

Dale Carnegie

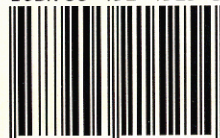
COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI

La soluzione dei problemi di tutti i giorni
che nessuna scuola prepara ad
affrontare.

Le regole che Carnegie suggerisce non sono divagazioni teoriche di un esperto in relazioni interpersonali, né capitoli di un altisonante trattato di psicologia: semplicemente sono consigli che hanno un immediato utilizzo pratico sul lavoro, in casa, negli affari e nei rapporti sociali in genere. Principi di filosofia spicciola, accessibili e praticabili da chiunque: dall'architetto alla casalinga, dal negoziante al dirigente industriale, grazie anche allo stile colloquiale e piacevole dell'esposizione. Un best seller che incontra i bisogni più semplici e naturali della gente nel difficile rapporto con se stessi, le proprie angosce e insicurezze.

Progetto grafico di Aurelia Raffo

ISBN 88-452-1525-3



9 788845 215254

L. 14.000

Dale Carnegie COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI

BOMPIANI

120

COME TRATTARE gli ALTRI e FARSELI AMICI

Dale Carnegie

LA BIBBIA
DEI MANAGER AMERICANI

BOMPIANI

Dello stesso autore
nei "Grandi Tascabili" Bompiani

COME GODERSI LA VITA E LAVORARE MEGLIO
COME VINCERE LO STRESS E COMINCIARE A VIVERE
COME PARLARE IN PUBBLICO E CONVINCERE GLI ALTRI
SCOPRI IL LEADER CHE C'È IN TE

COME TRATTARE gli ALTRI e FARSELI AMICI

Dale Carnegie

BOMPIANI

*dedico questo mio libro
a una persona che decisamente
non ha alcun bisogno di leggerlo:
il mio carissimo amico
Homer Croy*

Titolo originale
HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE

Nuova edizione italiana a cura di
MARINA MARAZZA

ISBN 88-452-1525-3

© 1936 by Dale Carnegie
Copyright renewed © 1964 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie
Revised edition copyright © 1981 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie
Pubblicato da Simon and Schuster, New York
© 1938, 1986 Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas S.p.A.
© 1994 R.C.S. Libri & Grandi Opere S.p.A.
Via Mecenate 91 - Milano

XV edizione "I Grandi Tascabili" marzo 1996

PREFAZIONE
ALLA NUOVA EDIZIONE RIVEDUTA

How to Win Friends and Influence People fu pubblicato per la prima volta nel 1937 con una tiratura di partenza di sole cinquemila copie. Né Dale Carnegie né l'editore, Simon and Schuster, si aspettavano di riuscire a venderne di più. Invece, con loro grande stupore, il libro si rivelò un successo e gli stampatori dovettero darsi un gran da fare per tener dietro alle richieste crescenti del pubblico entusiasta. *How to Win Friends and Influence People* si guadagnò così un posto di tutto rispetto nella storia dell'editoria come uno dei best seller internazionali di tutti i tempi. Questo perché toccava un tasto e soddisfaceva un bisogno umano che era molto di più di un fenomeno transitorio legato agli anni post-Depressione, fatto dimostrato dall'andamento incessante delle vendite degli anni ottanta, cioè a mezzo secolo dalla prima edizione.

Dale Carnegie disse una volta che è più facile metter da parte un milione di dollari che riuscire a inserire stabilmente una frase idiomatica nella lingua corrente: ebbene, il titolo del suo libro è diventato una frase fatta, citata, parafrasata, parodiata, usata in innumerevoli contesti, dal cartoon politico al romanzo. Il libro è stato tradotto in quasi tutte le lingue del mondo e ogni generazione l'ha riscoperto come una cosa nuova e l'ha trovato interessante.

Ciò ovviamente conduce a una logica domanda: perché revisionare un libro che si è dimostrato e continua a di-

mostrarsi un successo suscitando un interesse intenso e generalizzato? Perché rischiare di manomettere un best seller?

Per rispondere a questo interrogativo bisogna rendersi conto che lo stesso Dale Carnegie era un instancabile revisore del suo lavoro e continuò a perfezionarlo per tutta la vita. Il libro fu scritto per essere usato come testo di studio nei suoi corsi di *Effective Speaking and Human Relations* (capacità di parlare e relazioni umane) ed è tuttora in adozione. Fino alla sua morte, avvenuta nel 1955, Carnegie revisionò il corso per rispondere alle nuove esigenze di un pubblico sempre più numeroso. Sensibilissimo ai cambiamenti portati dalla vita moderna, Carnegie migliorò di continuo e affinò i suoi metodi d'insegnamento, e aggiornò contemporaneamente quello che usava come libro di testo. Se fosse vissuto più a lungo, avrebbe lui stesso messo mano al lavoro di aggiornamento sul suo best seller per meglio riflettere i cambiamenti avvenuti nel mondo dagli anni trenta ai giorni nostri.

Molti nomi di importanti personaggi che erano sulla bocca di tutti all'epoca della prima edizione oggi risultano illustri sconosciuti per la maggior parte dei lettori. Certi esempi e aneddoti suonano strani e datati come vestigia dell'epoca vittoriana. Di conseguenza il messaggio principale e l'impatto globale del libro non poteva non risultarne indebolito.

Lo scopo di questa revisione dunque è stato quello di rendere comprensibile ed efficace il libro per il lettore di oggi, senza alterarne in alcun modo i contenuti essenziali. Non abbiamo "cambiato" niente, limitandoci a qualche taglio e all'aggiunta di qualche esempio calato nel contemporaneo. Lo stile brioso e divertente di Carnegie è rimasto intatto, insieme con espressioni tipiche degli anni trenta. Dale Carnegie scriveva come parlava, in maniera diretta, esuberante, colloquiale.

La sua voce echeggia ancora – ora più che mai – nel suo libro e nel suo paziente lavoro. Migliaia di persone di tutto il mondo hanno frequentato i suoi corsi, ogni anno più numerose. Altre migliaia ancora leggeranno e studie-

ranno questo libro e potranno usare i principi di Carnegie per vivere meglio. A tutti loro offriamo questa edizione riveduta che ha inteso levigare e ripulire uno strumento realizzato da Dale Carnegie con impareggiabile maestria.

DOROTHY CARNEGIE
(MRS DALE CARNEGIE)

COME È STATO SCRITTO QUESTO LIBRO E PERCHÉ

Durante il primo quarto di questo secolo, le case editrici americane hanno stampato all'incirca duecentocinquanta titoli diversi. Parecchi erano di una stupidità unica, e molti si rivelarono insuccessi clamorosi. Molti, ho detto? Il presidente di una delle più grandi case editrici del mondo mi ha confessato che il suo marchio, con settantacinque anni di esperienza nel settore, andava ancora in perdita per sette titoli ogni otto pubblicati.

Chi me lo faceva fare di rischiare di scrivere un altro libro? E anche se mi fossi preso la briga di scriverlo, perché qualcuno avrebbe dovuto sforzarsi di leggerlo?

Interrogativi molto sensati entrambi: vediamo di trovare delle buone risposte.

Fin dal 1912 tenevo corsi professionali a New York. Erano lezioni volte a mettere delle persone adulte in grado di pensare e immediatamente trasporre il loro pensiero in parola con la massima chiarezza, la massima incisività e il massimo equilibrio, sia nel corso di colloqui di lavoro, sia quando si trattava di parlare in pubblico.

Ma man mano che le varie classi mi sfilavano davanti, mi rendevo conto con evidenza crescente che quelle persone, più che di lezioni di retorica, avevano necessità di imparare l'arte di convivere col prossimo nelle situazioni banali e quotidiane, di imparare ad avere contatti e relazioni sociali.

Con altrettanta chiarezza mi resi conto che il primo ad aver bisogno di un corso del genere ero io. Ripensando agli anni passati, ritrovavo innumerevoli situazioni nelle quali avevo peccato di sottigliezza psicologica e comprensione. Se avessi avuto un manuale chiaro che mi mostrasse la via, vent'anni prima! Sarebbe stato un regalo prezioso.

Avere a che fare con la gente è un problema grosso, soprattutto per chi è negli affari, ma anche per chi svolge una qualunque attività, dalla casalinga all'architetto al tecnico. Una ricerca effettuata qualche anno fa sotto gli auspici della Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching ha evidenziato un fatto fondamentale, confermato da successivi studi patrocinati dal Carnegie Institute of Technology: anche nelle professioni più tecniche il successo finanziario è dovuto per il quindici per cento a solide conoscenze di settore e per l'ottantacinque per cento a doti umane come la personalità e la capacità di farsi seguire dalla gente.

Per anni ho tenuto corsi all'Engineers' Club di Filadelfia e al New York Chapter of the American Institute of Electrical Engineers. Ciò vuol dire che mi sono passati per le mani circa cinquecento tecnici. Erano venuti da me perché si erano resi conto che i nomi emergenti nel loro settore non erano necessariamente quelli che ne sapevano di più in campo ingegneristico. Si può essere bravi ingegneri o architetti o ragionieri e guadagnare il minimo tabellare. Ma chi possiede una buona preparazione tecnica e *in più* è capace di esprimere le proprie idee, di comandare, di suscitare entusiasmo tra i collaboratori, sarà candidato alle leve del potere.

Al culmine della sua attività, John D. Rockefeller diceva che "la capacità di aver a che fare con la gente è una cosa che si può acquistare come zucchero e caffè". "E io pago per questa capacità," aggiungeva, "più che per qualunque altra al mondo."

Non sarebbe logico quindi che tutte le università del mondo tenessero appositi corsi per permettere di acquisire e sviluppare questa pagatissima capacità? E invece, am-

messo che ce ne sia uno, dico uno, di questi corsi di praticità e buon senso per adulti, mi dev'essere sfuggito: non ne ho trovato traccia in alcuna università.

La University of Chicago e le United YMCA Schools hanno condotto un'inchiesta per stabilire che cosa vogliono studiare gli adulti. L'inchiesta è venuta a costare venticinquemila dollari e ha preso due anni di tempo per venire completata. L'ultima parte dell'inchiesta è stata svolta a Meridien, nel Connecticut, tipica città americana media. Tutta la popolazione adulta di Meridien è stata intervistata e ha risposto a 156 domande del tipo: "Qual è la sua professione? Che studi ha fatto? Come passa il tempo libero? Qual è il suo reddito? I suoi hobby? Le sue ambizioni? I suoi problemi? Quali materie le interesserebbe di più studiare?" E così via. Quest'indagine ha rivelato che la cosa che interessa di più la popolazione adulta è la salute; al secondo posto ci sta la gente: come comprendere la gente, come starci assieme, come indurla a diventare simile a te, come convincerla a pensarla come la pensi tu.

Così il comitato promotore dell'indagine ha deciso di aprire un corso di questo tipo per gli adulti di Meridien. E si è messo con zelo e diligenza a cercare un libro che potesse fungere da testo adatto al ciclo di lezioni. Invano. Alla fine, scoraggiati, si sono rivolti a un educatore di fama mondiale e gli hanno chiesto se conosceva qualche libro del genere. "No," ha risposto lui. "So quello che vogliono quelle persone di Meridien. Ma il libro del quale hanno bisogno non è ancora stato scritto."

Sapevo già, sulla base della mia esperienza, che quell'esimio personaggio aveva ragione, perché erano anni e anni che anch'io cercavo invano un manuale pratico di relazioni umane.

Allora, dal momento che un libro del genere non esisteva sul mercato editoriale, ho cercato di scriverne uno io, per i miei corsi. Eccolo qui. Spero che vi piaccia.

Nella fase di preparazione alla stesura di questo libro ho letto tutto il materiale possibile: rotocalchi,quotidia-

ni, riviste, resoconti giudiziari, opere di antichi filosofi e moderni psicanalisti. In più ho assunto un ricercatore esperto e per un anno e mezzo gli ho fatto battere le biblioteche per pescare quello che mi poteva essere sfuggito, subissandolo di tomi eruditi di psicologia, raccolte ponderose di articoli, biografie senza fine, per riuscire a capire come i grandi personaggi si comportavano con la gente. E ne abbiamo lette, di biografie; vite di uomini celebri da Giulio Cesare a Thomas Edison. Solo di Theodore Roosevelt ce ne siamo lette almeno un centinaio. Eravamo decisi a non risparmiare né tempo né fatica né quattrini per riuscire a scovare ogni possibile idea che la gente potesse usare per farsi amici e avere influenza sugli altri.

Io personalmente ho poi intervistato gente di successo, a volte anche nomi famosi – inventori come Marconi e Edison, politici come Franklin D. Roosevelt e James Farley, uomini d'affari come Owen D. Young, star del cinema come Clark Gable e Mary Pickford, esploratori come Martin Johnson – e ho cercato di capire la tecnica che usavano nei rapporti interpersonali.

Da tutto questo materiale ho tirato fuori una breve conversazione. L'ho chiamata *How to Win Friends and Influence People*. Ho detto breve, perché in effetti all'inizio era molto succinta. Ma ben presto la conversazione succinta è diventata una conferenza di un'ora e mezzo. La tenevo ogni anno al corso per adulti del Carnegie Institute a New York.

Durante la conferenza invitavo il mio pubblico a sperimentare quanto dicevo nei loro rapporti di lavoro e interpersonali, e poi relazionare la volta successiva sui risultati ottenuti. Un compito interessante. Uomini e donne desiderosi di migliorarsi si dimostravano entusiasti di lavorare in quel nuovo tipo di laboratorio (l'unico possibile per sperimentare le relazioni sociali tra adulti).

Così si può dire che questo libro non è mai stato scritto nel vero senso della parola. È cresciuto come cresce un bambino, sulla base di tante esperienze di centinaia di persone adulte.

Anni fa siamo partiti da un gruppetto di regoline aeree che potevano comodamente star scritte dietro a una cartolina. Col corso successivo siamo arrivati a stampare una cartolina formato gigante. Poi un pieghevole. Poi una dispensina. E ogni volta aumentava la quantità di testo e i problemi affrontati. Dopo quindici anni, la cartolina iniziale era diventata un libro.

Le regole che suggeriamo non sono arzigogoli teorici che lasciano il tempo che trovano. Funzionano. Può sembrare incredibile, ma l'applicazione di queste regole ha spesso rivoluzionato la vita della gente.

Un esempio. Un tizio che aveva sotto di sé trecentoquattordici dipendenti si è iscritto un anno a un mio corso. Per anni questo tizio aveva comandato i suoi impiegati criticandoli e strigliandoli senza pietà e senza misura. Gentilezza, eventuali parole di apprezzamento o incoraggiamento, cose di questo genere gli erano completamente aliene. Dopo aver studiato questo libro, il signore in oggetto ha bruscamente mutato la sua filosofia di vita. L'organizzazione del lavoro nella sua azienda si basa oggi su principi come la lealtà, l'entusiasmo, un nuovo spirito di gruppo. Trecentoquattordici nemici si sono trasformati in trecentoquattordici amici. Come lui stesso ha detto orgoglioso ai compagni di corso: "Quando mi aggiro per la mia azienda, i miei dipendenti non si sentono più in dovere di ossequiarmi ipocritamente. Se sono molto occupati, non smettono quello che stanno facendo. Ma perfino il portiere mi chiama confidenzialmente per nome e siamo tutti amici."

Questo signore ha ottenuto una produttività più alta e quindi un maggior profitto senza contare – cosa infinitamente più importante – che è molto più felice sia tra le mura domestiche, sia nel lavoro.

Un numero incalcolabile di venditori ha incrementato le vendite di colpo applicando i nostri principi. Molti sono riusciti a ottenere contratti che inseguivano invano da anni. I dirigenti hanno visto aumentare autorità e guadagni contemporaneamente. Ce n'è stato uno che ha par-

lato di vistosi aumenti di stipendio grazie all'applicazione dei nostri principi. Un altro, un dirigente della Philadelphia Gas Works Company, era addirittura stato minacciato di retrocessione a causa della sua aggressività e incapacità nei rapporti umani. Col nostro corso non solo ha evitato di perdere la categoria, ma è stato altresì promosso, e la promozione gli ha portato un consistente aumento di stipendio.

La gente resta spesso sbalordita dai notevoli risultati che ottiene. Come se ci fosse un che di magico. Qualche volta, travolti dall'entusiasmo, mi hanno telefonato a casa di domenica perché non resistevano ad aspettare altre quarantott'ore prima di raccontare il loro successo durante la lezione regolare.

Una volta un tizio si accalorò talmente a discutere sui principi del corso che restò lì tutta la notte a parlare. Verso le tre del mattino gli altri se n'erano andati a casa. Ma lui era così elettrizzato, ora che aveva finalmente compreso i propri errori e si vedeva aprire davanti un mondo nuovo e ricchissimo, che non sentiva assolutamente sonno. Tanto che non dormì per due giorni e due notti.

Chi era, questo tizio? Un ingenuo, un sempliciotto pronto a infervorarsi per qualsiasi nuova teoria? Macché. Al contrario, il signore pieno d'entusiasmo era un raffinato e scafatissimo mercante d'arte, che parlava perfettamente tre lingue e aveva due lauree conseguite in università europee.

Mentre stavo scrivendo queste pagine, ho ricevuto una lettera da un ex allievo tedesco, un aristocratico i cui antenati erano stati per generazioni militari di carriera sotto gli Hohenzollern. La sua lettera, scritta a bordo di un transatlantico, parlava con fervore quasi mistico delle applicazioni dei principi appresi ai miei corsi.

Un altro allievo, facoltoso proprietario di una grande fabbrica di tappeti a New York e laureato ad Harvard, ha dichiarato di aver appreso di più in quattordici settimane spese a imparare l'arte di aver a che fare con la gente che in quattro anni di università. Assurdo? Risibile? Fantasti-

co? Ovviamente siete padroni di appioppare a questa dichiarazione spassionata l'aggettivo che più vi aggrada. Mi sono limitato a riferire dei commenti, la dichiarazione di un distinto signore brillantemente laureatosi ad Harvard fatta davanti a circa seicento persone allo Yale Club di New York la sera di giovedì 23 febbraio 1933.

“Se si pensa alla nostra potenzialità effettiva,” diceva il famoso professor William James di Harvard, “noi lavoriamo solo al cinquanta per cento. E anche meno. Facciamo uso solo di una piccola parte delle nostre risorse fisiche e mentali. Per dirla molto chiaramente, l'essere umano vive molto ma molto al disotto delle sue possibilità. Possiede risorse svariatissime alle quali non ricorre mai.”

Tiriamole fuori, queste risorse svariatissime alle quali non ricorriamo mai! Ecco, l'unico proposito di questo libro è quello di dare una mano a scoprirle, a svilupparle, a trarne profitto.

“Lo scopo della formazione culturale,” diceva il dottor John G. Hibben, ex rettore della Princeton University, “è quello di dare la possibilità di affrontare con successo tutte le situazioni della vita.”

Se quando avrete terminato di leggere i primi tre capitoli non vi sentirete più agguerriti nell'affrontare le situazioni della vita, allora io riterrò questo libro un fiasco totale, per quel che vi riguarda. Perché, come diceva Herbert Spencer, “lo scopo supremo della formazione culturale non è l'erudizione, ma l'azione”.

E questo è un libro d'azione.

DALE CARNEGIE
1936

NOVE CONSIGLI PER OTTENERE IL MEGLIO DA QUESTO LIBRO

1. Per ottenere il miglior risultato possibile da questo libro occorre un requisito indispensabile senza il quale nessuna regola o tecnica potrà risultare davvero utile. Se vi manca questo requisito fondamentale, nemmeno mille regole su come procedere nello studio potrebbero esservi d'aiuto. Se invece ce l'avete, farete faviille anche senza alcun suggerimento.
E qual è questo requisito magico? Un profondo, autentico desiderio di imparare, una ferma volontà di aumentare al massimo la capacità di trattare con la gente. E come arrivare a questo? Tenendo sempre ben presente che questi principi sono della massima importanza. Rendendovi conto che vi potranno aiutare a condurre una vita più piena, più felice, più intensa e più ricca. Ripetetevi sempre: "La mia popolarità, la mia felicità, il mio inserimento sociale dipendono in gran parte dalla mia abilità nel trattare con la gente."
2. Prima di tutto leggete ogni singolo capitolo rapidamente per farvi un'idea generale. Anche se vi viene voglia di cominciare il capitolo seguente, non fatelo, a meno che non leggiate per distrarvi e basta. Se lo studio che state conducendo è serio, rileggete ogni capitolo attentamente e lentamente. Vedrete che alla lunga questo metodo vi farà risparmiare tempo e vi darà ottimi risultati.

3. Soffermatevi frequentemente nel corso della lettura a riflettere su quanto avete appena letto. Domandatevi in che modo potreste mettere in pratica questo o quel suggerimento.
4. Quando leggete, tenete a portata di mano una penna, una matita o un evidenziatore. Quando trovate un suggerimento che pensate vi potrà servire, sottolineatelo. Se c'è qualcosa che vi pare davvero degno di nota, glosate a margine con un asterisco. Queste annotazioni vi permetteranno una più facile rilettura in caso di necessità e stimoleranno la memoria visiva.
5. Conosco una donna che è direttore di una compagnia assicurativa da quindici anni. Ogni mese questa donna si rilegge tutti i contratti stipulati dalla sua compagnia negli ultimi trenta giorni. E sono sempre grosso modo gli stessi contratti standard da anni. E allora perché li rilegge? Perché l'esperienza le ha insegnato che questo è l'unico sistema per aver sempre presenti perfettamente clausole e condizioni.
Mi ci sono voluti due anni per scrivere un libro che insegnasse come parlare in pubblico, e ancora adesso io stesso devo riprenderlo in mano per rinfrescare la memoria. È incredibile la rapidità con la quale riusciamo a dimenticare!
Quindi, se volete trarre un beneficio davvero durevole da questo libro, non illudetevi che basti dargli una scorsa veloce una volta sola. Dopo una prima lettura, bisognerà ché dedichiate ogni mese qualche ora del vostro tempo a rileggerlo. Tenetelo sulla scrivania e riprendetelo in mano appena potete. Non dimenticate mai che in voi esistono enormi possibilità di miglioramento. Ricordate che l'uso dei principi qui elencati diventa abituale e automatico solo con l'aiuto di una vivace autocritica e una costante applicazione. Non c'è altro modo.
6. Bernard Shaw una volta disse: "Se insegnate qualcosa a uno, non l'imparerà mai." E aveva ragione. L'apprendimento è un processo attivo. Solo facendo s'impara. Quindi se volete approfondire e perfezionare i princi-

pi spiegati in questo libro, applicateli in ogni occasione. Altrimenti finirete col dimenticarli in fretta. Solo le conoscenze delle quali si fa uso costante si fissano nel nostro cervello.

A volte troverete qualche difficoltà ad applicare questi suggerimenti. Perfino io che ho scritto questo libro ogni tanto faccio fatica ad attenermi alle regole che vi ho esposto. Per esempio, quando si è di cattivo umore risulta più facile criticare e condannare il punto di vista degli altri invece di cercare di comprenderlo. Si è sempre più portati a trovare i difetti piuttosto che le virtù. Ci viene più spontaneo parlare di quello che interessa a noi piuttosto che al nostro interlocutore. E così via. Ma leggendo questo libro tenete presente che lo scopo è quello di arrivare a formarsi delle nuove abitudini. Occorrerà quindi tempo, perseveranza e applicazione costante.

Rileggete quindi spesso queste pagine e quando vi trovate di fronte a un qualsivoglia problema – come far capire le cose a un bambino, come indurre vostra moglie o vostro marito a condividere un punto di vista, come soddisfare un cliente esigente – non seguite l'impulso. Di solito è sbagliato. Rileggete con calma i paragrafi che voi stessi avete sottolineato. E mettete in pratica i consigli esposti.

Chiedete a vostra moglie, a vostro figlio, al vostro collega, di farvi pagare una multa simbolica ogni volta che vi coglie in procinto di violare una regola del libro. Il presidente di un importante istituto bancario di Wall Street ha raccontato una volta durante un mio corso il sistema che usava per ottenere il successo. Quest'uomo aveva ricevuto un'educazione scolastica molto limitata. Ciò nonostante era diventato, grazie al suo metodo personale, uno dei banchieri più importanti d'America. Parafraserò qui il suo discorso, per quanto riesco a rammentarlo: "Al sabato sera la mia famiglia non prende mai impegni perché sa che dedico gran parte della serata a una specie di illuminante esame di coscienza."

za. Dopo cena mi ritiro nel mio studio, apro l'agenda degli appuntamenti della settimana e ripenso a tutti gli incontri, le discussioni, le riunioni trascorse. E mi chiedo: 'In che cosa ho sbagliato in questa o quest'altra occasione? In che cosa ho agito bene? Cos'avrei potuto fare per ottenere un esito migliore?' Nei primi anni questi esami solitari risultavano spesso piuttosto deprimenti. Constatavo un sacco di errori. Poi, col passare del tempo, gli sbagli divenivano sempre più radi. A volte finivo congratulandomi con me stesso. Be', questo sistema di autoanalisi e di autoeducazione è andato avanti per anni e mi ha aiutato più di ogni altra cosa al mondo. Sono diventato più sicuro e determinato nel prendere decisioni e mi ha aiutato enormemente nei contatti con la gente. Ecco perché non posso fare a meno di raccomandarlo caldamente a tutti quanti."

Perché non usare un sistema analogo per controllare la corretta applicazione quotidiana dei principi enunciati in questo libro? Così otterrete due risultati: da una parte inizierete un processo educativo di inestimabile valore; dall'altra accrescerete la vostra capacità di trattare con la gente.

9. Tenete una nota accurata dei vostri successi nell'applicazione di questi principi. Segnate nomi, date, risultati. Troverete ispirazione per sforzi sempre maggiori. E sarà una lettura affascinante, tra qualche anno, la vostra lista di progressi.

Quindi riassumendo:

- a) sviluppate in voi un forte desiderio di conoscere a fondo i principi e le regole dei rapporti sociali;
- b) leggete ogni capitolo due volte prima di passare al successivo;
- c) mentre leggete riflettete in quale modo mettere in pratica questo o quel suggerimento;
- d) evidenziate ogni idea importante;

- e) date una ripassata al libro ogni mese;
- f) applicate questi principi in ogni occasione e utilizzate questo volume come un manuale pratico per risolvere i problemi quotidiani;
- g) inducete i vostri amici a farvi rilevare il vostro comportamento ogni volta che vi coglieranno a violare una regola del libro. Il gioco si farà sempre più interessante e coinvolgente;
- h) ogni settimana fate il punto dei progressi compiuti. Ripensate agli errori commessi e alle lezioni ricevute, delle quali far tesoro per l'avvenire;
- i) tenete nota a fine volume o su un quaderno a parte di come, quando e con quale risultato avete applicato queste regole.

PARTE PRIMA

**TECNICHE FONDAMENTALI
PER TRATTARE CON LA GENTE**

**“SE VUOI PRENDERTI IL MIELE,
NON TIRAR CALCI ALL’ALVEARE”**

Il 7 maggio 1931 la più sensazionale caccia all’uomo mai svoltasi a New York era giunta al culmine. Dopo settimane di ricerche Crowley “Two Guns”, il famoso assassino che non fumava e non beveva, era con le spalle al muro, intrappolato nell’appartamento della sua amante in West End Avenue. Centocinquanta poliziotti assediavano il suo rifugio all’ultimo piano dell’edificio: prima tentarono di forare il pavimento e stanare il criminale coi lacrimogeni, poi piazzarono le mitragliatrici sui tetti delle case vicine e per più di un’ora uno dei quartieri più chic di New York rintronò di spari e rat-tat-tat di mitragliatrici. Crowley, rannicchiato dietro una sedia imbottita, sparava contro la polizia, e diecimila cittadini incuriositi ed eccitati seguivano la battaglia. A New York non si era mai visto niente di simile. Quando Crowley fu finalmente catturato, il capo della polizia E.P. Mulrooney dichiarò che “Two Guns” era uno dei più pericolosi assassini della storia di New York: “Basta un niente per fargli premere il grilletto.”

Ma Crowley, indipendentemente dalle dichiarazioni altrui, che idea aveva di se stesso? Possiamo saperlo da una lettera che scrisse mentre era assediato nell’appartamento della sua ragazza, macchiata del sangue delle ferite riportate nel conflitto a fuoco. “Sotto questi miei panni batte un cuore stanco ma gentile, che non farebbe male a una mosca.”

Eppure, non molto tempo prima, Crowley stava sbaciucchiando la sua ragazza in macchina, in una strada di campagna dalle parti di Long Island, quando un agente si avvicinò e gli chiese la patente. Senza dire una parola, "Two Guns" tirò fuori la pistola e lo fece secco. Poi scese dalla macchina, prese il revolver dell'agente e per maggior sicurezza gli scaricò addosso anche quello. E questo era il killer che scriveva di avere "un cuore stanco ma gentile, che non farebbe male a una mosca".

Crowley fu condannato alla sedia elettrica. Arrivato al braccio della morte di Sing Sing, non disse affatto qualcosa del tipo: "In fondo è la giusta punizione per i miei crimini." Macché. Dichiarò invece: "Questa è la ricompensa perché mi sono difeso!"

Morale della favola: Crowley "Two Guns" era convinto di essere nel giusto.

È un atteggiamento diffuso tra i peggiori criminali. Se avete qualche dubbio, leggete questa frase: "Ho speso i migliori anni della mia vita a procurare ai miei simili i migliori divertimenti, per aiutarli a vivere meglio, e la ricompensa è stata la calunnia e tutta un'esistenza da braccato." È Al Capone che parla. Esatto, il "nemico pubblico" più famoso d'America, il più famigerato gangster di Chicago. Ma anche Al Capone non si sentiva affatto in colpa, anzi, si considerava una specie di pubblico benefattore incompreso e calunniato.

Anche Dutch Schultz, prima di cadere sotto i colpi di una banda rivale a Newark, intervistato da un giornalista si definì un "benefattore dell'umanità". E lo credeva sul serio.

A proposito di questo argomento, ho avuto un interessante scambio epistolare con Lewis Lawes, per molti anni direttore del famigerato carcere di Sing Sing. "Pochi criminali a Sing Sing si considerano tali," disse Lawes. "Hanno tutti più o meno, dal punto di vista umano, gli stessi comportamenti che potrei avere io, o lei. Così cercano di razionalizzare la loro devianza. Vi spiegano magari che hanno dovuto scassinare una cassaforte o borseggiare la gente

per questo o quel motivo. Accampano ragionamenti più o meno logici per esplicitare il loro comportamento antisociale, e alla fine si convincono che mai e poi mai avremmo dovuto chiuderli in prigione per quello che hanno fatto."

Se Al Capone, "Two Guns" Crowley, Dutch Schultz e tutti gli altri criminali della più bell'acqua che riempiono le patrie galere non si considerano affatto colpevoli, come si comporta l'uomo della strada col quale veniamo quotidianamente a contatto?

John Wanamaker, fondatore dei grandi magazzini omonimi, confessò una volta: "Ho imparato trent'anni fa che è inutile rimproverare la gente. Ho già abbastanza guai per superare i miei limiti personali senza bisogno di farmi il sangue amaro per l'evidente constatazione che il buon Dio non ha ritenuto di distribuire a tutti un'eguale misura di intelligenza!"

Wanamaker ha fatto in fretta a imparare la lezione. Io ci ho messo molto di più e ho sbagliato infinite volte prima di capire che novantanove volte su cento la gente non accetta critiche sul proprio modo di comportarsi, per quanto sbagliato possa essere.

La critica è inutile perché pone le persone sulla difensiva e le induce immediatamente a cercare una giustificazione. È pericolosa perché ferisce l'orgoglio della gente, la fa sentire impotente e suscita risentimento.

B.F. Skinner, lo psicologo famoso in tutto il mondo, provò con i suoi esperimenti che un animale ricompensato perché si comporta bene impara molto più velocemente di uno punito perché sbaglia. Studi successivi hanno dimostrato che lo stesso principio si applica agli esseri umani. Con la critica non solo non si riesce a correggere gli errori della gente, ma si suscita risentimento.

Hans Selye, un altro grande psicologo, ha detto: "Siamo tanto smaniosi di approvazione quanto timorosi di critiche."

Il risentimento per le critiche ricevute può demoralizzare i dipendenti, i familiari, gli amici, senza contribuire in alcun modo a migliorare la situazione.

George B. Johnston di Enid, Oklahoma, è il responsabile della sicurezza in una società di ingegneria. Tra i suoi compiti c'è quello di controllare che i dipendenti indossino il casco quando lavorano in cantiere. Johnston fa notare che, ogniqualvolta si avvicinava a un lavoratore che non portava il casco e gli ricordava il regolamento intimandogli di attenersi, l'unico risultato era un'astiosa obbedienza; ma spesso, dopo che lui se n'era andato, il lavoratore tornava a togliersi il casco. Allora decise di cambiare sistema. Quando trovò di nuovo dei dipendenti a testa nuda chiese loro se il casco era scomodo o di misura sbagliata, poi ricordò amichevolmente che il casco era progettato per proteggerli da eventuali danni e suggerì loro di tenerlo sempre durante il lavoro. Il risultato fu un accresciuto rispetto del regolamento, senza risentimenti di sorta.

In ogni pagina della storia troviamo esempi clamorosi dell'inutilità delle critiche. Prendiamo per esempio la famosa disputa tra Theodore Roosevelt e il presidente Taft, disputa che scisse il partito repubblicano, mandò Wilson alla Casa Bianca e sconvolse il corso degli avvenimenti durante la prima guerra mondiale. Eccola in breve.

Quando Theodore Roosevelt, nel 1908, lasciò la Casa Bianca, sostenne Taft che fu eletto suo successore. Poi se ne andò in Africa a caccia di leoni. Ma al suo ritorno esplose: accusò il successore di conservatorismo, cercò di ottenere la nomination repubblicana per la terza volta, fondò il partito progressista e minacciò seriamente la stabilità del partito repubblicano. Alle elezioni che seguirono, William Howard Taft vinse solo in due stati, Vermont e Utah: la sconfitta più clamorosa che il partito repubblicano avesse mai subito.

Theodore Roosevelt se la prese con Taft, ma il presidente Taft si sentiva in qualche modo colpevole dell'accaduto? Naturalmente no. Con le lacrime agli occhi, disse: "Non vedo come avrei potuto agire diversamente!"

Chi aveva ragione? Roosevelt o Taft? A dire la verità, non saprei, e nemmeno m'importa. Il fatto è che tutte le critiche di Roosevelt non riuscirono a persuadere Taft di

stare sbagliando. L'unico risultato fu che Taft si giustificò con grande energia e continuò a ripetere con le lacrime agli occhi: "Non vedo come avrei potuto agire diversamente!"

Altro esempio: lo scandalo del petrolio del Teapot Dome. Riempì di colonne indignate tutti i giornali dei primi anni venti. Fece fremere la nazione. A memoria d'uomo non si era mai verificato niente di così scandaloso nella vita pubblica americana. Questi sono i fatti: Albert B. Fall, ministro degli interni del gabinetto Harding, fu incaricato della gara di concessione delle riserve governative di petrolio a Elk Hill e Teapot Dome, destinate ai rifornimenti per la marina militare. Il ministro Fall si guardò bene dal fare una gara d'appalto, ma diede il prezioso contratto direttamente al suo amico Edward L. Doheny. E Doheny che fece? Diede a Fall quel che si dice una bustarella di centomila dollari. Poi, con mano pesante, Fall ordinò ai marines di sbatter fuori dal distretto tutti i concorrenti che estraevano petrolio dai pozzi adiacenti la riserva di Elk Hill. Costoro, scacciati dai loro appezzamenti sotto la minaccia dei fucili dell'esercito, si rivolsero alla giustizia e fecero scoppiare lo scandalo del Teapot Dome. Si levò un polverone così fitto da mandare in rovina l'amministrazione Harding, indignare l'intera nazione, minacciare le sorti del partito repubblicano e spedire in prigione Albert B. Fall.

Fall fu condannato inequivocabilmente, come pochi uomini politici prima e dopo di lui. Forse che si considerò colpevole o si pentì? Mai e poi mai. Qualche anno dopo, Herbert Hoover affermò in un comizio pubblico che la morte del presidente Harding era stata causata dall'angoscia e dal dolore di essere stato tradito da una persona amica. Quando glielo riferirono, la signora Fall balzò dalla sedia e agitando i pugni contro la sorte esclamò: "Che cosa? Harding tradito da Fall! Non è vero! Mio marito non ha tradito nessuno! Neppure una montagna d'oro avrebbe potuto indurlo a una cattiva azione. Lui sì che è stato tradito, trascinato al macello e crocefisso!"

Insomma, noi uomini siamo tutti uguali: all'atto pratico, sempre pronti a criticare gli altri, senza saper accettare le critiche che ci toccano da vicino. Così quando domani voi e io saremo tentati di criticare qualcuno, ricordiamoci di Al Capone, di Crowley e di Albert Fall. Convinciamoci che la critica è come un piccione viaggiatore: ritorna sempre da dove era partita. Convinciamoci che la persona che cerchiamo di correggere o di condannare farà di tutto per difendersi e ritorcere l'accusa, o perlomeno, come quel poveraccio di Taft, dirà: "Non vedo come avrei potuto agire diversamente!"

La mattina di sabato 15 aprile 1865, Abraham Lincoln giaceva morente nella camera da letto di un alberguccio di fronte al Ford's Theater, dove John Wilkes Booth gli aveva sparato addosso. Il suo corpo magro e lungo era steso di traverso sul lettuccio da campo troppo corto. Sul suo capo era appesa la riproduzione di un famoso quadro di Rosa Bonheur, *Il mercato dei cavalli*, illuminata dalla tremula luce di una misera lampada a gas.

Al suo letto di morte il segretario di stato Stanton dichiarò: "Qui giace il più perfetto condottiero di uomini che la storia ricordi!"

Qual era il segreto del successo di Lincoln nel trattare con la gente? Ho studiato per dieci anni la vita di Lincoln e ho passato altri tre anni a scrivere e riscrivere un libro intitolato *Lincoln The Unknown*. Credo di aver fatto uno studio della personalità di Lincoln e della sua vita privata dettagliato e completo quanto nessun altro prima. Mi sono dedicato particolarmente allo studio dei metodi che Lincoln usava per trattare col prossimo. Criticava mai? Sì: da giovane, nella Pigeon Creek Valley, nell'Indiana, non solo criticava a parole, ma addirittura scriveva lettere e poemi satirici ridicolizzando le persone, e li lasciava per le strade, in posti dov'era sicuro che qualcuno li avrebbe trovati. Una di queste lettere suscitò tanto risentimento da durare tutta la vita.

Anche dopo aver iniziato la professione di avvocato a Springfield, nell'Illinois, attaccava i suoi oppositori con let-

tere aperte pubblicate sui giornali. Tutto questo continuò finché ebbe una lezione che gli insegnò a vivere.

Nell'autunno del 1842 pubblicò sul *Journal* di Springfield una lettera anonima che metteva in ridicolo l'inutile ed eccessiva combattività di un politicante irlandese, James Shields. Tutta la città si sbellicò dalle risa. Ma l'offeso, sensibile e orgoglioso com'era, ribollì d'indignazione. Scoprì chi aveva scritto la lettera, saltò a cavallo, si mise alla ricerca di Lincoln, lo raggiunse e lo sfidò a duello. Lincoln non avrebbe voluto accettare la sfida. Era contrario al duello, ma non poté rifiutare di difendere il suo onore. Ebbe la scelta delle armi. Poiché era di braccia lunghissime, scelse la sciabola da cavalleria e prese lezioni di scherma da un ufficiale di West Point. Il giorno stabilito lui e Shields si trovarono su una spiaggia del Mississippi, pronti al duello all'ultimo sangue. Ma all'ultimo minuto i secondi impedirono lo scontro.

Questo episodio, che fu il meno edificante della vita di Lincoln, gli diede una lezione indimenticabile nell'arte di trattare con la gente. Da allora non scrisse più nessuna lettera di critica, non cercò più di mettere in ridicolo nessuno. Non solo, ma imparò l'inutilità di recriminare sull'altrui operato.

Più tardi, durante la guerra di secessione, ogni volta che nominò un nuovo generale a capo dell'esercito del Potomac - McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade - ognuno di loro commise errori madornali, spingendolo alla disperazione. Mezza nazione insorse contro questi generali incompetenti, ma Lincoln non ruppe i rapporti con nessuno. "Non giudicare per non essere giudicato" era uno dei suoi motti preferiti. E quando sua moglie o altri intorno a lui parlavano astiosamente dei sudisti, lui rispondeva: "Non criticateli, perché noi al loro posto faremmo altrettanto."

Eppure, se c'era qualcuno che poteva giustamente lamentarsi dei propri collaboratori, era proprio lui.

Vediamo un esempio. La battaglia di Gettysburg si svolse ai primi di luglio del 1863. Durante la notte del 4 luglio,

Lee cominciò la ritirata, mentre una violenta tempesta infuriava su tutta la regione. Raggiunto il Potomac col suo esercito in rotta, Lee venne a trovarsi tra un enorme fiume in piena impossibile da guadare e l'esercito nemico vittorioso. Era chiuso in una trappola alla quale non poteva sfuggire. Lincoln afferrò subito l'insperata occasione di catturare l'esercito nemico e porre fine al conflitto: pieno di speranza ordinò a Meade di non riunire il consiglio di guerra ma di attaccare Lee immediatamente. Il presidente telegrafò questi ordini e mandò anche un inviato speciale a Meade per essere certo che il generale passasse subito all'azione.

Che fece il generale Meade? Tutto il contrario: riunì il consiglio di guerra, esitò e procrastinò, telegrafò scuse di ogni sorta e sostanzialmente rifiutò di attaccare il nemico. Finché la piena calò e Lee riuscì a mettersi in salvo oltre il Potomac.

Lincoln era furioso. "Che significa questo?" si lamentava con suo figlio Robert. "Gran Dio, che vuol dire? Li avevamo in pugno, bastava stringere un po' le dita ed erano nostri! E non sono riuscito, per quanto mi sia dato da fare, a far muovere il mio esercito! In una situazione come questa, qualsiasi mezza cartuccia di generale avrebbe sconfitto Lee. Se fossi andato lì io, l'avrei preso a frustate di persona, quel Meade."

Con l'animo oppresso dal più profondo sconforto, Lincoln sedette alla scrivania e scrisse questa lettera a Meade; era diventato estremamente cauto e prudente, dopo l'episodio del duello mancato, e quindi questa missiva del 1863 rappresentava proprio il massimo, per lui.

Caro generale,

non credo che valutate l'enormità della nostra disgrazia per la fuga di Lee. L'avevamo in pugno. E se gli avessimo dato addosso, dopo i nostri ultimi insuccessi, avremmo certamente posto fine alla guerra. Così invece il conflitto si prolunga ancora a tempo indeterminato. Se non vi sentivate sicuro di attaccare il nemico

lunedì scorso, come potete farlo ora che ha passato il fiume e che voi siete rimasto con pochi uomini, circa i due terzi degli effettivi che avevate? Ormai non credo sia ragionevole – né io ragionevolmente mi attendo – che voi possiate più far molto. È stato assurdo attendere e l'occasione d'oro è sfuggita. Mi sento angosciosissimo, a questo pensiero.

Che cosa pensate che abbia fatto Meade quando ricevette la lettera? Niente, perché non la ebbe mai. Lincoln non la spedì e la lettera venne ritrovata nelle sue carte dopo la sua morte.

Così io suppongo – ovviamente è solo una mia idea – che dopo aver scritto quella lettera Lincoln si sia detto: un momento, non precipitiamo. Per me è comodo starmene qui al sicuro e ordinare a Meade di attaccare. Ma se fossi stato a Gettysburg e avessi visto scorrere tutto il sangue che deve aver visto lui, se avessi sentito con le mie orecchie le urla e i lamenti dei feriti, forse non avrei avuto tanta fretta di attaccare di nuovo. Se avessi il carattere timido di Meade, avrei fatto come lui. E comunque ormai è fatta. Se gli mando questa lettera mi sfogherò, è vero, ma Meade dovrà giustificarsi, e forse mi si rivolterà contro o rassegherà le dimissioni, così non potrò più sfruttare la sua capacità militare nel proseguimento della guerra.

Così Lincoln rinunciò a spedire la lettera perché aveva imparato a sue spese che le critiche feroci e le recriminazioni non servono a niente.

Theodore Roosevelt raccontò che quando, da presidente, gli si presentava qualche problema difficile, aveva l'abitudine di alzare lo sguardo al grande ritratto di Lincoln appeso davanti alla sua scrivania, domandandosi che cosa avrebbe fatto Lincoln se si fosse trovato nei suoi panni.

Mark Twain di tanto in tanto perdeva le staffe e scriveva lettere da far rabbrivire. Per esempio, una volta scrisse a un uomo che aveva suscitato la sua ira: "La cosa che serve a voi è un bel permesso di tumulazione. Non avete che da chiedere, farò del mio meglio per procurarvelo." Un'al-

tra volta scrisse a un redattore a proposito degli sforzi di un correttore di bozze che voleva "migliorare la mia ortografia e la mia punteggiatura". E ordinò: "Sistemate la faccenda come da copia allegata e controllate che il correttore di bozze si tenga i suoi suggerimenti ben riposti dentro quel cervellino da gallina che si ritrova." Scrivere queste lettere pungenti faceva sentire molto meglio Mark Twain. Gli permetteva di far sbollire la rabbia e le lettere non facevano alcun danno perché sua moglie in segreto provvedeva a toglierle dalla posta in partenza. Così nessuno le ricevette mai.

Conoscete qualcuno che vorreste cambiare, rimettere in riga, migliorare? Bene, bella cosa. Ma perché non cominciate da voi stessi? Da un punto di vista squisitamente egoistico, dà molto più profitto che migliorare gli altri e fa anche meno danni. "Non lamentatevi della neve sul tetto del vicino, se non l'avete ancora spalata via dal vostro uscio," diceva Confucio.

Quando ero giovane e cercavo di far colpo con ogni mezzo, un giorno scrissi una lettera assurda a Richard Harding Davis, uno scrittore allora famosissimo nell'universo letterario americano. Dovevo scrivere un articolo su di lui per una rivista e chiesi a Davis di dirmi qualcosa sul suo metodo di lavoro. Poche settimane prima avevo ricevuto da qualcuno una lettera che portava in fondo questa nota: "Dettata ma non riletta." La cosa mi fece molta impressione. Capii che quel mio corrispondente, ovviamente, doveva essere una persona molto affaccendata e importante. Io invece non lo ero per nulla: ma ebbi la debolezza di credere che avrei fatto la stessa impressione a Richard Harding Davis chiudendo il mio scritto con la stessa faticosa frasetta.

Lo scrittore non mi rispose mai. Si limitò a rimandarmi il biglietto con queste righe scritte di traverso: "La sua maleducazione è superata solo dalla sua maleducazione." Certo io avevo sbagliato e forse mi meritavo la lezione. Ma in fondo ero uomo anch'io, e me la presi. Al punto che quando, dieci anni dopo, sentii la notizia della morte

di Davis, il solo pensiero che mi venne in mente, e lo ammetto con vergogna, fu la lezione che mi aveva dato.

Ora, se voi e io vogliamo suscitare domani un risentimento che può persistere per decenni e magari fino alla morte, avanti con le critiche, anche se del tutto ingiustificate.

Trattando con la gente ricordiamoci che abbiamo a che fare con creature governate non dalla logica ma dalle passioni, impastate di pregiudizi e mosse dall'orgoglio e dalla vanità.

La critica indusse Thomas Hardy, uno dei migliori romanzieri della letteratura inglese, a smettere di scrivere. E Thomas Chatterton, poeta inglese, a suicidarsi.

Benjamin Franklin, così irruente da giovane, divenne tanto diplomatico da vecchio e così abile nel trattare la gente che venne mandato in Francia come ambasciatore. Il segreto del suo successo? Svelò: "Non parlo male di nessuno e dico di tutti tutto il bene possibile."

Tutti gli sciocchi sono capaci di condannare, criticare, recriminare; e la maggior parte lo fa.

Ma ci vuole carattere e autocontrollo per capire e perdonare.

"Un grande uomo mostra la sua grandezza," disse Carlyle, "dal modo in cui tratta gli altri."

Bob Hoover, famoso pilota collaudatore che spesso si esibiva in numeri di acrobazia aerea, stava tornando a casa a Los Angeles dopo un'esibizione a San Diego. Come racconta la rivista *Flight Operations*, quando era a circa cento metri d'altezza entrambi i motori improvvisamente si fermarono. Con un'abile manovra, Bob riuscì a far atterrare l'aereo anche se il velivolo riportò qualche danno. Nessun ferito, però. La prima cosa che Hoover fece dopo l'atterraggio di emergenza fu di ispezionare il serbatoio del carburante. Come sospettava, l'aereo della seconda guerra mondiale sul quale volava era stato rifornito con carburante da jet invece che con benzina.

Tornato all'aeroporto, chiese di vedere il meccanico responsabile del rifornimento. Il giovanotto era spaventato

a morte per l'errore compiuto. Quando Hoover si avvicinò, si mise perfino a piangere. Aveva causato la perdita di un aeroplano molto costoso e avrebbe anche potuto rendersi responsabile della morte di tre persone.

Facile immaginare lo stato d'animo di Hoover: si sentiva bruciare la lingua dalla voglia di sfogarsi col responsabile dell'accaduto. E invece non rimproverò il meccanico e si guardò bene dal criticarlo. Anzi, passò il braccio attorno alle spalle del poveretto e disse: "Per dimostrarti che sono sicuro che non lo farai più, voglio che d'ora in avanti sia sempre tu a occuparti del rifornimento del mio F 51."

Spesso i genitori provano l'irresistibile impulso di criticare i loro figli. Penserete che raccomandi di non farlo. Mi limiterò a ricordarvi, *prima* di giudicarli, di leggere "Father Forgets", un classico del giornalismo americano, apparso originariamente come editoriale nel *People's Home Journal*. Lo ripropongo qui col permesso dell'autore nell'edizione riassunta del *Reader's Digest*.

"'Father Forgets' è uno di quei brani che, buttato giù in un momento di sincerità, tocca il cuore a così tanti lettori da diventare un classico. Dal suo primo apparire è stato riproposto," scrive il suo autore W. Livingstone Larned, "in centinaia di riviste e giornali in tutto il paese. È stato stampato in quasi tutte le lingue esistenti. Ho dato personalmente il permesso a centinaia di persone desiderose di leggerlo a scuola, in chiesa, a teatro. È stato trasmesso in innumerevoli occasioni su tutte le reti televisive. È stato anche ristampato sui periodici e le riviste di molte scuole. A volte un breve scritto raggiunge inaspettatamente il massimo della popolarità: e questo è il caso del mio brano."

FATHER FORGETS di W. Livingstone Larned

Ascolta, figlio: ti dico questo mentre stai dormendo con la manina sotto la guancia e i capelli biondi appiccicati alla fronte. Mi sono introdotto nella tua camera

da solo: pochi minuti fa, quando mi sono seduto a leggere in biblioteca, un'ondata di rimorso mi si è abbattuta addosso, e pieno di senso di colpa mi avvicino al tuo letto.

E stavo pensando a queste cose: ti ho messo in croce, ti ho rimproverato mentre ti vestivi per andare a scuola perché invece di lavarti ti eri solo passato un asciugamani sulla faccia, perché non ti sei pulito le scarpe. Ti ho rimproverato aspramente quando hai buttato la roba sul pavimento.

A colazione, anche lì ti ho trovato in difetto: hai fatto cadere cose sulla tovaglia, hai ingurgitato cibo come un affamato, hai messo i gomiti sul tavolo. Hai spalmato troppo burro sul pane e, quando hai cominciato a giocare e io sono uscito per andare a prendere il treno, ti sei girato, hai fatto ciao ciao con la manina e hai gridato: "Ciao, papino!" e io ho aggrottato le sopracciglia e ho risposto: "Su diritto con la schiena!"

E tutto è ricominciato da capo nel tardo pomeriggio, perché quando sono arrivato eri in ginocchio sul pavimento a giocare alle biglie e si vedevano le calze bucate. Ti ho umiliato davanti agli amici, spedendoti a casa davanti a me. Le calze costano, e se le dovessi comperare tu, le tratteresti con più cura.

Ti ricordi più tardi come sei entrato timidamente nel salotto dove leggevo, con uno sguardo che parlava dell'offesa subita? Quando ho alzato gli occhi dal giornale, impaziente per l'interruzione, sei rimasto esitante sulla porta. "Che vuoi?" ti ho aggredito brusco. Tu non hai detto niente, sei corso verso di me e mi hai buttato le braccia al collo e mi hai baciato e le tue braccine mi hanno stretto con l'affetto che Dio ti ha messo nel cuore e che, anche se non raccolto, non appassisce mai. Poi te ne sei andato sgambettando giù dalle scale.

Be', figlio, è stato subito dopo che mi è scivolato di mano il giornale e mi ha preso un'angoscia terribile. Cosa mi sta succedendo? Mi sto abituando a trovare colpe, a sgridare; è questa la ricompensa per il fatto che sei

IL GRANDE SEGRETO PER TRATTARE CON LA GENTE

un bambino, non un adulto? Non che non ti volessi bene, beninteso: solo che mi aspettavo troppo dai tuoi pochi anni e insistevo stupidamente a misurarti col metro della mia età.

E c'era tanto di buono, di nobile, di vero, nel tuo carattere! Il tuo piccolo cuore così grande come l'alba sulle colline. Lo dimostrava il generoso impulso di correre a darmi il bacio della buonanotte. Nient'altro per stanotte, figliolo. Solo che son venuto qui vicino al tuo letto e mi sono inginocchiato, pieno di vergogna.

È una misera riparazione, lo so che non capiresti queste cose se te le dicessi quando sei sveglio. Ma domani sarò per te un vero papà. Ti sarò compagno, starò male quando tu starai male e riderò quando tu riderai, mi morderò la lingua quando mi saliranno alle labbra parole impazienti. Continuerò a ripetermi, come una formula di rito: "È ancora un bambino, un ragazzino!"

Ho proprio paura di averti sempre trattato come un uomo. E invece come ti vedo adesso, figlio, tutto appallottolato nel tuo lettino, mi fa capire che sei ancora un bambino. Ieri eri dalla tua mamma, con la testa sulla sua spalla. Ti ho sempre chiesto troppo, troppo.

Invece di condannare l'operato della gente, cercate piuttosto di capirla. Cercate di immaginare perché la gente fa quello che fa. È molto più utile e interessante che criticare, senza contare che genera simpatia, tolleranza e gentilezza. "Chi tutto sa, tutto perdona."

Come dice il dottor Johnson: "Dio stesso, signor mio, non giudica nessun uomo prima che sia arrivata la fine dei suoi giorni."

Perché dovremmo essere più precipitosi noi?

PRINCIPIO 1

Non criticate, non condannate, non recriminate.

C'è un solo modo per ottenere da qualcuno quello che vogliamo. Ci avete mai pensato? Un solo unico modo. E cioè fare in modo che l'altra persona voglia quello che vogliamo noi. È l'unico sistema.

Ovviamente si può persuadere un malcapitato a mollare l'orologio anche puntandogli una rivoltella alle costole. O si possono convincere i dipendenti alla collaborazione intensiva - almeno finché non girerete loro le spalle - con la minaccia del licenziamento in tronco. Da un bambino si può ottenere l'obbedienza con percosse e minacce. Ma questi sistemi violenti hanno spiacevoli controindicazioni.

Il solo sistema valido perché io ottenga da voi quello che voglio è che anche voi lo vogliate.

Ma di solito la gente *che cosa* vuole?

Sigmund Freud sostiene che alla base di ogni azione umana stanno due motivazioni: l'impulso sessuale e il desiderio di grandezza.

John Dewey, uno dei più profondi filosofi degli Stati Uniti, esprimeva lo stesso concetto in maniera lievemente diversa. Sosteneva cioè che il bisogno più sentito della natura umana è "il desiderio di essere importanti". Ricordatevi questo concettino: "il desiderio di essere importanti". È pregnante, ne sentirete parlare parecchio in questo libro.

Che cosa vuole la gente, allora? Non molto; ma quelle poche cose che desidera davvero le ricerca infaticabilmente, con un'insistenza tale che è impossibile negargliele. Tra le cose che la gente vuole maggiormente ricordiamo:

1. La salute (e la sua conservazione);
2. Il cibo;
3. Il sonno;
4. Il denaro (e le cose che con esso si possono acquistare);
5. La vita (e tutto ciò che ne consegue);
6. La gratificazione sessuale;
7. La felicità dei figli;
8. Sentirsi importanti.

Quasi tutte queste cose sono abbastanza facili da ottenere, tranne una. Tanto è desiderata, come il cibo o il sonno, tanto è difficile da ottenere. È quello che Freud definisce "desiderio di grandezza" e Dewey "desiderio di essere importanti".

Lincoln esordì così in una lettera: "A tutti fanno piacere i complimenti." E William James disse: "Una delle più radicate caratteristiche della natura umana è quella di perseguire infaticabilmente l'apprezzamento altrui." *Perseguire infaticabilmente*. Quindi siamo di fronte a una fame insaziabile e chi riesce a soddisfare onestamente questo bisogno avrà la gente in pugno; come si suol dire, anche il becchino piangerà al suo funerale.

Tra l'altro il desiderio di sentirsi importante segna una delle differenze sostanziali tra l'uomo e gli altri animali. Un esempio. Quando mio padre aveva una fattoria nel Missouri, allevava bellissimi maiali di razza Duroc-Jersey e bestiame selezionato. Li esponeva nelle fiere di paese e nei concorsi zootecnici del Middle West. Spesso vincevano dei premi. Mio padre aveva confezionato una specie di stendardo di mussola bianca al quale appendeva tutti i nastri blu dei premi. Quando amici o visitatori arrivavano alla fattoria, tirava fuori lo stendardo; io da una parte e lui

dall'altra, lo reggevano aperto per mostrare i successi dei suoi animali. Ovviamente le bestie non si curavano minimamente dei premi. Mio padre sì, perché lo facevano sentire importante.

Se i nostri antenati non fossero stati spinti dalla stessa molla, probabilmente la civiltà sarebbe ancora parecchio arretrata.

È questo desiderio di essere, di sentirsi e di venir considerati importanti che ha spinto un povero garzone di droghiere a studiare dei libri di legge ritrovati in fondo a un baule di robivecchi comperato per mezzo dollaro. Molti hanno sentito parlare di questo episodio perché il garzone era Lincoln.

Lo stesso desiderio ha spinto Dickens a scrivere i suoi romanzi, sir Christopher Wren a disegnare le sue sinfonie architettoniche, Rockefeller ad accumulare i milioni che non sarebbe mai riuscito a spendere e i ricchi a farsi costruire case troppo spaziose per i loro bisogni. È questa la molla che vi induce a vestirvi alla moda, a comperare l'ultimo modello di macchina o a magnificare le gesta del vostro rampollo. La stessa che spinge i giovani a formare delle bande e a iniziare magari attività criminose.

La maggioranza dei delinquenti giovanili, afferma E.P. Mulrooney, ex capo della polizia di New York, sono pieni di sé e la prima cosa che chiedono dopo l'arresto è di leggere i giornali che parlano delle loro imprese. La prospettiva di dover scontare una pena sembra remotissima finché si trovano a dividere le colonne dei giornali coi nomi famosi dello sport, del cinema, della televisione, della politica.

Dimmi come soddisfi questo tuo desiderio di importanza e ti dirò chi sei. È questo che determina il carattere, che foggia la personalità. Per esempio John Rockefeller soddisfece il suo senso d'importanza facendo costruire un enorme e modernissimo ospedale a Pechino per curare migliaia di poveracci che nemmeno sapevano della sua esistenza. Dillinger, invece, preferì la via del rapinatore di banca, dell'assassino. Mentre gli uomini dell'FBI gli davano la caccia, si rifugiò in una fattoria del Minnesota. Si presentò

con queste parole: "Sono Dillinger! Non vi farò del male. Ma io sono Dillinger!" Era orgoglioso di essere il "nemico pubblico numero uno" del momento.

Diciamo quindi che la grossa differenza tra Rockefeller e Dillinger sta nel modo in cui i due uomini hanno soddisfatto il loro bisogno di sentirsi importanti.

La storia è piena di esempi di persone famose malate d'amor proprio. Perfino George Washington voleva essere chiamato "Sua Eccellenza il Presidente degli Stati Uniti". Colombo moriva dietro al titolo di "Ammiraglio dell'Oceano e Viceré dell'India". Caterina la Grande non apriva nemmeno le lettere che non fossero indirizzate a "Sua Maestà Imperiale". E alla Casa Bianca, la signora Lincoln si rivoltò come una tigre contro la moglie del generale Grant esclamando: "Come osate sedervi senza aspettare il mio permesso?"

I miliardari statunitensi finanziarono la spedizione dell'ammiraglio Byrd al Polo Sud nel 1928 nella speranza di veder intitolata a loro nome qualche catena di ghiacciai. Victor Hugo arrivò a sperare che Parigi cambiasse nome in suo onore. E persino un colosso come Shakespeare cercò di recare lustro al suo nome procurandosi un blasone.

Qualche volta c'è chi, per attirare la simpatia e l'attenzione della gente, si finge malato. Come Mrs McKinley, che costringeva suo marito, il presidente degli Stati Uniti, a trascurare gli affari di stato perché lo teneva abbracciato ore e ore per riuscire ad addormentarsi. O esigeva che fosse presente durante le sedute dal dentista; una volta fece una scenata tremenda perché lui la lasciò sola col dentista per andare a un appuntamento con John Hay, il suo segretario di stato.

La scrittrice Mary Roberts Rinehart una volta mi raccontò di una donna molto in gamba e nel fiore degli anni che d'improvviso si "ammalò" per farsi prendere in considerazione. "Un giorno," raccontava Mary Roberts, "questa donna si trovò a subire uno choc, forse rendendosi conto di colpo che la gioventù se n'era andata e il futuro non appariva più roseo come una volta. Così questa tizia si cac-

ciò a letto per dieci anni, facendosi accudire dalla vecchia madre. Un giorno l'anziana signora morì. La pretesa invalida resistette a letto per qualche settimana. Poi una mattina si alzò, si vestì e ricominciò una vita normale."

Psichiatri famosi sostengono che i pazzi diventano tali per realizzare in qualche modo, nel mondo fittizio della follia, il desiderio d'importanza che il duro mondo reale ha loro negato. Negli ospedali gli ammalati di mente sono la maggioranza dei degenti.

Qual è la causa della pazzia? Impossibile rispondere a una domanda tanto vaga e generica, ma sappiamo che esistono certe malattie (come la sifilide) e certe sostanze che danneggiano le cellule cerebrali. Circa una metà dei casi di malattia mentale va fatta risalire a cause fisiche, come malattie o traumi del cervello, alcool, intossicazioni da sostanze nocive. Ma per l'altra metà dei malati, e questo è piuttosto impressionante, non esistono cause organiche. I tessuti cerebrali sono sanissimi. Come mai quindi insorge la follia nelle sue varie forme?

Ho posto questa domanda al direttore di uno dei più importanti ospedali psichiatrici degli Stati Uniti. Ovviamente questo medico, che aveva ricevuto alti riconoscimenti per il suo contributo scientifico sullo studio delle malattie mentali, mi ha risposto che non è possibile rispondere a una domanda del genere. Però mi disse anche che diversi soggetti trovano nel loro stato di follia quel senso d'importanza che da sani era stato loro negato. E mi raccontò di un caso.

"Ho in cura proprio adesso una donna per la quale il matrimonio si è rivelato una tragedia. Questa poveretta aveva ragionevolmente sperato di soddisfare non solo la sua sessualità, ma anche il bisogno di amare, di avere bambini, di ottenere un certo prestigio sociale. Non fu così. Il marito non l'amava. Rifiutava perfino di pranzare con lei e la costringeva a portargli da mangiare in camera. Non le ha dato figli e nessuna gratificazione sociale. Lei a un certo punto è impazzita. Nella sua follia ha divorziato da questo individuo e ha ripreso il suo nome da ragazza. Poi

si è convinta di essersi risposata con un aristocratico inglese e attualmente si fa chiamare Lady Smith. Quanto ai bambini, immagina di partorirne uno al giorno. Tutte le mattine mi dice: 'Dottore, stanotte ho avuto un bambino.' L'esistenza ha infranto tutti i suoi sogni sugli scogli aguzzi della realtà; ma nelle isole fantastiche e soleggiate della follia, tutti i vascelli trovano rifugio sicuro. Una tragedia? Non saprei. Sa cosa mi ha confidato il suo medico curante? 'Se potessi guarirla col tocco di una bacchetta magica, non so se lo farei: è molto più felice così.' "

Se c'è gente così bramosa dell'altrui considerazione da diventar pazza per ottenerla, immaginate che miracoli si riuscirebbe a fare limitandosi a far sentire importanti le persone normali.

Uno dei primi uomini d'affari americani a guadagnare più di un milione di dollari l'anno (in un tempo in cui gli stipendi non erano tassati e chi guadagnava cinquanta dollari la settimana era considerato benestante) fu Charles Schwab. Nel 1921 Andrew Carnagie lo assunse per metterlo a capo della United States Steel Company di recente formazione: all'epoca Schwab aveva solo trentotto anni. (Più tardi Schwab lasciò la United States Steel Company per passare alla Bethlehem Steel Company, che era in difficoltà finanziarie, e la rimise in sesto, facendone una delle società più ricche degli Stati Uniti.)

Perché Andrew Carnagie pagò un milione di dollari l'anno (e cioè qualcosa come tremila dollari al giorno) al trentottenne Charles Schwab? Perché Schwab era un genio? No. Perché era più esperto di qualunque altro nel campo della produzione dell'acciaio? Sciocchezze, Schwab in persona ammise di avere alle proprie dipendenze uomini più competenti di lui in materia.

Schwab mi disse che lo pagavano così tanto per via della sua capacità di trattare con la gente. Gli chiesi come faceva. E lui mi rivelò il segreto con parole sue - parole che dovrebbero essere incise su una targa in bronzo da appendere in ogni casa, scuola, ufficio o negozio. I ragazzi dovrebbero impararle a memoria, invece di perdere tem-

po con le coniugazioni dei verbi latini o la quantità di pioggia che cade in Brasile, perché sono in grado di trasformare la vita della gente, se messe in pratica.

"Ritengo che la mia più grande qualità sia quella di destare in chi mi circonda il massimo entusiasmo, e questo soprattutto grazie al riconoscimento dei meriti di ciascuno e l'incoraggiamento continuo. Non c'è niente che deprima di più una persona delle critiche di un superiore gerarchico. Io non critico mai nessuno. Incentivo i dipendenti e sono tanto propenso a lodare quanto restio a trovare difetti. Se voglio che una cosa sia fatta, *non ho paura di abbondare in sincera approvazione e lodi.*"

Così si comportava Schwab. E la maggior parte della gente? All'opposto. Se non ci piace come viene fatta una cosa, ci arrabbiamo con i nostri subordinati; se ci va bene, non diciamo niente. Come quel vecchio ritornello: "Ho sbagliato una volta e me l'hanno rinfacciato in eterno. Ma quando non sbaglio, nessuno apre bocca." Schwab dichiarò: "Nella mia vasta esperienza di vita, negli incontri con parecchi grandi personaggi, non ho mai conosciuto nessuno, per quanto famoso e realizzato fosse, che non lavorasse meglio e non rendesse di più in un'atmosfera di approvazione piuttosto che di critica."

Questo fu anche uno dei motivi principali del successo di Andrew Carnagie, il quale lodava i suoi collaboratori sia in pubblico che in privato. Perfino dalla tomba volle mandare un'estrema gratificazione ai suoi compagni di lavoro. Fece scrivere come epitaffio: "Qui giace un uomo che seppe circondarsi di uomini più bravi di lui."

Lo appassionato apprezzamento degli altrui successi fu uno dei segreti di John D. Rockefeller. Per esempio, quando uno dei suoi soci, Edward T. Bedford, perse un milione di dollari per un investimento sbagliato in Sudamerica, John avrebbe potuto ragionevolmente criticarlo; ma sapeva che Bedford aveva fatto del suo meglio e l'incidente fu chiuso. Rockefeller riuscì a trovare perfino parole di apprezzamento e si congratulò con Bedford perché era riuscito a salvare il sessanta per cento del capitale investito. "Splend-

dido,” disse, “non ci capita sempre di arrivare a conseguire risultati così brillanti.”

Vorrei adesso sottoporre alla vostra attenzione un aneddoto palesemente immaginario ma comunque significativo.

La storiella racconta che una contadina, al termine della dura giornata lavorativa, mise a tavola per i suoi uomini un mucchio di fieno. E quando questi, sbalorditi, le chiesero se era diventata matta, lei rispose serafica: “Be’, come avrei potuto immaginare che ve ne sareste accorti? Cucino per voi da vent’anni e in tutto questo tempo non ho mai sentito da parte vostra una parola che mi facesse capire che non stavate masticando fieno.”

Quando qualche anno fa venne condotta una ricerca sui motivi per i quali le casalinghe se ne vanno da casa, la ragione essenziale che s’impose all’attenzione dei ricercatori fu “la mancanza di apprezzamento”. E scommetto che un’indagine analoga sui mariti che se ne vanno da casa porterebbe allo stesso risultato. Troppo spesso il lavoro delle casalinghe viene dato per scontato e i mariti non pensano mai a gratificare con una parola di apprezzamento le loro mogli per quello che fanno.

Un nostro allievo raccontava che sua moglie, insieme ad altre donne della parrocchia, aveva partecipato a un corso che mirava al miglioramento personale. Un giorno la moglie gli chiese di elencare le sei cose che secondo lui l’avrebbero aiutata a essere una sposa migliore. Lui raccontò in classe:

“La richiesta mi lasciò sbalordito. A dire la verità, non avrei avuto problemi a mettere giù un elenco di cose che avrei voluto fossero diverse in lei – e, santo cielo, penso proprio che lei sarebbe riuscita a elencarne almeno un centinaio da cambiare in me – ma mi guardai bene dal farlo. Le dissi invece: ‘Lascia che ci pensi su; ti risponderò domattina.’ La mattina seguente mi alzai prestissimo, telefonai al fiorista e ordinai sei rose rosse per mia moglie, da recapitarle col seguente bigliettino: ‘Non riesco a farmi venire in mente sei cose in te che vorrei diverse. Ti amo così come sei.’ La sera, quando arrivai a casa, lei era

sulla porta ad aspettarmi con le lacrime agli occhi. Inutile dirlo, era pazza di felicità. Mi ero rifiutato di trovarle i difetti che lei mi aveva domandato di elencarle. La domenica seguente, in chiesa, dopo che lei ebbe riferito l’accaduto, diverse sue compagne di corso mi si avvicinarono per commentare il mio operato. ‘È la cosa più favolosa che abbia mai sentito,’ dicevano. E così ho potuto sperimentare di persona la forza della gratificazione.”

Florenz Ziegfeld, il più famoso produttore di Broadway, ottenne la sua grande notorietà grazie alla capacità di “magnificare la ragazza americana media”. Ogni volta lui sceglieva nella folla delle creature squallide che nessuno avrebbe guardato due volte e le trasformava sul palcoscenico in affascinanti visioni di mistero e seduzione. Ben conoscendo il potere della gratificazione e della fiducia in se stessi, Ziegfeld le faceva sentire belle circondandole di galanteria e attenzioni. Era un tipo pratico: aumentava lo stipendio delle ballerine meritevoli da trenta dollari la settimana a centoottanta. Ed era anche un perfetto gentiluomo; la sera della prima delle sue *Follies* mandò telegrammi a tutte le star del cast e coprì di rose le sue ragazze.

Una volta sono rimasto vittima anch’io della moda del digiuno e sono rimasto sei giorni e sei notti senza mangiare. Non è stato difficile. Avevo meno fame alla fine del sesto giorno che alla fine del secondo. La gente riterrebbe un’impresa criminosa lasciare la propria famiglia o i propri dipendenti a digiuno per sei giorni; eppure non hanno problemi a lasciarli sei giorni, o sei settimane, o a volte addirittura sei anni, senza quella gratificazione della quale hanno bisogno assoluto, tanto quanto del cibo.

Quando il grande attore Alfred Lunt recitava nel ruolo di protagonista in *Ritorno a Vienna*, a un certo punto diceva: “Non c’è niente di cui io abbia tanto bisogno quanto del nutrimento per la mia autostima.”

Nutriamo i corpi dei nostri figli, amici e dipendenti, ma di rado pensiamo al nutrimento per la loro fiducia in se stessi. Procuriamo loro il cibo per l’energia fisica, ma non ci preoccupiamo di esprimere quelle parole di stima che

risuonerebbero nelle loro orecchie per anni come i versi delle canzoni più in voga.

In una delle sue trasmissioni radiofoniche, *The Rest of the Story*, Paul Harvey dimostrò che ostentare sincero apprezzamento nei confronti di una persona può cambiare la vita. Raccontò che anni prima un insegnante di Detroit chiese a Stevie Morris di aiutarlo ad acchiappare un topo che si aggirava per la classe. Il che voleva dire che si era reso conto che Morris possedeva qualcosa che nessun altro in classe poteva vantare. La natura gli aveva fornito un udito così sensibile da compensare la cecità. Ma era la prima volta che Stevie vedeva riconosciuto il suo udito eccezionale. Adesso, ad anni di distanza, Stevie sostiene che quella gratificazione gli cambiò la vita. Da quel momento sviluppò il suo dono di natura fino a diventare sui palcoscenici internazionali, col nome di Stevie Wonder, uno dei maggiori cantanti e compositori degli anni settanta.

Qualcuno potrebbe obiettare: "Macché! Adulazioni! Lecca di qua, lecca di là. Ci ho già provato e non funziona, almeno con la gente intelligente."

Effettivamente la lusinga serve a poco con persone di buon senso. È superficiale, falsa e inefficace. Eppure la gente a volte è così affamata di gratificazione da riuscire a ingoiare qualunque cosa, come un poveraccio che crepa di fame riesce a mangiare erba e vermi.

Perfino la regina Vittoria era sensibile all'adulazione. Il primo ministro Benjamin Disraeli confessava di farne largo uso nei suoi rapporti con la regina. Per usare le sue precise parole, "la lasciava senza misericordia". Ma Disraeli era uno degli uomini più educati, intelligenti e misurati che l'impero britannico abbia mai avuto al suo servizio. Nel suo campo, era un genio. Quello che riusciva a lui non è detto che riesca necessariamente a voi o a me. Sulla lunga distanza, la lusinga sperticata porta più male che bene. Perché è falsa, e come il denaro falso, può far finire nei guai, e grossi, se ci si ostina a spacciarla.

Qual è la differenza tra apprezzamento e adulazione? Semplice. L'apprezzamento è sincero. L'adulazione è fal-

sa. Il primo viene direttamente dal cuore, la seconda si limita a salire alle labbra. Il primo è utile, la seconda dannosa. Il primo è universalmente ritenuto cosa positiva; la seconda è universalmente condannata.

Di recente ho visto un busto dell'eroe messicano generale Alvaro Obregon nel palazzo di Chapultepec a Città del Messico. Sotto il busto stavano incise queste parole: "Non aver paura dei nemici che ti attaccano, ma guardati dagli amici che ti adulano." Era un po' il succo della filosofia di Obregon.

No, non sto suggerendo l'uso della lusinga. Anzi. Voglio parlare di un nuovo modo di vivere. Lasciatemelo ripetere: *un nuovo modo di vivere*.

Sulle pareti dello studio di re Giorgio V, a Buckingham Palace, stavano scritte sei massime, e una di queste era: "Non cercate di indurmi a fare o di farmi accettare lodi a buon mercato." Ecco cos'è l'adulazione, una lode da quattro soldi. Una volta ho letto un'altra definizione piuttosto centrata: "L'adulazione consiste nel dire a un'altra persona esattamente quello che lei pensa di se stessa."

"Esprimetevi come vi pare," diceva Ralph Waldo Emerson, "ma non potrete mai dire nient'altro che quello che siete."

Se il segreto fosse quello di adulare la gente, sarebbe troppo facile, e chiunque diventerebbe un esperto di relazioni sociali.

Quando non siamo alle prese con qualche problema preciso, di solito passiamo il novantacinque per cento del nostro tempo a pensare a noi stessi. Se riusciamo a smettere di pensare a noi stessi per il tempo sufficiente a mettere a fuoco anche i pregi altrui, non ci servirà affatto l'adulazione o la menzogna.

Una delle virtù meno apprezzate oggigiorno è proprio quella di saper gratificare la gente. Spesso trascuriamo di lodare nostro figlio o nostra figlia per la buona pagella, o di incoraggiare le ragazze nei loro tentativi di cucina, o che so, i ragazzi nel primo tentativo di mettere insieme con i loro mezzi un motorino funzionante. Non c'è niente

che interessi di più i ragazzi dell'approvazione e dell'attenzione dei genitori.

La prossima volta che gustate un buon piatto al ristorante, sprecate una parola di lode per lo chef che lo ha preparato così bene, e se una commessa stanca morta si mostra particolarmente cortese e paziente nei vostri confronti, rilevatelo con gentilezza.

Ogni ministro, ogni conferenziere, tutti quelli insomma che si sono ritrovati a parlare in pubblico sanno benissimo quanto sia deprimente trovarsi davanti un pubblico che non elargisce un applauso né una parola di apprezzamento. Lo stesso vale per gli operai, gli impiegati, i commessi, tutte le categorie dei lavoratori, e ovviamente i familiari e gli amici. Nei nostri rapporti interpersonali non dobbiamo mai dimenticare che i nostri compagni di vita o di lavoro sono esseri umani e in quanto tali avidi di gratificazione. È questo il segreto.

Cercate di manifestare un po' di gratitudine, sprizzate qualche scintilla di simpatia nella vostra vita quotidiana; vi sbalordirà constatare quante fiammelle di amicizia si accenderanno intorno a voi.

Pamela Dunham di New Fairfield, nel Connecticut, aveva tra i suoi compiti quello di sorvegliare un portiere che svolgeva molto male il suo lavoro. I dipendenti della ditta lo prendevano in giro e sporcavano di proposito per dimostrare che lui non puliva. E in effetti l'uomo non rendeva. Pam tentò diverse volte e invano di motivarlo. Finché un giorno notò un pezzo di corridoio spazzato con particolare cura. Colse al volo l'occasione per lodare il portiere di fronte agli altri impiegati. Da allora il rendimento del portiere è migliorato a vista d'occhio: adesso è diventato un lavoratore modello e gli altri lo stimano per quel che vale. Un apprezzamento sincero dà molti più risultati della critica a oltranza o dello scherno.

Ferire la gente non solo non la induce a cambiare, ma è sempre una mossa sbagliata. C'è un vecchio detto che ho ritagliato da un giornale e ho appiccicato allo specchio per vedermelo davanti ogni giorno:

Percorrerò questa strada una sola volta; ogni cosa buona che posso fare oppure ogni gentilezza che posso manifestare nei confronti di un altro essere umano, lasciatemela fare subito. Non fatemela rimandare o dimenticare, perché di qui passerò una volta sola.

Emerson diceva: "Tutti gli uomini che conosco sono più bravi di me in qualcosa. E in questo campo, imparo da loro."

Se era vero per Emerson, non potrebbe esserlo anche per voi o per me? Smettiamo per un momento di pensare ai nostri successi, ai nostri desideri. Cerchiamo di ricordare anche i pregi altrui. E niente adulazione. L'apprezzamento dev'essere onesto e sincero. Siate pieni di calore nell'approvare l'operato altrui, siate prodighi di lodi meritate, e la gente si godrà ogni vostra parola, ne farà tesoro e la ricorderà per tutta la vita, anni e anni dopo che voi avrete scordato anche che faccia aveva.

PRINCIPIO 2

Siate prodighi di apprezzamenti onesti e sinceri.

CHI MI SEGUIRÀ
AVRÀ IL MONDO DALLA SUA,
CHI NON LO FARÀ
CAMMINERÀ SOLO IN UN DESERTO

D'estate vado a pescare nel Maine. Personalmente vado matto per le fragole con la panna; ma, non so per quale strana ragione, i pesci preferiscono i vermi. Così, quando vado a pescare, non cerco di adattare i loro gusti ai miei, ma mi rassego ai gusti loro. Quindi non metto sull'amo fragole con panna, ma lombrichi o cavallette, e li butto ai pesci sperando che gradiscano.

Perché non usare lo stesso elementare buon senso anche quando trattiamo con la gente?

È quello che diceva anche Lloyd George, primo ministro inglese durante la prima guerra mondiale. Quando qualcuno gli domandava perché si ostinava a rimanere al potere dopo che tutti gli altri "signori della guerra" - Wilson, Orlando e Clemenceau - erano stati messi da parte e dimenticati, rispondeva che se la sua persistenza al potere poteva essere attribuita a qualche cosa, era probabilmente perché aveva imparato che è necessario guarnire l'amo come si deve per adescare il pesce.

Perché parliamo volentieri di ciò che desideriamo? Naturale: ciascuno prova interesse per ciò che desidera, anche se agli altri non importa niente. Viceversa gli altri sono come noi, e ciascuno si interessa di quel che piace a lui. La sola via sicura per influenzare una persona consiste nel conversare di quanto le interessa.

Quando domani cercherete di indurre una persona a fare

qualcosa, ricordate questa regola. Se per esempio volete ottenere che vostro figlio non fumi, invece di fargli un predicozzo o imporvi, dimostrategli che il fumo potrà danneggiarlo al punto di impedirgli di entrare, che so, nella squadra di basket, o di vincere i cento metri.

Il sistema funziona, che voi trattiate con i ragazzi, con gli scimpanzè o con i vitelli. Per esempio un giorno Ralph Waldo Emerson e suo figlio cercavano di spingere un vitello in una stalla, ma commettevano il solito errore di pensare solo a quello che volevano loro, senza tenere conto dei desideri del vitello. Emerson tirava e suo figlio spingeva; ma il vitello era altrettanto fissato solo su quello che voleva lui, e così puntava le zampe e rifiutava ostinatamente di lasciare il pascolo. La domestica irlandese si accorse di quanto stava succedendo. Non era in grado di scrivere saggi e dotti volumoni, ma in questa occasione dimostrò di avere più buon senso "vitellino" di quanto ne mostrassero gli Emerson padre e figlio. Cioè pensò a che cosa potesse desiderare il vitello: avvicinò le dita alle labbra dell'animale, lasciandosele leccare, e se lo tirò dietro senza sforzo nella stalla.

Dal giorno della nascita in poi, tutto ciò che abbiamo fatto è perché lo abbiamo voluto. Anche quella volta che ci hanno spillato tutti quei quattrini per la Croce Rossa? Certo, anche quella volta. Con quel gesto desideravate tendere una mano a chi ne aveva bisogno, compiere una volta tanto un'azione bella, altruista, quasi divina. "Tutto ciò che farete per i miei fratelli lo avrete fatto anche per me," dice il Vangelo.

Se non avessimo reputato questo sentimento più importante dei nostri soldi, non avremmo mollato un centesimo. Potrebbe anche darsi più semplicemente che ci vergognassimo a rifiutare, o anche che si trattasse di... ingraziarsi un buon cliente. In ogni modo una cosa è certa: facendo la donazione, ci aspettavamo qualche cosa in cambio.

Nel suo libro *Influencing Human Behavior*, Harry A. Overstreet dice: "L'azione sgorga direttamente dai nostri

desideri fondamentali; il miglior consiglio che si possa dare a coloro che nel lavoro, nella scuola, in politica, dal pulpito, hanno da persuadere il prossimo, è di saper ridestare appassionati desideri. Chi mi seguirà avrà il mondo dalla sua; chi non lo farà camminerà solo in un deserto.”

Andrew Carnegie, il povero ragazzo scozzese che cominciò a lavorare a due cents all'ora e finì per mettere da parte trecentosessantacinque milioni di dollari, imparò presto, nella sua vita avventurosa, che il solo modo per influenzare gli altri è parlare nei termini di ciò che gli altri desiderano. Andò a scuola solo per quattro anni, eppure imparò presto l'arte di conquistare il mondo.

Ecco un aneddoto: sua cognata un giorno era molto in pena per i due figli che frequentavano l'università di Yale e parevano così occupati da trascurare, nonostante le ansiose missive materne, di mandare notizie a casa.

Carnegie scommise cento dollari che sarebbe stato capace di ottenere una risposta veloce senza nemmeno chiederla. Qualcuno accettò la scommessa; allora scrisse ai nipoti una lettera scherzosa accennando appena, nel post scriptum, che allegava un biglietto di cinque dollari per ciascuno. Ma si guardò bene dal mettere il denaro nella busta.

Il tempo strettamente necessario alla risposta, ed ecco le lettere dei nipoti: “Caro zio Andrew, ti siamo molto grati della tua lettera così cordiale, ma veramente...” E il resto è facilmente intuibile.

Un altro esempio di persuasione ce lo fornisce Stan Novak di Cleveland, Ohio, uno dei miei allievi. Una sera Stan arrivò a casa e trovò il figlio più piccolo, Tim, che strepitava e tirava calci alla parete del soggiorno. La mattina dopo sarebbe iniziato l'asilo e il bambino protestava perché non voleva andarci. Una persona normale di solito reagisce confinando il bambino in camera sua e invitandolo più o meno gentilmente a calmarsi, e subito. Era l'unica cosa possibile. Ma quella sera, rendendosi conto che non era quello il sistema per dare una mano a Tim, Stan sedette e rifletté: “Se fossi Tim, perché dovrei sentirmi così tur-

bato alla prospettiva dell'asilo?” Con la moglie, stese una lista delle cose divertenti che Tim avrebbe fatto alla scuola materna, come dipingere, cantare, conoscere bambini nuovi. Poi cominciò a darsi da fare. “Ci siamo messi tutti a dipingere sul tavolo di cucina,” raccontò Stan. “Mia moglie Lil, mio figlio Bob, il più grande, e ovviamente anch'io. Ci divertivamo da matti. Ben presto Tim si affacciò sulla porta. In breve si era unito a noi. ‘Eh, no! Prima devi andare all'asilo, dove ti insegnano come si fa.’ E con tutto l'entusiasmo possibile gli enumerai le cose che avrebbe potuto imparare alla scuola materna. La mattina dopo credevo di essere il primo ad alzarmi. Scesi le scale e trovai Tim seduto vispo e sveglio sulla poltrona del soggiorno. ‘Cosa ci fai qui?’ gli chiesi. ‘Be’, aspetto di andare all'asilo. Non vorrei arrivare in ritardo!’ L'entusiasmo che tutta la famiglia aveva dimostrato era riuscito a suscitare in Tim una volontà che nessuna discussione o costrizione o minaccia avrebbe potuto ottenere.”

Se un domani vi succederà di dover convincere qualcuno a fare qualche cosa, prima di parlare, aspettate un momento e chiedetevi: “Come posso fare in modo che questa persona arrivi a desiderare la stessa cosa che voglio io?”

Questa domanda ci impedirà di cacciarci in situazioni senza sbocco o di perderci in futili e controproducenti chiacchiere sui nostri desideri.

Una volta affittavo la grande sala delle feste di un albergo di New York per venti sere per ogni ciclo di lezioni, al fine di tenervi una serie di conferenze.

All'inizio di un nuovo ciclo di lezioni venni a sapere che quell'anno mi chiedevano per l'affitto della stanza una somma triplicata rispetto a quella dell'anno prima. Ma la notizia l'ebbi quando già gli inviti erano stati stampati e distribuiti e gli annunci ufficiali erano stati fatti.

Ovviamente non mi andava giù di dover pagare così tanto, ma a che cosa sarebbe servito esporre le mie ragioni all'amministrazione dell'albergo? Io volevo una cosa, loro un'altra. Così lasciai passare un paio di giorni e poi mi presentai dal direttore.

“Sono rimasto un po’ scosso quando ho ricevuto la sua lettera,” esordii, “però capisco il suo punto di vista. Se fossi stato al suo posto, avrei fatto anch’io lo stesso, probabilmente. Il suo dovere di direttore dell’albergo è ricavare il massimo profitto possibile. Se non lo facesse, la licenzierebbero, e sarebbe giusto. Adesso prendiamo un pezzo di carta e mettiamo giù nero su bianco vantaggi e svantaggi che le deriveranno se insisterà ad aumentare i prezzi.”

Presi un foglio e tirai una riga verticale al centro. In testa alla prima colonna scrissi “Vantaggi” e in testa alla seconda “Svantaggi”.

Sotto “vantaggi” scrissi queste parole: “Sala delle feste libera.” E spiegai: “Certo sarebbe un vantaggio avere la sala a disposizione per balli e riunioni varie. Un grosso vantaggio perché guadagnerebbe senz’altro di più così che affittandola per una serie di conferenze. Se occupo io la sala per venti sere per stagione, ovviamente lei perde un sacco di ottime occasioni di guadagno.”

“E adesso consideriamo gli svantaggi. Prima di tutto, alzando i prezzi con me finisce con il perderci, perché io non posso permettermi di pagare una cifra così alta e quindi sono costretto a tenere altrove le mie conferenze. E questo è controproducente anche dal suo punto di vista, perché le mie conferenze attirano gente colta e distinta nel suo albergo. È una buona cosa per lei, no? Tutta pubblicità. Se investisse anche cinquemila dollari in pubblicità sui giornali, non riuscirebbe ad attirare nel suo albergo tanta gente quanta ne attiro io con le mie conferenze. È un buon profitto per l’albergo, no?”

E intanto che andavo avanti a parlare, scrissi altri due “svantaggi” nell’apposita colonna, e diedi il foglio al direttore, concludendo: “Confido che esaminerà con calma vantaggi e svantaggi e poi mi farà sapere che cosa ha deciso.”

Il giorno dopo ricevetti una lettera dalla direzione che mi informava che la sala mi sarebbe costata solo il cinquanta per cento in più rispetto all’anno prima.

Notate che avevo ottenuto lo scopo senza nemmeno lontanamente accennare a quello che volevo io. Ho parlato solo dei vantaggi e degli svantaggi dal punto di vista del mio interlocutore.

Supponiamo che io facessi invece la cosa più naturale, più umana, più ovvia. Supponiamo che io entrassi di volta nell’ufficio del direttore strillando: “Ma cosa le viene in mente di aumentarmi l’affitto della sala del trecento per cento quando già ho stampato gli inviti e le conferenze sono state annunciate? Ridicolo! Assurdo! Io non pago!”

Che cosa pensate che sarebbe accaduto, allora? Avremmo cominciato a litigare furiosamente, e si sa già quale sarebbe stato l’epilogo. Anche se lo avessi convinto che aveva sbagliato, l’orgoglio gli avrebbe impedito di tornare sui suoi passi.

Questo che segue è uno dei migliori consigli mai dati all’umanità in campo di rapporti sociali. “Se esiste un segreto del successo,” dice Henry Ford, “direi che sta tutto nel riuscire a vedere dal punto di vista dell’altra persona, a uniformarsi all’angolo di visuale altrui.”

È una massima così centrata che val la pena di pensarci. *Il punto di vista degli altri*: qui sta la chiave.

Questa regola pare così semplice e ovvia che tutti dovrebbero ammetterne la validità a prima vista. Eppure il novanta per cento degli uomini la trascura novantanove volte su cento.

Volete degli esempi? Date un’occhiata alle lettere che si accumulano sulla vostra scrivania e controllate se la maggior parte non contravviene a questa regola fondamentale. Prendiamo per esempio la lettera che segue, scritta dal responsabile del settore radiofonico di una grande compagnia di pubblicità. (Ho scritto, tra parentesi, le mie reazioni a ogni paragrafo.)

Gentile Mr Blank,

la XY Company desidera mantenere la sua posizione di supremazia nel campo della pubblicità radiofonica.

(E chi se ne importa di quel che desidera la sua ditta? Ne ho abbastanza dei miei, di problemi. La banca non mi dà il mutuo per la casa, ieri la Borsa non prometteva niente di buono, stamattina mi è scappato sotto il naso il treno delle otto e un quarto, l'altro giorno non sono stato invitato alla festa dei Jones, e il dottore mi ha detto che ho la pressione alta, la nevrite e la forfora. E in più, guarda, arrivo in ufficio stanco e sfiduciato, apro la posta e trovo la lettera di un signor nessuno di New York che mi racconta delle esigenze della sua ditta. Se sapesse che bell'effetto mi fa la sua lettera, darebbe le dimissioni dal campo pubblicitario e inizierebbe una brillante carriera nel settore degli antiparassitari per pecore.)

Di anno in anno siamo riusciti ad aumentare la nostra importanza mantenendoci in testa alle altre agenzie.

(E così siete grandi, ricchi e alla testa del settore. E con ciò? Non me ne importa un accidente se la vostra compagnia è grande come la General Motor più la General Electric messe assieme. Se aveste il cervello, non dico tanto, ma almeno di un uccellino, capireste che quel che mi interessa è la mia grandezza e non la vostra. Tutte queste chiacchiere sul vostro enorme successo mi fanno sentire piccolo e meschino.)

Noi desideriamo avere l'ultima parola in fatto di informazioni radiofoniche.

(Desideriamo! Desideriamo! Oh, che imbecille. Non m'importa niente di quel che desidera la sua ditta o anche il presidente degli Stati Uniti. Per l'ultima volta, ripeto che mi interessa solo quello che desidero io, e in questa stupida lettera non ne fate cenno nemmeno una volta!)

Vogliate quindi mettere il nome della XY Company nella lista delle preferenze per le informazioni radiofoniche settimanali.

(La lista! Ci vuole un bel fegato! Mi fate sentire un verme con le vostre chiacchiere magniloquenti e poi mi chiedete di inserirvi nelle preferenze!)

Nell'attesa di un pronto riscontro a questa mia nell'interesse di entrambi...

(Sei tutto scemo, ragazzo. Mi mandi una banalissima circolare di quelle che si spargono per tutto il mondo come le foglie d'autunno, e hai il fegato di chiedere a me, che sono preoccupato per il mutuo, per la banca, e ho anche la pressione alta, di sedermi e dettare una risposta personale alla tua circolare! E prontamente! Che cosa significa poi "prontamente"? Anch'io ho un sacco da fare. O almeno così mi va di pensare, okay? E già che siamo in argomento, chi ti dà il diritto di impartirmi ordini? Nell'interesse di entrambi... finalmente ragioni dal mio punto di vista, ma stai troppo nel vago a proposito dei vantaggi che io ne trarrei.)

ps Il modulo qui allegato potrà esservi utile. Sono certo che lo passerete alla vostra stazione radio.

(Ecco finalmente qualcosa che potrà essere utile per risolvere un problema. Ma perché non hai cominciato la lettera proprio da questo? Uno che ha il coraggio di scrivere una lettera simile non ha bisogno di risposte, ma di una cura di fosforo.)

Quindi, se una persona che di mestiere fa il pubblicitario e si dice quindi esperta nell'arte di indurre la gente all'acquisto, scrive lettere così sballate, cosa farà mai un macellaio, un panettiere o un meccanico?

Quella che segue è una lettera scritta dal direttore di una grande casa di spedizioni a un allievo dei miei corsi, Edward Vermynen. Che effetto ebbe? Provate a leggerla, poi vi dirò.

A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St.
Brooklyn, N.Y. 11201
All'attenzione di
Mr Edward Vermynen.

Egredi signori,

le operazioni al nostro scalo merci sono sempre fortemente intralciate dall'arrivo a pomeriggio inoltrato della massima parte del carico. Tale stato di cose provoca una congestione e conseguentemente forti ritardi nelle consegne.

Il 10 novembre abbiamo ricevuto da voi un lotto di 510 pezzi pervenutoci alle 16.20.

Sollecitiamo quindi la vostra cooperazione per ovviare agli effetti disastrosi causati dalla consegna troppo tardiva della merce. Vi preghiamo quindi di fare in modo di inviarc i carichi in mattinata.

Otterreste così un più pronto scarico dei camion e l'assicurazione che la spedizione verrebbe eseguita immediatamente dopo la consegna della merce.

Distinti saluti
I.B.

Dopo aver letto questa lettera Mr Vermynen, sales manager della A. Zerega's Sons, Inc., me la mandò col seguente commento: "Questa lettera ha sortito un effetto diametralmente opposto a quello sperato. Si comincia col parlarci delle difficoltà dello scalo merci, difficoltà che non ci riguardano affatto. Poi si chiede la nostra collaborazione senza pensare se questa potrà esserci di peso o meno. Infine, nell'ultimissimo paragrafo, ci si assicura che in questo caso i camion verrebbero scaricati subito e la spedizione eseguita non appena ricevuto il carico. In altre parole la sola cosa che avrebbe potuto interessarci viene detta per ultimo, e il tono della lettera è tale da destare in noi più antagonismo che spirito di collaborazione."

Vediamo un po' come si potrebbe riscrivere la lettera in forma più opportuna. L'importante è sempre considerare le cose non solo dal nostro punto di vista, ma anche da quello degli altri, come raccomanda Henry Ford. Questa è una versione riveduta e corretta della lettera. Magari si può far di meglio, ma tanto per dare un'idea.

Mister Edward Vermynen
c/o A. Zerega's Sons, Inc.
28 Front St.
Brooklyn, N.Y. 11201

Caro Mister Vermynen,

la sua ditta è nostra cliente da ben quattordici anni. Ovviamente vi siamo riconoscenti per averci sempre preferito e desiderosi di offrirvi un servizio veloce ed efficiente. Purtroppo siamo spiacenti di dovervi informare che questo non è possibile se, come il 10 novembre scorso, la vostra merce ci giungerà a pomeriggio inoltrato. Ciò è dovuto al fatto che numerosi altri clienti inviano i loro carichi intorno a quell'ora, e questo ovviamente provoca un notevole intasamento. Ciò implica che i vostri camion non possono venir scaricati con l'auspicata sollecitudine e si rischiano ritardi spiacevoli.

Tutto questo può essere evitato se voi farete in modo, nei limiti del possibile, di farci pervenire la merce in mattinata, così che il carico possa essere immediatamente smistato dai nostri ragazzi i quali nel pomeriggio potranno avviarsi verso casa a un'ora decente e gustarsi tranquilli l'ottima pasta di vostra produzione.

In ogni caso, indipendentemente dall'ora di arrivo della spedizione, cercheremo sempre di servirvi al meglio.

So che lei è molto occupato e non vale la pena che si prenda la briga di rispondere a questa nota.

Cordiali saluti,
J.B.

Barbara Anderson, che lavorava in una banca di New York, aveva necessità di trasferirsi a Phoenix, in Arizona, per motivi di salute relativi al suo bambino. Mettendo in pratica i principi appresi ai nostri corsi, scrisse la seguente lettera a una ventina di banche di Phoenix.

Egregio Signore,

dopo dieci anni di esperienza di lavoro bancario sarei lieta di completare la mia formazione ed esperienza in un istituto di credito come il vostro.

Dopo numerosi incarichi nella Bankers Trust Company di New York, sono arrivata a ricoprire la carica di funzionario. Ho acquisito esperienza specifica in tutti i tipi di operazione bancaria, compresi rendiconti, prestiti e crediti.

Poiché mi trasferirò a Phoenix in maggio, sarei lieta di poter contribuire al prospero andamento del vostro istituto di credito. Sarò a Phoenix la settimana del 3 aprile e sarei lieta di avere l'opportunità di un colloquio nel corso del quale vorrei dimostrarvi la mia buona volontà e capacità di essere partecipe al successo della vostra banca.

Cordialmente
Barbara L. Anderson

Come pensate che sia andata? Undici banche sulle venti contattate la invitarono per un colloquio, e lei poté scegliere l'offerta migliore. E questo perché Barbara Anderson non chiese quello che voleva lei, ma seppe scrivere in modo da mettere a fuoco quello che la banca poteva desiderare, e si presentò come una persona che poteva essere utile a loro, non a se stessa.

Capita di sentir parlare di commercianti stanchi, scoraggiati, in crisi economica, perché gli affari vanno a rotoli. E questo perché si preoccupano esclusivamente del proprio interesse. Non li sfiora nemmeno il sospetto che

né io né voi siamo interessati a comperare la loro merce, quale che sia. Noi dovremmo uscire, andare, comperare e stop. Come al solito, ciascuno pensa a sé e basta. Ma se il potenziale acquirente avesse la sensazione che acquistando quella cosa potrebbe risolvere i propri problemi, allora comprerebbe. Solo allora si creerebbe il bisogno: Al cliente piace avere la sensazione di stare *comperando* qualche cosa, non che gli stiano *vendendo* qualche cosa.

Sono ancora molti i commercianti che passano la vita a tentare di vendere senza mettersi mai dal punto di vista dell'acquirente. Per esempio, ho vissuto per qualche tempo a Forest Hills, un complesso residenziale fuori New York. Un giorno, mentre stavo correndo a prendere il treno, ho incontrato un venditore d'immobili che operava da anni in zona. Conosceva benissimo Forest Hills, così gli chiesi se la mia casa aveva le travature metalliche oppure i mattoni pieni. Mi disse che lo ignorava, ma che avrei potuto informarmi presso la Forest Hills Garden Association, cosa che peraltro già sapevo. La mattina dopo, trovai una sua lettera. Per rispondere alla mia domanda, gli sarebbero stati sufficienti sessanta secondi di conversazione telefonica. Lui invece si limitava a ribadire che avrei dovuto telefonare alla Forest Hills Garden Association e mi chiedeva di occuparsi della mia assicurazione.

Uno così non è interessato ad aiutarti. Vuole solo dare una mano a se stesso.

J. Howard Lucas di Birmingham, in Alabama, racconta come due venditori della stessa compagnia si ritrovarono nella stessa situazione.

"Parecchi anni fa," racconta, "ero tra i dirigenti di una piccola ditta. Vicino a noi c'era il quartier generale di una grossa compagnia assicuratrice. Ogni agente di questa compagnia aveva la sua zona di competenza, e noi stavamo nella zona di due tizi che chiamerò per comodità Carl e John. Una bella mattina Carl capitò come per caso nei nostri uffici e buttò là che la sua compagnia aveva messo a punto una nuova formula di assicurazione per dirigenti e pensava che magari qualcuno potesse essere interessato alla fac-

ceda; lui si sarebbe informato e sarebbe tornato a dirci qualcosa di più preciso. Lo stesso giorno John ci incontrò per strada mentre tornavamo dall'intervallo e gridò: 'Ehi, gente, ho belle novità per voi ragazzi!' E ci raccontò tutto eccitato della stessa polizza della quale aveva parlato Carl la mattina stessa. Avrebbe voluto che fossimo tra i primi a stipulare questa nuova assicurazione. Ci chiarì i punti fondamentali del contratto e concluse con: 'La polizza è così rivoluzionaria che bisogna che cerchi qualcuno della sede centrale per farmi spiegare bene tutto anch'io. Adesso intanto vorrei mandare avanti delle domande firmate, così imparo tutto intanto che ci lavoro sopra.' Il suo entusiasmo finì per contagiarmi, anche se non sapevamo ancora bene i dettagli. Quando anche questi furono noti, confermarono le prime informazioni forniteci da John. Tutti noi sottoscrivemmo per quella nuova assicurazione per dirigenti e lui concluse un ottimo affare. Carl avrebbe potuto ottenere lo stesso risultato, solo che non si sforzò minimamente di far nascere in noi il desiderio di ottenere quelle benedette polizze."

Il mondo è pieno di gente del genere, egoista e attenta solo al proprio profitto. Così le poche persone che danno la sensazione di occuparsi in qualche modo degli altri riscuotono un successo. C'è una concorrenza minima. Owen D. Young, famoso avvocato e uomo d'affari tra i più importanti d'America, una volta disse: "Quelli che riescono a mettersi nei panni altrui, quelli che riescono a capire come la pensano gli altri, non dovranno mai preoccuparsi per quello che il futuro ha in serbo per loro."

Se dalla lettura di questo libro riuscirete a ricavare la capacità di porvi dal punto di vista degli altri, di riuscire a vedere insomma dalla loro angolazione, verificherete ben presto che con ciò avrete posto una pietra miliare sulla strada della vostra carriera.

È evidente che da questo processo di convincimento dell'interlocutore devono scaturire vantaggi per entrambe le parti: non è pensabile arrivare a manipolare qualcuno fino a indurlo ad azioni volte al nostro esclusivo beneficio e

al suo danno. Nell'esempio della lettera di Mr Vermylen, sia il mittente che il destinatario hanno un loro interesse. E altrettanto nel caso di Mrs Anderson. Lo stesso vale per l'esempio dell'assicurazione a Mr Lucas.

Un altro valido esempio di come entrambe le parti abbiano tutto da guadagnare da un simile atteggiamento viene da Michael E. Whidden di Warwick, Rhode Island, venditore della Shell Oil Company. L'ambizione di Mike era quella di diventare il numero uno della sua zona, ma c'era una stazione di servizio che gli impediva di raggiungere il suo scopo. Ne era responsabile un uomo anziano, per nulla motivato a darsi da fare. Era così trascurato che i profitti continuavano a scendere.

Questo tizio non era minimamente scalfito da tutti i discorsi di Mike sulle possibilità di migliorare le condizioni della sua stazione di servizio. Dopo molte esortazioni e colloqui spassionati quanto inutili, Mike decise di invitare questo signore a visitare la stazione di servizio più moderna della sua zona.

Ebbene, l'anziano e trascurato tizio rimase così colpito da quello che vide che alla successiva visita di Mike alla sua stazione di servizio i miglioramenti erano già evidenti. Così Mike raggiunse il suo scopo. Laddove fiumi di parole avevano fallito, era bastato suscitare nell'anziano e demotivato responsabile della stazione di servizio la volontà di fare qualcosa per ottenere il meglio. Così entrambi, sia Mike sia il vecchio, ne ebbero beneficio.

C'è un sacco di gente che frequenta l'università e impara a leggere Virgilio e a cavarsela con i misteri del calcolo senza mai preoccuparsi di scoprire davvero come funziona la mente. Per esempio, ho tenuto un corso a giovani neolaureati che dovevano impiegarsi in una ditta di condizionatori, la Carrier Corporation. Uno dei ragazzi voleva convincere gli altri a giocare a pallacanestro nel tempo libero, così disse: "Vorrei che voi ragazzi veniste a giocare al basket con me, perché l'ultima volta che sono stato in palestra non eravamo abbastanza per fare una partita. L'altra sera eravamo solo in tre o quattro a passarci la pal-

la, e mi sono anche ammaccato un occhio. Dovreste venire con me, domani sera. La pallacanestro mi piace molto.”

Si preoccupava minimamente di cosa poteva interessare agli amici? Macché. Probabilmente agli altri ragazzi non importava nulla di giocare al basket. E non avevano nessunissima voglia di farsi ammaccare un occhio pure loro.

Avrebbe potuto almeno mostrare un po' più di entusiasmo per la palestra, dire quante belle cose ci si sarebbero potute fare, giochi, risate, e – anche – pallacanestro.

Ricordiamo il monito del professor Overstreet: per prima cosa susciteate negli altri il vostro stesso desiderio. Chi ce la fa, ha tutto il mondo dalla sua parte. Chi non ci riesce, camminerà solo nel deserto.

Uno dei miei allievi, una volta, era preoccupato per il suo ragazzino. Era sottopeso e non c'era verso di alimentarlo normalmente. I suoi genitori avevano tentato di tutto: preghiere e minacce. “La mamma vuole che mangi questo e quello.” “Il papà vuole che diventi un uomo grande e forte.” Il bambino non dava loro assolutamente retta.

Nessuna persona con un minimo di buon senso può pretendere che un marmocchio di tre anni veda le cose sotto la stessa angolatura di suo padre che ne ha trenta. Eppure era esattamente questo che il comportamento dei genitori sottintendeva. Assurdo. Finalmente il padre se ne rese conto. Così si domandò: cosa vuole il bambino? Come posso fare per ottenere che lui voglia la stessa cosa che voglio io?

Dopo di ciò, tutto fu più facile. Il bambino possedeva un triciclo e gli piaceva molto scorrizzare davanti a casa. Solo che lì vicino abitava un bambino più grande che faceva il prepotente, gli prendeva il triciclo e voleva usarlo lui. Ovviamente il più piccolo correva strillando dalla mamma, e lei doveva recuperare il triciclo dal bambino prepotente e ridarlo al figlio. La scenetta aveva frequenza quasi quotidiana.

Quindi che cosa avrebbe voluto il piccolino? Non bisognava essere Sherlock Holmes per arrivarci. L'orgoglio, la rabbia, il desiderio di sentirsi preso in considerazione – insomma tutti i sentimenti più forti – lo spingevano a de-

siderare la vendetta, a tirare un bel pugno sul naso del piccolo bullo che gli rubava il triciclo. E quando suo padre gli ebbe spiegato che per diventare forte abbastanza per fargliela vedere, a quel prepotente, un giorno o l'altro, sarebbe stato sufficiente mangiare quello che la mamma gli preparava, non ci furono più problemi con il cibo. Il bambino cominciò a mangiare senza batter ciglio spinaci, crauti, sgombri, tutto quello che prima non voleva nemmeno vedere, allo scopo di diventare grande e forte e dare una bella lezione a quel bulletto che lo aveva così spesso umiliato.

Dopo aver risolto quel grosso problema, papà e mamma si misero d'impegno per affrontare quello successivo. Il bambino aveva la brutta abitudine di bagnare il letto. Dormiva con la nonna. La mattina la vecchia signora si alzava, controllava e diceva: “Guarda, Johnny, cosa mi hai combinato anche stanotte!” E lui replicava: “Non sono stato io. Sarai stata tu.”

Sgridate, sculacciate, rimproveri, macché: Johnny continuava imperterrito a fare pipì a letto. Così i genitori si chiesero: “Quale motivazione possiamo fornire al nostro bambino per farlo smettere?”

Prima di tutto, voleva indossare il pigiama come il papà e non la camicia da notte come la nonna. La nonna non ne poteva più delle intemperanze notturne del piccolo, così si offrì di comperargli un bel pigiamino a patto che la smettesse di bagnare il letto. In secondo luogo, Johnny voleva dormire solo. E la nonna non aveva niente da obiettare anche su questo.

La mamma prese Johnny e lo portò in un grande magazzino di Brooklyn. Avvicinò una commessa e spiegò: “Il piccolo vuole fare acquisti.”

“Bene, giovanotto, cosa posso farti vedere?” chiese la commessa, facendolo sentire un grand'uomo.

Lui crebbe immediatamente di una spanna e disse: “Voglio un lettino tutto mio.”

Quando la mamma avvistò quello che le pareva il più adatto, ammiccò alla commessa che in quattro e quattr'otto convinse Johnny all'acquisto.

Il letto fu consegnato il giorno dopo. La sera, non appena il padre arrivò a casa, Johnny gli schizzò incontro: "Papà, papà, guarda che bel lettino mi sono comperato!"

Il padre seguì il principio di Charles Schwab a proposito della generosità nelle lodi, e aggiunse: "Non vorrai bagnare un lettino così bello, vero?"

"Oh, no, no! Ci starò attento!" promise il bambino. E mantenne, perché a questo punto era una questione di orgoglio. Era il suo lettino, quello, se l'era comprato lui, senza contare che adesso gli facevano indossare il pigiama come un ometto. Quindi doveva comportarsi da grande.

Un altro padre, K. T. Dutschmann, tecnico dei telefoni, non riusciva a indurre la sua bambina di tre anni a far colazione. Né con le buone né con le cattive. Così lui e la moglie si chiesero: "Come motivare la bambina?"

Alla piccola piaceva imitare la mamma e fare la grande. Così una mattina la misero in piedi su una sedia e le permisero di preparare la colazione. Suo padre arrivò in cucina al momento giusto e la bambina gli disse: "Ehi, papi, sto preparando i fiocchi d'avena, stamattina." Dopodiché si mangiò la sua colazione senza fare storie. Ormai si sentiva coinvolta. Si era sentita importante e aveva trovato un modo di esprimersi preparando i fiocchi d'avena.

William Winter una volta fece notare che la possibilità di esprimersi è fondamentale per la natura umana. Perché non applicare questo concetto psicologico ai rapporti d'affari? Se abbiamo un'idea, invece di costringere gli altri ad accettarla, perché non facciamo in modo che venga anche a loro? Sarebbe di aiuto a entrambi.

Ricordate: prima di tutto, suscite negli altri la stessa vostra volontà. Chi ci riesce, ha tutto il mondo dalla sua. Chi non ce la fa, cammina da solo nel deserto.

PRINCIPIO 3

Suscitate negli altri la vostra stessa volontà.

RIASSUMENDO

TECNICHE FONDAMENTALI
PER TRATTARE CON LA GENTE

PRINCIPIO 1

Non criticate, non condannate, non recriminate.

PRINCIPIO 2

Siate prodighi di apprezzamenti onesti e sinceri.

PRINCIPIO 3

Suscitate negli altri la vostra stessa volontà.

PARTE SECONDA

SEI MODI PER FARSI BENVOLERE

COME ESSERE BENE ACCOLTI OVUNQUE

Perché leggere questo libro per scoprire come comportarsi per farsi un amico? Perché non studiare la tecnica del più grande conquistatore di amici che il mondo abbia mai conosciuto? Chi è? Lo si può incontrare a ogni angolo di strada. Se ti avvicini, comincia a scodinzolare, se ti fermi e lo accarezzi quasi salterebbe fuori dalla pelle per mostrarti quanto gli piaci. E si sa che dietro queste dimostrazioni d'affetto non si nascondono bieche motivazioni: non vuole venderti niente e neppure ti vuole sposare.

Avete mai pensato che il cane è l'unico animale che non lavora per vivere? La gallina deve fare le uova, la mucca deve produrre il latte, il canarino deve almeno cantare. Ma il cane vive dell'amore che vi dà.

Quando avevo cinque anni mio padre mi comperò un cagnolino per mezzo dollaro. Era la luce e la gioia della mia infanzia. Ogni pomeriggio alle quattro e mezzo si metteva seduto in giardino con i suoi bellissimi occhi fissi sulla porta d'ingresso e non appena sentiva la mia voce o mi intravedeva arrivare con una secchia in mano attraverso il bosco, si lanciava fuori e mi raggiungeva di corsa, fino in cima alla collina, per farmi festa, abbaiando felice.

Tippy fu il compagno della mia infanzia per cinque anni. Poi una tragica notte - non lo dimenticherò mai - morì a non più di tre metri da me, ucciso da un fulmine. La morte di Tippy fu una tragedia, per me.

Non avevi mai letto un libro di psicologia, Tippy. Non ne avevi bisogno. Sapevi per una specie di sesto senso che potevi farti più amici in due mesi mostrandoti sinceramente interessato agli altri che non in due anni tentando di indurre gli altri a interessarsi a te. Lasciatemelo ripetere, ci si fa più amici in due mesi mostrandosi interessati agli altri che non in due anni tentando di indurre gli altri a interessarsi a noi.

Eppure voi e io conosciamo bene persone che si comportano stupidamente per tutta la vita, cercando di attirare gli altri e indurli a interessarsi a loro. Naturalmente non funziona. Alla gente non importa niente né di voi né di me. L'unico oggetto del loro interesse è la loro stessa persona. Ventiquattr'ore su ventiquattro.

La New York Telephon Company commissionò uno studio dettagliato sulle conversazioni telefoniche per trovare qual è la parola usata più di frequente. Sapete qual è? "Io". Fu adoperata ben 3900 volte in 500 conversazioni telefoniche. "Io, io, io."

Quando guardate una foto di gruppo in cui siete ritratti anche voi, chi guardate per primo?

Se si cerca semplicemente di impressionare la gente e indurla a interessarsi a voi, non si riuscirà mai ad avere amici veri e sinceri. Gli amici, i *veri* amici, non si fanno in questo modo.

Napoleone ci provò e in uno dei suoi ultimi incontri con Giuseppina disse: "Giuseppina, sono stato un uomo fortunato quant'altri mai; eppure in questo momento tu sei la sola persona al mondo della quale mi fidi." E gli storici dubitano che lui si potesse davvero fidare di lei.

Alfred Adler, il famoso psicologo viennese, scrisse un libro intitolato *Il significato della vita*. In quel libro diceva: "È l'individuo che non si interessa agli altri quello che ha più difficoltà nella vita e che procura più danno al prossimo. E sono questi gli individui che falliscono nei loro intenti!"

Potete anche leggere migliaia di eruditi tomi di psicologia senza riuscire a trovare una frase più pregnante di que-

sta. Quel che Adler ha scritto è così ricco di significato che ve lo riscrivo in corsivo:

È l'individuo che non si interessa agli altri quello che ha più difficoltà nella vita e che procura più danno al prossimo. E sono questi gli individui che falliscono nei loro intenti!

Una volta presi parte a un corso della New York University che aveva lo scopo di insegnare a scrivere racconti, e il direttore di una rivista molto importante tenne una lezione. Ci raccontò che era in grado di scegliere tra le dozzine di novelle che ogni giorno passavano sulla sua scrivania dopo aver letto solo alcuni paragrafi: sentiva se l'autore amava o no la gente. "Se l'autore non ama la gente, alla gente non piaceranno mai le sue storie," spiegò

Questo vulcanico direttore per ben due volte si fermò, durante la sua lezione, per scusarsi se dava l'impressione di tenere un sermone invece che un corso universitario. "Vi dico le stesse cose che vi direbbe un predicatore, ma ricordate: dovete avere interesse per la gente se volete diventare scrittori di successo."

Se questo è vero quando si scrivono romanzi, a maggior ragione lo è nel trattare la gente di persona.

Mi trovai una sera nel camerino di Howard Thurston l'ultima volta che andò in scena a Broadway. Thurston, uno dei più celebri prestigiatori, per cinquant'anni aveva viaggiato in tutto il mondo creando ogni volta illusioni, soggiogando il pubblico e facendolo rimanere attonito. Più di sessanta milioni di persone avevano visto il suo spettacolo e lui aveva guadagnato quasi due milioni di dollari.

Chiesi a Mister Thurston di svelarmi il segreto del suo successo. Di certo, non era dovuto alla sua educazione scolastica perché era andato via da casa da piccolo, aveva fatto il vagabondo, viaggiato sui vagoni merci, dormito nei pagliai, mendicato il cibo porta da una porta all'altra e imparato a leggere osservando i segnali ferroviari fuori dei vagoni merci.

Aveva forse una conoscenza molto vasta della magia? No, mi disse che erano stati scritti centinaia di libri sui giochi di prestigio e migliaia di persone ne sapevano quanto lui. Ma lui aveva due cose che gli altri non avevano. Primo, era abilissimo nell'imporre la sua personalità sul palcoscenico; era un uomo di spettacolo di prim'ordine; conosceva la natura umana. Qualsiasi cosa facesse, qualsiasi gesto, qualsiasi intonazione di voce, o batter di ciglia, era stato attentamente studiato, e tutte le sue azioni erano organizzate in una sequenza che spaccava il secondo. Oltre a questo, Thurston nutriva un sincero interesse per la gente. Mi disse che molti prestigiatori guardando il pubblico si dicevano: "Be', qui c'è un branco di idioti creduloni. Me li farò su senza problemi." Ma il metodo di Thurston era completamente diverso. Ogni volta che saliva sul palco diceva fra sé: "Sono grato a questa gente che è venuta qui a vedermi. Mi danno da vivere, e bene. Ho intenzione di fare del mio meglio, per loro."

Dichiarò che non saliva mai sul palco senza essersi prima ripetuto più volte: amo il mio pubblico, amo il mio pubblico. Ridicolo? Assurdo? Pensatela come volete, non faccio commenti. Ve lo racconto semplicemente come la ricetta del successo di uno dei più celebri prestigiatori di tutti i tempi.

George Dyke di North Warren, in Pennsylvania, dopo trent'anni di lavoro fu costretto a lasciare la sua stazione di servizio per far spazio a una nuova autostrada. Dopo poco tempo, annoiandosi a non far niente, cominciò a occupare il tempo suonando il suo vecchio violino e si mise a viaggiare per ascoltare la musica e parlare con violinisti professionisti. Col suo modo di fare modesto e amichevole cominciò a interessarsi sempre più all'ambiente e ai musicisti che incontrava. Per quanto non fosse un grande violinista, si fece moltissimi amici. Cominciò a partecipare a concorsi, e in breve tempo diventò noto fra gli appassionati di *country music* come "Uncle George, lo strimpellatore di violino di Kinzua County". Quando diventò famoso, Uncle George aveva settantadue anni e se la spas-

sava: con quel suo grande interesse per gli altri era riuscito a crearsi una nuova vita proprio in un'età in cui la maggior parte della gente pensa che gli anni migliori se ne siano andati.

Questo era anche uno dei segreti di Theodore Roosevelt. Perfino i camerieri gli volevano bene. Il suo cameriere personale James E. Amos scrisse un libro su di lui intitolato *Theodore Roosevelt, Hero to His Valet*. In questo libro Amos racconta un aneddoto piuttosto significativo: "Una volta mia moglie chiese al presidente com'era una pernice, dal momento che non ne aveva mai vista una. Il presidente gliela descrisse nei dettagli. Qualche giorno dopo, squillò il telefono nella nostra casetta. [Amos e la moglie vivevano in una casetta nella proprietà di Roosevelt a Oyster Bay.] Mia moglie rispose: era il presidente in persona. La chiamava, come disse, per avvisarla che c'era una pernice fuori della finestra e che se si fosse affacciata l'avrebbe vista. Piccole cose come questa erano tipiche di Roosevelt. Ogni volta che passava vicino a casa nostra, anche se eravamo dentro, ci chiamava per salutarci: 'Oh-oh, Annie!' 'Oh-oh, James!' Era una manifestazione d'affetto."

Come facevano quelli che lavoravano con lui a non volergli bene? Nessuno gli resisteva.

Un giorno Roosevelt andò alla Casa Bianca quando il presidente Taft e sua moglie erano via. Il suo sincero interesse nei confronti della gente era dimostrato dal fatto che conosceva i nomi di tutti gli inservienti della Casa Bianca, sguattera compresa.

"Quando vide Alice, la cuoca," scrive Archie Butt, "le domandò se cucinava ancora pane di segale. Alice rispose che lo faceva ancora per i domestici, ma nessuno dei padroni lo voleva. 'Questo dimostra che non hanno gusto,' rispose Roosevelt, 'e lo dirò al presidente, quando lo vedrò.' Alice gliene mise una fetta in un piatto e lui si avviò in ufficio sbocconcellandolo e salutando intanto giardinieri e inservienti che passavano... Si comportava con tutti nello stesso modo. Ike Hoover, che era stato capo degli uscieri

della Casa Bianca per quarant'anni, disse con le lacrime agli occhi: 'In quasi due anni, è l'unico giorno felice che abbiamo avuto, e nessuno di noi lo scambierebbe con un biglietto da cento dollari.' ”

La stessa considerazione nei confronti di persone ritenute di solito poco importanti fu d'aiuto al rappresentante di commercio Edward M. Sykes Jr. di Chatham, nel New Jersey.

“Molti anni fa andavo in giro dai clienti nella zona del Massachusetts per la Johnson & Johnson. Nella mia lista c'era un drugstore di Hingham. Ogni volta che ci andavo, parlavo sempre un po' con i commessi prima di rivolgermi al proprietario per concludere l'ordinazione. Un giorno il proprietario mi disse che non voleva più acquistare i prodotti della J&J perché aveva la sensazione che stesse concentrando i suoi sforzi su negozi alimentari e grandi magazzini a detrimento del piccolo drugstore privato. Me ne andai con la coda tra le gambe e mi aggirai per la città per ore. Alla fine decisi di tornare e cercare almeno di spiegare la nostra posizione al proprietario del drugstore. Entrai e come al solito salutai i commessi. Quando poi salii dal proprietario, lui mi sorrise amichevole. Poi sottoscrisse un ordine che era il doppio di quello solito. Lo guardai sorpreso e gli chiesi che cosa gli aveva fatto cambiare idea. Lui indicò un giovane commesso e disse che dopo che me n'ero andato il ragazzo era salito e gli aveva detto che ero uno dei pochi venditori che si prendeva la briga di dirgli ciao – a lui e ai suoi colleghi – quando arrivavo. Il commesso aveva spiegato al padrone che se c'era qualcuno che meritava un riconoscimento per il suo lavoro, be', quello ero io. Il proprietario si disse d'accordo e rimase un fedele cliente. Non dimenticai mai che essere amichevole con tutti è indispensabile per un venditore (e anche per un non-venditore).”

Ho scoperto da esperienze personali che si può ottenere attenzione, tempo e cooperazione anche dalle persone più impegnate e più importanti dimostrando un vivace interesse per loro e per il loro lavoro.

Anni fa ero responsabile di un corso per insegnare come scrivere romanzi al Brooklyn Institute of Arts and Sciences. Volevamo avere la partecipazione di autori famosi come Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune e Rupert Hughes per ascoltare le loro esperienze. Così scrivemmo parecchie lettere, dicendo loro estimatori, ammiratori del loro lavoro e molto interessati ai consigli che ci avrebbero potuto dare. Ogni lettera portava la firma di centocinquanta studenti. Dicevamo di essere consapevoli che questi romanzieri erano molto occupati – troppo, per preparare una lezione per noi – così includevamo una lista di domande che riguardavano la loro vita e i loro metodi di lavoro. Agli scrittori questo piacque molto. A chi non sarebbe piaciuto? Così vennero tutti a tenere l'auspicata lezione.

Con lo stesso sistema persuasi Leslie M. Shaw, ministro del tesoro sotto la presidenza Roosevelt; George W. Wickersham, ministro della giustizia sotto Taft; William Jennings Bryan; Franklin D. Roosevelt e molte altre celebrità a fare un intervento nei miei corsi.

Tutti, dal più umile stradino al più potente re sul suo trono, proviamo simpatia e affetto nei confronti di chi ci ammira. Prendete il caso del Kaiser, per esempio. Alla fine della prima guerra mondiale era probabilmente l'uomo più odiato e disprezzato del mondo. Perfino la sua stessa nazione gli si rivoltò contro quando scappò in Olanda per salvarsi. L'odio contro di lui era così forte che a milioni di persone non sarebbe parso vero di poterlo fare a pezzi o di bruciarlo sul rogo. Proprio allora un bambino scrisse al Kaiser una lettera semplice e sincera che grondava ammirazione. Il bambino diceva che non aveva importanza quel che pensavano gli altri: lui avrebbe sempre amato Guglielmo, in quanto suo imperatore. Il Kaiser fu profondamente toccato dalla lettera e invitò il bambino per poterlo conoscere di persona. Il ragazzino arrivò con la mamma, e il Kaiser finì con lo sposare quest'ultima. Quel bambino non aveva bisogno di leggere libri sull'arte di farsi voler bene: lo sapeva per istinto.

Se vogliamo farci degli amici, entriamo nell'ordine di idee di fare qualcosa per gli altri. Cose che richiedono tempo, energia, altruismo e intenzionalità. Quando il duca di Windsor era ancora principe di Galles e dovette recarsi in visita in Sudamerica, prima di partire passò mesi a studiare lo spagnolo per poter fare i suoi discorsi nella lingua del paese ospite. Ai sudamericani il principe piacque molto per questo gesto gentile.

Sono ormai anni che faccio del mio meglio per sapere la data di nascita dei miei amici. Pur non interessandomi di astrologia, comincio col chieder loro se credono che la data di nascita abbia influenza sul carattere eccetera eccetera. Poi chiedo loro mese e giorno. Appena possibile annoto l'informazione sull'agenda che tengo apposta per questo scopo. Nel gennaio di ogni anno annoto sul calendario tutte le ricorrenze che devo ricordare. E al momento giusto, mi faccio vivo: una telefonata, una lettera, un telegramma... È sempre un successone. Spesso sono la sola persona al mondo che se ne ricordi.

Se vogliamo avere degli amici, salutiamo la gente con entusiasmo e vivacità. Questo vale anche per le telefonate. Quando dite pronto, ditelo in un tono che dimostri un minimo di disponibilità. Molte ditte fanno ai loro centralinisti un corso che ha lo scopo di insegnare il tono giusto per irradiare entusiasmo e interesse. Chi chiama deve sentire che quella ditta si interessa dei suoi problemi. Vediamo di tenerlo presente quando domani alzeremo la cornetta.

Mostrare la vostra disponibilità verso il prossimo non solo può essere utile nei rapporti privati interpersonali, ma può altresì giovare alla vostra ditta per crearsi clienti fedeli.

Su *Eagle*, una pubblicazione della National Bank of North America di New York, è apparsa questa lettera firmata da Madeline Rosedale, una correntista: "Voglio che sappiate quanto tengo in considerazione i vostri dipendenti. Sono tutti molto cortesi, gentili e disponibili. Che cosa piacevole, dopo una lunga coda, ritrovarsi di fronte all'impiegato allo sportello che vi saluta amichevolmente! L'anno

scorso mia madre è stata in ospedale per cinque mesi. Ogni volta che vedevo Marie Petrucello, la vostra cassiera, lei mi chiedeva notizie della mamma."

C'è forse qualche sospetto che Mrs Rosedale possa aver voglia di cambiar banca?

Charles R. Walters, di una delle più grandi banche di New York, ebbe il compito di preparare un rapporto riservato su una certa società. Sapeva che c'era solo una persona al corrente dei fatti che gli servivano con tanta urgenza. Quando Walters fu introdotto nell'ufficio del presidente, una donna cacciò dentro la testa e disse che non aveva francobolli per lui, quel giorno.

"Collezione francobolli per mio figlio di dodici anni," spiegò il presidente.

Walters spiegò perché era lì e cominciò a fare domande. Il presidente fu vago, generico, fumoso. Non voleva parlare e a quanto pareva niente avrebbe potuto persuaderlo. L'incontro fu breve e inutile.

"A dir la verità non sapevo cosa fare," raccontò Walters ai compagni di corso. "Poi mi è venuta in mente la segretaria e i francobolli per il figlio dodicenne. Così ho pensato che al dipartimento estero della nostra banca di francobolli se ne trovano a volontà, tolti dalle buste della corrispondenza dei quattro continenti. Il pomeriggio dopo tornai dal presidente e gli dissi che avevo dei francobolli per il suo figliolo. Lui fu entusiasta. Non mi avrebbe stretto la mano con più slancio nemmeno se fossi stato candidato al Congresso. Sprizzava sorrisi e volontà di collaborare. 'Il mio George impazzirà per questo qui!' esclamava, rovistando nel mucchio. 'E guarda, guarda quest'altro! Una rarità.' Passammo mezz'ora a parlare di francobolli e a guardare foto di George, poi per un'ora lui mi spiegò per filo e per segno tutto quello di cui avevo bisogno senza nemmeno che glielo chiedessi. Mi disse tutto quello che sapeva, poi chiamò i suoi collaboratori e pose loro altre domande. Telefonò ai soci. Mi inondò di fatti, persone, relazioni e corrispondenza. A usare il linguaggio dei giornalisti, il mio fu un autentico scoop."

Eccovi un altro esempio.

C.M. Knaphle Jr., di Filadelfia, da anni tentava di vendere carburante a una grossa società di magazzini generali della città, ma loro continuavano a comprarlo da un fornitore di un'altra città. Una sera l'exasperato Knaphle tenne una concione al mio corso su come odiasse tutte le grosse società, che erano la rovina del paese.

E si stupiva che non comprassero da lui!

Gli suggerii di cambiare tattica. Ecco cosa accadde. Iniziò una discussione tra gli studenti del mio corso sul tema: le grosse società sono un bene o un male per il paese?

Dietro mio suggerimento, Knaphle prese le difese delle grosse società. Poi andò dritto da un dirigente dei magazzini generali che detestava e disse: "Non sono qui per venderle il carburante. Devo chiederle un favore." Gli spiegò del dibattito e disse: "Ho bisogno del suo aiuto, perché penso che nessun altro al mondo sia in grado di fornirmi le argomentazioni delle quali ho bisogno. Voglio spuntarla in questa discussione, e le sarei grato se mi desse una mano."

Il resto della storia lo riferisco con le parole di Knaphle stesso: "Avevo chiesto a questo tizio un minuto del suo tempo. Solo a questa condizione aveva accettato di vedermi. Dopo che gli ebbi spiegato il motivo della mia visita, mi avvicinò una sedia e mi parlò esattamente per un'ora e cinquantasette minuti. Fece salire un altro dirigente che aveva scritto un libro su quel soggetto. Scrisse alla National Chain Store Association e mi fece arrivare una copia della relazione su un convegno sullo stesso soggetto. Lui ritiene che il grande magazzino renda un autentico servizio all'umanità, è orgoglioso di quel che fa per centinaia di comunità. Gli brillavano gli occhi mentre parlava, e devo confessare che mi ha fatto riflettere su un sacco di cose che non mi erano mai passate per la testa. Ha cambiato il mio modo di pensare. Quando me ne andai, mi accompagnò alla porta, mi mise una mano sulla spalla, mi fece gli auguri per il dibattito e mi raccomandò di andarlo a trovare di nuovo per fargli sapere com'era andata. E alla

fine buttò là: 'Vediamoci in primavera, magari. Mi piacerebbe farle un ordine per quel suo carburante.' Per me fu una specie di miracolo. Adesso mi stava proponendo di comperare il mio carburante senza che nemmeno glielo avessi chiesto. Avevo concluso di più in due ore, mostrandomi interessato a lui e alla sua attività, di quanto fossi riuscito a combinare in dieci anni, interessandomi solo a me stesso e ai miei prodotti."

Mr Knaphle non scoprì nulla di nuovo perché un sacco di tempo fa, prima della nascita di Cristo, un famoso poeta romano, Publilio Siro, sottolineava: "Ci interessiamo degli altri solo quando loro si interessano a noi."

La manifestazione di interesse, come ogni altro principio nelle relazioni umane, dev'essere sincera. Deve appagare non solo la persona che dimostra interesse, ma anche quella che è destinataria del messaggio. È una strada a doppio senso di circolazione, con benefici da ambo le parti.

Martin Ginsberg, che prese parte al nostro corso a Long Island, a New York, ci spiegò come l'affetto che un'infermiera mostrò nei suoi confronti influì sulla sua vita:

"Era il Thanksgiving Day e avevo dieci anni. Mi trovavo in un reparto dell'ospedale cittadino e dovevo sottopormi a un intervento chirurgico ortopedico piuttosto impegnativo il giorno seguente. Sapevo di avere davanti a me mesi di convalescenza e di dolore. Mio padre era morto. Mia madre e io vivevamo soli in un appartamento grazie a un sussidio statale. Mia madre non poteva venirmi a trovare, quel giorno. Verso sera fui preso da un senso di solitudine misto alla disperazione e alla paura per quel che mi aspettava. Sapevo che mia madre era sola in casa a preoccuparsi per me, senza nessuno, nessuno con cui mangiare, e senza soldi abbastanza per preparare una cena anche lontanamente degna del Thanksgiving Day. Gli occhi mi si riempirono di lacrime, nascosi la testa sotto il cuscino e mi seppellii sotto la coperta. Piangevo in silenzio, ma con tanta amarezza che tremavo di disperazione. Una giovane allieva infermiera si accorse che piangevo e si avvicinò. Scostò le coperte e cominciò ad asciugarmi gli occhi.

UN MODO SEMPLICE
PER FARE SUBITO BUONA IMPRESSIONE

Mi disse che anche lei si sentiva molto sola perché doveva lavorare proprio quel giorno di festa e non poteva restare in famiglia. Mi chiese se volevo cenare con lei. Portò due vassoi di cibo: fette di tacchino, purea di patate, salsa di mirtillo e gelato per dessert. Parlò con me e cercò di calmare i miei timori. Anche se il suo turno finiva alle quattro del pomeriggio, rimase con me fino alle undici. Giocò con me, chiacchierò e non se ne andò finché non mi addormentai. Sono passati molti Thanksgiving da quando avevo dieci anni, e tutti mi hanno ricordato quell'anno e i miei sentimenti di frustrazione, terrore e solitudine, e la dolcezza e la tenerezza di quell'estranea che in qualche modo me li aveva resi tollerabili."

Se volete che gli altri vi vogliano bene, se volete sviluppare veramente delle amicizie, se volete aiutare gli altri e nello stesso tempo aiutare voi stessi, tenete a mente questo principio:

PRINCIPIO 1

Interessatevi sinceramente delle altre persone.

Ansiosa di fare colpo a un dinner party a New York, una signora che aveva ereditato del denaro aveva speso una piccola fortuna in pellicce e gioielli. Ma non si era occupata affatto del suo viso, che rivelava tutto il suo egoismo e la sua acidità. Non aveva tenuto presente quel che tutti sanno: l'espressione del volto in una donna è molto più importante degli abiti che indossa.

Charles Schwab diceva che il suo sorriso valeva un milione di dollari. E di certo aveva ragione. Il suo successo straordinario infatti era dovuto in gran parte alla sua affabilità, al suo fascino, a tutta la sua personalità di cui il sorriso non era un fattore trascurabile. Il sorriso dice più di mille parole. "Mi piaci, sono contento di vederti!"

È per questo che i cani piacciono tanto: quando vedono il loro padrone pare che impazziscano dalla gioia, e naturalmente non si può fare a meno di voler loro bene.

Il sorriso di un bambino ha lo stesso effetto.

Siete mai stati nella sala d'aspetto di un medico, a fissare tutte quelle facce ansiose e ostili? Stephen K. Sproul, veterinario di Raytown, nel Missouri, raccontava di una tipica giornata primaverile nella quale la sua anticamera era piena di clienti che aspettavano di far vaccinare le loro bestiole. Nessuno parlava e tutti probabilmente stavano rimuginando sulle dozzine di altre cose più importanti che avrebbero potuto fare invece di "sprecare tempo" se-

duti lì. Sproul raccontò ai miei studenti: "C'erano sei o sette clienti in attesa quando arrivò una giovane donna con un bambino di nove mesi e un gattino. Destino volle che andasse a sedersi accanto al tizio più seccato di tutti per l'attesa. Il bambino gli fece uno di quei sorrisoni tipici dei piccoli. E il tizio seccato fece quello che chiunque altro avrebbe fatto al posto suo: restituì il sorriso. Ben presto iniziò una conversazione su figli e nipoti, e tutta la gente si mise a chiacchierare, e il periodo di noia e attesa si trasformò in un'esperienza divertente."

Non sorrisi falsi, stereotipati, che non ingannano nessuno. Parlo del sorriso semplice, spontaneo, cordiale, che conquista i cuori.

Il professor James V. McConnell, psicologo della University of Michigan, così parlò del sorriso: "La gente che sorride tende a cavarsela meglio, a insegnare meglio, a vendere meglio e a crescere figli più felici. C'è più comunicatività in un sorriso che in una minaccia. Perché l'incoraggiamento è un sistema educativo più efficace della repressione."

Il capo del personale di un grande magazzino di New York mi diceva che preferiva assumere addetti alla vendita neppure diplomati, se dotati di un bel sorriso, piuttosto che un laureato in filosofia con la faccia arcigna.

L'effetto del sorriso – anche se non direttamente visibile – è potente. Le compagnie telefoniche degli Stati Uniti hanno promosso un programma chiamato "Potere del telefono", chiedendo ai centralinisti di sorridere mentre parlano e offrono servizi o prodotti. Bene, il sorriso è stato avvertito all'altro capo del filo attraverso la voce.

Robert Cryer, manager del dipartimento di calcolo di una società di Cincinnati, nell'Ohio, ci disse come aveva trovato la persona giusta per una posizione difficile: "Ero alla ricerca disperata di un laureato con specializzazione in informatica per il mio settore. Alla fine misi gli occhi su un giovane con qualifiche ideali che stava per laurearsi alla Purdue University. Dopo molte telefonate, capii che aveva parecchie altre offerte da vagliare da parte di altre

società, molte delle quali più grandi e famose della mia. Fui felicissimo quindi quando accettò la mia proposta. Quando iniziò il lavoro gli chiesi perché aveva scelto noi invece degli altri. Lui esitò e poi rispose: 'Penso perché i manager delle altre società parlano al telefono in maniera fredda e aziendale, il che mi fa sentire né più né meno che l'oggetto di una trattativa commerciale. Invece lei parlava come se ogni volta fosse felice di sentirmi e desiderasse davvero che facessi parte del suo staff.' E statene certi, rispondo tuttora al telefono con un sorriso."

Il presidente di una delle più grandi compagnie produttrici di gomma degli Stati Uniti mi disse che, secondo la sua esperienza, la gente raramente riesce in qualcosa se non le piace davvero fare quel qualcosa. Questo dirigente d'industria non ha molta fede nel vecchio adagio secondo il quale il duro lavoro e basta sarà la chiave che aprirà la porta del regno dei desideri realizzati. "Ho conosciuto gente," disse, "che si divertiva moltissimo a lavorare. Più tardi ho visto quelle stesse persone perdere il loro carisma quando il lavoro era diventato routine, una noia. Nel momento in cui cominciarono a non prenderci più gusto, iniziò il loro declino."

Se volete che la gente sia contenta di stare con voi, bisogna che anche voi dimostrate che siete contenti di trovarvi in loro compagnia.

Ho consigliato a migliaia di uomini d'affari di sorridere un'ora al giorno per una settimana e poi di riferire i risultati ai compagni di corso. Come ha funzionato la cosa? Vediamo... Quella che segue è una lettera di William B. Steinhardt, un agente di cambio di New York. Non è un caso isolato. Anzi, è molto tipico.

"Sono sposato da diciott'anni, e in tutto questo tempo ho sorriso solo raramente a mia moglie parlandole brevemente prima di uscire per andare a lavorare. Ero uno dei peggiori scorbutici che abbiano mai percorso le strade di Broadway. Quando mi avete consigliato di sorridere un'ora al giorno, ho pensato di tentare per una settimana. Così il mattino dopo, mentre mi pettinavo, ho guardato il mio

muso lungo nello specchio e mi sono detto: 'Bill, bisogna che ti cancelli dalla faccia questo ceffo triste, oggi. Devi sorridere. Da subito.' Quando scesi per la colazione, salutai mia moglie con un 'Buongiorno, tesoro,' e sorrisi come mi ero ripromesso. Mi avevate avvisato che lei avrebbe potuto stupirsi. Be', avete sottovalutato la reazione. Lei rimase attonita, completamente sconvolta. Le dissi che in futuro quella sarebbe diventata la norma, e non mi smentii nelle mattine seguenti. Questo mio cambiamento di atteggiamento portò più felicità in casa in due mesi di quanta ce n'era stata durante tutto l'anno precedente.

"Quando esco per andare in ufficio, saluto il lift con un bel buongiorno e un sorriso. Saluto il portiere con un sorriso. Saluto il bigliettaio della sotterranea. Quando arrivo alla Borsa, sorrido a gente che non mi ha mai visto sorridere. Presto ho scoperto che tutti rispondono al mio sorriso. Tratto gentilmente anche quelli che vengono a lamentarsi. Con il sorriso sulle labbra è molto più facile accomodare tutto quanto. Ho scoperto che il sorriso mi frutta denaro, sempre più denaro ogni giorno che passa.

"Divido l'ufficio con un altro agente. Uno dei suoi impiegati è un gran bravo ragazzo e io ero così entusiasta dei risultati che gli ho parlato della mia nuova filosofia di vita nei rapporti interpersonali. Lui mi ha confessato che quando ero arrivato in quell'ufficio la prima volta aveva pensato che fossi uno scorbutico tremendo, e solo di recente aveva cambiato idea. Da quando avevo imparato a sorridere ero diventato un essere umano.

"Adesso evito anche di criticare e mi sforzo di comprendere e di apprezzare laddove prima avrei disapprovato. Non parlo più di quello che voglio. Cerco di vedere secondo l'ottica delle altre persone. E questo ha letteralmente rivoluzionato la mia vita. Sono un uomo completamente diverso, più felice, più ricco, più ricco anche di amici e di soddisfazioni, la sola cosa che conta, dopotutto."

E se non si ha voglia di sorridere? I casi sono due. O ci si sforza di sorridere. O, se si è soli, ci si deve sforzare di fischiare o di canticchiare qualche motivetto. Agire

insomma come se si fosse già felici. E questo vi porterà a esserlo davvero. Lo psicologo e filosofo William James lo ribadisce: "L'azione sembra seguire lo stato d'animo, ma in realtà azione e stato d'animo sono contemporanei; e controllando l'azione, che dipende direttamente dalla volontà, si può controllare indirettamente anche lo stato d'animo, che invece non lo è. Così il sentiero della volontà che conduce al buon umore, se mai il buon umore fosse stato smarrito, è quello di mettersi di buon umore e comportarsi e parlare come se il buon umore fosse già stato raggiunto."

Tutti cercano la felicità, e questo è il modo certo di trovarla: controllando i propri pensieri.

La felicità non dipende dalle condizioni esterne, ma dal proprio stato interiore. Non è quello che avete o che siete o dove siete o che cosa state facendo che vi può rendere felici o infelici. È quello che pensate. Per esempio, due persone possono trovarsi nello stesso identico posto a fare la medesima cosa; possono avere entrambi gli stessi soldi e lo stesso prestigio. Eppure uno può essere contento e l'altro infelicissimo. Perché? Perché quello che cambia è l'atteggiamento mentale. Ho visto facce felici anche in mezzo a poveri contadini che lavorano la terra con i loro attrezzi primitivi nell'afa dei tropici, così come ne ho viste negli uffici con l'aria condizionata di New York, Chicago e Los Angeles.

"Non c'è niente di buono o di cattivo in sé," diceva Shakespeare. "È il pensiero che rende le cose buone o cattive."

Abraham Lincoln osservò una volta che "molta gente è felice perché vuole esserlo". E aveva ragione. Ne ho avuto una dimostrazione un giorno mentre salivo la scalinata della Long Island Railroad Station di New York. Proprio davanti a me c'era un gruppo di trenta o quaranta ragazzi gravemente handicappati che si arrampicavano a fatica su per i gradini. Uno doveva essere trasportato di peso. Fui sbalordito al sentire la loro gaiezza, le risate. Parlai con uno degli assistenti. "Oh, sì," disse quello. "Quando un

ragazzo capisce che resterà storpio per tutta la vita, sulle prime ha un grosso choc. Poi di solito si rassegna ed è felice come qualunque altro ragazzo della sua età.” Feci tra me e me tanto di cappello a quei ragazzi. Mi avevano dato una lezione che spero di non dimenticare mai.

Lavorare tutto il giorno da soli in una stanza chiusa non solo è deprimente, ma ti toglie l’opportunità di fare conoscenza con i colleghi. Maria Gonzales di Guadalajara, in Messico, aveva un lavoro del genere. Invidiava la possibilità di familiarizzare degli altri impiegati della sua ditta e li sentiva chiacchierare e ridere insieme. Quando li incontrava nella hall durante le prime settimane di lavoro, si girava vergognosa dall’altra parte.

Dopo qualche settimana, si disse: “Maria, non puoi aspettare che le altre ragazze ti vengano a cercare. Devi essere tu a fare il primo passo.” La prima volta che le capitò di uscire dall’ufficio per andare a prendersi un bicchier d’acqua, sfoderò il suo sorriso più radioso e disse “Salve, come va?” a tutti quelli che incontrava. L’effetto fu immediato. Sorrisi e saluti, i corridoi sembravano più luminosi e il lavoro più bello. Il contatto era stabilito e diede i suoi frutti. Il lavoro e la vita si fecero più piacevoli e interessanti.

Ecco a questo proposito un saggio consiglio da parte del saggista ed editore Elbert Hubbard, da mettere subito in pratica:

Quando uscite di casa, alzate il mento, su la testa, respirate profondo, bevetevi la luce del sole. Salutate gli amici con un sorriso e mettete l’anima in ogni stretta di mano. Non abbiate timore di venire fraintesi e non sprecate nemmeno un minuto a pensare ai vostri nemici. Chiaritevi bene in mente quello che volete fare e poi andate alla meta senza esitazioni. Pensate alle cose belle e positive che volete fare, un giorno, e l’occasione per coronare i vostri sogni vi si presenterà senza che neppure ve ne accorgiate. Come un animaletto del corallo succhia elementi vitali da una marea che passa e va. Im-

maginate nella vostra mente la persona onesta, leale, nobile che vorreste essere e cercate di somigliarle il più possibile... Il pensiero è il più forte. Conserva un corretto atteggiamento mentale, portato al coraggio, alla franchezza, alla gentilezza d’animo. Pensare nel modo giusto è già fare. Tutto proviene dal desiderio e le preghiere sincere non sono mai vane. Perseguiamo serenamente le nostre mete. Alzate il mento, su la testa. Gli uomini sono degli dei in crisalide.

I cinesi dell’antichità erano noti per la loro saggezza. In particolare vorrei ricordare un proverbio molto sensato: “Un uomo che non sa sorridere non dovrebbe mai aprire un negozio.”

Il sorriso è messaggio di buona volontà. Il vostro sorriso illumina la vita di tutti quelli che vi vedono. Per qualcuno che ha incontrato un sacco di gente cupa, scorbutica, o che ha girato la testa dall’altra parte, il vostro sorriso è come un raggio di sole tra le nuvole. Specie se questo qualcuno è già sotto pressione per problemi di capufficio, clienti, professori, genitori o figli, il sorriso può aiutarlo a rendersi conto che niente è perduto, che c’è tanta gioia al mondo.

Qualche anno fa un grande magazzino di New York, prevedendo il periodo di grande stanchezza e tensione al quale andava incontro il suo personale in occasione delle feste natalizie, espose al pubblico il seguente avviso, un concentrato di filosofia casareccia:

IL VALORE DI UN SORRISO DURANTE LE FESTE DI NATALE

Non costa niente, ma dà molto.
Arricchisce chi lo riceve senza impoverire chi lo offre.
Dura un secondo ma il suo ricordo è eterno.
Nessuno è così ricco da poterne fare a meno e nessuno così povero da non sentirsi più ricco al riceverlo.
Porta la felicità in casa, la buona volontà sul lavoro, ed è il simbolo dell’amicizia.

È un riposo per gli stanchi, una luce di speranza per gli scoraggiati, un raggio di sole per chi è triste, il miglior rimedio naturale per tutti i guai.

Non lo si può acquistare né prendere in prestito né rubare perché non è una cosa concreta.

Se negli ultimi momenti della corsa frenetica agli acquisti natalizi i nostri commessi saranno troppo stanchi per offrirvi un sorriso, vorreste essere così gentili da tirarne fuori uno voi?

Perché nessuno ha più bisogno di un sorriso di chi non ne ha più da dare!

PRINCIPIO 2
Sorridetevi.

3

SE NON SEGUITE QUESTO CONSIGLIO, AVRETE DEI PROBLEMI

Nel lontano 1898 accadde qualcosa di molto brutto a Rockland County, New York. Era morto un bambino e i vicini stavano preparando il funerale. Jim Farley uscì per portare il suo cavallo nella stalla. Il suolo era coperto di neve, l'aria gelida e frizzante; il cavallo non cavalcava da giorni e, quando si vide allontanare dall'abbeveratoio, girò scherzoso su se stesso e alzò le zampe scalciando nell'aria uccidendo Jim Farley. Così al piccolo villaggio di Stony Point ci furono due funerali invece di uno.

Jim Farley lasciò la moglie e tre bambini e qualche centinaio di dollari di assicurazione. Il suo figliolo maggiore, James, aveva dieci anni e si mise a lavorare in una fabbrica di mattoni, portando sabbia, pressando l'impasto nello stampo e rivoltando il mattone di qua e di là per farlo seccare ben bene al sole. Non aveva avuto la fortuna di poter ricevere un'adeguata istruzione, ma possedeva una specie di genio naturale per piacere alla gente; così si mise a far politica e col passare degli anni maturò una sorprendente capacità di ricordare i nomi della gente. Non aveva mai frequentato le superiori, ma prima di compiere quarantasei anni quattro college gli avevano conferito la laurea ad honorem e lui era diventato presidente del Comitato nazionale del partito democratico americano e ministro delle poste degli Stati Uniti.

Una volta ho parlato con lui e gli ho chiesto il segreto

del suo successo. Lui mi ha risposto: "Lavorare molto." "Lei scherza," ho replicato io. Allora fu lui a chiedere a me quale poteva essere a mio parere la causa del suo successo. "So che lei ricorda il nome di almeno diecimila persone." "Lei si sbaglia. Facciamo almeno cinquantamila." E non è una battuta. Questa capacità aiutò Farley a portare Franklin D. Roosevelt alla Casa Bianca quando lui si occupò della campagna elettorale nel 1932.

Negli anni durante i quali lavorava per una ditta produttrice di gesso come agente cittadino a Stony Point, Farley ideò un sistema per ricordare i nomi. All'inizio usava un metodo semplice. Quando faceva conoscenza con qualcuno, chiedeva subito nome e cognome e si informava su famiglia, lavoro e idee politiche. Si fissava il tutto nella memoria e se gli accadeva di incontrare lo stesso individuo anche dopo un anno lo chiamava affettuosamente per nome e gli domandava notizie della moglie e dei bambini. Ovviamente alla gente faceva piacere.

Per mesi e mesi prima che cominciasse la campagna per Roosevelt, Farley scrisse centinaia di lettere al giorno a un'infinità di gente da un capo all'altro degli Stati Uniti. Viaggiò in lungo e in largo, coprendo distanze ragguardevoli in carrozza, in treno, in automobile e in battello. Piombava in città il tempo necessario per invitare a pranzo, a colazione o al tè un numero infinito di persone per fare "quattro chiacchiere amichevoli". Poi schizzava via di nuovo. Quando fu di ritorno, scrisse ai suoi corrispondenti di ogni singola città da lui visitata di inviargli una lista completa delle persone che aveva avuto come ospiti. Si trattava di migliaia e migliaia di nomi. Eppure tutti ricevettero una lettera personale di Jim Farley che cominciava con "Caro Bill" o "Cara Jane" ed era firmata "Jim".

Jim Farley aveva scoperto ben presto che le persone di solito sono più interessate al proprio nome che non a tutti gli altri che esistono sulla terra. Ricorda quel nome e ripetilo appena ti si presenta l'occasione, e avrai fatto un sottile ed efficacissimo complimento. Ma se te lo dimentichi o lo pronuncii sbagliato, peggio per te.

Una volta ho organizzato un corso sull'arte di parlare in pubblico a Parigi e ho mandato lettere standard a tutti gli americani residenti in città. I tipografi francesi, che ovviamente non conoscevano bene l'inglese, fecero un sacco di refusi riempiendo la casella del nome. Il direttore di una grande banca americana a Parigi mi scrisse offeso perché il suo nome era stato scritto in modo sbagliato.

Talvolta è difficile ricordare un nome, soprattutto se è difficile da pronunciare. Invece di imparare a pronunciarlo, molti aggirano l'ostacolo chiamando il malcapitato con un soprannome più facile. Sid Levy andò a trovare un cliente il cui nome era Nicodemus Papadoulos. La gente lo chiamava semplicemente "Nick". Levy ci disse: "Mi sono sforzato di dire il suo nome e ripeterlo più volte da solo, prima di andare a trovarlo. Quando l'ho salutato col suo nome per intero, 'Buonasera, Mr Nicodemus Papadoulos,' lui restò molto colpito. Tanto che restò lì zitto per un po'. Poi esclamò con le lacrime agli occhi: 'Mr Levy, in questi ultimi quindici anni in cui sono stato in questo paese, nessuno ha mai fatto il minimo sforzo per chiamarmi col mio nome per intero.'"

Qual era la ragione del successo di Andrew Carnegie?

Lo chiamavano The Steel King, il Re dell'Acciaio, eppure lui non aveva la più pallida idea di come si fabbricasse l'acciaio. Aveva centinaia di persone alle sue dipendenze che ne sapevano molto più di lui su come si fabbricasse l'acciaio. Ma lui in compenso sapeva come trattare la gente, e fu questo a renderlo ricco. Fin da giovane mostrò una spiccata predisposizione per l'organizzazione. Era un genio del comando. Dall'età di dieci anni aveva anche scoperto l'enorme importanza che la gente attribuisce al proprio nome. E usò questa scoperta per ottenere il massimo della cooperazione. Per esempio: quando era ancora un ragazzo in Scozia gli regalarono un coniglio, anzi, una coniglia. In men che non si dica si ritrovò con una cesta di coniglietti e niente da dar loro da mangiare. Ma gli venne una bella idea. Disse ai ragazzi e alle ragazze dei dintorni che, se fossero andati a raccogliere abbastanza trifoglio e

tarassaco per nutrire i conigli, lui avrebbe battezzato i suoi coniglietti con i loro nomi. L'idea funzionò benissimo e Carnegie non la dimenticò più.

Anni più tardi fece milioni usando la stessa psicologia in affari. Per esempio voleva vendere binari alla Pennsylvania Railroad, il cui presidente era allora J. Edgar Thomson. Così Andrew Carnegie costruì un'enorme fabbrica d'acciaio a Pittsburgh e la chiamò Edgar Thomson Steel Works. E adesso indovinate un po'. Quando la Pennsylvania Railroad ebbe bisogno dei binari, dove credete che J. Edgar Thomson li abbia comprati?... Dalla Sears, Roebuck? No, no di certo.

Quando Carnegie e George Pullman erano in lotta per la supremazia nell'affare dei vagoni letto, The Steel King si ricordò di nuovo della lezione dei coniglietti. La Central Transportation Company, controllata da Andrew Carnegie, era in lotta con la società di Pullman. Entrambi volevano ottenere la concessione dei vagoni letto della Union Pacific Railroad, facendosi lo sgambetto l'un con l'altro, abbassando i prezzi, distruggendo ogni margine di profitto. Sia Pullman che Carnegie erano andati a New York per incontrare la direzione generale della Union Pacific. Ritrovandosi una sera al St. Nicholas Hotel, Carnegie disse: "Buonasera, Mr Pullman. Non è che per caso ci stiamo comportando da imbecilli?"

"Cosa intende dire?" chiese Pullman.

Allora Carnegie gli spiegò quello che aveva in mente: fondere le due società. Gli descrisse in termini entusiastici i mutui vantaggi di lavorare in cooperazione invece che in concorrenza. Pullman lo ascoltava attento, ma non era molto convinto. "E come la vorrebbe chiamare, la nuova società?" chiese alla fine. E Carnegie, pronto: "Pullman Palace Car Company, naturalmente!" La faccia di Pullman si illuminò. "Venga su in camera mia," propose, "così parleremo dei dettagli."

L'incontro mutò la storia dell'industria del settore.

La politica di ricordare e fare buon uso dei nomi di amici e soci in affari era uno dei segreti della leadership di An-

drew Carnegie. Era orgoglioso di ricordare i nomi di tutti i suoi operai e del fatto che mentre lui era presidente della compagnia non c'era stato nemmeno uno sciopero.

Benton Love, presidente della Texas Commerce Bancshares, era convinto che più una ditta s'ingrandisce, più il clima si fa gelido. "Un buon sistema per mantenere un po' di calore," diceva "è quello di ricordare i nomi della gente. Se un dirigente mi dice che non ricorda i nomi, vuol dire che non è in grado di ricordare una parte significativa del suo lavoro ed è completamente inaffidabile."

Karen Kirsch di Rancho Palos Verde, in California, una hostess della TWA, si faceva un punto d'onore di ricordare il maggior numero possibile di nomi dei passeggeri del suo volo per usarli all'occorrenza. Tutto ciò portò a una serie di osservazioni positive sul suo servizio, espresse sia a lei direttamente, sia alla sua compagnia di volo.

Un passeggero scrisse: "Non volavo con la TWA da un po' di tempo, ma d'ora in avanti non cambierò più compagnia. Riuscite a fare in modo di farmi sentire che la vostra linea è diventata molto personalizzata, e questo è importante per me."

La gente è così orgogliosa del proprio nome che cerca di perpetuarlo in tutti i modi. Il celebre e vulcanico P.T. Barnum, il più grande showman del suo tempo, non avendo figli maschi offrì al nipote C.H. Seely venticinquemila dollari a patto che unisse al nome di Seely anche quello di Barnum.

Biblioteche e musei debbono le loro più ricche collezioni a gente che non poteva adattarsi all'idea di veder scomparire per sempre il proprio nome. La New York Public Library ha le collezioni Astor e Lenox, il Metropolitan Museum perpetua i nomi di Benjamin Altman e J.P. Morgan. Quasi ogni chiesa è abbellita dalle vetrate che commemorano i nomi dei loro donatori. Molti edifici dei campus universitari portano i nomi dei donatori che hanno contribuito con enormi quantità di denaro per avere questo onore.

Molta gente non si ricorda i nomi semplicemente perché non fa alcuno sforzo per tenerli a mente e si scusa di-

cendo che ha troppo da fare. Certo non sarà occupata come Franklin D. Roosevelt, eppure lui ricordava anche i nomi dei meccanici che avevano lavorato per lui. La Chrysler infatti aveva fabbricato una macchina speciale per Roosevelt, che non poteva usarne una normale perché era paralitico. Un certo W.F. Chamberlain andò a consegnargliela alla Casa Bianca insieme con un meccanico. Ecco quel che racconta Chamberlain stesso in una sua lettera.

Ho insegnato al presidente Roosevelt come guidare quella macchina che ha un sacco di dispositivi speciali, ma lui ha insegnato a me una quantità di cose sull'arte di trattare col prossimo.

Quando sono arrivato alla Casa Bianca, il presidente è stato estremamente gentile e cortese. Mi ha chiamato per nome, mi ha messo subito a mio agio. Mi ha colpito il suo interesse per le cose che gli mostravo e gli dicevo. La macchina era stata progettata in modo da essere guidata interamente con le mani. Una folla si era riunita attorno per vederla. E lui disse: "Penso sia meravigliosa. Tutto quel che si deve fare è schiacciare un bottone e si muove, e la puoi guidare senza fatica. Grandioso. Non so bene come faccia ad andare. Mi piacerebbe avere abbastanza tempo da smontarla e vedere come funziona."

Quando gli amici e i conoscenti di Roosevelt facevano apprezzamenti sulla macchina, lui diceva: "Mr Chamberlain, non posso far a meno di ammirare questo lavoro. Chissà quanto tempo e quanta fatica ci sono voluti."

Guardava il radiatore, il retrovisore speciale, l'orologio, i fanali, la tappezzeria, la posizione dei sedili, e in particolare quello del guidatore, le valigie speciali già disposte nell'apposito baule col suo monogramma. Insomma, s'interessò a ogni particolare del quale io mi ero occupato. Fece vedere tutto anche alla moglie, al ministro del lavoro Perkins e alla sua segretaria. Arrivò al punto di chiamare il domestico e dirgli: "George, si ricordi di avere una cura particolare per queste valigie."

Quando finì la lezione di guida, il presidente si rivolse a me e disse: "Be', Mr Chamberlain, sto facendo attendere il Federal Reserve Board da mezz'ora. Immagino sia meglio che torni al lavoro."

Avevo portato con me un meccanico che fu presentato a Roosevelt al nostro arrivo. Non parlò mai al presidente e Roosevelt sentì il suo nome solo una volta. Era un tipo timido e si tenne sempre in disparte. Ma prima di lasciarci, il presidente cercò il meccanico, gli strinse la mano, lo chiamò per nome e lo ringraziò di essere venuto a Washington, e non c'era assolutamente niente di artefatto in questi ringraziamenti. Intendeva dire esattamente quello che ha detto. Lo si sentiva dalla voce.

Pochi giorni dopo essere tornato a New York, ricevetti una foto autografata da Roosevelt e una piccola nota di ringraziamento che di nuovo esprimeva tutto l'apprezzamento per la mia assistenza. Come avrà fatto a trovare il tempo per fare tutto questo, resta un mistero.

Franklin D. Roosevelt sapeva che uno dei più semplici ma più ovvi e fondamentali modi per farsi benvolere era quello di ricordare i nomi e far sentire importanti le persone; eppure quanti di noi lo fanno?

Cinquanta volte su cento, quando incontriamo uno sconosciuto, gli parliamo per pochi minuti e non riusciamo nemmeno a ricordarne il nome quando ci congediamo.

La capacità di ricordare i nomi è quasi altrettanto importante negli affari, nei contatti umani e in politica.

Napoleone III, imperatore di Francia e nipote del grande Napoleone, si vantava di sapere i nomi di tutte le persone che aveva incontrato nella sua vita. La sua tecnica era semplice; se non capiva bene il nome, diceva: "Mi spiace, non sono riuscito a sentire bene." E se si trattava di un nome poco comune, s'informava: "Come si scrive?" Durante la conversazione si prendeva la briga di ripetere il nome parecchie volte e cercava di associarlo nella mente alla faccia della persona. Se questa era importante, Napoleone III, appena restava solo, scriveva il nome su un pez-

UN MODO FACILE PER DIVENTARE BUONI CONVERSATORI

zo di carta, lo guardava, si concentrava, lo fissava nella mente e poi strappava il foglio. In questo modo gli restava anche un'impressione visiva del nome.

Sono cose che richiedono un po' di tempo ma, diceva Emerson, "le buone maniere sono fatte di piccoli sacrifici".

L'importanza di ricordare e usare i nomi non è una prerogativa solo di re o magnati dell'industria. Funziona con chiunque.

Ken Nottingham, impiegato alla General Motors dell'Indiana, era solito pranzare alla mensa aziendale. Notò che l'inserviente aveva sempre il muso lungo. "Stava preparando sandwich da due ore, e io ero solo un altro sandwich, per lei. Le dissi quello che volevo. Lei affettò un po' di prosciutto, poi aggiunse una foglia di lattuga, qualche patatina fritta, e mi cacciò in mano l'ordinazione. Il giorno dopo, stesso andazzo: stessa donna, stesso muso. La sola differenza fu che notai il suo nome sulla targhetta sul grembiule. Sorrisi e dissi: 'Salve, Eunice!' Poi chiesi quello che volevo. Be', si dimenticò la grammatura standard del prosciutto e abbondò, mi diede tre foglie di lattuga anziché una sola e un mucchio di patatine che non stavano nel piatto."

Dovremmo essere consci del *magico* potere nascosto in un nome. E capire che questa singola particolarità è di proprietà esclusiva del suo possessore. I nomi distinguono gli individui. Li rendono unici fra tutti gli altri. Le informazioni che forniamo e le richieste che facciamo assumono importanza particolare se accompagnate dal nome di un individuo. Dalla cameriera al più alto dirigente, il nome è una formula magica, quando dobbiamo trattare con gli altri.

PRINCIPIO 3

Ricordatevi che per una persona il suo nome è il suono più importante e più dolce in qualsivoglia lingua.

Una sera fui invitato da amici e quando arrivai erano già pronti i tavoli per il bridge. Siccome non gioco, mi tirai in un angolo insieme con una signora bionda, anche lei non giocatrice. Aveva saputo che una volta ero stato direttore di Lowell Thomas, prima che andasse alla radio, e che ero stato molto in Europa mentre lo aiutavo a preparare i suoi pezzi per le conversazioni sui viaggi. Così disse: "Oh, Mr Carnegie, voglio che mi racconti di tutti i bei posti che ha visitato, dei paesaggi che ha visto!"

Quando fummo seduti sul sofà, mi disse che lei e suo marito avevano fatto di recente un viaggio in Africa. "Africa!" esclamai io. "Interessante. Avrei tanta voglia di visitarla, ma non ho mai avuto il modo; una volta sono stato ventiquattr'ore ad Algeri e nient'altro. Lei ha visitato un paese bellissimo! Che fortuna! La invidio. Mi racconti dell'Africa."

Per quarantacinque minuti la bionda mi parlò dell'Africa, dimenticando completamente i miei viaggi e i luoghi da me visti. Non aveva voglia di sentir parlare delle mie esperienze: voleva solo un ascoltatore interessato che le permettesse di parlare a piacimento.

La bionda era forse un tipo strano? Niente affatto. Molta gente è così. Per esempio, ho incontrato un importante botanico a una cena offerta da una casa editrice di New York. Non avevo mai parlato prima con questo scienziato e lo

trovai affascinante. Me ne stavo seduto sul bordo della sedia e lo ascoltavo parlare di piante esotiche ed esperimenti per sviluppare nuove forme di vita vegetale in serra. Mi raccontò perfino di fatti sbalorditivi sull'umile e innocua patata. Io avevo una piccola serra e lui era la persona adatta per risolvere i miei problemi da pollice verde mancato.

Come ho già detto, eravamo a una cena. C'era una quantità di altri ospiti, ma io ignorai tutte le regole della creanza, ignorai tutti gli altri e parlai per ore col botanico. Venne mezzanotte. Mi congedai e uscii. Allora il botanico si rivolse al nostro anfitrione e mi coprì di lodi sperticate. Ero il più "stimolante", il più questo e il più quello, insomma il più interessante conversatore fra tutti gli ospiti presenti quella sera. Interessante conversatore, io? Perché? Non avevo detto quasi niente. Non avrei potuto dire niente neanche volendo, perché non so nulla di botanica. Però avevo ascoltato con molta attenzione, perché ero davvero interessato, e lui se ne era reso conto. Naturalmente gli fece molto piacere. Quel tipo di attenzione è uno dei più grandi complimenti che possiamo fare a qualcuno. "Pochi esseri umani," scrisse Jack Woodford in *Strangers in Love*, "sono impermeabili all'adulazione di un'attenzione estatica." Io ero andato molto più in là: ero stato "prodigo di approvazione e generoso di lodi".

Gli dissi che mi ero divertito immensamente e avevo imparato un sacco, gli dissi che avrei desiderato essere colto quanto lui in botanica, e che mi sarebbe piaciuto molto girare per la campagna con lui, e che speravo tanto di incontrarlo ancora. Tutto vero. Così mi aveva giudicato un buon conversatore e invece ero stato solo un buon ascoltatore e lo avevo incoraggiato a parlare.

Qual è il segreto, il mistero, per uscire vittoriosi da un colloquio di affari?

Secondo Charles W. Eliot, ex rettore di Harvard, "non c'è niente di più facile. Basta prestare la massima attenzione alla persona che parla. Nient'altro è più adulatorio."

Eliot stesso era sempre stato un maestro dell'arte di ascoltare. Henry James, uno dei più grandi romanzieri d'A-

merica, ricorda: "Quando Eliot ti ascolta, il suo non è un normale silenzio. È una forma di attività. Sta seduto con la spina dorsale drittissima e le mani intrecciate in grembo, senza muovere altro che i pollici, più o meno velocemente, e guarda l'interlocutore come se ascoltasse anche con gli occhi, oltre che con le orecchie. Ti risponde mentalmente e man mano che parli valuta quello che stai dicendo. Alla fine la persona che ha parlato ha quasi l'impressione che sia stato lui a parlare."

Chiario e semplice, vero? Non serve aver passato quattro anni ad Harvard per scoprirlo. Eppure conosco una quantità di commercianti che pagano affitti da favola, spendono milioni in pubblicità, preparano vetrine bellissime e non hanno il buon senso di assumere commessi che sappiano ascoltare il cliente con un minimo di garbo, senza interromperlo, contraddirlo, irritarlo e indurlo ad andarsene a mani vuote.

Un grande magazzino di Chicago rischiò di perdere una fedele cliente che spendeva parecchie migliaia di dollari l'anno perché una commessa non sapeva ascoltare. Henrietta Douglas, che ha seguito i nostri corsi a Chicago, aveva comperato un impermeabile a un saldo. Dopo averlo portato a casa, notò la presenza di uno strappo nel tessuto. Tornò il giorno dopo e chiese alla commessa di cambiarglielo. Lei si rifiutò perfino di starla a sentire. "L'ha comperato in saldo," disse. E indicò un cartello sul muro: "Legga là. NON SI FANNO CAMBI. Una volta comprato, se lo deve tenere. Si rammendi lo strappo." "Ma questa era merce difettosa," insistette Mrs Douglas. "Non cambia niente," replicò la commessa, "quel che è fatto è fatto."

Mrs Douglas stava per andarsene indignata, giurando che non avrebbe mai più messo piede in quel grande magazzino, quando fu salutata dalla direttrice che la conosceva da tempo. Mrs Douglas le spiegò l'accaduto. La direttrice ascoltò attenta la storia, esaminò l'impermeabile e disse: "I capi in saldo non si possono sostituire; è l'unico modo per smaltire le rimanenze di fine stagione. Ma questa politica di non fare cambi non è applicabile ai capi

difettosi. Le ripareremo o le sostituiremo il capo, o se preferisce le restituiremo il denaro." Che differenza di trattamento! Se la direttrice non fosse passata di lì, una cliente di lunga data sarebbe stata persa per sempre.

Ascoltare è importante anche in famiglia, almeno quanto sul lavoro. Millie Esposito, di Croton-on-Hudson, New York, si fece un punto d'onore di ascoltare attentamente i suoi ragazzi quando volevano parlare con lei.

Una sera stava seduta in cucina con suo figlio Robert e, dopo una breve discussione su qualcosa che aveva in mente, Robert disse: "Mamma, so che tu mi vuoi davvero molto bene."

Mrs Esposito si commosse. "Certo che ti voglio bene. Ne dubiti?"

Robert rispose: "No, ne sono sicuro perché ogni volta che voglio parlare con te di qualcosa tu ti fermi, quale che sia la cosa che stai facendo, e mi stai ad ascoltare."

Anche la persona più brutale, più attaccabrighe, più critica di questo mondo si calma e si acquieta alla presenza di uno che la ascolti con pazienza e simpatia, che se ne sta silenzioso mentre lui va su tutte le furie e sprizza veleno da tutti i pori.

Per esempio, la New York Telephone Company scoprì alcuni anni fa che doveva trattare con uno dei più tremendi utenti che abbia mai assediato il servizio abbonati. Era un vero castigo di dio: rabbioso, minacciava di strappare i fili del telefono, rifiutava di pagare certe bollette che dichiarava false, scriveva lettere ai giornali, aveva inondato di lettere di protesta la Public Service Commission e aveva intentato causa alla compagnia dei telefoni. Alla fine uno dei più abili incaricati della compagnia fu mandato a parlare con questo demonio. L'addetto ascoltò e lasciò che il litigioso utente sciorinasse la lista delle lamentele. Stette buono a sentire, si disse d'accordo, gli diede corda.

"Era furibondo, e sono stato a sentirlo per tre ore," riferì l'incaricato, che era uno dei miei studenti. "Poi sono tornato un'altra volta e l'ho ascoltato ancora. In tutto l'ho visto quattro volte, e alla quarta mi ha fatto socio di un'or-

ganizzazione da lui fondata, la Società protettrice degli abbonati del telefono. Sono tuttora membro di questa organizzazione e per quanto ne so devo essere l'unico al mondo, oggi, a parte Mr xy. Sono stato a sentirlo e gli ho dato ragione su tutto quello che diceva per tutti e quattro i colloqui. Non aveva mai fatto una chiacchierata con un inviato della compagnia dei telefoni, prima. E così piano piano si fece quasi amichevole. Il motivo per cui ero andato a trovarlo non era stato nemmeno menzionato. Né la prima né la seconda né la terza volta. Alla quarta, considerai chiuso il caso. Mr xy pagò le bollette arretrate e per la prima volta nella storia delle sue controversie con la New York Telephone Company ritirò spontaneamente le sue lamentele dalla Public Service Commission."

Senza dubbio Mr xy si considerava un paladino che difendeva i diritti del consumatore contro lo sfruttamento sistematico. Ma in realtà quel che voleva era sentirsi preso in considerazione. Si era sentito importante facendo fuoco e fiamme e lamentandosi, dapprincipio. Ma non appena il suo ego era stato appagato dalla visita dell'incaricato della compagnia dei telefoni, tutte le sue lagnanze immaginarie erano svanite nell'aria.

Una mattina, anni fa, un cliente furibondo entrò nell'ufficio di Julian F. Detmer, fondatore della Detmer Woolen Company, che oggi è una delle più importanti ditte per la vendita all'ingrosso dei tessuti di lana.

"Questo tizio ci doveva una piccola somma," spiegò Detmer. "Lui negava, ma sapevamo che era in torto. Così la contabilità clienti gli aveva mandato dei solleciti. Dopo aver ricevuto un po' di lettere, venne lui di persona a dichiarare che non solo non ci doveva nemmeno un soldo e non avrebbe mai pagato, ma non avrebbe mai più comprato nemmeno un metro di stoffa dalla nostra ditta. Lo ascoltai con calma, anche se morivo dalla voglia di interromperlo e di fargliela piantare, ma non sarebbe stata una mossa diplomatica. Quando finì gli dissi calmo: 'La ringrazio di essere venuto di persona a spiegarmi queste cose. Se lei è stato importunato per un piccolo debito, temo che la stes-

sa cosa possa capitare ad altri clienti, e voglio porvi riparo. Venendo qui ha fatto un favore più grosso a me che a se stesso.' Era l'ultima cosa al mondo che il debitore bellicoso si aspettasse. Rimase sbalordito, perché era venuto a Chicago a dirmene quattro, e io lo ringraziavo invece di litigare. Lo assicurai che avremmo cancellato il suo debito dai libri: era probabile che ci fossimo sbagliati noi, con tanti conti da controllare, piuttosto che lui, che doveva occuparsi solo del suo. Gli dissi che capivo come si sentiva e che se fossi stato nei suoi panni anch'io mi sarei comportato così. Dato che non voleva più rifornirsi da noi, gli raccomandai altre ditte molto affidabili.

"Siccome nel passato di solito andavamo a pranzo assieme, quando veniva a Chicago, lo invitai come sempre. Lui accettò dopo qualche riluttanza e prima di andarsene fece un'ordinazione più ingente del solito. Tornò a casa rabbonito, e desideroso di essere almeno tanto corretto con noi quanto noi lo eravamo stati con lui, rovistò tra le fatture, scoprì l'errore e ci mandò l'assegno con le sue scuse. Più tardi, quando sua moglie lo rese padre, chiamò suo figlio Detmer come secondo nome. E rimase amico e cliente della società fino alla morte, ventidue anni dopo."

Anni fa un povero ragazzo emigrato olandese lavava le vetrine di un fornaio dopo la scuola per guadagnare qualche soldo e aiutare la famiglia. I suoi genitori erano così poveri che il ragazzo usciva per strada con un cesto tutti i giorni e raccoglieva pezzi di carbone caduti dove il carro scaricava il combustibile. Quel ragazzo, Edward Bok, non poté frequentare la scuola per più di sei anni; tuttavia divenne uno dei più grandi editori di riviste del giornalismo americano. Come mai?

È una lunga storia, ma come è cominciata lo si può raccontare brevemente: usando i principi enunciati in questo capitolo.

Bok lasciò la scuola a tredici anni e fu assunto come apprendista impiegato alla Western Union. Ma non smise neppure per un attimo di sognare di farsi una cultura. Risparmiava sui biglietti del tram e sul cibo per metter via

il denaro sufficiente a comperare un'enciclopedia sulla vita degli uomini celebri. E poi fece una cosa pazzesca. Lesse le vite di questa gente famosa e scrisse ai diretti interessati chiedendo ulteriori notizie sulla loro infanzia. Era un buon ascoltatore e chiese loro di raccontargli di più. Scrisse al generale James A. Garfield, che proprio allora era candidato alla presidenza, e gli chiese se era vero che una volta lavorava sulle chiatte nei canali. E Garfield rispose. Scrisse al generale Grant chiedendogli di certe battaglie e Grant tracciò una mappa apposta per lui, lo invitò a cena e passò un'intera serata a raccontare.

In breve tempo questo ragazzino della Western Union si mise in contatto epistolare con i più grossi nomi del paese: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, la signora Lincoln, Louisa May Alcott, il generale Sherman e Jefferson Davis. Non solo; non appena ebbe una vacanza andò a trovare molti di loro come ospite ben accetto nelle loro case. Questa esperienza lo rese sicuro di sé, cosa di notevole importanza. Questi uomini e queste donne accesero in lui quell'ambizione che doveva rivoluzionare la sua vita. E tutto questo fu possibile solamente con l'applicazione dei principi di cui si parla in questo capitolo.

Isaac F. Marcossou, un giornalista che intervistò centinaia di celebrità, dichiarò che molta gente non riesce a fare una buona impressione perché non ascolta con attenzione. "Sono così preoccupati di quello che stanno per dire che non si preoccupano certo di ascoltare... Persone molto importanti mi hanno detto che preferiscono avere a che fare con buoni ascoltatori piuttosto che con buoni parlatori."

Ma la capacità di ascoltare sembra più rara di qualunque altra cosa. E non solo personaggi importanti agognano buoni ascoltatori, ma anche la gente più normale. Come disse una volta il *Reader's Digest*: "Molte persone chiamano il medico quando hanno bisogno di parlare."

Durante i cupi giorni della guerra di secessione, Lincoln scrisse a un vecchio amico di Springfield, nell'Illinois, chie-

dendogli di venire a Washington. Gli disse che aveva dei problemi da discutere con lui. Quel vecchio amico andò alla Casa Bianca e Lincoln gli parlò per ore dell'opportunità di emettere il proclama per la liberazione degli schiavi. Tocchè tutte le argomentazioni in favore e contro il proclama e poi lesse lettere e articoli di giornali favorevoli e contrari, alcuni dei quali lo denunciavano perché non voleva liberare gli schiavi, altri lo accusavano per paura che lo stesse per fare. Dopo aver monologato per ore, Lincoln gli strinse la mano, gli disse buonanotte e lo rispedì nell'Illinois senza nemmeno chiedergli la sua opinione. Aveva parlato da solo, come per chiarirsi le idee. "Sembrava sentirsi più a suo agio, dopo quello sproloquio," commentò il vecchio amico. Lincoln non aveva voluto un consiglio, ma solo una persona che lo sapesse ascoltare pazientemente e con la quale sfogarsi. È quel che tutti noi vogliamo, quando siamo in difficoltà.

Questo è quello che vogliono i clienti irritati, i lavoratori insoddisfatti, o gli amici depressi.

Uno dei più grandi ascoltatori dei tempi moderni fu Sigmund Freud. Un uomo che incontrò Freud descrisse il suo modo di ascoltare: "Mi ha colpito con tale energia che non lo posso dimenticare. Ha qualità che non ho mai visto in nessun altro uomo. Non ho mai sperimentato un ascoltatore così concentrato. Nemmeno tra gli strizzacervelli. I suoi occhi erano dolci e geniali. La voce bassa e gentile. Gesticolava poco. Ma l'attenzione che mi dava; il suo modo di approvare quello che dicevo, anche se lo dicevo così goffamente, era straordinaria: *Non potete nemmeno immaginare che cosa significhi sentirsi ascoltati in questo modo.*"

Se volete proprio che la gente si faccia beffe di voi, vi rida dietro, vi disprezzi e vi sfugga, questa è la ricetta: non state mai ad ascoltare nessuno. Parlate sempre e solo di voi stessi. Se avete un'idea mentre l'altra persona sta parlando, non aspettate che finisca, tirate dritto e interrompetela nel bel mezzo del discorso.

Non conoscete gente così? Io sì, purtroppo. E la cosa più incredibile è che alcuni di essi sono anche importanti.

Palloni gonfiati, ecco quello che sono, palloni gonfiati, intossicati dal loro ego, ebbri di autoconsiderazione.

La gente che parla solo di se stessa pensa solo a se stessa. "È la gente che pensa solo a se stessa," come dice il dottor Nicholas Murray Butler, per lungo tempo rettore della Columbia University, "rimane ignorante senza speranza." "Non c'è modo di toglierli dalla loro stupidità," prosegue Butler, "non c'è modo di istruirli."

Così se volete diventare un buon conversatore, siate prima di tutto un ascoltatore attento. Per interessare, mostratevi interessati. Fate domande che sapete fanno piacere al vostro interlocutore. Incoraggiatelo a parlare di sé e dei propri successi.

Ricordatevi che la gente alla quale state parlando si interessa molto di più ai suoi problemi che ai vostri. Il proprio banale e personalissimo mal di denti preoccupa assai di più della grande carestia che in Cina miete milioni di vittime. Un foruncolo sul collo è più inquietante di cinquanta terremoti in Africa. Pensateci, la prossima volta che vi mettete a parlare con qualcuno.

PRINCIPIO 4

Siate buoni ascoltatori.
Incoraggiate gli altri a parlare di se stessi.

COME SUSCITARE L'INTERESSE DELLA GENTE

Tutti coloro che sono stati ospiti di Theodore Roosevelt hanno avuto modo di stupirsi per l'enciclopedica cultura del presidente. Che il suo visitatore fosse un cow-boy, un politicante di New York o un diplomatico, Roosevelt sapeva che cosa dire. E come faceva? La risposta è semplice. Se attendeva un ospite, stava sveglio fino a tardi, la sera prima, per leggersi l'essenziale su un soggetto che sapeva sarebbe stato gradito al suo visitatore.

Perché Roosevelt, come tutti i capi, sapeva che la strada maestra per arrivare al cuore di una persona è quella di parlare delle cose che più la interessano.

Il geniale William Lyon Phelps, saggista e professore di letteratura a Yale, imparò presto questa lezione, nella vita.

“Quando avevo otto anni e passavo i weekend in visita da mia zia Libby Linsley, a Stratford on the Housatonic,” scrisse nel suo saggio *Human Nature*, “un uomo di mezz'età una sera venne a farci visita. Dopo aver parlato un po' con la zia, si rivolse a me. A quell'età ero appassionato di barche, e l'ospite discusse di questo soggetto in un modo che mi sembrò particolarmente interessante. Dopo che se ne fu andato, parlai di lui con grande entusiasmo. Che uomo! Una persona simpaticissima! La zia mi raccontò che era un avvocato di New York che non s'interessava affatto di barche. ‘E allora perché è andato avanti a parlare con me per tutto quel tempo di barche?’ ‘Perché è un

perfetto gentiluomo. Ha visto che l'argomento ti appassionava e ha parlato di cose che sapeva ti avrebbero fatto piacere.’” E William Lyon Phelps aggiunse: “Non ho mai dimenticato quel che mi disse quella volta mia zia.”

Quando scrissi questo capitolo avevo davanti a me una lettera di Edward L. Chalif, un capo scout.

“Un giorno dovetti chiedere un favore: volevo che il presidente di una delle maggiori ditte americane pagasse le spese di viaggio a un mio boy-scout in occasione di un grande jamboree europeo. Fortunatamente, poco prima di andarlo a trovare, venni a sapere che aveva firmato un assegno da un milione di dollari, poi l'aveva annullato e fatto incorniciare il documento. La prima cosa che feci entrando nel suo ufficio fu di chiedergli di vedere l'assegno, un assegno di un milione di dollari! Gli dissi che non conoscevo nessuno che avesse firmato un assegno così alto, e volevo poterlo raccontare ai miei ragazzi. Lui me lo mostrò tutto soddisfatto. Io lo osservai interessatissimo e lo pregai di spiegarmi le circostanze dell'emissione.”

Badate bene che Chalif non aveva nemmeno lontanamente parlato dei boy-scout, del raduno in Europa, o del motivo per cui si trovava lì. Parlò di quello che interessava all'altra persona.

“Poi il presidente mi disse: ‘Ma perché ha chiesto di vedermi?’ Così gli esposi la mia richiesta. Con mia grande sorpresa, non solo mi diede quanto chiedevo, ma molto di più. Avevo chiesto di mandare solo un ragazzo in Europa, e lui ne mandò cinque, più me. Mi diede una lettera di credito per un migliaio di dollari e mi suggerì di fermarci in Europa almeno sette settimane. Ci diede anche lettere di presentazione per i presidenti delle sue succursali mettendoli al nostro servizio e lui stesso ci incontrò a Parigi e ci fece visitare la città. Da allora ha offerto lavoro ad alcuni ragazzi di famiglia bisognosa ed è tuttora un sostenitore del nostro gruppo. Eppure so che se non avessi scoperto l'argomento giusto, e non fossi partito subito col piede giusto, non sarebbe stato così malleabile.”

È una tecnica valida anche nel mondo del lavoro.

Henry G. Duvernoy, della Duvernoy & Sons, una ditta produttrice di prodotti da forno di New York, aveva tentato di ottenere la fornitura di pane di un albergo della sua città. Erano quattro anni che chiamava regolarmente il direttore dell'albergo una volta la settimana. Frequentava gli stessi appuntamenti mondani del direttore. Aveva preso perfino un appartamento nell'albergo e viveva lì nell'intento di concludere l'affare. Invano.

"Allora," racconta Duvernoy, "dopo aver studiato l'arte delle relazioni umane, mi decisi a cambiar tattica. Tentai di scoprire gli interessi del direttore, quali erano insomma le cose che lo entusiasmavano. Scoprii che apparteneva a un'associazione di direttori d'albergo che si chiamava Hotel Greeters of America. Non solo: era stato nominato presidente di quell'organizzazione e anche della International Greeters. Non aveva importanza dove si tenessero le riunioni annuali: lui non mancava mai. Così quando lo incontrai di nuovo cominciai a parlare dei Greeters. Che reazione! Mi parlò per mezz'ora dei Greeters con i toni vibranti di un autentico apostolo della causa. Si vedeva che questa associazione non era solo un hobby per lui, ma il perno intorno al quale ruotava tutta la sua vita. Prima di lasciare l'ufficio, mi aveva fatto socio della sua organizzazione. Io non avevo nemmeno fatto cenno alle mie forniture di pane, ma pochi giorni dopo un impiegato dell'hotel mi telefonò per chiedermi se potevo recarmi dal direttore con dei campioni del prodotto e i relativi prezzi. 'Non so cos'abbia fatto a quel bambino,' mi disse l'impiegato, 'ma ormai la adora.' Pensate un po': stavo dietro a quel tizio da quattro anni, cercando di concludere l'affare, e ci starei ancora dietro adesso se non mi fossi preso la briga di scoprire che cosa poteva interessarlo e gratificarlo."

Edward E. Harriman di Hagerstown, nel Maryland, decise di stabilirsi nella bellissima Cumberland Valley dopo aver terminato il servizio militare. Sfortunatamente a quel tempo trovare lavoro nella zona era molto difficile. Dopo una breve ricerca, scopri che numerose ditte del luogo erano di proprietà o controllate da R.J. Funkhouser, un uomo

d'affari straordinario la cui ascesa dalla povertà alla ricchezza interessò molto Harriman. Tuttavia quell'uomo era conosciuto come una persona inaccessibile per chi cercava lavoro.

Harriman scrisse: "Ho chiesto a molte persone e ho scoperto che il suo più grosso interesse stava nel potere e nel denaro. Solo dopo aver studiato i suoi interessi e le sue mire mi sono presentato senza appuntamento al suo ufficio. La segretaria gravitava ormai da una quindicina d'anni nell'orbita di Funkhouser. Quando le dissi che avevo una proposta che avrebbe potuto dar successo finanziario e politico al suo capo, lei fu entusiasta. Parlai con lei della sua partecipazione costruttiva al successo del principale e lei mi fissò un appuntamento con Funkhouser. Entrai nel suo enorme e maestoso ufficio determinato a non chiedergli direttamente un lavoro. Seduto dietro una scrivania enorme, mi apostrofò: 'Che vuole, giovanotto?' Io risposi: 'Vede, Mister Funkhouser, credo di poterla aiutare a fare soldi.' Lui si alzò in piedi e mi fece accomodare: io gli esposi le mie idee e anche le mie qualifiche, per dimostrargli che ero in grado di realizzare i progetti che avevo in mente, e come tutto ciò avrebbe accresciuto il suo successo personale e di lavoro. R.J., come lo chiamo adesso, mi assunse subito e per vent'anni ho contribuito al suo successo - e ovviamente anche al mio."

Parlare tenendo conto degli interessi dell'altra persona è utile a entrambi gli interlocutori. Howard Z. Herzog, capo del personale, ha sempre seguito questo principio. Quando gli chiesi che cosa ne avesse ricavato, lui rispose che non solo ne ricavava un compenso da ogni interlocutore, ma che in generale ne guadagnava un allargamento dei propri orizzonti a ogni contatto umano.

PRINCIPIO 5

Parlate di quello che interessa agli altri.

COME RIUSCIRE SUBITO SIMPATICI ALLA GENTE

Ero in coda all'ufficio postale all'angolo fra la Trentatreesima e l'Ottava Strada a New York. Mi accorsi che l'impiegato allo sportello era stanco di pesare buste, metter francobolli, dare resti e ricevute, anno dopo anno. Così mi dissi: "Voglio provare a riuscirci simpatico." Ovviamente per far questo dovevo dirgli una cosa carina che riguardasse non me, ma lui. Così mi chiesi: "Che qualità ha che potrei lodare?" A volte è difficile rispondere, specie se hai a che fare con gente che non conosci. Ma in questo caso fu molto facile. Vidi subito qualcosa che davvero non potevo far a meno di ammirare. Così, mentre pensava svogliatamente la mia busta, glielo feci notare con entusiasmo. "Vorrei tanto avere dei capelli come i suoi!"

Lui mi guardò stupito, ma già sorridente. "Be', non sono più quelli di una volta," si schermì modesto. Lo rassicurai che per quanto avessero potuto perdere un po' della bellezza che avevano anni addietro, rimanevano sempre notevoli. La mia osservazione gli fece un piacere immenso. Scambiammo due chiacchiere e l'ultima cosa che disse fu: "Se ne accorgono in parecchi, dei miei capelli."

Scommetto che quell'impiegato è andato a pranzo quel giorno tutto contento. Scommetto che la sera è rincasato allegro e l'ha raccontato a sua moglie. Scommetto che si è guardato allo specchio e ha detto: "Ho proprio dei grandi capelli."

Una volta ho raccontato questo aneddoto in pubblico e un ascoltatore mi ha chiesto: "Che cosa speravo di guadagnarci?" Che cosa speravo di guadagnarci? Se non riusciamo a spremerci una frase un po' gentile a meno che non ci attendiamo un'immediata contropartita, siamo messi male: ma sul serio. Non speravo di ottenere niente da quella persona. Volevo qualcosa che non ha prezzo e l'ho anche ottenuto: la consapevolezza di aver fatto qualcosa per lui senza ricevere nulla in cambio. È una consapevolezza che resta nella nostra memoria molto al di là dell'avvenimento in sé.

C'è una legge molto importante che regola i nostri rapporti con i nostri simili. Se obbediamo a questa legge, non avremo mai problemi. Ci porterà amici in abbondanza e felicità duratura. Ma ogni volta che non la osserviamo, avremo guai. La legge dice: *date sempre agli altri l'impressione di essere importanti.*

John Dewey, come abbiamo già detto, notò che il desiderio di sentirsi importanti è un bisogno primario della natura umana. E William James disse: "Il più grande desiderio della natura umana è quello di venire apprezzati."

Come ho già detto, è questo bisogno a differenziarci dagli animali. È questo bisogno che è responsabile della civiltà stessa.

I filosofi hanno meditato per migliaia di anni sulle regole dei rapporti umani. Il risultato di tutto questo pensare è in questo fondamentale precetto, che non è affatto nuovo; anzi può dirsi vecchio quanto la storia. Zoroastro lo insegnava in Persia venticinque secoli fa. Confucio in Cina ventiquattro secoli fa. Lao-Tse, fondatore del taoismo, lo predicava ai suoi discepoli della valle dello Han. Budda lo predicava sulle rive del sacro Gange cinque secoli prima di Cristo. I libri sacri dell'induismo lo insegnavano migliaia di anni prima. E Gesù Cristo lo insegnò fra le colline pietrose della Giudea più di diciannove secoli fa. Lo riassumeva in un solo pensiero, la regola forse più importante che esista al mondo: "Fate agli altri quello che vorreste fosse fatto a voi."

Si ha sempre bisogno dell'approvazione di coloro con i quali si viene in contatto. Si vuole vedere riconosciuta la propria dignità. Si vuole la consapevolezza di sentirsi importanti nel nostro piccolo mondo. Niente adulazione falsa, ma approvazione sincera.

Seguiamo quindi questa legge aurea e facciamo agli altri quello che vorremmo fosse fatto a noi.

Come? Quando? Dove? La risposta è semplice: sempre e dovunque.

David G. Smith di Eau Claire, nel Wisconsin, raccontò di come era riuscito a cavarsela in una situazione delicata quando gli fu chiesto di farsi carico dei rinfreschi a un concerto di beneficenza.

“La sera del concerto arrivai al parco e trovai due vecchie signore di cattivo umore che stavano vicine al tavolo del rinfresco. Tutt'e due pensavano di essere state investite di quell'alto compito. Mentre riflettevo su come risolvere il problema, un membro del comitato sponsorizzatore mi mise in mano una scatola per le offerte e mi ringraziò per la collaborazione. Mi presentò Rose e Jane come le mie aiutanti e se ne andò. Si fece un gran silenzio. Rendendomi conto che la cassetta delle offerte era un simbolo di autorità, la diedi a Rose, e le spiegai che non mi sentivo sicuro a tenerla io, e se l'avesse tenuta lei sarei stato più tranquillo. Poi dissi a Jane di mostrare a due ragazzine che dovevano servire al banco dei rinfreschi come manovrare la macchina per la soda, e le chiesi di supervisionare il tutto. La serata passò allegramente, con Rose che, felice, contava il denaro, Jane che controllava il lavoro delle ragazze e io intanto mi divertivo al concerto.”

Non è necessario diventare ambasciatori in Francia o presidenti di una commissione per usare questa filosofia di vita. Lo si può fare quotidianamente.

Se per esempio la cameriera vi porta purea di patate quando avete ordinato patatine fritte, provate a dire: “Mi spiace disturbarla, ma preferirei proprio le patatine fritte.” E lei vi risponderà: “Nessun disturbo!” E vi accontenterà volentieri perché vi sarete mostrati gentili con lei.

Certe piccole frasi come “scusi il disturbo”, “vorrebbe essere così gentile da...”, “per favore” e “grazie” contribuiscono a far funzionare senza scosse l'andamento della vita quotidiana, così come l'olio impedisce agli ingranaggi di un motore di stridere e fare attrito, e sono anche segno di buona educazione.

Altro esempio. I romanzi di Hall Caine furono tutti best seller all'inizio del secolo: milioni di persone lessero quei romanzi. Hall Caine era il figlio di un fabbro, andò a scuola solo per otto anni, eppure quando morì era il più ricco letterato del suo tempo.

Questa è la storia: Hall Caine amava i sonetti e le ballate, così divorò tutta la produzione di Dante Gabriele Rossetti. Arrivò a scrivere un piccolo saggio che tesseva le lodi dell'opera di Rossetti, e gliene mandò una copia. Rossetti ne fu lusingato. “Un giovane che ha una così alta opinione del mio lavoro,” pensò probabilmente Rossetti, “deve essere un tipo brillante.” Così Rossetti invitò il figlio del fabbro a Londra e lo assunse come segretario. Fu la svolta decisiva dell'esistenza di Caine, perché in questa nuova posizione poté incontrare tutti i grandi nomi della letteratura contemporanea. Approfittando dei loro consigli e dietro il loro incoraggiamento, si lanciò in una carriera che gli diede fama mondiale e, alla sua morte, lasciò una proprietà di molti milioni di dollari.

Nondimeno, chi lo sa, avrebbe potuto morire povero e sconosciuto se non avesse scritto un saggio nel quale esprimeva tutta la sua ammirazione per un uomo famoso.

Tale è il potere, lo stupendo potere, della sincera lode che viene dal cuore.

Rossetti si considerava un uomo importante; non è strano: quasi tutti si considerano importanti, molto importanti.

La vita di molti uomini potrebbe cambiare se solo qualcuno li facesse sentire importanti. Ronald J. Rowland, uno dei professori del nostro corso in California, è anche insegnante di arte e artigianato. Egli scrisse di uno studente, Chris, che frequentava le classi preparatorie del suo corso di artigianato:

Chris era un ragazzo tranquillo e timido a cui mancava la fiducia in se stesso. Quel tipo di studente che spesso non viene preso nella giusta considerazione. Io ero anche insegnante in un corso più avanzato che era diventato una specie di status symbol: lo studente che veniva ammesso si considerava un privilegiato.

Un mercoledì Chris stava lavorando diligentemente al suo tavolo. Sentii che c'era come un fuoco nascosto dentro di lui. Chiesi a Chris se gli sarebbe piaciuto frequentare quel famoso corso avanzato. Come vorrei riuscire a descrivere la luce che si accese negli occhi di Chris! Le emozioni, in quello schivo ragazzo di quattordici anni che cercava di trattenere le lacrime!

“Chi, io, Mister Rowland? Sono bravo abbastanza?”

“Sì, Chris, altroché.” Mi dovetti allontanare perché stava venendo da piangere anche a me.

Quando Chris uscì, quel giorno, sembrava più alto di una spanna. Mi guardò con i suoi begli occhi azzurri e disse con voce ferma: “Grazie, Mister Rowland.”

Quel ragazzo mi ha insegnato una lezione che non dimenticherò mai. Il nostro insopprimibile desiderio di sentirci importanti. Per aiutarmi a non dimenticare mai questa regola, mi sono fatto un cartello con scritto TU SEI IMPORTANTE. Questo cartello è appeso di fronte ai banchi perché tutti lo possano leggere, per ricordarmi che tutti gli studenti che ho davanti sono egualmente importanti.

L'innegabile verità è che tutta la gente che incontriamo si sente superiore a noi in qualcosa, e un modo sicuro per giungere al loro cuore è quello di far loro credere che riconoscete questa pretesa superiorità.

Ricordate ciò che disse Emerson: “Ogni uomo che incontro mi è in qualche modo superiore: da lui imparo sempre qualche cosa.”

E la cosa più patetica è che di solito quelli che hanno meno motivi per sentirsi contenti di sé e soddisfatti del proprio ego sono gli stessi che fanno più mostra di sé in

maniera a volte nauseante. E come disse Shakespeare, “... uomo, orgoglioso uomo, / paludato nella tua esigua importanza / ... t'illudi di salire fino in cielo / e fai piangere gli angeli.”

Ecco come gli uomini d'affari dei miei corsi hanno applicato questi principi con risultati rimarchevoli.

Prendiamo il caso di un procuratore del Connecticut. Poco dopo aver iniziato a frequentare il mio corso, Mister R. andò a Long Island con la moglie a far visita ad alcuni parenti di lei. La moglie lo lasciò a parlare con una vecchia zia e corse via da sola per far visita ad altri parenti più giovani. Siccome Mister R. avrebbe dovuto presto parlare in classe delle sue esperienze circa l'applicazione dei principi insegnati al corso, pensò di sfruttare l'occasione e usare la zia come cavia. Così si guardò in giro alla ricerca di qualche spunto di conversazione. La casa tutto sommato poteva essere un buon soggetto.

“È stata costruita nel 1890, vero?” esordì.

“Sì,” rispose la zia. “Esatto.”

“Mi ricorda la casa in cui sono nato,” riprese Mister R. “È bella, solida, spaziosa; case così non ne fanno più.”

“Hai ragione,” convenne la vecchia signora. “Ai giovani d'oggi non interessano belle case solide. Vogliono solo un appartamento, tanto stanno in casa pochissimo e preferiscono andare in giro in macchina di qua e di là.”

“Questa è una casa di sogno,” proseguì la zia, con voce vibrante di dolci ricordi. “È stata fatta con amore. Mio marito e io l'abbiamo sognata per anni prima di costruirla. Non c'è stato bisogno di un architetto. L'abbiamo progettata tutta noi.”

Poi la zia mostrò a Mister R. la casa e lui espresse tutta la sua ammirazione per i tesori raccolti dalla vecchia signora durante i suoi viaggi: scialli colorati, vecchi servizi da tè inglesi, porcellane cinesi, letti e poltrone francesi, dipinti italiani, arazzi che una volta stavano in un castello francese. Dopo avergli mostrato tutta la casa, la zia lo portò in garage. Lì, sollevata da terra, c'era una Packard perfettamente conservata.

“Mio marito me l’ha comprata poco prima di morire,” spiegò, “ma io non l’ho più guidata dopo la sua morte... A te piacciono le cose belle e io te la voglio regalare.”

“Ma no, zia,” rispose lui, schermendosi. “È troppo bella per me! Sei troppo generosa. Ti ringrazio, ma non posso accettarla. Non sono nemmeno tuo nipote diretto e... ho una macchina nuova, e tu hai molti parenti che senz’altro desidererebbero questa meravigliosa Packard.”

“Parenti! Sì, ho parenti che stanno giusto aspettando che io muoia per averla. Ma resteranno a bocca asciutta.”

“Se non vuoi dargliela, rivendila,” le suggerì Mister R.

“Venderla?” protestò lei. “Pensi che potrei vendere la macchina dello zio? Pensi che potrei adattarmi a vedere degli estranei che la guidano? Il regalo di mio marito! Non ci penso nemmeno, voglio darla a te perché ti piacciono le cose belle.”

Mister R. tentò invano di farle cambiare idea; non ci fu verso, l’avrebbe offesa. Quella donna, sola nella sua grande casa con i suoi piccoli tesori, le anticaglie, i ricordi eccetera, era affamata di approvazione, anche solo di una briciola. Una volta era stata giovane, bella e ricercata, una volta aveva costruito una casa con amore e aveva collezionato cose da tutte le parti d’Europa per renderla, secondo lei, più confortevole. Ora, nella solitudine della vecchiaia, cercava un po’ di calore umano e di sincera comprensione, e nessuno gliene dava. E quando ha trovato qualcuno, come una sorgente d’acqua nel deserto, la sua gratitudine non ha potuto esprimersi adeguatamente senza un dono che fosse da meno della sua amatissima e preziosa Packard.

Un altro caso: Donald M. McMahon, che lavorava per Lewis e Valentine, architetti di esterni e giardini a Rye, New York, racconta un interessante aneddoto.

Dopo poco tempo che frequentavo il vostro corso, dovetti sistemare la proprietà di un famoso procuratore. Il proprietario mi indicò dove voleva che venissero piantati i cespugli di rododendro e azalea.

Io gli dissi: “Lo sa che lei ha un hobby delizioso? I

suoi cani sono bellissimi, li ho appena visti. Scommetto che vinceranno un sacco di medaglie ogni anno all’esposizione di Madison Square Garden.”

Il mio apprezzamento riscosse enorme successo.

“Sì,” convenne il giudice, “mi diverto molto con i miei cani. Vuole vedere il mio canile?”

Passò quasi un’ora a mostrarmi i suoi cani e i premi che avevano vinto. Tirò fuori i pedigree e mi spiegò le discendenze che li avevano resi così belli e intelligenti.

Alla fine, voltandosi verso di me, mi disse: “Ha bambini piccoli?”

“Sì,” dissi io, “ho un bambino.”

“Be’, non gli piacerebbe un cucciolo?” chiese ancora il giudice.

“Impazzirebbe di gioia.”

“Bene, gliene regalo uno.”

Incominciò a spiegarmi come dovevo nutrire il cucciolo, poi fece una pausa. “Aspetti, se glielo dico a voce magari si dimentica, meglio che scriva tutto quanto, eh?” Così entrò in casa, scrisse il pedigree e le istruzioni per allevare il cagnolino. E mi donò un cucciolo del valore di parecchie centinaia di dollari, e mi dedicò un’ora e un quarto del suo tempo solo perché avevo espresso la mia sincera ammirazione per i suoi bei cani.

George Eastman, il fondatore della Kodak, inventò la pellicola trasparente che rese possibile il cinema, ammassò una fortuna di centinaia di milioni di dollari e divenne uno dei più famosi uomini d’affari del suo tempo. Nonostante questi risultati ottenuti, era desideroso di piccoli riconoscimenti come uno qualsiasi di noi.

Quando Eastman stava costruendo la Eastman School of Music e la Kilbourn Hall a Rochester, James Adamson, allora presidente della Superior Seating Company di New York, voleva ottenere la fornitura per le sedie del teatro in costruzione. Dopo aver telefonato all’architetto, Adamson ottenne un appuntamento con Eastman a Rochester.

Quando arrivò, l’architetto gli disse: “So che vuole ot-

tenere questa fornitura. Ma le posso anticipare che non otterrà un bel niente se farà perdere a Eastman più di cinque minuti. È come un orologio svizzero, ed è occupatissimo. Gli dica quello che vuole, ma in fretta, e se ne vada.”

Adamson era pronto a fare come gli avevano detto. Quando fu davanti a Eastman, lo trovò alla scrivania, curvo su una pila di carte. Eastman alzò la testa, tolse gli occhiali e andò incontro ai due, l'architetto e Adamson, con uno sbrigativo: “Buongiorno, signori. Che posso fare per voi?”

L'architetto fece le presentazioni e Adamson disse: “Mentre stavo aspettando, Mister Eastman, ho avuto modo di ammirare il suo ufficio. Mi piacerebbe lavorare in un ufficio come questo! Conosco bene il legno, e non ho mai visto qualcosa di più bello.”

Eastman rispose: “Lei mi ricorda qualcosa che ormai ho dimenticato. Bello, eh? Quando l'ho fatto allestire ne ero entusiasta, ma adesso entro qui dentro con così tanti problemi che non ci faccio nemmeno più caso!”

Adamson esaminò un pannello accarezzandolo con la mano. “È quercia inglese, vero? È molto diversa da quella italiana.”

“Sì, quercia inglese. Me l'ha scelta un amico specialista di legnami.”

Poi Eastman gli mostrò la stanza, commentandone porzioni, colori, intagli in legno fatti a mano e altri particolari che aveva fatto aggiungere personalmente.

Mentre si aggiravano per la stanza, si fermarono davanti a una finestra, e George Eastman, con quel suo modo di fare modesto e pacato, gli indicò alcune istituzioni attraverso le quali cercava di aiutare l'umanità: l'università di Rochester, l'ospedale, la clinica omeopatica, quella pediatrica, l'ospizio. Adamson si congratulò con lui. Eastman tirò fuori la prima macchina fotografica che aveva comperato, opera di un inglese. Adamson gli chiese dei primi anni di lavoro, e Eastman gli parlò della sua infanzia infelice, della madre vedova, della povertà che per tanto tempo lo aveva perseguitato quando era impiegato in un'agenzia di assicurazioni. Il terrore della miseria lo perseguitava gior-

no e notte e decise di guadagnare abbastanza denaro da non far più lavorare sua madre. Adamson gli fece altre domande e rimase ad ascoltarlo attentamente mentre gli raccontava la storia dei suoi primi esperimenti fotografici. Gli raccontò che lavorava tutto il giorno e spesso anche di notte, accontentandosi di qualche sonnellino mentre le foto erano a bagno. A volte stava in piedi per settantadue ore di seguito.

James Adamson era entrato nel suo ufficio alle dieci e un quarto e gli era stato detto di sbrigarsi in cinque minuti; erano passate due ore e lui era ancora lì a parlare.

Alla fine Eastman gli disse: “L'ultima volta che sono stato in Giappone ho comprato delle sedie, le ho portate a casa e le ho sistemate sotto il portico. Ma il sole ha squamato la vernice, e così sono andato in città l'altro giorno, ho comperato il necessario e le ho ridipinte. Perché non viene a vedere che lavoro ho fatto? Venga a casa mia, pranziamo insieme e gliele mostro.”

Dopopranzo Eastman mostrò ad Adamson le sedie comperate in Giappone. Valevano pochi dollari, ma il miliardario ne era orgoglioso perché se le era verniciate da sé.

La fornitura delle sedie per il teatro ammontava a novantamila dollari. Chi credete che ottenne quell'ordine? Adamson o la concorrenza?

Da quel giorno fino alla morte di Eastman, i due uomini rimasero amici intimi.

Claude Marais, proprietario di un ristorante a Rouen, in Francia, utilizzò i principi spiegati in questo libro e riuscì a trattenere nel suo ristorante una persona che gli era indispensabile. La donna era alle sue dipendenze da cinque anni, ed era il legame vitale tra Marais e il suo staff di ventuno persone. Marais ricevette d'improvviso la sua lettera di dimissioni. Marais raccontò: “Fui molto sorpreso e, diciamo pure, dispiaciuto. Perché avevo l'impressione di essere sempre stato gentile con lei e di averle sempre dato quello che chiedeva. Però dato che era un'amica, oltre che una dipendente, forse avevo preteso troppo da lei dando tutto per scontato, e l'avevo fatta lavora-

re di più degli altri dipendenti. Non potevo accettare quelle dimissioni senza discutere. La presi da parte e dissi: 'Polette, devi capire che non posso accettare le tue dimissioni. Sei troppo importante per me e per il ristorante, e sei indispensabile quanto me per tirare avanti la baracca.' Lo ripetei anche di fronte a tutto il personale, e la invitai a casa per rinnovarle tutta la mia stima, di fronte alla mia famiglia al completo. Polette ritirò le dimissioni e ancor oggi posso contare su di lei, come mai prima. Ho cura spesso di rinnovare la sua autostima esprimendole tutta la mia riconoscenza per quello che fa e mostrandole quanto è importante per me e per il ristorante."

"Parla alla gente di se stessa," disse Disraeli, una delle menti più acute che si siano mai trovate a capo dell'impero inglese, "parla alla gente di se stessa e ti starà a sentire per ore."

PRINCIPIO 6

Fate in modo che gli altri si sentano importanti, e cercate sempre di ottenere questo risultato con la massima naturalezza e sincerità.

RIASSUMENDO

SEI MODI PER FARSI BENVOLERE

PRINCIPIO 1

Interessatevi sinceramente delle altre persone.

PRINCIPIO 2

Sorridete.

PRINCIPIO 3

Ricordatevi che per una persona il suo nome è il suono più importante e più dolce in qualsivoglia lingua.

PRINCIPIO 4

Siate buoni ascoltatori.
Incoraggiate gli altri a parlare di se stessi.

PRINCIPIO 5

Parlate di quello che interessa agli altri.

PRINCIPIO 6

Fate in modo che gli altri si sentano importanti, e cercate sempre di ottenere questo risultato con la massima naturalezza e sincerità.

PARTE TERZA

COME CONVINCERE IL PROSSIMO
A CONDIVIDERE LE VOSTRE OPINIONI

Poco dopo la fine della prima guerra mondiale, una sera in cui mi trovavo a Londra ho imparato una lezione preziosa. A quell'epoca lavoravo per sir Ross Smith. Durante la guerra sir Ross era stato l'asso australiano in Palestina e, subito dopo la dichiarazione di pace, stupì il mondo intero compiendo un volo attorno al nostro pianeta in trenta giorni: un'impresa mai tentata che suscitò un'impressione sensazionale. Il governo australiano gli diede un premio di cinquantamila dollari; il re d'Inghilterra lo nominò cavaliere e, per un certo tempo, fu l'uomo più noto del Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda.

Una sera presenziavo a un banchetto in onore di sir Ross; durante la cena il mio vicino di tavola si mise a raccontare un aneddoto imperniato sulla seguente citazione: "C'è un dio che dà forma ai nostri piani comunque li abbozziamo." Il tizio disse che si trattava di una citazione biblica. Non era vero. Lo sapevo per certo, senz'ombra di dubbio. Al che, per sentirmi importante e dar mostra della mia superiorità, mi ersi a paladino, non richiesto né gradito, della verità. Quello s'impuntò. Cosa? Shakespeare? Impossibile! Assurdo! La citazione si trovava nella Bibbia. E ne era più che sicuro.

Lui sedeva alla mia destra e Frank Gammond, un mio vecchio amico, alla mia sinistra. Gammond aveva dedicato anni e anni allo studio di Shakespeare: decidemmo di

chiedere il parere dell'esperto. Gammond ascoltò, mi diede un calcio sotto il tavolo e disse: "Dale, ti sbagli. Ha ragione il signore. La frase è tratta dalla Bibbia."

Sulla via di casa, quella sera stessa, dissi a Gammond: "Frank, sapevi perfettamente che è di Shakespeare."

"Ma certo," rispose, "*Amleto*, atto V, scena II. Ma noi eravamo ospiti a una festa, caro Dale. Perché dimostrare che qualcuno ha torto? Credi che cambierebbe idea? Perché non dargli modo di salvare la faccia? Non ha chiesto il tuo parere. Non gliene importava. Perché mettersi a discutere? Bisogna sempre cercare di smussare gli angoli." Gammond, con quelle parole, mi ha impartito una lezione che non dimenticherò mai. Non solo avevo messo a disagio quel tizio, ma anche il mio amico. Sarebbe stato davvero meglio che avessi tenuto la lingua a freno.

Quella lezione mi ci voleva proprio perché discutevo sempre su tutto. Quand'ero giovane me la prendevo con mio fratello per qualunque sciocchezza. All'università ho studiato logica e argomentazione e mi sono specializzato in contraddittori. Cosa significava essere del Missouri? Ma io c'ero nato, sapevo tutto! Dovevo farmi notare a tutti i costi. Poi ho insegnato discussione e argomentazione a New York, e a un certo punto - mi vergogno a dirlo - ho pensato di scrivere un libro sull'argomento. Da allora ho assistito a migliaia di discussioni, come spettatore e come partecipante, e ne ho visto gli effetti. Sono giunto alla conclusione che esiste un solo modo di uscirne vincitore: evitarle. Evitarle come se fossero serpenti a sonagli.

Nove volte su dieci, alla fine di una controversia gli avversari si ritrovano esattamente dello stesso parere, più convinti che mai di essere dalla parte del giusto. È impossibile avere la meglio discutendo. Impossibile perché se si perde si perde, e se si vince si perde ugualmente. Perché? Be', ammesso di trionfare sull'altro e di avergli dimostrato che il suo punto fa acqua da tutte le parti, cosa si ottiene? Di sentirsi forti. Ma lui? È stato messo in una condizione d'inferiorità, è stato ferito nel suo orgoglio, proverà un senso di rancore e...

Una forzata convinzione
Non farà mai cambiare opinione.

Anni fa un certo Patrick J. O'Haire si presentò a un mio corso. Aveva fatto l'autista e venne da me perché aveva provato a vendere camion ma senza successo. Dopo qualche domanda venne fuori che litigava in continuazione con tutti quelli con cui cercava di concludere un affare. Se un probabile cliente parlava male dei suoi camion, Pat non ci vedeva più e gli saltava addosso, e aveva la meglio in un sacco di discussioni. Come in seguito mi confidò: "Spesso uscivo da un ufficio dicendomi: 'Ah, quante gliene hai dette a quello!' Certo, gliene avevo dette quattro, ma non gli avevo venduto niente."

La prima cosa da fare non fu di insegnargli a parlare, ma di fargli tenere la lingua a freno e di convincerlo a evitare scontri verbali.

O'Haire diventò uno dei migliori venditori della White Motor Company di New York. Come? Ecco che cosa dice lui stesso: "Se adesso entro nell'ufficio di un cliente che mi fa: 'Cosa? Un camion White? Non se ne parla proprio, neanche se me lo regalasse. Voglio comprare un camion Pincopalla,' io rispondo: 'È un buon camion. Non si pentirà certo di averlo comprato. La Pincopalla è una ditta seria che ha ottimi venditori.' A questo punto quello resta senza fiato. Non può più discutere. Se lui dice che il Pincopalla è il migliore e io rispondo che è vero, deve smettere per forza. Non può andare avanti tutto il pomeriggio a dire: 'È il migliore,' se sono d'accordo con lui. Per cui il discorso sul Pincopalla cade e posso incominciare a enumerare i pregi del White. Una volta un esordio del genere mi avrebbe fatto salire il sangue alla testa. Mi sarei messo a denigrare il camion Pincopalla e, più si parla male di qualcosa, più la si rende desiderabile; più il probabile compratore discuteva, più si sentiva attratto verso il prodotto della concorrenza. Ripensandoci, mi chiedo come sia mai riuscito a vendere qualcosa. Ho perso anni a litigare e discutere. Adesso tengo la bocca chiusa. Rende bene."

Come diceva il vecchio Benjamin Franklin:

Discutendo, polemizzando e contraddicendo, a volte si può anche vincere; ma è una vittoria di Pirro perché non si otterrà mai la simpatia dell'avversario.

Che cos'è preferibile: una vittoria finta, accademica o la simpatia di qualcuno? È raro che si ottengano entrambe.

Il *Transcript* di Boston un giorno pubblicò questa filastrocca niente affatto stupida:

Di William Jay qui il corpo giace,
Che non cambiò mai mente né voce.
Aveva ragione, è vero, ma è morto
Tal quale uno che ha sempre torto.

Nel corso di una discussione si può aver ragione, ragione da vendere; ma se si vuol far cambiare idea a qualcuno, non serve a niente, è come essere dalla parte del torto.

Frederick S. Parsons, esperto di imposte sul reddito, discuteva animatamente da un'ora con un ispettore del fisco. C'erano in ballo novemila dollari. Parsons sosteneva trattarsi di un credito inesigibile che non sarebbe mai stato recuperato, per cui non doveva essere tassato. "Un credito inesigibile, figurarsi!" ribatteva l'ispettore. "Va assolutamente tassato."

"Era un tizio freddo, arrogante e testardo," disse Parsons raccontando l'episodio al corso. "Non voleva sentir ragioni, né cercare di capire come stavano le cose... Più discutevamo e più s'intestardiva. Allora decisi di lasciar perdere, cambiare argomento e di fargli dei complimenti. Dissi: 'Questa è senz'altro una quisquiglia in confronto alle importanti e gravi decisioni che lei deve prendere. Anch'io ho studiato l'ordinamento tributario, ma quello che so l'ho imparato sui libri. Lei, invece, ha alle spalle una gran pratica. A volte mi piacerebbe fare il suo mestiere: mi insegnerebbe un sacco di cose.' E lo dicevo sul serio. 'Già.' L'ispettore si sedette ritto sulla poltrona, si appoggiò allo

schienale e parlò a lungo del suo lavoro, raccontandomi di tutte le frodi che aveva scoperto. Poco a poco il tono della voce si fece amichevole; giunse perfino a parlarmi dei suoi bambini. Andandosene, mi assicurò che avrebbe ripreso in considerazione il problema e mi avrebbe fatto sapere qualcosa nel giro di pochi giorni. Mi telefonò tre giorni dopo e mi annunciò la sua decisione di accettare la dichiarazione dei redditi com'era stata compilata."

L'ispettore aveva fornito un esempio di uno degli aspetti più fragili della natura umana: voleva sentirsi importante e, finché durò la discussione, ebbe questa sensazione imponendosi d'autorità. Una volta riconosciuto la sua dose di autorità, messo fine alla discussione e datogli il modo di aprirsi, divenne un essere umano gentile e comprensivo.

Budda disse: "L'odio non si spegne con l'odio, ma con l'amore." E un malinteso non si chiarirà mai discutendo, ma usando tatto e diplomazia, dimostrando un atteggiamento conciliante e il desiderio di capire il punto di vista dell'altro.

Lincoln una volta riprese un giovane ufficiale che insisteva a litigare violentemente con un compagno d'armi. "Se un uomo è deciso a dare il massimo di se stesso," disse il presidente, "non ha tempo da perdere in liti personali. E non può permettersi di addossarsene le eventuali conseguenze, come perdere la calma e il self-control. È meglio cedere il passo a un cane che esserne morsicato per una questione di principio. Anche se lo si ammazzasse, il morso resterebbe."

In un articolo di *Bits and Pieces* si danno dei suggerimenti su come evitare che una divergenza di opinioni si trasformi in discussione:

Ben venga la divergenza di opinioni. Si tenga presente il detto: "Quando due persone sono sempre d'accordo, una delle due non serve." Se si scopre qualcosa a cui non si era pensato, reagire con gratitudine. Forse questo punto di scontro fornirà la possibilità di non compiere un grosso sbaglio.

Non fidarsi della prima impressione. La prima reazione naturale di fronte a una situazione sgradevole è di mettersi sulla difensiva. Attenzione. Mantenersi calmi e tenere sotto controllo la reazione istintiva. Si possono prendere dei grossi granchi.

Controllarsi. Ciò che fa arrabbiare una persona dà la misura del suo valore.

Prima ascoltare. Dare sempre all'avversario la possibilità di parlare. Non opporre resistenza, difese o discussioni: crea solo delle barriere. Costruire ponti di comprensione, non muri di incomprensione.

Cercare punti d'accordo. Dopo aver lasciato parlare l'avversario, si considerino i punti d'accordo.

Franchezza. Cercare i propri possibili errori e dichiararli. Scusarsi quando ci si sbaglia. Servirà a disarmare l'avversario e a fargli abbassare la guardia.

Promettere di ripensare alle idee dell'avversario e di studiarle attentamente. E poi farlo sul serio. Può capitare di essere in torto. A questo punto è molto più facile essere disponibili nei confronti delle argomentazioni altrui, evitando di proseguire per la propria strada per poi rischiare di sentirsi dire: "Ho cercato di dirtelo, ma non volevi sentire."

Ringraziare di cuore l'avversario per il suo interesse. Chiunque si prenda la briga di dissentire sulle idee di qualcuno dimostra interesse per le stesse cose. Considerare un genuino desiderio di chiarificazione facendo, a volte, dell'avversario un amico.

Prima di passare all'azione concedere e concedersi il tempo di riflettere sul problema in causa. Proponete un secondo incontro il giorno stesso o il giorno seguente,

quando tutto sarà più chiaro. Nel frattempo porsi le seguenti, e difficili, domande:

Il mio avversario potrebbe aver ragione? Parzialmente ragione? C'è una parte di vero o di valido nella sua posizione o argomentazione? Sto reagendo in modo da trovare una soluzione o da alleviare una frustrazione? La mia reazione contribuirà ad allontanare o ad avvicinare l'avversario? La mia reazione mi porterà una maggior stima del mio prossimo? Perderò o vincerò? Se vincerò, che prezzo dovrò pagare? Se me ne starò zitto, la divergenza si sgonfierà come una bolla di sapone? Questa situazione difficile mi è di qualche vantaggio?

Il tenore Jan Peerce, sposato da circa cinquant'anni, ebbe a dire: "Molto tempo fa mia moglie e io abbiamo fatto un patto e l'abbiamo mantenuto anche nei momenti di maggior tensione fra di noi. Quando uno urla, l'altro lo deve stare a sentire, perché se si grida in due non esiste comunicazione, ma solo rumore e travaso di bile."

PRINCIPIO 1

Il modo migliore per aver la meglio in una discussione consiste nell'evitarla.

Harold Reinke faceva il rappresentante della Dodge a Billings, nel Montana, e frequentò il nostro corso perché, a causa dello stress del suo lavoro, spesso rispondeva in modo duro e antipatico alle lamentele dei clienti. Il che causava litigi, calo di vendite e disagio generale.

Raccontò al suo gruppo: "Dopo essermi detto che un atteggiamento del genere non mi avrebbe portato a niente, cercai di cambiar tattica. Mi misi a dire frasi tipo: 'La nostra concessionaria ha fatto talmente tanti errori di cui mi vergogno! Forse con lei ci siamo sbagliati. Mi dica pure.' È un modo di porgere le cose molto disarmante e, quando il cliente ha finito di dire tutto quello che pensa, di solito è molto più ragionevole nel momento del dunque. Molti mi hanno ringraziato per essermi mostrato così comprensivo. E due clienti mi hanno perfino portato degli amici che volevano una macchina nuova. In questo settore altamente competitivo c'è un gran bisogno di clienti di questo tipo e sono convinto che col rispetto per l'opinione di tutti i clienti, unito a diplomazia e gentilezza, si possa battere la concorrenza."

Ammettendo di poter sbagliare non ci si troverà mai in difficoltà. Impedirà ogni discussione e disporrà l'avversario in uno stato d'animo chiaro e aperto come il vostro. Sarà pronto ad ammettere di potersi sbagliare a sua volta.

Se sapete per certo che una persona si sbaglia e glielo dite a muso duro, che succede? Ecco un esempio.

Un giovane procuratore di New York si trovò a discutere un caso importante di fronte alla Corte Suprema degli Stati Uniti (*Lustgarten versus Fleet Corporation*, 280 US 320): c'erano in ballo una grossa cifra di denaro e un'importante questione legale. Nel corso del dibattito uno dei giudici gli chiese: "I termini di prescrizione nel diritto marittimo sono di sei anni, vero?" Il giovane avvocato si fermò, fissò il giudice per un attimo e poi rispose duro: "Vostro Onore, nel diritto marittimo non esiste alcuna legge sulla prescrizione."

"Nell'aula si fece un silenzio di tomba," disse Mr S. raccontando ai compagni di corso la sua esperienza, "e l'at-

mosfera si fece di ghiaccio. Avevo ragione io. Il giudice si sbagliava. E gliel'avevo detto. Ma assunse per questo un atteggiamento cordiale? No. Sono ancora certo che avevo la legge dalla mia. E so d'aver fatto la mia migliorearringa. Ma non fui convincente. Commisi l'imperdonabile errore di dar torto a un uomo di grande fama e cultura."

Sono poche le persone dotate di logica. La maggior parte di noi è piena di pregiudizi e preconcetti, è abbagliata dalla gelosia, dal sospetto, dalla paura, dall'invidia e dall'orgoglio. E la maggior parte della gente non vuole cambiare idea sulla propria religione o sulla pettinatura o sul comunismo o sull'attore preferito. Per cui se avevate una certa tendenza a dire alle persone che si sbagliano, vi prego di leggere ogni mattina prima di colazione il paragrafo che segue. È tratto da quel libro intelligente di James Harvey Robinson intitolato *The Mind in the Making*.

A volte ci ritroviamo a cambiare idea senza opporre resistenza o senza grandi implicazioni emotive, ma se ci viene detto che siamo in torto, ci sentiamo sotto accusa e ci mettiamo sulla difensiva. Per quanto riguarda la formazione dei nostri convincimenti, siamo incredibilmente superficiali, ma nel momento in cui qualcuno ci propone di disfarcene, ci accorgiamo di esservi morbosamente affezionati. È chiaro che non sono le idee in sé a esserci tanto care, ma il fatto che venga minacciato il nostro amor proprio ... La parolina "mio" è la più importante in ogni rapporto umano e all'origine della saggezza sta il venire a patti. La forza è la stessa sia che si tratti della "mia" cena, del "mio" cane, della "mia" casa, o di "mio" padre, della "mia" patria e del "mio" Dio. Noi ci offendiamo nel sentirci accusare di idee sbagliate, sia che si tratti semplicemente dell'orologio che non va bene o della macchina scalcinata, della nostra opinione sui canali del pianeta Marte o della corretta pronuncia del nome "Ermafrodita", del valore curativo del salicilato o della data di nascita di Sargon I. Ci piace continuare a credere nelle cose cui siamo abitudi-

COME FARSI SICURAMENTE DEI NEMICI E COME EVITARLO

Quando Theodore Roosevelt era alla Casa Bianca, disse che per lui il massimo sarebbe stato di trovarsi dalla parte della ragione il 75% delle volte. Se questa era l'aspirazione più alta di uno degli uomini più in gamba del XX secolo, che aspettarsi da noi, miseri mortali?

Con la certezza di non sbagliare il 55% delle volte, si guadagnerebbe un milione di dollari al giorno a Wall Street. Se non si è sicuri di questa percentuale, perché dire al prossimo che è in errore? Per far questo basta uno sguardo, una certa intonazione di voce o un gesto, eloquenti quanto delle parole. E se dite a qualcuno che ha torto, lo fate passare dalla vostra parte? Mai! Perché gli avete mollato un diretto alla sua intelligenza, al suo modo di giudicare, al suo orgoglio, e al rispetto di se stesso. Gli fate venir voglia di restituirvi il cazzotto, non certo di cambiare opinione. Anche se gli sbattete sotto il naso la logica di un Platone o di un Kant, non si sposterà di un millimetro.

Mai incominciare con: "Adesso te lo dimostro io." Non va bene. È come dire: "Sono più in gamba di te. Ti dirò un paio di cosette che ti faranno cambiare idea." È una sfida che fa nascere opposizione e venir voglia di combattere prima ancora che abbiate aperto bocca.

Anche sotto i migliori auspici è difficile far cambiare idea alla gente. Perché renderlo ancor più complicato? Perché mettervi in una posizione di svantaggio?

Se avete intenzione di dimostrare qualcosa, fatelo in modo che nessuno se ne accorga, con molta destrezza e sottigliezza. Concetto, questo, succintamente espresso da Alexander Pope:

Insegnare come se non si insegnasse.
Proporre novità come dimenticanze.

Più di trecento anni fa Galileo disse:

Non si può insegnare niente;
si può solo far sì che uno
le cose le trovi in se stesso.

E come disse Lord Chesterfield a suo figlio:

Sii più saggio degli altri, se ci riesci;
ma non andarglielo mai a dire.

Socrate affermò più volte ai suoi seguaci ateniesi:

So solo una cosa:
di non sapere niente.

Be', non penso proprio di essere più in gamba di Socrate, per cui ho smesso di dar torto agli altri. Trovo sia molto utile.

Se qualcuno fa un'affermazione che voi giudicate sbagliata - anche se sapete che è sbagliata - è meglio esordire con: "Be', sì, vedi, la pensavo diversamente, ma forse mi sbaglio. Mi succede spesso. E se mi sbaglio voglio che mi si corregga. Esaminiamo il problema."

Funziona a meraviglia, decisamente a meraviglia, una frase tipo: "Forse mi sbaglio. Mi succede spesso. Esaminiamo il problema."

Nessuno in cielo, in terra o in mare avrà niente da dire di fronte alle parole: "Forse mi sbaglio. Esaminiamo il problema."

ti, a considerarle come vere, e quando le vediamo attaccate o messe in dubbio la nostra presunzione ci spinge a trovare ogni scusa per difenderle. Il risultato è che la maggior parte dei nostri cosiddetti "ragionamenti" consiste nel trovare argomenti per sostenere ciò in cui crediamo già.

Carl Rogers, l'eminente psicologo, scrisse nel suo libro *On Becoming a Person*:

Ho scoperto il grande valore di permettere a me stesso di capire l'altra persona. Forse può sembrarvi strano. È necessario *permettere* a se stessi di capire l'altro? Penso di sì. La nostra prima reazione alla maggior parte dei discorsi che sentiamo da altri è una valutazione o un giudizio, piuttosto che un puro e semplice cercare di capirlo. Quando qualcuno esprime un sentimento o un atteggiamento o un credo, la nostra tendenza è quasi immediatamente quella di "sentire": "è giusto", oppure "è stupido", oppure "è anormale", oppure ancora "è irragionevole", oppure "non è giusto", oppure "non è bello". Molto raramente permettiamo a noi stessi di *capire* con precisione il significato di quello che l'altro vuole dire. [Adattamento da Carl R. Rogers, *On Becoming A Person*, Boston, Houghton Mifflin, 1961, p. 18 e segg.]

Una volta ho assunto un architetto d'interni per far mettere le tende a casa mia. Quando è arrivato il conto, quasi mi è venuto un colpo. Pochi giorni dopo capitò a casa un'amica che guardò le tende. Le dissi il prezzo e lei esclamò con una nota di trionfo: "Cosa? Tremendo! Deve averci messo come minimo uno zero in più!"

Sì, l'amica mi aveva detto la verità. Ma poca gente è disposta ad ascoltare verità così spiacevoli. Così, essendo anch'io un essere umano, cercai di difendermi. Feci notare che le cose belle si pagano care, che non ci si può aspettare di avere stoffe di buona qualità e gusto così a buon mercato e così via.

Il giorno dopo, mi capitò a casa un'altra amica, che ammirò le tende, si dimostrò entusiasta ed esprese il desiderio di poter avere anche lei delle cose così belle in casa sua. La mia reazione fu totalmente diversa: "Be', a dire la verità," confessai, "le ho pagate troppo, e sono pentito di averle ordinate."

Quando abbiamo torto, lo ammettiamo solo con noi stessi. Se ce lo fanno notare gentilmente e con tatto, riusciamo ad ammetterlo anche con altri, e perfino a diventare orgogliosi della nostra franchezza e apertura mentale. Ma non lo ammetteremo mai con qualcuno che ci vuole costringere a ingoiare il rospo.

Horace Greeley, il più famoso giornalista americano all'epoca della guerra di secessione, era in violento contrasto con la politica di Lincoln. Riteneva di poter costringere Lincoln a dargli ragione con una campagna fondata sul ridicolo, sulla polemica e sull'ingiuria. Condusse questa campagna per anni. Infatti scrisse un attacco brutale e sarcastico nonché personalissimo al presidente Lincoln proprio la sera in cui Booth lo uccise. Ma credete che tutte queste argomentazioni potessero convincere Lincoln a mutare indirizzo? Per niente. Il ridicolo e l'offesa non servono a niente. Se volete qualche buon consiglio a questo proposito, leggete l'autobiografia di Benjamin Franklin. È una delle più affascinanti storie mai scritte, un classico della letteratura americana. Franklin racconta come ebbe la meglio sulla sua dannata tendenza alla discussione e si trasformò in uno dei più abili, soavi e diplomatici protagonisti della storia americana.

Un giorno, quando Franklin era ancora molto giovane, un vecchio amico quacchero lo prese da parte e lo aggredì con queste crude verità: "Ben, sei un uomo impossibile. Insulti tutti quelli che non condividono le tue idee. Sei così offensivo che nessuno ti sta più ad ascoltare. I tuoi amici si trovano molto meglio quando non stai con loro. Credi di saper tutto, tanto che nessuno si azzarda a dirti più niente. Così nessuno cerca più di parlare con te, perché ogni sforzo risulterebbe vano e chi si avventurasse nel-

l'impresa ne uscirebbe umiliato e sconsigliato. Così è molto probabile che non imparerai mai qualcosa di più di quello che sai adesso, che tutto sommato non è gran che."

Una delle cose più notevoli che so di Franklin è proprio l'atteggiamento con cui accettò questa paternità. Era abbastanza adulto e saggio da capire che era vera, da capire che lui era destinato all'isolamento se proseguiva su quella strada.

Così fece buon viso a cattiva sorte e cominciò subito a cambiare il suo modo di fare insolente e ipercritico.

"Mi imponi," dice Franklin, "di abbandonare l'idea fissa di contraddire le opinioni altrui per affermare le mie. Arrivai al punto di cercare di evitare qualsiasi parola che implicasse un'idea troppo ben definita, come 'certamente', 'senza dubbio' o simili, e usare invece 'credo', 'suppongo', 'immagino'. Quando qualcuno diceva una cosa che per conto mio era sbagliata, mi negavo il piacere di contraddirlo e dimostrargli seduta stante l'assurdità della sua opinione: nel rispondere, cominciavo invece con l'osservare che in certi casi e in certe circostanze quell'opinione poteva essere validissima, ma in quel particolare frangente ci poteva essere qualche differenza e così via. Ben presto mi resi conto dei vantaggi che quel mutamento di tattica mi portava; la conversazione diventava più piacevole. Il modo modesto in cui presentavo le mie opinioni aveva come conseguenza una ricezione più pronta e meno prevenuta; provavo meno mortificazione quando mi trovavo in torto e quando invece avevo ragione mi era più facile indurre gli altri a seguirmi nelle mie idee. Questo sistema che da principio mi era costato tanta fatica mi diventò in seguito così naturale che credo che in questi ultimi cinquant'anni nessuno mi abbia più sentito pronunciare frasi perentorie che non ammettessero replica come una volta. Penso inoltre che proprio a questa mia abitudine io debba soprattutto l'influenza che ho sempre esercitato sui miei concittadini e la facilità con cui hanno sempre accettato le mie proposte per la fondazione di nuove istituzioni e per qualsiasi miglioramento che proponessi per quelle già esistenti. Per-

ché ero davvero un pessimo oratore, e trovo a fatica le parole adatte, mi fermo di continuo; eppure l'ho sempre spuntata."

E nel campo del lavoro che vantaggi si hanno a ricorrere al metodo Franklin? Ecco due esempi.

Katherine A. Allred di Kings Mountain, nel North Carolina, aveva la responsabilità dei tecnici di una tessitura. Ci disse durante uno dei nostri corsi come aveva risolto un problema prima e dopo il nostro training: "Parte della mia responsabilità sta nel decidere sistemi di incentivo per i nostri operai che facciano loro guadagnare più soldi se fabbricano più tessuto. Il sistema che usavamo era ottimo finché lavoravamo solo con due o tre tipi di filati. Ma di recente avevamo cominciato a produrre più di dodici differenti tipi. Il sistema non era più adeguato a pagare gli operai per il lavoro che facevano, e da allora l'incentivo non incrementò più la produzione. Avevo studiato un nuovo sistema che permetteva di retribuire l'operatore in funzione della classe di filato che la sua macchina produceva in quel momento. Con questo nuovo sistema mi presentai a una riunione determinata a dimostrare alla direzione che la mia idea era quella giusta per risolvere il problema. Dissi loro in dettaglio dove sbagliavano e mostrai loro quali erano gli errori fino allora compiuti e qual era il sistema giusto, il mio. Per farla breve, fu un disastro. Ero così occupata a difendere la mia posizione che non avevo lasciato aperto nessuno spiraglio. Il sistema fu bocciato. Dopo parecchie lezioni del vostro corso capii dove avevo sbagliato. Convocai un'altra riunione e questa volta chiesi ai vari dirigenti quali pensavano fossero i problemi. Discutemmo ciascun punto e chiesi loro qual era il modo migliore di procedere. Con pochi suggerimenti chiave a intervalli studiati feci in modo che sviluppassero spontaneamente lo stesso sistema che avevo pensato io prima. Alla fine della riunione, quando ripresentai il mio sistema, lo accettarono entusiasticamente. Ora sono convinta che non si può fare niente di buono, e anzi ne deriva sempre un danno, se si dice chiaro e tondo a una persona che

ha sbagliato. Si riesce solo a distruggere la dignità di quella persona e a rendersi antipatici.”

L'altro esempio (ma ricordate che i casi che cito sono esperienze di migliaia di altre persone). R.V. Crowley, venditore di una grossa compagnia di legnami di New York, era riuscito a dimostrare a degli ispettori di vendita che erano dalla parte del torto su certe questioni sorte sulla vendita del legno. E aveva un sacco di valide argomentazioni. ma non gli erano servite a nulla. “Questi ispettori,” ci spiegò Crowley, “sono come gli arbitri di baseball: una volta che hanno deciso, non cambiano mai idea.” Crowley vedeva che la ditta perdeva migliaia di dollari perché si ostinavano a non dargli retta. Così decise di cambiar tattica dopo aver frequentato il mio corso. Ed ecco il risultato.

“Un mattino suonò il telefono nel mio ufficio. Una voce irata mi disse che la partita di legname che avevamo mandato era scadentissima e che quindi non avevano nemmeno fatto scaricare i carri. Che mandassimo subito a ritirarla, perché non ne volevano più sapere. Appena iniziate le operazioni di scarico, infatti, un loro ispettore aveva segnalato che almeno il cinquantacinque per cento del legname non era buono, e quindi si rifiutavano di prenderlo. Mi misi subito per strada per andare a sistemare la faccenda. Mi arrovellavo per trovare la soluzione. Di solito in circostanze del genere avrei citato gli standard per convincere l'ispettore che il mio legname rientrava perfettamente nei limiti consentiti. Adesso invece pensavo di applicare i principi imparati al corso. Quando arrivai, trovai il mio cliente e l'ispettore di pessimo umore e pronti a discutere e a sostenere le loro idee. Li pregai di procedere con le operazioni di scarico e far mettere da parte il legname da loro giudicato buono.

“Dopo averlo guardato un momento, mi fu chiaro che l'ispettore era troppo rigido nell'applicazione dei regolamenti e interpretava erroneamente gli standard. Era una partita di pino bianco e sapevo che l'ispettore era competente in legni duri, ma non era affatto esperto di pino bian-

co. Io invece me ne intendevo molto, ma mi guardai bene dal mettermi a discutere sul suo modo di procedere. Mi limitavo a guardarlo e a fargli delle domande sul perché certi pezzi non lo soddisfacevano. Non insinuai neppure per un istante che aveva torto. Sottolineai che il motivo della mia curiosità era la volontà di poterli rifornire meglio in futuro. Gli ponevo le domande in maniera amichevole, gli davo anche ragione, e quindi me lo lavorai per bene. Così il clima teso sbollì. Qualche mia piccola osservazione fatta con molto tatto al momento opportuno fece nascere nell'ispettore il dubbio che forse io non avevo tutti i torti. Comunque ero molto cauto e stavo attento a non dargli l'impressione che le mie osservazioni avessero fini precisi. A poco a poco il suo atteggiamento cambiò; finì col confessare di non essere molto pratico di legni dolci e mi fece alcune domande tecniche. Io gli risposi perché questo o quel pezzo rientravano secondo me in standard accettabilissimi secondo la loro ordinazione, continuando però a dichiarare che se non volevano tenere quella partita ero pronto a riprendermela. L'ispettore arrivò al punto di sentirsi in colpa ogni volta che scartava un pezzo di legname. Alla fine si convinse che avevano sbagliato a non chiedere un legno di qualità superiore, come sarebbe loro servito.

“Alla fine, dopo che me ne fui andato, riesaminarono tutto il carico, lo accettarono in blocco e noi fummo pagati fino all'ultimo centesimo. Un po' di diplomazia e la determinazione di non dire all'ispettore che aveva torto fecero risparmiare alla mia ditta parecchi quattrini e la considerazione che la ditta ne ricavò come immagine resta difficile da valutare in termini monetari.”

A Martin Luther King fu chiesto come mai era un ammiratore, proprio lui che era un pacifista, del generale dell'aviazione Daniel “Chappie” James, che allora era l'ufficiale di colore di più alto grado. King rispose: “Giudico le persone in base ai loro principi, non ai miei.”

In modo analogo il generale Robert E. Lee, una volta, parlò al presidente della Confederazione Jefferson Davis

in termini entusiastici di un ufficiale sotto il suo comando. Un altro ufficiale che era presente restò sbalordito: "Generale," osservò, "non sa che l'uomo di cui parla così bene è uno dei suoi più acerrimi nemici e che non perde mai l'opportunità di dire malignità su di lei?" "Sì," replicò Lee, "ma il presidente mi ha chiesto la mia opinione su di lui, non la sua opinione su di me!"

In ogni caso non rivelo niente di nuovo, in questo capitolo. Duemila anni fa Gesù disse: "Date ragione ai vostri avversari."

E duemiladuecento anni prima di Cristo il faraone Akh-toi diede questi preziosi consigli a suo figlio: "Sii diplomatico, ti aiuterà nel fare accettare agli altri il tuo punto di vista." Consigli validi ancor oggi.

In altre parole, non date torto a vostra moglie, a vostro marito, a vostro figlio o al vostro avversario. Non dite loro che stanno sbagliando, non fateli inalberare: usate un po' di diplomazia.

PRINCIPIO 2

Mostrate rispetto per le altrui opinioni.

Non dite mai: "Lei ha torto!"

A un minuto di strada da casa mia c'era un piccolo parco dove i rovi si coprivano di fiori bianchi in primavera, gli scoiattoli saltavano di ramo in ramo e le siepi crescevano rigogliose. Quest'oasi ancora intatta si chiamava Forest Park. Il nome era azzeccato: pareva proprio un bosco, una foresta, non molto diversa con ogni probabilità da come doveva essere stata ai tempi della scoperta dell'America. Spesso ci andavo con Rex, il mio piccolo cane da caccia affettuoso e innocuo, e siccome il parco era poco frequentato lo lasciavo libero e senza museruola.

Un giorno m'imbattei in un altezzoso poliziotto ansioso di mostrare la sua autorità.

"Come mai lascia scorrizzare libero quel cane senza nemmeno la museruola?" mi chiese minaccioso. "Non sa che sta violando la legge?"

"Sì, lo so," risposi mite, "ma non pensavo che potesse far male a qualcuno."

"Non pensava? Ah, lei non pensava! Be', la legge se ne infischia di quello che lei pensa. Quel cane potrebbe uccidere uno scoiattolo o mordere qualche bambino. Per stavolta lascio perdere, ma se la pesco ancora qui col cane senza museruola, una bella multa non gliela leva nessuno."

Io promisi servile di obbedirgli. E mantenni la parola, almeno per un po'. Ma Rex detestava la museruola e io pure. Così decisi di provarci di nuovo. Andò tutto bene

per qualche tempo. Poi ci beccarono in fallo. Rex e io stavamo correndo giù per il pendio di una collina, un pomeriggio, quando all'improvviso si materializzò in sella a un cavallo l'uomo della legge. Rex era proprio nella direzione giusta: gli stava correndo incontro.

C'ero caduto. Lo sapevo benissimo. Così non aspettai che il poliziotto fosse il primo a parlare. Lo battei sul tempo. Gli dissi: "Mi ha pescato in flagrante. Sono colpevole. Non ho nessuna scusante, tanto più che la scorsa settimana mi aveva già avvisato che se mi avesse beccato col cane senza museruola mi avrebbe dato la multa."

"Sì, va be'," rispose il poliziotto in tono bonario. "Lo so che è una bella tentazione lasciare scorrizzare un cagnolino come quello quando non c'è in giro nessuno."

"Eh sì, è una tentazione grossa," convenni, "però è contro la legge."

"Ma sì, un cagnolino così non può far male a nessuno," mi consolò il poliziotto.

"Magari ammazza qualche scoiattolo."

"Forse la sta prendendo un po' sul tragico," rispose lui. "Le dico io quel che deve fare. Lo lasci correre su per la collina, in modo che io non lo veda, e non parliamone più."

Quel poliziotto, come tutti gli esseri umani, voleva sentirsi importante. Così quando cominciai a dichiararmi colpevole, il modo migliore per proseguire a coltivare la sua autostima fu quello di mostrarsi magnanimo e perdonarmi.

Ma supponete che avessi tentato di difendermi - be', avete mai provato a discutere con un poliziotto? Invece di affrontarlo, ammisì che lui aveva ragione e io torto, torto marcio. Lo ammisì subito, con franchezza. La faccenda finì a mio favore, con lui che prendeva le mie difese. Nessuno avrebbe potuto dimostrarsi più magnanimo di quel poliziotto a cavallo che solo una settimana prima mi aveva minacciato perché violavo la legge.

Se si sa che in ogni caso ci hanno pescato con le mani nel sacco, non è meglio battere sul tempo l'avversario e ammettere apertamente i propri errori? Non è più facile fare dell'autocritica piuttosto che ascoltare l'altrui condan-

na? Dite di voi stessi tutte le cose cattive che sapete che l'altro pensa o sta per dire e ditele prima che l'altro abbia il tempo di sciorinarvele. Cento contro uno, susciterete nell'avversario un atteggiamento magnanimo e di perdono e i vostri errori verranno minimizzati, proprio come ha fatto quel poliziotto a cavallo con me e Rex.

Ferdinand E. Warren, un artista pubblicitario, usò questa tecnica per avere la meglio su un petulante e sgradevole art director.

"È importante, nel fare disegni per vignette pubblicitarie, essere precisi e molto esatti," esordì Warren raccontando la sua storia. "Alcuni art director chiedono che le loro ordinazioni siano eseguite immediatamente, e in tal caso è abbastanza facile fare piccoli errori. Ho conosciuto un art director, in particolare, che si divertiva un mondo a trovare errori anche minimi. Mi è capitato più di una volta di uscire dal suo ufficio addirittura disgustato, non tanto per la critica in sé, quanto per il suo modo di fare. Recentemente gli ho consegnato un lavoro urgente e lui mi ha chiamato immediatamente nel suo ufficio. Quando sono arrivato, mi sono trovato di fronte proprio quello che immaginavo e temevo. Era ostile, felicissimo di avere di nuovo un'occasione d'oro per dire cattiverie. Mi chiese con rabbia perché avevo fatto così e così. Ecco l'occasione giusta per applicare la regola dell'autocritica. Così dissi: 'Caro signor Taldeitali, sono proprio in torto, non c'è scusa che tenga per questo pasticcio. È troppo tempo che disegno per voi per non sapere fare di meglio. Mi vergogno di me stesso!' Subito lui attaccò a difendermi. 'Sì, lei ha ragione, però, dopotutto, non è un errore così grave. È solo...' Io lo interruppi: 'Qualsiasi sbaglio, quale che ne sia l'entità, può costar caro e comunque è sempre irritante.' Lui cercava di tagliar corto, ma io lo incalzavo: stavo avendo la mia grande rivincita. Per la prima volta nella mia vita facevo dell'autocritica, e mi ci divertivo anche. 'Avrei dovuto fare più attenzione,' continuai. 'Mi avete dato un sacco di lavoro e meritavate il meglio. Quel disegno lo buttiamo. Lo rifarò.' 'Ma no,' protestò lui. 'Non

pensavo di darle tutto questo disturbo.' E si mise a lodare il mio lavoro, mi assicurò che voleva solo una piccola modifica e che quel mio errorino in effetti non gli aveva fatto perdere nemmeno un centesimo: era solo un dettaglio, non c'era motivo di preoccuparsi. La mia determinazione nel criticarmi gli tolse ogni combattività. Alla fine mi invitò a pranzo; e prima che me ne andassi, mi diede un assegno e un altro lavoro."

C'è una certa soddisfazione nell'aver il coraggio di ammettere i propri errori. Non solo sgombra l'aria da ogni senso di colpa e di autodifesa, ma spesso aiuta a risolvere i problemi creati dall'errore.

Bruce Harvey di Albuquerque, nel New Mexico, aveva erroneamente autorizzato il pagamento dello stipendio a un impiegato che era a casa ammalato. Quando scoprì l'errore, lo fece notare all'impiegato e spiegò che per correggerlo avrebbe dovuto ridurre il prossimo compenso per recuperare la somma. L'impiegato si mise a pietire che la faccenda gli avrebbe causato seri problemi finanziari e chiese se il denaro non avrebbe potuto essere restituito a rate.

"Per far questo," spiegò Harvey, "avrei dovuto ottenere l'autorizzazione del mio capo, e sapevo che sarebbe andato in bestia. Mentre cercavo il modo migliore per presentargli la situazione, mi resi conto che era solo colpa mia: non c'erano scappatoie, avrei dovuto ammetterlo davanti al mio superiore. Entrai nel suo ufficio e gli dissi che avevo commesso un errore. Lo misi al corrente dei dettagli. Lui replicò furioso che la colpa era del personale del dipartimento. Io insistetti che era solo colpa mia. Lui di nuovo se la prese con la mancanza di precisione dell'ufficio paghe. Per la terza volta ribadii che ero io il colpevole. E lui si mise a inveire contro altre due persone dell'ufficio. Siccome continuavo a dichiararmi l'unico colpevole, alla fine mi guardò e mi disse: 'Va be', è colpa sua. Quindi se la veda lei.' L'errore fu corretto e nessuno ebbe guai. Io mi sentivo orgoglioso di essere stato capace di cavarcela e di aver avuto il fegato di non cercare alibi. Il mio capo da allora in avanti ebbe più stima per me."

Tutti gli sciocchi sono pronti a difendere i loro errori, ma ammetterli innalza il colpevole sopra la massa e gli conferisce dignità e serenità. Per esempio, una delle cose più meravigliose che la storia ricordi di Robert E. Lee è il modo in cui si considerò unico responsabile dell'insuccesso della carica di cavalleria di Pickett a Gettysburg. La carica di Pickett è indubbiamente una delle più belle e pittoresche della storia della guerra nel mondo occidentale. Anche il generale George E. Pickett era pittoresco. Portava i capelli così lunghi che le ciocche candide gli arrivavano fin sulle spalle e, come Napoleone nelle sue campagne italiane, scriveva ardenti lettere d'amore tutti i giorni sul campo di battaglia.

Le sue truppe devote lo acclamarono, quel tragico pomeriggio di luglio, quando cavalcò maestoso verso le linee nemiche, il cappello inclinato sull'orecchio destro. Lo acclamarono e lo seguirono a ranghi serrati, con le bandiere al vento e le baionette che brillavano nel sole. Era una vista incredibile, maestosa, e un mormorio di ammirazione si levò perfino dalle file nemiche. Le truppe di Pickett si avviarono al piccolo trotto attraverso frutteti e campi di frumento, attraverso la prateria e i burroni. Intanto i cannoni nemici aprivano paurose voragini nelle loro file. Ma loro avanzavano, inarrestabili.

La fanteria dell'Unione balzò fuori all'improvviso da dietro le rocce sul Cemetery Ridge, dov'era rimasta in agguato, e prese a far fuoco sui cavalieri. La cresta della collina fu ben presto in fiamme, un macello, un vulcano in eruzione. In pochi minuti tutti gli ufficiali di Pickett furono uccisi, tranne uno, e così pure quattromila dei suoi cinquemila uomini.

Il generale Lewis A. Armistead, che guidò le truppe nell'assalto finale, corse fuori, saltò il muro di pietra e urlò, alzando il berretto sulla punta della spada: "Facciamogli assaggiare queste nostre lame, ragazzi!" E così fu. Saltarono il muro, uccisero i nemici con le baionette, spaccarono teste col calcio dei moschetti e piantarono le insegne del Sud a Cemetery Ridge.

Le bandiere sventolarono solo per poco. Ma quell'attimo segnò il punto più avanzato mai raggiunto dalle forze confederate. La carica di Pickett, per quanto brillante ed eroica, segnò anche l'inizio della fine. Lee aveva fallito, non poteva spingersi più a nord e lo sapeva.

Il Sud era vinto. Lee restò così stravolto che presentò le dimissioni e chiese a Jefferson Davis, presidente della Confederazione, di nominare un uomo più giovane e in gamba. Se Lee avesse voluto dare la colpa del disastro a qualcun altro, avrebbe potuto trovare centinaia di alibi. Alcuni dei comandanti di divisione non avevano obbedito ai suoi ordini e la cavalleria non era arrivata in tempo ad appoggiare l'attacco della fanteria. Si era passati di disastro in disastro. Ma Lee era troppo nobile per biasimare altre persone; e quando i reduci sconfitti della carica di Pickett riuscirono a raggiungere le linee confederate, Robert E. Lee si fece loro incontro da solo, e disse: "È stata colpa mia. Sono l'unico responsabile di questa sconfitta."

Ben pochi altri generali nella storia hanno avuto il coraggio di fare simili dichiarazioni.

Michael Cheung, un insegnante dei nostri corsi a Hong Kong, ci ha spiegato come la cultura cinese presenti alcuni problemi peculiari e sia necessario insistere sul fatto che a volte è molto più conveniente applicare un nuovo vantaggioso principio piuttosto che restare ottusamente legati a vecchi comportamenti. Un suo allievo, un esponente della media borghesia, era rimasto lontano dal figlio per molti anni. Quest'uomo era un fumatore d'oppio e seguiva una cura. Nella tradizione cinese, la persona più anziana non può fare il primo passo. Il padre sentiva che doveva essere il figlio a prendere l'iniziativa della riconciliazione. In una delle prime lezioni, raccontò che aveva un nipote che non aveva mai conosciuto, e del desiderio di stare insieme al figlio. I compagni di corso, tutti cinesi, capivano il conflitto tra il desiderio e la tradizione. Il padre era del parere che i giovani dovessero aver rispetto per i vecchi e che lui era perfettamente dalla parte della ragione ad attendere che fosse il figlio a fare il primo passo.

Alla fine del corso, il padre di nuovo parlò ai compagni. "Ho pensato a questo problema," disse. "Dale Carnegie dice: 'Se sei in torto ammettilo subito e in modo chiaro.' Farlo *subito* per me è impossibile, nel senso che sono passati ormai anni e anni; però posso almeno farlo in modo chiaro, questo sì! Ho sbagliato con mio figlio, aveva ragione a non volermi più vedere e a tenermi lontano. Posso anche perdere la faccia se chiedo scusa a uno più giovane di me, ma ho torto, ed è mio dovere ammetterlo." La classe applaudì e gli diede tutto il suo appoggio. Alla lezione seguente, l'uomo raccontò di essere andato a casa di suo figlio. Gli aveva chiesto scusa, il figlio lo aveva perdonato e adesso aveva un rapporto ottimo con figlio, nuora e nipotino.

Elbert Hubbard fu uno degli autori più originali che l'America ricordi e le sue vivaci affermazioni suscitavano spesso fiere polemiche. Ma Hubbard aveva una specie di dono di natura: sapeva trasformare il più acerrimo nemico in sincero amico. Per esempio, quando dei lettori irritati gli scrivevano per dirgli che non erano affatto d'accordo con questo o quell'articolo e terminavano insultandolo, lui rispondeva così:

A ripensarci bene, anch'io non sono completamente d'accordo con me stesso. Non tutto quello che ho scritto ieri mi trova d'accordo oggi. Sono felice di sapere qual è il suo punto di vista in merito a questa faccenda. La prima volta che passa da queste parti, mi venga a trovare e ne parleremo insieme. Con una stretta di mano epistolare,

cordiali saluti.

Che direste a uno che vi tratta così?

Quando si ha ragione, bisogna far valere il nostro punto di vista con gentilezza, con tatto, e quando si ha torto – cosa che si verifica con sorprendente frequenza, se siamo onesti con noi stessi – ammettiamo l'errore subito e passionatamente. Non solo questa tecnica produce risul-

tati sensazionali ma, che ci crediate o meno, è molto più divertente, a seconda delle circostanze, che cercare di difendersi a ogni costo.

Ricordate il vecchio proverbio: "Lottando si ottiene sempre poco; cedendo si ottiene sempre di più di quanto si sperava."

PRINCIPIO 3

Se avete torto, ammettetelo subito e spassionatamente.

Se siete irritati e avete voglia di dirne quattro a qualcuno, facendolo vi sfogherete. Ma l'altra persona? Lui non si diventerà affatto. Il vostro tono bellicoso, la vostra ostilità non gli renderanno certo facile darvi ragione.

"Se venite da me e mi minacciate a pugni stretti," disse Woodrow Wilson, "penso che vi renderò la pariglia. Ma se venite da me e dite: 'Sediamoci un attimo e parliamone, e se abbiamo idee diverse cerchiamo di capire i motivi di divergenza,' vedrete che con un po' di pazienza si riuscirà a conciliare i due punti di vista."

Nessuno apprezzò questa affermazione di Wilson più di John D. Rockefeller Jr. Nel 1915 era l'uomo più odiato di tutto il Colorado. Da due anni era in corso uno sciopero sanguinoso in una miniera di Rockefeller. I minatori furibondi domandavano paghe più alte alla Colorado Fuel & Iron Company, controllata appunto da Rockefeller. Erano state distrutte le attrezzature della compagnia ed era dovuto intervenire l'esercito. Così c'erano stati anche dei morti, perché avevano sparato sugli scioperanti e alcuni operai erano stati crivellati di colpi.

In un momento come quello, in un'atmosfera satura di odio, Rockefeller voleva far capire agli scioperanti il suo punto di vista. E ci riuscì. Come? Ecco la vicenda. Dopo settimane spese a farsi degli amici, Rockefeller incontrò i rappresentanti dei lavoratori in sciopero. Il discorso che

tenne loro fu un capolavoro e produsse risultati incredibili: calmò la tempesta d'odio che minacciava di travolgerlo e gli procurò un sacco di ammiratori. Presentò i fatti in modo così amichevole che gli scioperanti tornarono al lavoro senza neppure accennare all'aumento di salario per cui avevano combattuto per due anni. Quello che segue è l'esordio di quel discorso memorabile; notate come gronda di cordialità. Rockefeller parlava a uomini che qualche giorno prima avevano minacciato di impiccarlo, eppure lui non avrebbe potuto essere più gentile e amichevole. Il suo discorso era pieno di frasi tipo "sono orgoglioso di essere qui", "ho visitato le vostre case e ho conosciuto le vostre mogli e i vostri figli", "ci incontriamo non come estranei, ma come amici", "con spirito di reciproca amicizia", "per discutere di interessi comuni" e "devo dir grazie alla vostra cortesia se sono qui."

Questo è un giorno importante della mia vita. È la prima volta che ho la fortuna di incontrare i rappresentanti dei lavoratori di questa grande compagnia, i suoi funzionari e i suoi dirigenti. Vi assicuro che sono orgoglioso di essere qui e ricorderò questo incontro finché vivrò. Se questo incontro avesse avuto luogo un paio di settimane fa ci saremmo incontrati come estranei. Siccome ho avuto l'opportunità, la scorsa settimana, di visitare il vostro campo e di parlare con i vostri rappresentanti, a eccezione di quelli che erano assenti; dal momento che ho visitato le vostre case e ho conosciuto le vostre mogli e i vostri figli, ci incontriamo non come estranei, ma come amici. Ed è in questo spirito di reciproca amicizia che ho l'opportunità di discutere con voi i nostri comuni interessi. Poiché questa è una riunione dei capi della compagnia e dei rappresentanti dei lavoratori, devo dir grazie alla vostra cortesia se sono qui, perché non sono così fortunato da potermi annoverare né tra gli uni né tra gli altri. Ma in un certo senso mi sento molto legato a voi perché rappresento sia gli azionisti che la dirigenza.

Non è un superbo esempio di quell'arte sottile di farsi amici i nemici?

Immaginiamo per un momento che Rockefeller avesse usato una tattica diversa. Supponiamo che si fosse messo a discutere con i minatori, a sbatter loro in faccia fatti tremendi. Immaginiamo che avesse fatto loro capire, col tono di voce e attraverso insinuazioni, che li reputava in torto. E che, con tutte le regole della logica, fosse arrivato a provare loro che avevano davvero torto. Cosa sarebbe successo? Avrebbe provocato ira, odio e ribellione.

Se il cuore di un uomo è saturo di rancore e di risentimento verso di te, non basterà tutta la logica della Cristianità a ricondurlo alla ragione. I genitori che rimproverano aspramente, i capi e i mariti prepotenti e le mogli brontolone dovrebbero capire che la gente non vuole cambiare opinione. Non si può obbligare nessuno a pensare in modo che faccia piacere a noi. Solo con la gentilezza e la cordialità si può ottenere qualcosa.

Ecco cosa disse Lincoln più di un secolo fa:

Una saggia massima dice: "Una goccia di miele prende più mosche di un litro di fiele." Se volete guadagnare un uomo alla vostra causa, prima convincetelo di essergli sinceramente amico. È questa la goccia di miele che vincerà il suo cuore che, pensatela come volete, è la strada maestra per giungere alla sua ragione.

I dirigenti d'azienda hanno imparato che è conveniente dimostrarsi amici degli scioperanti. Per esempio, quando duemilacinquecento lavoratori della White Motor Company scesero in agitazione per aumenti salariali e il riconoscimento dei sindacati, Robert F. Black, allora presidente della società, non perse la calma e non tirò fuori paroloni né minacce, né blaterò di tirannia e pericolo comunista. Elogiò invece gli scioperanti, pubblicando una pagina a pagamento sui giornali di Cleveland, complimentandosi per la correttezza del loro comportamento. Quando si accorse che gli uomini di picchetto si annoiavano, comperò una

dozzina di mazze e guanti da baseball perché potessero svagarsi un po' e affittò anche una pista da bowling. Questo atteggiamento amichevole diede i suoi frutti: si videro gli scioperanti armati di scope e pale pulire il terreno intorno alla fabbrica da rifiuti, cartacce, mozziconi di sigaretta ecc. Vi immaginate gli scioperanti che si mettono a pulire la fabbrica mentre sono in lotta per il salario e il riconoscimento delle organizzazioni sindacali? Non s'era mai sentito niente di simile nella lunga e tempestosa storia delle lotte operaie della libera America. Lo sciopero finì con un compromesso nel giro di una settimana, senza sentimenti di rancore o di malanimo da una parte e dall'altra.

Daniel Webster era uno degli avvocati più famosi che abbiano mai attraversato i corridoi di un tribunale. Eppure introduceva le sue argomentazioni più convincenti con toni amichevoli del tipo: "È la giuria che dovrà decidere", "Questi sono fatti che spero vorrete prendere in considerazione", "Con la vostra profonda conoscenza della natura umana comprenderete certo il significato di tali avvenimenti". Non voleva mai imporsi, non voleva obbligare gli altri a seguire il corso del suo pensiero. Webster usava un approccio amichevole, sommo e gentile e fu questo ad aiutarlo a diventare famoso.

Magari non sarete mai chiamati a sedare uno sciopero o a perorare una causa in tribunale, ma forse avete dei problemi col vostro padrone di casa. Vi aiuterà questo approccio amichevole?

L'ingegnere O.L. Straub voleva che gli riducessero l'affitto. Sapeva che il padrone di casa era un tipo difficile. "Gli scrissi," raccontò Straub a un nostro corso, "notificandogli che avrei lasciato libero l'appartamento allo scadere del contratto. La verità era che non avrei voluto muovermi, avrei preferito restare, se mi avesse ridotto l'affitto. Ma non c'erano speranze. Già altri ci avevano provato senza approdare a nulla. Tutti mi avevano detto che quel padrone di casa era intrattabile, ma io riflettei: 'Studio per imparare a trattare con la gente, e così voglio provarci, per vedere se questo corso dà buoni risultati.'

Appena ricevuta la lettera, il padrone di casa venne da me con la sua segretaria e io li accolli con estrema cordialità. Mi guardai bene dal cominciare subito a parlare del prezzo alto dell'affitto. Mi lanciai invece a tessere le lodi dell'appartamento, che mi piaceva moltissimo. Credetemi, non ho lesinato nelle lodi, come insegnano al corso. Mi sono complimentato per il sistema di costruzione dell'edificio e gli ho spiegato che sarei rimasto volentieri un altro anno. Solo che non me lo potevo permettere. Era evidente che nessun altro lo aveva mai accolto come me. Non sapeva cosa fare. Allora attaccò a raccontarmi i suoi guai e a lamentarsi degli inquilini. Uno gli aveva scritto quattordici lettere, alcune esclusivamente di insulti. Un altro minacciava di rompere il contratto se lui non avesse impedito al vicino del piano di sopra di russare così sonoramente. 'Che sollievo è per me trovare un inquilino contento come lei!' E poi, senza bisogno che glielo domandassi, si offrì di ridurmi un pochino l'affitto. Io però volevo un affitto ancora più basso, così feci presente la cifra che potevo pagare e lui accettò senza batter ciglio. Se avessi usato i metodi degli altri inquilini non avrei di certo ottenuto niente. È stato il mio modo cordiale, amichevole e simpatico a dare questi risultati."

Dean Woodcock di Pittsburgh, in Pennsylvania, era il capodipartimento della locale compagnia di energia elettrica. Il suo personale fu chiamato a fare delle riparazioni in cima a un palo. Questo tipo di lavoro era stato eseguito sino allora da un altro dipartimento e solo di recente era stato affidato a quello di Woodcock. Per quanto i suoi collaboratori fossero bene addestrati, era la prima volta che lo facevano davvero. Perciò Woodcock, molti suoi subordinati e vari membri di altri dipartimenti andarono a seguire l'operazione. C'erano molti camion e molte macchine, e una piccola folla si era radunata a guardare i due operai in cima al palo. Dando un'occhiata in giro, Woodcock notò un uomo che stava scendendo dall'auto con una macchina fotografica in mano. Il tizio si mise a fare fotografie. D'improvviso Woodcock si rese conto che tutta quella mes-

sinscena doveva sembrare assurda al fotografo improvvisato; dozzine di persone che se ne stavano lì a fissare due che lavoravano in cima a un palo. Così si avvicinò allo sconosciuto: "Vedo che lei è interessato alla riparazione che stiamo facendo," esordì. "Sì, e mia madre ancora di più. Possiede azioni della vostra società. Questo le aprirà gli occhi. Potrebbe anche decidere che è stato un investimento non molto saggio. Sono anni che le ripeto che nelle società come la vostra lo spreco a oltranza è legge. Questo assemblamento ne è la prova. Ai giornali potrebbero piacere queste mie foto."

"Davvero. Anch'io la penserei così, se fossi nei suoi panni. Ma questa è una situazione più unica che rara..." e Dean Woodcock si mise a spiegare che era il primo lavoro di questo tipo che facevano al suo dipartimento e c'era un sacco di dirigenti interessati a vederne il risultato. Assicurò il fotografo che di solito, per un lavoro del genere, due tecnici bastavano e avanzavano. Lui mise da parte la macchina fotografica, strinse la mano a Woodcock e lo ringraziò perché gli aveva spiegato come stavano le cose. L'approccio amichevole di Dean Woodcock salvò la sua compagnia da una situazione imbarazzante e dalla cattiva pubblicità che avrebbe potuto derivarne.

Un'altra persona che partecipò ai nostri corsi, Gerald H. Winn di Littleton, nel New Hampshire, spiegò come con l'uso dell'approccio amichevole ottenne la soddisfacente composizione di una vertenza su un danno alla sua proprietà.

"All'inizio della primavera", ci disse, "prima del disgelo, ci fu una tempesta davvero incredibile e l'acqua, che di solito scola nei tombini delle strade, si diresse dove io avevo costruito la mia nuova casa. Siccome l'acqua non poteva scorrere via, la sua pressione contro il basamento di cemento armato lo fece incrinare: così si riempì d'acqua e la caldaia e il boiler ne furono danneggiati. Il costo della riparazione superava i duemila dollari e non avevo assicurazione che mi coprisse contro un danno simile. Tuttavia presto scoprii che il costruttore della casa aveva trascura-

to di mettere un drenaggio per evitare l'inconveniente, così gli chiesi un appuntamento. Durante il tragitto di cinquanta chilometri per arrivare al suo ufficio riesaminai con calma la situazione e ricordandomi dei principi imparati al corso decisi che mostrare la rabbia che provavo non sarebbe servito a niente. Quando arrivai mi mantenni molto calmo e cominciai a parlare delle sue recenti vacanze nelle Indie occidentali; poi, quando capii che era venuto il momento, gli parlai del piccolo problema dei danni prodotti dall'acqua. Lui si disse subito d'accordo di fare la sua parte aiutandomi a rimediare al danno. Pochi giorni dopo mi telefonò e mi disse che avrebbe pagato personalmente il danno e avrebbe anche fatto mettere un drenaggio per evitare che la cosa si potesse ripetere in futuro. Anche se in effetti era colpa sua, se non mi fossi comportato in maniera amichevole sarebbe stato difficilissimo ottenere un risarcimento."

Anni fa, quando ero un bambino che camminava per i boschi per raggiungere una scuola di campagna nel nord-ovest del Missouri, lessi una favola che parlava del sole e del vento che litigavano su chi fosse il più forte. Il vento diceva: "Te lo proverò, sono io il più forte. Guarda quel vecchio laggiù con l'impermeabile, scommetto che glielo toglierò prima di quanto riusciresti a fare tu." Così il sole andò dietro a una nuvola e il vento soffiò fino a diventare un tornado, ma più forte lui soffiava più stretto il vecchio si teneva il suo impermeabile. Alla fine il vento rinunciò e il sole venne fuori da dietro le nubi e sorrise gentilmente al vecchio. Lui si asciugò la fronte e si sfilò il soprabito. Il sole disse al vento che la gentilezza e la cordialità sono sempre più potenti della forza bruta.

L'uso della gentilezza e della simpatia è dimostrato giorno dopo giorno dalla gente che ha imparato che una goccia di miele prende più mosche di un litro di fiele. F. Gale Connor di Lutherville, nel Mariland, ha sperimentato di persona questa regola quando ha dovuto portare la sua mac-

china di quattro mesi al servizio riparazioni del concessionario per la terza volta. Ci ha raccontato: "Era evidente che dire le mie ragioni o urlare col responsabile non avrebbe risolto i miei problemi. Attraversai la sala d'esposizione e chiesi di vedere il proprietario dell'agenzia, Mister White. Dopo un po' fui introdotto nel suo ufficio. Mi presentai e gli spiegai che avevo comperato la macchina da un suo concessionario perché mi era stato raccomandato da un amico che aveva già comperato da lui. Mi era stato detto che i prezzi erano buoni e l'assistenza eccellente. Sorrideva tutto soddisfatto mentre mi ascoltava. Così gli ho spiegato il problema che avevo col suo servizio assistenza: 'Pensavo che le fosse utile essere a conoscenza di una situazione che potrebbe nuocere alla vostra ottima reputazione,' aggiunsi. Lui mi ringraziò per averlo informato e mi assicurò che si sarebbe occupato personalmente del mio problema. E non solo se ne interessò, ma mi prestò anche la sua macchina intanto che riparavano la mia."

Esopo era uno schiavo greco che viveva alla corte di Creso e scriveva favole immortali seicento anni prima di Cristo. Ma le verità che insegnava sulla natura umana sono ancora valide a New York o a Pechino adesso quanto lo erano ventisei secoli fa ad Atene. Il sole può farci togliere l'impermeabile più velocemente del vento. E la gentilezza e la simpatia fanno cambiare idea alle persone più facilmente di un atteggiamento intransigente e rabbioso.

Ricordate quello che disse Lincoln: "Una goccia di miele prende più mosche di un litro di fiele."

PRINCIPIO 4

Cominciate sempre col mostrarvi amici.

Quando si parla con una persona, non bisogna cominciare subito a discutere di cose sulle quali non si è d'accordo. È più opportuno cominciare sottolineando e continuare a sottolineare i punti di contatto. Se possibile, sottolineate che entrambi state perseguendo lo stesso scopo, e che la differenza sta nel metodo e non nel fine. Insomma bisogna indurre il nostro interlocutore a continuare a dire "sì sì" e mai "no".

Secondo il professor Harry A. Overstreet (*Influencing Human Behavior*, New York, Norton, 1925), una risposta negativa è l'handicap più difficile da superare. Quando si è detto no, l'orgoglio richiede di restare coerenti con se stessi. Magari dopo si può anche pensare che il no non è stato così giusto, tuttavia c'è il nostro prezioso orgoglio da salvaguardare. Una volta detta una cosa, si sente che ci si deve attenere a quella. Pertanto è della più grande importanza che una persona inizi dicendo di sì.

Il buon oratore riesce a ottenere fin dall'inizio risposte positive. Questo mette in moto un processo psicologico negli ascoltatori facendoli continuare a dire sì. È come il movimento di una palla: scagliala in una direzione e poi ci vorrà una certa forza per farla deviare, e ancora di più ce ne vorrà se vuoi farle invertire direzione.

Il quadro psicologico qui è molto chiaro. Quando una persona dice "no" e vuol davvero significare no, fa molto

di più che pronunciare quel monosillabo. L'intero organismo ghiandolare, nervoso e muscolare si sinergizza in una condizione di rigetto. Esiste anche, in grado quasi impercettibile ma a volte osservabile, un arretramento fisico. Tutto il sistema neuromuscolare, in breve, si mette in guardia contro l'accettazione. Quando al contrario una persona dice sì, nessuna delle attività di rigetto viene attivata. L'organismo è in una tensione di avvicinamento all'altro, pertanto più sì si riescono a ottenere fin dall'inizio più probabilità ci sono di riuscire a catturare l'attenzione per i nostri propositi finali.

È una tecnica molto semplice ma disgraziatamente molto trascurata. Pare quasi che la gente, per darsi un'aria d'importanza, debba far mostra subito di spirito di antagonismo. Lasciate dire a uno studente "no" fin dall'inizio, o a un cliente, a un bambino, a un marito o a una moglie, e ci vorrà la pazienza di Giobbe per fargli cambiare idea.

L'uso della tecnica del sì ha permesso a James Eberson, cassiere alla Greenwich Savings Bank di New York, di conservare un buon cliente.

"Quest'uomo venne da me per aprire un conto," raccontò Eberson. "Io gli diedi il modulo da riempire. Ad alcune domande rispose subito, ma ce n'erano altre alle quali rifiutò recisamente di rispondere. Prima di studiare l'arte delle relazioni umane, avrei detto a questo cliente che senza quelle informazioni non gli avremmo aperto il conto corrente, punto e basta. Confesso che in passato mi è capitato di farlo. Ovviamente poter dare a qualcuno un ultimatum del genere mi piaceva, gli facevo capire che avevo il coltello dalla parte del manico, che le regole della banca non si potevano ignorare impunemente. Ma un comportamento simile di certo non era adatto a dare il benvenuto e a far sentire importante la persona che entrava da noi per diventare nostro cliente. Quella mattina decisi di usare un po' di buon senso e mi misi a parlare non di quello che voleva la banca ma di quello che voleva il cliente. Ero determinato a fargli dire di sì fin dall'inizio, così gli diedi ragione e gli dissi che le informazioni che si rifiuta-

va di dare non erano necessarie. 'Tuttavia,' dissi, 'mettiamo che lei abbia in questa banca del denaro alla sua morte. Non vorrebbe che la banca lo consegnasse al suo erede legittimo?' 'Naturalmente!' rispose lui. 'Non crede allora,' continuai suadente, 'che dovremmo saperne il nome in modo che in caso di disgrazia noi possiamo esaudire i suoi desideri senza errori o ritardi?' Disse di nuovo di sì e si rese conto che desideravamo quelle informazioni non per nostro, ma per suo vantaggio. Prima di andarsene questo signore non solo mi diede tutte le informazioni necessarie, ma dietro mio suggerimento nominò la madre beneficiaria del suo conto in caso di morte e rispose senza problemi anche a tutte le domande che riguardavano sua madre. Ho scoperto che facendogli dire sì fin dall'inizio aveva smesso il suo atteggiamento negativo ed era stato contento di fare tutto quello che gli suggerivo."

Joseph Allison, un venditore della Westinghouse Electric Company, ha questa storia da raccontarci: "C'era un tizio nella mia zona a cui la nostra compagnia sarebbe stata felice di vendere merci. Il mio predecessore ci aveva provato per dieci anni. Io lo tampinai per altri tre senza ottenere nulla. Alla fine, dopo tredici anni, riuscimmo a vendergli pochi motori elettrici. Se questi motori avessero dato buoni risultati ne avrebbe ordinati centinaia d'altri. Sapendo che sarebbero andati bene, quando lo richiamai tre settimane dopo, ero ottimista. L'ingegnere capo mi salutò con questo annuncio choccante: 'Allison, non posso comprare altri motori da lei.' 'Perché?' chiesi sbalordito. 'Perché i motori si scaldano troppo. Non riesco nemmeno a tenerci su la mano.' Sapevo che i nostri motori non potevano dare problemi di quel genere; ne avevo venduti a centinaia. Così decisi di ricorrere al sistema del sì. 'Caro ingegnere, lei ha ragione: se i motori si surriscaldano capisco che lei non ne voglia acquistare altri. Lei deve avere motori che non producano più calore di quanto stabilito dagli standard della National Electrical Manufacturers Association. Non è così?' Lui si disse d'accordo. Avevo estorto il primo sì. 'I regolamenti della Electrical

Manufacturers Association dicono che un motore elettrico ben progettato può arrivare alla temperatura di esercizio di 40 gradi oltre la temperatura ambiente. È giusto?' 'Sì,' convenne lui, 'è esatto. Ma i suoi motori sono molto più caldi.' Non mi misi a discutere. Gli chiesi solo: 'Quant'è la temperatura in officina?' 'Oh,' disse, 'circa 24 °C.' 'Se la temperatura dell'officina è di 24 °C,' replicai, 'e ne aggiunge altri 40, il totale è 64 °C. Non si brucerebbe una mano se la cacciasse sotto un rubinetto di acqua calda a 64 °C?' Dovette darmi ragione. 'Be', non sarebbe una bella idea tener lontane le mani da quei motori?' 'Immagino di sì,' ammise lui. Andammo avanti a parlare per un po'. Poi lui chiamò la segretaria e ci fece un ordine per circa trentacinquemila dollari per il mese seguente. Mi ci son voluti anni e m'è costato una barca di dollari in affari andati a monte capire che la discussione non è mai fruttuosa. È molto meglio guardare le cose dal punto di vista del cliente e cercare sempre di fargli dire di sì fin dall'inizio."

Eddie Snow, che sponsorizza i nostri corsi a Oakland, in California, era appassionato di caccia con l'arco e aveva speso un sacco di soldi per l'equipaggiamento in un negozio specializzato del posto. Quando suo fratello gli fece visita, Eddie voleva affittare un arco per lui presso lo stesso negoziante. Il commesso gli disse che non si affittavano archi, perciò Eddie telefonò a un altro negozio. Così descrisse quel che accadde:

"Un signore molto educato rispose al telefono. La sua risposta alla mia domanda per l'affitto dell'arco fu completamente diversa da quella che avevo ricevuto dall'altra parte. Disse che era spiacente, ma non affittavano più archi perché non ne valeva la pena. Mi chiese poi se ne avevo mai affittato uno prima. Io risposi di sì, molti anni prima. Mi ricordò che probabilmente pagavo da venticinque a trenta dollari al giorno per l'affitto. E io dovetti dire di nuovo di sì. Poi mi domandò se mi faceva piacere risparmiare quando era possibile. E la mia inevitabile risposta fu sì. Lui attaccò a spiegarmi che avevano in vendita archi con tutto l'equipaggiamento per soli 34 dollari.

Comperandone uno avrei speso solo quattro dollari in più rispetto al noleggio per un giorno. Ecco il motivo per il quale non affittavano più archi. Non mi sembrava ragionevole? La mia risposta fu ovviamente un ennesimo sì e la conseguenza logica fu che comperai l'arco. Quando andai a prenderlo, comprai anche altre cose in quel negozio, e da allora sono un cliente affezionatissimo."

Socrate, uno dei più grandi filosofi che il mondo mai conobbe, mutò bruscamente il corso del pensiero umano e ora, ventiquattro secoli dopo la sua morte, è onorato come uno dei più saggi persuasori che abbiano mai influenzato questo mondo di attaccabrighe.

Il suo metodo? Diceva forse alla gente che sbagliava? No, era troppo accorto per farlo. Tutta la sua tecnica, chiamata metodo socratico, era basata sull'ottenere risposte positive. Faceva domande alle quali i suoi interlocutori non potevano che rispondere sì. Continuava guadagnandosi le risposte positive una dopo l'altra finché quasi senza accorgersene i suoi oppositori si trovavano ad approvare una conclusione alla quale si sarebbero fieramente opposti solo pochi minuti prima.

La prossima volta che siamo tentati di dire a qualcuno che ha torto marcio, ricordiamoci del vecchio Socrate e facciamo qualche domanda gentile alla quale sia impossibile rispondere no.

I cinesi hanno un proverbio pregnante che rispecchia la millenaria saggezza orientale: "Chi va piano, va sano e va lontano." Hanno passato cinquemila anni a studiare la natura umana, questi saggi cinesi, e hanno accumulato un enorme sapere: *Chi va piano va sano e va lontano.*

PRINCIPIO 5

Fate in modo che il vostro interlocutore sia indotto a rispondere "sì" fin dal principio.

LA VALVOLA DI SICUREZZA
PER FAR FRONTE ALLE LAMENTELE

Quando vogliamo indurre gli altri a condividere le nostre idee, abbiamo il vizio di parlare troppo. Lasciamo invece che siano gli altri a parlare. Ovviamente ne sanno di più dei loro affari e dei loro problemi di quanto non ne possiamo sapere noi. Così facciamo loro delle domande. Lasciamoli parlare.

Se non siamo d'accordo con loro, avremo la tentazione di interromperli. Questa è una cosa da non fare. È pericoloso. Se hanno ancora un sacco di cose da dire, non ci staranno nemmeno a sentire. È meglio ascoltare pazientemente con un atteggiamento molto aperto. Bisogna essere sinceri e incoraggiare l'interlocutore a esprimere le sue idee apertamente.

È un sistema utile in affari? Qui c'è la storia di un venditore che fu *costretto* a provarci.

Una delle maggiori ditte automobilistiche stava trattando da un anno per una fornitura di imbottiture per interni. Tre importanti fabbricanti avevano presentato dei campioni. I campioni erano stati esaminati dai dirigenti della ditta e a ciascun fabbricante era stato notificato che un certo giorno un rappresentante di ciascun fornitore avrebbe avuto la possibilità di fare la presentazione finale per il contratto.

G.B.R., rappresentante di uno dei fabbricanti di tappezzerie, arrivò in città con una brutta laringite. "Quando

venne il mio turno di incontrare i dirigenti," racconta, "ero senza voce. Facevo fatica anche a sussurrare. Quando entrai nella stanza mi trovai di fronte il responsabile degli interni delle auto, il direttore degli acquisti, il direttore delle vendite e il presidente della società. Rimasi in piedi e tentai di parlare, ma non riuscivo nemmeno a gracchiare. Stavano tutti seduti intorno a un tavolo, così presi un foglio di carta e scrissi: 'Signori, desolato ma sono senza voce. Non posso parlare.' 'Parleremo noi per lei,' si offrì il presidente. E così fece. Mostrò i campioni, mise in evidenza le cose positive. Si aprì un'animata discussione sui meriti del tessuto che proponevo loro e il presidente, dato che parlava al posto mio, prese la posizione che io avrei tenuto durante la discussione. La mia sola partecipazione consistette in sorrisi, cenni di assenso e pochi gesti. Il risultato di questo incontro più unico che raro fu che ottenni il contratto da mezzo milione di metri di tappezzeria per un valore di un milione e seicentomila dollari, il più grande ordine che avessi mai ottenuto. Se non fossi stato senza voce, sono certo che avrei perso l'affare, perché partivo da un punto di vista sbagliato. Scoprii così quasi per caso quanto sia opportuno a volte lasciar parlare gli altri."

Lasciar parlare gli altri aiuta in situazioni familiari quanto negli affari. I rapporti di Barbara Wilson con la figlia Laurie stavano deteriorandosi molto rapidamente. Laurie, che era stata una bambina quieta e che non dava problemi, crescendo era diventata una teen-ager poco collaborativa e talvolta in guerra con la madre. Mrs Wilson le teneva delle paternali, la minacciava, la puniva, ma senza successo.

"Un giorno," ci raccontò Mrs Wilson, "mi diedi per vinta. Laurie mi aveva disobbedito ancora ed era uscita di casa per andare dalla sua amica prima di aver finito i compiti. Quando tornò ero sul punto di mettermi a urlare per la millesima volta, ma non ne avevo la forza. Mi limitai a chiedere: 'Perché, Laurie? Perché?' Laurie si accorse di come stavo e con calma mi chiese: 'Vuoi davvero saperlo?' Feci cenno di sì e lei mi spiegò, prima esitando, poi man mano più sicura. Non ero mai stata ad ascoltarla. Le

avevo sempre detto di fare questo e quell'altro. Quando voleva raccontarmi dei suoi pensieri, dei suoi sentimenti, delle sue idee, io la interrompevo con le solite raccomandazioni. Incominciai a capire che aveva bisogno di me non come madre capo, ma come madre confidente, sfogo di tutta la confusione di chi sta crescendo in fretta. E tutto quello che avevo fatto fino allora era stato di parlare e parlare invece di starla ad ascoltare. Non l'avevo mai ascoltata. Da quel momento in poi la lasciai parlare per tutto il tempo che voleva. Adesso mi dice tutto quello che ha in mente e il nostro rapporto è migliorato moltissimo. È diventata di nuovo una persona piena di buona volontà, pronta a collaborare."

Sulla pagina finanziaria del *New York Times* è apparso un grande annuncio per la ricerca di una persona di straordinaria abilità ed esperienza. Charles T. Cubellis rispose all'annuncio spedendo una risposta a una casella postale. Pochi giorni dopo fu invitato per lettera a un colloquio. Prima di mettersi d'accordo per il colloquio, passò ore a Wall Street per scoprire il possibile sulla persona che doveva diventare il suo principale. Durante il colloquio, fece notare: "Sarei molto orgoglioso di far parte di un'organizzazione così prestigiosa. So che lei ha cominciato la carriera ventotto anni fa con solo un piccolo ufficio e una stenografa. È vero?" A quasi tutte le persone di successo piace ricordare i vecchi anni della gavetta, e quell'uomo non era un'eccezione. Parlò per parecchio tempo su come aveva iniziato con 450 dollari in cassa e un'idea originale. Raccontò di come aveva combattuto contro lo scoraggiamento e contro il ridicolo lavorando anche la domenica e saltando le ferie, impegnandosi dalle dodici alle sedici ore al giorno. Raccontò come aveva alla fine sconfitto ogni difficoltà ed era diventato una persona alla quale i più importanti dirigenti di Wall Street si rivolgevano per guida e consiglio. Era orgoglioso di quel che aveva fatto, e aveva ragione di esserlo. Era soddisfatto di poter raccontare dei suoi tempi d'oro. Alla fine chiese brevemente a Cubellis delle sue esperienze. Poi chiamò uno dei suoi vice-

presidenti e gli disse: "Penso che questa sia la persona che fa per noi." Cubellis si era preso il disturbo di scoprire il possibile su di lui. Aveva mostrato molto interesse per l'industriale e lo aveva indotto a parlare della sua carriera e così aveva fatto un'ottima impressione.

Roy G. Bradley di Sacramento, in California, aveva il problema opposto. Ascoltò un buon candidato che voleva essere assunto nella sua ditta alle vendite.

Roy racconta: "Siccome era una piccola ditta, non avevamo tutti quei benefici come l'assicurazione contro le malattie e la pensione. Ogni rappresentante è un agente indipendente. Non forniamo loro direttive e non facciamo pubblicità come la concorrenza invece fa. Richard Pryor aveva il tipo di esperienza che ci serviva. Durante il colloquio preliminare con il mio assistente, era stato messo al corrente di tutti i lati negativi del lavoro. Sembrava un po' abbacchiato quando entrò nel mio ufficio. Io gli ricordai l'unico vantaggio di lavorare per la mia ditta: era un collaboratore indipendente e in un certo senso poteva considerarsi un libero professionista. Mentre mi parlava di questi vantaggi, stava parlando soprattutto a se stesso e spazzava via i pensieri neri che aveva quando era entrato nel mio ufficio. Parecchie volte sembrava come se stesse parlando più a se stesso che a me, come se stesse seguendo il filo dei suoi pensieri. Di tanto in tanto ero tentato di aggiungere qualcosa a quel che diceva; tuttavia, quando il colloquio arrivò alla fine, sentii che ormai si era convinto, da solo, che gli sarebbe piaciuto lavorare per la mia società. Dato che ero stato un buon ascoltatore e avevo lasciato che Dick parlasse, lui aveva potuto soppesare vantaggi e svantaggi abbastanza bene, ed era giunto alla conclusione di accettare la sfida. Adesso è un rappresentante di prim'ordine della nostra azienda."

Perfino i nostri amici preferiscono di gran lunga parlare di se stessi piuttosto che stare ad ascoltare le nostre spacciate.

Il filosofo francese La Rochefoucauld disse: "Se vuoi crearti dei nemici, mostrati superiore ai tuoi amici. Ma se

COME RIUSCIRE A OTTENERE COLLABORAZIONE DAI NOSTRI SIMILI

vuoi farti degli amici, lascia che i tuoi amici si credano superiori a te.”

Perché questo è vero? Perché quando i nostri amici ci superano, provano un senso di importanza; ma quando siamo noi a superarli, loro – o almeno la maggior parte – si sentono inferiori e provano invidia.

Tempo fa la consulente del lavoro più ricercata della Midtown Personnel Agency di New York era Henrietta G. Ma le cose non erano sempre andate così. Durante i primi mesi di lavoro presso l'agenzia, Henrietta non aveva nemmeno un amico tra i colleghi. Perché? Perché tutti i giorni lei raccontava entusiasta della gente che era riuscita a piazzare, dei clienti nuovi che si era fatta, di tutti i suoi successi personali, insomma.

“Ero in gamba sul lavoro e orgogliosa dei risultati,” raccontò Henrietta ai compagni di corso, “ma i miei colleghi, invece di essere contenti dei miei successi, se ne risentivano. E io volevo invece riuscire simpatica a questa gente. Dopo aver sentito alcuni consigli in merito impartiti durante il corso, ho cominciato a parlare molto meno di me stessa e a stare a sentire assai di più gli altri. Anche loro ovviamente avevano un sacco di cose da raccontare ed erano molto più entusiasti di raccontarmi i loro successi che di stare a sentire i miei vanti. Adesso, quando sono in vena di chiacchiere, chiedo loro di raccontarmi cos'hanno fatto di bello, e parlo dei miei successi solo se me lo chiedono espressamente.”

PRINCIPIO 6

Lasciate che i vostri interlocutori
chiacchierino quanto vogliono.

Non credete che si dovrebbe dare più credito alle idee che nascono spontanee invece che a quelle preconcepite che ci vengono ammannite su un piatto d'argento? E se le cose stanno così, non è semplicemente assurdo cercare di inculcare agli altri le nostre opinioni con la forza? Non è più saggio buttar là qualche oculato suggerimento e poi lasciare agli altri il compito di trarre le debite conclusioni?

Adolph Seltz di Filadelfia, sales manager di un concessionario di automobili e studente a uno dei miei corsi, si ritrovò di colpo a dover infondere coraggio ed entusiasmo a un gruppetto di abbacchiati e demotivati venditori di auto. Cominciò col convocare una riunione per chiedere ai suoi venditori che cosa si aspettavano da lui. E mentre loro parlavano, lui prendeva appunti. Alla fine disse: “Cercherò di essere all'altezza delle vostre aspettative. Adesso vorrei che mi diceste anche che cosa secondo voi io ho il diritto di attendermi da voi.” Le risposte non si fecero attendere: fedeltà, onestà, spirito d'iniziativa, efficienza, collaborazione, otto ore al giorno di zelante lavoro. La riunione terminò con i partecipanti più caricati, più motivati – uno arrivò perfino a proporsi per una presenza sul lavoro di quattordici ore quotidiane – e Seltz mi riferì che le vendite salirono incredibilmente.

“Quei ragazzi avevano stipulato con me una specie di patto non scritto,” spiegò Seltz, “e finché io avessi tenu-

to fede alla parola data, loro avrebbero fatto altrettanto. Informarmi sui loro desideri e le loro aspettative era stata la mossa giusta.”

A nessuno piace sentirsi costretto a far qualcosa. Preferiamo credere di avere comperato quella data cosa o fatto quell'altra data cosa di nostra spontanea volontà. Ci piace sentirci chiedere che cosa vogliamo, che cosa pensiamo, che cosa ci aspettiamo.

Prendiamo il caso di Eugene Wesson. Perse contratti su contratti prima di imparare questa piccola ma essenziale verità. Wesson vendeva disegni a uno studio che si occupava di moda e manifatture tessili. Erano tre anni che Wesson chiamava una volta alla settimana uno degli stilisti più importanti di New York ed erano tre anni che questa persona rifiutava di comperare qualche cosa. “Non che rifiutasse di vedermi,” puntualizza Wesson. “Mi riceveva, guardava i disegni e poi diceva: ‘No, Wesson, non ci siamo.’” Dopo centocinquanta tentativi falliti, Wesson cercò un'altra strada. Decise di dedicare una sera la settimana allo studio del comportamento umano per ridarsi fiducia ed entusiasmo.

E arrivò a ideare un approccio nuovo. Con una mezza dozzina di disegni abbozzati ma non terminati si presentò all'ufficio dello stilista che non comprava mai. “Senta, vorrei che mi facesse un piacere,” esordì. “Questi sono abbozzi non finiti. Non potrebbe suggerirmi come rifinirli perché possano eventualmente esserle utili?”

Il tizio fissò a lungo i disegni senza aprir bocca. Poi disse: “Torni tra qualche giorno, Wesson.”

Tre giorni dopo, Wesson tornò, ascoltò i suggerimenti, prese i disegni e li rifinì secondo le idee del possibile acquirente. Risultato? Tutti i disegni vennero acquistati.

In seguito lo stilista ordinò altri disegni da Wesson, sempre da realizzare col suo intervento creativo. “Così alla fine compresi come mai mi era andata buca per tre anni con lui,” commentò Wesson. “Gli chiedevo di comperare quello che io pensavo che lui volesse. Quando ho rovesciato l'approccio e ho chiesto a lui di darmi l'idea, lui si è senti-

to creatore. Così non ho più avuto il problema di essere io a vendere: era lui che comperava. Spontaneamente.”

La tattica di dare agli altri l'impressione di essere stati loro ad aver avuto l'idea non funziona solo sul lavoro, negli affari o in politica, ma anche nella vita familiare.

Paul M. Davis di Tulsa, Oklahoma, raccontò ai compagni come aveva applicato questo principio nel privato: “La mia famiglia si poteva finalmente permettere un bel viaggio. Sognavo da sempre di visitare i luoghi storici della guerra di secessione, Gettysburg, l'Independence Hall a Filadelfia, Washington. Valley Forge, Jamestown e il villaggio coloniale ricostruito di Williamsburg erano le mete che io mettevo in testa alla classifica. In marzo mia moglie Nancy disse che aveva pensato di passare le vacanze estive facendo un giro negli stati dell'ovest, a vedere i posti più caratteristici del New Mexico, dell'Arizona, della California e del Nevada. Erano secoli che desiderava un viaggio simile. Ma ovviamente non potevamo permetterci di fare tutt'e due le cose: il viaggio che volevo io e quello che voleva lei. Nostra figlia Anne aveva appena finito di frequentare un corso di storia americana al liceo e sembrava molto interessata ai fatti salienti del nostro passato. Così le chiesi se le avrebbe fatto piacere visitare i posti dove tali fatti si erano svolti. Lei disse che sarebbe stato splendido. Due sere dopo, mentre eravamo a tavola, Nancy disse che, se eravamo tutti d'accordo, la vacanza ideale sarebbe consistita in un viaggio negli stati dell'est, così da far contenta Anne, senza contare che sarebbe stato istruttivo e divertente per tutti noi. E così fu.”

La stessa tecnica psicologica fu utilizzata da una ditta produttrice di macchinari per raggi X che doveva ottenere un ingente ordine da un ospedale di Brooklyn. Quest'ospedale stava costruendo una nuova ala e la stava equipaggiando per ottenere il reparto radiologico più moderno d'America. Il dottor L., responsabile del reparto radiologico, era perseguitato dai rappresentanti, ciascuno dei quali vantava le qualità dei macchinari venduti dalla propria ditta.

Uno dei rappresentanti di vendita, però, fu più accorto, perché conosceva meglio degli altri la psicologia umana. Così si limitò a scrivere una lettera di questo tenore:

La nostra ditta ha recentemente messo a punto una nuova linea di macchinari radiologici. La prima fornitura è appena arrivata nei nostri uffici. Siccome ci rendiamo conto che non sono perfetti, vorremmo migliorarli. Così le saremmo profondamente grati se lei volesse dedicarci un po' del suo tempo per farci una visita e darci i suggerimenti che riterrà utili, in modo che il risultato finale possa essere davvero utile in campo radiologico. Sapendola occupatissima, sarei lieto di mandare il mio autista a prenderla all'ora e nel giorno che lei riterrà più opportuni.

“La lettera mi sorprese,” raccontò il dottor L. ai compagni di corso. “Mi sorprese e anche mi lusingò. Nessun fabbricante di macchinari radiologici aveva mai chiesto il mio parere prima d'allora. Mi sentivo importante. Avevo tutte le sere occupate, quella settimana, eppure cancellai un invito a cena per andar subito a vedere quei macchinari. E più li esaminavo, più mi rendevo conto che facevano al caso mio. Nessuno ha tentato di vendermi niente. Avevo la sensazione che l'idea di comperare quel tipo di macchinario per equipaggiare il nuovo reparto fosse stata solo mia. Mi ero reso conto che la qualità era eccellente. Così feci l'ordinazione e feci installare il tutto nel mio reparto.”

Ralph Waldo Emerson, nel suo saggio “Self-Reliance”, scrive: “In ogni lavoro di genio ci sembra di riconoscere le nostre idee rifiutate; le recepiamo come se fossimo vittime di un delitto di lesa maestà.”

Il colonnello Edward M. House esercitava un'influenza enorme sugli affari internazionali e interni sotto la presidenza di Woodrow Wilson. Wilson si rivolgeva al colonnello per aiuto e consiglio molto più spesso che ai membri del suo gabinetto. Che metodo usava il colonnello per esercitare così tanta influenza? Lo sappiamo attra-

verso le parole dello stesso House che si confidò con Arthur D. Howden Smith, il quale a sua volta citò le sue parole su *The Saturday Evening Post*.

“Non appena conobbi il presidente, mi resi subito conto che il sistema migliore per convincerlo di qualcosa era mettergli in mente l'idea come per caso e lasciare che fosse lui a interessarsene poco a poco. Così si convinceva che fosse farina del suo sacco. La prima volta che applicai questa tecnica fu per caso. Mi ero recato alla Casa Bianca e gli avevo dato un consiglio che lui sembrava non voler tenere in nessuna considerazione. Ma parecchi giorni dopo ebbi la sorpresa, a tavola, di sentirgli ripetere quello che io gli avevo suggerito come se fosse stata un'idea sua.”

House non interruppe Wilson per dirgli che quella era un'idea sua. Era troppo scaltro per fare una cosa così sciocca. Non gli importava di vedersi riconoscere i diritti d'autore di quell'idea. Quello che gli premeva erano i risultati. Così lasciò che Wilson si convincesse che l'idea era sua. E andò oltre. Dichiarò pubblicamente che l'idea era proprio di Wilson.

Bisogna tener presente che tutti quelli con i quali entriamo in contatto sono esseri umani come Woodrow Wilson. Quindi facciamo tesoro della tecnica del colonnello House.

Un agente di viaggi della meravigliosa zona canadese del New Brunswick usò questa tecnica con me e mi conquistò senza riserve. Era da qualche tempo che progettavo di andare a pescare e fare un po' di canoa nel New Brunswick. Così avevo scritto a un sacco di agenzie di viaggi. Evidentemente il mio indirizzo era nella lista dei clienti perché fui subito subissato di depliant, lettere e opuscoli che magnificavano alberghi e possibilità di soggiorno disparatissime. Io non sapevo che cosa scegliere. Però il padrone di un villaggio per vacanze si comportò in maniera molto più furba: mi mandò nomi e indirizzi di gente di New York che aveva soggiornato nel suo villaggio, limitandosi a invitarmi a contattarli per sentire come si erano trovati. Scoprii che uno della lista lo conoscevo di persona. Gli

telefonai, fui soddisfatto di quanto mi sentii dire e spedii subito la prenotazione con la mia data d'arrivo. Gli altri avevano cercato di vendersi, ma solo uno si era lasciato comperare da me. Ed era quello che l'aveva spuntata.

Venticinque secoli fa Lao-Tse, saggio cinese, scrisse cose delle quali anche il lettore di oggi può far tesoro:

“Il motivo per il quale fiumi e mari ricevono l'omaggio delle sorgenti di centinaia di monti sta nel fatto che fiumi e mari stanno più in basso delle montagne. E così possono regnare sulle sorgenti montane. Così il saggio che desidera porsi al disopra degli uomini di fatto si pone al disotto di loro; il saggio che desidera porsi davanti agli uomini, di fatto si pone dopo di loro. Così, benché il suo posto sia sopra gli uomini, essi non risentono del suo peso; benché il suo posto sia davanti a tutti loro, essi non se ne sentono offesi.”

PRINCIPIO 7

Date agli altri la sensazione
che siano stati loro per primi ad avere l'idea giusta.

Ricordate che il vostro interlocutore può anche avere torto marcio, ma è convinto del contrario. Non condannatelo per partito preso, tutti gli stupidi ne sarebbero capaci. Cercate di capirlo. Solo le persone sagge, tolleranti e fuori del comune ci riescono.

C'è sempre un motivo se gli altri si comportano in un certo modo. Scovate questo motivo e avrete in mano la chiave del loro comportamento, per non dire addirittura della loro personalità.

Cercate onestamente di mettervi nei panni del vostro interlocutore. Chiedetevi: “Se fossi nei panni di questo qui, come mi sentirei? Come reagirei?” ed eviterete di sprecare tempo e di arrabbiarvi per nulla, perché “interessandosi alla causa, si avverte minore avversione per l'effetto ad essa collegato”. Inoltre diventerete sempre più abili nel campo delle relazioni umane.

“Fermatevi un attimo,” consiglia Kenneth M. Goode nel suo libro *How to Turn People Into Gold*, “e paragonate l'interesse che nutrite per i vostri affari con quello che avete nei confronti del resto. E capirete che chiunque altro al mondo si comporta esattamente come voi. Così, come già Lincoln e Roosevelt, avrete posto le basi per ottime relazioni con gli altri; in effetti il successo nei rapporti interpersonali dipende dalla capacità di vedere le cose dal punto di vista altrui.”

Sam Douglas di Hempstead, New York, diceva sempre alla moglie che lei sprecava troppo tempo a lavorare nel prato di casa, a strappare erbacce, mettere il fertilizzante, tagliare l'erba due volte la settimana, mentre le condizioni del prato sarebbero state accettabilissime anche se la donna ci avesse impiegato meno ore e meno energie. Ovviamente lei prendeva malissimo le critiche del marito e ogni sera era una discussione.

Dopo aver seguito i nostri corsi Douglas si rese conto di essere stato uno stupido. Non si era mai reso conto che a sua moglie piaceva occuparsi del prato e che si aspettava magari dei complimenti per tanta diligenza.

Una sera la moglie disse che voleva uscire a strappare delle erbacce e gli chiese di tenerle compagnia. Lui prima disse di no, poi ci ripensò e la seguì fuori a strappare le erbacce. Lei era tutta contenta, e così passarono un'ora a lavorare duramente e a conversare allegri.

In seguito Douglas la aiutò parecchie altre volte col prato e cominciò a lodare la bellezza di quell'erba che lei era riuscita a far spuntare da una terra peggiore del cemento. Risultato: la moglie era felicissima perché finalmente lui aveva imparato a vedere le cose anche dal punto di vista di lei - anche se la cosa riguardava solo le erbacce.

Nel suo libro *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963, p. 31), il dottor Gerald S. Nirenberg commenta: "Nella conversazione, l'accordo si raggiunge immediatamente se mostrate di considerare le idee e i sentimenti dell'altro altrettanto importanti dei vostri. Cominciate a parlare dando all'altro la possibilità di guidare il dialogo nella direzione voluta, e date più importanza a quello che sentite anziché a quello che dite, e accettando il punto di vista dell'interlocutore indurrete l'altro a mostrarsi altrettanto aperto quando si troverà ad ascoltare le vostre opinioni."

Nei momenti liberi mi è sempre piaciuto passeggiare e andare a cavallo in un parco vicino a casa. Come i druidi della Gallia antica, io venero soprattutto le querce, e per me era un dolore vedere una stagione dopo l'altra le gio-

vani piante distrutte da incendi dolosi. Gli incendi non erano causati da fumatori distratti, ma da giovani teppisti che si divertivano a venire nel parco a cuocersi salsicce e uova all'ombra dei poveri alberi tanto per giocare ai selvaggi. A volte gli incendi incautamente appiccati crescevano fino a richiedere l'intervento dei vigili del fuoco.

Dappertutto nel parco c'erano cartelli ben visibili che ammonivano che chiunque fosse stato pescato ad accendere fuochi sarebbe stato passibile di ammenda e di prigione, ma nessuno ci faceva molto caso. Anche la presenza di un poliziotto a cavallo che forse non prendeva troppo sul serio il suo compito non intimidiva i piromani in erba. Così gli incendi continuavano a divampare e gli alberi a morire bruciati. Una volta corsi da un poliziotto di passaggio e gli dissi che in una zona del parco stava divampando un incendio furioso. Gli dissi di chiamare subito i vigili del fuoco e lui, indifferente, mi rispose che non era compito suo perché quella zona era fuori della sua giurisdizione. Ero disperato, così mi autonominai protettore del parco. Agli inizi temo proprio di aver tenuto in bassissima considerazione il punto di vista altrui: quando intravedevo un fuoco tra gli alberi, ero così amareggiato e così certo di essere nel giusto che mi comportavo nel modo più sbagliato. Mi scagliavo sui ragazzi, li minacciavo di farli finire in galera se non spegnevano il fuoco, ordinavo con tono autoritario di provvedere immediatamente; se facevano resistenza, urlavo che li avrei fatti sbattere in prigione. Cioè davo voce ai miei sentimenti senza preoccuparmi dei loro.

Il risultato? Be', sì, obbedivano - offesi e di malavoglia. Ma appena mi allontanavo, con ogni probabilità riaccendevano il loro falò e rischiavano così di mandare a fuoco tutto il parco.

Col passare degli anni diventai un conoscitore un po' più profondo della gente, acquisii un po' più di tatto e una tendenza un tantino più spiccata a vedere le cose dal punto di vista altrui. Così, se mi capitava di vedere fuocherelli accesi, arrivavo sul posto ed esordivo: "Come va, ragazzi?"

Vi state divertendo? Che si mangia di buono? Anche a me piaceva accendere fuochi quand'ero giovane, e devo dire che mi piace ancora. Solo che ho capito che è pericoloso per il parco. Lo so che voi ci state attenti, ma altri non sono così diligenti. Se arrivano e vedono che voi avete acceso questo falò, vi imitano e magari va a finire che scoppia un incendio e finiscono inceneriti un sacco di alberi. Se non ci stiamo attenti, finisce che non ne resta una, di pianta. Senza contare che è contro la legge e potreste finire in cella. Ma non voglio fare il guastafeste. Divertitevi, ma state attenti ai rami secchi, e ricordatevi di spegnerlo molto bene prima di andarvene, con un mucchio di terra. E la prossima volta che vi volete divertire un po', vedete di accendere il vostro falò in cima alla collina, dove non ci sono alberi. Be', grazie ragazzi. E divertitevi!"

C'era una bella differenza, con un approccio del genere! I ragazzi collaboravano subito. Nessun mugugno, nessun risentimento. Nessuno li stava costringendo a obbedire a un ordine. Così avevano salvato la faccia. Si sentivano più a loro agio, e anch'io, perché ero riuscito a cavarmela in una situazione difficile considerando le cose dal punto di vista altrui.

Vedere le cose dal punto di vista altrui facilita molto in caso di problemi personali. Elizabeth Novak del New South Wales, in Australia, era in ritardo di sei settimane col pagamento della macchina. "Un venerdì," racconta la Novak, "ricevetti una telefonata molto dura da parte della persona che aveva in mano la mia pratica che mi informava che se non avessi provveduto a saldare i centoventidue dollari che dovevo, la ditta mi avrebbe fatto causa. Purtroppo non avevo modo di procurarmi i quattrini durante il weekend, così il lunedì mattina non potevo far altro che aspettare il peggio; però, invece di guardare la cosa dal mio punto di vista, cercai di mettermi nei panni del mio creditore. Attaccai a scusarmi con grande sincerità e gli dissi che dovevo essere una cliente davvero impossibile, tanto più che non era la prima volta che ero in ritardo con le rate. Il tono di voce dell'uomo cambiò

immediatamente: si sentì perfino in dovere di assicurarmi che non ero poi questa gran spina al fianco. Mi raccontò esempi di quanto fossero a volte tremendi i suoi clienti e cercassero di mentirgli o di non farsi trovare quando lui telefonava. Io lo stetti a sentire, lasciando che si sfogasse con me. Alla fine, senza che io accennassi a niente, lui spontaneamente mi disse che non importava se non pagavo tutto e subito. Potevo versargli magari venti dollari entro la fine del mese e scaglionare il resto a mio piacere."

Domani, prima di chiedere a qualcuno di spegnere un fuoco, o di comperare un prodotto che voi vendete, o di contribuire a un'opera di beneficenza, perché non provate a chiudere un attimo gli occhi e a mettervi nei panni dell'altro? Provate a chiedervi: "Perché costui (o costei) dovrebbe darmi retta?" Sì, ci perderete un attimo di tempo, ma eviterete di farvi dei nemici e otterrete risultati ottimi, senza bisogno di lottare come disperati.

"Preferirei andar su e giù per il marciapiede di fronte due ore prima di un colloquio," dice Dean Donham dell'Harvard Business School, "piuttosto che entrare in un ufficio senza avere un'idea chiara di quello che io dovrò dire e di quello che il mio interlocutore, per quanto ne posso sapere io, vorrebbe sentirsi chiedere."

È un concetto estremamente importante che dovrete tenere sempre presente.

Se quando avrete terminato di leggere questo libro avrete acquisito l'abitudine a pensare sempre dal punto di vista del vostro interlocutore, a vedere le cose dall'altrui angolazione oltre che dalla vostra, avrete messo una pietra fondamentale nella scalinata della vostra carriera.

PRINCIPIO 8

Cercate onestamente di vedere le cose dal punto di vista del vostro interlocutore.

QUELLO CHE TUTTI VOGLIONO

Non sarebbe bello conoscere una formula magica che abbia il potere di porre fine a ogni discussione, di far nascere la reciproca comprensione e di indurre gli altri ad ascoltarci con attenzione?

SI? Bene. Allora cominciate col dire: "Non la biasimo affatto se la pensa così. Anzi, se fossi nei suoi panni credo proprio che anch'io farei lo stesso." Di fronte a una risposta come questa anche il più tremendo orso del mondo diventerà un agnellino.

E guardate che non si tratta di una bugia; infatti, se voi foste al posto di quell'altro, vi comportereste come lui. Se aveste il corpo, il carattere e la mente di Al Capone, se foste vissuti nello stesso ambiente, probabilmente sareste stati esattamente quel che è stato lui dove è stato lui. Sono queste le cose che lo hanno fatto diventare quello che è stato. La sola ragione per cui non siete dei serpenti a sonagli è che vostra madre e vostro padre non erano serpenti a sonagli. Non è merito vostro se siete quel che siete. E ricordate che le persone che vengono da voi irritate e infuriate hanno ben poca colpa di essere quello che sono. Cercate di capirle: i tre quarti delle persone che incontrate abitualmente hanno fame e sete della vostra comprensione. Concedetegliela, e vi vorranno bene.

Una volta ho parlato a una trasmissione radiofonica dell'autrice di *Piccole donne*, Louisa May Alcott. Naturalmen-

te sapevo che era vissuta e aveva scritto i suoi libri a Concorde nel Massachusetts. Ma senza pensare a quel che stavo dicendo parlai di visitare la sua vecchia casa a Concorde nel New Hampshire. Se l'avessi detto una volta sola, sarebbe passato inosservato. Ma, accidentaccio, l'ho ripetuto ben due volte. Fui sommerso di lettere e telegrammi di protesta; molte erano indignate, altre palesemente insultanti. Una signora in particolare, che era vissuta a Concorde (quello giusto, nel Massachusetts) e adesso abitava a Filadelfia, si accanì contro di me. Quando lessi la sua lettera pensai: "Grazie a Dio non è mia moglie." Mi venne subito la tentazione di risponderle per le rime, ma poi decisi di trasformare in amicizia la sua ostilità. Sarebbe stata una sfida, una specie di gioco. Mi dissi: "Dopotutto, se fossi nei suoi panni avrei fatto quello che ha fatto lei." Così cercai di comprendere il suo punto di vista. La prima volta che passai da Filadelfia, le telefonai. La conversazione fu più o meno quella che segue:

- IO: "Signora, lei mi ha scritto una lettera qualche settimana fa e la chiamo per ringraziarla."
 LEI (con tono di persona colta): "Con chi ho il piacere di parlare?"
 IO: "Lei non mi conosce di persona. Sono Dale Carnegie. Mi ha ascoltato alla radio quando ho parlato di Louisa May Alcott, qualche domenica fa, e ho detto quella sciocchezza sul fatto che era nata a Concorde nel New Hampshire. È stato un lapsus. Voglio scusarmi. È stata carina a scrivermi."
 LEI: "Sono io che devo scusarmi, Mister Carnegie, ma ho perso le staffe. Mi spiace."
 IO: "No, no, non si deve scusare, sono io in colpa. Anche i bambini sanno dove è nata la Alcott. Ho già fatto ammenda per radio la domenica seguente e adesso voglio scusarmi con lei di persona."
 LEI: "Sono nata a Concorde nel Massachusetts e la mia famiglia era una delle più importanti, fin dall'Ottocento, nel Massachusetts. Sono molto orgoglio-

sa dei miei natali... Così mi ha colpito molto sentirle dire che la Alcott era nata nel New Hampshire. Comunque mi vergogno di averle scritto tante cattiverie.”

IO: “Le assicuro che lei non si vergogna nemmeno un decimo di quanto mi sono vergognato io. Col mio errore non ho fatto del male al Massachusetts, ma a me stesso. Accade di rado che persone di cultura come lei abbiano il tempo di scrivere alla gente che parla per radio. Spero tanto che lei mi scriverà di nuovo, se dovessi fare altri errori.”

LEI: “Sono veramente entusiasta del modo in cui ha accettato le mie critiche. Lei dev’essere un uomo delizioso, e mi piacerebbe conoscerla meglio.”

Dato che mi ero scusato e avevo assunto il suo punto di vista, lei aveva cominciato a sua volta a scusarsi e a mettersi dalla mia parte. Ebbi la soddisfazione di controllare la mia collera e di ricambiare un insulto con un atto gentile. Fu molto più divertente riuscire a tirarla dalla mia parte che mandarla rabbiosamente a quel paese.

Chiunque si trovi alla Casa Bianca ha ogni giorno a che fare con problemi di relazioni umane. Il presidente Taft non costituì un’eccezione e imparò attraverso l’esperienza l’enorme valore chimico della comprensione nel neutralizzare l’acido dei sentimenti ostili. Nel suo libro *Ethics in Service*, Taft racconta come riuscì a calmare le ire di una madre ambiziosa e delusa.

Una signora di Washington il cui marito godeva di una certa influenza politica mi seccò per sei settimane per convincermi a mettere suo figlio in una certa posizione. Ricorse perfino all’aiuto di senatori e deputati. Il posto richiedeva delle conoscenze tecniche ben precise e, seguendo i consigli del capo del dipartimento, nominai un altro. Ricevetti subito una lettera dalla signora in questione che diceva che dovevo essere un barbaro a rifiutare di farla felice con un gesto che non mi

sarebbe costato niente. Si pentiva di essersi data tanto da fare per farmi avere più voti possibile al tempo della mia candidatura. Era questo il modo di ricompensare i suoi sforzi?

Quando si riceve una missiva del genere, il primo impulso è quello di rendere pan per focaccia. Quindi è meglio lasciar riposare qualche giorno in un cassetto la lettera di risposta; quando la si tira fuori e la si legge di nuovo, non la si spedisce più. E anch’io feci così. Mi sono seduto a scrivere da capo una lettera molto gentile, dicendo che comprendevo il suo disappunto di madre, ma davvero quel posto non dipendeva da me e avevo dovuto scegliere una persona con qualifiche tecniche ben precise e quindi avevo dovuto stare a sentire il capodipartimento. Espressi anche la speranza che suo figlio avrebbe continuato a farsi un nome nella carriera che aveva intrapreso. Questa lettera la calmò e mi scrisse delle scuse per la sua reazione precedente.

Siccome però la nomina del funzionario non venne confermata subito, pochi giorni dopo ricevetti un’altra lettera, scritta evidentemente dalla stessa mano della prima, ma che figurava invece spedita dal marito della signora. In essa mi si diceva che la povera donna, in seguito alla cocente delusione subita, si trovava in gravissime condizioni ed era affetta da cancro allo stomaco. Per confortarla un po’ e aiutarla a guarire non mi era proprio possibile sostituire al nome del candidato prescelto quello del suo figliolo? Dovetti scrivere un’altra lettera, indirizzata ovviamente al marito, per dirgli che speravo che la diagnosi fosse sbagliata e che condividevo il suo dolore nel sapere la moglie così gravemente malata, ma era impossibile per me cambiare le decisioni prese. La nomina divenne ufficiale e, due giorni dopo aver spedito quella risposta, diedi un ricevimento alla Casa Bianca. Le prime due persone che si fecero avanti per salutarmi furono proprio quel marito e quella moglie. E pensare che quest’ultima solo pochi giorni prima era *in articulo mortis*.”

Jay Mangum rappresentava una società di manutenzione ascensori a Tulsa, nell'Oklahoma, che aveva tra i suoi clienti anche uno degli alberghi più importanti di Tulsa. Il direttore dell'hotel però non voleva fermare gli ascensori più di due ore per non creare incomodi agli ospiti dell'albergo, mentre la riparazione necessaria avrebbe richiesto almeno otto ore e Mangum non aveva sempre un meccanico qualificato disponibile a ogni richiesta dell'hotel.

Quando Mangum fu in grado di prenotare un volo al meccanico giusto, telefonò al direttore e invece di lamentarsi e chiedere il tempo necessario disse: "Rick, so benissimo che il tuo hotel è zeppo e vorresti che l'ascensore venisse riparato in un attimo. Comprendo i tuoi problemi e faremo di tutto per accontentarti. Però la nostra diagnosi della situazione ci dice che se non facciamo un lavoro completo adesso l'ascensore potrebbe bloccarsi molto più a lungo in seguito. So che non vorresti dare un tale incomodo ai tuoi clienti magari per due o tre giorni di seguito!"

Il direttore dovette convenire che un arresto di otto ore era meglio di uno di tre giorni. Mostrando di capire i problemi del direttore ansioso di compiacere i clienti, Mangum poté fargli fare quello che lui voleva senza problemi e senza rancore.

Joyce Norris, un'insegnante di pianoforte di St. Louis, nel Missouri, raccontò di come aveva risolto un problema che gli insegnanti di piano spesso hanno con le ragazze: le loro unghie eccezionalmente lunghe, che costituiscono un serio handicap per chiunque voglia suonare il pianoforte.

La Norris ci racconta: "Sapevo che le unghie lunghe di Babette erano un ostacolo a suonare bene il piano. Durante le discussioni, prima che iniziassero le lezioni con me, non le feci cenno di questo problema. Non volevo scoraggiarla e del resto immaginavo che non avrebbe voluto perdere quel che le dava così grande orgoglio: aveva infatti grande cura delle sue unghie che le stavano per la verità molto bene. Dopo la prima lezione, quando pensai che fosse venuto il momento, cominciai: 'Babette, hai delle mani bellissime e delle unghie molto curate. Però, se vuoi suonare

il piano come sei capace di fare, non hai idea di quanto sarebbe più semplice se ti tagliassi un po' le unghie. Pensaci su, d'accordo?' Lei fece una faccia offesa. Parlai anche a sua madre, premettendo che le unghie di Babette erano bellissime. Altra reazione negativa. Era ovvio che le unghie di Babette, così ben curate, erano una specie di vanto di famiglia. La settimana dopo Babette tornò per la seconda lezione. Con mia grande sorpresa le unghie erano più corte. Mi congratulai e la lodai per aver fatto un tale sacrificio. Ringraziai anche sua madre, pensando che avesse influenzato Babette nella decisione. Lei rispose: 'Oh, io non ho fatto niente. È stata Babette a decidere ed è la prima volta che taglia le unghie'."

La Norris aggredì forse Babette dichiarando che rifiutava di insegnare a una studentessa con le unghie lunghe? Niente affatto. Lasciò che fosse Babette a rendersi conto che le unghie erano esteticamente belle e sarebbe stato un sacrificio tagliarle. Il messaggio implicito era: "Ti capisco, so che non è facile, ma migliorerà la tua resa musicale."

Sol Hurok fu uno dei più importanti impresari americani. Per quasi mezzo secolo ebbe a che fare con artisti del livello di Scialiapin, Isadora Duncan e la Pavlova. Hurok mi disse che una delle prime cose che aveva imparato avendo a che fare con queste star tanto indocili era la necessità di comprendere, comprendere e comprendere ancora le loro idiosincrasie.

Per tre anni fu l'impresario di Fjodor Scialiapin, uno dei più grandi bassi che abbiano mai calcato le scene del Metropolitan. Eppure Scialiapin dava continuamente problemi. Si comportava come un bambino viziato. Per dirla con una delle frasi inimitabili di Hurok: "Era ogni volta un dannato impiastro."

Per esempio Scialiapin telefonava a Hurok verso mezzogiorno del giorno in cui doveva cantare e gli diceva: "Sol, sto malissimo, ho la gola ridotta in polpette, non posso cantare stasera." Hurok non si metteva a discutere: sapeva che un impresario non può trattare così gli artisti. Correva invece in camera di Scialiapin pieno di comprensione.

“Che peccato! Che peccato! Poverino! Ovvio che non puoi cantare. Vado subito a cancellare la scrittura. Ti verrà a costare almeno duemila dollari, ma non è niente in confronto alla tua reputazione!”

Allora Scialiapin sospirava: “Forse potresti ripassare più tardi. Torna alle cinque e vediamo come sto.”

Alle cinque Hurok tornava sempre pieno di comprensione. Di nuovo insisteva nel voler cancellare la serata e di nuovo il basso sospirando diceva: “Prova a passare più tardi, magari mi sento meglio.”

Alle sette e mezzo il grande basso accettava di cantare a patto però che Hurok annunciasse alla ribalta del Metropolitan che Scialiapin era raffreddato e non era in piena forma. Hurok mentiva di buon grado, ben sapendo che era l'unico modo per indurre il basso a calcare le scene.

Il dottor Arthur I. Gates diceva nel suo splendido libro *Educational Psychology*: “Tutto il genere umano anela a essere capito, compreso. Il bambino quando si fa male mostra subito i lividi e le piccole ferite per destare simpatia nei grandi; allo stesso modo gli adulti parlano volentieri dei loro problemi, delle malattie, degli accidenti e delle operazioni chirurgiche. A tutti piace venir compassionati per delle sventure reali o immaginarie che siano.”

PRINCIPIO 9

Siate comprensivi
nei confronti delle idee e dei desideri altrui.

Mi recai alla fattoria di Jesse James nel Missouri, a Kearney, dove viveva il figlio di Jesse. Sua moglie mi raccontò di come Jesse rapinava i treni e svaligiava le banche e poi dava il denaro ai vicini per pagare i mutui. Jesse James probabilmente si considerava un idealista come Dutch Schultz, “Two Guns” Crowley, Al Capone e molti altri padrini del crimine organizzato. Il fatto è che tutte le persone hanno una grande opinione di se stesse, noi compresi, e si considerano buone, care e altruiste.

J. Pierpont Morgan osservava che un uomo è spinto di solito ad agire per due motivi: uno che è quello vero, e un altro che ha tutta l'apparenza di essere buono e nobile. Il motivo vero lo conosciamo bene; ma siccome tutti noi siamo in fondo degli idealisti, ci piace pensare di agire in base a queste motivazioni buone e nobili. Quindi, se vogliamo ottenere qualche cosa, è a queste nobili motivazioni che conviene fare appello.

È forse troppo idealistico questo approccio per poter essere applicato con successo nel campo degli affari? Prendiamo il caso di Hamilton J. Farrell della Farrell-Mitchell Company di Glenolden, in Pennsylvania.

Farrell aveva un affittuario difficile che gli aveva annunciato che voleva andarsene, anche se mancavano ancora quattro mesi allo scadere del contratto. Il tizio aveva occupato l'appartamento per tutto l'inverno, la parte più

costosa dell'anno, e Farrell sapeva che sarebbe stato difficile affittare l'appartamento prima dell'autunno.

“Vedevo che l'affitto se ne stava andando in fumo e, credetemi, andai fuori dai gangheri,” raccontò Farrell ai compagni di corso. “Di norma mi sarei precipitato dall'inquilino e gli avrei sbraitato di leggersi il contratto. Gli avrei detto che se se ne fosse andato avrebbe dovuto comunque pagarmi l'affitto fino alla data di scadenza dell'accordo e che avrei potuto fargli causa ed ero decisissimo a fargliela. Tuttavia, invece di schizzare là e fare il diavolo a quattro, decisi di usare un'altra tattica. Esordii così: 'Mister Taldeitali, ho sentito che se ne vuole andare ma non riesco a crederci. Sono anni che tratto con le persone e ho imparato qualcosa della natura umana. Lei mi sembra un uomo di parola e ne sono così certo che ci giocherei la testa. Ecco quel che le propongo: aspetti qualche giorno, ci pensi su. Se al primo del mese, quando viene a pagarmi l'affitto, è ancora deciso ad andarsene, le do la mia parola che accetterò la sua decisione senza discutere. La lascerò andare e dovrò ammettere con me stesso di averla giudicata male. Ma sono sicuro che lei è un uomo di parola e terrà fede al contratto. Dopotutto siamo uomini, non scimmie, e la scelta dipende da noi.' Il primo del mese il mio inquilino venne di persona a pagare l'affitto e a dirmi che lui e sua moglie avevano deciso di restare. Avevano deciso che l'unico modo onorevole di comportarsi era di restare fino alla scadenza del contratto.”

Quando l'ultimo Lord Northcliffe vide che un giornale l'aveva fotografato senza autorizzazione, scrisse una lettera al direttore, ma non disse: “Per favore non pubblicate più quella foto perché non mi piace.” No! Si appellò a un motivo più nobile, al rispetto e all'amore che tutti hanno per la mamma, e disse: “Per favore non pubblicate più quella foto: a mia madre non piace.”

Quando John D. Rockefeller Jr. voleva impedire ai fotografi dei giornali di pubblicare foto del suo bambino, anche lui tirava in ballo motivi più nobili. Non diceva: “Non voglio che pubblichiate foto dei miei figli.” Si appellava

invece al desiderio di evitare di far male ai bambini, radicato in tutti noi, e diceva: “Sapete com'è, ragazzi, anche voi avete dei figli. Non è bene, per i giovanissimi, avere tanta pubblicità.”

Quando Cyrus H.K. Curtis, un povero ragazzo del Maine, stava per iniziare la sua fulminante carriera che l'avrebbe portato a diventare milionario come proprietario di *The Saturday Evening Post* e del *Ladies' Home Journal*, non riusciva a pagare i suoi collaboratori così bene come i giornali della concorrenza, i cui autori prestigiosi erano pagati profumatamente. Perciò faceva ricorso a motivi più nobili. Per esempio, riuscì a persuadere Louisa May Alcott a scrivere per lui quando era nel pieno della sua celebrità, e la spuntò mandando un assegno modesto non a lei, ma alle sue opere di carità.

A questo punto lo scettico potrebbe dire: “Tutte cose bellissime che vanno bene per Northcliffe, Rockefeller e qualche romanziera sentimentale, ma mi piacerebbe vedere alla prova le vostre teorie con quei duri che rifiutano di pagare i conti!”

Può anche darsi che lo scettico abbia ragione. Non funziona sempre e non funziona con tutti nello stesso modo. Se siete soddisfatti dei risultati che ottenete ora, perché cambiare? Ma se non lo siete, perché non provarci? In ogni caso vorrei che leggeste questa storia vera raccontata da James L. Thomas, studente dei miei corsi.

Sei clienti di un'officina meccanica rifiutavano di pagare il conto sostenendo che erano stati commessi degli errori. Nessuno di loro però rifiutava di pagare l'importo e basta, ma tutti sostenevano che c'era uno sbaglio nella somma. Tutti comunque avevano firmato per il lavoro fatto e la ditta sapeva di aver ragione. E lo disse. Primo errore.

Ecco i passi che gli impiegati dell'amministrazione compirono per recuperare questi crediti. E non pensate che abbiano avuto successo.

1. Un incaricato si recò da ciascun cliente e gli disse senza mezzi termini che era lì per farsi pagare quel sospeso che da tempo era dovuto alla ditta.

2. Dichiarò chiaro e tondo che la ditta aveva ragione al cento per cento; pertanto era il cliente ad avere torto marcio.
3. Disse che i meccanici della ditta ne sapevano molto di più in fatto di automobili di quanto lui, cliente tapino, potesse mai sapere. E quindi cosa andava cercando?

Risultato: tutti si misero a litigare.

A questo punto il responsabile dell'amministrazione era in procinto di mobilitare uno stuolo di avvocati quando fortunatamente la questione arrivò sulla scrivania del direttore generale. Il direttore prese informazioni sui sei clienti, scoprì che era gente che di solito pagava sempre i conti e si convinse che la questione doveva essere stata condotta nel modo sbagliato. Così chiamò James L. Thomas e gli disse di recuperare l'irrecuperabile. Ecco come si comportò Thomas.

1. Andò da ciascun cliente, ma non disse che era lì per riscuotere quel che gli dovevano, bensì per capire come erano andate le cose.
2. Disse che prima di farsi un'opinione voleva sentire la versione dei clienti e che la ditta non aveva la pretesa di essere infallibile.
3. Fece loro capire che gli interessavano moltissimo le loro automobili e ovviamente in questo campo erano loro i giudici più competenti.
4. Li lasciò parlare e li ascoltò con grande attenzione.
5. Alla fine, quando gli sembrò giunto il momento, prese la parola e fece appello ai loro sentimenti più nobili: "Prima di tutto, voglio che lei sappia che anch'io penso che questa faccenda sia stata condotta in modo poco corretto. Lei è stato importunato e infastidito da un nostro impiegato. Non avrebbe mai dovuto accadere. Mi dispiace, e come rappresentante della società le chiedo scusa. Ascoltando la sua storia mi sono reso conto che lei ha dato prova di grande pazienza e rettitudine e vorreiregarla di fare qualcosa per me. So di poter con-

tare su di lei e sul suo giudizio. Eccole il conto in questione, mi fido completamente di lei. Quel che farà sarà ben fatto."

I conti oscillavano tra i centocinquanta e i quattrocento dollari: uno dei clienti rifiutò di pagare anche un solo penny, ma gli altri cinque pagarono fino all'ultimo centesimo. "Ma il bello della storia," ci raccontò Thomas, "è che tutti e sei nei due anni seguenti comperarono da noi delle auto nuove. L'esperienza mi ha insegnato che quando non ci sono informazioni sui clienti la sola base sicura su cui procedere è dare per scontato che siano sinceri, onesti, degni di fiducia, ansiosi di pagare i loro debiti una volta convinti che i conti siano giusti. Per dirla ancora più chiaramente: le persone sono oneste e vogliono pagare i loro debiti. Le eccezioni sono relativamente poche e sono convinto che quelli che sono inclini a discutere e a cavillare finiscono per cedere se voi riuscite a convincerli che li ritenete onesti, leali e probi."

PRINCIPIO 10

Fate appello ai motivi più nobili.

CINEMA E TV LO FANNO: PERCHÉ VOI NO?

Alcuni anni fa venne iniziata un'acanita campagna contro un giornale di Filadelfia, l'*Evening Bulletin*, accusato di pubblicare troppa pubblicità e pochissime notizie. Era necessaria una reazione immediata e questa calunnia doveva essere spazzata via. Ma come? Ecco il modo.

Il *Bulletin* raccolse in un libro di ben 307 pagine tutti gli articoli, le notizie e i resoconti stampati sul giornale in un sol giorno. Il libro fu intitolato *One day* e aveva una mole tale da poter essere messo in vendita per qualche dollaro. Il giornale offriva la stessa quantità di testi ogni giorno per pochi cents. La stampa del libro provò che il *Bulletin* pubblicava una grande quantità di notizie interessanti, e raggiunse lo scopo più di qualunque discussione o dimostrazione.

Questo è il tempo della drammatizzazione. La verità da sola non basta. Dev'essere resa vivida, interessante, drammatica, si deve usare uno stile spettacolare. Lo fa il cinema, lo fa la televisione, e lo dobbiamo fare anche noi se vogliamo ottenere attenzione.

I vetrinisti conoscono il potere della drammatizzazione. Per esempio, il fabbricante di un nuovo veleno per topi mise in vetrina a titolo di reclame due topi vivi. In quella settimana le vendite aumentarono di ben cinque volte.

Gli spot televisivi abbondano di esempi di tecniche di drammatizzazione per vendere i prodotti. Sedetevi una sera

di fronte al televisore e analizzate quel che i pubblicitari dicono nei loro spot. Vedrete che una compressa antiacido lasciata cadere dentro una vaschetta di prova cambia addirittura il colore dell'acido contenuto, mentre la pastiglia della concorrenza fallisce miseramente lo scopo. Vedrete come una certa marca di sapone o detersivo sgrassa una camicia sporca mentre la concorrenza la lascia tutta piena di ombre sospette. Vedrete una macchina far manovra in una serie di curve e tornanti molto meglio che nella realtà. Facce felici sono lì a dimostrare quanto sono buoni un sacco di prodotti.

Tutti questi spot drammatizzano a beneficio dell'acquirente potenziale i vantaggi offerti da questo o quel prodotto e invogliano la gente a comperarlo. Anche voi potete drammatizzare le vostre idee negli affari, nel lavoro o in ogni momento della vita. È facile.

Jim Yeamans, un venditore della National Cass Register a Richmond, in Virginia, ci raccontò come riuscì a concludere una vendita con una dimostrazione drammatica.

"La settimana scorsa sono andato da un droghiere e ho visto che il registratore di cassa che usava era vecchissimo. Mi sono avvicinato e ho detto: 'Lei butta via soldi ogni volta che un cliente entra nel suo negozio.' Così dicendo gettai delle monete sul pavimento. Lui fu colpito. Le parole da sole non l'avrebbero interessato, ma il rumore delle monete che tintinnavano sul pavimento non potevano lasciarlo indifferente. Ottenni un ordine per sostituire le sue vecchie macchine."

Funziona anche nella vita di tutti i giorni. L'innamorato vecchio stile che si dichiarava alla sua bella si limitava alle parole? No di certo, si metteva in ginocchio. Questo mostrava quel che voleva dire. Adesso non lo facciamo più, ma molti creano un'atmosfera romantica prima di dichiararsi.

Il drammatizzare quello che si vuole funziona anche con i ragazzi. Joe B. Fant Junior di Birmingham, in Alabama, aveva difficoltà a far raccogliere al suo bambino di cinque anni e alla sua bambina di tre i giocattoli sparsi in giro.

Così ha inventato un "treno". Joey era il macchinista (capitano Casey Jones) sul suo triciclo. Attaccavano il vagone di Janet e alla sera lei caricava tutto il "carbone" sul carro di servizio (il suo vagone) e raccoglieva la roba mentre il fratello guidava il treno per la stanza. Così la stanza veniva messa a posto senza bisogno di minacce, pianti e paternali.

Mary Catherine Wolf di Mishawaka, nell'Indiana, aveva dei problemi di lavoro e decise di parlarne col capo. Un lunedì mattina chiese un appuntamento con lui, ma le fu detto che era molto occupato e che avrebbe dovuto prenotarsi per qualche altro giorno più avanti nella settimana.

La segretaria disse che il capo era presissimo, ma lei avrebbe tentato lo stesso. Mary Wolf raccontò come andarono le cose:

"Non mi diede più risposta per tutta la settimana. Ogni volta che glielo chiedevo, mi spiegava perché il capo non poteva ricevermi. Venne il venerdì mattina e non sapevo ancora niente. Avevo davvero urgenza di parlargli e discutere i miei problemi prima del weekend. Così studiai un modo per riuscire a vederlo. Alla fine feci così: gli scrissi una lettera molto formale, nella quale dicevo che capivo bene quanto fosse occupato per tutta la settimana, ma per me era importantissimo parlargli. Allegai un modulo e una busta già indirizzata e gli chiesi per favore di compilarlo o di farlo compilare alla segretaria e di restituirmelo. Il modulo era così concepito: 'Potrò vedere Miss Wolf il giorno alle ore Le concederò minuti del mio tempo.' Misi la lettera nella sua posta alle undici del mattino. Alle due del pomeriggio nella mia posta c'era già la risposta. Aveva scritto di persona sul modulo che mi poteva vedere quel pomeriggio stesso per dieci minuti. M'incontrai con lui e parlammo per oltre un'ora; riuscii così a risolvere i miei problemi. Se non avessi drammatizzato il fatto che davvero avevo bisogno di vederlo, probabilmente starei ancora aspettando il suo appuntamento."

La ditta di James B. Boynton aveva appena finito uno studio molto esauriente per una marca di creme di bellez-

za. Erano necessari dei dati urgenti sulla concorrenza. Il possibile cliente cui Boynton doveva presentare la lunga ricerca di mercato era uno dei più grossi e formidabili personaggi del mondo della pubblicità.

Il primo approccio fallì prima ancora di cominciare. "La prima volta che andai da lui," spiegò Boynton, "mi trovai invischiato in una futile discussione sui metodi usati per quella ricerca. Lui si mise a contestarli e io a difenderli; lui diceva che avevo torto e io cercavo di dimostrargli che avevo ragione. Alla fine mi diede ragione, ma si era fatto tardi e dovetti andarmene senza aver concluso nulla. La seconda volta non mi preoccupai di mostrargli figure e dati. Mi esibii in una piccola ma efficace drammatizzazione. Quando entrai nel suo ufficio, era occupato al telefono. Mentre finiva la conversazione disposi in bell'ordine sulla sua scrivania trentadue vasetti di creme della concorrenza. A ogni vasetto avevo affrancato un cartellino che riassumeva i risultati della ricerca in modo conciso e drammatico."

Che accadde?

"Non ci furono più discussioni. Il cliente esaminò attentamente uno alla volta i vari cartellini, mi fece alcune domande e ci mettemmo a chiacchierare amichevolmente. Lui chiese altre notizie. Era interessatissimo. Mi aveva concesso solo dieci minuti per esporre i fatti e dopo un'ora ero ancora lì a parlare. Gli presentavo gli stessi fatti della volta precedente, ma stavolta usavo un tono più vivo, più vero, come in una specie di spettacolo. E qui stava tutta la differenza."

PRINCIPIO 11
Drammatizzate le vostre idee.

SE NON RIUSCITE IN NESSUN ALTRO MODO
PROVATE QUESTO SISTEMA

Charles Schwab si lamentava un giorno col direttore di una sua fabbrica sullo scarso rendimento degli operai. "Come mai," chiese Schwab, "un manager in gamba come lei non riesce a far produrre quanto dovrebbero?"

"Non so," rispose il direttore. "Li ho spronati, li ho minacciati, gliene ho dette di tutti i colori: niente da fare. Non vogliono produrre."

Questo dialogo aveva luogo alla fine della giornata lavorativa, poco prima che subentrasse il turno di notte.

Allora Schwab, rivolgendosi all'operaio più vicino, chiese: "Quante cariche avete fatto oggi?"

"Sei."

Senza dir altro, Schwab scrisse col gesso un grande "6" sul pavimento e se ne andò. Quando arrivò il turno di notte, gli operai videro il sei e chiesero che cosa volesse dire.

"È stato qui il capo in testa," spiegarono quelli che smontavano. "Ha chiesto quante cariche avevamo fatto, gli abbiamo detto sei e lui lo ha scritto sul pavimento."

La mattina seguente Schwab tornò in fabbrica e vide che la squadra notturna aveva sostituito al numero sei un grande sette. Gli operai del turno di giorno quando videro il "7" si indignarono. Forse che il turno di notte era meglio di quello di giorno? Gliel'avrebbero fatta vedere loro. Si misero d'impegno e alla sera sul pavimento lasciarono scritto un enorme "10".

Le cose cominciarono ad andar bene. In breve quella fabbrica, che era una delle ultime, cominciò a produrre più di tutte le altre del gruppo.

Il principio? Lasciamo che sia Schwab stesso a spiegarlo: "Il modo per far fare le cose," dice, "è di stimolare la competizione, non in un modo sordido e calcolatore, ma per il desiderio di eccellere in sé e per sé."

Il desiderio di eccellere! La sfida! Lanciare il guanto! Un modo infallibile per far presa nello spirito della gente.

Senza una sfida Theodore Roosevelt non sarebbe mai diventato presidente degli USA. Di ritorno da Cuba, fu scelto come governatore dello stato di New York. L'opposizione scoprì che non era più residente nello stato e Roosevelt, spaventato, pensò di ritirarsi. Allora Thomas Collier Platt, senatore per lo stato di New York, gettò il guanto di sfida. Rivolgendosi bruscamente a Roosevelt gridò: "È forse un codardo l'eroe della collina di San Juan?" Roosevelt accettò la sfida e il resto è storia.

"Tutti gli uomini hanno paura, ma il valoroso non ci fa caso e va avanti, a volte fino alla morte, comunque sempre fino alla vittoria," questo era il motto delle guardie del re nella Grecia antica.

Quale più grande sfida ci si offre se non l'opportunità di superare queste paure?

Quando Al Smith era governatore di New York, il celebre penitenziario di Sing Sing era privo di direttore. Tra le mura della prigione gli scandali si succedevano agli scandali. Smith aveva bisogno di un uomo forte per mettere ordine a Sing Sing, un uomo di ferro, ma chi? Mandò a chiamare Lewis A. Lawes di New Hampton.

"Che ne diresti di occuparti di Sing Sing?" chiese giovane a Lawes in piedi davanti a lui. "Ci serve un uomo con la tua esperienza." Lawes era sbalordito. Conosceva i rischi di Sing Sing. Era una carica con implicazioni politiche, soggetta quindi ai capricci della politica. I direttori si succedevano di continuo, uno era rimasto in carica solo tre settimane. Doveva tenere in considerazione anche la sua carriera: valeva la pena di correre certi rischi?

Allora Smith, vedendo la sua esitazione, si piegò sulla sedia e sorridendo commentò: "Ragazzo mio, non mi meraviglio se hai paura. È un compito difficile. Ci vuole un uomo notevole per resistere!"

Era una vera e propria sfida, quella che Smith lanciava, e Lawes non resistette alla tentazione di cimentarsi in un lavoro così impegnativo.

Andò a Sing Sing, vi rimase e divenne famoso. Il suo libro, *20.000 Years in Sing Sing*, vendette centomila copie, le sue storie di detenuti hanno ispirato innumerevoli film e la sua umanità nei confronti dei criminali portò al miracolo della riforma carceraria.

"Non ho mai sperimentato," disse Harvey S. Firestone, fondatore della grande Firestone Tire and Rubber Company, "che il denaro da solo possa o mettere insieme gente capace o tenerla assieme. Io penso che sia tutta questione di accettare o no una sfida."

Frederic Herzberg, uno dei più grandi studiosi comportamentali, era d'accordo. Studiò a fondo gli atteggiamenti sul lavoro di migliaia di persone, dal più umile operaio al più alto dirigente. Quale pensate che risultò essere il fattore trainante? L'aspetto stimolante del lavoro? Il denaro? Le buone condizioni di lavoro? I vantaggi accessori? No, nessuno di questi. Il più grande fattore motivante è il lavoro stesso. Se il lavoro era eccitante e interessante, il lavoratore si dava da fare per farlo ed era già motivato a svolgerlo bene.

Ecco quello che piace a ogni persona di successo: la sfida, la possibilità di esprimersi al meglio, la possibilità di provare la capacità di eccellere, di vincere. È questo il segreto: il desiderio di sentirsi importanti.

PRINCIPIO 12
Lanciate una sfida.

RIASSUMENDO

COME CONVINCERE IL PROSSIMO
A CONDIVIDERE LE VOSTRE OPINIONI

PRINCIPIO 1

Il modo migliore per avere la meglio in una discussione consiste nell'evitarla.

PRINCIPIO 2

Mostrate rispetto per le altrui opinioni.
Non dite mai: "Lei ha torto!"

PRINCIPIO 3

Se avete torto, ammettetelo subito e spassionatamente.

PRINCIPIO 4

Cominciate sempre col mostrarvi amici.

PRINCIPIO 5

Fate in modo che il vostro interlocutore sia indotto a rispondere "sì" fin dal principio.

PRINCIPIO 6

Lasciate che i vostri interlocutori chiacchierino quanto vogliono.

PRINCIPIO 7

Date agli altri la sensazione che siano stati loro per primi ad avere l'idea giusta.

PRINCIPIO 8

Cercate onestamente di vedere le cose
dal punto di vista del vostro interlocutore.

PRINCIPIO 9

Siate comprensivi
nei confronti delle idee e dei desideri altrui.

PRINCIPIO 10

Fate appello ai motivi più nobili.

PRINCIPIO 11

Drammatizzate le vostre idee.

PRINCIPIO 12

Lanciate una sfida.

PARTE QUARTA

ESSERE UN LEADER:
COME FAR CAMBIARE OPINIONE AGLI ALTRI
SENZA OFFENDERE
E SUSCITARE RISENTIMENTI

SE PROPRIO SI DEVE CRITICARE UN DIFETTO
ECCO COME COMINCIARE

Un mio amico è stato ospite alla Casa Bianca per un weekend durante l'amministrazione di Calvin Coolidge. Passando vicino all'ufficio privato del presidente, udì Coolidge dire a una segretaria: "Che bel vestitino che hai. Sei sempre molto carina."

Questa fu probabilmente la lode più espansiva che Coolidge, silenzioso di natura, avesse mai fatto a una segretaria in tutta la vita. Fu così inusuale e inaspettata che la segretaria rimase confusa e arrossì. Ma Coolidge proseguì: "Non inorgogliarti troppo, adesso. Te l'ho detto per metterti a tuo agio. E d'ora in avanti vedi di stare un po' più attenta con la punteggiatura."

Questo metodo è probabilmente un po' ovvio, ma la psicologia in esso contenuta è comunque superba. È sempre più facile ascoltare le cose spiacevoli dopo aver udito quelle piacevoli. Il barbiere insapona la faccia prima di passare il rasoio. E questo è precisamente quel che fece McKinley nel 1896 quando era candidato alla presidenza.

Uno dei repubblicani più influenti aveva scritto un discorso d'occasione che riteneva almeno tre volte migliore di quel che avrebbero potuto scrivere Cicerone, Patrick Henry e Daniel Webster messi assieme. Con grande orgoglio quest'uomo lesse il suo immortale discorso a McKinley. Il discorso aveva certo dei punti buoni ma, date le circostanze, avrebbe suscitato un nugolo di critiche.

McKinley non intendeva affatto urtare i sentimenti del repubblicano, non voleva ucciderne l'entusiasmo, e tuttavia doveva dire di no. Notate con quanta accortezza ci riuscì: "Amico mio, è un discorso splendido, magnifico," disse McKinley. "Nessuno avrebbe potuto prepararmene uno migliore. Ci sono molte occasioni in cui sarebbe proprio il discorso giusto da fare. Ma in questo caso particolare, è il più adatto? Dobbiamo tenere in considerazione anche gli effetti che potrebbe avere dal punto di vista del partito. Adesso vada a casa e scriva un discorso seguendo la falsariga che le do. E me ne mandi subito una copia." Così fu fatto e McKinley lo corresse e lo aiutò a stilare una seconda stesura. L'emulo di Cicerone divenne uno dei più quotati oratori di tutta la campagna elettorale.

Eccovi una famosa lettera scritta da Abraham Lincoln. L'altra lettera più celebre di questa fu scritta a Mrs Bixby per esprimere il dolore del presidente per la morte dei suoi cinque figli in battaglia. Probabilmente Lincoln scrisse di getto questa lettera in cinque minuti, eppure fu venduta a un'asta pubblica nel 1926 per dodicimila dollari, e cioè una somma maggiore di quella che Lincoln mise da parte in mezzo secolo di duro lavoro.

La lettera era indirizzata al generale Joseph Hooker in data 26 aprile 1863, durante il periodo più difficile di tutta la guerra di secessione. Da diciotto mesi i generali di Lincoln passavano di sconfitta in sconfitta, portando al massacro un numero enorme di soldati. La nazione era costernata; le diserzioni erano migliaia; anche i repubblicani al senato si erano rivoltati e volevano costringere Lincoln ad abbandonare la Casa Bianca. "Siamo alle soglie della rovina," disse Lincoln. "Sembra che anche l'Onnipotente sia contro di noi. Non vedo una luce di speranza." In questo clima di dolore e di caos Lincoln scrisse la sua seconda più famosa lettera.

La riporto qui perché essa mostra come Lincoln cercò di guidare un altezzoso generale quando il destino stesso della nazione avrebbe potuto dipendere dalle sue azioni. Forse questa è la lettera più acuta che Lincoln scrisse do-

po essere diventato presidente; nondimeno noterete che lodò il generale Hooker prima di rimproverargli i suoi imperdonabili errori. Sì, erano errori imperdonabili, ma Lincoln si limitò a scrivere diplomaticamente: "Ci sono alcune cose di cui non sono molto soddisfatto." Che tatto e che diplomazia!

Vi ho posto a capo dell'armata del Potomac. L'ho fatto con piena cognizione di causa, tuttavia penso sia meglio sappiate che ci sono alcune cose di cui non sono molto soddisfatto.

Vi reputo un coraggioso e abile soldato, il che mi piace. Ritengo anche che non mescoliate la politica con la vostra professione, e in ciò avete perfettamente ragione. Confidate in voi stesso, cosa di gran valore, anche se non indispensabile.

Siete ambizioso e l'ambizione, entro limiti ragionevoli, può fare più bene che male. Ma penso che sotto il comando del generale Burnside abbiate dato troppo retta alla vostra ambizione, osteggiandolo in tutti i modi possibili, rendendo così un pessimo servizio alla nazione e offendendo uno dei più meritevoli e onorati commilitoni.

Mi hanno riferito, e penso che sia attendibile, che avete dichiarato recentemente che l'esercito e il governo hanno bisogno di un dittatore. Non è stato a questo scopo, ma contro questo scopo che vi ho affidato il comando.

Solo quei generali che ottengono grandi successi in campo militare possono aspirare alla dittatura. Quel che vi chiedo ora è il successo militare, e con ciò rischierò la dittatura.

Il governo vi appoggerà in tutti i modi possibili come ha sempre fatto per tutti i generali. Temo che lo stesso spirito che avete istillato nei vostri soldati spingendoli a criticare e a ribellarsi al comandante possa ora rivoltarsi contro di voi. Vi aiuterò per quanto posso a calmare le acque.

Né voi né Napoleone, se fosse ancora vivo, potreste far nulla di buono con un esercito nel quale serpeggia uno spirito come questo e guardatevi dall'indisciplina; andate avanti con energia e risoluzione, andate avanti fino alla vittoria.

Noi non siamo Coolidge, né McKinley e nemmeno Lincoln; vogliamo solo essere certi che questa filosofia porterà successo nei contatti di lavoro di tutti i giorni. Prendiamo il caso di W.P. Gaw della Wark Company di Filadelfia.

La Wark Company aveva un contratto per costruire e completare un palazzo entro una certa data. Tutto procedeva per il meglio; il palazzo era quasi finito quando improvvisamente il fornitore degli ornamenti in bronzo dichiarò che non ce la faceva a esser pronto per il giorno stabilito. Cosa? Un intero palazzo fermo? Pesanti penali, perdite enormi, tutto a causa di un uomo! Ci furono conversazioni telefoniche internazionali, discussioni, proteste, tutto inutile. Allora Gaw fu inviato a New York per affrontare il leone di bronzo nella sua tana.

“Sa che è la sola persona che si chiama così in tutta Brooklyn?” chiese Gaw al presidente della ditta fornitrice non appena entrò nell'ufficio.

Il presidente rispose sorpreso: “No, non lo sapevo.”

“Be', quando sono sceso dal treno stamattina ho cercato sull'elenco il suo indirizzo e lei è l'unica persona con questo nome.”

“Non lo sapevo,” disse il presidente. Controllò la guida del telefono con interesse. “In effetti è un nome non comune,” disse orgoglioso. “I miei avi sono venuti dall'Olanda e si sono stabiliti a New York almeno due secoli fa.” Continuò a parlare degli antenati per qualche minuto.

Quando ebbe finito, Gaw si complimentò per la grossa ditta della quale era presidente e la paragonò ad altre analoghe che aveva visitato. Il paragone era sempre a favore della ditta del presidente col cognome olandese. “È una delle fabbriche di bronzi più belle che abbia mai visto,” osservò Gaw.

“Ho passato una vita a mettere in piedi questa fabbrica,” rispose il presidente, “e ne sono orgogliosissimo. Vuole che gliela faccia visitare?”

Durante il giro nei vari reparti Gaw si complimentò per i sistemi di fabbricazione e chiarì in che cosa e perché gli sembravano superiori a quelli della concorrenza. Gaw notò anche delle macchine insolite e il presidente gliene mostrò il funzionamento in tutti i particolari e gli spiegò che le aveva inventate lui stesso. Poi insistette per trattenerlo a pranzo. Fino a quel momento, notate bene, non una parola dello scopo che aveva condotto Gaw alla fabbrica di bronzi.

Dopopranzo il presidente disse: “E adesso veniamo agli affari. Ovviamente so benissimo perché lei è qui, ma non mi sarei mai aspettato un incontro così piacevole. Torni pure a Filadelfia tranquillo: le prometto che il materiale sarà fabbricato e spedito in tempo, anche se dovrò ritardare altri ordini.”

Gaw ottenne tutto quel che voleva senza nemmeno chiederlo. Il materiale arrivò in tempo, il palazzo fu completato esattamente il giorno stabilito.

Sarebbe andata così liscia se Gaw avesse usato il sistema martello-e-dinamite che di solito si usa in queste occasioni?

Dorothy Wrublewski, caposettore della Federal Credit Union a Fort Monmouth, nel New Jersey, raccontò ai compagni come riuscì ad aiutare una delle sue impiegate a diventare più produttiva.

“Abbiamo recentemente assunto una ragazza come cassiera. Il rapporto con la clientela era ottimo. Era curata, efficiente nel trattare le transazioni individuali. Il problema saltò fuori al momento di fare i conti. Il capocassiere venne da me e mi consigliò seccatissimo di licenziare la ragazza. ‘Sta bloccando il lavoro di tutti perché è lentissima nel fare i conti. Le ho fatto vedere un sacco di volte, ma non ce la fa. Se ne deve andare.’ Il giorno dopo l'ho osservata mentre lavorava veloce ed efficiente durante le normali transazioni di tutti i giorni, gentile e simpatica con

tutti i clienti. Non ci misi molto a scoprire perché aveva dei problemi a chiudere la cassa. Dopo la chiusura degli sportelli la chiamai per parlarle a quattr'occhi. Era ovviamente nervosa e agitata. La lodai perché era così gentile e in gamba con i clienti, e anche molto efficiente. Poi le suggerii di riguardare la procedura che usava nel fare la chiusura di cassa. Quando le fu chiaro che avevo fiducia in lei, cominciò a seguire con grande facilità i miei suggerimenti e ben presto si impadronì del mestiere e da allora non ci sono stati più problemi.”

Incominciare con le lodi è l'equivalente di quando il dentista comincia con la novocaina. Al paziente vengono trapanati i denti, ma la novocaina non gli fa sentire dolore.

PRINCIPIO 1

Iniziate sempre con le lodi e l'apprezzamento sincero.

Charles Schwab stava passando un giorno in una delle sue fabbriche d'acciaio quando scoprì alcuni suoi dipendenti che fumavano proprio sotto un cartello con scritto VIETATO FUMARE. Schwab forse indicò il cartello e chiese polemico: “Ma non siete capaci di leggere?” No, non Schwab! Si avvicinò ai suoi dipendenti, diede loro un sigaro e disse: “Mi farebbe piacere, ragazzi, se andaste a fumarveli da un'altra parte, okay?” E i dipendenti, che sapevano di aver fatto una cosa sbagliata, non poterono fare a meno di ammirarlo e di volergli bene per questo suo gesto; non solo non li aveva rimproverati, ma aveva regalato loro da fumare e li aveva richiamati indirettamente al senso del dovere. Un uomo del genere si fa amare per forza, no?

John Wanamaker usava lo stesso sistema. Ogni giorno faceva il giro dei vari reparti del suo grande magazzino e una volta vide una cliente che aspettava alla cassa e nessuno le prestava la minima attenzione. Le commesse erano in gruppo, lontano dalla cassa, a ridere e a chiacchierare. Wanamaker non disse una parola, si mise lui tranquillamente alla cassa e servì la cliente, poi diede alla commessa l'oggetto da incartare.

I pubblici ufficiali sono spesso criticati perché si rendono inaccessibili; sono persone molto occupate, è vero, ma talvolta hanno assistenti iperprotettivi che non vogliono

far ricevere al loro capo troppi visitatori. Carl Langford, che era stato sindaco di Orlando in Florida, la città sede di Disney World, di frequente ammoniva i suoi collaboratori a lasciare che la gente gli venisse a parlare. Sosteneva di avere la politica della "porta aperta", e tuttavia i cittadini erano bloccati da segretarie e assistenti quando cercavano di avvicinarlo. Alla fine il sindaco trovò la soluzione: tolse la porta dal suo ufficio! I suoi assistenti capirono il messaggio e il sindaco ebbe veramente un'amministrazione aperta dal giorno in cui la porta era stata simbolicamente buttata via.

Usare una parola invece di un'altra può spesso essere decisivo se si vuole cambiare l'opinione della gente senza recare offesa o risentimenti.

Nell'esprimere le loro critiche, molti esordiscono con lodi sincere, terminano il primo periodo del discorso con un "ma" e finiscono con una frase di critica. Per esempio, nel cercare di mutare l'atteggiamento indifferente nei confronti dello studio di un ragazzo si potrebbe dire: "Siamo davvero orgogliosi di te, Johnnie, perché hai superato gli esami, *ma* se tu ti fossi applicato un po' di più in algebra i risultati sarebbero stati migliori."

In questo caso Johnnie potrebbe sentirsi incoraggiato fino al fatidico ma. A questo punto si chiederà se la lode è davvero sincera. Per lui la lode sembra solo una premessa in funzione dell'insuccesso. La nostra credibilità ne va di mezzo. Probabilmente non riusciremo a raggiungere l'obiettivo di cambiare la predisposizione agli studi matematici di Johnnie. Si potrebbe facilmente superare questo problema sostituendo al "ma" una semplice congiunzione: "e".

"Siamo veramente orgogliosi di te, Johnnie, perché hai superato gli esami, e continuando ad applicarti coscienziosamente potrai eguagliare anche in algebra i risultati ottenuti nelle altre materie."

Ora Johnnie potrebbe accettare le lodi perché non sono seguite dall'avversativa che introduce un'accusa per qualcosa che è andato male. Abbiamo richiamato la sua atten-

zione su un comportamento che desideriamo indirettamente cambiare e le probabilità che lui provi a darsi da fare sono alte.

Richiamare l'attenzione sugli errori in maniera indiretta fa meraviglie con le persone sensibili che potrebbero risentirsi tremendamente di ogni critica diretta. Marge Jacob di Woonsocket, nel Rhode Island, ci raccontò a un corso come riuscì a convincere alcuni muratori a pulire dove avevano sporcato mentre facevano alcuni lavori a casa sua.

Nei primi giorni di lavoro, quando Mrs Jacob tornava dall'ufficio, notava che il cortile era pieno di pezzi di legno. Lei non voleva mettersi in antagonismo con i muratori perché stavano facendo un lavoro eccellente. Così, dopo che i lavoratori se n'erano andati a casa, lei e suo figlio raccolsero e impilarono tutti i pezzi di legno in un angolo. Il mattino seguente chiamò il caposquadra e disse: "Sono proprio contenta che abbiate lasciato il cortile e il prato così in ordine, ieri sera. È bello pulito e i vicini non avranno motivo di lamentarsi." Da quel giorno in avanti i muratori raccolsero e impilarono gli scarti in un angolo e il caposquadra veniva tutti i giorni a cercare lodi per le condizioni in cui aveva lasciato il prato il giorno prima.

Una delle maggiori controversie tra i membri della riserva dell'esercito e gli istruttori dell'esercito regolare è il taglio dei capelli. I riservisti si considerano civili, il che è vero per la maggior parte del tempo, e non sopportano che gli si taglino i capelli corti. Il sergente maggiore Harley Kaiser, della 542ª USAR School, si scontrò con questo problema quando gli fu affidato un gruppo di riservisti. Come sergente maggiore dell'esercito regolare da molto tempo, Kaiser avrebbe potuto sgridare i suoi uomini e spantarli, invece scelse la maniera dolce.

"Signori," esordì, "voi siete dei capi. Sarete più efficaci con la forza dell'esempio. Dovete essere un esempio da seguire per i vostri uomini. Sapete bene cosa dicono i regolamenti dell'esercito sul taglio dei capelli. Io vado a tagliarmeli oggi, anche se sono molto più corti dei vostri. Guardatevi allo specchio e se pensate che i capelli debba-

no essere un buon esempio per la truppa, vi prenoterò il posto dal barbiere.”

Il risultato era prevedibile: molti degli ufficiali riservisti si guardarono allo specchio e andarono dal barbiere quel pomeriggio per farsi fare un taglio regolare. Il sergente Kaiser il mattino seguente commentò che già poteva vedere lo sviluppo delle qualità di leadership in alcuni dei membri della squadra.

L'8 marzo del 1887 morì il famoso predicatore Henry Ward Beecher. La domenica dopo Lyman Abbott doveva tenere un sermone per commemorare il defunto. Desideroso di fare del suo meglio, scrisse e riscrisse più volte la sua predica, con la cura meticolosa di un Flaubert, e poi la lesse alla moglie. Non valeva niente, come la maggior parte dei discorsi scritti. La moglie avrebbe potuto giustamente dirgli, se fosse stata meno giudiziosa: “Lyman, è un discorso tremendo, non va proprio, farai addormentare tutti quanti, è peggio di un'enciclopedia. Avresti potuto far di meglio dopo tutti gli anni che hai passato a predicare! Per amor del cielo, perché non parli normalmente, perché non ti comporti in maniera naturale? Ti disonorai con le tue mani se leggerai questa porcheria.”

Questo è quel che *avrebbe potuto* dire. In realtà si limitò a far notare che sarebbe stato un articolo eccellente per la *North American Review*; in altre parole, lodò il discorso e nello stesso tempo suggerì in maniera sottile che come discorso non valeva niente. Lyman Abbott capì l'antifona, stracciò il discorso preparato con tanta cura e improvvisò sul pulpito un magnifico sermone.

PRINCIPIO 2

Richiamate l'attenzione sugli errori altrui
in maniera indiretta.

Qualche anno fa, mia nipote Josephine venne a New York per farmi da segretaria. Aveva diciannove anni, si era diplomata e la sua esperienza lavorativa era più o meno zero. Poi diventò una delle migliori segretarie a ovest del canale di Suez, ma l'inizio fu... abbastanza difficile. Un giorno ero in procinto di rimproverarla quando mi dissi: “Aspetta un momentino, Dale; hai il doppio degli anni di Josephine. Hai un'esperienza di lavoro che è dieci volte la sua. Come puoi pretendere che lei abbia il tuo modo di vedere le cose, il tuo metro di giudizio e la tua esperienza, per quanto mediocri possano essere? E cosa facevi tu a diciannove anni? Ti ricordi o no gli errori e i pasticci che combinavi? Ti ricordi di quella volta che... e di quell'altra in cui...”

E ripensando al passato, onestamente e imparzialmente dovetti riconoscere che le sciocchezze che commetteva Josephine erano nulla al confronto delle mie; e tenete presente che, purtroppo, questo non era affatto un complimento per Josephine.

Dopo d'allora, ogni volta che volevo richiamare l'attenzione di mia nipote su qualche pasticcio che aveva combinato, esordivo sempre con un: “Hai sbagliato, Josephine, ma sa il cielo che non è affatto un pasticcio peggiore di quello che tante volte ho fatto io nelle stesse circostanze. Nessuno nasce maestro. Solo con l'esperienza si impara,

e tu sei già molto più avanti di quanto fossi io alla tua età. Ho combinato tali e tanti pasticci anch'io, ai miei tempi, che non me la sento proprio di giudicare male gli altri. Ma non pensi che sarebbe meglio la prossima volta fare così e così?"

È molto più facile accettare dei rimproveri se la persona che ci sta muovendo delle critiche comincia con l'ammettere umilmente di essere ben lontana anche lei dalla perfezione.

E.G. Dillistone, un ingegnere canadese, aveva dei problemi con la nuova segretaria. Le lettere che dettava gli arrivavano sulla scrivania per la firma con due o tre errori di battitura per pagina, e Dillistone racconta come si comportò.

"Come molti ingegneri, non brillo particolarmente per il mio stile inglese o per la mia ortografia impeccabile. Mi sono tenuto a portata di mano per anni un libriccino con tutte le parole complicate delle quali temevo di non conoscere la grafia corretta. Quando mi divenne chiaro che limitandomi a segnalare gli errori non inducevo per questo la mia segretaria a consultare un dizionario quando era in dubbio, tentai un altro approccio. Alla prima lettera piena di errori che mi arrivò sulla scrivania, andai dalla dattilografa e dissi: 'Ci sono delle parole scritte sbagliate. Con parecchie di queste ho sempre avuto dei dubbi anch'io. Ecco il motivo per cui tengo sempre a portata di mano un piccolo vocabolario (e così dicendo aprivo il libro alla pagina giusta). Eccola qui. Ci sto molto attento, a queste cose, perché la gente ci giudica anche dalla correttezza delle lettere che mandiamo in giro e l'ortografia va curata come si deve, altrimenti corriamo il rischio di rovinare la nostra immagine professionale.' Non so se la ragazza imitò il mio sistema oppure no, fatto sta che dopo quella conversazione la frequenza degli errori di ortografia calò sensibilmente."

L'impeccabile principe Bernhard von Bülow imparò l'imprescindibile necessità di comportarsi in questo modo nel 1909. Era cancelliere di Germania e sul trono salì Gugliel-

mo II - l'altezzoso e irritabile Guglielmo, ultimo Kaiser della Germania, che si vantava di possedere un esercito e una flotta che avrebbero dominato il mondo intero.

Poi accadde una cosa sbalorditiva. Il Kaiser cominciò a dire cose assurde, insensate, che misero in subbuglio il mondo intero e provocarono terremoti ovunque. A complicare ulteriormente le cose, Guglielmo si mise anche a rilasciare dichiarazioni pubbliche stupide, megalomani e assurde mentre era ospite in Inghilterra, e diede il permesso di pubblicarle al *Daily Telegraph*. Disse per esempio di essere il solo tedesco a nutrire sentimenti amichevoli nei confronti degli inglesi; che stava rafforzando la flotta contro la minaccia giapponese; che lui e solo lui aveva salvato l'Inghilterra dall'essere distrutta da Russia e Francia; che era stato il suo piano di battaglia a permettere a Lord Roberts di avere la meglio sui boeri in Sudafrica; e così via.

Erano almeno secoli che parole così avventate non uscivano dalle labbra di un re europeo in tempo di pace. Tutto il continente bolliva di rabbia. Gli inglesi erano inaspriti. I diplomatici tedeschi spaventati. In mezzo a tutta questa costernazione, il Kaiser cominciò a terrorizzarsi e suggerì a von Bülow, cancelliere imperiale, di assumersi la responsabilità dell'accaduto, dichiarando di essere stato lui a suggerire al monarca di dire quelle cose incredibili.

"Ma maestà," protestò von Bülow, "nessuno, né in Germania né in Inghilterra, mi reputerà capace di aver dato simili consigli a vostra maestà!" Nel momento stesso in cui pronunciava quelle parole, von Bülow capì d'aver commesso un grave errore.

Il Kaiser scattò: "Mi considerate un idiota capace di fare sbagli che voi non commettereste mai?"

Von Bülow si rese conto che prima di criticare avrebbe dovuto elogiare; ormai era tardi, ma poteva aggiustare in qualche modo le cose elogiando dopo aver criticato. "Ben lungi da me un'idea simile," rispose rispettosamente. "Vostra Maestà mi supera sotto ogni punto di vista. Non solo, ovviamente, per le conoscenze in campo navale e militare, ma soprattutto nel campo della scienza. Ho ascol-

tato spesso con ammirazione vostra maestà spiegare il funzionamento del barometro, del telegrafo senza fili o dei raggi Roentgen. Io sono di un'ignoranza vergognosa per quanto riguarda la scienza, non so nulla di chimica e fisica e sono del tutto incapace di spiegare anche i più semplici fenomeni naturali. Ma," proseguì von Bülow, "in compenso conosco bene la storia e ho forse qualche qualità utile in politica e in diplomazia."

Il Kaiser era tutto soddisfatto. Von Bülow lo aveva lodato, lo aveva esaltato, si era umiliato davanti a lui. Guglielmo si sentiva pronto a dimenticare tutto quanto. "Non ve l'ho forse detto," esclamò entusiasta, "che ci completiamo l'un l'altro vicendevolmente? Dovremo restare sempre insieme e fare grandi cose." Strinse la mano a von Bülow e più tardi, al settimo cielo, esclamò: "Se qualcuno viene a dirmi qualcosa contro il principe von Bülow gli rompo il naso!"

Così von Bülow riuscì a cavarsela, ma per quanto abile diplomatico, aveva commesso un grave errore: avrebbe dovuto cominciare a parlare delle sue mancanze e della superiorità di Guglielmo, non insinuare che il Kaiser era uno stupido bisognoso di un guardiano.

Se poche parole di lode possono trasformare un Kaiser infuriato e altezzoso in un amico sincero, pensate quel che può fare la lode nei contatti quotidiani. Usata nel modo giusto, farà miracoli.

Ammettere gli errori, anche se non si è in grado di correggerli, può aiutare a convincere l'interlocutore a cambiare il suo atteggiamento. Questo aspetto ci fu illustrato da Clarence Zerhusen di Timonium, nel Maryland, quando scoprì che il figlio quindicenne aveva cominciato a fumare.

"Naturalmente non volevo che David fumasse," ci raccontò, "anche se mia moglie e io fumavamo. Eravamo di cattivo esempio, per lui. Spiegai a David come cominciavi a fumare più o meno alla sua età e come la nicotina era diventata una specie di droga, per me, e non riuscivo più a smettere. Gli ricordai che avevo sempre la gola irritata

e lui aveva cercato di farmi smettere non molti anni prima. Non gli dissi di smettere, non lo minacciai, non cercai di metterlo in guardia contro i danni che le sigarette potevano fare a lui. Mi limitai a fargli notare come ero schiavo delle sigarette. Lui ci pensò su per un po' e decise che non avrebbe fumato fino alla fine delle superiori. Col passare degli anni, David non avvertì mai il fascino della sigaretta e non divenne mai schiavo del fumo. Il risultato di quella conversazione fu che anch'io decisi di smettere e con l'aiuto della mia famiglia ci riuscii."

PRINCIPIO 3

Parlate dei vostri errori prima di sottolineare quelli altrui.

A NESSUNO PIACE SENTIRSI DARE ORDINI

Una volta ebbi il piacere di cenare con Ida Tarbell, la decana dei biografi americani. Quando le dissi che stavo scrivendo questo libro iniziammo una discussione sull'argomento, importante per tutti, di avere rapporti con l'altra gente, e lei mi raccontò che mentre scriveva la biografia di Owen D. Young aveva intervistato un uomo che per tre anni era rimasto nello stesso ufficio di Young. Questo tizio le disse che in tutto quel tempo non aveva mai sentito Young dare un ordine diretto a nessuno.

Dava sempre suggerimenti, non ordini. Non diceva mai "fai questo", "fai quello", o "non far questo", "non far quello"; diceva invece: "Dovresti prendere in esame la possibilità di fare questo", oppure "Non pensi che andrebbe bene far così?" Spesso, dopo aver dettato una lettera, diceva: "Cosa ne pensi di questo scritto?" Nel rileggere le lettere degli assistenti, osservava: "Forse se riscriviamo la frase in quest'altro modo sarebbe meglio." Dava sempre agli altri l'opportunità di fare le cose per conto proprio, di agire secondo quel che pensavano. Non diceva mai ai suoi dipendenti cosa fare. Li lasciava fare e che imparassero dai loro stessi errori.

Un sistema del genere dà a una persona la possibilità di emendare i propri errori. Una tecnica simile salva l'orgoglio dell'altro e non sminuisce il suo senso d'importanza. Incoraggia la cooperazione invece della ribellione.

Il risentimento causato da un ordine brusco può durare a lungo, anche se l'ordine è stato dato per correggere una situazione che ovviamente non andava bene.

Dan Santarelli, insegnante in una scuola professionale a Wyoming, in Pennsylvania, ci raccontò in uno dei nostri corsi come uno dei suoi studenti avesse impedito l'ingresso ai laboratori della scuola parcheggiando in sosta vietata la macchina davanti al cancello. Uno degli altri insegnanti si precipitò in classe e chiese con tono arrogante: "Di chi è la macchina che blocca l'ingresso?" Quando lo studente rispose, l'insegnante disse rabbioso: "Sposta quella macchina, e in fretta. Altrimenti te la tiro via io di lì."

Quello studente aveva certamente torto. La macchina non avrebbe dovuto essere parcheggiata lì. Ma da quel giorno in avanti non solo quello studente si risentì per il comportamento di quell'insegnante, ma tutti gli studenti della classe fecero quel che era in loro potere per rendere la vita dura a quel professore.

Come avrebbe potuto comportarsi in modo più diplomatico? Se avesse chiesto in tono amichevole: "Di chi è quella macchina davanti al cancello?" e poi avesse detto che se la spostavano le altre macchine avrebbero potuto entrare, lo studente l'avrebbe levata di buon grado e né lui né i compagni di classe si sarebbero sentiti offesi.

Fare domande non solo rende un ordine più tollerabile, spesso stimola la creatività delle persone cui viene impartito. Gli altri accettano più volentieri un ordine se hanno una parte nella decisione che porta all'ordine stesso.

Quando Ian Macdonald di Johannesburg, Sudafrica, direttore generale di una fabbrica specializzata nella produzione di componenti per macchine di precisione, ebbe l'opportunità di accettare una commessa molto ingente si convinse che non avrebbe potuto farcela entro la data prevista. Il lavoro già programmato e la data di scadenza ravvicinata necessaria per soddisfare il cliente gli facevano sembrare folle accettare il contratto.

Invece di costringere la gente ad accelerare i tempi e dare ordini di conseguenza, li riunì tutti, spiegò loro la si-

tuazione e disse quanto avrebbe significato per la ditta e anche per loro riuscire a soddisfare il cliente. Poi cominciò a chiedere: "C'è qualcosa che possiamo fare per riuscirci? C'è qualcuno che ha in mente modi diversi di fare il lavoro che ci renda possibile accettare la commessa? C'è qualche modo per stringere i tempi o per suddividere diversamente il personale?"

I lavoratori arrivarono con molte idee e insistettero perché la commessa fosse accettata. L'approccio nei confronti della commessa fu: "Ce la possiamo fare." Il contratto fu accettato e la produzione onorò il contratto.

PRINCIPIO 4

Fate domande invece di impartire ordini diretti.

PERMETTERE AGLI ALTRI
DI SALVARE LA FACCIA

Anni fa la General Electric Company si trovò nella necessità di rimuovere Charles Steinmetz dalla sua carica di capodipartimento. Genio di prima grandezza finché si era trattato di elettricità, Steinmetz si era dimostrato una nullità a capo del dipartimento di calcolo. Ma la società non voleva offenderlo: era una persona indispensabile e un uomo di grande sensibilità. Così decise di creare una nuova carica apposta per lui: consulting engineer della General Electric Company. La nuova carica rispecchiava in effetti un lavoro che Steinmetz stava già svolgendo. E a capo del dipartimento di calcolo misero un altro. Steinmetz era felice. I dirigenti della General Electric anche. Avevano risolto una situazione delicata senza offendere il loro genio più sensibile.

Salvare la faccia! Com'è importante questo! Eppure pochi ci pensano. Passiamo sopra ai sentimenti degli altri come schiacciasassi andando per la nostra strada, rinfacciando colpe, criticando, rimproverando un bambino o un dipendente di fronte agli altri senza nemmeno pensare di ferire profondamente la gente. Basterebbe pensarci su un attimo: un paio di parole più buone, un po' di attenzione nei confronti dell'altro allevierebbero l'offesa!

Ricordiamocelo la prossima volta che ci troveremo nell'incresciosa necessità di dover licenziare o rimproverare un dipendente.

“Licenziare un dipendente non è affatto divertente. Essere licenziati lo è anche meno.” (Riporto una lettera scritta da Marshall A. Granger, funzionario statale.) “Il nostro lavoro è per lo più stagionale, pertanto dobbiamo lasciare a casa un sacco di persone dopo che il grosso del lavoro di controllo fiscale è finito. Dispiace parecchio dover inferire questo colpo brutale, così cercavo di cavarmela il più rapidamente possibile. Quando si trattava di licenziare dei contratti a termine, dicevo: ‘Sieda, Mr Smith. Il lavoro sta finendo e non ce n’è altro in vista, per lei. Lei sapeva comunque di essere stato assunto per far fronte a queste punte stagionali eccetera. Comunque eccetera eccetera.’ L’effetto su queste persone è prima di disappunto e imbarazzo. Poi si sentono ‘sbattuti fuori’. Molti di loro lavorano in questo campo da una vita e non possono certo amare un’organizzazione che li lascia a casa come per caso. Di recente ho deciso di licenziare il personale a termine con più tatto e considerazione. Così m’incontro con loro uno alla volta solo dopo aver esaminato attentamente il lavoro svolto durante l’inverno. E dico qualcosa del genere: ‘Mr Smith, lei ha fatto un ottimo lavoro. Quella volta che l’abbiamo mandato a Newark le abbiamo affidato una bella gatta da pelare, ma ci è riuscito. Vogliamo che lei sappia che siamo molto soddisfatti. Lei ha della stoffa. Dovunque vada, farà carriera. Noi crediamo in lei, se lo ricordi.’ L’effetto? Il personale licenziato in questo modo si sente molto meglio. Non hanno la sensazione di essere abbandonati. Sanno che se avessimo avuto lavoro per loro, li avremmo tenuti. E quando abbiamo bisogno di nuovo di loro, vengono da noi volentieri.”

Fred Clark di Harrisburg, in Pennsylvania, ci raccontò un fatto accaduto nella sua ditta.

“A uno dei nostri meeting di produzione un vicepresidente chiese notizie molto particolari a uno dei nostri supervisori alla produzione che riguardavano il processo di produzione stesso. Il tono di voce era aggressivo e aveva lo scopo di mettere in luce possibili cattive prestazioni del supervisore. Non volendo sentirsi in difficoltà davanti ai

parigrado, il supervisore diede risposte evasive. Per questo il vicepresidente perse la calma e lo accusò di mentire. Tutte le buone relazioni lavorative che potevano esistere prima di questo incontro furono spazzate via in un attimo. Quel supervisore, che sostanzialmente svolgeva un buon lavoro, da quel momento assunse un atteggiamento negativo. Pochi mesi dopo lasciò la ditta e andò a lavorare presso la concorrenza, dove per quanto ne so svolge un ottimo lavoro.”

Un’altra allieva, Anna Mazzone, ricordò che una cosa simile era successa anche dove lavorava lei: ma che differenza nell’approccio e nei risultati!

Anna Mazzone, specialista di marketing nell’imballaggio dei cibi, fu incaricata per la prima volta di svolgere un compito molto importante: si trattava di fare un test di marketing per un nuovo prodotto.

“Quando arrivarono i risultati del test,” raccontò la Mazzone ai compagni di corso, “ero distrutta. Avevo fatto un imperdonabile errore di planning e il test doveva essere rifatto completamente. A peggiorare le cose, non avevo il tempo di discutere il fatto col mio capo prima che cominciasse la riunione in cui dovevo fare la relazione sul test. Quando fui chiamata per la relazione, tremavo di paura. Ero ridotta a uno straccio, ma decisi di non piangere e di non permettere a tutti quegli uomini di fare le solite considerazioni sulle donne che non riescono a fare un lavoro manageriale perché sono troppo emotive. Feci il mio rapporto in breve e dichiarai che a causa di un errore avrei ripetuto il test prima del prossimo incontro. Sedetti e aspettai che il capo mi saltasse addosso. Invece lui mi ringraziò e fece notare che non era affatto inusuale fare errori in un nuovo lavoro e per quanto lo riguardava aveva completa fiducia che il test rifatto sarebbe stato molto accurato e avrebbe dato risultati significativi. Mi assicurò di fronte a tutti i miei colleghi che aveva fiducia in me e che sapeva che avevo fatto del mio meglio e la mancanza di esperienza, non la mancanza di abilità erano le ragioni di quel fallimento. Lasciai la riunione camminando su una nuvola e

con la determinazione che non gli avrei mai più fatto fare una brutta figura, non l'avrei mai più deluso."

Anche se abbiamo ragione e l'altro ha torto marcio, facendogli perdere la faccia riusciamo solo a distruggere il suo ego. Il leggendario pioniere dell'aviazione francese e scrittore Antoine de Saint-Exupéry disse: "Non ho il diritto di dire o di far qualcosa che sminuisca un uomo di fronte a se stesso. Il problema non è quel che io penso di lui, ma quel che lui pensa di se stesso. Offendere un uomo nella sua dignità è un crimine."

PRINCIPIO 5

Fate in modo che l'altra persona salvi la faccia.

COME SPRONARE LA GENTE AL SUCCESSO

Pete Barlow era un mio vecchio amico. Faceva l'ammaestratore di cani e passò la vita a viaggiare con i circhi e i varietà. Mi piaceva guardarlo ammaestrare i cani. Appena un cane manifestava anche un piccolo miglioramento nell'apprendere, Pete lo accarezzava e lo lodava, gli dava della carne e lo coccolava. Non è una novità. Gli ammaestratori di animali usano la stessa tecnica da secoli.

Perché, mi chiedo, non applicare lo stesso buon senso quando si cerca di cambiare la gente? Perché non usare la carota invece che il bastone? Perché non usare la lode invece che la critica? Lodiamo anche il più piccolo miglioramento. Questo fa sì che l'altro voglia migliorare ancora.

Nel suo libro *I Ain't Much, Baby - But I'm All I Got* (Greenwich, Conn., Fawcett, 1976, p. 248), la psicologa Jess Lair commenta: "La lode è come la luce del sole che scalda lo spirito umano. Non possiamo fiorire e crescere senza di essa. Eppure mentre la maggior parte di noi è sempre pronta a far soffiare sugli altri il freddo vento della critica, si mostra riluttante a posare sull'altro la calda luce della lode."

Guardando indietro nella mia vita, vedo che poche parole di lode hanno cambiato completamente il mio futuro. Non potete dire lo stesso della vostra? La storia è piena di esempi della forza della lode.

Per esempio, molti anni fa un ragazzo di dieci anni, la-

vorava in una fabbrica a Napoli. Voleva diventare un cantante, ma il primo maestro lo scoraggiò. "Non sai cantare, non hai voce! Sembra il vento quando soffia tra le imposte!" Ma sua madre, una povera contadina, lo abbracciava, lo lodava, gli diceva che lei era sicura che avrebbe potuto fare il cantante, e le sembrava già che avesse fatto enormi passi avanti, e si sacrificò in ogni modo per pagargli le lezioni di canto. Le lodi di quella contadina cambiarono la vita del ragazzo. Si chiamava Enrico Caruso e divenne il più famoso cantante d'opera del suo tempo.

All'inizio dell'Ottocento un giovanotto di Londra voleva fare lo scrittore. Ma tutto sembrava cospirare contro di lui. Non era stato in grado di andare a scuola per più di quattro anni. Suo padre era stato messo in prigione perché non poteva pagare i debiti e questo giovanotto aveva conosciuto i morsi della fame. Finalmente cominciò a lavorare in una fabbrica attaccando etichette alle bottiglie d'inchiostro in un magazzino pieno di topi e la notte dormiva in una misera soffitta con altri due ragazzi, poveracci dei bassifondi di Londra. Aveva così poca fiducia in se stesso che andò a impostare il primo manoscritto nel cuore della notte perché nessuno ridesse di lui. I suoi racconti venivano rifiutati uno dopo l'altro. Finalmente uno fu accettato: non gli fu pagato il becco d'un quattrino, ma l'editore ebbe per lui parole di apprezzamento. Un editore aveva creduto in lui! Era così eccitato che vagò senza meta per le strade con le lacrime agli occhi. La lode e il riconoscimento ricevuti da quell'editore cambiarono tutta la sua vita. Se non fosse stato incoraggiato, avrebbe passato il resto della vita lavorando in quel magazzino infestato dai topi. Probabilmente avrete sentito parlare di questo ragazzo: si chiamava Charles Dickens.

Un altro ragazzo di Londra lavorava come garzone in un magazzino. Doveva alzarsi alle cinque del mattino, pulire e scopare il magazzino e poi lavorare quattordici ore al giorno. Era una vita d'inferno e dopo due anni non resistette più; un mattino si alzò e senza aspettare la colazione si fece venticinque chilometri a piedi per andare a

parlare con la madre che lavorava come governante in una casa privata. Era affranto, si lamentò, pianse, giurò di ammazzarsi piuttosto che restare ancora in quel magazzino. Poi scrisse una lunga e patetica lettera al suo vecchio maestro, dicendo che non aveva più la forza di vivere. Il vecchio maestro gli rispose con parole di conforto e lo assicurò che era un ragazzo troppo intelligente per sprecarsi in lavori così umili; gli offrì un lavoro come maestro assistente. Questo cambiò il futuro del ragazzo con enorme vantaggio per la storia della letteratura inglese. Quel ragazzo scrisse innumerevoli libri di successo e guadagnò milioni di dollari scrivendo. Era H.G. Wells.

L'uso della lode al posto della critica è uno dei concetti base dell'insegnamento di B.F. Skinner. Questo grande psicologo contemporaneo ha mostrato con gli esperimenti sugli animali che quando la critica è ridotta al minimo e la lode enfatizzata, le buone azioni vengono incrementate e le cattive bloccate per mancanza di attenzione.

John Ringelspaugh di Rocky Mount, nel North Carolina, usò questo sistema con i suoi figli. Sembra che in molte famiglie il modo più usuale di comunicare con i figli da parte di madre e padre consista nello sgridarli, e come in molti altri casi i ragazzi peggiorano invece che migliorare dopo ogni sgridata. E ciò vale anche per i genitori. Così il problema non si risolve mai.

Ringelspaugh decise di applicare quanto aveva imparato ai nostri corsi per risolvere il problema dei suoi bambini. Racconta lui stesso: "Abbiamo deciso di cominciare a lodarli per le cose belle piuttosto che censurarli di continuo per quelle brutte. Non era facile quando ci trovavamo di fronte ai guai che combinavano; era davvero difficile trovare qualche cosa da lodare. Ma ci davamo da fare per trovarlo e dopo un paio di giorni cominciò a succedere qualche cosa. I loro errori abituali non li ripetevano più. Facevano tesoro delle lodi e miglioravano. Non riuscivamo a crederci. Facevano spontaneamente quello che dovevano. Ovviamente c'erano ancora cose che non andavano, ma la situazione migliorò nettamente. Non dovevamo più rea-

gire come eravamo abituati a fare. I ragazzi mediamente facevano molte più cose belle che cose brutte." Tutto ciò fu il risultato di un atteggiamento che tendeva a lodare le cose belle piuttosto che condannare gli errori.

Funziona anche sul lavoro. Keith Roper di Woodland Hills, in California, applicò questa norma a una situazione verificatasi nella sua azienda. Gli arrivò dalla sua stamperia del materiale realizzato benissimo. Lo stampatore che lo aveva realizzato faticava a integrarsi nel suo nuovo posto di lavoro. Il caporeparto lo giudicava male ed era deciso a sbarazzarsi di lui.

Quando Roper seppe della cosa, andò personalmente in stamperia a parlare col ragazzo. Gli disse che la qualità del suo lavoro lo aveva favorevolmente impressionato e poteva dirsi la cosa meglio realizzata nella sua stamperia da un bel po' di tempo a quella parte. Sottolineò quanto fosse vitale la collaborazione del ragazzo al benessere dell'azienda. Nel giro di pochi giorni l'atteggiamento dell'operaio cambiò completamente. Riferì ai compagni del colloquio avuto col padrone e da quel giorno divenne molto attaccato al lavoro e fedele alla ditta.

Roper non aveva mentito dicendo genericamente che il ragazzo aveva fatto un bel lavoro. Aveva messo a fuoco in che cosa la sua prestazione poteva dirsi superiore alle altre. È sempre meglio scendere nel dettaglio quando si fanno dei complimenti, non mantenersi sulle generali; così la lode risulta molto più incisiva e gradita a chi la riceve. A tutti fa piacere essere lodati, ma se la lode è specifica, diventa più sincera e non soltanto qualcosa che si dice per far piacere all'altro.

Ricordatevi, non lesinate in lodi e apprezzamenti e otterrete tutto - o quasi. Ma a nessuno piacciono le parole insincere, o l'adulazione di bassa lega.

Lasciate che lo ripeta: i principi suggeriti in questo libro funzionano solo se le parole vengono dal cuore. Non vi sto suggerendo di diventare adulatori professionisti. Vi sto proponendo un nuovo sistema di vita.

A proposito di cambiare la gente. Se voi e io riusciamo

a portare la gente con la quale entriamo in contatto a realizzare i tesori nascosti che si porta dentro, possiamo fare anche di più: possiamo trasformarli radicalmente.

Sto esagerando? Allora ascoltiamo le sagge parole di William James, uno dei più importanti psicologi e filosofi che l'America abbia mai avuto:

A paragone di quello che potremmo essere, noi rendiamo solo la metà. Facciamo uso solo di una piccola parte delle nostre risorse fisiche e mentali. Per dirla ancora più chiaramente, l'individuo vive molto lontano dai suoi limiti. Possiede poteri di varia natura che di norma non usa.

Sì, voi che leggete queste righe possedete doti di varia natura che normalmente non utilizzate; e uno di questi tesori lasciati inutilizzati è la straordinaria abilità di lodare la gente e suscitare la voglia di realizzare le proprie potenzialità nascoste.

Le capacità appassiscono sotto la critica, fioriscono sotto l'incoraggiamento.

PRINCIPIO 6

Lodate il più piccolo progresso.
Siate calorosi nell'approvazione e prodighi di lodi.

L'IMPORTANZA DI UNA REPUTAZIONE DA DIFENDERE

Cosa fare quando una persona che ha sempre lavorato bene incomincia a non lavorare più così bene? La si può licenziare, ma questo non risolve certo il problema. Si può anche rimproverarla, ma questo di solito provoca risentimento.

Henry Henke, dirigente di una grossa ditta di riparazioni di mezzi pesanti a Lowell, nell'Indiana, aveva un meccanico il cui lavoro si era fatto men che soddisfacente. Invece di rimproverarlo o minacciarlo, Henke lo chiamò in ufficio e gli parlò a viso aperto.

"Bill," gli disse, "tu sei un buon meccanico, sono anni che lavori, hai riparato molti veicoli con soddisfazione del cliente. Infatti abbiamo ricevuto un sacco di complimenti per il lavoro che hai fatto. Tuttavia da un po' di tempo a questa parte ci metti un po' troppo a finire i lavori e la resa non è più quella di una volta. Dato che sei stato un meccanico di prim'ordine in passato ho sentito il dovere di farti sapere che non sono felice di questa situazione e forse insieme potremmo trovare il modo di ovviare a questo problema."

Bill rispose che non si era reso conto di aver mancato ai suoi doveri e assicurò il capo che il lavoro che faceva non era superiore alle sue possibilità e l'avrebbe dimostrato.

Lo fece? Altroché. Tornò a essere un meccanico veloce e abilissimo. Con la reputazione che Henke gli aveva for-

nito, aveva la possibilità di riscattarsi. Cosa avrebbe potuto fare se non ritornare ai livelli di prima?

"La persona media," disse Samuel Vauclain, allora presidente della Baldwin Locomotive Works, "può essere guidata facilmente se hai il suo rispetto e se gli dimostri che rispetti le sue capacità."

In breve, se vuoi migliorare il comportamento di una persona, agisci come se quella virtù particolare che ti interessa fosse già una delle sue principali caratteristiche.

Shakespeare disse: "Presumete nell'altro una virtù anche se ancora non esiste." E sarebbe bene presumere e affermare apertamente che l'altra persona ha la virtù che voi volete sviluppi. Date a chiunque una buona reputazione da sostenere e vedrete che farà sforzi prodigiosi piuttosto che disilludervi.

L'attrice Georgette Leblanc, nel suo libro *Souvenirs*, descrive l'impressionante trasformazione di un'umile cenerentola belga.

Una cameriera mi portava i pasti dall'hotel vicino. Si chiamava "Maria la Sguattera" perché aveva cominciato la carriera come aiutante del lavapiatti. Era una specie di mostro, con gli occhi strabici, con le gambe storte, brutta sia di corpo che di spirito.

Un giorno, mentre stava servendomi a tavola, le dissi di punto in bianco: "Maria, non sai che tesori hai in te!"

Abituata a trattenere le emozioni, Maria attese un attimo, e restò immobile coi piatti in mano per evitare la catastrofe. Poi appoggiò il piatto di portata sulla tavola e disse ingenuamente: "Madame, non l'avrei mai creduto." Non ebbe dubbi, non fece domande. Tornò in cucina e ripeté quel che le avevo detto. E tale è la forza della fede che nessuno osò schernirla. Da quel giorno in poi le fu riconosciuta una certa considerazione. Ma il cambiamento più curioso capitò nell'umile Maria. Credendo di essere il tabernacolo di chissà quali meraviglie, cominciò a prendersi cura di sé così amore-

volmente che la sua giovinezza appassita sembrò fiorire e nascondere i suoi brutti lineamenti.

Due mesi dopo mi annunciò che si sarebbe sposata col nipote dello chef. "Diventerò una signora!" disse, e mi ringraziò. Una piccola frase aveva cambiato di colpo la sua vita.

Georgette Leblanc aveva dato a Maria la Sguattera una reputazione da difendere. E quella reputazione l'aveva trasformata.

Bill Parker, un rappresentante di commercio di una ditta di alimentari a Daytona Beach, in Florida, era molto eccitato per una nuova linea di prodotti che la sua ditta stava introducendo e fu letteralmente stravolto quando il direttore di un supermercato gli negò l'opportunità di venderli da lui. Bill rimuginò tutto il giorno sul perché del rifiuto e decise di tornare al supermercato la sera prima di andare a casa e tentare di nuovo.

"Jack," disse, "da quando me ne sono andato stamattina ho rimuginato che non ti ho dato una visione completa della linea dei nostri prodotti e apprezzerò molto se mi concederai del tempo per spiegarti i vantaggi che non sono riuscito a spiegarti stamattina. Ho sempre rispettato il fatto che sei desideroso di ascoltare e grande abbastanza da cambiare idea quando i fatti che ti vengono presentati sono degni di nota."

Avrebbe potuto Jack rifiutare di starlo a sentire? No, con la reputazione che Bill gli aveva attribuito.

Una mattina il dottor Martin Fitzhugh, dentista di Dublino, ci rimase malissimo quando una delle sue pazienti gli fece notare che il supporto per il bicchiere che usava per sciacquarsi la bocca non era molto pulito. Anche se la paziente beveva indiscutibilmente dal bicchiere di carta e non dal supporto, non era comunque professionale avere roba sporca in giro. Quando la paziente se ne fu andata, il dottore si ritirò nell'ufficio privato a scrivere una nota per Bridgit, la donna delle pulizie che veniva due volte la settimana.

Mia cara Bridgit,

ti vedo così di rado che ho pensato di ringraziarti per il bel lavoro di pulizia che mi fai. In ogni modo ho pensato che dato che due ore due volte la settimana sono un tempo abbastanza limitato, puoi sentirti libera di fare un'altra mezz'ora extra di tanto in tanto se ritieni di dover fare delle cose come pulire il supporto dei bicchieri o simili. Ovviamente ti pagherò l'extra.

"Il giorno dopo, quando entrai," racconta il dentista, "la scrivania era lucida come uno specchio e così pure la sedia. Quando entrai nello studio, trovai il più splendente e pulito supporto metallico per il bicchiere che avessi mai visto in vita mia. Avevo dato alla mia donna delle pulizie un'ottima reputazione da difendere e grazie a questo piccolo gesto si era data da fare di più di quanto avesse mai fatto in passato. Quanto tempo in più le era servito? Nemmeno un minuto."

C'è un vecchio detto: "Se dai a un cane un nome feroce, diventerà feroce. Se gli dai un nome buono, sarà un bravo cane."

Quando Ruth Hopkins, un'insegnante di Brooklyn, New York, si trovò di fronte alla sua classe il primo giorno di scuola, la sua gioia e la sua eccitazione di iniziare un nuovo anno scolastico era temperata dall'ansietà. Nella sua classe quell'anno avrebbe avuto Tommy T., il più noto ragazzaccio della scuola. Il suo insegnante l'anno prima si era continuamente lamentato di Tommy con i colleghi, col preside e con chiunque lo stesse ad ascoltare. Non era solo un ragazzo cattivo, aveva causato seri problemi di disciplina nella classe, aveva fatto a botte coi compagni, aveva picchiato le ragazze, rispondeva male all'insegnante e sembrava peggiorare di anno in anno. L'unica sua qualità era la capacità di imparare rapidamente e fare i compiti senza fatica.

Mrs Hopkins decise di affrontare immediatamente il "problema Tommy". Quando incontrò i suoi nuovi studenti cominciò a far loro piccoli complimenti: "Rose, che

bel vestito hai.” “Alicia, so che disegni molto bene.” Quando arrivò a Tommy, lo guardò dritto negli occhi e disse: “Tommy, credo che tu abbia tutte le doti per essere un capo. Voglio che tu mi aiuti a fare di questa classe la migliore dell’istituto, quest’anno.”

Continuò a ribadire il concetto nei primi giorni lodando Tommy per tutte le belle cose che faceva e sottolineando che era un ottimo studente. Con quella reputazione da difendere, neppure un bambino di nove anni poteva deluderla. E non lo fece.

PRINCIPIO 7

Date agli altri l’impressione
di avere una reputazione da difendere.

FATE IN MODO CHE OGNI ERRORE
SEMBRI FACILE DA CORREGGERE

Un mio compagno di liceo di circa quarant’anni si fidanzò con una ragazza e lei lo persuase a prendere qualche lezione di danza.

“Solo Dio sa quanto ne avessi bisogno,” confessò lui raccontandomi tutta la storia. “Ballavo come si faceva vent’anni fa. La prima insegnante mi scoraggiò completamente: disse che non ero adatto, non c’era una cosa che andasse bene in me, avrei dovuto ricominciare da capo, dimenticare tutto. Questo mi tolse ogni velleità danzatoria: non avevo incentivi per continuare, così me ne andai. L’altra insegnante alla quale mi rivolsi forse mentiva, però quello che disse mi fece piacere. Disse con noncuranza che il mio modo di ballare forse era un po’ vecchio stile, ma la base era corretta e non avrei avuto problemi a imparare le nuove danze. La prima mi aveva avvilito mostrandomi i miei difetti, la seconda aveva fatto esattamente l’opposto: ‘Lei ha un senso innato del ritmo,’ mi assicurò, ‘è un ballerino nato.’ Il mio buon senso mi dice che sono stato e sarò sempre un ballerino men che mediocre, tuttavia nel profondo del cuore mi piace pensare che l’insegnante numero due fosse sincera. Io la pagavo per sentirmelo dire, in fondo, no? Ma perché confessarlo a me stesso? So di essere un ballerino migliore di quanto avrei potuto essere se non mi avesse detto quella faccenda del senso innato del ritmo. Le sue parole mi hanno incoraggiato, mi

hanno dato speranza e mi hanno fatto venir voglia di migliorare.”

Dite a vostro figlio, a vostra moglie, a vostro marito o a un vostro dipendente che è uno stupido, uno sciocco, che non è capace di far niente, che quando agisce sbaglia, e avrete distrutto qualsiasi incentivo a migliorare; ma usate la tecnica opposta, abbondando di incoraggiamenti, facendo sembrare facile ogni problema, facendo sentire all'altra persona che avete fiducia nelle sue possibilità, che ha un sacco di potenzialità non sviluppate da tirar fuori, e quella si darà da fare dalla mattina alla sera per diventare in gamba sul serio.

Lowell Thomas, un grande genio dei rapporti umani, usa questa tecnica: dava fiducia, ispirava coraggio e fede. Per esempio, una volta passai un weekend con i coniugi Thomas e il sabato sera mi chiesero di giocare a bridge in un incontro amichevole davanti a un caminetto. Bridge? Oh, no, non fa per me. Non sapevo nemmeno da che parte cominciare. Quel gioco era un vero mistero, una cosa semplicemente impossibile.

“Perché, Dale? Non è difficile affatto,” replicò Lowell. “È solo questione di memoria e capacità di giudizio. Hai scritto articoli su articoli sulla memoria. Il bridge sarà una bazzecola per te.”

Prima ancora di rendermene conto, mi ritrovai seduto a un tavolo di bridge. Tutto perché mi era stato detto che ero portato a quel gioco e in fondo imparare era semplicissimo.

Parlare di bridge mi fa venire in mente Ely Culbertson, il cui libro sul bridge è stato tradotto in decine di lingue e ha venduto più di un milione di copie. Tuttavia lui mi raccontò che non avrebbe mai fatto di quel gioco la sua professione se una volta una ragazza non gli avesse detto che secondo lei era davvero portato per quel gioco.

Quando arrivò in America nel 1922 cercò di trovarsi un lavoro insegnando filosofia e sociologia, ma non ci riuscì. Provò a vendere carbone, ma anche quello fu un insuccesso.

Dal carbone passò al caffè e fallì di nuovo.

Aveva giocato qualche volta a bridge, ma non avrebbe mai pensato di mettersi a insegnarlo. Non era solo un giocatore scadente, ma si ostinava anche a sbagliare. Tanto che nessuno voleva più saperne di giocare con lui.

Un giorno incontrò una graziosa insegnante di bridge, Josephine Dillon, se ne innamorò e la sposò. Lei notò con quanta cura lui analizzasse le sue carte e lo persuase di essere un genio potenziale del tavolo verde. Fu grazie a quell'incoraggiamento, raccontò Culbertson, che intraprese la professione di giocatore di bridge.

Clarence M. Jones, uno degli insegnanti del nostro corso a Cincinnati, nell'Ohio, raccontò che l'incoraggiamento e il mostrare quanto sia facile correggersi cambiò completamente la vita di suo figlio.

“Nel 1970 mio figlio David, che aveva allora quindici anni, venne a vivere con me a Cincinnati. Aveva avuto un'infanzia difficile. Nel 1958 per un incidente di macchina aveva subito un colpo in testa che gli aveva lasciato un'orrenda cicatrice sulla fronte. Nel 1960 sua madre e io divorziammo e lui andò a vivere a Dallas con lei. Fino a quindici anni aveva passato la maggior parte degli anni scolastici in classi differenziali; forse a causa della ferita gli insegnanti avevano deciso di considerarlo un ritardato e non volevano saperne di ritenerlo un individuo normale. Era indietro di due anni. Non sapeva fare le moltiplicazioni, per le addizioni usava ancora le dita e a stento sapeva scrivere.

“C'era solo un aspetto positivo; gli piaceva un sacco lavorare con le radio e i televisori, voleva diventare un tecnico televisivo. Io incoraggiavo le sue ambizioni e gli facevo notare che aveva bisogno della matematica per qualificarsi nella sua professione. Decisi di aiutarlo a diventare bravo in matematica. Comperammo quattro set di giochi matematici: moltiplicazione, addizione, divisione, sottrazione. Giocavamo insieme e quando David non trovava la risposta giusta gliela spiegavo io e lui poi si esercitava finché non riusciva a darla giusta spontaneamente. Lo incoraggiavo moltissimo ogni volta che dava la risposta esat-

ta, specie se era una domanda nel rispondere alla quale di solito sbagliava clamorosamente. Ogni sera ci cronometravamo per stabilire i tempi di risposta. Gli promisi che, non appena fosse stato in grado di dare tutte le risposte esatte in otto minuti, avremmo smesso di fare quell'esercizio ogni sera. Sembrava una meta impossibile per David. La prima sera ci mise 52 minuti, la seconda 48, poi 45, 44, 41, poi sotto i 40 minuti. Festeggiavamo ogni volta che il tempo diminuiva. Andavo a chiamare la mia seconda moglie, ci abbracciavamo e facevamo festa insieme. Alla fine del mese era riuscito a dare tutte le risposte giuste in otto minuti. Quando faceva un piccolo miglioramento, gli chiedevamo di migliorare ancora. Aveva fatto la fantastica scoperta che imparare è facile e divertente.

“Naturalmente i voti in algebra ebbero un balzo all'insù. È fantastico constatare come è più facile l'algebra se si sanno fare le moltiplicazioni. Si stupì lui stesso di portare a casa un 'buono' in matematica. Mai successo prima. Altri cambiamenti si manifestarono con incredibile rapidità. La sua capacità di lettura migliorò rapidamente, e cominciò a mostrare un talento naturale nel disegno. Più tardi, nel corso dell'anno scolastico, l'insegnante di scienze gli assegnò il compito di preparare una dimostrazione esplicativa. Lui scelse di sviluppare una serie molto complessa di modelli per dimostrare come funzionano le leve. Si richiedeva non solo abilità nel disegno e nel fare i modelli, ma anche in matematica applicata. La sua dimostrazione ebbe il primo premio nella sua scuola e il terzo fra tutte le scuole della città.

“Ecco come stavano le cose: era un ragazzo indietro di due anni nell'apprendimento cui era stato detto che era ritardato. Era stato chiamato 'Frankenstein' dai suoi compagni di classe e si era sentito dire che con ogni probabilità quel poco cervello che aveva lo aveva perso perché era fuoriuscito dalla ferita quando si era fatto male da piccolo. Improvvisamente aveva scoperto che poteva imparare e fare belle cose. Risultato: da allora fino alla fine delle superiori fu sempre tra i primi. Nella scuola superiore fu

iscritto nel libro d'oro. Dopo aver capito che imparare era facile, tutta la sua vita era cambiata.”

PRINCIPIO 8

Usate l'incoraggiamento.

Mostrate quant'è facile correggere gli errori.

FATE IN MODO CHE LA GENTE
SIA CONTENTA DI FARE
QUEL CHE LE CHIEDETE

Nel 1915 l'America era esterrefatta. Da più di un anno le nazioni europee si massacravano vicendevolmente con una rapidità che nessuno ricordava in tutta la storia del genere umano. Si sarebbe potuto fare la pace? Nessuno lo sapeva, ma Woodrow Wilson era deciso a provarci. Avrebbe mandato un emissario di pace a parlare con i signori della guerra europei.

William Jennings Bryan, segretario di stato, avvocato di pace, voleva andarci a tutti i costi. Intravedeva la possibilità di rendere un grande servizio all'umanità e consacrare il suo nome all'immortalità. Ma Wilson nominò un'altra persona: il colonnello Edward M. House, suo intimo amico e consigliere; e fu il colonnello stesso a dare a Bryan la notizia, cercando di non offenderlo.

"Bryan era palesamente deluso nell'udire che ero io a dover andare in Europa con messaggi di pace," ricorda House nel suo diario. "Disse che aveva già programmato di andarci lui... Gli risposi che il presidente pensava che non sarebbe stato saggio fare di questa missione una cosa ufficiale e che mandare lui avrebbe attirato l'attenzione sulla cosa, e la gente si sarebbe chiesta perché era lì..."

Avete capito l'antifona? In pratica House disse a Bryan che lui era troppo importante per quel lavoro, e il segretario di stato si mise tranquillo, tutto soddisfatto.

Il colonnello House, da quell'esperto uomo di mondo

che era, seguiva una delle regole più importanti nelle relazioni umane: *Cerca di fare in modo che l'altro sia felice di fare quello che suggerisci.*

Woodrow Wilson seguì la stessa tattica quando invitò William Gibbs McAdoo a diventare membro del suo gabinetto. Era il più grande onore che si potesse conferire a qualcuno, e nondimeno l'invito di Wilson fu fatto in modo tale che McAdoo si sentì doppiamente importante. Ecco quel che racconta McAdoo:

"Wilson mi disse che stava formando il suo gabinetto e che sarebbe stato molto felice se avessi accettato il posto di ministro del tesoro. Aveva un modo delizioso di chiedere le cose; dava l'impressione che accettando questo grande onore gli stessi facendo un favore personale."

Sfortunatamente Wilson non usò sempre questi metodi. Se l'avesse fatto, la storia avrebbe potuto essere differente. Per esempio disgustò il senato e il partito repubblicano rifiutando di far entrare gli USA nella Lega delle Nazioni Unite; si rifiutò di condurre alla conferenza di pace i leader repubblicani più importanti come Elihu Root o Charles Evans Hughes o Henry Cabot Lodge; portò con sé illustri sconosciuti del suo partito. Snobbò i repubblicani, rifiutò di accettare l'idea che la Lega fosse anche un'idea loro, rifiutò di concedere loro una parte di merito. Il risultato di questo pessimo comportamento fu che Wilson si rovinò la carriera, la salute, abbreviò la vita, tenne l'America fuori della Lega e cambiò il corso della storia.

Gli uomini di stato e i diplomatici non sono gli unici a usare questo approccio. Dale O. Ferrier di Fort Wayne, nell'Indiana, ci raccontò di come incoraggiò uno dei suoi figli a fare di buon grado quello che lui voleva che facesse.

"Uno dei compiti di Jeff era di raccogliere le pere da sotto l'albero dimodoché chi doveva falciare l'erba non dovesse fermarsi a raccogliere. Era un lavoro che non gli piaceva e a volte non lo faceva proprio, o lo faceva così male che il falciatore doveva fermarsi a raccogliere le pere dimenticate. Invece che affrontarlo a quattr'occhi e a muso duro, un giorno gli dissi: 'Jeff, voglio proporti un affare.

Per ogni cesto di pere che raccogli ti darò un dollaro. Ma dopo che hai finito, per ogni pera che trovo nel giardino ti tolgo un dollaro. Cosa te ne pare? Come pensavo, non solo raccolse tutte le pere, ma dovevo anche tenerlo d'occhio per controllare che non scuotesse l'albero per raccogliere altre pere."

Conobbi un uomo che dovette rifiutare parecchi inviti a parlare - inviti che gli venivano da amici, da persone con cui era in debito di gratitudine - eppure lo faceva in modo così accorto che l'altra persona era contenta per così dire del suo rifiuto. Come faceva? Non certo dicendo che era troppo occupato o cose del genere. No. Dopo aver espresso tutto il suo apprezzamento per l'invito ed essersi rammaricato di non poterlo accettare, suggeriva un sostituto. In altre parole, distoglieva l'attenzione dell'altra persona dalla delusione del rifiuto indirizzandola immediatamente su qualcuno che poteva accettare l'invito.

Gunther Schmidt, che prese parte al nostro corso nella Germania Occidentale, ci raccontò della dipendente di un grande magazzino che lui dirigeva che non amava mettere il cartellino dei prezzi sulle confezioni. Questo creava confusioni e continue lamentele da parte del cliente. Raccomandazioni, ammonimenti, secche sgridate non sortirono effetto alcuno. Alla fine Schmidt la chiamò nel suo ufficio e le disse che la nominava supervisore delle etichette del prezzo per l'intero magazzino e d'ora in avanti era responsabile di controllare che su tutte le merci ci fosse il prezzo. Questa nuova responsabilità e questo nuovo titolo la fecero cambiare completamente e da allora in avanti fece sempre tutto quello che doveva.

Cose da ragazzi? Forse, ma è esattamente quello che dissero anche a Napoleone quando credè la Legion d'onore, distribuì 15.000 croci di guerra ai suoi soldati, nominò "marescialli di Francia" diciotto dei suoi generali e chiamò il suo esercito "la grande armata". Napoleone fu criticato perché dava questi "giocattoli" a veterani temprati dalla guerra; ma lui disse: "Gli uomini sono governati dai giocattoli."

Questa tecnica di concedere titoli e autorità ha funzionato per Napoleone e funzionerà anche per voi. Per esempio, Ernest Gent di Scarsdale, New York, una mia amica, era preoccupata perché dei ragazzi correavano sul suo prato e glielo distruggevano. Iniziò con le critiche, provò con le minacce: non funzionò. Poi provò a dare un titolo al capobanda per farlo sentire importante. Lo nominò suo detective e gli diede l'incarico di tener tutti fuori dal suo prato. Ciò risolse il problema. Il suo detective fece un falo sul retro della casa, scaldò un ferro finché divenne rosso e minacciò di marchiare tutti i ragazzi che avessero osato avventurarsi nel prato.

Il capo efficiente deve ricordare queste regole d'oro quando è necessario cambiare abitudini e comportamento:

1. Sii sincero, non promettere niente che non puoi mantenere, dimentica il tuo tornaconto e concentrati su quello altrui.
2. Cerca di stabilire esattamente quel che vuoi che l'altra persona faccia.
3. Sii comprensivo. Chiediti quel che l'altro vuole davvero.
4. Considera i benefici che la persona riceverà facendo quello che le dici.
5. Considera i benefici che l'altra persona vuole ricavarne.
6. Quando chiedi quello che vuoi, mettila in modo che l'altra persona abbia l'impressione di poterne ricavare un vantaggio personale. Potremmo dare un ordine secco come questo: "John, abbiamo dei clienti in arrivo domani e ho bisogno che il magazzino sia pulito. Perciò puliscilo e metti la merce in ordine negli scaffali e pulisci la cassa." Oppure potremmo esprimere lo stesso concetto mostrando a John i benefici che ne deriveranno anche a lui: "John, abbiamo un lavoro che dovrebbe essere completato in fretta. *Se lo facciamo adesso, non ce lo troveremo più tra i piedi.* Devono venire qua dei clienti a vedere il magazzi-

no. Vorrei farglielo vedere, ma è un po' in disordine. Se puoi pulirlo e mettere la merce bene in ordine sugli scaffali e pulire la cassa, darebbe un'idea di efficienza e *tu avresti fatto egregiamente la tua parte per salvare l'immagine della ditta.*"

John probabilmente non salterà di gioia, ma sarà sempre più soddisfatto che con l'altro sistema. Presumendo che sappiate che John è in qualche modo orgoglioso dell'aspetto del magazzino ed è interessato a dare un contributo all'immagine della ditta, probabilmente coopererà molto di più. Si farà anche notare a John che il lavoro si dovrà fare comunque, ma che facendolo ora non se lo troverà più fra i piedi.

È ingenuo credere che si riuscirà sempre a ottenere una reazione favorevole con quest'approccio, ma l'esperienza dimostra che è più facile ottenere cambiamenti nel comportamento delle persone in questo modo che usando principi diversi. E se anche si registrasse una percentuale di successi solo del dieci per cento, si diventa capi più efficienti di prima, e questo è a vostro vantaggio.

PRINCIPIO 9

Fate sì che l'altra persona sia felice di fare quanto le suggerite.

RIASSUMENDO

ESSERE UN LEADER:

COME FAR CAMBIARE OPINIONE AGLI ALTRI
SENZA OFFENDERE E SUSCITARE RISENTIMENTI

PRINCIPIO 1

Iniziate sempre con le lodi e l'apprezzamento sincero.

PRINCIPIO 2

Richiamate l'attenzione sugli errori altrui in maniera indiretta.

PRINCIPIO 3

Parlate dei vostri errori prima di sottolineare quelli altrui.

PRINCIPIO 4

Fate domande invece di impartire ordini diretti.

PRINCIPIO 5

Fate in modo che l'altra persona salvi la faccia.

PRINCIPIO 6

Lodate ogni più piccolo progresso.
Siate calorosi nell'approvazione e prodighi di lodi.

PRINCIPIO 7

Date agli altri l'impressione di avere una reputazione da difendere.

PRINCIPIO 8
Usate l'incoraggiamento.
Mostrate quant'è facile correggere gli errori.

PRINCIPIO 9
Fate sì che l'altra persona sia felice
di fare quanto le suggerite.

BREVI NOTE SU DALE CARNEGIE

Queste note biografiche su Dale Carnegie sono state scritte come introduzione all'edizione originale di *How to Win Friends and Influence People*. Le riproponiamo anche in questa edizione per fornire al lettore qualche elemento in più sull'autore.

Era una gelida sera di gennaio del 1935, ma il brutto tempo non scoraggiava nessuno. Duemilacinquecento persone tra uomini e donne si assiepavano nel salone del Pennsylvania Hotel di New York. Tutti i posti disponibili erano occupati già dalle sette e mezzo. Alle otto la folla cercava ancora di entrare. Anche la balconata fu invasa. Ormai trovare un buco dove cacciarsi era un miracolo. Un centinaio di persone dovette rassegnarsi a starsene in piedi un'ora e mezzo.

Ma per assistere a che cosa? A una sfilata di moda? A una corsa ciclistica di resistenza surplace o a un'apparizione pubblica di Clark Gable in persona?

No. Quella gente si era radunata lì chiamata da un annuncio sul giornale. Due sere prima avevano visto un annuncio a tutta pagina sul *Sun* di New York:

IMPARARE A PARLARE IN MANIERA EFFICACE
PREPARARSI PER DIVENTARE CAPI

Sciocchezze trite e ritrite? Già. Eppure, incredibile ma vero, nel bel mezzo della Depressione, col 20% della popolazione che percepiva il sussidio, duemilacinquecento persone avevano lasciato le loro case per assieparsi nel salone del Pennsylvania Hotel attirate dall'annuncio.

Era tutta gente degli strati sociali più alti: dirigenti, impiegati, professionisti. Erano lì convenuti per assistere all'apertura di un modernissimo e praticissimo corso sulla "Capacità di parlare e di influenzare gli altri nel mondo del lavoro", corso tenuto dal Dale Carnegie Institute of Effective Speaking and Human Relations.

Perché erano accorsi a quel richiamo, quei duemilacinquecento?

Forse grazie a un improvviso sussulto di interesse per ogni tematica culturale come reazione al periodo della Depressione?

Molto improbabile, perché lo stesso identico corso aveva riempito le aule per i precedenti venticinque anni nei quali era stato tenuto periodicamente, sempre a New York. In quell'arco di tempo, più di 15.000 uomini d'affari e professionisti avevano frequentato i corsi di Carnegie. Persino grandi compagnie come la Westinghouse Electric Company, la MacGraw-Hill Publishing Company, la Brooklyn Union Gas Company, la Brooklyn Chamber of Commerce, l'American Institute of Electrical Engineers e la New York Telephone Company avevano iscritto ai corsi propri dipendenti e dirigenti.

Il fatto che tutta questa gente, dopo aver finito l'università o il liceo da dieci o vent'anni, dovesse di nuovo imparare così tanto dava una misura delle deficienze del sistema educativo tradizionale.

Che cosa interessa studiare agli adulti? Ecco una domanda importantissima, per rispondere alla quale l'University of Chicago, l'American Association for Adult Education e le United YMCA Schools hanno condotto un'indagine per un periodo di due anni.

L'indagine ha rivelato che la cosa che interessa di più agli adulti sono le tematiche connesse alla salute. In se-

condo luogo vengono le cose che permettono di sviluppare una certa abilità nel campo delle relazioni umane. Vogliono cioè impadronirsi della tecnica che permette di cavarsela bene nei rapporti col prossimo e possibilmente arrivare a esercitare un'influenza sugli altri. Non vogliono diventare grandi oratori e non sono interessati a dotti e altisonanti discorsi di psicologia; vogliono consigli pratici da utilizzare immediatamente sul lavoro, negli affari, nei rapporti sociali in genere.

Così era questo che volevano? Benone, dissero i promotori dell'indagine. Se è questo che vogliono, glielo daremo.

Cercando un testo adatto a un tipo di corso del genere, si resero conto che non era mai stato scritto libro alcuno che potesse aiutare la gente a risolvere problemi quotidiani di contatto col prossimo.

Il colmo! Per secoli avevano scritto montagne di libri sui greci e i latini e le più complicate specialità matematiche, cose che la maggior parte della gente non leggerà mai, e nemmeno un libriccino piccolo piccolo su un argomento del quale la gente sentiva il bisogno.

Ciò spiegava in un certo senso la presenza di 2500 persone tutte assiepate nella sala del Pennsylvania Hotel in risposta a un avviso pubblico sul giornale. Finalmente lì trovavano la risposta alla domanda di sempre.

Alle superiori e all'università avevano letto montagne di libri e si erano convinti che le capacità professionali e la preparazione culturale fossero l'unica chiave che apriva le porte del successo.

Era bastato qualche anno di lavoro per disilluderli completamente. Avevano assistito impotenti all'ascesa di gente che oltre a possedere capacità lavorative aveva quel qualcosa in più, la capacità di trattare con gli altri, di convincerli a cambiare idea, la capacità di vendersi meravigliosamente bene.

E scoprirono ben presto a loro spese che se uno vuole far carriera, l'abilità personale di parlare e farsi ben volere è molto più importante che la conoscenza dei verbi latini o la provenienza da Harvard.

La pubblicità sul *New York Sun* prometteva un incontro utile. E così fu.

Diciotto persone che avevano già seguito i corsi precedenti si susseguirono davanti all'uditorio interessatissimo e ciascuno ebbe esattamente settantacinque secondi per raccontare la propria storia. Ogni volta che i settantacinque secondi scadevano, il moderatore avvertiva: "Tempo scaduto!" e si faceva avanti il successivo.

La faccenda procedeva con l'impeto di una carica di bisonti nella prateria. La gente se ne stava lì senza nemmeno rendersi conto del tempo che passava.

Gli oratori erano molto eterogenei: rappresentanti di commercio, direttori di grandi magazzini, un fornaio, tre presidenti di società, due banchieri, un agente delle assicurazioni, un pubblicitario, un dentista, un droghiere arrivato apposta da Indianapolis, un avvocato dell'Avana.

Il primo oratore portava il nome gaelico di Patrick J. O'Haire. Nato in Irlanda, aveva fatto solo quattro anni di scuola e poi era arrivato in America dove aveva fatto prima il meccanico, poi l'autista. Adesso aveva quarant'anni, una famiglia numerosa e bisogno di guadagnare. Così si mise a vendere camion. Soffriva di un forte complesso di inferiorità e gli toccava andar su e giù sul marciapiede una dozzina di volte prima di trovare il coraggio di aprire una porta ed entrare in un ufficio. Era così scoraggiato che pensava di smettere di fare il venditore e tornare a fare il meccanico quando ricevette un invito a una riunione promozionale della Dale Carnegie.

Non ci voleva andare perché temeva di ritrovarsi con un sacco di laureati che lo avrebbero messo in imbarazzo.

La moglie, disperata, lo aveva spronato in tutti i modi. "Prova a farci un salto, Pat, magari ti sarà d'aiuto. E Dio sa se ne abbiamo bisogno." Così lui andò nel posto dove si teneva l'incontro e andò su e giù sul marciapiede cinque minuti buoni prima di trovare il fegato di entrare.

Le prime volte che cercò di parlare davanti agli altri, si sentì agghiacciato di paura. Ma man mano che le settimane passavano, la paura svaniva. E O'Haire si rese conto

ben presto che parlare in pubblico gli piaceva, e più gente c'era meglio si sentiva. E cominciò anche a smettere di temere che tutti gli altri gli fossero superiori. Esponeva le sue idee con tranquilla fermezza e ben presto fece carriera all'ufficio vendite. Era diventato uno stimato e ammirato venditore. Quella sera, davanti a duemilacinquecento persone, raccontò con spirito e arguzia la sua storia. Ci furono risate, mormorii di approvazione. Pochi oratori professionisti sarebbero riusciti a fare di meglio.

L'oratore seguente, Godfrey Meyer, era un banchiere con i capelli bianchi, padre di undici figli. La prima volta che aveva cercato di parlare in classe era rimasto istupidito dalla paura. Era come se il cervello si fosse rifiutato di funzionare. La sua storia è la dimostrazione che il successo arride alle persone che sanno parlare.

Lavorava a Wall Street e viveva da venticinque anni a Clifton, nel New Jersey. In tutto quel tempo non si era mai interessato ai problemi della comunità e conosceva sì e no cinquecento persone.

Poco dopo aver iniziato il corso, ricevette la cartella delle tasse e andò su tutte le furie perché si sentì trattato ingiustamente. Prima se ne sarebbe rimasto chiuso in casa a rimuginare la sua rabbia e la sua frustrazione; o al massimo se ne sarebbe lamentato coi vicini. Quella sera invece si mise il cappello, marciò deciso alla riunione municipale e fece le sue rimostranze pubblicamente.

Come risultato di quello sfogo, i cittadini di Clifton, New Jersey, gli chiesero di presentarsi come assessore. Così lui per settimane passò di riunione in riunione, denunciando gli errori e i guasti dell'amministrazione.

C'erano novantasei candidati in lizza. Alla fine delle elezioni, restò in lista solo il nome di Godfrey Meyer. Era diventato un personaggio importante per le quarantamila persone della comunità nella quale viveva. Riuscì a farsi otto volte più amici in sei settimane di quanto fosse riuscito a farsene in venticinque anni. E il suo stipendio come rappresentante dei cittadini gli rese un mille per cento all'anno di quanto aveva speso per il corso.

Il terzo che prese la parola quella sera al Pennsylvania Hotel era il capo di una ditta enorme di alimentari e raccontò di come una volta fosse incapace di alzarsi e esprimere le sue idee ai meeting dei dirigenti.

Come risultato per aver imparato a spiegarsi e a improvvisare brillantemente, gli accaddero due cose stupende: venne immediatamente eletto presidente della sua ditta e, in quella sua nuova posizione, fu costretto a tenere riunioni in lungo e in largo per tutti gli Stati Uniti. Pezzi dei suoi interventi venivano registrati dalla Associated Press e riportati sui giornali di tutta l'America.

In due anni, dopo aver imparato a esprimersi bene, fece gratuitamente tanta di quella pubblicità alla sua ditta che le vendite dei suoi prodotti salirono più di quanto fosse accaduto investendo in pubblicità 250.000 dollari. L'oratore confessò che se prima aveva problemi a telefonare ai più grossi dirigenti della città per invitarli a pranzo, adesso la sua popolarità era tale che erano loro stessi a telefonargli per invitarlo, e si scusavano anche di rubargli del tempo.

La capacità di sapersi esprimere è una scorciatoia per il successo. Mette le persone in buona luce, le fa crescere di una spanna al di sopra degli altri. E la persona che parla bene si vede riconosciuti i suoi meriti in misura generosissima.

In tutta la nazione stava ormai nascendo un movimento che si occupava dell'educazione degli adulti, e una pietra miliare di questo movimento era Dale Carnegie, che aveva ascoltato e commentato più discorsi di qualunque altra persona al mondo. Aveva esaminato circa centocinquanta interventi oratori. Se il numero non vi impressiona, ricordate che vuol dire più o meno un discorso per ogni giorno trascorso dal tempo della scoperta dell'America. O, per metterla diversamente: se tutta questa gente si mettesse davanti a voi e parlasse in successione ciascuno per tre minuti, ci vorrebbero dieci mesi, lavorando giorno e notte, per sentirli tutti.

La carriera stessa di Dale Carnegie, piena di alti e bassi, è un esempio palmare di come una persona può farcela se ha un'idea originale e molto entusiasmo.

Nato nel Missouri in un posto dal quale la stazione ferroviaria più vicina distava quindici chilometri, non vide strade asfaltate fino ai dodici anni di età. A quarantasei aveva girato il mondo intero; una volta arrivò più vicino al Polo Nord di quanto l'ammiraglio Byrd arrivò vicino al Polo Sud.

Quel ragazzo del Missouri che raccoglieva fragole per cinque cents l'ora diventò l'istruttore profumatamente pagato di dirigenti di grandi compagnie ai quali doveva insegnare l'arte di sapersi esprimere.

Questo cow-boy improvvisato che guidava bestiame e rincorreva vitelli nel South Dakota più tardi arrivò a Londra sotto la protezione della famiglia reale.

Questo tizio che andò incontro al disastro più totale quando tentò di parlare in pubblico le prime volte, divenne il mio insegnante privato. Devo a Dale Carnegie gran parte del mio successo.

Il giovane Carnegie aveva dovuto fare i salti mortali per farsi una cultura partendo dalla vecchia fattoria del Missouri, dove stagione dopo stagione il fiume cresceva e inondava i campi, il bestiame moriva di colera, i prezzi crescevano sul mercato del bestiame e la banca alzava i tassi del mutuo.

Scoraggiata, la famiglia vendette e comperò un'altra fattoria vicino allo State Teachers' College a Warrensburg, sempre nel Missouri. Vitto e alloggio costavano un dollaro al giorno, ma il giovane Dale non se lo poteva permettere. Così viveva alla fattoria e si faceva a cavallo circa cinque chilometri al giorno per andare a studiare. A casa mungeva le mucche, tagliava la legna, curava il bestiame e studiava i verbi latini alla luce della lampada a olio finché gli occhi non gli bruciavano di stanchezza.

Anche se andava a letto a mezzanotte, puntava la sveglia alle tre. Suo padre aveva maiali di razza Duroc-Jersey e c'era il pericolo, nelle fredde notti d'inverno, che le be-

stie congelassero. Perciò i preziosi maialini venivano messi dentro dei cestini, coperti con sacchi, e sistemati in cucina. I maialini chiedevano latte caldo alle tre. Così quando suonava la sveglia Dale gettava via le coperte, prendeva i maialini nella cesta e faceva loro da nutrice nel calore della cucina.

C'erano seicento studenti allo State Teachers' College, e Dale era uno dei pochissimi che non poteva permettersi di vivere e dormire in collegio. Si vergognava della sua povertà, che lo costringeva a cavalcare per cinque chilometri e mungere le vacche ogni sera. Si vergognava dei suoi vestiti troppo stretti e dei pantaloni troppo corti. Sviluppò rapidamente un complesso d'inferiorità e cercò di trovare una scorciatoia per il successo. Scoprì presto che al college certi gruppi godevano di influenza e prestigio, come i campioni di football e baseball e quelli che sapevano parlare in pubblico.

Rendendosi conto di non essere portato per lo sport, decise di eccellere in altri campi. Passò mesi a esercitarsi nell'arte oratoria. Si esercitava mentre galoppava alla volta del college e mentre tornava a casa; parlava alle mucche e ai maiali; e mentre caricava balle di fieno si cimentava nei gesti adatti, che facevano volar via i piccioni spaventati.

Ma nonostante tutto quello zelo e quell'esercizio, passava di fallimento in fallimento. Aveva diciotto anni, all'epoca, ed era sensibilissimo e orgoglioso. Cominciò a sentirsi profondamente scoraggiato, e così depresso da arrivare a pensare al suicidio. E poi d'improvviso cominciò a eccellere, a diventare il migliore del college.

Gli altri studenti lo pregarono di insegnare loro come fare, e a loro volta diventarono in gambissima nell'arte di parlare in pubblico.

Dopo il diploma, Dale cominciò a tenere corsi per corrispondenza ai ranchers delle colline sabbiose del Nebraska occidentale e dello Wyoming orientale. Ma nonostante tutti gli sforzi e l'entusiasmo che ci metteva, i risultati erano scarsissimi. Così, scoraggiato, un giorno piantò tutto, tornò nella sua camera d'albergo ad Alliance, nel Nebraska,

e si ficcò a letto a piangere. Così non poteva andare avanti, e decise di trasferirsi a Omaha e cominciare una nuova attività. Non aveva i soldi per il biglietto del treno e per pagarsi il passaggio si occupò per tutto il viaggio di un vagone carico di cavalli selvaggi ai quali doveva dare da bere e da mangiare. Arrivò a Omaha e si mise a vendere bacon, sapone e lardo per la Armour and Company. La sua zona andava dalle Badlands al territorio indiano del South Dakota occidentale. Andava su e giù per la sua zona in treno, dormiva sui vagoni letto, percorreva a cavallo lunghe distanze, dormiva in sedicenti alberghi dove l'unica divisione tra una camera e l'altra era costituita da una coperta appesa a una corda. Si lesse libri sulla tecnica della vendita, imparò a cavalcare puledri selvaggi, giocò a poker con gli indiani e imparò l'arte di metter da parte quattrini. E una volta che un negoziante non aveva soldi per pagarsi il bacon e il prosciutto che aveva ordinato, lui si prese una dozzina di paia di scarpe, le vendette ai dipendenti della ferrovia e col denaro realizzato pagò la Armour and Company delle forniture inviategli.

A volte viaggiava in treno anche per centocinquanta chilometri al giorno. Quando il treno si fermava in qualche cittadina polverosa, lui visitava tre o quattro negozianti, prendeva gli ordini e tornava di corsa alla stazione per riprendere il treno.

Nel giro di due anni la sua zona era salita dal venticinquesimo al primo posto come produttività, comprendendo le zone a sud di Omaha collegate con le autostrade. La Armour and Company gli offrì una promozione con questa motivazione: "Lei ha fatto l'impossibile." Ma Dale rifiutò la promozione, si licenziò, si trasferì a New York, studiò all'American Academy of Dramatic Arts e girò il paese recitando la parte del dottor Hartley in *Polly of the circus*.

Non sarebbe mai diventato un grande attore e aveva troppo buon senso per non rendersene conto. Così riprese a fare il venditore, mettendosi a vendere automobili e camion per la Packard Motor Car Company.

Non sapeva niente di meccanica e non gliene importava nulla. Infelicè, doveva costringersi a uscire ogni giorno per il suo giro. Avrebbe voluto avere il tempo di studiare e scrivere quei libri che sognava di scrivere fin dai tempi del college. Così si licenziò. Si mise a scrivere di giorno romanzi e novelle e a insegnare di sera per procurarsi di che vivere.

Insegnare che cosa? Se ripensava ai tempi del college, si rendeva conto che era stato insegnando l'arte di esprimersi che aveva avuto più soddisfazione. Così si rivolse alle YMCA Schools di New York perché gli dessero la possibilità di tenere dei corsi che insegnassero l'arte dell'esprimersi in pubblico e in privato.

Cosa? Insegnare a esprimersi? Che cosa assurda. Avevano già provato e non ce l'avevano fatta. Visto che rifiutavano di pagargli due dollari a sera, Dale accettò una retribuzione in percentuale sugli incassi delle iscrizioni al corso. Ammesso che ci fossero iscrizioni. E nel giro di tre anni, l'YMCA arrivò a pagargli trenta dollari a sera, altro che due.

Il corso diventava sempre più seguito. Si sparse la voce anche in altre città. Dale divenne una celebrità e cominciò a viaggiare tra New York, Filadelfia, Baltimora e più tardi anche Londra e Parigi. Tutti i libri erano troppo accademici e teorici per servire a qualcosa alla gente che frequentava i suoi corsi. Così se ne scrisse uno lui intitolato *Public Speaking and Influencing Men in Business*. Divenne il testo ufficiale dell'YMCA, dell'American Bankers' Association e della National Credit Men's Association.

Dale Carnegie sosteneva che anche la persona più ignorante e goffa può diventare un oratore degno di William Jennings Bryan ai vertici della carriera. Tutti possono diventare ottimi parlatori, a patto di avere un minimo di sicurezza di sé e un'idea da esprimere.

L'unico modo per sviluppare la fiducia in se stessi, dice Carnegie, consiste nel fare la cosa che si ha paura di fare e tenere una specie di registrazione di come sono andate le cose. Così costringeva ogni componente della classe a

parlare ogni volta. Il pubblico si dimostrava comprensivo. Erano tutti nella stessa barca. E, con l'esercizio costante, sviluppavano la disinvoltura, il coraggio, l'entusiasmo che sarebbero serviti loro anche nei colloqui privati.

Dale Carnegie non svolse per tanti anni la professione di insegnante di oratoria (o almeno, questa era puramente accidentale): la sua vocazione vera era quella di dare una mano alla gente, di aiutare gli altri a vincere le proprie paure e a sviluppare le proprie doti di coraggio.

Era partito con un semplice corso per insegnare a parlare in pubblico, ma gli studenti erano uomini e donne inseriti nel mondo del lavoro. Molti non andavano più a scuola da trent'anni. Molti erano spesati dalle loro ditte. Volevano dei risultati, e in fretta. Risultati da poter utilizzare il giorno dopo nei colloqui di lavoro e nei meeting aziendali. Così Dale fu costretto a essere rapido e pratico. E di conseguenza sviluppò un sistema didattico unico, una combinazione di oratoria, tecniche di vendita, tecnica delle relazioni umane e psicologia applicata. Senza sentirsi legato a nessuna regola, sviluppò il meglio di ogni disciplina in una commistione utilissima e divertente.

Man mano che i corsi finivano, gli studenti si riunivano in club e continuavano a ritrovarsi per anni. Un gruppo di diciannove ex studenti di Filadelfia si vede due volte al mese durante l'inverno da diciassette anni. A volte gli studenti lavoravano lontano dal luogo dove si tenevano i corsi: ce n'era uno che ogni settimana arrivava a New York da Chicago.

Il professor William James di Harvard diceva che ogni persona sviluppa al massimo un dieci per cento delle proprie potenzialità naturali. Dale Carnegie, aiutando tanta gente a tirar fuori il meglio, ha creato uno dei più importanti sistemi odierni di educazione degli adulti.

LOWELL THOMAS
1936

I CORSI DI DALE CARNEGIE

CAPACITÀ DI PARLARE E RELAZIONI UMANE

È con ogni probabilità il miglior programma mai ideato per sviluppare meglio le relazioni interpersonali; questo corso ha lo scopo di incrementare la sicurezza di sé, la capacità di avere a che fare con tutte le persone con le quali entriamo in contatto, sia in campo familiare sia in campo lavorativo, di mettere in grado di esporre le proprie idee, di avere atteggiamenti positivi, di conservare l'entusiasmo, di ridurre la tensione e l'ansia e permettere una vita più felice. Molte centinaia di persone lo frequentano ogni anno, e ditte private, dipartimenti governativi e altre organizzazioni fanno partecipare i loro dipendenti per migliorarne il rendimento.

CORSI PER VENDITORI

È riservato a persone interessate al mondo del commercio, a livello di vendita o di direzione, gente che vuole migliorare il proprio rendimento e la propria posizione. Insegna gli elementi essenziali della psicologia del cliente e le sue applicazioni pratiche. Il venditore è oggi in prima linea e il corso insegna a usare i sistemi più moderni per aumentare le vendite, i guadagni e i profitti.

Si avvale dei principi di Carnegie nel campo delle relazioni interpersonali applicate al mondo del lavoro. Si tratta di sviluppare i potenziali altrui e assicurare miglioramenti a lungo termine e aumento dei profitti. I partecipanti imparano a svolgere il loro ruolo di capi stimolando l'altrui creatività, motivando, delegando e imparando a comunicare, e anche a risolvere i problemi e a prendere decisioni. Il tutto ha lo scopo di sottolineare il ruolo lavorativo di ciascun dipendente.

Se siete interessati a questi corsi e desiderate ulteriori dettagli sulle modalità di svolgimento e la sede, scrivete o telefonate a:

1475 Franklin Ave
Garden City, New York 11530
USA
Tel. (516)248-51.00

Via di Breme 46
20156 Milano
Italia
Tel. (02)38010333
Fax (02)28107088

3643 Rotkreuz
Svizzera
Tel. (042)642282
Fax (042)641451

MIE IMPRESSIONI NELL'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI
INSEGNATI IN QUESTO LIBRO

MIE IMPRESSIONI NELL'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI
INSEGNATI IN QUESTO LIBRO

**MIE IMPRESSIONI NELL'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI
INSEGNATI IN QUESTO LIBRO**

INDICE

Prefazione alla nuova edizione riveduta	p.	7
Come è stato scritto questo libro e perché	»	11
Nove consigli per ottenere il meglio da questo libro	»	19

PARTE PRIMA

TECNICHE FONDAMENTALI PER TRATTARE CON LA GENTE

1. "Se vuoi prenderti il miele, non tirar calci all'alveare"	»	27
2. Il grande segreto per trattare con la gente	»	41
3. Chi mi seguirà avrà il mondo dalla sua, chi non lo farà camminerà solo in un deserto	»	54
Riassumendo	»	71

PARTE SECONDA

SEI MODI PER FARSI BENVOLERE

1. Come essere bene accolti ovunque	»	75
2. Un modo semplice per fare subito buona impressione	»	87
3. Se non seguite questo consiglio, avrete dei problemi	»	95
4. Un modo facile per diventare buoni conversatori	»	103
5. Come suscitare l'interesse della gente	»	112
6. Come riuscire subito simpatici alla gente	»	116
Riassumendo	»	127

PARTE TERZA

COME CONVINCERE IL PROSSIMO A CONDIVIDERE LE VOSTRE OPINIONI

1. Impossibile avere la meglio discutendo p. 131
2. Come farsi sicuramente dei nemici e come evitarlo » 138
3. Se avete torto, ammettetelo » 149
4. Una goccia di miele » 157
5. Il segreto di Socrate » 165
6. La valvola di sicurezza per far fronte alle lamentele » 170
7. Come riuscire a ottenere collaborazione dai nostri simili » 175
8. Un sistema che farà meraviglie » 181
9. Quello che tutti vogliono » 186
10. Un appello che non resta inascoltato » 193
11. Cinema e TV lo fanno: perché voi no? » 198
12. Se non riuscite in nessun altro modo provate questo sistema » 202
- Riassumendo » 205

PARTE QUARTA

ESSERE UN LEADER: COME FAR CAMBIARE OPINIONE AGLI ALTRI SENZA OFFENDERE E SUSCITARE RISENTIMENTI

1. Se proprio si deve criticare un difetto ecco come cominciare » 209
2. Come criticare senza farsi odiare » 215
3. Parlare dei propri errori e difetti » 219
4. A nessuno piace sentirsi dare ordini » 224
5. Permettere agli altri di salvare la faccia » 227
6. Come spronare la gente al successo » 231
7. L'importanza di una reputazione da difendere » 236
8. Fate in modo che ogni errore sembri facile da correggere » 241

9. Fate in modo che la gente sia contenta di fare quel che le chiedete p. 246
- Riassumendo » 251
- Brevi note su Dale Carnegie » 253
- I corsi di Dale Carnegie » 265

I GRANDI Tascabili Bompiani
Periodico quindicinale anno X numero 120
Registr. Tribunale di Milano n. 269 del 10/7/1981
Direttore responsabile: Giovanni Giovannini
Finito di stampare nel marzo 1996 presso
il Nuovo Istituto Italiano d'Arti Grafiche - Bergamo
Printed in Italy