea: "Gândindu-mă bine, nici eu nu sânt cu desăvârșire de acord cu acest articol. Tot ce am scris ieri nu-mi place neapărat azi. Sânt -fericit să cunosc opinia dv. asupra acestui subiect. Cu primul prilej când veți trece pe aici, faceți-mi o vizită și vom discuta pe îndelete chestia". Ce se mai poate răspunde unui -om care vorbește în acest chip ?

Elevii cursului meu trebuie să dea un examen-" original. Fiecare pe rând trebuie să se prezinte în fața colegilor săi și aceștia îi spun despre persoana lui așa cum el apare în ochii lor. Îi desvăluie cu sinceritate ceea ce le place și le displace la el. Bineînțeles, observațiile sânt formulate în scris și sânt nesemnate; astfel că autorii lor își pot exprima gândurile cele mai intime.

După un asemenea examen, un tânăr a venit disperat la mine. Criticii săi îl biciuiseră ca pe un ocnaș, tratându-l cu epitetele cele mai urâte.

La ședința următoare, "vinovatul" s-a ridicat și a citit cu glas tare insultele ce i-au fost aduse. par în loc să-i condamne pe judecători, așa cum fusese ispitit, el le-a spus:

"Prieteni, văd că nu vă sânt deloc simpatic. Mi-a fost penibil să citesc criticile, dar ele mi-au fost folositoare. Mi-au dat o admirabilă lecție. In fond nu sânt decât un biet băiat și am nevoie de prietenie la fel ca și alții. Vreți să mă ajutați ? Vreți să-mi spuneți sincer ce trebuie să fac ca să mă perfecționez ? Voi face totul ca să mă îndrept". Nu era o comedie. Tânărul era sincer, de aceea i-a mișcat pe colegii săi. Ei i-au lăudat sinceritatea, umilința, dorința de a se perfecționa. L-au încurajat, i-au dat sfaturi bune și i-au mărturisit că deja începuse să lăcească simpatic.

După cuvântul Scripturii, "...răspunsul său smerit îndepărtase furia".

Când suntem siguri că avem dreptate, să ne străduim cu tact și blândețe de a face pe alții să împărtășească părerea noastră. Dar când greșim - ceea ce se-nțămplă adesea, dacă avem sinceritatea de a o admite - și recunoaștem repede greșeala și clin toată inima, nu numai că vom observa rezultate surprinzătoare, dar va fi și mai amuzant decât a încerca să ne apărăm.

Rețineți acest proverb: "învinovățind nu se obține destul. Dar cedând se obține mai mult decât se nădăjduia".

Deci, dacă doriți să câștigați pe cineva pentru cauza dv., respectați regula nr. 3.

Când greșiți, recunoașteți-o și din toată inima

## **CAPITOLUL IV - Prin inimă se ajunge la minte**

Când sunteți cuprinși de mânie încercați o mare ușurare dând drumul furiei în fața adversarului,.. Dar el ce simte ? împărtășește el plăcerea dv. ?

„Dacă veniți la mine cu pumnii strînși, spunea Woodrow Wilson, vă asigur că și pumnii mei se vor strânge la fel de repede. Dar dacă îmi spuneți: să ne așezăm și să stăm de vorbă și să căutăm cauzele divergențelor noastre, atunci vom descoperi, poate, că nu sîntem chiar atât de departe unul de altul ; vom vedea că punctele ce ne deosebesc sînt rare, în timp ce acelea ce ne apropie sînt numeroase și că, dacă avem dorința sinceră și răbdarea de a ne pune de acord, vom reuși".

Nimeni n-a putut mai bine dovedi adevărul acestor cuvinte ca John D. Rockefeller jr. Pe la începutul carierei sale, el era cel mai urît om din Colorado. De doi ani ținutul era bătut de cea mai sângeroasă grevă



ce s-a cunoscut vreodată în istoria industriei americane. Minerii Societății de Combustibile și Metale din Colorado - condusă de Rockefeller - reclamau o mărire de salariu. Materiale și uzine fuseseră devastate ; poliția fusese chemată să intervină; sângele cursese pe străzi și mulți mineri căzuseră sub gloanțe. Într-o astfel de clipă, într-o atmosferă de ură și răzbunare, Rockefeller hotărî să-i câștige pe revoltați la cauza sa și să încheie pacea cu dînșii.

După ce a preparat terenul săptămâni de-a rândul printr-o propagandă activă în rândul populației, Rockefeller le-a ținut un discurs greviștilor adunați. Acest discurs a fost o capodoperă. El a avut darul să liniștească valurile dușmănoase ce amenințau să-l înghită pe industriaș. El a prezentat lucrurile în așa fel și cu atâta îndemânare încât beligeranții au reluat lucrul fără a sufla un cuvânt despre sporirea salariului pentru care se bătuseră atât de dârz.

Reproduc începutul acestui speech remarcabil, plin de simpatie, căldură și bunăvoință:

"Ziua de astăzi este însemnată pentru mine cu o piatră albă. Dacă această adunare s-ar fi ținut acum două săptămâni n-aș fi fost decât un străin pentru cei mai mulți dintre dv. Dar acum câteva zile am străbătut toate câmpiile bazinelor miniere din Sud, m-am întreținut cu reprezentanții voștri, v-am vizitat căminele și am vorbit cu nevestele și copiii voștri... De aceea, nu ne vedem aici ca adversari, ci ca prieteni și în acest spirit de simpatie reciprocă sânt fericit să pot discuta cu voi despre interesele noastre comune.

Numai amabilității dv. îi datorez faptul că am fost admis în această adunare de directori ai Companiei și de reprezentanți ai personalului, căci nu aparțin nici primului, nici celui de-al doilea grup, și totuși, mă simt strâns legat de voi, căci, într-un fel, reprezintă în același timp atât patronatul, cât și pe lucrători..."

Nu este acesta cel mai magnific exemplu al artei de a-i transforma pe vrăjmași în prieteni ?

Dacă un om vă urăște, nu veți izbuti, cu toate argumentele din lume, să-l aduceți la punctul dv. de vedere. Părinții muștrători, patronii și soții autoritari, femeile cicălitoare ar trebui să înțeleagă că oamenii detestă să-și schimbe părerea. Nu-i vom sili niciodată cu forța să împărtășească părerea noastră, Pentru aceasta este nevoie de blândețe și amicitie, de multă blândețe și amicitie.

Acum un secol Lincoln spunea: O veche și înțeleaptă maximă ne arată că. un strop de miere atrage mai multe muște decât o cană de fier.

Dacă vrei să câștigi pe un om pentru cauza voastră, convingeți-l mai întâi că-i sînteți prietenul său sincer. Va fi stropul de miere ce-i va cuceri inima și prin inimă se ajunge la inimă.

Daniel Webster era frumos ca un zeu, elocvent și unul dintre cei mai căutați avocați ai timpului. Totuși, el își întovărășea argumentele cele mai, puternice cu fraze curtenitoare de genul: „Revine juriului să aprecieze...”, „Cu știința dv. asupra sufletului omenesc veți sesiza ușor semnificația acestor acte...”. Nici o brutalitate, nici o sforțare de a-și impune punctul de vedere. Webster își interpela auditoriul cu un ton blând, măsurat, amical, pentru că înțelesese ce înseamnă harul de a te face plăcut oamenilor.

Nu vom avea vreodată prilejul de a arbitra un conflict do grevă, nici de a convinge un juriu, dar sânt destule alte împrejurări când această tactică poate fi folositoare. Cine știe dacă nu ne vom găsi odată în situația domnului Straub, care dorea să obțină de la hrăpărețul său proprietar o scădere a chiriei și care a procedat astfel:

"I-am scris proprietarului ca să-l anunț că voi părăsi apartamentul la expirarea contractului. În realitate, nu aveam cîtuși de puțin intenția de a pleca, dar socoteam că această amenințare îl va decide poate să-mi acorde reducerea scontată. Alți locatari procedaseră așa și reușiseră. Mi-am zis: iată momentul să profit de știința ce o învăț acum.

După primirea scrisorii, proprietarul se prezentă la mine, însoțit de secretarul său. I-am întâmpinat la ușă cu un surâs, adevăratul surâs al lui Charlie Schwab. M-am ferit să încep prin a mă plînge de chirie. I-am vorbit mai întâi de farmecul apartamentului său, i-am spus că-mi plăcea foarte mult, în fine n-am cruțat nici un compliment. L-am felicitat și pentru modul cum administra imobilul și am încheiat spunându-i că mi-ar plăcea mult să mai rămân un an, dar mijloacele mele financiare nu-mi permit.

Desigur, proprietarul nu mai auzise niciodată un astfel de discurs din gura vreunuia dintre chiriașii săi. Nu mai știa ce să creadă. Începu prin a-mi povesti necazurile sale. Mereu reclamații de la chiriași! Unul îi adresase 14 scrisori din care unele erau de-a dreptul insultătoare. Un altul amenința că pleacă dacă nu găsește mijlocul de a împiedica vecinul de deasupra să sforăie toată noaptea. "Ce plăcere să mai întâlnești o persoană ca dumneata!". Și fără să-] fi rugat, mi-a propus să-mi reducă puțin chiria numai să mai rămân. I-am pomenit o cifră mult mai mică decât a lui, pe care chipurile mi-o permiteam, și el a acceptat-o fără crâcnire. Plecând a mai adăugat: "Ce zugrăveală ați dori în apartament ?".

Dacă m-aș fi folosit de metoda celorlalți locatari sânt sigur că n-aș fi reușit. Dacă am izbutit, totuși, sânt sigur că asta se datorează atitudinii mele binevoitoare, cordiale și înțeleghătoare".

Iată un alt exemplu, povestit de unul dintre elevii mei, doctorul A.H.B.:

Într-un timp, ziarele din Boston erau pline de publicitatea șarlatanilor, ale căror leacuri, în loc să vindece pe bolnavi, le întreținea boala, și de a moașelor care pricinuiseră moartea multor ființe nenorocite. Unele fuseseră arestate, dar grație influențelor politice, scăpau cu o amendă modică. Scandalul a luat, astfel, proporții, cetățenii Bostonului revoltându-se cu indignare. Pastorii tunau din amvoane, acuzau gazetele și se rugau Atotputernicului să înceteze infamia. Chestiunea a fost discutată eu aprindere chiar și în Parlament, dar corupția politică își juca și acolo rolul ei omnipotent.

Doctorul B, era președintele "Asociației bunilor cetățeni și bunilor creștini din Boston". Ajutat de colaboratorii săi, încercase totul, dar vai, fără vreun rezultat ; lupta împotriva criminalilor părea zadarnică, într-o seară, însă, doctorul B. avu o idee genială. -El se gândi la un mijloc pe care nu-l luase nimeni în seamă până atunci: blândețea, cordialitatea, elogiul. Prin urmare, scrise o scrisoare directorului lui Boston Herald, în care-și exprima admirația pentru calitatea gazetei: o citea zilnic, articolele erau interesante,

dezinteresate, editorul excelent. Era un minunat ziar pentru familii, una dintre cele mai bune publicații din America. "Dar, continua doctorul B., unul dintre amicii mei este tatăl unei fete... El mi-a mărturisit astăzi seară că ea i-a citit anunțul unui avort profesional și 1-a întrebat ce este acela. Gazeta dv. pătrunde în sânul celor mai bune familii din Boston. Incidentul cu amicul meu se repetă, probabil, și în alte case. Dacă ați avea o fată, v-ar place să citească asemenea lucruri ? Și dacă v-ar pune întrebări asupra acestui subiect, dv. ce i-ați răspunde ?".

Două zile mai târziu, directorul lui Boston Herald i-a răspuns doctorului B., răspuns pe care acesta îl păstrează și astăzi. Îl am acum sub ochi. Iată-l: "Domnule, vă sînt foarte recunoscător pentru scrisoarea dv., deoarece ea m-a făcut să iau o decizie pe care o plănuiam din ziua când am luat direcția gazetei.

Începând de luni, "Boston Herald" va fi complet curățat de orice publicitate vrednică de dojana. Medicamentele pentru avorturi, seringile cu țâșnire circulară vor fi complet eliminate. Cit despre anunțurile medicale interesante, în general, care sînt imposibil de refuzat cu totul, vor fi atât de bine cenzurate încît vor deveni cu totul inofensiva moral... Mulțumindu-vă pentru binevoitoarea dumneavoastră scrisoare, vă rog să...'

Esop, sclavul grec, își compunea fabulele nemuritoare cu șase sute de ani înaintea venirii lui Christos. Totuși, învătătura lui este tot atât de folositoare acum ca și atunci. Soarele va reuși mai bine ca vântul să dezbrace; blîndețea, cuvintele bune vor avea mai multă influență asupra oamenilor decât toată furia și gălăgia lumii.

Deci, dacă vreți să câștigați pe cineva luați-l cu blîndețe.

## CAPITOLUL V Secretul lui Socrate

Cînd vreți să vă convingeți auditoriul, oricare ar fi el, ocoliți să ridicați, chiar de la începutul conversației, chestiuni asupra cărora nu sunteți de acord-

Străduiți-vă, dimpotrivă, ca până la sfârșit să subliniați punctele de vedere asupra cărora sunteți de aceeași părere. Pe cit vă e cu putință, încercați a-i arăta că lucrați împreună pentru același scop și că vă deosebiți numai în ceea ce privește mijloacele de a ajunge la el. Încercați de a-l face pe om să spună cât mai curînd "da" și nu "nu".

"Un răspuns negativ, afirmă profesorul Overstreet în cartea sa „Cum se influențează conduita umană, este o piedică greu de trecut. Când o persoană a spus „nu", toată mîndria ei îi cere ca să-și păstreze atitudinea și să continue a spune „nu". Chiar dacă pricepe mai târziu că refuzul a fost nejustificat, ea nu va retracta, pentru că nu e dispusă să-și lezeze amorul propriu. Iată de ce este foarte important ca să dobîndiți de la început consimțămîntul interlocutorului vostru, în sensul cel mai bun".

"Cînd o persoană spune "nu" în chip sincer, ea face mai mult de a rosti un cuvînt de două litere. Întreg organismul - glande, nervi, mușchi - se concertează într-o atitudine de refuz. Întreaga făptură este în defensivă, întreg sistemul neuro-muscular se apără împotriva consimțămîntului. Dimpotrivă, cînd persoana răspunde "da", organismul ei ia o atitudine de consimțire. Prin urmare, cu cât vom izbuti mai mult de a cuceri pe „da", cu atît vom reuși să creăm interlocutorului nostru o dispoziție mai favorabilă propunerii noastre".

Este o tehnică chiar atît de complicată aceea de a pune întrebări care aduc neapărat răspunsuri afirmative? Și totuși, cît este de neglijată...

Dacă de la început ați provocat un "nu" din partea copilului dv., a clientului dv., a elevului, soției etc, va trebui apoi multă înțelepciune și o răbdare de înger pentru a schimba negarea în afirmare.

Prin această metodă, M. James Ebersson, casier de bancă, a evitat casei sale pierderea unui client. "Dădusem, relatează el, unui domn care dorea să deschidă un cont la banca noastră, formularul tip de completat. El răspunde la unele întrebări, apoi refuză net să răspundă la altele. Înainte de a fi studiat psihologia, aș fi spus viitorului client că "dacă nu furnizează toate informațiile cerute, nu-i vom putea primi depozitul". De altminteri, așa făcusem altădată într-o împrejurare similară, fără a mă îngriji de ceea ce va spune clientul, ci numai ca să-mi dau importanță. De astădată, am hotărât să procedez cu mai mult bun simț. M-am gândit, deci, nu la mine, ci la dorințele clientului și la felul cum l-aș putea face să spună „da" de la început. l-am declarat, prin urmare, că detaliile ce refuza să le înscrie nu erau absolut necesare. Totuși, am continuat eu, presupunînd că ați dispărea subit, nu v-ar plăcea ca acești bani să fie transferați rudei dv. celei mai apropiate ? "Desigur" admise el. Așa fiind, am continuat eu, nu credeți că ar fi prudent să ne arătați numele acestei rude pentru a ne permite, pentru orice eventualitate, să executăm dorințele dv. fără greș și fără întârziere ? Răspunse și la această întrebare afirma-. tiv.

Puțin câte puțin s-a înduplecat, văzînd că îi cerem informațiile nu din curiozitate, ci numai în interesul lui. Nu numai că mi-a furnizat toate detaliile, ba, după sfatul meu, mi-a încredințat și gestiunea portofelului său...". Socrate a făcut ceea ce puțini oameni au realizat de-a lungul secolelor: a creat o filosofie nouă și astăzi, la 23 de secole după moartea sa, el este cinstit ca unul din cei mai subtili psihologi ce au influențat vreodată universul nostru turmentat.

Care era metoda lui ? Spunea vecinilor că greșesc ? Nu. Era prea dibaci. întreaga sa tehnică - astăzi denumită "metoda socratică" - consta în a pune întrebări la care adversarul său să nu poată răspunde decât afirmativ. Una după alta el cucerea o consimțire. Și astfel, din întrebare irezistibilă în răspuns afirmativ, el îl atrăgea pe interlocutor la o încheiere pe care acesta ar fi respins-o violent cu câteva clipe mai înainte.

Prima dată când ne va mânca limba ca să-i spunem triumfător vecinului nostru că se înșeală, să ne amintim de bătrânul Socrate și să formulăm cu modestie o întrebare - o întrebare ce ne va aduce un "Da". Chinezii au un proverb ce conține întreaga înțelepciune a bătrânului Orient: "Acela care merge încet ajunge departe...".

Dacă vrei să-i câștigi pe oameni de partea felului vostru de a vedea lucrurile urmați regula nr. 5: Faceți-l pe adversarul vostru să răspundă "daaa de la începutul convorbirii.

## CAPITOLUL VI - Supapa de siguranță

Cea mai mare parte din oameni, când încearcă să convingă pe cineva vorbesc mult. Vânzătorii, îndeosebi, fac această costisitoare greșeală. Lăsați pe celălalt să-și golească sacul. Cunoaște mai bine ca dv. dorința și nevoile sale. Puneți-i întrebări și lăsați-l să vorbească în voie. Dacă nu sunteți de acord cu dânsul, veți fi ispitit să-l întrerupeți. Să n-o faceți. E primejdios. Nu vă va asculta. Mai bine ascultați dv. cu răbdare și fără părtinire. Acordați-i întreaga dv. atenție sinceră.

Dă această strategie rezultate bune în afaceri? Ascultați povestea unui om care a fost silit s-o întrebuințeze.

Una din marile firme de automobile din America ceruse la trei fabricanți de țesături să-i prezinte probe de pânză pentru caroseriile ei. Era vorba de o afacere serioasă - un contract pe un an. Fiecare casă și-a trimis reprezentanții cu mostre. Urma ca ei să-i apere cauza, într-o zi dinainte fixată, după ce fuseseră în prealabil examinate mostrele.

Cînd a venit rândul d-lui G. B. R., unul dintre cei trei prezentatori, el se pomeni bolnav de laringită. "Am fost introdus într-un birou unde se găsea j inginerul textilelor, șeful comercial, precum și președintele Companiei. Am făcut o mare efort să vorbesc, clar n-am izbutit să scot decât un fel de croncănit răgușit. Ne găseam cu toții în jurul mesei. Luai o foaie de hârtie, pe care scrisei: "Domnilor, scuzați-mă, am o laringită și nu pot scoate un sunet".

Voi vorbi eu pentru dumneata, a zis președintele. Și într-adevăr, a vorbit pentru mine. A prezentat mostrele, laudând calitatea lor. S-a încins o discuție aprinsă. Cum președintele mă reprezenta, el îmi luă apărarea. Singura mea participare la conversație a constat din zâmbete, clătinări din cap și gesturi.

Rezultatul acestei conferințe unice a fost că ni s-a dat nouă furnitura unui milion de metri de țesături, în valoare de 1,6 milioane dolari. Era comanda cea mai formidabilă pe care o obținusem vreodată- Aș fi ratat afacerea dacă aș fi putut vorbi normal, căci aveam o concepție greșită asupra propunerii, în acest fel, cu totul întâmplător, am descoperit cum ești răsplătit adesea tăcând și lăsându-i pe alții să vorbească".

Joseph S. Webb, inspectorul Companiei Electrice din Philadelphia, făcu aceeași descoperire în cursul unui turneu în Pensylvania. Însoțit de un reprezentant local al Companiei, el a străbătut un bogat district de fermieri olandezi.

- De ce oamenii aceștia nu au electricitate ? a întrebat el trecând pe lângă o proprietate bine întreținută.

- Nimic de făcut cu aștia! i-a răspuns celălalt dezamăgit. Sânt ostili Companiei. Am încercat totul. Nici o speranță...

- Să încercăm, totuși! a zis Webb.

Bătu la poartă, aceasta abia se întredeschise și bătrâna doamnă Druckenbord își scoase nasul prin deschizătură. Îndată ce ne văzu, ne trânti ușa în nas. Am bătut din nou ; ea se arătă de astădată spre a ne spune ceea ce gândea despre noi și Compania noastră.

I-am zis:

- D-nă Druckenbord, regret că v-am deranjat, dar n-am venit pentru electricitate, ci doream numai să cumpăr câteva ouă.

Ea ne privi cu un aer bănuitor.

- Am văzut frumoasele dv. clocitoare Dominques, nu-i așa ? Și aș vrea o duzină de ouă proaspete.

Îi trezisem deja curiozitatea.

De unde ați știut că sînt Dominques ? zise ea deschizând de astădată larg ușa.

Și eu cresc pui dar niciodată n-am văzut așa de frumoși ca ai dv.

- Dacă și dv. aveți ouă, ce nevoie aveți să cumpărați de la mine ?, întrebă ea cu o urmă de bănuială.

- Pentru că păsările mele sânt Leghorns, care fac doar ouă albe. Și știți de bună seamă că ouăle albe nu sânt atât de bune precum cele cafenii pentru o bună patiserie. Nevastă-mea ține foarte mult la reușita prăjiturilor ei.

Bătrîna ieși în cerdac și se arătă mai amabilă. În acest timp observasem o lăptărie ce părea bine gospodărită. Continuai!

- De altminteri, sânt convins că aveți mai mare câștig cu găinile decât domnul Druckenbord cu lăptăria.

Atît i-a trebuit. Desigur, ouăle produceau mai mult decât laptele, dar era cu neputință să intre asta în capul de lemn al bărbatului ei!

Ne-a poftit să vizităm crescătoria de păsări. Am stat de vorbă, de una, de alta, i-am făcut complimente, am felicitat-o pentru organizarea ei și ne-am împrietenit în așa fel încît ne dădeam sfaturi unul altuia. Ea mi-a mărturisit că unii dintre vecinii ei instalaseră electricitate în cotețele de păsări și erau mulțumiți de rezultate. E bine să-i imite ? Care este părerea mea ?

După două săptămâni lumina electrică era instalată la ferma respectivă.

Dar - asta e formula fabulei - niciodată n-aș fi obținut contractul de abonament dacă n-aș fi lăsat-o pe bătrâna fermieră olandeză să vorbească cea dintâi, cât îi plăcea, și să se convingă ea însăși".

Există oameni care sânt făcuți să nu cumpere decât dacă hotărârea vine numai de la ei. Într-o zi apăru în pagina financiară a lui New-York Herald Tribune un anunț prin care se căuta un om cu capacitate și experiență excepționale. Charles Cubellis se oferă și fu convocat. Fără a pierde o clipă el se duse în Wall Street să afle toate informațiile posibile despre întemeietorul și șeful casei la care trebuia să se prezinte.

Îndeobște, oamenilor care au reușit le place să-și aducă aminte de greutățile începutului. Acesta nu făcea excepție de la regulă. Începuse cu -150 de dolari în buzunar și... o idee. Luptase împotriva descurajării, sarcasmelor, lucrase douăsprezece și șaisprezece ore pe zi, duminicile și de sărbători și biruise totul. Și acum magnații din Wall Street veneau să-i ceară sfatul. Era mulțumit de sine ; avea dreptul să fie.

Și îi făcea plăcere de a povesti despre aceasta.! De aceea, Cubellis îi declară de la început că ar fi mândru să aparțină unei case al cărei șef are un astfel de trecut. Acesta îl întrebă scurt pe Cubellis despre activitatea trecută, apoi îl chemă pe vicepreședinte și-i zise: "Cred că domnul este omul care ne trebuie". Dl. Cubellis își dăduse osteneala de a se documenta asupra viitorului său șef, dovedise că se interesase de dînsul și de împrejurările în care reușise. îl încurajase să vorbească. Iată de ce făcuse o impresie bună.

Să știm că prietenii noștri preferă mult mai mult să vorbească de meritele lor decât să asculte despre ale noastre.

La Roehefucauld zicea: „De vreți să vă faceți dușmani întreceți-i pe prietenii voștri ; dar dacă vreți să vă faceți aliați, lăsați pe prietenii voștri să vă în treacă".

Într-adevăr, când ne domină, prietenii noștri își afirmă importanța ; în caz contrar, ei își simt inferioritatea și asta stârnește invidia și gelozia lor.

Un proverb german afirmă: "Bucuria cea mai curată este plăcerea răutăcioasă ce o simțim văzând nenorocirea altora pe care i-am invidiat".

De aceea, să nu vorbim de succesele noastre; să fim discreți și vom fi iubiți. Scriitorul Irwin Cobb știa acest mare adevăr. Într-o zi, pe când depunea mărturie la tribunal pentru un prieten, un avocat îi spuse: "Se pare că sunteți unul dintre scriitorii celebri ai Americii V Cobb răspunde: "Am avut fără îndoială, mult noroc!".

Să fim modești, căci nu suntem decât niște bieți oameni. Într-o sută de ani vom fi dispăruți și eu și dumneata și vom fi uitați. Viața este scurtă. Este ceva mai bun de făcut decât a plictisi pe cei din jurul nostru cu povestea calităților și succeselor noastre. Să lăsăm mai bine să vorbească alții. De fapt, gândindu-ne bine, nici nu avem cu ce ne fâli. Știți ce ne deosebește de imbecilitate. Foarte puțin. O mică cantitate de iod din glanda noastră tiroidă. Dacă un medic ar deschide această glandă și ar scoate iodul ați deveni imediat un minus habens.

Dacă vreți să-l câștigați pe interlocutorul vostru pentru felul vostru de a vedea lucrurile, atunci... Lăsați-l să vorbească fără stingherite. Este regula nr. 6.

## **CAPITOLUL VII - Ideile pe care le descoperiți singur nu vă inspiră mai multă încredere decât acelea ce vi se prezintă pe un taler de argint ?**

Dacă asta e adevărat, nu-i oare lipsită de îndemănare încercarea de a impune cu orice preț opiniile voastre celor ce vă înconjoară ? N-ar fi mai cuminte să furnizăm numai câteva sugestii abile, făcând pe celălalt să tragă propriile sale concluzii ?

Mr. Adolphe Selz, din Philadelphia, șeful vânzării într-o mare casă de automobile, avea o echipă de vânzători complet descurajați și dezorganizați. Trebuia injectat entuziasm tuturor acestor băieți. îi a-dună pe toți în sala de conferințe și-i rugă să vorbească cu inima deschisă. Ce așteptau de la el ?... Va face tot ce poate pentru ei. Fiecare și-a prezentat revendicările. La rândul-i, i-a întreat: "Și acum, spuneți-mi ce pot aștepta eu din partea voastră ?". Cu toții au spus: "Dreptate, cinste, inițiativă, optimism, cooperare, opt ore de lucru entuziast pe zi". Unul dintre vânzători s-a oferit chiar să lucreze paisprezece ore pe zi. Șeful a notat toate răspunsurile pe o tablă. După această conferință a rezultat o sporire a curajului și optimismului pentru fiecare și vânzarea a înregistrat o urcare fenomenală. "Oamenii mei au făcut cu mine un pact de ordin moral a declarat Selz - și în măsura în care îmi voi ține făgăduiala, și ei o vor ține pe a lor. A fost deajuns să-i consult, să-i tratez cu considerație pentru a obține tot ce am dorit".

Nu ne place să ni se impună un lucru, nu ne place să fim forțați. Ne place cu mult mai mult să facem un lucru din proprie inițiativă. Ne place să fim consultați asupra gustului nostru, asupra dorințelor noastre.

Când Theodore Roosevelt era guvernatorul New-Yorkului, el a făcut un lucru extraordinar: a reușit să rămână în relații bune cu toți șefii de partide, impunând, totuși, reforme împotriva cărora aceștia se opuneau din răspuțeri.

Iată cum făcea. Cînd un post important devenea vacant, el invita șefii pentru a-i spune recomandările lor. "Mai întâi, povestea Roosevelt, ei îmi propuneau, de exemplu, pe unul dintre vechii stâlpi ai grupării lor, profitând astfel de a lichida cu el. Eu le răspundeam că această numire ar fi imprudentă, întrucât nu ar fi aprobată de public. Atunci, îmi propuneau pe altul, care nu era nici bun, nici rău. Li făceam atenți că acest candidat ar dezamăgi toată țara și-i întream dacă nu ar găsi unul mai potrivit pentru acest post. A treia oară, propuneau pe unul mai bun, dar care însă nu reprezenta candidatul ideal. În fine, numeau

candidatul pe care-l doream. Acceptam cu entuziasm, exprimându-le întreaga mea recunoștință. Dar îi lăsam să creadă că ei au ales pe acest om, apoi le spuneam că am făcut aceasta pentru a le fi pe plac și că în schimb, contam pe întregul lor devotament. Astfel,, reușeam să-i fac să-mi sprijine formele radicale în legislație".

Grație acestei metode, un fabricant de instalații radiografice a reușit să vândă aparatele unuia dintre cele mai mari spitale din Brooklyn. Tocmai fusese cumpărat un serviciu de radiografie, cel mai modern și mai perfecționat din America. Doctorul și șeful serviciului, era mereu asaltat de diverși reprezentanți de aparate, fiecare lăudându-și marfa. Totuși, unul dintre aceștia se arătă mai priceput decât concurenții săi, cunoscând mai bine ca ei natura omenească. El scrisese doctorului următoarea scrisoare:

"Uzina noastră, a scos o serie absolut nouă de instrumente radiografice. Primul lot ne-a parvenit azi. Nu sânt perfecte, o știm, dar dorim să le punem la punct. De aceea, v-am fi recunoscători dacă ați binevoi să le examinați, apoi să ne explicați care ar fi modificările necesare. Știind cât sunteți de ocupat, ne-ar face onoare să primiți de a vă trimite șoferul nostru să vă ia la ora pe care ne-ați indicat-o".

"Am fost surprins de această scrisoare, declara doctorul L., surprins și flatat. Până acum nici una din fabricile producătoare nu-mi ceruseră părerea. Aceasta m-a făcut să-mi dau seama de importanța ce o am. M-am dus, firește, să văd aparatele. Studiindu-le, le-am descoperit calitățile. Erau valoroase. Nimeni nu mai trebui să mă convingă să le cumpăr".

Președintele Wilson avea drept consilier secret pe colonelul House. Avea pentru acest om o profundă stimă și-l consulta foarte des. Iată cum se comporta House:

Când vroiam să-l convertesc pe președinte la o idee, o menționam ca din întâmplare în fața lui, o semănăm ca pe un grăunte în mintea lui, dar fără a insista. Din întâmplare cunoscusem valoarea acestei strategii: într-o zi, la Casa Albă, îi sugerasem o idee pe care păru că o dezaprobă. Or, peste câteva zile, nu mică a fost mirarea mea auzindu-l enunțând propunerea mea, ca și cum ar fi fost a lui!".

House era mult prea fin pentru a ține la complimente și de aceea l-a lăsat pe Wilson să creadă că ideea era chiar a lui. Ba mai mult, mai târziu, a dat Președintelui. În public, creditul propriilor sale idei.

Să știm că persoanele importante au aceleași slăbiciuni ca și cele obișnuite. Deci să apucăm principiile lui House...

Dacă vreți să influențați pe oameni lăsați-i să creadă că ceea ce fac, fac din propria lor inițiativă.

## **CAPITOLUL VIII - Iată o formulă grație căreia veți putea face minuni**

Țineți minte: dacă vecinul vostru greșește, el nu crede că se înșală. Nu-l condamnați; primul prost o poate face, încercați mai degrabă să-l înțelegeți. Aceasta ar face-o înțelepții, oamenii îngăduitori și poate chiar cei excepționali. Pentru a se purta și a gândi așa, vecinul dv. are un motiv. Descoperiți acest motiv și veți avea secretul actelor sale și, probabil, al personalității sale. Străduiți-vă de a vă pune în locul lui. Spuneți-vă: Te-aș simți eu, cum aș reacționa dacă aș fi în pielea lui ?"

Gândiți-vă un moment, scria un psiholog, la contrastul ce există între interesul pasionat ce-l aveți pentru propriile voastre treburi și atenția mediocră ce arătați restului lumii. Gândiți-vă că toți oamenii universului simt exact ca și voi. Ca și Lincoln sau Roosevelt veți înțelege că pentru a reuși în oricare meserie, în afară de cea de ocnaș, trebuie să pricepi punctul de vedere al altuia.

Una din distracțiile mele preferate este, vă repet, să mă plimb în parcul de lângă casa mea. Îmi plac stejarii. De aceea eram necăjit să văd cum arbori tineri sânt mistuiți de foc și asta datorită unor copii care se jucau de-a sălbaticii prin păduri și-și făceau mâncare pe un foc între două pietre. Exista o tăbliță la marginea pădurii care avertiza că incendiarii vor fi amendați sau închiși, dar cine o băga în seamă, într-o zi m-am dus la un agent de poliție pentru a-l preveni că ard copacii, dar mi-a răspuns cu nepăsare că acolo nu e sectorul său. Văzând aceasta, m-am hotărât să fac eu însumi pe apărătorul pădurii. La început, când vedeam un grup de tineri poposind în jurul unui foc mă repezeam la ei, cuprins de frică pentru tinerii mei copaci, dar cum întorceam spatele își făceau mai departe mendrele, sperând să incendieze întregul parc... Cu timpul, am început să cunosc sufletul omenesc, am căpătat mai mult tact, mai multă înțelegere și indulgență. Astfel, când vedeam pe băieții din pădure, mă apropiam și le ziceam: "Hei, băieți, vă distrați ? Ce pregătiți pentru masă ? Și mie în copilărie îmi plăcea să aprind l focul în pădure. Numai că, știți, e foarte primejdios aici, în parc... Văd că băgați de seamă... Dar sânt l alții care nu sânt atenți și uită să stingă focul... Nu va mai rămâne un copac aici dacă nu avem grijă... Nu vreau să vă plictisesc, nu vă dau nici un ordin, Dar ați vrea să luați la o parte acele frunze uscate ca să nu se aprindă ? Și rândul viitor, jucați-vă mai încolo, dacă vreți, la nisip... Acolo nu-i nici o primejdie. Salutare, prieteni!... Noroc și la revedere!..." Ce diferență de rezultat! Copiii s-au grăbit să m-asculte. Nici o supărare, nici o ranchiună. Nimeni nu i-a obligat să se supună. Ei au colaborat cu mine, din propriul lor îndemn. Cu toții eram satisfăcuți, pentru că acum știusem să iau în considerare punctul lor de vedere.

Profesorul care ține un curs comercial la Universitatea din Harvard spunea: "Prefer să mă plimb în sus și în jos două ore, în fața biroului unui client, decât să intru la el fără a ști dinainte ce-i voi spune și-mi va răspunde".

Deci, dacă vreți să îndreptați oamenii fără a-i l enerva sau ofensa, încercați de a-i înțelege. Aceasta este regula nr. VIII,

## CAPITOLUL IX - Ce vor toți oamenii ?

Nu v-ar place să cunoașteți o frază grație căreia să puteți evita certurile, ranchiuna, cu care să-l puteți face pe auditor să vă asculte cu atenție?

Această frază, iat-o: "Aveți dreptate. Vă înțeleg foarte bine. Dacă aș fi în locul dv. aș proceda la fel!" Un astfel de răspuns va calma pe cel mai furios dintre rinoceri, pe cel mai agresiv porc mistreț. Afară de asta, nu vă temeți să fiți sinceri. Căci, fiind în locul altora, natural că veți face ca ei.

De pildă, Al Capone. Închipuiți-vă că aveți constituția lui, că ați primit aceeași educație ca el, aceleași influențe. Veți fi exact ceea ce a fost și el și vă veți afla exact unde s-a aflat și el - în închisoare. Căci numai părinții și societatea l-au făcut ceea ce a fost.

Singurul motiv pentru care nu sînteți un șarpe, de exemplu, este fiindcă părinții dv. n-au fost șerpi, ci oameni. Nu fiți prea mândri de a fi oameni. Nu râdeți de alții, de defectele lor, de ignoranța, de furia nestăpănită a altora. Plângeți-i. Arătați-le simpatia, ajutați-i. Trei sferturi din oamenii pe care îi întâlniți au o sete nemărginită de simpatie, de înțelegere, de Mulțumiți-i și vă vor adora.

Mr. Sol Hurok a fost probabil cel mai celebru impresar din America. Timp de douăzeci de ani el a lucrat cu artiști ca ; Șaliapin, Isadora Duncan, Pavlova... Principala caracteristică ce a găsit în ei a fost aceea nevoie constantă de a fi înțeleși, flatați și încurajați, până în cele mai ridicole ciudățenii ale caracterului lor. Timp de trei ani a fost atașat ele ilustrul Șaliapin, care desfăta pe atunci cu splendida-i voce de bas pe eleganții abonați ai operei Metropolitane. "Mînzul" îi făcea mereu buclucuri managerului. Era un adevărat copil răsfățat și, după expresia savuroasă a lui Hurok, un "tip infernal".

Astfel, în ziua când trebuia să cânte, îi telefona pe la amiază lui Hurok și-i zicea: „Sol, știi că lucrurile stau prost. Gâtul îmi e ca o rozătoare. Mi-e imposibil să cânt astă seară...” Credeți că Hurok discuta cu el ? El știa de mult că asta era metoda de lucru cu artiștii.

Se repezea la hotelul lui Șaliapin și exclama cu un aer de sinceră mîhnire: "Ce păcat bietul meu prieten! Ce păcat! Firește că nu poți cânta. Am să anulez imediat angajamentul. Asta te va costa două mii de dolari, dar ce înseamnă asta în comparație cu reputația ta ?"

Șaliapin suspina și spunea: "la stai... poate că ar fi bine să mai treci pe aici mai tîrziu... pe la vreo cinci, de pildă, ca să văd cum îmi mai este".

La cinci, Hurok se prezenta iar, adânc înduioșat. Stăruia din nou să anuleze contractul, iar Șaliapin suspina din nou și declara: "Vino, te rog, puțin mai tîrziu. Poate o să-mi fie mai bine".

Pe la șapte și jumătate marele cântăreț consimțea să cânte... cu condiția ca managerul să anunțe publicului că Șaliapin era răcit și nu prea în formă. Mr. Hurok făgăduia tot ce i se cerea și își ducea - în sfîrșit -Mînzul în scenă.

"Toți avem nevoie de simpatie, a zis un celebru psiholog, fie că se manifestă sub formă de aprobare, de încurajare sau mîngâiere. Copilul își arată tăietura sau cucuiul, ba chiar se lovește intenționat ca să fie compătimit sau mîngâiat. Adulții își descriu pe larg accidentele, bolile și, mai cu seamă, amănunțele operațiilor chirurgicale. Adevărate sau nu aceste boli, omul se complăce în a se înduioșa asu-pră-și".

Dacă vreți să-l cîștigați pe interlocutorul vostru: Arătați-i că simpatizați cu dinsul.

## CAPITOLUL X - Faceți apel la bunele sentimente

Jesse James, banditul, jefuia trenurile, ataca băncile, apoi dăruia banii fermierilor din împrejurimi ca să plătească ipotecile proprietăților lor... El se credea probabil idealist, ca și Dutch Schultz, "Two Gun" Crowley și Al Capone, care au venit cu două generații mai tîrziu..

Într-adevăr, toți oamenii - și acela pe care îl vedeți în oglinda voastră - țin la propria lor stimă, vor să apară nobili și generoși în ochii lor proprii.

Mr. Pierpont Morgan observă că acțiunile oamenilor au îndeobște două mobile: unul ascuns - cel adevărat ; și celălalt - mărturisit, pentru că pare lăudabil și frumos.

Pentru a semăna cu idealul ce-l poartă întrînsii, oamenii sînt gata chiar la unele sacrificii. De aceea, când vreți să influențați pe cineva, faceți apel la bunele sale sentimente. Dacă acest principiu nu vă apare potrivit cu nevoile vieții comerciale atunci citiți următoarele:

D. Farrell avea un chirieș în vila lui care denunță contractul cu patru luni înainte, tocmai când nu putea închiria altcuiva vila, deoarece era în toiul iernii.

"În plin sezon, m-aș fi repezit la chirieșul meu și l-aș fi rugat să recitească atent clauzele contractului. L-aș fi prevenit că dacă pleacă trebuie să-mi plătească întreg soldul de chirie, altfel îl voi urmări în justiție fără șovăire. În loc să mă înfurii, m-am gândit și am hotărît să folosesc altă tactică. M-am dus la dl. Doe și i-am spus: Am primit înștiințarea dumitale, dar sincer vorbind, nu cred cu adevărat în intenția dumitale de a pleca.

Anii de îndeletnicire în ale chirieșilor m-au luminat asupra firii omenești și te-am socotit de la prima vedere ca pe un om de cuvânt și de onoare. Sînt atît de sigur de asta că mi-aș da mâna la tăiat. Am să-ți fac o propunere. Mai gîndește-te câteva zile, până la sfîrșitul lunii. Dacă, venind atunci să-mi plătești chiria, îmi vei spune că vrei să te muți, am să mă înclin. Am să te las să pleci și am să spun că părerea ce mi-o făcusem despre dumneata a fost falsă. Dar sînt încredințat că n-ai decît un cuvânt și vei face față angajamentelor ce ți le-ai asumat.

Ei bine, la întâi ale lunii următoare, mr. Doe s-a prezentat la mine ca să regleze datoria ce-o avea. M-a anunțat, de asemenea, că sfātuindu-se cu soția sa a hotărât să rămână, acesta fiind singurul fel de comportare onorabilă".

Lată încă im exemplu, relatat de unul dintre elevii noștri:

O casă de automobile avea șase clienți care refuzau să plătească facturile reparațiilor efectuate. Mai bine zis, nu refuzau tocmai să plătească, ci protestau împotriva unei datorii ce o socoteau greșită. Or, cei șase interesați își dăduseră semnătura de a-probare pentru executarea lucrului. Compania știa că avea dreptate. Și a spus-o. Era cea dintâi greșală.

Lată cum a procedat ca să încaseze facturile:

1. Serviciul contabilității a trimis fiecărui client un funcționar care le-a cerut fără ocol să achite factura restantă.
2. Funcționarul le-a dat clar să înțeleagă că firma avea dreptate și deci clientul greșea evident.
3. S-a lăsat a se subînțelege că inginerii casei se pricep mult mai bine în materie de automobile decât clienții.

Rezultatul: contestații peste contestații. Lucrurile au mers atât de departe încât șeful contabilității se pregătea să intenteze acțiune judiciară când, din fericire, afacerea a ajuns la urechile patronului, care interesându-se despre clienți a ajuns la concluzia că metoda folosită pentru încasare nu fusese cea mai justă. De aceea, l-a chemat la el pe unul dintre colaboratorii săi cei mai apropiați, instruindu-l cum să ducă treaba la bun sfârșit. Acesta s-a prezentat fiecărui client în parte, l-a ascultat atent, tăcut, fără a răspunde la muștrări, la tonul ridicat.

„În sfârșit când a devenit mai calm și mai rezonabil, povestește trimisul, am făcut apel la simțul lui de dreptate și cinste. I-am zis: Mai întâi sânt cu totul de părerea dv. Afacerea aceasta a fost prost condusă; ați fost inoportun și supărat pe unul din funcționarii noștri. Asta n-ar fi trebuit să se întâmple și vă cer iertare în numele casei. Ascultându-vă povestind supărarea ce v-a fost produsă, am observat răbdarea și imparțialitatea dv. Și pentru că m-am putut convinge de aceste calități mi-aș permite să vă cer un serviciu. Vreți să rectificați chiar dv. factura, în fond, nimeni nu-i mai calificat decât dv. s-o face, căci nimeni nu cunoaște mai bine ca dv. problema. Lată socoteala, știu c-o veți ajusta tot atât de scrupulos ca și cum ați fi președintele Companiei noastre. Vom accepta, apoi, ceea ce veți decide.

Credeți că s-a apucat să rectifice factura? Cătuși de puțin. A achitat fără alte comentarii întreaga sumă și la fel ca el au procedat și ceilalți.

Experiența m-a învățat un lucru, conchide emisarul companiei, când o creanță este contestată și este cu neputință de a obține precizările necesare, cei mai bun lucru este să admiți din prima clipă buna credință și onestitatea clientului. În general, cumpărătorii țin să facă față angajamentelor lor. Excepțiile sânt rare. Și sânt încredințat că și individul care are tendința de a trișa va reacționa favorabil dacă-i arăți că-l socotești un comerciant integru și respectabil.

Dacă vreți să câștigați pe oameni de partea cauzei voastre e bine, îndeobște, să urmați regula nr. 10: Faceți apel la bunele lor sentimente.

## CAPITOLUL XI Șocați văzul și imaginația

Acum câțiva ani, Philadelphia Evening Bulletin a fost calomniat prin zvonuri viclene. Se spunea că gazeta cuprinde prea multă publicitate și prea puțin text și că nu prea are priză la cititori... Trebuia să se acționeze repede, să se curme zvonurile.

Bulletin scoase într-un volum intitulat "O zi", toate textele nepublicitate apărute într-o singură zi în coloanele gazetei. Volumul cuprindea 307 pagini, tot atât cât și cele de 2 dolari. Și totuși, toate acestea - nuvele, articole - fuseseră publicate în Buletin într-o singură zi și vândute nu cu doi dolari, ci cu doi cenți.

Publicarea acestei cărți accentua faptul că Bulletin cuprindea o mulțime de texte interesante; ea șoca spiritele într-un mod atât de plăcut și convingător, cum n-ar fi putut-o face nenumărate cifre și reclame.

Multe întreprinderi procedează asemenea publicației Bulletin. Pentru a convinge pe cumpărător de funcționarea tăcută a frigiderelor, vânzătorii casei "Electrolux" frâng un băț de chibrit ca să se audă perfect zgomotul ușor în timp ce aparatul merge. Agentul de publicitate Wellbaum arată că o vitrină animată pierde 80 la sută din spectatori când se oprește... La radio, un comerciant stimulează pe reprezentanții săi prezentându-le reportajul imaginar al unui meci de box între produsul său și cel al concurentului. Chrysler urcă elefanți în automobilele sale pentru a demonstra soliditatea lor...

A spune un adevăr nu este suficient. Trebuie șocată imaginația, faptele trebuie redade viu, interesant, impresionant. Este ceea ce face cinematograful și radioul. Este ceea ce trebuie să faceți și dv. dacă vreți să cuceriți atenția.

Dacă vreți să convingeți auditoriul dv. rețineți regula nr. 11: Șocați văzul și imaginația

CAPITOLUL XII - După ce ați încercat totul zadarnic, încercați și asta...

Charlie Schwab, omul de încredere al lui Andrew Carnegie, regele oțelului, avea un maestru ai căror lucrători nu dădeau randamentul scontat în muncă. "Cum se face, i-a spus Schwab, ca un om cu experiența

dumitale să nu poată obține un randament superior de la lucrători ?". "Nu știu, a răspuns celălalt. I-am încurajat, i-am îmboldit, i-am înjurat și chiar amenințat cu concedierea. Nimic de făcut".

Asta se petrecea seara, tocmai la sosirea echipei de noapte. "Dă-mi o bucată de cretă, i-a zis Schwab. Câte turnări ai azi ? mai întrebă el. „Șase".

Fără a adăuga un cuvânt, Schwab scrisse un „6" mare pe pământ și plecă. Când se prezentară cei din echipa de noapte și văzură cifra întrebare ce înseamnă. "A venit patronul, răpuseră cei care văzuseră scena, a întrebat câte turnări am făcut astăzi, am răspuns „6" și el a scris un „6" pe pământ...".

A doua zi dimineața, Schwab veni din nou. "6" din ajun fusese înlocuit cu un "7". Când veniră cei din echipa de zi găsiră un "7". "Așa, deci, cei din schimbul de noapte se cred mai tari! Vom vedea!". S-au pus pe lucru voinicește și la părăsirea lucrului ei au lăsat în urma lor un "10" uriaș și fanfaron. Lucrurile mergeau din ce în ce mai bine.

În curând, acest atelier ajunse în fruntea uzinei. Morala ? "Pentru a obține rezultate - spune Schwab - stimulați concurența, dar nu prin murdara competiție a banului, ci prin nobila emulație, prin stimularea dorinței de a face mai bine, de a depăși pe alții și a se depăși pe sine".

Ca și Charlie Schwab, Al. Smith cunoștea imensa putere a provocării. Pe vremea când era guvernator al New-Yorkului, celebrul penitenciar de la Sing-Sing a rămas fără director. Fuseseră scandaluri, abuzuri... Trebuia un om cu mână de oțel. Dar care ? Smith l-a chemat pe Lewis E. Lewis, de la închisoarea din New Hampton. Când acesta se prezentă, l-a întrebat pe un ton jovial: "Ei, ce-ai zice să te fac directorul Sing-Singului ? Ne trebuie un om capabil".

Lewis, de mirare, nu știa ce să zică. Cunoștea riscurile Sing-Singului, instabilitatea unui post supus fanteziilor politice. La Sing-Sing un director nu rămânea mult timp niciodată. Lewis avea o carieră de menajat. Trebuia el s-o riște ?

Atunci Smith, văzându-l că ezită, se răsturnă în fotoliu și zise surîzând: "Tinere, înțeleg că te temi. E un post tare greu. Și numai un as poate să-l țină". Lewis, bineînțeles, fu imediat vrăjit de ideea de a întreprinde un lucru demn de un as. Plecă la Sing-Sing și rămase. Cariera sa a fost strălucitoare. El a scris și o carte: "20 de mii de ani la Sing-Sing", care a avut un succes imens, și a ținut o mulțime de conferințe asupra vieții din închisoare.

Harvey Firestone, fondatorul producției de articole pneumatice spunea: "Am constatat că numai cu banii nu poți convinge oamenii. Ceea ce-i tentează e riscul, lupta, posibilitatea de a-și dovedi valoarea, de a câștiga o victorie. Toate competițiile nu au decât un mobil: acela de a-i întrece pe alții, de a-și demonstra superioritatea".

Deci, dacă vrei să-i influențezi, pe oamenii inimoși, puneți rămășag cu ambiția lor.

#### DOUĂSPREZECE FELURI DE A-I CONVINDE PE OAMENI

1. Singurul mijloc de a învinge într-o discuție este de a o evita.
2. Respectați opiniile adversarului. Nu-i spuneți niciodată că greșește.
3. Dacă vă înșelați, admiteți-o îndată și de bună voie.
4. Începeți-vă discuțiile cu blîndețe.
5. Puneți întrebări care aduc răspunsuri afirmative în mod automat.
6. Lăsați pe alții să vorbească în voie.
7. Lăsați-l să creadă că ideea sugerată de dv. e a lui.
8. Încercați cu sinceritate de a vedea lucrurile din punctul celuilalt de vedere.
9. Acordați simpatia și înțelegerea celor care au nevoie de ele.
10. Faceți apel la bunele sentimente ale interlocutorului.
11. Ațîțați văzul și imaginația.
12. Puneți rămășag cu ambiția lor.

## **PARTEA a IV-a - NOUA MIJLOACE DE A ÎNDREPTA PE OAMENI FĂRĂ A-I OFENSA SAU A-I IRITA**

### **CAPITOLUL I Dacă trebuie neapărat să criticați, începeți astfel**

Pe timpul când Calvin Coolidge era președintele Statelor Unite, unul din amicii săi, invitat la Casa Albă, a intrat în biroul său tocmai în momentul când acesta îi spunea secretarei sale: „Ai o rochie frumoasă azi, domnișoară... Ești fermecătoare".

Niciodată liniștitul Coolidge nu fusese auzit elogiind astfel pe funcționarii săi. A fost atât de extraordinar, de neprevăzut, că fata s-a înroșit de emoție. Atunci Coolidge a continuat: "Nu fii prea mândră de ceea ce ți-am spus ; am vrut numai să-ți fac plăcere... În viitor să cauți să fii mai punctuală". Procedul era alambicat dar de o psihologia admirabilă. Ne este mult mai puțin penibil să auzim observații dezagreabile după ce am fost lăudați pentru calitățile noastre.

Desigur, ceea ce vrei să știi este cum ați putea aplica această metodă în afacerile dv. Să reținem atunci cazul d-lui Gaw, arhitect la o mare întreprindere de construcții.

DI. Gaw era un om obișnuit. Casa lui fusese însărcinată să construiască în Philadelphia o mare clădire, care trebuia să fie gata la o anumită dată. Totul mergea de minune ; construcția era pe sfârșite, când, deodată, fabricantul care trebuia să furnizeze ornamentele de bronz pentru fațadă comunică că-i va fi imposibil să livreze marfa la timp. Despăgubiri de plătit, pierderi grele, complicații, din pricina unui singur



om!... Telefoane... Discuții... Amenințări... totul a fost zadarnic. Gaw se hotără să plece la New-York pentru a-l seduce pe "leu" în peștera lui...

Când a pătruns în biroul industriașului, i-a zis: „Știți că numele dv. este unic în Brooklyn?”.

Celălalt se arată surprins: "Nu. N-o știam". Gaw continuă: "Am observat, căutând adresa dv., în cartea de telefon".

Fabricantul luă cartea de telefon și o răsfoi cu interes. "E sigur, zise el cu mândrie, că e un nume puțin comun. Familia mea a emigrat din Olanda și s-a stabilit aici acum două sute de ani...". Timp de câteva minute a vorbit despre părinții și străbunii săi. Când sfârși, Gaw îi făcuse complimente pentru uzină, zicând:

- Este una din instalațiile cele mai curate și mai bine organizate pe care le-am văzut vreodată.

- Mi-am consumat viața să ridic asta și sânt mândru de ea... Vreți să dați o raită prin atelierele mele?

În timpul vizitei, Gaw admiră mașinile și metodele de lucru, precum și anumite dispozitive speciale pe care amfitrionul său le inventase. La sfârșit, Gaw a fost poftit la masă, iar abia după aceea, industriașul i-a spus: „Să vorbim de afaceri. Căci pentru asta ați venit aici... Nu mă gândeam că întrevederea noastră va fi atât de agreabilă. Vă puteți înapoia la Philadelphia cu făgăduiala mea că furniturile vor fi livrate la timp, chiar dacă va trebui să suspend alte comenzi".

Gaw a obținut ceea ce dorea fără măcar a cere. Deci, pentru a influența pe interlocutorul vostru fără a-l ofensa și supăra...

Începeți prin a-i aduce câteva laude sincere. Este regula nr. 1.

## CAPITOLUL II Cum să criticați fără a vă crea antipatii

Charlie Schwab, omul de încredere al lui Andrew Carnegie, regele oțelului, care prin tactul și diplomația sa știuse să câștige simpatia și considerația universală, se plimba într-o zi, pe la amiaza, prin atelierele sale. El s-a întâlnit cu un grup de muncitori care fumau. Deasupra capetelor lor spânzura un afiș mare: "Fumatul oprit". Ce a făcut Schwab? Le-a arătat afișul urlând la ei: "Ce, nu știți să citiți?!" Nu. Schwab s-a apropiat de ei, a întins fiecăruia o țigară, adăugind: "Mi-ați face plăcere dacă ați fuma țigările afară".

Lucrătorii știau că le notase încălcarea de regulament și l-au admirat pentru că nu le făcuse observație, ba le mai dăruise și câte o țigară bună, făcându-i să-și simtă importanța...

John Wanamaker, fondatorul magazinelor ce-i poartă numele, se folosea de aceeași tactică. El obișnuia să treacă zilnic prin numeroasele raioane. Odată observă o clientă care aștepta la o teighea. Nimeni nu-i dădea vreo atenție. Vânzătoarele râdeau și pălăvrăgeau într-un colț. Wanamaker n-a zis un cuvânt, s-a strecurat în dosul teighelei și a servit-o el însuși pe clientă, a dus articolul la ambalaj... Apoi și-a văzut de treabă. Bineînțeles că vânzătoarele au învățat ceva din lecția asta...

Un pastor celebru în Statele Unite, Lyman Abbot, a fost la începutul carierei sale poftit să țină un discurs despre înaintașul său care tocmai murise. Dorind să se depășească pe sine, el a șlefuit într-atât discursul încât părea o creație a lui Flaubert. Apoi îl citi nevastei sale. Mrs. Abbot, dacă ar fi fost mai puțin inteligentă, i-ar fi putut spune: "Ascultă Lyman, nu-i prea grozav... Lumea o să adoarmă".

Parcă e o enciclopedie. Pentru numele lui Dumnezeu vorbește ca un om, fii mai natural!".

Asta ar fi putut spune. Dar ea bănuia ce ar putea ieși dintr-o astfel de replică. Așa că se mulțumi doar să observe că discursul ar fi potrivit pentru Revista nord-americană de cultură. Cu alte cuvinte, ea îl laudă, dar îi atrase atenția cu subtilitate că nu e bun pentru o predică. Abbot înțelese. Rupse manuscrisul și își făcu discursul fără a se folosi măcar de vreun citat.

Pentru a modifica atitudinea unei persoane fără a o ofensa și supăra: Faceți-o să-și observe greșelile într-un mod indirect.

Este regula nr. 2.

## CAPITOLUL 111 Vorbiți mai întâi de păcatele dumneavoastră

Acum câțiva ani, nepoata mea, Josephine Carnegie, părăsi orașul ei natal, Kansas, pentru a veni la New-York ca secretară la mine. Avea 19 ani, abia părăsise băncile școlii și experiența ei comercială era, ca să zic așa, nulă. Astăzi este una dintre cele mai desăvârșite secretare din câte cunosc. Dar la început...

Într-o zi, când mă pregăteam să-i fac observație, m-am gândit: "O clipă, Dale Carnegie, ești de două ori mai mare decât fetița asta. Experiența ta este de zece ori superioară față de a ei. Cum poți crede să aibă punctul tău de vedere, judecata ta. Amintește-ți gafele monumentale, greșelile stupide pe care le comiteai când erai ca ea..."

După ce am cântărit totul, cinstit și nepărtinitor, am ajuns la concluzia că la vârstă egală, performanțele Josephinei erau mult superioare celor ale mele. De aceea, când eram silit să-i fac o observație, începeam cam așa; "Ai făcut o greșeală, dar ea nu-i mai mare decât multe alte ale mele. Ești mult mai cuminte decât eram eu la vârsta ta. Am comis eu însumi atâtea prostii că nu mai pot critica pe alții... Totuși, nu crezi că ar fi fost mai potrivit să faci așa?"

Ne este mult mai puțin penibil să ascultăm lista păcatelor noastre când acuzatorul începe prin a mărturisi cu smerenie că el însuși este departe de a fi fără greș.

Pentru a modifica atitudinea oamenilor fără a-i jigni sau supăra, respectați regula nr. 3: înainte de a critica pe alții, aveți grijă de a face observate propriile voastre păcate.

## **CAPITOLUL IV - Nimănui nu-i place să primească ordine**

- Un om care a lucrat trei ani în același birou cu Ovven D. Young, celebrul economist, autorul planului Young, spunea că nu l-a auzit pe acesta niciodată să dea vreun ordin cuiva.

Young nu spunea de exemplu: "Fă asta! Fă aia!... Nu face asta! Nu face aceea!". Nu. El spunea: "Ați putea studia aceasta?"... "Credeti că ar fi bine așa?"... După ce dicta o scrisoare, el întreba adesea pe colaboratorii săi: "Poate că ar fi bine ca fraza să fie întoarsă altfel?"...

Avea înotdeauna grijă să lase inițiativă și colaboratorilor săi; niciodată nu-i constrângea. Li lăsa să acționeze liber și să se perfecționeze prin greșelile lor. Iată felul de tratament care îmbie un om să se îndrepte cu dragă inimă, care îi menajează mândria și îi dă sentimentul importanței sale, care îi dă dorința de cooperare și a nu se răzvrăti. Deci, pentru a-i îndrepta pe oameni fără a-i ofensa sau supăra: Nu dați ordine direct. Dați sfaturi sub formă de întrebări.

## **CAPITOLUL V - Cruțați amorul propriu al interlocutorului vostru**

Acum câțiva ani, Compania Generală de Electricitate din New-York a fost nevoită să-i retragă lui Charles Steinmetz funcția de șef de serviciu contabilitate. Steinmetz, care era un geniu de primă mărime în materie de electricitate, era cu totul incapabil de a conduce serviciul contabilitate. Se temeau să nu-l jighească. El era deopotrivă indispensabil dar și de o susceptibilitate extremă. Atunci, directorii companiei i-au dat un alt titlu: "inginer consilier al Companiei", ceea ce era o numire nouă pentru activitatea ce o desfășura. Apoi au numit alt șef de contabilitate. Steinmetz era încântat! Directorii, de asemenea. Mînuindu-l pe marele specialist cu atenție și blîndețe, îngăduindu-i să salveze aparențele, și-au atins scopul, fără zgomot și pagubă.

Ceea ce prețuiește pentru oameni este salvarea aparențelor. Totuși, câți dintre noi se gîndesc la asta cînd e vorba de alții? Călcăm pe sentimentele semenilor noștri, ne impunem voința, acuzăm, amenințăm; muștrăm față de martori pe copiii noștri sau pe funcționarii din subordine, fără a ne gîndi o clipă la reacțiile ce le vom provoca.. Ar fi necesare o clipă de gîndire, cîteva vorbe bune, o sforțare sinceră pentru a ne uita pe noi și a-i înțelege pe alții, ar trebui atît de puțin pentru a îndulci loviturile ce sîntem nevoiți a le da.

Cruțați, deci amorul -propriu al adversarului, lăsați-l să iasă cu fața curată. Este regula nr. 5.

## **CAPITOLUL VI - Cum se stimulează oamenii**

Acum 50 de ani trăia la Neapole un copil de zece ani, care lucra într-o uzină. El visa să ajungă cântăreț. Din nenorocire, profesorul său l-a descurajat: "Nu ai voce deloc, îi spunea el mereu. Cînd cânti parcă ar scîrta o ușă!". Dar mama sa, o biată țărancă, îl consola. Îl lua în brațe și îi zicea că e sigură de talentul lui, îl asigura chiar că face progrese. Ea muncea din greu, se lipsea de orice pentru a-i plăti băiatului orele de canto. Încurajarea mamei a transformat viața acestui băiat. Probabil ați auzit de el, se numea... Caruso.

Tot așa, un tânăr din Londra dorea să devină scriitor. Nu avea decît o vagă cultură; tatăl său fusese închis pentru neplata datoriilor. Cunoștea adesea chinul foamei. În fine, și-a găsit o ocupație: avea să lipească etichete pe flacoanele de coloranți, într-un antrepozit unde mișunau guzganii. Noaptea dormea într-o mansardă oribilă, împreună cu doi golani. Avea atît de puțină încredere în el și era atît de sensibil la bațjocură, că numai în toiul nopții avea curajul să-și ducă manuscrisele la cutia de scrisori. Unul după altul, acestea îi erau refuzate. În sfârșit, sosi și ziua cea mare: una din povestirile lui fu acceptată. Nu i se plătea nimic, e adevărat, dar puțin îi păsa. Editorul îl felicita. Cineva găsea că avea talent. Era atît de fericit că a fost capabil să rătăcească pe străzi ore întregi, plîngînd. Din acel moment începu să speră și viitorul său s-a schimbat. Acest om a devenit o celebritate. Numele lui? Charles Dickens.

Înțeleptul psiholog Wiliam James arăta s "Pe lângă ceea ce ar trebui să fim, sîntem numai pe jumătate treziți. Nu facem uz decît de o mică parte din posibilitățile noastre fizice și morale. Omul trăiește mai prost decît ar putea. El posedă tot felul de "comori pe care nu și le cunoaște".

Voi, cei care citiți aceste rînduri, posedați "comori necunoscute sau neexploatate". Printre ele există și facultatea magică de a-i stimula pe alții, de a-i schimba pe oameni fără a-i jigni sau irita. Pentru aceasta nu trebuie decît ... să le recunoașteți sforțările, să le lăudați progresele cu sinceritate și generozitate.

## **CAPITOLUL VII - Arătați omului că aveți încredere în el și se va strădui s-o merite**

Președintele lui Baldwin Locomotive Works spunea: "E ușor de condus oamenii cînd le arătați stima dv. pentru capacitățile ce le au".

Dacă doriți să dezvoltați o anumită calitate la un individ faceți ca și cum această calitate ar fi una din trăsăturile lui de căpetenie. Shakespeare afirma că... "dacă vă lipsește o calitate, prefăceți-vă că o aveți". Prefăceți-vă și dv. că credeți în existența cutărei ori cutărei virtuți la un om pe care vreți să-l perfecționați. Afirmați-vă cu putere încrederea în el. Dați-i o frumoasă reputație și el va face totul ca să evite de a scădea în ochii dv.

Am vorbit nu demult cu unul din directorii lui "Exchange Buffets", grupul de 26 de restaurante care funcționează după un sistem special, "sistemul as onoare". În aceste restaurante, fondate în 1885, nu se prezintă nota clienților. Comandați tot ce doriți, consumați, faceți chiar dv. socoteala și achitați nota la plecare. Nici un control, nici o fișă, nimic. "Dar aveți, totuși, câțiva supraveghetori ? i-am zis uimit. Nu puteți fi siguri de toți clienții". "Nu supraveghem nimic, mi-a răspuns directorul. Or fi existând și șmecheri, o știm, dar știu tot așa că sistemul nostru e bun, altfel nu cred că întreprinderea noastră ar fi prosperat continuu de aproape an veac".

La "Exchange Buffets" fiecare se simte tratat ca un om cinstit, ca om de onoare. Așa că toți - săraci, bogați, hoți sau cerșetori - vor să merite încrederea ce li se acordă.

Deci, dacă voți să schimbați o persoană fără a o jigni și supăra... Dați-i o frumoasă reputație de merit. Este regula nr. 7.

## **CAPITOLUL VIII - Ce ușoare par greșeala de îndreptat și sarcina de îndeplinit**

Spuneți unul copil, unul soț, unui slujbaş că-i prost, că n-are nici o dispoziție pentru cutare lucru sau joc, că nu pricepe nimic și distrugeți în el orice dorință de perfecționare. Dar încercați tactica opusă. Încurajați-l și sarcina de îndeplinit îi va părea ușoară. Arătați celui pe care vreți să-l stimulați că aveți încredere în capacitatea lui, spuneți-i că are un talent pe care nu-l bănuiește., și-l veți vedea cum va trudi să atingă perfecțiunea.

Eily Culberston a fost regele bridge-ului. Cărțile sale au încă un succes extraordinar și au fost traduse în nenumărate limbi. Ei bine, el mi-a mărturisit că a devenit un profesionist al acestui joc numai datorită încurajărilor unei femei. Juca bridga mediocru, ba mai era și încăpăținat și cârcotaș, așa că nimeni nu vroia să joace cu el. Atunci o întâlni pe Josephine Dillon, o fată drăguță care dădea lecții de bridge. O iubi și o luă de nevastă. Ea a observat însă cu câtă grijă analiza Elly cărțile și-l convinsese că avea pentru bridge predispoziții minunate, nebănuite. Acest compliment și nimic altceva, afirma el ulterior, a stat la originea carierei sale.

Dacă vreți să schimbați atitudinea unei persoane fără a o ofensa și supăra: încurajați-o. Spuneți-i că greșeala este ușor de îndreptat și sarcina îi va părea ușor de îndeplinit. Este regula nr. 8.

## **CAPITOLUL IX - Faceți astfel ca oamenii să fie mulțumiți de a îndeplini ceea ce doriți**

D. Want, directorul unei mari imprimerii din New-York, avea un mecanic căruia vroia să-i schimbe cu orice preț starea de spirit. Acest om era însărcinat cu supravegherea bunei funcționări, ziua și noaptea, a tuturor mașinilor tipografice, se plânga că munca sa era prea grea, orele prea multe și pretindea că-i trebuie un ajutor.

D. Want nu-i acordă un asistent, nu-i reduce nici lucrul, nici durata orelor și totuși îl mulțumi. Cum ? I-a dat un birou privat, cu o placă pe ușă ce arăta noul lui titlu: "Directorul serviciului de întreținere".

Acum mecanicul nu mai era subalternul căruia primul venit să-i poată porunci. Era directorul unui serviciu. I se recunoscuse meritele. Conștient de importanța sa și de noul său prestigiu, era satisfăcut și și-a continuat munca fără a se mai tîngu.

E o copilărie asta ? Poate. Este și observația ce-i s-a făcut lui Napoleon cînd a fondat gradul de "mareșal al Franței", acordîndu-l la 18 generali ai săi, și a numit cu titlu de "Marea Armată" trupele sale. Celor care râdeau de el fiindcă îi răsplătea pe asprii săi veterani cu "flecure" el le răspundea: "Oamenii se guvernează cu flecure, domnii mei!". Să învățăm ca și Napoleon să risipim titluri și autoritate și vom obține aceleași rezultate ca el.

Deci, regula nr. 9, cere ca să procedați în așa fel încât persoana de care aveți nevoie să fie fericită de a face ceea ce îi propuneți.

### **NOUA MIJLOACE PENTRU A-I ÎNDREPTA PE OAMENI FARA A-I JIGNI SAU SUPARĂ**

1. Începeți prin a-i aduce cîteva laude sincere.
2. Observați-i greșelile sau defectele într-un mod indirect.
3. Înainte de a critica, aveți grijă de a scoate în evidență propriile voastre greșeli.
4. Nu-i dați ordine directe. Sugerați. Puneți întrebări.
5. Cruțați-i amorul propriu. Lăsați-l să "iasă cu obrazul curat".
6. Recunoașteți-i eforturile, lăudați-i sincer ce le mai ușoare proiecte.
7. Acordați-i o bună reputație de merit.
8. Încurajați-l, astfel ca greșeala să pară ușor de îndreptat iar sarcina lesne de îndeplinit.
9. Faceți în așa fel ca să fie fericit să facă ceea ce-i propuneți.

## PARTEA a V-a - SCRISORILE MIRACULOASEI

Știu ce gândiți citind acest titlu. Vă spuneți "Ce absurditate Miroase de la o poștă a publicitate de cărturăreasă și de șarlatan!".

Dacă aceasta e părerea dv, o găsesc foarte naturală. Acum 15 ani aș fi făcut și eu la fel. Sînteți sceptic? Cu atât mai bine! Imî plac scepticii, Sînt din Missouri și asta spune totul... Și cred chiar că, dacă gândirea dv. este în progres, asta se datorează mulțimii de curioși, de Toma necredinciosul, a tuturor acelor care nu cred fără dovadă. Vreau să vorbesc fătîș. Acest epitet "miraculos" este el exact ? Nu tocmai exact. Dar totuși, unele scrisori bine concepute au dat rezultate dublu-miraculoase. De cine au fost astfel calificate ? De Ken R. Dyke, anul din cei mai mari specialiști ai vînzării din America, șeful publicității la Colgate Palmolive Peet et Co.

lată, de pildă, în vreme ce la media scrisorilor adresate se primesc circa 8 la sută răspunsuri, fiind cu totul extraordinar un randament de 15 la sută, o scrisoare adresată de Dyke după ce a urmat cursul nostru a primit "miraculosul" procentaj de răspunsuri de 42 la sută.

lată această scrisoare... miraculoasă.

Dragă Mr. Blank,

Anul trecut, am convins pe directorii noștri că cel mai bun mijloc de a spori afacerile revînzătorilor noștri este a duce o campanie intensă de vînzare directă, în întregime finanțată de firma noastră, Am adresat de curînd un chestionar la 1600 de depozitari care beneficiază de această campanie și sutele de răspunsuri primite mi-au dovedit că ei sînt mulțumiți de această formă de cooperare. De aceea, am stabilit un nou plan de vînzare directă care, știu că vă va plăcea mai mult decît precedentul.

Dar azi dimineață, președintele societății noastre a studiat cu mine rapoartele campaniei precedente și m-a rugat să-i arăt numărul ce ni l-a adus. Firește că trebuie să mă adresez dv. ca să știu răspunsul ce-l am de dat. (Excelentă frază: "Dv. trebuie să mă adresez ca..." Omul înțelege importanța ce i se acordă în luarea unei decizii).

lată ce vroiam să vă întreb:

1. Dacă vreți să ne arătați pe harta alăturată numărul de învelișuri, de acoperiri sau reparații care credeți că sau putut face în campania de anul trecut.

2. Să ne înștiințați cât mai precis posibil despre valoarea globală a acestor comenzi.

Dacă doriți să-mi faceți acest serviciu l-aș plăti foarte mult și v-aș fi recunoscător.

Cu toată sinceritatea...

Este o scrisoare foarte simplă, nu-i așa. Și totuși, ea a făcut minuni. De ce ? Pentru că îl ruga pe destinatar să-i acorde o favoare - o favoare ce-i îngăduia să-și arate importanța.

Repet: metodele expuse în această carte nu vor reuși decît dacă sînt sincere și dacă pornesc din inimă.

Ceea ce eu vă explic nu sînt "trucuri" pentru a reuși. Nu! Este un nou mod de a trăi, o nouă filosofie.

## PARTEA a VI-a - CÎTEVA SFATURI PENTRU A VA PĂSTRA FERICIREA ÎN CĂMIN

### CAPITOLUL I - Cum să săpați mai repede mormântul fericirii conjugale

Marea tragedie a vieții lui Lincoln a fost căsnicia sa. Nu asasinarea lui, ci căsnicia. Cînd Booth l-a împușcat, Lincoln nu și-a dat seama că cineva a tras în el, dar timp de 23 de ani, aproape zilnic, a cules ceea ce Herndon, asociatul lui, a numit "Fruitele amare ale nenorocirii conjugale". Într-adevăr, aproape un sfert de veac, Mrs. Lincoln l-a hărțuit cu critica, l-a epuizat în certuri. Ea se certa mereu, nu înceta de a-l critica pe soțul ei: era încovoiat, neghiob, ridicol! Rădea de urechile lui mari, îi zicea că are nasul strîmb, că arăta ca un tuberculos, că mâinile și picioarele sînt prea mari îi capul prea mic...".

Abraham Lincoln și Mary Todd erau diferiți din toate punctele de vedere educativ, temperamental, gusturi.

Toate aceste scene, certuri, furie l-au schimbat oarecum pa Lincoln. l-au schimbat mai întîi sentimentele față de soția sa. L-au făcut să regrete că s-a căsătorit cu ea și o evita cît putea. Trei luni iarna și trei luni vara ședea departe, evitînd să o vadă. Aceasta a durat ani de zile. Viața aceasta nu era plăcută, nici confortabilă, dar așa cum era o prefera căminului, unde îl aștepta Mrs. Lincoln cu furia ei.

Cu ghearele lor, unele femei își sapă groapa propriei fericiri conjugale. Așa că, doamnelor, dacă vreți să păstrați veselia și armonia în cămin, urmați acest sfat: Fără muștrări! Fără scene!

### CAPITOLUL II Luați-i pe oameni așa cum sînt

Oricare ar fi greșelile făcute de partenerul dv., nu-l criticați niciodată, nu pronunțați niciodată cuvinte aspre de muștrare, iar dacă cineva încearcă să-l ridiculizeze, săriți-i în ajutor și apărați-l cu o dreptate sălbatică.

Henry James spunea: "Prima regulă în raporturile noastre cu semenii este de a-i lăsa să fie fericiți așa cum înțeleg ei, atît timp cît nu ne incomodează pe noi".

Scriitorul Leland Foster Wood completa într-una din cărțile sale: "Succesul unei căsnicii depinde mai puțin de a găsi soțul ideal, cît de a fi tu însuți acest soț ideal".

Deci, dacă ți-neți la armonia căminului vostru: Lasați partenerul așa cum e, nu încercați a-l schimba!

### **CAPITOLUL III - Faceți aceasta și în curând veți porni spre Reno**

Dorothy Dix, a cărei competență în materie matrimonială era indiscutabilă, declara că... "mai mult de jumătate din menaje dau fiasco". Ea adăuga că "dacă atâtea frumoase căsătorii încărcate de speranțe ajung să se spargă de stâncile de la Reno (oraș unde sânt judecate cele mai multe divorțuri), de vină este zadarnica și funesta obișnuință a soților de a se critica între ei".

Deci, dacă vreți să păstrați fericirea căminului dv. nu. criticați, nu faceți muștrări.

Dacă sînteți câteodată ispitit de a certa un copil am să vă sfătuiesc ca înainte s-o faceți să citiți următorul pasaj, adresat de scriitorul Livingstone fiului său care doarme:

"Micule, ascultă-mă... Tu dormi cu obrazul în mânușita ta și cu buclele tale blonde lipite de fruntea-ți umezită. M-am strecurat în camera ta... Vreau să-ți fac o mărturisire... Adineauri, în timp ce-mi citeam ziarul, am fost cuprins de remușcări. Astăzi am fost cam aspru cu tine. Dimineața, când te pregăteai să mergi la școală, te-am muștrat pentru că te mulțumeai să-ți treci șervetul umed pe vârful nasului. Te-am certat pentru că ghetetele tale nu erau făcute; am strigat când ți-ai aruncat jucăriile pe jos. La dejun, te-am certat iar: vărsai laptele, înghițeau fără să mesteci, puneai coatele pe masă, întindeai prea mult unt pe pâine... La plecare, te-ai întors și mi-ai zis: "La revedere, tată". Și ți-am răspuns încruntând sprâncenele: țin-te drept: Seara, același cântec. Întorcându-mă de la lucru te-am pândit pe drum. Te jucai cu bilele, în genunchi, în praf, îți rupseși ciorapii. Te-am umilit față de camarazii tăi când ți-am poruncii să ta duci înaintea mea acasă...

Îți amintești, apoi ? Te-ai strecurat sfios, cu un aer nenorocit, în biroul meu, în timp ce lucram. Am ridicat ochii: "Ce este ?" N-ai răspuns nimic, dar. Într-un elan irezistibil, ai alergat către mine și ți-ai aruncat brațele în jurul gâtului meu, strîngîndu-mă cu acea devoțiune mișcătoare pe care Dumnezeu a înflorit-o în inima ta și pe care răceala mea na putut-o împietri,.. Apoi, ai fugit și am auzit piciorușele tale alergând pe scară.

Ei bine, fiul meu, atunci cartea mi-a lunecai din mâini și o frică teribilă m-a cuprins. Iată ce a făcut din mine mania criticii și a muștrărilor: un tată morocănos. Te pedepseam pentru că nu erai decât un copil. Nu-mi lipsea iubirea, dar așteptam prea mult de la tinerețea ta. Te judecam după exemplul anilor mei. Și totuși, este atîta generozitate, noblețe și loialitate în sufletul tău. Inimioara ta e vastă ca și aurora care urcă de sub coline. Nu doresc decât mărinimia elanului tău spontan pentru a-mi dori bună seara. Să uităm restul... Asta seară vin să îngenunchez, plin de remușcări, lângă patul tău...

Am greșit. Te-am tratat ca pe un om. Acum, când te privesc în pătucul tău, știu bine că nu ești decât un copil. Abia ieri mai erai în brațele mamei tale, cu capul pe umărul ei... Am așteptat prea mult de la tine... Prea mult pentru frăgezimea ta...".

### **CAPITOLUL IV Vă e ușor să faceți fericiți pe cei din jurul Dv.**

Cunoașteți această fabulă. După o zi lungă de trudă, o fermieră puse în fața lucrătorilor ei, în ioc de cină, un braț cu fin. Și cum aceștia o întrebă indignați dacă a înnebunit, ea le răspunse: "De unde să știu eu care e deosebirea ? De 20 de ani de când gătesc pentru voi, niciodată nu mi-ați spus un cuvânt ca să mă faceți să înțeleg că nu era fân ceea ce mâncați!

De ce nu dovediți considerație pentru meritele soției dv. ? Prin omagiile și devotamentul său, un bărbat poate face fericită pe cea care îi e soție. Și dacă ea e fericită, îl va face fericit și pe el."

Dacă vreți să fie fericit căminul dv., recunoașteți meritele consoartei voastre.

### **CAPITOLUL V Ce impresionează o femeie**

Din timpuri imemorabile, florile au fost considerate drept limbajul amorului. Ele nu sânt deloc scumpe. Se vînd la colțul străzii. De ce să așteptați ca nevasta să fie într-o clinică ca să-i duceți un buchet ? De ce să nu-i oferiți câteva roze chiar astă seară ? Vă plac experiențele ? Faceți-o pe aceasta !

Bărbații care citesc aceste rânduri nu au habar ce costum și cămașă purtau acum cinci ani și nici nu-i interesează. Dar femeile sânt altfel, au multă sensibilitate și bărbații nu trebuie să uite asta. Așa că luați foarfecule și tăiați următoarele cuvinte; "Nu voi trece de două ori calea vieții. Deci, toată bucuria și tot binele ce le pot face semenilor mei, acum trebuie să le fac! Nimic să nu mă facă să amân, ocazia nu se va mai repeta, poate, niciodată!". Dacă doriți să aveți un cămin fericit: Fiți plini de atenții față de sotia dv.

### **CAPITOLUL VI - Dacă vreți să fiți fericit nu uitați să faceți următoarele:**

E importantă, desigur, alegerea partenerului, dar apoi ceea ce contează cel mai mult este curtoazia între soți. Ce frumos ar fi ca femeile să-și trateze soții cu aceeași considerație ce o au pentru străini !... Un bărbat va fugi întotdeauna de o soție înăcrită... Lipsa de curtoazie ucide dragostea.

Numai un psihiatru cu vederi tendențioase ar îndrăzni să afirme că principala cauză a vrajbei în căsătorie este nepotrivirea sexuală. Totuși, trebuie recunoscut că divergențele ce provin din alte pricini ar pierde din tărie dacă raporturile sexuale ar fi satisfăcătoare.

Doctorul Popenoe, o autoritate în materie de mariaj, susține că dezacordul este îndeobște datorat următoarelor cauze:

1. Lipsă de armonie sexuală.
2. Deosebiri de păreri în ceea ce privește folosirea timpului liber.
3. Dificultăți financiare.
4. Anomalii mentale sau fizice.

Notați bine că problema sexuală vine în primul rând și, contrar celor ce s-ar putea crede, grijile provocate de lipsa banilor în al treilea rând. Satisfacerea simțurilor nu este decât una din numeroasele bucurii ale căsătoriei, dar dacă această condiție nu e îndeplinită, întreg edificiul se prăbușește.

## CHESTIONAR

Și, pentru a sfârși, să ne întrebăm: putem noi răspunde afirmativ, cu toată sinceritatea la următoarele întrebări care să ne îngăduie să ne prețuim meritele de soți și soții? Doamne,

1. Mai faceți, din când în când, curte soției dv. ?
- li aduceți flori ? Sărbătoriți ziua nașterii ei sau pe cea a căsătoriei ?
2. li dați o sumă destinată exclusiv pentru cheltuielile ei personale ?
3. Vă dați osteneala să n-o criticați niciodată față de martori ?
4. Vă străduiți ca să o înțelegeți și s-o ajutați în momentele ei de oboseală și nervozitate ?
5. împărțiți cu dînsa măcar jumătate din timpul vostru liber ?
6. Vă feriți de a face comparații între talentele ei de bucătăreasă și gospodină și cea a mamei dv. sau a doamnei X..., cînd aceste comparații nu sînt în favoarea ei ?
7. li permiteți să danseze cu alți bărbați și să primească atențiile lor amicale, fără a vă arăta gelos ?
8. Căutați orice prilej ca să o încurajați și să-i exprimați admirația ?
9. Aveți grijă să-i mulțumiți pentru toate miștile serviciilor ce le face ?

Doamnă,

1. îi dați soțului dv. întreaga libertate de a-și conduce afacerile așa cum crede de cuviință ? Vă feriți să-i faceți observații despre colegii săi, secretara ce și-a ales-o sau întârzierile sale ?
2. Vă dați osteneala ca să faceți casa agreabilă ?
3. Aveți grija de a schimba lista de mîncare astfel ca soțul dv. să nu știe dinainte ce-i veți servi ?
4. Vă străduiți să pricepeți afacerile soțului dv., ca să puteți vorbi cu el despre ele sau chiar să-l ajutați cu sugestiile dv. ?
5. Sînteți în stare să faceți față, cu curaj, greutăților financiare, fără a-i reproșa soțului dv. greșelile sale, nici să faceți comparații defavorabile între dînsul și amicii lui mai norocoși ?
6. Vă dați sincer osteneala de a vă înțelege cu ceilalți membri ai familiei sale ?
7. Alegînd toaletele dv. vă gîndiți la preferințele lui de culoare și stil ?
8. Știți să sacrificați o părere fără importanța pentru a salva armonia menajului ?
9. Ați învățat jocurile preferate ale soțului dv. ca să puteți lua parte la distracțiile lui ?
10. Vă țineți la curent cu evenimentele, idei le, cărțile noi, pentru a rămîne interesantă din punct de vedere intelectual ?

## SCRISOARE CATRE UNII TINERI

Începeți viața în vremuri grele. Se urcă uneori în istorie valori care poartă spre izbîndă pînă și pe cei mai slabi înotători. Generația voastră înnoată împotriva curentului, într-o mare furtunoasă. Acest lucru este greu. În primele clipe veți fi înăbușit și veți fi descurajat că veți mai ajunge la mal. Nu vă speriați. Alții, înaintea voastră, au înflînit valori tot atît de înalte și n-au fost acoperiți de ele. Cu dibăcie și curaj veți rezista pînă cînd va veni din nou liniște.

Învingători fiind, nu uitați că biruințele omenești nu sînt decît parțiale și vremelnice. Nici una din treburile acestei lumi n-ar putea fi orînduită pentru vecie. Nici o izbîndă nu hotărăște viitorul îndepărtat. Nici un tratat nu domnește pentru multă vreme. Nici o revoluție nu întemeiază o societate care să fie veșnic fericită. Păziți-vă de a gîndi că un om sau o generație au dreptul - odată menirea lor îndeplinită - la o fericire leneșă. Etapa vieții nu se isprăvește decît la ora cînd cade noaptea.

Nu fiți grăbiți. Averile și renumele care se nasc într-o clipă, tot într-o clipă mor. Vă urez piedici și lupte. Bătălia vă va oțeli. Spre 50 sau 60 de ani veți căpăta înfățișarea viguroasă a stîncilor bătute de furtuni. Lumea vrăjmașă are darul să vă dăltuiască. Veți fi caractere dar și veți avea caracter, iar valorile opiniei publice vă vor face să radeți. Cînd ești tînăr, totul pare grozav. Primele piedici par blesteme și răutatea lumii înspăimîntă. Pregătiți-vă un adăpost interior împotriva cruzimii semenilor și a situațiilor. Orice om poate clădi, în străfundul gândurilor sale, un adăpost de unde să nu-i pese de proiectele cele mai grele și de vorbele cele mai viclean otrăvite. De ce se poate teme un suflet împăcat cu el însuși ? Nici persecuțiile, nici calomniile nu-i pot clinti mărturia pe care el o dă celor mai tainice gânduri ale sale.

Luați dragostea în serios, nu în tragic. Veți fi surprinși în tinerețe de frivolitatea femeilor, de cochetăria, de minciunile și de cruzimea lor. Spuneți-vă că aceste înfățișări ale firii lor, deși aveau, sînt numai de suprafață. Observându-le, gîndiți-vă la mare, a cărei oglindă este atît de schimbătoare și care devine, totuși, o prietenă statornică pentru cine se apropie de ea și încearcă s-o înțeleagă. Căutați dincolo de femeile prea

libere și prea ușoare, suflete mai sfoase care ezită să-și arate blândețea și încrederea. Jurați, din toată inima, credință aceleia care vi se pare vrednică de aceasta.

Fiți statornic, nu pierdeți nădejdea. Știu că sînteți ispitiți, când lucrurile merg rău, să lăsați totul baltă și să reîncepeți viața cu altă femeie, cu alți prieteni, sub un alt cer. Nu vă lăsați duși de această părere. În anumite cazuri extreme, se poate ca unele nenorociri cu neputință de răbdat să vă oblige la o nouă plecare dar pentru cele mai multe ființe e mai bine să se mulțumească cu ce au. Este o soartă fericită de a îmbătrâni și de a muri în mijlocul celor cu care am crescut și am luptat.

În sfîrșit, fiți modești și cutezători. A gândi, a iubi, a porunci, sînt acțiuni grele și nu veți ajunge să faceți nici una în decursul vieții voastre pămîntești asemănătoare cu desăvîrșirea visată în adolescență. Dar oricât de grele s-ar arăta, ele nu sînt totuși cu neputință de înfăptuit. Înaintea voastră, generații nenumărate le-au înfăptuit și, de bine de rău, au străbătut între două deserturi de umbră, îngusta fâșie de lumină. De ce să vă temeți. Menirea vă este scurtă și ceilalți sînt muritori ca și voi.