

“...Leggendo questo libro, valutate qual è il vostro approccio alla vita e alla gente. Cominciate poi a lavorare sui vostri punti di forza e a scoprire quanti talenti e quante capacità possedete dentro di voi senza nemmeno saperlo, e quanto sia facile farne uso. L'adesione al metodo Carnegie è un'avventura alla scoperta di se stessi e potrebbe costituire una svolta importante nella vostra vita. Dentro di voi ci sono già quelle qualità nascoste che possono portarvi al successo. Dovete solo decidervi a scoprirle e a utilizzarle.”

*Dalla Prefazione di Dorothy Carnegie*

Dale Carnegie (1889-1955), ha scritto numerosi libri sul “pensiero positivo”. Bompiani ha pubblicato *Come parlare in pubblico e convincere gli altri*, *Come trattare gli altri e farseli amici*, *Come vincere lo stress e cominciare a vivere* e *Scopri il leader che è in te*.

Dale Carnegie  
COME GODERSI LA VITA E LAVORARE MEGLIO

# Dale Carnegie COME GODERSI LA VITA E LAVORARE MEGLIO

ISBN 88-452-4894-1

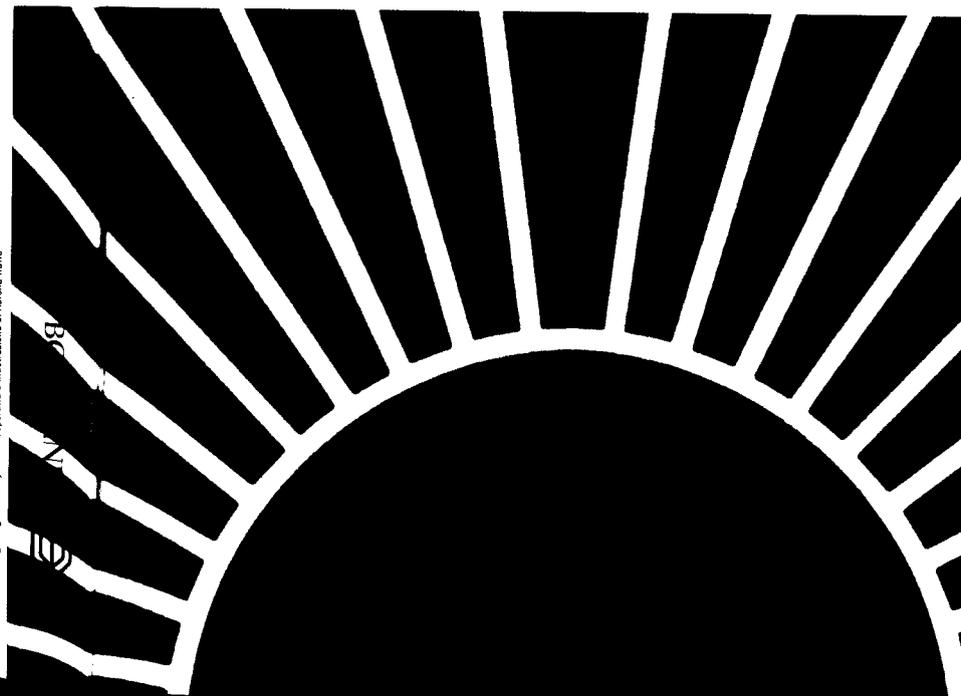


9 788845 248948

[www.bompiani.rcslibri.it](http://www.bompiani.rcslibri.it)  
[rcs-libri@rcs-web.it](mailto:rcs-libri@rcs-web.it)

€

Progetto grafico Polystudio. Copertina e illustrazione di Aurelia Ruffo



Titolo originale  
HOW TO ENJOY YOUR LIFE AND YOUR JOB

Raccolta di capitoli selezionati dalle nuove edizioni italiane a cura di Marina Marazza  
di *Come trattare gli altri e farseli amici* e *Come vincere lo stress e cominciare a vivere*

ISBN 88-452-4894-1

This book is a compilation of portions of HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE  
Copyright 1936 by Dale Carnegie, Copyright renewed 1964 by Dorothy Carnegie and Donna Dale  
Carnegie. Revised Edition Copyright © 1981 Dorothy Carnegie and Donna Dale Carnegie  
and

HOW TO STOP WORRYING AND START LIVING Copyright 1944, 1945, 1946, 1947, 1948 by Dale  
Carnegie. Copyright renewed 1975 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie. Copyright © 1984  
by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie

© 1988/2002 RCS Libri S.p.A  
Via Mecenate 91 - Milano

XVI edizione Tascabili Bompiani aprile 2002

Non avete mai pensato che quasi tutti noi passiamo la maggior parte del tempo sul posto di lavoro, quale che sia la nostra professione?

Questo significa che il nostro modo di porci nei confronti del lavoro può determinare una vita eccitante e ricca di quella soddisfazione che deriva dalla consapevolezza di svolgere bene i nostri compiti, oppure una vita di frustrazioni, noia e fatica.

Il sistema che Dale Carnegie propone è fatto su misura per aiutarvi a ricavare le più grandi soddisfazioni dal lavoro, ottenendo il massimo da voi stessi in "ogni" circostanza. Leggendo questo libro, valutate qual è il vostro approccio alla vita e alla gente. Cominciate poi a lavorare sui vostri punti di forza e a scoprire quanti talenti e quante capacità possedete dentro di voi senza nemmeno saperlo, e quanto sia facile farne uso.

Il libro è una raccolta di capitoli selezionati dalle nuove edizioni rivedute di due best seller di Dale Carnegie, *Come trattare gli altri e farseli amici* e *Come vincere lo stress e cominciare a vivere*. Abbiamo scelto quelle parti dei due volumi che insegnano ad acquisire autoconsapevolezza e stima di se stessi. Se voi desiderate sentirvi più realizzati, se cercate un'armoniosa razionalità, se volete utilizzare completamente e al meglio le vostre risorse interiori, questo libro vi aiuterà a raggiungere il vostro scopo.

L'adesione al metodo Carnegie è un'avventura alla scoperta di se stessi e potrebbe costituire una svolta importantissima nella vostra vita. Dentro di voi ci sono già quelle qualità nascoste che possono portarvi al successo. Dovete solo decidervi a scoprirle e a utilizzarle.

DOROTHY CARNEGIE  
Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Dale Carnegie & Associates, Inc.

PARTE PRIMA

## SETTE STRADE CHE CONDUCONO ALLA PACE E ALLA FELICITÀ

*Dale Carnegie scrisse il libro Come vincere lo stress e cominciare a vivere per dimostrare che ciascuno è in gran parte artefice della propria vita. Se prima impariamo ad accettarci, vedendo i lati buoni con la stessa lucidità con la quale vediamo quelli che buoni non sono, e poi ci diamo da fare per raggiungere i nostri scopi, le probabilità di ritrovarci a sprecare tempo ed energie preziose nell'angosciarci saranno necessariamente minime.*

TROVA TE STESSO E SII TE STESSO:  
NESSUN ALTRO AL MONDO È COME TE

Ho una lettera di Edith Allred di Mount Airy, North Carolina. "Da bambina, ero estremamente sensibile e timida," scrive. "Ero sempre abbondante e le guance tonde mi facevano sembrare più grassa di quanto non fossi. Avevo una madre antiquata che m'insegnava che era sciocco volere dei vestiti carini e mi vestiva di conseguenza. Non frequentavo mai feste; non mi concedevo nessuno svago; e quando andai a scuola, non partecipai mai alle attività extrascolastiche dei miei compagni, nemmeno alla ginnastica. Ero timida fino alla morbosità. Sentivo d'essere 'diversa' dagli altri e sgradita. Quando fui grande, sposai un uomo di parecchi anni più anziano di me. Ma non cambiai per nulla. I miei suoceri erano gente tranquilla e sicura di sé. Erano quello che avrei voluto essere e che non ero. Mi misi d'impegno per somigliare a loro, ma non ci riuscivo. I tentativi che facevo per tirarmi fuori dal mio guscio servivano solo a farmi rinchiudere di più in me stessa. Diventai nervosa e irascibile. Evitavo tutti gli amici, fino al punto di spaventarmi quando suonava il campanello. Ero un vero e proprio fallimento. Lo capivo, e temevo che mio marito se ne accorgesse. Perciò, quando eravamo in pubblico cercavo di essere allegra, ed esageravo nel recitare la mia parte. Sapevo di eccedere; così, dopo, per giorni interi mi sentivo scontenta e meschina. Alla fine fui talmente infelice da non capire più per quale

motivo avrei dovuto continuare a vivere. Cominciai seriamente a pensare al suicidio.”

Quale avvenimento riuscì a trasformare la vita infelice di questa donna? Il caso!

“Un’osservazione casuale,” prosegue Mrs Allred, “trasformò la mia esistenza. Mia suocera stava raccontando un giorno come aveva educato i suoi figli, e disse: ‘Qualsiasi cosa accadesse, insistevo sempre perché fossero loro stessi...’ Perché fossero loro stessi! Quell’osservazione fu l’Apriti Sesamo. In un lampo mi resi conto che tutte le mie angosce derivavano dal voler recitare una parte per la quale non ero tagliata. Dalla sera alla mattina mi ritrovai un’altra donna. Cominciai a essere me stessa. Cercai di studiare la mia personalità. Cercai di scoprire *com’ero fatta*. Cercai di valorizzare i miei pregi. Studiai stile e tinte, e mi vestii nel modo giusto. Riuscii a farmi delle amiche. Mi iscrissi a un’associazione e fui paralizzata dal terrore quando mi inclusero in un programma. Ma ogni volta che parlavo, acquistavo nuovo coraggio. Ci misi del tempo, ma oggi sono felice come mai avrei immaginato. Nell’educare i miei figlioli, ho insegnato anche a loro la lezione che io avevo imparato a così caro prezzo: *Qualsiasi cosa accada, siate sempre voi stessi.*”

Il problema di riuscire a essere se stessi è “vecchio come il mondo”, dice il dottor James Gordon Gilkey, “e universale come la vita umana”. Il non poter essere se stessi è la causa che si nasconde dietro tante nevrosi, psicosi e complessi. Angelo Patri, che ha scritto tredici libri e migliaia di articoli in materia di educazione infantile, sostiene: “Nessuno è più disgraziato di chi vuol essere qualcuno o qualcosa di diverso da quello che effettivamente è, spiritualmente e fisicamente.”

Questa foga di essere “qualcun altro” è particolarmente sfrenata a Hollywood. Sam Wood, uno dei registi hollywoodiani più noti, racconta che i fastidi maggiori li danno i giovani attori; il problema che bisogna sempre risolvere è riuscire a farli diventare loro stessi. Tutti vogliono essere una seconda Lana Turner o un secondo Clark Ga-

ble. “Il pubblico già li conosce,” predica Sam Wood, “ora pretende qualcosa di diverso.”

Prima di dirigere film come *Addio, Mr Chips!* e *Per chi suona la campana*, Sam Wood aveva passato vari anni nel mercato immobiliare, imparando a vendere. Afferma che gli stessi principi del mondo del commercio vanno bene anche nel cinema. È sciocco voler scimmiettare gli altri. “L’esperienza mi ha insegnato,” dice Sam Wood, “che è meglio lasciar perdere, appena possibile, la gente che finge di essere quello che non è.”

Ho chiesto a Paul Boynton, all’epoca capo del personale di una grande compagnia petrolifera, quale fosse il peggior errore che la gente commette cercando lavoro. Lui era un esperto in materia: aveva ricevuto più di sessantamila persone in cerca di impiego e aveva anche scritto un libro sull’argomento. “Il più grosso errore che la gente fa nel cercare lavoro,” mi disse, “è di non essere se stessa. Invece di parlarvi a viso aperto, francamente, cerca di darvi le risposte che immagina desideriate.” Ma non attacca; nessuno sa che farsene di un grammofono. E nessuno accetta una moneta falsa.

La figlia di un tassista lo imparò a sue spese. Voleva fare la cantante. Ma la sua faccia era un orrore. Aveva una bocca immensa e degli orribili occhi sporgenti. Quando cantò la prima volta — in un locale notturno del New Jersey — tentò di nascondere i denti tenendo il labbro superiore abbassato. Cercò di fare la *vamp*. Il risultato? Si rese ridicola. Era condannata a far fiasco.

Tuttavia, nel locale c’era un uomo che la sentì cantare e pensò che avesse del talento. “Senta,” le disse rudemente, “ho assistito alla sua esibizione e so cosa cerca di nascondere. Si vergogna dei denti.” La ragazza era imbarazzata, ma l’uomo proseguì: “Perché, scusi? È forse un delitto aver dei brutti denti? Non cerchi di nasconderli. Apra la bocca e il pubblico la applaudirà quando vedrà che non ha vergogna di se stessa. Fra l’altro,” aggiunse acutamente, “può darsi che siano proprio questi denti che lei cerca di nascondere a fare la sua fortuna.”

Cass Daley fece tesoro di quel consiglio e non si preoccupò più dei suoi denti. Da quel momento in poi, pensò soltanto al pubblico. Apriva la bocca come le veniva e cantava con tanto trasporto che in breve divenne una star dello schermo e della radio. Adesso sono gli altri che cercano di imitare lei!

William James alludeva alle persone "incapaci di trovarsi" quando dichiarò che l'uomo medio sviluppa soltanto il dieci per cento delle sue facoltà mentali latenti. "In confronto a quello che dovremmo essere," scrisse, "siamo svegli soltanto a metà. Impieghiamo soltanto una piccola parte delle nostre risorse fisiche e intellettuali. In altre parole, l'essere umano vive molto al disotto dei suoi limiti. Possiede energie di cui abitualmente non si serve."

Voi e io possediamo energie di questo tipo, quindi non sciupiamo il nostro tempo a tormentarci perché non somigliamo agli altri. Ciascuno di voi è qualcosa di nuovo sulla faccia della terra. Mai prima, dall'inizio del tempo, c'è stato qualcuno esattamente uguale a voi; e mai più, nei secoli dei secoli, ci sarà un altro che vi somiglierà in tutto. La genetica insegna che siete il risultato della combinazione di ventiquattro cromosomi forniti da vostro padre e ventiquattro cromosomi di vostra madre. Questi quarantotto cromosomi racchiudono tutto quanto determina la vostra eredità. "In ogni cromosoma," scrive Amram Scheinfeld, "ci possono essere da alcune dozzine ad alcune centinaia di geni: e un singolo gene, in certi casi, può essere sufficiente a modificare l'intera esistenza di un individuo." Francamente, noi siamo fatti in modo "spaventosamente meraviglioso".

Anche dopo che vostra madre e vostro padre si sono incontrati e uniti, c'è stata una sola probabilità su 300.000 miliardi che nascesse l'esatta persona che siete. In altre parole, anche avendo 300.000 miliardi di fratelli e sorelle, potrebbero esser tutti differenti da voi. Pensate che siano semplici congetture? No. Si tratta di fatti dimostrati scientificamente. Qualsiasi libro sull'argomento ve lo potrà confermare.

Posso parlare con convinzione di "essere se stessi", perché è un argomento che sento profondamente. So bene di che cosa parlo. L'ho imparato a mie spese. Quando misi per la prima volta piede a New York proveniente dai campi di grano del Missouri, mi iscrissi all'Accademia d'arte drammatica. Volevo diventare attore. Avevo avuto quella che allora stimavo un'idea geniale, con la possibilità di un rapido successo, un'idea così semplice, a portata di tutti, che non capivo come mai altre persone ambiziose non ci avessero pensato prima. Si trattava di questo: avrei studiato in che modo i più celebri attori del momento — John Drew, Walter Hampden e Otis Skinner — avevano ottenuto il loro successo. Avrei imitato i lati migliori di ciascuno di loro, diventando una trionfale combinazione di tutti loro messi insieme. Che sciocchezza! Che assurdità! Eppure sprecai anni di vita a imitare altra gente prima che nel mio testone di contadino del Missouri penetrasse la convinzione che bisognava essere se stessi e che non avrei mai potuto essere un altro.

Quella dura esperienza avrebbe dovuto insegnarmi la lezione una volta per tutte. Ma non fu così. Ero troppo testardo. Dovevo ricaderci. Parecchi anni più tardi mi misi a scrivere quello che speravo sarebbe stato il miglior manuale esistente su come parlare in pubblico per motivi di lavoro. Avevo la stessa idea sciocca sul modo di scrivere un libro che già avevo avuto sul modo di recitare: avrei *preso a prestito* le idee di un mucchio di altri scrittori e le avrei condensate tutte in un solo libro, un libro che contenesse un po' di tutto. Così feci incetta di manuali sul tema e passai un anno a combinare le loro idee nel mio manoscritto. Ma alla fine mi resi conto che stavo facendo una colossale sciocchezza. Quella macedonia di idee altrui era così sibillina e così scema, che nessuno avrebbe avuto la costanza di leggerla fino in fondo. Così un anno di lavoro finì miseramente nel cestino della carta straccia. E ricominciai da capo. Questa volta mi dissi: "Devi essere Dale Carnegie; con tutti i suoi difetti e i suoi limiti. Non puoi essere un altro." Così smisi di fingermi la combina-

zione di altre persone, mi rimboccai le maniche e feci quello che avrei dovuto fare fin dall'inizio: scrissi un manuale traendolo soltanto dalle mie personali esperienze, osservazioni e convinzioni di conferenziere e insegnante di oratoria. Imparai — una volta per tutte, spero — la lezione di sir Walter Raleigh (non sto parlando del sir Walter che gettò il mantello nel fango per farci passare sopra la regina. Alludo al sir Walter Raleigh che fu professore di letteratura inglese a Oxford nel 1904). “Non posso scrivere un libro che regga il confronto con Shakespeare,” disse, “ma posso scrivere un libro mio.”

Essere se stessi. Seguire il saggio consiglio che Irving Berlin diede a George Gershwin. Quando Berlin e Gershwin s'incontrarono, Berlin era celebre mentre l'altro era un povero e sconosciuto compositore che lavorava a Tin Pan Alley per trentacinque dollari la settimana. Berlin, colpito dall'abilità di Gershwin, gli offrì un posto con uno stipendio tre volte maggiore di quello che aveva allora. “Ma non accetti la mia offerta,” gli consigliò Berlin, “altrimenti corre il rischio di diventare un Berlin di seconda mano. Se insiste a essere se stesso, un giorno sarà un Gershwin di prima mano.” Gershwin ascoltò quel consiglio e diventò uno dei più grandi compositori americani della sua generazione.

Charlie Chaplin, Will Rogers, Mary Margaret McBride, Gene Autry e migliaia di altre persone hanno dovuto imparare la lezione che sto cercando di ribadire in questo capitolo. E l'hanno imparata nella maniera più brutale, come ho fatto io.

Quando Charlie Chaplin cominciò a interpretare film, il direttore di produzione lo costrinse a imitare un attore tedesco allora molto in voga. Ma Charlie Chaplin non cavò un ragno dal buco finché non fu se stesso. Bob Hope si trovò nelle stesse condizioni: fece il cantante e il ballerino per anni e non cavò un ragno dal buco finché non cominciò a interpretare le parti per cui era tagliato. Will Rogers fece roteare il lazo nel *vaudeville*, senza aprir bocca, per anni interi. Non cavò un ragno dal buco finché non

scoprì il suo talento comico e cominciò a parlare invece di agitare il suo lazo.

Quando Mary Margaret McBride apparve per la prima volta in pubblico, tentò di fare l'attrice classica e fu un fiasco. Quando riuscì a essere quella che era — una semplice campagnola del Missouri — diventò una delle star più note della radio newyorkese.

Quando Gene Autry cercò di sbarazzarsi del suo accento del Texas, si vestì come un damerino e andò in giro spacciandosi per newyorkese, la gente lo prese in giro. Ma quando si mise a suonare il suo banjo e a cantare ballate da cowboy, Gene Autry iniziò quella brillante carriera che doveva farlo diventare il più celebre cow-boy del cinema e della radio.

Voi siete qualcosa di assolutamente nuovo e originale sulla faccia della terra. Siatene fieri. Cercate di sfruttare le doti che la natura vi ha elargito. In ultima analisi, ogni arte è autobiografica. Potete cantare soltanto quello che siete. Potete dipingere solo quello che siete. Dovete essere ciò che le vostre esperienze, il vostro ambiente e quello che avete ereditato hanno fatto di voi. Bene o male, siete costretti a coltivare il vostro orticello. Bene o male, siete costretti a suonare il vostro piccolo strumento nell'orchestra della vita.

Come Emerson disse nel suo saggio sulla fiducia in se stessi: “C'è un momento nella maturazione di ciascuno in cui si arriva alla convinzione che l'invidia è ignoranza; che l'imitazione è suicidio; che bisogna nel bene e nel male prendere se stessi per quello che si è; che, benché l'universo sia pieno di ricchezze, nessun chicco di grano può nascere se non ci diamo da fare sul pezzo di terra che ci è stato dato da coltivare. L'energia che risiede in noi è nuova nella natura, e noi soli possiamo sapere quello che siamo capaci di fare, e non lo sappiamo finché non ci mettiamo alla prova.”

Queste le parole di Emerson. Altri dissero le stesse cose in altro modo. Ecco come si espresse un poeta, Douglas Malloch:

Se non puoi esser pino in cima alla collina,  
sii pruno nella valle — ma sii sempre  
il più bel cespuglietto accanto al ruscello;  
se non puoi esser albero, sii cespuglio.

Se non puoi esser cespuglio, sii dell'erba  
e abbellisci come puoi la strada maestra;  
se non puoi esser muschio, sii alga,  
ma l'alga più graziosa del laghetto.

Se siam tutti comandanti, la ciurma chi la fa?  
C'è qualcosa da fare per tutti.  
Ci sono lavori grossi e altri meno  
e ciascuno deve scegliersi il più adatto.

Se non puoi esser strada, sii sentiero,  
se non puoi esser sole, sii una stella;  
vincere o perdere non dipende dalla grandezza.  
Ma bisogna essere al meglio quello che si è.

---

Non imitate mai gli altri.  
Trovate voi stessi e siate voi stessi.

---

2

## QUATTRO ACCORGIMENTI PER LAVORARE SENZA FATICA E SENZA ANSIA

1

**Sgombrate il vostro tavolo di tutte le carte  
che non riguardano il lavoro che state facendo.**

Roland L. Williams, presidente della Chicago and Northwestern Railway, disse una volta: "Una persona che abbia la scrivania ingombra di carte d'ogni genere, lavorerà con meno fatica e più risultati se prima sgombrerà il tavolo di tutto quello che non riguarda il suo lavoro immediato. Questo 'far le pulizie' è il primo passo verso la perfetta efficienza."

Se andate alla Library of Congress di Washington, troverete una frase dipinta sul soffitto — una frase del poeta Pope:

L'ORDINE È LA PRIMA LEGGE DEL CIELO

L'ordine deve essere anche la prima legge del lavoro. Invece la scrivania del lavoratore medio è ingombra di carte lasciate lì da settimane. L'editore di un giornale di New Orleans mi raccontò un giorno che la sua segretaria, ripulendo una delle sue scrivanie, trovò nascosta sotto le carte una macchina da scrivere che da anni si credeva perduta.

La semplice vista di un tavolo coperto di corrispondenza inevasa, relazioni e promemoria è sufficiente a creare

confusione, nervosismo e ansia. Se non peggio. Ricordare costantemente "il milione di cose da fare e la mancanza di tempo per farle" può non solo rendervi nervosi e stancarvi, ma anche provocarvi un innalzamento della pressione arteriosa, disturbi di cuore e ulcera allo stomaco.

Il dottor John H. Stokes, della Graduate School of Medicine della University of Pennsylvania, lesse una relazione davanti alla National Convention of the American Medical Association — una relazione intitolata "Nevrosi funzionali come complicazioni di disturbi organici". In questa relazione il dottor Stokes elencava undici casi sotto il titolo "Cosa ricercare nello stato mentale del paziente". Ecco il primo punto dell'elenco:

Il senso del dovere o dell'obbligo;  
l'interminabile serie di cose che devono essere fatte.

Ma come mai un procedimento così semplice come sgombrare la scrivania e prendere una decisione può aiutare a evitare l'ipertensione, il senso del *dovere*, la sensazione dell'*interminabile serie di cose che devono esser fatte*? Il dottor William L. Sadler, l'illustre psichiatra, ci raccontò di un paziente che, adottando questo semplicissimo sistema, riuscì a evitare un tracollo nervoso. Si trattava di un dirigente di una grossa ditta di Chicago. Quando si presentò nell'ufficio del dottor Sadler, era nervoso, eccitato, in ansia. Sapeva che cosa lo aspettava, ma non poteva smettere di lavorare. Aveva bisogno di aiuto.

"Mentre quell'uomo mi stava raccontando la sua storia," disse il dottor Sadler, "il telefono squillò. Era una chiamata dell'ospedale; invece di rinviare la faccenda, presi una decisione su due piedi. Di solito le cose le decido seduta stante. Avevo appena riattaccato il ricevitore che il telefono squillò nuovamente. Di nuovo un caso urgente, che trattai subito. La terza interruzione fu quando un mio collega entrò nel mio ufficio per chiedermi un consiglio su un paziente che stava molto male. Quando ebbi finito, mi rivolsi al mio visitatore e mi scusai per averlo fatto aspet-

tare. Ma lui era raggiante. Aveva un'espressione completamente diversa."

"Non si scusi, dottore," disse a Sadler. "In questi dieci minuti, credo di aver scoperto la causa del mio male. Tornerò in ufficio e rivedrò il mio modo di lavorare... Ma prima di andarmene, posso dare un'occhiata al suo tavolo?"

Il dottor Sadler aprì i cassetti della scrivania. Erano tutti vuoti. "Mi dica un po'," chiese il paziente, "dove tiene i lavori in sospenso?"

"Non ho lavori in sospenso," disse Sadler.

"E la corrispondenza inevasa?"

"Evasa," fece Sadler. "La mia regola è di non metter mai da parte una lettera prima di aver risposto. Appena la ricevo, detto la risposta alla mia segretaria."

Sei settimane più tardi, lo stesso dirigente invitò il dottor Sadler nel suo ufficio. Era completamente trasformato — e così il suo tavolo. Aprì i cassetti per far vedere che non aveva pratiche giacenti. "Sei settimane fa," disse il dirigente, "avevo tre tavoli diversi in due differenti uffici ed ero sopraffatto da una valanga di lavoro. Non ero mai in pari. Dopo aver parlato con lei, son venuto direttamente qui e ho fatto pulizia generale, scartando un vagone di cartaccia. Ora lavoro a una sola scrivania, sbrigo le pratiche man mano che si presentano e non sono più immerso fino al collo nei lavori in sospenso. Sto benone, ora."

Charles Evans Hughes, ex presidente della Corte suprema degli Stati Uniti, sosteneva: "La gente non muore per eccesso di lavoro. Muore di ansia e dissipazione." Sì, perché dissipa le proprie energie e si tormenta per il lavoro che non riesce mai a finire.

## 2

### Sbrigate le pratiche in ordine di importanza.

Henry L. Doherty, fondatore della Cities Service Company, disse che, qualsiasi stipendio avesse offerto, c'erano due cose che non era mai riuscito a trovare: "Queste due inestimabili capacità sono: primo, la capacità di pen-

sare; secondo, la capacità di sbrigare le pratiche in ordine d'importanza."

Charles Luckman, il giovanotto che cominciò dal nulla e nel giro di dodici anni divenne il presidente della Pepsodent, con uno stipendio di centomila dollari all'anno — e in attività collaterali ne guadagnava un altro milione — dichiarò che gran parte del suo successo lo doveva proprio all'aver sviluppato le due qualità che Henry L. Doherty non riusciva a trovare in nessuna persona. Charles Luckman disse: "Per quanto mi ricordo, mi sono sempre alzato alle cinque del mattino perché a quell'ora la mia mente è più chiara e più lucida che in qualsiasi altra ora della giornata. Così riesco a pensare molto meglio e posso fare tutti i progetti per la giornata, programmando le cose da farsi in ordine d'importanza."

Frank Bettger, considerato uno dei più abili e fortunati assicuratori degli Stati Uniti, non aspetta le cinque del mattino per fare i progetti per la giornata: li fa già durante la notte. Si fissa un traguardo da raggiungere nel collocamento delle polizze; se non raggiunge quel traguardo, la differenza la aggiunge ai programmi per il giorno successivo — e così via.

So per esperienza personale che non si è sempre capaci di sbrigare le cose nell'ordine della loro importanza; ma so anche che qualsiasi piano d'azione per programmare i propri impegni, per quanto imperfetto, è sempre e infinitamente meglio che non improvvisare man mano che si procede nel lavoro.

Se George Bernard Shaw non si fosse imposto un rigido programma di lavoro, sarebbe probabilmente fallito come scrittore, rimanendo un cassiere di banca per tutta la vita. Il suo programma consisteva nello scrivere regolarmente cinque pagine al giorno. Quel programma e la sua cocciutaggine nel realizzarlo furono la sua fortuna. Scrisse cinque pagine al giorno per nove anni di seguito, nonostante che il lavoro di quei nove lunghissimi anni gli fruttasse in totale poco più di trenta dollari — in media dieci lire al giorno.

### Non rimandate le decisioni.

Un mio ex allievo, H.P. Howell, mi raccontò che quando era membro della direzione della United States Steel Company, le riunioni si trascinarono in modo desolante: venivano discussi molti problemi, ma le decisioni erano pochissime. Risultato: i vari responsabili dovevano portarsi a casa grossi fasci d'incartamenti da studiare.

Alla fine Howell persuase la direzione a esaminare un problema alla volta e ad arrivare alla conclusione. Niente rinvii. La decisione poteva consistere nel chiedere un supplemento di notizie; altrimenti di fare o non fare. Ma prima di passare a un altro argomento, bisognava decidere qualcosa. Howell mi raccontò che i risultati furono sorprendenti. Niente pratiche in sospeso. Niente aggiornamenti. Niente più incartamenti da portare a casa. Nessuna sensazione di non aver compiuto il proprio dovere.

Una regola ottima, non soltanto per la United States Steel Company, ma per tutti noi.

### Imparate a organizzarvi, decentrare e controllare.

Molti uomini d'affari si rovinano la salute perché non hanno mai imparato a delegare agli altri le responsabilità, perché insistono a far tutto da sé. Risultato: una mole enorme di lavoro e confusione generata da una valanga di cose di poca importanza. Un senso di ansia, fretta e nervosismo. È difficile imparare a delegare le responsabilità. Lo so. Anche per me fu difficile. So anche per esperienza i disastri che possono derivare delegando le responsabilità a gente poco indicata. Ma per difficile che sia, un dirigente non può fare a meno di distribuire gli incarichi, se vuole evitare ansia, tensione e fatica.

Chi crea una grande impresa e non sa organizzarsi, decentrare e controllare, di solito manca per problemi di cuore a cinquant'anni, al massimo sessanta. Disturbi di cuore generati dall'ansia. Qualche esempio specifico? Leggete i necrologi sul vostro giornale.

---

1. Sgombrate il vostro tavolo di tutte le carte che non riguardano il lavoro che state facendo.
  2. Sbrigare le pratiche in ordine di importanza.
  3. Non rimandate le decisioni.
  4. Imparate a organizzarvi, decentrare e controllare.
- 

## CHE COSA STANCA E COME FARE PER EVITARLO

Un fatto strabiliante, probabilmente una rivelazione: il lavoro intellettuale da solo non può stancare. Sembra un'assurdità. Ma alcuni anni or sono degli scienziati cercarono di scoprire quanto tempo il cervello umano era in grado di lavorare prima di raggiungere "una diminuita capacità lavorativa", come scientificamente s'indica la stanchezza. Con loro immenso stupore, questi scienziati notarono che il sangue, passando attraverso il cervello, quand'è in attività, non mostra alcun segno di stanchezza. Se prendete il sangue dalle vene di un operaio, mentre sta lavorando, lo troverete pieno di "tossine" e prodotti della fatica. Ma se prendete una goccia di sangue dal cervello, per esempio, in un Einstein, non vi scoprirete traccia di tossine nemmeno alla fine della giornata.

Il cervello, poi, può lavorare "con la stessa efficacia e rapidità dopo otto o undici ore di lavoro". Il cervello è assolutamente infaticabile... Che cosa rende stanchi, allora?

Gli psichiatri sostengono che la maggior parte della nostra stanchezza deriva da fattori psichici ed emotivi. Uno dei più rinomati psichiatri inglesi, J.A. Hadfield, nel suo libro *The Psychology of Power*, scrive: "La maggior parte della stanchezza che sentiamo è di origine psichica; esaurimenti di origine puramente fisica sono rari."

Un luminare della psichiatria americana, il dottor A.A. Brill, va ancora oltre. Afferma: "Il cento per cento della

fatica dei lavoratori sedentari è dovuto a fattori psicologici, cioè emotivi.”

Che genere di fattori emotivi stancano il lavoratore sedentario? La gioia? La contentezza? No di certo. La noia, il risentimento, la sensazione di inutilità, di fretta, l'ansia, le preoccupazioni — sono questi i fattori che esauriscono il lavoratore da tavolino, lo rendono vulnerabile ai raffreddori, riducono il rendimento e lo fanno rincasare con il mal di testa. Sì, ci stanchiamo perché le nostre emozioni generano tensione nervosa.

La Metropolitan Life Insurance Company lo mise in evidenza in un opuscolo sulla stanchezza: “Il lavoro pesante di per se stesso raramente genera una stanchezza che non sia curabile con del riposo o un buon sonno... L'ansia, l'ipertensione, gli scossoni emotivi sono tre delle cause maggiori della fatica. Spesso sono loro e non il lavoro fisico o intellettuale, la causa della stanchezza... Ricordatevi che un muscolo teso è un muscolo in azione. Rilassatelo! Risparmiate energia per compiti importanti.”

Leggendo queste righe, state aggrottando le sopracciglia? Sentite una tensione tra gli occhi? Siete seduto comodamente in una poltrona? O state ringobbito? I muscoli della faccia sono tesi? A meno che il vostro corpo non sia abbandonato come un pupazzo di stracci state compiendo uno sforzo nervoso e muscolare. *State compiendo uno sforzo nervoso e muscolare.*

Perché mai compiamo questo sforzo inutile mentre stiamo eseguendo un lavoro intellettuale? Josselyn dice: “A mio avviso il principale ostacolo... è l'opinione quasi universalmente diffusa che il lavoro pesante richieda una sensazione di fatica, altrimenti non è fatto come si deve.” Così aggrottiamo le sopracciglia quando ci concentriamo. Curviamo le spalle. Tendiamo i muscoli, allo scopo di provare una sensazione di sforzo, il che non ci aiuta per nulla nella nostra attività cerebrale.

Ecco una sorprendente e tragica verità: milioni di persone che stanno attente al centesimo non hanno problemi a sciupare e a dilapidare stupidamente la loro energia.

E la risposta alla stanchezza nervosa qual è? Riposo! Riposo! Riposo! *Imparate a riposarvi mentre lavorate.*

Semplice? No. Probabilmente sarete costretti a metter sottosopra le vostre abitudini. Ma ne vale la pena, perché potrebbe rivoluzionare la vostra esistenza. William James scrisse: “L'ipertensione, l'agitazione, il fiato sospeso, la vita intensa e l'espressione di agonia... sono *cattive abitudini*, né più né meno.” *Lo sforzo è un'abitudine. Il riposo è un'abitudine. E le cattive abitudini si possono estirpare mentre le buone si possono creare.*

Come si fa a riposare? Si comincia con la mente o con i nervi? Né con l'una né con gli altri. Si comincia sempre a *riposare con i muscoli.*

Facciamo una prova. Immaginiamo di cominciare con gli occhi. Leggete questo paragrafo e, quando siete arrivati in fondo, tiratevi indietro sullo schienale, abbassate le palpebre e *dite ai vostri occhi*, sottovoce: “Dai, dai, adesso basta sforzarsi. Riposiamoci.” Ripetete così lentamente per un minuto...

Non notate che, dopo qualche secondo, i muscoli degli occhi *cominciano a obbedire*? Non sentite come se una mano lavasse via la tensione? Bene, incredibile ma vero, in quel breve minuto avete trovato la chiave dell'intero segreto. La stessa cosa potete farla con la mascella, con i muscoli del viso, con la nuca, con le spalle, con tutto il corpo. Ma l'organo più importante è l'occhio. Il dottor Jacobson è arrivato al punto di dire che, riuscendo a rilassare completamente i muscoli oculari, si è in grado di diminuire tutti i fastidi. La ragione per cui gli occhi sono così importanti è che consumano un quarto dell'intera energia nervosa dell'organismo. Questo è il motivo per cui tante persone, dotate di vista perfetta, soffrono di disturbi agli occhi. Li sforzano troppo.

Vicki Baum, la celebre scrittrice, dice che da bambina conobbe un vecchio che le insegnò una cosa della massima importanza. Era caduta e si era fatta male al ginocchio e al polso. Il vecchio la sollevò; aveva fatto il clown in un circo e, nel toglierle la polvere di dosso, disse: “Il motivo

per cui ti sei fatta male è che non sai rilassare i muscoli. Devi lasciarti andare come una calza, come una vecchia calza che si affloscia. Ora ti faccio vedere.”

Il vecchio clown insegnò a Vicki Baum e agli altri bambini come si faceva a cadere, fare capriole e salti mortali. E non si stancava di ripetere continuamente: “Devi lasciarti andare come una vecchia calza. Solo allora sarai completamente rilassata.”

È possibile “lasciarsi andare” in qualsiasi momento, dovunque vi troviate. L'essenziale è non fare sforzo alcuno per lasciarsi andare. *Il rilassamento è l'assenza di qualsiasi sforzo.* Basta pensare. Pensare al rilassamento dei muscoli degli occhi e del volto, e ripetere continuamente: “Su... su... riposiamoci.” Immaginatevi di essere molle come un neonato.

Era così che faceva Amelita Galli-Curci, la celebre soprano. Helen Jepson mi raccontò di aver spesso sorpreso la Galli-Curci abbandonata, prima dello spettacolo, su una poltrona, la mascella cascante. Un'abitudine eccellente — le evitava di diventare nervosa, prima di entrare in scena; e *preveniva* la fatica.

Ci sono quattro consigli per aiutarvi a riposare:

1. Lasciatevi andare, nei ritagli di tempo. Lasciatevi andare come una calza vecchia. Lavorando, tengo una vecchia calza sul mio tavolo — per ricordarmi in che modo devo lasciarmi andare. Se non avete una calza, un gatto avrà lo stesso effetto. Avete mai sollevato un gatto mentre sta sonnecchiando al sole? Sembra di tirare su un giornale bagnato. Anche gli yogi indiani avvertono che, per imparare l'arte di riposare, bisogna studiare i gatti. Non ho mai visto un gatto stanco, un gatto con l'esaurimento nervoso, un gatto che soffra d'insonnia, ansia o ulcera allo stomaco. Eviterete tutti questi inconvenienti se imparerete a riposarvi come i gatti.
2. Lavorate, nei limiti del possibile, in una posizione comoda. Ricordatevi che la tensione fisica produce dolori di schiena e stanchezza.

3. Fermatevi a osservare voi stessi per quattro o cinque minuti al giorno, e dite: “Rendo il mio lavoro più gravoso di quanto non sia in realtà? Faccio funzionare dei muscoli che non hanno nulla a che fare col lavoro che sto facendo?” Vi aiuterà a creare l'abitudine di rilassarvi.
4. Interrogatevi anche alla fine della giornata: “Fino a che punto sono stanco? Se sono stanco, non è per il lavoro intellettuale che ho fatto, ma per il modo in cui l'ho fatto.” “Misuro il mio rendimento,” dice Daniel W. Josselyn, “non in base alla mia stanchezza alla fine della giornata, ma in base all'assenza di stanchezza.” E prosegue: “Quando mi sento particolarmente stanco, o quando l'irritabilità mi avverte che i miei nervi sono spossati, so che è stata una giornata poco proficua, sia quantitativamente che qualitativamente.” Se la gente che lavora imparasse tutte queste cose, la mortalità media per “ipertensione” diminuirebbe da un giorno all'altro. E cesseremmo di riempire ospedali e cliniche di uomini prostrati dalla fatica e dall'ansia.

---

Imparate a rilassarvi sul lavoro.

---

LA NOIA PORTA STANCHEZZA,  
ANSIA E ASTIO

Una delle cause principali della stanchezza è la noia. Prendiamo il caso di Alice, che abita vicino a noi. Una sera Alice rincasa letteralmente esausta. Si muove a fatica. Ha l'emicrania. Mal di schiena. È così spossata da voler andare a letto senza cena. Sua madre cerca di convincerla... Si mette a tavola. Il telefono squilla. Il suo ragazzo. Un invito ad andare a ballare. I suoi occhi scintillano. Il cattivo umore scompare. Si precipita di sopra, mette l'abito da sera e balla fino alle tre del mattino; e quando finalmente rincasa, non è per nulla stanca. Anzi, è così allegra da non poter chiudere occhio.

Alice era davvero stanca otto ore prima, quando sembrava esausta? Certo. Era spossata perché annoiata del suo lavoro, annoiata forse della vita. Di Alice ce ne sono a migliaia. Può darsi che anche voi siate un'Alice.

È noto che la predisposizione psichica contribuisce a generare stanchezza molto più che non lo sforzo fisico. Alcuni anni or sono il dottor Joseph E. Barmack pubblicò negli *Archives of Psychology* una relazione su alcuni suoi esperimenti per dimostrare che la noia produce stanchezza. Il dottor Barmack assegnò ai suoi allievi un certo numero di compiti che, sapeva benissimo, non avrebbero potuto interessarli. Il risultato? Gli studenti si stancarono subito, lamentarono mal di testa, dolori agli occhi, erano irascibili. In alcuni casi, accusarono anche mal di stomaco.

Era solo "immaginazione"? No. Furono sottoposti a delle prove di metabolismo. Queste prove mostrarono che la pressione arteriosa e il consumo di ossigeno effettivamente decrescono quando una persona è annoiata, e che l'intero metabolismo si riprende immediatamente non appena questa comincia a provare interesse per quello che fa.

Raramente ci stanchiamo se stiamo facendo un lavoro interessante e appassionante. Per esempio, una volta presi un periodo di vacanza che andai a passare in Canada, sulle Montagne Rocciose, sulle rive del Lake Louise. Passai vari giorni a pescare le trote nel Corral Creek, facendomi strada tra cespugli altissimi, facendo acrobazie su tronchi d'albero — eppure dopo otto ore di quell'esercizio, non ero per nulla stanco. Come mai? Perché mi divertivo, mi appassionavo. Ero soddisfatto: trote ce n'erano in abbondanza. Ma supponiamo che avessi pescato malvolentieri, come mi sarei sentito? Tutta quella fatica a due-mila metri di altezza mi avrebbe letteralmente prostrato.

Anche in attività estenuanti come le arrampicate in montagna, la noia può stancar di più dello sforzo fisico per se stesso. S.H. Kingman, presidente della Farmers and Mechanics Savings Bank di Minneapolis, mi raccontò di un caso particolarmente significativo. Nel luglio 1943 il governo del Canada chiese al Canadian Alpine Club di fornire delle guide per allenare i ranger alle arrampicate in montagna. Mi raccontò che lui e altre guide — tutti uomini tra i quarantadue e i cinquantanove anni — accompagnarono quei ragazzi dell'esercito in lunghe escursioni attraverso ghiacciai, campi di neve e su per cucuzzoli da scalare con le corde, uncini ai piedi e difficili appigli. Scalarono il Michael's Peak, il Vice-President Peak e altre montagne senza nome nella Little Yoho Valley. Dopo quindici ore di arrampicate quei ragazzi, che erano nella forma migliore (avevano appena ultimato un duro corso di sei settimane nei commandos), erano letteralmente esausti.

La loro stanchezza derivava dall'aver usato muscoli che non erano stati irrobustiti dal corso di addestramento? Chi ha preso parte a un corso per commandos, sorriderà di-

vertito a una domanda simile. No, erano letteralmente esauriti perché quell'esercizio li annoiava. Erano talmente sposati che molti si addormentarono a stomaco vuoto. Ma le guide — gente la cui età era di tre volte quella dei soldati — erano stanche? Sì, ma non esauste. Le guide cenano regolarmente e stettero in piedi ancora per delle ore, chiacchierando del più e del meno. Non erano stanche perché la cosa le appassionava.

Quando il dottor Edward Thorndike della University of Columbia condusse degli esperimenti sulla stanchezza, tenne svegli dei giovanotti per quasi una settimana stimolando continuamente il loro interesse. Dopo lunghe indagini, sembra che il dottor Thorndike abbia detto: "La noia è la vera causa della minore produttività."

Se siete un lavoratore intellettuale, raramente è la quantità del lavoro che fate che vi rende stanco. Vi stancherà più facilmente la quantità di lavoro che *non* avete fatto. Per esempio, ricordate quel giorno, la settimana scorsa, in cui v'interrompevano ogni due minuti? Non avete risposto a nessuna lettera. Avete disdetto degli appuntamenti. Fastidi di tutti i generi. Non avete cavato un ragno dal buco, quel giorno, eppure siete rincasato con la testa che vi scoppiava. Il giorno dopo tutto è andato liscio. Avete sbrigato un sacco di lavoro eppure siete rincasato fresco come rose. Questa esperienza l'avete fatta. E l'ho fatta anch'io.

Che c'è da imparare? Solo questo: la nostra stanchezza è spesso provocata non dal lavoro, ma dall'ansia, dalla preoccupazione.

Mentre scrivevo questo capitolo andai a vedere il rifacimento di un musical di Jerome Kern, *Show Boat*. Il capitano Andy, comandante del *Cotton Blossom*, dice, in uno dei suoi interludi filosofeggianti: "La gente fortunata è quella che fa le cose che le piacciono." È fortunata perché ha più energie, più felicità, meno ansia e meno stanchezza. Dove c'è coinvolgimento, c'è anche energia. Fare cento metri con una moglie o un marito brontoloni può stancare di più che farne diecimila con un partner adorabile.

E quindi cosa fare? Be', ecco come si comportò una dattilografa che lavorava per una società petrolifera a Tulsa, nell'Oklahoma. Parecchi giorni al mese doveva fare il lavoro più stupido che ci fosse: riempire delle tabelle con una sfilza di cifre e di statistiche. Era un lavoro noiosissimo, ma lei decise di farselo piacere. Come? Faceva una gara con se stessa. Contava il numero delle tabelle che riempiva ogni mattina e cercava di superare quel numero nel pomeriggio. Contava il totale della giornata e cercava di superarlo il giorno dopo. Il risultato? In breve riuscì a riempire un numero di quelle odiose tabelle di gran lunga maggiore di qualsiasi altra impiegata del suo reparto. E cosa ne ricavò? Un riconoscimento? No... Ringraziamenti? No... Promozioni? No... Aumento di stipendio? No... Ma si evitò la stanchezza alimentata dalla noia. Ebbe uno stimolo intellettuale. Rendendo interessante un lavoro stupido, trasse maggiore energia, maggior piacere e maggiore slancio nel tempo libero.

Posso assicurarvi che questa storia è vera, perché ho sposato quella ragazza.

Ecco la storia di un'altra dattilografa che trovò utile comportarsi *come* se il suo lavoro fosse interessante. Si chiamava Vallie G. Golden e abitava a Elmhurst, nell'Illinois. Riporto la storia come lei la riferì.

"C'erano quattro dattilografe nel mio ufficio e ognuna aveva l'incarico di prendere le lettere da molti impiegati. A volte c'era da mettersi le mani nei capelli dal troppo lavoro; così, un giorno, quando un capufficio insistette perché ribattessi una lunga lettera, mi ribellai. Cercai di fargli capire che la lettera poteva esser corretta senza bisogno di ribatterla, e lui replicò che se non la rifacevo io avrebbe trovato qualcun altro. Ero furente. Ma mi rimisi alla macchina e improvvisamente mi venne in mente che un mucchio d'altre ragazze avrebbe fatto salti alti così se qualcuno avesse offerto loro un lavoro come il mio. E poi, mi pagavano per fare proprio quel lavoro. Cominciai a sentirmi meglio. Seguitai a lavorare come se mi divertissi, anche se non era così. Poi scoprii che, se lavori *come se* ti

divertissi, alla fine ti diverti davvero. Inoltre lavori più rapidamente se quel che stai facendo ti piace. Così adesso mi capita di rado di essere indietro col lavoro. Questo mio atteggiamento mentale mi guadagnò la fama di gran lavoratrice. E quando un direttore ebbe bisogno di una segretaria particolare, chiese me perché, disse, ero sempre disposta a fare del lavoro straordinario senza mettere il muso. Questo fatto dell'immenso potere dell'atteggiamento mentale," scrisse Miss Golden, "fu una scoperta importante per me. Operò miracoli."

Forse senza saperlo, Miss Vallie Golden stava applicando la famosa filosofia del "come se". William James consigliava di agire "come se" fossimo coraggiosi, se volevamo esser coraggiosi; e di agire "come se" fossimo felici, se volevamo esser felici, e via dicendo.

Agite "come se" il vostro lavoro vi piacesse, e vedrete che il vostro lavoro finirà per piacervi. Ridurrà inoltre la stanchezza, il nervosismo e l'ansia.

Alcuni anni fa Harlan A. Howard prese una decisione che trasformò completamente la sua esistenza. Decise di rendere interessante un lavoro stupido, e il suo era parecchio stupido: lavare i piatti, strofinare il banco e scodellare gelati al bar della scuola mentre i suoi compagni stavano giocando al pallone o scherzando con le ragazze. Harlan Howard detestava quel lavoro, ma siccome non poteva farne a meno, decise di studiare i gelati: come erano fatti, di quali ingredienti erano composti, il motivo per cui alcuni erano migliori di altri. Studiò la composizione chimica dei gelati e diventò il primo in chimica. Lo interessò tanto la merceologia che finì per entrare al Massachusetts State College dove si specializzò in "tecnologia alimentare". Quando la New York Cocoa Exchange mise in palio un premio di cento dollari per il migliore studio sui modi di usare il cacao e la cioccolata — un premio fra tutti gli studenti universitari — a vincerlo fu lui, Harlan Howard.

Siccome stentava a trovare un impiego, aprì un laboratorio privato a pian terreno della sua casa ad Amherst, nel

Massachusetts. Poco dopo usciva una legge che obbligava a misurare i batteri presenti nel latte. Harlan A. Howard si mise a lavorare per le quattordici società produttrici di latte a Amherst, e dovette assumere due assistenti.

Che sarà di lui da qui a venticinque anni? Be', gli uomini che oggi dirigono il campo merceologico saranno in pensione o morti, e i loro posti saranno occupati da giovani pieni d'iniziativa. Fra venticinque anni Harlan Howard sarà probabilmente una delle persone più importanti del suo ramo, mentre alcuni dei suoi ex compagni di classe ai quali vendeva gelati saranno inaciditi, disoccupati, e ce l'avranno a morte col governo e si lamenteranno di non avere mai avuto un'occasione in vita loro. Molto probabilmente l'occasione non si sarebbe presentata nemmeno a Harlan Howard, se non avesse cercato di rendere interessante un lavoro stupido.

Anni fa ci fu un altro giovanotto che soffriva terribilmente a dover stare al tornio, in una fabbrica di bulloni. Il suo nome di battesimo era Sam. Si sarebbe licenziato volentieri, ma temeva di non trovar nient'altro. Così fece a gara col meccanico che lavorava al suo fianco. Scommettevano su chi riusciva a produrre più bulloni. Il caporeparto notò la rapidità e la precisione di Sam e gli affidò un posto migliore. Fu l'inizio di una serie ininterrotta di promozioni. Trent'anni più tardi, Sam — Sam Vauclain — era presidente della Baldwin Locomotive Works. Ma sarebbe probabilmente rimasto un operaio tutta la vita se a un certo punto non avesse deciso di rendere interessante il suo stupido lavoro.

H.V. Kaltenborn — il famoso commentatore radiofonico — una volta mi raccontò anche lui come aveva fatto a rendere interessante un lavoro stupido. Quando aveva ventidue anni, attraversò l'Atlantico su un piroscampo che trasportava bestiame, dando da bere e da mangiare ai buoi. Dopo aver fatto il giro dell'Inghilterra in bicicletta, arrivò a Parigi, affamato e stanco. Impegnò la macchina fotografica per cinque dollari, fece un'inserzione sull'edizione parigina del *New York Herald* e trovò un posto di vendi-

tore di apparecchi stereoscopici. Forse voi non li avete mai visti, quegli antiquati stereoscopi che si avvicinavano agli occhi per guardare due fotografie uguali. Guardando, accadeva il miracolo. Le due lenti dello stereoscopio trasformavano le due fotografie in una sola tridimensionale. Sembrava distante e risaltava in prospettiva.

Be', Kaltenborn cominciò a vendere apparecchi del genere porta a porta per Parigi, e non sapeva una parola di francese. Ma il primo anno guadagnò cinquemila dollari di provvigioni: fu uno dei venditori più pagati in tutta la Francia. Kaltenborn mi raccontò che quella esperienza sviluppò in lui le doti necessarie per riuscire nella vita molto di più di tutti gli anni passati a Harvard. Sicurezza in se stesso? Mi disse che, dopo quell'esperienza, sarebbe stato capace di vendere ghiaccio agli esquimesi.

Quel lavoro gli diede modo di conoscere in profondità la vita francese, cosa che poi gli fu utile, quando commentò alla radio avvenimenti europei.

Come fece a diventare un venditore così bravo se non sapeva il francese? Be', il suo datore di lavoro gli aveva messo per iscritto un discorsetto in francese, e lui lo imparò a memoria. Suonava il campanello, una donna veniva ad aprire e Kaltenborn cominciava a recitare la lezione con un accento da far ridere i polli. Mostrava alla donna le fotografie e quando lei rispondeva qualcosa, scrollava le spalle: "Sono americano..." Si toglieva il berretto e mostrava la copia del discorso scritto in francese che si era appiccicata nell'interno. La donna rideva e rideva anche lui, e le mostrava altre fotografie. Quando Kaltenborn mi raccontò questa storia, confessò che all'inizio il lavoro non era così semplice. Mi raccontò che una sola cosa l'aveva aiutato: la sua decisione di rendere il lavoro interessante. Ogni mattina, prima di uscire, si guardava allo specchio e diceva a se stesso: "Kaltenborn, devi farlo, se vuoi mangiare. Quindi perché non cerchi di divertirti? Quando suoni il campanello, immagina di essere un attore sul palcoscenico e che ci sono degli spettatori che ti stanno a guardare. Dopotutto, quello che stai facendo è più

divertente di qualsiasi commedia. Allora recita con entusiasmo!" Kaltenborn mi raccontò che quel discorso matutino dinanzi allo specchio lo aiutò a trasformare un lavoro odioso in una specie di avventura appassionante e altamente redditizia.

Quando chiesi a Kaltenborn se aveva dei consigli da dare ai giovani smaniosi di successo, lui disse: "Sì, recitare un monologo tutte le mattine. Si parla tanto dell'importanza dell'esercizio fisico per uscire dal torpore in cui la gran parte di noi vegeta. Ma abbiamo ancor più bisogno di qualche esercizio mentale per spronarci all'azione. Un bel monologo tutte le mattine."

Vi sembra una cosa così stupida, banale, infantile? Al contrario, è proprio l'essenza della sana psicologia. "La nostra vita è quella che i nostri pensieri vanno creando." Queste parole sono vere oggi come diciotto secoli fa, quando Marco Aurelio le scrisse nelle sue *Meditazioni*.

"La nostra vita è quella che i nostri pensieri vanno creando." Se parlate con voi stessi ogni giorno, potrete autoindurvi al coraggio e alla gioia, alla forza e alla pace. Pensate a quello che il destino vi ha dato e sarete felici.

Assecondando i giusti pensieri, renderete meno penoso qualsiasi lavoro. Il vostro capo desidera che vi interessiate al vostro lavoro, in modo che possiate rendere di più. Ma lasciate perdere quel che vuole il capo: pensate a voi stessi. Ricordatevi che potete raddoppiare la vostra gioia di vivere perché passate metà della vostra vita lavorando, e se non trovate gioia nel vostro lavoro non la troverete da nessun'altra parte. Ricordatevi che, interessandovi a quello che fate, vincerete lo stress, avrete promozioni e aumenti di stipendio, vi stancherete di meno e sarete più felici anche nel tempo libero.

---

Lavorate con entusiasmo.

---

## RINUNCERESTE A QUELLO CHE AVETE PER UN MILIONE DI DOLLARI?

Conosco Harold Abbott da anni. Abita a Webb City, nel Missouri. Per un po' mi ha fatto da amministratore. Un giorno ci incontrammo a Kansas City e mi accompagnò in automobile alla mia fattoria di Belton, nel Missouri. Strada facendo, gli chiesi come faceva a evitare l'ansia e lui mi raccontò una bella storia che non scorderò così presto.

"Prima stavo molto in ansia," disse, "ma un giorno di primavera del 1934, mentre camminavo per West Dougherty Street, a Webb City, vidi uno spettacolo che mi scrollò di dosso tutte le preoccupazioni. Non durò più di dieci secondi, ma in quei dieci secondi imparai molto di più che nei dieci anni precedenti."

"Per due anni avevo gestito una drogheria a Webb City," proseguì Harold Abbott. "Non solo avevo perduto tutti i miei risparmi, ma mi ero indebitato fino al collo. Mi ci sarebbero voluti sette anni almeno per pagarli. La drogheria era stata chiusa il sabato precedente e stavo andando alla Merchants and Miners Bank per prendere del denaro in prestito, così avrei potuto recarmi a Kansas City a cercare lavoro. Mi sentivo un uomo finito. Avevo perso ogni fiducia e tutto lo spirito di combattività. Poi vidi sul marciapiede un uomo cui mancavano tutt'e due le gambe. Era seduto su un'asse con quattro rotelle. Si spingeva lungo la strada con due bastoni, uno per mano. Aveva ap-

pena attraversato la via e, salito sul marciapiede, stava scomparendo a una curva. Nel passarmi accanto, i suoi occhi incontrarono i miei. Mi salutò con un gran sorriso. 'Buongiorno. Bella mattina, eh?' fece allegramente. Mentre stavo lì a guardarlo, mi resi conto di quanto io fossi ricco. Avevo due gambe. Potevo camminare. Mi vergognai della mia autocommiserazione. Dissi che se quello lì poteva esser felice, allegro e fiducioso senza gambe, avrei potuto esserlo anch'io, che di gambe ne avevo due. Alzai la testa. Avevo intenzione di chiedere alla banca un centinaio di dollari, invece ne chiesi duecento. Avevo intenzione di dire che andavo a Kansas City in cerca di lavoro, invece dissi che ci andavo perché là avevo un lavoro. Ottenni il prestito e anche il posto."

"Adesso tengo un foglio incollato sullo specchio, in bagno, e lo leggo tutte le mattine prima di uscire:

ERO TRISTE PERCHÉ NON AVEVO SCARPE,  
FINCHÉ NON INCONTRAI UN UOMO CHE NON AVEVA PIEDI."

Un giorno chiesi a Eddie Rickenbacker che cosa aveva imparato nei ventidue giorni in cui, insieme ai suoi compagni di naufragio, era rimasto abbandonato e senza speranza di salvezza su una zattera in mezzo al Pacifico. "Quell'esperienza," rispose lui, "m'insegnò che se avete cibo e acqua dolce a volontà non dovete lamentarvi di nulla."

Il *Time* pubblicò un articolo su un sergente che era stato ferito a Guadalcanal. Era stato colpito alla gola da una scheggia di granata e gli erano state fatte sette trasfusioni di sangue. Scrivendo con la matita su un foglietto, chiese al medico: "Vivrò?" Il dottore rispose: "Sì." Sempre scrivendo, domandò: "Potrò parlare?" Di nuovo la risposta fu positiva. A quel punto il sergente scrisse sul foglietto: "Allora di che mi lamento?"

Domandiamocelo anche noi: "Allora di che mi lamento?" Al confronto, i nostri guai saranno quasi certamente insignificanti.

Circa il novanta per cento delle cose della vita va bene, e solo il dieci per cento ci va di traverso. Se vogliamo esser felici, pensiamo soltanto al novanta per cento che va bene e ignoriamo il dieci per cento che va di traverso. Se vogliamo tormentarci, amareggiarci l'esistenza, farci venire l'ulcera allo stomaco, pensiamo al dieci per cento che va di traverso e ignoriamo il novanta per cento che va a gonfie vele.

Le parole "Rifletti e ringrazia" sono scolpite in molte chiese inglesi. Bisognerebbe scolpirsele nel cuore. "Rifletti e ringrazia". Pensa a tutto quello di cui dovresti essere riconoscente e ringrazia Dio per quello che hai.

Jonathan Swift, l'autore dei *Viaggi di Gulliver*, fu il più corrosivo pessimista della letteratura inglese. Era così angosciato d'esser venuto al mondo, che vestiva di nero e digiunava il giorno del suo compleanno; eppure nella sua disperazione, questo tremendo pessimista lodava il grande potere rigenerante dell'allegria e della felicità. "I migliori medici del mondo," diceva sempre, "sono Dottor Cibo, Dottor Quietè e Dottor Allegria."

Tutti noi possiamo farci curare gratis dal "Dottor Allegria" a tutte le ore del giorno, purché teniamo presenti le incredibili ricchezze che possediamo — ricchezze che sorpassano di molto i favolosi tesori di Alì Babà. Vendeste i vostri occhi per un milione di dollari? A quale prezzo cedereste le gambe? Le mani? L'udito? I figli? La famiglia? Sommate tutto ciò e vedrete che non cedereste quel che avete per tutto l'oro accumulato dai Rockefeller, dai Ford e dai Morgan messi insieme.

Ma apprezziamo tutto questo? No. Come disse Schopenhauer: "Si pensa raramente a quello che si possiede, ma sempre a quello che non si ha." Sì, la tendenza a "pensare raramente a quello che si possiede e sempre a quello che non si ha" è la più crudele tragedia umana: probabilmente ha provocato più catastrofi di qualsiasi guerra e caclisma della storia.

Questa tendenza ha trasformato anche John Palmer "in un vecchio brontolone, dall'uomo normale che era", e po-

co mancò che mandasse in rovina la sua casa. Fu lui a raccontarmi il fatto.

Palmer vive a Paterson nel New Jersey. "Reduce dalla guerra," disse, "mi misi negli affari. Lavorai sodo giorno e notte. Le cose stavano andando a gonfie vele. Poi cominciarono i guai. Non riuscivo ad avere materie prime e pezzi di ricambio. Temevo di dover chiudere bottega. Mi angosciai tanto da trasformarmi in 'un vecchio brontolone, dall'uomo normale che ero'. Divenni così cupo e scontroso che... be', allora non me ne resi conto; ma ora capisco che fui sul punto di mandare in rovina la mia felicità familiare."

"Alla fine un giorno, un mutilato di guerra che lavorava per me disse: 'Johnny, devi vergognarti di te stesso. Ti comporti come se fossi la sola persona a questo mondo che ha dei guai. Fai conto di dover cessare l'attività per un po'... e con questo? Potrai sempre ricominciare da capo quando le cose torneranno alla normalità. Hai tante cose che altri non hanno. E non fai che lamentarti. Ragazzo mio, cosa darei per trovarmi nei tuoi panni! Guardami. Mi è rimasto un braccio solo, e mezza faccia me l'hanno portata via, e tuttavia non mi lamento. Se continui così, rovinerai non solo la tua attività, ma anche la salute, la famiglia, le amicizie.'"

"Quelle osservazioni mi fecero rimanere di sasso. Mi resi conto di quanto stavo bene. Decisi lì sui due piedi che sarei cambiato, sarei tornato il me stesso d'un tempo."

Una mia amica, Lucile Blake, rasentò l'orlo della tragedia prima di imparare a esser soddisfatta di quello che possedeva invece di tormentarsi per quello che le mancava.

Conobbi Lucile anni or sono, quando frequentavo la Columbia University School of Journalism. La tragedia accadde nove anni fa. Lei abitava a Tucson, nell'Arizona. Aveva... Be', ecco la sua storia raccontata da lei stessa.

"La mia vita era molto intensa: studiavo organo alla University of Arizona, tenevo conferenze in città e insegnavo musica al Desert Willow Ranch, dove abitavo. Partecipavo a party, balli e cavalcate notturne. Una mattina ebbi

un collasso. Il cuore! 'Dovrà rimanere a letto a completo riposo per un anno intero,' disse il dottore. Non mi lasciò speranze che un giorno sarei tornata in forze come prima."

"Un anno a letto! Rimanere invalida, forse morire. Ero terrorizzata. Perché doveva capitare proprio a me? Cos'avevo fatto per meritarmelo? Piansi amaramente. Ero aspra e insofferente. Ma mi misi a letto come aveva prescritto il medico. Un mio vicino, un certo Rudolf, un artista, mi disse: 'Un anno di letto le sembra una tragedia. Ma non è così. Potrà pensare e conoscere se stessa. Vivrà intensamente e questi pochi mesi le saranno più utili di tutti gli anni vissuti finora.' Mi calmai e cercai di sviluppare dentro di me una nuova scala di valori. Lessi libri di poesia. Un giorno sentii uno speaker dire per radio: 'È possibile esprimere solo quello che c'è dentro di noi.' Avevo sentito parole del genere molte volte, anche prima, ma ora penetrarono nella mia coscienza e misero radici. Decisi di pensare soltanto cose che avrei desiderato vivere: pensieri di gioia, di felicità, di salute. Mi sforzai tutte le mattine, appena sveglia, di ricordare le cose belle. Nessun dolore. Una cara figliola. La vista. L'udito. Della musica piacevole alla radio. Tempo per leggere. Buon cibo. Ottimi amici. Ero così di buon umore e ricevevo tante visite che il dottore attaccò un cartello all'uscita, per avvertire che una sola persona per volta poteva entrare nella mia stanza, e solo in certe ore del giorno."

"Sono passati nove anni da allora, e adesso conduco una vita piena e attiva. Sono contenta d'essere stata costretta a letto per tutto quel tempo. Furono i mesi più importanti e felici che passai nell'Arizona. L'abitudine di enumerare le mie 'ricchezze' ogni mattina non l'ho ancora perduta. È un tesoro prezioso. Ho vergogna di ammettere d'aver imparato a vivere soltanto quando ebbi paura di morire."

Cara Lucile, forse non te ne rendi conto, ma hai imparato la stessa cosa che il dottor Samuel Johnson imparò due secoli fa: "La capacità di vedere il lato migliore delle cose vale di più di un migliaio di sterline l'anno."

Queste parole non furono pronunciate da un ottimista inguaribile, ma da un uomo che aveva conosciuto ansia, fame e miseria, e solo dopo vent'anni di sacrifici era divenuto uno dei migliori scrittori della sua generazione e uno dei più ricercati oratori di tutti i tempi.

Logan Pearsall Smith racchiuse molta saggezza in poche parole quando disse: "Ci sono due cose cui bisogna mirare nella vita: primo, ottenere quello che si desidera; e, in seguito, trarne piacere. Solo i più saggi ci riescono."

Sapete come si fa a rendere appassionante persino lavare i piatti? Leggete il bellissimo libro di Borghild Dahl intitolato *I Wanted to See*.

Questo libro è stato scritto da una donna che fu praticamente cieca per cinquant'anni. "Avevo un occhio solo," scrive, "ed era talmente coperto da cicatrici che per vedere non mi restava che una piccola apertura nell'angolo sinistro. Per leggere un libro, dovevo tenerlo attaccato al naso e guardare a sinistra più che potevo."

Ma si rifiutò sempre di farsi compatire e considerare "diversa". Da bambina voleva giocare a "mondo" con gli altri ragazzi, ma non ce la faceva a distinguere le righe. Così, quando gli altri se ne andavano a casa, lei si fermava e individuava le righe mettendosi carponi e tenendo l'occhio raso terra. Imparò a conoscere così bene il terreno di gioco, da battere gli altri. A casa leggeva tenendo il libro a caratteri giganti così appiccicato alla faccia da spazzolare le pagine con le ciglia. Prese due lauree, una alla University of Minnesota e una alla Columbia.

Cominciò a insegnare nel piccolo villaggio di Twin Valley, nel Minnesota, per diventare poi professoressa di giornalismo e letteratura all'Augustana College di Sioux Falls, nel South Dakota. Lì insegnò per tredici anni, tenendo conferenze in circoli femminili e parlando alla radio su libri e autori. "In fondo al mio cervello," scrive, "faceva sempre capolino la paura della cecità totale. Per vincerla, cercai di essere allegra, prendendo la vita dal lato buono."

Poi, nel 1943, quando aveva ormai cinquantadue anni, avvenne il miracolo: un'operazione alla celebre Mayo Cli-

nic. Le sue facoltà visive aumentarono improvvisamente del quaranta per cento.

Un nuovo mondo di emozioni si aprì dinanzi a lei. Trovava appassionante persino lavare i piatti nel lavandino della cucina. “Cominciavo a giocherellare con l’acqua spumosa dei piatti,” scrive. “Vi immergevo le mani e le alzavo grondanti di piccole bolle di sapone. Le sollevavo contro luce, e in ciascuna bolla potevo scorgere le tinte radiose di un arcobaleno in miniatura.”

Guardando fuori della finestra, al disopra del lavandino, vedeva “le ali grigie e nere dei passeri in volo attraverso spessi fiocchi di neve”.

La vista delle bolle di sapone e dei passeri la estasiava talmente che chiuse il libro con queste parole: “Signore, Nostro Padre dei cieli, Ti ringrazio. Ti ringrazio.”

Ringraziare Dio perché si è in grado di lavare i piatti e scorgere l’arcobaleno nelle bolle di sapone e i passeri in volo nella neve!

Quanti di noi dovrebbero vergognarsi? Abbiamo vissuto in un paese di meraviglie, ma siamo stati troppo ciechi per vedere, troppo sazi per gustare.

---

Tenete sempre presenti le cose belle,  
non le grane che avete.

---

## NESSUNO PRENDE A CALCI UN CANE MORTO

Nel 1929 un avvenimento destò scalpore nei circoli universitari. Uomini di cultura di tutte le parti d’America affluirono a Chicago per assistere di persona al fenomeno. Alcuni anni prima, un giovanotto, Robert Hutchins, aveva studiato a Yale, lavorando da cameriere, boscaiolo, precettore e vendendo stoffe per mantenersi. Soltanto nove anni più tardi veniva nominato rettore della quarta università americana in ordine d’importanza, quella di Chicago. La sua età? Trent’anni. Da non crederci. I vecchi professori scuotevano il capo. Le critiche fioccarono addosso all’*enfant prodige*. Di cotte e di crude – troppo giovane, senza esperienza – le sue idee pedagogiche erano reputate folli. Persino i giornali si unirono al coro.

Il giorno in cui fu investito della carica, un amico disse al padre di Robert Maynard Hutchins: “Ci sono rimasto male, stamattina, per quell’editoriale in cui attaccavano suo figlio.”

“Sì,” replicò il vecchio Hutchins, “sono stati spietati, ma va considerato il fatto che mai nessuno prende a calci un cane morto.”

Sì, e più un cane è importante, più soddisfazione la gente trova a prenderlo a calci. Il principe del Galles, poi Edoardo VIII, ne sapeva qualcosa. A quell’epoca frequentava il Dartmouth College, nel Devonshire, una accademia navale. Il principe aveva quattordici anni. Un giorno un ufficiale lo

trovò che piangeva e gli chiese cosa avesse. Dapprima lui si rifiutò di rispondere, ma infine ammise la verità: era stato preso a calci dagli altri allievi. L'ammiraglio che comandava l'accademia riunì gli allievi e spiegò che il principe non si era lamentato, ma lui desiderava ugualmente sapere qual era il motivo per cui il principe aveva ricevuto un simile trattamento.

Dopo molte esitazioni, gli allievi si decisero a confessare che, una volta diventati comandanti nella Marina Reale, sarebbe stata per loro una gran cosa poter dire che avevano preso a calci il re.

Così, quando siete presi a calci e criticati, ricordatevi che ciò spesso accade perché fa sentire importante chi tira il calcio. Spesso significa che la vostra opera conta qualcosa e che siete degni di attenzione. Molti provano un gusto sadico ad accusare chi è più colto o ha più successo. Per esempio, mentre stavo scrivendo questo capitolo, ricevetti la lettera di una donna che se la prendeva col generale William Booth, fondatore dell'Esercito della Salvezza; la donna diceva che il generale Booth aveva sottratto otto milioni di dollari dai fondi raccolti per aiutare i poveri. L'accusa era assurda, naturalmente. Ma alla donna non interessava la verità. Aveva trovato un pretesto qualsiasi per gettare del fango su qualcuno che valeva molto più di lei. La lettera finì nel cestino, e io ringraziai Dio di non essere sposato a una donna come quella. La lettera non mi aveva rivelato nulla sul conto del generale Booth, mi aveva invece rivelato anche troppo sul carattere di chi l'aveva scritta. Schopenhauer aveva detto anni prima: "La gente comune si delizia per gli errori e le follie dei grandi."

Perfino un ex rettore di Yale, Timothy Dwight, fu lietissimo di accusare un candidato alla presidenza degli Stati Uniti. Il rettore di Yale avvertì che se quel candidato fosse stato eletto presidente "avremmo visto le nostre mogli e le nostre figlie vittime della prostituzione legale, disonorate tranquillamente, violentate apertamente; la messa al bando dei nobili sentimenti e della virtù, la vergogna di Dio e degli uomini".

Sembrirebbe una denuncia di Hitler. Invece l'accusato era Thomas Jefferson. Quale Jefferson? Non certo l'*immortale* Jefferson, l'autore della Dichiarazione d'Indipendenza, il santo patrono della democrazia. Invece sì, proprio lui.

Quale americano credete sia stato chiamato "ipocrita", "impostore" e "poco meno che assassino"? Una caricatura su un giornale lo riprodusse sulla ghigliottina, la lama pronta a mozzargli il capo. La folla lo scherniva e lo fischiaiva quando passava per la strada. Chi credete che fosse? George Washington.

Ma ciò accadde molto tempo fa. Può darsi che la natura umana sia migliorata da allora. Vediamo un po'. Prendiamo il caso dell'ammiraglio Peary — l'esploratore che stupì il mondo raggiungendo il 6 aprile 1909 il Polo Nord su slitte trainate da cani — un'impresa per cui da secoli uomini coraggiosi avevano lottato ed erano morti invano. Anche Peary aveva rischiato di morire per il freddo e la fame; e l'impresa gli costò otto dita dei piedi che dovettero essergli amputate a causa del gelo. Aveva sofferto tanto da rasentare la pazzia. Ma i suoi superiori a Washington erano indispettiti dal clamoroso successo di Peary. Così lo accusarono di aver raccolto denaro per una spedizione scientifica e di "esser poi andato a zozzo per l'Artico". E probabilmente erano in buona fede; è facile credere quello che uno ha interesse di credere. Il loro proposito di umiliare e rovinare Peary era così determinato che soltanto un ordine personale del presidente McKinley consentì a Peary di continuare la sua carriera di esploratore.

Gli avrebbero dato contro se Robert Peary si fosse accontentato di scaldare la sedia al ministero della Marina? No. Non sarebbe stato abbastanza importante da destare le invidie degli altri.

Il generale Grant ebbe un'esperienza ancora peggiore di quella toccata all'ammiraglio Peary. Nel 1862 Grant ottenne la prima grande decisiva vittoria riportata dai nordisti — una vittoria ottenuta in un solo pomeriggio e che fece di Grant tutt'a un tratto l'idolo della nazione, una

vittoria che ebbe ripercussioni anche nella lontana Europa e fu festeggiata con suoni di campane e fuochi d'artificio dal Maine alle rive del Mississippi. Tuttavia, meno di sei settimane dopo quella spettacolosa vittoria, Grant — l'eroe dei nordisti — *fu arrestato e gli fu tolto il comando dell'armata. Fu ridotto all'umiliazione e alla disperazione.*

Perché mai il generale Grant venne arrestato all'apice dei suoi successi? Soprattutto perché aveva destato la gelosia e l'invidia dei suoi presuntuosi superiori.

---

Le critiche ingiuste  
sono spesso dei complimenti dissimulati.  
Ricordatevi che mai nessuno prende a calci  
un cane morto.

---

FATE COSÌ,  
E SARETE INVULNERABILI A OGNI CRITICA

Una volta intervistai il generale Smedley Butler — il vecchio "Occhio di Falco", quell'"indemoniato" di Butler, il generale più pittoresco e coriaceo che mai avesse comandato i marines degli Stati Uniti.

Mi raccontò che da giovane desiderava disperatamente la popolarità, e voleva far buona impressione su chiunque. Anche l'ombra di una critica gli scottava. Ma confessò che trent'anni nei marines lo avevano corazzato. "Sono stato zittito e insultato," disse, "e accusato di essere un cane arrabbiato, una vipera, una puzzola. Sono stato coperto di insulti da esperti in materia. Sono stato chiamato con tutte le parolacce possibili e immaginabili. Non mi han fatto né caldo né freddo. Quando sento parlar male di me, non mi volto nemmeno per vedere chi sta parlando."

Può darsi che il vecchio "Occhio di Falco" fosse troppo indifferente alle critiche; ma una cosa è certa: la maggior parte di noi prende troppo sul serio le frecciate. Mi ricordo di una volta in cui un corrispondente del *New York Sun* partecipò a una mia lezione allo scopo di prendere in giro me e il mio lavoro. Se me la presi? Lo considerai un insulto personale. Telefonai a Gil Houghes, presidente del consiglio d'amministrazione del *Sun*, e gli chiesi che venisse pubblicato un articolo che riportasse i fatti come si erano svolti, invece di far della satira. Ero deciso a far punire il colpevole.

Ora mi vergogno del mio comportamento di allora. Mi rendo conto che la metà dei lettori del giornale non fece nemmeno caso a quell'articolo. La metà di quelli che lo lessero lo prese come uno scherzo innocente e nient'altro. L'altra metà poche settimane più tardi non se ne ricordava neanche più.

La gente non pensa né a voi né a me, né si cura di quanto si dice di noi. Pensa soltanto a se stessa prima di colazione, dopo colazione, sempre così, in tutte le ore del giorno. Si preoccuperebbe più per un leggero mal di testa, che non alla notizia della vostra o della mia morte.

Anche se siamo calunniati, messi in ridicolo, messi in croce, accoltellati alla schiena o gettati nel fiume da uno dei nostri più intimi amici, non perdiamo tempo a commiserarci. Al contrario, rammentiamo che proprio la stessa cosa accadde a Gesù. Uno dei suoi dodici amici lo tradì per quattro soldi, meno di trentamila lire in moneta corrente. Un altro dei suoi dodici amici lo ripudiò apertamente nel momento del pericolo e ripeté tre volte di non averlo mai conosciuto — sotto giuramento, oltretutto. Due su dodici. Perché dovremmo avere un trattamento migliore di quello che ebbe Gesù?

Mi resi conto, anni fa, che, anche se non riuscivo a evitare che la gente mi criticasse ingiustamente, ero in grado di fare qualcosa di molto più importante: fare in modo che l'ingiusta condanna mi lasciasse indifferente.

Meglio esser chiari su questo punto: non sto consigliando di infischiarci di tutte le critiche. Anzi. Sto parlando solo d'*ignorare le critiche ingiuste*. Una volta chiesi a Eleanor Roosevelt come si comportasse di fronte alle critiche ingiuste — e Dio sa se gliene facevano. È forse la donna che ebbe gli amici più affezionati e i più violenti nemici fra tutte quelle che abitarono alla Casa Bianca.

Mi raccontò che da ragazzina era morbosamente timida, spaventata dai giudizi della gente. Era così intimorita dalle critiche che un giorno si rivolse per consiglio a sua zia, la sorella di Theodore Roosevelt. Disse: "Zia Bye, vorrei fare così e così. Ma temo di essere criticata."

La sorella di Teddy Roosevelt la fissò negli occhi e rispose: "Non preoccuparti mai di quello che dice la gente, se sei convinta di fare bene." Eleanor Roosevelt mi raccontò che quel consiglio fu la sua Rocca di Gibilterra quando andò alla Casa Bianca. Mi disse che l'unico modo per evitare di essere criticati è di stare muti e immobili come una porcellana di Dresda. "Fate tutto quello che il cuore vi dice che è giusto, perché sarete criticati comunque. Avranno da ridire se fate e se non fate." È questo il suo consiglio.

Quando Matthew C. Brush era presidente della American International Corporation gli domandai se fosse mai stato sensibile alle critiche; e lui rispose: "Una volta sì. Desideravo che tutti i miei dipendenti potessero pensare che fossi un uomo perfetto. Se non era così, mi preoccupavo. Innanzitutto cercavo di riuscire gradito a quelli che ce l'avevano con me; ma così facendo mi attiravo le ire di altri. Quando cercavo di rappacificarmi con questi, erano degli altri ancora che s'indispettivano. Finalmente mi resi conto che tutti i miei sforzi per evitare le critiche ingiuste servivano solo a crearmi un numero maggiore di nemici. Così finii per dire a me stesso: 'Se emergi dalla folla, sarai immancabilmente criticato. Abituati a quest'idea.' Ciò mi fu di grande aiuto. Da quell'istante cercai sempre di fare come meglio potevo, e poi aprivo l'ombrello e lasciavo che le critiche piovevano tutto intorno a me senza bagnarmi."

Deems Taylor fece di più: lasciò che la pioggia delle critiche lo bagnasse tutto e ci fece su una grande risata in pubblico. Quando commentava alla radio durante una trasmissione del sabato pomeriggio i concerti della New York Philharmonic Symphony Orchestra, una donna gli scrisse una lettera chiamandolo "bugiardo, traditore, vipera, farabutto". Taylor, nel suo libro *Of Men and Music*, dice: "Mi venne il dubbio che i miei commenti non le piacesse." Alla seguente trasmissione, Taylor diede lettura della missiva perché milioni di ascoltatori potessero sentirla e ricevette una seconda lettera dalla stessa persona, alcuni giorni più tardi, in cui questa "confermava la sua inalterata

opinione", scrive Taylor, "che ero *ancora* un bugiardo, un traditore, una vipera e un farabutto". Non è possibile non ammirare un uomo che prende le critiche con tanta indifferenza. La sua serenità, la sua impassibilità e il suo senso dell'umorismo.

Charles Schwab, rivolgendosi agli studenti di Princeton, confessò una volta che una delle più importanti lezioni della sua vita l'aveva avuta da un vecchio tedesco che lavorava nel suo stabilimento. Il vecchio tedesco si era lasciato coinvolgere in una discussione sulla guerra con gli altri operai metallurgici, e questi lo avevano gettato nel fiume. "Quando si presentò nel mio ufficio," disse Schwab, "coperto di fango e tutto inzuppato, gli chiesi cosa avesse detto agli uomini che l'avevano gettato nel fiume, e lui rispose: 'Mi sono messo a ridere.'"

Schwab dichiarò che aveva adottato le parole del vecchio tedesco a suo motto: "Mi sono messo a ridere."

Un motto che va benissimo quando capita di esser criticati ingiustamente. È possibile ribattere a chi risponde, ma che si può dire a chi si limita a ridere?

Lincoln sarebbe stato schiacciato dal peso e dallo sforzo della guerra di Secessione se non fosse stato conscio del fatto che era sciocco rispondere alle critiche malevole. Diceva: "Se dovessi leggere, non dico rispondere, tutti gli attacchi diretti contro di me, dovrei chiudere bottega e occuparmi solo di questo. Faccio quello che posso; e intendo continuare a fare così fino in fondo. Se alla fine avrò fatto bene, le critiche non avranno più importanza. Se avrò fatto male, allora anche se dieci angeli venissero a testimoniare in mio favore, non servirebbe."

TECNICHE FONDAMENTALI  
PER TRATTARE CON LA GENTE

*Come trattare gli altri e farseli amici è un libro dedicato alle relazioni interpersonali, che sottolinea la necessità di avere degli amici per vivere appieno. Resistere alla tentazione di criticare e abituarsi ad abbondare in lodi e apprezzamenti sinceri vi servirà più di ogni altra cosa al mondo per riuscire a piacere agli altri. E le stesse cose che ci fanno felici nella vita pubblica ci saranno utili per portare la felicità anche nella cerchia familiare — esigenza primaria di ogni uomo e di ogni donna.*

---

Fate meglio che potete;  
e poi aprite l'ombrello  
in modo che la pioggia delle critiche non vi bagni.

---

“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 esplicare 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 guardare 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 rassegnerà 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 raccomandandi 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 spalmatro 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

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?

---

Non criticate, non condannate, non recriminate.

---

## IL GRANDE SEGRETO PER TRATTARE CON LA GENTE

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 reggevamo 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'epoca in cui gli stipendi non erano tassati e chi guadagnava cinquanta dollari la settimana era considerato benestante) fu Charles Schwab. Nel 1921 Andrew Carnegie 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 Carnegie 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 Carnegie, 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-

didò,” 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 *Riunione 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 oggi 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.

---

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 guardare 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 Vermeylen. 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 Vermylen.

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 inviarci 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  
J.B.

Dopo aver letto questa lettera Mr Vermylen, 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 Vermylen  
c/o A. Zerega's Sons, Inc.  
28 Front St.  
Brooklyn, N.Y. 11201

Caro Mister Vermylen,

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-

cenda; 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 Vermynen, 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 appassionati 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 scorrazzare 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 ricarlo 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.

---

Suscitate negli altri la vostra stessa volontà.

---

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 bellissimoi 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, abbaiano 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 centralisti 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.

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:

---

Interessatevi sinceramente delle altre persone.

---

## 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 pesava 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 gran bei capelli."

Una volta ho raccontato questo aneddoto in pubblico e un ascoltatore mi ha chiesto: "Che cosa sperava 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. McMahan, 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 proporzioni, 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, diciamolo 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."

---

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

*Dale Carnegie scrive: "Alla maggior parte della gente manca la capacità di penetrare nella fortezza delle convinzioni altrui sottobraccio col difensore." Il segreto sta tutto nell'arrivare ad acquisire questa preziosa capacità.*

## 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."

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 migliore aringa. 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-

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 esprime 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 ammetteremmo 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 sconsolato. 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 paternale. 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 imposi," 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 Akhtoi 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.

---

Mostrate rispetto per le altrui opinioni.  
Non dite mai: “Lei ha torto!”

---

Se siete irritati e avete voglia di dirne quattro a qualcuno, facendolo vi sfogherete. Ma l'altra persona? Lui non si divertirà 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, sommesso 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 assembramento 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 inclinare: 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 presentò 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 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."

---

Cominciate sempre col mostrarvi amici.

---

## IL SEGRETO DI SOCRATE

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 Ebersson, cassiere alla Greenwich Savings Bank di New York, di conservare un buon cliente.

"Quest'uomo venne da me per aprire un conto," raccontò Ebersson. "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 chocante: '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 noleggiare 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.*

---

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

---

## COME RIUSCIRE A OTTENERE COLLABORAZIONE DAI NOSTRI SIMILI

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 vendermi, 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.”

---

Date agli altri la sensazione  
che siano stati loro per primi ad avere l'idea giusta.

---

## UN APPELLO CHE NON RESTA INASCOLTATO

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 compiono 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 vorrei pregarla 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."

---

Fate appello ai motivi più nobili.

---

PARTE QUARTA

COME FAR CAMBIARE OPINIONE AGLI ALTRI  
SENZA OFFENDERE  
E SUSCITARE RISENTIMENTI

*Se vogliamo "far cambiare opinione agli altri senza offendere e suscitare risentimenti" dobbiamo incominciare con un atteggiamento di rispetto e di accettazione dell'altro. Il modo in cui reagirà alle nostre parole dipende dal nostro atteggiamento.*

## COME CRITICARE SENZA FARSI ODIARE

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 spaventarli, 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.

---

Richiamate l'attenzione sugli errori altrui  
in maniera indiretta.

---

## PARLARE DEI PROPRI ERRORI E DIFETTI

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 cominciava 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."

---

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.

---

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."

---

Fate in modo che l'altra persona salvi la faccia.

---

---

## RIASSUMENDO

---

COME VINCERE LO STRESS E COMINCIARE A VIVERE

Non imitate mai gli altri.

Applicate questi quattro accorgimenti sul lavoro:

1.

Sgombrate il vostro tavolo di tutte le carte che non riguardano il lavoro che state facendo.

2.

Sbrigate le pratiche in ordine di importanza.

3.

Non rimandate le decisioni.

4.

Imparate a organizzarvi, decentrare e controllare.

Imparate a rilassarvi sul lavoro.

Lavorate con entusiasmo.

Tenete sempre presenti le cose belle,  
non le grane che avete.

Ricordatevi che le critiche ingiuste  
sono spesso dei complimenti dissimulati.

Fate il meglio che potete.

---

COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI

Non criticate, non condannate, non recriminate.

Siate prodighi di apprezzamenti onesti e sinceri.

Suscitate negli altri la vostra stessa volontà.

Interessatevi sinceramente delle altre persone.

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

Mostrate rispetto per le altrui opinioni.  
Non dite mai: "Lei ha torto!"

Cominciate sempre col mostrarvi amici.

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

Date agli altri la sensazione  
che siano stati loro per primi ad avere l'idea giusta.

Fate appello ai motivi più nobili.

Richiamate l'attenzione sugli errori altrui  
in maniera indiretta.

Parlate dei vostri errori prima di sottolineare quelli altrui.

Fate domande invece di impartire ordini diretti.

Fate in modo che l'altra persona salvi la faccia.

---

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 assieparono 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 attratte 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 assiegate 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 fegeto 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 prepararono 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. Infelice, 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 spesi 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

INDICE

Prefazione	5
------------	---

PARTE PRIMA

SETTE STRADE CHE CONDUCONO  
ALLA PACE E ALLA FELICITÀ

1. Trova te stesso e sii te stesso: nessun altro al mondo è come te	9
2. Quattro accorgimenti per lavorare senza fatica e senza ansia	17
3. Che cosa stanca e come fare per evitarlo	23
4. La noia porta stanchezza, ansia e astio	28
5. Rinuncereste a quello che avete per un milione di dollari?	36
6. Nessuno prende a calci un cane morto	43
7. Fate così, e sarete invulnerabili a ogni critica	47

PARTE SECONDA

TECNICHE FONDAMENTALI  
PER TRATTARE CON LA GENTE

8. "Se vuoi prenderti il miele, non tirar calci all'alveare"	53
9. Il grande segreto per trattare con la gente	67
10. Chi mi seguirà avrà il mondo dalla sua, chi non lo farà camminerà solo in un deserto	80

- |   |     |
|---|-----|
| 11. Come essere bene accolti ovunque          | 97  |
| 12. Come riuscire subito simpatici alla gente | 109 |

PARTE TERZA

COME CONVINCERE IL PROSSIMO  
A CONDIVIDERE LE VOSTRE OPINIONI

- |  |     |
|--|-----|
| 13. Come farsi sicuramente dei nemici<br>e come evitarlo         | 123 |
| 14. Una goccia di miele  | 134 |
| 15. Il segreto di Socrate  | 142 |
| 16. Come riuscire a ottenere collaborazione<br>dai nostri simili | 147 |
| 17. Un appello che non resta inascoltato                         | 153 |

PARTE QUARTA

COME FAR CAMBIARE OPINIONE AGLI ALTRI  
SENZA OFFENDERE  
E SUSCITARE RISENTIMENTI

- |  |     |
|--|-----|
| 18. Come criticare senza farsi odiare          | 161 |
| 19. Parlare dei propri errori e difetti        | 165 |
| 20. A nessuno piace sentirsi dare ordini       | 170 |
| 21. Permettere agli altri di salvare la faccia | 173 |
| Riassumendo                                    | 177 |
| Brevi note su Dale Carnegie                    | 181 |