

ԻՆՉՊԵՍ ՁԵՌՔ ԲԵՐԵԼ ԲԱՐԵԿԱՄՆԵՐ ԵՎ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ  
ՈՒՆԵՆԱԼ ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՎՐԱ

Դեյլ Քարնեզի

© «Գիտելիք» հրատարակչություն 1991

Ռուսերենից թարգմանեց Անահիտ Տեր-Հովհաննիսյանը:

Խմբագիր՝ Լ. Զ. Անանյան

Վերստուգող սրբագրիչ՝ Ս. Մ. Հովհաննիսյան

Էլեկտրոնային հրատարակության պատրաստեց Մհեր Խաչատրյանը  
(2016):

Տեսածրված (OCR) տեքստը սրբագրեց Ալբերտ Պողոսյանը:

Հրատարակվել է Յուփարում ([upub.am](http://upub.am))

## ԱՄԵՐԻԿԱՆ ՀՐԱՏԱՐԱԿԶՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԵՂԻՆԱԿԻ ՄԱՍԻՆ

Դեյլ Քարնեգին՝ երբեմնի անհայտ ֆերմերը Միսուրի նահանգից , համաշխարհային հոչակ ձեռք բերեց, որովհետև գտավ ողջ մարդկությանը բնորոշ պահանջներից մեկի բավարարման միջոցը:

Այդ պահանջը նա առաջին անգամ գիտակցեց դեռևս 1906 թվականին: Այդ ժամանակ պատանի Քարնեգին Ուորենսբերգի մանկավարժական քոլեջի նախավերջին կուրսի ուսանող էր: Կրթություն ստանալու համար ստիպված էր շատ դժվարություններ հաղթահարել: Ծագումով աղքատ ընտանիքից էր: Հայրն ի վիճակի չէր վճարել որդու քոլեջում գիշերելու և սնվելու վարձը, այդ պատճառով Դեյլն ամեն օր ձիով գնում էր տնից քոլեջ, քոլեջից տուն՝ անցնելով վեց մղոն տարածություն: Պարապել նա կարող էր միայն ֆերմայում զանազան աշխատանքների ընդմիջումներին: Նա չէր մասնակցում քոլեջում անցկացվող շատ միջոցառումների, քանի որ չուներ ո՛չ ժամանակ, ո՛չ էլ համապատասխան հագուստ. ուներ միայն մի լավ կոստյում: Դեյլը փորձում էր ֆուտբոլային թիմի կազմի մեջ ընդունվել, բայց մարզիչը նրան մերժեց՝ պատճառաբանելով թեթև քաշը: Այդ ժամանակաշրջանում Դեյլ Քարնեգին հետզհետե ձեռք բերեց թերաթեքության բարդույթ, որը կարող էր խանգարել նրա իսկական ընդունակությունների դրսևորմանը: Դեյլի մայրը, հասկանալով այդ, նրան խորհուրդ տվեց մասնակցել բանավեճի ակումբին, գտնելով, որ այնտեղի ելույթների փորձը նրան կարող է տալ ինքնավստահություն և համընդհանուր ճանաչում, որի կարիքը նա շատ էր զգում:

Դեյլը հետևեց մոր խորհրդին և մի քանի փորձերից հետո, ի վերջո, ընդունվեց ակումբ: Այդ իրադարձությունը շրջադարձային էր նրա կյանքում: Ելույթներն ակումբում, իրոք, օգնեցին նրան՝ ձեռք բերել անհրաժեշտ հավատ իր ուժերի նկատմամբ: Չանցած մեկ տարի, նա սկսեց հաղթել հռետորական արվեստի մրցույթներում և առաջադիմել քոլեջի բոլոր ֆակուլտետներում, որտեղ այն դասավանդվում էր: Այդ ընթացքում, երբ նա դարձավ բարձր կուրսի ուսանող, նվաճեց հրապարակային ելույթների համար սահմանված բոլոր բարձրագույն պարգևները: Հիմա արդեն մյուս ուսանողներն էին գալիս նրա մոտ սովորելու և նրանք էլ սկսեցին մրցույթներում հաղթել:

Այդ ջանքերի շնորհիվ, որոնք ուղղված էին թերաթեքության զգացման հաղթահարմանը, Դեյլ Քարնեգին հասկացավ, որ սեփական միտքը լսարանին հասցնելու կարողությունը, անկախ այն բանից, թե տվյալ լսարանը մեկ հոգուց է բաղկացած, թե՝ հարյուր, մարդու մեջ ամրապնդում է ինքնավստահությունը. ի դեպ, նրա համար ակնհայտ էր, որ ունենալով այդպիսի վստահություն, մարդը կարող է հասնել ցանկացած նպատակի իրականացման, և որ դա հասանելի է նաև ուրիշներին:

Հենց այդ գաղափարն էլ հիմք հանդիսացավ Դեյլ Քարնեգիի դասընթացի համար, դասընթաց, որը Լոուել Թոմասն անվանում է «մեծահասակների ուսուցման բնագավառի ամենահրաշալի համակարգերից մեկը»:

Քոլեջն ավարտելուց հետո Քարնեգին առևտրի բնագավառում աշխատելու մի գայթակղիչ առաջարկություն ստացավ: Նա ընդունեց այդ առաջարկությունը և շուտով նշանակալի հաջողությունների հասավ այդ ասպարեզում: Սակայն, չնայած գործարար մարդու իր աճող հոչակին, բավական վաղ թողեց առևտրական գործունեությունը: Նա ժամանակի ընթացքում հասկացավ, հոետորական արվեստին տիրապետելը մարդուն կարող է տալ այն վստահությունը, որ նրան պետք է առավելագույնս բացահայտելու իր մեջ թաքնված ընդունակությունները և որոշեց գործնականում համոզվել դրանում: Այդ մտադրությամբ էլ Քարնեգին ուղևորվեց Նյու Յորք:

Ուորենսթերգից մեկնելուց երկու շաբաթ հետո նա խոսեց Երիտասարդների Քրիստոնեական Միության (ԵՔՄ) ղեկավարների հետ, որոնց նստավայրը գտնվում էր Վերին Մանհատենի 125-րդ փողոցում: Դեյլ Քարնեգին մտածում էր, որ ԵՔՄ-ն իր դասընթացի անցկացման համար լավ մեկնակետ կլինի: Իսկ այդ կազմակերպության տնօրեններն այլ կերպ էին մտածում: Նրանք կտրականապես հայտարարեցին, որ չեն կարող Քարնեգիին վճարել սովորական դասախոսական դրույքով՝ երկու դոլար անհայտ և պաշտոնապես չընդունված դասընթացից դասախոսություն կարդալու համար: Բայց և այնպես, երբ նա շարունակեց պնդել և առաջարկեց կազմակերպել ու կարդալ դասընթացը կոմիսիոն վարձատրության հիմունքով, ԵՔՄ-ի ղեկավարները համաձայնվեցին նրան այդպիսի հնարավորություն տալ:

1912 թվականի հոկտեմբերի 22-ին Քարնեգին սկսեց դասախոսություններ կարդալ իր առաջին խմբում: Մի քանի ամիս անց նրա դասընթացն այնպիսի ճանաչման արժանացավ, որ սովորական դրույքի փոխարեն՝ երկու դոլար երեկոյի համար, ԵՔՄ-ի տնօրենները սկսեցին նրան վճարել 30 դոլար:

Լսելով Նյու Յորքում Քարնեգիի հաջողությունների մասին, հարևան քաղաքների ԵՔՄ-ի տնօրենները ցանկություն հայտնեցին նրա դասընթացը մտցնել մեծահասակների ուսուցման իրենց ծրագրերի մեջ: Այնուհետև ուրիշ պրոֆեսիոնալ ակումբներ նույնպես դիմեցին Քարնեգիին նույն խնդրանքով, և շուտով նա արդեն առանց հանգստի աշխատում էր, սովորեցնելով մարդկանց այն սկզբունքները, որոնք ընդամենը մի քանի տարի առաջ ոչ ոք չէր ընդունում:

Այդ ժամանակամիջոցում Քարնեգին հետզհետե սկսեց իր դասընթացի մեջ մտցնել նաև մարդկային փոխհարաբերությունների կանոնները: Նա գիտեր, որ մարդիկ ուզում էին ոչ միայն կարողանալ հասկանալի կերպով արտահայտել իրենց մտքերը, այլև էլ ավելի ներդաշնակ ապրել և աշխատել կողք-կողքի: Նա համառորեն զբաղվում էր այդ բնագավառի հետազոտություններով և շարադրեց իր սկզբունքները գրքույկներում, որոնք ազահորեն կարդում էին իր աշակերտները և իրենց հերթին գործնականում կիրառում ստացած գիտելիքները:

1933 թվականին «Մայմըն Էնդ Շուստեր» հրատարակչության գլխավոր կառավարիչ Լեոն Շիմկինը լսեց այդ դասընթացը Լարչմոնտում (Նյու Յորքի նահանգ):

Նրա վրա ուժեղ տպավորություն թողեցին ոչ միայն դասընթացի տեսանկյունը՝ կապված հռետորական արվեստի հետ, այլ նաև նրանում պարունակվող մարդկային փոխհարաբերությունների շատ օգտակար սկզբունքները: Ենթադրելով, որ այս թեմային վերաբերող գիրքը կունենա մեծ պահանջարկ, նա առաջարկեց Քարնեգիին համակարգել իր կողմից լսարանին մատուցվող բոլոր նյութերը և գիրք հրատարակել:

1936 թվականի նոյեմբերի 12-ին լույս տեսավ «Ինչպես ձեռք բերել բարեկամներ և ազդեցություն ունենալ մարդկանց վրա» գիրքը: Այն անմիջապես դարձավ հանրաճանաչ: Դեյլ Քարնեգիի անունը հայտնի դարձավ յուրաքանչյուր տանը: Մեկ տարուց պակաս ժամանակամիջոցում ավելի քան մեկ միլիոն գիրք վաճառվեց: Արտասահմանում այն տպագրվել է տասնչորս լեզուներով: Տասը տարի շարունակ գիրքը մտնում էր «Նյու Յորք թայմս» լրագրի ցուցակների մեջ որպես բեստսելլեր, որ համարվում է ռեկորդային ժամկետ ցանկացած գրքի համար:

Այժմ, երբ դուք կարդում եք այս գիրքը և նրանից օգուտ եք քաղում, ձեզ հետաքրքիր կլինի իմանալ, որ դասընթացը, որի հիման վրա այն գրվել է, ընթերցվում է ԱՄՆ-ի և Կանադայի 863 և այլ երկրների 51 քաղաքներում: Այդ մեծ ուսումնական ցանցը ղեկավարում է Դեյլ Քարնեգիի այրին՝ Դորոթին, որն օգնել է նրան ստեղծել և տարածել այդ դասընթացն աշխարհով մեկ:

## ԼՈՌԻԵԼ ԹՈՄԱՍ

### ՀՌԶԱԿԱՎՈՐ ԴԱՌՆԱԼՈՒ ԱՄԵՆԱԿԱՐՃ ՈՒՂԻՆ

Անցյալ տարվա հունվարյան մի ցուրտ երեկո երկուսուկես հազար տղամարդ ու կին զբաղեցրել էին Նյու Յորքի «Փենսիլվանիա» հյուրանոցի մեծ պարասրահը: Յոթն անց կեսի մոտ բոլոր տեղերը զբաղված էին: Իսկ ժամը ութին դահլիճ մտնելու ցանկությամբ տոչորվող ամբոխը դեռ շարունակում էր ժամանել: Շուտով ընդարձակ պատշգամբը ևս ծայրեծայր լցվեց: Այժմ արդեն դժվար էր նույնիսկ կանգնելու տեղ գտնել, և հարյուրավոր հոգնած՝ աշխատանքից այստեղ եկած մարդիկ այդ երեկո ժամուկես ոտքի վրա կանգնած անցկացրին: Հանուն ինչի՞:

Նորաձևությունների ցուցադրմանը կամ վեցօրյա հեծանվավազքին ներկա գտնվելու՞, թե՞ կինոդերասան Քլարկ Գեյբլին տեսնելու համար:

Ո՛չ: Այդ մարդկանց այստեղ էր բերել լրագրային հայտարարությունը: Դրանից երկու օր առաջ նյույորքյան «Սան» լրագրում նրանք կարդացել էին ամբողջ մի սյունակ զբաղեցնող հետևյալ հայտարարությունը.

«Մեծացրեք ձեր եկամուտները.

Սովորեք հիտոբեն խոսել.

Պատրաստվեք ղեկավար դեր ստանձնել»:

Հնացած է: Այո, բայց, ուզում եք հավատացեք, ուզում եք՝ ոչ, աշխարհի սենսացիաներով ամենաշփացած քաղաքում, դեպրեսիայի ժամանակաշրջանում, երբ նրա բնակչության քսան տոկոսը գործազրկության համար նպաստ էր ստանում, երկուսուկես հազար մարդ արձագանքեց այդ հայտարարությանը և երեկոն տանն անցկացնելու փոխարեն, շտապեց «Փենսիլվանիա» հյուրանոց.

Ի դեպ, նկատի ունեցեք, այդ հայտարարությունը տպագրվեց ոչ թե ինչ-որ բուլվարային թերթիկում, այլ Նյու Յորքի ամենապահպանողական երեկոյան լրագրում՝ «Սան»-ում: Իսկ հայտարարությանն արձագանքող մարդիկ պատկանում էին հասարակության տնտեսական ամենաբարձր խավին: Դրանք ղեկավար աշխատողներ էին, ձեռնարկատերեր և մասնագետներ, որոնց տարեկան եկամուտները կազմում էին տասից մինչև հիսուն հազար դոլար:

Այդ տղամարդիկ և կանայք այստեղ էին եկել ներկա գտնվելու հոետորական արվեստով և մարդկային փոխհարաբերություններով զբաղվող Քարնեգիի ինստիտուտի առաջարկած գերժամանակակից և գերպրակտիկ դասընթացի բացման արարողությանը, դասընթաց, որը կոչվում էր «Հիտոբեն խոսելու և գործարար աշխարհում մարդկանց վրա ներգործելու արվեստը»:

Ուրեմն ինչո՞ւ էին այստեղ հայտնվել գործարար շրջանները ներկայացնող այդ երկուսուկես հազար տղամարդն ու կինը:

Միգրացե պատճառը կրթությունը լրացնելու հանկարծակի ծագած ցանկություն՝ ևն էր՝ կապված դեպրեսիայի հետ:

Ըստ երևույթին՝ ոչ, որովհետև նույն այդ դասընթացն ամեն տարի կարդացվում էր Նյու Յորքի լեվիեցուն լսարաններում՝ վերջին քսանչորս տարիների ընթացքում: Այդ ժամանակամիջոցում Դեյլ Քարնեգին նախապատրաստել էր ավելի քան տասնհինգ հազար գործարար մարդ և մասնագետ: Նույնիսկ այնպիսի խոշոր, թերահավատորեն տրամադրված պահպանողական կազմակերպություններ, ինչպիսիք են «Վեստինգհաուզ էլեկտրիկը», «Մակ-Գրոու Հիլ փաբլիշինգ քոմփրնիս», «Բրուկլին յունիոն գես քոմփրնիս», բրուկլինյան առևտրի պալատը, ինժեներ-էլեկտրիկների Ամերիկյան ինստիտուտը և «Նյու Յորք թելեֆոն քոմփրնիս» սեփական գրասենյակներում անցկացրին իրենց ծառայողների և ղեկավար աշխատողների ուսուցումը այդ ծրագրով:

Այն փաստը, որ տարրական և միջնակարգ դպրոցը կամ քոլեջն ավարտելուց տաս-տասներկու տարի հետո մարդիկ ուսուցման նման դասընթաց են անցնում, մեր կրթության համակարգի աղաղակող թերությունների վառ վկայությունն է:

Իսկ ի՞նչ են իրականում ցանկանում սովորել հասուն մարդիկ: Դա կարևոր հարց է, որին պատասխանելու համար Չիկագոյի համալսարանը, մեծահասակների ուսուցմամբ զբաղվող Ամերիկյան միությունը և ԵՔՄ-ի միացյալ դպրոցները երկու տարվա ընթացքում անցկացրին հատուկ հետազոտություն, դրա վրա ծախսելով քսանհինգ հազար դոլար:

Հետազոտությունը ցույց տվեց, որ մեծահասակներին գլխավորապես հետաքրքրում է իրենց առողջությունը: Այն բացահայտեց նաև, որ երկրորդ հերթին մարդկանց հետաքրքրում է միմյանց միջև փոխհարաբերությունների կարգավորման տեխնիկային տիրապետելու հարցը: Նրանք ցանկանում են սովորել հաշտ ապրել ուրիշների հետ և ազդեցություն ունենալ նրանց վրա: Նրանք հոգեւորներ դառնալու ցանկություն չունեն և հոգեբանության մասին վերամբարձ դատողությունների կարիքը չեն զգում՝ նրանք ուզում են ստանալ խորհուրդներ, որոնցից կարող են օգտվել անմիջականորեն իրենց աշխատանքի վայրում, ծանոթների և տնեցիների հետ շփվելիս:

Հարկ կա՞րդյոք եզրակացնել, որ հենց այս են ձգտում սովորել մեծահասակները:

«Լավ, - ասացին հետազոտողները: - Եթե դա հենց այն է, ինչ նրանք ուզում են, մենք կբավարարենք նրանց ցանկությունը»:

Համապատասխան ձեռնարկ գտնելու որոնումները ցույց տվեցին, որ դեռևս ոչ ոք չի ստեղծել գործնական մի ուղեցույց, որը մարդկանց կօգներ լուծելու ամենօրյա այն դժվարությունները, որոնք առաջանում են շրջապատի մարդկանց հետ շփումների ժամանակ:

Ինչպիսի՞ ուրախ պատմություն: Հարյուրամյակների ընթացքում շատ ուսումնասիրություններ են գրվել հունարենի, լատիներենի և բարձրագույն մաթեմատիկայի մասին, այսինքն այն առարկաների մասին, որոնց հետ շարքային

մեծահասակ մարդը ոչ մի կապ չունի: Իսկ այն առարկայից, որը նա փափագում է սովորել, որի կարիքը խիստ զգում է, որպես կողմնորոշող և օգնություն ցույց տվող, տառացիորեն ոչինչ չկա:

Ահա թե ինչով է բացատրվում «Փենսիլվանիա» հյուրանոցի մեծ պարասրահում անհամբերությունից վառվող երկուսուկես հազար մարդկանց ներկայությունը, որոնք արձագանքել էին լրագրային հայտարարությանը: Այստեղ, ըստ երևույթին, վերջապես գտնվել էր այն, ինչ նրանք այդքան երկար փնտրում էին:

Դեռևս միջնակարգ դպրոցում և քոլեջում նրանք ջանասիրաբար տքնել են գրքերի վրա, ենթադրելով, որ միայն գիտելիքները նրանց համար ուղի կհարթեն ֆինանսական և մասնագիտական ոլորտներում:

Սակայն, այն մի քանի տարիները, որ նրանք անց էին կացրել դաժան իրականության մթնոլորտում, որին նրանք հանդիպել էին իրենց գործնական և մասնագիտական գործունեության ընթացքում, դառնորեն հիասթափեցրին նրանց: Նրանք տեսան, որ գործարար աշխարհում ամենախոշոր հաջողությունները բաժին էին ընկնում այն մարդկանց, որոնք, ի լրումն իրենց գիտելիքների, տիրապետում են նաև լավ խոսելու ընդունակությանը, կարողանում են մարդկանց հակել իրենց տեսակետին, ռեկլամել և՛ իրենց, և՛ իրենց գաղափարները:

Շուտով նրանք հայտնաբերեցին, որ այն մարդու համար, որը ձգտում է արդյունաբերական կամ ֆինանսական ոլորտում հասնել նավապետի կամրջակին, ավելի կարևոր է օժտված լինել որոշակի անձնական հատկություններով և խոսել կարողանալ, քան իմանալ լատիներենի բայերը կամ Հարվարդի համալսարանի դիպլոմ ունենալ:

«Ման» լրագրի հայտարարությունը խոստանում էր, որ հավաքույթը «Փենսիլվանիա» հյուրանոցում չափազանց հետաքրքիր է լինելու: Այդպես էլ եղավ:

Խոսափողի առջև շարվել էին տասնութ մարդ, որոնք անցել էին ուսուցման այն դասընթացը, որի մասին խոսվում է: Նրանցից տասնհինգին տրվում էր հավասարապես յոթանասունհինգական վայրկյան՝ իրենց պատմության համար: Ընդամենը յոթանասունհինգ վայրկյան, որից հետո իջնում էր նախագահի մուրճիկը, և հնչում էր հետևյալ հայտարարությունը. «Ձեր ժամանակը սպառվեց: Հաջորդ հոկտոբրը»:

Գործողությունը տեղի էր ունենում հարթավայրում դրդողով սրընթաց սլացող բիզոնների շարժման արագությամբ: Հանդիսատեսները մեկուկես ժամվա ընթացքում կանգնած նայում էին այդ ներկայացմանը:

Ելույթ ունեցողների մեջ կային ԱՄՆ-ի զանազան գործարար շրջանների ներկայացուցիչներ. նրանցից էին՝ կառավարիչը մի ֆիրմայի, որն ուներ նույնատիպ մանրածախ խանութների ցանց, մի հացթուխ, առևտրականների ինչ-որ միության վարչության նախագահ, երկու բանկիր, բեռնատար ավտոմեքենաների վաճառքի գործակալ, քիմիական արտադրանքի առևտրի գործակալ, ապահովագրության գործակալ, աղյուս արտադրողների միության քարտուղար, հաշվապահ, ատամնաբույժ, ճարտարապետ, վիսկիի վաճառքով զբաղվող առևտրական միջնորդ, «Քրիստոնեական գիտություն» կազմակերպության ներկայացուցիչ, դեղատան

սեփականատեր, որը Ինդիանապոլսից Նյու Յորք էր եկել ելույթի նախապատրաստվելու նպատակով, Հավանայից եկած մի փաստաբան:

Առաջին հոգևորականներ կելտական անուն՝ Պատրիկ Ջ. Օ'Հեյր: Նա ծնվել էր Իռլանդիայում և դպրոց էր հաճախել ընդամենը չորս տարի: Ամերիկա գալով, սկսել էր աշխատել որպես մեխանիկ, իսկ հետո՝ վարորդ:

Այդ ժամանակ, երբ լրացավ նրա քառասուն տարին, ընտանիքը մեծացավ, և նա ավելի շատ դրամի կարիք զգաց: Այդ պատճառով նա փորձեց զբաղվել բեռնատար ավտոմեքենաների վաճառքով: Տառապելով սեփական թերարժեքության զգացումից, որը, ինչպես ինքն էր արտահայտվում, իրեն շատ էր տանջել, նա պետք է ամեն օր հինգ-վեց անգամ անցներ ֆիրմայի գրասենյակի մոտով, մինչև որ համարձակություն ձեռք կբերեր բացելու մուտքի դուռը: Առևտրական գործակալի աշխատանքը նրա համար այնքան տհաճ էր, որ սկսեց մտածել մեխանիկական արհեստանոց՝ ֆիզիկական աշխատանքի վերադառնալու մասին, բայց մի օր նամակ ստացավ, որով իրեն հրավիրում էին հաճախել Դեյվ Քարնենգիի խոսքից հետո օգտվելու արվեստի դասընթացի ունկնդիրների կազմակերպական ժողովին:

Նա չէր ուզում գնալ այդ ժողովին, քանի որ վախենում էր, որ կարող է ընկնել բարեկիրթ մարդկանց բազմության մեջ և անհարմար զգալ:

Նրա կինը, արդեն հուսահատված, պնդում էր, որ ամուսինը, համենայն դեպս, գնալ այդ ժողովին: Նա ասում էր. «Դա կարող է քեզ համար օգտակար լինել, Պատ: Եվ, վկա է Աստված, որ դու ունես դրա կարիքը»:

Ամուսինն ուղղվեց դեպի այն շենքը, որտեղ պետք է տեղի ունենար ժողովը, և հինգ բուրձ կանգնեց մայթին, մինչև դահլիճ մտնելու համար բավականաչափ համարձակություն ձեռք կբերեր:

Առաջին մի քանի անգամը, երբ նա փորձում էր խմբում ելույթ ունենալ, վախից գլուխը պտտվում էր: Անցավ մի քանի շաբաթ, և նրա վախը լսարանի առջև ամբողջովին անհետացավ. շուտով նա հայտնաբերեց, որ իրեն դուր էր գալիս ելույթ ունենալը և, որ ինչքան շատ մարդ էր իրեն լսում, այնքան ավելի հաճելի էր: Նա դադարեց վախենալ նաև առանձին մարդկանցից, սեփական հաճախորդներից: Նրա եկամուտները կտրուկ աճեցին: Ներկայումս նա Նյու Յորքի լավագույն առևտրական գործակալներից մեկն է: Այդ երեկո Պատրիկ Օ'Հեյրը «Փենսիլվանիա» հյուրանոցում երկուսուկես հազար ունկնդիրների առջև կանգնած պատմում էր իր հաջողությունների ապշեցուցիչ ուրախ պատմությունը: Դահլիճը ցնցվում էր ծիծաղի պոռթկումներից: Փոքրաթիվ պրոֆեսիոնալ հոգևորներ կկարողանային այդքան հաջող ելույթ ունենալ:

Հաջորդը խոսք վերցրեց ճերմակահեր բանկիր Գոդֆրի Մեյերը, տասնմեկ զավակների հայրը: Երբ նա դասարանում առաջին անգամ փորձեց խոսել, տառացիորեն համրացավ: Նրա ուղեղը հրաժարվեց աշխատելուց: Մեյերի պատմությունը վառ կերպով ցույց է տալիս, թե ղեկավար պաշտոններն ինչպես են դառնում սեփականությունն այն մարդկանց, ովքեր ընդունակ են տիրապետել խոսքին:

Մեյերն աշխատում է Ուոլսթրիթում, իսկ մինչ այդ քսանհինգ տարի ապրում էր Քլիֆթընում՝ Նյու Ջերսիի նահանգում: Այն ժամանակ նա իր քաղաքի հասարակական կյանքին ակտիվորեն չէր մասնակցում և, թերևս, այնտեղ ճանաչում էր ընդամենը մոտ հինգ հարյուր մարդու:

Քարնեգիի դասընթացներն ընդունվելուց շատ չանցած, նա հարկային ծանուցագիր ստացավ և մոլեգնեց՝ հավելագրումները սխալ համարելով:

Սովորաբար նման դեպքերում նա մնում էր տանը, կատաղությունից փրփրելով կամ ստացված ծանուցագիրը փնթփնթալով հարևաններին ցույց տալով: Սակայն այդ երեկո, այդպես վարվելու փոխարեն, նա դրեց գլխարկը և գնաց ընտրողների ժողովին՝ քաղաքային գործերով որոշումներ ընդունելու համար: Այնտեղ նա հրապարակորեն ելք տվեց իր գայրույթին:

Այդ գայրալից ելույթի ազդեցության տակ Քլիֆթընի քաղաքացիները սկսեցին համառորեն համոզել նրան՝ առաջադրելու իր թեկնածությունը քաղաքապետարանի ընտրություններին: Այդ կապակցությամբ նա մի քանի շաբաթ շարունակ գնում էր մի ժողովից մյուսը՝ դատապարտելով քաղաքային իշխանությունների թույլ տված վատնողությունն ու շռայլությունը:

Քաղաքապետարանի կազմի մեջ մտնող թեկնածուների ցուցակը բաղկացած էր իննսունվեց հոգուց: Երբ հաշվեցին ձայները, պարզվեց, որ Գոդֆրի Մեյերի անունը ցուցակում առաջինն է: Մի վայրկյանում նա քառասուն հազար բնակիչ ունեցող քաղաքի հասարակական կյանքում կարևոր անձնավորություն դարձավ: Հրապարակային ելույթները նրան թույլ տվեցին վեց շաբաթվա ընթացքում ձեռք բերել ութսուն անգամ ավելի շատ բարեկամներ, քան անցած քսանհինգ տարիների ընթացքում:

Իսկ նրա տարեկան եկամուտը, որպես քաղաքապետարանի խորհրդի անդամ, հազար տոկոսով ավելացավ:

Երրորդ հոետորը տնտեսական ապրանքների գործարանատերերի ազգային միության ղեկավարն էր: Նա հայտնեց այն մասին, թե ինչպես նախկինում չէր կարողանում տնօրենների խորհրդի նիստերի ժամանակ ինքն իրեն ստիպել տեղից վեր կենալ՝ ասելու այն, ինչ մտածում է:

Քանի որ նա սովորել էր բազմաթիվ մարդկանց ներկայությամբ շարադրել իր մտքերը, կատարվել էր երկու զարմանալի բան: Շուտով նա նշանակվել էր իր միության վարչության նախագահ և պետք է ելույթ ունենար նրա նիստերի ժամանակ, Միացյալ Նահանգների ամբողջ տարածքում: «Ասոշիեյտեդ պրես» գործակալության միջոցով նրա ելույթներից քաղվածքներ էին տարածվում և լայնորեն տպագրվում երկրի լրագրերում ու ամսագրերում:

Այն ժամանակից ի վեր, ինչ նա սովորել էր ելույթներ ունենալ, իր ընկերության և նրա արտադրանքի համար երկու տարվա ընթացքում ապահովել էր ավելի լայն ռեկլամ, քան այդ նրան հաջողվել էր անել նախկինում ուղղակի հայտարարությունների միջոցով, որոնք ֆիրմայի վրա նստում էին քառորդ միլիոն դոլար: Նա խոստովանեց, որ առաջներում չէր համարձակվում զանգահարել որոշ ղեկավար աշխատողների՝ Ներքին Մանհատենից և նրանց հրավիրել նախաճաշի:

Սակայն հրապարակային ելույթների ընձեռած հեղինակության շնորհիվ, այդ նույն մարդիկ իրենք էին զանգահարում և հրավիրում նախաճաշի՝ ներողություն խնդրելով ժամանակ խլելու համար:

Ելույթ ունենալու կարողությունը հռչակավոր դառնալու ամենակարճ ուղին է: Այն մարդուն պահում է ուշադրության կենտրոնում և մի գլուխ բարձրացնում է ամբոխից: Իսկ նրան, ով կարողանում է լավ խոսել, սովորաբար վերագրում են այնպիսի արտասովոր հատկություններ, որոնցով իրականում նա օժտված չէ:

Մեր օրերում երկրում սրընթաց կերպով տարածվում է մեծահասակների ուսուցման համար շարժումը: Եվ ամենաարդյունավետ ուժը այդ շարժման մեջ հանդիսանում է Դեյլ Քարնեգին՝ մի մարդ, որը մեծահասակների ավելի շատ ելույթներ է լսել, քան ուրիշ որևէ մեկը, և դրանց մասին իր քննադատական դիտողություններն է ասել: Համաձայն վերջերս լույս տեսած «Ուզում եք հավատացեք, ուզում եք՝ ոչ» շարքից Ռիպլիի ծաղրանկարի, նա տվել է 150 հազար ելույթների քննադատական վերլուծությունը: Եթե այդ հսկայական թիվը ձեզ բավական տպավորիչ չի թվում, ուրեմն, պատկերացրեք միայն, թե ինչ է դա նշանակում: Կոլումբոսի կողմից Ամերիկայի հայտնագործման ժամանակից սկսած, համարյա ամեն օրվան կրնկներ մեկ ելույթ: Այլ խոսքով ասած, եթե բոլոր մարդիկ, որ ելույթ էին ունեցել Քարնեգիի ներկայությամբ, խոսեին առանց դադարի մեկը մյուսի հետևից ընդամենը երեքական բուպե, ապա նա պետք է նրանց լսեր մի տարի շարունակ, չընդհատելով ո՛չ ցերեկը, ո՛չ գիշերը:

Հենց իր՝ Դեյլ Քարնեգիի կարիերան, որը լի է կտրուկ հակադրություններով, շշմեցուցիչ օրինակ է, թե ինչեր կարող է իրագործել ինքնատիպ գաղափարով համակված և խանդավառությամբ լի մարդը:

Նա ծնվել է Միսուրի նահանգի մի ֆերմայում, որ գտնվում էր երկաթգծից տասնվեց կիլոմետր հեռավորության վրա: Առաջին անգամ տրամվայ տեսավ, երբ տասներկու տարեկան էր: Չնայած դրան, քառասունվեց տարեկանում լավ ծանոթ էր երկրի ամենահեռավոր անկյուններին, Հոնկոնգից մինչև Համերֆեստ, իսկ մի անգամ մոտեցել է Հյուսիսային բևեռին ավելի շատ, քան Լիթլ Ամերիկայում գտնվող ծովակալ Բրդդի շտաբբնակարանը՝ Հարավային բևեռին:

Միսուրի նահանգից այդ տղան, որ մի ժամանակ մորի էր հավաքում և ուղտափուշ հնձում՝ ժամը հինգ ցենտ վարձով, այժմ ստանում է բուպեն մեկ դոլար՝ խոշոր կորպորացիաների ղեկավարներին սեփական մտքերն արտահայտելու արվեստը սովորեցնելու համար:

Այդ նախկին կովբոյը, որը մի ժամանակ անասուններ էր քշում, հորթեր էր խարանում և ձիով հեշտությամբ հաղթահարում էր բարձր ցանկապատերը Հարավային Դակոտայի արևմտյան մասում, ավելի ուշ մեկնեց Լոնդոն և այնտեղ ելույթներ ունեցավ Ուելսի թագաժառանգի հովանավորությամբ:

Այդ երիտասարդը, որը հասարակական ելույթների իր առաջին հինգ-վեց փորձերի ժամանակ ամբողջովին ձախողվել էր, այնուհետև դարձավ իմ անձնական մենեջերը: Շատ հաջողությունների ես հասա Դեյլ Քարնեգիի ղեկավարությամբ ուսանելու շնորհիվ:

Դժվար էր երիտասարդ Քարնեգիի ուղին դեպի կրթություն: Միսուրի նահանգի հյուսիս-արևմտյան մասում գտնվող հին ֆերմայի վրա ամեն տեսակ փորձանքներ էին թափվում: Տարեցտարի «102» գետը ափերից դուրս էր գալիս, լցվում ցորենի ցանքսերը և լվանում տանում էր հնձած խոտը: Տարեցտարի ճարպոտ խոզերը հիվանդանում էին խոլերայով և սատկում: Խոշոր եղջերավոր անասունների և ջորիների գներն ընկնում էին մինչև ամենացածր մակարդակը, և բանկը սպառնում էր ֆերմայի տերերին զրկել հետզման իրավունքից:

Բոլորովին հուսալքված Քարնեգի ընտանիքը վաճառեց իր ֆերման և գնեց մեկ ուրիշը, որը գտնվում էր Ուորենսբերգի մանկավարժական քոլեջի մոտակայքում՝ Միսուրի նահանգում: Քաղաքում օրը մեկ դոլարով կարելի էր սենյակ վարձել և սնվել, սակայն պատանի Քարնեգին այդ չէր կարող իրեն թույլ տալ: Այդ պատճառով էլ ապրում էր ֆերմայում և ամեն օր ձիով էր գնում քոլեջ, որը տնից հինգ կիլոմետր հեռավորության վրա էր գտնվում: Ֆերմայում նա էր կրում կովերին, փայտ էր կոտրում, խոզերին կերակրում և հանքային յուղով լցված լամպի լույսի տակ սովորում էր լատիներենի բայերը, մինչև որ աչքերը փակվում էին և սկսում էր դանթել:

Նույնիսկ եթե կեսգիշերին էր պառկում քնելու, զարթուցիչը լարում էր առավոտյան ժամը երեքի վրա: Բանն այն .է, որ նրա հայրը բազմացնում էր դյուրով-ջերսի տեսակի ցեղական խոզեր, և ձմեռային շատ ցուրտ գիշերներին խոճկորները կարող էին սառչել: Այդ պատճառով էլ նրանց տեղավորել էին զամբյուղի մեջ, ծածկել էին ջուտե պարկով և դրել էին խոհանոցի վառարանի հետևում: Ճշտորեն հետևելով բնության կանչին, խոճկորները առավոտվա ժամը 3-ին տաք սնունդ էին պահանջում: Երբ զարթուցիչը զանգում էր, Դեյլը դուրս էր գալիս վերմակի տակից, վերցնում էր խոճկորներով զամբյուղը և տանում մայր խոզի մոտ: Այնտեղ սպասում էր մինչև նրանց կշտանալը, իսկ հետո բերում էր հետ՝ տաք վառարանի մոտ:

Մանկավարժական քոլեջում կար վեց հարյուր ուսանող, և Դեյլ Քարնեգին այն վեց անբախտ երիտասարդներից մեկն էր, որոնք չէին կարող իրենց թույլ տալ ապրել քաղաքում: Նա ամաչում էր աղքատությունից, որը նրան ստիպում էր ամեն երեկո ձի հեծած վերադառնալ ֆերմա և կով կրել: Ամաչում էր իր չափազանց նեղ վերարկուի և չափազանց կարճ շալվարի համար: Նա ձեռք էր բերում թերաթեքության բարդույթ և աչքի ընկնելու ամենակարճ ուղին էր փնտրում: Շուտով նա տեսավ, որ քոլեջի ուսանողների որոշակի խմբեր ունեն որոշակի ազդեցություն և հեղինակություն: Դրանք ֆուտբոլիստներն ու բեյսբոլիստներն էին, ինչպես նաև այն տղաները, որոնք հաղթել էին բանավեճում և հռետորական արվեստի մրցույթներում:

Լավ հասկանալով, որ ինքը չունի համապատասխան տվյալներ սպորտում աչքի ընկնելու համար, նա որոշեց հաղթել ճարտասանության մրցույթներից մեկում: Ամիսներ շարունակ պատրաստում էր իր ճառերը: Փորձում էր դրանք և՛ կովերին կթելիս, և՛ թամբին նստած քոլեջ գնալիս ու վերադառնալիս: Իսկ այնուհետև ցախանոցում, բարձրանալով խոտի դեզի վրա, մեծ պաթոսով, ձեռքերը թափահարելով վախեցած աղավնիների առջև արտասանում էր իր ճառը՝ ճապոնական ներգաղթը կասեցնելու անհրաժեշտության մասին:

Մակայն չնայած իր բոլոր ջանքերին և մանրակրկիտ նախապատրաստությանը, մի անհաջողությունը հետևում էր մյուսին: Այդ ժամանակ նա 18 տարեկան էր, շուտ վիրավորվող ու հպարտ: Նա իրեն այնքան վիստաված ու ճնշված էր զգում, որ նույնիսկ մտածում էր ինքնասպանության մասին: Բայց հետո անսպասելիորեն հոգեւորական արվեստի մրցույթներում սկսեց հաղթանակներ տանել՝ այն բոլոր մրցույթներում, որ անց էին կացվում քոլեջում:

Նրան սկսեցին դիմել մյուս ուսանողները՝ խնդրելով նախապատրաստել իրենց, որից հետո իրենք էլ էին հաղթում:

Քոլեջն ավարտելով, նա կազմակերպեց հեռակա ուսուցման դասընթաց՝ Արևմտյան Նեբրասկայի և Արևելյան Վայոմինգի ավագաբլուրների միջև ապրող ֆերմերների համար:

Չնայած անսահման եռանդին և խանդավառությանը, բախտը նրան չէր ժպտում: Նա այնքան ընկճվեց, որ մի անգամ Ալայանսում, Նեբրասկա նահանգում օրը ցերեկով գնաց հյուրանոցի իր սենյակը, նետվեց մահճակալին և հուսահատությունից սկսեց լաց լինել: Նա մոլեգին ցանկություն ունեցավ վերադառնալ քոլեջ, հեռանալ կյանքի դաժան պայքարի խեղաթուրումներից: Բայց չկարողացավ: Այդ պատճառով էլ որոշեց մեկնել Օմահա և այլ աշխատանք գտնել: Նա գնացքի տոմսի համար դրամ չունեւր և ճանապարհ ընկավ ապրանքատար գնացքով, որի դիմաց պետք է կերակրեր և ջրեր երկու վագոններում գտնվող վայրի ձիերին: Հասնելով Հարավային Օմահա, աշխատանքի ընդունվեց «Արմոր Էնդ քոմփընի» ֆիրմայում. նրա պարտականությունների մեջ մտնում էին՝ վաճառել բեկոն, օճառ և հալած տաք խոզաճարպ անբերրի հողատարածություններում և անասնապահական շրջաններում, ինչպես նաև Հարավային Դակոտայի արևմտյան շրջաններում, որտեղ ապրում էին հնդկացիները: Նա երթնեկում էր այդ տարածքով ապրանքատար գնացքներով, դիլիժանսներով և ձիով: Քնում էր առաջին նորաբնակների ժամանակաշրջանի հյուրանոցներում. սենյակներն այնտեղ իրարից բաժանվում էին միտկալե սավաններով: Ուսումնասիրում էր շրջիկ գործակալների ուղեցույցը, արշավում էր չհեծած կիսավայրի ձիերով, հնդկուհիների հետ ամուսնացած տեղացիների հետ պոկեր էր խաղում և սովորում էր հաճախորդներից պարտքերի բռնագանձման տեխնիկան: Երբ որևէ խուլ շրջանի կրպակատերերից մեկը չէր կարողանում վճարել պատվիրված բեկոնի կամ ազդրամսի համար կանխիկ դրամով, Դեյլ Քարնեգին նրա դարակից վերցնում էր տասներկու գույզ կոշիկ, վաճառում էր երկաթուղայիններին, ստացված գումարն ուղարկում էր «Արմոր Էնդ քոմփընի» ֆիրմային:

Նա հաճախ էր ստիպված լինում ապրանքատար գնացքով օրական հարյուր մղոն ճանապարհ անցնել: Երբ գնացքը բեռնաթափման համար կանգ էր առնում, Դեյլը սուրում էր քաղաքի մոտակա թաղամասերը, հանդիպում էր երեք-չորս առևտրականների և պատվերներ էր ընդունում, իսկ շոգեքարշի սուլոցը լսելուն պես, ամբողջ թափով սլանում էր ետ և արդեն ընթացքի ժամանակ ցատկում էր գնացք:

Տարածքը, որտեղ նա գործում էր, առևտրին չէր նպաստում, բայց և այնպես երկու տարվա ընթացքում Դեյլը այն բարձրացրեց շրջանում քսանհինգերորդից առաջին

տեղը, շրջան, ուր Հարավային Օմահայից քսանինը ավտոճանապարհներ էին հասնում: «Արմոր էնդ քոմփրնի» ֆիրման նրան առաջարկեց պաշտոնի բարձրացում, նշելով, որ նա հասել է նրան, ինչը անհնարին էր թվում: Սակայն Դեյլը հրաժարվեց պաշտոնի բարձրացումից և ազատվեց աշխատանքից: Նա մեկնեց Նյու Յորք, սովորեց թատերական արվեստի Ամերիկյան ակադեմիայում և սկսեց շրջել երկրում՝ «Կրկեսի արտիստուհի Պոլլին» ներկայացման մեջ հանդես գալով դոկտոր Հարթլիի դերում:

Նա երբեք չէր կարող դառնալ Բուտ կամ Բարիմոր և բավական ողջամիտ էր այդ հասկանալու համար: Այդ պատճառով կրկին վերադարձավ շրջիկ գործակալի աշխատանքին և սկսեց զբաղվել «Պիկարդ մոտոկար քոմփրնի» ֆիրմայի բեռնատար ավտոմեքենաների վաճառքով:

Դեյլը բացարձակապես ոչինչ չէր հասկանում մեքենաներից և դրանցով բոլորովին չէր հետաքրքրվում: Նա իրեն չափազանց դժբախտ էր զգում և հսկայական ջանքերի գնով էր ամեն օր գնում աշխատանքի: Շատ էր ուզում ժամանակ ունենալ պարապելու, գրքեր գնելու համար, որոնց մասին երազում էր դեռևս քուլեջում: Այդ պատճառով էլ ազատվեց աշխատանքից՝ պատմվածքներ և վեպեր գրելուն նվիրվելու և երեկոյան դպրոցներում դասավանդելով ապրուստի միջոցներ հայթայթելու մտադրությամբ:

Իսկ ի՞նչ դասավանդել: Հետադարձ հայացք նետելով և գնահատելով քուլեջում իր աշխատանքը, նա եկավ այն եզրակացության, որ հոետորական արվեստի ասպարեզում իր նախապատրաստվածությունն ավելի մեծ դեր է խաղացել վճռականություն, համարձակություն և հավասարակշռվածություն ձեռք բերելու գործում, քան քուլեջում դասավանդվող բոլոր առարկաները միասին վերցված, և որ հենց այդ նախապատրաստվածությունն էլ իրեն սովորեցրեց գործարար աշխարհի ներկայացուցիչների հետ շփվելու հմտությունը: Այդ պատճառով էլ նա սկսեց Նյու Յորքի ԵՔՄ-ի դպրոցների վարչությանը համառորեն խնդրել, որ իրեն հնարավորություն տան այդ դպրոցներում անցկացնելու գործարար մարդկանց հոետորական արվեստի ուսուցման դասընթաց:

Ի՞նչ: Բիզնեսմեններին հոետոր դարձնել: Անհեթեթություն՝ ինչ: ԵՔՄ-ի ղեկավարները գիտեին, թե դա ինչով է վերջանում: Նրանք արդեն փորձել էին կազմակերպել նման դասընթաց, սակայն բոլոր փորձերը մշտապես ձախողվել էին:

Երբ նրանք հրաժարվեցին Քարնեգիին վճարել սովորական վարձաարությունը՝ երկու դոլար մի երեկոյի համար, նա համաձայնվեց դասավանդել կոմիսիոն հիմունքներով, վերցնելով մաքուր եկամտից որոշակի տոկոս, եթե այդպիսի եկամուտ ստացվի: Եվ ահա, երեք տարի էլ չանցած, նրան սկսեցին վճարել այդ հիմունքներով՝ երեսուն դոլար երեկոյի համար՝ սովորական երկուսի փոխարեն:

Դասընթացը հաջողություն էր վայելում: Նրա մասին իմացան ԵՔՄ-ի մյուս բաժանմունքները, իսկ հետո նաև՝ մյուս քաղաքները: Շուտով Դեյլ Քարնեգին դարձավ հռչակավոր շրջիկ դասախոս: Նա դասախոսություններ էր կարդում Նյու Յորքում, Ֆիլադելֆիայում, Բալթիմորում, իսկ հետագայում նաև Փարիզում և Լոնդոնում: Նրա դասընթացներին մասնակցած գործարար մարդկանց համար գոյություն ունեցող բոլոր դասագրքերը չափազանց ակադեմիական և ոչ գործնական էին: Դեյլը

համարձակորեն գործի անցավ և գրեց «Հռետորական արվեստը և գործարար աշխարհում մարդկանց վրա ազդելու կարողությունը» գիրքը: Այժմ այդ գիրքը համարվում է պաշտոնական դասագիրք՝ ընդունված ինչպես ԵՔՄ-ի բոլոր բաժանմունքներում, այնպես էլ բանկիրների Ամերիկյան միությունում և վարկունակության ուսումնասիրությամբ զբաղվող փորձագետների Ազգային միությունում:

Ներկայումս յուրաքանչյուր սեզոն հրապարակային ելույթներին վարժվելու նպատակով Դեյվ Քարնեգիի մոտ են գալիս անհամեմատ ավելի շատ մարդիկ, քան լինում են հռետորական արվեստի բոլոր հռչակավոր դասախոսությունների և գործնական պարապմունքների ժամանակ, որոնք կազմակերպվում են բոլոր քսաներկու քոլեջների և Նյու Յորքի համալսարանի կողմից:

Դեյվ Քարնեգին կարծում է, որ յուրաքանչյուր ոք կարող է լավ խոսել, երբ համբերությունը կորցնի: Նա պնդում է, որ եթե դուք քաղաքի ամենատգետ մարդու ծնոտին հարվածելով գետին տապալեք, ապա ոտքի կանգնելով, այդ մարդը այնքան հմտորեն, կրակոտ և արտահայտիչ կխոսի, որ կարող է մրցել նույնիսկ Ուիլյամ Ջենինգս Բրայանի հետ, նրա ամենաձաղկուն շրջանում: Քարնեգին համոզված է, որ համարյա յուրաքանչյուր մարդ կարող է բավական հաջող ելույթ ունենալ, եթե ունենա ինքնավստահություն և իրեն խիստ հուզող գաղափարներ:

Նրա կարծիքով, կարելի է սեփական ուժերի հանդեպ վստահություն մշակել, եթե անեք այն, ինչից վախենում եք և հասնեք այն բանին, որ ձեր մասին տարածվի հաջողակ մարդու համբավը: Այդ պատճառով էլ նա իր ունկնդիրներին ստիպում է ելույթ ունենալ յուրաքանչյուր պարապմունքի ժամանակ: Լսարանն այստեղ կարեկցում է ելույթ ունեցողին. բոլոր ունկնդիրները գտնվում են նույն վիճակում և մշտական վարժությունների օգնությամբ ձեռք են բերում համարձակություն, հավատ իրենց հանդեպ և խանդավառություն, որոնք այնուհետև ի հայտ են գալիս նաև նրանց մասնավոր գրույցներում:

Դասախոսությունների ժամանակ Քարնեգին պատմում է, որ բոլոր այդ տարիների ընթացքում մարդկանց հրապարակային ելույթների արվեստը սովորեցնելով չէ, որ վաստակել է իր ապրուստի միջոցները: Դա եղել է կողմնակի զբաղմունք: Նա հայտարարում է, որ իր գլխավոր խնդիրն էր օգնել մարդկանց՝ հաղթահարել վախը և համարձակություն ձեռք բերել:

Մկզբում նա վարում էր միայն հռետորական արվեստի դասընթացը, սակայն նրա ունկնդիրները գործարար աշխարհի ներկայացուցիչներ էին: Նրանցից շատերը դասասենյակում չէին եղել երեսուն տարուց ի վեր: Մեծամասնությունը ուսման վարձը մուծում էր մաս առ մաս: Նրանք ուզում էին արդյունքի հասնել շատ արագ, այնպես որ այդ արդյունքը հնարավոր լիներ հենց հաջորդ օրն իսկ կիրառել գործնական գրույցների և լայն լսարանի առջև ելույթների ժամանակ:

Այդ պատճառով էլ նա ստիպված էր աշխատել արագ ու նպատակամղված և համապատասխանաբար հիմնեց իր տեսակի մեջ միակ ուսուցման համակարգը՝ զարմանալի համապարփակ դասընթաց, որն իր մեջ ընդգրկում է հրապարակային

ելույթների պրակտիկան, համոզելու արվեստը, մարդկային փոխհարաբերությունների խնդիրները և կիրառական հոգեբանությունը:

Չլինելով խիստ կանոնների ստրուկ, նա մշակեց կենսականորեն իրական և բուռն հետաքրքրություն առաջացնող ուսուցման դասընթաց:

Դասընթացն ավարտելուց հետո, ունկնդիրները կազմակերպում են սեփական ակումբները և երկար տարիների ընթացքում շարունակում են այնտեղ հավաքվել երկու շաբաթը մեկ: Ֆիլադելֆիայում տասնինը հոգուց բաղկացած այդպիսի մի խումբ հանդիպում է ձմռանը ամիսը երկու անգամ, արդեն տասնյոթ տարի շարունակ: Հաճախ պարապմունքներին ներկա լինելու համար մարդիկ ստիպված են լինում մեքենայով կտրել-անցնել հիստուն կամ հարյուր մղոն ճանապարհ: Ունկնդիրներից մեկը կանոնավորապես շաբաթը մեկ անգամ Չիկագոյից գալիս էր Նյու Յորք:

Հարվարդի համալսարանի պրոֆեսոր Ուիլյամ Ջեմսը հաստատում էր, որ միջին մարդը զարգացնում է իր թաքնված մտավոր ընդունակությունների միայն տասը տոկոսը:

Դեյլ Քարնեգին օգնելով գործարար շրջանների ներկայացուցիչներին, տղամարդկանց և կանանց՝ զարգացնելու իրենց թաքնված հնարավորությունները, հանդիսանում է մեծահասակների ուսուցման բնագավառում ամենահրաշալի համակարգերից մեկի ստեղծողը:

## ԴԵՅԼ ՔԱՐՆԵԳԻ

### ԻՆՉՊԵՍ ԵՎ ԻՆՉՈՒ ԳՐՎԵՑ ԱՅՍ ԳԻՐՔԸ

Վերջին երեսունհինգ տարիների ընթացքում ամերիկյան հրատարակչությունները լույս են ընծայել ավելի քան երկու հարյուր հազար տարբեր գրքեր: Մեծամասնությունը ահավոր ձանձրալի է, իսկ շատերը՝ ֆինանսական տեսակետից վնասաբեր: Ես ասացի «շատե՞րը»: Աշխարհի խոշորագույն հրատարակչություններից մեկի վարչության նախագահը վերջերս ինձ խոստովանեց, որ իր ընկերությունը, չնայած յոթանասունհինգամյա փորձին, դեռևս վնասներ է կրում հրատարակվող յուրաքանչյուր ութ գրքից յոթում:

Ուրեմն ինչո՞ւ ես անմտորեն գրեցի ևս մի գիրք: Եվ ինչո՞ւ իմ գրելուց հետո դուք պետք է ձեզ նեղություն տաք կարդալու այն:

Այս երկու հարցերն էլ շատ արդարացի են, և ես կփորձեմ դրանց պատասխանել:

Որպեսզի բացատրեմ, թե ինչու և ինչպես գրվեց այս գիրքը, ցավոք, պետք է համառոտակի կրկնեմ այն առանձին փաստերը, որոնք ձեզ արդեն ծանոթ են Լոուել Թոմասի «Հռչակավոր դառնալու ամենակարճ ուղին» վերնագրով ներածությունից:

1921 թվականից Նյու Յորքում վարում էի գործարար աշխարհի ներկայացուցիչների և մասնագետների, տղամարդկանց և կանանց համար նախատեսված ուսումնական դասընթացը: Սկզբում իմ դասընթացը սահմանափակվում էր միայն հռետորական արվեստով և նպատակ ուներ գործնականորեն սովորեցնել հասուն մարդկանց արագ վերաբերմունք ցույց տալ և ավելի հստակ, համոզիչ և վստահ շարադրել իրենց մտքերը, ինչպես գործնական խոսակցությունների ժամանակ, այնպես էլ լայն լսարանի առջև ելույթ ունենալիս:

Մակայն ժամանակի հետ հետզհետե հասկացա, որ ինչքան էլ խիստ զգային այդ մարդիկ հրապարակային ելույթների հմտությունների ձեռքբերման կարիքը, նրանց համար առավել կարևոր էր սովորել ամենօրյա գործնական հանդիպումների և անձնական շփումների ժամանակ մարդկանց հետ վարվելու նուրբ արվեստը:

Ես նույնպես հետզհետե հասկացա, որ ինքս էլ այդպիսի նախապատրաստության սուր կարիք էի զգում: Հիմա, երբ հետադարձ հայացք եմ նետում տարիների իմ անցած ուղուն, ապշում եմ, թե որքան հաճախ հենց ես չեմ ցուցաբերել անհրաժեշտ տակտ և իրավիճակից դուրս գալու կարողություն: Ինչպե՞ս կուզենայի, որ քսան տարի առաջ իմ տրամադրության տակ լինեի մի այնպիսի գիրք, ինչպիսին սա է: Ինչպիսի անգնահատելի պարզև կլիներ այն ինձ համար:

Շրջապատի հետ շփումը առաջ է բերում, ըստ երևույթին, ամենախոշոր խնդիրները, որ ունենում են մարդիկ հատկապես գործարար աշխարհում:

Բայց դա հավասարապես վերաբերում է ն' տնային տնտեսուհուն, ն' ճարտարապետին կամ ինժեներին: Մի քանի տարի առաջ ուսուցիչների կատարելագործման նպատակով Քարնեգիի ֆոնդի հովանավորությամբ անցկացված հետազոտությունը բացահայտեց չափազանց կարևոր և նշանակալից մի փաստ, որը հետագայում հաստատվեց Քարնեգիի տեխնոլոգիական ինստիտուտի կողմից կատարված մեկ այլ հետազոտությամբ ևս: Այդ հետազոտությունները ցույց տվեցին, որ ֆինանսական տեսակետից նույնիսկ այն մասնագետների առաջադիմությունը, որոնք աշխատում են տնտեսության տեխնիկական բնագավառում, ինչպիսին, օրինակ, մեքենաշինությունն է, մոտավորապես միայն տասնհինգ տոկոսով է պայմանավորված նրանց տեխնիկական գիտելիքներով, իսկ ութսունհինգ տոկոսով՝ գործընկերների հետ վարվելու կարողությամբ, այսինքն՝ մարդկանց ղեկավարելու անձնական որակներով և ընդունակություններով:

Երկար տարիների ընթացքում ես ամենամյա դասընթաց էի վարում Ֆիլադելֆիայի ինժեներների ակումբում, ինչպես նաև ինժեներ-էլեկտրիկների Ամերիկյան ինստիտուտի Նյու Յորքի բաժանմունքում: Ընդհանուր առմամբ, ամենայն հավանականությամբ, իմ դասընթացին հաճախել են ավելի քան հազար հինգ հարյուր ինժեներներ: Նրանք ինձ էին դիմել այն պատճառով, որ տարիների դիտարկումների և փորձերի հետևանքով ի վերջո հասկացել էին, որ տեխնիկայի ասպարեզում ամենաշատ վարձատրվող աշխատողները հաճախ նրանք չեն, որ տիրապետում են տվյալ բնագավառում գիտելիքների մեծ պաշարի: Կարելի է, օրինակ, շաբաթական հիսունից յոթանասունհինգ դոլարով գտնել շաքարյին ինժեներ, հաշվապահ, ճարտարապետ կամ որևէ այլ մասնագիտության ներկայացուցիչ: Այդպիսի մասնագետների ավելցուկ միշտ էլ կա: Իսկ այն մարդը, որն ունի տեխնիկական գիտելիքներ, ավելացրած նաև՝ սեփական մտքերը շարադրելու, ղեկավար դեր ստանձնելու և մարդկանց ոգևորելու ընդունակություն, այդպիսի մարդը կստանա ավելի բարձր վարձատրություն:

Իր գործունեության ծաղկման շրջանում Ջոն Դ. Ռոկֆելլերն ասել է Մեթյու Բրաշուին, որ «մարդկանց հետ վարվելու կարողությունը մի իր է, որ կարելի է գնել ճիշտ այնպես, ինչպես մենք գնում ենք շաքարը կամ սուրճը... Եվ ես այդպիսի կարողության համար կվճարեմ ավելին, քան աշխարհում գոյություն ունեցող որևէ այլ բանի համար»:

Բնական չէ՞ր լինի արդյոք ենթադրել, որ երկրի յուրաքանչյուր քուեջ պատրաստ կլինի իր ծրագրում ընդգրկելու մի դասընթաց, որը կօգնի մշակել մեր կյանքում առավել արժեքավոր ընդունակությունները: Բայց մինչև այժմ ես դեռ չեմ լսել մեզ մոտ գոյություն ունեցող որևէ քուեջի մասին, որտեղ մեծահասակների համար նախատեսված այդպիսի մի ընդհանուր գործնական դասընթաց լինի:

Չիկագոյի համալսարանը և ԵԲՄ-ի միավորյալ դպրոցները հետազոտություն անցկացրին, որպեսզի պարզեն, թե իրականում ինչ են ուզում սովորել մեծահասակները:

Հետազոտությունը տևեց երկու տարի և նստեց քսանհինգ հազար դոլար: Նրա եզրափակիչ մասն իրականացվեց Մերիդենում, Քոնեքթիկուտի նահանգում: Այս

քաղաքն ընտրվեց որպես բուն ամերիկյան քաղաք: Հարցման ենթարկվեց Մերիդենի յուրաքանչյուր հասուն բնակիչ, որը պետք է պատասխաներ 156 հարցերի, որոնցից են. «Ինչո՞ւ վ եք զբաղվում կամ ո՞րն է ձեր մասնագիտությունը: Ձեր կրթությունը: Ինչպե՞ս եք անցկացնում ազատ ժամանակը: Ինչպիսի՞ն է ձեր եկամուտը: Ձեր սիրած զբաղմունքը: Ձեր ձգտումները: Ձեզ հուզող խնդիրները: Ո՞ր առարկաներն ամենից ավելի կցանկանայիք ուսումնասիրել» և այլն: Այս հետազոտությունը ցույց տվեց, որ մեծահասակներին ամենից շատ հետաքրքրում է իրենց առողջությունը: Երկրորդ տեղը զբաղում է հետաքրքրասիրությունը մարդկանց հանդեպ. ինչպես հասնել նրանց հետ փոխըմբռնման, ինչպես դուր գալ մարդկանց և հակել նրանց սեփական տեսակետին:

Ի վերջո, տվյալ հետազոտությամբ զբաղվող կոմիտեն որոշեց Մերիդենում մեծահասակների համար անցկացնել համապատասխան դասընթացի պարապմունքներ: Կոմիտեի անդամները ջանասիրաբար, բայց անհաջող փորձեր արեցին գտնել այդ հարցերին վերաբերող գործնական դասագիրք: Ի վերջո նրանք դիմեցին մեծահասակների ուսուցման բնագավառում աշխարհահռչակ հեղինակություններից մեկին և հարցրին, թե չի՞ կարող, արդյոք, նա երաշխավորել որևէ ուղեցույց, որը բավարարեր մարդկանց այդ խմբի պահանջները: «Ո՛չ, - հետևեց պատասխանը: - Ես գիտեմ, թե ինչ են ուզում այդ մարդիկ: Սակայն այդպիսի ուղեցույց դեռ ոչ ոք չի կազմել»:

Սեփական փորձով համոզվեցի, որ հայտարարությունը համապատասխանում է իրականությանը, քանի որ ինքս էլ երկար տարիներ ի վեր զբաղվել էի գործնական, մարդկային փոխհարաբերություններին վերաբերող բոլոր պահանջները բավարարող ձեռնարկի որոնումներով:

Քանի որ նման գիրք գոյություն չուներ, փորձեցի ինքս գրել՝ իմ դասընթացի ժամանակ օգտագործելու համար: Ահա այդ գիրքը: Հուսով եմ՝ այն ձեզ դուր կգա:

Գրքի վրա աշխատելիս, ես կարդացի այդ թեմային վերաբերող այն ամենը, ինչ կարողացա գտնել՝ ամեն ինչ. սկսած Դորոթի Դիքսի ստեղծագործություններից, ամուսնալուծությունների դատավարությունների արձանագրություններից և ծնողների համար հրատարակվող հանդեսից, և վերջացնելով պրոֆեսորներ Օվերսթրիթի, Ալֆրեդ Ադլերի և Ուիլյամ Ջեմսի աշխատություններով: Բացի այդ, ես հրավիրեցի մի փորձառու գիտաշխատողի, որը մեկուկես տարի շարունակ այցելեց տարբեր գրադարաններ, կարդալով այն ամենն, ինչ ես բաց էի թողել, խորասուզվելով հոգեբանության վերաբերյալ գիտական աշխատությունների հատորներում, կենտրոնացած ուսումնասիրելով հարյուրավոր ամսագրային հոդվածներ և աչքի անցկացնելով անթիվ-անհամար կենսագրություններ, փորձելով պարզել, թե բոլոր ժամանակների հռչակավոր մարդիկ ինչպես են կարգավորել իրենց հարաբերություններն ուրիշների հետ: Մենք կարդացինք բոլոր դարաշրջանների մեծ մարդկանց կենսագրությունները: Կարդացինք նաև բոլոր նշանավոր առաջնորդների կենսագրությունները՝ Հուլիոս Կեսարից մինչև Թոմաս Էդիսոն: Հիշում եմ, որ մենք կարդացինք միայն Թեոդոր Ռուզվելտի հարյուրից ավելի կենսագրություններ: Մենք լի էինք վճռականությամբ՝ չխնայել ոչ ժամանակ, ոչ միջոցներ, միայն թե

բացահայտեինք բոլոր այն գործնական միջոցները, որ երբևէ դարերի ընթացքում օգտագործվել են բարեկամներ ձեռք բերելու և շրջապատի վրա ազդեցություն թողնելու համար:

Անձամբ ես գրուցել եմ հաջողակ մարդկանցից շատերի հետ, որոնց մեջ եղել են այնպիսի աշխարհահռչակ դեմքեր, ինչպիսիք են՝ Մարկոնին, Ֆրանկլին Դելանո Ռուզվելտը, Օուեն Դ. Յանգը, Քլարկ Գեյբլը, Մերի Փիկֆորդը, Մարտին Զոնսոնը: Ես փորձեցի պարզել, թե ինչ մեթոդներ են նրանք կիրառում շրջապատողների հետ շփվելիս:

Այս ամբողջ նյութի հիման վրա ես մի համառոտ գրույց պատրաստեցի և այն անվանեցի «Ինչպես ձեռք բերել բարեկամներ և ազդեցություն ունենալ մարդկանց վրա»: Ասացի՝ «համառոտ գրույց»: Սկզբում այն իսկապես համառոտ էր, իսկ այժմ այն դարձել է մեկուկես ժամ տևողությամբ դասախոսություն: Մի շարք տարիների ընթացքում ամեն սեզոնի ես կարդում էի այդ դասախոսությունը հասուն մարդկանց համար՝ Նյու Յորքի Քարնեգի ինստիտուտի դասընթացի ժամանակ:

Ես կարդում էի այն և պնդում, որ ունկնդիրները ստուգեին նրա պիտանիությունը գործնականում՝ իրենց մասնագիտական գործունեության ընթացքում և ծանոթների հետ շփվելիս, իսկ հետո վերադառնային դասարան և պատմեին իրենց փորձի ու ձեռք բերած արդյունքների մասին: Ինչպիսի՝ հետաքրքիր հանձնարարություն: Այդ տղամարդկանց և կանանց, որոնք ծարավի էին ինքնակատարելագործման, գրավեց միանգամայն նոր տիպի լաբորատորիայում աշխատելու հեռանկարը՝ աշխարհում առաջին և միակ լաբորատորիայում, որը զբաղվում է մարդկային փոխհարաբերությունների հարցերով:

Այս գիրքը չի գրվել բառի սովորական իմաստով: Աչն աճել է ինչպես երեխան: Աճել և զարգացել է նշված յուրահատուկ լաբորատորիայում, հազարավոր մարդկանց փորձի հիման վրա:

Շատ տարիներ առաջ մեր գործունեությունն սկսել ենք՝ մշակելով մի շարք կանոններ, որոնք տպագրված էին փոստային բացիկի մեծությւնի քարտի վրա: Հաջորդ տարի մենք լույս ընծայեցինք մի փոքր ավելի մեծ չափսի քարտ, հետո՝ թերթիկ, իսկ այնուհետև՝ բրոշյուրների մի շարք, որոնցից յուրաքանչյուրն էլ մշտապես մեծանում էր չափսերով և նյութի ընդգրկման ծավալով: Եվ ահա այժմ, տասնհինգ ասարվա փորձերից ու հետազոտություններից հետո, լույս աշխարհ եկավ այս գիրքը:

Մեր կողմից այս գրքում շարադրված կանոնները զուտ տեսական դատողությունների կամ հորինվածքների արդյունք չեն: Նրանք մոգական ազդեցություն են թողնում: Միգուցե դա հնչում է ոչ ճշմարտանման, սակայն ես տեսել եմ, թե ինչպես է դրանց կիրառումը արմատապես փոխել շատ մարդկանց կյանքը:

Ցույց կտամ դա օրինակով: Անցյալ տարի մեր դասընթացին սկսեց հաճախել մի մարդ, որն ուներ երեք հարյուր տասնչորս ծառալող: Նախկինում նա տարիներ շարունակ անդադար հալածում, քննադատում ու նկատողություններ էր անում իր բոլոր ծառայողներին առանց խտրականության: Նրա շուրթերից երբեք դուրս չէին եկել բարության, գովեստի և խրախուսանքի խոսքեր: Սույն գրքում քննարկվող

սկզբունքներն ուսումնասիրելուց հետո այդ ձեռնարկատերը կտրուկ փոխեց իր կենսափիլիսոփայությունը: Այժմ նրա ձեռնարկությունում թագավորում են նոր մթնոլորտը, նրա համար նոր ոգևորությունը, մինչ այդ նրան անհայտ կոլեկտիվիզմի ոգին: Երեք հարյուր տասնչորս թշնամիները վերափոխվեցին երեք հարյուր տասնչորս բարեկամների: Խմբի պարապմունքներից մեկի ժամանակ նա հպարտությամբ հայտարարեց. «Առաջներում, երբ անցնում էի իմ ձեռնարկությունով, ոչ ոք ինձ չէր ողջունում: Ծառայողներն աշխատում էին չնայել իմ կողմը, երբ տեսնում էին, որ իրենց եմ մոտենում: Հիմա նրանք բոլորն իմ բարեկամներն են, և նույնիսկ դռնապանն ինձ անունով է դիմում»:

Այժմ այդ ձեռնարկատիրոջ եկամուտները մեծացել են, նա ունի ավելի շատ ազատ ժամանակ և, որ չափազանց կարևոր է, իրեն շատ ավելի երջանիկ է զգում թե՛ աշխատավայրում և թե՛ ընտանիքում:

Այս սկզբունքները կիրառելով, բազմաթիվ կոմերսանտներ կտրուկ ընդլայնեցին իրենց առևտրական գործողությունները, իսկ նրանցից շատերը բանկերում նոր հաշիվներ բացեցին՝ հաշիվներ, որոնց համար նրանք մինչ այդ ապարդյուն ջանքեր էին թափել: Բարձրացավ վարչական աշխատողների և՛ հեղինակությունը, և՛ աշխատավարձը: Անցյալ տարի մի ղեկավար աշխատող հայտնեց ինձ, որ իր աշխատավարձը դարձել է տարեկան հինգ հազար դոլար, այն բանից հետո, երբ նա սկսել է հետևել դասընթացի ժամանակ իրեն մատուցվող կանոններին, իսկ ֆիլադելֆիական «Գես ուորկս քոմփրնի» ֆիրմայի մի այլ պատասխանատու աշխատողի անհաշտ բնավորության և մարդկանց ղեկավարելու անընդունակ լինելու պատճառով սպառնում էր պաշտոնի իջեցում: Մեր դասընթացը ոչ միայն փրկեց նրան վաթսուհինգամյա տարիքում այդպիսի ստորացումից, այլև ապահովեց նրա անցումը ավելի բարձր աշխատավարձով պաշտոնի:

Դասընթացն ավարտելու առիթով կազմակերպվող ամենամյա ճաշկերույթի ժամանակ ունկնդիրներից շատերի կանայք ինձ ասում էին, որ այն ժամանակից ի վեր, ինչ իրենց ամուսիններն անցել են ուսուցման մեր դասընթացը, իրենց ընտանեկան կյանքը դարձել է շատ ավելի բարեկեցիկ:

Մեր ունկնդիրներին հաճախ զարմացնում են այն նոր հաջողությունները, որոնց նրանք կարողանում են հասնել: Այդ ամենը նրանց հրաշք է թվում: Պատահել են դեպքեր, որ նրանք, չկարողանալով համբերել ևս 48 ժամ մինչև հերթական պարապմունքը, հուզված զանգահարել են ինձ տուն՝ կիրակի օրով իրենց նվաճումների մասին զեկուցելու:

Անցյալ տարի մեր ունկնդիրներից մեկը այնքան էր տարվել այդ սկզբունքների մասին գրույցով, որ մնացել էր լսարանում մինչև ուշ գիշեր՝ քննարկելով դրանք մյուս ունկնդիրների հետ: Առավոտվա ժամը երեքին բոլորը գնացել էին իրենց տները, սակայն նա այնքան էր ցնցվել սեփական սխալների գիտակցումից և այնքան էր ոգևորվել իր առջև բացվող նոր ու ավելի լայն հեռանկարներից, որ չէր կարողացել քնել: Նա այդպես էլ չքնեց ոչ այդ, ոչ էլ հաջորդ գիշերները:

Ո՞վ էր այդ մարդը: Պարզամիտ ու տգետ մե՞կը, որ պատրաստ էր շաղակրատել ի հայտ եկած յուրաքանչյուր նոր տեսության առիթով: Բոլորովին էլ ո՛չ: Ընդհակառակը,

դա փորձով իմաստնացած մի գործարար մարդ էր, արվեստի ստեղծագործությունների առևտրով զբաղվող, կյանքում շատ բան տեսած, խիստ աշխարհիկ մի անձնավորություն, որը վարժ խոսում էր երեք լեզուներով և ավարտել էր արտասահմանյան երկու համալսարան:

Այս գլուխը գրելիս մի նամակ ստացա հին դպրոցի ներկայացուցիչ մի գերմանացի արխատկրատից, որի նախնիները մի քանի սերունդ շարունակ Հոհենցոլլերների օրոք ծառայել էին որպես կադրային սպաներ: Նամակը, որ նա ուղարկել էր տրանսատլանտյան մի շոգենավից, գրեթե կրոնական պաթոսով պատմում էր, թե ինչ արդյունքների է հասել դրա հեղինակը՝ հետևելով մեր կանոններին:

Մեր սաներից մեկ ուրիշը՝ մի ծեր նյույորքցի, Հարվարդի համալսարանի շրջանավարտ, մեծահարուստ մարդ (գորգերի խոշոր ֆաբրիկայի ձեռնարկատեր), որի անունը ակնառու տեղ էր գրավում բարձրաշխարհիկ տեղեկատվություն, հայտարարեց, որ ուսուցման մեր համակարգի օգնությամբ նա տասնչորս շաբաթվա ընթացքում մարդկանց վրա ներգործելու նուրբ արվեստի մասին շատ ավելին իմացավ, քան քոլեջում անցկացրած չորս տարիների ընթացքում: Անհեթեթություն է: Ծիծաղելի՞ է: Իհարկե, դուք իրավասու եք կասկածի տակ առնելու այս պնդումը՝ տալով նրան ցանկացած մակդիրը: Ես միայն առանց որևէ մեկնաբանության ներկայացնում եմ այն հայտարարությունը, որ արեց պահպանողաբար տրամադրված և չափազանց մեծ հաջողությունների հասած Հարվարդի համալսարանի շրջանավարտը, Նյու Յորքի Յեյլ ակումբում 1938 թվականի փետրվարի 23-ին՝ հինգշաբթի երեկոյան իր հրապարակային ելույթի ժամանակ մոտավորապես 600 մարդու ներկայությամբ:

«Համեմատած այն բանի հետ, թե մենք ինչպիսին պետք է լինեինք,- ասել է Հարվարդի համալսարանի հոչակավոր պրոֆեսոր Ուիլյամ Ջեմսը,- մենք դեռ գտնվում ենք կիսարթուն վիճակում: Օգտագործում ենք մեր մտավոր ու ֆիզիկական կարողությունների միայն չնչին մասը: Այսպիսով կարելի է ասել, որ մարդն ապրելով այսպես՝ գտնվում է իր հնարավորությունների սահմաններից շատ հեռու: Նա ունի ամենատարբեր տեսակի ընդունակություններ, որոնցից սովորաբար չի օգտվում»:

Օ՛, այդ ընդունակությունները, որոնցից «սովորաբար չեն օգտվում»: Գրքիս միակ նպատակն է՝ օգնել ձեզ հայտնաբերել, զարգացնել և ձեզ համար շահավետ կերպով օգտագործել այդ թաքնված, ձեր կողմից անտեսված արժեքները:

Փրինսթոնի համալսարանի նախկին պրեզիդենտ Ջոն Հիբենը ասում էր. «Կրթություն ստանալ, նշանակում է կարողանալ ճիշտ գործել առօրյա կյանքի ցանկացած իրավիճակներում»:

Եթե այս գրքի առաջին երեք գլուխները կարդալուց հետո, դուք մի փոքր ավելի լավ չգիտեք առօրյա կյանքի ցանկացած իրավիճակում ճիշտ գործելու համար, ապա ես կմտածեմ, որ այն բոլորովին անօգուտ է ձեզ համար: Քանզի, ինչպես ասել է Հերբերտ Սփենսերը, «կրթության մեծ նպատակը ոչ թե գիտելիքն է, այլ գործողությունը»: Իսկ այս գիրքը գործողության գիրք է:

**ԱՌԱՋԻՆ ՄԱՍ**  
**ՄԱՐԴԿԱՆՅ ՀԵՏ ՎԱՐՎԵԼՈՒ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԵՂԱՆԱԿՆԵՐԸ**

**ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ**  
**«ԵԹԵ ՑԱՆԿԱՆՈՒՄ ԵՍ ՄԵՂԲ ՔԱՄԵԼ, ՄԻ ՇՐՋԻՐ ՓԵԹԱԿԸ»**

1931 թվականի մայիսի 7-ին Նյու Յորքը դարձավ ամենասենսացիոն ոստիկանական շուրջկալի վկան, որ երբևէ տեսել էր այդ հինավուրց քաղաքը: Մի քանի շաբաթվա հետապնդումից հետո, «Երկու ատրճանակ» Քրոուլին հայտնվեց անելանելի դրության մեջ, երբ իրեն հայտնաբերեցին Ուեստ Էնդ ավենյուի վրա գտնվող իր սիրուհու բնակարանում:

Հարյուր հիսուն ոստիկաններ և խուզարկուներ պաշարեցին վերևի հարկում գտնվող նրա ապաստարանը: Տանիքի վրա անցք բացելով՝ նրանք փորձեցին արցունքաբեր գազի միջոցով դուրս հանել այդ «ոստիկաններ սպանողին»: Այնուհետև նրանք հարևան շենքերի վրա գնդացիներ տեղադրեցին, և մի ժամից ավելի Նյու Յորքի չքնաղ թաղամասերից մեկում ճարճատում էին ատրճանակի կրակոցները, լսվում էին գնդացրի կրակահերթերը: Քրոուլին, թաքնվելով մեծ բազկաթոռի հետևում, անընդհատ կրակում էր ոստիկանների վրա: Տասը հազար զրգոված հանդիսատեսներ հետևում էին այդ մարտին:

Դեռևս երբեք նման բան տեղի չէր ունեցել Նյու Յորքի փողոցներում:

Երբ Քրոուլին բռնեցին, ոստիկանության կոմիսար Մալրունին հայտարարեց, որ այդ մարդասպանը Նյու Յորքի ողջ պատմության մեջ ամենավտանգավոր հանցագործներից մեկն է: «Նա սպանում է,- ասաց կոմիսարը,- առանց որևէ պատճառի»:

Իսկ ի՞նչ էր մտածում իր մասին հենց ինքը՝ «Երկու ատրճանակ» Հրոուլին: Մենք դա գիտենք, որովհետև, այն բուպեններին, երբ ոստիկանությունը կրակում էր նրա թաքստոցի վրա, նա գրել էր մի նամակ՝ հասցեագրված «նրանց, ում այն վերաբերում է»: Մինչ նա գրում էր, արյունը, հոսելով նրա վերքերից, ծորացել էր թղթի վրա, թողնելով մուգ կարմիր հետք: Նամակում Քրոուլին ասում էր. «Իմ կրծքում բաբախում է հոգնած, սակայն բարի սիրտ, որը ոչ մեկի վատություն չի արել»:

Այդ դեպքերից մի փոքր առաջ Լոնգ Այլենդ տանող ճանապարհի եզրին Քրոուլին մեքենայի մեջ համբուրվում էր իր գեղեցկուհու հետ: Հանկարծ մեքենային մոտեցավ մի ոստիկան և ասաց. «Ներկայացրեք ձեր վարորդական իրավունքը»:

Առանց մի բառ արտասանելու, Քրոուլին հանեց ատրճանակը և գնդակների կարկուտ տեղաց ոստիկանի վրա: Երբ մեռնող ոստիկանն ընկավ, Քրոուլին դուրս ցատկեց մեքենայից, պատյանից հանեց վերջինիս ատրճանակը և մի անգամ էլ

կրակեց փռված մարմնի վրա: Եվ սա այն մարդասպանն էր, որ ասում էր. «Իմ կրծքում բաբախում է հոգնած, սակայն բարի սիրտ, որը ոչ մեկի վատություն չի արել»:

Քրոուլին դատապարտվեց էլեկտրական աթոռի: Երբ նրան բերեցին Սինգ Սինգ բանտի մահապարտների բաժինը, նա հայտարարեց. «Կարծում եք ինձ դատապարտել են մարդկանց սպանելո՞ւ համար: Ոչ, ինձ դատապարտել են այն բանի համար, որ ինձ էի պաշտպանում»:

Բանն այն է, որ ինքը՝ «Երկու ատրճանակ» Քրոուլին իրեն ոչ մի բանում մեղավոր չէր համարում:

Եթե կարծում եք, որ հանցագործների նման դիրքորոշումը տարօրինակ է, ապա լսեք հետևյալը.

«Իմ կյանքի լավագույն տարիներն անց եմ կացրել մարդկանց զվարճացնելու և օգնելու համար, որ ժամանակը լավ անցկացնեն: Իսկ ինչպիսի՞ հատուցում ստացա այդ ամենի դիմաց: Միայն վիրավորանքներ և հետապնդումներով լի կյանք»:

Այդպես էր ասում Ալ Քապոնեն: Այո, դրանք խոսքերն են մի մարդու, որը ժամանակին հասարակության թիվ 1 թշնամին էր, ամենավտանգավոր պարագլուխը բոլոր այն գանգստերների, որոնք երբևէ ահաբեկել էին Չիկագոն: Ալ Քապոնեն իրեն չէր դատապարտում: Փաստորեն նա իրեն համարում էր հասարակության բարերար՝ նրա չգնահատված և չհասկացված բարերարը:

Այդպիսին էր տեսնում իրեն նաև «Հոլանդացի» Շուլցը, մինչև Նյուարկի գանգստերների գնդակներից գոհվելը: Լրագրին տված հարցազրույցում «Հոլանդացի» Շուլցը՝ Նյու Յորքի վերջին սրիկաներից մեկը, հայտարարեց, որ ինքը հասարակության բարերար է: Եվ ինքը հավատում էր դրան:

Այս հարցի վերաբերյալ ես հետաքրքիր նամակագրություն ունեի Սինգ Սինգ բանտի պետ Լոուեսի հետ, որը հաստատում է, որ հանցագործների միայն փոքր մասն է իրեն վատ մարդ համարում: Իրենց կարծիքով, նրանք ճիշտ այնպիսի մարդիկ են, ինչպես դուք և ես: Այդ պատճառով նրանք ջանում են ինչ-որ ձևով պատճառաբանել, բացատրել իրենց արարքները: Նրանք կարող են ձեզ պատմել, թե ինչն է իրենց ստիպել սեյֆ կտրել կամ զենք բանեցնել: Նրանցից շատերը փորձում են զանազան դատողությունների օգնությամբ՝ սխալ կամ տրամաբանական, արդարացնել նույնիսկ սեփական աչքում իրենց հակահասարակական գործողությունները և դրա հիման վրա համառորեն ապացուցել, որ իրենց ընդհանրապես պետք չէր բանտ նստեցնել:

Եթե Ալ Քապոնեն, «Երկու ատրճանակ» Քրոուլին, «Հոլանդացի» Շուլցը և բանտի պատերի ներսում գտնվող մարդասպանները իրենց բոլորովին մեղավոր չեն համարում, ուրեմն ի՞նչ կարելի է ասել այն մարդկանց մասին, որոնց հետ մենք շփվում ենք:

Այժմ հանգուցյալ Ջոն Ուենըմեյքերը մի անգամ խոստովանեց. «Երեսուն տարի առաջ ես հասկացա, որ փնթփնթալը հիմարություն է: Իմ սեփական թերությունների հետ կապված բավական հոգսեր ունեմ, ուր մնաց, թե նեղսրտեմ, որ Աստված չի հոգացել մարդկանց միջև հավասարապես բաժանելու մտավոր ունակությունները»:

Ուենըմէյքերը դա արագ յուրացրեց: Իսկ ահա անձամբ ես ստիպված էի մեկ երրորդ դար խարխափելով շարժվել այս հին աշխարհում, մինչև որ, վերջապես, գլխի ընկա, որ հարյուր դեպքից իննսունիննում մարդիկ ոչ մի բանում իրենց չեն մեղադրում, որքան էլ որ սխալ լինեն:

Քննադատությունն անօգուտ է, որովհետև այն ստիպում է մարդուն պաշտպանվել, և, որպես կանոն, փորձել արդարանալ: Քննադատությունը վտանգավոր է, որովհետև հարված է հասցնում մարդու գոռոզությանը, տրորում արժանապատվությունը և վիրավորանք է առաջացնում:

Գերմանական բանականում զինվորին չի թույլատրվում բողոքել և քննադատել որևէ մեկին՝ այս կամ այն դեպքից անմիջապես հետո: Նախ նա պետք է քունն առնի և հանդարտվի: Եթե բողոքում է անմիջապես՝ նրան պատժում են: Աստված վկա, անհրաժեշտ է, որ նման օրենքներ գործեն նաև քաղաքացիական կյանքում. օրենք՝ միշտ դժգոհ ծնողների, կռվազան կանանց, բժախնդիր գործատերերի և բոլոր անտանելի քննադատների համար:

Պատմական աշխատությունների հազարավոր էջերում դուք կարող եք քննադատության անօգտակարության բազմաթիվ օրինակներ գտնել: Վերցրեք, օրինակ, Թեոդոր Ռուզվելտի և պրեզիդենտ Թաֆտի հայտի վեճը, որ պառակտեց հանրապետական կուսակցությունը, Վուդրո Վիլսոնին բերեց Սպիտակ տուն, այդքան զարմանալի կերպով ազդեց համաշխարհային պատերազմի վրա և փոխեց պատմության ընթացքը: Համառոտակի աչքի անցկացնենք այդ գործի փաստական կողմը: Երբ 1908 թվականին Թեոդոր Ռուզվելտը լքեց Սպիտակ տունը, Թաֆտին դարձրեց պրեզիդենտ, իսկ հետո մեկնեց Աֆրիկա՝ առյուծներ որսալու: Վերադառնալով, նա բուռն գործունեություն ծավալեց. դատապարտեց Թաֆտին պահպանողականության համար, փորձեց հասնել իր առաջադրմանը որպես պրեզիդենտ երրորդ ժամկետով, հիմնեց «Ումգոդեդնի կուսակցությունը»<sup>2</sup> և քիչ մնաց տապալեց հանրապետական կուսակցությունը: Հաջորդ ընտրությունների ժամանակ Ուիլյամ Հոուարդ Թաֆտը և հանրապետական կուսակցությունը ստացան միննույն երկու նահանգների՝ Վերմոնտի և Յուտայի աջակցությունը: Այդ հին կուսակցությունը դեռևս երբեք նման կործանարար պարտություն չէր կրել:

Թեոդոր Ռուզվելտը ամեն ինչում մեղադրում էր Թաֆտին, բայց արդյո՞ք պրեզիդենտն իրեն մեղավոր էր համարում: Իհարկե, ո՛չ: Արցունքն աչքերին, նա ասաց. «Չեմ հասկանում, թե ինչպես կարող էի այլ կերպ վարվել»:

Ո՞վ էր մեղավոր: Ռուզվելտը, թե՞ Թաֆտը: Անկեղծորեն ասած, ես չգիտեմ, և դա ինձ չի հետաքրքրում: Հիմնականը, որ ուզում եմ ապացուցել, այն է, որ Թեոդոր Ռուզվելտի բոլոր քննադատական դիտողությունները չհամոզեցին Թաֆտին իր անիրավացիության մեջ: Դրանք միայն ստիպեցին նրան ձգտել արդարանալ և նորից ու նորից արցունքն աչքերին կրկնել. «Չեմ հասկանում, թե ինչպես կարող էի այլ կերպ վարվել»:

Կամ վերցրեք Թիփոթ Դոումի նավթային պաշարների հետ կապված հրապարակային միջադեպը: Հիշո՞ւմ եք: Երկար տարիներ լրագրերը զայրույթով էին

գրում այդ մասին: Նա ցնցեց ամբողջ երկիրը: Ոչ ոք չի հիշում, որ նման հասարակական միջադեպ նախկինում եղած լինի Ամերիկայում:

Ահա այդ խայտառակ պատմության հետ կապված փաստերը. Հարդինգի կառավարության օրոք ներքին գործերի նախարար Ալբերտ Ֆոլը հանձնարարություն ստացավ վարձով տալ Էլք-Հիլի և Թիփոթ Դոումի շրջանների կառավարությանը պատկանող նավթային պաշարները: Այդ պաշարները պահվում էին ռազմածովային նավատորմի կարիքների համար: Արդյո՞ք նախարար Ֆոլը մրցակցային աճուրդ կազմակերպեց: Ո՛չ, նա այդ չարեց: Նա այդ խիստ շահավետ պայմանագիրը անմիջապես հանձնեց իր բարեկամ եղվարդ Լ. Դոհենին: Իսկ ի՞նչ արեց Դոհենին: Նա նախարար Ֆոլին տվեց այն, ինչ բարեհաճեց անվանել հարյուր հազար դոլարի «փոխառություն»: Այնուհետև նախարար Ֆոլն ինքնակամորեն Միացյալ Նահանգների ծովային հետևակազորին հրամայեց ժամանել նշված շրջանը և քշել այն մրցակիցներին, որոնք իրենց հարակից հորերից քաշում էին Էլք-Հիլի նավթը: Հրացանների և սվինների սպառնալիքով իրենց հողամասերից քշված այդ մրցակիցները նետվեցին դատարան և մերկացրին Թիփոթ Դոումի հարյուր միլիոն դոլարի հետ կապված աղմկոտ գործը: Դա այնպիսի անտանելի զարշառք առաջացրեց, որ տապալեց Հարդինգի վարչակազմը, նողկանք առաջացրեց ամբողջ երկրում, քիչ մնաց խորտակել հանրապետական կուսակցությունը, իսկ Ալբերտ Ֆոլը հայտնվեց բանտի ճաղերի հետևում:

Ֆոլին չափազանց խիստ դատապարտեցին, ինչպես երբևէ դատապարտել են միայն հատուկենտ պետական գործիչների՝ պատմության ողջ ընթացքում: Իսկ նա զղջա՞ց: Բնա՞վ: Տարիներ հետո Հերբերտ Հուվերը հրապարակային մի ելույթի ժամանակ անցողակի հիշեց, որ պրեզիդենտ Հարդինգի մահվան պատճառը իր բարեկամներից մեկի դավաճանության առաջացրած հոգեկան ապրումներն ու տագնապներն էին: Երբ միսսիս Ֆոլն այս լսեց, տեղից վեր ցատկեց, արտասվեց, բռունցքը թափահարեց օդում և բացականչեց. «Ի՞նչ: Ֆոլը դավաճանե՞լ է Հարդինգին: Ո՛չ: Ամուսինս երբեք ոչ ոքի չի դավաճանել: Ոսկով լի այս տունը նույնիսկ չէր գայթակղի նրան վատ արարք գործելու համար: Այդ նրա՛ն են դավաճանել, բերել և խաբել»:

Ահա թե ինչպես է լինում. մարդկային բնավորությանը հատուկ է մեղադրել ցանկացած մարդու, միայն ոչ իրեն: Բոլորս ենք այդպիսին: Այդ պատճառով, եթե ցանկանանք վաղը ինչ-որ մեկին քննադատել, ապա եկեք հիշենք Ալ Քապոնեին, «Երկու ատրճանակ» Քրոուլիին և Ալբերտ Ֆոլին: Եկեք մտածենք, որ քննադատությունը նման է փոստային աղավնու, որը միշտ տուն է վերադառնում: Մտածենք այն մասին, որ մարդը, որին պատրաստվում ենք մեղադրել և դատապարտել, հավանաբար, կարդարանա և կպատասխանի նրանով, որ իր հերթին կդատապարտի մեզ կամ մեղմաբար թափոխի նման կասի. «Չեմ հասկանում, թե ինչպես կարող էի այլ կերպ վարվել»:

1865 թվականի ապրիլի 15-ի շաբաթ առավոտյան Աբրահամ Լինկոլնը հոգին էր ավանդում մի խղճուկ սենյակում, որ գտնվում էր հենց Ֆորդ թատրոնի դիմաց, որտեղ էլ Բուրը կրակել էր նրա վրա: Լինկոլնը անկյունագծով էր պառկած մահճակալին, որը

նրա համար չափազանց կարճ էր: Մահճակալի վերևում կախված էր Ռոզա Բոների հայտնի «Ձիերի տոնավաճառ» կտավի էժանագին վերատպությունը, իսկ խղճուկ գազալամպը թարթում էր դեղին լույսով:

Մեռնող Լինկոլնի մահճի մոտ կանգնած ռազմական նախարար Ստենթընն ասաց. «Այստեղ պառկած է ամենաանբասիր կառավարիչը, որպիսին երբևիցե ճանաչել է աշխարհը»:

Ո՞րն էր Լինկոլնի հաջողության գաղտնիքը մարդկային փոխհարաբերություններում: Տասը տարի շարունակ ես ուսումնասիրել եմ Աբրահամ Լինկոլնի կյանքը և ամբողջ երեք տարի նվիրել եմ «Անհայտ Լինկոլնը» վերնագրով գիրքը գրելուն: Կարծում եմ, որ այնքան մանրամասնորեն ու սպառիչ կերպով եմ ուսումնասիրել Լինկոլնի անձնավորությունը և նրա ընտանեկան կյանքը, որքան որ հնարավոր էր այդ անել: Հատուկ ուսումնասիրել եմ այն մեթոդները, որոնցից օգտվում էր Լինկոլնը մարդկանց հետ շփվելիս: Թույլ տալիս էր իրեն, արդյոք, քննադատել ուրիշներին: Օ, այո : Երբ երիտասարդ էր և ապրում էր Բնդիանայի նահանգի Պիջըն-Քրիք հովտում, ոչ միայն քննադատական դիտողություններ էր անում շրջապատողներին, այլ նաև գրում էր ծաղրական նամակներ և բանաստեղծություններ, որոնք գցում էր գյուղական ճանապարհներին, որտեղից, հավանաբար, կվերցնեին դրանք ու կկարդային: Այդ նամակներից մեկն այնքան վիրավորական էր, որ հասցեատերը չնոռացավ ողջ կյանքի ընթացքում:

Նույնիսկ այն բանից հետո, երբ Լինկոլնը Սփրինգֆիլդում՝ Իլինոյս նահանգում փաստաբան դարձավ, թերթերում հրապարակվող նամակներով բացահայտ կերպով հարձակվում էր իր հակառակորդների վրա: Բայց մի անգամ նա չափն անցավ:

1842 թվականի աշնանը «Սփրինգֆիլդ ջորնել» թերթում տպագրված անստորագիր նամակում նա սաստիկ ծաղրի ենթարկեց փառասեր, ագրեսիվորեն տրամադրված Ջեմս Շիլդս անունով մի իռլանդացի քաղաքական գործչի: Ամբողջ քաղաքը հռիռում էր: Վիրավորված ու հպարտ Շիլդսը զայրույթից եռում էր: Նա պարզեց, թե ով է գրել այդ նամակը, ցատկեց ձիուն, գնաց Լինկոլնի մոտ և նրան մենամարտի հրավիրեց: Լինկոլնը կռվել չէր ուզում, որովհետև դեմ էր մենամարտին, սակայն տվյալ պահին չէր կարող խուսափել մարտահրավերից՝ առանց իր պատիվը վնասելու: Նա պետք է զենք ընտրեր: Քանի որ նրա ձեռքերը շատ երկար էին, ընտրեց հեծելագորայինի թրադաշույն, և այդ զենքը գործածելու մի քանի դասեր ստացավ Ուեստփոյթնցի մի շրջանավարտից: Նշանակված օրը Շիլդսը և նա հանդիպեցին Միսիսիպիի առափնյա ծանծաղուտում և պատրաստվեցին կենաց ու մահվան կռվի: Սակայն վերջին բռնկվեցին գործին խառնվեցին նրանց մարտավկանները և մենամարտն ընդհատեցին:

Դա Լինկոլնի կյանքի ամենամոայլ դեպքն է, որը և նրա համար անգնահատելի դաս եղավ մարդկանց հետ վարվելու արվեստում: Այլևս երբեք Լինկոլնը վիրավորական նամակներ չգրեց: Այլևս երբեք նա ոչ մեկին չծաղրեց: Եվ այդ ժամանակից ի վեր նա գրեթե երբեք ոչ ոքի ոչ մի բանի համար չքննադատեց:

Քաղաքացիական պատերազմի ժամանակ Լինկոլնը բազմիցս նոր գեներալներ է նշանակել գլխավորելու Փոթոմաքի բանակը, և նրանցից յուրաքանչյուրը՝ Մակ-

Քլելանը, Փոուփը, Բերնսայդը, Հուկերը, Միդը, չափազանց վատ էին կատարում իրենց պարտականությունները, ինչը հուսահատեցնում էր Լինկոլնին: Երկրի կեսը անխնա դատապարտում էր այդ ապաշնորհ գեներալներին, բայց Լինկոլնը պահպանում էր հանգստություն՝ «առանց չարության որևէ մեկի հանդեպ և գթասիրտ բոլորի հանդեպ»: Նրա սիրած ասացվածքներից մեկն էր. «Մի՛ դատեք, որպեսզի չդատվեք»:

Իսկ երբ տիկին Լինկոլնը կամ ուրիշ մեկը խիստ էր արտահայտվում հարավցիների մասին՝ Լինկոլնն ասում էր. «Մի՛ քննադատեք նրանց, նման հանգամանքներում մենք ևս կվարվեինք ճիշտ այնպես, ինչպես նրանք»:

Եվ, համենայն դեպս, եթե որևէ մեկը երբևիցե իրավունք է ունեցել քննադատելու, ապա, իհարկե, դա եղել է Լինկոլնը: Բերենք միայն մեկ օրինակ: Գեթիսբուրգի ճակատամարտը տեղի ունեցավ 1863 թվականի հուլիսի առաջին երեք օրերի ընթացքում: Հուլիսի 4-ի գիշերը, երբ հորդառատ անձրևները հեղեղել էին ամբողջ տեղանքը, գեներալ Լին սկսեց նահանջել դեպի հարավ: Իր պարտված բանակի հետ հասնելով Փոթոմաք գետին, Լին իր առջև տեսավ հորդացած գետը, որն անցնել հնարավոր չէր, իսկ թիկունքում հաղթանակած ֆեդերալ բանակն էր: Նա հայտնվել էր ծուղակում, որից փրկություն չկար: Լինկոլնը դա հասկացավ: Նրա առջև բացվում էր Լիի բանակը գերի վերցնելու և անմիջապես պատերազմին վերջ տալու հրաշալի, երկնքից առաքված բարեպատեհ հնարավորությունը: Այդ պատճառով էլ, հուսավառված, Լինկոլնը Միդին հրամայեց ռազմական խորհուրդ չհրավիրել, այլ միանգամից գրոհել Լիի բանակին: Իր հրամանը նա տվեց հեռագրով, որից հետո Միդի մոտ ուղարկեց հատուկ սուրհանդա՝ պահանջելու անհապաղ գործողություններ:

Իսկ ինչպե՞ս վարվեց գեներալ Միդը: Նա գործեց իրեն հանձնարարվածին տրամագծորեն հակառակ կերպ: Ուղղակիորեն խախտելով Լինկոլնի հրամանը, նա ռազմական խորհուրդ հրավիրեց, բայց անորոշության մեջ լինելով, անվերջ ձգձգում էր: Հեռագրերում ամեն տեսակի պատրվակներ էր նշում և կտրականապես հրաժարվում էր գրոհել Լիին: Ի վերջո գետի ջուրը իջավ, և Լին իր բանակով Փոթոմաքով նահանջեց:

Լինկոլնը մոլեգնած էր. «Սա ի՞նչ է նշանակում, - բացականչում էր նա, դիմելով որդուն՝ Ռոբերտին.

- Տեր Աստված, ի՞նչ է սա նշանակում: Բավական էր միայն ձեռքներս երկարեինք, և նրանք կլինեին մեր տրամադրության տակ: Սակայն ես ոչնչով չկարողացա ստիպել մեր բանակին տեղից շարժվել: Ստեղծված իրադրության պայմաններում գրեթե ցանկացած գեներալ կարող էր Լիին պարտության մատնել: Եթե ես գնայի այնտեղ, ապա ի՛նքս կջախջախեի նրան»:

Մաստիկ հիասթափված, Լինկոլնը նստեց և Միդին գրեց հետևյալ նամակը: Մի մոռացեք, որ կյանքի այդ շրջանում նա ծայրաստիճան հանդարտ էր և զուսպ իր արտահայտություններում: Այդ պատճառով էլ սույն նամակը, որ գրել է Լինկոլնը 1863 թ., հավասարազոր է խիստ նկատողության:

Ահա այն.

«Թանկագին գեներալ,

Կարծում եմ, որ Դուք չեք պատկերացնում Լիի նահանջի պատճառած դժբախտության ողջ չափը: Մենք հեշտությամբ կարող էինք նրան բռնել, և դա գումարվելով մեր վերջին հաջողություններին, վերջ կտար պատերազմին: Իսկ հիմա պատերազմը կշարունակվի ևս մի անորոշ ժամանակ: Եթե Դուք անցյալ երկուշաբթի չկարողացաք վստահորեն գրոհել Լիին, ապա ինչպե՞ս էք այդ անելու այժմ, երբ նա գտնվում է գետից հարավ, հաշվի առնելով նաև այն, որ Դուք այժմ կարող եք վերցնել այն ժամանակ Ձեր տրամադրության տակ եղած զորքի երկու երրորդը միայն: Անմտություն կլինի կարծել, և ես հույս ել չունեմ, որ այժմ Դուք կկարողանաք շատ բանի հասնել: Դուք ձեռքից բաց թողեցիք մի հրաշալի հնարավորություն, և դա ինձ անսահմանորեն վշտացրել է»:

Ձեր կարծիքով ի՞նչ արեց Միդը՝ կարդալով այս նամակը:

Միդը երբեք չտեսավ այդ նամակը, որովհետև Լինկոլնը չուղարկեց: Նամակը գտնվեց պրեզիդենտի թղթերում, նրա մահից հետո:

Ես կարծում եմ, և դա միայն ենթադրություն է, որ ավարտելով նամակը, Լինկոլնը լուսամուտից դուրս է նայել և ինքն իրեն ասել. «Մի բույե: Միգուցե պետք չէ այդքան շտապել: Այստեղ, Սպիտակ տանը հանգիստ նստած, ինձ համար բավական հեշտ է Միդին հարձակման հրաման տալ, իսկ եթե ես լինեի Գեթիսբուրգում և տեսնեի այնքան արյուն, որքան Միդն է տեսել վերջին շաբաթվա ընթացքում, և եթե ականջներս լսած լինեին վիրավորների ու մեռնողների տնքոցներն ու սուր ճիչերը, հնարավոր է, որ ես նույնիսկ չէի ձգտի սկսել գրոհը: Եթե Միդի նման անվստահ բնավորություն ունենայի, գուցե և վարվեի ճիշտ նրա նման: Համենայն դեպս, ինչ եղել է, եղել է: Եթե ուղարկեմ այս նամակը, այն կթեթևացնի իմ հոգին, բայց Միդին կստիպի ինչ-որ ձևով արդարանալ: Նա կսկսի մեղադրել ինձ: Դա տհաճ զգացումներ կառաջացնի, կանդրադառնա, իբրև հրամանատար, նրա հետագա ծառայության որակի վրա և, հնարավոր է, որ կստիպի նրան թողնել զինվորական ծառայությունը»:

Այսպիսով, ինչպես արդեն ասացի, Լինկոլնը նամակը մի կողմ դրեց, քանզի սեփական դառը փորձով գիտեր, որ խիստ քննադատությունը և հանդիմանությունները համարյա միշտ էլ անօգուտ են:

Թեոդոր Ռուզվելտն ասում էր, որ երբ ինքը իբրև պրեզիդենտ կանգնում էր որևէ բարդ խնդրի առջև, ապա սովորաբար հետ էր շրջվում և նայում էր Սպիտակ տանը իր գրասենյանի վերևում կախված Լինկոլնի մեծ դիմանկարին, հարցնելով ինքն իրեն. «Ի՞նչ կաներ Լինկոլնը, եթե իմ տեղը լիներ: Ինչպե՞ս կլուծեր նա այս հարցը»:

Հաջորդ անգամ, երբ մենք որևէ մեկին քթակելու գայթակղություն կունենանք, հանենք մեր գրպանից 5 դոլարանոց մի թղթադրամ, նայենք նրա վրա Լինկոլնի պատկերին և հարցնենք. «Իսկ ի՞նչ կաներ Լինկոլնը, եթե այս հարցը լուծելիս լիներ»:

Գիտե՞ք արդյոք որևէ մեկին, որին կուզենայինք բարեփոխել, ուղղել և կատարելագործել: Լա՛վ: Հիանալի է: Ես ինքս ամբողջովին դրան կողմնակից եմ: Իսկ ինչո՞ւ չսկսել հե՛նց ձեզնից: Մաքուր եսասիրական տեսակետից դա շատ ավելի օգտակար է, քան փորձել կատարելագործել ուրիշներին: Եվ բացի այդ՝ շատ ավելի անվտանգ:

«Երբ մարդու ներսում պայքար է սկսվում, նշանակում է իրենից ինչ-որ արժեք է ներկայացնում,- ասել է Բրաունինգը: Հնարավոր է, որ ձեր ինքնակատարելագործման ընթացքը տևի մինչև ծննդյան տոները: Բայց դրանից հետո դուք կարող եք արձակուրդներին լավ հանգստանալ և հաջորդ տարին նվիրել ուրիշներին ուղղելուն և քննադատելուն:

Բայց նախ ինքներդ կատարելագործվեք:

Կոնֆուցիոսն ասել է. «Մի դժգոհիր հարևանիդ տանիքի ձյունից, երբ սեփական շենդ կեղտոտ է»:

Երբ երիտասարդ էի և համառորեն ջանում էի մարդկանց վրա տպավորություն թողնել, մի հիմար նամակ գրեցի Ռիչարդ Հարդինգ Դևիսին՝ գրող, որ ժամանակին հռչակված էր ամերիկյան գրականության մեջ: Ես ամսագրի համար հոդված էի պատրաստում գրողների վերաբերյալ և Դևիսին խնդրեցի պատմել իր աշխատանքի եղանակների մասին: Դրանից մի քանի շաբաթ առաջ ինչ-որ մեկից նամակ էի ստացել այսպիսի հավելումով. «Թելադրված է, բայց չի վերընթերցված»: Դա իմ վրա ուժեղ տպավորություն թողեց: Որոշեցի, որ նամակի հեղինակը պետք է շատ հայտնի, զբաղված ու կարևոր անձնավորություն լինի: Ինքս բոլորովին էլ զբաղված չէի, բայց շատ էի ուզում Ռիչարդ Հարդինգ Դևիսի վրա տպավորություն թողնել և այդ պատճառով էլ ավարտեցի իմ կարճիկ նամակը «Թելադրված է, բայց չի վերընթերցված» բառերով:

Նա իրեն նեղություն չտվեց պատասխանելու իմ նամակին: Պարզապես վերադարձրեց այն՝ իմ հավելման վրա լայնակի անփութորեն արված հետևյալ մակագրությամբ. «Դուք ինքներդ ձեզ գերազանցել եք հիմար սովորություններով»: Ճիշտ է, ես հիմար վրիպում էի թույլ տվել, և հավանաբար, արժանի էի նրա կշտամբանքին: Սակայն, ինչպես հատուկ է մարդուն, ես վրդովվեցի: Այնպես վրդովվեցի, որ երբ տասը տարի հետո իմացա Դևիսի մահվան մասին, միակ բանը, որ հիշեցի, ամաչում եմ խոստովանել, դա վիրավորանքն էր, որ նա հասցրել էր ինձ:

Եթե վաղը մենք ցանկանանք ազատվել գուցե տասնամյակներ տևող և մինչև մեր մահը շարունակվող վիրավորանքի տանջալի զգացումից, եկեք մի փոքր զբաղվենք խիստ ինքնաքննադատությամբ՝ անկախ այն բանից, թե որքանով ենք վստահ դրա արդարացիության մեջ:

Մարդկանց հետ շփվելիս մի՛ մոռացեք, որ գործ ունեք ոչ թե տրամաբանորեն դատող էակների, այլ զգացմունքային էակների հետ, որոնք լի են նախապաշարումներով և գործում են՝ ելնելով իրենց գոռոզամտությունից ու փառասիրությունից:

Իսկ քննադատությունը մի վտանգավոր կայծ է, որը կարող է պայթյուն առաջացնել սնափառության վառողատուփում: Որոշ դեպքերում այդ պայթյունը ավելի է մոտեցնում մահը: Այսպես, օրինակ, գեներալ Լեոնարդ Վուդին քննադատեցին և թույլ չտվեցին բանակի հետ մեկնել Ֆրանսիա: Ինքնասիրությանը հասցված այդ հարվածը, հավանաբար, կրճատեց նրա կյանքը:

Անգլիական գրականության երբեմնի զարդը հանդիսացող լավագույն գրողներից մեկի, անչափ զգայուն Թոմաս Հարդիի հասցեին արված անողոք քննադատությունը

ստիպեց նրան մեկընդմիջտ հրաժարվել կենսագրական վեպեր գրելուց:  
Քննադատությունը անգլիացի բանաստեղծ Թոմաս Չետտերտոնին հասցրեց  
ինքնասպանության:

Երիտասարդ տարիներին անբարեկիրթ Բենջամին Ֆրանկլինը ժամանակի հետ  
դարձավ այնքան դիվանագետ և հմուտ՝ մարդկանց հետ վարվելիս, որ նշանակվեց  
Ֆրանսիայում ամերիկյան դեսպան: Ո՞րն է նրա հաջողության գաղտնիքը: «Ես ոչ մեկի  
մասին վատ չեմ խոսի, բայց կպատմեմ այն լավի մասին, որ գիտեմ յուրաքանչյուրի  
վերաբերյալ»,- հայտարարել է նա:

Ցանկացած հիմար կարող է քննադատել, դատապարտել և դժգոհել, և նրանց  
մեծամասնությունը այդպես էլ անում է:

Բայց հասկանալու և ներելու համար պահանջվում է ուժեղ բնավորություն ու  
ինքնատիրապետում:

«Մեծ մարդու մեծությունը երևում է փոքր մարդկանց հետ ունեցած իր  
վերաբերմունքում»,- ասում է Կարլայլը:

Մարդկանց պարսավելու փոխարեն փորձենք հասկանալ նրանց: Փորձենք  
պատկերացնել, թե ինչու են նրանք վարվում հենց այսպես և ոչ այլ կերպ: Դա շատ  
ավելի օգտակար է և հետաքրքիր, քան քննադատելը, և մարդուն կարեկից է դարձնում  
շրջապատողների հանդեպ. համբերատար և բարյացակամ: «Ամեն ինչ հասկանալ,  
նշանակում է ամեն ինչ ներել»:

Ինչպես պնդում էր դոկտոր Ջոնսոնը, «նույնիսկ Աստված մտադիր չէ դատել  
մարդուն մինչև իր մահը»:

Ինչո՞ւ պետք է մենք դա անենք:

## ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

### ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՀԵՏ ՎԱՐՎԵԼՈՒ ԱՐՎԵՍԻ ԳԱՂՏՆԻՔԸ

Աշխարհում միայն մի միջոց կա դրդելու որևէ մեկին՝ որևէ բան անել: Երբևէ այդ մասին մտածե՞լ եք: Այո, միայն մի միջոց: Եվ դա այն է, որ պետք է մարդուն ստիպել ցանկանալ այդ անել:

Հիշե՛ք՝ ուրիշ միջոց չկա:

Իհարկե, կարող եք ատրճանակի փողի սպառնալիքով ստիպել մարդուն տալ իր ժամացույցը: Կարող եք ստիպել ծառայողին աշխատել, սպառնալով հրաժարվելու դեպքում գործից ազատել: Դուք կարող եք մտրակի կամ սպառնալիքի օգնությամբ երեխային ստիպել անել այն, ինչ դուք եք ուզում: Սակայն այդ կոպիտ եղանակները հղի են չափազանց անցանկալի հետևանքներով:

Միակ միջոցը, որով կարող եմ ձեզ դրդել ինչ-որ բան անել, դա ձեր ուզածը ձեզ տալն է:

Իսկ ի՞նչ եք դուք ուզում:

Վիեննացի հռչակավոր գիտնական դոկտոր Զիգմունդ Ֆրեյդը՝ 20-րդ դարի ամենահայտնի հոգեբաններից մեկը, ասում է, որ մեր բոլոր արարքների հիմքում ընկած են երկու դրդապատճառներ՝ սեռական հակումը և մեծ դառնալու ձգտումը:

Ամերիկյան ամենախորաթափանց փիլիսոփան, պրոֆեսոր Ջոն Դյուին դա արտահայտում է փոքր-ինչ այլ բառերով: Նա հաստատում է, որ մարդկային բնավորությանը հատուկ ամենախոր ձգտումը «նշանակալից լինելու ցանկությունն է»: Մտապահեք այս արտահայտությունը՝ «նշանակալից լինելու ցանկությունը»: Դա կարևոր է: Այդ մասին դուք շատ կկարդաք այս գրքում:

Այսպիսով, ի՞նչ եք դուք ուզում: Ոչ շատ բան, բայց այն քիչը, որ դուք իսկապես ուզում եք, ձեռք եք բերում ակնհայտ համառությամբ: Գրեթե յուրաքանչյուր նորմալ հասուն մարդ ուզում է.

1. առողջություն և կյանքի պահպանում
2. սնունդ
3. քուն
4. դրամ և իրեր, որոնք կարելի է ձեռք բերել դրամով
5. կյանք հանդերձյալ աշխարհում
6. սեռական բավարարվածություն
7. սեփական երեխաների բարեկեցություն
8. սեփական նշանակալիության կարևորության գիտակցում:

Գրեթե բոլոր այս ցանկությունները բավարարվում են՝ բոլորը, բացի մեկից: Մի ցանկություն, որ համարյա նույնքան ուժեղ ու տիրական է, ինչպես սննդի և քնի

ցանկությունը, հազվադեպ է իրականանում: Դա այն է, որ Ֆրոյդն անվանում է «մեծ լինելու ցանկություն», իսկ Դյուրին՝ «նշանակալի դառնալու ցանկություն»:

Մի անգամ Լինկոլնը իր նամակը սկսեց այսպիսի խոսքերով. «Բոլորը սիրում են հաճոյախոսություններ»: Ուիլյամ Ջեմսն ասել է. «Մարդկային բնավորությանը խորապես հատուկ է ըստ արժանվույն գնահատված լինելու կրքոտ ձգտումը»:

Դա հենց մարդուն մշտապես տանջող անհագ ծարավն է: Այն հազվագյուտ մարդը, որ հագեցնում է այդ ծարավը, կկառավարի սրտերին, և նույնիսկ դագաղագործը կվշտանա, երբ նա մահանա»:

Սեփական նշանակալիության ձգտումը մարդուն կենդանուց տարբերելու կարևոր գծերից մեկն է: Ցույց տանք դա օրինակով. երբ փոքր տղա էի և ապրում էի ֆերմայում՝ Միսուրիում, հայրս բազմացնում էր գյուրոկ-շերսի ցեղի հրաշալի խոզեր և ցեղական ճերմակադունչ կովեր: Մովորաբար մեր խոզերին և կովերին ցուցադրում էինք շրջակայքի տոնավաճառներում ու ցուցահանդեսներում՝ ամենուրեք Միջին Արևմուտքում: Շահում էինք տասնյակ առաջին մրցանակներ: Հայրս ստացված պարգևները քորցնելով ամրացնում էր սպիտակ քաթանի մի շերտի վրա, և երբ մեզ մոտ էին գալիս բարեկամներ կամ այցելուներ, նա հանում էր այդ կտորը, ցույց էր տալիս պարգևները՝ բռնելով մի ծայրից ինքը, մյուսից՝ ես:

Խոզերը չէին հետաքրքրվում իրենց նվաճած պարգևներով: Իսկ հայրս հետաքրքրվում էր: Այդ պարգևները նրան թույլ էին տալիս իրեն նշանակալի զգալ:

Եթե մեր նախնիները սեփական նշանակալիության այդպիսի բոցավառ ձգտում չունենային, ապա քաղաքակրթություն չէր լինի: Առանց դրա մենք կենդանիներից շատ չէինք տարբերվի:

Սեփական նշանակալիության հենց այդ ձգտումն էլ հասցրեց այն բանին, որ նպարեղենի կրպակի անուս, աղքատ գործակատարը սկսեց ուսումնասիրել իրավաբանական գրքեր, որոնք գտել էր հիսուն ցենտով գնված տնային հնոտիներով լի մի տակաոթի մեջ: Դուք, երևի, լսեք եք այդ գործակատարի մասին: Նրան անվանում էին Լինկոլն:

Սեփական նշանակալիության գիտակցության հենց այդ ձգտումն էլ ոգևորում էր Դիկկենսին իր անմահ վեպերը գրելիս: Նույն ձգտումն էլ ոգեշնչել է սրբ Բրիստոֆեր Ռենին քարի մեջ սիմֆոնիաներ ստեղծելու համար: Այդ ձգտումը ստիպել է Ռոկֆելլերին միլիոններ կուտակել, որոնք նա այդպես էլ չկարողացավ ծախսել: Եվ հենց այդ է ստիպել ձեր քաղաքի ամենահարուստ մարդուն՝ կառուցել շատ ավելի մեծ չափերի տուն, քան իրեն անհրաժեշտ է:

Այդ ձգտումն է ստիպում ձեզ հագնել ամենավերջին ձևի հագուստ, վարել ամենավերջին մակնիշի մեքենա և խոսել ձեր հռչակավոր երեխաների մասին:

Հենց ա՛յդ ձգտումն է դրդում շատ անչափահասների դառնալ գանգստերներ և մարդասպաններ: «Ներկայումս երիտասարդ հանցագործը,- ասում է Նյու Յորքի ոստիկանության նախկին կոմիսար Ի. Պ. Մալրունին,- ամբողջովին կլանված է իր անձով, և ձերբակալվելուց հետո նրա առաջին խնդրանքն այն է, որ իր մասին գրեն այն բուլվարային լրագրերը, որոնք իրեն կներկայացնեն որպես հերոս: Էլեկտրական աթոռի վրա «տաք տեղ» գրավելու տիպիկ հեռանկարը նրան թվում է հեռավոր մի բան,

քանի դեռ ինքը կարող է հիանալ Բեյբր Ռուբի, Լա-Գարդիայի, Էյնշտեյնի, Լինդբերգի, Տոսկանինիի կամ Ռուզվելտի կողքին տեղադրված իր լուսանկարով»:

Եթե ինձ ասեք, թե ինչպես եք հասնում սեփական նշանակալիության գիտակցությանը, ես ձեզ կասեմ, թե ով եք դուք: Դա որոշում է ձեր բնավորությունը: Դա ամենաէական բանն է ձեզ համար: Օրինակ, Ջոն Դ. Ռոկֆելլերը սեփական նշանակալիության գիտակցությունը ձեռք բերեց այն բանի շնորհիվ, որ Չինաստանի մայրաքաղաք Պեկինում կառուցել տվեց ժամանակակից հիվանդանոցներ միլիոնավոր աղքատների համար, որոնց ինքը երբեք չի տեսել և չի տեսնի: Իսկ Դիլինջերը համակվեց սեփական նշանակալիություն զգացումով, դառնալով ավազակ՝ թալանելով բանկեր և սպանելով մարդկանց: Երբ հետաքննության ֆեդերալ գրասենյակի գործակալները հետապնդում էին նրան, նա Մինեսոտայի ֆերմաներից մեկում բնակելի տուն ներխուժեց և հայտարարեց. «Ես Դիլինջերն եմ»: Նա հպարտանում էր, որ հասարակության թիվ 1 թշնամին էր: Նա ասաց. «Ես ձեզ վատություն չեմ անի, բայց ես Դիլինջերն եմ»:

Այո, Դիլինջերի. և Ռոկֆելլերի միջև միակ էական տարբերությունն այն է, թե նրանցից յուրաքանչյուրն ինչպես է հասել սեփական նշանակալիության գիտակցությանը:

Պատմությունը լի է զվարճալի օրինակներով, թե ինչպես են հռչակավոր մարդիկ պայքարել այդպիսի գիտակցության ձեռքբերման համար: Նույնիսկ Ջորջ Վաշինգտոնն էր ցանկանում, որ իրեն կոչեին «Ջերդ պայծառափայլություն Միացյալ Նահանգների պրեզիդենտ», իսկ Կոլումբոսը դիմել էր, որ իրեն տան «Օվկիանոսի ծովակալ և Հնդկաստանի փոխարքա» տիտղոսը: Եկատերինա 2-րդը չէր ցանկանում բացել այն նամակները, որոնք հասցեագրված չէին իրեն որպես «Ջերդ կայսերական մեծությանը», իսկ միսսիս Լինկոլնը Մպիտակ տանը էգ վագրի նման հարձակվեց միսսիս Գրանտի վրա, բացականչելով. «Ինչպե՞ս եք համարձակվում նստել իմ ներկայությամբ՝ առանց իմ հրավերի»:

Մեր միլիոնատերերը օգնեցին ֆինանսավորել ծովակալ Բրդդի արշավախումբը Անտարկտիկա, պայմանով, որ սառցապատ լեռնաշղթաները կկոչվեն նրանց անուններով: Վիկտոր Հյուգոն հետամտում էր ոչ ավել, ոչ պակաս Փարիզի անվանափոխությանը իր պատվին: Նույնիսկ մեծերից մեծագույն Շեքսպիրը փորձում էր անվանը փայլ տալ իր տոհմի համար զինանշան ձեռք բերելու ճանապարհով:

Երբեմն մարդիկ հիվանդանում են, հուսալով, որ դրանով կհասնեն կարեկցության և ուշադրության ու իրենց նշանակալի կզգան: Որպես օրինակ վերցնենք միսսիս Մակ Քինլին: Նա համակվել էր սեփական նշանակալիության գիտակցությամբ, ստիպելով ամուսնուն՝ Միացյալ Նահանգների պրեզիդենտին, արհամարհել կարևոր պետական գործերը, ժամերով մահճակալին թեքված գրկել կնոջը, համոզել նրան, որ քնի: Նա բավարարում էր իրեն տանջող ուշադրության ծարավը, պնդելով, որ ամուսինը նստի իր հետ այնքան ժամանակ, քանի դեռ ատամնաբույժը զբաղվում էր իր ատամներով: Մի անգամ նա ամուսնու գլխին մի բուռն տեսարան սարքեց, երբ վերջինս պետք է նրան թողներ ատամնաբույժի մոտ մենակ և հանդիպեր Ջոն Հեյնսին<sup>3</sup>:

Մերի Ռոբերտս Ռայնհարթը մի անգամ ինձ պատմեց մի առանձնահատուկ, եռանդուն երիտասարդ կնոջ մասին, որը հիվանդացել էր սեփական նշանակալիության գիտակցությունը ձեռք բերելու նպատակով: «Մի գեղեցիկ օր, - ասաց տիկին Ռայնհարթը, - այդ կինը ստիպված եղավ լրջորեն մտածել ինչ-որ տեղափոխման մասին, հնարավոր է իր տարիքի և այն մասին, որ այլևս երբեք չի ամուսնանա: Առջևում սպասվում էին մենության երկար տարիներ, և նա քիչ ակնկալիքներ ուներ: Նա անկողին մտավ, և տասը տարի շարունակ պառավ մայրը սկսեցին քարձրանում-իջնում էր երրորդ հարկ ու խնամում նրան: Ի վերջո, մայրը չդիմացավ այդ լարվածությանը և մահացավ: Մի քանի շաբաթ հիվանդը չարչարվեց, իսկ հետո վեր կացավ անկողնուց, հագնվեց և նորից սկսեց նորմալ ապրել»:

Որոշ հեղինակավոր մասնագետներ հաստատում են, որ մարդիկ իսկապես կարող են ցնորվել այն հույսով, որ խելակորույս անուրջների աշխարհում ձեռք կբերեն իրենց կարևորության գիտակցությունը, որից զրկված են եղել այս իրական աշխարհում: Միացյալ Նահանգների հիվանդանոցներում հոգեկան հիվանդություններով տառապողների թիվը գերազանցում է մնացած բոլոր հիվանդների թվին միասին վերցրած: Եթե ձեր տարիքը տասնհինգից անց է, և դուք ապրում եք Նյու Յորքի նահանգում, ուրեմն ունեք քսանից մեկ հնարավորություն յոթ տարի հոգեբուժական հիվանդանոցում անցկացնելու համար:

Ո՞րն է խելագարության պատճառը:

Ոչ ոք չի կարող պատասխանել այսքան բարդ հարցին, բավց մենք չգիտենք, որ որոշ հիվանդություններ, ինչպես, օրինակ, սիֆիլիսը, խախտում և ոչնչացնում են ուղեղի բջիջները ու հասցնում են հոգեկան հիվանդության: Փաստորեն հոգեկան հիվանդությունների մոտավորապես կեսը կարելի է կապել այնպիսի ֆիզիկական պատճառների հետ, ինչպիսիք են ուղեղի բջիջների ախտահարումը, ալկոհոլիզմը, թունավորումը և զանազան վնասվածքները: Իսկ ահա հոգեկան հիվանդություններով տառապող մարդկանց երկրորդ խումբը, և դա շատ սարսափելի է, ըստ երևույթին չունի ուղեղի բջիջների ոչ մի օրգանական թերություն: Այդ մարդկանց ուղեղի հյուսվածքի հետմահու ուսումնասիրությունը շատ հզոր մանրադիտակով ցույց է տալիս, որ նրանց ուղեղի բջիջները կարծես թե նույնքան առողջ են, որքան՝ մերը:

Ուրեմն ինչու է այդ մարդիկ խելագարվում:

Վերջերս այդ հարցը տվեցի մեր բավական հայտնի հոգեբուժական հիվանդանոցներից մեկի գլխավոր բժշկին: Այդ բժիշկը, որ ուներ ամենաբարձր պարգևները և ստացել էր ամենաբաղձալի շքանշանները հոգեբուժության բնագավառի իր գիտելիքների համար, ինձ անկեղծորեն խոստովանեց, որ չգիտի այդ երևույթի պատճառները: Եվ ոչ ոք վստահորեն չգիտի: Սակայն նա ասաց, որ շատերը խելագարվելիս մտնում են իրենց կարևորության գիտակցության ցնորական վիճակի մեջ, որը նրանք չեն կարողացել ձեռք բերել իրական աշխարհում: Այնուհետև նա ինձ ասաց հետևյալը. «Այժմ ինձ մոտ է գտնվում մի հիվանդ կին, որի ամուսնությունը ողբերգական է եղել: Նա երագել է սեր, սեռական բավարարվածություն, երեխաներ և հեղինակություն՝ հասարակության մեջ: Բայց կյանքը խորտակել է նրա բոլոր հույսերը: Ամուսինը նրան չի սիրել: Նույնիսկ չի ցանկացել նույն սեղանի շուրջը նրա

հետ ճաշել և ստիպել է կնոջը կերակուրը մատուցել վերնահարկի իր սենյակում: Այդ կինը չի ունեցել երեխաներ, չի ունեցել իր դիրքը հասարակության մեջ: Նա խելագարվել է, իր երևակայության մեջ բաժանվել ամուսնուց և ընդունել իր օրիորդական ազգանունը: Հիմա նա կարծում է, թե ամուսնացել է անգլիացի մի արիստոկրատի հետ և պնդում է, որ իրեն անվանեն լեդի Սմիթ:

Իսկ ինչ վերաբերում է երեխաներին, ապա նա պատկերացնում է, որ ամեն գիշեր նոր երեխա է ունենում: Ամեն անգամ, երբ նրան այցելում եմ, նա ասում է. «Բժիշկ, անցյալ գիշեր ես երեխա եմ ունեցել»:

Կյանքն ինչ-որ ժամանակ ստիպել է, որ նրա հեքիաթային նավակները, բախվելով իրականության ժայռերին, ջարդուփշուր լինեն, բայց խելացնորության այն պայծառ, ֆանտաստիկ երկրում, որտեղ նա ապրում է, նրա բոլոր առազաստանավերը բարեհաջող կերպով հասնում են նավահանգիստ, և նրանց կայմերը զրնգում են առազաստներն ուռեցնող քամուց :

Ողբերգակա՞ն է: Չգիտեմ: Նրա բժիշկն ինձ ասաց. «Եթե հնարաորություն ունենայի վերականգնել նրա հոգեկանը, ապա դա չէի անի: Նա շատ ավելի երջանիկ է ներկա վիճակում»:

Ընդհանուր առմամբ, աննորմալ մարդիկ մեզանից ավելի երջանիկ են: Նրանցից շատերին դուր է գալիս աննորմալ լինելը: Իսկ ինչո՞ւ ոչ: Նրանք լուծել են իրենց բոլոր հարցերը: Նրանք ձեզ համար միլիոն դոլարի չեկ կգրեն կամ Ադա խանին ուղղված երաշխավորական նամակ կտան: Իրենց ստեղծած անուրջների աշխարհում նրանք ձեռք են բերում իրենց անձի կարևորության գիտակցությունը, որի կարիքն այնքան ունեցել են:

Եթե որոշ մարդիկ այնքան են ծարավի նման գիտակցության, որ իսկապես խելագարվում են այն ձեռք բերելու համար, հապա, պատկերացրեք, թե ինչպիսի զարմանալի բաների կարող ենք հասնել, մարդկանց տալով խելացնորության այդ կողմի իսկական հասկացությունը:

Որքան ինձ հայտնի է, պատմության ընթացքում միայն երկու մարդ են ստացել տարեկան 1 մլն. դոլարի չափով աշխատավարձ՝ Ուոլտեր Քրայսլերը և Չարլզ Շվաբը:

Ինչո՞ւ էր էնդրյու Քարնեգին Շվաբին տարեկան միլիոն դոլար կամ օրական երեք հազար դոլարից ավելի վճարում: Ինչո՞ւ:

Որովհետև Շվաբը հանձա՞ր է: Ո՛չ: Որովհետև նա պողպատի արտադրության մասին մյուսներից ավելի շա՞տ բան գիտեր: Հիմարություն: Հենց ինքը՝ Չարլզ Շվաբը հայտնել է ինձ, որ իր մոտ աշխատում են շատ մարդիկ, որ պողպատի արտադրության մասին ավելին գիտեն, քան ինքը:

Շվաբն ասում է, որ իրեն վճարում են այդպիսի աշխատավարձ հիմնականում մարդկանց հետ վարվեցողության համար: Ես նրան հարցրի, թե ինչպես է այդ անում: Ահա նրա գաղտնիքը՝ սեփական բառերով իսկ շարադրված: Այդ խոսքերը անհրաժեշտ է ձուլել մաքուր բրոնզից և կախել յուրաքանչյուր տանը, յուրաքանչյուր դպրոցում, յուրաքանչյուր խանութում և յուրաքանչյուր հիմնարկությունում: Երեխաները լատիներենի բայերը սովորելու կամ Բրազիլիայում տեղումների քանակը հիշելու փոխարեն պետք է սովորեն այդ բառերը անգիր, քանի որ դրանք

գրեթե անճանաչելիորեն կփոխեն մեր կյանքը, եթե միայն դարձնենք մեր կյանքի նշանաբանը:

«Իմ ամենաարժեքավոր հատկանիշը,- ասաց Շվաբը,- համարում եմ մարդկանց մեջ խանդավառություն առաջացնելու և նրանց լավագույն հատկությունները զարգացնելու կարողությունը՝ նրանց արժանիքներն ընդունելու և խրախուսելու միջոցով:

Ոչինչ այնքան ուժեղ չի հարվածում մարդու փառասիրությանը, որքան պետերի կողմից արված քննադատությունը: Ես երբեք ոչ ոքի չեմ քննադատում: Հավատում եմ աշխատանքի պահին խրախուսանքի ազդեցությանը մարդու վրա: Այդ է պատճառը, որ շատ եմ ուզում մարդկանց գովել և տանել չեմ կարողանում, երբ նրանց նախատում են: Եթե ինձ ինչ-որ բան դուր է գալիս, ապա անկեղծորեն տալիս եմ իմ գնահատականը և շոայլորեն գովաբանում»:

Ահա այսպես է վարվում Շվաբը: Իսկ ինչպե՞ս է վարվում սովորական մարդը: Ճիշտ հակառակը: Եթե նրան ինչ-որ բան դուր չի գալիս, նա սկսում է հայհոյել, իսկ եթե դուր է գալիս, ոչինչ չի ասում:

Շվաբը հայտարարում է. «Իմ բոլոր լայն շփումներով հանդերձ, իսկ ես հանդիպում եմ բազմաթիվ հրաշալի մարդկանց հետ աշխարհի տարբեր մասերում, դեռ չեմ տեսել մի մարդու, որքան էլ մեծ կամ բարձր պաշտոն զբաղեցնելիս լինի, որն ավելի լավ չաշխատի և ավելի շատ ջանք չթափի բարյացակամության միջավայրում, քան քննադատության մթնոլորտում»:

Ըստ էության հենց դրանում էլ թաքնված էր, Շվաբի խոսքերով ասած, էնդրյու Քարնեգիի բացառիկ հաջողությունների պատճառներից մեկը: Քարնեգին գովում էր իր զինակիցներին և՛ հրապարակավ, և՛ մեկուսի:

Նա ցանկանում էր պատշաճը հատուցել իր օգնականներին նույնիսկ սեփական մահարձանով: Նա իր համար դրել էր հետևյալ տապանագիրը. «Աստ հանգչի աճյունը մարդու, որը գիտեր իրեն շրջապատել ավելի խելոք մարդկանցով, քան ինքն էր»:

Մարդկանց հետ վարվելու Ռոկֆելլերի գաղտնիքներից մեկը նրանց անկեղծորեն գնահատելու կարողությունն էր: Օրինակ, երբ նրա գործընկերներից մեկը՝ եղվարդ Տ. Բեդֆորդը, կոպիտ վրիպում թույլ տվեց՝ Հարավային Ամերիկայում անհաջող առևտուր կատարելով, որը ֆիրմայի վրա միլիոն դոլար նստեց, Ռոկֆելլերը կարող էր նրան քննադատել, բայց նա գիտեր, որ Բեդֆորդն աշխատել է անել որքան հնարավոր է լավ: Դրանով էլ միջադեպն ավարտվեց: Բայց և այնպես Ռոկֆելլերը գովեստի համար էլ առիթ գտավ: Նա շնորհավորեց Բեդֆորդին, որ վերջինս կարողացել էր փրկել իրենց ներդրած կապիտալի վաթսուն տոկոսը: «Դա հրաշալի է,- ասաց Ռոկֆելլերը,- մենք այստեղ, վերևում, միշտ չէ, որ այդքան լավ ենք աշխատում»:

Զիգֆիլդը, այդ ամենափայլուն բեմադրիչը, որ ժամանակին հիմնադրել է Բրոդուեյը, իր համբավով պարտական էր «ամերիկացի աղջիկներին հռչակելու» իր նուրբ կարողությանը: Նա բազմիցս վերցնելով որևէ անշուք, փոքրիկ արարածի, որին ոչ ոք չէր ցանկանա երկրորդ անգամ նայել, բեմի վրա վերափոխում էր մի խորհրդավոր և գայթակղիչ կախարդական տեսիլքի: Իմանալով գովեստի և վստահության արտահայտման կարևորությունը, Զիգֆիլդը կանանց հանդեպ միայն

իր նրբակիրթ, զգուշավոր վերաբերմունքով հասնում էր այն բանին, որ վերջիններս իրենց գեղեցկուհիներ էին զգում: Լինելով գործնական մարդ, նա երգչախմբի կանանց աշխատավարձը բարձրացրեց շաբաթական երեսունից մինչև հարյուր յոթանասունհինգ դոլարի: Նա գիտեր նաև ասպետություն ցուցաբերել: Այսպես, թատերական ռևյուի բացման օրը նա շնորհավորական հեռագրեր էր ուղարկում մասնակից բոլոր աստղերին և «ամերիկյան գեղեցկուհի» վարդերի անձրև էր տեղում երգչուհիներից յուրաքանչյուրի վրա:

Մի անգամ որոշեցի պաս պահել, որն այն ժամանակ շատ տարածված էր, և վեց օր ու գիշեր ոչինչ չկերա: Դա դժվար չէր: Վեցերորդ օրվա վերջում ես ավելի քիչ էի ուտել ուզում, քան երկրորդ օրը: Բայց և այնպես ես էլ, դուք էլ գիտենք մարդկանց, որ կմտածեն, թե հանցագործություն կատարած կլինեն, եթե թույլ տան, որ իրենց ընտանիքները կամ ծառայողները 6 օր շարունակ մնան առանց սննդի, սակայն նրանք լիովին թույլ կտան, որ և՛ առաջինների, և՛ երկրորդների արժանիքները անկեղծորեն չընդունվեն վեց օր, վեց շաբաթ, իսկ երբեմն նաև վաթսուն տարի, որը մարդկանց նույնքան անհրաժեշտ է, որքան սնունդը:

Երբ Ալֆրեդ Լուսըրը «Վերամիավորումը Վիեննայում» ներկայացման մեջ գլխավոր դերն էր խաղում, ասաց. «Ամենից շատ ես սեփական ինքնահարգանքի աջակցության կարիքն եմ զգում»:

Մենք նեցուկ ենք լինում մեր երեխաների, բարեկամների և ծառայողների ֆիզիկական դրությանը, իսկ ինչքան՝ հազվադեպ ենք նեցուկ լինում նրանց ինքնահարգանքին: Մենք նրանց տալիս ենք կարտոֆիլի հետ տապակած միս՝ նրանց ուժերը պահպանելու համար, բայց հոգ չենք տանում այն մասին, որ նրանց անհրաժեշտ է ասել խոստովանության բարի խոսքեր, որոնք վաղորդյան աստղերի երաժշտության պես, երկար տարիներ կհնչեն նրանց հիշողության մեջ:

Ընթերցողներից ոմանք, կարդալով այս տողերը, անմիջապես կասեն. «Հնացած է: Հաճոյախոսությունն է: Շողոքորթություն: Ես այդ բոլոր ձևերը փորձել եմ: Դրանք ոչ մի ազդեցություն չեն թողնում՝ համենայն դեպս, խելացի մարդկանց վրա»:

Իհարկե, շողոքորթությամբ հազվադեպ կարելի է ազդել խորաթափանց մարդկանց վրա: Այն փուլ է, եսասիրական և կեղծ: Այն չպետք է հաջողություն ունենա և սովորաբար չի ունենում: Ճիշտ է, որոշ մարդիկ այնպես են ցանկանում, այնքան ծարավի են խոստովանության, որ կուլ կտան ամեն ինչ, քաղցից մեռնող մարդու նման, որը կարող է ուտել-և՛ խոտ, և՛ որդեր:

Ինչո՞ւ, օրինակ, բազմաթիվ ամուսնություններով հռչակված Մդիվանի եղբայրները այդպիսի հսկայական հաջողություն ունեին ամուսնական շուկայում: Ինչո՞ւ այդ կեղծ իշխանները կարողացան ամուսնանալ երկու գեղեցիկ և հռչակավոր կինոաստղերի, աշխարհահռչակ պրիմադոնայի և Բարբարա Հատտոնի ու նրա միլիոնների հետ, որոնք նրան բերեցին եկամուտներ իրեն պատկանող նույնատիպ խանութների ցանցից: Ինչո՞ւ: Ինչպե՞ս էին նրանք հասել դրան:

Ադելա Ռոջերս Սենթ-Ջոնը «Լիբերթի» ամսագրում գրել է. «Ինչո՞վ են Մդիվանիները հմայել կանանց... շատերի համար մնում է չբացահայտված գաղտնիք»:

Փոլա Նեգրին՝ հարուստ կենսափորձ ունեցող այդ կինը, տղամարդկանց գիտակը և մեծ դերասանուհին, ինձ այսպես բացատրեց. «Նրանք տիրապետում են շողոքորթության արվեստին, ինչպես երբևէ ինձ հանդիպած տղամարդկանցից որևէ մեկը: Իսկ մեր իրական, հումորից զուրկ դարում շողոքորթության արվեստը գրեթե կորսված է: Եվ հավատացնում եմ ձեզ, դրանում է Մդիվանիների հմայքի գաղտնիքը կանանց համար: Ես դա գիտեմ»:

Նույնիսկ Վիկտորիա թագուհուն դուր էր գալիս շողոքորթությունը. Դիգրաելին խոստովանել է, որ թագուհու հետ հարաբերությունների ժամանակ հաճախ է դիմել շողոքորթության: Իր բառերով ասած, նա թագուհուն «կոպտորեն շողոքորթում էր»: Բայց Դիգրաելին ընդարձակ բրիտանական կայսրությունը կառավարող քիչ թե շատ նրբակիրթ, ճարպիկ և հմուտ մարդկանցից մեկն էր: Նա հանձարեղ էր իր ասպարեզում: Այն, ինչ նրան հաջողվում էր, կարող էր մեզ չհաջողվել:

Ի վերջո, շողոքորթությունը ձեզ ավելի շատ վնաս կբերի, քան օգուտ: Շողոքորթությունը կեղծիք է և, կեղծ փողերի նման, որ դուք կփորձեիք ծախսել, կարող է ի վերջո փորձանքի հասցնել:

Ո՛րն է տարբերությունը արժանիքների խոստովանության և շողոքորթության միջև: Այս հարցին հեշտ է պատասխանել: Խոստովանությունը անկեղծ է, իսկ շողոքորթությունը՝ կեղծավոր: Առաջինը բխում է սրտից, երկրորդը՝ միայն շուրթերից: Առաջինը անշահախնդիր է, իսկ երկրորդը՝ եսասիրական: Առաջինով բոլորը հիանում են, երկրորդը՝ բոլորը դատապարտում են:

Վերջերս Մեխիկոյի Չապուլտեպեկյան պալատում տեսա գեներալ Օբրեհոնի կիսանդրին: Ներքևում փորագրված են գեներալ Օբրեհոնի հետևյալ իմաստուն խոսքերը. «Մի վախեցեք ձեր վրա հարձակվող թշնամիներից: Վախեցեք ձեզ շողոքորթող բարեկամներից»:

Ո՛չ: Ո՛չ: Ո՛չ: Ես ձեզ բոլորովին էլ խորհուրդ չեմ տալիս դիմել շողոքորթության: Բնա՛վ: Ես խոսում եմ նոր ապրելակերպի մասին: Թույլ տվեք կրկնել: **Ես խոսում եմ նոր ապրելակերպի մասին:**

Գեորգ 5-րդ թագավորը սիրում էր վեց աֆորիզմներ, որոնք ուշադրություն էին գրավում Բուկինգհեմյան պալատի նրա առանձնասենյակի պատերին: Դրանցից մեկն ասում էր. «Մի սովորեցրեք ինձ ո՛չ բաժանել և ո՛չ էլ ստանալ էժանագին գովեստներ»: Շողոքորթությունը հենց էժանագին գովեստն է: Մի անգամ ես կարդացի «շողոքորթել» բառի սահմանումը, որը երևի, արժե այստեղ մեջբերել: Ահա այն. «Շողոքորթել, նշանակում է ասել մարդուն հենց այն, ինչ նա մտածում է իր մասին»:

Ռալֆ Ուոլդո Էմերսոնն ասել է. «Ինչպիսի արտահայտություն էլ որ օգտագործեք, երբեք չեք կարողանա ասել այնպիսի մի բան, որը ձեզ չբնութագրի»:

Եթե մենք զբաղվեինք միայն մեկս մյուսին շողոքորթելով, ապա բոլորը դա կհասկանային, և մենք չէինք դառնա մարդկային հարաբերությունների հարցերով զբաղվող մասնագետներ:

Երբ մենք խորասուզված ինչ-որ որոշակի խնդրի մասին չենք մտածում, ապա, սովորաբար, ժամանակի իննսունհինգ տոկոսը հատկացնում ենք մեր մասին մտորելուն: Իսկ եթե մի որոշ ժամանակ մոռանանք մեր մասին և սկսենք մտածել մեր

գրուցակցի լավ գծերի մասին, ապա կարիք չենք ունենա դիմելու այնպիսի էժանագին և կեղծ շողոքորթության, որը կարելի է ճանաչել մեր շուրթերից դեռ դուրս չթռած:

Էմերսոնն ասում էր. «Ինձ հանդիպող յուրաքանչյուր մարդ ինչ-որ առումով գերազանցում է ինձ, և այդ իմաստով ես կարող եմ սովորել նրանից»:

Եթե դա արդարացի է էմերսոնի համար, ապա, հավանաբար, դա հազար անգամ ավելի արդարացի է իմ և ձեր համար: Եկեք դադարենք մտածել սեփական ձեռքբերումների, սեփական ցանկությունների մասին: Փորձենք գնահատել ուրիշների դրական կողմերը: Հետո մոռանանք շողոքորթության մասին: Ազնվորեն և անկեղծորեն արտահայտեք ձեր հավանությունը: Եղեք «անկեղծ՝ ձեր գնահատականում և շռայլ՝ գովեստում», և մարդիկ հիշողության մեջ կպահպանեն ձեր խոսքերը, կփայփայեն դրանք և կկրկնեն ողջ կյանքի ընթացքում՝ կկրկնեն շատ տարիներ անց, երբ դուք դրանք արդեն մոռացած կլինեք:

## ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ

«ՆԱ, ՈՎ ԿԿԱՐՈՂԱՆԱ ԱՅԴ ԱՆԵԼ, ԿՆՎԱՃԻ ՈՂՋ ԱՇԽԱՐՀԸ, ԻՄԿ ՈՎ ՉԻ  
ԿԱՐՈՂԱՆԱ՝ ԿՄՆԱ ՄԵՆԱԿ»

Ամեն ամառ ես մեկնում եմ Մեն՝ ձկնորսության: Շատ եմ սիրում սերուցքով մորին, բայց հայտնաբերել եմ, որ ինչ-որ մի տարօրինակ պատճառով ձուկը նախընտրում է որդերը: Այդ պատճառով էլ, երբ ձկնորսության եմ գնում, չեմ մտածում, թե ինքս ինչ եմ ուզում: Մտածում եմ, թե ինչ է ուզում ձուկը: Կարթին որպես խայծ սերուցքով մորի չեմ ամրացնում, այլ ձկանը գայթակղում եմ որդով կամ մորեխով, ասելով. «Չե՞ս ուզում, արդյոք, փորձել»:

Իսկ ինչո՞ւ նույնքան խելամտորեն չվարվենք մարդկանց մեր կողմը գրավելու համար:

Լյոդ Ջորջը հենց այդպես էլ վարվում էր: Երբ մեկը նրան հարցնում էր, թե ինչպես է հաջողվել մնալ իշխանության գլուխ, երբ ռազմական ժամանակի մյուս բոլոր առաջնորդները՝ Վիլսոնը, Օռլանդոն և Կլեմանսոն, ստիպված էին հեռանալ իրենց պաշտոններից և մոռացվել, նա պատասխանում էր, որ եթե իր մնալը դեկավարությունում կարելի է վերագրել ինչ-որ մի գործոնի, ապա այդպիսի գործոնը հնարավոր է, որ իր յուրացրած հետևյալ միտքն է՝ անհրաժեշտ է կարթին ամրացնել միայն ձկան ճաշակին համապատասխան խայծ:

Ինչո՞ւ խոսել այն մասին, թե ինչ ենք մենք ուզում: Դա երեխայություն է: Անմտություն: Իհարկե, ձեզ համար կարևոր է ստանալ այն, ինչ ցանկանում եք: Դուք շարունակ մտահոգված եք դրանով: Բայց ուրիշ ոչ ոքի դա չի հետաքրքրում: Մենք բոլորս ենք այդպիսին. բոլորս էլ մտածում ենք ձեռք բերել այն, ինչ ուզում ենք:

Այդ պատճառով էլ ուրիշի վրա ազդելու միակ միջոցը աշխարհում, դա նրա ուզած բաների մասին խոսելը և նրան սովորեցնելն է, թե ինչպես ստանա դրանք:

Հիշեք այս մասին վաղը, երբ կփորձեք որևէ մեկին դրդել ինչ-որ բան անել: Օրինակ, եթե ուզում եք, որ ձեր տղան չծխի, ապա նրա գլխին քարոզ մի կարդացեք և մի ասեք, թե դուք ինչ եք ուզում, այլ բացատրեք, որ ծխելը կարող է խանգարել նրան ընդունվելու բեյսբոլի թիմ կամ հաղթել հարյուր յարդ վազքատարածության մրցությունում:

Այդ մասին օգտակար է հիշել անկախ այն բանից, թե ում հետ գործ ունենք՝ երեխաների, հորթերի թե շիմպանզեների: Այսպես, օրինակ, Ռալֆ Ուոլդո Էմերսոնը և նրա տղան մի անգամ փորձում էին հորթին քշել գոմ: Սակայն նրանք հասարակ սխալ թույլ տվեցին, մտածելով միայն իրենց ուզածի մասին: Էմերսոնը հրում էր հորթին, իսկ տղան՝ քաշում: Հորթն էլ անում էր նույն բանը՝ մտածում էր միայն իր ուզածի մասին, դրա համար էլ համառում էր և հրաժարվում էր արոտավայրից գնալ:

Իռլանդուհի աղախինը տեսավ նրանց ծանր վիճակը: Նա հոդվածներ և գրքեր գրել չէր կարող, բայց, համենայն դեպս տվյալ իրադրության մեջ ավելի շատ ողջամտություն ցուցաբերեց կամ «հորթի խելք», քան էմերսոնը: Նա մտածեց, թե ինչ կցանկանար հորթուկը, մատը դրեց նրա բերանը և թողեց որ ծծի, քանի դեռ հանգիստ տանում էր նրան գոմ:

Յուրաքանչյուր արարք, որ կատարել էք, սկսած ձեր ծննդյան օրվանից, արել եք այն պատճառով, որ ինչ-որ բան ցանկացել էք: Իսկ ի՞նչ կարելի է ասել Կարմիր խաշին նվիրած ձեր հարյուր դոլարի մասին: Դա ևս բացառություն չէ: Դուք այդ դրամը նվիրել եք, որովհետև ցանկացել էք օգնել, որովհետև ցանկացել էք անել հրաշալի, անշահախնդիր, աստվածահաճո արարք: «...Քանի որ Իմ այս փոքր եղբայրներից մեկին արեցիք այդ՝ Ի՛նձ համար արեցիք»:

Եթե ձեր արարքից բխած ներքին բավարարվածության զգացումը այդ 100 դոլարից ավելի թանկ չլիներ ձեզ համար, ապա, երևի, այդ զոհողությունը չէիք անի: Իհարկե, դուք կարող էիք այդ անել՝ ամաչելով մերժել կամ որովհետև այդ մասին խնդրել էր ձեր հաճախորդը: Բայց և այնպես մի բան կասկածից վեր է. դուք արել եք այդ զոհողությունը, որովհետև ինչ-որ բան ցանկացել էք:

Պրոֆեսոր Հարրի Ա. Օվերսթրիթը իր «Ներգործությունը մարդու վարքագծի վրա» ուսանելի գրքում ասում է. «Մեր վարքագծի հիմքում ընկած են մեր նվիրական ցանկությունները..., և լավագույն խորհուրդը, որ կարելի է տալ նրանց, ովքեր իրենց առջև խնդիր են դրել համոզել որևէ մեկին կատարել այս կամ այն արարքը՝ լինի դա գործարար աշխարհում, ընտանիքում, դպրոցում կամ քաղաքականության մեջ, հանգում է հետևյալին. նախևառաջ ստիպեք ձեր գրուցակցին բուռն կերպով ինչ-որ բան ցանկանալ: Նա, ով կկարողանա աչդ անել, կնվաճի ողջ աշխարհը, իսկ ով չի կարողանա՝ կմնա մենակ»:

Շոտլանդացի աղքատ պատանի Էնդրյու Քարնեգին, որը սկզբում աշխատում էր ժամը երկու ցենտով, իսկ այնուհետև նվիրատվությունների վրա ծախսեց երեք հարյուր վաթսուներեք միլիոն դոլար, շատ վաղ յուրացրեց, որ իրեն շրջապատող մարդկանց վրա ազդելու միակ միջոցը նրանց ցանկությունների մասին խոսելն է: Նա դպրոց էր հաճախել ընդամենը չորս տարի և, չնայած դրան, տիրապետում էր մարդկանց հետ վարվելու արվեստին:

Բացատրենք դա օրինակով: Նրա հարսը խիստ անհանգստանում էր իր երկու տղաների համար: Վերջիններս սովորում էին Յեյլի համալսարանում և այնքան էին տարված սեփական գործերով, որ նամակ չէին գրում և ոչ մի ուշադրություն չէին դարձնում անհանգստությունից խելագարվող մոր նամակներին:

Այդ ժամանակ Քարնեգին առաջարկեց գրագ գալ հարյուր դոլարի վրա, որ հենց հաջորդ փոստով տղաներից պատասխան կստանա, նույնիսկ չխնդրելով նրանց այդ անել: Գրագն ընդունվեց, և նա իր զարմիկներին գրեց մի նամակ, որտեղ ոչ մի լուրջ բանի մասին չէր խոսվում. հետգրության մեջ թեթևակի հիշեցնելով, որ յուրաքանչյուրին ուղարկում է մեկական հինգդոլարանոց թղթադրամ:

Սակայն ծրարի մեջ դրամ չդրեց:

Հետադարձ փոստով եկան պատասխանները, որտեղ տղաները շնորհակալություն էին հայտնում «Թանկագին քեռի Էնդրյուին» իր հաճելի նամակի համար... Իսկ ավարտել այս նախադասությունը կարող եք ինքներդ։

Վաղը դուք կցանկանաք որևէ մեկին համոզել՝ ինչ-որ բան անել։ Խոսելուց առաջ հապաղեք և ինքներդ ձեզ հարց տվեք. «Ինչպե՞ս կարող եմ ստիպել, որ նա ցանկանա այդ անել»:

Այդ հարցը ձեզ հետ կպահի սեփական ցանկությունների մասին դատարկաբանելու համար մարդկանց հետ հանդիպելու անխոհեմ ձգտումից:

Տարվա ամեն սեզոնին ես վարձում էի նյույորքյան հյուրանոցներից մեկի հսկա պարասրահը՝ քսան երեկո դասախոսություններ կարդալու համար:

Սեզոններից մեկի սկզբում ինձ անսպասելիորեն հայտնեցին, որ վարձած դահլիճի համար պետք է վճարեմ գրեթե երեք անգամ ավելի թանկ, քան առաջ: Այդ տեղեկությունը ես ստացա այն ժամանակ, երբ տոմսերն արդեն տպված ու վաճառված էին, և բոլոր անհրաժեշտ հայտարարություններն արված:

Բնականաբար, ես չէի ցանկանում ավելորդ դրամ վճարել, բայց ինչ իմաստ կունենար իմ ցանկության մասին խոսելը հյուրանոցի ղեկավարության հետ: Նա հետաքրքրվում էր միայն իր ուզածով: Եվ ահա եկու օր անց ես եղա հյուրանոցի կառավարչի մոտ:

«Ես փոքր-ինչ տհաճ զարմանք ապրեցի ստանալով ձեր նամակը, - ասացի ես, - բայց բոլորովին ձեզ չեմ մեղադրում: Եթե ձեր տեղը լինեի, ապա, հավանաբար, ինքս էլ նման նամակ կգրեի: Իբրև այս հյուրանոցի կառավարիչ, ձեր պարտականությունների մեջ մտնում է ապահովել հնարավոր առավելագույն եկամուտը: Եթե դուք այդ չանեք, ձեզ աշխատանքից կազատեն, և դա միանգամայն արդարացի կլինի: Հիմա եկեք վերցնենք մի թուղթ և գրենք այն «օգուտներն» ու «վնասները», որոնք կստանաք, եթե պնդեք, որ պետք է ավելացնել վարձակալման գումարը»:

Այնուհետև վերցրի հյուրանոցի բլանկը և մեջտեղով գիծ քաշեցի: Մի սյունակի վերևում գրեցի «օգուտներ», երկրորդի վերևում՝ «վնասներ»: «Օգուտներ» վերնագրի տակ գրեցի. «Պարասրահն ազատ է» և բացատրեցի: «Եթե պարասրահն ազատ լինի, ապա դուք այն առավելությունը կունենաք, որ կարող եք վարձով տալ պարերի կամ հավաքույթների համար: Դա մեծ առավելություն է, քանի որ նման միջոցառումների համար դուք ավելի շատ կստանաք, քան դասախոսությունների մի շարքի համար: Եթե ես զբաղեցնեմ ձեր պարասրահը քսան երեկո մի սեզոնի ընթացքում, ապա դա ձեզ համար որոշակիորեն կնշանակի խիստ շահավետ գործարքի կորուստ:

Իսկ այժմ եկեք նայենք «վնասները»: Առաջին հերթին փոխանակ ինձանից ստացվող եկամուտը ավելացնելու, դուք պատրաստվում եք նվազեցնելու այն: Փաստորեն, դուք մտադրվել եք զրկվել այդ եկամտից, որովհետև ես չեմ կարող ձեզ վճարել այնքան, որքան դուք եք ուզում: Ստիպված կլինեմ իմ դասախոսություններն անցկացնել որևէ այլ տեղում:

Գոյություն ունի նաև մեկ այլ, ձեզ համար ոչ ձեռնտու հանգամանք: Այդ դասախոսությունները ձեր հյուրանոց են բերում բազմաթիվ զարգացած, կիրթ մարդկանց: Դա ձեզ համար լավ գովազդ է, այնպես չէ՞: Փաստորեն լրագրերում

գովազդի վրա ծախսելով Հինգ հազար դոլար, դուք չեք կարողանա այդքան մարդկանց ստիպել, որ գան ձեր հյուրանոց, որքան որ ե՛ս կարող եմ հրապուրել իմ դասախոսություններով: Չե՞ որ դա մեծ նշանակություն ունի ցանկացած հյուրանոցի համար»:

Այս ասելով, ես նշված «վնասները» գրանցեցի համապատասխան սյունակում և թերթիկը փոխանցեցի կառավարչին, ասելով. «Ես կցանկանայի, որ դուք լրջորեն խորհրդածեիք ձեր բոլոր հնարավոր օգուտների ու վնասների մասին և հետո հայտնեիք ինձ ձեր վերջնական որոշումը»:

Հաջորդ օրը մի նամակ ստացա, որտեղ հայտնում էին, որ վարձակալման գումարը կավելացվի միայն հիսուն և ոչ թե երեք հարյուր տոկոսով:

Նկատի ունեցեք, որ ես այդ զեղչը ստացա ոչ մի բառ չարտաբերելով իմ ուզածի մասին: Ամբողջ ժամանակ խոսում էի իմ զրուցակցի ցանկության և այն մասին, թե նա ինչպես կարող է ստանալ ցանկալին:

Ենթադրենք, ես վարվեի այնպես, ինչպես սովորաբար վարվում են նման դեպքերում՝ ներխուժեի կառավարչի աշխատասենյակ և հայտարարեի. «Մա ի՞նչ է նշանակում, դուք եռակի ավելացնում եք շենքի վարձակալման գումարը, երբ, ինչպես գիտեք, տոմսերն արդեն տպված են և արված են համապատասխան հայտարարություններ: Երե՛ք անգամ: Անիմա՛ստ է: Անհեթե՛թ: Ես այդքան չե՛մ վճարի»:

Ինչ կլինեի այդ դեպքում: Թե՛ժ վե՛ճ կսկսվեր, իսկ դուք գիտեք, թե ինչով են ավարտվում վեճերը: Եթե նույնիսկ համոզեի, որ ինքն անարդարացի է, ապա ինքնասիրությունը նրան թույլ չէր տա նահանջել:

Ահա մարդկային հարաբերությունների նուրբ արվեստին վերաբերող երբևիցե տրված լավագույն խորհուրդներից մեկը: «Եթե նույնիսկ այստեղ կա հաջողության ինչ-որ գաղտնիք, - ասել է Հենրի Ֆորդը, - ապա դա ուրիշի տեսակետը հասկանալու և իրերին, նրա և քո տեսակետից նայելու կարողությունն է»:

Դա այնքան պարզ է և ակնհայտ, որ յուրաքանչյուրը պետք է անմիջապես տեսնի այս իրադրության արդարացիությունը. և սակայն մեր երկրագնդի վրա ապրող մարդկանց իննսուն տոկոսը հարյուր դեպքից իննսունում անտեսում է այդ խորհուրդը:

Ձեզ օրինա՞կ է պետք: Աչքի անցկացրեք այն նամակները, որոնք վաղն առավոտյան կհայտնվեն ձեր գրասեղանին և կհամոզվեք, որ հեղինակների մեծամասնությունը խախտում է ողջամտության այդ հիանալի կանոնը: Վերցրեք, օրինակի համար, մայրցամաքի բոլոր անկյուններում իր բաժանմունքներն ունեցող մի ռեկլամային գործակալության ռադիոբաժնի պետի նամակը: Այդ նամակն ուղարկված է եղել երկրի տեղական ռադիոկայանների ղեկավարներին: Յուրաքանչյուր պարբերության վերաբերյալ իմ վերաբերմունքը շարադրել եմ փակագծերում:

**Միստր Ջոն Բլանկին,  
Բլանկվիլլ, Ինդիանա:**

Հարգելի միստր Բլանկ:

**Մեր ընկերությունը ցանկանում է ռադիոհաղորդումների բնագավառում պահպանել առաջատար ռեկլամային գործակալության դիրքը:**

(Ում է հետաքրքրում, թե ինչ է ուզում ձեր ընկերությունը: Ինձ անհանգստացնում են սեփական խնդիրները: Բանկն ինձ զրկում է տունս հետ գնելու իրավունքից, միջատները ոչնչացնում են տուղտավարդերը, երեկ ֆոնդային բիրժայում նկատվել է կուրսի անկում, առավոտյան ուշացա 8 անց 15-ի գնացքից, երեկ երեկոյան ինձ չէին հրավիրել Ջոնսոնի մոտ պարի, բժիշկն ասում է, որ արյանս ճնշումը բարձր է, ներիտ ունեմ, և գլուխս թեփոտում է, իսկ ի՞նչ է կատարվում հետո: Այսօր առավոտյան ծառայության եմ գալիս տագնապած, բաց եմ անում փոստը և պարզում, որ մի ինչ-որ ոչնչություն, որը գտնվում է Նյու Յորքում, շաղակրատում է այն մասին, թե ինչ է ուզում իր ընկերությունը: Պա՛հ: Եթե միայն նա կարողանար պատկերացնել, թե ինչպիսի տպավորություն է թողնում իր նամակը, ապա, երևի, կթողներ ռեկլամային աշխատանքը և կգբաղվեր ոչխարների վնասատուներին ոչնչացնելու համար հեղուկ արտադրելով):

**Մեր գործակալության ռեկլամային հայտարարությունները երկրով մեկ հիմք են հանդիսացել ռադիոկայանի առաջին ցանցի աշխատանքի համար: Եվ հետագայում նույնպես, ռադիոհաղորդումների ծրագրերում մեր հայտարարությունների զբաղեցրած ժամանակը տարեցտարի ապահովել է մեզ համար առաջին տեղը մյուս ռեկլամային գործակալությունների մեջ:**

(Դուք առաջին տեղում գտնվող խոշոր և հարուստ կազմակերպություն եք, այնպես չէ՞: Հետո՞ ինչ: Թքա՞ծ, եթե դուք նույնքան նշանավոր եք, ինչպես «Ջեներալ մոտորսը», «Ջեներալ էլեկտրիկը» և ԱՄՆ-ի բանակի գլխավոր շտաբը միասին վերցրած: Եթե դուք այնքան ողջախոհ լինեիք, որքան տկարամիտ կոլիբրին, ապա, երևի, կհասկանայիք, որ ինձ հետաքրքրում է, թե որքան նշանավոր եմ ի՛նքս, և ոչ թե այն, թե որքան նշանավոր եք դո՛ւք):

**Մենք ցանկանում ենք, որ մեր ռեկլամային հայտարարությունները հիմնվեն ռադիոինֆորմացիայի ընագավառի ամենավերջին նվաճումների վրա:**

(Դուք ցանկանո՞ւմ եք: Դուք ցանկանո՞ւմ եք: Դուք իսկական ավանակ եք: Ինձ չի հետաքրքրում, թե դուք ինչ եք ուզում կամ ինչ են ուզում Մուսոլինին կամ Բինգ Քրոսբին: Թույլ տվեք ասել ձեզ, մեկ անգամ ընդմիջտ, որ ինձ հետաքրքրում է այն, ինչ ե՛ս եմ ուզում, իսկ դուք այդ մասին դեռ ոչ մի խոսք չեք ասել ձեր տխմար նամակում):

**Այդ պատճառով չե՞ք գրանցի, արդյոք, մեր ընկերությանը ձեր առաջնահերթ ցուցակում՝ մեզ կայանի աշխատանքի մասին ամենշաբաթյա տեղեկություններ հաղորդելու համար. հայտնեք մեզ յուրաքանչյուր մանրամասնություն, որը կարող է գործակալությանը օգտակար լինել՝ իր համար հատկացված ժամանակը խելամիտ կերպով բաշխելու համար:**

(«Առաջնահերթ» ցուցակ: Ա՛յ քեզ անպատկառ: Նախ ձեր ընկերության մասին շաղակրատելով, ստիպում եք, որ ես ինձ ողորմելի զգամ, իսկ հետո խնդրում եք ձեզ տեղավորել «առաջնահերթ» ցուցակում և նույնիսկ «խնդրեմ» չեք ասում):

**Այս նամակը ստանալու անհապաղ հաստատումը և Ձեր աշխատանքի մասին ամենավերջին տվյալների առաքումը երկկողմանի օգտակար կլինեն:**

(Դուք հիմա՛ ը եք: Ինձ եք ուղարկում անպետք, պատճենահանող մեքենայով բազմացրած նամակ, այն նամակների ստերեոտիպ օրինակը, որոնք աշնանային տերևների նման ցրվում են աշխարհով մեկ այս ու այն կողմ: Եվ դուք այնքա՛ն անպատկառ եք, որ ինձ եք դիմում, խնդրելով թելադրել ձեր շրջաբերական նամակի ստանալը հավաստող անձնական նամակ, այն դեպքում, երբ ես մտահոգված եմ տանս գրավաթղթով, տուղտավարդերով և արյան ճնշմամբ: Ըստ որում դուք խնդրում եք այդ անել «անհապաղ»: Ի՞նչ է նշանակում այդ «անհապաղը»: Մի՞թե չգիտեք, որ ես ձեզնից պակաս չեմ զբաղված կամ ծայրահեղ դեպքում ինձ դուր է գալիս մտածել, որ դա այդպես է: Եվ քանի որ սկսեցինք խոսել այդ հարցի մասին, ապա ասացեք՝ ո՞վ է ձեզ իրավունք տվել տիրոջ նման վարվել ինձ հետ: Ասում եք, որ դա կլինի «երկկողմանի օգտակար»: Վերջապե՛ս, վերջապես սկսեցիք հաշվի առնել նաև իմ տեսակետը: Սակայն դուք կոնկրետ չեք բացատրում, թե ինչպե՛ս այն ինձ համար օգտակար կլինի):

**Ձեզ նվիրված  
Ջոն Բլանկ,  
ռադիոբաժնի վարիչ**

**Հ.Գ. «Բլանկվիլ ջորնալ» լրագրից նամակին կից ուղարկվող արտատպությունը կհետաքրքրի Ձեզ, և հնարավոր է, որ դուք կցանկանաք այն հաղորդել Ձեր ռադիոկայանով:**

(Վերջապես, այստեղ՝ հետգրության մեջ դուք նշում եք ինչ-որ մի բան, որը կօգնի լուծելու իմ խնդիրներից մեկը: Ինչո՞ւ չսկսեցիք ձեր նամակը..., ասենք, ի՞նչ օգուտ այդ մասին խոսելուց:

Մի մարդու, որն աշխատում է գովազդի բնագավառում և միաժամանակ այնպիսի հիմար շատախոսությամբ է զբաղվում, ինչպիսին պարունակվում է ձեր նամակում, ուղեղի բջիջները նորմալ վիճակում չեն: Ձեզ անհրաժեշտ է, ոչ թե մեր աշխատանքի վերաբերյալ ամենավերջին տվյալներով նամակ, այլ՝ մի կվարտ յոդ՝ ձեր վահանաձև գեղձի համար):

Այսպես ուրեմն, գովազդի մասնագետը, որն իրեն ներկայացնում որպես մարդկանց վրա ներգործելու արվեստի գիտակ՝ դրդելով նրանց ինչ-որ բան գնել, եթե այդպիսի մարդը գրում է նման մի նամակ, ապա ի՞նչ կարող ենք սպասել մսագործից, հացթուխից կամ էլ պաստառների մեխեր պատրաստողից:

Իսկ ահա ևս մի նամակ, որը գրել է խոշոր հանգուցային բեռնատար կայարանի պետը իմ ունկնդիրներից մեկին՝ եղվարդ Վերմիլենին: Ի՞նչ տպավորություն է թողել

նամակն այն անձնավորության վրա, որին Հասցեագրված էր: Նախ կարդացեք, իսկ հետո ես ձեզ կասեմ այդ մասին:

**«Ա. Զերեգա'ս սանս» ընկերություն**  
**28, ֆրոնտ-սթրիթ,**  
**Բրուկլին, Նյու Յորք:**  
**Միստր Էդվարդ Վերմիլենի ուշադրությանը**

Ձենտլմեննե՛ր

Մեր ընդունող-բեռնող երկաթուղային կայարանում բեռների մշակումը դժվարացել է՝ կապված բեռների մեծ ծավալի հետ, որ մենք ստանում ենք օրվա երկրորդ կեսի վերջում: Այդպիսի իրադրությունը հանգեցնում է բեռների կուտակմանը, արտաժամյա աշխատանքի, բեռնատար ավտոմեքենաների ուշացման, իսկ որոշ դեպքերում նաև բեռների ուշացման: Նոյեմբերի 10-ին ժամը 16 անց 20 ռոպեին Ձեր ընկերության կողմից ստացանք բեռների մի բաժին՝ 510 արկղից բաղկացած:

Մենք Ձեր աջակցության կարիքն ենք զգում մեզ մոտ բեռների ուշ ստացման պատճառով ծագող անցանկալի հետևանքները հաղթահարելու համար: Կարելի՞ է ձեզ խնդրել, որ այն օրերին, երբ ուղարկում եք բեռների ադպիսի խոշոր բաժիններ, ինչպես նշված օրը, աշխատեք կամ մի փոքր շուտ ուղարկել բեռնված մեքենան, կամ էլ բեռնի մի մասը բերել օրվա առաջին կեսի ընթացքում:

Աշխատանքի այդպիսի կարգավորման հետևանքով Ձեր բեռնատարներն ավելի արագ կբեռնաթափվեն, և կարող եք վստահ լինել, որ Ձեր բեռները կուղարկվեն հենց ստացման օրը, որն, անկասկած, Ձեզ համար շահավետ կլինի:

**Ձեզ նվիրված**  
**Կայարանապետ Ջոն Բ.**

Կարդալով այս նամակը, «Ա. Զերեգա'ս սանս» ֆիրմայի առևտրական բաժնի վարիչ Վերմիլենն այն ուղարկեց ինձ՝ հետևյալ մեկնաբանությամբ. «Սույն նամակից ստացված տպավորությունը սպասվածին հակադարձ է: Այն սկսվում է հանգուցային կայարանի դժվարությունների նկարագրությամբ, որն, ընդհանրապես, մեզ չի հետաքրքրում: Այնուհետև նամակով խնդրվում է մեր աջակցությունը՝ բոլորովին հաշվի չառնելով, որ դա կարող է մեզ հարմար չլինել և միայն հետո, վերջին պարբերության մեջ նշվում է այն փաստը, որ նման աջակցության հետևանքով մեր բեռնատարներն ավելի արագ կբեռնաթափվեն և բեռները կուղարկվեն հենց ստացման օրը:

Այլ խոսքերով ասած, այն մասին, ինչը մեզ ամենից շատ է հետաքրքրում, խոսվում է ամենավերջում, և նամակի ողջ բովանդակությունը ավելի շուտ չօգնելու, քան օգնելու ցանկություն է առաջացնում»:

Եկեք տեսնենք, թե կարո՞ղ ենք, արդյոք, կազմել այդ նամակի բարելավված ձևը: Ժամանակ չկորցնենք մեր խնդիրների մասին խոսելու վրա: Ինչպես նշում է Հենրի Ֆորդը, անհրաժեշտ է կարողանալ «հասկանալ ուրիշի տեսակետը և իրերին նայել նրա և քո տեսակետից»:

Ահա նամակը շտկելու ուղիներից մեկը: Միգուցե լավագույնը չէ, բայց այդպիսի շտկումից չի՞ շահի, արդյոք, նամակը:

**Միստր Էդվարդ Վերմիլենին**  
**«Ա. Ջերեգա՛ս սանս» ընկերություն**  
**28, ֆրոնտ-սթրիթ**  
**Բրուկլին, Նյու Յորք**

Հարգելի միստր Վերմիլեն

Ձեր ընկերությունը արդեն տասնչորս տարի է, ինչ մեր մշտական հաճախորդներից է: Իհարկե, մենք շատ շնորհակալ ենք Ձեզանից դրա համար և համապատասխանաբար կուզենայինք Ձեզ սպասարկել արագ և արդյունավետ: Սակայն, դժբախտաբար, դա անհնարին է, երբ Ձեր բեռնատարները բեռների մեծ բաժինները մեզ են հասցնում օրվա վերջում, ինչպես դա եղավ նոյեմբերի 10-ին: Ինչո՞ւ: Որովհետև հաճախորդներից շատերը նույնպես իրենց բեռները բերում են օրվա վերջում: Բնականաբար դա առաջացնում է բեռների կուտակում և Ձեր բեռնատարների հարկադրական ուշացում, իսկ երբեմն նաև՝ Ձեր բեռների առաքման ուշացում:

Դա վատ է: Շատ վատ: Ինչպե՞ս խուսափել: Դա հնարավոր է, եթե Ձեր բեռները հասցնեք օրվա առաջին կեսին: Դա թույլ կտա Ձեր մեքենաներին արագ բեռնաթափվել և վերադառնալ, իսկ մենք կկարողանանք անմիջապես վերամշակել Ձեր բեռը, և մեր բանվորները երեկոյան վաղ կհասնեն տուն՝ ճաշին Ձեր արտադրած հրաշալի մակարոնն ու լապշան վայելելու համար:

Խնդրում եմ, մի ընդունեք սա որպես բողոք և մի կարծեք, որ ես մտադրվել եմ Ձեզ խորհուրդ տալ, թե ինչպես վարեք Ձեր գործերը: Նամակիս դրդապատճառը միայն Ձեզ ավելի արդյունավետ սպասարկելու ցանկությունն է: Անկախ այն բանից, թե Ձեր բեռները երբ տեղ կհասնեն, մենք միշտ ուրախությամբ կանենք մեր ձեռքից եկած ամեն ինչ, Ձեզ արագ սպասարկելու համար:

Դուք զբաղված եք: Խնդրեմ, նեղություն մի կրեք պատասխանելու այս նամակին:

**Ձեզ նվիրված**  
**Կայարանապետ Զ. Բ.**

Այսօր հազարավոր հոգնած և վատ վարձատրվող առևտրական գործակալներ քարշ են գալիս մայթերին: Ինչո՞ւ: Որովհետև միշտ մտածում են այն մասին, ինչ իրենք են ուզում: Նրանք չեն հասկանում, որ ո՛չ դուք, ո՛չ էս ոչինչ գնել չենք ուզում: Եթե

ուզենայինք որևէ բան գնել, ապա կգնայինք և կգնեինք: Սակայն մենք երկուսս էլ մշտապես մտահոգված ենք մեր խնդիրների լուծումով:

Իսկ եթե այդպիսի մի գործակալ կարողանար մեզ ցույց տալ, թե ինչպես կարող են իր ծառայությունները կամ ապրանքները օգնել մեր հարցերը լուծելուն, ապա նա կարիք չի ունենա դրանք մեզ առաջարկելու: Մենք ինքներս դրանք կգնենք: Չէ՞ որ գնորդին հաճելի է գիտակցել, որ ինքն է գնում, ոչ թե, որ իրեն վաճառում են:

Այնուամենայնիվ, շատերը իրերին չնայելով գնորդի տեսակետից, ամբողջ կյանքում զբաղվում են առևտրով: Օրինակ, ես ապրում եմ Ֆոբեստ-Հիլսում՝ փոքրիկ թաղամասում, որը բաղկացած է մասնավոր տներից և տեղավորված մեծ Նյու Յորքի կենտրոնում: Մի անգամ կայարան շտապելիս, պատահաբար հանդիպեցի անշարժ սեփականության առուծախով զբաղվող գործակալի, որն արդեն երկար տարիներ աշխատում է Լոնգ Այլենդում: Նա լավ գիտեր Ֆոբեստ-Հիլսը, այդ պատճառով էլ հենց քայլելիս նրան հարցրի, թե արդյոք իմ սվաղված պատերով տունը կառուցված է մետաղական ցանցի կիրառմամբ, թե՞ շարված է սնամեջ աղյուսներով: Նա պատասխանեց, որ դա իրեն հայտնի չէ և խորհուրդ տվեց (չնայած ես առանց այդ էլ գիտեի) դիմել «Ֆոբեստ-Հիլս զարդենս» ընկերությանը: Հաջորդ առավոտյան նրանից նամակ ստացա: Հայտնում էր, արդյո՞ք, նա ինձ անհրաժեշտ տեղեկությունները: Նա կարող էր դրանք ստանալ հեռախոսով վաթսուն վայրկյանում: Բայց նա այդ չարեց: Կրկին անգամ ինձ ասաց, որ կարող եմ այդ իմանալ հեռախոսով, իսկ հետո թույլտվություն խնդրեց ինձ ապահովագրելու համար:

Նրան չէր մտահոգում ինձ օգնելու հարցը: Նրան մտահոգում էր միայն այն, թե ինչպես օգներ ինքն իրեն:

Արժեք, որ նրան տալի Վեշ Յանգի «Նվիրատուն» և «Հարստության բաժանում» հրաշալի գրքերից մեկական օրինակ: Եթե նա կարդար այդ գրքերը և կիրառեր այնտեղի դրույթները գործնականում, ապա դրանք հազար անգամ ավելի շատ եկամուտ կբերեին նրան, քան ինձ ապահովագրելը:

Մասնագետները ևս նույն սխալն են թույլ տալիս: Տարիներ առաջ Ֆիլադելֆիայում մտա հայտնի քիթ-կոկորդ-ականջի բժշկի ընդունարան: Դեռ նշագեղձերիս չնայած, նա հարցրեց, թե ինչով եմ զբաղվում: Նրան հետաքրքրում էր ոչ թե իմ նշագեղձերը, այլ իմ եկամտի չափը: Նրա գլխավոր հոգսը ոչ թե այն էր, թե ինչպես կարող է ինձ օգնել, այլ այն, թե ինչքան կարող է ինձնից պոկել: Արդյունքում ոչինչ չստացավ: Ես հեռացա աշխատասենյակից՝ նրա անսկզբունքայնության հանդեպ արհամարհանքով լցված:

Աշխարհը լի է այդպիսի գովառող, ուտող մարդկանցով: Այդ պատճառով էլ այն հազվագյուտ մարդը, որը ջանում է անշահախնդրորեն ծառայել ուրիշներին, նրանց համեմատությամբ ունի հսկայական առավելություններ: Նրա մրցակիցները փոքրաթիվ են: Օուեն Դ. Յանգը ասում էր. «Այն մարդը, որն ընդունակ է իրեն ուրիշների տեղը դնելու և հասկանալու նրանց մտքերը, չպետք է անհանգստանա, թե ապագայում իրեն ինչ է սպասվում»:

Եթե այս գիրքն ընթերցելուց հետո դուք ձգտեք իրերին նայել ձեր զրուցակցի տեսակետից և դիրքերից, ապա դա հեշտությամբ կարող է ուղենիշ դառնալ ձեր գործնական կարիերայում:

Մարդկանց մեծ մասը քոլեջ է ավարտում: Նրանք սովորում են Վիրգիլիոս կարդալ և բարձրագույն մաթեմատիկայի գաղտնիքներին տիրապետել, և չնայած դրան, երբեք չեն իմանում, թե ինչպես է գործում իրենց սեփական գիտակցությունը: Ահա ձեզ օրինակ. մի անգամ ես դասախոսություններ էի կարդում խոսքից հմտորեն օգտվելու արվեստի մասին քոլեջների երիտասարդ շրջանավարտների համար, որոնք պետք է ծառայության անցնեին Նյուարկում գտնվող «Քերրիեր քորփորեյշն» ֆիրմայում՝ Նյու Ջերսիի նահանգ (այդ կորպորացիան զբաղվում է ծառայական շենքերին և թատրոններին օդափոխիչներ մատակարարելով): Իմ ունկնդիրներից մեկը ցանկացավ մյուսներին համոզել, որ բասկետբոլ խաղան, ասաց մոտավորապես հետևյալը. «Ես ուզում եմ, որ դուք՝ տղաներ, գնաք և բասկետբոլ խաղաք: Ես սիրում եմ բասկետբոլ խաղալ, բայց վերջին մի քանի անգամը, երբ եղա մարզադահլիճում, բավարար քանակությամբ խաղացողներ չկային: Վերջերս երեկոյան մեզնից երկու թե երեք հոգի գնդակ էին խաղում և իմ աչքին խփեցին: Կուզենայի, որ դուք՝ տղաներ, վաղը երեկոյան այնտեղ գայիք: Ես ուզում եմ բասկետբոլ խաղալ»:

Իսկ ասա՛ց նա որևէ բան այն մասին, ինչ դուք եք ուզում: Դուք չեք ուզում գնալ մարզադահլիճ, որտեղ ոչ ոք չի գնում, այնպես չէ՞ Ձեզ համար միևնույն է, թե նա ինչ է ուզում: Դուք չեք ուզում, որ ձեր աչքին խփեն:

Կարո՞ղ էր նա ձեզ ցույց տալ, թե ինչպես կարող եք ձեր ուզածը ստանալ մարզադահլիճ հաճախելով: Անկասկած: Նա կարող էր խոսել աշխույժ խաղի մասին, որ լավացնում է ախորժակը, թարմացնում ուղեղը, կարող էր խոսել ուրախության, մրցումների, բասկետբոլի մասին:

Կրկնենք պրոֆեսոր Օվերսթրիթի իմաստուն խորհուրդը. «Նախ ստիպեք ձեր զրուցակցին խիստ ցանկանալ որևէ բան: Նա, ով կկարողանա այդ անել, կնվաճի ամբողջ աշխարհը, իսկ ով չի կարողանա, կմնա մենակ»:

Իմ դասընթացի ունկնդիրներից մեկը տագնապում էր իր փոքրիկի համար: Երեխայի քաշը քիչ էր ավելանում և ուտել չէր ուզում: Ծնողները սովորական միջոցներ էին կիրառում: Նրանք բարկանում էին և ձեռք չէին քաշում երեխայից. «Մայրիկն ուզում է, որ դու այս ուտես, այն ուտես», «Հայրիկն ուզում է, որ դու մեծանաս և ուժեղ մարդ դառնաս»:

Արդյոք ուշադրություն դարձնո՞ւմ էր տղան այս խնդրանքներին: Մոտավորապես այնքան, որքան դուք ուշադրություն եք դարձնում լողափի ավազներին:

Թեկուզև մի կաթիլ ողջամտություն ունեցող ոչ մի մարդ չի կարող հուսալ, որ երեքամյա երեխան կհանգի երեսնամյա հոր տեսակետին: Բայց հայրը հենց այդ էր ուզում: Դա տխմարություն էր: Ի վերջո, նա իր սխալը հասկացավ և ինքն իրեն ասաց. «Ի՞նչ է ուզում տղան: Ես ինչպե՞ս իմ ուզածը կապեմ նրա ուզածի հետ»:

Երբ նա սկսեց այդպես մտածել, ամեն ինչ կարգավորվեց: Տղան երեքականի հեծանիվ ուներ, որը սիրում էր հետուառաջ քշել մայրին Բրուկլինում՝ տան առջև: Մի քանի տուն այն կողմ նույն փողոցում ապրում էր, ինչպես Հոլիվուդում են ասում, մի

«բոբո»՝ ավելի մեծ տարիքի մի տղա, որը մեր փոքրիկին իջեցնում էր հեծանվից և ինքն էր այն քշում:

Բնական է, որ երեխան լացելով վազում էր մոր մոտ, և մայրը դուրս էր գալիս փողոց, «բոբոյին» իջեցնում հեծանվից և նորից իր երեխային նստեցնում: Մա կրկնվում էր համարյա ամեն օր:

Ի՞նչ էր ուզում փոքրիկը: Այս հարցին պատասխանելու համար պետք չէր Շերլոկ Հոլմս լինել: Նրա հպարտությունը, նրա զայրույթը սեփական նշանակալիությունը զգալու նրա ձգտումը, նրա բնավորության բոլոր ամենաուժեղ հույզերը նրան դրդում էին «ռնանշ վերցնել», ամբողջ ուժով խփել «բոբոյի» քթին: Եվ երբ հայրն ասաց, որ մի գեղեցիկ օր նա կկարողանա մի լավ դնգստել մեծ տղային, եթե միայն ուտի այն, ինչ մայրը տալիս է, երբ հայրը նրան խոստացավ այդ, սնվելու խնդիրը դադարեց գոյություն ունենալուց: Երեխան պատրաստ էր ուտել սպանախ, թթու կաղամբ, աղ դրած թյունիկ և ուրիշ ինչ ասես, միայն թե դառնար բավական ուժեղ, որպեսզի ծեծեր իրեն այդքան հաճախ նվաստացնող կովարարին:

Այս խնդիրը լուծելուց հետո, հայրն անցավ մեկ այլ խնդրի՝ տղան անկողնում միզելու վատ սովորություն ունեւ:

Նա քնում էր տատիկի հետ: Առավոտյան արթնանալով և սավանը շոշափելով, տատիկն ասում էր. «Նայիր, Ջոնի, թե այս գիշեր նորից ինչ ես արել»:

Իսկ նա պատասխանում էր. «Ոչ, դա ես չեմ արել: Դու ես արել»:

Նրան նախատում էին, շրմփացնում էին, ամոթանք էին տալիս, անվերջ կրկնում էին, որ մայրը չի ուզում, որ նա անկողնում միզի, ոչինչ չէր օգնում: Այդ ժամանակ ծնողները մտածեցին. «Ինչպե՞ս կարող ենք ստիպել մեր տղային, որ ինքը այլևս չուզենա այդ անել»:

Ի՞նչ էր նա ուզում: Նախ ուզում էր հոր նման ննջազգեստ ունենալ և ոչ թե գիշերանոց՝ ինչպես տատիկը: Տատիկի հոգին հանել էին նրա գիշերային արարքները, և դրա համար էլ նա ուրախությամբ հայտնեց, որ պատրաստ է թոռնիկի համար մի գույզ ննջազգեստ գնել, եթե նա ուղղվի: Բացի այդ, տղան ուզում էր ունենալ առանձին մահճակալ... Տատիկը դեմ չէր:

Մայրը նրան տարավ Լյոզերի հանրախանութը Բրուկլինում, վաճառողուհուն աչքով արեց և ասաց. «Այս փոքրիկ ջենտլմենն ուզում է ինչ-որ բան գնել»:

Վաճառողուհին հարցնելով. «Ի՞նչ կցանկանայիք տեսնել, երիտասարդ», այնպես արեց, որ նա իրեն նշանակալի զգա:

Դրանից տղան կարծես թե աճեց մի քանի սանտիմետրով և պատասխանեց. «Ես ուզում եմ ինձ համար մահճակալ գնել»:

Երբ վաճառողուհին ցույց տվեց մահճակալը, որը դուր էր եկել մայրիկին, վերջինս կրկին աչքով արեց նրան, և վաճառողուհին համոզեց տղային գնել այն:

Մահճակալը տուն բերեցին հաջորդ օրը: Երեկոյան, երբ հայրը տուն եկավ, տղան վազեց դռան մոտ, բացականչելով. «Հայրի՛կ, հայրի՛կ: Գնանք վերև, տես իմ գնած մահճակալը»:

Նայելով մահճակալին, հայրը հետևեց Չարլզ Շվարֆի ցուցումին. նա եղավ «անկեղծ իր գնահատականում և շոայլ՝ գովեստում»:

Հայրը ասաց որդուն. «Հուսով եմ, դու չես պատրաստվում միզել այս մահճակալում»:

«Օ, ո՛չ, ո՛չ: Ես այդպիսի բան չեմ անի»:

Տղան կատարեց իր խոստումը, որովհետև դիպել էին նրա ինքնասիրությանը: Այդ մահճակալը իրենն էր: Ինքը և միայն ինքն էր այն գնել: Եվ հիմա նա ուներ ննջազգեստ, ինչպես մի փոքրիկ տղամարդ: Նա ցանկանում էր վարվել տղամարդու նման: Եվ նա այդ անում էր:

Մեկ այլ հայր՝ Կ. Դաչմանը՝ հեռախոսային գծով ինժեներ և մեր դասընթացի ունկնդիր, չէր կարողանում իր 3-ամյա դստերը ստիպել՝ ուտելու նախաճաշը: Բոլոր սովորական ձևերը՝ կշտամբանք, խնդրանք, պայման, օգուտ չտվին: Այդ պատճառով ծնողների առջև հարց ծառացավ. «Ինչպե՞ս կարող ենք նրան ստիպել, որ ցանկանա անել այն, ինչ պետք է»:

Աղջիկը սիրում էր նմանակել մորը, իրեն մեծ և կարևոր զգալ: Դրա համար էլ մի առավոտ նրան նստեցրին աթոռին և թույլ տվեցին, որ ինքը նախաճաշ պատրաստի: Համապատասխան հոգեբանական պահին, երբ նա շիլան էր խառնում, հայրը մտավ խոհանոց: Աղջիկը բացականչեց. «Նայիր, հայրիկ, այսօր ե՛ս եմ եփում շիլան»:

Այդ առավոտ նա առանց համոզելու երկու բաժին շիլա կերավ, որովհետև ոգևորված էր դրա պատրաստմամբ: Նա գիտակցեց սեփա կան նշանակալիությունը: Նախաճաշ պատրաստելու միջոցով նա գտավ ինքնարտահայտման ուղին:

Ուիլյամ Ուինսթերը մի անգամ նկատել է, որ «ինքնարտահայտումը մարդկային բնավորության գերիշխող պահանջն է»: Իսկ ինչո՞ւ հաշվի չառնել այս պահանջը գործնական հարաբերություններում: Երբ մենք մի փայլուն գաղափար ենք ունենում, ապա, փոխանակ մեր զրուցակցին ցույց տանք, որ այն մեզ է պատկանում, ինչո՞ւ թույլ չտանք, որ հենց ինքը մտածելով հասնի դրան: Այդ դեպքում նա այն իրենը կհամարի, այն դուր կգա իրեն և հաճույքով կօգտվի դրանից:

Հիշեք. «Նախ ստիպեք ձեր զրուցակցին խիստ ցանկանալ որևէ բան: Նա, ով կկարողանա այդ անել, կնվաճի ամբողջ աշխարհը, իսկ ով չի կարողանա, կմնա մենակ»:

Ինը խորհուրդ այն մասին, թե ինչպես առավելագույն օգուտ քաղել այս գրքից

1. Եթե ուզում եք այս գրքից առավելագույն օգուտ քաղել, ապա նկատի ունեցեք, որ գոյություն ունի մի անհրաժեշտ պայման, մի էական պահանջ, կարևոր, քան ցանկացած կանոն կամ եղանակ: Եթե դուք չեք համապատասխանում այդ հիմնական պայմանին, ապա գրքեր ուսումնասիրելու մասին հազար կանոնն էլ քիչ կօգնեն ձեզ: Իսկ եթե դուք ունեք նշված թանկարժեք շնորհքը, ապա կարող եք հրաշքներ գործել, առանց կարդալու այն խորհուրդները, որոնք վերաբերում են այս գրքից առավելագույն օգուտ քաղելուն:

Իսկ ո՞րն է այդ մոգական պայմանը: Ահա այն. **սովորելու խորը, կրքոտ ցանկություն և մարդկանց հետ վարվելու հմտություն զարգացնելու հաստատուն որոշում:**

2. Սկզբում թռուցիկ կարդացեք գրքի յուրաքանչյուր գլուխը՝ ընդհանուր տպավորություն ստանալու համար: Հնարավոր է, որ մի գլուխը կարդալուց հետո դուք հաջորդին անցնելու գայթակղություն ունենաք: Այդպիսի բան չանեք, եթե այս գիրքը միայն զվարճանալու համար չեք կարդում: Իսկ եթե կարդում եք, որովհետև ցանկանում եք սովորել, ավելի լավ հասկանալ մարդկային փոխհարաբերությունները, այդ դեպքում բացեք առաջին էջը և **մեկ անգամ ևս ուշադիր ընթերցեք յուրաքանչյուր գլուխը**: Վերջին հաշվով դա կնշանակի ժամանակի խնայողություն և կբերի իր արդյունքները:

3. **Հաճախակի ընդհատեք ընթերցանությունը՝ ձեր կարդացածի մասին մտածելու համար**: Ինքներդ ձեզ հարցրեք, թե ինչպես և երբ կարող եք կիրառել յուրաքանչյուր խորհուրդը: Այդպիսի ընթերցանությունը ձեզ շատ ավելի կօգնի, քան եթե նմանվեք նապաստակին հետապնդող որսաշանը:

4. **Կարդացեք կարմիր մատիտը, սովորական մատիտը կամ գրիչը ձեռքին**: Երբ հանդիպեք մի խորհրդի, որը, ձեր կարծիքով, կարող եք կիրառել, նշեք այն կողքից գծիկով: Եսկ եթե դա շատ կարևոր խորհուրդ է, այդ դեպքում ընդգծեք յուրաքանչյուր նախադասությունը կամ կողքին չորս հատ աստղիկ նշանակեք: Նշումները և տողերի ընդգծումները գրքում այն դարձնում են ավելի հետաքրքիր և բավականաչափ հեշտացնում են նրա կրկնակի արագ ընթերցումը:

5. Ես ճանաչում եմ մի մարդու, որը 15 տարի խոշոր ապահովագրական կոնցեռնի գրասենյակի պետ է եղել: Ամեն ամիս նա վերընթերցում էր իր ընկերության կնքած բոլոր ապահովագրական պայմանագրերը: Այո, նա ամսեամիս, տարեցտարի կարդում էր նույն պայմանագիրը: Ինչո՞ւ: Որովհետև սեփական փորձից գիտեր, որ դա այդ պայմանագրերի հողվածները մտահապելու միակ միջոցն է:

Ես ինքս գրեթե երկու տարի ծախսեցի հռետորական արվեստի մասին գիրք գրելու վրա և, այնուամենայնիվ, ստիպված եմ լինում ժամանակ առ ժամանակ վերընթերցել այն, որպեսզի հիշեմ, թե ինչ եմ գրել իմ սեփական գրքում: Զարմանալի է, որքա՛ն արագ ենք մոռանում:

Այդ պատճառով, եթե ուզում եք այս գրքից իրական, ոչ վաղանցիկ օգուտ քաղել, ուրեմն մի՛ մտածեք, որ դրա համար բավական է մի անգամ արագ աչքի անցկացնել այն: Այն բանից հետո, երբ ուշադիր կկարդաք այն, դուք պետք է ամեն ամիս մի քանի ժամ թերթեք գիրքը: Մշտապես այն պահեք ձեր առջև՝ գրասեղանի վրա: Հաճախակի աչքի անցկացրեք: Միշտ հիշեք կատարելագործման այն մեծ հնարավորությունների մասին, որոնցից դեռ կարող եք օգտվել մոտ ապագայում: Մի մոռացեք, որ գրքում պարունակվող կանոնների կիրառումը կարող է դառնալ սովորական, ավտոմատորեն կատարվող գործ միայն համառորեն և անընդհատ դրանց դիմելու դեպքում: Այլ ուղի չկա:

6. Բեռնարդ Շոուն մի անգամ նկատել է. «Եթե պարզապես ինչ-որ բան սովորեցնեն մարդուն, նա երբեք ոչինչ չի սովորի»: Շոուն իրավացի է: Ուսուցումը ակտիվ գործընթաց է: Մենք գործելով ենք սովորում: Այդ պատճառով, եթե ուզում եք սովորել գրքում առաջարկվող կանոնները, արեք դրա հետ կապված որևէ բան: Կիրառեք դրանք ամեն հարմար առիթով: Եթե այդպես չվարվեք, շուտով դրանք

կմոռանաք: Մտապահվում են միայն այն գիտելիքները, որոնք օգտագործվում են գործնականում:

Հնարավոր է, որ ձեզ համար դժվար կլինի մշտապես կիրառել այս խորհուրդները: Ես դա գիտեմ, որովհետև ինքս եմ գրել սույն գիրքը, բայց և այնպես հաճախ դժվարանում են գործնականում օգտագործել այն ամենը, ինչ խորհուրդ եմ տալիս: Օրինակ, երբ որևէ բանից դժգոհ եք, ձեզ համար ավելի հեշտ է քննադատել և դատապարտել, քան փորձել հասկանալ ձեր գրուցակցի տեսակետը: Հաճախ ավելի հեշտ է լինում թերություններ, քան խրախուսանքի համար առիթների գտնելը: Շատ ավելի բնական է խոսել ձեր ցանկության, քան ուրիշի ցանկության մասին: Եվ այսպես, շարունակ: Այդ պատճառով, երբ այս գիրքը կարդալու լինեք, հիշեք, որ դուք փորձում եք ոչ միայն ինֆորմացիա ստանալ, այլ ջանում եք զարգացնել նոր սովորությունները: Այո, այո, դուք փորձում եք գնալ նոր ճանապարհով: Իսկ դա կպահանջի ժամանակ, համատեղություն և ամենօրյա գործունեություն:

**Այդ պատճառով հաճախակի դիմեք այս գրքին: Վերաբերվեք ինչպես մարդկային հարաբերությունների մասին գործնական ուղեցույցի, և ամեն անգամ, երբ ձեր առջև կծագի որևէ առանձնահատուկ խնդիր, օրինակ, ինչպես վարվել երեխայի հետ, ինչպես հակել ձեր կնոջը ձեր տեսակետին կամ էլ ինչպես բավարարել գրգռված հաճախորդին, մի՛ ենթարկվեք բնական ռեակցիային և մի՛ գործեք հանկարծական մղումով: Մովորաբար դա սխալ է լինում: Դրա փոխարեն թերթեք գիրքը և կրկին անգամ նայեք ձեր ընդգծած պարբերությունները: Այնուհետև փորձեք այդ նոր եղանակները գործնականում և կտեսնեք, որ դրանք հրաշքներ կգործեն:**

7. Արտահայտեք ձեր պատրաստակամությունը կնոջը, որդուն կամ գործընկերոջը վճարելու տասը ցենտ կամ մեկ դոլար ամեն անգամ, երբ նրանք կնկատեն, որ դուք խախտել եք մեր կանոններից որևէ մեկը: Այդ կանոնների տիրապետումը վերածեք ուրախ խաղի:

8. Մի անգամ ելույթ ունենալով իմ ունկնդիրների առջև, Ուոլսթրիթի խոշոր բանկերից մեկի վարչության նախագահը նկարագրեց իր կողմից ինքնակատարելագործման նպատակով կիրառվող խիստ արդյունավետ մի համակարգ: Չնայած տարրական կրթությանը, այդ մարդը ներկայումս համարվում է Ամերիկայի ամենահայտնի ֆինանսիստներից մեկը: Նա խոստովանեց, որ իր հաջողությունների համար պարտական է գլխավորապես իր հնարած համակարգի մշտական կիրառմանը: Ահա թե նա ինչ է անում: Ես կշարադրեմ այդ համակարգը հենց իր խոսքերով և կջանամ լինել այնքան ճշգրիտ, որքան որ ինձ թույլ է տալիս հիշողությունս:

«Երկար տարիներ ի վեր ես նոթատետր եմ պահում, որտեղ գրանցում եմ օրվա ընթացքում ինձ մոտ կայացած հանդիպումները: Ընտանիքս երբեք հույս չի դնում իմ շաբաթ երեկոների վրա, իմանալով, որ այդ ժամանակի մի մասը ես միշտ նվիրում եմ ինքնաստուգման, իմ գործողությունների վերանայման և գնահատման ուսանելի գործին: Ճաշից հետո առանձնանում եմ, բացում եմ հանդիպումների իմ գիրքը և խորհրդածում բոլոր գրույցների, խորհրդակցությունների ու նիստերի մասին, որոնք տեղի էին ունեցել շաբաթվա ընթացքում: Ընդ որում, ինքս ինձ հարցնում եմ. ի՞նչ

սխալներ են թույլ տվել այս անգամ: Ի՞նչն են ճիշտ արել և ո՞ր դեպքում կարող էի ավելի լավ վարվել:

Ինչպիսի՞ դասեր կարող են քաղել այդ փորձից:

Հաճախ պատահում է, որ գործողությունների այդ ամենշաբաթյա տեսությունը ինձ շատ դժբախտ է դարձնում: Հաճախ զարմանում եմ իմ սեփական հիմար վրիպումների վրա: Իհարկե, տարիների հետ այդ վրիպումներն ավելի ու ավելի հազվադեպ են կրկնվում: Իսկ հիմա այդպիսի վերլուծություններից հետո, ես երբեմն հակված եմ թեթևակի թփթփացնելու իմ ուսին: Ինքնաքննության ու ինքնադաստիարակման այդ համակարգը, որին հետևում եմ տարեցտարի, ինձ ավելին է տվել, քան իմ կողմից ձեռնարկված որևէ այլ բան:

Այն նպաստել է որոշումներ ընդունելու իմ ընդունակության կատարելագործմանը և հսկայական չափով օգնել է ինձ մարդկանց հետ ունեցած հարաբերություններում: Ես այն ձեզ առաջարկում եմ ամենայն համառությամբ»:

**Իսկ ինչու՞ նման համակարգը չօգտագործել ստուգելու համար այս գրքում շարադրված կանոնների կիրառումը ձեր կողմից: Եթե դուք դա անեք, ապա տեղի կունենա հետևյալը.**

**Առաջին հերթին, դուք կընդգրկվեք ինքնադաստիարակման գործընթացի մեջ, որը և՛ հետաքրքիր է, և՛ նաև անգնահատելի՝ իր նշանակությամբ:**

**Երկրորդ՝ դուք կնկատեք, որ շփումներ հաստատելու և մարդկանց հետ վարվելու ձեր հմտությունը անփոփոխ կերպով կաճի և կընդարձակվի, ինչպես ազնիվ դափնին:**

9. Օրագիր պահեք՝ այնտեղ գրանցելու համար այն հաջողությունները, որ ձեզ կբերի այդ կանոնների կիրառումը: Եղեք հակիրճ: Արձանագրեք անուններ, ամսաթվեր, արդյունքներ: Այդպիսի գրառումները ձեզ կոգևորեն ավելի մեծ ջանքերի և որքա՞ն հաճելի կլինի ձեզ համար կարդալ դրանք շատ տարիներ հետո, երբ մի հրաշալի երեկո պատահաբար ձեր ձեռքը կընկնեն դրանք:

### **Որպեսզի առավելագույն օգուտ քաղեք այս գրքից**

1. Մշակեք ձեր մեջ մարդկային փոխհարաբերությունների կանոններին տիրապետելու լուրջ, կրքոտ ցանկություն:

2. Կարդացեք յուրաքանչյուր գլուխը երկու անգամ, նախքան հաջորդին անցնելը:

3. Հաճախակի ընդհատեք ընթերցանությունը և հարցրեք ինքներդ ձեզ, ինչպե՞ս կարող եք կիրառել յուրաքանչյուր խորհուրդը:

4. Ընդգծեք ամեն մի կարևոր միտք:

5. Ամեն ամիս վերանայեք գիրքը:

6. Կիրառեք նրանում շարադրված կանոնները յուրաքանչյուր հարմար առիթով: Օգտվեք այս գրքից որպես գործնական ուղեցույց ձեր ամենօրյա խնդիրները լուծելիս:

7. Վերածեք ուսուցումը ուրախ խաղի՝ առաջարկելով բարեկամներից որևէ մեկին տասը ցենտ կամ մեկ դոլար ձեր կողմից այդ կանոնների յուրաքանչյուր խախտման համար, որ նա կնկատի:

8. Ամեն շաբաթ հետևեք ձեր առաջընթացին: Հարցրեք ձեզ՝ ինչպիսի՞ սխալներ եք թույլ տվել, ինչպիսի՞ հաջողությունների եք հասել, ինչպիսի՞ դասեր եք քաղել ապագայի համար:

9. Այս գրքի վերջում օրագիր պահեք՝ նշումներ անելով այն մասին, թե ե՞րբ և ինչպե՞ս եք կիրառել ձեզ առաջարկված կանոնները:

## ԵՐԿՐՈՐԴ ՄԱՍ

ՎԵՅ ԿԱՆՈՆ, ՈՐՈՆՅ ԿԱՏԱՐՈՒՄԸ ԹՈՒՅԼ Է ՏԱԼԻՍ ԴՈՒՐ ԳԱԼ ՄԱՐԴԿԱՆՑ

## ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ

ՎԱՐՎԵՔ ԱՅՍՊԵՍ, ԵՎ ՁԵՁ ԱՄԵՆՈՒՐԵՔ ԳՐԿԱԲԱՅ ԿԸՆԴՈՒՆԵՆ

Ի՞նչ կարիք կա կարդալու այս գիրքը, որպեսզի իմանանք, թե ինչպես ձեռք բերենք բարեկամներ: Ինչո՞ւ չուսումնասիրել աշխարհի ամենամեծ բարեկամ նվաճողի վարվելակերպը: Ո՞վ է նա: Դուք նրան կարող եք հանդիպել վաղը փողոցում: Երբ մոտենաք նրան տասը ֆուտ հեռավորության վրա, նա կսկսի թափահարել պոչը: Եթե դուք կանգ առնեք և շոյեք նրան, նա ուրախությունից իրեն կկորցնի, ջանալով ամեն կերպ ցույց տալ, թե որքան է ձեզ սիրում: Եվ դուք գիտեք, որ նրա կապվածության այդ ցուցադրման հետևում ոչ մի ծածուկ դրդապատճառ չկա. նա չի ուզում ձեզ ինչ-որ անշարժ գույք վաճառել և ոչ էլ ձեզ հետ ամուսնանալու մտադրություն ունի:

Երբևիցե մտածե՞լ եք այն մասին, որ շունը միակ կենդանին է, որին պետք չէ աշխատել ապրելու համար: Հավը պետք է ձու ածի, կովը կաթ տա, դեղձանիկը՝ երգի: Իսկ շունը ապրուստ է վաստակում՝ միայն իր սերը տալով:

Երբ ես հինգ տարեկան էի, հայրս հիսուն ցենտով մի փոքրիկ շեկլիկ շան լակոտ էր գնել: Նա ուրախությամբ լցրեց իմ մանկությունը: Ամեն օր չորսն անց կեսի մոտերքը նա նստում էր բակում տան դիմաց՝ իր հրաշալի աչքերը չկտրելով արահետից: Լսելով ձայնս կամ թփերի արանքից տեսնելով, որ մոտենում եմ, ականջները թափահարելով սրնթաց պոկվում էր տեղից և շնչակտուր սլանում էր բլրով վեր՝ ինձ ողջունելու՝ ուրախությունից ցատկելով և հրճվանքով հաչալով:

Հինգ տարի շարունակ Թիպպին իմ մշտական ուղեկիցն էր: Այնուհետև մի սարսափելի գիշեր, ես դա երբեք չեմ մոռանա, ինձնից տասը ֆուտի վրա կայծակը նրան խփեց: Թիպպիի մահը իմ պատանության ողբերգությունը դարձավ:

Դու, Թիպպի, հոգեբանության վերաբերյալ ոչ մի գիրք չէիր կարդացել: Դրա կարիքը չունեիր: Ինչ-որ բնագոյով դու գիտեիր, որ անկեղծորեն հետաքրքրվելով ուրիշներով, կարելի է երկու ամսվա ընթացքում ավելի շատ բարեկամներ նվաճել, քան հնարավոր է ձեռք բերել երկու տարվա ընթացքում, ջանալով հետաքրքրել ուրիշներին սեփական անձով: Թույլ տվեք կրկնել. **«Դուք կարող եք երկու ամսվա ընթացքում ավելի շատ բարեկամներ նվաճել՝ ուրիշներով հետաքրքրվելով, քան ձեռք եք բերել երկու տարվա ընթացքում՝ ջանալով հետաքրքրել ուրիշներին սեփական անձով»:**

Բայց և այնպես մենք գիտենք մարդկանց, որոնք իրենց ողջ կյանքի ընթացքում կոպիտ սխալ են թույլ տալիս՝ այս կամ այն ձևով փորձելով ստիպել շրջապատի մարդկանց հետաքրքրվել իրենցով:

Իհարկե, դա ոչ մի արդյունք չի տալիս: Մարդիկ ձեզնով չեն հետաքրքրվում: Նրանք ինձնով չեն հետաքրքրվում: Նրանք միշտ հետաքրքրվում են իրենք իրենցով՝ առավոտյան, կեսօրին և ճաշից հետո:

Նյու Յորքի հեռախոսային ընկերությունը մանրակրկիտ ուսումնասիրել է հեռախոսային խոսակցությունները՝ պարզելու, թե դրանցում որ բառն է ամենից հաճախ օգտագործվում: Դուք կռահեցի՞ք. դա՝ «ես» անձնական դերանունն է: 500 հեռախոսային խոսակցություններում այդ անձնական դերանունն օգտագործել են 3000 անգամ: «Ես», «ես», «ես», «ես», «ես»:

Երբ նայում եք մի խմբանկար, որտեղ ներկա եք նաև դուք, ո՞ւմ եք այնտեղ փնտրում առաջին հերթին:

Եթե մտածում եք, որ մարդիկ հետաքրքրվում են ձեզնով, պատասխանեք այսպիսի մի հարցի. եթե դուք այս գիշեր մեռնեք, քանի՞ մարդ կգա ձեր թաղմանը:

Ինչո՞ւ պիտի մարդիկ ձեզնով հետաքրքրվեն, եթե դուք առաջինը չեք հետաքրքրվում նրանցով: Վերցրեք մատիտը և գրեք այս բոլոր հարցերի պատասխանները:

Եթե միայն ջանանք մարդկանց վրա տպավորություն թողնել և նրանց հետաքրքրել մեզնով, ապա երբեք չենք ունենա շատ, իսկական, անկեղծ բարեկամներ: Բարեկամները, իսկական բարեկամները այդպես չեն ձեռք բերվում:

Նապոլեոնը փորձում էր գործել հենց այդպես: Ժոզեֆինայի հետ վերջին հանդիպման ժամանակ նա ասաց. «Ժոզեֆինա, հաջողությունն ինձ ուղեկցել է, ինչպես երկրագնդի վրա ոչ մեկին, բայց և այնպես, տվյալ պահին դուք աշխարհում միակ մարդն եք, որին կարող եմ հենվել»: Բայց պատմաբանները կասկածում են՝ կարո՞ղ էր, արդյոք, նա հենվել նույնիսկ Ժոզեֆինայի վրա:

Իր «Ինչ պետք է նշանակի ձեզ համար կյանքը» գրքում վիեննացի հայտնի հոգեբան, այժմ հանգուցյալ Ալֆրեդ Ադլերը, գրել է. «Այն մարդը, որ չի հետաքրքրվում իր եղբայրակիցներով ամենամեծ դժվարություններն է կրում կյանքում և ամենամեծ վնասն է հասցնում շրջապատողներին: Հենց նման մարդկանց միջավայրում են հայտնվում ձախողակները»:

Կարելի է հոգեբանության վերաբերյալ տասնյակ գիտական գրքեր կարդալ և չհանդիպել մեզ համար սրանից ավելի կարևոր պնդման:

Կրկնել ես չեմ սիրում, բայց Ադլերի ասածն այնքան բազմանշանակ է, որ ուզում եմ կրկնել. **«Այն մարդը, որը չի հետաքրքրվում իր եղբայրակիցներով, ամենամեծ դժվարություններն է կրում կյանքում և ամենամեծ վնասն է հասցնում շրջապատողներին: Հենց նման մարդկանց միջավայրում են հայտնվում ձախողակները»:**

Ժամանակին Նյու Յորքի համալսարանում անցել եմ պատմվածքներ գրելու արվեստի ուսուցման դասընթաց: Մեր խմբի դասախոսներից մեկը «Քոլյերս» ամսագրի խմբագիրն էր: Նա մեզ ասում էր, որ կարող է ամեն օր իր գրասեղանին հայտնվող տասնյակ պատմվածքներից պատահական մեկը վերցնել, և, մի քանի պարբերություն կարդալով, որոշել դրա հեղինակը սիրո՞ւմ է մարդկանց թե՛ ոչ: «Եթե

հեղինակը չի սիրում մարդկանց,- հայտարարեց նա,- վերջիններիս նրա պատմվածքները դուր չեն գա»:

Երբ գրուցում էինք այն մասին, թե ինչպես գրել կենսագրական գործեր, այդ փորձառու խմբագիրը երկու անգամ ընդհատեց իր խոսքը և ներողություն խնդրեց, որ մեզ խրատում է: «Ես ասում եմ նույնը,- բացատրեց նա,- ինչ կասեր ձեր քարոզիչը: Սակայն, հիշեք, որ դուք պետք է հետաքրքրվեք մարդկանցով, եթե ուզում եք, որ ձեր պատմվածքները հաջողություն ունենան»:

Եթե դա արդարացի է գրական ստեղծագործությունների գրելու առիթով, ապա վստահորեն կարելի է պնդել, որ երիցս արդարացի է, երբ խոսքը վերաբերում է անմիջականորեն մարդկանց շփումներին:

Ես մի երեկո եմ անցկացրել Հոուարդ Թյորսթոնի հարդասենյակում, երբ նա վերջին անգամ ելույթ էր ունենում Բրոդուեյում: Թյորսթոնը ճանաչված աճապարհներից ավագագույնն էր: Թյորսթոնը մոզերի արքան էր: Քառասուն տարվա ընթացքում նա շատ է շրջագայել աշխարհով մեկ, հասարակությանը զվարճացնելով իր օպտիկական պատրանքներով, մոլորեցնելով նրան և ստիպելով մարդկանց զարմանքից բերանները բացել: Ավելի քան վաթսուն միլիոն մարդ է եղել նրա ներկայացումներին, իսկ նրա մաքուր եկամուտը կազմում էր գրեթե երկու միլիոն դոլար:

Ես խնդրեցի Թյորսթոնին հայտնել ինձ, թե ո՞րն է նրա հաջողության գաղտնիքը: Իհարկե, նրա ուսումը դպրոցում դրա հետ ոչ մի կապ չունեւ, քանի որ դեռ փոքր հասակից նա փախել էր տնից, դարձել թափառաշրջիկ, ճանապարհորդել բեռնատար վագոններով, քնել խոտի դեզերի մեջ, ուտելիք մուրացել թակելով մեկ այս, մեկ այն դուռը, և սովորել էր կարդալ՝ բեռնատար վագոններից նայելով երկաթգծի երկայնքով ամրացված ցուցանակներին:

Տիրապետո՞ւմ էր, արդյոք, մոգությանը վերաբերող արտասովոր գիտելիքների: Ո՛չ: Նա ինձ ասաց, որ աճապարարության մասին հարյուրավոր գրքեր կան գրված, և տասնյակ մարդիկ դրանց մասին գիտեն նույնքան, որքան և ինքը: Սակայն նա ուներ երկու հատկություն, որ չունեին մյուսները: Առաջին հերթին, նա ընդունակ էր ստիպել հասարակությանը զգալու իր անհատականությունը: Նա ներկայացում բեմադրող անգերազանց վարպետ էր: Նա գիտեր մարդկային բնավորությունը: Այն ամենը, ինչ անում էր, յուրաքանչյուր շարժում, ձայնի յուրաքանչյուր ելևեջ, այն, թե ինչպես էր բարձրացնում հոնքերը, այս ամենը մանրամասնորեն փորձվում էր, և նրա համարները հաշվարկված էին մինչև վայրկյանի մասնիկը: Բացի այդ Թյորսթոնն անկեղծորեն հետաքրքրվում էր մարդկանցով: Նա ինձ պատմեց, որ շատ աճապարհներ, նայելով դահլիճին, իրենք իրենց ասում են. «Այստեղ հավաքվել է պարզամիտների մի նախիր, համատարած անտաշներ: Ես նրանց լավ կհիմարացնեմ»: Թյորսթոնն ուներ բոլորովին այլ մոտեցում: Նրա խոսքերով ասած, ամեն անգամ, երբ բեմ է դուրս գալիս, մտքում կրկնում է. «Ես շնորհակալ եմ, որ այս մարդիկ եկել են իմ ներկայացմանը: Նրանք ինձ հնարավորություն են տալիս ապրուստ վաստակել ինձ համար չափազանց հաճելի ձևով: Ես նրանց համար կանեմ ձեռքիցս եկած ամեն ինչ»: Նա հայտնեց, որ երբեք բեմ դուրս չի եկել առանց նորից ու

նորից իրեն ասելու. «Ինձ դուր է գալիս այս հասարակությունը»: Ծիծաղելի՞ է: Անհեթե թ: Կարող եք այդ մասին մտածել ինչ ուզում եք: Ես միայն առանց որևէ մեկնաբանության փոխանցում եմ բոլոր ժամանակների ամենահռչակավոր կախարդի խոսքերը:

Տիկին Շուրան-Հեյնկը պատմել է ինձ մոտավորապես նույն բանը: Չնայած սովին ու վշտին, չնայած այն աստիճանի ողբերգական դեպքերով լի կյանքին, որ մի անգամ նա փորձել է սպանել և՛ իրեն, և՛ իր երկու երեխաներին, չնայած այս ամենին, նա երգում էր բեմի վրա, հասնելով այնպիսի բարձունքների, որ դարձավ, թերևս, Վագների ստեղծագործությունների ամենահայտնի կատարողը, որը երբևէ հիացրել էր հասարակությանը: Դրա հետ մեկտեղ նա խոստովանում էր, որ հաջողության գաղտնիքներից մեկն այն է, որ ինքը խիստ հետաքրքրվում է մարդկանցով:

Այդ էր նաև Թեոդոր Ռուզվելտի զարմանալի հանրաճանաչության գաղտնիքներից մեկը: Նույնիսկ սպասավորները սիրում էին նրան: Նրա անձնական սպասավոր նեգր Ջեմս Ամոսը գիրք գրեց նրա մասին, որի վերնագիրն է. «Թեոդոր Ռուզվելտը սեփական սպասավորի հերոս»: Այդ գրքում Ամոսը հայտնում է հետևյալ ուսանելի դրվագի մասին.

«Մի անգամ կինս պրեզիդենտին սկսեց հարցուփորձ անել վիրգիլյան կաքավի մասին: Նա երբեք այդ կաքավից չէր տեսել, և Ռուզվելտը նրան մանրամասն նկարագրում էր այդ թռչունը: Որոշ ժամանակ անց մեր քոտեջում հեռախոսը զանգեց (Ամոսը և նրա կինը ապրում էին Ռուզվելտի Օյսթեր-Բեյի կալվածքի մի փոքրիկ քոջետում): Կինս վերցրեց լսափողը: Ջանգահարում էր հենց ինքը՝ Ռուզվելտը: Նա զանգահարել էր կնոջս, որպեսզի հայտնեի, որ իր լուսամուտի տակ մի վիրգիլյան կաքավ է թռչկոտում և եթե կինս դուրս նայի լուսամուտից՝ կտեսնի:

Նման մանրութիւնները չափազանց բնորոշ էին նրան: Երբ էլ որ մեր քոտեջի կողքով անցնելիս լինեի, եթե նույնիսկ մեզ չէր տեսնում, մենք լսում էինք նրա ձայնը. «Է՛յ, Աննի», կամ «Է՛յ, Ջեմս»: Դա նրա բարեկամական ողջույնն էր»:

Ինչպե՞ս կարող էին ծառայողները չսիրել այդպիսի մարդուն: Ինչպե՞ս կարող էր որևէ մեկը չսիրել նրան:

Մի անգամ Ռուզվելտը Սպիտակ տուն մտավ, երբ պրեզիդենտ Թաֆտն ու նրա կինը ինչ-որ տեղ էին գնացել: Նրա անկեղծ վերաբերմունքը հասարակ մարդկանց հանդեպ երևում էր այն բանում, որ նա Սպիտակ տան բոլոր հին սպասավորներին անունով էր ողջունում՝ նույնիսկ աման լվացողներին: «Երբ նա տեսավ աման լվացող Ալիսային, - գրում է Արչի Բատը, - հարցրեց, թե նա առաջվա նման եգիպտացորենի հաց թխո՞ւմ է: Ալիսան պատասխանեց, որ երբեմն թխում է սպասավորների համար, բայց վերևի հարկում ոչ ոք դրանից չի ուտում»:

«Նրանք վատ ճաշակ ունեն, երբ ես տեսնեմ պրեզիդենտին, կասեմ այդ մասին», - ասաց Ռուզվելտը:

Ալիսան նրան ափսեի մեջ դրված մի կտոր եգիպտացորենի հաց բերեց, և նա ուղղվեց գրասենյակ՝ ճանապարհին ծամելով ու ողջունելով իրեն հանդիպող այգեպաններին ու բանվորներին...

Նա բոլորի հետ վարվում էր այնպես, ինչպես սովորաբար վարվել էր առաջներում: Նրանք մինչև հիմա էլ այդ մասին փսփսում են, իսկ Այլ Հուվերը արցունքն աչքերին հայտարարեց. «Դա մեր միակ երջանիկ օրն էր այս գրեթե երկու տարվա մեջ և մեզնից ոչ մեկն այն չէր փոխի հարյուր դոլարանոց թղթադրամի հետ»:

Այդ նույն կրքոտ հետաքրքրասիրությունը ուրիշների խնդիրների հանդեպ դոկտոր Չարլզ Ու. Էլիոտին դարձրեց համալսարանի ամենաառաջադեմ պրեզիդենտներից մեկը, իսկ դուք հիշում եք, որ նա երկար ժամանակ Հարվարդում տնօրինում էր ճակատագրերը՝ ստանձնելով պրեզիդենտի պաշտոնը քաղաքացիական պատերազմի ավարտից 4 տարի հետո, նա լքեց այն միայն առաջին համաշխարհային պատերազմից 5 տարի առաջ: Ահա մի օրինակ, թե ինչպես էր իրեն պահում դոկտոր Էլիոտը: Մի անգամ առաջին կուրսեցի Լ. Ռ. Ջ. Քրենդլընը եկավ պրեզիդենտի գրասենյակ՝ ուսանողական փոխատվական ֆոնդից հիսուն դոլար պարտք վերցնելու համար: Նրան տրվեց այդ գումարը: «Հայտնելով իմ սրտանց շնորհակալությունը դրամի համար (ես մեջբերում եմ հենց Քրենդլընի խոսքերը) պատրաստվում էի հեռանալ, բայց հանկարծ պրեզիդենտ Էլիոտն ինձ ասաց. «Նստեցեք. խնդրեմ»: Այնուհետև, ի զարմանս ինձ, նա ասաց. «Ինձ հայտնել են, որ դուք կերակուր եք պատրաստում և ուտում ձեր սենյակում: Ուրեմն այսպես, ես բնավ չեմ կարծում, որ դա վատ է, եթե դուք սնվում եք նորմալ և բավարար քանակությամբ: Ես էլ նույնն էի անում քուլեջում սովորելիս: Դուք երբևէ պատրաստել էք հորթի մսից «հաց»: Եթե այն պատրաստեք լավ եփված՝ ոչ այնքան ջահել հորթի մսից, ապա դա լավագույնն է, որ կարող եք ունենալ, քանի որ դրանից ոչ մի թափոն չի մնում: Ահա, թե սովորաբար ես ինչպես էի դա պատրաստում», - և նա ինձ բացատրեց, թե ինչպես ընտրել հորթի միս, ինչպես եփել մարմանդ կրակով, շոգեխաշելով այն հաշվարկով, որ մսաջուրը փոխվի դոնդողի, ինչպես կտրատել և սեղմել ստացված զանգվածը՝ մի կաթսան մյուսի վրա դնելով, ըստ որում, ավելացրեց, որ այդ ճաշատեսակը պետք է ուտել սառը վիճակում»:

Մեփական փորձից գիտեմ, որ կարելի է նույնիսկ Ամերիկայի ամենահռչակավոր ու զբաղված մարդկանց դրդել, որ ուշադրություն և ժամանակ տրամադրեն ձեզ ու համագործակցեն ձեզ հետ, եթե նրանց հանդեպ անկեղծ հետաքրքրություն ցուցաբերեք: Թույլ տվեք դա օրինակով ցույց տալ:

Մի քանի տարի առաջ Բրուկլինի արվեստի և գիտության ինստիտուտում դասախոսություններ էի կարդում այն մասին, թե ինչպես գրել գեղարվեստական ստեղծագործություններ, և մենք ուզում էինք, որ Քետլին Նորիսը, Ֆաննի Հերստը, Իդա Թարբեյը, Ալբերտ Փեյսըն Թերհյունը, Ռուպերտ Հյուզը և մյուս հայտնի ու աշխատանքով խիստ ծանրաբեռնված գրողները գային Բրուկլին և պատմեին մեզ իրենց փորձի մասին: Այդ պատճառով մենք նրանց դիմեցինք նամակներով, որոնցում նշում էինք, թե հիանում ենք իրենց ստեղծագործություններով և մեզ շատ են հետաքրքրում նրանց խորհուրդները և հաջողության գաղտնիքները:

Յուրաքանչյուր նամակում կար մոտավորապես հարյուր հիսուն ուսանողների ստորագրություն: Մենք ասում էինք, որ հասկանում ենք, որ նրանք չափազանց զբաղված են, շատ են զբաղված, որպեսզի դասախոսություն պատրաստեն: Այդ

պատճառով էլ նամակներին կցեցինք հարցաթերթիկներ՝ և՛ իրենց, և՛ իրենց աշխատանքի եղանակների վերաբերյալ, խնդրելով պատասխանել: Դա նրանց դուր եկավ: Ո՞ւմ դուր չէր գա: Դրա համար էլ նրանք եկան Բրուկլին՝ մեզ օգնության ձեռք մեկնելու:

Այդ նույն եղանակը կիրառելով, ես համոզեցի Լեսլի Մ. Շոուին՝ Թեոդոր Ռուզվելտի վարչակարգում ֆինանսների նախարարին, Ջորջ Ու. Ուիկերշեմին՝ Թաֆտի վարչակարգում արդարադատության նախարարին, Ուիլյամ Ջենինգս Բրայանին, Ֆրանկլին Դ. Ռուզվելտին և շատ այլ հռչակավոր գործիչների գալ և գրուցել իմ դասընթացի ուսանողների հետ հոետորական արվեստի մասին:

Մեզ բոլորիս, ով էլ որ լինենք՝ մագործ, հացթուխ, թե իր գահին բազմած թագավոր, բոլորիս դուր են գալիս մեզնով հիացող մարդիկ: Վերցնենք, օրինակ, գերմանական կայսրին: Առաջին համաշխարհային պատերազմի վերջում նա, ըստ երևույթին, ամենաշատ և համընդհանուր անարգված մարդն էր աշխարհում: Նույնիսկ սեփական ժողովուրդն ըմբոստացավ նրա դեմ, երբ փախչում էր Հոլանդիա՝ կաշին փրկելու համար: Նրան այնպես էին ատում, որ միլիոնավոր մարդիկ հաճույքով կտոր-կտոր կանեին կամ կայրեին խարույկի վրա: Այդ համընդհանուր ատելության բուռն շրջանում մի փոքրիկ տղա կայսերը պարզ, անկեղծ բարությամբ և հիացմունքով մի նամակ դրեց: Տղան գրում էր, որ անկախ ուրիշների վերաբերմունքից, ինքը միշտ կսիրի Վիլհելմին՝ որպես իր կայսեր: Կայսրը խորապես ցնցված էր այդ նամակից և տղային հրավիրեց տեսակցության: Տղան եկավ կայսեր մոտ: Նրա հետ եկավ նաև մայրը, և կայսրն ամուսնացավ վերջինիս հետ: Այդ տղան կարիք չունեի կարդալու որևէ գիրք, թե «Ինչպես ձեռք բերել բարեկամներ և ազդեցություն ունենալ մարդկանց վրա»: Նա բնագոյաբար հասկացել էր, թե դրա համար ինչ է անհրաժեշտ:

Եթե մենք ուզում ենք բարեկամներ ձեռք բերել, եկեք մեր բոլոր ուժերը տրամադրենք որպեսզի ուրիշների համար անենք ինչ-որ բան, որը պահանջում է ժամանակ, եռանդ, անշահախնդրություն և հոգատարություն: Երբ Վինձորի դուքսը Ուելսի թագաժառանգն էր, պատրաստվելով այցելել Հարավային Ամերիկայի երկրները, նա ամիսներ շարունակ իսպաներեն էր սովորում, որպեսզի ելույթներ ունենա այդ երկրների լեզվով: Եվ հարավային ամերիկացիները դրա համար նրան շատ սիրեցին:

Երկար տարիներ ես զբաղվում եմ իմ բարեկամների ծննդյան ամսաթվերը պարզելով: Ինչպե՞ս: Չնայած բոլորովին չեմ հավատում աստղագուշակությանը, բայց, համենայն դեպս, նրանցից որևէ մեկին հարցնում եմ՝ ի՞նչ է կարծում, արդյոք, մարդու ծննդյան ամսաթիվը որևէ կապ ունի նրա բնավորության և հակումների հետ: Հետո նրան խնդրում եմ ինձ ասել իր ծննդյան ամիսը և օրը: Եթե օրինակ, նա ասում է, որ դա նոյեմբերի 24-ին է, ես մտքումս կրկնում եմ «նոյեմբերի 24»: Եվ հենց որ նա շրջվում է, որևէ տեղ նշում եմ նրա անունը և այդ ամսաթիվը, իսկ ավելի ուշ այդպիսի տվյալներն անց եմ կացնում հատուկ գրքույկի մեջ: Ամեն տարեսկզբի ես նշում եմ այդ ամսաթիվը սեղանիս օրացույցում, այնպես, որ դրանք ինքնաբերաբար աչքի են ընկնում: Երբ բարեկամներիս ծննդյան օրերին նամակ կամ հեռագիր եմ ուղարկում,

ինչպիսի՝ տպավորություն է դա թողնում: Հաճախ պարզվում է, որ ես այդ օրը հիշող միակ մարդն եմ:

Եթե ցանկանում եք բարեկամներ ձեռք բերել, եկեք մարդկանց ողջունենք ուրախությամբ և խանդավառությամբ: Կիրառենք այդ նույն մեթոդը, երբ որևէ մեկը զանգահարում է ձեզ: «Ալլո» բառը այնպես արտասանեք, որ զրուցակիցը մտածի, թե դուք որքան գոհ եք, որ ինքը ձեզ զանգահարել է: Հեռախոսային ընկերությունը իր հեռախոսավարուհիներին սովորեցնում է արտասանել «Խնդրեմ, ձեզ ո՞ր համարն է պետք» բառերն այնպիսի տոնով, որը նշանակում է. «Բարի օր, ուրախ եմ ձեզ ծառայել»: Հիշենք այս մասին վաղը հեռախոսին մոտենալիս:

Գործածելի՞ է, արդյոք, այս կանոնը, երբ խոսքը վերաբերում է գործնական փոխհարաբերություններին: Ի՞նչ էք կարծում: Դա ցույց տալու համար ես կարող էի տասնյակ օրինակներ բերել, բայց բավարարվել եմ միայն երկուսով:

Նյու Յորքի խոշոր բանկերից մեկի աշխատակից Չարլզ Ռ. Ուոլտերսին հանձնարարվել էր գաղտնի զեկուցում պատրաստել ինչ-որ կորպորացիայի մասին: Ուոլտերսը ճանաչում էր միայն մի մարդու, որի տրամադրության տակ կային իրեն այդքան անհրաժեշտ տվյալներ: Նա հանդիպեց այդ մարդուն, որը արդյունաբերական խոշոր ընկերության վարչության նախագահն էր: Երբ Ուոլտերսը մտավ նրա աշխատասենյակ, դռների մեջ երևաց մի երիտասարդ կին և նախագահին ասաց, որ այդ օրը ինքը ոչ մի նամականիշ չունի նրան տալու:

«Ես փոստային նամականիշեր եմ հավաքում իմ տասներկուամյա տղայի համար», - բացատրեց նախագահը Ուոլտերսին:

Ուոլտերսը պատմեց իր գործի մասին և սկսեց զրուցակցին հարցեր տալ: Վերջինս տալիս էր անորոշ, վերացական և մշուշապատ պատասխաններ: Նա խոսելու ցանկություն չունեւ և, ըստ երևույթին, ոչինչ չէր կարող նրան ստիպել, որ խոսի: Զրույցը եղավ կարճ և անարդյունք:

Իմ ունկնդիրներին այս մասին պատմելով, Ուոլտերսն ավելացրեց. «Անկեղծորեն ասած, չգիտեի՝ ինչպես վարվել: Բայց հետո հիշեցի քարտուղարուհու խոսքերը նամականիշերի, տասներկուամյա տղայի մասին... Հիշեցի, որ մեր բանկի արտասահմանյան բաժինը հավաքում է նամականիշեր, որոնք պոկում են աշխարհի բոլոր ծայրերից եկող բազմաթիվ նամականիշից:

Հաջորդ օրը մտա նախագահի ընդունարան և խնդրեցի հայտնել, որ ես նրա տղայի համար նամականիշեր եմ բերել: Ինձ հանդիսավոր կերպով տաքան նրա մոտ: Նա չէր կարողանա ավելի մեծ հիացմունքով սեղմել ձեռքս, նույնիսկ եթե կոնգրեսում քվեարկվելիս լինեք: Նրա դեմքը փայլում էր ժպիտից և բարյացակամությունից. «Այ սա շատ դուր կգա իմ Զորջին, - ասում էր նա՝ սիրով զննելով նամականիշերը: - Հապա մի սա տեսեք: Սա, ախր գա՛նձ է»:

Մենք կես ժամ զրուցում ենք նամականիշերի մասին և նայում նրա որդու լուսանկարը, իսկ այնուհետև նա իր ժամանակի մեկ ժամից ավելին զոհեց, որ մանրամասնորեն հայտնի ինձ հետաքրքրող բոլոր տեղեկությունները, չնայած ես նույնիսկ չակնարկեցի այդ մասին: Նա ինձ պատմեց այն ամենն, ինչ գիտեր, որից հետո կանչեց իր ենթականերին և հարցուփորձ արեց: Ինչպես նաև զանգահարեց իր

գործընկերներից ոմանց: Նա ինձ զինեց փաստերով, թվերով, զեկուցագրերով և նամակներով: Լրագրողների խոսքերով ասած, ես սենսացիոն հաջողություն ունեցա»:

Ահա մեկ այլ օրինակ:

Տարիներ շարունակ Ք. Մ. Քնաֆլ-կրտսերը Ֆիլադելֆիայից փորձում էր կարգավորել իր ածխի վաճառքը մանրածախ խանութների մասնաճյուղեր ունեցող խոշոր ընկերությանը: Մակայն այդ ընկերությունը շարունակում էր վառելիք գնել ինչ-որ մի այլ քաղաքային մատակարարից և տանում էր այն ուղիղ Քնաֆլի գրասենյակի առջևով: Քնաֆլը մի երեկո ելույթ ունեցավ ինձ մոտ պարապմունքների ժամանակ և իր խորը զայրույթն արտահայտեց մանրածախ խանութների մասնաճյուղերի հանդեպ, որակելով դրանք որպես երկրի համար աղետ:

Այնուամենայնիվ, նա ոչ մի կերպ չէր կարողանում հասկանալ, ինչու իրեն չի հաջողվում իր ապրանքը այդ ընկերությանը վաճառել:

Ես նրան խորհուրդ տվեցի կիրառել այլ տակտիկա: Կարճ ասած, ահա թե ինչ տեղի ունեցավ: Մենք բանավեճ էինք կազմակերպել «Մանրածախ խանութների մասնաճյուղերը երկրին ավելի շատ վնաս են բերում, քան օգուտ» թեմայով:

Իմ խորհրդով Քնաֆլը հակառակ դիրք գրավեց. նա համաձայնեց ելույթ ունենալ ի պաշտպանություն այդ խանութների, իսկ հետո գնաց իր չսիրած ընկերության գլխավորի մոտ հետևյալ հայտարարությամբ. «Ես այստեղ չեմ եկել, որ փորձեմ ձեզ վաճառել իմ ածուխը: Այլ եկել եմ ձեզ խնդրելու, որ ինձ մի լավություն անեք»: Այնուհետև պատմեց, որ բանավեճի ժամանակ ելույթ է ունենալու և շարունակեց. «Ես դիմում եմ ձեր օգնությանը, որովհետև չգիտեմ որևէ մեկին, որ կարողանա ձեզնից ավելի լավ զինել ինձ անհրաժեշտ տվյալներով: Շատ եմ ուզում հաղթել այդ բանավեճում և անչափ երախտապարտ կլինեմ ինձ ցույց տված ցանկացած օգնության համար»:

Ներկայացնում եմ այս պատմության ավարտը, ինչպես որ մեզ պատմել է ինքը՝ Քնաֆլը. «Ես այդ մարդուն խնդրեցի ինձ տրամադրել ուղիղ մեկ բուպե: Այդ պատճառով էլ նա համաձայնեց ինձ ընդունել: Իսկ երբ նրան հաղորդեցի իմ խնդրանքը, նա ձեռքի շարժումով առաջարկեց նստել և հետո զրուցեց ուղիղ մեկ ժամ քառասունյոթ բուպե: Նա իր մոտ կանչեց ևս մի ղեկավար աշխատողի՝ մանրածախ խանութների մասնաճյուղերի մասին գրքի հեղինակի: Անձամբ նամակ գրեց մանրածախ խանութների մասնաճյուղերի սեփականատերերի Ազգային միությանը և ինձ համար այդ թեմայի վերաբերյալ բանավեճի արձանագրության մի օրինակ ձարեց: Նրա տեսակետով մանրածախ խանութների մասնաճյուղերը մարդկությանը անտարակույս ծառայություններ են մատուցում: Նա հպարտանում էր հարյուրավոր բնակավայրերի համար իր արածով: Երբ այդ մասին խոսում էր, աչքերը բառացիորեն փայլում էին: Եվ, պետք է խոստովանեմ, որ նա բացեց իմ աչքերը որոշ բաների վրա, որ երբեք մտքովս չէին անցել: Հիմնովին փոխեց եմ կարծիքս այդ հարցում:

Երբ դուրս էի գալիս, նա ինձ ուղեկցեց մինչև դուռը, ուսերս գրկեց, հաջողություն մաղթեց և խնդրեց անցնել իր մոտ ու պատմել, ինչպես եմ լուծել իմ խնդիրը: Նրա վերջին խոսքերն էին. «Խնդրում եմ զարնան վերջին նորից ինձ մոտ անցեք: Կուզենայի ձեզ ածուխ պատվիրել»:

Դա ինձ համար գրեթե հրաշք էր: Նա ինձ առաջարկում էր ածխի պատվեր՝ նույնիսկ առանց իմ խնդրանքի: Յուզաբերելով անկեղծ հետաքրքրասիրություն նրա և նրա խնդիրների հանդեպ, ես երկու ժամում ավելի շատ բանի հասա, քան կարողացել էի հասնել տասը տարվա ընթացքում՝ ջանալով նրան հետաքրքրել ինձնով և իմ ածխով:

Դուք, պարոն Քնաֆլ, ոչ մի նոր բան չեք հայտնաբերել, քանի որ ձեզնից շատ առաջ, Քրիստոսի ծննդից շատ առաջ, հռոմեական հռչակավոր բանաստեղծ Պուրլիոս Միրիոսը նկատել է. «Մենք ուրիշներով հետաքրքրվում ենք այն ժամանակ, երբ նրանք են հետաքրքրվում մեզնով»:

Եթե ցանկանում եք դառնալ ավելի համակրելի անձնավորություն և սովորել ավելի լավ փոխհարաբերություններ ունենալ մարդկանց հետ, կարդացեք, ես համառորեն խորհուրդ եմ տալիս ձեզ, դոկտոր Հենրի Լինկի «Վերադարձ դեպի կրոն» գիրքը: Մի վախեցեք վերնագրից: Դա կեղծ բարեպաշտական գիրք չէ: Այն գրել է շատ հայտնի մի հոգեբան, որն անձամբ հետազոտել և խորհուրդներ է տվել ավելի քան երեք հազար մարդու, որոնք իրեն են դիմել անձնական հարցերով: Դոկտոր Լինկն ինձ ասաց, որ իր գիրքը լիովին կարող է կրել «Ինչպես ձևավորել սեփական անհատականությունը» վերնագիրը: Այնտեղ խոսքը հենց այդ մասին է: Այն ձեզ համար կլինի հետաքրքիր և ուսանելի: Եթե կարդաք և հետևեք նրանում եղած խորհուրդներին, ապա, հավանաբար, կկարողանաք ավելի հմտորեն կառուցել ձեր փոխհարաբերությունները մարդկանց հետ:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք մարդկանց դուր գալ, կատարեք առաջին կանոնը.

**Անկեղծորեն հետաքրքրվեք ուրիշներով:**

## ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

### ԼԱՎ ՏՊԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ ԹՈՂՆԵԼՈՒ ՊԱՐԶ ՄԻՋՈՑ

Վերջերս Նյու Յորքում ես ներկա էի մի ճաշկերույթի: Հյուրերի մեջ կար մի կին, որը նշանակալի ժառանգություն էր ստացել և շատ էր ցանկանում հաճելի տպավորություն թողնել բոլորի վրա: Նա զգալի կարողություն էր ծախսել սամույրի, ադամանդների և մարգարիտների վրա, բայց ոչինչ չէր ձեռնարկել դեմքի արտահայտությունը փոխելու համար: Այնտեղ պարզ գրված էր, որ նա միշտ ամեն ինչից դժգոհ է և եսասեր: Նա իրեն հաշիվ չէր տալիս այն բանում, ինչը հայտնի է յուրաքանչյուրին, այսինքն՝ կնոջ դեմքի արտահայտությունը շատ ավելի կարևոր է, քան հագուստը: (Ի միջի այլոց, լավ կլիներ այդ մասին հիշել, երբ ձեր կինը կցանկանա իր համար մուշտակ գնել):

Չարլզ Շվաբն ինձ ասել է, որ իր ժպիտն արժեր միլիոն դոլար: Եվ, ըստ երևույթին, նա բոլորովին էլ չէր աղավաղում ճշմարտությունը, քանի որ նրա անհատականությունը, հմայքը և դուր գալու կարողությունը ընկած էին նրա գրեթե բոլոր ապշեցուցիչ հաջողությունների հիմքում: Իսկ նրա հրաշալի հատկություններից մեկը գերող ժպիտն էր:

Մի անգամ ես օրվա երկրորդ կեսն անցկացրի Մորիս Շվաբյեի հետ և, անկեղծորեն ասած, հիասթափվեցի: Մոայլ և լռակյաց, նա ոչնչով չէր հիշեցնում այն մարդուն, որին հույս ունեի հանդիպել: Սակայն այդ տպավորությունն անմիջապես անհետացավ, հենց որ նա ժպտաց: Այդ պահին թվաց, թե արևը դուրս եկավ ամպերի միջից: Եթե նրա ժպիտը չլիներ, ապա, ամենայն հավանականությամբ, Մորիս Շվաբյեն կմնար իր տանը՝ Փարիզում, որպես վարպետ հյուսն, ինչպես իր հայրը և եղբայրները:

Գործերը խոսում են ամեն տեսակ խոսքերից բարձր, իսկ ժպիտն ասում է. «Դուք ինձ դուր եք գալիս: Դուք ինձ երջանկացնում եք: Ես ուրախ եմ ձեզ տեսնել»:

Ահա թե ինչու են շներն այդպիսի սեր վայելում: Մեզ տեսնելիս նրանք հայտնում են իրենց ուրախությունը հնարավոր բոլոր միջոցներով: Այդ պատճառով էլ շատ բնական է, որ մենք էլ ենք ուրախանում նրանց տեսնելիս:

Իսկ ի՞նչ կարելի է ասել կեղծ ժպիտի մասին: Ո՛չ, այն ոչ մեկին չի խաբի: Մենք գիտենք, որ այն արհեստական է և զայրանում ենք դրանից: Չէ՞ որ ես նկատի ունեմ իսկական, սիրտը ջերմացնող ժպիտը, որ ճառագում է հոգու խորքից, ժպիտ, որ այդքան բարձր է գնահատվում:

Նյու Յորքի խոշոր հանրախանութի վարձով տրվող ապրանքների բաժնի վարիչի խոսքերով ասած, նա ավելի շուտ աշխատանքի կընդունի տարրական դպրոցը

չավարտած, բայց դյուրիշ ժպիտ ունեցող երիտասարդ վաճառողուհու, քան թթված դեմքով փիլիսոփայության դոկտորի:

Միացյալ Նահանգների կաուչուկի մի խոշորագույն ընկերության տնօրենների խորհրդի նախագահն ինձ ասաց, որ ըստ իր դիտողությունների, մարդը հազվադեպ է առաջադիմում, եթե նրա զբաղմունքը իրեն ուրախություն չի պատճառում: Այդ հայտնի արդյունաբերողը շատ չի հավատում հայտնի ասացվածքին, թե միայն համառ աշխատանքն է այն մոգական բանալին, որը բացում է դեպի մեր երազանքների իրականացում տանող դռները: «Ես ճանաչում էի մարդկանց, - ասաց նա, - որոնք հաջողությունների էին հասել, որովհետև մեծ բավականությամբ էին զբաղվում իրենց գործերով: Իսկ հետո տեսա նույն այդ մարդկանց, երբ նրանք ընդունվել էին վարձու աշխատանքի: Աշխատանքը նրանց համար դարձել էր ձանձրալի: Կորցրել էին ամեն տեսակ հետաքրքրասիրություն և մատնվել անհաջողության»:

Դուք պետք է ուրախանաք մարդկանց հետ շփվելիս, եթե ուզում եք, որ մարդիկ ուրախանան ձեզ հետ շփվելիս:

Ես խնդրեցի հազարավոր գործարար մարդկանց ամբողջ մի շաբաթ շարունակ ժպտալ որևէ մեկին, իսկ այնուհետև պարապմունքների ժամանակ պատմել այդ փորձի արդյունքների մասին: Կհաջողվի՞, արդյոք: Տեսնե՛նք... Ահա նյույորքյան ոչ պաշտոնական ֆոնդային բորսայի անդամ Ուիլյամ Բ. Շթայնհարդի նամակը: Նրա դեպքը եզակի չէ: Փաստորեն այն բնորոշ է նաև հարյուրավոր այլ մարդկանց համար:

«Տասնյոթ տարուց ավելի է, ինչ ամուսնացած եմ, - գրում է Շթայնհարդը, - բայց այդ ամբողջ ժամանակամիջոցում հազվադեպ եմ ժպտացել կնոջս, և պատահել է, այն ժամանակից ի վեր, ինչ վեր եմ կացել անկողնուց, մինչև ծառայության գնալս անգամ երկու տասնյակ բառ չեմ փոխանակել նրա հետ: Ես ամենասարսափելի փնթփնթանն էի, որ երբեք տեսել է Բրոդույերը:

Քանի որ դուք ինձ խնդրել էիք պատմել, թե ինչպես անցավ ժպիտի հետ կապված իմ փորձը, որոշեցի դրան նվիրել մի շաբաթ: Այսպիսով, հենց հաջորդ առավոտյան, սանրվելիս, հայելու մեջ նայեցի իմ մոայլ դեմքին և ասացի ինձ. «Բիլլ, այսօր դու կազատվես քո մոայլ տեսքից: Դու պիտի ժպտաս և այն էլ անմիջապես»: Նստելով սեղանի մոտ նախաճաշելու, կնոջս ժպտալով ասացի. «Բարի լույս, թանկագինս»:

Դուք ինձ զգուշացրել էիք, որ նա կարող է զարմանալ: Այսպես, ուրեմն. դուք թերագնահատել էիք նրա վերաբերմունքը: Նա շվարել էր: Ցնցվել էր: Ես նրան ասացի, որ այսուհետև դա կդառնա սովորական երևույթ, և ահա արդեն երկու ամիս է ամեն առավոտ այդպես եմ վարվում:

Իմ վարքագծի այդպիսի փոփոխությունը այդ երկու ամսվա ընթացքում ավելի շատ երջանկություն բերեց մեր տուն, քան մենք ունեցել էինք ամբողջ անցյալ տարին:

Այժմ աշխատանքի գնալիս ես ժպտալով և «բարի լույս» ասելով ողջունում եմ մեր բազմաբնակարանանոց շենքի վերելակավար տղային: Ժպիտով ողջունում եմ դոնապանին: Ժպտում եմ մետրոյի գանձապահին, երբ դրամ եմ մանրում: Բորսայի սրահում ժպտում եմ մարդկանց, որոնք մինչև վերջերս երբեք ինձ ժպտալիս չեն տեսել:

Շուտով նկատեցի, որ ի պատասխան՝ բոլորն էլ ինձ են ժպտում: Նրանց, ովքեր ինձ մոտ են գալիս բողոքներով կամ վիրավորված, ընդունում են բարյացակամորեն: Նրանց լսելիս ժպտում եմ և ինձ համար շատ ավելի հեշտ է դառնում լուծել բոլոր թյուրիմացությունները: Ես համոզվում եմ, որ ժպիտն ինձ դուլարներ է բերում՝ շատ դուլարներ ամեն օր:

Իմ և մի ուրիշ առևտրական միջնորդի գրասենյակն ընդհանուր է: Նրա ծառայողների մեջ կա մի հաճելի երիտասարդ, և ես, որ այնքան էի ոգևորված իմ բարեփոխված վարքագծի արդյունքներով, վերջերս նրան պատմեցի մարդկային փոխհարաբերությունների վերաբերյալ իմ նոր հայացքների մասին: Այդ ժամանակ նա խոստովանեց, որ երբ առաջին անգամ եկել եմ նրա ֆիրմայի հետ պայմանավորվելու գրասենյակը համատեղ օգտագործելու մասին, նա մտածել է, որ ես սարսափելի փնթփնթան եմ, և միայն վերջերս է փոխել իր կարծիքն իմ մասին: Ըստ նրա, երբ ժպտում եմ, իսկապես հաճելի եմ դառնում:

Ես հրաժարվեցի նաև բոլորին և ամեն ինչ քննադատելու սովորությունից: Այժմ կշտամբելու փոխարեն քաջալերանքի և գովեստի խոսքեր եմ ասում: Դադարել եմ խոսել այն մասին, ինչ ես եմ ուզում: Հիմա փորձում եմ հասկանալ գրուցակցիս տեսակետը: Եվ այս ամենը տառացիորեն շրջադարձ է կատարել իմ կյանքում: Այժմ ես բոլորովին այլ մարդ եմ՝ ավելի երջանիկ, ավելի հարուստ՝ հարուստ բարեկամներով և երջանկությամբ, իսկ դրանք, ի վերջո, միակ իսկական արժեքներն են»:

Մի մոռացեք, որ այս նամակը գրել է կենսափորձ ունեցող, շատ բան տեսած բորսային ծառայողը, որն իր ապրուստը վաստակում է սեփական պատասխանատվությամբ ու ռիսկով արժեթղթեր գնելով և վաճառելով Նյու Յորքի ոչ պաշտոնական ֆոնդային բորսայում, իսկ դա այնքան ծանր գործ է, որ դրանով զբաղվող հարյուր մարդուց իննսունն անհաջողություն է կրում:

Դուք հակված չե՞ք ժպտալու: Ի՞նչ է մնում այդ դեպքում անել: Երկու բան: Նախևառաջ ստիպեք ձեզ ժպտալ: Եթե մենակ եք, ապա ստիպեք ձեզ սուլել կամ քթի տակ որևէ մեղեդի մոմռալ, կամ երգել: Վարվեք այնպես, ասես ձեզ արդեն երջանիկ եք զգում, և դա ձեզ կօգնի բարձրացնելու տրամադրությունը: Ահա թե ինչ է ասել այդ մասին Հարվարդի համալսարանի պրոֆեսոր Ուիլյամ Ջեմսը:

«Ենթադրվում է, որ գործողությունը տրամադրության հետևանք է, բայց իրականում մեկը մյուսից անբաժան են: Կարգավորելով մեր գործողությունները, որոնք ավելի անմիջականորեն կարգավորվում են մեր կամքով, մենք կարող ենք անուղղակի կերպով կարգավորել մեր տրամադրությունը, որն այդ վերահսկողությանը չի ենթարկվում:

Այսպիսով, կամքի ուժով բարձր տրամադրություն ձեռք բերելու, եթե այն ընկել է, ամենաարդյունավետ միջոցը հետևյալն է՝ սրտապնդվել և վարվել ու խոսել այնպես, կարծես թե մեզ մոտ միշտ ամեն ինչ լավ է եղել...»:

Աշխարհում բոլորը երջանկություն են փնտրում և այն գտնելու միայն մի ստույգ ուղի կա: Դրա համար դուք պետք է սովորեք կառավարել ձեր մտքերը:

Երջանկությունն արտաքին պայմաններից չի կախված: Այն կախված է ներքին պայմաններից:

Դուք երջանիկ եք կամ դժբախտ ոչ թե շնորհիվ այն բանի, ինչ ունեք, ոչ էլ այն բանի, թե ով եք դուք, որտեղ եք գտնվում կամ ինչ եք անում. ձեր վիճակը պայմանավորված է նրանով, թե դուք այդ ամենի մասին ինչ եք մտածում: Օրինակ, երկու հոգի կարող են գտնվել միևնույն վայրում և զբաղվել միևնույն գործով. երկուսն էլ կարող են ունենալ մոտավորապես նույնքան դրամ և միատեսակ դիրք, բայց և այնպես, մեկը կարող է լինել դժբախտ, իսկ մյուսը՝ երջանիկ: Ինչո՞ւ: Նրանց մտային ուղղվածության տարբերության հետևանքով: Ես հանդիպել եմ ոչ պակաս երջանիկ դեմքերի չինացի սևագործ բանվորների մեջ, որոնք ուժասպառող շոգին քրտինքը դեմքին աշխատում են Չինաստանում օրը յոթ ցենտով, քան հանդիպում եմ Նյու Յորքում՝ Փարկ Ավենյուում :

Ըստ Շեքսպիրի՝ ոչ մի բան լավը կամ վատը չի լինում, ամեն ինչ պայմանավորված է նրանով, թե մենք ինչպես ենք նայում իրերին:

Էյբ Լինկոլնը մի անգամ նկատել է, որ «մարդկանց մեծամասնությունը երջանիկ է այնքան, որքան ինքը որոշել է լինել երջանիկ»: Նա իրավացի էր: Վերջերս տեսա այդ ճշմարտության արդարացիությունը հաստատող ակնառու ապացույցը: Նյու Յորքի մետրոյի «Լոնգ Այլենդ» կայարանում բարձրանում էի աստիճաններով: Ուղիղ իմ դիմացից մեծ դժվարությամբ աստիճաններն էին հաղթահարում մոտավորապես երեսուն-քառասուն հաշմանդամ տղաներ՝ հենակներին ու ձեռնափայտերին հենված: Տղաներից մեկին պատգարակով էին տանում: Ինձ ապշեցրեց այն փաստը, որ նրանք ուրախ էին և ծիծաղում էին, և այդ մասին ասացի նրանց ուղեկցողին: «Օ, այո, - պատասխանեց նա, - երբ երեխան գիտակցում է, որ ամբողջ կյանքում հաշմանդամ է լինելու, սկզբում ցնցվում է, իսկ հետո, երբ այդ վիճակն անցնում է, նա սովորաբար ենթարկվում է իր ճակատագրին և դառնում է ավելի երջանիկ, քան առողջ երեխաները»:

Ես ցանկություն ունեցա այդ երեխաների առջև գլխարկս հանելու: Նրանք ինձ մի այնպիսի դաս տվեցին, որը, հուսով եմ, երբեք չեմ մոռանա:

Բեյսբոլի «Մենտ-Լուիս կարդինալս» թիմի նախկին խաղացող, ներկայումս Ամերիկայում ամենահաջողակ ապահովագրական գործակալներից մեկը՝ Ֆրանկլին Բետչերն ինձ ասաց, որ շատ տարիներ առաջ հասկացել է, որ ժպտացող մարդուն միշտ սրտաբաց են ընդունում: Այդ պատճառով էլ մինչև որևէ մեկի գրասենյակ մտնելը, նա միշտ մի պահ կանգ է առնում և մտածում այն բազմաթիվ բաների մասին, որոնց համար պետք է ճակատագրից գոհ լինի, և նրա դեմքին հայտնվում է լայն, ոչ շինծու ժպիտը, և երբ ներս է մտնում, նրա դեմքը դեռ պահպանում է այդ ժպիտի հետքերը:

Իր կարծիքով, այդ պարզ միջոցը լուրջ դեր է կատարում ապահովագրության ասպարեզում նրա ունեցած բացառիկ հաջողություններում:

«Ամեն անգամ, երբ տնից դուրս եք գալիս, ձգեք ձեր ծնոտը, գլուխը բարձր պահեք և թոքերը մինչև վերջ օդով լցրեք, ազահաբար կլանեք արևի լույսը, ողջունեք ձեր բարեկամներին ժպիտով և յուրաքանչյուր ձեռքսեղմումի մեջ դրեք ձեր հոգին: Մի

վախեցեք, թե ձեզ ճիշտ չեն հասկանա և ոչ մի բոլոր մի ծախսեք ձեր թշնամիների մասին մտածելու վրա: Փորձեք մտքում հաստատ որոշել, թե ինչ եք ուզում անել, իսկ հետո, չլեզվելով, շարժվեք ուղիղ դեպի նպատակակետ: Մտածեք այն մեծ ու հրաշալի գործերի մասին, որ ցանկանում եք կատարել, և այդ պահին, ժամանակի ընթացքում դուք կհայտնաբերեք, որ անգիտակցորեն կառչում եք ցանկության կատարման համար անհրաժեշտ բոլոր հնարավորություններից, ինչպես մարջանապուլիպը ծովային մակընթացության ժամանակ ներծծում է իրեն անհրաժեշտ բոլոր տարրերը: Ձեր երևակայության մեջ պատկերացրեք այն ընդունակ, լուրջ և հաջողակ մարդուն, ինչպիսին որ կուզենայիք լինել, և ձեր մտքերը ժամ առ ժամ կդարձնեն ձեզ այդպիսին: Միտքը մեծագույն ուժ է: Պահպանեք պատշաճ հոգեվիճակ և միշտ կլինեք քաջ, անկեղծ և բարձր տրամադրության մեջ: Ճիշտ մտածել, նշանակում է ստեղծել: Ամեն ինչ ի կատար է ածվում ցանկության միջոցով, և յուրաքանչյուր անկեղծ խնդրանք կատարվում է: Մենք նմանվում ենք նրան, ինչին մղում է մեզ մեր սիրտը: Պահեք ծնոտը ձգված, իսկ գլուխը՝ բարձր: Մեզանից յուրաքանչյուրը հնարավորություն ունի դառնալու Աստված»:

Հին չինացիները կյանքի փորձով իմաստնացած մարդիկ էին: Նրանք մի ասացվածք ունեին, որը մենք պետք է փակցնենք մեր գլխարկների ներսի մասում: Այն ասում է. «Չժպտացող մարդը խանութ չալիտի բաց անի»:

Քանի որ սկսեցինք խոսել խանութների մասին, ապա նշեմ, որ «Օպենհեյմ, Քոլինգ էնդ քոմփրնի» ֆիրմայի համար Ֆրենկ Իրվինգ Ֆլետչերի պատրաստած մի ռեկլամային հայտարարության մեջ պարունակվում է հետևյալ պարզ կենսափիլիսոփայության օրինակը:

### ԺՊԻՏԻ ԳԻՆԸ ԾՆՆՆՑԱՆ ՏՈՆԵՐԻՆ

Այն ոչինչ չարժե, բայց շատ բան է տալիս:

Այն հարստացնում է նրանց, ովքեր այն ստանում են, միաժամանակ չաղքատացնելով նրանց, ովքեր նվիրում են:

Այն ակնթարթ է տևում, բայց երբեմն հիշողության մեջ մնում է ընդմիշտ:

Ոչ ոք այնքան հարուստ չէ, որ դրա կարիքը չունենա, և չկա մի աղքատ մարդ, որը դրանով հարստանա:

Այն երջանկացնում է տունը, ստեղծում բարյացակամ մթնոլորտ գործնական փոխհարաբերություններում և բարեկամների համար նշանաբան է հանդիսանում:

Այն հանգստություն է բերում հոգնածներին, ցերեկվա լույս՝ հուսալքվածներին, արևի ճառագայթ՝ տխուր մարդկանց, ինչպես նաև անախորժությունների դեմ բնության ստեղծած լավագույն հակաթույն է:

Եվ, այնուամենայնիվ, այն չի կարելի գնել, չի կարելի խնդրել, չի կարելի ո՛չ պարտքով վերցնել, ո՛չ գողանալ, քանի որ հենց այնպես ինքն իրենով այն ոչ մի բանի պետք չէ, քանի դեռ չեն տվել:

Իսկ եթե մեր վաճառողներից որևէ մեկը վերջին պահին ծննդյան տոների գնումներ կատարող այցելուների հոսքից առաջացած եռուզեռից այնքան հոգնի, որ ի

վիճակի չլինի ձեզ ժպտալ, թույլ չե՞ք տա արդյոք, խնդրել, որ ձեր ժպիտներից մեկը  
մեզ թողնեք:

Չէ՞ որ ոչ ոք այնքան կարիք չունի ժպիտի, որքան նրանք, որոնք այլևս ոչինչ  
չունեն տալու:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք դուր գալ մարդկանց, կատարեք երկրորդ կանոնը.

**Ժպտացեք:**

## ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ

ԵԹԵ ԴՈՒՔ ԱՅԴ ՉԱՆԵՔ, ՁԵԶ ՏՀԱՃՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՍՊԱՍՈՒՄ

1898 թվականին Նյու Յորքի նահանգի Ռոքլենդ կոմսությունում ողբերգական դեպք տեղի ունեցավ: Մի ընտանիքում երեխա մահացավ, և այդ օրը, որի մասին խոսվում է, այդ ընտանիքի բոլոր հարևանները պատրաստվում էին գնալու նրա թաղմանը: Ջիմ Ֆարլին գնաց ախոռ՝ ձին լծելու: Գետինը ծածկված էր ձյունով, սաստիկ ցուրտ էր: Ջիմն արդեն մի քանի օր դուրս չէին հանել, այնպես որ, երբ նրան տարան ջրի տաշտի մոտ, նա սկսեց տրտիկնալ տալ և, աքացի տալով, սպանեց Ջիմ Ֆարլին: Այսպիսով, Սթոնի Փոյնթ գյուղակում այդ շաբաթ մեկի փոխարեն երկու մարդու թաղեցին:

Ջիմ Ֆարլին իրենից հետո թողեց այրուն՝ երեք որդիների հետ և մի քանի հարյուր դոլար ապահովագրական գումար:

Ավագ որդին՝ Ջիմը, տասը տարեկան էր: Նա աշխատանքի ընդունվեց աղյուսի գործարանում, որտեղ ավագ էր լցնում կաղապարների մեջ և աղյուսներն էր շրջում, որպեսզի չորանային արևի տակ: Ջիմը չկարողացավ լուրջ կրթություն ստանալ: Բայց նա իր իռլանդական բարեսրտությամբ կարողանում էր մարդկանց դեպի իրեն տրամադրել և այդ պատճառով էլ զբաղվեց քաղաքական գործունեությամբ և տարիների ընթացքում իր մեջ զարգացրեց երբևէ իրեն հանդիպած բոլոր մարդկանց անունները հիշելու բացառիկ ընդունակություն: Նա երբեք չէր սովորել նույնիսկ միջնակարգ դպրոցում, սակայն նրա քառասունվեց տարին դեռ չէր լրացել, երբ չորս քուլեջներ նրան արժանացրին գիտական աստիճանի, և նա դարձավ Դեմոկրատական կուսակցության ազգային կոմիտեի նախագահն ու Միացյալ Նահանգների փոստային ծառայության նախարարը:

Մի անգամ, երբ գրուցում էի Ջիմ Ֆարլիի հետ, հարցրի, թե ո՞րն է իր հաջողության գաղտնիքը: Նա պատասխանեց. «Լարված աշխատանքը»: Ի պատասխան որի ես ասացի. «Դուք կատակում եք»:

Այդ ժամանակ նա հարցրեց ինձ, թե իմ կարծիքով ինչով է բացատրվում իր հաջողությունը: «Որքան ինձ հայտնի է, դուք անունով տասը հազար մարդու եք ճանաչում», - պատասխանեցի ես:

«Ոչ, սխալվում եք, - ժխտեց նա: - Ես կարող եմ անունով կոչել հիսուն հազար մարդու»:

Եվ վստահ եղեք այդ ընդունակությունն օգնեց Ֆարլին՝ Ֆրանկլին Դ. Ռուզվելտին տեղավորել Սպիտակ տանը:

Այն ժամանակ, երբ Ջիմ Ֆարլին շրջագայում էր որպես գիպսի արտադրությամբ զբաղվող կոնցեռնի գործակալ և երբ Սթոնի Փոյնթում քաղաքապետարանի քարտուղար էր, իր համար ստեղծեց անուններ մտապահելու մի համակարգ:

Մկզբում այդ համակարգը շատ պարզ էր: Ամեն անգամ, երբ նրա մոտ մի նոր ծանոթ էր հայտնվում, նա պարզում էր վերջինիս լրիվ անունը, ընտանիքի կազմը, աշխատանքի բնույթը և քաղաքական հայացքները: Ֆարլին բոլոր այդ տվյալները հիմնովին արձանագրում էր մտքում՝ որպես ընդհանուր պատկերի մի մաս և այդ մարդու հետ հաջորդ հանդիպման ժամանակ, թեկուզև մեկ տարի հետո, կարող էր նրա ուսին թփթփացնելով՝ հարցուփորձ անել կնոջ, երեխաների և պարտեզում աճող տուղտավարդերի մասին: Ջարմանալի չէ, որ նա ձեռք բերեց բազմաթիվ երկրպագուներ:

Ռուզվելտի պրեզիդենտական կամպանիային նախորդող մի քանի ամիսների ընթացքում Ջիմ Ֆարլին օրական հարյուր նամակ էր գրում արևմտյան և հյուսիսարևմտյան նահանգների բնակիչներին: Այնուհետև նա տասնինը օրվա ընթացքում այցելեց քսան նահանգ, անցնելով տասներկու հազար մղոն՝ տեղ-տեղ երկանիվ սայլակով, տեղ-տեղ գնացքով, տեղ-տեղ ավտոմեքենայով, իսկ տեղ-տեղ էլ՝ նավակով: Նա մտնում էր որևէ քաղաք, հանդիպում պետքական մարդկանց հետ նախաճաշի, ընթրիքի, թեյի կամ ճաշի սեղանի շուրջը և նրանց հետ «անկեղծ» զրույցի էր բռնվում, որից հետո նորից սրընթաց ճանապարհ էր ընկնում:

Անմիջապես Արևելք վերադառնալուց հետո նա սկսեց նամակներ գրել յուրաքանչյուր քաղաք, որտեղ եղել էր, խնդրելով նրա բնակիչներից մեկին՝ իրեն ուղարկել այն բոլոր մարդկանց ցուցակը, որոնց հետ նա այնտեղ զրուցել էր: Վերջնական ցուցակը պարունակում էր հազարավոր անուններ և, այնուամենայնիվ, բոլոր նրանք, ում անունները կային այնտեղ, Ջիմ Ֆարլիից անձնական նամակ էին ստացել և չափազանց շոյված էին: Բոլոր նամակները սկսվում էին «Թանկագին Բիլ» կամ «Թանկագին Ջո» խոսքերով և անխտիր ավարտվում էին «Ջիմ» ստորագրությամբ:

Ջիմ Ֆարլին դեռևս իր կյանքի սկզբնական շրջանում հայտնաբերեց, որ միջակ մարդուն ավելի շատ հետաքրքրում է իր սեփական անունը, քան աշխարհում գոյություն ունեցող բոլոր անունները միասին վերցրած: Հիշելով այդ անունը և անբռնազբոս կերպով գործածելով այն, դուք այդպիսի մարդուն նուրբ և չափազանց տպավորիչ հաճոյախոսություն եք անում: Բայց բավական է, որ մոռանաք նրա անունը կամ սխալ գրեք, դուք ձեզ կդնեք խիստ անհարմար կացության մեջ: Այսպես, օրինակ, մի անգամ Փարիզում կազմակերպեցի հռետորական արվեստի վերաբերյալ դասընթաց և այնտեղ բնակվող բոլոր ամերիկացիներին ուղարկեցի գլանատիպով տպագրված նամակներ: Հասցեատերերի ազգանունները տպել էին, ըստ երևույթին, անգլերեն լավ չիմացող ֆրանսիացի մեքենագրուհիները, այդ պատճառով էլ նրանք, բնականաբար, բազմաթիվ սխալներ էին թույլ տվել: Հասցեատերերից մեկը Փարիզում խոշոր ամերիկյան բանկի կառավարիչը, ինձ մի խիստ նամակ ուղարկեց, հանդիմանալով, որ իր անունը սխալ է գրված եղել:

Իսկ ինչո՞վ էր բացատրվում էնդրյու Քարնեգիի հաջողությունը:

Նրան անվանում էին «պողպատի արքա», սակայն նա քիչ բան գիտեր պողպատի արտադրության մասին: Նրա համար աշխատում էին հարյուրավոր մարդիկ, որոնք պողպատի արտադրության մասին շատ ավելին գիտեին, քան ինքը:

Բայց նա մարդկանց հետ վարվել գիտեր, որը և նրան հարուստ մարդ դարձրեց: Նա վաղ ցուցաբերեց կազմակերպչական ունակություններ և ղեկավարի տաղանդ: Տասը տարեկան հասակում նա հայտնաբերեց, որ մարդիկ ապշեցուցիչ մեծ նշանակություն են տալիս սեփական անվանը և սկսեց այդ հայտնագործությունն օգտագործել նրանց իր կողմը գրավելու համար: Ահա մի օրինակ. դեռ երեխա ժամանակ, Շուտլանդիայում նա մի էգ ճագար էր ճարել: Շուտով ճագարը մեծ թվով ձագեր ծնեց, որոնց կերակրելու համար ինքը ոչինչ չուներ: Եվ այստեղ նրա գլխում մի փայլուն միտք ծագեց: Նա հարևան երեխաներին ասաց, որ եթե նրանք բավարար քանակությամբ երեքնուկ և խատուտիկ հավաքեն ճագարներին կերակրելու համար, ապա ինքը ձագերին նրանց անուններով կկոչի:

Նրա մտահղացումը կախարդական արդյունքներ տվեց, և Քարնեգին դա հիշեց ողջ կյանքի ընթացքում:

Շատ տարիներ անց նա միլիոններ կուտակեց, կիրառելով նույն այդ հոգեբանական հնարանքը գործնական հարաբերություններում: Այսպես, նա իր առջև նպատակ դրեց պողպատյա ռելսեր վաճառել Փենսիլվանյան երկաթուղուն: Այդ ժամանակ երկաթուղու նախագահը Ջ. Էդգար Թոմսոնն էր: Եվ ահա էնդրյու Քարնեգին Փիթսբուրգում կառուցեց հսկայական պողպատաձուլական գործարան և անվանեց «Էդգար Թոմսոնի անվան պողպատաձուլական գործարան»:

Իսկ այժմ փորձեք լուծել հանելուկը: Երբ Փենսիլվանյան երկաթուղուն պողպատյա ռելսեր պետք եկան, ձեր կարծիքով ումի՞ց գնեց դրանք Ջ. Էդգար Թոմսոնը: «Միրս, Բոբակ» ֆիրմայի՞ց: Օ, ո՛չ: Միավում էք: Ավելի լավ մտածեք:

Երբ Քարնեգիի և Ջորջ Փուլմանի միջև ննջավագոնների արտադրությամբ առաջին տեղը գրավելու համար պայքար էր ծավալվել, «պողպատի արքան» կրկին հիշեց ճագարների պատմությունից իր քաղած դասը:

Էնդրյու Քարնեգիի հսկողության տակ գտնվող «Մենտրալ տրանսպորտեյշն քոմփրնիս» պայքար էր մղում Փուլմանին պատկանող ընկերության հետ: Երկու ընկերություններն էլ պայքարում էին «Յունիոն փասիֆիկ» երկաթուղուց ննջավագոնների արտադրության պատվերներ ստանալու համար, ջանալով մեկը մյուսին դուրս մղել գներն իջեցնելով և զրկվելով եկամտի ամեն տեսակ հնարավորությունից: Ե՛վ Քարնեգին, և՛ Փուլմանը մեկնեցին Նյու Յորք՝ «Յունիոն փասիֆիկի» վարչության անդամների հետ բանակցելու: Մի երեկո «Մենտ Նիկոլաս» հյուրանոցում հանդիպելով Փուլմանին, Քարնեգին ասաց. «Բարի երեկո, միստեր Փուլման: Չե՞ք կարծում, արդյոք, որ մենք մեզ պահում ենք ինչպես երկու հիմարներ»:

«Ի՞նչը նկատի ունեք», - հարցրեց Փուլմանը:

Այդ ժամանակ Քարնեգին հայտնեց նրան իր մտահղացումը՝ միաձուլել երկու ձեռնարկությունները: Նա վառ գույներով ներկայացրեց այն առավելությունները, որ նրանք երկուստեք կստանան, գործելով համատեղ և ոչ թե՛ մեկը մյուսի դեմ: Փուլմանն ուշադիր լսեց նրան, բայց Քարնեգին նրան ամբողջովին չհամոզեց:

Վերջապես նա հետաքրքրվեց. «Իսկ դուք ինչպե՞ս կանվանեիք նոր ընկերությունը»։ Քարնեգին անմիջապես պատասխանեց. «Դե, իհարկե, «Լյուքս վագոնների Փուլմանի ընկերություն»։

Փուլմանի դեմքը փայլատակեց. «Գնանք ինձ մոտ,- առաջարկեց նա,- պայմանավորվենք»։ Նրանց զրույցը արդյունաբերության զարգացման պատմական փուլ հանդիսացավ։

Էնդրյու Քարնեգիի այդ սովորությունը՝ մտապահել և ճիշտ նշել բարեկամների ու գործընկերների անունները, նրա ղեկավարման ձևի գաղտնիքներից էր։ Նա հպարտանում էր, որ կարողանում էր իր մոտ աշխատող շատ բանվորների անունով կոչել, նաև նրանով, որ քանի դեռ ինքն անձամբ էր ղեկավարում գործը, ոչ մի գործադուլ երբեք չէր խանգարել նրա բարգավաճող պողպատաձուլական գործարանի անդորրը։

Պաղերեսկին նույնպես փուլմանյան իր վագոնի թխամորթ խոհարարի նշանակալիության գիտակցությունն առաջացնում էր վերջինիս մշտապես «միստեր Քոպեր» անվանելով։ Նա տասնհինգ անգամ ծայրեծայր կտրել-անցել էր Ամերիկան՝ մի ափից մյուսը, ելույթ ունենալով բոլոր կերպով իրեն ողջունող լսարանի առջև, ընդ որում, ամեն անգամ ճանապարհորդում էր անձնական վագոնով, և յուրաքանչյուր համերգից հետո նրան սպասում էր այդ նույն խոհարարի պատրաստած ընթրիքը։ Բոլոր այդ տարիների ընթացքում ոչ մի անգամ Պաղերեսկին նրան ամերիկյան ձևով «Ջորջ» չանվանեց։ Նրա հետ զրուցելիս Պաղերեսկին նրան միշտ եվրոպական հանդիսավորությամբ անվանում էր «միստեր Քոպեր», որը վերջինիս շատ էր դուր գալիս։

Մարդիկ այնքան են հպարտանում իրենց անվամբ, որ ջանում են հավերժացնել այն ցանկացած գնով։ Նույնիսկ ահեղ, բոլորովին ոչ զգացմունքային ծերուկ Պ. Բառնումը, վշտացած այն բանից, որ որդիներ չունի, որոնք հետագայում կրեին իր անունը, թոռանը՝ Ս. Միլիին առաջարկեց քսանհինգ հազար դոլար, որպեսզի նա իրեն անվանի Բառնում-Միլի։

Երկու հարյուր տարի առաջ հարուստները վճարում էին գրողներին, որպեսզի վերջիններս նրանց ձոնեին իրենց գրքերը։

Գրադարաններն ու թանգարաններն իրենց հարստագույն հավաքածուներով պարտական են մարդկանց, որոնք սարսափում են այն մտքից, որ իրենց անունները կարող են ջնջվել մարդկության հիշողությունից։ Նյու Յորքի հանրային գրադարանում են գտնվում Աստորի և Լենոկսի հավաքածուները՝ «Մետրոպոլիտեն» թանգարանը հավերժացրել է Բենջամին Օլտմենի և Ջ. Պ. Մորգանի անունները։ Եվ գրեթե յուրաքանչյուր եկեղեցի զարդարված է գունավոր ապակենկարներով, որոնց վրա դրոշմված են նվիրատուների անունները։

Մարդկանց մեծամասնությունն անուններ չի հիշում այն պարզ պատճառով, որ չի ուզում ժամանակ ու եռանդ ծախսել կենտրոնանալու, կրկնելու և այդ անուններն իրենց հիշողության մեջ անջնջելի դրոշմելու վրա։ Նրանք արդարանում են, թե չափազանց զբաղված են։

Սակայն հազիվ թե նրանք Ֆրանկլին Դ. Ռուզվելտից ավելի շատ բան իմանային, իսկ նա ժամանակ էր գտնում, որպեսզի հիշի և առիթի դեպքում հիշողության մեջ հարություն տա նույնիսկ մեխանիկների անուններին, որոնց հետ առիթ է ունեցել շփվելու:

Ահա մի օրինակ: «Քրայսլեր» ֆիրման Ռուզվելտի համար հատուկ ավտոմեքենա էր պատրաստել: Այն Սպիտակ տուն հասցրին Ու. Չեմբեռլենը և ֆիրմայի մեխանիկներից մեկը: Իմ առջև դրված է Չեմբեռլենի նամակը, որտեղ նա նկարագրում է իր տպավորությունները: «Ես պրեզիդենտ Ռուզվելտին սովորեցրի, թե ինչպես պետք է վարվել բազմաթիվ անսովոր հարմարանքներով սարքավորված մեքենայի հետ, իսկ ինքը ինձ շատ բան սովորեցրեց մարդկանց հետ վարվելու նուրբ արվեստի բնագավառից:

Երբ ես ներկայացա Սպիտակ տուն,- շարունակում է Չեմբեռլենը,- պրեզիդենտը բացառիկ սիրալիր և բարեհամբույր էր: Նա ինձ անունով կոչեց, ընդունեց շատ սրտաբաց և ինձ վրա հատկապես մեծ տպավորություն թողեց, քանի որ անկեղծորեն հետաքրքրվում էր այն ամենով, ինչ նրան ցույց էի տալիս և բացատրում: Մեքենայի կառուցվածքը թույլ էր տալիս նրանից օգտվել միայն ձեռքի կառավարման միջոցով: Մեր շուրջն ամբոխ էր հավաքվել մեքենան դիտելու համար, և նա նկատեց. «Իմ կարծիքով, հրաշալի է: Անհրաժեշտ է միայն սեղմել կոճակը, և մեքենան անմիջապես գործի կընկնի, իսկ նրա կառավարումը ոչ մի ջանք չի պահանջում: Ես կարծում եմ, որ ապշեցուցիչ է. նույնիսկ չեմ հասկանում, թե ինչն է նրան ստիպում շարժվել:

Կուզենայի ժամանակ ունենալ՝ քանդելու և տեսնելու համար նրա աշխատանքը»:

Երբ բարեկամները և մտերիմները Ռուզվելտին հայտնեցին մեքենայի մասին իրենց հիացմունքը, վերջինս նրանց ներկայությամբ ասաց. «Միստեր Չեմբեռլեն, ես ձեզ անչափ երախտապարտ եմ այն ժամանակի և ջանքերի համար, որ դուք ծախսել եք այդ մեքենայի կառուցվածքի մշակման վրա: Հիանալի մեքենա է»: Նա գովեց ռադիատորը, նայելու հատուկ հայելին և ժամացույցը, հատուկ լապտերները, պաստառները, վարորդի նստելատեղի դիրքը, բեռնախցիկում դրված հատուկ ճամպրուկները՝ իր անվան սկզբնատառերով: Այլ խոսքերով ասած, նա նկատեց յուրաքանչյուր մանրամասնություն, որ, ինչպես իրեն հայտնի էր, ես հանգամանալի մշակել էի: Նա ընդգծված կերպով այդ բոլոր սարքավորումների վրա հրավիրեց միսսիս Ռուզվելտի, միսս Փերկինսի, աշխատանքի նախարարի և իր քարտուղարի ուշադրությունը: Նա նույնիսկ նեղր դոնապանին ներքաշեց զրույցի մեջ, ասելով. «Ջորջ, դու պետք է հոգաս ճամպրուկների մասին»:

Երբ մեքենան վարելու դասն ավարտվեց, պրեզիդենտը շրջվեց իմ կողմը, ասելով. «Դե, միստեր Չեմբեռլեն, ես ֆեդերալ պահեստային վարչությանը ստիպել եմ կես ժամ ինձ սպասել: Կարծում եմ, ժամանակն է աշխատանքի վերադառնալու»:

Ես ինձ հետ Սպիտակ տուն էի տարել մի մեխանիկի: Նրան ներկայացրին Ռուզվելտին: Նա պրեզիդենտի հետ չխոսեց, և Ռուզվելտը նրա անունը լսեց միայն մեկ անգամ: Դա մի ամոթխած երիտասարդ էր և իրեն հեռու էր պահում: Սակայն, հեռանալիս Ռուզվելտը հայացքով նրան փնտրեց, ձեռքը սեղմելով հրաժեշտ տվեց, կոչեց նրան անունով և շնորհակալություն հայտնեց՝ Վաշինգտոն գալու համար: Եվ

նրա շնորհակալության մեջ ցուցադրական ոչինչ չկար: Նա ասում էր այն, ինչ մտածում էր: Ես այդ զգում էի:

Նյու Յորք վերադառնալուց մի քանի օր հետո ես պրեզիդենտ Ռուզվելտից ստացա մի լուսանկար իր ինքնագրով և շնորհակալական երկտող, որտեղ նա կրկին երախտագիտություն էր հայտնում օգնության համար:

Ֆրանկլին Դ. Ռուզվելտը գիտեր, որ շրջապատողների համակրանքը ձեռք բերելու ամենապարզ, ամենաեկամտաբեր և ամենագործուն միջոցներից մեկը, նրանց անունների մտապահումը և նրանց սեփական նշանակալիության գիտակցության ներշնչումն է: Բայց արդյոք շատե՞րն են այդպես վարվում:

Հարյուրից հիսունի դեպքում, երբ մեզ ծանոթացնում են մարդկանց հետ, մենք նրանց հետ մի քանի բոլորում ենք և հրաժեշտ տալիս չենք կարողանում նույնիսկ հիշել նրանց անունները:

Առաջին դասերից մեկը, որ յուրացնում է յուրաքանչյուր քաղաքական գործիչ, հետևյալն է. «Հիշել ընտրողի անունը՝ դա պետական իմաստություն է: Մոռանալ այն, նշանակում է դատապարտել իրեն մոռացության»:

Իսկ գործնական և հասարակական շփումներում անուններ մտապահելու ընդունակությունն ունի գրեթե նույնպիսի նշանակություն ինչպիսին՝ քաղաքականության մեջ:

Նապոլեոն 3-րդը՝ Ֆրանսիայի կայսրը և մեծ Նապոլեոնի զարմիկը, հպարտանում էր, որ չնայած իր բարձր պարտականություններին, կարողանում էր հիշել երբևիցե իրեն հանդիպած յուրաքանչյուր մարդու անունը:

Ինչպե՞ս էր նա դրան հասնում: Շատ պարզ: Որևէ մեկի անունը հստակ ասելով, նա ասում էր. «Ներեցեք, խնդրեմ: Ես չհասկացա, թե ինչպես են ձեզ կոչում»: Իսկ այնուհետև, եթե անունն արտաստվոր էր, նա հարցնում էր. «Իսկ ինչպե՞ս է այն գրվում»:

Զրույցի ժամանակ նա դիտավորյալ օգտագործում էր այդ անունը մի քանի անգամ և ջանում էր զուգորդել այն տվյալ մարդու դիմագծերի, դեմքի արտահայտության և ողջ արտաքինի հետ:

Եթե իր առջև մի կարևոր անձնավորություն էր լինում, ապա Նապոլեոնը դրանով չէր սահմանափակվում: Հենց որ նորին կայսերական մեծությունը մենակ էր մնում, մի թղթի կտորի վրա գրում էր նոր ծանոթի անունը, մի լավ դիտում էր այն, նրա վրա էր կենտրոնացնում իր ուշադրությունը, հիշողության մեջ դրոշմում էր այն, իսկ այնուհետև պատռում էր թերթիկը: Այսպիսով, նա հասնում էր իր համար նոր անվան ոչ միայն լսողական, այլև տեսողական ընկալմանը:

Այս ամենը ժամանակ է պահանջում, բայց «լավ շարժումները, ինչպես ասել է Էմերսոնը, - առաջանում են մանր զոհողություններից»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք մարդկանց դուր գալ, կատարեք երրորդ կանոնը.

**Հիշեք, որ մարդու անունն իր համար ամենադյուրին և ամենակարևոր բառն է ցանկացած լեզվով:**

## ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ

### ԼԱՎ ՁՐՈՒՑԱԿԻՑ ԴԱՌՆԱԼՈՒ ԴՅՈՒՐԻՆ ՄԻՋՈՑ

Վերջերս ինձ հրավիրել էին բրիջ խաղալու: Ճիշտն ասած, ես ծանոթ չեմ այդ խաղին: Հրավիրվածների մեջ կար մի շիկահեր կին, որը նույնպես բրիջ խաղալ չգիտեր: Իմանալով, որ ժամանակին ես Լոուել Թոմասի մենեջերն եմ եղել մինչև նրա ռադիոյում աշխատելը, և որ շատ եմ ճանապարհորդել Եվրոպայով, օգնելով նրան դասախոսությունների պատրաստվել, որոնք նա ուղեկցում էր լուսապատկերների ցուցադրումով, այդ կինը բացականչեց. «Օ, միստեր Քարնեզի, ես այնպես եմ ուզում, որ դուք պատմեք ձեր եղած հրաշալի վայրերի և ձեր տեսածի մասին»:

Երբ մենք նստեցինք բազմոցին, նա ինձ հայտնեց, որ վերջերս ամուսնու հետ եղել է Աֆրիկայում: «Աֆրիկա, - հիացած բացականչեցի ես, - ինչ հետաքրքիր է: Ես միշտ ցանկացել եմ գնալ Աֆրիկա, բայց այդպես էլ այնտեղ չեղա, եթե չհաշվենք այն օրերը, որ մի անգամ անց եմ կացրել Ալժիրում: Ասացեք, դուք եղե՞լ եք խոշոր կենդանիների բնակավայրերում: Այո՞: Ինչպե՞ս է ձեր բախտը բերել: Նախանձում եմ ձեզ: Դե, պատմեք ինձ, խնդրում եմ, Աֆրիկայի մասին»:

Այդ պատմությունը տևեց քառասունհինգ րոպե: Այդ կինն այլևս ինձ չհարցրեց, թե որտեղ եմ եղել և ինչ եմ տեսել: Նա արդեն չէր ցանկանում, որ ես իրեն պատմեմ իմ ճանապարհորդությունների մասին: Նրան անհրաժեշտ էր միայն ունկնդիր, որպեսզի ինքը կարողանար խոսել սեփական անձի մասին և պատմեր, թե որտեղ է եղել:

Արդյոք նա բացառությամբ էր: Ոչ: Այդպիսի մարդիկ շատ կան:

Օրինակ, վերջերս նյույորքյան կինոհրատարակիչ Ջ. Ու. Գրինբերգի կողմից տրված ճաշկերույթի ժամանակ ես ծանոթացա մի հայտնի բուսաբանի հետ, և նա ինձ հիացրեց: Ես տառացիորեն չէի կարողանում տեղիցս շարժվել, լսելով, թե ինչպես է նա խոսում հաշիշի, Լյուբեր Բերբանկի ու սենյակային ծաղկանոցների մասին և ինձ զարմանալի փաստեր հայտնեց հասարակ կարտոֆիլի մասին: Ես ինքս սենյակային ծաղկանոց ունեմ, և բուսաբանը սիրով ինձ հուշեց, թե ինչպես հաղթահարեմ դրա հետ կապված որոշ դժվարություններ:

Ինչպես արդեն նշեցի, մենք ճաշկերույթում էինք: Այնտեղ մոտավորապես էլի մի տասներկու հոգի կային, սակայն ես խախտեցի քաղաքավարության բոլոր կանոնները, անտեսեցի բոլորին և զրուցեցի բուսաբանի հետ մի քանի ժամ շարունակ:

Կեսգիշեր էր: Ես բոլոր ներկաներին բարի գիշեր մաղթեցի և գնացի: Այդ ժամանակ բուսաբանը, դիմելով մեր տանտիրոջը, մի քանի գովասանական հաճոյախոսություններ էր արել իմ հասցեին: Ես, նրա խոսքերով ասած, «շատ եմ տրամադրում զրույցի», ես այս եմ, այն եմ, իսկ իր խոսքը նա ավարտել էր հայտարարելով, որ ես «ամենահետաքրքիր զրուցակիցն եմ»:

Հետաքրքիր գրուցակի՞ց: Ե՞ս: Բայց չէ՞ որ գրեթե ոչ մի բառ չեմ արտասանել: Ես չեի էլ կարող ոչինչ ասել, եթե նույնիսկ ցանկանայի՝ առանց խոսակցության թեման փոխելու, քանի որ բուսաբանության մասին գիտեմ այնքան, որքան, ասենք, պինզվիկների անատոմիայի մասին: Բայց ահա թե ինչ արեցի. ես լարված լսում էի: Լսում էի., որովհետև անկեղծորեն հետաքրքրվում էի: Եվ նա այդ զգաց: Բնականաբար, դա նրան հաճելի էր: Ուշադրության այդպիսի դրսևորումը մեծագույն հաճոյախոսություններից մեկն է, որ մենք կարող ենք անել ցանկացած մարդու: «Միայն քչերը,- գրել է Ջեկ Վուդֆորդը իր «Միրո սկսնակները» ստեղծագործության մեջ,- կարող են անդդվելի մնալ հիացական ուշադրության մեջ թաքնված շողոքորթության հանդեպ»: Բայց ես չեի սահմանափակվում միայն հիացական ուշադրությամբ նրան լսելով: Ես «իմ գնահատականում անկեղծ էի և գովեստում՝ շռայլ»:

Ես նրան ասացի, որ մեր զրույցն ինձ համար չափազանց հետաքրքիր և ուսանելի էր, և դա ճիշտ էր: Ես ավստոսանք հայտնեցի, որ չեմ տիրապետում նրա գիտելիքներին, և դա այդպես էլ կա: Ես ասացի, որ կուզենայի նրա հետ թափառել դաշտերով, և դա իսկապես ուզում էի: Ասացի, որ անպայման պետք է կրկին նրան հանդիպեմ, և դա իսկապես այդպես էր:

Այդ ամենով ես նրան ստիպեցի իմ մասին մտածել որպես լավ գրուցակցի, այն դեպքում, երբ իրականում ես միայն լավ ունկնդիր էի և խրախուսում էի նրա խոսելուն:

Ո՞րն է հաջող գործնական զրույցի գաղտնիքը: Ըստ մեծավաստակ գիտնական Չարլզ Ու. Էլիոտի, «հաջող գործնական հարաբերություններում ոչ մի գաղտնիք չկա... Շատ կարևոր է բացառիկ ուշադրություն դրսևորել այն մարդու հանդեպ, որը ձեզ հետ խոսում է: Չկա դրանից ավելի հաճելի բան»:

Լիովին հասկանալի է, այնպես չէ՞: Այդ փաստը գիտակցելու համար բոլորովին չարժե չորս տարի սովորել Հարվարդում: Մակայն և՛ ինձ, և՛ ձեզ հայտնի են առևտրականներ, որոնք վարձում են թանկարժեք շենքեր, ձեռնտու կերպով ապրանքներ են գնում, հիանալի ձևավորում են իրենց ցուցափեղկերը, հարյուրավոր դոլարներ են ծախսում գովազդի վրա, իսկ հետո աշխատանքի են վերցնում ծառայողների, որոնց պակասում է լավ ունկնդիր լինելու ընդունակությունը, ծառայողների, որոնք ընդհատում են գնորդներին, հակաճառում են նրանց, գրգռում և քիչ է մնում դուրս վռնդեն խանութից:

Վերցնենք, օրինակ, Ջ. Վուստոնի հետ պատահած դեպքը: Իմ խմբերից մեկի պարապմունքների ժամանակ նա պատմեց հետևյալը: Նա Նյուարկի՝ Նյու Ջերսիի նահանգի ծովափնյա արդյունաբերական քաղաքի հանրախանութից կոստյում գնեց: Բայց պարզվեց, որ այն վատն է. պիջակը վերնաշապիկի օձիքին գույն էր տալիս:

Նա կոստյումը հետ տարավ խանութ, գտավ վաճառողին, որից գնել էր և նրան հայտնեց այդ մասին: Ասացի «հայտնե՞ց» այդ մասին: Ներեցեք, ես չափազանցում եմ: Նա փորձեց հայտնել: Բայց չկարողացավ: Նրան ընդհատեցին:

«Մենք հազար հատ այդպիսի կոստյում ենք վաճառել,- հակաճառեց վաճառողը,- և սա մեր լսած առաջին բողոքն է»:

Այս էր նրա խոսքերի իմաստը, սակայն խոսելաձևը էլ ավելի վատն էր: Նրա ագրեսիվ տոնը կարծես թե ասում էր. «Ստո՛ւմ եք: Կարծում եք ձեզ կհաջողվի՞ մեզ հիմարացնել: Դե, ես ձեզ ցույց կտամ»:

Վեճի թեժ պահին միջամտեց մեկ այլ վաճառող: «Բոլոր մուգ կոստյումները սկզբում մի փոքր գույն են տալիս,- բացատրեց նա: - Ոչինչ հնարավոր չէ անել: Այդ գնի բոլոր կոստյումներն էլ այդպիսին են: Ամբողջ հարցը ներկի մեջ է»:

«Այդ ժամանակ մեջս ամեն ինչ եռում էր,- ասաց Վուտտոնը, պատմելով այդ մասին: - Առաջին վաճառողը կասկածեց իմ ազնվությունը, իսկ երկրորդն ակնարկեց, որ ես երկրորդ կարգի ապրանք եմ գնել: Ես կատաղել էի: Արդեն պատրաստ էի նրանց վրա գոռալու, որ վերցնեն իրենց կոստյումն ու կորչեն գրողի ծոցը, բայց այդ պահին մոտեցավ բաժնի վարիչը: Նա գիտեր իր գործը: Նա լիովին փոխեց իմ տրամադրությունը: Զայրացած մարդուն նա դարձրեց բավարարված հաճախորդ: Ինչպե՞ս կարողացավ: Նա արեց երեք բան:

**Առաջին հերթին, նա ինձ սկզբից մինչև վերջ լսեց առանց մի բառ արտասանելու:**

Ապա, երբ ավարտեցի խոսքս, և վաճառողները կրկին սկսեցին պնդել իրենցը, նա սկսեց վիճել վերջինների հետ և **պաշտպանեց իմ տեսակետը:** Նա ոչ միայն ընդունեց, որ իմ օձիքի վրայի բծերը բացահայտորեն կոստյումից էին մնացել, այլ նաև կտրականապես հայտարարեց, որ իրենց խանութում չպետք է վաճառվեն այնպիսի ապրանքներ, որոնք լիովին չեն կարող բավարարել հաճախորդներին:

Այնուհետև խոստովանեց, որ չգիտի, թե ո՞րն է դժգոհության պատճառը, և բոլորովին անկեղծորեն հարցրեց ինձ. «Ի՞նչ եք ուզում, որ անեմ այդ կոստյումի հետ: Ես կանեմ այնպես, ինչպես դուք կասեք»:

Դեռևս մի քանի րոպե առաջ ես պատրաստ էի հայտարարելու, որ նրանք այդ անիծյալ կոստյումն իրենց պահեն: Բայց այժմ ես պատասխանեցի. «Ես ուզում եմ միայն մի խորհուրդ ստանալ ձեզնից: Ես ցանկանում եմ իմանալ, արդյոք դա ժամանակավոր երևույթ է և ի՞նչ կարելի է անել»:

Նա ինձ առաջարկեց մեկ շաբաթ ևս հազնել կոստյումը. «Եթե էլի դժգոհ կլինեք,- խոստացավ նա,- բերեք, և մենք կփոխենք այնպիսի մի կոստյումի հետ, որը ձեզ դուր կգա: Ներեցեք, խնդրում եմ, որ ձեզ այդքան անհանգստություն պատճառեցինք»:

Խանութից դուրս եկա բավարարված, շաբաթվա վերջում կոստյումը լրիվ կարգին վիճակում էր, և իմ վստահությունն այդ հանրախանութի հանդեպ լիովին վերականգնվեց»:

Զարմանալի չէ, որ բաժինը գլխավորում էր այդպիսի մի ադմինիստրատոր, իսկ ինչ վերաբերում է նրա ենթականերին, ապա նրանք կմնան... քիչ մնաց ասելի, որ նրանք ամբողջ կյանքում վաճառողներ կմնան: Ոչ, նրանց, հավանաբար, կտեղափոխեն փաթեթավորման բաժին, որտեղ նրանք երբեք չեն շփվի գնորդների հետ:

Մոլի կովասերը և նույնիսկ ամենախիստ քննադատը հաճախ մեղմանում և հանդարտվում են համբերատար, կարեկից ունկնդրի ներկայությամբ,- ունկնդիր, որը կլռի, քանի դեռ մոլեգնած մերկացնողը թագավորական կոբրայի նման ռունգերն է ուռցնում և ժայթքում է հոգում կուտակված թույնը: Ահա ձեզ օրինակը: Մի քանի

տարի առաջ «Նյու Յորք թելեֆոն քոմփրնիս» հայտարարեց, որ ինքը պետք է գործ ունենա հեռախոսավարուհիներին երբևիցե հայհոյած ամենաքինոտ հաճախորդներից մեկի հետ: Եվ ինչպե՞ս էր նրանց հայհոյում: Նա մոլագար էր: Ապառնում էր հեռախոսը հիմքից պոկել: Հրաժարվում էր վճարել հաշիվները, որոնք, ըստ իր հայտարարության, սխալ էին: Նա գրում էր լրագրին: Անվերջանալի բողոքներ էր ուղարկում կենցաղսպասարկման հանձնաժողովին և հեռախոսային ընկերության դեմ մի քանի հայց հարուցեց:

Ի վերջո, ընկերությունն իր ամենափորձառու «հաշտարարին» ուղարկեց զրուցելու այդ «խառնակչի» հետ: «Հաշտարարը» լսեց կովարար ծերուկին և նրան հնարավորություն տվեց վայելելու սեփական մենախոսությունը: Հեռախոսային ընկերության ներկայացուցիչը լսեց, համաձայնվեց նրա հետ և կարեկցանք հայտնեց:

«Նա հոխորտում էր, իսկ ես նրան լսում էի համարյա երեք ժամ,- հայտնեց «վթարը վերացնողը իր արկածի մասին պատմելիս:- Հետո նորից գնացի նրա մոտ և նորից նրան լսեցի: Չորս անգամ զրուցեցի հետը և չորրորդ այցելության ավարտին դարձա այն կազմակերպության անդամ-հիմնադիրներից մեկը, որը նա պատրաստվում էր ստեղծել: Նա այն անվանեց «հեռախոսային աբոնենտների պաշտպանության միություն»: Եվ մինչև օրս էլ այդ կազմակերպության անդամ եմ, ըստ որում, որքան ինձ հայտնի է, այսօրվա տվյալներով միակ անդամը, չհաշված իրեն:

Ես լսում և կարեկցանք էի հայտնում մեր զրույցի ընթացքում նրա հարուցած յուրաքանչյուր հարցի վերաբերյալ: Դրանից առաջ հեռախոսային ընկերության ներկայացուցիչներից ոչ մեկը նրա հետ չէր զրուցել նման ձևով, և նա արդեն գրեթե բարեկամաբար էր տրամադրվել: Իմ առաջին այցելության ժամանակ այն գործի մասին, որի համար ես գնացել էի նրա մոտ, նույնիսկ չհիշեց. այդ մասին չհիշվեց նաև երկրորդ և երրորդ անգամ, բայց մեր չորրորդ զրույցի ընթացքում ես ամեն ինչ լիովին կարգավորեցի՝ նա վճարեց բոլոր հաշիվները, ընդ որում, հեռախոսային ընկերության հետ վեճերի պատմության մեջ առաջին անգամ նա հետ վերցրեց կենցաղսպասարկման հանձնաժողովին ուղարկած իր բոլոր բողոքները»:

Հաճախորդն, անկասկած, իրեն համարում էր ազնիվ խաչակիր, որը պաշտպանում է դաժան շահագործման ենթարկվող քաղաքացիների իրավունքները: Ուրեմն, փաստորեն նրան անհրաժեշտ էր միայն ձեռք բերել սեփական նշանակալիության զգացում: Սկզբում նա ունեցավ այդպիսի զգացում իր բողոքների ու գանգատների հետևանքով: Բայց հենց որ ընկերության ներկայացուցիչը նրան ներշնչեց այդ, թվացյալ բոլոր վիրավորանքները հօդս ցնդեցին:

Շատ տարիներ առաջ, մի առավոտ «Դետմեր վուլեն քոմփրնի» ֆիրմայի (որը հետագայում դարձավ կարի ձեռնարկություններին բրդյա գործվածքեղենի խոշորագույն մատակարարներից մեկը) հիմնադիր Ջուլիան Ֆ. Դետմերի առանձնասենյակ ներխուժեց մի մոլեգնած հաճախորդ:

«Այդ հաճախորդը մեզ պարտք էր տասնհինգ դոլար,- բացատրեց ինձ Դետմերը:- Նա ժխտում էր, բայց մենք գիտեինք, որ նա իրավացի չէ: Այդ պատճառով էլ մեր վարկային բաժինը պահանջում էր վճարել այդ գումարը: Վարկային բաժնի կողմից ուղարկված մի ամբողջ շարք նամակներից հետո նա հավաքեց իր ճամպրուկը,

ուղևորվեց Չիկագո և շտապեց իմ առանձնասենյակ, որպեսզի հայտնի, որ ինքը ոչ միայն չի պատրաստվում վճարել այդ հաշիվը, այլ նաև, որ այսուհետև երբեք «Դետմեր Վուլեն քոմպանից» ոչ մի դոլարի գնում չի կատարի:

Ես համբերությամբ լսեցի այն ամենն, ինչ նա ցանկանում էր ասել: Ես գայթակղություն ունեցա նրան ընդհատելու, բայց հասկացա, որ դա սխալ կլիներ: Այնպես որ ես նրան թույլ տվեցի մինչև վերջ արտահայտվել: Երբ նա վերջապես հանդարտվեց և ավելի խաղաղվեց, հանգիստ ասացի. «Ես ցանկանում եմ ձեզ շնորհակալություն հայտնել, որ Չիկագո եք եկել ինձ այդ մասին հայտնելու: Դուք ինձ մեծ ծառայություն մատուցեցիք, քանի որ եթե մեր վարկային բաժինը անհանգստացրել է ձեզ, ապա կարող է անհանգստացնել նաև ուրիշ լավ հաճախորդների, ինչը մեզ ձեռնտու չէ: Հավատացեք, ես շատ ավելի շահագրգռված եմ, որ ձեզ լսեմ, քան դուք, որպեսզի ինձ ամեն ինչ պատմեք»:

Այդպիսի խոսքեր նա ինձնից չէր սպասում: Կարծում եմ, որ նա մի փոքր հիասթափվեց. չէ՞ որ Չիկագո էր եկել ինձ մի քանի «ջերմ» խոսքեր ասելու, իսկ ահա ես, փոխանակ նրա հետ վիճելու, հանկարծակի սկսեցի նրան շնորհակալություն հայտնել: Ես նրան հավաստացրի, որ մեր գրքերից կջնջենք այդ տասնհինգ դոլարը և կմոռանանք այդ մասին, չէ որ նա շատ պարտաճանաչ մարդ է, բացի այդ, ինքը հետևում է միայն մեկ հաշվի, իսկ մեր ծառայողները պետք է հետևեն հազարավոր հաշիվների:

Ես նրան հավատացրի, որ լիովին հասկանում եմ իրեն և եթե ինքս լինեի նրա տեղը, ապա, անկասկած, նույն կերպ կդատեի: Քանի որ նա այլևս մտադիր չէր մեզնից գնումներ կատարել, ես նրան առաջարկեցի բոլոր գործվածքեղեն վաճառող մի քանի այլ ֆիրմաներ:

Առաջներում, երբ նա գալիս էր Չիկագո, մենք սովորաբար միասին էինք նախաճաշում, այդ պատճառով էլ ես նրան այդ օրը ևս հրավիրեցի նախաճաշի: Նա տհաճությամբ ընդունեց իմ հրավերը, բայց երբ վերադարձանք իմ առանձնասենյակ, մեզ ավելի խոշոր պատվեր տվեց, քան երբևէ: Նա տուն վերադարձավ խաղաղված և, ցանկանալով մեր հանդեպ ոչ պակաս արդարացի լինել, քան մենք էինք եղել իր հանդեպ, վերանայեց իր բոլոր հաշիվները, գտավ մեկը, որը ուրիշ թղթերի արանքում կորել էր, և ներողություն խնդրելով, մեզ ուղարկեց տասնհինգ դոլարի չեկ:

Հետագայում, երբ կինը նրան տղա պարգևեց, նա տղային որպես երկրորդ անուն, կոչեց Դետմեր և մինչև իր մահը՝ քսաներկու տարի շարունակ մնաց մեր ֆիրմայի բարեկամն ու պատվիրատուն»:

Շատ տարիներ առաջ Հոլանդիայից ներգաղթած մի աղքատ պատանի դասերից հետո հացաբուլկեղենի խանութի ապակիներն էր մաքրում, որի համար ստանում էր շաբաթական հիսուն ցենտ, նրա ընտանիքն այնքան աղքատ էր, որ նա ամեն օր զամբյուղը ձեռքին դուրս էր գալիս փողոցի քարածուխ փոխադրող ֆուրգոններից թափված ածխի կտորներ հավաքելու: Իր ողջ կյանքի ընթացքում այդ պատանին եղվարդ Բոկը, դպրոցում սովորել էր ընդամենը վեց տարի, բայց վերջում նա դարձավ ամսագրերի ամենահաջողակ խմբագիրներից մեկը ամերիկյան ժուռնալիստիկայի ողջ պատմության ընթացքում: Ինչպե՞ս դա նրան հաջողվեց: Երկար պատմություն է,

բայց այստեղ կարելի է համառոտ պատմել այն մասին, թե ինչից սկսվեց նրա կարիերան: Իսկ սկսվեց այն բանից, որ նա գործնականում օգտագործեց այս գլխում առաջարկվող սկզբունքները:

Տասներեք տարեկան հասակում թողնելով դպրոցը, Բոկը «Ուեստեռն յունիոն» ֆիրմայում սկսեց աշխատել որպես ցրիչ՝ ստանալով շաբաթական վեց դոլար քսանհինգ ցենտ, սակայն նրա մոքով մի պահ անգամ չի անցել հրաժարվել ուսումը շարունակելուց: Ընդհակառակը, նա զբաղվեց ինքնակրթությամբ: Նա տնտեսեց երթևեկության տոմսերից և նախաճաշից, մինչև բավականաչափ դրամ կուտակեց, որպեսզի գնի հոչակավոր ամերիկացիների կենսագրությունների հանրագիտարանը, որից հետո մի չլաված բան արեց: Նա կարդում էր հոչակավոր մարդկանց կենսագրություններ և գրում էր նրանց՝ խնդրելով հայտնել լրացուցիչ տեղեկություններ իրենց մանկության մասին: Նա կարողանում էր լավ յուրացնել այն, ինչ իրեն պատմում էին: Նա տրամադրում էր հոչակավոր մարդկանց խոսելու իրենց մասին: Նա գրեց գեներալ Ջեմս Հարֆիլդին, որն այդ ժամանակ քվեարկվում էր որպես պրեզիդենտ, և հարցրեց, ճի՞շտ է, արդյոք, որ մանկության տարիներին նա աշխատել է ջրանցքում որպես բուքսիր քաշող, և Ջեմս Հարֆիլդը պատասխանեց նրան: Նա գրեց գեներալ Գրանտին՝ հարցնելով նրան մի ճակատամարտի մանրամասների մասին, և Գրանտը նրա համար գծեց մի քարտեզ, այդ տասնչորսամյա տղային հրավիրեց իր մոտ ճաշի և գրուցեց նրա հետ մի ամբողջ երեկո:

Նա գրեց էմերսոնին՝ դրդելով վերջինիս պատմել իր մասին: «Ուեստեռն յունիոնի» այդ հանձնակատարը շուտով նամակագրություն ուներ երկրի ամենահայտնի մարդկանցից շատերի՝ էմերսոնի, Ֆիլիպս Բրուկսի, Օլիվեր Ուենդել Հոլսմի, Լոնգֆելլոյի, Աբրահամ Լինկոլնի այրու, Լուեզա Մեյ Օկլոթի, գեներալ Շերմանի և Ջեֆերսոն Դևիսի հետ:

Բավական չէ, որ նա նամակագրություն ուներ այդ ականավոր մարդկանց հետ, իր արձակուրդի օրերին որպես ցանկալի հյուր մեկնում էր նրանցից շատերի մոտ: Կյանքի այդպիսի փորձը նրան տվեց անգնահատելի ինքնավստահություն: Այդ տղամարդիկ և կանայք նրան ներշնչեցին երազելու հատկություն և պատվասիրություն, որոնք արմատապես փոխեցին նրա ամբողջ կյանքը: Եվ այս բոլորը, թույլ տվեք կրկնել, հնարավոր դարձավ բացառապես այն սկզբունքների կիրառման շնորհիվ, որոնք մենք այստեղ քննարկում ենք:

Այգեկ Ֆ. Մարկոստը, որը գուցե հոչակավոր մարդկանց հետ անցկացրած հարցազրույցների քանակով հանդիսանում է աշխարհի չեմպիոն, պնդում էր, որ շատերին չի հաջողվում զրուցակցի վրա հաճելի տպավորություն թողնել, որովհետև նրանք չեն կարողանում ուշադիր լսել: «Նրանք այնքան են մտահոգված իրենց ասելիքով, որ ոչինչ չեն լսում... Մեծ մարդիկ ինձ ասել են, որ լավ հոշտորների փոխարեն նրանք գերադասում են լավ ունկնդիրներին, ընդ որում լսելու կարողությունը հանդիպում է, ըստ երևույթին, շատ ավելի հազվադեպ, քան երևի ցանկացած այլ լավ հատկություն»: Լավ ունկնդիրներ, իմիջապես, ցանկանում են ունենալ ոչ միայն մեծ, այլև ամենասովորական մարդիկ: Ինչպես ժամանակին պնդում

էր «Ընդդէմ դաշնակցութեան» ամսագիրը, «շատերը բժիշկ են կանչում, երբ իրենց միայն լսարան է հարկավոր»:

Քաղաքացիական պատերազմի ամենամոռայլ օրերին Լինկոլնը Սփրինգֆիլդում (Իլինոյս նահանգ) ապրող իր հին ընկերոջն ու հարևանին նամակ գրեց՝ հրավիրելով նրան Վաշինգտոն: Լինկոլնը հայտնում էր, ուր կուգենար նրա հետ որոշ հարցեր քննարկել: Այդ հին հարևանը ներկայացավ Սպիտակ տուն, և Լինկոլնը նրա հետ մի քանի ժամ զրուցեց ստրուկների ազատագրման հռչակագրի հրապարակման նպատակահարմարության մասին: Նա նրան ներկայացրեց այդպիսի միջոցառման բոլոր թեր և դեմ փաստարկները, իսկ հետո ընթերցեց մի շարք նամակներ և լրագրային հոդվածներ. դրանց մի մասում նրան հանդիմանում էին, որ չի ազատագրում ստրուկներին, մյուսներում՝ վախից, որ նրանց կազատագրի, հայհոյում էին: Ծերուկի հետ այսպես մի քանի ժամ խոսելուց հետո, Լինկոլնը սեղմեց նրա ձեռքը, բարի գիշեր մաղթեց և ուղարկեց հետ՝ Իլինոյս, այդպես էլ չհարցնելով նրա կարծիքը: Այդ ամբողջ ժամանակ խոսում էր միայն ինքը՝ Լինկոլնը: Դա, կարծես թե, պարզություն մտցրեց նրա մտքերի մեջ. «Նա կարծես թե մեր խոսակցությունից հետո թեթևություն զգաց», - պատմում էր այդ հին բարեկամը: Լինկոլնը խորհրդի կարիք չէր զգում: Իրեն հարկավոր էր միայն բարեկամաբար, կարեկցաբար տրամադրված ունկնդիր, որի առջև նա կկարողանար սիրտը դատարկել: չէնց այդ էլ ցանկանում ենք մենք բոլորս, երբ ընկնում ենք անախորժությունների մեջ: Եվ հաճախ դա այն ամենն է, ինչ ուզում են գրգռված հաճախորդը, դժգոհ ծառայողը կամ վիրավորված բարեկամը:

Եթե ուզում եք իմանալ, թե ինչպես մարդկանց ստիպել խուսափել ձեզնից, ծաղրել ձեզ կամ նույնիսկ ատել, ահա ձեզ նման դեպքի համար դեղատոմս. երբեք ոչ մեկի երկար մի լսեք: Անդադար խոսեք ինքներդ ձեր մասին: Եթե ձեզ մոտ ինչ-որ միտք է ծագում այն պահին, երբ խոսում է ձեր զրուցակիցը, մի սպասեք, որ նա ավարտի: Նա այնքան խելացի չէ, որքան դուք: Ինչո՞ւ ժամանակ կորցնել նրա դատարկ շաղակրատությունը լսելու վրա: Անմիջապես միջամտեք և ընդհատեք նրան նախադասության կեսից:

Դուք այդպիսի մարդկանց գիտե՞ք: Ես, դժբախտաբար, գիտեմ, և ամենազարմանալին այն է, որ նրանցից ոմանց անունները նշված են բարձրաշխարհիկ մարդկանց տեղեկագրքում:

Չանձրալի մարդիկ, ահա թե ովքեր են դրանք, մարդիկ, որոնք հափշտակված են սեփական անձով, արբած սեփական կարևորության գիտակցությունից:

Այն մարդը, որը խոսում է միայն իր մասին, միայն իր մասին էլ մտածում է: Իսկ «այն մարդը, որը մտածում է միայն իր մասին, - ասում է Կոլումբիայի համալսարանի պրեզիդենտ Նիկոլաս Մերեյ Բատլերը, - անհուսալիորեն անկիրթ է»: «Նա անկիրթ է, - ասում է դոկտոր Բատլերը, - որքան էլ որ բարձր կրթություն ստացած լինի»:

Այդ պատճառով, եթե ձգտում եք դառնալ լավ զրուցակից, եղեք ուշադիր ունկնդիր: Ինչպես հաստատում է Չարլզ Նորտհեմ Լիի կինը, «հետաքրքիր լինելու համար պետք է շահագրգռված լինել»: Տվեք այնպիսի հարցեր, որոնց պատասխանները ուրիշին հաճելի կլինի: Խրախուսեք նրան, որպեսզի պատմի իր և իր նվաճումների մասին:

Հիշեք, որ մարդուն, որի հետ խոսում եք, հարյուր անգամ ավելի են հետաքրքրում ինքը, իր կարծիքները և իր խնդիրները, քան դուք և ձեր խնդիրները: Նրա ատամի ցավն իր համար ավելի կարևոր է, քան սովը Չինաստանում, որից մահանում են միլիոնավոր մարդիկ: Նրա պարանոցի չիբանը իրեն ավելի է հետաքրքրում, քան քառասուն երկրաշարժերը Աֆրիկայում: Մտածեք այդ մասին հաջորդ անգամ զրույց սկսելիս:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք դուր գալ մարդկանց, կատարեք չորրորդ կանոնը.

**Եղեք լավ ունկնդիր: Խրախուսեք ուրիշներին՝ խոսելու իրենց մասին:**

## ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ

### ԻՆՉՊԵՍ ՀԵՏԱՔՐՔՐԵԼ ՄԱՐԴԿԱՆՑ

Յուրաքանչյուրին, ով այցելել է Թեոդոր Ռուզվելտին Օյսթեր Բեյում, ապշեցրել են նրա գիտելիքների ծավալն ու բազմակողմանիությունը: «Ռուզվելտը կարողանում էր բոլորի հետ զրուցել,- գրել է Համալիել Բրեդֆորդը,- լինել դա կովբոյ, թե ձիավարժության ուսուցիչ, նյույորքյան քաղաքական գործիչ, թե դիվանագետ»: Իսկ ինչպե՞ս է նա դրան հասել: Այս հարցին դժվար չէ պատասխանել: Ամեն անգամ, երբ Ռուզվելտը սպասում էր որևէ մեկին, նախորդ օրը նստում էր մինչև ուշ գիշեր, կարդալով այն հարցի վերաբերյալ նյութեր, որը, որքան հայտնի էր իրեն, հատկապես հետաքրքրում էր հյուրին:

**Քանի որ Ռուզվելտը, ինչպես մյուս բոլոր առաջնորդները, գիտեր, որ դեպի մարդու սիրտ տանող ամենաստույգ ուղին նրա հետ զրույցն է այն մասին, ինչը նա ամենից շատ է գնահատում:**

Հարգարժան Ուիլյամ Լայոն Ֆելպսը՝ Յեյլի համալսարանի գրականության նախկին պրոֆեսորը, բավական շուտ յուրացրեց այդ դասը:

«Երբ ութ տարեկան էի, արձակուրդս անց էի կացնում հորաքույր Լիբի Լինսլիի մոտ, Սթրադֆորդում՝ Հուսատոնիկ գետի ափին, գրում է Ֆելպսը իր «Մարդու բնույթի մասին» էսսեում: Մի երեկո այնտեղ հայտնվեց միջին տարիքի մի մարդ, հորաքրոջս հետ մի քանի քաղաքավարի արտահայտությունն փոխանակելուց հետո, հյուրն իր ամբողջ ուշադրությունն ուղղեց ինձ: Այդ ժամանակ ես հրապուրված էի նավակներով, և մեր հյուրը այնքան հրապուրիչ կերպով էր քննարկում այդ թեման, որ նրա ասածները ինձ չափազանց հետաքրքիր թվացին: Երբ նա գնաց, ես նրա մասին արտահայտվեցի հիացմունքով: Ի՞նչ մարդ է: Ինչպե՞ս է հետաքրքրվում նավակներով: Սակայն հորաքույրս հայտնեց, որ նա նյույորքցի փաստաբան է և նավակների հետ ոչ մի գործ չունի՝ լիովին անտարբեր է այդ հարցի նկատմամբ: «Այդ դեպքում ինչո՞ւ էր նա ամբողջ ժամանակ խոսում նավակների մասին», - հարցրի ես:

«Որովհետև բարեկիրթ մարդ է: Նա տեսավ, որ քեզ հետաքրքրում են նավակները, և խոսեց այն բաների մասին, որոնք, ինչպես նա ենթադրում էր, կհետաքրքրեն և դուր կգան քեզ: Նա ջանում էր հաճելի լինել»:

Եվ Ուիլյամ Լայոն Ֆելպսը ավելացնում է. «Հորաքրոջս խոսքերը ես հիշում էի ամբողջ կյանքում»:

Այն պահին, երբ գրում եմ այս գլուխը, իմ առջև դրված է Էդվարդ Լ. Չալիֆի՝ սկաուտ տղաների հետ ակտիվ աշխատանք վարող մարդու նամակը:

«Մի անգամ ես օժանդակության կարիք զգացի,- գրում է Չալիֆը:- Եվրոպայում պետք է կայանար սկաուտների մեծ հավաք, և ես ցանկանում էի, որ ամերիկյան

խոշորագույն կորպորացիաներից մեկի պրեզիդենտը վճարեր իմ տղաներից մեկի ճանապարհածախսը:

Բարեբախտաբար այդ մարդու մոտ գնալուց անմիջապես առաջ ինձ հայտնի դարձավ, որ նա դուրս է գրել միլիոն դոլարի չեկ, իսկ երբ այն մարվել էր, վերջինս կարգադրել էր այն դնել շրջանակի մեջ:

Այդ պատճառով էլ, մտնելով նրա առանձնասենյակը, ես առաջին հերթին խնդրեցի թույլ տալ նայելու այդ չեկին: Միլիոն դոլարի չեկին: Ես նրան ասացի, որ երբեք չեմ լսել, որ որևիցե մեկը այդպիսի չեկ դուրս գրի, այդ պատճառով էլ ուզում եմ տղաներին պատմել, որ իսկապես տեսել եմ միլիոն դոլարի չեկ: Նա սիրով ինձ ցույց տվեց չեկը. ես հիացա նրանով և խնդրեցի դրա ափրոջը մանրամասնորեն պատմել ինձ, թե ինչ հանգամանքներում է այն գրվել»:

Դուք նկատում եք չե՞, որ Չալիֆը չսկսեց խոսել սկաուտների, Եվրոպայի հավաքի կամ այն մասին, ինչ իրեն հարկավոր էր: Նա խոսում էր այն մասին, ինչը հետաքրքրում էր մյուսին: Եվ ահա ձեզ արդյունքը:

«Շուտով այն անձնավորությունը, որի հետ զրուցում էի, ասաց. «Այո, ի դեպ, ի՞նչ առիթով էիք ցանկանում ինձ տեսնել»: Այդ ժամանակ էլ ես նրան հայտնեցի իմ գործի մասին:

Ի մեծ զարմանս ինձ, - շարունակում է Չալիֆը, - նա ոչ միայն անմիջապես բավարարեց իմ խնդրանքը, այլև շատ ավելի հեռուն գնաց: Ես նրան խնդրում էի Եվրոպա ուղարկել մի՛ տղայի, իսկ նա ուղարկեց հինգին և նրանց հետ նաև՝ ինձ, հազար դոլարի ակրեդիտիվ տվեց և ասաց, որ Եվրոպայում մնանք յոթ շաբաթ: Նա նաև իր կորպորացիայի մասնաճյուղերի պրեզիդենտներին ուղղված երաշխավորական նամակներ տվեց, որպեսզի կարողանայինք օգտվել նրանց ծառայություններից, իսկ այնուհետև անձամբ հանդիպեց մեզ Փարիզում և ծանոթացրեց քաղաքին: Հետագայում նա աշխատանքի տեղավորեց կարիքավոր ընտանիքներից մի քանի տղաների և դեռ մինչև օրս էլ ակտիվորեն մասնակցում է մեր խմբի գործունեությանը:

Բայց և այնպես ես գիտեմ, որ եթե նախապես չպարզեի, թե նա ինչով է հետաքրքրվում և նրան հենց սկզբից իմ օգտին չտրամադրեի, ինձ համար տասն անգամ ավելի դժվար կլինեք նրան դիմելը»:

Արժեքավոր ր է, արդյոք, այդ եղանակը գործնական հարաբերություններում կիրառելու համար: Ի՞նչ եք կարծում: Տեսնենք: Վերցնենք, օրինակ, Հենրի Ջ. Դյուվեռնոյին «Դյուվեռնոյ էնդ սանս» ընկերությունից, որը Նյու Յորքի հացի առաջնակարգ ֆիրմաներից մեկն է:

Դյուվեռնոյը փորձում էր ձեռք բերել նյույորքյան մի հյուրանոցի հացի մատակարարման պատվերը: Նա չորս տարի շարունակ ամեն շաբաթ մտնում էր հյուրանոցի կառավարչի մոտ: Այցելում էր նույն բարձրաշխարհիկ միջոցառումներին, որոնց որ կառավարիչն էր այցելում: Նա նույնիսկ սենյակներ էր վարձել և ապրում էր այդ հյուրանոցում ցանկալի գործարքը կնքելու նպատակով: Բայց ոչինչ չէր ստացվում:

«Այդ ժամանակ,- ասաց Դյուրվեռնոյը,- ուսումնասիրելով մարդկային փոխհարաբերությունների խնդիրներով զբաղվող դասընթացի նյութերը, ես որոշեցի փոխել իմ գործելակերպը: Որոշեցի պարզել, թե ինչով է հետաքրքրվում այդ մարդը, ինչն է նրան ոգեշնչում:

Պարզեցի, որ նա հյուրանոցների աշխատողների ընկերության անդամ է՝ ընկերություն, որն ստացավ «Հյուրանոցների ամերիկյան սիրահարներ» անունը: Նա ոչ միայն այդ ընկերության անդամ էր, այլև իր եռանդի շնորհիվ ընտրվել էր ինչպես այդ, այնպես էլ համանման միջազգային կազմակերպության պրեզիդենտ: Որտեղ էլ որ գումարվեին ընկերության համագումարները, նա միշտ էլ մասնակցում էր, նույնիսկ եթե ստիպված էր լինում դրա համար թոչեւ սարերի վրայով կամ կտրել-անցնել անապատներ և ծովեր:

Այդ պատճառով էլ, հաջորդ օրը նրան տեսնելով, խոսակցություն ակսեցի ընկերության մասին: Իսկ ինչպիսի՜ պատասխան հետևեց, ինչպիսի՜ պատասխան: Նա ինձ կես ժամ պատմում էր իր ընկերության մասին հիացմունքից զրնգացող ձայնով: Ինձ համար պարզ դարձավ, որ այդ ընկերությունը դարձել էր նրա հոբբին, նրա ողջ կյանքի կիրքը: Մինչև առանձնասենյակից դուրս գալս, նա ինձ համոզեց դառնալ այդ ընկերության անդամ:

Այդ անգամ ես ոչ մի բառ չասացի հացի մասին: Բայց մի քանի օր անց հյուրանոցի բուֆետի վարիչը հեռախոսով ինձ հրավիրեց իր մոտ՝ հացի նմուշներով և գնացուցակով: /

«Չգիտեմ, թե ինչ եք արել ծերուկի հետ,- ասաց բուֆետի վարիչը,- բայց նա տառացիորեն հիացած է ձեզնով»:

Մտածեք միայն: Ես այդ մարդուն չորս տարի զգվեցրել էի, փորձելով պատվեր ձեռք բերել. երևի մինչև հիմա էլ կհետապնդեի, եթե չգնայի ի վերջո պարզելու, ինչով է նա հետաքրքրվում և ինչի մասին է սիրում խոսել»:

Այսպիսով, եթե դուք ցանկանում եք դուր գալ մարդկանց, կատարեք հինգերորդ կանոնը.

**Խոսեք այն մասին, ինչը հետաքրքրում է ձեր զրուցակցին:**

## ԳԼՈՒԽ ՎԵՑԵՐՈՐԴ

### ԻՆՉՊԵՍ ԱՆՄԻՋԱՊԵՍ ՆՎԱՃԵԼ ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՀԱՄԱԿՐԱՆՔԸ

Ես հերթի էի կանգնած Նյու Յորքի 33-րդ փողոցի և 8-րդ ավենյուի անկյունի փոստային բաժանմունքում՝ պատվիրված նամակ ուղարկելու համար: Նկատեցի, որ պատվիրված հաղորդակցություն ընդունող ծառայողին ձանձրացրել էր իր աշխատանքը. ծրարներ կշռել, դրոշմանիշեր տալ, մանրը վերադարձնել, անդորրագրեր գրել. տարեցտարի միշտ նույն ձանձրալի միապաղաղությունը: Եվ ահա ինքս ինձ ասացի. «Ես կփորձեմ դուր գալ այդ երիտասարդին: Նրան դուր գալու համար, իհարկե, պետք է ասեմ ինչ-որ հաճելի բան ոչ թե իմ մասին, այլ՝ իր»:

Այսպիսով, ես ինձ հարց տվեցի. «Ի՞նչ կա նրա մեջ, որով ես կարող եմ անկեղծորեն հիանալ»: Այդ հարցին պատասխանելը երբեմն դժվար է լինում, հատկապես, երբ խոսքը անձանոթ մարդկանց մասին է, բայց տվյալ դեպքում դա հեշտ եղավ: Ես անմիապես նկատեցի մի բան, որով անկեղծորեն սքանչացա:

Եվ ահա, երբ նա կշռում էր իմ ծրարը, ես հիացմունքով նկատեցի. «Շատ կուզենայի ձեր նման փարթամ մազեր ունենալ»:

Նա, մի փոքր զարմացած բարձրացրեց աչքերը, բայց նրա դեմքը ողողվեց ժպիտով: «Դե, դրանք արդեն այնքան էլ փարթամ չեն, ինչպես մի ժամանակ էին», - համեստորեն ասաց նա: Ես հավատացրի, որ չնայած դրանք, հնարավոր է, որ մի փոքր կորցրած լինեն իրենց նախկին գեղեցկությունը, բայց, այնուամենայնիվ, դեռևս հրաշալի են: Նա անչափ գոհ էր: Մենք իրար հետ հաճելի զրուցեցինք, և վերջում նա խոստովանեց, «Իմ մազերը շատերին են դուր գալիս»:

Գրագ կգամ, որ այդ օրը երիտասարդը նախաճաշելու գնալիս, ոտքերի տակ գետինը չէր զգում: Գրագ կգամ, որ երեկոյան տուն վերադառնալով, նա այդ մասին պատմել է կնոջը: Գրագ կգամ, որ նայելով հայելուն, նա բացականչել է. «Իսկապես, հիանալի փարթամ մազեր են»:

Մի անգամ ես հրապարակորեն պատմեցի այս դեպքի մասին, հետո մի մարդ ինձ հարցրեց. «Իսկ դուք նրանից ի՞նչ էիք ուզում»:

Ի՞նչ էի ես նրանից ուզում: Ի՞նչ էի ես նրանից ուզում:

Եթե մենք այնքան չնչին եսասերներ ենք, որ չենք կարող մարդկանց թեկուզ մի փոքր երջանկություն տալ և թեկուզ ինչ-որ չափով ընդունել նրանց արժանիքները, չփորձելով փոխարենը ինչ-որ բան ստանալ, եթե մենք փոքրոգի ենք, ինչպես վայրի խնձորի թթվաշ պտուղները, ապա մենք դատապարտված ենք անհաջողության, որին լիովին արժանի ենք:

Օ, այո, ես ինչ-որ բան ուզում էի այդ երիտասարդից: Ես ուզում էի մի բան, որ գին չունի: Եվ այն ստացա: Դա այն գիտակցությունն էր, որ ինչ-որ բան արեցի նրա

համար, այն ժամանակ, երբ ինքը հնարավորություն չունեի փոխարենը որևէ բան անելու ինձ համար: Այդպիսի գիտակցությունը դեռ երկար ժամանակ մնում է ձեր հիշողության մեջ, մինչդեռ ինքը՝ դրվագը, վաղուց արդեն անցյալ է դարձել:

Գոյություն ունի մարդկային վարքագծի մի կարևորագույն օրենք: Ենթարկվելով այդ օրենքին, մենք գրեթե երբեք փորձանքի մեջ չենք ընկնում: Փաստորեն, հետևելով այդ օրենքին, մենք ձեռք կբերենք անթիվ բարեկամներ և կայուն երջանկություն: Բայց, բավական է, որ այն խախտենք և անմիջապես անվերջանալի փորձանքներ կհարուցենք մեր նկատմամբ: Այսպիսին է այդ օրենքը. ձեր զրուցակցին մշտապես ներշնչեք սեփական նշանակալիության գիտակցությամբ: Ինչպես արդեն նշել ենք, պրոֆեսոր Ջոն Դյուին ասում էր, որ մարդկային բնավորությանը հատուկ մեծագույն ձգտումը նշանակալի լինելու ցանկությունն է, իսկ պրոֆեսոր Ուիլյամ Ջեմսը պնդում է. «Մարդկանց բնորոշ հիմնական հատկությունը ըստ արժանվույն գնահատված լինելու կրքոտ ձգտումն է»: Ինչպես ես արդեն ցույց եմ տվել, հենց այդ ձգտումն է զատում մեզ կենդանիներից: Հենց դա է ընկած քաղաքակրթության հիմքում:

Փիլիսոփաները հազարամյակներ շարունակ, մտածել են մարդկային փոխհարաբերությունների ընդհանուր կանոնների մասին, և այդ բոլոր դատողություններից ձևավորվել է միայն մի պատվիրան: Այն նոր չէ: Նույնքան հին է, որքան պատմությունը: Զրադաշտը այն ներշնչում էր կրակապաշտներին երեք հազար տարի առաջ Պարսկաստանում: Կոնֆուցիոսը դասավանդում էր այն Զինաստանում քսանչորս հարյուրամյակ առաջ: Լաո-ցզին՝ դաոիզմի հիմնադիրը, կտակել է ա յն իր հետևորդներին Խանյան հովտում: Բուդդան քարոզում էր այն սուրբ Գանգեսի ափերին Քրիստոսի ծննդից հինգ հարյուր տարի առաջ: Հինդուիզմի սուրբ գրքերը սովորեցնում էին այդ պատվիրանը դրանից հազար տարի առաջ: Հիսուսը հռչակեց այն Հրեաստանի քարքարոտ բլուրների մոտ՝ տասնինը հարյուրամյակ առաջ: Նա ընդհանրացրեց այն մի մտքի մեջ՝ աշխարհում գուցե ամենակարևոր սկզբունքի մեջ. «Այն ամենը, ինչ կկամենաք, որ մարդիկ ձեզ անեն, այդպես և դուք արեք նրանց»<sup>4</sup>:

Դուք ցանկանում եք հավանություն ստանալ այն մարդկանցից, որոնց հետ շփվում եք: Ցանկանում եք, որ ձեր իսկական արժանիքները գնահատվեն: Ցանկանում եք գիտակցել, որ ձեր փոքրիկ աշխարհում կարևոր նշանակություն ունեք: Չեք ցանկանում լսել էծանագին կեղծ շողոքորթությունը, բայց կրքոտ կերպով ցանկանում եք, որ անկեղծորեն գնահատեն ձեր արժանիքները: Ցանկանում եք, որ ձեր բարեկամներն ու գործընկերները, ինչպես արտահայտվում է Զարլզ Շվաբը, լինեն «անկեղծ՝ իրենց գնահատականում և շոայլ՝ գովեստում»: Մենք բոլորս էլ այդ ենք ցանկանում:

Այդ պատճառով էլ պետք է հետևել ոսկե օրենքին և ուրիշներին տալ այն, ինչ որ կուզենայիք ստանալ նրանցից:

Ինչպե՞ս: Որտե՞ղ: Ե՞րբ: Պատասխանը մեկն է. միշտ և ամենուրեք:

Ահա ձեզ մի օրինակ. «Ռադիո-սիտիի» տեղեկատվական ծառայության աշխատակցին խնդրեցի հայտնել Հենրի Մուվեյնի առանձնասենյակի համարը: Համազգեստի մեջ ձգված այդ մարդն ակնհայտորեն հպարտանում էր

տեղեկություններ հաղորդելու իր ձևով: Նա պարզ և հստակ պատասխանեց. «Հենրի Սուվլեն (դադար): Տասնութերորդ հարկ (դադար): 1816 սենյակ»:

Ես նետվեցի դեպի վերելակը, բայց հետո կանգ առա, վերադարձա և ասացի. «Ես ցանկանում եմ շնորհակալություն հայտնել ձեզ, որ դուք այդքան հիանալի կերպով պատասխանեցիք իմ հարցին: Ձեր պատասխանը շատ հստակ և ճշգրիտ էր, դուք խոսում էիք, ինչպես դերասան: Իսկ դա հազվադեպ է պատահում»:

Բավականությունից փայլելով, նա ինձ պատմեց, թե ինչու էր այս կամ այն դադարն անում և ինչու էր հատկապես այդ ձևով արտասանում յուրաքանչյուր նախադասությունը: Իմ մի քանի խոսքը նրան ստիպեցին ձգել փողկապը, և տասնութերորդ հարկ բարձրանալիս այնպիսի զգացում ունեի, որ այսօր ցերեկը մարդկանց տված երջանկության ընդհանուր գումարին ես էլ մի նշույլ ավելացրի:

Դուք չպետք է սպասեք, մինչև որ դառնաք Ֆրանսիայի դեսպանը կամ ծովափին զբոսահանջույքներ կազմակերպող «Եղջերվի ակումբի» կոմիտեի նախագահը, որպեսզի սկսեք ձեր շրջապատի մարդկանց արժանիքները ճանաչելու այս փիլիսոփայությունը կիրառել: Նրա օգնությամբ դուք կարող եք հասնել կախարդական արդյունքների համարյա թե ամեն օր:

Օրինակ, եթե դուք պատվիրել եք տապակած կարտոֆիլ, բայց մաացողուհին բերում է կարտոֆիլի պյուրե, փորձեք նրան այսպես ասել. «Ներեցեք անհանգստացնելու համար, բայց ես նախընտրում եմ տապակած կարտոֆիլ», նա կպատասխանի. «Ոչ մի անհանգստություն», - և հաճույքով կփոխի ճաշատեսակը, որովհետև դուք նրա հանդեպ հարգանք եք ցուցաբերել:

Քաղաքավարության այնպիսի արտահայտությունները, ինչպիսիք են. «ներեցեք անհանգստացնելու համար...», «խնդրեմ...», «համեցեք, խնդրեմ...», «եթե դեմ չեք...», «շնորհակալ եմ...», գեղեցկացնում են ձանձրալի ամենօրյա կյանքի միապաղաղությունը և, իմիջիայլոց, հանդիսանում են լավ դաստիարակության նշան:

Վերցնենք մեկ այլ օրինակ: Ձեզ բախտ վիճակվե՞լ է, արդյոք, կարդալ Հոլ Քեյնի վեպերից որևէ մեկը՝ «Քրիստոնյան», «Դատավորը», «Մարդը Մեն կղզուց»: Միլիոնավոր, անթիվ-անհամար մարդիկ են կարդացել նրա վեպերը: Նա եղել է դարբնի տղա: Ողջ կյանքի ընթացքում սովորել է ընդամենը ութ տարի, բայց մահացավ որպես երբևէ աշխարհին հայտնի գրողներից ամենահարուստը:

Այսպիսին է նրա պատմությունը: Հոլ Քեյնը սիրում էր սոնետներ ու բալլադներ և հափշտակությամբ կարդում էր Դանթե Գաբրիել Ռոսետտիի բանաստեղծությունները: Նա նույնիսկ Ռոսետտիի ստեղծագործությունների գեղարվեստական արժեքը գովաբանող հոդված գրեց և դրա մի օրինակն ուղարկեց իրեն՝ բանաստեղծին: Վերջինս հիացած էր. «Երիտասարդը, որն այսքան բարձր է գնահատում իմ ընդունակությունները, - հավանաբար ինքն իրեն ասաց Ռոսետտին, - պետք է փայլուն խելքի տեր լինի»: Այդ պատճառով էլ նա դարբնի որդուն հրավիրեց Լոնդոն՝ դառնալու իր քարտուղարը: Այդ հրավերը շրջադարձային դարձավ Հոլ Քեյնի կյանքում, քանզի կատարելով իր նոր պարտականությունները, նա սկսեց հանդիպել այն ժամանակվա գեղարվեստական գրականության գործիչների հետ: Օգտվելով

նրանց խորհուրդներից և ոգեշնչված նրանց խրախուսանքից, նա գնաց այն ուղով, որը նրան բարձրացրեց մինչև երկինք:

Նրա տունը՝ Մեն կղզում գտնվող Գրիբե դղյակը, երկրագնդի ամենահեռավոր անկյուններից եկող զբոսաշրջիկների համար դարձավ Մեքքա, իսկ նրա թողած կարողությունը երկուսուկես միլիոն դոլար է: Այնուամենայնիվ, ինչ իմանաս, նա կարող է մահանալ իբրև անհայտ մի չքավոր, եթե չգրեր այն հոդվածը, որտեղ արտահայտել էր ականավոր մարդու հանդեպ իր հիացմունքը:

Այդպիսին է ուժը՝ ապշեցուցիչ ուժը անկեղծ, սրտաբուխ գնահատականի:

Ռոսետտին իրեն նշանակալի մարդ էր համարում: Եվ դրանում ոչ մի տարօրինակ բան չկա: Գրեթե յուրաքանչյուր ոք իրեն համարում է նշանակալի, շատ նշանակալի:

Ասենք, ինչպես յուրաքանչյուր ազգ:

Դուք, արդյոք, չե՞ք կարծում, որ ճապոնացիներից ավելի բարձր եք կանգնած: Բայց, ախր, ճիշտն ասած, ճապոնացիները կարծում են, որ կանգնած են ձեզնից չափազանց բարձր: Այսպես, պահպանողաբար տրամադրված ճապոնացին կատաղում է, տեսնելով սպիտակ մարդուն ճապոնուհու հետ պարելիս:

Չե՞ք մտածում, արդոք, որ Հնդկաստանի հինդուսներից բարձր եք կանգնած: Դա ձեր իրավունքն է, բայց միլիոնավոր հինդուսներ իրենց ձեզնից այնքան բարձր կդասեն, որ չեն ցանկանա այն մակարդակին իջնել, որ դիպչեն այն սննդին, որը պղծել է ձեր այլանդակ ստվերը՝ ընկնելով վրան: '

Չե՞ք գտնում, արդյոք, որ էսկիմոսներից բարձր եք կանգնած: Դա պարձյալ ձեր իրավունքն է, սակայն, միգուցե ձեզ հետաքրքրում է, թե ձեր մասին ի՞նչ են մտածում էսկիմոսները: Դե, ահա ուրեմն. էսկիմոսների մեջ երբեմն լինում են թափառաշրջիկներ, աշխատել չցանկացող անպիտան ծույլեր: Էսկիմոսները նրանց անվանում են «սպիտակներ», մի բառ, որը նրանց համար ծառայում է որպես խորին ատելության արտահայտություն:

Յուրաքանչյուր ազգ իրեն բարձր է դասում մյուսներից: Դա ծնում է հայրենասիրություն և... պատերազմներ:

Չգունագարդված ճշմարտությունն այն է, որ ձեզ հանդիպող գրեթե յուրաքանչյուր մարդ իրեն համարում է ինչ-որ առումով ձեզանից բարձր, և դուք կգտնեք նրա սիրտը տանող ճիշտ ուղին, եթե նրան առանց ձանձրացնելու թույլ տաք հասկանալ, որ ընդունում եք սեփական փոքրիկ աշխարհում նրա կարևոր դերը և այն կրնդունեք անկեղծորեն:

Հիշեք, թե ինչ էր ասում Էմերսոնը. «Ինձ հանդիպող յուրաքանչյուր մարդ ինչ-որ առումով գերազանցում է ինձ, և այդ իմաստով ես կարող եմ նրանից սովորել»:

Եվ ամենագարմանալին այստեղ ինքն է, որ այն մարդիկ, որոնք սեփական նվաճումներից գոհ լինելու ամենաքիչ հիմքերն ունեն, հաճախ սեփական թերաթժեքության զգացումը փոխհատուցում են աղմկարարությամբ, ունայնամտությամբ և պարծենկոտությամբ, որոնք տհաճ, տառացիորեն նողկալի տպավորություն են թողնում:

Ինչպես Շեքսպիրն էր ասում.

«...Բայց մարդը,  
Բայց մարդը, հպարտ, օծոված  
Կարճատև վեհությամբ ակնթարթի  
Եվ ինքնավստահ այն աստիճանի,  
Որ չի էլ հիշում՝ ինքը փխրուն է ապակու նման,  
Երկնքի առջև ծամածովում է որպես չար կապիկ,  
Այնպես, որ հրեշտակներն են ողբում վրան»<sup>5</sup>:

Ես ցանկանում եմ ձեզ պատմել երեք դեպք այն մասին, թե ինչպես իմ դասընթացին մասնակցող գործարար մարդիկ, կիրառելով իրենց ուսուցանվող սկզբունքները, հասել են բացառիկ արդյունքների: Նախ պատմենք քոնեկտիկուտցի մի իրավաբանի մասին, որը խնայելով իր հարազատների զգացմունքները, նախընտրում է, որ իր անունը չհիշատակվի: Անվանենք նրան միստեր Ռ.

Դասընթաց ընդունվելուց շատ չանցած նա կնոջ հետ մեքենայով գնաց Լոնգ Այլենդ նրա հարազատներին այցելության: Կինը նրան թողել էր շատախոսելու իր ծեր հորաքրոջ հետ, իսկ ինքը գնացել էր այցելելու երիտասարդ հարազատներից մեկին: Քանի որ այդ իրավաբանը պետք է պարապմունքների ժամանակ ելույթ ունենար և հաղորդեր, թե ինչպես է կյանքում կիրառել ուրիշների արժանիքների գնահատման սկզբունքը, որոշեց սկսել այդ ծեր կնոջից և տունն ուշադիր գննեց, ջանալով տեսնել մի այնպիսի բան, որով կարողանար անկեղծորեն հիանալ:

«Այս տունը կառուցվել է մոտավորապես 1890 թվականին, այնպես չէ՞», - հարցրեց նա:

«Այո, - պատասխանեց հորաքույրը, - հենց այդ ժամանակ էլ կառուցվել է»:

«Սա ինձ հիշեցնում է այն տունը, որտեղ ես ծնվել եմ, - ասաց իրավաբանը: - Հրաշալի տուն է, Համաչափ կառուցված: Ընդարձակ: Հիմա արդեն այսպիսի տներ չեն կառուցում»:

«Դուք իրավացի եք, - նրա հետ համաձայնեց ծեր տիկինը: - Ներկայումս երիտասարդները չեն գնահատում գեղեցիկ տները, Այն ամենն, ինչ նրանց հարկավոր է՝ սառնարանով փոքրիկ բնակարան ստանալն է, որից հետո նրանք իրենց ավտոմեքենաներով գնում են որևէ տեղ»:

«Սա հեքիաթային տուն է, - շարունակեց նա, թանկ հիշողություններից դողացող ձայնով: - Այն կառուցվել է սիրով: Ես և ամուսինս նրա մասին երազել ենք երկար տարիներ, մինչև կառուցելը: Մենք ճարտարապետ չունեինք: Ինքներս ենք նախագծել»:

Հետո նա հյուրին ցույց տվեց ամբողջ տունը, և վերջինս անկեղծորեն հիացավ այն բոլոր չքնաղ գանձերով, որոնք այդ կինը ձեռք էր բերել իր ճանապարհորդությունների ժամանակ և պահպանել էր ողջ կյանքի ընթացքում. Փեյսլի<sup>6</sup> քաղաքից բերված շալեր, հին անգլիական թեյի սպասք, վեջվուդյան ճենապակի, ֆրանսիական մահճակալներ և աթոռներ, իտալական նկարներ և մետաքսե լայն ծալքերով վարագույրներ, որ ժամանակին կախված են եղել ֆրանսիական ինչ-որ մի դղյակում:

«Ամբողջ տունը ցույց տալուց հետո,- պատմում է Ռ-ն,- նա ինձ տարավ ավտոտնակ: Այնտեղ ճախարակների վրա էր բարձրացված ««Փակարդ» մականիշի գրեթե նոր մի պլտոմեքենա:

«Ամուսինս է գնել այս մեքենան իր մահից մի փոքր առաջ,- ասաց նա կամացուկ:- Նրա մահից հետո ես այն ոչ մի անգամ չեմ օգտագործել... Դուք հասկանում եք լավ իրերի արժեքը, ես ցանկանում եմ այդ մեքենան ձեզ նվիրել»:

«Դե, ի՞նչ եք ասում, հորաքույր,- ընդդիմացա ես,- դուք չափազանց բարի եք: Ես, իհարկե, գնահատում եմ ձեր առատաձեռնությունը, բայց հազիվ թե կարողանամ օգտվել դրանից: Չէ որ ես նույնիսկ ձեր ազգականը չեմ: Ես նոր մեքենա ունեմ, իսկ դուք՝ շատ ազգականներ, որոնք կուզենային, որ այդ «Փակարդը» իրենցը լիներ»:

«Ազգականներ ը,- բացականչեց նա:- Այո, ես շատ ազգականներ ունեմ, որոնք միայն իմ մահվան են սպասում, որպեսզի ստանան այդ մեքենան: Բայց այն նրանց չի հասնի»:

«Եթե չեք ուզում նրանց նվիրել, դուք շատ հանգիստ կարող եք այն վաճառել բանեցրած ավտոմեքենաների առևտրականին»,- ասացի ես:

«Վաճառե՛լ,- գոչեց նա:- Կարծում եք, ես երբևէ կվաճառե՞մ այդ մեքենան: Կարծում եք, ես կկարողանա՞մ հանդուրժել, երբ տեսնեմ, թե ուրիշներն ինչպես են փողոցով շրջում այն մեքենայով, որը գնել էր ինձ համար ամուսինս: Մտքովս էլ չի անցնում վաճառել: Ես այն ձեզ կտամ: Դուք գիտեք գնահատել գեղեցիկ իրերը»:

Իրավաբանը փորձում էր խուսափել անսպասելի նվերից, բայց չկարողացավ այդ անել առանց վիրավորելու ձեր կնոջը:

Այդ ձեր տիկինը, որն ընդարձակ տանը մնացել էր բոլորովին մենակ Փեյսլի քաղաքից բերած իր շալերի, ֆրանսիական ինքնատիպ իրերի և հիշողությունների հետ, ծարավի էր իր հանդեպ թեկուզև մի փոքր ուշադրության: Անցյալում նա երիտասարդ էր, գեղեցիկ և ցանկալի: Մի ժամանակ նա կառուցել էր տուն, որը եղել էր սիրուց ջերմացած և ողջ Եվրոպայով մեկ իրեր էր հավաքել այն գեղեցկացնելու համար: Ներկայումս՝ իր միայնակ ծերության տարիներին, նա տենչում էր ստանալ թեկուզ մի փոքր մարդկային ջերմություն, մի փոքր անկեղծ ուշադրություն, սակայն ոչ ոք նրան այդ չէր տալիս: Երբ նա գտավ այդ ջերմությունն ու ուշադրությունը, ինչպես մի աղբյուր անապատում, նա «Փակարդ» ավտոմեքենայից փոքր բան չգտավ իր երախտագիտությունն արտահայտելու համար:

Վերցնենք մեկ այլ դեպք: Այդ մասին պատմել է Նյու Յորքի նահանգի Ռայ քաղաքում անտառաբուծությամբ և դեկորատիվ այգեգործությամբ զբաղվող «Լյուիս Էնդ Վելենտայն» ֆիրմայի կառավարիչ Դոնալդ Մակմագոնր:

«Ինչպես ձեռք բերել բարեկամներ և ազդեցություն թողնել մարդկանց վրա» դասախոսությունը լսելուց շատ չանցած,- հայտնեց Մակագոնր,- ես հարկադրված եղա դեկորատիվ այգեգործական աշխատանքներ կատարել մի հայտնի իրավաբանի կալվածքում: Կալվածքի տերը մոտեցավ ինձ, որպեսզի ինչ-որ ցուցումներ տա, թե որտեղ է ցանկանում տնկել ալպյան վարդերն ու ազալիաները: Ես ասացի. «Կարծում եմ, դուք հրաշալի հորբի ունեք: Ես հիացած եմ ձեր սքանչելի շներով: Որքան ինձ

հայտնի է, դուք ամեն տարի բազմաթիվ մրցանակներ եք ստանում Մեդիսոն սկվեր զարդենի շների մեծ ցուցահանդեսում»:

Այդ փոքրիկ սիրալիրությունը պաշտոնից ազդեցություն ունեցավ:

«Այո,- պատասխանեց դատավորը,- իմ շներն իսկապես ինձ մեծ ուրախություն են պատճառում: Ուզո՞ւմ եք տեսնել իմ շնանոցը»:

Նա համարյա մի ամբողջ ժամ ցույց էր տալիս իր շներին և նրանց ստացած մրցանակները: Նույնիսկ նրանց տոհմաբանական վկայականները ցույց տվեց և բացատրեց, թե ինչպիսի ծագումնաբանական գծերով են բացատրվում նրանց գեղեցկությունն ու խելքը:

Վերջում, շրջվելով դեպի ինձ, հարցրեց.

«Դուք փոքր տղա ունե՞ք»:

«Այո», - պատասխանեցի ես:

«Իսկ նա չէ՞ր ուզենա շան ձագ ունենալ», - հարցրեց դատավորը:

«Այն էլ ինչպե՞ս, նա ուրախությունից իրեն կկորցնի»:

«Հիանալի է, ես նրան մի ձագ եմ նվիրում», - հայտարարեց դատավորը:

Նա սկսեց ինձ բացատրել, թե ինչպես պետք է կերակրել շան ձագին: Այնուհետև կանգ առավ: «Դուք կմոռանաք այն ամենը, ինչ ձեզ այստեղ պատմեցի: Ավելի լավ է գրեմ»: Դատավորը գնաց տուն, մեքենագրեց շան ձագի տոհմաբանական վկայականը և մի հուշաթերթիկ՝ նրան կերակրելու մասին: Նա ինձ նվիրեց հարյուր դոլար արժեցող շան ձագ, ինչպես նաև մի ժամ տասնհինգ բուլետի թանկարժեք ժամանակից՝ գլխավորապես այն բանի համար, որ ես արտահայտեցի իմ անկեղծ հիացմունքը նրա հոբբիի և նվաճումների հանդեպ»:

Իր «Կողակով» հռչակված Ջորջ Իսթմենը հայտնաբերեց թափանցիկ լուսանկարչական ժապավենը, որը հնարավոր դարձրեց կինոյի երևան գալը, հարյուր միլիոն դոլար կարողություն կուտակեց և դարձավ աշխարհի ամենանշանավոր գործարար մարդկանցից մեկը: Սակայն, չնայած այս բոլոր հսկայական սխրագործություններին. նա էլ մեզ պես ծարավի էր իր արժանիքների թեկուզև մի փոքր գնահատման:

Ահա օրինակը: Շատ տարիներ առաջ Իսթմենը զբաղվեց Ռոչեստերում Իսթմենի անվան երաժշտական դպրոցի, ինչպես նաև մոր հիշատակին կառուցվող «Քիլբուրր հոլլ» թատրոնի շինարարությամբ: «Սյուպիրիոր սիթինգ քոմփրնի օֆ Նյու Յորք» ֆիրմայի պրեզիդենտ Ջեմս Ադամսոնը ցանկանում էր այդ շենքերի համար թատերական բազկաթոռների մատակարարման պատվեր ստանալ: Հեռախոսով կապվելով ճարտարապետի հետ, Ադամսոնը պայմանավորվեց հանդիպել Իսթմենին Ռոչեստերում:

Երբ Ադամսոնը եկավ, ճարտարապետն ասաց. «Ես գիտեմ, որ դուք ցանկանում եք պատվեր ստանալ, սակայն կարող եմ անմիջապես հայտնել, որ դուք ամենաչնչին հնարավորությունն անգամ չեք ունենա դրա համար, եթե Ջորջ Իսթմենին զբաղեցնեք հինգ բուլետից ավելի: Նա բծախնդիր և շատ զբաղված մարդ է: Այդ պատճառով արագ հայտնեք նրան ձեր գործի մասին և հեռացեք»:

Ադամսոնը պատրաստվում էր հենց այդպես էլ վարվել:

Երբ նրան հրավիրեցին առանձնասենյակ, Իսթմենը նստած էր՝ կռացած սեղանին՝ թղթերի կույտի վրա, սակայն, տեսնելով այցելուներին, բարձրացրեց հայացքը, հանեց ակնոցը և ճարտարապետին ու Ադամսոնին ընդառաջ գնալով, ասաց. «Բարի առավոտ, պարոնայք, ինչո՞վ կարող եմ ձեզ ծառայել»:

Ճարտարապետը նրանց իրար ներկայացրեց, որից հետո Ադամսոնն ասաց.

«Միսթեր Իսթմեն, մինչ մենք սպասում էինք, ես սքանչացա ձեր գրասենյակով: Ինքս էլ դեմ չէի լինի աշխատել այսպիսի առանձնասենյակում, եթե այդպիսին ունենայի: Դուք գիտեք, որ ես ինքս զբաղվում եմ շենքերի ներքին ձևավորման համար փայտե ապրանքների արտադրությամբ, բայց իմ ողջ կլանքի ընթացքում երբեք չեմ տեսել այսքան գեղեցիկ առանձնասենյակ»:

«Դուք ինձ հիշեցնում եք այն, ինչը ես գրեթե մոռացել եմ: Առանձնասենյակն իսկապես լավն է, չէ՞: Երբ ձևավորումը նոր էին վերջացրել, այն ինձ շատ էր դուր գալիս: Բայց հիմա ես բազմաթիվ այլ հոգսեր ունեմ և պատահում է, որ շաբաթներ շարունակ նույնիսկ ուշադրություն չեմ դարձնում սենյակի վրա»:

Ադամսոնը մոտեցավ պատին և շոյեց փայտե սալիկը. «Մա անգլիական կաղնի է, այնպես չէ՞»: Այն մի փոքր այլ կառուցվածք ունի, քան իտալականը»:

«Այո, - պատասխանեց Իսթմենը: - Դա ներմուծված անգլիական կաղնի է: Այն ինձ համար ընտրել է փայտի արժեքավոր տեսակների մասնագետ իմ բարեկամը»:

Այնուհետև Իսթմենն այցելուի հետ շրջեց ամբողջ սենյակում, վերջինիս ուշադրությունը հրավիրելով նրա համաչափությունների, երանգավորման, այն գարդարող ձեռքի փորագրության և այլ մանրամասների վրա, որոնք մտածվել և իրագործվել էին իր մասնակցությամբ:

Առանձնասենյակում շրջելով և հիանալով նրա փայտե ձևավորումով, նրանք կանգ առան լուսամուտի առջև, Ջորջ Իսթմենն իրեն հատուկ համեստ, պարզ ձևով Ադամսոնին պատմեց Ռոչեստերի համալսարանի, ընդհանուր տեսակի հիվանդանոցի, հոմեոպաթիկ բուժարանի, մանկատան և մանկական հիվանդանոցի մասին, որոնց միջոցով նա ձգտում էր օգնել մարդկությանը: Ադամսոնը ջերմորեն շնորհակալություն հայտնեց, որ նա այդքան անշահախնդիր կերպով է օգտագործում իր հարստությունը մարդկային տառապանքը թերևս ցնցելու համար: Այնուհետև Իսթմենը բանալիով բացեց ապակյա պահարանը և այնտեղից հանեց իր առաջին լուսանկարչական ապարատը՝ հայտնագործություն, որ նա գնել էր մի անգլիացուց:

Ադամսոնը մանրամասնորեն հարցուփորձ արեց աշխատանքային կարիերայի սկզբում նրան բաժին ընկած դժվարությունների մասին, և Իսթմենը բնական անկեղծությամբ սկսեց պատմել չքավորության մասին, որի հետ ինքը բախվել է մանկության տարիներին, այն մասին, որ այրիացած մայրը պանսիոն է պահել, իսկ ինքը օրը տասնհինգ ցենտով ծառայել է ապահովագրական գրասենյակում որպես գրագիր: Չքավորության հանդեպ ունեցած վախը գիշեր ու ցերեկ հետապնդում էր նրան, և նա որոշեց բավականաչափ դրամ աշխատել, որպեսզի մայրը ստիպված չլիներ պանսիոնում տքնել մինչև լիովին ուժասպառվելը: Ադամսոնը շարունակում էր նրա գլխին հարցեր տեղալ և զմայլված լսում էր չոր լուսանկարչական թիթեղներով կատարված փորձերի մասին: Իսթմենը պատմեց, թե ինչպես էր ամբողջ ցերեկը

աշխատում գրասենյակում, իսկ հետո երբեմն ամբողջ գիշեր փորձեր անում, պառկելով կարճ ժամանակով քնելու, մինչև որ տեղի էր ունենում քիմիկատների ռեակցիան, ընդ որում երբեմն պատահում էր, նա աշխատում էր և քնում առանց հանվելու, երեք օր շարունակ:

Ջենա Ադամսոնին Իսթմենի առանձնասենյակ տարան տասն անց տասնհինգ բուլետ, նախագգուշացնելով, որ նա Իսթմենից հինգ բուլետից ավելի ժամանակ չիլի, բայց անցավ մեկ ժամ, անցավ երկու ժամ, իսկ նրանք դեռ գրուցում էին:

Վերջապես, Իսթմենը, Ադամսոնի կողմը շրջվելով, ասաց. «Երբ վերջին անգամ Ճապոնիայում էի, այնտեղ գնեցի մի քանի աթոռ, բերեցի տուն և դրեցի իմ արևաբուժարանում: Բայց նրանց ներկը արևից թափվեց: Օրերս ես գնացի քաղաք, ներկ գնեցի և ինքս ներկեցի դրանք: Ուզո՞ւմ եք տեսնել, թե ես ինչպես եմ կարողանում աթոռ ներկել: Հիանալի է: Գնանք ինձ մոտ, միասին կնախաճաշենք և դրանք ձեզ ցույց կտամ»:

Նախաճաշից հետո Իսթմենը Ադամսոնին ցույց տվեց Ճապոնիայից բերած աթոռները: Դրանք արժեին հատը մեկուկես դոլարից ոչ ավելի, բայց Իսթմենը, որ հարյուր միլիոն դոլար կարողություն էր կուտակել, հպարտանում էր դրանցով, որովհետև ինքն էր ներկել:

Բազկաթոռների պատվերը կազմում էր իննսուն հազար դոլար: Եվ, ձեր կարծիքով, ո՞վ ստացավ այդ պատվերը, Ջենա Ադամսո՞նը, թե՞ նրա մրցակիցներից որևէ մեկը:

Այդ ժամանակից ի վեր և մինչև Իսթմենի մահվան օրը նրանք մտերիմ բարեկամներ էին:

Որտե՞ղ պետք է մենք սկսենք կիրառել ուրիշների արժանիքների գնահատման այդ մոգական չափանիշը: Ինչո՞ւ չսկսենք մեր սեփական տնից: Ես մի այլ վայր չգիտեմ, որտեղ այն ավելի անհրաժեշտ լինի և որտեղ այն ավելի անտեսեն: Ձեր կիներ, անկասկած, ունի որոշ լավ հատկություններ, ծայրահեղ դեպքում, դուք մի ժամանակ այդպես եք կարծել, այլապես չէիք ամուսնանա նրա հետ: Սակայն որքա՞ն ժամանակ է անցել այն օրվանից, երբ դուք հիացել եք նրա արժանիքներով: Որքա՞ն: Որքա՞ն:

Մի քանի տարի առաջ ես ուղևորվեցի ձկնորսության Նյու Բրանսուիկ՝ Միրամիշի գետի ակունքի մոտ: Ես ապրում էի կանադական անտառի խորքի ճամբարում մեն-մենակ: Կարդալու միակ բանը, որ ես կարողացա այնտեղ գտնել, դա տեղական թերթի համարն էր: Ես այն ծայրեծայր կարդացի՝ մինչև անգամ հայտարարությունները և Դորոթի Դիքսի հոդվածը: Դա այնքան լավ հոդված էր, որ ես այն կտրեցի և պահեցի: Դորոթի Դիքսը գրում էր, որ ինքը ձանձրացել է անընդհատ հարսնացուների համար դասախոսություններ լսելուց: Նա պնդում էր, որ որևէ մեկը պետք է փեսացուին մի կողմ տանի և հետևյալ իմաստուն խորհուրդը տա.

«Երբեք չամուսնանաք, մինչև չտվորեք շողոքորթել: Հարսանիքից առաջ կնոջը ներբողներ կարդալը կախված է հակումից: Սակայն նրան ներբողներ կարդալը ամուսնանալուց հետո անհրաժեշտություն է, դեռ ավելին՝ դրանից է կախված սեփական անվտանգությունը: Ամուսնության մեջ անհրաժեշտ է ոչ թե անկեղծություն, այլ՝ դիվանագիտություն:

Եթե ցանկանում եք ամեն օր հրաշալի ձևով սնվել, երբեք մի քննադատեք ձեր կնոջը, որ նա վատ է վարում տնային տնտեսությունը և այդ առիթով ոչ մի վիրավորական համեմատություններ մի արեք նրա և ձեր մոր միջև: Ընդհակառակը, դուք պետք է գովեք նրա տնտեսությունը վարելու ընդունակությունները և բարձրաձայն շնորհավորեք ձեզ, որ ամուսնացել եք այն միակ կնոջ հետ, որն իր մեջ գուգակցում է Վենետիայի, Միներվայի և կատարյալ տնտեսուհու բոլոր արժանիքները: Մի բողոքեք, նույնիսկ եթե բիֆշտեքսը նման է ներբանի կաշվի, իոկ հացը վերածվել է ածխի: Պարզապես նկատեք, որ այսօր ճաշը նրա համար սովորական կատարելության մակարդակին չի գտնվում, և նա կամավոր կերպով կպառնի խոհանոցի սալօջախի զոհաբերության խարույկին, որպեսզի արժանի լինի իր մասին ձեր իդեալիստական պատկերացումներին»:

Մի դիմեք գործողության այդպիսի եղանակի չափազանց անսպասելիորեն, հակառակ դեպքում նա ինչ-որ բան կկասկածի:

Բայց հենց այսօր երեկոյան կամ վաղը նրան ծաղիկներ կամ մի տուփ կոնֆետ բերեք: Մի սահմանափակվեք խոստովանությամբ. «Այո, ես պետք է դա վաղուց արած լինեի, այլ՝ արեք այդ: Եվ ի լրումն պարզվեք նրան ժպիտ և սիրո մի քանի ջերմ խոսքեր: Հետաքրքիր է, մեզ մոտ՝ Ռինոյի<sup>2</sup> ժայռերի վրա կփշրվե՞ր, արդյոք, վեց ամուսնությունից մեկը, եթե ավելի շատ կանայք և ամուսիններ հետևեին այսպիսի գործելակերպի»:

Ուզո՞ւմ եք իմանալ, թե ինչպես ստիպել կնոջը սիրահարվել ձեզ: Դե, ինչ, ես ձեզ կասեմ գաղտնիքը: Այն լավ արդյունքներ կտա: Այդ գաղափարն իմը չէ: Ես այն վերցրել եմ Դորոթի Դիքսից: Մի անգամ նա հարցազրույց էր վարում բազմաթիվ ամուսնություններով հռչակված մի մարդու հետ, որը գրավել էր քսաներեք կանանց սրտերը և խնայողական գրքույկները: (Իմիջիայլոց, պետք է նշել, որ այդ հարցազրույցը նա վարել է բանտում): Երբ լրագրողուհին հարցրել է, թե նրան ինչպե՞ս է հաջողվում ստիպել կանանց սիրահարվել իրեն, վերջինս պատասխանել է, որ դա բոլորովին էլ դժվար չէ. կնոջ հետ պետք է խոսել իր մասին, ահա այն ամենն, ինչ պետք է անել:

Նույն այդ եղանակը կիրառելի է նաև տղամարդկանց համար: «Տղամարդու հետ խոսեք հենց իր մասին, - ասել է Դիգրաելին, մի ժամանակ Բրիտանական կայսրությունը կառավարող ամենախելացի մարդկանցից մեկը, - տղամարդու հետ խոսեք հենց իր մասին, և նա ձեզ ժամերով կլսի»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք դուր գալ մարդկանց, կատարեք վեցերորդ կանոնը.

**Ներշնչեք ձեր զրուցակցին իր նշանակալիության գիտակցությունը և արեք այդ անկեղծորեն:**

Արդեն բավական երկար ժամանակ է, որ դուք կարդում եք այս գիրքը: Այժմ փակեք այն, թափ տվեք ձեր ծխամորճի մոխիրը և անմիջապես սկսեք ուրիշների արժանիքների ճանաչման այդ փիլիսոփայությունը կիրառել ձեզ ամենամոտ մարդու նկատմամբ, հետո հետևեք նրա մոգական ազդեցությանը:

## **Վեց կանոն, որոնց կատարումը թույլ է տալիս դուր գալ մարդկանց**

Կանոն 1. Անկեղծորեն հետաքրքրվեք ուրիշներով:

Կանոն 2. Ժպտացեք:

Կանոն 3. Հիշեք, որ մարդու անունն իր համար ամենադյուրիշ և ամենակարևոր բանն է ցանկացած լեզվով:

Կանոն 4. Եղեք լավ ունկնդիր: Խրախուսեք ուրիշներին՝ խոսելու իրենց մասին:

Կանոն 5. Խոսեք այն մասին, ինչը հետաքրքրում է ձեր զրուցակցին:

Կանոն 6. Ներշնչեք ձեր զրուցակցին իր նշանակալիության գիտակցությունը և արեք այդ անկեղծորեն:

## ԵՐՐՈՐԴ ՄԱՍ

ՏԱՄՆԵՐԿՈՒ ԿԱՆՈՆ, ՈՐՈՆՑ ԿԱՏԱՐՈՒՄԸ ԹՈՒՅԼ Է ՏԱԼԻՍ ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՀԱԿԵԼ  
ՁԵՐ ՏԵՍԱԿԵՏԻՆ

## ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ

ՎԻՃԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ ՀԱՂԹՈՂՆԵՐ ՉԵՆ ԼԻՆՈՒՄ

Պատերազմի ավարտից անմիջապես հետո մի անգամ երեկոյան Լոնդոնում ես չափազանց արժեքավոր դաս ստացա: Այդ ժամանակ ես սրբ Ռոսս Սմիթի մենեջերն էի: Պատերազմի ժամանակ Ռոսսը Պաղեստինում մարտնչած ավստրալիական աս-օդաչու էր, իսկ խաղաղության հռչակումից հետո նա զարմացրեց ողջ մարդկությանը՝ երեսուն օրում անցնելով երկրագնդի կեսը: Նրանից առաջ դեռ ոչ ոք չէր փորձել կատարել այդպիսի սխրանք: Դա հսկայական սենսացիա առաջացրեց: Ավստրալիական կառավարությունը Սմիթին հանձնեց հիսուն հազար դոլար, Անգլիայի թաղավորը նրան ազնվականի կոչում շնորհեց, և մի որոշ ժամանակ նա դարձավ բրիտանական դրոշի ներքո գտնվող ամենահայտնի մարդը՝ Բրիտանական կայսրության Լինդերգը: Մի երեկո ես ներկա էի սրբ Ռոսսի պատվին տրվող ճաշկերույթին, և ճաշի ժամանակ իմ սեղանակիցը պատմեց հետևյալ մեջբերման վրա հիմնված մի զվարճալի պատմություն. «... Աստվածությունն ավարտին է հասցնում մեր ձեռնարկները, անկախ մեր որոշումներից... »:

Պատմողը նշեց, որ այդ մեջբերումն Աստվածաշնչից է: Նա սխալվում էր: Ես դա գիտեի: Ես դա ստույգ գիտեի: Այդտեղ չնչին տարակույս անգամ չէր կարող լինել: Եվ դրա համար էլ, ձգտելով սեփական նշանակալիության գիտակցությունս ամրապնդել և ցույց տալ իմ գերազանցությունը, ինքս ինձ նշանակեցի անկոչ և անցանկալի դատավոր, անհրաժեշտ համարելով ուղղել նրա սխալը: Վերջինս համառորեն իրենն էր պնդում: Ի՞նչ: Շեքսպիրի՞ց է: Չի՞ կարող պատահել: Անհեթեթություն է: Այդ մեջբերումն Աստվածաշնչից է: Եվ ինքը դա հաստատ գիտի:

Նա նստել էր իմ աջ կողմում, իսկ ձախում իմ վաղեմի բարեկամ Ֆրենկ Հեմոնդն էր: Հեմոնդը երկար տարիներ զբաղվել էր Շեքսպիրի ուսումնասիրությամբ: Այդ պատճառով էլ պատմողը և ես պայմանավորվեցինք այդ հարցի լուծումը հանձնել Հեմոնդին: Վերջինս ուշադրությամբ լսեց մեզ, սեղմեց ոտքս և ասաց. «Դեյլ, դուք սխալվում եք: Այդ պարոնն իրավացի է: Մեջբերումն իսկապես Աստվածաշնչից է»:

Երեկոյան, երբ մենք միասին տուն էինք վերադառնում, Հեմոնդին ասացի. «Ֆրենկ, չէ՞ որ դու գիտեիր, որ այդ մեջբերումը Շեքսպիրից է»:

«Դե, իհարկե,- պատասխանեց նա:- «Համլետ», հինգերորդ գործողություն, երկրորդ պատկեր: Բայց մենք, թանկագին Դեյլ, տոնական երեկոյի հյուրեր էինք: Ինչո՞ւ ապացուցել մարդուն, որ նա իրավացի չէ: Մի թե դա կստիպի նրան ձեզ լավ

վերաբերվել: Ինչո՞ւ նրան հնարավորություն չտալ փրկելու իր հեղինակությունը: Նա ձեր կարծիքը չէր հարցնում: Նա դրա կարիքը չունեւ: Ուրեմն, ինչո՞ւ վիճել նրա հետ: Միշտ խուսափեք սուր անկյուններից»:

**«Միշտ խուսափեք սուր անկյուններից»:** Այն մարդը, որ ասել է այս խոսքերը, արդեն կենդանի չէ, բայց ինձ տված նրա դասը պահպանել է իր գործունեությունը մինչև օրս:

Այդ դասն ինձ չափազանց անհրաժեշտ էր, որովհետև ես անուղղելի վիճաբանող էի: Պատանեկության տարիներին վիճում էի եղբորս հետ ցանկացած առիթով: Քոլեջում ուսումնասիրեցի տրամաբանություն և փաստարկման արվեստ և մասնակցեցի բանավեճի մրցույթների: Միսուրին հոչակված էր իր վիճաբանության սիրահարներով, իսկ ես ծնվել եմ հենց այնտեղ: Ես ոչնչի չէի հավատում: Ավելի ուշ Նյու Յորքում ես դասավանդում էի բանավիճելու փաստարկումներ օգտագործելու արվեստը և մի ժամանակ, որքան էլ ամոթալի է այդ խոստովանելը, պատրաստվում էի այդ հարցերի վերաբերյալ գիրք գրել: Այն ժամանակից ի վեր ես լսել և քննադատական վերլուծության եմ ենթարկել հազարավոր բանավիճային ելույթներ, ինքս եմ դրանց մասնակցել և հետևել դրանց արդյունքներին: Այդ ամենի հետևանքով եկա այն եզրակացության, որ աշխարհում գոյություն ունի վեճում հաղթելու միայն մի միջոց: Դա նրանից խուսափելն է: Խուսափեք վեճերից, ինչպես կաշխատեք փրկվել երկրաշարժից կամ բռնաբռնվող օձի հետ հանդիպումից:

Տասը վեճից ինն ավարտվում է նրանով, որ մասնակիցներից յուրաքանչյուրը առաջվանից ավելի շատ է համոզվում իր բացարձակ իրավացիության մեջ:

Վիճաբանության ժամանակ հաղթողներ լին լինում: Չեն լինում, որովհետև, եթե վեճում դուք պարտվել եք, նշանակում է պարտվել եք, իսկ եթե հաղթել եք, ապա նույնպես պարտվել եք: Ինչո՞ւ: Ենթադրենք, թե դուք հաղթանակ եք տարել ձեր զրուցակցի հանդեպ, ջարդուփշուր եք արել նրա փաստարկները և ապացուցել, որ նա non compos mentis<sup>5</sup>: Հետո՞ ինչ: Դուք ձեզ հիանալի կզգաք: Իսկ նա՞: Դուք ստիպել եք նրան զգալ ձեր գերազանցությունը: Դուք վիրավորել եք նրա ինքնասիրությունը: Նա կվշտանա ձեր հաղթանակով: Բայց չէ՞ որ.

**«Մարդը, որին համոզել են հակառակ իր կամքի,  
Նույնիսկ ակամա չի հրաժարվի իր կարծիքից»:**

«Փենն մյուշյուել լայֆ ինշուրենս քոմփրնի» ապահովագրական ընկերությունը իր գործակալների համար հաստատել է մի խիստ կանոն. «Մի՛ վիճեք»:

Վաճառելու իսկական արվեստը վեճում չի կայանում: Այն նույնիսկ հեռավոր ձևով վեճ չի հիշեցնում: Այդ ձևով մարդուն համոզել անհնարին է:

Ահա ձեզ օրինակ: Մի քանի տարի առաջ իմ խմբերից մեկն ընդունվեց Պատրիկ Օ' Հեյր անունով կովարար մի իռլանդացի: Նա քիչ կրթված մարդ էր, բայց որքան էր սիրում վեճերի մեջ մտնել: Ժամանակին նա աշխատել էր որպես վարորդ և եկել էր ինձ մոտ, որովհետև անհաջող կերպով փորձում էր զբաղվել բեռնատար ավտոմեքենաների առևտրով: Նրան տված մի քանի հարցերի միջոցով ես պարզեցի

այն փաստը, որ նա մշտապես վիճում է հատկապես նրանց հետ, ում հետ աշխատում է առևտուր անել և վերջիններիս տրամադրում է իր դեմ: Եթե պոտենցիալ գնորդը որևէ անհարգալից բան էր ասում Պատի առաջարկած բեռնատարների մասին, նա մոլեգնում էր և անմիջապես հարձակվում գնորդի վրա: Այդ օրերին վեճերի ժամանակ հաճախ վերջին խոսքը Պատն էր ասում: Հետագայում նա ինձ ասաց. «Որևէ մեկի առանձնասենյակից դուրս գալիս հաճախ ինքս ինձ ասում եմ. «Դե, ես ցույց տվեցի այդ տիպին»: Ճիշտ է, նրան մերկացրի, բայց դրա փոխարեն ոչինչ չվաճառեցի»:

Իմ առաջին խնդիրը ոչ թե այն էր, որ Պատրիկ Օ'Հեյրին լավ խոսել սովորեցնեմ. նախ անհրաժեշտ էր սովորեցնել ձեռնպահ մնալ խոսակցություններից և խուսափել բանավեճերից:

Ներկայումս Օ'Հեյրը Նյու Յորքի «Ուայթ մոտոր քոմփրնի» ֆիրմայի լավագույն առևտրական գործակալներից է: Ինչպե՞ս հաջողվեց նրան հասնել այդ բանին, Ահա թե ինչ է պատմում այդ մասին ինքը. «Այժմ, եթե մտնում եմ գնորդի առանձնասենյակ և նա ասում է. «Ի՞նչ, Ուայթյան բեռնատա՞ր. Դա անպետք բան է: Ես այն ձրի էլ չեմ վերցնի: Ես պատրաստվում եմ գնել այսինչի բեռնատարը»: Ես պաասախանում եմ. «Լսեք, բարեկամս, այնինչի բեռնատարը լավ մեքենա է: Եթե դուք գնեք այնինչի բեռնատարը, չեք սխալվի: Այդ բեռնատարները պատրաստվում են մի հիանալի ֆիրմայի կողմից և վաճառվում են լավ մարդկանց միջոցով»:

Այդ ժամանակ նա ոչինչ չունի ասելու: Վիճելու առիթ չկա: Եթե նա հայտարարում է, որ այնինչի բեռնատարն ամենալավ մեքենան է, իսկ ես հաստատում եմ, որ դա հենց այդպես է, նա ստիպված է կանգ առնել: Նա չի կարող ամբողջ օրը կրկնել, որ «դա ամենալավ մեքենան է», եթե ես նրա հետ համաձայն եմ: Այնուհետև մենք դադարում ենք խոսել այնինչի մասին, և ես սկսում եմ պաամել ուայթյան բեռնատարի արժանիքների մասին:

Մի ժամանակ այդպիսի փոխադարձ հայեցանքն ինձ կատաղեցնում էր: Ես սկսում էի վիճել, ընդդիմախոսել այնինչի բեռնատարների արժանիքներին, և որքան շատ էի հայեցում նրանց, այնքան ավելի շատ էր գովաբանում վերջիններին իմ պոտենցիալ գնորդը, իսկ որքան շատ էր ինքը նրանց գովաբանում, այնքան ավելի շատ էր ինքն իրեն համոզում իմ մրցակցի արտադրանքի արժանիքների մեջ:

Այժմ, երբ հետ եմ նայում, ապշում եմ, թե ինչպես է ինձ ընդհանրապես հաջողվել որևէ բան վաճառել: Ես երկար տարիներ եմ վատնել վիճաբանությունների ու կռիվների վրա: Հիմա բերանս փակի տակ եմ պահում: Դա փոխհատուցվում է»:

Ծեր իմաստուն Բեն Ֆրանկլինն ասում էր. «Եթե վիճում եք, զրգովում և հակաճառում, դուք երբեմն կարող եք հաղթանակ տանել, սակայն այդ հաղթանակն անիմաստ կլինի, քանզի դուք երբեք ձեռք չեք բերի ձեր հակառակորդի բարեհաճությունը»:

Այդ պատճառով, ինքներդ որոշեք, թե ինչ կնախընտրեիք. ձևական, ցուցադրական հաղթանա՞կ, թե բարեհաճ վերաբերմո՞ւնք: Միաժամանակ և մեկին, և մյուսին հասնելը հազվադեպ է հաջողվում:

«Բոստոն տրենսկրիպտ» ամսագրում մի անգամ տպագրված էր բազմիմաստ մի բանաստեղծություն.

Աստ հանգչի մարմինն Ուիլամ Ջեյի,  
Մեփական անձի իրավացիության կրքոտ պաշտպանի:  
Իրավացի էր նա, թե՛ անիրավ,  
Մահն ամեննին այդ հաշվի չառավ:

Դուք կարող եք իրավացի լինել, բացարձակորեն իրավացի՝ ապացուցելով ձեր տեսակետը, սակայն զրուցակցին համոզելու ձեր բոլոր փորձերը, հավանաբար, կմնան նույնքան անիմաստ, որքան եթե դուք սխալված լինեիք:

Ուիլյամ Ջ. Մակ-Ադուն՝ Վուդրո Վիլսոնի վարչակազմում ֆինանսների նախարար, պնդում էր, որ իր բազմամյա ակտիվ քաղաքական գործունեության շնորհիվ նա յուրացրեց, որ «անկիրթ մարդուն հաղթել փաստարկների օգնությամբ, հնարավոր չէ:

Անկլի ըթ մարդուն: Դա չափազանց մեղմ է ասված, պարոն Մակ-Ադուն: Իմ փորձն ասում է, որ խոսքային մենամարտում ցանկացած մարդու, անկախ նրա մտավոր զարգացումից, գրեթե անհնար է ստիպել փոխել իր կարծիքը:

Օրինակ, եկամտահարկի գծով խորհրդատու Ֆրեդերիկ Ս. Փարսոնսը մի ամբողջ ժամ վիճում և հակառակում էր պետական հարկային տեսչի հետ: Խոսքը ինը հազար դոլար գումարի մասին էր: Փարսոնսը պնդում էր, որ այդ ինը հազարը, փաստորեն, անհուսալի պարտք է, որը երբեք իրեն չի վերադարձվի: Եվ որ այդ գումարը պետք չէ հարկի տակ դնել: Անհուսալի պարտք, ինչպե՞ս չէ,- ըննդիմացավ տեսուչը: - Հարկը պետք է վճարվի»:

«Տեսուչը սառնարյուն, մեծամիտ և համառ մարդ էր,- ավելացրեց Փարսոնսը՝ պարապմունքների ժամանակ շարադրելով այդ պատմությունը: Նրան խելքի բերելու և փաստերով համոզելու փորձերը ժամանակի գուր կորուստ էին... Որքան շատ էինք վիճում, այնքան ավելի էր համառում: Այդ ժամանակ ես որոշեցի խուսափել հետագա վեճերից, թեման փոխել և նրան որևէ հաճելի բան ասել:

Եվ ես ասացի. «Մտածել է պետք, դա շատ չնչին հարց է իսկապես կարևոր և դժվար խնդիրների համեմատությամբ, որոնք դուք ստիպված եք լինում լուծել: Ես ինքս ուսումնասիրել եմ հարկային խնդիրները: Սակայն իմ գիտելիքները ստացել եմ գրքերից, իսկ ձերը՝ հիմնված են անմիջական գործնական փորձի վրա: Ժամանակ առ ժամանակ ես ափսոսում եմ, որ իմ աշխատանքը նման չէ ձերին: Ես շատ բան կսովորեի»: Իմ յուրաքանչյուր բառն անկեղծ էր:

Այդ ժամանակ տեսուչը բազկաթոռի մեջ ուղղվեց, հետ ընկավ և սկսեց մանրամասնորեն խոսել իր աշխատանքի մասին և իր մերկացրած ճարպիկ խարդախությունների մասին: Հետզհետե նրա տոնը դարձավ բարեկամական, և շուտով նա արդեն ինձ իր երեխաների մասին էր պատմում: Գնալիս նա հայտնեց, որ դեռ կմտածի իմ գործի մասին և մի քանի օր հետո ինձ կհայտնի իր որոշումը:

Երեք օր անց նա եկավ ինձ մոտ գրասենյակ և հայտնեց, որ որոշել է թողնել իմ հարկային հայտարարությունը հենց այն տեսքով, ինչպես որ հանձնել եմ»:

Այդ հարկային տեսուչը հանդես բերեց ամենասովորական մարդկային թուլություններից մեկը: Նրան անհրաժեշտ էր ձեռք բերել սեփական նշանակալիության զգացում, և քանի դեռ Փարսոնսը նրա հետ վիճում էր, նա ուներ այդպիսի զգացողություն, հաստատելով իր հեղինակությունը անառարկելի հայտարարությունների օգնությամբ: Բայց հենց որ նրա նշանակալիությունը ճանաչում ստացավ, վեճն ավարտվեց, և նա հնարավորություն ունեցավ անկեղծորեն խոսելու սեփական անձի մասին, ինչպես նաև կարեկցանք և բարյացակամություն ցուցաբերելու:

Նապոլեոնի պալատական շքախմբի գլխավոր սպասավոր Կոնստանը Ժոզեֆինայի հետ հաճախ բիլիարդ էր խաղում: Իր «Հիշողություններ Նապոլեոնի անձնական կյանքից» գրքի առաջին հատորում Կոնստանն ասում է. «Չնայած ես վատ չէի խաղում, բայց ինձ միշտ հաջողվում էր նրան հնարավորություն տալ ինձ հաղթելու, որն անչափ դուր էր գալիս վերջինիս»:

Եկեք խորապես յուրացնենք Կոնստանի մեզ տված անմահ դասը: Թույլ տանք մեր այցելուներին, սիրելիներին, ամուսիններին և կանանց հաղթել այն մանր վեճերում, որոնք կարող են ծագել մեր միջև:

Բուդդան ասել է. «Ատելությանը կարելի է վերջ տալ ոչ թե ատելությամբ, այլ միայն սիրով»: Իսկ թյուրիմացությանը վերջ տալ կարելի է ոչ թե վիճաբանությամբ, այլ միայն տակտով, դիվանագիտությամբ, բարյացակամությամբ և զրուցակցի տեսակետը հասկանալու կարեկցական ձգտմամբ:

Լինկոլնը մի անգամ հանդիմանեց երիտասարդ մի սպայի այն բանի համար, որ նա ուժեղ ընդհարվել էր ընկերոջ հետ: «Ոչ մի մարդ, որ համակված է իր ընդունակությունները լավագույն ձևով օգտագործելու որոշումով, - ասաց Լինկոլնը, - չի կարող անձնական վեճերի վրա ժամանակ վատնել: Բայց առավել ևս նա չի կարող իրեն թույլ տալ տանել այդպիսի վեճերի հետևանքները, որոնք առաջացնում են տրամադրության անկում և ինքնատիրապետման կորուստ: Ջիջեք այն լուրջ բաներում, որոնցից դուք և ձեր հակառակորդը օգտվում եք կատարելապես հավասար իրավունքներով, և զիջեք մանր բաներում, նույնիսկ եթե դուք լիովին իրավացի եք: Ավելի լավ է ճանապարհը զիջեք շանը, քան, պնդելով սեփական իրավացիությունը, թույլ տաք, որ նա կծի ձեզ: Նույնիսկ եթե սպանեք շանը, միևնույն է, կծածը կմնա»,

Այսպիսով, առաջին կանոնն այսպիսին է.

**Վեճում հաղթելու միակ միջոցը նրանից խուսափելն է:**

## ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

### ԹՇՆԱՍԻՆԵՐ ՁԵՌՔ ԲԵՐԵԼՈՒ ՍՏՈՒՅԳ ՄԻՋՈՑ՝ ԻՆՉՊԵՍ ԽՈՒՍԱՓԵԼ ԴՐԱՆԻՑ

Սպիտակ տանը եղած տարիներին Թեոդոր Ռուզվելտը մի անգամ խոստովանեց, որ եթե ինքը հարյուր դեպքից յոթանասունհինգում իրավացի լիներ, ապա դրանից ավելի լավ բան չէր ցանկանա:

Եթե դա այն առավելագույնն է, որ կարող էր հուսալ քսաներորդ դարի ամենաականավոր մարդկանցից մեկը, ապա ի՞նչ կարելի է ասել մեր մասին:

Եթե կարող եք վստահ լինել ձեր արդարացիության մեջ թեկուզ և հարյուր դեպքից հիսունհինգում, ապա կարող եք հաստատվել Ուոլսթրիթում, օրը միլիոն դոլար վաստակել, ձեզ համար զբոսանավ գնել և ամուսնանալ երգչուհու հետ: Իսկ եթե վստահ չեք ձեր արդարացիության մեջ նույնիսկ հարյուր դեպքից հիսունհինգում, ապա ինչո՞ւ պետք է ուրիշներին ասեք, որ նրանք իրավացի չեն:

Դուք կարող եք մարդուն հասկացնել, որ նա իրավացի չէ հայացքով, ինտոնացիայով կամ որևէ շարժումով ոչ պակաս պերճախոս կերպով, որքան բառերով, սակայն, եթե նրան ասում եք, որ իրավացի չէ, ապա դրանով կստիպե՞ք, արդյոք, նրան համաձայնվել ձեզ հետ: Երբե՛ք: Քանի որ դուք ուղղակի հարված հասցրիք նրա բանականությանը, նրա ողջամտությանը, նրա ինքնասիրությանը և սեփական արժանապատվության զգացմանը: Դա միայն պատասխան հարված հասցնելու, քայց ոչ բոլորովին կարծիքը փոխելու ցանկություն կառաջացնի: Դրանից հետո կարող եք նրա գլխին թափել Պլատոնի կամ Իմանուիլ Կանտի ողջ տրամաբանությունը, սակայն համոզել նրան ձեզ չի հաջողվի, քանի որ վիրավորել եք:

Երբեք ձեր խոսքը մի սկսեք հետևյալ հայտարարությամբ. «Ես ձեզ կապացուցեմ այս և այն»: Դա վատ է: Դա հավասարազոր է նրան, եթե ասեք. «Ես ձեզնից ավելի խելացի եմ: Ես պատրաստվում եմ ձեզ ինչ-որ բան ասել և ստիպել, որ փոխեք ձեր կարծիքը»:

Դա մարտահրավեր է: Դա ձեր զրուցակցի մոտ առաջացնում է ներքին դիմադրություն և ձեզ հետ մարտնչելու ցանկություն՝ մինչև ձեր վեճը սկսելը:

Մարդկանց համոզելը դժվար է նույնիսկ ամենաբարենպաստ պայմաններում: Ուրեմն, ինչո՞ւ ավելորդ դժվարություններ ստեղծել: Ինչո՞ւ իրեն դնել ոչ շահավետ դրության մեջ:

Եթե մտադրվել եք ինչ-որ բան ապացուցել, թող այդ մասին ոչ ոք չիմանա: Արեք դա այնքան նրբորեն, այնքան վարպետորեն, որ ոչ ոք այդ չգրա:

**Մարդկանց պետք է սովորեցնել այնպես, ասես նրանց չեք սովորեցնում: Եվ անձանթ բաները պետք է նրանց մատուցել մոռացվածների նման:**

Լորդ Չեստերֆիլդը մի անգամ ասաց իր որդուն. «Եղիբ ուրիշներից իմաստուն, եթե կարող ես, բայց մի ասա նրանց այդ մասին»:

Ներկայումս ես արդեն չեմ հավատում գրեթե ոչնչի, ինչին հավատում էի քսան տարի առաջ, եթե չհաշվենք բազմապատկման աղյուսակը, բայց դրան էլ եմ սկսում կասկածել, երբ կարդում եմ էյնշտեյնի մասին: Եվս քսան տարի անց, ես, հնարավոր է, որ չհավատամ նրան, ինչ գրել եմ այս գրքում: Հիմա ես արդեն ոչ մի բանում այնքան համոզված չեմ, ինչպես համոզված էի անցյալում: Սովորապես հաճախ էր Աթենքի իր աշակերտներին ասում. «Ես միայն այն գիտեմ, որ ոչինչ չգիտեմ»:

Այսպես ուրեմն, ես չեմ կարող հուսալ, որ Սովորապեսից ավելի խելացի կլինեմ, դրա համար էլ դադարել եմ մարդկանց ասել, որ նրանք իրավացի չեն: Եվ գտնում եմ, որ այդպիսի գործելակերպը արդարացնում է իրեն:

Եթե մեկն ու մեկը հայտարարություն է անում, որը դուք սխալ եք համարում, այո, նույնիսկ եթե գիտեք, որ այն սխալ է, ապա ավելի լավ չի լինի սկսել այսպես. «Ո՞վ կմտածեր: Իսկ ես այդպես էի կարծում, հնարավոր է, որ ես սխալվում եմ: Ինձ հետ դա հաճախ է պատահում: Իսկ եթե ես սխալվում եմ, ուզում եմ, որ ինձ ուղղեն: Եկեք ստուգենք փաստերը»: Այնպիսի արտահայտությունները, ինչպիսիք են.

«Հնարավոր է, որ ես սխալվում եմ», «Ինձ հետ դա հաճախ է պատահում», «Եկեք ստուգենք փաստերը» ունենում են մոգական, տառացիորեն մոգական ազդեցություն:

Աշխարհում ոչ ոք երբեք չի առարկի, եթե դուք ասեք. «Հնարավոր է, որ ես սխալվում եմ: Եկեք ստուգենք փաստերը»:

Հենց այդպես էլ վարվում են գիտնականները: Մի անգամ հարցազրույց էի վարում Ստեֆանսոնի հայտնի հետազոտողի և գիտնականի հետ, որը տասնմեկ տարի ապրել էր Բևեռային շրջանում և վեց տարի սնվել էր բացառապես մսով և ջրով: Նա ինձ պատմում էր իր մի գիտափորձի մասին, և ես հարցրի, թե դրանով նա ինչ էր փորձում ապացուցել: Ես երբեք չեմ մոռանա նրա պատասխանը: Նա ասաց. «Գիտնականը երբեք չի փորձում որևէ բան ապացուցել: Նա ջանում է միայն փաստերը նշել»:

Դուք կցանկանայիք գիտականորեն մտածել, այնպես չէ՞: Ուրեմն այսպես, այդ անել ձեզ ոչ ոք չի խանգարում, բացի հենց ձեզնից:

Դուք երբեք տհաճ իրավիճակի մեջ չեք ընկնի, եթե ընդունեք, որ կարող եք սխալվել: Այսպիսով, դուք վերջ կտաք վիճաբանությանը և կդդդեք ձեր գրուցակցին լինել ոչ պակաս անաչառ, անկեղծ և անկանխակալ, քան դուք ինքներդ եք: Նա ցանկություն կունենա ընդունել, որ ինքը նույնպես կարող է սխալվել:

Եթե դուք հաստատ գիտեք, որ տվյալ անձնավորությունն իրավացի չէ, և ուղղակիորեն ասեք նրան այդ մասին, ապա ի՞նչ տեղի կունենա: Թույլ տվեք բերել հետևյալ կոնկրետ օրինակը: Վերջերս նյույորքցի երիտասարդ փաստաբան Մ-ն ելույթ էր ունենում բավական լուրջ գործում («Լյուստգարտենն» ընդդեմ «Ֆլիտ քորփորեյշն»-ի (ԱՄՆ-ի Գերագույն դատարանի նիստում: Խոսքը դրամական մեծ գումարի և իրավաբանական կարևոր հարցի մասին էր:

Նրա ելույթի ժամանակ Գերագույն դատարանի անգամներից մեկը հարցրեց. «Հայցային վաղեմության օրենքը ծովակալությունում նախատեսում է վեց տարվա ժամկետ, ճի՞շտ է»:

Ս-ն կանգ առավ, մի րոպե նայեց դատարանի անգամին, իսկ հետո կտրուկ ասաց. «Ձերդ արժանապատվություն, ծովակալությունում հայցային վաղեմության մասին օրենք չկա»:

«Դատարանում լռություն տիրեց,- հիշում է Ս-ն, պատմելով այդ դեպքի մասին սույն գրքի հեղինակի խմբերից մեկին,- ջերմաստիճանը դահլիճում ընկավ, կարծես թե մինչև զրո: Ես իրավացի էի: Դատարանի անգամը սխալվել էր: Եվ ես նրան այդ մասին ասացի: Բայց արդյոք դա նրան բարեկամաբա՞ր տրամադրեց: Ոչ: Ես հիմա էլ կարծում եմ, որ օրենքն իմ կողմն էր: Գիտեմ նաև, որ ելույթ էի ունենում ավելի լավ, քան երբևիցե անցյալում: Բայց դատարանին համոզել ինձ չհաջողվեց: Ես սարսափելի սխալ թույլ տվեցի՝ շատ փորձառու, հանրաճանաչ մարդուն ասելով, որ նա իրավացի չէ»:

Միայն քչերն են տրամաբանորեն մտածում: Մենք մեծ մասամբ կողմնապահ ենք, նախատրամադրված, վարակված կարծիքներով, խանդով, կասկածամտությամբ, վախով, նախանձով և գոռոզամտությամբ: Եվ քաղաքացիներից շատերը չեն ցանկանում փոխել իրենց կարծիքը կրոնի, իրենց սանրվածքի, կոմունիզմի և Քլարկ Գեյբլի մասին: Այդ պատճառով էլ, եթե դուք հակում ունեք մարդկանց ասելու, որ իրենք իրավացի չեն, խնդրեմ, ամեն առավոտ նախաճաշից առաջ ծնկաչոք կարդացեք պրոֆեսոր Հարվի Ռոբինսոնի չափազանց ուսանելի «Մտածողության ձևավորումը» գրքից ներքոհիշյալ քաղվածքը.

«Երբեմն պատահում է, որ մենք փոխում ենք մեր կարծիքն առանց որևէ դիմադրության կամ ուժեղ ապրումների, բայց բավական է ինչ-որ մեկը մեզ ասի, որ իրավացի չենք անմիջապես վրդովվում ու գազագում ենք: Մենք չափազանց անփույթ ենք մեր համոզմունքների ձևավորման հարցում, բայց, հենց որ ինչ-որ մեկը փորձում է դրանք մեզնից խլել, համակվում ենք դրանց հանդեպ չարդարացված բուռն սիրով: Բոլորովին ակնհայտ է, որ մեզ համար թանկ են ոչ թե իրենք՝ գաղափարները, այլ մեր ինքնասիրությունը, որին վտանգ է սպառնում... «Իմ» բառը կենցաղային գործերում ամենակարևոր բառն է, և իմաստության հիմունքները պատվիրում են ինչպես հարկն է հաշվի նստել նրա հետ: Այն ունի նույն ուժը, եթե ասելիս լինենք «իմ» ճաշը, «իմ» շունը, «իմ» տունը կամ թե՛ «իմ» հայրը, «իմ» երկիրը, «իմ» Աստված: Մենք վրդովվում ենք ոչ միայն այն դիտողությունից, որ մեր ժամացույցը սխալ է աշխատում կամ, որ մեր մեքենան մաշված է, այլ նաև այն հաստատումից, որ մեր պատկերացումները Մարսի ջրանցքների, Էպիկտետ անվան արտասանության, սալիցիլաթթվի բուժական հատկությունների կամ Մարագոնի թագավորության ժամանակաշրջանի մասին վերանայման կարիք են զգում... Մենք ցանկանում ենք շարունակել հավատալ այն բանին, ինչը սովոր ենք ընդունել որպես իրականություն, և դժգոհությունը, որն առաջանում է մեզ մոտ ձևավորված ցանկացած կարծիքի արդարացիությանը կասկածելուց, դրդում է մեզ փնտրել ամեն տեսակ արդարացումներ՝ դրանցից կառչելու համար: Արդյունքում մեր, այսպես կոչված, հիմնավորումը հանգում է

փաստերի որոնման, որը մեզ թույլ կտա հետազայում նույնպես հավատալ նրան, ինչին հավատում ենք ներկայումս»:

Մի անգամ ես տան ներքին ձևավորմամբ զբաղվող մի նկարչի պատվիրեցի տանս համար ծանր վարագույրներ: Երբ հաշիվը ստացա, շունչս կտրվեց:

Մի քանի օր հետո ինձ այցելեց իմ բարեկամուհիներից մեկը, որն ուշադրություն դարձրեց վարագույրների վրա: Երբ գնի մասին ասացի, նա ձայնի հանդիսավոր տոնով բացականչեց. «Ի՞նչ: Դա սարսափելի է: Վախենում եմ, որ նա ձեզ կողոպտել է»:

Ճի՞շտ է: Այո, նա ճիշտ ասաց, բայց քչերն են սիրում իրենց համար տհաճ ճշմարտությունը: Այդ պատճառով էլ ես, ինչպես հատուկ է մարդուն, փորձեցի պաշտպանվել: Եվ հայտարարեցի, որ ամենալավ բանը միշտ չէ, որ մեզ վրա ամենից էժան է նստում, և որ միշտ հնարավոր չէ հուսալ բարձրորակ գեղարվեստական արտադրանք ստանալ էժանագին ապրանքների խանութների գներով և այլն, և այլն:

Հաջորդ օրն ինձ մոտ անցավ մեկ այլ բարեկամուհի, հիացավ իմ վարագույրներով, բռնկվեց ոգևորությամբ և ափսոսանք հայտնեց, որ չի կարող իրեն թույլ տալ գնել այդպիսի հիանալի արվեստի ստեղծագործություններ իր տան համար: Այս անգամ իմ վերաբերմունքը բոլորովին այլ էր: «Դե, ճիշտն ասած,- ասացի ես,- ինքս էլ չեմ կարող ինձ թույլ տալ: Ես շատ թանկ եմ վճարել և ափսոսում եմ, որ պատվիրել եմ»:

Երբ մենք իրավացի չենք, կարող ենք ինքներս մեզ խոստովանել այդ: Իսկ եթե մեզ մոտենան նրբորեն և պատշաճ կերպով, ապա ընդունակ ենք դա խոստովանել նաև ուրիշներին և հպարտանալ մեր անկեղծությամբ և լայն հայացքներով: Բայց միայն ոչ այն դեպքում, երբ որևէ մեկը ուժով աշխատում է մեր կերակրափողը խցկել դժվարամարս փաստ...

Հորացիոս Գրիլին, քաղաքացիական պատերազմի ժամանակաշրջանի ամենահայտնի ամերիկյան հրատարակիչը, կտրականապես դեմ էր Լինկոլնի քաղաքականությանը: Նա գտնում էր, որ փաստերի, ծաղրի ու վիրավորանքների օգնությամբ կարող է ստիպել Լինկոլնին համաձայնել իր հետ: Նա այդ անողորմ պայքարը վարում էր ամսեամիս, տարեցտարի: Հենց նա՝ գրեց չար, խայթող, ծաղրական հոդվածը՝ լի պրեզիդենտի հանդեպ անձնական հարձակումներով նույն այն երեկոյան, երբ վերջինիս գնդակահարեց Բուլթը:

Բայց արդյոք այդ ամբողջ չարությունը ստիպե՞ց Լինկոլնին համաձայնել Գրիլիի հետ: Բոլորովին էլ ոչ: Ծաղրը և վիրավորանքները երբեք դրան չեն հասցնում:

Եթե ցանկանում եք հրաշալի խորհուրդներ ստանալ, թե ինչպես վարվել մարդկանց հետ և կատարելագործել ձեր անձնական հատկությունները, կարդացեք երբևիցե գրված ամենահետաքրքիր կյանքի պատմություններից մեկը՝ Բենջամին Ֆրանկլինի ինքնակենսագրությունը՝ ամերիկյան գրականության դասական ստեղծագործություններից մեկը: Վերցրեք այդ գիրքը հանրային գրադարանից կամ գնեք գրախանութից:

Իր կենսագրության մեջ Բեն Ֆրանկլինը պատմում է, թե ինչպես է հաղթահարել վիճելու սարսափելի սովորությունը և դարձել Ամերիկայի պատմության մեջ ամենահեղինակավոր, հարգված և դիվանագետ մարդկանցից մեկը:

Մի անգամ, երբ Բեն Ֆրանկլինը դեռ անփորձ պատանի էր, հին ընկերներից մեկը նրան տարավ մի կողմ և անխնա հայհոյեց, ասելով մի քանի դառը ճշմարտություններ:

Ահա թե մոտավորապես ինչ ասաց նա.

«Բեն, դու անտանելի ես: Քո կարծիքները յուրաքանչյուրի մասին, ով քեզ հետ չի համաձայնվում, վիրավորական բնույթ են կրում: Դրանք այնքան թանկ են նստում, որ այլևս ոչ ոք դրանցով չի հետաքրքրվում: Ընկերներդ համոզված են, որ առանց քեզ ավելի հաճելի են անցկացնում ժամանակը: Դու այնքան բան գիտես, որ ոչ ոք մի նոր բան չի կարող հայտնել քեզ: Ասենք, ոչ ոք չի էլ փորձի, որովհետև դա կհանգեցնի միայն անհարմարության և մեծ ջանքեր կպահանջի: Եվ դրա համար էլ հազիվ թե երբևէ դու ավելին իմանաս, քան գիտես հիմա, իսկ դու շատ քիչ բան գիտես»:

Այն, թե Բեն Ֆրանկլինն ինչպես ընդունեց այդ դաժան հանդիմանությունը, նրա մասին ինձ հայտնի ամենահրաշալի փաստերից մեկն է: Նա արդեն բավական հասուն և խելացի էր հասկանալու համար լսածի ամբողջ արդարացիությունը և զգալու, որ իրեն կարող են սպասել անհաջողություններ ու հեղինակության կորուստ: Եվ նա 180 աստիճանով շրջվեց: Անհապաղ փոխեց մարդկանց հետ վարվելու իր մեծամիտ, անհանդուրժելի վարվելակերպը:

«Ես ինձ համար օրենք դարձրի,- գրում էր Ֆրանկլինը,- խուսափել ուրիշների կարծիքներին ուղղակիորեն հակառակվելուց, ինչպես նաև՝ սեփական տեսակետի ինքնավստահ պաշտպանությունից: Ես նույնիսկ արգելեցի ինձ... օգտագործել ստույգ կարծիք հայտնող որևէ բառ կամ արտահայտություն, օրինակ՝ «իհարկե», «անկասկած» և այլն: Դրանց փոխարեն ես օգտագործում էի այնպիսի արտահայտություններ, ինչպիսիք են՝ «ենթադրում եմ», «վախենում եմ», «կարծում եմ» կամ «ինձ այդպես է թվում»: Երբ ուրիշներն ինչ-որ բան էին պնդում, որն ինձ սխալ էր թվում, ես ինձ զրկում էի կտրուկ հակաճառելու և այդ պնդման անհեթեթությունն անմիջապես ցույց տալու հաճույքից, բայց ինքս էլ իմ պատասխանն սկսում էի այն դիտողությամբ, որ որոշակի պայմաններում և իրադրություններում այդ կարծիքը ճիշտ կլիներ, բայց տվյալ դեպքում, ինձ թվում է, կամ, ես կարծում եմ, դա ճիշտ չէ և այլն: Շուտով ես համոզվեցի այս նոր վարվելակերպի առավելություններում: Իմ զրույցներն ուրիշների հետ դարձան ավելի հաճելի: Սեփական մտքերն արտահայտելու համեստ վարվելակերպը հանգեցնում էր այն բանին, որ դրանք ավելի շուտ էին ընդունվում և ավելի քիչ առարկություններ էին առաջացնում. եթե պարզվում էր, որ ես սխալ եմ, դա ինձ քիչ էր վշտացնում, եթե ես իրավացի էի լինում, ինձ համար հեշտ էր լինում համոզել ուրիշներին հրաժարվել սխալներից և միանալ իմ տեսակետին:

Եվ այդ վարվելակերպը, որին ես սկզբում բռնի կերպով ինձ վարժեցրի՝ հակառակ իմ բնական հակմանը, ի վերջո, ինձ համար դարձավ թեթև և այնքան սովորական, որ վերջին հիսուն տարվա ընթացքում ոչ ոք չէր լսել, որ իմ բերանից դուրս թոչի որևէ անառարկելի պնդում:

Կարծում եմ, որ իմ այդ սովորությանը (իմ բնորոշ գծից՝ ազնվությունից հետո) ես ամենից շատ պարտական եմ նրանով, որ իմ հայրենակիցներն այդքան վաղ սկսեցին

հաշվի նստել իմ կարծիքի հետ, երբ առաջարկեցի ստեղծել նոր հիմնարկություններ կամ փոխել հները, ինչպես նաև պարտական եմ իմ ազդեցությանը հասարակական խորհուրդներում, երբ դարձա նրանց անգամը: Քանի որ ես վատ, ոչ պերճախոս հոռետոր էի, դժվարությամբ էի բառեր ընտրում, խոսում էի ոչ այնքան ճիշտ և, չնայած այդ ամենին, անց էի կացնում իմ տեսակետը»:

Որքանո՞վ են կիրառելի Բեն Ֆրանկլինի եղանակները գործնական հարաբերություններում: Վերցնենք երկու օրինակ:

Ֆ. Ջ. Մահոնին (114, Լիբերթի սթրիթ, Նյու Յորք) վաճառում է նավթամթերքների առևտրի համար հատուկ սարքավորում: Նա պատվեր ստացավ Լոնգ Այլենդի իր խոշոր գնորդին առաքելու համար: Ներկայացվեցին և հավանության արժանացան աշխատանքային գծագրերը, և սարքավորումն արդեն արտադրության փուլում էր, երբ հանկարծ տեխնիկական պատահեց: Գնորդը քննարկել էր գործարքը իր բարեկամների հետ, և նրանք սկսել էին վերջինիս հավատացնել, որ ինքը լուրջ սխալ է թույլ տալիս: Նրան, իբր, տալիս են ինչ-որ անպետք բան: Առաջարկվող սարքավորումն իբր չափազանց լայն է, չափազանց կարճ և այլն և այլն:

Բարեկամները նրա գլուխն այնքան տարան, մինչև որ նա կատաղեց: Ձանգահարելով Մահոնին, գնորդը երդվեց, որ իր համար պատրաստված սարքավորումը չի ընդունի:

«Ես ամեն ինչ մանրամասնորեն ստուգել էի և հաստատ գիտեի, որ մենք իրավացի ենք,- հայտարարեց Մահոնին, պատմելով այդ դեպքի մասին:- Ինձ հայտնի էր նաև, որ ոչ ինքը՝ իմ գնորդը, ոչ էլ նրա բարեկամները գաղափար չունեն, թե ինչի մասին են խոսում, բայց ես հասկացա, որ դա նրան ասելը վտանգավոր կլիներ: Ես գնացի Լոնգ Այլենդ նրան հանդիպելու և երբ ներս մտա նրա առանձնասենյակը, նա տեղից վեր ցատկեց և արագ ինչ-որ բան ասելով ուղղվեց իմ կողմը: Նա այնքան բորբոքված էր, որ միաժամանակ բռնկեց իր թափահարում, հայհոյում էր ինձ և իմ սարքավորումը, իր խոսքն այսպես ավարտելով. «Եվ ի՞նչ եք մտադիր անել այս կապակցությամբ»:

Ես շատ հանգիստ պատասխանեցի, որ կանեմ այն ամենը, ինչ ինքը կասի. «Քանի որ դրա համար պետք է վճարեք դուք, ուրեմն, անկասկած, պետք է ստանաք այն, ինչ ուզում եք: Սակայն որևէ մեկը պետք է իր վրա վերցնի պատասխանատվությունը: Եթե դուք գտնում եք, որ իրավացի եք, տվեք մեզ գծագրերը, և չնայած մենք ձեր պատվերի վրա երկու հազար դոլար արդեն ծախսել ենք, մենք այն չեղյալ կհայտարարենք: Մենք պատրաստ ենք կորցնելու ևս երկու հազար դոլար, որպեսզի բավարարենք ձեր պահանջները: Բայց ես ձեզ պետք է նախազգուշացնեմ, որ եթե կատարենք պատվերն այնպես, ինչպես պնդում եք դուք, ապա ստիպված կլինեք հետևանքի համար պատասխանատվությունը ձեր վրա վերցնել: Իսկ եթե դուք թույլ տաք աշխատանքը շարունակել այնպես, ինչպես մենք ենք որոշել, որը մեզ առաջվա նման ճիշտ է թվում, ապա պատասխանատվությունը կընկնի մեզ վրա»: Այդ պահին նա արդեն հանգստացել էր և, ի վերջո, ասաց. «Լավ, շարունակեք, բայց եթե որևէ բան այնպես չլինի, ապա Աստված ձեզ օգնական»:

Ամեն ինչ եղավ այնպես, ինչպես պետք էր, և նա արդեն մեզ խոստացավ այդ սեզոնում երկու խումբ նմանատիպ սարքավորում պատվիրել:

Երբ այդ մարդը վիրավորում էր ինձ, քթիս տակ բռնեցք էր թափահարում և ասում, որ ես իմ գործը չգիտեմ, ինձ անհրաժեշտ էր ի մի բերել իմ ամբողջ ինքնատիրապետումը, որպեսզի չվիճեի նրա հետ և չփորձեի արդարանալ: Ես կարիք չգտաի մեծ ինքնատիրապետման և այն փոխհատուցվեց: Եթե նրան հայտարարեի, որ ինքն իրավացի է, և հետը վեճի բռնվեի, դրան անխուսափելիորեն կհետևեր դատավարություն, տհաճ ապրումներ, դրամական վնասներ և խոշոր գնորդի կորուստ: Այո, ես համոզված եմ, որ անիմաստ է մարդուն ասել, որ ինքն իրավացի է»:

Վերցնենք մեկ այլ օրինակ, բայց հիշենք, որ դեպքերը, որ ես ներկայացնում եմ, չափազանց բնորոշ են նաև հազարավոր այլ մարդկանց: Նյույորքյան «Գարդեներ Ու. Թեյլոր լամբեր քոմփընի» ֆիրմայի առևտրական գործակալ Ռ. Վ. Քրոուլին խոստովանել է, որ կյանքում շատ բան տեսած անտառանյութի տեսուչներին տարիներ շարունակ պնդել է, որ նրանք սխալվում են: Նա այդ վեճերից դուրս էր գալիս հաղթանակած, բայց դա ոչ մի լավ բանի չէր հանգեցնում: «Քանի որ այդ տեսուչները, - ասաց Քրոուլին, - նման են բեյսբոլի մրցումների դատավորներին: Բավական է, որ որոշում ընդունեն և արդեն դրանից երբեք չեն հրաժարվի»:

Քրոուլին հասկացավ որ ֆիրման կորցնում է հազարավոր դոլարներ այն վեճերի պատճառով, որոնցից ինքը դուրս էր գալիս հաղթանակած: Այդ պատճառով, երբ նա մասնակցում էր իմ դասընթացին, որոշեց փոխել գործելակերպը և հրաժարվել վեճերից: Եվ ինչպիսի՞ն է դալ հետևանքը: Ահա այն դեպքը, որ նա պատմեց իր խմբի գործընկերներին:

«Մի անգամ առավոտյան իմ առանձնասենյակում հնչեց հեռախոսի զանգը: Մի տաքացած, բորբոքված մարդ ինձ ասաց, որ մեր ուղարկած անտառանյութը իրենց գործարանի համար բոլորովին պիտանի չէ: Նրա ֆիրման, հայտնեց նա, դադարեցրել է բեռնաթափումը և պահանջել է, որ իրենց պահեստից անհապաղ հետ վերցնենք ամբողջ անտառանյութը: Երբ վագոնը մոտավորապես քսանհինգ տոկոսով բեռնաթափված էր, ֆիրմայի տեսուչը հայտարարեց, որ դրա որակը հիսունհինգ տոկոսով նորմայից ցածր է: Նման պարագաներում ֆիրման հրաժարվում է դա ընդունելուց:

Ես անմիջապես ուղևորվեցի գործարան, ճանապարհին մտածելով՝ ինչպես լավագույն ձևով դուրս գալ այդ վիճակից: Այդպիսի դեպքերում, սովորաբար, ես հենվում էի փայտի տեսակի որոշման կանոնների վրա և անձնական փորձի ու անտառանյութի մասնագետի գիտելիքների հիման վրա ջանում էի մյուս կողմի ներկայացուցչին համոզել, որ մեր առաքած նյութը, փաստորեն, համապատասխանում է իր տեսակին, և որ նա ճիշտ չի մեկնաբանում նշված կանոնները: Սակայն, ես որոշեցի կիրառել այս դասընթացում իմ յուրացրած սկզբունքները:

Գործարան գալով, տեսա, որ գնումներով զբաղվող գործակալը և անտառանյութի տեսուչը նողկալիորեն են տրամադրված՝ պատրաստ են վիճելու և իրենցը պնդելու: Մենք մոտեցանք բեռնաթափվող վագոնին, և ես խնդրեցի նրանց շարունակել բեռնաթափումը, որպեսզի տեսնեմ, թե ինչպես են գնում գործերը: Միաժամանակ

տեսչին խնդրեցի խոտանված նյութը անմիջապես նետել մի կողմի վրա, ինչպես որ նա այդ անում էր մինչև իմ գնալը, իսկ լավերը դասավորել առանձին:

Որոշ ժամանակ նրան հետևելով, ես հասկացա, որ նա, իսկապես չափազանց խստորեն է գնահատում նյութի որակը և ճիշտ չի մեկնաբանում համապատասխան կանոնները: Հերթը հասավ սպիտակ սոճուն, իսկ ես գիտեի, որ այդ տեսուչը փայտի ամուր տեսակների գիտակ է, սպիտակ սոճու հարցում անիրազեկ է և անփորձ: Իմիջիայլոց, սպիտակ սոճին հենց իմ մասնագիտությունն էր: Բայց արդյո՞ք ես հակադրվեցի անտառանյութի տեսակավորման նրա մոտեցմանը: Բնավ ո՛չ: Ես շարունակեցի հետևել աշխատանքին և զգուշորեն տեղեկացա, թե ինչու է ինքն այս կամ այն գերանը համարում անորակ: Ես ոչ մի անգամ չակնարկեցի, որ ինքն իրավացի չէ, այլ պնդում էի, որ իմ հարցերի միակ նպատակն է պարզել, թե հատկապես ինչ է անհրաժեշտ ֆիրմային, որպեսզի հետագայում կարողանանք ճշտորեն կատարել նրա պահանջները:

Բարեկամական տոնով և համագործակցության պատրաստակամությամբ նրան հարցեր տալով, շարունակ պնդելով, որ ինքն իրավացի է, երբ մի կողմ է դնում այն գերանները, որոնք, իր կարծիքով, չեն համապատասխանում իրենց նշանակությանը, հասա այն բանին, որ նա փափկեց, և լարվածությունը մեր հարաբերություններում հետզհետե չքացավ: Ժամանակ առ ժամանակ իմ կողմից զգուշորեն արված ակնարկները նրան ներշնչեցին, որ իր մերժած որոշ նյութերը փաստորեն հենց այն տեսակի էին, որ ֆիրման պատվիրել էր, և որ նրա պահանջների բավարարման համար անհրաժեշտ էր ավելի թանկարժեք տեսակ: Սակայն ես ինձ շատ զգույշ էի պահում, որպեսզի նա չմտածի, թե այդ ինձ համար կարևոր խնդիր է:

Աստիճանաբար նրա տրամադրությունն ամբողջովին փոխվեց: Վերջապես նա ինձ խոստովանեց, որ ինքը սպիտակ սոճու հարցում այնքան էլ իրազեկ չէ և սկսեց վագոնից բեռնաթափվող յուրաքանչյուր գերանի մասին ինձ հետ խորհրդակցել: Ես նրան բացատրեցի, թե ինչու է այս կամ այն գերանը համապատասխանում բնորոշ փաստաթղթում նշված տեսակին, բայց առաջվա պես պնդում էի, որ մենք չենք ցանկանում, որ ինքը դրանք ընդունի, եթե դա չի համապատասխանում ֆիրմայի պահանջներին: Դրա հետևանքով նա հասավ այնպիսի վիճակի, որ ամեն անգամ գերանը խոտանված նյութերի հետ դնելիս իրեն մեղավոր էր զգում: Վերջիվերջո, նա հասկացավ, որ սխալվել է հենց ֆիրման՝ պատվիրելով ոչ այնքան բարձրորակ տեսակ, քան իրեն անհրաժեշտ էր:

Գործն ավարտվեց նրանով, որ իմ գնալուց հետո նա զննեց ամբողջ անտառանյութը և ամբողջովին ընդունեց այն, իսկ մենք ստացանք պատվերի ամբողջ գումարի չափով չեկ:

Արդեն հենց միայն այս դեպքում մի փոքր նրբանկատությունը և վճռականությունը՝ ուրիշին չասելու, որ նա իրավացի չէ, փրկեցին իմ ընկերության հարյուր հիսուն դոլար առձեռն գումարը, իսկ լավ հարաբերությունները, որ ես կարողացա այդպիսով պահպանել, ընդհանրապես անհնարին է գնահատել»:

Իմիջիայլոց, այս գլխում ես ոչ մի հայտնագործություն չեմ կատարում. դեռ տասնինը հարյուրամյակ առաջ Հիսուս Քրիստոսն ասել է». «Թշնամիներիդ հետ արագ հաշտվիր»:

Այլ խոսքով ասած, մի վիճեք ձեր գնորդի, ամուսնու կամ հակառակորդի հետ: Նրան մի ասեք, որ իրավացի չէ, մի ստիպեք նրան սաստիկ լարվել, այլ մի փոքր դիվանագետ եղեք:

Քրիստոսից երկու հազար երկու հարյուր տարի առաջ եգիպտական ծեր փարավոն Ախտոյը իր որդուն իմաստուն խորհուրդ տվեց, խորհուրդ, որը խիստ անհրաժեշտ է նաև այսօր: Չորս հազար տարի առաջ Ախտոյը մի առիթով գինարբուքների միջև ընկած ընդմիջմանը ասել է. «Եղիր դիվանագետ: Դա քեզ կօգնի հասնել քո ուզածին»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք որևէ մեկին հակել ձեր տեսակետին, կատարեք երկրորդ կանոնը:

**Հարգանքով վերաբերվեք ձեր գրուցակցի կարծիքին: Երբեք մարդուն մի ասեք, որ նա իրավացի չէ:**

## ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

### ԵԹԵ ԻՐԱՎԱՅԻ ՉԵՔ, ԸՆԴՈՒՆԵՔ

Ես ապրում եմ Մեծ Նյու Յորքի գրեթե աշխարհագրական կենտրոնում. այնուամենայնիվ, իմ տնից ընդամենը մեկ բուլեյի հեռավորության վրա պահպանվել է կուսական անտառի մի շերտ, որտեղ գարնանը սպիտակ գույնով փրփրակալում են մոշի թփերը, որտեղ ապրում և իրենց ձագուկներին են մեծացնում սկյուռները, և որտեղ մոլախոտերը հասնում են այնպիսի բարձրության, որ կարող են թաքցնել անցնող ձիուն: Այդ ձեռք չդիպած հատվածը կրում է «անտառապուրակ» անունը, և դա իսկապես անտառ է, որն արտաքինից, հավանաբար, քիչ է փոխվել այն օրվանից, երբ Կոլումբոսը հայտնաբերել է Ամերիկան: Ես հաճախ եմ այստեղ զբոսնում Ռեքսի՝ իմ փոքրիկ Բոստոնյան բուլդոգի հետ: Դա բարյացակամ, անվնաս շուն է, և քանի որ հազվադեպ ենք որևէ մեկին հանդիպում պուրակում, ես Ռեքսին տանում եմ առանց վզափոկի և դնչակալի:

Մի անգամ մենք դեմ առ դեմ հանդիպեցինք հեծյալ ոստիկանի, որի ձեռքերը տառացիորեն քոր էին գալիս իր իշխանությունը ցույց տալու համար:

«Ինչո՞ւ եք թույլ տալիս այդ շանը վազել այգում առանց դնչկալի և վզափոկի, - սկսեց ինձ նկատողություն անել ոստիկանը: - Ի՞նչ է, չգիտեք, որ դա օրենքով արգելված է»:

«Գիտեմ, - մեղմ պատասխանեցի ես, - բայց չէի կարծում, որ նա այստեղ կարող է որևէ վնաս տալ»:

«Դուք չէի՞ք կարծում: Դուք չէի՞ք կարծում: Շունը կարող է սկյուռ հոշոտել կամ երեխայի կծել: Այս անգամ ես ձեզ բաց կթողնեմ, բայց եթե նորից տեսնեմ այդ շանն այստեղ առանց դնչկալի և վզափոկի, դուք ստիպված կլինեք դատավորին բացատրություն տալ»:

Ես հնազանդորեն խոստացա չխախտել կարգը:

Եվ ես չէի խախտում մի որոշ ժամանակ: Բայց Ռեքսը, ինչպես և ես, դնչկալ չէր սիրում, և մենք որոշեցինք ռիսկի դիմել: Որոշ ժամանակ ամեն ինչ հրաշալի էր, իսկ հետո մենք տհաճության հանդիպեցինք: Մի անգամ ցերեկով Ռեքսի հետ վազում էինք բլրի գագաթով, և հանկարծ ես, ի սարսափ ինձ, տեսա «նորին մեծություն օրենքին», աշխետ ձիուն հեծած: Ռեքսը վազում էր առջևից ուղիղ ոստիկանի վրա:

Ես բռնվեցի: Դա ինձ համար պարզ էր: Դրա համար էլ չսպասեցի, որ առաջինը ոստիկանը խոսի: Նրանից առաջ ընկա, ասելով. «Պարոն սպա, դուք բռնեցիք ինձ հանցանքի վայրում: Ես մեղավոր եմ: Ես չունեմ ոչ մի արդարացում և արժանի չեմ ներման: Անցյալ շաբաթ դուք ինձ զգուշացրիք, որ եթե ես նորից շանն այստեղ բերեմ առանց դնչկալի, ինձ կտուգանեք»:

«Դե, լավ,- պատասխանեց ոստիկանն արդեն մեղմացած:- Ես գիտեմ, թե որքան գայթակղիչ է թույլ տալ շնիկին վազվզել այստեղ, երբ շրջակայքում ոչ ոք չկա»:

«Գայթակղությունն, իհարկե, մեծ է,- պատասխանեցի ես,- բայց չե՞ որ այդ արգելված է օրենքով»:

«Դե, այդպիսի շնիկը ոչ ոքի չի վնասի», - առարկեց ոստիկանը:

«Իհարկե, բայց նա կարող է սկյուռ հոշոտել», - ասացի ես:

«Դե, ինձ թվում է, դուք չափազանց լուրջ եք նայում դրան: Ահա թե ինչ արեք:

Ուղղակի նրան թույլ տվեք վազվզել այնտեղ բլրակի հետևում, որտեղ ես նրան չեմ տեսնի, և մենք կմոռանանք այդ մասին»:

Այդ ոստիկանը, ինչպես բոլոր մարդիկ, ցանկանում էր հաստատվել սեփական նշանակալիության գիտակցման մեջ և այդ պատճառով էլ, երբ սկսեցի ինձ մեղադրել, նա կարողացավ ամրապնդել սեփական արժանիքների զգացումը միայն մի ձևով, գրավելով ներողամտության մեծահոգի դիրք:

Իսկ ի՞նչ կլինեք, եթե փորձեի պաշտպանվել: Կռահո՞ւմ եք: Երբևիցե վիճե՞լ եք ոստիկանի հետ:

Իսկ ես նրա հետ սուսեր խաչաձևելու փոխարեն ընդունեցի, որ ինքը բացարձակապես ճիշտ է, իսկ ես՝ բացարձակապես սխալ. ես դա ընդունեցի անմիջապես բացահայտորեն և ոգևորությամբ: Գործը լիովին բարեհաջող ավարտվեց, ես բռնեցի նրա կողմը, իսկ նա՝ իմ: Լորդ Չեստերֆիլդն ինքը դժվար թե կարողանար լինել ավելի սիրալիր, քան այդ հեծյալ ոստիկանը, որն ընդամենը մի շաբաթ առաջ սպառնում էր ինձ արդարադատության ձեռքը հանձնել: Եթե մենք գիտենք, որ բախումն անխուսափելի է, ավելի լավ չե՞ որիշին կանխելով, նախաձեռնությունը մեր ձեռքը վերցնենք: Ավելի հեշտ չի՞ լինի ձեզ համար քննադատել ինքներդ ձեզ, քան լսել մեղադրանքներ ուրիշի շուրթերից: Ասեք ձեր մասին այն բոլոր վիրավորական խոսքերը, որոնք, ձեր կարծիքով, պատրաստվում է ասել ձեր խոսակիցը, ընդ որում, արեք այդ ավելի շուտ, քան նա կանի, և դուք նրան կգրկեք ոտքերի տակի հողից: Կարելի է հարյուր դեպքից իննսունիննում համոզված լինել, որ նա կգրավի մեծահոգի, հանդուրժողական դիրք և ձեր սխալները նվազագույնի կհասցնի, այնպես ինչպես վարվեց հեծյալ ոստիկանը իմ և Ռեքսի հանդեպ:

Ֆերդինանդ Ուորենը՝ ռեկլամի բնագավառի մի նկարիչ, կիրառեց այդ գործելակերպը կամակոր, կովարար պատվիրատուի համակրանքը ձեռք բերելու համար: «Ռեկլամի և հրատարակչությունների համար նկարները պետք է անել խնամքով և ճիշտ ժամանակին,- նկատեց Ուորենը, պատմելով այս դեպքը:- Որոշ գեղարվեստական խմբագիրներ, պահանջում են, որ իրենց հանձնարարությունները կատարվեն անհապաղ, իսկ այդպիսի դեպքերում հնարավոր են փոքրիկ սխալներ: Ես մասնավորապես ճանաչում էի մի գեղարվեստական խմբագրի, որը միշտ հրճվանք էր ապրում, նկատելով որևէ չնչին թերություն: Եվ հաճախ հեռանում էի նրա առանձնասենյակից վրդովված ոչ թե քննադատությունից, այլ նրա քննադատելու ձևից: Վերջերս այդ խմբագրին հանձնեցի շտապ կատարված մի աշխատանք, և նա զանգահարեց, որպեսզի անհապաղ ներկայանամ իրեն: Նա պնդում էր, որ ինձ մոտ ինչոր բան կարգին չէր: Գալով նրա մոտ, տեսա հենց այն, ինչ սպասում և ինչից

վախենում էի: Նա տրամադրված էր ագրեսիվորեն՝ ուրախանալով ինձ քննադատելու հնարավորությունից: Նա գրգռված հարցրեց, թե ինչո՞ւ եմ այսպես և այնպես արել: Ինձ առիթ ներկայացավ կիրառել իմ սովորած ինքնաքննադատության մեթոդը: Եվ ես ասացի. «Միստեր այսինչ, եթե ձեր ասածը ճիշտ է, ես մեղավոր եմ, և իմ սխալը ոչ մի բանով չի կարելի արդարացնել: Ես բավական երկար ժամանակ է, որ ձեզ համար նկարներ եմ անում և չպիտի թույլ տայի նման սխալներ: Ես ամաչում եմ»:

Նա անմիջապես սկսեց ինձ պաշտպանել. «Այո, դուք իրավացի եք, բայց, վերջին հաշվով, դա լուրջ սխալ չէ: Դա միայն...»:

Ես նրան ընդհատեցի. «Ցանկացած սխալ,- առարկեցի ես,- կարող է թանկ նստել, և դրանք բոլորն էլ տհաճ են»:

Նա ուզում էր ինչ-որ բան ասել, բայց ես նրան թույլ չտվեցի խոսքն ավարտել: Ես վայելում էի: Կյանքում առաջին անգամ դիմեցի ինքնաքննադատության, և դա ինձ շատ դուր եկավ:

«Ես պետք է ավելի ուշադիր լինեի,- շարունակեցի ես:- Դուք ինձ շատ աշխատանք եք տալիս և արժանի եք լավ վերաբերմունքի, դրա համար էլ ես ամբողջովին կվերափոխեմ նկարը:

«Ոչ, ոչ:- Բողոքեց նա:- Մտքովս էլ չէր անցնի այդպես ծանրաբեռնել ձեզ»: Նա սկսեց գովել իմ աշխատանքը, հավատացնելով, որ միայն ինչ-որ չնչին փոփոխություններ է ուզում, և որ իմ աննշան սխալը իր ֆիրմայի համար ոչ մի նշանակություն չունի. այո, և ի վերջո, դա պարզապես դատարկ բան է, որի համար չարժե անհանգստանալ:

Ինքնաքննադատության իմ պատրաստակամությունը նրան զրկեց կռվի մեջ մտնելու ամեն մի ցանկությունից: Այս դեպքն ավարտվեց նրանով, որ խմբագիրն ինձ հրավիրեց նախաճաշի և բաժանվելուց առաջ տվեց մի չեկ և մի նոր հանձնարարություն»:

Ցանկացած հիմար կարող է փորձել պաշտպանել իր սխալները, նրանց մեծամասնությունն այդպես էլ վարվում է, բայց սեփական սխալների ընդունումը մարդուն բարձրացնում է ընդհանուր գանգվածից վեր և նրան համակում է վեհանձնության և բերկրանքի զգացումներով: Այսպես, Ռոբերտ Լիի մասին պատմության պահպանած ամենահրաշալի հիշողություններից մեկն այն է, թե ինչպես էր նա մեղադրում իրեն, միայն և միայն իրեն, Գեթիսբուրգի մոտ «Փիքեթի ոստյունի» անհաջողության համար: «Փիքեթի ոստյունը», անկասկած, արևմտյան աշխարհում երբևէ տեղի ունեցած ամենափայլուն և գունեղ գրոհն է: Գունեղ էր նաև ինքը՝ Փիքեթը: Նրա շագանակագույն գանգուրները գրեթե ուսերին էին հասնում, և, ինչպես Նապոլեոնն իր իտալական արշավանքի ժամանակ, նա նույնպես համարյա ամեն օր մարտադաշտում կրակոտ սիրային նամակներ էր գրում: Հավատարիմ բանակը հիացմունքով ողջունում էր նրան այն ողբերգական հուլիսյան օրը, երբ նա անփույթ նրբագեղությամբ թամբին նստած, գլխարկը կտրիճի պես աջ ականջի կողմը թեքած, արշավեց դեպի ֆեդերալ բանակի դիրքերը: Զինվորները ողջունում և հետևում էին նրան ուս-ուսի, շարքով, ծածանվող դրոշներով և արևի տակ փայլող սվիններով:

Դա չքնադ տեսարան էր, քաջության հրաշալի դրսևորում: Նրան դիտող ֆեդերալ բանակի շարքերով հիացմունքի շշուկ անցավ:

Փիքեթի բանակն առաջ նետվեց թեթև վարզով՝ մրգատու այգիների, եգիպտացորենի դաշտերի, մարգագետինների և ձորակների միջով: Այդ ամբողջ ժամանակ հակառակորդի թնդանոթները կրակում էին նրանց վրա, հասցնելով ավերիչ հարվածներ: Բայց նրանք սլանում էին միշտ առաջ և առաջ, վճռական և անկասելի:

Հանկարծակի ֆեդերալ հեծելազորը բարձրացավ Սեմիթրի Բիջի պատի հետևից, որտեղ դարան էր մտել և սկսեց Փիքեթի անպաշտպան զինվորների վրա տեղալ համազարկը համազարկի հետևից: Բլրի գագաթը վերածվեց իսկական կրակի, ծովի, սպանդանոցի և բոցավառվող հրաբխի: Մի քանի րոպե անց Փիքեթի բրիգադում ընկան բոլոր հրամանատարները՝ բացի մեկից և հինգ հազար զինվորներից՝ չորս հազարը:

Արմիսթեդը, որը տարավ բանակը վերջին գրոհի, առաջ նետվեց, հաղթահարելով քարե պատը և սուսերի ծայրին հագցրած գլխարկը թափահարելով, բացականչեց. «Սվինամարտի', տղանե՛ր»:

Հրամանը կատարվեց: Պատից ցատկելով նրանք խոցում էին իրենց թշնամիներին սվիններով, խզակոթերով, ջարդում էին նրանց գանգերը, և Սեմիթրի Բիջի վրա էին կանգնում Հարավի մարտական դրոշները:

Դրոշներն այնտեղ ծածանվում էին միայն մի ակնթարթ: Բայց այդ ակնթարթը, թեկուզև կարճ, նշանավորում էր կոնֆեդերացիայի բարձրագույն նվաճումը:

«Փիքեթի ոստյունը» չնայած փայլուն էր և հերոսական, ավարտի սկիզբը դարձավ: Լին պարտվեց: Նա չէր կարող հասնել Հյուսիս և գիտեր այդ:

Հարավը դատապարտված էր:

Լին այնքան վշտացած, այնքան ցնցված էր, որ հրաժարական տվեց և ամերիկյան նահանգների Կոնֆեդերացիայի պրեզիդենտ Ջեֆերսոն Դևիսին խնդրեց իր փոխարեն նշանակել «ավելի երիտասարդ և ավելի ընդունակ մարդու»: Եթե Լին ցանկանար «Փիքեթի ոստյունի» աղետալի անհաջողության համար որևէ այլ մարդու մեղադրել, նա իր համար շատ արդարացումներ կգտներ: Որոշ դիվիզիաների հրամանատարներ փորձանքի մեջ գցեցին նրան: Հեծելազորը ժամանակին տեղ չհասավ հետևազորի հարձակմանը աջակցելու համար: Ինչ-որ բան չստացվեց, ինչ-որ բան այնպես չեղավ, ինչպես պետք էր:

Բայց Լին չափազանց վեհանձն էր մեղքը ուրիշների վրա գցելու համար: Երբ Փիքեթի ջախջախված և արնաշաղախ զորքը ճեղքելով նահանջեց դեպի դաշնակիցների դիրքերը, Ռոբերտ Լին, առանց որևէ ուղեկցության, դուրս եկավ նրանց ընդառաջ և անխնա ինքնաքննադատական խոսքերով դիմեց նրանց. «Այդ ամենը տեղի ունեցավ իմ մեղքով, - խոստովանեց նա: - Այդ մարտում ե՛ս պարտվեցի, միայն ե՛ս»:

Մարդկության պատմության ընթացքում քիչ գեներալներ են նման խոստովանության համար անհրաժեշտ արիություն և կամքի ուժ ունեցել:

Էլբերտ Հաբարդը երբևիցե երկրի ուշադրությունն իր կողմը գրաված ամենախնքնատիպ հեղինակներից մեկն էր, և նրա խայթող արտահայտությունները հաճախ խիստ դժգոհություն են առաջացրել: Հաբարդը մարդկանց հետ վարվելու իր հազվագյուտ կարողությամբ հաճախ իր թշնամիներին վերափոխում էր բարեկամների:

Օրինակ, երբ որևիցե գրգռված ընթերցող նրան գրում է, որ համաձայն չէ նրա այս կամ այն հոդվածի հետ և վերջում ամեն տեսակի հայհոյանքներ էր տեղում, Էլբերտ Հաբարդը նրան պատասխանում էր մոտավորապես հետևյալ խոսքերով.

«Ճիշտն ասած, ինքս էլ լիովին համաձայն չեմ դրա հետ: Երեկվա իմ գրածներից ամեն ինչը չէ, որ ինձ դուր է գալիս այսօր: Ուրախ եմ այդ հարցի վերաբերյալ Ձեր կարծիքն իմանալու համար: Հաջորդ անգամ, երբ իմ հարևանությամբ կգտնվեք, անպայման անցեք մեզ մոտ, և մենք դա կքննարկենք ինչպես որ պետք է: Հեռվից սեղմում եմ Ձեր ձեռքը, մնալով

Անկեղծորեն Ձեր...»:

Ի՞նչ կարելի է ասել մարդուն, որը ձեզ հետ նման ձևով է վարվել:

Եթե իրավացի ենք, եկեք փորձենք համոզել մարդկանց հարգանքով և պատշաճ կերպով, իսկ եթե սխալվում ենք, և դա, ճիշտն ասած, զարմանալիորեն հաճախ է պատահում, ապա եկեք ընդունենք մեր սխալները արագ և հոժարակամ: Այդպիսի մեթոդը ոչ միայն կհանգեցնի զարմանալի հետևանքների, այլև, ուզում եք հավատացեք, ուզում եք՝ ոչ, որոշակի հանգամանքներում նրան հետևելը շատ ավելի հաճելի է, քան ինքնապաշտպանական փորձերը:

Հիշեք. «Կովով երբեք շատ բանի չես հասնի, սակայն զիջումների միջոցով կարելի է ստանալ սպասվածից ավելին»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք մարդկանց հակել ձեր տեսակետին, կատարեք երրորդ կանոնը.

**Եթե իրավացի չեք, ընդունեք արագ և վճռականորեն:**

## ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ

### ՄԱՐԴՈՒ ԳԻՏԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ՏԱՆՈՂ ՈՒՂԻՂ ՃԱՆԱՊԱՐՀ

Եթե դուք խիստ զայրույթի պահին որևէ մեկին մի քանի խոսք ասեք, մեծ հաճույք կստանաք «սիրտը դատարկելուց»: Իսկ ձեր զրուցակի՞ ցը: Արդյոք նա կկիսի՞ ձեր հաճույքը: Ձեր մարտական տոնը և անբարյացակամությունն արդյոք կօգնե՞ն նրան համաձայնելու ձեզ հետ:

«Եթե դուք, ինձ ներկայանաք սեղմած բռունցքներով,- ասում է Վուդրո Վիլսոնը,- ապա ես կարող եմ, թերևս, խոստանալ ձեզ, որ իմ բռունցքներն էլ ամուր կսեղմվեն, իսկ եթե գաք ինձ մոտ և ասեք. «Եկեք նստենք և խորհրդակցենք, իսկ եթե մեր կարծիքները չհամընկնեն, ապա կփորձենք հասկանալ, թե որն է դրա պատճառը և հատկապես որ կետերում համաձայնության չենք գալիս»,- մենք անմիջապես էլ կհայտնաբերենք, որ մեր տարաձայնություններն, ի վերջո, այնքան էլ չեն, որ կետերը, որոնցում մեր կարծիքները չեն համընկնում, քիչ են, իսկ նրանք, որոնցում համընկնում են՝ շատ են և, եթե միայն բավական համբերություն, անկողմնապահություն և համաձայնվելու ցանկություն ունենանք, համաձայնության կգանք»:

Ոչ ոք Վուդրո Վիլսոնի այդ ասածի արդարացիությունն ավելի լավ չի գնահատի, քան Ջոն Դ. Ռոկֆելլեր-կրտսերը: 1915 թվականին Ռոկֆելլերը Քոլորադոյում ամենաարհամարհված մարդն էր: Ամերիկյան արդյունաբերության պատմության մեջ ամենաարյունահեղ գործադուլներից մեկը երկու տարի շարունակ ցնցում էր ամբողջ նահանգը: Մոլեգնած, մարտականորեն տրամադրված հանքափորերը «Քոլորադո Ֆյուել Էնդ այրոն քոմփրնիից» պահանջում էին աշխատավարձի բարձրացում. այդ ընկերությունը գտնվում էր Ռոկֆելլերի հսկողության տակ: Ոչնչացվում էր ընկերության գույքը: Ընկերության ղեկավարները դիմեցին գորքի օգնությանը: Արյուն հեղվեց: Գործադուլավորների վրա կրակ բացեցին: Նրանց մարմինները գնդակներից մաղ էին դարձել:

Այդ իրավիճակում, երբ շուրջբոլորը տիրում էր ատելության մթնոլորտ, Ռոկֆելլերը ցանկացավ գործադուլավորներին հակել իր տեսակետին: Եվ դա նրան հաջողվեց: Ինչպե՞ս: Ահա թե ինչ պատահեց: Բարեկամներ ձեռք բերելու համար մի քանի շաբաթ վատնելուց հետո Ռոկֆելլերը ճառով հանդես եկավ գործադուլավորների ներկայացուցիչների առջև: Նրա ճառն իսկական գլուխգործոց էր: Այն ունեցավ ապշեցուցիչ հետևանքներ. հանդարտեցրեց ատելության փոթորկուն ալիքները, որոնք սպառնում էին խորտակել Ռոկֆելլերին և նրա համար բազմաթիվ երկրպագուներ նվաճեց: Նա իր ճառում այնպիսի բարեկամական տոնով շարադրեց փաստերը, որ գործադուլավորները վերադարձան աշխատանքի՝ այլևս ոչ մի խոսք

չասելով աշխատավարձի բարձրացման մասին, որի համար այդքան կատաղի պայքար էին մղում:

Ստորև բերվում է այդ հրաշալի ճառի սկզբից մի հատված: Ուշադրություն դարձրեք, թե ինչպիսի բարյացակամությամբ է այն համակված:

Մի մոռացեք, որ Ռոկֆելլերը դիմում էր այն մարդկանց, որոնք դրանից ընդամենը մի քանի օր առաջ ցանկանում էին նրան կախել վայրի խնձորենուց. այնուամենայնիվ նա չէր կարող խոսել ավելի սիրալիր, ավելի բարեկամաբար, նույնիսկ եթե ելույթ ունենար բժիշկ-միսիոներների խմբի առջև: Նրա ճառը լի էր այնպիսի արտահայտություններով, ինչպիսիք են. «Ես հպարտ եմ, որ այստեղ եմ գտնվում», «Ես եղա ձեր տներում և ծանոթացա ձեզնից շատերի կանանց ու երեխաների հետ», «Մենք այստեղ հանդիպում ենք ոչ թե որպես օտարներ, այլ որպես բարեկամներ»: Նա հիշեց «փոխադարձ բարեկամության ոգու» մասին, ընդհանուր ջերմ հետաքրքրությունների մասին», այն մասին, որ այստեղ է գտնվում միայն նրանց սիրալիրության շնորհիվ:

«Այսօր նշանավոր օր է իմ կյանքում,- իր ճառը սկսեց Ռոկֆելլերը:- Ինձ առաջին անգամ բախտ է վիճակվել հանդիպել այս մեծ ընկերության բանվորների և ծառայողների ներկայացուցիչների, նրա վարչատեխնիկական աշխատողների հետ, և կարող եմ ձեզ հավատացնել, որ հպարտանում եմ, որ գտնվում եմ այստեղ և այս հավաքույթը կհիշեմ իմ ողջ կյանքի ընթացքում: Եթե մեր հանդիպումը կայանար երկու շաբաթ առաջ, ես այստեղ կանգնած կլինեի ձեզնից շատերի համար որպես օտար մարդ, ճանաչելով միայն առանձին դեմքեր: Բայց, քանի որ անցյալ շաբաթ ինձ հաջողվեց այցելել հարավային ածխային ավազանների բոլոր ճամբարները և առանձին-առանձին գրուցել փաստորեն ձեր ներկայացուցիչներից յուրաքանչյուրի հետ, բացառությամբ նրանց, ովքեր այդ ժամանակ բացակայում էին, քանի որ ես եղա ձեր տներում և ծանոթացա ձեզնից շատերի կանանց ու երեխաների հետ, մենք այստեղ հանդիպում ենք ոչ թե որպես օտարներ, այլ որպես բարեկամներ, և, ելնելով փոխադարձ բարեկամության այդ զգացումից, ես ուրախ եմ, որ հնարավորություն ունեմ ձեզ հետ քննարկելու մեր ընդհանուր հետաքրքրությունները:

Քանի որ սա ընկերության վարչական աշխատողների և բանվորների ու ծառայողների հավաքույթն է, ես այստեղ եմ գտնվում միայն ձեր սիրալիրության շնորհիվ, քանի որ պատիվ չունեմ պատկանելու ոչ այս, ոչ այն խմբին և, համենայն դեպս, զգում եմ, որ ամուր կապված եմ ձեզ հետ, որովհետև որոշ իմաստով այստեղ ներկայացնում եմ և՛ ակցիոներներին, և՛ տնօրեններին»:

Մի թե սա թշնամիներին բարեկամներ դարձնելու նուրբ արվեստի փայլուն օրինակ չէ:

Ենթադրենք, թե Ռոկֆելլերը կգնար այլ ուղիով: Ենթադրենք, թե կսկսեր վիճել հանքափորերի հետ և նրանց երեսին կնետեր անհերքելի փաստեր: Ենթադրենք, թե իր տոնով և ակնարկներով կհասկացներ, որ նրանք իրավացի չեն: Ենթադրենք, թե տրամաբանության բոլոր կանոնների համաձայն ինքը կապացուցեր, որ նրանք ճիշտ չեն: Ի՞նչ կպատահեր այդ դեպքում: Դա ավելի շատ զայրույթ, ատելություն և վրդովմունք կառաջացներ:

Եթե մարդու սիրտը լի է ձեր հանդեպ դժգոհությամբ և անբարյացակամությամբ, ապա աշխարհում հայտնի ոչ մի տրամաբանություն չի կարող նրան հակել ձեր տեսակետին: Մրթմրթան ծնողներին, բռնակալ տերերին և ամուսիններին, ինչպես նաև կռվարար կանանց անհրաժեշտ է հասկանալ, որ մարդիկ չեն ցանկանում փոխել իրենց հայացքները: Նրանց չի կարելի ստիպել կամ դրդել՝ համաձայնվել ձեզ հետ կամ ինձ հետ: Բայց, միգուցե կհաջողվի նրանց հանգեցնել այդ բանին, եթե գործենք մեղմորեն և բարյացակամորեն, շատ մեղմ և շատ բարյացակամ կերպով:

Փաստորեն, Լինկոլնը դա ասել է գրեթե հարյուր տարի առաջ: Ահա նրա խոսքը.

«Հին, խելացի ասացվածքը հայտնում է, որ «մի կաթիլ մեղրն ավելի շատ ճանճերի է գրավում, քան մի ամբողջ կճուճ լեղին»: Նույն բանը վերաբերում է նաև մարդկանց. եթե ցանկանում եք մարդուն ձեր կողմը գրավել, նախևառաջ համոզեք նրան, որ անկեղծ բարեկամ եք:

Ահա մեղրի այն կաթիլը, որով կարելի է գրավել նրա սիրտը, և դա էլ, ինչ ուզում եք ասեք, հենց մեծ, ուղիղ ճանապարհն է դեպի գիտակցություն»:

Գործարար մարդիկ սկսում են գիտակցել, որ գործադուլավորների հետ բարեկամական հարաբերությունները վերադրով են փոխհատուցվում: Օրինակ, երբ «Ուայթ մոտոր քոմփրնիի» երկուսուկես հազար բանվորներ ու ծառայողներ գործադուլ հայտարարեցին, պահանջելով, որ ֆիրման բարձրացնի նրանց աշխատավարձը և աշխատանքի ընդունի միայն արհմիության անգամներին, նրա պրեզիդենտ Ռոբերտ Ֆ. Բլեքը չզարմացավ, մեղադրանքներ չնետեց, չսպառնաց և չխոսեց բռնության և կոմունիստների մասին: Դրա փոխարեն նա սկսեց գործադուլավորներին հաճոյախոսել: Քլիվլենդյան լրագրերում հայտարարություն հրապարակեց, որտեղ նրանց գովում էր «խաղաղ կերպով իրենց գործիքները ցած դնելու համար»: Տեսնելով, որ գործադուլավորների բանակն անգործ կանգնած է, նա նրանց համար գնեց երկու տասնյակ մականներ և ձեռնոցներ և առաջարկեց բեյսբոլ խաղալ: Իսկ նրանց համար, ովքեր նախընտրում էին կեզլի խաղալ կեզել-բան վարձեց:

Բլեքի այդպիսի բարյացակամ վերաբերմունքը բերեց նրան, ինչի միշտ հանգեցնում է նման վերաբերմունքը. այն էլ իր հերթին բարյացակամություն առաջացրեց: Այդ պատճառով էլ գործադուլավորները ավելներ, բահեր և աղբի ձեռնասայլակներ ձարեցին և սկսեցին գործարանի տարածքում թափված լուցկու, թղթերի և ծխախոտի մնացորդները հավաքել: Դուք միայն մտածեք: Պատկերացրեք գործադուլավորների, որոնք մաքրում են գործարանի տարածքը այն պահին, երբ պայքար են մղում աշխատավարձի բարձրացման և արհմիության ճանաչման համար: Ամերիկյան աշխատանքային ընդհարումների բազմամյա փոթորկալից պատմության մեջ դա չսոված իրադարձություն էր: Մի շաբաթ հետո գործադուլն ավարտվեց փոխզիջողական համաձայնությամբ, ընդ որում առանց որևէ անբարյացակամության և չարացածության:

Դանիել Ուեբսթերը, որ գեղեցիկ էր ինչպես Աստված և պերճախոս, ինչպես Եհովան, իր ժամանակի ամենաաչքի ընկնող փաստաբաններից մեկն էր, բայց և այնպես, իր ամենահամոզիչ փաստարկները նա միշտ սկսում էր այնպիսի

բարեկամական դիտողություններով, ինչպիսիք են, օրինակ. «Ատենակալներին մնում է ուշադրություն դարձնել...», «Այդ մասին, պարոնայք, արժեք, թերևս մտածել», «Ահա որոշ փաստեր, որոնք, ինչպես կարծում եմ, դուք, պարոնայք, աչքաթող չեք անի» կամ «Ձեզ համար, մարդկային բնավորության ձեր իմացությամբ հանդերձ, դժվար չի լինի հասկանալ այդ փաստերի նշանակությունը»: Ոչ մի բռնադատում: Ոչ մի ճնշում: Իր կարծիքն ուրիշների վզին փաթաթելու ոչ մի փորձ: Ուեբսթերը կիրառում էր մեղմ, հանգիստ բարեկամական մոտեցում, որը և նրան օգնեց նշանավոր մարդ դառնալ:

Հնարավոր է, որ դուք երբեք առիթ չունենաք փորձելու դադարեցնել գործադուլը կամ ելույթ ունենալու դատարանում, սակայն, միգուցե դուք կցանկանաք, որ իջեցնեն ձեր բնակարանի վարձը: Դրանում, արդյոք, ձեզ չի<sup>6</sup> օգնի բարեկամական մոտեցումը: Եկեք տեսնենք:

Ինժեներ Օ. Լ. Սթրաուբը ցանկանում էր, որ իջեցնեն իր բնակարանի վարձը, բայց նա գիտեր, որ իր տանտերը կոպիտ մարդ է: «Ես գրեցի նրան,- ասաց Սթրաուբը խմբի պարապմունքների ժամանակ,- հայտնելով, որ վարձակալման ժամկետն ավարտվելուն պես կազատեմ իմ բնակարանը: Ճիշտն ասած, ես չէի ցանկանում դուրս գալ: Ես ցանկանում էի մնալ, եթե ինձ հաջողվեր հասնել բնակվարձի իջեցման: Սակայն իրադրությունն անհուսալի էր թվում: Դա փորձել էին անել նաև ուրիշ վարձակալներ, բայց՝ ապարդյուն: Բոլորն ինձ ասում էին, որ մեր տանտիրոջ հետ գործ ունենալը չափազանց դժվար է: Սակայն ես ասացի ինքս ինձ. «Ես ուսումնասիրում եմ մարդկանց հետ վարվելու արվեստի դասընթաց, փորձեմ նրա հանդեպ կիրառել իմ գիտելիքները, և տեսնենք, թե ինչ դուրս կգա»:

Նա ինձ ներկայացավ իր քարտուղարի հետ, անմիջապես իմ նամակը ստանալուց հետո: Ես նրան դիմավորեցի շեմին՝ ողջունելով Չարլզ Շվաբի ոգով: Ես տառացիորեն ուսումնասիրել էի բարեհոգությունն ու հիացմունքը: Խոսակցությունն սկսեցի բոլորովին էլ ոչ նրանից, որ իմ բնակվարձը բարձր է: Սկսեցի նրանից, որ իր տունն ինձ դուր է գալիս: Հավատացեք, ես «անկեղծ էի իմ գնահատականում և շոայլ՝ գովեստում»: Ես նրան տունը կառավարելու առիթով հաճոյախոսություն արեցի և ասացի, որ շատ կցանկանայի մնալ այստեղ ևս մեկ տարի, սակայն չեմ կարող ինձ այդ թույլ տալ:

Ըստ երևույթին, նրա կենվորներից ոչ մեկը երբեք նրան այդպիսի ընդունելություն չէր ցույց տվել: Նա տառացիորեն չգիտեր, ինչպես դա հասկանալ:

Այդ ժամանակ նա սկսեց ինձ պատմել իր անախորժությունների մասին և բողոքել կենվորներից: Նրանցից մեկն իրեն տասնչորս նամակ էր գրել, ընդ որում դրանցից մի քանիսն, անկասկած, վիրավորական էին: Մեկ ուրիշը սպառնում էր չեղյալ հայտարարել վարձակալական պայմանագիրը, եթե տանտերը միջոցներ ձեռք չառնեն դադարեցնելու իրենցից մի հարկ վերևում ապրող կենվորի խումփոցը: «Ինչպիսի թեթևություն է,- ասաց տանտերը,- ձեր նման գոհ կենվոր ունենալը»: Իսկ հետո, նույնիսկ առանց իմ կողմից որևէ խնդրանքի նա առաջարկեց փոքր-ինչ իջեցնել իմ բնակվարձը: Ես ավելին էի ուզում, դրա համար էլ նշեցի գումարը, որը համապատասխանում էր իմ միջոցներին և առանց որևէ առարկության, համաձայնեց:

Հեռանալիս նա շրջվեց իմ կողմը և հարցրեց. «Ինչպիսի՞ վերանորոգում կցանկանայիք բնակարանում»:

Եթե ես փորձեի հասնել բնակվարձի իջեցմանը նույն մեթոդներով, ինչ որ մյուս կենվորները, ապա, անկասկած, ես նույնպես անհաջողության կհանդիպեի: Ես հաղթանակի հասա բարեկամական, կարեկցական և հարգալից մոտեցման շնորհիվ»:

Վերցնենք մեկ այլ օրինակ: Այս անգամ խոսքը կնոջ մասին է, ընդ որում, բարձրաշխարհիկ կնոջ՝ միսսիս Դորոթի Դեյի (Գարդեն Սիթիից, որը գտնվում է Լոնգ Այլենդի ընդարձակ ավազուտներում):

«Վերջերս ես նախաճաշի էի հրավիրել բարեկամների մի փոքր խմբի, - պատմեց միսսիս Դեյը: - Ինձ համար դա կարևոր իրադարձություն էր: Բնականաբար, ես շատ էի ցանկանում, որ ամեն ինչ լավ անցնի: Մովորաբար, նման դեպքերում ինձ հաջողությամբ օգնում է էմիլը՝ սեղանապետը: Նախաճաշն անհաջող էր: Էմիլը ոչ մի տեղ չէր երևում: Նա մեզ միայն մի մատուցող էր հասկացրել: Այդ մատուցողը չնչին պատկերացում անգամ չուներ առաջնակարգ սպասարկման մասին: Իմ պատվավոր հյուրին նա համառորեն սպասարկում էր ամենավերջում: Մի անգամ նրան մատուցեց նեխուրի խղճուկ մի կտոր՝ մեծ սկուտեղով: Միսը կոշտ էր, իսկ կարտոֆիլը՝ յուղոտ: Դա սոսկալի էր: Ես շատ զայրացած էի: Այդ տանջալի փորձության պահին ինձ վրա մեծ ջանք գործադրելով, ես ժպտում էի, սակայն ներքուստ շարունակ նույնն էի կրկնում. «Դե, ոչինչ, միայն տեսնեմ էմիլին: Այն ժամանակ ես նրան ցույց կտամ»:

Դա պատահեց չորեքշաբթի օրը: Հաջորդ երեկոյան ես լսում էի դասընթաց մարդկային փոխհարաբերությունների խնդիրների մասին, և հասկացա, թե որքան անիմաստ կլինեի էմիլին քոթակելը: Դա միայն կբարկացներ և կվիրավորեր նրան: Ես փորձեցի այդ պատմությանը նայել նրա տեսակետից: Մթերքները նա չէր գնել և նա էլ չէր պատրաստել նախաճաշը: Իսկ որ նրա որոշ մատուցողները բթամիտ էին, այդտեղ նա ոչինչ չէր կարող անել: Իմ զայրույթը բացատրվում էր, թերևս, իմ չափից դուրս խստությամբ և դյուրաբորբոքությամբ: Դրա համար էլ որոշեցի նրան քննադատելու փոխարեն մոտենալ բարեկամաբար և խոսակցությունն սկսել նրան երախտագիտություն հայտնելուց: Այդ մոտեցումը հրաշալի արդյունք տվեց: Էմիլին ես տեսա հաջորդ օրը: Պատրաստվելով պաշտպանության, նա բարկանում էր և ձգտում կռվի: Ես ասացի. «Ապա լսեք, էմիլ, ցանկանում եմ, որպեսզի դուք իմանաք, որ ինձ համար շատ մեծ նշանակություն ունի ձեր ներկայությունը, երբ ես ընդունում եմ իմ բարեկամներին: Դուք Նյու Յորքի լավագույն սեղանապետն եք: Ես, իհարկե, շատ լավ եմ հասկանում, որ դո՛ւք չեք գնում մթերքները և պատրաստում կերակուրները: Դուք մեղավոր չեք չորեքշաբթի օրը տեղի ունեցածի համար»:

Ամպերը ցրվեցին: Ժպտալով, էմիլն ասաց. «Ճիշտ է, միսսիս, անախորժությունը գալիս է խոհանոցից: Ես դրանում մեղք չունեի»:

Ես շարունակեցի. «Պատրաստվում եմ ևս մի քանի ընդունելություն կազմակերպել, էմիլ, և ինձ ձեր խորհուրդն է պետք: Ի՞նչ եք կարծում, արժե՞ արդյոք խիզախել և մեկ անգամ ևս վստահել ձեր խոհանոցին»:

«Օ, իհարկե, միսսիս, անկասկած: Դա այլևս երբեք չպետք է կրկնվի»:

Հաջորդ շաբաթ ես նորից նախաճաշ կազմակերպեցի: Ճաշացուցակը քննարկեցինք Էմիլի հետ միասին: Այս անգամ նրան տվեցի սովորականից կրկնակի պակաս թեյադրամ, բառ անգամ չասելով անցյալ սխալների մասին: Երբ մենք ներս մտանք, սեղանը զարդարված էր երկու տասնյակ «ամերիկյան գեղեցկուհի» վարդերով: Էմիլը ոչ մի վայրկյան չէր հեռանում: Նա հագիվ թե կարողանար դրանից ավելի ուշադիր լինել իմ հյուրերի հանդեպ, նույնիսկ, եթե ես ընդունելիս լինեի Մարիա թագուհուն: Խորտիկները հրաշալի էին և տաք, սպասարկումը՝ գերազանց: Տաք ճաշատեսակը մատուցվում էր ոչ թե մեկ, այլ չորս մատուցողի կողմից: Վերջում Էմիլն ինքը մատուցեց հրաշալի անանուխի լիկյորը:

Երբ մենք վեր կացանք, իմ պատվավոր հյուրը հարցրեց. «Դուք, ի՞նչ է, կախարդել եք այդ սեղանապետին: Ես դեռ երբեք չեմ տեսել այդպիսի սպասարկում, այդպիսի ուշադրություն»:

Նա իրավացի էր: Ես կախարդել էի նրան բարեկամական վերաբերմունքով և նրա արժանիքների անկեղծ գնահատմամբ:

Շատ տարիներ առաջ, երբ երեխա ժամանակ անտառի միջով ոտաբոբիկ գնում էի Միսուրի նահանգի հյուսիսարևմուտքում գտնվող գյուղական դպրոցը, մի անգամ կարդացի արևի և քամու մասին առակը: Նրանք վիճեցին, թե ով է ավելի ուժեղ, և քամին ասաց. «Ես կապացուցեմ, որ ավելի ուժեղ եմ: Տեսնո՞ւմ ես այն թիկնոցով ծերուկին: Գրագ կգամ, որ ես ավելի շուտ կստիպեմ հանել թիկնոցը, քան դու»:

Այսպիսով, արևը մտավ ամպի հետևը: Իսկ քամին սկսեց փչել, մինչև որ փոխվեց փոթորկի, բայց որքան ուժեղ էր փչում, այնքան ավելի պինդ էր ծերուկը փաթաթվում իր թիկնոցի մեջ:

Ի վերջո, քամին հանդարտվեց, իսկ այնուհետև բոլորովին դադարեց: Այն ժամանակ արևը դուրս եկավ ամպի հետևից և բարեհոգաբար ժպտաց ծերուկին: Շուտով նա սկսեց սրբել ճակատի քրտինքը և հանեց թիկնոցը: Հենց այստեղ էլ արևն ասաց քամուն, որ բարությունը և բարյացակամությունը միշտ կհաղթեն ցասմանն ու հարկադրանքին:

Դեռ այն ժամանակ, երբ մանուկ հասակում կարդում էի այս առակը, նրա ճշմարտացիությունն ապացուցված էր հեռավոր Բոստոն քաղաքում՝ կրթության և մշակույթի պատմական կենտրոնում, որը երբևիցե տեսնել եմ, այն ժամանակ երազել անգամ չէի համարձակվի: Այն ապացուցեց դոկտոր Ա. Հ. Բ-ն՝ բոստոնցի մի բժիշկ, որը երեսուն տարի հետո դարձավ իմ ունկնդիրներից մեկը: Ահա այդ պատմությունը, ինչպես այն ներկայացրել է դոկտոր Բ-ն խմբի պարապմունքների ժամանակ իր ելույթներից մեկում:

Այդ օրերին բոստոնյան լրագրերը տառացիորեն հեղեղված էին խարդախ բժշկական ռեկլամով՝ պրոֆեսիոնալ «աբորտանողների» և բժիշկ-շառլատանների հայտարարություններով, որոնք հավակնում էին, որ բուժում են տղամարդկանց հիվանդությունները, բայց իրականում խաբում էին իրենց բազմաթիվ անմեղ զոհերին՝ վախեցնելով նրանց «տղամարդկային ուժի հնարավոր կորստի» և այլ սարսափելի բաների մասին խոսակցություններով: Նրանց բուժումը հանգում էր այն բանին, որ պահում էին իրենց զոհերին մշտական սարսափի մեջ, ցույց չտալով ոչ մի իրական

բժշկական օգնություն: «Աբորտ անողների» մոտ մահացու ելքով շատ դեպքեր եղան, բայց նրանցից քչերին դատեցին: Մեծ մասամբ նրանք գլուխներն ազատում էին փոքրիկ տուգանքով կամ խուսափում էին պատժից քաղաքական ճնշման միջոցով: Դրությունն այնքան սարսափելի դարձավ, որ Բոստոնի օրինավոր մարդիկ ազնիվ զայրությամբ ապստամբեցին: Քարոզիչները բռնաբռնություններով ամբիոններն էին թակում, մերկացնում էին լրագրերին և աղաչում ամենաբարձրալին՝ վերջ տալ այդ ռեկլամին: Քաղաքացիական կազմակերպությունները, գործարար մարդիկ, կանանց ակումբները, եկեղեցիները, երիտասարդական միությունները անիծում և դատապարտում էին այն, բայց այդ ամենն անօգուտ էր: Նահանգի օրենսդրական աստիճաններում դաժան պայքար էր մղվում, որպեսզի այդ ամոթալի ռեկլամը հայտարարվեր անօրինական, սակայն կաշառակերությունն ու քաղաքական ճնշումը հաղթում էին:

Այդ ժամանակ դոկտոր Բ-ն Մեծ Բոստոնի Քրիստոնեական միության օրինավոր քաղաքացիների կոմիտեի նախագահն էր: Նրա կոմիտեն հնարավոր ամեն ինչ արեց, սակայն՝ անհաջող: Պայքարը բժշկության բնագավառի հանցագործների դեմ թվում էր անհուսալի:

Եվ ահա, մի անգամ գիշերը, արդեն տասներկուսից հետո դոկտոր Բ-ի գլխում փայլուն միտք ծագեց. նա որոշեց կիրառել այնպիսի մեթոդ, որին Բոստոնում, հավանորեն, ոչ ոք նախկինում չէր դիմել: Նա որոշեց գործել բարյացակամության, կարեկցանքի, ըմբռնողության օգնությամբ: Նա աշխատեց հասնել նրան, որ իրենք՝ հրատարակիչները, ցանկանային դադարեցնել նման հայտարարությունների հրապարակումը: Նա նամակ դրեց «Բոստոն հերալդ» լրագրի հրատարակչին, որտեղ արտահայտում էր իր հիացմունքը այդ լրագրի հանդեպ: Լինելով նրա մշտական ընթերցողը, նա չէր կարող չնշել, որ նորությունները միշտ մատուցվում են անկողմնապահ կերպով, առանց հաշվի առնելու սենսացիոնությունը: Իսկ առաջնորդող հոդվածները ամենաբարձր մակարդակի վրա են գտնվում: Դա ընտանեկան ընթերցանության համար հրաշալի լրագիր է, պնդում էր դոկտոր Բ-ն, վստահություն հայտնելով, որ այն լավագույնն է Նոր Անգլիայում և ամենահրաշալիներից մեկը ամբողջ Ամերիկայում: «Սակայն, - գրում էր այնուհետև դոկտոր Բ-ն, - իմ բարեկամներից մեկն անչափահաս աղջիկ ունի: Եվ բարեկամս ինձ պատմեց, որ մի անգամ երեկոյան աղջիկը նրա համար բարձրաձայն կարդացել է արբորտի մասնագետի հայտարարությունը և իրեն խնդրել է բացատրել որոշ արտահայտությունների իմաստը: Ճիշտն ասած, նա շփոթվել է և չի իմացել, թե նրան ինչ պատասխանի: Ձեր լրագրին բաժանորդագրվում են Բոստոնի լավագույն տները: Եթե այդպիսի դեպք տեղի է ունեցել իմ բարեկամի տանը, չէ՞ որ այն կարող էր տեղի ունենալ նաև շատ այլ ընտանիքներում: Եթե դուք ունենայիք դեռահաս դուստր, ապա մի՞ թե Ձեզ դուր կգար, որ նա կարդար նման հայտարարություններ: Իսկ եթե նա կարդար և ձեզ խնդրեր բացատրել, ի՞նչ կանեիք:

Ես ավստոսում եմ, որ այնպիսի հրաշալի լրագրում, ինչպիսին Ձերն է, գրեթե անթերի մնացած բոլոր տեսակետներից, տպագրվում են այնպիսի նյութեր, որոնք ստիպում են որոշ հայրերի երկյուղել, որ հանկարծ այն կընկնի իրենց դստեր ձեռքը:

Իսկ չի՞ կարող պատահել, արդյոք, որ ոչ միայն ես, այլ նաև Ձեր հազարավոր ուրիշ բաժանորդներ ունենան նույնպիսի զգացում»:

Երկու օր անց «Բոստոն հերալդ» լրագրի հրատարակիչը դոկտոր Բ-ին ուղարկեց իր պատասխանը: Դոկտորն այն պահել է իր մոտ մեկ երրորդ դար և այն հանձնեց ինձ, երբ դարձավ իմ ունկնդիրը: Այս պահին այն դրված է իմ առջև: Նամակը թվագրված է 13 հոկտեմբերի 1904 թվական.

**Բժշկության դոկտոր Ա. Հ. Բ.-ին  
Բոստոն, Մասաչուսեթս նահանգ**

Հարգելի սրբ

Ես չափազանց երախտապարտ եմ Ձեզ սույն ամսի 11-ի Ձեր նամակի համար, որ հասցեագրել էիք ինձ՝ որպես տվյալ լրագրի հրատարակչի, քանի որ հատկապես այն ինձ դրդեց ձեռք առնել անհրաժեշտ միջոցները, որոնք պատրաստվում էին իրագործել դեռևս իմ պաշտոնավարման սկզբից: Երկուշաբթի օրվանից սկսած ես մտադիր եմ «Բոստոն հերալդ» լրագիրը հնարավորության սահմաններում ամբողջովին մաքրել ամեն տեսակ կասկածելի ռեկլամային նյութերից:

Իրենց ծառայություններն առաջարկող բժիշկների հայտարարությունները, սրսկիչների հանձնարարման հրապարակումները և նման այլ բաները ամբողջովին կդադարեցվեն, իսկ մյուս բոլոր բժշկական հայտարարությունները, որոնցից առայժմ անհնար է հրաժարվել, մանրակրկիտ կխմբագրվեն և ձեռք կբերեն լիովին ավնաս բնույթ:

Մեկ անգամ ևս շնորհակալություն եմ հայտնում Ձեզ սիրալիր նամակի համար, որն ինձ օգնեց տվյալ հարցում:

**Անկեղծորեն Ձեր  
Ու. Հասկել, հրատարակիչ:**

Հին հունական առակագիր Եզոպոսը Կրեսոս թագավորի պալատական ստրուկներից էր: Իր աննման առակները նա հնարել է մեր թվարկությունից վեց դար առաջ և, այնուամենայնիվ, մարդկային բնավորության վերաբերյալ այն ճշմարտությունները, որոնք նա սովորեցնում էր, մեր օրերում ևս մնում են նույնքան արդարացի Բոստոնում և Բիրմինգհեմում, ինչպիսին որ կային նրանք Աթենքում երկուսուկես հազար տարի առաջ: Արևը կարող է ավելի արագ ստիպել ձեզ հանել թիկնոցը, քան քամին, իսկ բարյացակամությունը, բարեկամական մոտեցումը և ըմբռնողությունը կարող են մարդկանց ավելի արագ ստիպել, որ փոխեն իրենց կարծիքը, քան ամենաբուռն զայրույթը:

Հիշենք Լինկոլնի ասածը, «Մի կաթիլ մեղրն ավելի շատ ճանճերի է գրավում, քան մի ամբողջ կճուճ լեղին»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք մարդկանց հակել ձեր տեսակետին, չմոռանաք  
դիմել չորրորդ կանոնին.

**Ամենասկզբից հավատարիմ մնացեք բարեկամական տոնին:**

# ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ

## ՍՈԿՐԱՏԵՍԻ ԳԱՂՏՆԻՔԸ

Որևէ մեկի հետ զրուցելիս խոսակցությունը մի սկսեք այն հարցերի քննարկումով, որոնցում ձեր կարծիքները չեն համընկնում: Անմիջապես ընդգծեք և շարունակեք ընդգծել այն տեսանկյունները, որոնց հետ համամիտ եք: Շարունակ պնդեք, եթե միայն հնարավոր է, որ երկուսդ էլ ձգտում եք միևնույն նպատակին, որ իրարից տարբերվում եք միայն եղանակների հարցում և ոչ թե՝ էության:

Հասեք նրան, որ ձեր զրուցակիցը հենց սկզբից ասի. «այո, այո»: Ջանացեք նրան հնարավորություն չտալ ասելու «ոչ»:

«Բացասական պատասխանը,- ասում է պրոֆեսոր Օվերսթրիթը իր «Ազդեցությունը մարդու վարքագծի վրա» գրքում,- իրենից ներկայացնում է ամենադժվար հաղթահարելի խոչընդոտը: Բավական է մարդն ասի «ոչ», որ նրա ինքնասիրությունը սկսում է պահանջել, որ նա մնա հետևողական իր դատողություններում: Ավելի ուշ նա կարող է հասկանալ, որ իր «ոչ»-ը անտեղի էր, չնայած դրան, նա պետք է հաշվի նստի իր թանկարժեք ինքնասիրության հետ: Մի անգամ որևէ կարծիք հայտնելով, նա պարտավոր է դրան հավատարիմ մնալ: Ահա թե ինչու խիստ կարևոր է, որ մենք անմիջապես դրդենք մարդուն մեզ դրական պատասխան տալ»:

Ճարտար հոգևորը կարողանում է հենց սկզբից զրուցակցին ստիպել, որ նա ամբողջ ժամանակ իրեն «այո» ասի: Դրանով նա հասնում է այն բանին, որ իր ունկնդիրների գիտակցության մեջ տեղի ունեցող հոգեբանական տեղաշարժն ընթանում է իր համար ցանկալի հունով: Դա հիշեցնում է բիլիարդի գնդակի շարժումը: Եթե նրան ուղղեք դեպի որևէ կետ, ապա կպահանջվի որոշակի ուժ, որպեսզի նա փոխի իր հետագիծը, և ավելի նշանակալի ուժ կպահանջվի նրան հետադարձ ուղղություն տալու համար:

Հոգեբանական տեսակետից մտքերի ընթացքն այստեղ բոլորովին պարզ է: Եթե մարդը վստահորեն ասում է «ոչ», ապա նա ոչ թե պարզապես արտասանում է երկու տառից կազմված բառ, այլ անհամեմատ ավելի մեծ բան է անում: Նրա ողջ օրգանիզմը՝ ներքին սեկրեցիայի գեղձերը, նյարդային համակարգը, մկանները տրամադրվում են ակտիվ հակազդեցության: Այնպիսի տպավորություն է ստեղծվում, որ մարդը կարծես թե ֆիզիկապես հետ է քաշվում կամ էլ ուր-որ է հետ կքաշվի ձեզանից, ընդ որում, երբեմն դա բավական նկատելի է լինում: Կարճ ասած նրա ողջ նյարդամկանային համակարգը լարվում է, պատրաստվելով ձեզ հակահարված տալ: Իսկ երբ, ընդհակառակը, նա ասում է «այո», ոչ մի հակազդեցության ռեակցիա նրա մեջ տեղի չի ունենում: Նրա օրգանիզմը ձեզ ընդառաջ գնալու, ձեզ հետ

համաձայնվելու բացահայտ վճռականություն է ցուցաբերում: Այդ պատճառով էլ որքան շատ «այո»-ներ կարողանանք ստանալ մեր զրուցակցից հենց ամենասկզբից, այնքան ավելի հավանական է, որ մեզ կհաջողվի հակել նրան մեր վերջնական առաջարկության ընդունմանը:

Այդ մեթոդը՝ «դրական պատասխանների մեթոդը», շատ պարզ է: Եվ, այնուամենայնիվ, այն ամենուրեք արհամարհում են: Հաճախ այնպիսի տպավորություն է ստեղծվում, որ կարծես թե մարդիկ սեփական նշանակալիության գիտակցությունը ձեռք են բերում դիտավորյալ իրենց հանդեպ թշնամական վերաբերմունք առաջացնելով: Արմատական հայացքների տեր մարդը գնում է իր պահպանողական գործընկերների հետ խորհրդակցության և անհամբերությամբ ուզում է անմիջապես կատաղեցնել նրանց: Իսկ դա նրան առանձնապես ի՞նչ է տալիս: Եթե նա այդպես է վարվում միայն իրեն հաճույք պատճառելու համար, ապա նրան դեռ կարելի է ներել: Իսկ եթե ցանկանում է դրանով ինչ-որ բանի հասնել, նշանակում է նա իսկապես տգետ է հոգեբանության տեսակետից:

Թույլ տվեք ուսանողին (կամ հաճախորդին, երեխային, ամուսնուն, կնոջը) հենց ամենասկզբից ձեզ ասել «ոչ», և ձեզնից կպահանջվի հրեշտակային իմաստություն և համբերություն այդ ցասումնալից մերժումը համաձայնության փոխելու համար:

Այդ «դրական պատասխանների մեթոդի» կիրառումը հնարավորություն տվեց Ջեմս Էբեքստնին՝ Նյու Յորքի գրինվիչյան խնայողական բանկի գանձապահին, ձեռք բերել նոր ավանդատու, որից հակառակ դեպքում կարող էր զրկվել:

«Այդ մարդը եկավ հաշիվ բացելու, - պատմում է Էբեքստնը, - և ես նրան լրացնելու համար տվեցի մեր սովորական բլանկը: Որոշ հարցերի նա պատասխանեց սիրով, մյուսներին պատասխանել կտրականապես հրաժարվեց:

Մինչև մարդկային փոխհարաբերությունների խնդիրներն ուսումնասիրելը ես այդ պոտենցիալ գնորդին կհայտարարեի, որ քանի որ նա հրաժարվում է պահանջվող տեղեկությունները տալուց, մենք չենք կարող նրա համար հաշիվ բացել: Ամոթով պետք է խոստովանեմ, որ հենց այդպես էլ վարվում էի անցյալում: Ինքնըստինքյան հասկանալի է, որ այդպիսի վերջնագիր ներկայացնելով, ես ինձ բարձրության վրա էի զգում: Ես հասկացնում էի, թե ով է այստեղ տերը, և թույլ չէի տալիս արհամարհել մեր կարգուկանոնը: Սակայն նման վերաբերմունքը, հասկանալի է, այն մարդու մոտ, որն այստեղ էր եկել մեր հաճախորդը դառնալու, չէր կարող առաջացնել այնպիսի զգացողություն, որ նրա գալուն այստեղ ուրախ են, ինչպես նաև՝ առաջ բերել սեփական նշանակալիության գիտակցություն:

Այդ առավոտ ես որոշեցի ցուցաբերել մի փոքր ողջախոհություն: Որոշեցի խոսակցություն վարել ոչ թե այն մասին, ինչ բանկն է ցանկանում, այլ այն մասին, ինչ հաճախորդն է ցանկանում և առաջին հերթին հասնել նրան, որ նա հենց սկզբից ասի «այո»: Այդ պատճառով ես համաձայնվեցի նրա հետ, նկատելով, որ տեղեկությունները, որը ինքը հրաժարվում է տալ այնքան էլ անհրաժեշտ չեն:

«Ենթադրենք, այնուամենայնիվ, - ասացի ես, - որ ձեր մահից հետո ձեր հաշվում կմնա որոշակի գումար: Մի՞թե դուք չէիք կամենա, որ բանկն այդ դրամը փոխանցի ձեր մոտիկ ազգականին, որն ունի դրա օրինական իրավունքը»:

«Այո, իհարկե», - պատասխանեց նա:

«Ձեզ չի՞ թվում, արդյոք, - շարունակեցի ես, - որ լավ կլիներ, եթե դուք նշեիք ձեր մոտիկ ազգականի անունը, որպեսզի ձեր մահվան դեպքում մենք կարողանայինք առանց սխալվելու և ուշացնելու կատարել ձեր կամքը»:

Նա նորից կրկնեց. «Այո»:

Երիտասարդի տրամադրությունը փոխվեց, լավացավ, երբ նրան պարզ դարձավ, որ մենք հարցնում ենք այդ տեղեկությունների մասին ոչ թե մեր, այլ իր շահերից ելնելով: Եվ գնալուց առաջ երիտասարդը ոչ միայն հաղորդեց իրեն վերաբերող բոլոր տվյալները, այլև իմ խորհրդով բացեց վստահված հաշիվ մոր անունով և հաճույքով պատասխանեց նաև նրան վերաբերող բոլոր հարցերին:

Ես հասկացա, քանի որ ինձ հաջողվեց ամենասկզբից դրդել նրան «այո, այո» պատասխանել, նա մոռացավ վեճի առարկայի մասին և հաճույքով անում էր այն ամենը, ինչ էս նրան խորհուրդ էի տալիս»:

«Իմ տարածքում մի մարդ կար, որին մեր ընկերությունը շատ էր ցանկանում վաճառել իր արտադրանքը, - պատմում է Ջոզեֆ Էլիսոնը՝ «Վեստինգհաուզ» ֆիրմայի շրջիկ գործակալը: Իմ նախորդը տասը տարի շարունակ այցելել էր նրան, այդպես էլ ոչինչ չվաճառելով: Երբ այդ տարածքն ինձ անցավ, ես երեք տարի համառորեն անցնում էի նրա մոտ, բայց նույնպես ապարդյուն: Ի վերջո, տասներեք տարվա այցելություններից և բանակցություններից հետո մենք նրան մի քանի շարժիչ վաճառեցինք: Ես կարծում էի, որ եթե արտադրանքի այդ բաժինը բավարարի գնորդին, ապա դրան կհետևի ևս մի քանի հարյուր շարժիչի պատվեր: Այսպիսին էին իմ սպասելիքները: Մի թե սխալ էի մտածում: Ես գիտեի, որ շարժիչները միանգամայն կարգին վիճակում են: Այդ պատճառով էլ, երբ երեք շաբաթ հետո նրան ներկայացա, տրամադրությունս շատ բարձր էր: Բայց այն երկար չմնաց այդպիսին, քանի որ գլխավոր ինժեներն ինձ ողջունեց հետևյալ ցնցող հայտարարությամբ. «Էլիսոն, ես չեմ կարող ձեզնից գնել մնացած շարժիչները»:

«Ինչո՞ւ, - զարմացած հարցրի ես: - Ինչո՞ւ»:

«Որովհետև ձեր շարժիչները չափից ավելի են տաքանում: Նրանց ձեռք տալ հնարավոր չէ»:

Ես գիտեի, որ վիճելը ոչ մի իմաստ չունի: Ես չափազանց երկար ժամանակ էի փորձել այդ մեթոդն օգտագործել: Այդ ժամանակ մտածեցի. ինչպե՞ս անել, որ նա պատասխանի «այո»:

«Լսեք, պարոն Սմիթ, - ասացի ես: - Ձեզ հետ հարյուր տոկոսով համաձայն եմ. եթե այդ շարժիչները չափից ավելի են տաքանում, չարժե, որ դուք դրանցից էլի գնեք: Ձեզ անհրաժեշտ են այնպիսի շարժիչներ, որոնք տաքանում են ոչ ավելի, քան թույլատրվում է էլեկտրատեխնիկական արդյունաբերության ազգային միության կողմից հաստատված ստանդարտներով, այնպես չէ՞»:

Նա համաձայնեց: Ես նրանից ստացա իմ առաջին «այո»-ն:

«Միության ստանդարտներով նախատեսվում է, որ ճիշտ նախագծված շարժիչի ջերմաստիճանը կարող է ըստ Ֆարենհայթի 72 աստիճանով բարձրանալ շինության ներսի ջերմաստիճանից: Ճի՞շտ է»:

«Այո,- համաձայնեց նա,- շատ ճիշտ է: Բայց ձեր շարժիչները շատ ավելի են տաքանում»:

Ես չվիճեցի: միայն հարցրի. «Ինչպիսի՞ն է ջերմաստիճանը ձեզ մոտ՝ արտադրամասում»:

«Արտադրամասում,- ասաց նա,- մոտավորապես 75 աստիճան է ըստ Ֆերենհայթի»:

«Դե ինչ,- պատասխանեցի ես, -եթե արտադրամասում 75 աստիճան է և դրան ավելացնենք 72 աստիճան, ապա ընդամենը կլինի 147 աստիճան ըստ Ֆարենհայթի: Մի՞թե չեք խաշի ձեր ձեռքը, եթե պահեք այն 147<sup>o</sup> աստիճան ջերմություն ունեցող ջրի շիթի տակ»:

Նա նորից ստիպված էր ասել «այո»:

«Իսկ ձեզ չի՞ թվում, որ ավելի լավ կլինեք այդ շարժիչներին ձեռքով չդիպչել»:

«Այո, թերևս, դուք իրավացի եք», - խոստովանեց նա: Մենք զրուցեցինք ևս մի քանի րոպե: Այնուհետև նա կանչեց քարտուղարուհուն և մեզ հաջորդ ամսվա համար 35000 դոլարի լրացուցիչ պատվեր տվեց:

Ես շատ տարիներ կորցրի, նաև անթիվ հազարավոր դոլարների պատվերներ, մինչև որ վերջապես գիտակցեցի, որ իմաստ չունի գնորդի հետ վեճի բռնվել և որ շատ ավելի շահավետ ու հետաքրքիր է ինքն իրեն ստիպել իրերին նայել զրուցակցի աչքերով և փորձել դրդել նրան ասելու «այո»:

Սովորապես, որին «Աթենական բոռ» էին անվանում, հրաշալի մարդ էր, չնայած այն բանին, որ քայլում էր ոտաբոբիկ և ամուսնացել էր տասնիննամյա աղջկա հետ, երբ արդեն լրացել էր քառասունը և ճաղատացել էր: Արմատապես փոխելով մարդկային մտածողության ամբողջ ընթացքը, նա արեց այն, ինչ մարդկության պատմության մեջ քչերին էր հաջողվել. և այժմ նրա մահից քսաներեք հարյուրամյակ անց, նրան մեծարում են որպես մեկն ամենախիմաստուն փիլիսոփաներից, որոնք համոզելու իրենց արվեստով երբևէ ազդել են այս վեճերով բռնված աշխարհի վրա:

Ո՞րն էր նրա մեթոդը: Մի՞թե նա ասում էր մարդկանց, որ նրանք իրավացի չեն: Օ, ո՛չ, միայն ոչ Սովորապես: Նա դրա համար չափազանց խելացի էր: Նրա մոտեցումը, որ այժմ հայտնի է «Սովորապեսյան մեթոդ» անվանումով, հիմնվում էր զրուցակցից դրական պատասխան ստանալու ձգտման վրա: Նա տալիս էր այնպիսի հարցեր, որոնք իր ընդդիմախոսին ստիպում էին համաձայնվել իր հետ և կրկին ու կրկին հասնում էր իր իրավացիության ճանաչմանը, իսկ դրանով էլ նաև՝ բազմաթիվ դրական պատասխանների: Նա շարունակում էր հարցեր տալ այնքան ժամանակ, մինչև որ, ի վերջո, նրա ընդդիմախոսը, գրեթե իրեն հաշիվ չտալով, հանգում էր հենց այն եզրակացությանը, որի համար կարող էր կատաղի վիճել մի քանի րոպե առաջ:

Հաջորդ անգամ, երբ մենք մահու չափ ցանկություն կունենանք որևէ մեկին ասելու, որ նա իրավացի չէ, եկեք հիշենք ծեր, ոտաբոբիկ Սովորապեսին և զրուցակցին հանգիստ հարց տանք, հարց, որի պատասխանը կլինի «այո»:

Չինացիները մի ասացվածք ունեն, որն արտացոլում է երբեք չփոփոխվող Արևելքի բազմադարյա իմաստությունը. «Հանգիստ քայլողը հեռուն կգնա»:

Այդ իմաստուն չինացիները հինգ հազար տարի ծախսեցին մարդկային  
բնավորությունը հասկանալու համար և դարձան չափազանց խորաթափանց.  
«Հանգիստ քայլողը հեռուն կգնա»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք որևէ մեկին հակել ձեր տեսակետին, կատարեք  
հինգերորդ կանոնը.

**Մտիպեք ձեր գրուցակցին անմիջապես պատասխանել «այո»:**

## ԳԼՈՒԽ ՎԵՑԵՐՈՐԴ

### ՓՐԿԱՐԱՐ ԵԼՔ՝ ԲՈՂՈՔՆԵՐԸ ՔՆՆԵԼԻՍ

Շատերը, երբ ցանկանում են որևէ մեկին հակել իրենց տեսակետին, չափից դուրս շատ են խոսում: Իրենց վրա թանկ նստող այդ սխալը հատկապես հաճախ են թույլ տալիս առևտրական գործակալները: Արտահայտվելու հնարավորություն տվեք ուրիշին: Նա ձեզնից ավելի քաջատեղյակ է իր գործերին ու խնդիրներին, այդ պատճառով հարցեր տվեք նրան: Թող նա ինչ-որ բան հայտնի ձեզ:

Եթե նրա հետ համաձայն չեք, ձեզ մոտ կարող է նրա խոսքն ընդհատելու գայթակղություն առաջանալ: Այդպիսի բան չանեք: Դա վտանգավոր է: Նա ձեզ վրա ուշադրություն չի դարձնի, մինչև չդատարկի իր մեջ կուտակված բոլոր գաղափարները: Այդ պատճառով լսեք նրան համբերությամբ և անկանխակալությամբ: Ցուցաբերեք անկեղծություն: Հնարավորություն տվեք նրան մանրամասնորեն շարադրելու իր մտքերը:

Արդարացնո՞ւմ է արդյոք իրեն նման վարվելաձևը գործնական հարաբերություններում: Եկեք տեսնենք: Ահա մի մարդու պատմությունը, որն ստիպված է եղել դիմել դրան:

Մի քանի տարի առաջ ԱՄՆ-ի խոշորագույն ավտոմոբիլային ֆիրմաներից մեկը բանակցություններ էր վարում պաստառացու գործվածքի խոշոր պատվերի համար տարեկան պահանջների չափով: Գործվածքների երեք առաջնակարգ ֆաբրիկաներ պատրաստել էին կտորեղենի նմուշներ: Ավտոմոբիլային ընկերության վարիչները ծանոթացան բոլոր նմուշների հետ և յուրաքանչյուր մատակարարողի հայտնեցին, որ այսինչ օրը իր ներկայացուցչին հնարավորություն կարվի հանդես գալու եզրափակիչ ելույթով՝ պայմանագրի մասին իր խնդրանքի հիմնավորմամբ:

Ջ. Բ. Ռ-ն՝ տեքստիլ ֆիրմաներից մեկի ներկայացուցիչը, նշված վայրը եկավ հիվանդ վիճակում՝ նրա կոկորդը խիստ բորբոքվել էր:

«Երբ ավտոմոբիլային ընկերության վարիչների խորհրդակցությունում զեկուցելու հերթը հասավ ինձ, - ասաց Ռ-ն՝ այս մասին հայտնելով իմ դասընթացներից մեկի ունկնդիրներին, - ձայնս կտրվեց: Ես կարողանում էի հազիվ շշուկով խոսել: Ինձ հրավիրեցին դահլիճ, և ես հայտնվեցի գործվածքեղենի մասնագետի գնումներով զբաղվող գործակալի, առևտրի գծով տնօրենի և ընկերության պրեզիդենտի հետ դեմ հանդիման: Ես ոտքի կանգնեցի և ճառ արտասանելու խիզախ փորձ արեցի: Սակայն, իմ կոկորդից միայն ծվծվոց դուրս եկավ:

Բոլոր ներկաները նստած էին մի սեղանի շուրջը, և ես մի թերթիկի վրա գրեցի. «Ջենտլմեններ: Ձայնս կտրվել է: Ես չեմ կարող խոսել»:

«Ե՛ս կիսոսեմ ձեր փոխարեն», - ասաց պրեզիդենտը: Եվ այդպես էլ արեց: Նա ցուցադրեց իմ նմուշները, ընդգծելով նրանց դրական հատկությունները: Իմ գործվածքների արժանիքների առիթով աշխույժ վիճաբանություն ծագեց: Եվ պրեզիդենտը, քանի որ ելույթ էր ունենում իմ փոխարեն, բռնեց իմ կողմը: Իմ անձնական մասնակցությունն այն էր, որ ես ժպտում էի, զլխով անում և երբեմն ձեռքերով զանազան շարժումներ անում:

Այդ եզակի խորհրդակցության հետևանքով ես ստացա մի պայմանագիր, որը նախատեսում էր 500 հազար յարդ պաստառացու գործվածքի մատակարարում 1 մլն 600 հազար դոլար ընդհանուր գումարով. դա ամենախոշոր պատվերն էր, որ ես երբևիցե ստացել էի:

Ես գիտեմ, որ այդ պայմանագիրը կկորցնեի, եթե ձայնս չկտրվեր: Միայն պատահականության շնորհիվ ես հասկացա, թե երբեմն որքան շահավետ է լինում ուրիշին խոսել թույլ տալը»:

Նույնպիսի մի հայտնագործություն է արել Ջոզեֆ Ս. Ուեբը՝ Ֆիլադելֆիայի էլեկտրատեխնիկական ընկերության աշխատակիցը: Մի անգամ նա տեսչական շրջագայություն էր կատարում Փենսիլվանիա նահանգի գյուղական վայրերում, ծանոթանալով այն շրջանին, որտեղ բնակվում էին հոլանդացի բարգավաճող ֆերմերները:

«Այդ մարդիկ ինչո՞ւ չեն էլեկտրականությունից օգտվում», - հարցրեց նա ընկերության տեղական լիազորին, երբ անցնում էին մի լավ խնամված ֆերմայի մոտով:

«Կծծի մարդիկ են: Մի՞ թե հնարավոր է նրանց որևէ բան վաճառել, - անբարյացակամությամբ պատասխանեց լիազորը, - և բացի այդ նրանք ընկերության վրա ատամ ունեն: Ես արդեն փորձել եմ: Անհուսալի գործ է»:

Հնարավոր է, որ դա հենց այդպես էր, բայց Ուեբը որոշեց, համենայն դեպս, փորձել և ծեծեց մոտակա տան դուռը: Այն մի փոքր բացվեց, այնպես որ առաջացավ մի նեղ ճեղք և այնտեղից երևաց միսսիս Դրուկենբրոդը:

«Հենց որ նա տեսավ ընկերության լիազորին, - ասաց Ուեբը այս դեպքի մասին պատմելիս, - շրխկացրեց դուռը հենց մեր քթի առաջ: Ես նորից ծեծեցի դուռը, և նա նորից բացեց, բայց այժմ արդեն այն պատճառով, որպեսզի ասի այն ամենը, ինչ մտածում է մեր և մեր ֆիրմայի մասին»:

«Միսսիս Դրուկենբրոդ, - ընդհատեցի նրան, - ներեցեք անհանգստացնելու համար: Բայց ես չեմ եկել ձեզ համոզելու, որ էլեկտրականությունն անցկացնեք: Ես միայն ուզում էի ձեզանից ձու գնել»: Նա ավելի լայն բացեց դուռը և կասկածանքով սկսեց մեզ նայել:

«Ես նկատել եմ, որ դուք դոմինիկյան ցեղի հրաշալի հավեր ունեք, - ասացի ես, - և կուզենայի մի երկու տասնյակ թարմ ձու գնել»:

Դուռը մի փոքր ավելի լայն բացվեց: «Իսկ որտեղի՞ց գիտեք, որ իմ հավերը դոմինիկյան ցեղի են», - հարցրեց նա արթնացող հետաքրքրությամբ:

«Ես ինքս զբաղվում եմ հավաբուծությամբ, - պատասխանեցի: Եվ, պետք է ասեմ, որ այդ ցեղի այսքան հրաշալի հավեր դեռևս չեմ տեսել»:

«Այդ դեպքում ինչո՞ւ չեք ձեր սեփական հավերի ձվերն օգտագործում», - հարցրեց նա դեռևս մի փոքր կասկածանքով:

«Որովհետև իմ հավերը սպիտակ ձվեր են ածում: Եվ քանի որ ինքներդ զբաղվում եք եփ ու թափով, ձեզ, իհարկե, հայտնի է, որ սպիտակ ձվերը խմորեղեն պատրաստելու գործում չեն կարող համեմատվել դարչնագույն ձվերի հետ: Իսկ կինս հպարտանում է իր տորթերով»:

Այդ ժամանակ միսսիս Դրուկենբրոդն արդեն բարեհաճել էր դուրս գալ սանդղամուտք, և նրա տրամադրությունը նկատելիորեն լավացել էր: Մինչ այդ ես նայեցի շուրջս և նկատեցի խնամքով կառուցված կովանոցը:

«Իմիջիայլոց, միսսիս Դրուկենբրոդ,- շարունակեցի ես,- գրագ կգամ, որ ձեր հավերն ավելի շատ եկամուտ են բերում, քան ստանում է ձեր ամուսինը կովերից»:

Շրջ մի: Դա նրա զգայուն թելերին կապվ: Իհարկե: Եվ նա ուրախությամբ սկսեց պատմել իր հաջողությունների մասին: Մակայն, ցավոք, ոչ մի կերպ չի կարողանում հասնել նրան, որ ձեր հաստագլուխը՝ իր ամուսինն ընդունի այդ:

Նա մեզ առաջարկեց դիտել հավանոցը. շրջելիս աչքովս ընկան մի քանի մանր բարեփոխումներ, որ նա արել էր այնտեղ, և ես եղա «անկեղծ իմ գնահատականում և շնայլ գովեստում»: Ես նրան հանձնարարեցի կերերի որոշ տեսակներ և խորհուրդ տվեցի փոխել ջերմաստիճանային ռեժիմը, ինչպես նաև նրանից որոշ հարցերի վերաբերյալ խորհուրդներ հարցրի: Շուտով մենք սիրով միմյանց հետ փոխանակում էինք մեր փորձը:

Անսպասելիորեն նա հիշեց, որ իր հարևաններից ոմանք իրենց հավանոցներում էլեկտրականություն են անցկացրել, որը, ըստ նրանց, հրաշալի արդյունքներ է տվել: Նա ցանկանում էր, որ ես ազնվորեն ասեմ, թե, արդյոք, արժե՞, որ ինքն էլ նույնն անի:

Երկու շաբաթ անց միսսիս Դրուկենբրոդի հավերը էլեկտրական լամպերի խթանող լույսի տակ ցրիվ տալով կերը, բավարարված կշկչում էին: Ես ստացա իմ պատվերը, նա սկսեց ստանալ ավելի շատ ձու: Բոլորը գոհ էին, բոլորը շահել էին:

Մակայն իմ պատմության էությունն այն է, որ ինձ երբեք չէր հաջողվի հասնել այդ փենսիլվանյան հոլանդուհի-ֆերմերի համաձայնությանը էլեկտրականություն անցկացնելու համար, եթե նրան թույլ չտայի առաջինը խոսել այդ մասին:

Այդպիսի մարդկանց անհնար է որևէ բան վաճառել: Անհրաժեշտ է հասնել այն բանին, որ իրենք ցանկանան գնել»:

Վերջերս «Նյու Յորք հերալդ թրիբյուն» լրագրի ֆինանսական սյունակում արտաստվոր ընդունակությունների և փորձի տեր մասնագետ հրավիրող մի մեծ հայտարարություն տպագրվեց: Հասցեի փոխարեն նշված էր փոստարկղի համարը: Այդ հայտարարությանն արձագանքեց Չարլզ Թ. Քուբելիսը: Մի քանի օր հետո նրան ուղարկեցին մի գրություն, որով հրավիրում էին հարցազրույցի: Մինչ այնտեղ գնալը, նա երկար ժամեր անցկացրեց Ուոլսթրիթում, ջանալով որքան հնարավոր է շատ բան իմանալ տվյալ ֆիրման հիմնած մարդու մասին: Հարցազրույցի ընթացքում նա նկատեց. «Ես շատ հպարտ կլինեի, եթե աշխատեի մի կազմակերպությունում, որն ունենար նույնքան նվաճումներ, որքան՝ դուք: Որքան ինձ հայտնի է, դուք ձեր

գործունեությունն սկսել էք քսանութ տարի առաջ, ունենալով միայն աշխատասենյակ և սղագրուհի: Ճի՞շտ է»:

Գրեթե յուրաքանչյուր ոք, որ հասել է հաջողությունների, սիրում է հիշել այն դժվարությունները, որոնք հաղթահարել է կյանքի սկզբնական շրջանում: Այդ մարդը բացառություն չէր կազմում: Նա երկար ժամանակ պատմում էր, թե ինչպես է սկսել, չունենալով ոչինչ, բացի չորս հարյուր հիսուն դոլար առձեռն գումարից և ինքնատիպ մի գաղափարից: Նա հիշեց, թե ինչպես էր իր համար ճանապարհի հարթում, ինչպես էին իրեն համոզում հրաժարվել իր ձեռնարկումից և ծաղրում, ինչպես էր աշխատում առանց հանգստի նույնիսկ կիրակի և տոն օրերին՝ օրական 12-ից 16 ժամ, ինչպես էր, ի վերջո, ինքը հաղթահարել բոլոր դժվարությունները և հասել նրան, որ այժմ Ուոլսթրիթի ամենախոշոր գործարար մարդիկ տեղեկությունների և խորհուրդների համար դիմում էին իրեն: Նա հպարտանում էր իր կյանքի պատմությամբ և դրա լիակատար իրավունքն ուներ: Եվ նա մեծ բավականությամբ էր պատմում այդ մասին: Վերջում նա համառոտակի հարցուփորձ արեց Քուբեյխին իր նախկին ծառայողական գործունեության մասին, իսկ այնուհետև հրավիրեց իր փոխպրեզիդենտներից մեկին և ասաց. «Ես կարծում եմ, որ սա հենց այն մարդն է, որ մեզ պետք է»:

Քուբեյխը չծուլացավ տեղեկություններ հավաքել իր ապագա պետի մասին: Նա հետաքրքրություն ցուցաբերեց իր զրուցակցի հանդեպ, նրա խնդիրների հանդեպ, հնարավորություն տվեց նրան խոսել որքան սիրտն ուզում է, և բարենպաստ տպավորություն թողեց:

Ճշմարտությունն այն է, որ նույնիսկ մեր բարեկամները կնախընտրեին պատմել մեզ իրենց հաջողությունների մասին, քան թե լսել, թե ինչպես ենք մենք պարծենում մեր հաջողություններով:

Ֆրանսիացի փիլիսոփա Լարոշֆուկոն ասել է. «Եթե դուք ուզում եք թշնամիներ ունենալ, գերազանցեք ձեր բարեկամներին, իսկ եթե ուզում եք բարեկամներ ունենալ, ուրեմն թող ձեր բարեկամները գերազանցեն ձեզ»:

Ինչո՞ւ է սա արդարացի: Որովհետև, եթե մեր բարեկամները գերազանցում են մեզ, նրանք զգում են սեփական նշանակալիությունը, իսկ եթե մենք ենք նրանց գերազանցում, նրանք ունենում են թերարժեքության զգացում և դրա հետ կապված նախանձ և խանդ:

Գերմանացիներն ունեն մի ասացվածք. «Die reinste Freude ist die Schadenfreude», որի ազատ թարգմանությունը մոտավորապես այսպիսին է. «Ամենաանկեղծ ուրախությունը չարախնդությունն է, որ մենք զգում ենք այն մարդկանց դժբախտությանը հետևելիս, որոնց նախանձում ենք»: Կամ այլ խոսքերով ասած. «Ամենաանկեղծ ուրախությունը այն ուրախությունն է, որ մեզ պատճառում են ուրիշների անախորժությունները»:

Այո, ձեր բարեկամներից ոմանք հավանաբար ավելի շատ բավականություն են ստանում ձեր անախորժություններից, քան՝ ձեր հաղթանակներից: Այդ պատճառով էլ եկեք պակասեցնենք մեր նվաճումները: Եկեք համեստություն ցուցաբերենք: Դա միշտ անվրեպ է գործում: Իրվին Քոբլը ճիշտ գործելակերպ էր կիրառում: Մի անգամ մի

փաստաբան դատարանում իբրև վկա հանդես եկող Քոբին հարցրեց. «Որքան ես հասկանում եմ, միստեր Քոբ, դուք Ամերիկայի ամենանշանավոր գրողներից մեկն եք: Ճի՞շտ է»:

«Հավանաբար իմ բախտն ավելի է բերել, քան ես դրան արժանի եմ», - պատասխանեց Քոբը:

Մենք պետք է համեստ լինենք, քանի որ և՛ դուք, և՛ ես այնքան էլ մեծ արժեք չենք ներկայացնում: Մենք երկուսս էլ կլքենք այս աշխարհը և հարյուր տարի հետո բոլորովին մոռացված կլինենք: Կյանքը չափազանց կարճ է մեր չնչին նվաճումների մասին պատմություններով ուրիշներին ձանձրացնելու համար: Ավելի լավ է դրա փոխարեն խրախուսենք նրանց՝ խոսելու իրենց մասին: Եթե լավ մտածեք, ապա դուք առանձնապես պարծենալու առիթ չունեք: Գիտե՞ք, արդյոք, ինչն է խանգարում ձեզ դառնալու ապուշ: Մոսկ աննշան մի բան: Յոդի ընդամենը փոքր քանակություն ձեր վահանաձև գեղծում: Եթե վիրաբույժը բաց աներ ձեր վահանաձև գեղձը և այնտեղից հեռացներ մի քիչ յոդ, դուք կվերափոխվեիք ապուշի: Մի քիչ յոդ, որը կարելի է գնել հինգ ցենտով անկյունի դեղատոնից, ահա այն ամենն, ինչ գտնվում է ձեր և հոգեբուժարանի միջև: Հինգ ցենտի յոդ: Չէ՞ որ դրանով առանձնապես չես պարծենա:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք որևէ մեկին հակել ձեր տեսակետին, կատարեք վեցերորդ կանոնը.

**Թող ավելի շատ ձեր զրուցակիցը խոսի:**

## ԳԼՈՒԽ ՅՈԹԵՐՈՐԴ

### ԻՆՉՊԵՍ ՀԱՄԱԵԼ ՀԱՄԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ

Մի՞թե դուք ավելի շատ չեք հավատում այն գաղափարներին, որոնք ծնվել են ձեր գլխում, քան նրանց, որ ձեզ մատուցվում են արծաթե սկուտեղի վրա: Իսկ եթե դա այդպես է, ապա խելամի՞տ է, արդյոք ձեր գաղափարներն ուրիշի վզին փաթաթելը: Մի՞թե ավելի խելամիտ չի լինի գործել ակնարկներով և թույլ տալ գրուցակցին ինքնուրույն հանգելու համապատասխան եզրակացություններին:

Բերենք օրինակ, ֆիլադելֆիացի Ադոլֆ Մելտցի՝ իմ դասընթացներից մեկի ունկնդրի մոտ անսպասելի անհրաժեշտություն ծագեց ոգևորելու ավտոմեքենաներ վաճառող գործակալների քայքայված և բարոյալքված խմբին: Հավաքելով խորհրդակցելու, նա խնդրեց նրանց հնարավորին չափ մանրամասն հայտնել այն ամենն, ինչ իրենից սպասում են: Նրանց արտահայտվելուն զուգընթաց, նա վերջիններիս դատողությունները գրում էր գրատախտակին: Այնուհետև ասաց. «Ես կանեմ այն ամենն, ինչ ինձնից սպասում եք: Այժմ կուզենայի, որ ինձ հայտնեիք, թե ձեզանից ինչպիսի սպասելիքների իրավունք ունեմ ես»: Պատասխանները չուշացան. օրինապահություն, ազնվություն, ձեռներեցություն, լավատեսություն, կոլեկտիվիզմի ոգի, ոգևորությամբ լի ութժամյա աշխատանք: Մի գործակալ պատրաստակամություն հայտնեց աշխատել օրական տասնչորս ժամ: Խորհրդակցելուց հետո տրամադրությունը բարձրացավ, նոր գաղափարներ ծագեցին, և Մելտցը հայտնեց ինձ, որ սպառումը զգալիորեն ավելացել է:

«Աշխատակիցներն ինձ հետ կնքել են բարոյական պայմանագրի նման մի բան, - ասաց Մելտցը, - և քանի դեռ ես կատարում էի իմ բաժինը, նրանք լի էին իրենց վրա վերցրած պարտավորությունները կատարելու վճռականությամբ: Հենց այդ հանգամանքն էլ, որ մենք համատեղ քննարկեցինք նրանց ցանկություններն ու ձգտումները, հանդիսացավ անհրաժեշտ բարոյական խթան նրանց համար»:

Ոչ մեկի բավականություն չի պատճառում, երբ ամեն կերպ փորձում են իր վզին փաթաթել որևէ իր կամ մատնացույց են անում իր անելիքը: Մեզ համար ավելի հաճելի է կարծել, որ գնումներ ենք անում սեփական ցանկությամբ կամ գործում՝ սեփական դրդմամբ: Մենք սիրում ենք, որ հաշվի առնվեն մեր ցանկությունները, մեր կարիքները, մեր հայացքները:

Վերցնենք, օրինակ, Յուզին Ուեսթնի հետ պատահած դեպքը: Նա կոմիսիոն հատկացումների անթիվ հազարավոր դոլարներ կորցրեց, մինչև որ յուրացրեց այդ ճշմարտությունը: Նա էսքիզներ է վաճառում: Նա դրանք վաճառում է դեկորատորների և տեքստիլ ձեռնարկությունների համար նկարներ ստեղծող ստուդիային: Երեք տարի շարունակ Ուեսթնն ամեն շաբաթ այցելում էր Նյու Յորքում

դեկորատիվ արվեստի գծով առաջատար մասնագետներից մեկին: «Նա երբեք չի մերժում ինձ ընդունել- բացատրեց Ուելսընը,- բայց երբեք ոչինչ չէր գնում: Նա միշտ շատ ուշադիր նայում էր իմ տարած էսքիզներին և հետո ասում. «Ոչ, Ուելսըն, իմ կարծիքով, մենք այսօր իրար չենք հասկանում»:

Բազմաթիվ անհաջողություններից հետո Ուելսընը հասկացավ, որ ակնհայտորեն գտնվում է ինչ-որ հոգեբանական շաբլոնի իշխանության ներքո: Դրա համար էլ որոշեց շաբաթական մեկ երեկո հատկացնել այն բանի ուսումնասիրմանը, թե ինչպես ազդել մարդու վարքագծի վրա, ինչպես նոր մտահղացումներ գտնել, ինչպես ոգևորություն առաջացնել:

Մի հրաշալի օր նա որոշեց կիրառել նոր մոտեցում: Նկարիչների ձեռքից վերցնելով մի քանի անավարտ էսքիզներ, նա շտապեց իր գնորդի գրասենյակը: «Ես ցանկանում էի ձեզ խնդրել, որ ինձ մի փոքր ծառայություն մատուցեք,- սկսեց նա:- Ահա ձեզ մի քանի անավարտ էսքիզներ: Բարի եղեք, խնդրեմ, խորհուրդ տալ, թե ինչպես ավարտենք այս էսքիզները, որպեսզի դրանք համապատասխանեն ձեր պահանջներին»:

Գնորդը մի որոշ ժամանակ առանց խոսքի գննեց էսքիզները, իսկ հետո ասաց. «Թողեք դրանք ինձ մոտ, Ուելսըն, և եկեք մի քանի օրից»:

Ուելսընը եկավ երեք օր հետո, ստացավ իրեն անհրաժեշտ հանձնարարությունները, էսքիզները հետ տարավ ստուդիա, որտեղ դրանք ավարտեցին պատվիրատուի մտահղացումներին համապատասխան: Արդյո՞ւնքը: Դրանք բոլորն ընդունվեցին:

Դա ինն ամիս առաջ էր: Այդ ժամանակից ի վեր այդ գնորդը պատվիրեց ևս տասնյակ էսքիզներ՝ կատարված իր մտահղացումներին համապատասխան, և Ուելսընի կոմիսիոն մաքուր եկամուտը կազմեց ավելի քան հազար վեց հարյուր դոլար: «Այժմ ինձ համար պարզ է, թե ինչու տարիներ շարունակ ոչինչ չէի կարողանում վաճառել այդ գնորդին,- ասում է Ուելսընը:- Ես պնդում էի, որ նա գնի այն, ինչը, իմ կարծիքով, իրեն պետք էր: Հիմա ես անում եմ ճիշտ հակառակը: Ես դրդում եմ նրան ինձ գաղափարներ տալ: Հիմա նա զգում է, որ ինքն է ստեղծում նկարները: Եվ դա իսկապես այդպես է: Հիմա ինձ պետք չէ նրան վաճառել: Նա ինքն է գնում»:

Նյու Յորքի նահանգապետ եղած ժամանակ Թեոդոր Ռուզվելտը հասնում էր ապշեցուցիչ արդյունքների: Նա քաղաքական պարագլուխների հետ լավ հարաբերությունների մեջ լինելով, այնուամենայնիվ անշեղորեն անց էր կացնում այնպիսի ռեֆորմներ, որոնք բոլորովին նրանց սրտով չէին: Եվ ահա թե ինչպես էր նա դրան հասնում:

Երբ անհրաժեշտ էր լինում լրացնել որևէ կարևոր թափուր պաշտոն, իր մոտ էր հրավիրում քաղաքական պարագլուխներին՝ նրանց խորհուրդները լսելու համար: «Սկզբից,- պատմում էր Ռուզվելտը, նրանք առաջ էին քաշում իրենց կուսակցությունից ոչ մի առանձնահատուկ տաղանդով աչքի չընկնող, տապալված ինչ-որ մի գործչի թեկնածությունը, մարդու, որի մասին պետք էր «հոգալ»: Դրան ես

պատասխանում էի, որ այդպիսի անձնավորության նշանակումը վատ քաղաքական քայլ է, քանի որ հասարակությունը դրան հավանություն չի տա:

Դրանից հետո նրանք առաջարկում էին նույն տրամաչափի իրենց մեկ այլ գործչի՝ շարքային պաշտոնյայի թեկնածությունը, որի մասին ասելու չնայած ոչ մի վատ բան չկար, բայց և լավն էլ քիչ էր: Այդ ժամանակ, սովորաբար, ես նրանց առարկում էի, որ հասարակությունն այդպիսի մարդու չէ, որ սպասում է և հարցնում էի նրանց, չէի՞ն կարող, արդյոք, տվյալ պաշտոնի համար գտնել ավելի համապատասխան թեկնածու:

Որպես երրորդ տարբերակ, նրանք առաջարկում էին դեմք, որը գրեթե բավարարում էր պահանջներին, բայց, համենայն դեպս, էլի այն չէր: Ես նրանց շնորհակալություն էի հայտնում և խնդրում անել ևս մեկ փորձ, և նրանց չորրորդ առաջարկությունն արդեն կարելի էր ընդունել. նրանք այնպիսի մարդու անուն էին տվել, որին ես ինքս էլ կընտրեի: Արտահայտելով իմ երախտագիտությունն իրենց օգնության համար, ես այդ պաշտոնում նշանակում էի հենց այդ թեկնածուին և թույլ էի տալիս նրանց տեղի ունեցած նշանակման վաստակը վերագրել իրենց: Ես նրանց ասում էի, որ այդպես վարվեցի նրանց հաճույք պատճառելու համար, և այժմ իրենց հերթն է հաճույք պատճառել ինձ: Նրանք ստիպված էին լինում այդ անել, որն արտահայտվում էր իրենց կողմից այնպիսի արմատական ռեֆորմների պաշտպանության մեջ, ինչպիսիք էին քաղաքացիական ծառայության և մենաշնորհատիրական իրավունքի և արտոնությունների հարկերի մասին օրինագծերը:

**Հիշեք, Ռուզվելտն ամեն կերպ ձգտում էր նախապես իր զրուցակցի խորհուրդն ստանալ՝ ցուցաբերելով հարգանք նրա կարծիքի հանդեպ: Երբ Ռուզվելտին անհրաժեշտ էր լինում մի կարևոր պաշտոնում նշանակում անել, նա քաղաքական պարագլուխներին հնարավորություն էր տալիս մտածելու, որ այդ նրանք են ընտրել տվյալ թեկնածուին, որ նրա նշանակման գաղափարը իրենց է պատկանում:**

Լոնգ Այլենդից ավտոմեքենաների մի առևտրական կիրառեց նույն այդ մեթոդը շոտլանդացի ամուսնական զույգին բանեցրած ավտոմեքենա վաճառելու նպատակով: Նա շոտլանդացուն շարունակ տարբեր մեքենաներ էր ցույց տալիս, բայց ամբողջ ժամանակ պարզվում էր, որ ինչ-որ բան այն չէ: Մեկը չէր համապատասխանում, մյուսն անսարք էր: Ամեն անգամ պարզվում էր, որ գինը չափազանց բարձր է: Այդ ժամանակ առևտրականը, որն իմ դասընթացներից մեկի ունկնդիրն էր, դիմեց լսարանի օգնությանը:

Մենք նրան խորհուրդ տվեցինք՝ փոխանակ ջանալու Մենդիին<sup>10</sup> ավտոմեքենա վաճառել, այնպես անել, որ նա ինքը ցանկանա գնել: Մենք ասացինք. «Պետք չէ Մենդիին մատնացույց անել, թե նա ինչ պետք է անի, ավելի լավ է, թող ինքը ձեզ ասի, թե ինչ է պետք անել: Թող նա կարծի, որ գաղափարն իրեն է պատկանում: Այդ միտքը խելացի թվաց, և առևտրականը մի քանի օրից այն փորձեց գործնականում, երբ իր գնորդներից մեկը ցանկություն հայտնեց վաճառելու իր հին ավտոմեքենան՝ փոխարենը նորը գնելու նպատակով: Առևտրականը գիտեր, որ այդ բանեցրած ավտոմեքենան կարող է դուր գալ Մենդիին: Նա վերցրեց լսափողը, զանգահարեց

Սենդիին և հարցրեց, թե չէ՞ ր կարող, արդյոք, նա, որպես հատուկ շնորհ, գալ իր մոտ և խորհուրդ տալ իրեն:

Երբ Սենդին եկավ, առևտրականը նրան դիմեց հետևյալ խոսքերով. «Դուք փորձված գնորդ եք և հասկանում եք ավտոմեքենաների գներից: Չե՞ք բարեհաճի, արդյոք, ծանոթանալ այս մեքենայի հետ, փորձել այն, իսկ այնուհետև հուշել ինձ, թե որքան արժե դրա համար վճարել՝ հետագայում վաճառելու համար»:

Սենդիի դեմքը ողողվեց ժպիտով: Վերջապես նրա խորհրդի կարիքն զգացվեց, նրա փորձը ճանաչում ստացավ: Նա այդ ավտոմեքենայով գնաց Թագուհիների բուլվարի երկայնքով Յամայկայից մինչև Անտառոտ բլուրները և հետ եկավ:

«Եթե ձեզ հաջողվի երեք հարյուր դոլարով ձեռք բերել այս մեքենան, - ասաց նա, - դա շահավետ գործարք կլինի»:

«Իսկ դուք չե՞ք համաձայնվի այն գնել, եթե ես կարողանամ ձեռք բերել այդ գումարով», - տեղեկացավ առևտրականը: Երեք հարյուր դոլար: Այն էլ ինչպես: Դա հենց այն էր, ինչի մասին նա մտածում էր, ինչքան որ ինքը գնահատել էր մեքենան: Գործարքն անմիջապես կնքվեց:

Նույն այդ հոգեբանական մոտեցումը կիրառեց ռենտգենյան սարքավորումների մի ֆաբրիկատեր՝ իր արտադրանքը Բրուկլինի խոշորագույն հիվանդանոցներից մեկին վաճառելու համար: Այնտեղ կառուցվում էր նոր մասնաշենք, որտեղ պետք է տեղադրվեր լավագույն ռենտգենյան բաժանմունքը Ամերիկայում: Դոկտոր Լ.-ին՝ այդ բաժանմունքի վարիչին՝ տառացիորեն պաշարել էին իրացնող գործակալները, որոնցից յուրաքանչյուրը ամեն կերպ գովաբանում էր իր ֆիրմայի արտադրած սարքավորումները:

Մակայն ֆաբրիկանտներից մեկն ավելի հնարամիտ գտնվեց: Նա մարդկային բնավորությանն ավելի լավ էր ծանոթ, քան մյուսները: Նա դոկտոր Լ.-ին մոտավորապես այսպիսի բովանդակությամբ նամակ գրեց.

«Վերջերս մեր գործարանը պատրաստել է նոր տիպի ռենտգենյան սարքավորումների կոմպլեկտ: Մեր գրասենյակը հենց նոր ստացել է այդ սարքերի առաջին խմբաքանակը: Դրանք իդեալական չեն: Մենք գիտենք այդ և ցանկանում ենք դրանք կատարելագործել: Այդ պատճառով էլ ձեզ չափազանց երախտապարտ կլինենք, եթե Դուք կարողանայիք ժամանակ գտնել մեր արտադրանքի հետ ծանոթանալու և մեզ հուշելու համար, թե ինչպես այդ սարքավորումները դարձնենք Ձեր մասնագիտության տեր մարդկանց պահանջներին ավելի համապատասխանող: Ես գիտեմ, որ Դուք խիստ զբաղված եք, այդ պատճառով էլ ձեր հետևից կուղարկեմ իմ մեքենան՝ ձեզ հարմար ցանկացած ժամին:

«Այդ նամակը ստանալով, ես ապշեցի», - հայտարարեց դոկտոր Լ.-ն, պարապմունքների ժամանակ նկարագրելով այդ դրվագը: - Ես միաժամանակ և զարմացած էի, և շոյված: Մինչև հիմա երբեք ռենտգենյան սարքավորումների ոչ մի ֆաբրիկատեր ինձ չի դիմել խորհրդի համար: Ես զգացի սեփական նշանակալիությունս: Առաջիկա շաբաթվա իմ բոլոր երեկոները զբաղված էին, բայց ես հրաժարվեցի ճաշի շուրջ մի գործնական հանդիպումից, որպեսզի այդ

սարքավորումը տեսնեմ: Եվ որքան ուշադիր էի այն ուսումնասիրում, այնքան ավելի էր դուր գալիս:

Ոչ ոք չէր փորձում այն ինձ վաճառել: Ես զգում էի, որ հիվանդանոցի համար նրա ձեռքբերման գաղափարն ինձ է պատկանում: Ինձ գերեց նրա հիանալի որակը, և ես այդ սարքավորման տեղադրման պատվեր տվեցի»:

Գնդապետ Էդվարդ Մ. Հաուզը Վուդրո Վիլսոնի կառավարման տարիներին հսկայական ազդեցություն ուներ ազգային և միջազգային գործերում: Վիլսոնը գաղտնի խորհուրդների համար ավելի հաճախ էր դիմում գնդապետ Հաուզին, քան իր վարչակարգի անգամներից որևէ մեկին:

Ո՞րն էր պրեզիդենտի վրա ազդելու գնդապետ Հաուզի կիրառած գործելաձևը: Բարեբախտաբար, մենք դա գիտենք, քանի որ այդ մասին Հաուզը պատմել է Արթուր Ղ. Հաուդեն Սմիթին, իսկ Սմիթը Հաուզի ասածները ներկայացրել է «Սաթերդեյ իվնինգ փոստ» լրագրում հրատարակված հոդվածում:

«Պրեզիդենտի հետ ծանոթանալուց հետո,- ասում է Հաուզը,- ես հասկացա, որ նրան որևէ գաղափարով զրավելու լավագույն միջոցը, դա տվյալ միտքը նրան հրամցնելն է, կարծես թե իմիջիայլոց, բայց այնքան որոշակի կերպով, որպեսզի դա նրան հետաքրքրի, և որպեսզի ինքը սկսի մտածել այդ մասին: Առաջին անգամ դա գործեց պատահաբար: Նրա մոտ՝ Մպիտակ տանը եղած ժամանակ, մի միջոցառման մասին առաջարկություն արեցի, որին նա, ըստ երևույթին, հավանություն չէր տալիս: Սակայն մի քանի օր անց, ճաշի ժամանակ ես զարմացած լսեցի, թե ինչպես է նա շարադրում իմ գաղափարը՝ որպես իր սեփականը»:

Կարծում եք Հաուզը նրան ընդհատելով հայտարարե՞լ է. «Դա ոչ թե ձեր, այլ իմ գաղափարն է»: Օ՛, ո՛չ, միայն ոչ Հաուզը: Նա դրա համար բավական խելացի էր: Նա փառքի հետևից չէր սլանում: Նրա համար կարևորը արդյունքն էր: Այդ պատճառով էլ նա թույլ տվեց, որ Վիլսոնը շարունակի այդ միտքը իրենը համարել: Հաուզը նույնիսկ ավելին արեց: Նա հրապարակորեն գովաբանեց Վիլսոնին այդ գաղափարի համար:

Մենք պետք է հիշենք, որ մարդիկ, որոնց հետ վաղը շփվելու ենք, կարող են ունենալ մարդկային այն նույն հատկանիշները, ինչ-որ՝ Վուդրո Վիլսոնը: Այդ պատճառով եկեք դիմենք գնդապետ Հաուզի գործելակերպին:

Տարիներ առաջ Նյու Բրանսուիկից մի մարդ այդ նույն մեթոդը կիրառեց իմ հանդեպ և հասավ այն բանին, որ դարձա նրա պատվիրատուն: Այդ ժամանակ ես պատրաստվում էի գնալ այնտեղ ձուկ որսալու և նավակով զբոսնելու: Այդ պատճառով էլ նամակով դիմեցի տուրիստական գրասենյակ՝ տեղեկություններ ստանալու համար: Իմ ազգանունը և հասցեն, անկասկած ընդգրկված էին այդ գրասենյակի կողմից հրապարակվող հնարավոր պատվիրատուների ցուցակում, որովհետև ինձ տառացիորեն ծածկեցին տասնյակ նամակներով, բրոշյուրներով ու տպագիր գնահատականներով, որոնք ստացվում էին տուրիստական ճամբարներից և առանձին ուղեկցողներից: Ես բոլորովին շփոթվել էի և չգիտեի ինչ ընտրել: Եվ այստեղ տուրիստական մի ճամբարի տնօրեն խելամիտ քայլ արեց: Նա ինձ ուղարկեց Նյու Յորքում ապրող այն մարդկանց ազգանուններն ու հեռախոսի համարները, որոնք իր մոտ ինչ-որ ժամանակ հանգստացել էին, և խորհուրդ էր տալիս զանգահարել նրանց՝

անձամբ պարզելու համար, թե ինքն ինչ կարող է առաջարկել իր պատվիրատուներին:

Ի զարմանս ինձ, ես այդ ցուցակում գտա իմ ծանոթներից մեկին: Չանգահարեցի նրան, հարցրի իր տպավորությունների մասին, իսկ այնուհետև հեռագրով հայտնեցի իմ ժամանման օրը այդ ճամբար:

Մնացած բոլորն աշխատում էին իմ վզին փաթաթել իրենց ծառայությունները, իսկ այդ երիտասարդն ինձ հնարավորություն տվեց նախաձեռնություն հանդես բերել: Նա շահեց:

Քսանհինգ դար առաջ չինացի իմաստուն Լաո-ցզին ասել է որոշ ճշմարտություններ, որոնք այս գրքի ընթերցողները կարող են կիրառել նաև այսօր. «Հարյուրավոր լեռնային վտակներից գետերի և ծովերի տուրք ստանալու պատճառն այն է, որ վերջիններս գտնվում են ավելի ցածր դիրքում: Դրա շնորհիվ նրանք կարող են իշխել բոլոր լեռնային վտակների վրա: Ճիշտ այդպես էլ իմաստունը, որ ցանկանում է լինել մարդկանցից բարձր, դնում է իրեն նրանցից ցածր, ցանկանալով լինել նրանց առջևում, նա կանգնում է նրանցից հետո: Ահա թե ինչու, չնայած, նա գտնվում է մարդկանցից բարձր, բայց նրանք չեն զգում նրա ծանրությունը, չնայած, նրա տեղը իրենց առջևում է, բայց նրանք դա վիրավորական չեն համարում»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք որևէ մեկին հակել ձեր տեսակետին, կատարեք յոթերորդ կանոնը.

**Թող ձեր զրուցակիցը կարծի, որ տվյալ միտքը պատկանում է իրեն:**

## ԳԼՈՒԽ ՈՒԹԵՐՈՐԴ

### ԲԱՆԱԶԵՎ, ՈՐԸ ՁԵԶ ՀԱՄԱՐ ՀՐԱՇՔՆԵՐ ԿԳՈՐԾԻ

Հիշեք, որ ձեր զրուցակիցը կարող է լինել լիովին սխալ: Բայց նա այդպես է մտածում: Մի՛ դատապարտեք նրան: Այլ կերպ կարող է վարվել յուրաքանչյուր հիմար: Փորձեք հասկանալ նրան: Միայն իմաստուն, համբերատար, արտասովոր մարդիկ են փորձում այդ անել:

Այն բանի համար, որ ուրիշը մտածում կամ վարվում է հատկապես այսպես և ոչ թե այնպես, միշտ պատճառ կա: Պարզեք այդ թաքնված պատճառը և դուք կունենաք նրա գործողությունների և, հնարավոր է, նաև այդ անհատի բանալին:

Աշխատեք ազնվորեն ձեզ դնել նրա տեղը:

Ինքներդ ձեզ հարց տվեք. «Եթե ես լինեի նրա վիճակում, ինձ ինչպե՞ս կզգայի, ինչպիսի՞ վերաբերմունք ցույց կտայի», - և դուք կխնայեք բավական ժամանակ և նյարդեր, քանի որ «եթե մենք հետաքրքրվենք պատճառով, ապա քիչ հավանական է, որ մեզ համար արդյունքը տհաճ լինի»: Եվ բացի դրանից, մարդկային փոխհարաբերությունների հարցերում ձեր վարպետությունը կտրուկ կաճի:

«Մի բույե կանգ առեք,- ասում է Քենեթ Մ. Գուդը իր «Ինչպես մարդկանց ոսկի դարձնել» գրքում,- մի բույե կանգ առեք, որպեսզի համեմատեք սեփական գործերի հանդեպ ձեր սուր հետաքրքրությունը մնացած ամեն ինչի հանդեպ ձեր թույլ շահագրգռվածության հետ: Եվ ջանացեք հասկանալ, որ աշխարհում բոլորն են ունենում ճիշտ այդպիսի զգացումներ: Եվ եթե դուք Լինկոլնի և Ռուզվելտի նման հասկանաք այդ, ապա, նշանակում է ձեզ հաջողվել է հասնել նրան, ինչը ցանկացած պաշտոն զբաղեցնելու համար միակ անկյունաքարն է, բացի բանտի վերակացուի պաշտոնից, այսինքն՝ մարդկային փոխհարաբերություններում հաջողությունը կախված է ուրիշի տեսակետն իր համար պարզելու բարյացակամ ձգտումից»:

Տարիներ շարունակ ես իմ ազատ ժամանակի զգալի մասն անց էի կացնում ոտքով կամ ձիով զբոսնելով տանս մոտ գտնվող անտառակում: Որոշ առումով ես նմանվում էի հին Գալիայի դրուիդներին. նրանց պես ես էլ պատրաստ եմ խոնարհվել կաղնիներին: Ահա թե ինչու ինձ համար ցավալի էր տեսնել, թե ինչպես են ամեն ամառ մատղաշ ծառերն ու թփերը ոչնչանում պատահական հրդեհներից: Այդպիսի հրդեհները, ո՛չ, անզգույշ ծխողների մեղքով չէին առաջանում: Դրանց մեղավորները գրեթե միշտ վայրի ձևով անտառակում ապրելու եկած երեխաներն էին: Նրանք իրենց համար կերակուր էին պատրաստում ծառերի տակ, խարույկների վրա՝ եփում էին նրբերշիկ կամ ձու: Դեպքեր են եղել, որ այդ հրդեհներն այնքան կատաղաբար են փոթորկել, որ նրանց մարելու համար անհրաժեշտ է եղել հրշեջ խումբ կանչել:

Անտառակում կախված էր հայտարարություն, որն զգուշացնում էր, որ խարույկ վառողին սպառնում է տուգանք կամ նույնիսկ բանտարկություն: Սակայն հայտարարությունը գտնվում էր անտառակի քիչ հաճախվող մասում և հազիվ թե երեխաներից որևէ մեկը ընդհանրապես տեսած լիներ այն: Ենթադրվում է, որ անտառակում կարգուկանոնին պետք է հետևեր հեծյալ ոստիկանը, բայց նա իր պարտականություններին բավականաչափ լրջորեն չէր վերաբերվում, և ամեն ամառ անտառն առաջվա նման ոչնչանում էր կրակից: Մի անգամ այնպես պատահեց, որ ես գլխապատառ նետվեցի ոստիկանի հետևից, որպեսզի հայտնեմ, որ անտառում հրդեհ է սկսվել, և կրակն արագությամբ տարածվում է: Ես նրան խնդրեցի հրշեջներ կանչել, բայց նա լիակատար անտարբերությամբ պատասխանեց, որ դա իրեն չի վերաբերում, չէ որ վառվում է ոչ իր տեղամասում: Ես հուսահատության մեջ ընկա և այդ ժամանակից ի վեր, ձիով զբոսնելիս իմ վրա վերցրի հասարակական սեփականության պահպանման գծով ինքնակոչ կոմիտեի (մեկ մարդուց բաղկացած) դերը: Վախենում եմ, որ սկզբնական շրջանում ես չէի էլ փորձում գործին նայել երեխաների տեսանկյունից: Հենց որ ծառերի տակ խարույկ էի տեսնում, ինձ կորցնում էի: Ես այնքան էի շտապում կարգուկանոն հաստատել, որ ցանկանալով լավ բան անել, վատն էի անում: Մոտենում էի երեխաներին, նախազգուշացնում, որ նրանց կարող են բանտարկել խարույկ վառելու համար, և կտրուկ տոնով հրամայում էի հանգցնել այն: Եթե նրանք հրաժարվում էին, ես սպառնում էի ձերբակալությամբ: Պարզապես իմ զգացմունքներին ելք էի տալիս, առանց խորհելու, թե ինչ են մտածում երեխաները:

Արդյո՞ւնքը: Երեխաները ենթարկվեցին՝ վիրավորված, դժկամությամբ, բայց ենթարկվեցին: Իսկ երբ հեռանում էի և գտնվում էի բլրի մյուս կողմում, նրանք, ամենայն հավանականությամբ, նորից էին խարույկ վառում՝ անտառը մոխրի վերածելու մոլեգին ցանկությամբ:

Ինձ թվում է, տարիների հետ սկսել եմ մի փոքր ավելի լավ հասկանալ մարդկային փոխհարաբերությունները, ձեռք եմ բերել մի փոքր ավելի նրբազգացողություն, մի փոքր ավելի հակվածություն՝ իրերին նայել ուրիշների տեսանկյունից: Այժմ, հրամայելու փոխարեն, բոցավառվող խարույկին մոտենալով՝ ես սկսեցի մոտավորապես այսպես.

«Երեխանե՛ր, լա՛վ եք անցկացնում ժամանակը: Ի՞նչ եք մտադիր պատրաստել ընթրիքին... Երեխա ժամանակ ես էլ էի սիրում խարույկ վառել, ասենք, հիմա էլ եմ սիրում: Միայն, գիտեք, անտառակում դա շատ վտանգավոր է: Ես չեմ կասկածում, երեխաներ, որ ձեզնից ոչ մի վատ բան չի կարելի սպասել: Բայց ոչ բոլորն են այդքան զգույշ, ինչպես դուք: Կարող են ուրիշ տղաներ գալ, և, նայելով ձեզ, նրանք էլ կցանկանան խարույկ վառել: Իսկ հետո տուն կգնան առանց կրակը հանգցնելու: Խարույկից կայրվեն չոր տերևները, և ծառերը կոչնչանան: Այստեղ կարող են ընդհանրապես ծառեր չմնալ, եթե մենք ավելի զգույշ չլինենք: Չե՞ որ ձեզ կարող են բանտ նստեցնել այս խարույկը վառելու համար: Բայց ես չեմ ուզում ինձ պետի տեղ դնել և փչացնել ձեր հաճույքը: Ինձ համար հաճելի է, որ դուք ուրախ եք: Միայն, խնդրում եմ՝ հենց հիմա խարույկից հեռացրեք բոլոր տերևները և չմոռանաք հեռանալիս հողով ծածկել այն: Հողը մի քիչ շատ լցրեք: Իսկ երբ հաջորդ անգամ

զվարճանաք, խնդրում եմ, ձեր խարույկը վառեք բլրից այն կողմ, փոսի մեջ, որտեղ ավագ է: Այնտեղ ամենաանվտանգ տեղն է... Շնորհակալություն, երեխաներ: Հաջողություն ձեզ»:

Այդպիսի զրույցից հետո ամեն ինչ այլ կերպ ընթացավ, բոլորովին այլ կերպ: Երեխաների մոտ համագործակցելու ցանկություն առաջացավ: Ոչ մի վիրավորվածություն, ոչ մի կամակորություն: Նրանց չէին ստիպել ենթարկվել հրամանների: Նրանց ինքնասիրությունը չէր տուժել: Բարձրացել էր նրանց տրամադրությունը ինչպես նաև՝ իմը, քանի որ ես լուծեցի կոնֆլիկտը՝ հաշվի առնելով նրանց տեսակետը:

Վաղը, մինչև որևէ մեկին խնդրելը, որ նա հանգցնի խարույկը, մինչև լոգարանը, մաքրելու «Աֆտա» հեղուկը գնելը կամ մինչև Կարմիր խաչին հիսուն դոլար նվիրելը, չարժե՞, արդյոք, մի փոքր դադար տալ, փակել աչքերը և փորձել իրադրությունը գնահատել ուրիշի տեսանկյունից: Ինքներդ ձեզ հարց տվեք: «Ինչո՞ւ պետք է նա ցանկանա այդ անել»: Ճիշտ է, դրա համար ժամանակ կպահանջվի, բայց դրա փոխարեն դուք բարեկամներ ձեռք կբերեք և կհասնեք լավագույն արդյունքների, ընդ որում, բառերի և ջանքերի նվազագույն ծախսումով:

«Մինչև ինձ անհրաժեշտ մարդուն հանդիպելը ավելի լավ է ես երկու ժամ քայլեմ նրա գրասենյակի առջևի մայթով, - ասում է Հարվարդի առևտրական դպրոցի դեկան Դոնհեմը, - քան մտնեմ նրա առանձնասենյակ՝ բոլորովին հստակ պատկերացում չունենալով այն մասին, թե ես ինչ եմ ասելու և, թե ինչ է, ամենայն հավանականությամբ, այնքանով, որքանով ինձ հայտնի են նրա հետաքրքրություններն ու հակումները, նա ինձ պատասխանելու»:

Դա այնքան կարևոր է, որ ես մեկ անգամ ևս կկրկնեմ:

**Մինչև ինձ անհրաժեշտ մարդուն հանդիպելը, ավելի լավ է ես երկու ժամ քայլեմ նրա գրասենյակի առջևի մայթով, քան մտնեմ նրա առանձնասենյակ՝ բոլորովին հստակ պատկերացում չունենալով այն մասին, թե ես ինչ եմ ասելու և, թե ինչ է, ամենայն հավանականությամբ, այնքանով, որքանով ինձ հայտնի են նրա հետաքրքրություններն ու հակումները, նա ինձ պատասխանելու:**

Եթե այս գիրքը կարդալով դուք նրանից վերցնեք միայն մի բան՝ միշտ ուրիշի տեսակետը հաշվի առնելով և իրերին ոչ միայն սեփական, այլև ուրիշի աչքերով նայելով մտածելու մեծ պատրաստակամություն, եթե նույնիսկ դուք ուրիշ ոչինչ չվերցնեք այս գրքից, ապա միայն դա պրոբեն լիովին կարող է ձեր կարիերայում կարևոր դեր խաղալ:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք որևէ մեկին տարհամոզել, առանց դժգոհություն կամ վիրավորանք առաջացնելու, կատարեք ութերորդ կանոնը.

**Անկեղծորեն ջանացեք իրերին նայել ձեր զրուցակցի տեսակետից:**

## ԳԼՈՒԽ ԻՆՆԵՐՈՐԴ

### ԻՆՉ Է ՑԱՆԿԱՆՈՒՄ ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ՈՔ

Չէի՞ք ցանկանա, արդյոք, ձեր տրամադրության տակ ունենալ կախարդանքի խոսք, որը վերջ կտար բոլոր վեճերին, կվերացներ ամեն տեսակ անբարյացակամություն, կստեղծեր բարեկամական մթնոլորտ և ուրիշին կդրդեր ուշադրությամբ ձեզ լսել:

Այո՞: Շատ լավ: Սկսենք հետևյալ խոսքերով. «Ես բոլորովին էլ ձեզ չեմ հանդիմանում ձեր ունեցած զգացումների համար: Եթե ձեր տեղը լինեի, անկասկած նույնպիսի զգացում կունենայի»:

Այսպիսի խոսքերն անպայման կմեղմացնեն նույնիսկ աշխարհի ամենակովասեր ծեր փնթփնթանին: Եվ դուք կարող եք դա հաստատել, եթե հարյուր տոկոսով անկեղծ լինեք: Չէ՞ որ եթե դուք ուրիշի տեղը լինեիք, անկասկած, նույն բանը կզգայիք, ինչ որ՝ նա: Ես կուզենայի դա օրինակով ցույց տալ: Վերցնենք Ալ Քապոնեին: Ենթադրենք, որ դուք ժառանգել եք նույն օրգանիզմը, եռանդունությունն ու խելքը, ինչ որ՝ Ալ Քապոնեն: Ենթադրենք, որ դուք գտնվեիք նույնպիսի միջավայրում և ունենայիք կյանքի նույնպիսի փորձ: Այդ ժամանակ դուք կդառնայիք ճիշտ այնպիսին, ինչպիսին նա էր, և կլինեիք այնտեղ, որտեղ նա էր: Քանի որ հենց կոնկրետ հանգամանքները, միայն և միայն հանգամանքները դարձրին նրան այնպիսին, ինչպիսին որ էր:

Օրինակ, միակ պատճառը, որ դուք շառաչող օձ չեք, այն է, որ ձեր հայրն ու մայրը շառաչող օձեր չեն եղել: Միակ պատճառը, որ դուք չեք համբուրում կովերին և չեք խոնարհվում օձերին, այն է, որ դուք չեք ծնվել հնդկական ընտանիքում Բրահմապուտրայի ափերին:

Ձեր անձնական վաստակն այն բանում, որ դուք այնպիսին եք, ինչպիսին որ կաք, բոլորովին էլ մեծ չէ: Եվ հիշեք, որ այն մարդը, որը գալիս է ձեզ մոտ գրգռված, նախատրամադրված, չցանկանալով խելամիտ դատել, շատ քիչ մեղք ունի, որ ինքն այդպիսին է: Խղճացե՛ք թշվառին: Վշտացե՛ք նրա համար: Կարեկցե՛ք նրան: Ինքներդ ձեզ ասեք այն, ինչ սովորաբար ասում էր Ջոն Բ. Հոֆը, երբ տեսնում էր փողոցում քարշ եկող հարբած թափառաշրջիկին. «Ահա թե ինչ կլինեի ես, եթե չլիներ Աստծո ողորմածությունը»:

Մարդկանց յոթանասունհինգ տոկոսը, որոնց դուք վաղը կհանդիպեք, ծարավի են կարեկցանքի: Տվեք նրանց այդ, և նրանք կսիրեն ձեզ:

Մի անգամ ռադիոյով ելույթ էի ունենում Լուիզա Մեյ Օլբրեյին՝ «Փոքրիկ կանայք» վիպակի հեղինակին նվիրված հաղորդման մեջ: Իհարկե, ես գիտեի, որ նա ապրել է Քոնքորդում՝ Մասաչուսեթսի նահանգում, որտեղ էլ գրել է իր անմահ ստեղծագործությունները: Բայց և այնպես, առանց մտածելու, թե ինչ եմ ասում, ես

պատմում էի, թե ինչպես եմ եղել նրա հայրենի Քոնքորդ քաղաքում՝ Նյու Հեմփշիր նահանգում: Եթե ես Նյու Հեմփշիրը հիշատակած լինեի միայն մեկ անգամ, դա որոշ չափով ներելի կլիներ: Բայց ավա դ: Ես այն արտասանեցի երկու անգամ: Ես թաղվեցի խայթող հանդիմանություններով լի նամակների ու հեռագրերի տարափի տակ, որոնք իմ անպաշտպան գլխով պտույտ էին գալիս, ինչպես իշամեղունների պարսը: Նամակներից շատերը գայրացկոտ էին: Շատերը՝ վիրավորական: Հինավուրց տոհմից մի տիկին, որը հասակ էր առել Քոնքորդում՝ Մասաչուսեթսի նահանգում և, որն այժմ ապրում էր Ֆիլադելֆիայում, ինձ վրա թափեց իր ողջ կատաղությունը: Այնքան բուռն էր նրա վրդովմունքը, որ կարելի էր մտածել, որ ես միսս Օլքոթին մեղադրում եմ այն բանում, որ նա մարդակեր է Նոր Գվինեայից: Կարդալով նրա նամակը, ինքս ինձ ասացի. «Փա՛ռք Աստծո, որ ես այս տիկնոջ ամուսինը չեմ»: Ես ցանկացա գրել նրան և տեղեկացնել, որ եթե ես սխալ եմ թույլ տվել աշխարհագրությունից, ապա ինքը գաղափար անգամ չունի քաղաքավարությունից: Այդպիսին էի պատկերացնում իմ առաջին նախադասությունը: Այնուհետև պատրաստվում էի բացեիքաց ասելու այն ամենն, ինչ մտածում էի նրա մասին՝ ամենաշիտակ արտահայտություններով, բայց ես այդ չարեցի: Ես ինձ հավաքեցի: Հասկացա, որ այդպես կարող է վարվել ցանկացած դուրսագրություն հիմար և, որ հիմարների մեծամասնությունը հենց այդպես էլ կաներ:

Ես ցանկացա հիմարներից մի փոքր ավելի խելացի լինել և նրա թշնամանքը վերափոխել բարեկամական վերաբերմունքի: Խնդիրը հեշտ չէր, սակայն նման խաղն ինձ դուր էր գալիս: Ինքս ինձ ասացի. «Ի վերջո, նրա տեղը ես, հնարավոր է, որ նույնպիսի զգացմունքներ կունենայի»: Եվ որոշեցի հանդես բերել նրա տեսակետի ըմբռնում: Երբ հաջորդ անգամ Ֆիլադելֆիա ժամանեցի, զանգահարեցի նրան: Մոտավորապես այսպիսի խոսակցություն տեղի ունեցավ:

ԵՍ- Միսսիս այնինչ, մի քանի շաբաթ առաջ դուք ինձ նամակ էիք գրել, և ես ցանկանում եմ շնորհակալություն հայտնել ձեզ դրա համար:

ՆԱ (բարեկիրթ կնոջ հստակ ձայնով)- Ո՛ւմ հետ պատիվ ունեմ խոսելու:

ԵՍ- Մենք իրար հետ ծանոթ չենք: Իմ անունն է Դեյլ Քարնեգի: Դուք անցած կիրակիներից մեկի ընթացքում ռադիոյով լսել եք իմ ելույթը Լուիզա Մեյ Օլքոթի մասին, երբ ես աններելի սխալ եմ թույլ տվել՝ ասելով, որ նա ապրել է Քոնքորդում՝ Նյու Հեմփշիրի նահանգում: Դա հիմարագույն սխալ էր, և ես ցանկանում եմ դրա համար ներողություն խնդրել: Դուք այնքան սիրալիր եք եղել, որ ժամանակ եք գտել ինձ գրելու:

ՆԱ- Ցավում եմ, միստեր Քարնեգի, որ այդպիսի տոնով եմ գրել: Ես կորցրել էի համբերությունս: Ես պետք է ներողություն խնդրեմ:

ԵՍ- Ո՛չ, ո՛չ: Ոչ թե դուք, այլ ես պետք է ներողություն խնդրեմ: Նույնիսկ դպրոցականն այդ չէր ասի, որ ես ասացի: Ես ռադիոյով հենց հաջորդ կիրակի ներողություն խնդրեցի և հիմա ցանկանում եմ ներողություն խնդրել անձամբ ձեզնից:

ՆԱ- Ես ծնվել եմ Քոնքորդում՝ Մասաչուսեթսի նահանգում: Մեր ընտանիքը երկու հարյուրամյակի ընթացքում կարևոր դեր է խաղացել այդ նահանգի գործերում, և ես շատ եմ հպարտանում իմ հայրենի նահանգով: Ինձ, իրոք, շատ վշտացրեց ձեր

պնդումը, որ միսս Օլբորը ծնվել է Նյու Հեմփշիրում: Բայց ես իսկապես ամաչում եմ այդ նամակի համար:

ԵՍ- հավատացեք, որ ես տասն անգամ ավելի վշտացա: Իմ սխալը Մասաչուսեթս նահանգին վնաս չպատճառեց, բայց զգալի վնաս հասցրեց ինձ: Այնքան հազվադեպ է պատահում, որ ձեր դիրքի և ձեր մակարդակի մարդիկ ռադիոյով ելույթ ունեցողներին նամակ գրելու ժամանակ գտնեն, և ես հուսով եմ, որ դուք իմ հաղորդումներում որևէ սխալ հայտնաբերելու դեպքում ինձ կրկին կգրեք:

ՆԱ- Գիտեք, ինձ համար շատ հաճելի է, որ դուք այդպես եք ընդունել իմ քննադատությունը: Դուք, ըստ երևույթին, շատ սիրալիր մարդ եք: Ես շատ կուզենայի ձեզ հետ մոտիկից ծանոթանալ:

Այսպիսով, ներողություն խնդրելու և իր տեսակետի ըմբռնում հանդես բերելու շնորհիվ ես նրան դրդեցի նույնպես ներողություն խնդրել և հանդես բերել իմ տեսակետի ըմբռնում: Ես բավականություն էի զգում, որ ինձ հաջողվեց զգաստանալ, բավականություն այն բանից, որ վիրավորանքին պատասխանեցի սիրալիրությամբ: Կարողանալով նրան գուր գալ, ես ստացա շատ ավելի մեծ իսկական բավականություն, քան եթե ամբողջ սրտով նրան գրողի ծոցն ուղարկեի:

Յուրաքանչյուրը, որ դառնում է Սպիտակ տան տերը, գրեթե ամեն օր բախվում է մարդկային փոխհարաբերությունների նուրբ խնդիրներին: Պրեզիդենտ Թաֆտը բացառություն չէր կազմում և սեփական փորձից գիտեր, թե որքան մեծ նշանակություն ունի կարեկցանքի դրսևորումը անբարյացակամ զգացումների քայքայող թթվի չեզոքացման համար: «Իր էթիկան ծառայության մեջ» գրքում Թաֆտը բերում է բավական զվարճալի պատմություն այն մասին, թե ինչպես էր իրեն հաջողվել մեղմացնել մի հիասթափված փառասեր մոր զայրույթը:

«Վաշինգտոնում հայտնի մի տիկին,- գրում է Թաֆտը,- որի ամուսինն ուներ բավական մեծ քաղաքական կշիռ, վեց շաբաթ շարունակ համառորեն այցելում էր ինձ՝ ձգտելով հասնել նրան, որ իր տղային պաշտոն տալի որևէ հիմնարկությունում: Նա իր համար կանխապես ապահովել էր հսկայական թվով սենատորների և կոնգրեսականների պաշտպանությունը և գալիս էր նրանց հետ միասին, հետևելով, որ նրանք բավականաչափ պերճախոս ելույթներ ունենան: Սակայն այդ պաշտոնը պահանջում էր համապատասխան մասնագիտական պատրաստվածություն, և այն հիմնարկության ղեկավարի երաշխավորությամբ, որին վերաբերում էր խոսքը, ես ուրիշ թեկնածուի նշանակեցի: Դրանից հետո ես այդ երիտասարդի մորից նամակ ստացա, որտեղ նա ինձ մեղադրում էր երախտամոռության մեջ, քանի որ ես չցանկացա նրան երջանկացնել, չնայած դրա համար բավական էր, որ ես մատու շարժեի: Այնուհետև նա գանգատվում էր, որ չնայած ինքն ամեն տեսակի ճնշում է գործադրել նահանգի պատվիրակության վրա, որի հետևանքով պատվիրակության բոլոր անդամները քվեարկել են այն վարչական օրինագծի կողմը, որում ես հատկապես շահագրգռված եմ, ես նրան երախտապարտ եղա այս ձևով:

Երբ այդպիսի նամակ եք ստանում, ձեր առաջին ցանկությունը լինում է շշպոել անտակտություն թույլ տված կամ իրեն բավական անպատկառ ձևով պահած մարդուն: Հնարավոր է, որ անմիջապես գրեք պատասխանը: Այնուհետև, եթե դուք

խելոք մարդ էք, կփակեք այդ նամակը ձեր գրասեղանի դարակում: Հանեք այն մի երկու օրից (նման նամակները միշտ էլ կարող են մի երկու օր սպասել), և դրանից հետո դուք այն այլևս չեք ուղարկի: Հենց այդպես էլ ես վարվեցի: Հետո նստեցի գրասեղանի մոտ և գրեցի որքան հնարավոր է հարգալից մի նամակ: Ես նրան գրեցի, որ հասկանում եմ ստեղծված իրավիճակում իր մայրական զգացումները, բայց փաստորեն իրավունք չունեմ տվյալ պաշտոնում նշանակելու որևէ մեկին՝ ելնելով միայն անձնական նախապատվությունից, որ ես պարտավոր էի ընտրել մասնագիտական պատրաստվածություն ունեցող մարդու և այդ պատճառով հետևել հիմնարկության ղեկավարի երաշխավորությանը: Ես նաև հույս հայտնեցի, որ նրա որդին իր ներկա պաշտոնում ևս կկարողանա հասնել նրան, ինչին ինքն այդքան ձգտում է: Այդ նամակը նրան հանդարտեցրեց, և նա մի գրությամբ ինձնից ներողություն խնդրեց նախորդ նամակի համար:

Սակայն իմ կողմից առաջ քաշված թեկնածուն չհաստատվեց, և որոշ ժամանակ անց ես ստացա մի նամակ, իբր այդ տիկնոջ ամուսնուց, չնայած որ գրված էր նույն ձեռագրով, ինչով որ նախորդ բոլոր նամակները: Ինձ հայտնում էին, որ այդ գործի պատճառած վշտի հետևանքով տիկինը նյարդային խանգարում է ստացել, պառկել է և ծանր հիվանդացել՝ ստամոքսի քաղցկեղ ունի: Չէի՝ համաձայնվի, արդյոք, նրան վերադարձնել առողջությունը՝ նախորդ թեկնածուի փոխարեն իր որդուն նշանակել այդ պաշտոնում: Ստիպված եղա ևս մի նամակ գրել այս անգամ արդեն ամուսնուն, որտեղ հույս էի հայտնում, որ ախտորոշումը չի հաստատվի, և հայտնում էի, որ կիսում եմ կնոջ ծանր հիվանդության առիթով նրա վիշտը և, որ այնուամենայնիվ, ի վիճակի չեմ հեռացնելու ավելի վաղ ներկայացված թեկնածուին: Իմ նշանակած աստիճանավորը հաստատվեց իր պաշտոնում: Իսկ իմ նշած նամակը ստանալուց երկու օր անց Սպիտակ տանը համերգ տրվեց: Առաջինները, որ ողջունեցին միասիս Թաֆտին և ինձ՝ այդ ամուսիններն էին, չնայած, որ կինը դեռ վերջերս պառկած էր in articulo mortis»<sup>11</sup>:

Ս. Յուրոքը, ըստ երևույթին Ամերիկայի լավագույն երաժշտական իմպրեսարիոն է: Երկու տասնամյակի ընթացքում նա կազմակերպում էր արտիստների ելույթներ՝ այնպիսի համաշխարհային մեծությունների, ինչպիսիք են Շալյապինը, Այսեդորա Դունկարը և Պավլովան: Յուրոքը պատմել է ինձ, որ վառ խառնվածքի տեր աստղերի հետ շփվելուց ստացած իր առաջին դասերից մեկը նրանց անհեթեթ գերզգայնության հանդեպ կարեկցանք, կարեկցանք, կարեկցանք և կրկին անգամ կարեկցանք դրսևորելու անհրաժեշտությունն է:

Երեք տարի նա իմպրեսարիոն էր Ֆեոդոր Շալյապինի, որն ուներ հրաշալի բաս, և մեկն էր այն երգիչներից, որոնք երբևիցե ցնցել են «Մետրոպոլիտեն» օպերային թատրոնի օթյակները վարձող միլիոնատերերին: Եվ չնայած դրան, Շալյապինը միշտ իրենից անլուծելի խնդիր էր ներկայացնում: Նա իրեն երես առած երեխայի պես էր պահում: Յուրոքը շատ ինքնատիպ էր նրան բնութագրում. «Ամեն տեսակետից դա ոչ թե մարդ էր, այլ, սատանան գիտի, թե ինչ»:

Զանգահարում է, օրինակ, Շալյապինը Յուրոքին այն օրվա առավոտյան տասներկուսի կողմերը, երբ երեկոյան նշանակված համերգ ունի և ասում, «Մոլ, ես

ինձ սարսափելի եմ զգում: Կոկորդս նման է հում կոտլետի: Երեկոյան չեմ կարողանա երգել»: Արդյոք Յուրոքը սկսում էր նրա հետ վիճաբանել: Օ, ոչ: Նա գիտեր, որ անտրեպրենյորը չէր կարող արտիստների հետ այդպես վարվել: Նա անմիջապես գալիս էր Շալյապինի մոտ՝ հյուրանոց և ամեն կերպ ցավակցում էր նրան: «Ցավալի է, սաստիկ վշտանում եմ նա: Ցավալի է: Խեղճ մարդ: Իհարկե, չեք կարող երգել: Ես հենց հիմա կհետաձգեմ համերգը: Դա ձեր վրա կնստի ընդամենը ինչ-որ մի քանի հազար դոլար, բայց դա ձեր համբավի հետ համեմատած ոչինչ է»:

Այդ ժամանակ Շալյապինը խոր հոգոցով ասում էր. «Թերևս, ավելի լավ կլինի, որ մի փոքր ուշ անցնեք: Եկեք հինգին: Կտեսնենք, թե ինձ ինչպես կզգամ»:

Ժամը հինգին Յուրոքը նորից սլանում էր նրա մոտ՝ հյուրանոց և ամեն կերպ ցավակցում: Նա նորից պնդում է, որ համերգը հետաձգվի: Եվ կրկին Շալյապինը հոգոց քաշելով ասում էր. «Միգուցե ավելի լավ կլինի, որ դուք մի փոքր ավելի ուշ անցնեք: Հնարավոր է, որ ես ինձ ավելի լավ զգամ»:

Յոթն անց երեսունին մեծ բասը համաձայնում էր երգել, բայց միայն մի պայմանով. Յուրոքը պետք է «Մետրոպոլիտենի» բեմից հայտարարեր, որ Շալյապինն ուժեղ մրսած է և ձայնը կտրված: Յուրոքը կեղծավորաբար համաձայնում էր, չնայած որ չէր պատրաստվում ոչ մի նման բան անել, նա գիտեր, որ դա էր հավանականությունը ստիպելու մեծ երգչին, որ բեմ դուրս գա:

Դոկտոր Արթուր Գեյթսը իր «Դաստիարակության հոգեբանություն» հրաշալի գրքում ասում է. «Մարդկային ցեղն ամենուրեք ծարավի է կարեկցանքի, երեխան սիրով ցույց է տալիս վնասված տեղը կամ նույնիսկ իր վրա վերքը կամ կապտուկ է առաջացնում՝ համընդհանուր ցավակցության արժանանալու համար: Նույն այդ նպատակներով մեծահասակները ցույց են տալիս իրենց վնասվածքները, պատմում են իրենց հետ պատահած դժբախտ դեպքերի մասին, իրենց հիվանդությունների մասին: Ինչպես իսկական, այնպես էլ երևակայական դժբախտությունների համար «ինքն իրեն խղճալու» ձգտումը որոշ չափով իրենից ներկայացնում է համապարփակ երևույթ»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք մարդկանց հակել ձեր տեսակետին, կատարեք իններորդ կանոնը.

**Կարեկցանքով վերաբերվեք ուրիշների մտքերին և ցանկություններին:**

## ԳԼՈՒԽ 10

### ԿՈՉ, ՈՐ ԲՈԼՈՐԻ ՍՐՏՈՎ Է

Ես հասակ եմ առել Միսուրի նահանգում, այն վայրից ոչ հեռու, որտեղ ապրում էր Ջեսի Ջեմսը և առիթ եմ ունեցել լինելու Քիրնիում գտնվող Ջեմսերի ֆերմայում, որտեղ դեռ մինչև այժմ էլ ապրում է նրա որդին:

Նրա կինն ինձ պատմում էր, թե ինչպես էր Ջեսին գնացքներ թալանում, հարձակումներ գործում բանկերի վրա, իսկ դրամը բաժանում հարևան ֆերմերներին, որպեսզի նրանք կարողանային վճարել գրավաթղթերի դիմաց:

Ջեսին, հավանաբար, հոգու խորքում իրեն իդեալիստ էր համարում, ճիշտ այնպես, ինչպես «Հովանդացի» Շուլցը, «Երկու ատրճանակ» Քրոուլին և Ալ Քապոնեն երկու սերունդ հետո: Բանն այն է, որ յուրաքանչյուրը, որին դուք հանդիպել եք, նույնիսկ այն մարդը, որին դուք տեսնում եք հայելու մեջ, իր մասին բարձր կարծիք ունի և ցանկանում է սեփական աչքերում լինել վեհանձն և այլասեր:

Ջ. Փիրփոնթ Մորգանը մի անգամ իր նմանատիպ գործերից մեկում նկատել է, որ մարդու յուրաքանչյուր արարք միշտ ունի երկու դրդապատճառ՝ առաջինը՝ գեղեցիկ տեսք ունեցող, երկրորդը՝ իսկական:

Իսկական դրդապատճառը մարդն ինքն է գիտակցում: Պետք չէ այն շեշտել: Բայց մենք բոլորս, հոգու խորքում լինելով իդեալիստներ, սիրում ենք մտածել գեղեցիկ դրդապատճառների մասին: Դրա համար էլ, որպեսզի ազդեք մարդկանց վրա, կոչ արեք ավելի ազնիվ դրդապատճառների:

Բայց արդյոք արդարացնո՞ւմ է իրեն այդպիսի իդեալիստական մոտեցումը գործնական հարաբերություններում: Եկեք տեսնենք: Վերցնենք Համիլտոն Ջ. Ֆարելի դեպքը «Ֆարել-Միտչել» (Գլենդոլեն, Փենսիլվանիայի նահանգ) ընկերությունից: Ֆարլեն ուներ դժգոհ կենվոր, որն սպառնում էր մեկնել: Վարձակալման պայմանագրի ժամկետը լրանում էր չորս ամիս հետո միայն, բնակվարձը ամիսը հիսուսհինգ դոլար էր, չնայած դրան, կենվորը զգուշացնում էր, որ անհապաղ մեկնում է՝ անկախ պայմանագրի գործողության ժամկետից:

«Այդ մարդիկ ապրել էին իմ տանն ամբողջ ձմեռ՝ տարվա ամենաթանկ ժամանակը, - ասում էր Ֆարելը, լսարանի առջև շարադրելով իր պատմությունը, - Ես գիտեի, որ ինձ համար դժվար կլինի կրկին վարձով տալ այդ բնակարանը մինչև աշուն: Ես հասկանում էի, որ զրկվում էի երկու հարյուր քսան դոլարից և, հավատացե՛ք, ես ինձ կորցրել էի:

Ուրեմն այսպես, եթե ես գործեի սովորական ձևով, կգնայի այդ կենվորի մոտ և խորհուրդ կտայի վերընթերցել պայմանագիրը: Նրան ցույց կտայի, որ մեկնելու

դեպքում նա ստիպված կլինի անհապաղ վճարել մնացած չորս ամիսների համար, և որ ես կարող եմ ստանալ այդ դրամը դատարանով և չեմ զլանա այդ անել:

Սակայն, փրփրելու փոխարեն, որոշեցի փորձել այլ գործելակերպ: Այդ պատճառով էլ սկսեցի մոտավորապես այսպես. «Պարոն Դոու, ես լսեցի ձեր փաստարկները, սակայն չեմ կարողանում հավատալ, որ դուք որոշել եք մեկնել: Առաջին տարին չէ, որ ես բնակարաններ եմ վարձով տալիս և այդ ժամանակամիջոցում մի փոքր սովորել եմ ճանաչել մարդկանց: Ինչ վերաբերում է ձեզ, ապա ես անմիջապես հասկացա, որ դուք խոսքի տեր մարդ եք: Դա ինձ համար այնքան անվիճելի է, որ ես նույնիսկ պատրաստ եմ համարձակության դիմել:

Ահա թե ինչ եմ ցանկանում ձեզ առաջարկել: Հետաձգեք ձեր մեկնումը մի քանի օրով և մեկ անգամ ևս մտածեք: Եթե ինձ մոտ գաք մինչև հաջորդ ամսվա մեկը, երբ պետք է բնակարանի վարձը վճարեք և ասեք, որ առաջվա նման ցանկանում եք մեկնել, ապա երաշխավորում եմ, որ ձեր որոշումը կհամարեմ վերջնական: Ես կտամ իմ համաձայնությունը ձեր մեկնելու համար, իսկ ինքս կիմանամ, որ իմ դատողություններում սխալվել եմ: Սակայն, ես համոզված եմ, որ դուք ձեր խոսքի տերն եք և կկատարեք պայմանագրով ձեր վրա վերցրած պարտավորությունները: Վերջիվերջո, մենք մարդ ենք, կամ՝ կապիկ, և ընտրությունը սովորաբար կախված է հենց մեզնից»:

Երբ այժմ հանգուցյալ լորդ Նորտլիֆն իմացավ, որ լրագրերից մեկը գետեղել է իր այն լուսանկարը, որն ինքը չէր ցանկանա հրապարակված տեսնել, խմբագրին նամակ գրեց: Բայց արդյոք նա հայտարարե՞ց. «Խնդրում եմ, մի հրապարակեք այլևս իմ այդ լուսանկարը. այն ինձ դուր չի գալիս»: Ոչ, նա վկայակոչեց ավելի վսեմ պատճառ: Նա սկսեց հենարան փնտրել հարգանքի և սիրո այն զգացման մեջ, որ մենք բոլորս տածում ենք մեր մայրերի հանդեպ: Նա գրեց. «Խնդրում եմ այլևս մի տպագրեք այդ լուսանկարը: Մորս այն դուր չի գալիս»:

Ջոն Ռ. Ռոկֆելլեր կրտսերին դուր չէր գալիս, որ ֆոտոթղթակիցներն ամբողջ ժամանակ նկարում էին երեխաներին, և որոշեց դրան Վերջ տալ: Սակայն, նա ևս օգտագործեց ավելի վեհ դրդապատճառներ: Նա չհայտարարեց. «Ես չեմ ցանկանում, որ դուք տպագրեք նրանց լուսանկարները»: Ոչ, նա դիմեց մեր բոլորի մեջ խորը տեղավորված զգացմանը՝ երեխաներին վտանգից պաշտպանելու ձգտմանը: Նա գրեց. «Դուք, տղաներ, ինքներդ գիտեք ինչն ինչոց է: Ձեզնից ոմանք իրենց սեփական երեխաներն ունեն: Եվ գիտեք, որ երեխաներին օգուտ չի բերում ավելորդ հոչակը»:

Երբ Սայրուս Քերտիսը՝ Մեն նահանգից չքավոր պատանին, սկսում էր իր գլխապստույտ կարիերան, որը նրան դարձրեց միլիոնատեր՝ «Սաթերդեյ ինվինգ փոստ» և «Լեյդիզ հոուս ջորնիլ» ամսագրերի սեփականատեր, երբ նա դեռ նոր էր սկսում իր կարիերան, միջոցներ չունեի մյուս հրատարակիչների նման բարձր հոնորարներ վճարելու համար: Նա ի վիճակի չէր առաջնակարգ հեղինակներին իր կողմը գրավել միայն դրամով: Այդ պատճառով էլ դիմում էր նրանց ավելի վեհ զգացումներին: Օրինակ, նա կարողացավ նույնիսկ Լուիզա Մեյ Օլբրոքին համոզել՝ գրելու իր ամսագրի համար, երբ վերջինս գտնվում էր փառքի գագաթնակետին: Եվ նա դրան հասավ, առաջարկելով հարյուր դոլարի չեկ ուղարկել ոչ թե գրողին, այլ՝

նրա անունից այն բարեգործական հիմնարկությանը, որին նա ամենից հաճախ էր նվիրատվություններ անում:

Բայց հենց այստեղ թերահավատ մարդը կարող է ասել. «Օ՛, նման բաները սազում են Նորտկլիֆին, Ռոկֆելլերին կամ էլ գերզգայուն վիպասանուհուն: Դա ի՞նչ է որ: Կուզենայի տեսնել, թե ինչպես կկարողանաք ազդել այն անուղղելի տիպերի վրա, որոնցից ես ստիպված եմ լինում ըստ հաշիվների դրամ ստանալ»:

Հնարավոր է, որ դուք իրավացի եք: Համընդհանուր միջոց չկա ո՛չ բոլոր տեսակի դեպքերի, ո՛չ էլ բոլոր մարդկանց համար: Եթե դուք գոհ եք ձեր ներկայիս արդյունքներից, ապա ի՞նչ կարիք կա որևէ բան փոխելու: Իսկ եթե դժգոհ եք, ապա ինչո՞ր չփորձեք:

Համենայն դեպս, ես կարծում եմ, որ իմ նախկին ունկնդիր Ջեմս Լ. Թոմասի պատմած հետևյալ իրական դեպքի մասին կարդալով, դուք բավականություն կստանաք:

Ավտոմոբիլային մի ֆիրմայի վեց հաճախորդներ հրաժարվում էին սպասարկման համար իրենց ներկայացված հաշիվների դիմաց վճարել: Նրանցից ոչ մեկը հաշիվներն ամբողջությամբ չէր ժխտում, բայց յուրաքանչյուրը պնդում էր, որ որևէ կետ այնտեղ սխալ է գրանցված: Ամեն դեպքում նրանք ստորագրությամբ հաստատեցին կատարված աշխատանքը, այդ պատճառով էլ ֆիրման չէր կասկածում իր արդարացիության մեջ և հայտարարեց այդ մասին: Եվ դա նրա առաջին սխալն էր: Ստորև թվարկվում են այն քայլերը, որ ձեռնարկեցին ֆիրմայի վարկային բաժնի աշխատակիցները, այդ ժամկետանց հաշիվների վճարումն ապահովելու համար: Ի՞նչ եք կարծում, նրանք հաջողության հասան:

1. Նրանք այցելում էին հաճախորդներից յուրաքանչյուրին և ուղղակի ասում, որ եկել են վաղուց ժամկետն անցած հաշվի դիմաց դրամը ստանալու:

2. Նրանք պարզ հասկանում էին, որ ֆիրման լիովին և անառարկելիորեն իրավացի է, և, հետևաբար, ինքը՝ հաճախորդը, լիովին և անառարկելիորեն անիրավացի է:

3. Նրանք ակնարկում էին, որ ֆիրման ավտոմեքենաներից այնքան բան է հասկանում, որքան հաճախորդը երազում էլ չէր տեսնում: Ուրեմն, ինչի՞ մասին կարող է այստեղ վեճ լինել:

4. Հետևանքը. նրանք վիճում էին:

Արդյոք նշված մեթոդներից թեկուզ և մեկը համոզե՞ց հաճախորդին վճարել հաշիվը: Այս հարցին կարող եք ինքներդ պատասխանել:

Տարաձայնության տվյալ փուլում վարկային բաժնի վարիչն արդեն պատրաստ էր հակառակորդի վրա կրակ բացելու՝ օգնության կանչելով իրավաբանների մի ամբողջ գունդ, երբ, բարեբախտաբար, գործն ընկավ գլխավոր տնօրենի ձեռքը: Նա տեղեկություններ հավաքեց պարտապանների մասին և, պարզվեց, որ նրանք բոլորը սովորաբար վճարել են հաշիվներն առանց ուշացման: Նշանակում է ինչ-որ մի բան այնպես չի եղել՝ թույլ է տրվել ինչ-որ արմատական սխալ՝ պարտքի գանձման ձևում: Այդ ժամանակ գլխավոր տնօրենը Ջ. Լ. Թոմասին կանչեց իր մոտ և հանձնարարեց այդ «մարման չենթարկվող» հաշիվներով դրամը ստանալ:

Ահա թե ինչպիսի քայլեր ձեռնարկեց Թոմասը:

«1. Յուրաքանչյուր պարտապանի իմ այցելելու նպատակը,- պատմում էր Թոմասը,- դարձյալ ժամկետը բավական անցած այդ հաշիվների վճարումն էր, հաշիվներ, որոնց ճշտությանը մենք բոլորովին չէինք կասկածում: Սակայն ես այդ մասին չհիշատակեցի ոչ մի բառով: Ես բացատրեցի, որ եկել եմ պարզելու, թե ինչ է արել կամ ինչ է բաց թողել իմ ֆիրման:

2. Հաճախորդին պարզորոշ կերպով հասկացրի , որ մինչև իրեն չլսեմ, չեմ կարող ոչ մի կարծիք հայտնել: Ես նկատեցի, որ ֆիրման անսխալականության հավակնություն չունի:

3. Ես ցույց տվեցի, որ հետաքրքրվում եմ միայն իր ավտոմեքենայով և, որ ինքը դրա մասին ավելի շատ բան գիտի, քան որևէ մեկ ուրիշը, որ ինքը այդ հարցում հեղինակություն է:

4. Ես հաճախորդին խոսելու հնարավորություն տվեցի, իսկ ինքս լսում էի նրան՝ ցուցաբերելով այն ամբողջ հետաքրքրությունն ու կարեկցանքը, որոնց կարիքը նա զգում էր և որոնց սպասում էր:

5. Վերջում, երբ հաճախորդն արդեն ընդունակ էր առողջ դատելու, ես շարադրեցի իմ գործը՝ հենվելով նրա արդարամտության վրա: Դիմեցի ավելի բարձր դրդապատճառների: «Առաջին հերթին,- բացատրեցի ես,- ուզում եմ, որ դուք իմանաք, որ ըստ իս նույնպես այստեղ աննրբանկատություն է թույլ տրված: Մեր աշխատակիցներից մեկը ձեզ անհարմար վիճակի մեջ է դրել, զայրացրել և զզվեցրել է: Այդպիսի բան չպետք է տեղի ունենար: Ես ցավում եմ պատահածի համար և որպես ֆիրմայի ներկայացուցիչ ներողություն եմ խնդրում: Երբ ես ձեզնից լսեցի այդ պատմությունը, ինձ վրա, անկախ իմ կամքից, մեծ տպավորություն թողեցին ձեր անաչառությունն ու ինքնատիրապետումը: Իսկ այժմ, քանի որ դուք արդարամիտ և զուսպ մարդ եք, ցանկանում եմ ձեզ խնդրել, որ ինձ համար մի բան անեք: Դա այնպիսի գործ է, որ դուք կարող եք կատարել ամենքից լավ, որովհետև դուք դրա մասին ավելի շատ բան գիտեք, քան ուրիշ որևէ մեկը: Ահա ձեր հաշիվը. ես գիտեմ, որ կարող եմ ձեզ լիովին վստահ ել, այդ պատճառով էլ, ստուգեք այն ինքներդ, ինչպես եթե մեր ֆիրմայի պրեզիդենտը լինեիք: Ես որոշել եմ հարցի լուծումը թողնել ձեր հայեցողությանը: Ինչպես որ ասեք, այնպես էլ կլինի:

Ստուգե՛ց արդյոք նա հաշիվը: Իհարկե, և՛ հաճույքով: Հաշիվները վերաբերում էին 150-ից մինչև 400 դոլարի, բայց արդյոք հաճախորդները գործն իրենց օգտին որոշեցին: Այո, նրանցից մեկն այդպես էլ վարվեց: Նրանցից մեկը չցանկացավ ոչ մի ցենտ անգամ վճարել վիճելի կետի դիմաց, բայց փոխարենը մնացած հինգը որոշեցին ֆիրմայի օգտին: Եվ ահա թե ինչն է հրաշալի. մոտակա երկու տարիների ընթացքում մենք նոր մեքենաների պատվերներ ենք ստացել այդ բոլոր վեց հոգուց»:

«Փորձն ինձ սովորեցրեց,- ասում է Թոմասը,- որ եթե հաճախորդի մասին հնարավոր չէ ոչ մի տեղեկություն ստանալ, միակ վստահելի հիմքը, որից պետք է ելնել, դա վերջինիս անկեղծ, ազնիվ, արդարամիտ համարելն է և վստահություն հայտնելը, որ նա պատրաստ է սիրով վճարել այն, ինչ պարտավոր է, եթե միայն համոզված է հաշվի ճշտության մեջ: Այս միտքը կարելի է այլ կերպ ձևակերպել և,

թերևս ավելի հստակ. մարդիկ իրենք պարտաճանաչ են և ձգտում են կատարել իրենց վրա վերցրած պարտավորությունները: Այս կանոնից շեղումները համեմատաբար փոքրաթիվ են, և ևս համոզված եմ, որ նույնիսկ խարդախության հակում ունեցող մարդը շատ դեպքերում դրական վերաբերմունք կդրսևորի, եթե զգա, որ իրեն համարում եք ազնիվ, բարյացակամ և արդարամիտ»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք հակել մարդկանց ձեր տեսակետին, ամենալավն, ընդհանրապես, տասներորդ կանոնի կատարումն է.

**Կոչ արեք ավելի ազնիվ մղումների:**

## ԳԼՈՒԽ ՏԱՄՆՄԵԿԵՐՈՐԴ

ԱՅԴՊԵՍ ԵՆ ՎԱՐՎՈՒՄ ԿԻՆՈՅՈՒՄ ԵՎ ՌԱԴԻՈՅՈՒՄ, ԻՍԿ ԻՆՉՈՒՅՑ ԶԵՔ ԴՈՒՔ  
ԷԼ ԱՅԴՊԵՍ ՎԱՐՎՈՒՄ

Մի քանի տարի առաջ «Ֆիլադելֆիա իվինգ բյուլետեն» լրագիրը դարձավ չարամիտ զրպարտչական կամպանիայի օբյեկտ: Տարածվում էին նրան արատավորող լուրեր: Ռեկլամ պատվիրողներին ասում էին, որ այդ լրագրում չափազանց շատ են հայտարարությունները և չափազանց քիչ նորությունները, որ նա այլևս չի գրավում ընթերցողներին: Պահանջվում էր անհապաղ միջոցներ ձեռք առնել: Անհրաժեշտ էր բամբասանքներին վերջ տալ:

Բայց ինչպե՞ս:

Ահա թե ինչպես այդ արվեց:

Խմբագրական խորհուրդը մի պատահական օրվա լրագրի հերթական համարից կտրեց բոլոր բաժիններին վերաբերող ամբողջ տեքստային նյութը, դասակարգեց այն և հրապարակեց գրքի տեսքով: Գիրքն անվանեցին «Մեկ օր»: Այն ուներ 307 էջ՝ այնքան, որքան ունի երկուդուարանոց գիրքը: Սակայն լրագրում այդ բոլոր տեղեկությունները, հոդվածները, ակնարկները և մնացած գրական նյութը տպագրվել էին մեկ համարում, որը վաճառվում էր ոչ թե երկու դոլարով, այլ՝ երկու, ցենտով:

Այդ գրքի լույս ընծայումը վառ կերպով ցույց տվեց, որ տվյալ լրագիրը պարունակում է ընթերցանության համար հսկայածավալ հետաքրքիր նյութ: Այն փաստերը մատուցում էր ավելի աշխույժ, հետաքրքիր և մատչելի ձևով, քան այդ կարելի էր անել անհամար քանակության թվերի և պարզապես պատմելու միջոցով:

Կարդացեք Քենետ Գուդի և Ջեն Քաուֆմանի «Ռեկլամի արվեստը բիզնեսում» գիրքը և ձեր առջև կբացվի մի հրապուրիչ պատկեր. դուք կտեսնեք ռեկլամի վարպետներին աշխատանքի պահին, կտեսնեք, թե ինչպես են նրանք նպաստում դրամարկդի լցվելուն: Գրքում նկարագրվում է, թե ինչպես «Էլեկտրոն լյուքս» ֆիրմայի խանութում սառնարանների բաժնի վաճառողները գնորդի ականջի մոտ աննկատ կերպով լուցկի են վառում, որպեսզի վերջինս ինքը կարողանա համոզվել, որ իրենց սառնարաններն աշխատում են անաղմուկ: Ինչպիսի՞ վայելուչ տեսք կունենաք, եթե «Միրս, Դոբակ» ֆիրմայից գնեք Աննա Սոգերնի ստորագրությամբ գլխարկ, որի գինը ֆիրմայի կատալոգում նշված է 1 դոլար 95 ցենտ... որ ըստ Ջորջ Ուելֆաումի, այն բանից հետո, երբ խանութի ցուցափեղկում շարժվող ռեկլամը անջատվում է, այցելուների քանակը նվազում է ութսուն տոկոսով... թե ինչպես է Փերսի Ուայթինգը արժեթղթեր վաճառում՝ այցելուներին ցույց տալով արժեթղթերի երկու ցուցակ, որոնցից յուրաքանչյուրը հինգ տարի առաջ գնահատվում էր հազար դոլար: Նա

այցելուներին հարցնում է, թե որ ցուցակի արժեթղթերից կցանկանային ձեռք բերել: Մեկ - երկու, պատրաստ է:

Ներկայիս շուկայական գները ցույց են տալիս, որ բարձր են գնահատվում մի ցուցակում թվարկված արժեթղթերը, իհարկե՝ նրա սեփական: Օգտվելով գնորդների հետաքրքրասիրությունից, նրան հաջողվում է գրավել նրանց ուշադրությունը... թե ինչպես Միկի Մաուսը կարողացավ սողոսկել հանրագիտարան, և թե ինչպես խաղալիքների վրա գրված նրա անունը փրկեց ֆաբրիկային սնանկացումից... թե ինչպես «Իստերն Էրլայն» օդանավային ընկերությունը ամբոյս է հավաքում մայրին, ցուցափեղկի մոտ, որտեղ ցուցադրված է «Դոլգլաս» ուղերթային ինքնաթիռներից մեկի իսկական սարքատախտակը... թե ինչպես է Հարրի Ալեքսանդերը քաջալերում իր շրջիկ գործակալներին սեփական արտադրանքի և մրցակցի արտադրանքի միջև բոնցքամարտի երևակայական մրցախաղի ռադիոհեղուկաժամի միջոցով... թե ինչպես է լուսարձակի ճառագայթը պատահաբար լուսավորում հրուշակեղենի խանութի ցուցափեղկը և նրա ապրանքների վաճառքը կրկնակի ավելանում է... թե ինչպես է ավտոմոբիլային «Քրայսլեր» ֆիրման իր մեքենաների վրա փղեր կանգնեցնում, արտադրանքի ամրությունն ապացուցելու համար:

Նյու Յորքի համալսարանից Ռիչարդ Բորդենը և Ալվին Բուսեն վերլուծեցին առևտրական գործակալների հետ անցկացրած տասնհինգ հազար հարցազրույց: Նրանք գրեցին «Ինչպես հաղթել վիճաբանության մեջ» գիրքը, իսկ հետո նույն այդ գաղափարները շարադրեցին «Վաճառելու վարպետության վեց սկզբունքներ» դասախոսության մեջ: Այնուհետև այդ դասախոսությունն էկրանավորեցին: Ֆիլմը ցուցադրվեց հարյուրավոր խոշոր կորպորացիաներում վաճառքով զբաղվող գործակալներին: Հեղինակները ոչ միայն բացատրում էին իրենց հետազոտությունների հիման վրա սահմանված սկզբունքները, այլ նաև ներկայացնում էին դրանք պարզաբանող տեսարաններ: Նրանք խոսքակոչվ էին վարում լսարանի ներկայությամբ, ցույց տալով, թե ինչպես է պետք վաճառել և ինչպես պետք չէ:

Մեր դարաշրջանը վառ տպավորությունների դարաշրջան է: Բավական չէ պարզապես հաստատել ճշմարտությունը: Ճշմարտությունն անհրաժեշտ է դարձնել աշխույժ, հետաքրքիր, դրամատիկ: Դուք պետք է սովորեք օգտվել շահութաբեր ռեկլամից: Այդպես են վարվում կինոյում: Այդպես են վարվում ռադիոյում: Դուք ևս պետք է այդպես վարվեք, եթե ցանկանում եք ձեր վրա ուշադրություն հրավիրել: Ցուցափեղկեր ձևավորող մասնագետները գիտեն ցուցադրման և թատերականացման անդիմադրելի ազդեցությունը: Օրինակ, առնետների նոր տեսակի թույն արտադրողները խանութներին մատակարարեցին ցուցափեղկերի ձևավորման կոմպլեկտներ, որոնց մեջ երկու կենդանի առնետ կար: Այդ շաբաթ, երբ ցուցադրում էին առնետներին, խանութների հասույթը հինգ անգամ ավելացավ:

Ջեմս Բ. Բոյնթընը՝ «Ամերիկեն ուիքլի» ամսագրի աշխատակիցը, պետք է մանրամասն հաշվետվություն ներկայացնեք շուկայի վիճակի մասին: Նրա գնորդ-ֆիրման բոլորովին վերջերս անց է կացրել քոլոկրեմի առավել հայտնի մականիշների տարածվածության մանրակրկիտ ուսումնասիրություն: Այդ ուսումնասիրությամբ

բացահայտված տվյալներն անհապաղ պահանջվեցին, քանի որ ծագել էր այդ արտադրանքի գնի անկման վտանգ: Բոնթընի գնորդը ռեկլամով զբաղվող խոշորագույն և հեղինակավոր մասնագետներից մեկն էր:

Եվ հենց առաջին անգամ Բոնթընն անհաջողություն կրեց:

«Երբ առաջին անգամ գնացի նրա մոտ, - խոստովանում է Բոնթընը, - ես զգացի, որ ինձ շեղում են՝ ուսումնասիրության ընթացքում կիրառված եղանակներին վերաբերող ավելորդ վիճաբանության մեջ են ներքաշում: Ե՛վ նա էր վիճում, և՛ ես: Նա ինձ ասաց, որ սխալվում եմ, իսկ ես փորձում էի ապացուցել, որ իրավացի եմ:

Վերջապես, ի գոհունակություն ինձ, ես կարողացա հաղթել, բայց իմ ժամանակը սպառվեց, զրույցն ավարտվեց, իսկ ես դեռևս ոչնչի չէի հասել:

Իմ հաջորդ այցելության ժամանակ որոշեցի գործել առանց աղյուսակների և թվային հաշվաբարության: Գալով այդ մարդու մոտ, ես տպավորիչ կերպով մատուցեցի փաստերը: Երբ ներս մտա, նա հեռախոսով զրուցում էր: Չսպասելով, որ վերջացնի, բացեցի ճամպրուկս և նրա գրասեղանի վրա դրեցի քոլոկրեմի երեսուներկու անոթներից բաղկացած մարտկոցը. բոլոր մակնիշները նրան ծանոթ էին, դրանք նրա մրցակիցների արտադրանքի նմուշներն էին:

Յուրաքանչյուր անոթի վրա փոքրիկ պիտակ էի փակցրել, որի վրա հանրագումարի էին բերված առևտրական վերլուծության արդյունքները: Եվ յուրաքանչյուր պիտակ համառոտ և գունեղ կերպով ներկայացնում էր արտադրանքի պատմությունը»:

«Իսկ ի՞նչ եղավ հետո»:

Այնուհետև այլևս ոչ մի վիճաբանություն չեղավ: Տեղի ունեցավ ինչ-որ նոր, ինչ-որ մի բոլորովին այլ բան: Նա վերցրեց սկզբում քոլոկրեմի մեկ անոթ, այնուհետև՝ մեկ ուրիշը և սկսեց կարդալ պիտակները: Սկսվեց բարեկամական զրույց: Նա լրացուցիչ հարցեր տվեց, որոնք վկայում էին իր խոր հետաքրքրվածության մասին: Սկզբում նա ինձ տվել էր միայն տասը թուղթ ժամանակ փաստերը շարադրելու համար: Բայց անցան այդ տասը թուղթները, հետո՝ քսան, քառասուն, ի վերջո, մեկ ժամ, իսկ մեր զրույցը դեռ շարունակվում էր:

Ես այս անգամ էլ էի բերել նույն փաստերը, ինչ որ անցյալ անգամ: Սակայն այժմ ես դիմեցի դրանց թատերականացմանը, նյութի տպավորիչ մատուցմանը, և տարբերությունը եղավ հսկայական»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք մարդկանց հակել ձեր տեսակետին, կատարեք տասնմեկերորդ կանոնը.

**Թատերականացրեք ձեր գաղափարները, մատուցեք դրանք տպավորիչ ձևով:**

## ԳԼՈՒԽ ՏԱՄՆԵՐԿՈՒԵՐՈՐԴ

ԵԹԵ ՈՒՐԻՇ ՈՉԻՆՉ ՉԻ ԱԶԴՈՒՄ, ՓՈՐՁԵՔ ՍԱ

Չարլզ Շվաբին պատկանող գործարանում մի արտադրամասի պետ կար, որի բանվորները հերթափոխային առաջադրանքները չէին կատարում:

«Ինչպե՞ս կարող է պատահել,- հարցրեց Շվաբը,- որ ձեր նման գործարար մարդն ի վիճակի չի հասնելու առաջադրանքների կատարմանը»:

«Չգիտեմ,- պատասխանեց ինժեները,- ես համոզվել եմ բանվորներին, շտապեցրել, հայիոյել, զայրացել եմ նրանց վրա, նզովել նրանց և սպառնացել աշխատանքից հեռացնել: Բայց այդ ամենն ապարդյուն: Նրանք պարզապես չեն ցանկանում աշխատել ինչպես որ պետք է»:

Զրույցը տեղի էր ունենում օրվա վերջում՝ հենց գիշերային հերթափոխից առաջ:

«Մի կտոր կավիճ տվե՞ք ինձ», - ասաց Շվաբը: Այնուհետև շրջվելով դեպի կողքի բանվորը, հարցրեց. «Որքա՞ն ձուլվածք է տվել այսօր ձեր հերթափոխը»:

«Վեց»:

Այլևս ոչ մի բան չասելով, Շվաբը կավիճով հատակին մի մեծ վեց գրեց և հեռացավ:

Երբ գիշերային հերթափոխի բանվորները եկան, տեսան «6» թիվը և հարցրին, թե այդ ինչ է նշանակում:

«Այսօր եկել էր ինքը՝ տնօրենը,- պատասխանեցին ցերեկային հերթափոխի բանվորները,- հետաքրքրվեց, թե որքան ձուլվածք ենք տվել, ասացինք՝ վեց: Նա կավիճով գրեց հատակին»:

Հաջորդ առավոտ Շվաբը կրկին անցավ ձուլման արտադրամաս: Գիշերային հերթափոխը ջնջել էր «6» թիվը և փոխարինել էր այն մեծ «7»-ով:

Ցերեկային հերթափոխի բանվորները գալով, տեսան հատակին կավիճով նկարված մեծ յոթը: Ուրեմն այդպես, նշանակում է գիշերային հերթափոխն իրեն ցերեկայինից լավն է համարում: Դե լավ, նրանք գիշերային հերթափոխին ցույց կտան: Նրանք եռանդով գործի կպան, իսկ երեկոյան հեռանալիս մի հսկայական հպարտ «10» նկարեցին հատակին: Աշխատանքի տեմպը սկսեց աճել:

Շուտով այդ հետ մնացող արտադրամասն առաջ անցավ գործարանի մնացած բոլոր արտադրամասերից իր արտադրողականությամբ:

Սկզբո՞ւնքը:

Խոսքը տանք Չարլզ Շվաբին. «Որևէ գործ անել տալու լավագույն միջոցը»- ասում է Շվաբը, - մրցակցության խրախուսելն է: Ես նկատի ունեմ ոչ թե ստոր, շահադիտական մրցակցությունը, այլ գերազանցության հասնելու ձգտումը»:

Կիրառել գերազանցության հասնելու ձգտումը: Մարտահրավերը: «Զեռնոց նետելու» ցանկությունը: Սրանք հոգով ուժեղ մարդկանց վրա ազդելու անսխալ միջոցներ են:

Եթե Թեոդոր Ռուզվելտին մարտահրավեր չնետեին, նա երբեք չէր դառնա Ամերիկայի Միացյալ Նահանգների պրեզիդենտ: Բոլորովին վերջերս Կուբայից վերադարձած «Խիզախ ձիավորը»<sup>12</sup> առաջադրվեց որպես Նյու Յորքի նահանգապետի թեկնածու: Սակայն նրա քաղաքական հակառակորդները հայտնաբերեցին, որ իրավաբանական տեսակետից նա այլևս այդ նահանգի բնակիչ չի համարվում, և Ռուզվելտը, վախեցած, պատրաստ էր հանելու իր թեկնածությունը: Այդ ժամանակ Թոմաս Բոլիեր Փլաթը նրան մարտահրավեր նետեց: Անսպասելիորեն Ռուզվելտի կողմը շրջվելով, նա հնչեղ ձայնով գոչեց. «Մի՞ թե Սան Խուանի բարձունքի հերոսը վախկոտ է»:

Ռուզվելտը շարունակեց պայքարը, իսկ մնացյալը պատմության սեփականությունն է: Այդ մարտահրավերը ոչ միայն փոխեց նրա կյանքը, այլև իրական ազդեցություն գործեց մեր երկրի պատմության վրա:

Զարլո Շվաբը գիտեր, թե ինչպիսի հսկայական ուժ ունի մարտահրավերը: Դա հայտնի էր նրա Բոս Փլաթին և Էլ Սմիթին:

Նյու Յորքի նահանգապետ եղած ժամանակ Էլ Սմիթը ստիպված եղավ բախվելու նույնպիսի մի խնդրի հետ: Դևիս Այլենդից արևմուտք գտնվող ամենավատահամբավ Սինգ Սինգ բանտն այն ժամանակ պետ չունեւ: Բանտի պատերից ամեն տեսակ բամբասանքներ և սոսկալի լուրեր էին տարածվում: Սմիթին անհրաժեշտ էր ուժեղ մարդ, որն ի վիճակի լիներ կառավարել Սինգ Սինգը՝ երկաթյա մարդ: Բայց որտեղի՞ց կարելի էր այդպիսի մարդ գտնել: Սմիթը Նյու Հեմպտոնից իր մոտ կանչեց Լոուիսին:

«Ի՞նչ եք մտածում Սինգ Սինգի պետք դառնալու մասին, - հարցրեց նա, երբ վերջինս ներկայացավ իրեն: - Այնտեղ փորձառու մարդ է պետք»:

Լոուիսը կորցրեց խոսելու ընդունակությունը: Նա հասկանում էր Սինգ Սինգում իր նշանակման հետ կապված վտանգը: Այդ նշանակումը կրում էր քաղաքական բնույթ և կախված էր քաղաքական իրադրության անկայունությունից: Պետերը գալիս, գնում էին: Նրանցից մեկը դիմացավ ընդամենը երեք շաբաթ: Ինքը պետք է մտածեր իր կարիերայի մասին: Արժե՞ր արդյոք փորձության գնալ:

Եվ այդ ժամանակ Սմիթը, նկատելով նրա երկմտանքը, հենվեց աթոռի թիկնակին, ժպտաց և ասաց. «Երիտասարդ, վախենալու համար ես ձեզ չեմ կշտամբում: Դա վտանգավոր աշխատանք է: Պետք է ուժեղ մարդ լինել հանձն առնելու և դիմանալու համար»:

Ինչպես տեսնում եք, Սմիթը մարտահրավեր նետեց, այնպես չէ՞: Լոուիսի սրտովն էր այնպիսի գործին ձեռնամուխ լինելու գաղափարը, որտեղ պահանջվում էր ուժեղ մարդ:

Եվ նա ընդունեց այդ նշանակումը: Եվ մնաց իր պաշտոնում: Ընդ որում ոչ թե պարզապես մնաց, այլ դարձավ բանտի ամենանշանավոր պետը, որպիսին երբևէ գոյություն է ունեցել: Նրա «20 հազար տարի Սինգ Սինգում» գիրքը վաճառվեց

հարյուր հազարավոր օրինակներով: Նա ելույթ էր ունենում ռադիոյով. բանտային կյանքի մասին նրա պատմությունները տասնյակ կինոֆիլմերի համար նյութեր են տվել: Իսկ հանցագործների «մարդկայնացման» մեթոդները հրաշքներ էին գործում և վերափոխվեցին բանտային ռեֆորմի:

«Ես երբեք չեմ տեսել,- ասում է Հարվի Ս. Ֆայրսթունը՝ նշանավոր «ֆայրսթուն թայր Էնդ րաբեր քոմփրնի» ֆիրմայի հիմնադիրը,- որ միայն այնպիսի խթանի օգնությամբ, ինչպիսին աշխատավարձն է, հաջողվեր ընտրել կամ պահել որակյալ կադրերի: Ես կարծում եմ, որ կարևորը խաղային պահն է...»:

Հատկապես այդ է սիրում յուրաքանչյուր ոք, ով ցանկանում է առաջադիմել՝ յուրահատուկ խաղ: Ինքնադրսևորման հնարավորություն: Սեփական արժեքը ցույց տալու, գերազանցության հասնելու, հաղթելու, հնարավորություն: Ահա թե ինչու են այդքան մեծ ժողովրդականություն վայելում բազմապիսի մրցումները՝ քայլելու, ճչալու, կարկանդակ ուտելու: Ի հայտ է գալիս ցանկություն՝ հասնելու գերազանցության: Ցանկություն՝ զգալու սեփական նշանակալիությունը:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք հոգով ուժեղ և համարձակ մարդկանց հակել ձեր տեսակետին, կատարեք տասներկուերորդ կանոնը.

**Մարտահրավեր նետեք, դիպեք զգայուն թելերին:**

## **ԱՄՓՈՓՈՒՄ**

**Ցասներկու կանոն, որոնց կատարումը թույլ է տալիս մարդկանց հակել ձեր տեսակետին**

- Կանոն 1. Վեճում հաղթելու միակ միջոցը նրանից խուսափելն է:
- Կանոն 2. Հարգանքով վերաբերվեք ձեր զրուցակցի կարծիքին: Երբեք մարդուն մի ասեք, որ նա իրավացի չէ:
- Կանոն 3. Եթե իրավացի չեք, ընդունեք արագ և վճռականորեն:
- Կանոն 4. Ամենասկզբից հավատարիմ մնացեք բարեկամական տոնին:
- Կանոն 5. Ստիպեք ձեր զրուցակցին անմիջապես պատասխանել «այո»:
- Կանոն 6. Թող ավելի շատ ձեր զրուցակիցը խոսի:
- Կանոն 7. Թող ձեր զրուցակիցը կարծի, որ տվյալ միտքը պատկանում է իրեն:
- Կանոն 8. Անկեղծորեն ջանացեք իրերին նայել ձեր զրուցակցի տեսակետից:
- Կանոն 9. Կարեկցանքով վերաբերվեք ուրիշների մտքերին և ցանկություններին:
- Կանոն 10. Կոչ արեք ավելի ազնիվ մղումների:
- Կանոն 11. Թատերականացրեք ձեր գաղափարները, մատուցեք տպավորիչ ձևով:
- Կանոն 12. Մարտահրավեր նետեք, դիպեք զգայուն թելերին:

## ՉՈՐՐՈՐԴ ՄԱՍ

ԻՆԸ ԿԱՆՈՆ, ՈՐՈՆՅ ԿԱՏԱՐՈՒՄԸ ԹՈՒՅԼ Է ՏԱԼԻՍ ԱԶԴԵԼ ՄԱՐԴԿԱՆՅ ՎՐԱ՝  
ՆՐԱՆՅ ՉՆԵՂԱՑՆԵԼՈՎ ԵՎ ՎԻՐԱՎՈՐԱՆՔԻ ԶԳԱՅՈՒՄ ՉԱՌԱՋԱՑՆԵԼՈՎ

## ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ

ԻՆՉԻՅ ՊԵՏՔ Է ՍԿՍԵԼ, ԵԹԵ ՍՏԻՊՎԱԾ ԵՔ ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆ ԱՆԵԼ

Բարեկամներիցս մեկը հրավիրված էր հանգստյան օրերն անցկացնելու Սպիտակ տանը՝ Քելվին Քուլիջի պրեզիդենտության ժամանակ: Մի առավոտ պատահաբար մտնելով պրեզիդենտի առանձնասենյակ, նա լսեց, թե ինչպես էր Քուլիջն իր երիտասարդ քարտուղարուհիներից մեկին ասում. «Այսօր ձեր զգեստը սքանչելի է, և դուք հմայիչ տեսք ունեք:

Դա, հավանորեն, ամենափայլուն հաճոյախոսությունն էր, որ լռակյաց Քելը իր կյանքում երբևիցե արել էր քարտուղարուհուն: Դա այնքան անսովոր էր, այնքան անսպասելի, որ աղջիկը շփոթմունքից շիկնեց: Այդ ժամանակ Քուլիջն ասաց. «Անհարմար մի զգացեք: Ես դա ասացի ձեզ հաճույք պատճառելու համար: Իսկ այժմ ես կուզենայի, որ հետագայում դուք ավելի շատ ուշադրություն դարձնեիք կետադրությանը»:

Նրա մեթոդը, թերևս, մի քիչ հասարակ էր, բայց հոգեբանական տեսակետից՝ անգերազանցելի: Տիաճ բաները միշտ ավելի հեշտ է լսել, եթե դրանից առաջ մեզ ասել են մեր արժանիքների մասին:

Վարսավիրը սափրելուց առաջ օճառում է հաճախորդին. հենց այդպես էր վարվում Մակ-Քինլին դեռևս 1896 թվականին, երբ առաջադրվել էր պրեզիդենտի պաշտոնի համար: Հանրապետական կուսակցության այդ ժամանակաշրջանի աչքի ընկնող գործիչներից մեկը հերթական նախընտրական ելույթի համար տեքստ էր գրել: Հեղինակի կարծիքով այդ ճառը մի փոքր ավելի լավն էր, քան այն, որ կարող էին գրել Յիցերոնը, Պատրիկ Հենրին և Դանիել Ուեբսթերը միասին վերցրած: Հսկայական ոգևորությամբ այդ գործիչը Մակ-Քինլիի համար բարձրաձայն կարդաց իր գլուխգործոցը: Այնտեղ կային հաջողված տեղեր, բայց ճառն ամբողջությամբ վերցրած ոչ մի բանի պեսք չէր: Այն իր դեմ կարող էր առաջացնել քննադատության փոթորիկ: Մակ-Քինլին ջանում էր չդիպչել հեղինակի զգացմունքներին: Անկարելի էր մարել նրա բոցաշունչ խանդավառությունը և, այնուամենայնիվ, Մակ-Քինլին ստիպված էր ասել «ոչ»: Տեսեք, թե որքան հմտորեն նա այդ արեց:

«Բարեկամս, դա սքանչելի ճառ է, այն պարզապես հրաշալի է, - հայտարարեց Մակ-Քինլին: Ոչ ոք չէր կարող ավելի լավ գրել: Այն կարող էր տեղին լինել շատ դեպքերում, բայց, արդյոք, համապատասխանո՞ւմ է ա՛յս կոնկրետ իրավիճակին: Չնայած, ձեր կարծիքով, այնտեղ պահպանված է անհրաժեշտ զգուշավորությունը, ես

պարտավոր եմ հաշվի առնել այն հանգամանքը, թե կուսակցության տեսակետից այդ ճառն ինչ ազդեցություն կարող է ունենալ: Իսկ այժմ գնացեք տուն և գրեք մի ուրիշ ճառ՝ ուշադրություն դարձնելով այն ցուցումներին, որ ես ձեզ կտամ: Օրինակը կուղարկեք ինձ»:

Հեղինակն այդպես էլ վարվեց: Մակ-Քինլին կապույտ մատիտով իր օրինակի վրա նշումներ արեց և օգնեց հեղինակին՝ գրելու նոր տարբերակ: Արդյունքը եղավ այն, որ նախընտրական կամպանիայի ընթացքում նա դարձավ ամենահանրաճանաչ հոետորներից մեկը:

Ահա երկրորդ հոչակավոր նամակը Աբրահամ Լինկոլնի նամակների ժառանգությունից: (Ամենանշանավորն այն մեկն է, որը նա գրել է տիկին Բիքսֆիին, արտահայտելով իր վիշտը՝ մարտում նրա հինգ որդիների զոհվելու կապակցությամբ): Լինկոլնը, հավանորեն, նամակը Գրել էր հինգ բուլետի ընթացքում, չնայած դրան, 1926 թվականին բաց աճուրդում այն վաճառվեց տասներկու հազար դոլարով: Իսկ դա, իմիջիայլոց, գերազանցում է այն գումարը, որ կարողացավ կուտակել Լինկոլնը կեսդարյա աշխատանքի ընթացքում:

Այս նամակը գրվել է 1863 թվականի ապրիլի 26-ին՝ քաղաքացիական պատերազմի ամենամոռայլ ժամանակաշրջանում: Տասնութ ամիս շարունակ Լինկոլնի գեներալները հյուսիսցիների բանակը մի ողբերգական պարտությունից մյուսն էին տանում: Միայն անիմաստ, հիմար ջարդ էր տեղի ունենում: Ազգը սարսափի մեջ էր: Հազարավոր զինվորներ դասալիք էին դառնում, նույնիսկ հանրապետական կուսակցության անդամ սենատորները վրդովվում էին և ցանկանում Լինկոլնին վտարել Մպիտակ տնից: «Այժմ մենք կործանման եզրին ենք,- ասում էր Լինկոլնը:- Ինձ թվում է, որ նույնիսկ ամենակարող տերն է երես թեքել մեզնից: Դժվարանում եմ հավատալ, որ ինչ-որ տեղից հույսի շող կփայլատակի»: Ահա այդ դառը հուսալքության քառսի ժամանակաշրջանում էլ լույս աշխարհ եկավ հիշյալ նամակը:

Ես այստեղ ներկայացնում եմ այդ նամակը, որովհետև այն ցույց է տալիս, թե ինչպես էր Լինկոլնը փորձում ազդել մի կամակոր գեներալի վրա այնպիսի մի պահի, երբ այդ գորավարի գործողություններից կարող էր կախված լինել ազգի ճակատագիրը:

Դա, թերևս, ամենախիստ նամակն է, որ երբևէ գրել է Լինկոլնը իր պրեզիդենտության տարիներին. այնուամենայնիվ, ուշադրություն դարձրեք այն հանգամանքին, որ նա գովում է գեներալ Հուկերին՝ նախքան նրա ծանր սխալների մասին խոսելը:

Այո, դրանք լուրջ սխալներ էին, սակայն Լինկոլնը դրանց մասին այլ կերպ էր խոսում: Լինկոլնն արտահայտվում էր ավելի զուսպ, ավելի դիվանագիտորեն: Նա գրում էր. «Դուք կատարել եք որոշ բաներ, որոնք ինձ բավարարում են ոչ ամբողջովին»: Ի՞նչ կարելի է ասել սրանից հետո նրբանկատության մասին: Ինչպես նաև՝ դիվանագիտության մասին:

Ահա գեներալ-մայոր Հուկերին հասցեագրված նամակը. «Ես ձեզ նշանակել եմ Փոթոմաքյան բանակի գլխավոր հրամանատար: Անշուշտ, ես դա արել եմ, ըստ իս, բավարար հիմքեր ունենալով, բայց, համենայն դեպս, կարծում եմ, որ Դուք ավելի լավ

պետք է իմանաք, որ կատարել եք որոշ բաներ, որոնք ինձ բավարարում են ոչ ամբողջովին:

Ես Ձեզ համարում եմ քաջ և հմուտ զինվոր, որն ինձ, իհարկե, դուր է գալիս: Ես կարծում եմ նաև, որ Դուք Ձեր մասնագիտական գործունեության մեջ քաղաքական նկատառումներ չեք մտցնում և դրանում Դուք իրավացի եք: Դուք վստահ եք ձեր վրա, որը արժեքավոր, եթե ոչ անհրաժեշտ հատկանիշ է:

Դուք փառասեր եք, որը ողջամտության սահմաններում ավելի շուտ օգտակար է, քան վնասակար: Այնուամենայնիվ, ինձ թվում է, որ այն ժամանակաշրջանում, երբ բանակը գլխավորում էր գեներալ Բերնսայդը, Դուք, ղեկավարվելով Ձեր փառասիրությամբ, խանգարում էիք նրան, ինչպես կարողանում էիք, որով մեծ չարիք պատճառեցիք երկրին և Ձեր ամենապատվավոր և արժանավոր զինակից սպաներից մեկին:

Բավական վստահելի աղբյուրներից ինձ հայտնի դարձան Ձեր վերջին հայտարարություններն այն մասին, որ և՛ բանակին, և՛ կառավարությանն անհրաժեշտ է դիկտատոր: Անշուշտ, ոչ թե այդ պատճառով, այլ այդ անտեսելով, ես բանակի հրամանատարությունը Ձեզ հանձնեցի:

Միայն հաջողության հասնող գեներալները կարող են դառնալ դիկտատոր: Ես այժմ Ձեզանից պահանջում եմ ռազմական հաջողություն և կդիմեմ դիկտատուրայի ռիսկի:

Կառավարությունն իր բոլոր հնարավորություններով Ձեզ կաջակցի, այսինքն՝ կանի ոչ ավելին և ոչ պակասն այն ամենի, ինչ արել է և կանի բոլոր հրամանատարների համար: Ես շատ եմ երկյուղում, որ այն հանգամանքը, որ Դուք նպաստել եք բանակի հրամանատարի հանդեպ քննադատական վերաբերմունքի և անվստահության արմատավորմանը, այժմ կարող է հանկարծ շրջվել Ձեր դեմ: Ես իմ հնարավորությունների աահմաններում կօգնեմ Ձեզ արմատախիլ անել այդ ոգին:

Ո՛չ Դուք, ո՛չ էլ Նապոլեոնը, եթե կենդանի լինեք, ի վիճակի չեք բանակից որևէ օգուտ ստանալ քանի դեռ այն համակված է այդ ոգով. իսկ հիմա Դուք պետք է զգուշանաք չմտածված գործողություններից: Զգուշացեք դրանցից, բայց եռանդով և անխոնջ զգոնությամբ առաջ շարժվեք և մեզ համար հաղթանակներ նվաճեք»:

Դուք ո՛չ Քուլիջն եք, ո՛չ Մակ Բիսկին, ո՛չ Լինկոլնը: Դուք ցանկանում եք իմանալ, թե այդ փիլիսոփայությունը կարո՞ղ եք, արդյոք, կիրառել ամենօրյա գործնական շփումներում: Կարո՞ղ եք, արդյոք: Եկեք տեսնենք: Վերցնենք ֆիլադելֆիական «Ուրբ քոմփրնի» ֆիրմայից Ու. Պ. Գոուլի դեպքը: Գոուլն սովորական քաղաքացի է, ինչպես դուք և ես: Նա Ֆիլադելֆիայում անցկացված իմ դասընթացներից մեկի ունկնդիրներից էր և այդ միջադեպի մասին պատմեց մի անգամ լսարանի առջև ելույթ ունենալիս:

«Ուրբ քոմփրնի» ֆիրման պայմանագիր էր կնքել Ֆիլադելֆիայում մեծ ծառայողական շենքի շինարարության և հարդարման համար: Աշխատանքն անհրաժեշտ էր ավարտել ստույգ նշված ժամկետում: Ամեն ինչ ընթանում էր համաձայն գրաֆիկի, շատ հարթ, շենքը գրեթե պատրաստ էր, երբ հանկարծ ճակատային մասի համար բրոնզե զարդանախշեր մատակարարողը հայտարարեց,

որ չի կարողանա դրանք ժամանակին հասցնել: Ինչպե՞ս: Հետաձգվում էր ամբողջ շենքի հանձնումը: Հսկայական տուգանք: Ծանր ֆինանսական կորուստներ: Եվ այդ ամենը մի մարդու պատճառով:

Միջքաղաքային հեռախոսային խոսակցություններ: Վեճեր: Խոսքակոխներ: Բայց բոլորն ապարդյուն: Այդ ժամանակ Նյու Յորք գործուղեցին Գոուին, որպեսզի վերջինս «բրոնզե առյուծին» բռնի սեփական որջում:

«Դուք գիտե՞ք, որ Բրուկլինում միակ մարդն էք, որ այդպիսի ազգանուն էք կրում», - հարցրեց Գոուն ֆիրմայի պրեզիդենտին նրա առանձնասենյակ մտնելով: Պրեզիդենտը զարմացած էր. «Ոչ, ես այդ չգիտեի»:

«Բանն այն է, որ երբ առավոտյան գնացքից իջա և ձեր հասցեն իմանալու համար վերցրի հեռախոսային տեղեկատուին, պարզվեց, որ դուք Բրուկլինի հեռախոսային տեղեկատուում այդպիսի ազգանունով միակ մարդն էք»:

«Երբեք այդ մասին չեմ իմացել», - ասաց պրեզիդենտը: Նա հետաքրքրությամբ թերթեց հեռախոսային տեղեկատուին: «Այո, դա սովորական ազգանունն չէ, - ասաց նա հպարտությամբ: - Մեր նախնիներն այստեղ են եկել Հոլանդիայից և հաստատվել են Նյու Յորքում գրեթե երկու հարյուր տարի առաջ»: Մի քանի րոպե շարունակ նա պատմում էր իր ընտանիքի, իր նախնիների մասին: Երբ ավարտեց, Գոուն հայտարարեց, որ իր վրա խորը տպավորություն է թողել նրա գործարանի մեծությունը, որն ընդհանուր առմամբ ձեռնտու կերպով տարբերվում մի շարք նմանատիպ ձեռնարկություններից, որտեղ իրեն բախտ է վիճակվել լինել: «Հազվադեպ կարելի է գտնել բրոնզե իրեր արտադրող մի ուրիշ գործարան, որտեղ այդպիսի մաքրություն և կարգ ու կանոն տիրի», - ավելացրեց Գոուն:

«Ես իմ ամբողջ կյանքը ծախսել եմ այդ ձեռնարկության ստեղծման համար, - ասաց պրեզիդենտը, - և հպարտանում եմ դրանով: Չէի ք ցանկանա, արդյոք, մի փոքր շրջել գործարանում»:

Գործարանում շրջելիս Գոուն գտնեց պրեզիդենտի կողմից մշակված արտադրության համակարգը, միաժամանակ նշելով, թե ինչով և ինչու է այն, ըստ երևույթին, գերազանցում նրա որոշ մրցակիցներ կիրառած համակարգերին: Գոուն ուշադրություն դարձրեց մի փոքր անսովոր հաստոցների վրա, և պրեզիդենտը բացատրեց, որ ինքն է դրանք հնարել: Նա շատ ժամանակ ծախսեց, որպեսզի այցելուին ցույց տա դրանց աշխատանքը և տված հրաշալի արտադրանքը: Մինչ այդ, նկատի ունեցեք, ոչ մի բառով չհիշատակվեց Գոուի գալստյան բուն նպատակը:

Նախաճաշից հետո պրեզիդենտն ասաց. «Այժմ եկեք գործով զբաղվենք: Անկասկած, ես գիտեմ, թե դուք ինչու եք եկել: Պարզապես չէի սպասում, որ մեր հանդիպումն այսքան հաճելի կլինի: Դուք հանգիստ կարող եք վերադառնալ Ֆիլադելֆիա. խոստանում եմ, որ ձեր պատվերը կպատրաստվի և կուղարկվի, եթե նույնիսկ ստիպված լինեմ ուշացնել մյուս պարտավորությունների կատարումը»:

Գոուն ստացավ իրեն անհրաժեշտ ամեն ինչ նույնիսկ ծպտուկ չհանելով իր խնդրանքի մասին: Արտադրանքը տեղ հասավ ժամանակին, և շինարարությունն ավարտվեց պայմանագրով սահմանված ճիշտ ժամկետում:

Արդյոք դա տեղի կունենա՞ր, եթե Գոռուն կիրառեր մուրճի և դինամիտի եղանակը, որին սովորաբար դիմում են նման դեպքերում:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդու վրա, նրան չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք առաջին կանոնը.

**Մկսեք զրուցակցի արժանիքները գովելուց և անկեղծորեն գնանահատելուց:**

## ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

### ԻՆՉՊԵՍ ՔՆՆԱԴԱՏԵԼ, ՄԻԱԺԱՄԱՆԱԿ ԻՐ ՆԿԱՏՄԱՍԲ ԱՏԵԼՈՒԹՅՈՒՆ ՉՉԱՐՈՒՅԵԼՈՎ

Մի անգամ կեսօրին իր պողպատաձուլական գործարանի արտադրամասերից մեկով անցնելիս Չարլզ Շվաբը տեսավ, որ մի քանի բանվորներ ծխում են: Նրանք կանգնած էին հենց «Չծխել» ցուցանակի տակ: Արդյոք Շվաբը նրանց մատնացույց անելով ցուցանակը՝ հարցրե՞ց. «Դուք ի՞նչ է, կարդալ չգիտեք»: Օ, ո՛չ, միայն ո՛չ Շվաբը: Նա մոտեցավ բանվորներին, յուրաքանչյուրին սիգար տվեց և ասաց. «Տղաներ, ես ձեզ երախտապարտ կլինեմ, եթե դուք դրանք ծխեք արտադրամասից դուրս»: Նրանք գիտեին, որ Շվաբին հայտնի է իրենց թույլ տված խախտումը և հիանում էին նրանով, քանի որ վերջինս ոչ միայն չխոսեց այդ մասին, այլ նրանց մի փոքրիկ նվեր մատուցեց՝ ստիպելով, որ իրենք իրենց նշանակալի մարդ զգան: Մի թե կարելի է չսիրել այդպիսի մարդուն:

Ջոն Ուենըմեյքերը կիրառում էր այդ նույն եղանակը: Նա սովորաբար ամեն օր շուրջայց էր կատարում Ֆիլադելֆիայի իր հսկայական հանրախանություն: Մի անգամ նա նկատեց, որ մի գնորդուհի, վաճառասեղանի մոտ կանգնած սպասում էր: Եվ ոչ ոք նրա վրա ուշադրություն չէր դարձնում: Իսկ վաճառողնե՞րը: Օ՛, նրանք բաժնի մի անկյունում հավաքված՝ ուրախ զրուցում էին ինչ-որ բանի մասին: Ուենըմեյքերը ոչ մի բառ չասաց: Նա հանգիստ անցավ վաճառասեղանի հետևը, անձամբ սպասարկեց գնորդուհուն, փաթեթավորելու համար գնումը վաճառողներին հանձնեց և շարունակեց շուրջայցը:

1887 թվականի մարտի 8-ին վախճանվեց (կամ ինչպես ճապոնացիներն են ասում՝ աշխարհները փոխեց) պաստոր Հենրի Ուորդ Բիչերը, որը հռչակված էր իր պերճախոսությամբ: Հաջորդ կիրակի Բիչերի մահվան պատճառով ամբիոնի մոտ թափուր մնացած տեղը զբաղեցնելու համար հրավիրվեց քահանա Լայմեն Էբոթը: Ցանկանալով հնարավորին չափ լավ ելույթ ունենալ, Էբոթն անվերջ փոփոխում էր իր քարոզը՝ հղկում էր այն Ֆլոբերի փութաջանությամբ: Այնուհետև նա կարդաց այդ քարոզն իր կնոջը: Այն թույլ էր ստացվել, ինչպես և նախօրոք պատրաստված ելույթներից շատերը: Եթե Էբոթի կինը մի քիչ պակաս ողջամիտ լիներ, այսպես կասեր. «Լայմեն, դա սարսափելի է»: Քարոզը ոչ մի բանի պետք չէ: Այն ունկնդիրներին կքնեցնի: Չէ՞ որ դա իսկական հանրագիտարան է: Դու պետք է այդ ավելի լավ հասկանալիք: Չէ՞ որ այդքան տարի քարոզում ես: Աստված իմ, ինչո՞ւ Ի՜չես կարող մարդավարի խոսել: Ինչո՞ւ քեզ բնական ձևով չես պահում: Դու քեզ կխայտառակես, եթե ելույթ ունենաս այդպիսի բարբաջանքով»:

Սա այն է, ինչ կինը կարող էր ասել: Իսկ գիտե՞ք, թե ինչպիսին կլինե՞ր հետևանքը, եթե նա այդպես վարվեր: Կինը նույնպես գիտեր: Այդ պատճառով էլ պարզապես նկատեց, որ ամուսնու քարոզից «Նորոտ-Ամերիկեն ռեվյու» ամսագրի համար հրաշալի հոդված կստացվեր: Այլ խոսքով ասած, նա գովեց տեքստը և միաժամանակ նրբորեն հասկացրեց, որ որպես ճառ այն բանի պետք չէ: Լայմեն Էբոթը հասկացավ նրա միտքը, պատռեց իր ջանադրաբար պատրաստած ձեռագիրը և նշված օրը քարոզեց՝ չօգտվելով նախապես արված ոչ մի նմուշից:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդկանց վրա, նրանց չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք երկրորդ կանոնը.

**Ուրիշների սխալները ցույց տվեք ոչ թե ուղղակի, այլ՝ անուղղակի ձևով:**

## ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ

### ԽՈՍԵՔ ՆԱԽ ՍԵՓԱԿԱՆ ՍԽԱԼՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ

Մի քանի տարի առաջ իմ զարմուհի Ջոզեֆինա Քարնեզին թողեց իր հայրենի քաղաք Քանզաս Սիթին և փոխադրվեց Նյու Յորք, որտեղ սկսեց աշխատել որպես իմ քարտուղարուհի: Նա տասնինը տարեկան էր, միջնակարգ դպրոցն ավարտել էր երեք տարի առաջ, իսկ աշխատանքային փորձը գրեթե զրոյի էր հավասար: Ներկայումս նա Սուեցից արևմուտք գտնվող տարածքի ամենափոքր քաղաքներից մեկն է. սակայն իր գործունեության արշալույսին, մեղմ ասած, որոշ կատարելագործման կարիք էր զգում: Մի անգամ պատրաստվելով նրան քննադատել, ինքս ինձ ասացի. «Մի բոպե, Դեյլ Քարնեզի, մի բոպե: Դու Ջոզեֆինայի կրկնակի տարիքին ես: Քո գործնական փորձը տասը հազար անգամ ավելի շատ է: Ինչպե՞ս կարող ես հուսալ, որ նա կունենա քո հայացքները, դատողությունները, նախաձեռնությունը՝ թող նույնիսկ դրանք լինեն միջին որակի: Եվս մի բոպե, Դեյլ, իսկ ի՞նչ էիր անում դու տասնինը տարեկանում: Դու հիշո՞ւմ ես ապուշ սխալները, հիմար վրիպումները, որ թույլ էիր տալիս: Հիշո՞ւմ ես այն դեպքը, երբ ա՛յս արեցիր, ա՛յն արեցիր»:

Հարցն ազնվորեն և անաչառ կշռադատելով, եկա այն եզրակացության, որ Ջոզեֆինայի միջին ցուցանիշները տասնինը տարեկանում ավելի բարձր են, քան՝ իմը նույն տարիքում, և, որ ամոթ է խոստովանել, դա Ջոզեֆինայի համար նկատելի հաճոյախոսություն չէ:

Ահա թե ինչու հետագայում, երբ ես ցանկանում էի Ջոզեֆինայի ուշադրությունը հրավիրել մի որևէ սխալի վրա, սովորաբար սկսում էի այսպես. «Ջոզեֆինա, դու սխալ ես թույլ տվել, բայց, վկա է Աստված, այն ավելի վատ չէ, քան իմ թույլ տված շատ սխալներ: Դու չէիր կարող ի ծնե ողջամիտ լինել: Դա միայն ժամանակի հետ է գալիս, դու ավելի խելացի ես, քան ես էի քո տարիքում: Ինքս այնքան հիմար արարքներ եմ թույլ տվել, որ շատ քիչ եմ հակված քննադատելու քեզ կամ որևէ մեկ ուրիշի: Բայց քեզ չի՞ թվում, արդյոք, որ ավելի լավ կլիներ անել այսպես»:

Բոլորովին դժվար չէ լսել սեփական սխալների թվարկումը, եթե քննադատողը սկսում է համեստորեն խոստովանել, որ ինքն էլ այնքան անմեղ չէ:

Իշխան Ֆոն Բյուլովը, որը բարեկիրթ էր իր շարժումով, նման վարքագծի դառն անհրաժեշտությունը գիտակցեց դեռևս 1909 թվականին: Ֆոն Բյուլովն այդ ժամանակ Գերմանիայի ռայխսկանցլերն էր, իսկ գահակալում էր Վիլհելմ 2-րդը՝ Վիլհելմ Ամբարտավանը, Վիլհելմ Ինքնավստահը, Վիլհելմը, որին վիճակված էր լինել գերմանական վերջին կայսրը և, որն այդ ժամանակ ստեղծելով իր բանակն ու նավատորմը, պարծենում էր, որ նրանք ընդունակ են հաղթել ցանկացած ահեղ հակառակորդի:

Եվ հանկարծ զարմանալի բան տեղի ունեցավ: Կայսրը ելույթ ունեցավ մինչ այդ չլսված հայտարարությամբ, որը ցնցեց աշխարհամասը և ամբողջ աշխարհում խլացուցիչ արձագանք առաջ բերեց:

Եվ ամենավատն այն է, որ կայսրն այդ հիմար, պարծենկոտ, անհեթեթ հայտարարություններն արեց հրապարակորեն, արեց դրանք, երբ իբրև հյուր գտնվում էր Անգլիայում և տվեց իր գերագույն հանձնարարությունը՝ դրանք «Դելլի թելեգրաֆ» լրագրում հրապարակելու համար: Օրինակ, նա հայտարարեց, որ ինքը անգլիացիների հանդեպ բարեկամական զգացումներ տածող միակ գերմանացին է, որ կառուցում է ռազմական նավատորմ՝ ճապոնական սպառնալիքին դիմակայելու համար, որ ինքը և միայն ինքն է փրկել Անգլիան, երբ Ռուսաստանը և Ֆրանսիան ցանկանում էին նրան մոխրի վերածել, որ հենց ինքն է նախապատրաստել այն արշավանքի պլանը, որն անգլիական բանակին հնարավորություն տվեց լորդ Ռոբերտսի գլխավորությամբ պարտության մատնելու բուրերին Հարավային Աֆրիկայում և այլն, և այլն:

Դեռևս ոչ մի անգամ վերջին հարյուրամյակում որևէ եվրոպական միապետի շուրթերից խաղաղ ժամանակներում նման զարմանալի ճառեր դուրս չէին եկել: Ողջ աշխարհամասը գվվում էր՝ անհանգստացած իշամեղունների բնի նման: Անգլիան եռում էր զայրույթից: Գերմանական պետական գործիչները սարսափի մեջ էին: Եվ համընդհանուր իրարանցման ամենաթեժ պահին կայսրը խուճապի մատնվեց և առաջարկեց, որպեսզի ռայխսկանցլեր իշխան Ֆոն Բյուլովն ամբողջ մեղքն իր վրա վերցնի: Այո, նա ցանկանում էր, որպեսզի Ֆոն Բյուլովը հայտարարեր, որ ողջ պատասխանատվությունն ինքն է կրում, որ այդ ինքն է խորհուրդ տվել իր միապետին ելույթ ունենալ այդպիսի անհեթեթ պնդումներով:

«Բայց, ձերդ մեծություն,- բողոքեց Ֆոն Բյուլովը,- ինձ բացարձակապես անհնարին է թվում, որ Անգլիայում կամ Գերմանիայում որևէ մեկը կարողանար ենթադրել, իբր ես ընդունակ եմ ձերդ մեծությանը խորհուրդ տալ ասելու նման բան»:

Հազիվ էր Ֆոն Բյուլովն արտասանել այդ, երբ հասկացավ, որ սարսափելի վրիպում է թույլ տվել: Կայսրը բորբոքվեց:

«Ուրեմն դուք ինձ դնում եք մի ավանակի տեղ,- գոչեց նա,- որն ընդունակ է կատարել այնպիսի սխալներ, որոնք դուք երբեք չէիք թույլ տա»:

Ֆոն Բյուլովի համար պարզ էր, որ ինքը պետք է գովաբանող ճառով սկսեր և միայն դրանից հետո անցներ կշտամբելու, բայց քանի որ այդպես վարվելու համար արդեն ուշ էր, նա արեց լավագույնը, որ թույլ էին տալիս տվյալ հանգամանքները: Նա սկսեց գովաբանել կայսրին արդեն նրան քննադատելուց հետո: Եվ դա տվեց հրաշալի արդյունքներ, որը հաճախ է պատահում, երբ գործի են դնում գովաբանությունը:

«Ես բոլորովին այդ նկատի չունեի,- հարգանքով մրմնջաց նա: - Ձերդ մեծությունը գերազանցում է ինձ շատ առումներով, ոչ միայն, ինքնըստինքյան հասկանալի է, ռազմածովային նավատորմը և բանակը ղեկավարելու կարողությամբ, այլ ամենից առաջ բնական գիտությունների իմացության մեջ: Ես հաճախ եմ հիացմունքով լսել, երբ դուք, ձերդ մեծություն, բացատրում էիք՝ ինչ բան է բարոմետրը, անթել հեռագիրը, ռենտգենյան ճառագայթները: Ես ամոթալիորեն անտեղյակ եմ բնական

գիտությունների բոլոր բնագավառներին, գաղափար չունեմ ոչ քիմիայից, ոչ ֆիզիկայից և բոլորովին ի վիճակի չեմ բացատրելու բնության պարզագույն երևույթները... Բայց,- շարունակեց Ֆոն Բյուլովը,- դրա փոխարեն ես ինչ-որ չափով գիտեմ պատմություն և, հնարավոր է, օժտված եմ քաղաքականության և հատկապես դիվանագիտության համար կարևոր որոշ հատկություններով»:

Կայսրը փայլեց: Ֆոն Բյուլովը նրան գովեց: Ֆոն Բյուլովը բարձրացրեց նրան և նվաստացրեց իրեն: Այսուհետև կայսրը կարող էր ամեն ինչ ներել: «Մի՞ թե ես շարունակ չեմ ասել ձեզ,- հիացած բացականչեց նա,- որ մենք հրաշալիորեն լրացնում ենք միմյանց: Մենք պետք է միշտ միասին լինենք: Եվ մենք հենց այդպես էլ կվարվենք»:

Նա սեղմեց Ֆոն Բյուլովի ձեռքը և ոչ թե մեկ, այլ մի քանի անգամ :

Իսկ քիչ ավելի ուշ, հենց նույն օրը այնքան ոգևորվեց, որ բռնեցները թափահարելով գոչեց. «Եթե որևէ մեկը իշխան Ֆոն Բյուլովին վատարանի, ես նրա մոռթը կջարդեմ»:

Ֆոն Բյուլովը ժամանակին կարողացավ փրկել իրեն. բայց չէ՞ որ նա ճարպիկ դիվանագետ էր, բայց և այնպես մի սխալ թույլ տվեց. նա պետք է խոսակցությունը սկսեր սեփական թերություններից և Վիլիելմի գերազանցությունից և ոչ թե այն ակնարկից, որ կայսրը տհաս է և խնամարկուի կարիք ունի:

Եթե իրեն նվաստացնող և զրուցակցին գովաբանող ընդամենը մի քանի նախադասությունները կարող են ամբարտավան, ինքնասիրությունը խոցված կայսրին վերափոխել հավատարիմ բարեկամի, ապա պատկերացրեք, թե դուք և ես ինչի կարող ենք հասնել հնազանդության և գովեստի օգնությամբ մեր ամենօրյա շփումներում: Եթե դրանք ճիշտ օգտագործենք, ապա մարդկային փոխհարաբերություններում դրանք ուղղակի հրաշքներ կգործեն:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդու վրա, նրան չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք երրորդ կանոնը.

**Նախ խոսեք սեփական սխալների մասին, իսկ հետո արդեն քննադատեք ձեր զրուցակցին:**

## ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ

ՈՉ ՈՔ ՉԻ ՍԻՐՈՒՄ, ԵՐԲ ԻՐԵՆ ՀՐԱՄԱՅՈՒՄ ԵՆ

Վերջերս ես պատիվ ունեցա ճաշելու ամերիկյան կենսագիրներից ավագագույնի՝ Իդա Թարբելի հետ: Երբ ես հիշատակեցի, որ գրում եմ այս գիրքը, մենք սկսեցինք քննարկել խիստ կարևոր թեմա՝ մարդկանց հետ լեզու գտնելու կարողությունը: Եվ միսս Թարբելը պատմեց ինձ, որ Օուեն Դ. Յանգի կենսագրությունը գրելիս նրան վիճակվել է գրուցել մի մարդու հետ, որը երեք տարի Յանգի հետ նույն գրասենյակն էր զբաղեցնում: Նա պատմեց, որ ոչ մի անգամ չի լսել, որ Յանգն ուղղակիորեն որևէ մեկին ինչ-որ բան հրամայի: Նա միշտ խորհուրդներ էր տալիս և ոչ թե հրամայում: Յանգը, օրինակ, երբեք չի ասում. «Արե՛ք այս կամ այն»: Կամ «Մի՛ արեք այդ կամ այն»: Նա սովորաբար այսպես էր արտահայտվում. «Մտածեք այդ մասին» կամ «դուք կարծում եք, որ դա արդյունավետ է կլինի»: Թելադրելով նամակը, նա հաճախ հարցնում էր. «Ի՞նչ կարծիքի եք այդ մասին»: Երբ նա կարդում էր որևէ աշխատակցի կազմած նամակը, ասում էր. «Միգուցե ավելի լավ կլինեք այն ձևակերպել ա՛յլ կերպ»: Նա մարդուն միշտ աշխատանքն ինքնուրույն կատարելու հնարավորություն էր տալիս. իր աշխատակիցներին երբեք չէր մատնանշում, թե ինչ պետք է անել, այլ նրանց թույլ էր տալիս գործել ինքնուրույն և սովորել սեփական սխալների վրա:

Նման վարվելաձևը հեշտացնում է մարդու ճանապարհը իր սխալն ուղղելիս: Այն խնայում է մարդու ինքնասիրությունը և նրա մեջ արթնացնում սեփական նշանակալիության զգացում: Այդպիսի եղանակը մարդուն դրդում է համագործակցելու և ոչ թե բողոքելու:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդու վրա, նրան չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք չորրորդ կանոնը.

**Զրուցակցին հարցեր տվեք՝ նրան ինչ-որ բան հրամայելու փոխարեն:**

## ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ

### ՄԱՐԴԿԱՆՅ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆ ՏՎԵՔ ՓՐԿԵԼՈՒ ԻՐԵՆՅ ՀԵՂԻՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Շատ տարիներ առաջ «Ջեներալ Էլեկտրիկ» ընկերությունը բախվեց մի նուրբ հարցի հետ. անհրաժեշտ էր Չարլզ Շտեյնմեյցին ազատել բաժնի պետի պաշտոնից: Էլեկտրականությանը վերաբերող հարցերում Շտեյնմեյցը առաջին մեծության հանճար էր, բայց որպես կոնստրուկտորական բաժնի պետ բանի պետք չէր: Սակայն, իմանալով նրա գերզգայուն բնավորության մասին, ընկերությունը չէր համարձակվում վիրավորել նրան, քանի որ նա պետք էր ընկերությանը: Այդ պատճառով էլ նրան նոր պաշտոն առաջարկեցին: Նշանակեցին «Ջեներալ Էլեկտրիկ» ընկերության ինժեներ-խորհրդատու: Դա հենց այն աշխատանքի նոր անվանումն էր, որը, փաստորեն, նա արդեն կատարում էր: Իսկ բաժնի պետ նշանակվեց ուրիշ մեկը:

Շտեյնմեյցը գոհ էր:

Գոհ էին նաև «Ջեներալ Էլեկտրիկի» ղեկավարները: Նրանք այնպես զգուշորեն վարվեցին, որպեսզի չվիրավորեն իրենց առաջնակարգ մասնագետին, խիստ վառ խառնվածք ունեցող մարդուն և դա արեցին առանց ավելորդ աղմուկի: Նրանք թույլ տվեցին Շտեյնմեյցին փրկել իր հեղինակությունը:

Թույլ տվեցին նրան փրկել իր հեղինակությունը: Իսկ դա որքա՛ն կարևոր է, կենսական ի՛նչ մեծ նշանակություն ունի: Սակայն մեզնից քչերն են երբևիցե մտածում այդ մասին: Կոպիտ ենք վարվում ուրիշների զգացմունքների հետ, պնդում ենք մերը, սխալներ ենք փնտրում, սպառնում, քննադատում ենք երեխային կամ ծառայողին կողմնակի անձանց ներկայությամբ, առանց հաշվի առնելու, թե դրանով ինչպիսի հարված ենք հասցնում նրա ինքնասիրությանը: Բայց չ՞է որ ուշադրության մի քանի րոպեն, երկու երեք հարգալից բառը, զրուցակցի անկեղծ ըմբռնումը այնքան շատ բան կարող են անել նրան հասցված ցավի խորությունը վերացնելու համար:

Հիշենք այդ մասին, երբ հաջորդ անգամ կբախվենք սպասուհուն կամ ծառայողին ազատելու տհաճ անհրաժեշտությանը:

«Ծառայողներին ազատելն ուրախ զբաղմունք չէ: Իսկ ազատված լինելն ավելի պակաս ուրախ գործ է»: (Սա դիպլոմավոր հաշվապահ Մարշալ Գրեյնջերի ինձ ուղարկված նամակից հանված քաղվածք է): Մեր գործունեությունն ունի առավելապես սեզոնային բնույթ: Դրա համար էլ մարտ ամսին ստիպված ենք լինում աշխատանքից ազատել բավական թվով մարդկանց:

Մեր ընկերությունում դրույքների կրճատումը ասելիք է դարձել. ոչ ոք չի ցանկանում դրանով զբաղվել: Այդ պատճառով էլ մշակվել է մի կանոն, որպեսզի այդ արվի հնարավորին չափ արագ: Սովորաբար դա արվում է այսպես. «Նստեցեք, միստեր Սմիթ: Մեզոնն ավարտվել է, և մենք, ըստ երևույթին, չենք կարող ձեզ համար

որևէ աշխատանք գտնել: Համենայն դեպս, դուք, իհարկե, գիտեիք, որ ձեզ աշխատանք էր տրված միայն ժամանակավորապես» և այլն, և այլն:

Դա մարդկանց վրա վատ տպավորություն էր թողնում և նրանց ստիպում էր զգալ, որ իրենց «նվաստացրել են»: Նրանց մեծ մասը ամբողջ կյանքում հաշվապահներ են եղել և ֆիրմայի նկատմամբ, որն այդպես արհամարհանքով էր վարվել իրենց հետ, առանձին սեր չէին պահպանել:

Վերջերս ես որոշեցի աշխատանքից ազատել մարդկանց, որոնք մեզ մոտ ավելորդ էին՝ նրանց նկատմամբ մի քիչ ավելի հարգանք և տակտ դրսևորելով: Այդ պատճառով էլ յուրաքանչյուրին հրավիրեցի ինձ մոտ ձմեռվա ընթացքում նրա աշխատանքը մանրակրկիտ կերպով ուսումնասիրելուց հետո միայն: Եվ ասացի մոտավորապես հետևյալը. «Միստեր Սմիթ, դուք շատ լավ եք աշխատել (եթե նա, իրոք, այդպես է աշխատել): Երբ մենք ձեզ Նյուարկ ուղարկեցինք, ձեզ դժվար հանձնարարություն էինք տվել: Դուք ձեր պատիվը բարձր պահեցիք և գործը հաջողությամբ ավարտին հասցրիք: Մենք ուզում ենք ձեզ հայտնել, որ մեր ֆիրման հպարտանում է ձեզնով: Դուք ուժեղ բնավորություն ունեք և որտեղ էլ որ աշխատեք, լավ համբավ կունենաք: Մեր ֆիրման հավատում է ձեզ և ցավում է, որ ստիպված ենք իրար հրաժեշտ տալ, և շատ կցանկանայինք, որ դուք հիշեիք այդ մասին»:

Ինչպիսի տպավորություն է դա թողնում: Մարդիկ հեռանում են խիստ դաժան հիասթափություն չզգալով իրենց ազատվելու պատճառով: Նրանք «նվաստացած» չեն զգում իրենց: Նրանք գիտեն, որ եթե մեզ մոտ աշխատանք լիներ իրենց համար, մենք նրանց չէինք ազատի: Եվ երբ մենք կրկին նրանց կարիքն ենք զգում, նրանք գալիս են մեզ մոտ բարի զգացումներով»:

Հանգուցյալ Դուայթ Մորրոուն օժտված էր մեկը մյուսի կոկորդից կառչելու պատրաստ հակառակորդներին հաշտեցնելու արտասովոր հատկությամբ: Ինչպե՞ս էր նա այդ անում: Նա մանրակրկիտ կերպով փնտրում և երևան էր հանում այն ամենն, ինչը երկու կողմերի փաստարկներում ճիշտ էր և արդարացի: Նշում և շեշտում էր այդ պահերը, զգուշորեն դրանց վրա էր հրավիրում վիճողների ուշադրությունը, և, անկախ այն բանից, թե ինչով էր վեճն ավարտվում, երբեք ոչ մեկի վրա չէր բարդում հանցանքը:

Յուրաքանչյուր ոք, ումից կախված է մարդկանց բախտը, գիտե, որ պետք է նրանց հնարավորություն տալ փրկելու իրենց հեղինակությունը:

Իսկապես, մեծ մարդիկ աշխարհում այնքան մեծ են, որ իրենց անձնական հաղթանակները վայելելու վրա ժամանակ չեն կորցնում: Բերենք օրինակ:

Բազմադարյա դաժան փոխադարձ թշնամանքից հետո 1922 թվականին թուրքերը որոշեցին հույներին ընդմիշտ արտաքսել թուրքական տարածքներից:

Մուստաֆա Քեմալը ելույթ ունեցավ իր զինվորների առջև իսկական նապոլեոնյան ոգով, ասելով. «Ձեր նպատակը Միջերկրական ծովն է»: Եվ սկսվեց ժամանակակից պատմության ամենադաժան պատերազմներից մեկը: Թուրքիան հաղթանակ տարավ, և երբ հույն զենեալներ Թրիկուպիսը և Դիոնիսը ուղղվեցին դեպի Քեմալի շտաբը, որպեսզի հայտնեն իրենց անձնատուր լինելու մասին, թուրքերը սկսեցին իրենց պարտված թշնամիների գլխին անեծքներ տեղադրել:

Բայց Քեմալի վերաբերմունքի մեջ հաղթողի հրճվանքը չէր զգացվում:

«Նստեցեք, պարոնայք,- ասաց նա, ամուր սեղմելով գեներալների ձեռքերը:- Դուք, հավանաբար, հոգնել եք»: Այնուհետև զինվորական գործողությունների մանրամասն քննարկումից հետո, նա թեթևացրեց վերջիններիս պարտության դառնությունը: «Պատերազմը,- ասաց նա ինչպես զինվորը զինվորին,- դա խաղ է, որտեղ երբեմն պարտվում են նաև լավագույն մարդիկ»:

Նույնիսկ հաղթանակի խանդավառ բերկրանքի պահին Քեմալը հիշում էր հետևյալ կարևոր կանոնը (մեզ համար դա հինգերորդ կանոնն է).

**Մարդկանց հնարավորություն տվեք փրկելու իրենց հեղինակությունը:**

## ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ

### ԻՆՉՊԵՍ ՈԳԵՎՈՐԵԼ ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՀԱՋՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՄԱԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Ես ճանաչում էի Փիթ Բարլոուին: Փիթը շների և պոնիների հետ կրկեսային համար էր կատարում: Իր ամբողջ կյանքում նա ճանապարհորդում էր կրկեսային խմբերի հետ կամ էլ էստրադային խմբերի կազմում: Ինձ դուր էր գալիս հետևել, թե ինչպես է Փիթը իր ելույթի համար շներ վարժեցնում: Ես նկատեցի, որ հենց որ շներից որևէ մեկը մի փոքր առաջադիմություն էր ցուցաբերում, Փիթն անմիջապես սկսում էր փաղաքշել, գովել նրան և մի կտոր միս էր տալիս: Նա դարձնում էր այդ մի ամբողջ իրադարձություն:

Այստեղ ոչ մի նոր բան չկա: Վարժեցնողներն այդ եղանակը կիրառում են արդեն շատ հարյուրամյակներ:

ՈՒՐԵՄՆ ԻՆՉՈ՞Ւ ՄԵՆՔ նույնպես հանդես չենք բերում այդ նույն ողջամտությունը, երբ փորձում ենք ազդել մարդկանց վրա: Ինչո՞ւ չենք մտրակի փոխարեն միս օգտագործում: Ինչո՞ւ չենք դատապարտման փոխարեն գովեստի դիմում: Եկեք գովենք նույնիսկ ամենափոքր հաջողության համար: Դա ոգևորում է մարդկանց հետագա հաջողությունների հասնելու համար:

Բանտապետ Լյուիս Լոուեսը նկատել է, որ վարքի ամենափոքր բարելավման համար գովեստն իրեն արդարացնում է նույնիսկ այն դեպքում, երբ խոսքը վերաբերում է Սինգ Սինգի բանտի անուղղելի հանցագործներին: Նամակում, որը ստացա Լոուեսից, երբ աշխատում էի այս գլխի վրա, նա հայտնում էր. «Ես եկել եմ այն եզրակացության, որ բանտարկյալների լավ վարքին հավանություն տալով, եթե ցանկանում ենք ապահովել նրանց համագործակցությունը և հասնել նրանց վերջնական վերադաստիարակմանը, մենք ձեռք ենք բերում ավելի լավ արդյունքներ, քան նրանց ստոր արարքները խստորեն քննադատելով և դատապարտելով»:

Ես երբեք Սինգ Սինգ բանտում չեմ նստել, ծայրահեղ դեպքում, մինչև այժմ, բայց հետադարձ հայացք նետելով իմ կյանքին, կարող եմ տեսնել, թե խրախուսանքի մի քանի բառերը որքան կտրուկ կերպով փոխեցին իմ ամբողջ ապագան: Չե՞ք կարող արդյոք նույնն ասել ձեր մասին: Պատմությունը լի է գովեստի հրաշագործ ազդեցության հիանալի օրինակներով:

Այսպես հիսուն տարի առաջ տասնամյա մի տղա աշխատում էր նեապոլյան գործարաններից մեկում: Նա շատ էր ուզում երգիչ դառնալ, բայց նրա առաջին ուսուցիչը սառեցրեց նրա հրապուրանքը:

«Դո չես կարող երգել,- հայտարարեց նա:- Դու բոլորովին ձայն չունես: Այն հնչում է, ինչպես քամին լուսամուտի փեղկերում»:

Մակայն տղայի մայրը՝ մի հասարակ աղքատ գեղջկուհի, գրկեց նրան և սրտապնդեց: «Ես գիտեմ, որ դու կարող ես երգել,- ասաց նա:- Ես արդեն նկատում եմ քո հաջողությունները»: Նա քայլում էր ոտաբոբիկ՝ տղայի երգեցողության դասերի համար դրամ խնայելու նպատակով: Գեղջկուհի մոր այդ գովեստն ու աջակցությունը փոխեցին տղայի կյանքը: Հնարավոր է, որ դուք լսել եք նրա մասին: Նրան կոչում էին Էնրիկո Կառուզո:

Շատ տարիներ առաջ Լոնդոնում ապրող մի երիտասարդ ձգտում էր գրող դառնալ: Մակայն, թվում էր, թե ամեն ինչ կատարվում էր իր ցանկությանը հակառակ: Նա կարողացավ դպրոց հաճախել միայն չորս տարի: Նրա հորը պարտքերը չվճարելու համար բանտարկեցին, և մեր երիտասարդը հաճախ ստիպված էր լինում տառապել քաղցից: Ի վերջո, աշխատանք ձարեց առնետներով վիստագող մի մեծ պահեստում, որտեղ վաքսի շշերի վրա պիտակներ էին ստանձում: Գիշերը քնում էր ձեղնահարկի մի մռայլ սենյակում՝ լոնդոնյան հետնախորշերի երկու ուրիշ թափառաշրջիկ տղաների հետ: Գրելու իր ընդունակությունների մեջ նա այնքան անվստահ էր, որ վախենալով ծաղրի առարկա դառնալուց, իր առաջին ձեռագիրն ուղարկեց փոստով ուշ գիշերին՝ գաղտնի դուրս սողալով տնից: Նրա բոլոր պատմվածքները մշտապես մերժվում էին խմբագրությունների կողմից: Վերջապես վրա հասավ մեծ օրը. դրանցից մեկն ընդունվեց: Ճիշտ է, դրա համար նրան ոչ մի շիլլինգ չվճարեցին, բայց մի խմբագիր նրան գովեց: Մի խմբագիր նրան հայտնեց իր հավանությունը: Նա այնքան հուզված էր, որ աննպատակ թափառում էր փողոցներով, և արցունքները հոսում էին այտերի վրայով:

Պատմվածքներից մեկի տպագրվելու հետևանքով վաստակած գովեստը և գնահատականը փոխեցին նրա ճակատագիրը, քանի որ եթե դա տեղի չունենար, ապա նա, միգուցե, իր ամբողջ կյանքը կանցկացներ առնետներով վիստագող ֆաբրիկաներում: Հնարավոր է, այս տղայի մասին էլ եք լսել: Նրան կոչել են Չարլզ Դիկկենս:

Հիսուն տարի առաջ մի այլ տղա աշխատում էր Լոնդոնում, արդուզարդի ապրանքների խանութում: Նա պետք է արթնանար առավոտյան ժամը հինգին, ավելը չենք և աշխատեր ստրուկի նման օրը տասնչորս ժամ: Դա ծանր, տաղտկալի աշխատանք էր, որը նա արհամարհում էր: Երկու տարի այդպես տանջվելով, նա զգաց, որ այլևս ի վիճակի չէ դիմանալ: Այդ պատճառով էլ մի անգամ առավոտյան շուտ վեր կենալով անկողնուց և նույնիսկ չնախաճաշելով, ոտքով ուղևորվեց մոր մոտ, որն աշխատում էր որպես տնտեսուհի: Նա ստիպված էր անցնել տասնհինգ մղոն:

Հուսահատությունից իրեն կորցրել էր: Աղաչում էր մորը, լաց էր լինում: Երդվում էր, որ վերջ կտա կյանքին, եթե ստիպված լինի մնալ խանութում: Այնուհետև նա գրեց մի երկար, հուզիչ նամակ իր ծեր, դպրոցական ուսուցչին, որտեղ ասում էր, որ ինքը համակված է վշտով և այլևս չի ուզում ապրել: Ծեր ուսուցիչը նրան սիրտ տվեց, հավաստիացնելով, որ իրականում նա շատ խելացի է, ընդունակ զբաղվելու ավելի հետաքրքիր գործերով, և նրան առաջարկեց աշխատել որպես ուսուցիչ:

Այդ խրախուսանքը փոխեց տղայի ճակատագիրը և հաստատուն հետք թողեց անգլիական գրականության պատմության մեջ: Քանզի այն ժամանակից ի վեր այդ տղան գրեց յոթանասունյոթ գիրք և իր գրչով վաստակեց ավելի քան մեկ միլիոն դոլար: Հնարավոր է, որ դուք լսել եք նրա մասին: Նրա անունն է Հերբերտ Ջ. Ուելս:

1922 թվականին Կալիֆոռնիայում ապրում էր մի երիտասարդ, որին միայն հսկայական ջանքերի շնորհիվ էր հաջողվում պահել իրեն և կնոջը: Կիրակի օրերը նա երգում էր եկեղեցու երգչախմբում և ժամանակ առ ժամանակ հնգական դոլար էր վաստակում՝ հարսանիքներում կատարելով «Օ, խոստացիր ինձ» երգը: Նա այնքան աղքատ էր, որ չէր կարող ապրել քաղաքում և այդ պատճառով էլ վարձեց մի հին տնակ, որը գտնվում էր խաղողի այգու մեջտեղում: Տան վարձակալական գումարը կազմում էր ընդամենը ամսական տասներկուսուկես դոլար: Սակայն այդ ցածր վարձակալական վճարը նույնպես նրա կարողությունից վեր էր, և նա տանտիրոջը պարտք էր տասն ամսվա վարձը: Որպեսզի մարեր իր պարտքերը, նա աշխատում էր խաղողի այգում: Իր խոսքերով ասած, լինում էր ժամանակ, երբ բացի խաղողից նա ուրիշ ոչ մի կերակուր չէր ունենում: Նա այնքան ընկճված էր, որ պատրաստվում էր հրաժարվել երգչի կարիերայից և ապրուստ վաստակել բեռնատար ավտոմեքենաներ վաճառելով: Եվ հենց այդ պահին էլ Ռուպերտ Հյուզը գովեց նրան, ասելով. «Դուք կարող եք մշակել հրաշալի ձայն: Դուք պետք է սովորեք Նյու Յորքում»:

Վերջերս այդ երիտասարդն ինձ ասաց, որ այդ փոքրիկ գովեստը, այդ թույլ խրախուսանքը շրջադարձային կետ դարձան իր կարիերայում, քանի որ իրեն ստիպեցին ոգեշնչվել, և ինքը, պարտք վերցնելով երկուսուկես հազար դոլար, ուղևորվեց դեպի երկրի արևելյան կողմը: Հնարավոր է, որ դուք լսել եք նրա մասին: Նրա անունն է Լորենս Թիբեթ:

Վերադառնանք մարդկանց վրա ազդելու հնարավորության հարցին: Եթե մենք կարողանանք դրդել նրանց, ում հետ շփվում ենք, գիտակցել իրենց ունեցած թաքնված գանձերը, ապա կարող ենք հասնել ոչ միայն նրանց վարքի փոփոխությանը, այլ նաև՝ շատ ավելի մեծ բանի: Մենք կարող ենք տառացիորեն կերպարանափոխել նրանց:

Կարծում եք դա չափազանցություն է: Այդ դեպքում կարդացեք երբևէ Ամերիկայի ծնած, թերևս, ամենաերևելի հոգեբան և փիլիսոփա, Հարվարդի համալսարանի հանգուցյալ պրոֆեսոր Ուիլյամ Ջեմսի հետևյալ իմաստուն խոսքերը.

«Համեմատած այն բանի հետ, թե մենք ինչպիսին պետք է լինեինք, մենք դեռ գտնվում ենք կիսաթթուն վիճակում: Օգտագործում ենք մեր մտավոր և ֆիզիկական կարողությունների միայն չնչին մասը: Այսպիսով, կարելի է ասել, որ մարդն ապրելով այսպես՝ գտնվում է իր հնարավորությունների սահմաններից շատ հեռու: Նա ունի ամենատարբեր տեսակի ընդունակություններ, որոնցից սովորաբար չի օգտվում»:

Այո, դուք, որ կարդում եք այս տողերը, օժտված եք ամենատարբեր ընդունակություններով, որոնք սովորաբար չեք կիրառում: Եվ այդ ընդունակություններից մեկը, որ ձեր կողմից, հավանաբար, ամբողջովին չի կիրառվում, ձեր զրուցակիցներին գովելու, իրենց մեջ թաքնված հնարավորությունների գիտակցումը ներշնչելու ձեր մոգական, կարողությունն է:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդկանց վրա, նրանց չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք վեցերորդ կանոնը.

**Խրախուսեք մարդկանց ամենափոքր հաջողությունները և նկատեք նրանց յուրաքանչյուր նվաճում: «Եղեք անկեղծ ձեր գնահատականում և շոայլ՝ գովեստում»:**

## ԳԼՈՒԽ ՅՈԹԵՐՈՐԴ

### ՄԱՐԴԿԱՆՑ ՀԱՄԱՐ ԲԱՐԻ ՀԱՄԲԱՎ ՍՏԵՂԾԵՔ

Իմ բարեկամուհիներից մեկը՝ միսսիս Էռնեստ Ջենթը, աղախին վարձեց՝ առաջարկելով նրան աշխատանքի անցնել հաջորդ երկուշաբթի: Իսկ այդ ընթացքում զանգահարեց այն կնոջը, որի մոտ նախկինում աշխատել էր աղջիկը: Աղջկա մասին նրա ստացած տեղեկություններն այնքան էլ գոհացուցիչ չէին: Երբ նա եկավ, որպեսզի աշխատանքի անցնի, միսսիս Ջենթը նրան ասաց. «Նեյլի, օրերս ես զանգահարեցի ձեր նախկին տիրուհուն: Նա ինձ հայտնեց, որ դուք ազնիվ եք և վստահելի, համեղ կերակուրներ եք պատրաստում և լավ եք խնամում երեխաներին: Բայց նա նաև ավելացրեց, որ դուք թափափված եք և տունը մաքուր չեք պահում: Ուրեմն այսպես, ես կարծում եմ, որ նա իրավացի չէ: Դուք հագնված եք կոկիկ: Դա բոլորն են տեսնում: Գրագ եմ գալիս, որ ձեր խնամած տունը ևս կլինի նույնքան մաքուր և կոկիկ, ինչպես դուք ինքներդ եք: Մենք իրար հետ շատ լավ լեզու կգտնենք»:

Այդպես էլ եղավ: Աղջկա համար ստեղծվել էր համբավ, որը նա պետք է արդարացներ: Եվ, հավատացեք ինձ, նա իսկապես այն արդարացրեց: Նրա խնամած տունը փայլում էր: Նա հաճույքով օրական մեկ ժամ ավելի կտրամադրեր փոշիները մաքրելուն, միայն թե համապատասխաներ միսսիս Ջենթի իր մասին ունեցած իդեալական կարծիքին:

«Բոլորին լոկոմոտիվ ուորքս» ֆիրմայի վարչության նախագահ Սեմյուել Վոքլեյնի կարծիքով «շարքային մարդուն կարելի է հեշտությամբ ղեկավարել, եթե վայելում եք նրա հարգանքը և եթե ցույց եք տալիս, որ հարգում եք նրան որևիցե ընդունակության համար»:

Կարճ ասած, եթե ցանկանում եք որոշ չափով վերափոխել մարդուն, այնպես վարվեք, ասես թե բնավորության տվյալ գիծը արդեն նրա նշանավոր առանձնահատկություններից մեկն է: Շեքսպիրն ասել է. «Ձևացրեք, որ դուք առաքինի եք, եթե նույնիսկ այդպիսին չեք»: Եվ օգտակար կլինեք կարծել ու բացեիքաց հաստատել, որ ուրիշը, փաստորեն, օժտված է այն հատկությամբ, որը կցանկանայիք տեսնել նրանում: Ստեղծեք նրա համար լավ համբավ, որը նա կձգտի արդարացնել և հսկայական ջանքեր կգործադրի միայն այն բանի համար, որպեսզի ձեզ հուսախաբ չանի:

Իր «Հիշողություններ. իմ կյանքը Մետերլինկի հետ» գրքում Ժորժետ Լեբրանը նկարագրում է համեստ բելգիական Մոխրոտիկի ապշեցուցիչ կերպարանափոխությունը:

«Մոտակա հյուրանոցի աղախինն ինձ կերակուր էր բերում,- գրում է նա:- Նրան «Աման լվացող Մարի» էին կոչում, որովհետև նա աշխատանքն սկսել էր խոհանոցում

աման լվանալով: Նա գրեթե այլանդակ էր. շիլ, ոտքերը ծուռ, նիհար և միշտ գտնվում էր ճնշված վիճակում:

Մի անգամ, երբ նա իր կարմիր ձեռքերով բռնել էր մակարոնով լի ափսեն, ես վճռականորեն հայտարարեցի նրան. «Մարի, դուք չգիտեք, թե ինչ գանձեր կան թաքնված ձեր մեջ»:

Իր զգացմունքները զսպելու սովոր Մարին սպասեց մի քանի ակնթարթ, աղետի ահից չհամարձակվելով որևէ շարժում անել: Այնուհետև ափսեն դրեց սեղանին, հոգոց հանեց և միամտորեն ասաց. «Մադամ, ես երբեք դրան չեմ կարող հավատալ»: Նա ո'չ կասկած հայտնեց, ո'չ էլ հարցեր տվեց: Պարզապես վերադարձավ խոհանոց և կրկնեց իմ ասածը, և դա այնպիսի համոզվածությամբ արեց, որ ոչ ոք չհամարձակվեց նրան ծաղրել: Այդ օրվանից նրա հանդեպ սկսեցին նույնիսկ որոշակի հարգանք ցուցաբերել: Սակայն ամենագարմանալի փոփոխությունը տեղի ունեցավ հենց իր՝ համեստ Մարիի մեջ: Հաստատապես համոզվելով, որ ինքն իր մեջ կրում է անտեսանելի գանձեր, Մարին սկսեց այնքան խնամքով հոգալ իր դեմքի և մարմնի մասին, այնքան խնամքով հոգալ, որ թվում էր, թե նրա թառամած երիտասարդությունը նորից ծաղկել է և նրբանկատորեն թաքցրել է աչքից նրա անբարեսեռ արտաքինը:

Երկու ամիս անց, երբ ես մեկնում էի, նա հայտարարեց, որ ամուսնանում է գլխավոր խոհարարի զարմիկի հետ: «Ես պատրաստվում եմ տիկին դառնալ», - հաղորդեց նա և շնորհակալություն հայտնեց ինձ: Աննշան մի նախադասությունը փոխեց նրա ամբողջ կյանքը»:

Ժորժետ Լեբլանը «Աման լվացող Մարիի» համար ստեղծեց համբավ, որը վերջինս նպատակադրվել էր արդարացնել, և որը կերպարանափոխել էր նրան:

Հենրի Քլեյ Ռիզները դիմում էր այդ նույն վարվելաձևին, երբ ցանկանում էր ազդել ամերիկյան զինվորների վարքի վրա Ֆրանսիայում: Ամերիկյան ամենահռչակավոր գեներալներից մեկը՝ Ջեմս Ջ. Հարբորդը, Ռիզներին ասաց, որ իր կարծիքով այն երկու միլիոն զինվորները, որոնք գտնվում էին Ֆրանսիայում, ամենակարգին մարդիկ և ամենամեծ իդեալիստներն էին, որոնց մասին նա երբևէ կարդացել կամ որոնց հետ երբևէ շփվել էր:

Չափից դուրս գովեստ է: Հնարավոր է: Սակայն, տեսեք, թե Ռիզներն այն ինչպես օգտագործեց:

«Ես երբեք առիթը բաց չէի թողնում զինվորներին կրկնելու գեներալի խոսքերը, - գրում է Ռիզները: - Ես բոլորովին չէի մտածում՝ համապատասխանո՞ւմ էր, արդյոք, դա իրականությանը, բայց ես գիտեի, որ եթե նույնիսկ այդպես էլ չլինեք, ապա գեներալ Հարբորդի կարծիքի հետ ծանոթությունը զինվորներին կորդի նմանվելու այդպիսի կերպարին»:

Մի հին ասացվածք կա. «Ջրաբարտությունը նման է մահվան»: Սակայն, ստեղծենք մարդու համար բարի համբավ և տեսեք, թե ինչ տեղի կունենա:

Գրեթե յուրաքանչյուր հարուստ, աղքատ, չքավոր, գող գործադրում է բոլոր ջանքերը, որպեսզի պահպանի ազնիվ մարդու այն հեղինակությունը, որին նրան արժանացնում են:

«Եթե դուք ստիպված եք գործ ունենալ սրիկայի հետ,- ասում է Սինգ Սինգ բանտի պետ Լոուենը (իսկ ում, եթե ոչ նրան, կարող է ավելի լավ ծանոթ լինել առարկան, որի մասին խոսվում է),- ապա գոյություն ունի նրան ուղղելու միայն մի հնարամիտ ուղի, այն է՝ նրա հետ վարվել այնպես, ասես նա պատվավոր ջենտլմեն է: Համարեք ինքնին հասկանալի, որ նա ազնիվ մարդ է: Այդպիսի վերաբերմունքից նա այնքան շոյված կզգա իրեն, որ կարձագանքի դրան և կհպարտանա նրանով, որ ինչ-որ մեկն իրեն հավատում է»:

Դա այնքան հիանալի է ասված, այնքան հրաշալի, որ ես կրկնում եմ այդ խոսքերը. «Եթե դուք ստիպված եք գործ ունենալ սրիկայի հետ, ապա գոյություն ունի նրան ուղղելու միայն մի հնարավոր ուղի, այն է՝ նրա հետ վարվել այնպես, ասես նա պատվավոր ջենտլմեն է: Համարեք ինքնին հասկանալի, որ նա ազնիվ մարդ է: Այդպիսի վերաբերմունքից նա այնքան շոյված կզգա իրեն, որ կարձագանքի դրան և կհպարտանա նրանով, որ ինչ-որ մեկն իրեն հավատում է»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդկանց վրա, նրանց չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք յոթերորդ կանոնը.

**Մարդկանց համար բարի համբավ ստեղծեք, որը նրանք կջանան արդարացնել:**

## ԳԼՈՒԽ ՈՒԹԵՐՈՐԴ

### ԱՅՆՊԵՍ ԱՐԵՔ, ՈՐ ՍԽԱԼԸ ՀԵՇՏ ՈՒՂՂԵԼԻ ԹՎԱ

Վերջերս իմ ամուրի ընկերը քառասնամյա տարիքում նշանվեց, և հարսնացուն համոզեց նրան պարերի մի քանի ուշացած դասեր ստանալ: «Աստված գիտի, թե ես որքան էի զգում այդ դասերի կարիքը,- խոստովանեց նա ինձ, խոսելով իր պատմության մասին,- որովհետև ես պարում էի ճիշտ այնպես, ինչպես պարում էին քսան տարի առաջ, երբ ես առաջին անգամ փորձեցի դրանով զբաղվել: Պարի առաջին ուսուցչուհին, որին ես հրավիրեցի, հավանաբար, ինձ ասաց ճշմարտությունը: Նա հայտարարեց, որ ես ամեն ինչ սխալ եմ անում, որ պետք է ամեն ինչ մոռանամ և սկսեմ ամենասկզբից: Սակայն դա ինձ վիատեցրեց: Ինձ ոչ մի բան չէր խթանում շարունակելու դասերը, այդ պատճառով էլ հրաժեշտ տվեցի այդ ուսուցչուհուն:

Հաջորդ ուսուցչուհին, գուցե, ճիշտ չէր ասում, բայց դա ինձ դուր էր գալիս: Նա անփութորեն հայտարարեց, որ ես պտտում էի թևերս մի փոքր հնաժողով, բայց բավական լավ և հավատացրեց ինձ, որ առանց դժվարությունների կարող եմ մի քանի նոր պարաքայլ սովորել: Առաջին ուսուցչուհին իմ մեջ սառնություն առաջ բերեց՝ ընդգծելով իմ սխալները, իսկ նորը, ընդհակառակը՝ գովում էր, երբ ճիշտ քայլ էի անում, և նվազեցնում էր իմ սխալները: Նա հավատացնում էր ինձ. «Դուք ռիթմի բնածին զգացողություն ունեք: Դուք, իրոք, ծնված եք պարելու համար»: Այժմ իմ առողջ դատողությունն ինձ ասում է, որ ես միշտ եղել եմ և կլինեմ միջակ պարող: Բայց և այնպես, հոգուս խորքում նախընտրում եմ մտածել, որ միգուցե նա իսկապես անկեղծ էր: Իհարկե, ես նրան վճարում էի այդպես խոսելու համար, բայց ի՞նչ կարիք կա անդրադառնալու այդ հարցին:

Համենայն դեպս, ես գիտեմ, որ ավելի լավ եմ պարում, քան կպարեի, եթե նա չասեր, որ ռիթմի բնածին զգացողություն ունեմ: Դա ինձ խրախուսեց, հուսադրեց, ստիպեց ցանկանալ կատարելագործվել:

Ասացեք երեխային, ամուսնուն կամ աղախնուն, որ նա որոշակիորեն հիմար է կամ բութ, որ նա ինչ-որ բանի համար ընդունակություններ չունի և որ նա ամեն ինչ ամբողջովին սխալ է անում, և դուք նրան կգրկեք կատարելագործման գրեթե բոլոր խթաններից: Սակայն, կիրառեք հակառակ մեթոդը. խրախուսելիս եղեք շռայլ այնպիսի տպավորություն ստեղծեք, որ ձեր զրուցակցի առջև կանգնած խնդիրն իրենից ոչ մի դժվարություն չի ներկայացնում, հասկացրեք նրան, որ հավատում եք այդ խնդիրը լուծելու նրա ընդունակությանը, որ նա ունի դրա համար անհրաժեշտ բնատուր հոստառություն, և նա ամբողջ զիջեր մինչև լուսաբաց կմարզվի՝ հաջողության հասնելու համար:

Այդպիսի մեթոդից է օգտվում Լոուել Թոմասը, իսկ նա, հավատացե՛ք ինձ, մարդկային փոխհարաբերությունների հարցերում վարպետ է։ Նա պահպանում է ձեր ոգին, ներշնչում է վստահություն ձեր ուժերի հանդեպ, ձեր մեջ համարձակություն է դնում և հույսով թևավորում։ Ահա ձեզ մի օրինակ։ Վերջերս ես հանգստյան օրերն անցկացրի Թոմաս ամուսինների հետ։ Շաբաթ երեկոյան ինձ հրավիրեցին վառվող բուխարիկի մոտ բրիջ խաղալու։ Ի՞նձ։ Բրիջ խաղալո՞ւ։ Օ, ո՛չ։ Ո՛չ։ Միայն ոչ ես։ Ես այդ խաղից ոչինչ չեմ հասկանում։ Այն ինձ համար միշտ էլ գաղտնիք է եղել։ Ո՛չ։ Ո՛չ։ Անհնարին է։

«Ինչ եք ասում, Դեյլ, այստեղ ոչ մի դժվար բան չկա,- ասաց Լոուելը։- Ոչ մի բարդ բան։ Անհրաժեշտ է միայն հիշողություն և իրադրությունը ողջամտորեն գնահատելու կարողություն։ Դուք մի անգամ հիշողությանը նվիրված մի գլուխ եք գրել։ Բրիջը ձեր դրույթների ստուգումը կհանդիսանա։ Դա հենց ձեզ է վերաբերում»։

Եվ հազիվ հասցնելով խելքի գալ, ես առաջին անգամ հայտնվեցի թղթախաղի սեղանի առջև։ Այդ ամենը տեղի ունեցավ այն պատճառով, որ ինձ ասացին, իբր ես օժտված եմ բնատուր հոտառությամբ, և ինձ մոտ այնպիսի տպավորություն ստեղծեցին, որ խաղը բոլորովին էլ դժվար չէ։

Բրիջի մասին խոսակցությունն ինձ հիշեցրեց Էլի Քալբերթսոնին։ Քալբերթսոնի անունը լավ հայտնի է ամենուրեք, որտեղ բրիջ են խաղում, իսկ այդ խաղի մասին նրա գրքերը թարգմանված են տասնյակ լեզուներով և հրատարակված միլիոնանոց տպաքանակով։ Մակայն, նա ինձ խոստովանեց, որ երբեք բրիջը մասնագիտություն չէր դարձնի, եթե մի երիտասարդ կին նրան չհավատացներ, որ ինքն ունի դրա համար անհրաժեշտ հոտառություն։

1922 թվականին Ամերիկա գալով, նա ապարդյուն կերպով փորձում էր որևէ տեղ աշխատանքի ընդունվել որպես փիլիսոփայության և սոցիոլոգիայի դասատու։

Այնուհետև նա փորձում էր ածուխ վաճառել և նորից անհաջողության մատնվեց։

Հետո նա նույն հաջողությամբ փորձում էր սուրճ վաճառել։

Այդ նույն Ժամանակ նրա մտքով երբեք չէր անցնում մարդկանց բրիջ խաղալ սովորեցնել։ Նա ոչ միայն վատ էր խաղում, այլ նաև շատ մանրախնդիր մարդ էր։ Այնքան շատ հարցեր էր տալիս և այնքան համառորեն էր վերադառնում արդեն ավարտված պարտիաների քննարկմանը, որ ոչ ոք չէր ուզում նրա հետ խաղալ։

Եվ այդ ժամանակ նա հանդիպեց բրիջի սիրունատես դասատու Ջոզեֆինա Դիլլնին, սիրահարվեց և ամուսնացավ նրա հետ։ Ջոզեֆինան նկատեց, թե նա ինչքան ուշադիր է ուսումնասիրում իր խաղաթղթերը և նրան համոզեց, որ վերջինս այդ բնագավառի պոտենցիալ հանճար է և, որ նրա իսկական տեղը թղթախաղի սեղանի մոտ է։ Հենց այդ խրախուսանքն էլ, և միայն դա, ասաց Քալբերթսոնը, ստիպեց նրան բրիջը դարձնել իր մասնագիտությունը։

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդկանց վրա, նրանց չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք ութերորդ կանոնը.

**Դիմե՛ք խրախուսանքի։** Այնպիսի տպավորություն ստեղծե՛ք, որ սխալը, որ դուք ցանկանում եք ուղղված տեսնել, հեշտ ուղղելի է. այնպես արե՛ք, որ այն, ինչին դրդում եք մարդկանց, նրանց դժվար չլվա։



## ԳԼՈՒԽ ԻՆՆԵՐՈՐԴ

ԻՆՉՊԵՍ ՀԱՍՆԵԼ ԱՅՆ ԲԱՆԻՆ, ՈՐ ՄԱՐԴԻԿ ՈՒՐԱԽ ԼԻՆԵՆ ԱՆԵԼՈՒ ԱՅՆ, ԻՆՉ  
ԴՈՒՔ ԵՔ ՈՒՋՈՒՄ

1915 թվականին Ամերիկյան համակված էր սարսափով՝ արդեն երկրորդ տարին էր, որ Եվրոպայի ժողովուրդները սպանում էին մեկը մյուսին՝ մարդկության պատմության բոլոր արյունալի տարեգրությունների մեջ նախկինում երբեք չնշված ծավալներով: Հնարավոր էր արդյոք խաղաղության հասնել: Ոչ ոք դա չգիտեր: Սակայն Վուդրո Վիլսոնը լի էր այդպիսի փորձ անելու վճռականությամբ: Նա մտադրվել էր ուղարկել իր անձնական ներկայացուցչին՝ խաղաղության էմիսարին, Եվրոպայի պատերազմող պետությունների բարձրագույն ղեկավարների հետ խորհրդակցելու:

Պետական քարտուղար Ուիլյամ Ջենինգս Բրայանը, լինելով խաղաղության կողմնակից, Եվրոպա մեկնելու բուռն ցանկություն ուներ: Նա դրա մեջ տեսնում էր մարդկությանը մեծ ծառայություն մատուցելու և իր անունն անմահացնելու հնարավորություն: Սակայն Վիլսոնն այլ մարդու նշանակեց էմիսար՝ իր մտերիմ բարեկամ գնդապետ Հաուզին: Հենց Հաուզի վրա դրվեց Բրայանին տհաճ նորությունը հայտնելու խնդիրը՝ առանց վերջինիս վիրավորելու:

Իր օրագրում գնդապետ Հաուզը նշել է. «Բրայանն ակնհայտորեն վշտացել էր, երբ լսեց, որ որպես խաղաղության էմիսար Եվրոպա էմ մեկնելու ես: Նա ասաց, որ ինքն էր մտադիր կատարել այդ գործը... Ես պատասխանեցի, որ պրեզիդենտի կարծիքով անխոհեմություն կլիներ նման գործը պաշտոնական անձին հանձնարարելը, որ Բրայանի մեկնումը իր հանդեպ մեծ ուշադրություն կգրավեր, և մարդիկ կհետաքրքրվեն, թե ինչու է նա այնտեղ գտնվում...»:

Դուք հասկացա՞ք, թե դրա տակ ինչ էր թաքնված: Փաստորեն Հաուզը Բրայանին ասաց, որ նա այդպիսի հանձնարարության համար չափազանց կարևոր դեմք է: Եվ Բրայանը բավարարվեց:

Գնդապետ Հաուզը՝ կյանքի փորձով իմաստնացած և հնարամիտ մարդը՝ հետևեց մարդկային փոխհարաբերությունների կարևոր սկզբունքներից մեկին. մշտապես հասեք այն բանին, որ մարդիկ ուրախ լինեն անելու այն, ինչ դուք եք առաջարկում:

Վուդրո Վիլսոնը հետևում էր այդ նույն վարքագծին նույնիսկ այն ժամանակ, երբ Ուիլյամ Ջիբս Մակ-Ադուին հրավիրում էր դառնալու իր վարչակարգի անդամ: Դա ամենաբարձր պատիվն էր, որին կարող էր որևէ մեկին արժանացնել, բայց և այնպես Վիլսոնը դա այնպես արեց, որպեսզի մյուսը իրեն կրկնակի նշանակալի զգա: Ահա թե ինչ է պատմում ինքը՝ Մակ-Ադուն. «Նա (Վիլսոնը) հայտարարեց, որ կազմում է իր վարչակազմը և շատ ուրախ կլինեմ, եթե ես համաձայնվեի այնտեղ զբաղեցնել

ֆինանսների նախարարի պաշտոնը: Նա խոսելու հրաշալի ձև ուներ. կարողանում էր այնպիսի տպավորություն ստեղծել, որ, ասես, ընդունելով այդ մեծ պատիվը, ես նրան շնորհ եմ անում»:

Դժբախտաբար Վիլսոնը ոչ միշտ էր այդպիսի նրբազգացություն դրսևորում: Եթե նա միշտ նրբազգաց լիներ, ապա, հավանական է, որ պատմական իրադարձություններն այլ կերպ կընթանային: Օրինակ, նա Միացյալ Նահանգները Ազգերի Լիգայի կազմի մեջ մտցնելու իր որոշումով առաջացրեց սենատի և հանրապետական կուսակցության դժգոհությունը: Վիլսոնը հրաժարվեց իր հետ խաղաղության կոնֆերանս տանել Էլիհյու Ռուբին, Հյուզին, Հենրի Քեբոթ Լոջին կամ աչքի ընկնող հանրապետականներից որևէ մեկին: Դրա փոխարեն նա տարավ ոչնչով աչքի չընկնող մարդկանց իր կուսակցությունից: Նա քամահրանքով վարվեց հանրապետականների հետ, նրանց հնարավորություն չտվեց համարելու, որ Ազգերի Լիգայի ստեղծման գաղափարը հավասարապես պատկանում է և՛ նրանց, և՛ իրեն, թույլ չտվեց, որ վերջիններս մասնակցեն այդ գործին: Մարդկային փոխհարաբերությունների սկզբունքների այդքան կոպիտ արհամարհման հետևանքով Վիլսոնը կործանեց սեփական կարիերան, քայքայեց առողջությունը, կրճատեց իր կյանքը, պատճառ դարձավ, որ ԱՄՆ-ը չմտնի Ազգերի Լիգայի մեջ և փոխեց ամբողջ աշխարհի պատմությունը:

«Դաբլդեյ փեյջ» հայտնի հրատարակչությունը միշտ գործում էր հետևյալ կանոնի համաձայն. հասեք այն բանին, որ մարդիկ ուրախությամբ անեն այն, ինչ դուք եք առաջարկում: Ֆիրման այդ կանոնն այնքան վարպետորեն էր կիրառում, որ ըստ Օ. Հենրիի հաստատման, սիրալիրությունը, որով ֆիրման մերժում էր նրա այս կամ այն պատմվածքը, միաժամանակ գնահատելով այդ ստեղծագործության արժանիքները, ստիպում էր, չնայած մերժմանը, իրեն ավելի լավ զգալ, քան այն դեպքում, երբ մեկ այլ հրատարակիչ ընդունում էր նրա ձեռագիրը:

Ես գիտեմ մի մարդու, որն ստիպված էր հրաժարվել ելույթ ունենալու բազմաթիվ առաջարկություններից, առաջարկություններ, որ անում են նրա բարեկամները և այն մարդիկ, որոնց նա ինչ-որ բանով պարտական է: Բայց նա այդ անում է այնքան հմտորեն, որ նրանց, ում մերժում է, ամենաքիչը, բավարարվածություն են զգում: Իսկ ինչպես է դա նրան հաջողվում: Բանն այն է, որ նա ոչ թե պարզապես ասում է, որ չափազանց զբաղված է, չափազանց այս է, չափազանց այն է: Ո՛չ, հայտնելով իր շնորհակալությունը հրավերի համար և ավստոսանքը, որ չի կարող այն ընդունել, նա իր փոխարեն առաջարկում է մեկ այլ հոռետորի: Այլ խոսքերով ասած, նա ստացած մերժման համար նեղանալու ժամանակ չի տալիս զրուցակցին: Նա վերջինիս ստիպում է անմիջապես մտածել որևէ այլ հոռետորի մասին, որի համաձայնությունը նախապես ստանալ իրեն, հավանաբար, կհաջողվի:

«Իսկ ինչո՞ւ Դժբախտաբար Վիլսոնը ոչ միշտ էր այդպիսի նրբազգացություն դրսևորում: Եթե նա միշտ նրբազգաց լիներ, ապա, հավանական է, որ պատմական իրադարձություններն այլ կերպ կընթանային: Օրինակ, նա Միացյալ Նահանգները Ազգերի Լիգայի կազմի մեջ մտցնելու իր որոշումով առաջացրեց սենատի և հանրապետական կուսակցության դժգոհությունը: Վիլսոնը հրաժարվեց իր հետ խաղաղության կոնֆերանս տանել Էլիհյու Ռուբին, Հյուզին, Հենրի Քեբոթ Լոջին կամ աչքի ընկնող հանրապետականներից որևէ մեկին: Դրա փոխարեն նա տարավ ոչնչով աչքի չընկնող մարդկանց իր կուսակցությունից: Նա քամահրանքով վարվեց հանրապետականների հետ, նրանց հնարավորություն չտվեց համարելու, որ Ազգերի Լիգայի ստեղծման գաղափարը հավասարապես պատկանում է և՛ նրանց, և՛ իրեն, թույլ չտվեց, որ վերջիններս մասնակցեն այդ գործին: Մարդկային փոխհարաբերությունների սկզբունքների այդքան կոպիտ արհամարհման հետևանքով Վիլսոնը կործանեց սեփական կարիերան, քայքայեց առողջությունը, կրճատեց իր կյանքը, պատճառ դարձավ, որ ԱՄՆ-ը չմտնի Ազգերի Լիգայի մեջ և փոխեց ամբողջ աշխարհի պատմությունը:»

«Իսկ ինչո՞ւ Դժբախտաբար Վիլսոնը ոչ միշտ էր այդպիսի նրբազգացություն դրսևորում: Եթե նա միշտ նրբազգաց լիներ, ապա, հավանական է, որ պատմական իրադարձություններն այլ կերպ կընթանային: Օրինակ, նա Միացյալ Նահանգները Ազգերի Լիգայի կազմի մեջ մտցնելու իր որոշումով առաջացրեց սենատի և հանրապետական կուսակցության դժգոհությունը: Վիլսոնը հրաժարվեց իր հետ խաղաղության կոնֆերանս տանել Էլիհյու Ռուբին, Հյուզին, Հենրի Քեբոթ Լոջին կամ աչքի ընկնող հանրապետականներից որևէ մեկին: Դրա փոխարեն նա տարավ ոչնչով աչքի չընկնող մարդկանց իր կուսակցությունից: Նա քամահրանքով վարվեց հանրապետականների հետ, նրանց հնարավորություն չտվեց համարելու, որ Ազգերի Լիգայի ստեղծման գաղափարը հավասարապես պատկանում է և՛ նրանց, և՛ իրեն, թույլ չտվեց, որ վերջիններս մասնակցեն այդ գործին: Մարդկային փոխհարաբերությունների սկզբունքների այդքան կոպիտ արհամարհման հետևանքով Վիլսոնը կործանեց սեփական կարիերան, քայքայեց առողջությունը, կրճատեց իր կյանքը, պատճառ դարձավ, որ ԱՄՆ-ը չմտնի Ազգերի Լիգայի մեջ և փոխեց ամբողջ աշխարհի պատմությունը:»

դիմեք Լիվինգստոն Լոնգֆելլոյի<sup>օ</sup>ն: Նա հրաշալի ֆիլմեր ունի Հնդկաստանում խոշոր կենդանիների որսի մասին:

Նյու Յորքի ժամանակակից խոշոր տպարաններից մեկի՝ «Ջ. Ա. Ուոնթ օրգանիզեյշնի» տնօրեն Ջ. Ա. Ուոնթը ստիպված եղավ մեխանիկներից մեկին հարկադրել փոխելու իր վերաբերմունքը աշխատանքի հանդեպ և հրաժարվելու իր պահանջներից, ընդ որում, առանց վիրավորանքի զգացում առաջացնելու: Այդ մեխանիկի պարտականությունների մեջ մտնում էր ապահովել տասնյակ տպագրական և այլ տեսակի մեքենաների շուրջօրյա աշխատանքը: Նա շարունակ բողոքում էր, որ իր աշխատանքային օրը չափազանց երկար է, որ ինքը ծանրաբեռնված է աշխատանքով և որ իրեն օգնական է պետք:

Ուոնթը նրան օգնական չտվեց, աշխատանքային օրը չկրճատեց և չպակասեցրեց աշխատանքի ծավալը, բայց և այնպես, կարողացավ այնպես անել, որ մեխանիկը գոհ մնաց: Ինչպես դա նրան հաջողվեց: Մեխանիկին տվեցին առանձնասենյակ, որի դռան վրա հայտնվեց մի փոքրիկ տախտակ՝ վրան նրա ազգանունը և պաշտոնի անվանումը՝ «Մպասարկման բաժնի վարիչ»:

Հիմա, արդեն նա ինչ-որ Թոմից, Դիկից կամ Լարրիից կարգադրություններ ստացող նորոգող բանվոր չէր: Նրան գնահատել էին, նա ձեռք էր բերել սեփական արժանապատվության զգացում և սեփական նշանակալիության գիտակցություն: Նա աշխատում էր հաճույքով և այլևս չէր բողոքում:

Երեխայություն<sup>օ</sup>ւն է: Միգուցե: Բայց այդ նույն բանն ասել են Նապոլեոնին, երբ նա ստեղծեց Պատվավոր լեգիոնի շքանշանը և իր զինվորներին բաժանեց մեկուկես հազար խաչ, իր գեներալներից տասնութին դարձրեց «Ֆրանսիայի մարշալներ» և իր բանակն անվանեց «Մեծ բանակ»: Նապոլեոնին քննադատում էին այն բանի համար, որ նա պատերազմներում կոփված վետերաններին «խաղալիքներ» էր տալիս, որին նա պատասխանեց. «Խաղալիքներն են կառավարում մարդկանց»:

Տիտղոսների շնորհման և բարձր լիազորություններով օժտելու այդ մեթոդը հաջողությամբ էր գործում Նապոլեոնի օգտին և նույնքան բարեհաջող էլ կգործի ձեր օգտին: Որպես դրա հաստատում կարող է ծառայել արդեն վերը հիշատակված իմ բարեկամուհիներից մեկի Սքարսդեյլից (Նյու Յորքի նահանգ) միսսիս Ջենթի օրինակը: Նրան անհանգստացնում էին իր սիզամարգի վրայով վազվզող և այն փչացնող տղաները: Նա փորձում էր նախատել նրանց: Աշխատում էր հորդորել նրանց: Ոչ մի օգուտ: Այդ ժամանակ նա դիմեց այլ գործելակերպի: Չարաճճիների պարագլխին պատվավոր կոչում շնորհեց և օժտեց բարձր լիազորություններով՝ նրան իր «դեդեկտիվը» նշանակելով և հանձնարարելով ոչ ոքի թույլ չտալ տրորելու սիզամարգը: Դա լուծեց իր խնդիրը: Նրա «դեդեկտիվը» հետևի բակում խարույկ էր վառել, շիկացրել էր երկաթյա ձողը և սպառնում էր դրանով այրել տղաներից յուրաքանչյուրին, ով ոտք կդնէր սիզամարգի վրա:

Այդպիսին է մարդկային բնավորությունը:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք ազդել մարդկանց վրա, նրանց չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով, կատարեք իններորդ կանոնը.

Հասեք այն բանին, որ մարդիկ ուրախությամբ անեն այն, ինչ դուք եք առաջարկում:

## ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Ինը կանոն, որոնց կատարումը թույլ է տալիս ազդել մարդկանց վրա՝ նրանց չնեղացնելով և վիրավորանքի զգացում չառաջացնելով

Կանոն 1. Սկսեք զրուցակցի արժանիքները գովելուց և անկեղծորեն գնահատելուց:

Կանոն 2. Ուրիշների սխալները ցույց տվեք ոչ թե ուղղակի, այլ անուղղակի ձևով:

Կանոն 3. Նախ խոսեք սեփական սխալների մասին, իսկ հետո արդեն քննադատեք զրուցակցին:

Կանոն 4. Զրուցակցին հարցեր տվեք նրան ինչ-որ բան հրամայելու փոխարեն:

Կանոն 5. Մարդկանց հնարավորություն տվեք փրկելու իրենց հեղինակությունը:

Կանոն 6. Խրախուսեք մարդկանց ամենափոքր հաջողությունները և նկատեք նրանց յուրաքանչյուր նվաճում: Եղեք «անկեղծ ձեր գնահատականում և շնայլ՝ գովեստում»:

Կանոն 7. Մարդկանց համար բարի համբավ ստեղծեք, որը նրանք կջանան արդարացնել:

Կանոն 8. Դիմեք խրախուսանքի: Այնպիսի տպավորություն ստեղծեք, որ սխալը, որը դուք ցանկանում եք ուղղված տեսնել, հեշտ ուղղելի է: Այնպես արեք, որ այն, ինչին դրդում եք մարդկանց, նրանց դժվար չթվա:

Կանոն 9. Հասեք այն բանին, որ մարդիկ ուրախությամբ անեն այն, ինչ դուք եք առաջարկում:

# ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ ՄԱՍ

## ՀՐԱՇԱԳՈՐԾ ՆԱՄԱԿՆԵՐԸ

Գրագ կգամ, որ գիտեմ, թե հիմա ինչ եք մտածում: Հավանաբար ինքներդ ձեզ այսպիսի մի բան եք ասում. «Հրաշագո ըծ նամակները: Անհեթեթություն է: Արտոնագրված դեղորայքի ռեկլամի պես բարձրահունչ մի ռեկլամ»:

Եթե այդպես եք մտածում, ես ձեզ չեմ նախատում: Հավանորեն ինքս էլ այդպես կմտածեի տասնհինգ տարի առաջ նման գիրք կարդալիս: Դուք թերահավատորեն՝ն եք տրամադրված: Դե ինչ, ինձ դուր են դալիս թերահավատ մարդիկ: Ես իմ կյանքի առաջին քսան տարին անց եմ կացրել Միսուրիում, և ինձ դուր են գալիս այնպիսի մարդիկ, որոնց անհրաժեշտ է ամեն ինչ ապացուցել: Մարդկային մտածողության ամբողջ առաջընթացի համար մենք պարտական ենք այնպիսի մարդկանց, ինչպիսին էր թերահավատ Թովմասը կամ ինչպիսին են կասկածամիտ, վիճող և ապացույցներ պահանջող մարդիկ:

Եկեք ազնիվ լինենք: Արդյոք «Հրաշագործ նամակները» վերնագիրը համապատասխանո՞ւմ է իրականությանը:

Եթե անկեղծորեն խոսենք, ապա՝ ոչ, չի համապատասխանում:

Ճիշտն ասած, դա ճշմարտության կանխամտածված նվազեցումն է: Այս գլխում ներկայացված նամակներից մի քանիսն այնպիսի արդյունքներ են տվել, որոնք գնահատվել են որպես կրկնակի հրաշքներ: Ո՞վ է այդպիսի գնահատական տվել: Քեն Ռ. Դայքը՝ Ամերիկայում ապրանքների վաճառքի ամենահայտնի մասնագետներից մեկը: Նախկինում նա գլխավորում էր «Ջոնս-Մենվիլ» ընկերության իրացման բաժինը, իսկ ներկայումս «Քոլգեյթ Փալմոլիվ Փիթ» ընկերության ռեկլամային բաժնի պետն է և ռեկլամ տվողների Ազգային միության վարչության նախագահը:

Դայքն ասում է, որ տեղեկություններ ստանալու համար առևտրականներին ուղարկած իր նամակներին հազվադեպ էին պատասխանում հասցեատերերի հինգ-վեց տոկոսից ավելին: Նա հայտարարեց, որ արտակարգ իրադարձություն կհամարեր, եթե նրանք պատասխանեն ուղարկած նամակների 15 տոկոսին, իսկ եթե իր դիմումների պատասխանների թիվը հասներ քսան տոկոսի, ապա իր համար դա հրաշք կլիներ:

Բայց Դայքի նամակներից մեկին, որը մենք ներկայացնում ենք այս գլխում, պատասխանեցին քառասուներկուսուկես տոկոսն այն մարդկանց, ում նա գրել էր: Այլ խոսքերով ասած, այդ արդյունքը երկու անգամ գերազանցում էր կախարդական թիվը: Մի շտապեք ծիծաղել: Նշված նամակը ոչ բացառություն էր, ոչ էլ երջանիկ պատահականություն: Նման արդյունքներ էին տալիս նաև ուրիշ շատ նամակներ:

Ինչպե՞ս էր նա դրան հասնում: Մեջբերում եմ հենց իր՝ Բեն Դայքի բացատրությունը. «Իմ նամակների գործունեության այդքան զարմանալի աճ տեղի ունեցավ անմիջապես այն բանից հետո, երբ սկսեցի հաճախել հռետորական արվեստի և մարդկային փոխհարաբերությունների մասին Քարնեգիի դասընթացին: Ես տեսա, որ իմ նախկին մոտեցումն ամբողջովին սխալ էր, և փորձեցի գործնականում կիրառել տվյալ գրքում շարադրված սկզբունքները, դա հանգեցրեց տեղեկություններ ստանալու համար իմ ուղարկած նամակների արդյունավետության աճին 500 -800 տոկոսով»:

Ահա հիշյալ նամ ակը: Նրա բարենպաստ ազդեցությունը ստացողի վրա բացատրվում է նրանով, որ նամակի հեղինակը դիմելով հասցեատիրոջը, նրանից մի փոքր ծառայություն է խնդրում, ծառայություն, որը հասցեատիրոջը գիտակցել է տալիս սեփական նշանակալիությունը:

Նամակի վերաբերյալ իմ մեկնաբանությունները բերվում են փակագծերում:

### **Միստեր Ջոն Բլանկին Բլանկվիլ, Արիզոնա**

Հարգելի միստեր Բլանկ

Չե՞ք կարող, արդյոք, ինձ օգնել դուրս գալու դժվար կացությունից:

(Եկեք հստակ կերպով պատկերացնենք, թե ինչ է տեղի ունենում: Պատկերացրեք մի մարդու, որն Արիզոնայում զբաղվում է փայտանյութի վաճառքով և «Ջոնս-Մենվիլ» ընկերության ղեկավար աշխատակցից ստացել է մի նամակ, որի հենց առաջին տողով այդ բարձր կարգով վարձատրվող ղեկավարն իրեն խնդրում է օգնել դուրս գալու դժվար կացությունից: Մտովի լսում եմ, թե ինչպես է արիզոնցի առևտրականն ինքն իրեն ասում մոտավորապես այսպիսի մի բան. «Դե, եթե այդ մարդը Նյու-Յորքում փորձանքի մեջ է ընկել, ապա նա, անկասկած, ճիշտ հասցեով է դիմել: Ես միշտ ջանում եմ լինել մեծահոգի և օգնել մարդկանց: Տեսնենք, թե նրա հետ ինչ է պատահել»):

Անցյալ տարի ինձ հաջողվեց մեր ընկերությանը համոզել, որ մեր առևտրականներին օգնելու համար, որպեսզի վերջիններս ավելացնեն տանիքների համար նախատեսված անտառանյութի վաճառքը, ամենից ավելի կարևոր է նրանց հետ հաստատել ուղղակի փոստային նամակագրություն, որի ծախսերն ամբողջությամբ կվճարվեն մեր ֆիրմայի կողմից:

(Արիզոնացի առևտրականը հավանաբար կասի. «Իհարկե, նրանք պետք է վճարեն դրա համար: Նրանք են վերցնում եկամտի մեծ մասը, միլիոններ են վաստակում այն ժամանակ, երբ ես դժվարությամբ միջոցներ եմ կուտակում վարձակալության համար վճարելու... Այսպիսով, ինչպիսի դժվարությունների մեջ էր ընկել այդ մարդը):

Վերջերս այդ միջոցառմանը մասնակցող 1600 առևտրականների փոստով հարցաթերթիկներ ուղարկեցի, և իհարկե, շատ գոհ մնացի, ստանալով հարյուրավոր

նամակներ, որոնք վկայում էին այն մասին, որ նրանք գնահատել էին համագործակցության նման եղանակը և այն չափազանց օգտակար էին համարել:

Դրա հիման վրա մենք հենց նոր ավարտեցինք ուղղակի նամակագրության նոր ծրագիր, որը, վստահ եմ, Ձեզ ավելի շատ դուր կգա:

Մակայն այսօր առավոտյան մեր վարչության նախագահը քննարկելով անցյալ տարվա ծրագրի մասին իմ հաշվետվությունը, (ինչպես սովորաբար անում են նախագահները), հարցրեց ինձ, թե ինչ է տվել մեզ դրա կիրառումը գործարար տեսակետից: Բնականաբար, ես պետք է Ձեզ դիմեմ՝ խնդրելով ինձ օգնել պատասխանելու այդ հարցին:

(Լավ նախադասություն է. «Ես պետք է Ձեզ դիմեմ՝ խնդրելով ինձ օգնել պատասխանելու այդ հարցին»: Նյույորքցի այդ երևելի անձը ճիշտ է ասում, նա իր ֆիրմայի արիզոնյան գործակալին անկեղծորեն և ազնվորեն պատշաճն է հատուցում: Ուշադրություն դարձրեք. Քեն Դայքը ժամանակ չի կորցնում իր ընկերության կարևորության մասին խոսելու վրա: Փոխարենը հասցեատիրոջն անմիջապես ցույց է տալիս, թե իր համար որքան կարևոր է նրա վրա հենվելը: Քեն Դայքը խոստովանում է, որ առանց այդ գործակալի օգնության չի կարող նույնիսկ հաշիվ տալ «Ջոնս-Մենվիլ» ընկերության վարչության նախագահին: Բնական է, որ արիզոնացի առևտրականին, որին մարդկային ոչ մի բան խորթ չէ, նման խոսակցությունը դուր է գալիս:

Ես կուզենայի, որպեսզի Դուք 1) կից ուղարկված փոստային բացիկի վրա գրեիք, թե Ձեր կարծիքով կտուրների վրա տախտակներ փռելու և դրանք ծածկելու համար որքան պատվերներ է ձեզ օգնել ստանալու ուղղակի փոստային նամակագրության անցյալ տարվա ծրագիրը և 2) հնարավորին չափ ստույգ հայտնեիք ինձ դրանց ընդհանուր մոտավոր արժեքը դոլարներով և ցենտերով (կատարված աշխատանքների ընդհանուր արժեքի հիման վրա):

Ես Ձեզ չափազանց երախտապարտ և շնորհակալ կլինեմ նշված տեղեկություններն ինձ ներկայացնելու Ձեր սիրալիրության համար:

**Անկեղծորեն Ձեր**

**Քեն Ռ. Դայք,**

**իրացման բաժնի վարիչ**

(Ուշադրություն դարձրեք, թե ինչպես է նա վերջին պարբերության մեջ գրեթե շշուկով արտասանում «ես» բառը և բարձրաձայն գոչում «Դուք»: Ուշադրություն դարձրեք, թե որքան շռայլորեն է նա գովաբանում, «շատ երախտապարտ կլինեմ», «շնորհակալ եմ Ձեզնից», «Ձեր սիրալիրության համար»):

Սովորական նամակ է, այնպես չէ: Մակայն, այն «հրաշքներ» գործեց, քանի որ հասցեատիրոջը խնդրում էին նամակագրին մի փոքր ծառայություն մատուցել, որի կատարումն իրեն թույլ էր տալիս ձեռք քերել սեփական նշանակալիության գիտակցություն:

Նման հոգեբանական մոտեցումը հաջողություն կունենա, անկախ այն բանից, թե դուք ասքեստե տանիք եք վաճառում կամ էլ Ֆորդի ավտոմեքենայով ճանապարհորդում եք Եվրոպայով:

Ցույց տանք դա օրինակով: Մի անգամ Հոմեր Քրոյը և ես ավտոմեքենայով Ֆրանսիայի ներքին մարզերով անցնելիս մոլորվեցինք: Մեր «Տ» մոդելի հին ավտոմեքենան կանգնեցնելով, մի խումբ գյուղացիների հարցրինք, թե ինչպես կարող ենք հասնել մոտակա մեծ քաղաք:

Մեր հարցը նրանց վրա ապշեցուցիչ ազդեցություն ունեցավ: Փայտե կոշիկներ հագած այդ գյուղացիները կարծում էին, որ բոլոր ամերիկացիները հարուստներ են: Այդ կողմերում ավտոմեքենաները հազվադեպ, չափազանց հազվադեպ երևույթ էին: Ֆրանսիայում ավտոմեքենայով ճանապարհորդող ամերիկացիներ: Մենք, անկասկած, պետք է որ միլիոնատերեր լինեինք: Գուցե նաև՝ Հենրի Ֆորդի ազգականները: Սակայն, նրանց հայտնի էր մի բան, որ մենք չգիտեինք: Մենք ավելի շատ դրամ ունեինք, քան նրանք, բայց մենք ստիպված էինք գալ նրանց մոտ գլխարկներս հանած՝ իմանալու, թե ինչպես կարող ենք հասնել մոտակա քաղաքը: Եվ դա նրանց տվեց նշանակալիության գիտակցություն: Նրանք բոլորը միանգամից սկսեցին խոսել: Նրանցից մեկը՝ այդպիսի հազվագյուտ հնարավորությունից ուրախացած, մյուսներին հրամայեց լռել: Նա ցանկանում էր մենակ վայելել մեզ ճանապարհը ցույց տալու հաճույքը:

Ինքներդ արեք նման մի փորձ: Երբ հաջորդ անգամ հայտնվեք անձանոթ քաղաքում, կանգնեցրեք որևէ մեկին, որը տնտեսական և սոցիալական առումով ձեզնից ցածր է կանգնած և հարցրեք. «Չե՞ք կարող, արդյոք, ինձ օգնել դուրս գալու դժվար կացությունից: Չէի՞ք ասի, արդյոք, ինչպես կարող եմ հասնել այսինչ տեղը»:

Բենջամին Ֆրանկլինն օգտվում էր այդ եղանակից, որպեսզի կատաղի թշնամիներին վերափոխեր մշտական բարեկամների: Դեռ երիտասարդ տարիքում նա իր ամբողջ խնայողությունը ներդրեց մի ոչ մեծ տպագրական ձեռնարկության մեջ: Նա կարողացավ հասնել այն բանին, որ իրեն ընտրեն Ֆիլադելֆիայի Գլխավոր Ժողովի քարտուղար: Նոր տեղը նրան հնարավորություն էր տալիս պաշտոնական նյութեր տպագրելու պատվերներ կատարել: Այդ աշխատանքը լավ եկամուտ էր բերում, և Բենը շատ էր ցանկանում պահպանել այն: Ժողովի ամենահարուստ և տաղանդավոր մարդկանցից մեկը շատ ուժեղ հակակրանք էր տածում Ֆրանկլինի հանդեպ: Նա ոչ միայն անբարյացակամություն էր տածում Ֆրանկլինի հանդեպ, այլ նաև հրապարակորեն անարգում էր նրան:

Դա վտանգավոր էր, շատ վտանգավոր: Այդ պատճառով էլ Ֆրանկլինը որոշեց ձեռք բերել այդ մարդու բարեհաճությունը:

Բայց ինչպե՞ս: Ահա թե որն է հարցը: Ծառայություն մատուցել թշնամուն: Ոչ, դա նրա մոտ կառաջացնի կասկած և գուցե նաև՝ արհամարհանք:

Այդպիսի ծուղակ ընկնելու համար Ֆրանկլինը չափազանց խելացի և ճարպիկ էր: Այդ պատճառով էլ նա վարվեց ճիշտ հակառակ կերպ: Նա խնդրեց իր թշնամուն իրեն ծառայություն մատուցել:

Ֆրանկլինը նրանից տասը դուլար պարտք չխնդրեց: Ո՛չ: Ո՛չ: Ֆրանկլինն այնպիսի մի ծառայություն խնդրեց, որը դուր եկավ իր հակառակորդին՝ մի ծառայություն, որը դիպչում էր նրան նշանակալիության զգացում տվող փառասիրությանը և որը ենթադրում էր Ֆրանկլինի հիացմունքը նրա խոր գիտելիքներով և նվաճումներով:

Ահա այդ պատմության եզրափակիչ մասը, այնպես, ինչպես Ֆրանկլինն է պատմում:

«Լսելով, որ նրա գրադարանում կա շատ հազվագյուտ և հետաքրքիր գիրք, ես նրան մի գրություն ուղարկեցի, որտեղ արտահայտում էի այդ գիրքը կարդալու իմ ցանկությունը և խնդրում էի բարի լինել այն մի քանի օրով ինձ տալ: Նա անհապաղ ինձ ուղարկեց այն, իսկ ես վերադարձրի մոտավորապես մի շաբաթ հետո՝ մի գրության հետ, որտեղ ջերմորեն շնորհակալություն էի հայտնում նրան իր ծառայության համար: Երբ հաջորդ անգամ Պալատում հանդիպեցինք, նա խոսեց ինձ հետ՝ մի բան, որը նախկինում երբեք չէր անում և, ընդ որում, չափազանց սիրալիր. հետագայում ևս նա ամեն առիթով ինձ ծառայություններ մատուցելու պատրաստակամություն էր դրսևորում այնպես, որ շուտով մենք բարեկամներ դարձանք, և մեր բարեկամությունը տևեց մինչև նրա մահը»:

Բեն Ֆրանկլինը մահացել է ավելի քան հարյուր հիսուն տարի առաջ, բայց նրա կիրառած հոգեբանական մեթոդը՝ ուրիշին խնդրել ձեզ որևէ ծառայություն մատուցել, մինչև օրս էլ պահպանել է իր գործունեությունը:

Օրինակ, այն մեծ հաջողությամբ կիրառվում էր իմ ունկնդիրներից մեկի՝ Ալբերտ Բ. Ամսելի կողմից: Ամսելը զբաղվում էր ջրմուղային և ջեռուցման սարքավորումների վաճառքով և տարիներ շարունակ փորձում էր իր հաճախորդը դարձնել ջրմուղային աշխատանքներ կատարող ինչ-որ մի բրուկլինյան կապալառուի: Վերջինս զբաղված էր չափազանց խոշոր գործով, որը հրաշալի համբավ ուներ: Սակայն, հենց սկզբից Ամսելի բախտը չբերեց: Այդ կապալառուն այն մարդկանցից էր, որոնք միշտ ընդունակ են ձեզ շփոթության մեջ գցել, որոնք հպարտանում են իրենց կոպտությամբ, կամակործությամբ և քմահաճությամբ: Իր գրասեղանի մոտ նստած՝ սիգարը բերանի անկյունում, ամեն անգամ, երբ Ամսելը բաց էր անում դուռը, նա մոնչում էր. «Այսօր ես ոչ մի բանի կարիք չեմ զգում: Զուր մի ծախսեք իմ և ձեր ժամանակը: Հեռացեք»:

Եվ ահա մի անգամ Ամսելը փորձեց կիրառել գործողության նոր մեթոդ, որը վերացրեց լարված իրավիճակը, օգնեց նրան բարեկամ ձեռք բերել և ապահովեց բազմաթիվ հրաշալի պատվերներ:

Ամսելի ֆիրման բանակցություններ էր վարում Քուինս վիլիում(Լոնգ Այլենդ) նոր խանութ ձեռք բերելու և այնտեղ իր մասնաճյուղը բացելու համար: Այդ շրջանը լավ ծանոթ էր հիշյալ կապալառուին, որն այնտեղ շատ հաճախորդներ ուներ: Այդ պատճառով էլ, մտնելով նրա մոտ, Ամսելն ասաց. «Միստեր Ս. ..., այսօր ես ձեզ որևէ բան վաճառելու համար չեմ եկել: Ես պետք է ձեզնից մի ծառայություն խնդրեմ: Կարո՞ղ եք, արդյոք, ինձ մեկ բոլակ ժամանակ հատկացնել»:

«Հըմ... լավ,- պատասխանեց կապալառուն՝ սիգարը տեղափոխելով բերանի մի անկյունից մյուսը:- Ի՞նչ կա: Ասեք»:

«Իմ ֆիրման մտադրվել է Քուինս վիլիջում մասնաճյուղ բացել,- բացատրեց Ամսելը:- Այսպես ուրեմն, դուք այդ տեղերը բոլորից լավ գիտեք: Այդ պատճառով էլ եկել եմ ձեր կարծիքը հարցնելու այդ մասին: Խելամի՞տ է, արդյոք, այդպիսի քայլը, թե՞ ոչ»:

Ստեղծվեց նոր իրավիճակ: Երկար տարիներ ի վեր կապալառուն սեփական նշանակալիությունը զգացել էր այն բանի շնորհիվ, որ կոպտել էր առևտրական գործակալներին և նրանց հրամայել հեռանալ:

Բայց հիմա նրա առջև կանգնած էր խորհուրդ հարցնող մի գործակալ, այո, խոշոր կոնցեռնի գործակալ, որը ցանկանում էր իմանալ նրա կարծիքն այն մասին, թե ինչպես պետք է վարվի իր ֆիրման:

«Նստեցեք», - ասաց նա, մի աթոռ քաշելով: Եվ հաջորդ մի ժամվա ընթացքում նա բացատրում էր Ամսելին Քուինս վիլիջում ջրմուղային սարքավորումների շուկայի յուրահատուկ առավելություններն ու արժանիքները: Նա ոչ միայն հավանություն տվեց խանութի տեղին, այլև ընդհանուր գծերով նկարագրեց անշարժ գույքի ձեռքբերման ամբողջ տեխնիկան, սարքավորումների պաշարների պահեստավորումը և առևտրի սկսումը: Կոնցեռնի ջրմուղային սարքավորումների մեծածախ վաճառքով զբաղվող ներկայացուցչին պատմելով, թե ինչպես պետք է գործը վարել, նա ձեռք բերեց նշանակալիության գիտակցություն: Դրանից հետո նա անցավ անձնական թեմայով զրույցի: Լինելով բարեկամաբար տրամադրված, նա Ամսելին պատմեց իր խիստ անձնական ընտանեկան դժվարությունների և տնային ընդհարումների մասին:

«Երբ այդ երեկո հեռանում էի նրա մոտից, - ասում է Ամսելը, ապա ոչ միայն սարքավորումների նախնական խոշոր պատվեր էի դրել գրպանս, այլև ամուր, գործարար բարեկամության հիմքերն էի զգել: Հիմա ես գովի եմ խաղում այն մարդու հետ, որն առաջ ինձ կոպտում էր և գոռում վրաս: Իմ հանդեպ նրա վերաբերմունքի փոփոխությունը տեղի ունեցավ ինձ մի փոքր ծառայություն մատուցելու իմ խնդրանքի հետևանքով, որը նրան ստիպեց զգալ իր նշանակալիությունը»:

Եկեք քննենք Քեն Դայքի մեկ այլ նամակ: Այստեղ նույնպես ուշադրություն դարձրեք, թե որքան հմտորեն է նա կիրառում այդ հոգեբանական մեթոդը՝ «ինձ մի ծառայություն մատուցեք, խնդրում եմ»:

Տարիներ առաջ, երբ գործարար շրջանների ներկայացուցիչները, կապալառուները և ճարտարապետները տեղեկություններ ուղարկելու մասին իր խնդրանքներին չպատասխանեցին, Դայքը հուսահատվեց:

Այդ օրերին հազվադեպ էր պատահում, որ իր կողմից ճարտարապետներին և ինժեներներին ուղարկված նամակներին պատասխաններ հասցեատերերի մեկ տոկոսից ավելին: Եթե պատասխանողների թիվն ավելանար մինչև երկու տոկոս, ապա նա կհամարեր, որ գործը շատ լավ է ընթանում: Երեք տոկոսը կնշանակեր, որ գործն ընթանում է գերազանց: Իսկ տա՞նք տոկոսը: Դե, տասը տոկոսը նրա կողմից կընդունվեր որպես հրաշք:

Բայց և այնպես, հետևյալ նամակը նրան բերեց պատասխանների մոտվորապես հիսուն տոկոսը... Դա հինգ անգամ գերազանցում էր հրաշքին: Իսկ ինչպիսին էին այդ

պատասխանները: Երկու-երեք էջանոց նամակներ: Նրանք լի էին բարեկամական խորհուրդներով և արտացոլում էին համագործակցելու մեծ պատրաստակամություն:

Ահա այդ նամակը: Ուշադրություն դարձրեք, որ նրանում կիրառվող հոգեբանական մեթոդը, իսկ որոշ տեղերում էլ նույնիսկ դարձվածաբանությունը, գրեթե համապատասխանում են նրանց, որոնք պարունակում են վերը մեջ բերված նամակում:

Նամակն աչքի անցկացնելիս ջանացեք կարդալ նաև տողամիջում և փորձեք վերլուծել այդ նամակը ստացած մարդու զգացմունքները: Գուշակեք, թե ինչու է այն հինգ անգամ հրաշքը գերազանցող արդյունքներ տվել:

**«Ջոնս-Մենվիլ»**

**22 Իստ, 40-րդ սթրիթ,**

**Նյու Յորք**

**Միստր Ջոն Դոուին**

**617, Դաուսթրիթ,**

**Դոուվիլ, Նյու Ջերսի**

Հարգելի միստր Դոու

Ձե՞ք կարող, արդյոք, ինձ օգնել՝ դուրս գալու դժվար կացությունից:

Մոտավորապես մեկ տարի առաջ ես համոզեցի մեր ընկերությանը, որ ճարտարապետները խիստ կարիք ունեն մի կատալոգի, որն իր մեջ պարունակի նրանց անհրաժեշտ ամբողջական տվյալները մեր ֆիրմայի բոլոր շինարարական նյութերի և տների վերանորոգման ու վերակառուցման ժամանակ դրանց օգտագործման վերաբերյալ:

Դրա հետևանքով լույս տեսավ կից ուղարկվող կատալոգը իր տեսակի մեջ առաջինը:

Սակայն այժմ մեր կատալոգների պաշարները սպառվում են, երբ այդ մասին հիշեցրի մեր վարչության նախագահին, նա ասաց (ինչպես սովորաբար անում են նախագահները), որ դեմ չի լինի նոր հրատարակությանը, պայմանով, որ ես ներկայացնեմ համոզիչ ապացույցներ այն մասին, որ կատալոգը լուծել է այն խնդիրը, ինչի համար նախատեսված էր:

Բնականաբար, ես պետք է խնդրեմ Ձեր օգնությունը, այդ պատճառով էլ ես ինձ թույլ եմ տալիս դիմել Ձեզ և երկրի տարբեր մասերում ապրող քառասունինը այլ ճարտարապետների՝ լինելու մեր դատավորները:

Որպեսզի նշանակալի չափով թեթևացնեմ Ձեր խնդիրը, ես իմ նամակի հակառակ երեսին մի քանի պարզ հարցեր եմ գրել: Եվ, իհարկե, որպես Ձեր անձնական շնորհ կդիտեմ, եթե պատասխանեք այդ հարցերին, ցանկության դեպքում դիտողություններ ավելացնեք, իսկ այնուհետև նամակը դնեք կից ուղարկված դրոշմանիշերով ծրարի մեջ:

Ավելորդ է ասել, որ դա Ձեզ ոչ մի բանի ոչ մի կերպ չի պարտավորեցնում: Իսկ այժմ ես թողնում եմ Ձեզ որոշելու՝ կատալոգի հրատարակությունը կդադարեցվի՞, թե լույս կընծայվի նորը՝ Ձեր խորհրդի և փորձի հիման վրա կատարելագործվածը:

Համենայն դեպս, կարող եք վստահ լինել, որ ես Ձեզ խիստ երախտապարտ կլինեմ օգնության համար: Շնորհակալ եմ Ձեզնից:

Անկեղծորեն Ձեր  
Քեն Ռ. Դայք,  
իրացման բաժնի վարիչ»:

Ուզում եմ ևս մի քանի մասին զգուշացնել: Փորձից գիտեմ, որ որոշ մարդիկ, կարդալով այս նամակը, կփորձեն մեխանիկորեն կիրառել այդ հոգեբանական մեթոդը: Նրանք կփորձեն իրենց հասցեատիրոջը զգացնել տալ սեփական նշանակալիությունը ոչ թե նրա արժանիքների ոչ շինծու, անկեղծ գնահատման ուղիով, այլ շողոքորթության և կեղծավորության օգնությամբ: Այդ գործելակերպն իրեն չի արդարացնի:

Հիշեք, որ մենք բոլորս ծարավի ենք գնահատության և ըմբռնողության և անում ենք հնարավոր գրեթե ամեն ինչ դրանք ստանալու համար: Բայց կեղծավորություն ու շողոքորթություն ոչ ոք չի ցանկանում:

Թույլ տվեք կրկնել. սույն գրքում շարադրված սկզբունքներն արդյունավետ կլինեն միայն այն ժամանակ, երբ դրանք կրկնեն սրտից: Ես չեմ պատրաստվում աճապարարություն սովորեցնել: Ես խոսում եմ նոր ապրելակերպի մասին:

## ՎԵՑԵՐՈՐԴ ՄԱՍ

ՅՈԹ ԿԱՆՈՆ, ՈՐՈՆՑ ԿԱՏԱՐՈՒՄԸ ԹՈՒՅԼ Է ՏԱԼԻՍ ՁԵՐ ԸՆՏԱՆԵԿԱՆ ԿՅԱՆՔԸ  
ԴԱՐՁՆԵԼ ԱՎԵԼԻ ԵՐՋԱՆԻԿ

## ԳԼՈՒԽ ԱՌԱՋԻՆ

ՍԵՓԱԿԱՆ ԱՄՈՒՄՆԱԿԱՆ ԵՐՋԱՆԿՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ ԳԵՐԵՋՄԱՆ ՓՈՐԵԼՈՒ  
ԱՄԵՆԱՐԱԳ ՄԻՋՈՅԸ

Յոթանասունհինգ տարի առաջ ֆրանսիական կայսր Նապոլեոն 3-րդը՝ Նապոլեոն Բոնապարտի զարմիկը, սիրահարվեց աշխարհի ամենագեղեցիկ կնոջը՝ Տեֆայի կոմսուհուն, Եվգենիա Մարիա Իգնասիա Ավգուստինա դը Մոնտիխոյին և ամուսնացավ նրա հետ: Կայսեր խորհրդատուները պնդում էին, որ նա ընդամենը դուստրն է բոլորովին անհայտ մի իսպանական կոմսի: Սակայն Նապոլեոնն առարկեց. «Բայց դա ի՞նչ նշանակություն ունի»: Նրա նրբագեղությունը, երիտասարդությունը, հմայքը Նապոլեոնին համակեցին աննկարագրելի երջանկությամբ: Իր ելույթներից մեկում նա մարտահրավեր նետեց ամբողջ Ֆրանսիային. «Ես նախընտրել եմ մի կնոջ, որին սիրում և հարգում եմ՝ քան կնոջ, որն ինձ անծանոթ է»:

Նապոլեոնն ու կինը ունեին առողջություն, հարստություն, իշխանություն, փառք, գեղեցկություն, սեր, փոխադարձ պաշտամունք՝ իդեալական ամուսնության համար անհրաժեշտ ամեն ինչ: Դեռևս երբեք ամուսնական սուրբ կրակն այդքան պայծառ չէր բոցավառվել:

Բայց, ավաղ, սուրբ կրակը շուտով սկսեց մարմրել և հանգչել, ջերմությունը պակասեց՝ իրենից հետո թողնելով միայն մարմանդ վառվող ածուխներ: Նապոլեոնը կարողացավ Եվգենիային դարձնել կայսրուհի, բայց la belle France-ում<sup>13</sup> ոչ նրա սիրո ուժը, ոչ նրա գահի հզորությունը չկարողացան նրան ստիպել փոխել իր բնավորությունը:

Խանդից և կասկածներից տանջվելով, նա արհամարհում էր Նապոլեոնի հրամանները, թույլ չէր տալիս նրան նույնիսկ առանձնանալ: Ներխուժում էր նրա առանձնասենյակ, երբ վերջինս պետական գործերով էր զբաղված: Ընդհատում էր նրա կարևորագույն բանակցությունները: Նրան երբեք մենակ չէր թողնում՝ վախենալով, որ կարող է մտերմանալ ուրիշ կնոջ հետ:

Նա հաճախ էր վագում քրոջ մոտ և գանգատվում ամուսնուց, դժգոհում էր, արտասվում, մրթմրթում և սպառնում: Ներխուժելով ամուսնու առանձնասենյակ, գոռում էր և վիրավորում վերջինիս: Նապոլեոնը՝ Ֆրանսիայի կայսրը, որն ուներ մի տասնյակի չափ հրաշալի դղյակներ, չէր կարողանում առանձնանալու համար մի անկյուն գտնել: Բայց այդ ամենով ինչի՞ հասավ Եվգենիան:

Ահա թե ինչի: Ես մեջքերում եմ կատարում Ե. Ա. Բայնհարթի «Նապոլեոն և Եվգենիա: Մի կայսրության տրագիկոմեդիան» հրապուրիչ գրքից: «Այսպիսով, բանն այնտեղ հասավ, որ փափուկ գլխարկն աչքերին իջեցրած, Նապոլեոնը հաճախ գիշերը բոքիկ դուրս էր գալիս հետնամուտքից, իր ամենամտերիմ բարեկամներից մեկի ուղեկցությամբ, նա իրականում գնում էր իրեն սպասող որևէ չքնաղ տիկնոջ մոտ կամ էլ, ինչպես անցած-գնացած ժամանակներում, պարզապես թափառում էր մեծ քաղաքում՝ երազելով զբոսնել այնպիսի փողոցներով, որոնց մասին կայսրերը միայն գրքերում են կարդում»:

Ահա թե ինչի հասավ Եվգենիան իր մանրախնդրությամբ: Ճիշտ է, նա բազմաժանր Ֆրանսիայի գահին: Ճիշտ է, նա աշխարհի ամենագեղեցիկ կինն էր: Սակայն, ո՛չ կայսերական տիտղոսը, ո՛չ գեղեցկությունը չեն կարող մանրախնդրության թունոտ շնչահեղձության մեջ սերն անձեռնմխելի պահել: Եվգենիան կարող էր, ինչպես մի ժամանակ Աստվածաշնչյան Հորը, դառնորեն բացականչել. «Այն երկյուղալի բանից, որ վախենում էի, ինձ հանդիպեց...»<sup>14</sup>:

Նրա՞ն հանդիպեց: Նա՝ այդ խեղճ կինն ինքն իր վզին փաթաթեց դա իր խանդով ու մանրախնդրությամբ:

Դժոխքի դևերի երբևէ հայտնաբերած անվրեպ ներգործող խորամանկություններից ամենամահաբերը սիրո համար մանրախնդրությունն է: Թագավորական կոբրայի խայթոցի նման այն միշտ թունավորում, սպանում է:

Կոմս Լև Տոլստոյի կինը դա հայտնաբերեց, երբ արդեն չափազանց ուշ էր: Մահից առաջ նա խոստովանեց իր դուստրերին. «Ձեր հոր մահվան պատճառը ես եմ եղել»: Դուստրերը ոչինչ չպատասխանեցին: Երկուսն էլ հեկեկում էին: Նրանք գիտեին՝ մայրը ճշմարտությունն էր ասում: Նրանք գիտեին, որ նա սպանեց իրենց հորը՝ մշտական գանգատներով, քննադատությամբ և մանրախնդրությամբ:

Այնինչ, կոմս Լև Տոլստոյն ու իր կինը, համաձայն բոլոր տվյալների, պետք է որ երջանիկ լինեին: Նա բոլոր ժամանակների ամենահռչակավոր գրողներից մեկն էր: Նրա երկու գլուխգործոցները՝ «Պատերազմ և խաղաղությունը» և «Աննա Կարենինան», որպես պայծառ աստղեր ընդմիշտ կշողան մեր մոլորակի գրականության երկնակամարում:

Տոլստոյն այնքան հռչակավոր էր, որ նրա երկրպագուները գիշեր ու ցերեկ կրկնկակոխ հետևում էին նրան և գրի էին առնում նրա արտասանած յուրաքանչյուր բառը: Գրի էր առնվում ամեն ինչ, նույնիսկ այնպիսի ծեծված արտահայտություն, ինչպիսին է «Թերևս, ես գնամ քնելու»: Եվ հիմա ռուսական կառավարությունը հրատարակում է նրա ստեղծագործությունների լիակատար ժողովածուն, որտեղ տեղ կգտնի երբևէ նրա գրած յուրաքանչյուր նախադասություն և որը բաղկացած կլինի հարյուր հատորից:

Փառքից բացի Տոլստոյն ու իր կինը ունեին հարստություն, հասարակական դիրք, երեխաներ: Ոչ մի ամուսնություն երբեք ավելի նպաստավոր պայմաններ չէր ունեցել: Սկզբում նրանց երջանկությունը չափազանց անխռով, չափազանց կատարյալ էր թվում երկար շարունակվելու համար: Այդ պատճառով էլ կողք-կողքի ծնկի իջնելով՝ նրանք աղերսում էին ամենակարող Աստծուն երկարացնելու իրենց երջանկությունը:

Այնուհետև զարմանալի բան տեղի ունեցավ: Տոլստոյը հետզհետե փոխվում էր և բոլորովին ուրիշ մարդ դարձավ: Նա սկսեց ամաչել իր գրած սքանչելի գրքերի համար և իրեն նվիրեց հրապարակախոսական հոդվածներ գրելուն, որոնցում քարոզում էր խաղաղություն և պատերազմների ու չքավորության վերացում:

Այդ մարդը, որը մի անգամ խոստովանեց, որ երիտասարդության տարիներին գործել է բոլոր հնարավոր մեղքերը, մինչև անգամ սպանություն, փորձում էր տառացիորեն հետևել Հիսուսի ուսմունքին: Նա մարդկանց էր բաժանել իր հողը և չքավոր կյանք էր վարում. աշխատում էր դաշտում, փայտ կոտրում, խոտ հնձում, ինքն իր համար կոշիկ կարում, ավելում իր սենյակը, ուտում փայտե ամանով և փորձում սիրել իր թշնամիներին:

Լև Տոլստոյի կյանքը ողբերգություն էր, և այդ ողբերգության պատճառը նրա ամուսնությունն էր: Նրա կինը սիրում էր շքեղություն, իսկ ինքն ասում էր: Կինը ծարավ էր փառքի և մեծարանքի, իսկ իր համար այդ ունայն բաները ոչ մի արժեք չունեին: Կինը ձգտում էր դրամի և հարստության, իսկ Տոլստոյը համարում էր, որ հարստություն և սեփականություն ունենալը մեղք է:

Երկար տարիների ընթացքում կինը հանգիստ չէր տալիս, կշտամբում և միջադեպեր էր սարքում, քանի որ գրողը պնդում էր, որ հրատարակիչներին իրավունք կտա տպելու իր գործերը առանց իրեն որևէ հոնորար վճարելու: Իսկ կինը ցանկանում էր դրամ ստանալ նրա գրքերի համար:

Երբ նա հակառակվում էր, կինը հիստերիայի մեջ էր ընկնում՝ օփիումի սրվակը բերանի մոտ պահած թավալվում էր հատակին՝ երդվելով, որ կյանքին վերջ կտա և սպառնալով, որ կնետվի ջրհորը:

Նրանց կյանքի մի դրվագն ինձ ներկայանում է որպես մարդկության պատմության, թերևս, ամենահուզիչ տեսարանը: Ինչպես արդեն նշել եմ, նրանք չափազանց երջանիկ էին, երբ ամուսնացան: Բայց այժմ՝ քառասունութ տարի անց նա հազիվ էր կարողանում հանդուրժել կնոջը: Երբեմն երեկոյան այդ ծեր վշտաբեկ կինը, որ ծարավի էր հոգեկան ջերմության, ծունկի էր իջնում ամուսնու առջև և խնդրում էր բարձրաձայն կարդալ հիսուն տարի առաջ օրագրում իրեն նվիրած սիրով լեցուն, հմայիչ տողերը: Եվ նրանք երկուսն էլ արտասվում էին, երբ Տոլստոյը կարդում էր այդ սքանչելի, երջանիկ, ընդմիջտ գնացած օրերի մասին: Ինչպե՞ս էր տարբերվում, ի՞նչ խստորեն էր տարբերվում իրական կյանքը նրանց երբեմնի ռոմանտիկ անուրջներից:

Եվ վերջապես, երբ Տոլստոյն ութսուներկու տարեկան էր, այլևս չկարողացավ տանել իր ընտանեկան կյանքի ողբերգականությունը, այդ պատճառով էլ 1910 թվականի հոկտեմբերյան մի ձնառատ գիշեր փախչում էր իր կնոջից, փախչում էր դեպի ցուրտն ու խավարը, չիմանալով, թե ուր է գնում:

Տասնմեկ օր անց Տոլստոյը մահացավ փոքրիկ երկաթուղային կայարանում՝ թոքերի բորբոքումից: Եվ նրա վերջին կամքն էր՝ կնոջն իր մոտ չթողնել:

Այսպիսին էր գինը, որ վճարեց կոմսուհի Տոլստայան իր մանրախնդրության, բողոքների և հիստերիայի համար:

Հնարավոր է, ընթերցողը կգտնի, որ դժգոհության համար նա բավարար հիմքեր ուներ: Համաձայն եմ: Մակայն դա գործին չի վերաբերում: Հարցը հետևյալն է. օգնե՞ց,

արդյոք, նրան մանրախնդրությունը, թե անհուսալիորեն վատացրեց առանց այդ էլ ծանր դրությունը:

«Ես իսկապես մտածում եմ, որ խենթ էի», - այդպիսի եզրակացության հանգեց կոմսուհի Տոլստայան, երբ արդեն չափազանց ուշ էր:

Աբրահամ Լինկոլնի կյանքում նույնպես ամուսնությունը մեծ ողբերգություն էր: Հաշվի առեք, ոչ թե նրա սպանությունը, այլ ամուսնությունը: Բուրթի կրակոցից հետո Լինկոլնը չհասցրեց հասկանալ, որ իրեն սպանել են, բայց քսաներեք տարի շարունակ, գրեթե ամեն օր հնձում էր այն, ինչը նրա զուգընկեր իրավաբան Հերնդոնը նկարագրել է որպես «ամուսնական դժբախտության դառը պտուղներ»: «Ամուսնական դժբախտություն՝ Ին»: Դա չափազանց մեղմ է ասված: Մոտ քառորդ դար միսսիս Լինկոլնը ամուսնու հոգին հանում էր:

Նա անվերջ իր դժգոհությունն էր հայտնում, անընդհատ քննադատում էր ամուսնուն՝ կնոջ կարծիքով նրա մոտ ամեն ինչ այնպես չէր, ինչպես պետք էր: Նա կուզեր դուրս էր գցում և քայլում էր անճոռնի ձևով. ոտքերը փոխելիս հնդկացիների նման ծնկները չէր ծալում: Կինը դժգոհում էր, որ նրա քայլվածքը չունի առաձգականություն, շարժումները՝ նրբագեղություն: Նա նմանակում էր ամուսնու պահելաձևը և պահանջում, որ քայլելիս նախ ոտնաթաթերը դնի գետնին, ինչպես սովորեցրել էին իրեն Լեքսինգտոնում՝ տիկին Մանտելի գիշերօթիկ դպրոցում:

Կնոջը դուր չէր գալիս, որ նրա հսկայական ականջները գցված էին գլխի նկատմամբ ուղիղ անկյան տակ: Նա նույնիսկ հանդիմանում էր այն բանի համար, որ քիթն ուղիղ չէր, իսկ ներքևի շրթունքը դուրս էր գցված, որ նա թոքախտով հիվանդի տեսք ուներ, որ ձեռքերն ու ոտքերը չափազանց մեծ էին, իսկ գլուխը՝ չափազանց փոքր:

Աբրահամ Լինկոլնը և Մերի Թոդ Լինկոլնը հակադրություններ էին բոլոր առումներով՝ դաստիարակությամբ, ծագումով, խառնվածքով, հակումներով և աշխարհայացքով: Նրանք մշտապես գրգռում էին մեկմեկու:

Հանգուցյալ սենատոր Ալբերտ Ջ. Բներիջը՝ մեր սերնդի այդ ամենաաչքի ընկնող լինկոլնագետը, գրում էր. «Միսսիս Լինկոլնի ուժեղ, ականջ ծակող ձայնը կարելի էր լսել փողոցի մյուս կողմում, իսկ նրա զայրույթի չընդհատվող բռնկումների մասին գիտեին բոլորը, ովքեր բնակվում էին մոտակայքում: Հաճախ նրա զայրույթն արտահայտվում էր ոչ միայն խոսքերով. նրա խելահեղ արարքների մասին մեզ են հասել միանգամայն ստույգ բազմաթիվ պատմություններ»:

Ահա նման դեպքերից մեկը: Հարսանիքից անմիջապես հետո Լինկոլնը և իր կինը հաստատվեցին Սփրինգֆիլդում՝ միսսիս Ջեկոբ Էրլիի, բժշկի այրու մոտ, որն ստիպված էր կենվորներ պահել: Մի անգամ առավոտյան, երբ միստեր և միսսիս Լինկոլնները նախաճաշում էին, Լինկոլնը ինչ-որ բան արեց, որը խիստ գրգռեց կնոջը: Թե ինչ արեց նա, հիմա ոչ ոք չի կարող իմանալ: Սակայն միսսիս Լինկոլնը, կատաղության մոլուցքով բռնկված, ամուսնու երեսին շփեց գավաթի տաք սուրճը: Եվ դա կատարվեց ուրիշ կենվորների ներկայությամբ:

Լինկոլնը նրան ոչինչ չասաց: Նա նվաստացած և լուռ նստած էր, մինչև միսսիս Էրլին թաց սրբիչով մաքրում էր նրա դեմքն ու հագուստը:

Միասին Լինկոլնի խանդն այնքան խելացնոր էր, այնքան կատաղի և անհավանական, որ յոթանասունհինգ տարիների ընթացքում ամուսնու գլխին հրապարակորեն սարքած նրա մի քանի սրտաճակիկ ամոթալի տեսարանների նկարագրությունների միայն ընթերցանությունը, միայն դրանց ընթերցանությունը ստիպում է ընթերցողին զարմանքից բերանը բացել: Ի վերջո, նա խելագարվեց և, թերևս, ամենագթասիրտ բանը, որ նրա մասին կարելի է ասել, այն է, որ նրա այդպիսի բնավորությունը, ամենայն հավանականությամբ, առաջացել է նրա մեջ թաքնված նյարդային խանգարման ազդեցության տակ:

Փոխեցի՞ն արդյոք Լինկոլնին կնոջ այդ բոլոր մանրախնդրությունները, կշտամբանքները և կատաղի արարքները: Մի առումով՝ այո, փոխեցին: Նրանք որոշակիորեն փոխեցին նրա զգացմունքները կնոջ հանդեպ: Դրանք ստիպեցին Լինկոլնին զոջալ իր դժբախտ ամուսնության համար և հնարավորին չափ խուսափել կնոջ ներկայությունից:

Սփրինգֆիլդում ապրում էին տասնմեկ փաստաբաններ, և այնտեղ աշխատանքը բոլորին չէր բավականացնում: Այդ պատճառով էլ նրանք սովորաբար հետևելով դատավոր Դևիդ Դևիսին, կոմսության զանազան բնակավայրերում դատական նիստերին մասնակցելու համար ձիերով գնում էին մեկ այս, մեկ այն քաղաքը: Այսպիսով, նրանց հաջողվում էր աշխատանք ճարել ութերորդ դատական շրջանի տեղական բոլոր դատարաններում:

Որոշ փաստաբաններ միշտ հնար էին գտնում ամեն շաբաթ օր Սփրինգֆիլդ վերադառնալու և հանգստյան օրերն ընտանիքի հետ անցկացնելու: Սակայն, Լինկոլնն այդ չէր անում: Նա վախենում էր տուն գալ և զարնան ու աշնան երեքական ամիսների ընթացքում գտնվում էր շրջագայությունների մեջ՝ երբեք չմոտենալով Սփրինգֆիլդին:

Նա այդպես էր վարվում տարեցտարի: Հաճախ զավառական հյուրանոցներում բնակության պայմանները շատ վատն էին: Սակայն, այդ ամենով հանդերձ, նա նախընտրում էր անհարմարություններ կրել, քան ապրել սեփական տանը, ենթարկվելով միասին Լինկոլնի կողմից մշտական կշտամբանքների և նրա զայրույթի անզուսպ բռնկումներին:

Այսպիսին են արդյունքները, որոնց հասան միասին Լինկոլնը, կայսրուհի Եվգենիան և կոմսուհի Տոլստայան ամուսինների նկատմամբ իրենց վերաբերմունքով: Այդպիսի վարքը կյանքում նրանց բերեց միայն ողբերգություն և կործանեց այն, ինչը նրանց համար ամենից թանկ էր:

Բեսսի Համբուրգերը, որը տասնմեկ տարի աշխատել է նյույորքյան դատարանում ընտանեկան հարաբերությունների գործերով և քննության ենթարկել ամուսինների տնից հեռանալու հազարավոր դեպքեր, ասում է, որ գլխավոր պատճառներից մեկը կանանց կշտամբանքներն են: Կամ, ինչպես գրում է «Բոստոն փոստ» լրագիրը, «կանանցից միայն մեկը չէ, որ գերեզման է փորել սեփական ամուսնական երջանկության համար՝ հետզհետե այն ավելի խորացնելով»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք պահպանել ձեր ընտանեկան կյանքի երջանկությունը, հետևեք առաջին կանոնին.

Պետք չէ՛, պետք չէ՛ կշտամբել:

## ԳԼՈՒԽ ԵՐԿՐՈՐԴ

### ՍԻՐԻՐ ԵՎ ԹՈՒՅԼ ՏՈՒՐ ՈՒՐԻՇԻՆ ԱՊՐԵԼ

Դիզրաելին ասել է. «Հնարավոր է, որ կյանքում շատ սխալներ թույլ տամ, բայց երբեք սիրելով չեմ ամուսնանա»:

Նա այդպես էլ վարվեց: Ամուրի մնաց մինչև երեսունհինգ տարեկան հասակը, իսկ հետո առաջարկություն արեց իրենից տասնհինգ տարով մեծ մի հարուստ այրու՝ մի այրու, որի մազերը ճերմակել էին նրա հիսուն ձմեռների ընթացքում: Նա գիտեր, որ Դիզրաելին իր հետ ամուսնացել է փողերի համար: Այդ պատճառով էլ վերջինիս առջև մի պայման դրեց. նա ամուսնուն խնդրեց սպասել մեկ տարի, որպեսզի իրեն հնարավորություն տա ուսումնասիրելու նրա բնավորությունը: Եվ միայն ժամկետի վերջում ամուսնացավ նրա հետ:

Բավական շահադիտական, բավական չարչիական է հնչում, այնպես չէ՞: Այնուամենայնիվ, որքան էլ դա տարօրինակ է, ամուսնություններին տարեգրություններում, որտեղ այնքան ճղճիմ, կեղտոտ պատմություններ կան, Դիզրաելի ամուսնությունն ամենափայլուն հաջողություններից մեկը եղավ:

Հարուստ այրին, որի վրա ընկավ Դիզրաելի ընտրությունը, բոլորովին էլ աչքի չէր ընկնում ո՛չ երիտասարդությամբ, ո՛չ գեղեցկությամբ, ո՛չ էլ փայլուն խելքով: Խոսելիս ծիծաղաշարժ սխալներ էր թույլ տալիս, որոնք վկայում էին գրականության և պատմության բնագավառում նրա ծայրահեղ սոցիալական մասին: Օրինակ, նա «չգիտեր, թե ովքեր են առաջինը ի հայտ եկել՝ հռոմեացիները, թե՛ հույները»: Նրա ճաշակն արդուգարդի հարցում շատ արտասովոր էր, իսկ տան կահավորման մասին նրա պատկերացումը՝ տարօրինակ: Սակայն նա հանճար էր, իսկական հանճար այն բնագավառում, որն ամուսնության մեջ ամենակարևորն է՝ տղամարդկանց հետ վարվելու արվեստում:

Նա չէր փորձում իր մտավոր կարողությունները հակադրել Դիզրաելի մտավոր կարողություններին: Երբ վերջինս տուն էր վերադառնում սրամիտ դքսուհիների հետ մի քանի ժամ տևող ձանձրացնող և ուժասպառ անող հնարամտության մրցույթներից, Մերի-Էննի թեթևամիտ շաղակրատությունը նրան թույլ էր տալիս թուլանալ:

Տունը, ի ավելի մեծ հաճույս նրա, այն տեղն էր, որտեղ նա կարող էր գտնել հոգեկան անդորր և վայելել Մերի-Էննի պաշտամունքը: Այն ժամերը, որ նա անց էր կացնում այստեղ իր ծերացող կնոջ հետ, նրա կյանքի ամենաերջանիկ ժամերն էին: Կինը նրա ընկերուհին էր, մտերմուհին և խորհրդատուն: Ամեն գիշեր նա համայնքների պալատից տուն էր շտապում, որպեսզի կնոջը պատմեր օրվա ընթացքում տեղի ունեցած ամեն ինչի մասին: Եվ ինչ գործ էլ, որ նա ձեռնարկեր, զգում

էր Մերի-Էննի աջակցությունը, որը պարզապես չէր հավատում, որ նա կարող է անհաջողություն կրել, բայց չէ՞ որ դա այնքան կարևոր է:

Երեսուն տարի Մերի-Էնն ապրեց Դիզրաելիի համար, միայն ու միայն նրա համար: Նույնիսկ իր հարստությունը նա գնահատում էր սոսկ այն պատճառով, որ դա թեթևացրեց նրա կյանքը: Դրան ի պատասխան, Դիզրաելին նրան իր հերոսուհին դարձրեց: Նա կոմս դարձավ արդեն կնոջ մահվանից հետո: Սակայն, դեռ այն ժամանակ, երբ ինքը սովորական մահկանացու էր, համոզեց Վիկտորիա թագուհուն՝ բարձրացնել իր կնոջը պերերի դասին: 1868 թվականին նա ստացավ դերկոմսուհի Բիկոնսֆիլդ տիտղոսը:

Որքան էլ հիմար կամ թեթևամիտ թվար դա մարդկանց, Դիզրաելին նրան երբեք չէր քննադատում: Նա ոչ մի անգամ կնոջ հասցեին չարտասանեց հանդիմանության որևէ խոսք, իսկ եթե ինչ-որ մեկը համարձակվեր ծիծաղել վերջինիս վրա, Դիզրաելին մոլեգնած նետվում էր նրան պաշտպանելու:

Մերի-Էննը կատարելություն չէ, և չնայած դրան, երեք տասնամյակ շարունակ նա երբեք չդադարեց ամուսնու մասին խոսելուց՝ նրան փառաբանելով և նրանով հիանալով: Իսկ դա ինչի՞ բերեց: «Մենք ամուսնացած էինք երեսուն տարի,- ասում էր Դիզրաելին,- և ես երբեք նրա հետ չեմ ձանձրացել»: (Իմիջիայլոց, ինչ-որ մեկը կարծում էր, որ քանի որ Մերի-Էննը պատմություն չգիտեր, ապա չէր կարող հիմար չլինել):

Իր կողմից Դիզրաելին երբեք չէր թաքցնում, որ Մերի-Էննը ամենաթանկն էր այն ամենից, ինչ նա ունեցել էր կյանքում: Իսկ ինչպիսի՞ն էր դրա հետևանքը: Մերի-Էննը իրենց ընտանիքի բարեկամներին հաճախ էր կրկնում. «Նրա բարության շնորհիվ իմ կյանքը դարձավ կատարյալ, անվերջանալի երջանկություն»:

Նրանք սիրում էին իրար հետ մի փոքր կատակել: «Գիտես,- ասում էր Դիզրաելին,- ես, ախր, քեզ հետ ամուսնացա քո փողերի համար»: Իսկ Մերի-Էննը ժպտալով պատասխանում էր. «Այո, բայց եթե դու նորից ստիպված լինեիր այդ անել, դու կամուսնանայիր ինձ հետ սիրելով, այնպես չէ՞»:

Եվ նա համաձայնվում էր կնոջ հետ:

Ո՛չ, Մերի-Էննը կատարելություն չէր: Սակայն, Դիզրաելին բավական խելացի էր, որպեսզի թույլ տար նրան մնալու այնպիսին, ինչպիսին որ կար:

Հենրի Ջեմսը հաստատում է. «Առաջին բանը, որ անհրաժեշտ է յուրացնել ուրիշների հետ փոխհարաբերություններում, դա այն է, որ նրանց չի կարելի խանգարել լինելու երջանիկ՝ այնպես, ինչպես նրանք են այդ ուզում, եթե միայն դա մեզ չի խանգարում լինել երջանիկ՝ այն ձևով, ինչպես մենք ենք ուզում»:

Այս խոսքերը բավական կարևոր են կրկնելու համար. «Առաջին բանը, որն անհրաժեշտ է յուրացնել ուրիշների հետ փոխհարաբերություններում, այն է, որ նրանց չի կարելի խանգարել լինել երջանիկ՝ այնպես, ինչպես նրանք են այդ ուզում...»:

Կամ, ինչպես Լելանդ Ֆոսթեր Վուդն է նշում իր «Մեծանում ենք միասին մի ընտանիքում» գրքում՝ «Հաջող ամուսնությունը շատ ավելի մեծ բան է, քան

համապատասխան մարդ գտնելու կարողությունը. դա նաև նույնպիսի մարդ լինելու ունակությունն է»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք պահպանել ձեր ընտանեկան կյանքի երջանկությունը՝ հետևեք երկրորդ կանոնին.

**Մի՛ փորձեք վերափոխել ձեր ամուսնուն:**

## ԳԼՈՒԽ ԵՐՐՈՐԴ

### ՎԱՐՎԵՔ ԱՅՍՊԵՍ ԵՎ ՍՏԻՊՎԱԾ ԿԼԻՆԵՔ ԱՄՈՒՄՆԱԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՐ ՄԵԿՆԵԼ ՌԻՆՈ

Հասարակական կյանքում Դիգրաելիի կատաղի հակառակորդներից էր մեծ Գլադստոնը: Այդ երկու գործիչները հակադրվում էին կայսրության կառավարման հետ կապված բոլոր վիճելի հարցերում, սակայն նրանք ունեին մի ընդհանուր բան. անխռով երջանկություն անձնական կյանքում:

Ուիլյամ և Քետրին Գլադստոնները համատեղ ապրեցին հիսուններկու տարի, գրեթե վեց տասնամյակ՝ ջերմացած կայուն փոխադարձ նվիրվածությամբ: Ինձ դուր է գալիս պատկերացնել Գլադստոնին՝ Անգլիայի պրեմիեր-մինիստրներից այդ ամենաարժանավորին՝ կնոջ ձեռքը սեղմելով և նրա հետ բուխարու առջև պարելով երգելիս:

#### **Թափառաշրջիկ ամուսին ու համարձակ կին՝ Միասին կլինենք ուրախության և վշտի պահին:**

Հասարակական գործերում լինելով ահեղ հակառակորդ, Գլադստոնը երբեք տնեցիներին չէր քննադատում: Առավոտյան իջնելով նախաճաշի և նկատելով, որ ընտանիքի մնացած անդամները դեռ քնած են, նա գտնում էր իր դժգոհությունն արտահայտելու հարգալից միջոցը: Բարձրացնում էր ձայնը և տունը լցնում խորհրդավոր, թախծալի երգեցողությամբ, որն իր մտերիմներին հիշեցնում էր, որ Անգլիայի ամենազբաղված մարդը ներքևում միայնակ իր նախաճաշին է սպասում: Լինելով մարդկանց հանդեպ դիվանագետ և ուշադիր, նա ընտանեկան շրջապատում խուսափում էր քննադատությունից:

Այդ նույն ձևով էր հաճախ վարվում նաև Եկատերինա 2-րդը: Նա կառավարում էր աշխարհի խոշորագույն կայսրություններից մեկը: Նա էր տնօրինում իր միլիոնավոր հպատակների կյանքին ու մահվանը: Քաղաքական առումով նա հաճախ էր հանդես գալիս որպես դաժան բռնակալ, վարելով անօգուտ պատերազմներ և գնդակահարության դատապարտելով իր տասնյակ հակառակորդներին: Այնուամենայնիվ, երբ խոհարարը միսն այրում էր, նա ոչինչ չէր ասում: Նա ժպտում էր և ուտում այնպիսի համբերությամբ, ինչպիսին չէր խանգարի, որ միջակ ամուսինը ցուցաբերեր:

Դժբախտ ամուսնությունների պատճառներով զբաղվող Ամերիկայում ճանաչված հեղինակություն Դորոթի Դիքսը հաստատում է, որ բոլոր ամուսնությունների ավելի քան հիսուն տոկոսը անհաջող է լինում: Եվ նրան հայտնի է, որ պատճառներից մեկը,

որ այդքան շատ ռոմանտիկական անուրջներ ավարտվում են ամուսնալուծությամբ Ռինոյում, դա քննադատությունն է՝ անօգուտ, տաղտկալի քննադատությունը:

Իսկ եթե դուք երեխաներին քննադատելու գայթակղություն եք ունենում... կարծում եք, որ կասեմ՝ մի քննադատեք: Մակայն ես դա չեմ անի: Ես միայն ուզում եմ ասել, որ մինչև երեխաներին քննադատել սկսելը կարդացեք ամերիկյան ժուռնալիստիկայի դասական ստեղծագործություններից մեկը՝ «Հոր զոջումը»: Սկզբում այն որպես առաջնորդող հոդված հայտնվեց «Փիփլզ հոում ջորնել» ամսագրում: Հեղինակի թույլտվությամբ մենք այստեղ ներկայացնում ենք այդ հոդվածն այն հակիրճ տեսքով, ինչպես որ գետեղված էր «Բիդերս դայջեստ» ամսագրում:

«Հոր զոջումը» հոգեբանական անկեղծ վերելքի պահին գրված այն սակավաթիվ ստեղծագործություններից մեկն է, որոնք դիպչում են այնքան մեծաքանակ ընթերցողների սրտի զգայուն լարերին, որ դառնում են մշտական վերատպության առարկա: Նրա առաջին հրատարակությունից գրեթե տասնհինգ տարի անց «Հոր զոջումը» վերատպվել է, ինչպես այդ մասին գրում է հեղինակը՝ Ու. Լիվինգստոն Լարնեդը, «հարյուրավոր ամսագրերում և ֆիրմային հրատարակություններում, ինչպես նաև երկրի բոլոր անկյունների լրագրերում: Այն գրեթե նույնքան լայնորեն էլ հրապարակվում է բազմաթիվ օտար լեզուներով: Անձամբ ես հազարավոր մարդկանց թույլ եմ տվել կարդալ այն դպրոցներում, եկեղեցիներում և դասախոսական ամբիոններից: Անթիվ անգամներ այն հաղորդվել է զանազան ռադիոծրագրերով: Որքան էլ տարօրինակ է, բայց այն օգտագործում էին նաև քոլեջների պարբերական հրատարակությունները և միջնակարգ դպրոցների ամսագրերը: Երբեմն ոչ մեծ ստեղծագործություններն ունենում են անհասանելի հաջողություն: Տվյալ հոդվածն, անկասկած, ուներ այդ»:

## **Ու. Լիվինգստոն Լարնեդ**

### **ՀՈՐ ԶՂՋՈՒՄԸ**

Լսիր, տղա՛ս: Ես արտասանում եմ այս բառերը, երբ դու քնած ես, քո փոքրիկ ձեռքը դրված է այտիդ տակ, իսկ շիկահեր գանգուր մազերդ կպել են խոնավ ճակատիդ: Ես ծածուկ մտա քո սենյակ: Մի քանի րոպե առաջ, երբ նստած էի գրադարանում և լրագիր էի կարդում, ինձ վրա թափվեց զոջման ծանր ալիքը: Ես եկել եմ քո մահճակալի մոտ, գիտակցելով իմ մեղքը:

Ահա թե ինչի մասին էի մտածում, տղա՛ս. ես քո գլխին թափեցի իմ վատ տրամադրությունը: Ես քեզ կոպտեցի, երբ դպրոց գնալու համար հագնվում էիր, քանի որ դու միայն թաց սրբիչը դեմքիդ քսեցիր: Ես քեզ նկատողություն արեցի կոշիկներդ չմաքրելու համար: Բարկացա, գոռացի քեզ վրա, երբ հագուստներիցդ մեկը հատակին նետեցիր:

Նախաճաշի ժամանակ նույնպես քեզ կշպամբեցի: Դու շրջեցիր թեյի բաժակը: Ագահաբար կուլ էիր տալիս կերակուրը: Արմունկներդ հենել էիր սեղանին:

Չափազանց հաստ շերտով կարագ քսեցիր հացին: Իսկ հետո, երբ գնացիր խաղալու, իսկ ես շտապում էի հասնել գնացքին, դու շրջվեցիր, ինձ ձեռքով արեցիր և բացականչեցիր. «Ցտեսություն, հայրիկ», իսկ ես հոնքերս կիտեցի և պատասխանեցի. «Ուսերդ «ուղղի՛ր»:

Այնուհետև, օրվա վերջում ամեն ինչ նորից սկսվեց: Տուն վերադառնալիս նկատեցի քեզ, երբ ծունկի իջած գնդիկներով խաղ էիր անում: Քո գուլպաների վրա անցքեր կային: Ես քեզ նվաստացրի ընկերներիդ մոտ՝ ստիպելով տուն գնալ իմ առջևից: Գուլպաները թանկ արժեն, այ, եթե դու ստիպված լինեիր դրանք գնել սեփական դրամով, ապա ավելի կոկիկ կլինեիր: Դու միայն պատկերացրու, տղա՛ս, որ դա ասել է քո հայրը:

Հիշո՞ւմ ես, թե դրանից հետո ինչպես մտար գրադարան, որտեղ ես կարդում էի երկչոտ, տխուր: Երբ ես լրագրի վրայից թեթևակի քեզ նայեցի՝ գրգռված, որ ինձ խանգարել են, դու անվճռական կանգ առար դռան մոտ: «Ի՞նչ ես ուզում», - կոպիտ հարցրի ես:

Դու ոչինչ չպատասխանեցիր, բայց կտրուկ նետվեցիր դեպի ինձ, վզովս ընկար և համբուրեցիր: Քո ձեռքերը սեղմում էին ինձ սիրով, որ Աստված դրել է քո սրտի մեջ և որը չվերացավ նույնիսկ իմ արհամարհական վերաբերմունքից: Իսկ հետո դու գնացիր, քո փոքրիկ տոտիկներով աստիճանները բարձրանալով: Այսպես ուրեմն, տղա՛ս, դրանից անմիջապես հետո լրագիրը սահեց իմ ձեռքերից, և ինձ համակեց ահավոր, նողկալի սարսափը: Ի՞նչ է արել ինձ սովորությունը: Կշտամբելու, նախատելու սովորությունը. ահա իմ պարզևս քեզ այն բանի համար, որ դու փոքրիկ ես: Բայց չէ՞ որ չի կարելի ասել, որ ես քեզ չէի սիրում, ամբողջ հարցն այն է, որ ես չափազանց շատ բան էի սպասում քո պատանեկությունից և չափում էի քեզ իմ սեփական տարիների չափանիշով:

Իսկ քո բնավորության մեջ այնքա՛ն առողջ, հրաշալի և անկեղծ բաներ կան: Քո փոքրիկ սիրտը նույնքան մեծ է, որքան արշալույսը հեռավոր բլուրների վրա: Դա արտահայտվեց քո բնագդական պոթեկման մեջ, երբ դու նետվեցիր ինձ համբուրելու մինչև քնելու գնալով: Այսօր ոչ մի բան այլևս նշանակություն չունի, տղա՛ս: Ես եկել եմ քո մահճակալի մոտ մթության մեջ և ամոթահար ծունկի եմ իջել քո առջև:

Դա չնչին քավություն է: Ես գիտեմ, որ դու դրանք չես հասկանա, եթե քեզ ասեմ այդ ամենը, երբ դու արթնանաս: Մակայն վաղը ես իսկական հայր կլինեմ: Ես կդառնամ քո ընկերը, կտառապեմ, երբ դու տառապես և կծիծաղեմ, երբ դու ծիծաղես: Ես կկծեմ լեզուս, երբ նրանից պատրաստ կլինի դուրս թռչելու որևէ գրգռված բառ: Ես շարունակ կկրկնեմ որպես կախարդանքի խոսք. «Չէ՞ որ նա ընդամենը երեխա է, փոքրիկ տղա»:

Վախենում եմ, որ մտովի քո մեջ հասուն տղամարդու եմ տեսել: Բայց հիմա, երբ տեսնում եմ քեզ, տղա՛ս, հոգնած կույ լեկած քո մահճակալում, ես հասկանում եմ, որ դու դեռ երեխա ես: Դեռ երեկ դու մորդ ձեռքերին էիր՝ գլուխդ դրած նրա ուսին: Ես չափազանց շատ բան էի պահանջում, չափազանց շատ»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք պահպանել ձեր ընտանեկան կյանքի երջանկությունը, հետևեք երրորդ կանոնին.

Մի՛ քննադատեք:

## ԳԼՈՒԽ ՉՈՐՐՈՐԴ

### ԲՈԼՈՐԻՆ ԵՐՋԱՆԿԱՑՆԵԼՈՒ ԱՐԱԳ ՄԻՋՈՑ

Լոս Անջելեսի ընտանեկան հարաբերությունների ինստիտուտի տնօրեն Փոլ Փոփենոուն ասում է. «Տղամարդկանց մեծ մասը կին ընտրելիս փնտրում է ոչ թե տնտեսուհի, այլ գրավիչ մեկին, որը պատրաստ է բավարարելու իր փառասիրությունը և թույլ տալու, որ ինքը զգա իր գերազանցությունը: Այդ պատճառով էլ գրասենյակի վարիչ մի կնոջ կարող են մի անգամ նախաճաշի հրավիրել: Սակայն, շատ հնարավոր է, որ նա իր ուղեկցին սկսի մատուցել դեռևս իր հիշողության մեջ մնացած «Ժամանակակից փիլիսոփայության գլխավոր հոսանքների» մասին դասախոսությունից հատվածներ և նույնիսկ պնդի, որ իր հաշիվը ինքը փակի: Արդյունքը կլինի այն, որ այնուհետև նա կնախաճաշի մենակ:

Դրան հակառակ, բարձրագույն կրթություն չունեցող մեքենագրուհին, հրավիրվելով նախաճաշի, մի այրող հայացք է նետում իր ուղեկցի վրա և քնքշորեն ասում. «Այժմ պատմեք ինձ էլի որևէ բան ձեր մասին»: Ինչպիսի՞ն կլինի հետևանքը: Տղամարդն իր ընկերներին կասի, որ «Ճիշտ է, նա գեղեցկուհի չէ, բայց ես նրանից ավելի լավ գրուցակից դեռ չեմ հանդիպել»:

Տղամարդիկ պետք է կանանց ցույց տան, որ գնահատում են վերջիններիս լավ տեսք ունենալու և ճաշակով հագնվելու ջանքերը: Բոլոր տղամարդիկ մոռանում են, եթե նրանք ընդհանրապես երբևիցե իրենց հաշիվ տային, թե կանայք որքա՞ն շատ են հետաքրքրվում հագուստով: Օրինակ, եթե մի տղամարդ և կին փողոցում հանդիպում են մի ուրիշ տղամարդու և կնոջ, ապա կինը հազվադեպ կնայի մյուս տղամարդուն: Սովորաբար նա կնայի, թե ինչպես է հագնված դիմացի կինը:

Իմ տատիկը մահացավ մի քանի տարի առաջ՝ 98 տարեկան հասակում: Նրա մահից մի փոքր առաջ նրան ցույց տվեցինք մեկ երրորդ դար առաջ արված նրա լուսանկարը: Նրա հանգչող աչքերը չկարողացան լավ դիտել նկարը, և միակ հարցը, որ նա տվեց, այս էր. «Ի՞նչ զգեստ կար իմ հագին»: Մտածեք միայն մահվան շեմին, անկողնուն գամված, գրեթե հարյուր տարվա գոյությունից ձանձրացած ծեր կինը, որի հիշողությունն այնքան թույլ էր, որ արդեն ի վիճակի չէր ճանաչելու սեփական դուստրերին, այնուամենայնիվ հետաքրքրվում էր, թե ինչպես էր հագնված մեկ երրորդ հարյուրամյակ առաջ: Ես նրա մահճակալի մոտ էի, երբ նա այդ հարցը տվեց: Այն ինձ վրա անջնջելի տպավորություն թողեց:

Այս տողերը կարդացող տղամարդիկ չեն կարող հիշել, թե ինչ կոստյում կամ վերնաշապիկ են հագել հինգ տարի առաջ, և նրանց մոտ այդ հիշելու չնչին ցանկություն անգամ չկա: Սակայն, կանայք այդպիսին չեն, և մենք՝ ամերիկացի տղամարդիկ, պետք է գիտակցենք այդ: Հասարակության բարձր խավից ֆրանսիացի

տղաներին սովորեցնում են երեկոյի ընթացքում ոչ թե մեկ, այլ շատ անգամներ իրենց հիացմունքն արտահայտել կնոջ զգեստի և գլխարկի վերաբերյալ: Իսկ հիսուն միլիոն ֆրանսիացիները չեն կարող սխալվել:

Իմ լրագրային կտրածոների մեջ կա մեկը, որը պատմում է մի դեպքի մասին, որը, ես գիտեմ, որ երբեք տեղի չի ունեցել, բայց պարզաբանում է ինչ-որ մի ճշմարտություն, այդ պատճառով էլ ես այն կրկնում եմ:

Այնտեղ խոսվում է այն մասին, որ մի գեղջկուհի ծանր աշխատանքային օրվանից հետո տան տղամարդկանց առջև է դրել մի մեծ խուրձ խոտ: Իսկ երբ նրանք զայրացած հարցրել են, թե նա, արդյոք, չի խելագարվել, գեղջկուհին պատասխանել է. «Դե, ինչպե՞ս կարող էի իմանալ, որ դուք դրան ուշադրություն կդարձնեք: Ես ձեզ՝ տղամարդկանց համար ահա արդեն քսան տարի է կերակուր եմ պատրաստում, և այդ ամբողջ ժամանակամիջոցում դուք ոչ մի բառով ինձ չեք հասկացրել, որ խոտ չեք ուտում»:

Մոսկվայի և Պետերբուրգի երեսուցի առած ռուս արիստոկրատիան տիրապետում էր լավագույն վարվելաձևերին: Ցարական Ռուսաստանում հասարակության բարձր շերտերի մեջ գոյություն ուներ մի սովորություն՝ համեղ ճաշից հետո պնդել, որպեսզի ճաշասենյակ բերելին խոհարարին, որին շնորհավորում էին հաջող ճաշատեսակի համար:

Իսկ ինչո՞ւ դուք նույնպես չցուցաբերեք նույնքան ուշադրություն սեփական կնոջ հանդեպ: Հաջորդ անգամ, երբ նա համեղ կտապակի ճուտը, ասացեք նրան այդ մասին: Հասկացրե՛ք նրան, որ դուք գնահատում եք այն հանգամանքը, որ խոտ չեք ուտում: Կամ, ինչպես տեխասցի Գվինանն էր ասում՝ «փոքրիկ աղջկա համար բուռն ծափահարություններ սարքեք»:

Եվ երբ պատրաստվում եք այդ անել, մի վախեցեք նրան հասկացնել, թե որքան մեծ նշանակություն ունի նա ձեր երջանկության համար: Դիզրաելին ամենամեծ քաղաքական գործիչն էր, որ երբևէ ունեցել է Անգլիան, սակայն նա, ինչպես արդեն տեսանք, չէր քաշվում աշխարհին տեղեկացնել, որ շատ բանով «պարտական է իր կնոջը»:

Օրերս մի ամսագիր աչքի անցկացնելիս իմ ուշադրությունը գրավեց էդդի Քանթորի հետ հարցազրույցի հետևյալ հատվածը.

«Ես իմ կնոջը պարտական եմ ավելի, քան աշխարհում մեկ ուրիշի,- ասում է էդդի Քանթորը:- Նա իմ ամենալավ ընկերն էր, երբ ես տղա էի: Նա ինձ օգնեց գնալ ճիշտ ուղիով: Իսկ մեր ամուսնությունից հետո նա խնայում էր յուրաքանչյուր դոլարը, կրկին ու կրկին դրանք ներդնելով գործի մեջ: Նա ինձ համար կարողություն կուտակեց: Մենք ունենք հինգ հիանալի երեխաներ: Եվ նա միշտ ինձ համար ստեղծել է հրաշալի ընտանեկան հարմարավետություն: Եթե ես ինչ-որ բան եմ դարձել, ապա դա վերագրեք նրան»:

Շուրիվուդում, որտեղ ամուսնությունը համարվում է այնպիսի մի ռիսկ, որին չէր գնա նույնիսկ Լլոյդի լոնդոնյան ապահովագրական ընկերությունը, փոքրաթիվ երջանիկ ամուսնություններից մեկը Բաքսթեր զույգի ամուսնությունն էր: Միսսիս Բաքսթերը՝ անցյալում Ուիլհիֆրեդ Բրայսոնը, ամուսնանալով, հրաժարվեց փայլուն

դերասանական կարիերայից: Սակայն երբեք թույլ չտվեց, որ իր այդ գոհողությունը մթագներ նրանց երջանկությունը: «Նա զրկվեց բեմական հաջողությունների համար ծափահարություններից,- ասում է Ուորներ Բաքսթերը,- քայց ջանում էի հոգալ, որ նա լիովին վստահ լինի իմ ծափահարություններում: Եթե կնոջն ընդհանրապես բախտ է վիճակված իր ամուսնու մեջ երջանկություն գտնել, ապա նա պետք է գտնի այդ երջանկությունը ամուսնու երախտագիտության և կապվածության մեջ: Երբ այդ երախտագիտությունն ու կապվածությունն իսկական են, նրանք նաև վերջինիս երջանկության գրավականն են դառնում»:

Այ, այսպես:

Այդ պատճառով էլ, եթե ցանկանում եք պահպանել ձեր ընտանեկան կյանքի երջանկությունը, ապա հետևեք չորրորդ կանոնին, որն ամենակարևորներից մեկն է.

**Հայտնեք մեկմեկու ձեր անկեղծ երախտագիտությունը:**

## ԳԼՈՒԽ ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ

### ԿՆՈՋ ՀԱՄԱՐ ԴԱ ԱՅՆՔԱՆ ՄԵԾ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԻ

Անհիշելի ժամանակներից ծաղիկները սիրո խորհրդանշան են համարվում: Նրանք թանկ չեն՝ հատկապես սեզոնին և հաճախ են վաճառվում փողոցների անկյուններում: Մակայն, նկատի ունենալով, թե որքան հազվադեպ է միջակ ամուսինը տուն բերում դեղին նարցիսների մի փունջ, կարելի է ենթադրել, որ դրանք նույնքան թանկ են, որքան խոլորձները և նույնքան դժվար է ձեռք բերելը, որքան էդելվայսները, որոնք աճում են ամպերով պարուրված ալպյան բարձունքներում:

Ինչո՞ւ սպասել, մինչև ձեր կինը հիվանդանոցում պառկի, որպեսզի նրան ծաղիկներ նվիրեք: Իսկ ինչո՞ւ հենց վաղը երեկոյան նրան մի քանի վարդ չբերել: Դուք սիրում եք փորձեր անել: Փորձեք այդ անել և կտեսնեք, թե ինչ տեղի կունենա:

Չնայած իր խիստ զբաղվածությանը Բրոդուեյում, Ջորջ Մ. Քոենը սովորաբար օրը երկու անգամ զանգահարում էր մորը, ընդհուպ մինչև նրա մահը: Կարծում էր, նա ամեն անգամ որևէ ցնցող նորություն էր ունենում մորը հաղորդելու: Ոչ, այդ ուշադրության փոքրիկ նշանների իմաստն այն է, որ դրանք ձեր սիրելի մարդուն ցույց են տալիս, որ դուք մտածում եք նրա մասին, ցանկանում եք նրան հաճույք պատճառել, և նրա երջանկությունն ու բարեկեցությունը ձեր սրտին շատ թանկ են ու մոտ:

Կանայք հսկայական նշանակություն են տալիս տարեթվերին՝ ծննդյան օրերին և տարեդարձներին, իսկ թե հատկապես ինչու, դա ընդմիշտ մնում է որպես կանացի գաղտնիքներից մեկը: Միջակ մարդը կարող է ապրել մի կյանք, չհիշելով բազմաթիվ տարեթվեր, բայց նրանցից մի քանիսն անհրաժեշտ է անպայման հիշել. դրանք են՝ 1492 թվականը<sup>15</sup>, 1776 թվականը<sup>16</sup>, կնոջ ծննդյան օրը, հարսանիքի տարին և օրը: Ծայրահեղ դեպքում նա կարող է բավարարվել նույնիսկ առանց առաջին երկու տարեթվերի, բայց՝ ոչ առանց վերջինների:

Ջիկագոյից դատավոր Ջոզեֆ Մաքաթը, որը քննել է քառասուն հազար ամուսնական վեճեր և հաշտեցրել երկու հազար ամուսնական զույգերի, ասում է. «Ամուսնական գժտությունների հիմքում մեծ մասամբ մանրություններ են ընկած: Այդպիսի մի հասարակ բան, ինչպիսին է ամուսնուն առավոտյան աշխատանքի գնալիս ձեռքով անելը, որպես հրաժեշտի նշան, կկանխեր ոչ քիչ թվով ամուսնալուծություններ»:

Ռոբերտ Բրաունինգը, որի համատեղ կյանքը էլիզաբեթ Բարեթ Բրաունինգի հետ, գուցե մեզ հայտնիներից ամենահովվերգականն էր, որքան էլ որ զբաղված լինեք, կարողանում էր պահպանել սերը ոչ մեծ նվերներով և ուշադրության նշաններով: Նա այնքան հոգատար էր իր հիվանդ կնոջ նկատմամբ, որ վերջինս մի անգամ գրեց իր

քույրերին. «Եվ հիմա ես, բնականաբար, սկսում եմ խորհել, ի վերջո, միգուցե ես իսկապես հրեշտակ եմ»:

Չափազանց շատ տղամարդիկ թերագնահատում են այդ առօրյա ոչ մեծ ուշադրության նշանները: «Փիքթորիել ռեվյու» ամսագրում զետեղված հոդվածում Գեյնոր Մեդոքսը գրում էր. «Ամերիկյան ընտանիքն իսկապես կարիք ունի մի քանի նոր մոլորությունների: Օրինակ, նախաճաշն անկողնում այն հաճելի թուլություններից մեկն է, որոնք պետք է իրենց թույլ տան ավելի շատ կանայք: Կնոջ համար անկողնում նախաճաշելը գրեթե նույն բանն է, ինչ մասնավոր ակումբը տղամարդու համար»:

Վերջին հաշվով, ամուսնությունը ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ առօրյա դրվագների մի շարք: Եվ վա՛յ այն ամուսնական զույգերին, որոնք հաշվի չեն առնի այդ հանգամանքը: Էդնա Սենթ-Վինսենթ Միլեյը մի անգամ ամփոփել է այդ միտքը իր հակիրճ բանաստեղծություններից մեկում.

**Օրերս մթագնած են ոչ նրանով, որ սերը գնաց,  
Այլ նրանով, որ այն գնաց կամաց-կամաց:**

Այս տողերն արժե հիշել: Ռիստյուն դատավորներն ամուսնալուծում են մարդկանց շաբաթվա մեջ վեց օր, ընդ որում, լուծվում է յուրաքանչյուր տասը ամուսնությունից մեկը: Ձեր կարծիքով, այդ ամուսնություններից քանի՞սն են կործանվել իսկական ողբերգության հետևանքով: Երաշխավորում եմ, որ շատ քչերը: Եթե դուք կարողանայիք այնտեղ ներկա լինել օրեցօր, լսելով այդ դժվար ամուսինների և կանանց ցուցմունքները, կհասկանայիք, որ նրանց մոտ սերը «կամաց-կամաց է գնացել»:

Այժմ հանք ձեր գրչահատը և կտրեք հետևյալ մեջբերումը: Սոսնձեք այն ձեր գլխարկի ներսի մասում կամ հայելուն, որտեղ դուք այն կտեսնեք ամեն առավոտ սափրվելիս:

«Այդ ուղիով ես գնալու եմ միայն մեկ անգամ: Ուրեմն, թող որ արդեն հիմա կատարեմ որևէ արժանավոր արարք կամ բարություն ցուցաբերեմ որևէ մեկի հանդեպ: Թող որ չհետաձգեմ և այդ անելու առիթը բաց չթողնեմ, քանզի այդ ուղիով ես այլևս երբեք չեմ գնալու»:

Այսպիսով, եթե ցանկանում եք պահպանել ձեր ընտանեկան կյանքի երջանկությունը, կատարեք հինգերորդ կանոնը.

**Ցուցաբերեք միմյանց հանդեպ ուշադրության ոչ մեծ նշաններ:**

## ԳԼՈՒԽ ՎԵՑԵՐՈՐԴ

ԵԹԵ ՑԱՆԿԱՆՈՒՄ ԵՔ ԵՐՁԱՆԻԿ ԼԻՆԵԼ, ՄԻ ԱՐՀԱՄԱՐՀԵՔ ԱՅՍ ԿԱՆՈՆԸ

Ուղիտեր Դամրոշն ամուսնացավ ամերիկյան մեծագույն հոետորներից մեկի՝ Ջեմս Ջ. Բլեյնի, որը ժամանակին եղել է պրեզիդենտության թեկնածու, դստեր հետ: Այն ժամանակվանից սկսած, երբ նրանք երկար տարիներ առաջ հանդիպեցին Շոտլանդիայում՝ Էնդրյու Քարնեգիի տանը, Դամրոշների կյանքը շատ երջանիկ էր: Ո՞րն էր նրանց գաղտնիքը:

«Ամուսին ընտրելու զգուշավորության հետ միևնույն շարքում,- ասում է միսսիս Դամրոշը,- ես դասում եմ քաղաքավարի վերաբերմունքը հարսանիքից հետո: Եթե միայն երիտասարդ կանայք այնքա՛ն քաղաքավարի լինեին իրենց ամուսինների հետ, որքան որ քաղաքավարի են կողմնակի մարդկանց հետ: Ցանկացած տղամարդ կփախչի կովարար կնոջից»:

Կոպտությունը այն քաղցկեղային ուռուցքն է, որը քայքայում է սերը: Յուրաքանչյուր ոք գիտի այս մասին և, չնայած դրան, բոլորին հայտնի է, որ մենք օտարների հետ վարվում ենք ավելի քաղաքավարի, քան մեր մերձավորների հետ: Մենք մտքով անդամ չենք անցկացնի կողմնակի մարդուն ընդհատել և բացականչել. «Օ, Աստված իմ, մի՞թե դուք պատրաստվում եք նորից պատմել այդ հին պատմությունը»: Նույնիսկ չենք փորձի մտածել առանց թույլտվության մեր բարեկամների նամակները բացելու կամ էլ մեր քիթը նրանց անձնական գաղտնիքների մեջ խոթելու մասին: Եվ միայն մեր ընտանիքի անդամներին, այսինքն մեր ամենամերձավոր և ամենաթանկ մարդկանց ենք համարձակվում վիրավորել չնչին վրիպումների համար:

Կրկին անգամ Դորոթի Դիքսին եմ մեջբերում. «Ապշեցուցիչ է, բայց փաստ է, որ միակ մարդիկ, որ մեզ տհաճ, վիրավորող և ցավ պատճառող բաներ են ասում, դրանք մեր տնեցիներն են»:

Հենրի Քլեյ Ռիզները հաստատում է. «Քաղաքավարությունը հոգու այնպիսի որակ է, որի առկայությամբ չեն նկատում կոտրված դռնակը, այլ ուշադրություն են դարձնում դռնակից այն կողմ՝ բակում գտնվող ծաղիկներին»:

Քաղաքավարի վերաբերմունքը նույնքան կարևոր է ամուսնության համար, որքան յուրը՝ շարժիչի:

Ընթերցողների հավանությանն արժանացած «Առավոտյան նախաճաշի ինքնակալ միապետի» կերպարի ստեղծող, գրող Օլիվեր Ուենդել Հոլմսը ամեն ինչ է, միայն ոչ ինքնակալ միապետ սեփական տանը: Նա այնքան սիրալիր և զուսպ էր, որ ընկնելով մռայլ և ճնշված վիճակի մեջ, ջանում էր թաքցնել իր մեղամաղձոտությունը

ընտանիքի մյուս անդամներից: Նա բացատրում էր, որ իրեն բավական ծանր էր զգում այդպիսի վիճակում, որպեսզի ստիպեր, որ դրանից տառապեն նաև մյուսները:

Այդպես էր վարվում Օլիվեր Ուենդել Հոլմսը: Իսկ ի՞նչ կարելի է ասել հասարակ մահկանացուի մասին: Վատ են գործերը ծառայության մեջ, նա ձեռքից բաց է թողել գործարքը կամ տիրոջից նկատողություն է ստացել: Նրա գլուխը սաստիկ ցավում է կամ ուշացել է 17.15-ին մեկնող գնացքից: Եվ նա շտապում է տուն վերադառնալ, որպեսզի զայրույթը թափի ընտանիքի վրա:

Հոլանդիայում տուն մտնելուց առաջ կոշիկները թողնում են շեմին: Երդվում են, լավ կլիներ, որ սովորեինք հոլանդացիներից և տուն մտնելուց առաջ մեր վրայից թոթափեինք ցերեկային ծառայողական հոգսերը:

Ուիլյամ Ջեմսը ինչ-որ ժամանակ մի էսսե է գրել, որն անվանել է «Մարդկային կուրության ինչ-որ մի տեսակի մասին»: Արժե հատուկ գնալ մոտակա գրադարան՝ այն վերցնելու և կարդալու համար: Ջեմսը գրում է. «Այսպիսով, մարդկային կուրությունը, որի մասին կխոսվի այս տրակտատում, դա այն կուրությունն է, որով մենք բոլորս վարակված ենք մեզ գերազանցող կենդանի արարածների և մարդկանց հանդեպ»:

«Մարդկային կուրություն, որով մենք վարակված ենք»: Շատերը, որոնք նույնիսկ մտքով չեն անցկացնի կտրուկ խոսել հաճախորդի կամ հատկապես իրենց գործընկերների հետ, չեն երկմտի կնոջ վրա գոռալուց առաջ: Այնինչ իրենց անձնական երջանկության համար ամուսնական բարեկեցությունը շատ ավելի կարևոր և էական է, քան իրենց գործնական հարաբերությունները:

Ամուսնության մեջ երջանիկ շարքային մարդը շատ ավելի երջանիկ է մենության մեջ ապրող հանճարից: Ռուս մեծ գրող Տուրգենևը ճանաչված էր ողջ քաղաքակիրթ աշխարհում: Այնուամենայնիվ, նա ասել է, որ կիրաժարվեր իր տաղանդից և բոլոր գրքերից, եթե միայն որևէ տեղ մի կլին անհանգստանար իր ճաշից ուշանալու համար:

Ի վերջո, որո՞նք են ամուսնության մեջ երջանկություն ձեռք բերելու հնարավորությունները: Ինչպես արդեն ասել ենք, Դորոթի Դիքսը գտնում է, որ ամուսնությունների կեսից ավելին անհաջող են լինում, սակայն դոկտոր Փոլ Փոփենտուն այլ կերպ է մտածում: Նա ասում է. «Մարդն ունի ամուսնության մեջ հաջողության հասնելու ավելի լավ հնարավորություններ, քան ցանկացած այլ ձեռնարկման մեջ, որ նա կարող է սկսել: Նպարեղենի վաճառքով զբաղվող մարդկանց յոթանասուն տոկոսը անհաջողություն է կրում: Իսկ ամուսնացող տղամարդկանց և կանանց 70 տոկոսը հաջողության է հասնում»:

Դորոթի Դիքսն այս ամենն ամփոփում է այսպես:

«Ամուսնության հետ համեմատած,- նկատում է նա,- ծնունդը միայն դրված է մեր կյանքում, իսկ մահը՝ սովորական դեպք:

Ոչ մի կին երբեք չի հասկանա, թե ինչու տղամարդը նույնպիսի ջանքեր չի գործադրում ընտանեկան կյանքը կարգավորելու համար, ինչպիսին որ գործադրում է իր գործում կամ մասնագիտության մեջ հաջողության հասնելու համար:

Սակայն, չնայած գոհ կլինը և խաղաղ, երջանիկ ընտանեկան կյանքը մարդու համար ավելին արժեն, քան միլիոն դոլարը, հարյուրավոր տղամարդկանցից ոչ մեկը

երբեք իսկապես լրջորեն չի մտորում այն մասին, թե ինչպես ապահովի իր ամուսնության հաջողությունը և դրա համար իրական ջանքեր չի գործադրում: Նա իր կյանքում ամենակարևոր բանը թողնում է բախտի քմահաճույքին և շահում կամ տանուլ է տալիս կախված այն բանից, թե հանգամանքներն իր համար ինչպես կդասավորվեն: Կանայք երբեք չեն կարողանում հասկանալ, թե իրենց ամուսիններն ինչո՞ւ չեն կարող իրենց հետ դիվանագիտորեն վարվել, բայց չէ՞ որ նրանց շատ ավելի շահավետ է օգտվել թավշյա ձեռնոցի մեթոդից, քան գործել կոպիտ ձեռքերով:

Յուրաքանչյուր տղամարդ գիտի, որ եթե կնոջը սիրալիր վերաբերմունք ցույց տա, նա կանի ինչ ասես և իրեն կգրկի ինչից ասես: Ամուսինը գիտի, որ իրենից առանձնահատուկ ջանքեր չպահանջող մի քանի հաճոյախոսությունները, մի քանի բառն այն մասին, թե նա ինչ լավ տնտեսուհի է, թե ինչպես է իրեն օգնում, այս ամենը կստիպեն կնոջը խնայել յուրաքանչյուր ցենտը: Յուրաքանչյուր տղամարդ գիտի, որ եթե կնոջն ասի, որ նա շատ հմայիչ է իր նախորդ տարվա զգեստի մեջ, վերջինս այդ զգեստը չի փոխի փարիզյան ամենավերջին նորույթի հետ: Յուրաքանչյուր տղամարդ գիտի, որ համբուրելով կնոջ աչքերը, նա կարող է դրանք փակել շատ ու շատ բաների վրա՝ նրան դարձնելով չղջիկի նման կույր և, որ բավական է, որ նա ջերմորեն համբուրի կնոջ շուրթերը, որ վերջինս համբաճառ ձկան նման:

Եվ յուրաքանչյուր կնոջ հայտնի է, որ ամուսինը գիտի այդ ամենն իր մասին, որովհետև նա ինքն է նրան սպառնիչ տեղեկություններ տվել այն մասին, թե ինչպես է պետք վարվել իր հետ՝ նպատակին հասնելու համար: Եվ նա երբեք չի հասկանա՝ պետք է բարկանալ նրա վրա կամ վրդովվել, որովհետև ամուսինն ավելի շուտ կվիճի իր հետ և դրա դիմաց կստանա վատ պատրաստված կերակուր, ավելի շուտ կհամաձայնվի, որ ինքը վատնի նրա փողերը, իսկ վերջինս կսկսի գնել իր համար նոր զգեստներ, ավտոմեքենաներ և մարզարիստներ, նա ավելի շուտ կնախընտրի այդ ամենը, քան կհոգա այն մասին, որ մի փոքր շոգոքորթի իրեն և վարվի իր հետ այնպես, ինչպես ինքն է խնդրում»:

Այսպիսով, եթե դուք ցանկանում եք պահպանել ձեր ընտանեկան կյանքի երջանկությունը, կատարեք վեցերորդ կանոնը.

**Եղեք սիրալիր:**

## ԳԼՈՒԽ ՅՈԹԵՐՈՐԴ

### ԱՄՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՐՅՈՒՄ ՄԻ ԵՂԵՔ ԱՆԳՐԱԳԵՏ

Սոցիալական հիգիենայի գրասենյակի գլխավոր քարտուղար Քեթրին Բիմենթ Դևիսն իր ժամանակին համոզեց հազարավոր ամուսնացած կանանց՝ բոլորովին անկեղծորեն պատասխանել մի շարք խիստ անձնական հարցերի: Արդյունքը ցնցող էր: Այդ հազարավոր ամուսնացած կանանց պատասխաններին ուշադիր ծանոթանալուց հետո դոկտոր Դևիսը մամուլում արտահայտեց իր հաստատ համոզմունքը, որ Միացյալ Նահանգներում ամուսնալուծությունների գլխավոր պատճառներից մեկը ֆիզիկական անհամատեղելիությունն է:

Դոկտոր Ջ. Վ. Համիլթոնի անցկացրած հետազոտությունը հաստատում է այդ եզրակացությունը: Չորս տարի շարունակ դոկտոր Համիլթոնն ուսումնասիրել է հարյուր տղամարդու և հարյուր կնոջ ամուսնական կյանքը: Նա այդ տղամարդկանց ու կանանց առանձին առանձին տվեց չորսհարյուրական հարց և նրանց հետ քննարկեց նրանց վերաբերող խնդիրներն այնքան սպառիչ կերպով, որ ամբողջ հետազոտությունը տևեց չորս տարի: Դոկտոր Համիլթոնի աշխատանքը սոցիոլոգիական տեսակետից այնքան կարևոր համարվեց, որ այն ֆինանսավորում էր առաջատար բարեգործների մի խումբ: Այդ ուսումնասիրության արդյունքների հետ դուք կարող եք ծանոթանալ Ջ. Վ. Համիլթոնի և Քենեթ Մակգոունի «Ինչո՞ւ են ամուսնություններն անհաջող» (George G. V. Hamilton, Kenneth Macgowan. What's Wrong with Marriage?) գրքում:

Ո՞րն է անհաջողության պատճառը: «Միայն շատ կանխակարծ և ինքնավստահ հոգեբույժը,- ասում է դոկտոր Համիլթոնը,- կարող է պնդել, որ ամուսնական գոտությունների մեծամասնությունը սեռական աններդաշնակության արդյունք չէ: Համենայն դեպս, ուրիշ դժվարություններից ծագած գոտությունները շատ ու շատ դեպքերում կանտեսվեին, եթե հենց սեռական հարաբերությունները բավարարող լինեին»:

Որպես Լոս Անջելեսի Ընտանեկան հարաբերությունների ինստիտուտի ղեկավար, Փոլ Փոփենտուն ծանոթացավ հազարավոր ամուսնությունների հանգամանքների հետ. նա ընտանեկան կյանքի հարցերով զբաղվող ամերիկյան խոշորագույն մասնագետներից մեկն է: Ըստ դոկտոր Փոփենտուի, ամուսնալուծությունները սովորաբար տեղի են ունենում չորս պատճառների հետևանքով:

Նա դրանք դասավորում է հետևյալ հերթականությամբ.

1. Սեռական աններդաշնակություն:

2. Ազատ ժամանակն անցկացնելու վերաբերյալ կարծիքների տարբերություն:
3. Ֆինանսական դժվարություններ:
4. Հոգեկան, ֆիզիկական կամ հուզական խախտումներ:

Ուշադրություն դարձրեք՝ սեռական հարցը առաջին տեղում է, իսկ ֆինանսական դժվարությունները, որքան էլ որ տարօրինակ է, միայն երրորդ տեղն են գրավում:

Ամուսնալուծության գործերի բոլոր մասնագետները համակարծիք են, որ սեռական համատեղելիությունը երջանիկ ամուսնության խիստ անհրաժեշտ պայմանն է: Օրինակ, մի քանի տարի առաջ Ցինցինատիում ներընտանեկան հարաբերությունների գծով դատարանի անդամ Հոֆմանը՝ մի մարդ, որը լսել է հազարավոր ընտանեկան ողբերգությունների պատմություններ, հայտարարեց. «Յուրաքանչյուր տասն ամուսնալուծություններից ինը կապված է սեռական կարգի տարաձայնությունների հետ»:

Հայտնի հոգեբան Ջոն Բ. Ուոթսոնն ասում է. «Սեռականը, ըստ համընդհանուր ճանաչման, մարդու կյանքում ամենակարևոր բանն է: Ըստ համընդհանուր ճանաչման, հենց դա է մեծ մասամբ տղամարդկանց և կանանց ընտանեկան երջանկության կործանման պատճառ հանդիսանում»:

Մի շարք մասնագետ բժիշկներ, ելույթ ունենալով իմ դասընթացի ունկնդիրների առջև, փաստորեն, հաստատեցին այդ նույն բանը: Մի թե ցավալի չէ, որ այժմ՝ 20-րդ դարում, երբ մեր տրամադրության տակ ունենք մեծ քանակությամբ համապատասխան գրականություն և, երբ մենք բոլորս կիրթ մարդիկ ենք, ամուսնությունները լուծվում են և մարդկանց կյանքը խեղաթյուրվում է այդ ամենահիմնական և բնական բնագոյի հարցում մեր տգիտության հետևանքով:

Պատվելի Օլիվեր Մ. Բաթերֆիլդը, որը տասնութ տարի մեթոդիստական եկեղեցում քահանա էր եղել, լքեց քարոզչի ամբիոնը, որպեսզի գլխավորի Նյու Յորքում ընտանեկան կյանքի հարցերով խորհրդատվական ծառայությունը: Այդ քահանան, որին, հավանորեն, բախտ էր վիճակվել շատ երիտասարդների ամուսնացնել, պատմում է.

«Իմ նախկին փորձը, իբրև քահանա, վաղուց համոզել է ինձ, որ չնայած իրենց ռոմանտիկական հայացքներին և բարի մտադրություններին, ամուսնական խորանի առջև կանգնող շատ զույգեր անգրագետ են ամուսնական հարաբերությունների հարցերում»:

#### **Ամուսնական հարաբերությունների հարցերում անգրագետ:**

Այնուհետև նա շարունակում է. «Երբ մտածում ես, որ մենք այդքան հաճախ ամուսնական հարաբերությունների կարգավորման խիստ բարդ գործը թողնում ենք բախտի քմահաճույքին, կարելի է միայն ապշել այն բանից, որ ամուսնալուծությունների քանակը կազմում է ընդամենը տասնվեց տոկոս: Ահավոր մեծ քանակությամբ տղամարդիկ և կանայք իրականում ամուսիններ չեն, չնայած որ ամուսնալուծված էլ չեն. նրանք ապրում են յուրատեսակ քավարանում»:

«Երջանիկ ամուսնությունները,- նկատում է այնուհետև դոկտոր Բաթերֆիլդը,- հազվադեպ են պատահականության արդյունք լինում: Նրանք գիտակցական

ստեղծագործության հետևանք են՝ այն առումով, որ խելացի և մտածված կերպով են ծրագրվում»:

Այդպիսի ծրագրման հարցում երիտասարդներին օգնելու համար դոկտոր Բաթերֆիլդը երկար տարիներ ձգտում է, որպեսզի իր ամուսնացրած բոլոր զույգերը անկեղծորեն քննարկեն իր հետ ապագայի իրենց ծրագրերը: Հենց այդպիսի զրույցների հետևանքով էլ նա եկավ այն եզրակացության, որ «պայմանավորվող բարձր կողմերից» շատերը «ամուսնական հարաբերությունների հարցերում անգրագետ են»:

«Սեռական հարաբերությունները,- ասում է դոկտոր Բաթերֆիլդը,- ամուսնության մեջ բավարարվածություն տվող բազմաթիվ գործոններից մեկն են, սակայն, եթե դրանք կարգին վիճակում չեն, ապա ուրիշ ոչինչ չի կարող կարգին լինել»:

Իսկ ինչպե՞ս անել, որ դրանք կարգին լինեն:

«Սենտիմենտալ լռության տեղը (ես շարունակում եմ մեջքերել դոկտոր Բաթերֆիլդին) պետք է զբաղեցնի կողմերի ամուսնական կյանքի և նրանում իրենց վարքագծի վերաբերյալ հարցերի անկանխակալ և սառնասիրտ քննարկման կարողությունը: Այդպիսի կարողություն ձեռք բերելու լավագույն միջոցը տվյալ թեմայով լրջորեն և պատշաճ կերպով գրված գրքի ընթերցանությունն է: Ես միշտ ի լրումն իմ «Ամուսնություն և սեռական ներդաշնակությունն» (Oliwer M. Butterfield. Marriage and Sexual Harmony) բրոշյուրի, ձեռքի տակ եմ պահում այդպիսի գրքերի մի ամբողջ շարք:

Ինձ թվում է, որ նման կարգի մեզ մատչելի բոլոր գրքերից ընթերցողների լայն շրջաններին ավելի են համապատասխանում հետևյալ երեքը. Իզաբել Հաթոնի «Ամուսինների սեռական հարաբերությունները» (Isabel E. Hatton. The Sex Technique in Marriage), Մաքս Էքսների «Ամուսնական կյանքի սեռական կողմը» (Max Exner. The Sexual Side of Marriage) և Էլենա Բայթի «Սեռական գործոնը ամուսնության մեջ» (Helena Wright. The Sex Factor in Marriage) գրքերը»:

Սեռական կյանքի մասին իմանալ գրքերի՝ ց: Իսկ ինչու ոչ: Մի քանի տարի առաջ Կոլումբիայի համալսարանը Սոցիալական հիգիենայի ամերիկյան միության հետ համատեղ իր մոտ հրավիրեց երկու առաջատար մանկավարժների, որպեսզի քննարկի քոլեջների ուսանողների սեռական և ամուսնական խնդիրները: Այդ խորհրդակցության ժամանակ դոկտոր Փոլ Փոփենոուն ասաց. «Ամուսնավորությունների քանակը սկսում է նվազել: Եվ դրա պատճառներից մեկն այն հանգամանքն է, որ մարդիկ ավելի շատ են կարդում սեռական և ամուսնական հարցերին նվիրված հեղինակավոր գրքեր»:

Այդ պատճառով ես անկեղծորեն ենթադրում եմ, որ իրավունք չունեն վերջացնելու այս մասը, առանց ներկայացնելու այդ լուրջ խնդիրը բացեիքաց և գիտական հիմնավորմամբ լուսաբանող գրքերի հետևյալ ցուցակը.

Բժշկագիտության դոկտոր Թեոդոր Հենդրիկ Վան դե Վելդե. «Իդեալական ամուսնություն» (Theodor Hendrik Van de Velde. Ideal Marriage,): Նշանավոր բժիշկները հանձնարարում են այս գիրքը որպես ամուսնության և սեռական հարաբերությունների հարցերի վերաբերյալ լավագույններից մեկը:

Մերի Ուեր Դեննեթ. «Կյանքի սեռական կողմը» (Mary Ware Dennet. The Sex Side Life): Պարզաբանումներ, հասցեագրված երիտասարդներին:

Բժշկագիտության դոկտոր Մ. Ջ. Էքսներ «Ամուսնական կյանքի սեռական կողմը» (M. J. Exner. The Sexual Side of Marriage): Ամուսնության սեռական խնդիրների լուրջ և պատշաճ շարադրանք:

Մերի Ստոուպս. «Ամուսնական սեր» (Marie C. Stores. Married Love): Գրքում բացեիքաց քննարկվում են ամուսնական հարաբերությունները:

Էռնեստ Բ. Գրոուվս, Գլեդիս Հ. Գրոուվս, «Սեռական ամուսնական հարաբերություններում» (Ernest R. Groves, Gladys H. Groves. Sex in Marriage): Գիրքը պարունակում է տվյալ հարցի վերաբերյալ ընդարձակ տեղեկություն:

Էռնեստ Բ. Գրոուվս. «Նախապատրաստություն ամուսնությանը» (Ernest R. Groves. Preparation for Marriage):

«Ամերիկեն մեզեզին» ամսագիրը 1933 թվականի հունիսյան համարում հրապարակեց Էմեթ Քրոզիերի «Ինչո՞ւ են ամուսնությունները լուծվում» հոդվածը: Ստորև ներկայացվում է այդ հոդվածից փոխառնված հարցաթերթիկ: Հնարավոր է, որ դուք նպատակահարմար կգտնեք պատասխանել այդ հարցերին՝ տասական միավոր նշանակելով ձեզ այն դեպքում, երբ կարող եք դրական պատասխան տալ:

### Ամուսինների համար

1. Շարունակո՞ւմ եք, արդյոք, սիրատածել ձեր կնոջը, արդյոք ժամանակ առ ժամանակ նրան ծաղիկներ նվիրո՞ւմ եք, հիշո՞ւմ եք, արդյոք, նրա ծննդյան օրը և ձեր հարսանիքի տարեդարձը, ցուցաբերո՞ւմ եք, արդյոք, նրա հանդեպ ուշադրության անսպասելի նշաններ, դրսևորո՞ւմ եք, արդյոք, անակնկալ քնքշություն:

2. Արդյոք, մի՞շտ եք խուսափում քննադատել նրան կողմնակի մարդկանց ներկայությամբ:

3. Տնտեսությունը վարելու համար նախատեսված դրամից բացի արդյոք նրան դրամ տալի՞ս եք, որպեսզի նա կարողանա դրանք ծախսել սեփական հայեցողությամբ:

4. Փորձո՞ւմ եք արդյոք հասկանալ կանանց հատուկ բնավորության փոփոխությունները նրանց մոտ և օգնել նրան հոգնածության, նյարդայնության և գրգռվածության պահերին:

5. Արդյոք ձեր կնոջ հետ ա՞նց եք կացնում ձեր ազատ ժամանակի թեկուզև կեսը:

6. Արդյոք բավականաչափ տակտ ունե՞ք, որպեսզի ձեզ զսպեք և չհամեմատեք ձեր կնոջ խոհարարական և տնտեսուհու շնորհքները ձեր մոր կամ ինչ-որ մի Բիլ Ջոնսի կնոջ նույն այդ շնորհքների հետ, եթե միայն նման համեմատությունը ձեր կնոջ օգտին չէ:

7. Ցուցաբերո՞ւմ եք, արդյոք, ակնհայտ հետաքրքրություն նրա հոգևոր կյանքի, նրա ակումբների և շրջապատի հանդեպ, այն գրքերի հանդեպ, որոնք նա կարդում է և հասարակական խնդիրների հանդեպ:

8. Ընդունա՞լ էք, արդյոք, առանց խանդի նշաններ ցուցաբերելու նրան թույլ տալ, որ պարի և ընդունի ուշադրության բարեկամական նշաններ ուրիշ տղամարդկանցից:

9. Օգտագործո՞ւմ եք, արդյոք, նրան գովելու և ձեր հիացմունքն արտահայտելու յուրաքանչյուր հնարավորություն:

10. Արդյոք, շնորհակալություն հայտնո՞ւմ եք նրան այն փոքրիկ ծառայությունների համար, որ նա ցուցաբերում է ձեր հանդեպ, օրինակ, կոճակներ կարելու, գուլպաների նորոգման և ձեր հագուստը մաքրման ուղարկելու համար:

### **Կանանց համար**

1. Արդյոք ձեր ամուսնուն լիակատար ազատություն տալի՞ս եք իր ծառայողական գործերում, խուսափո՞ւմ եք, արդյոք, նրա գործընկերներին, ընտրած քարտուղարուհուն քննադատելուց և ուշացած տուն գալու համար հանդիմանելուց:

2. Արդյոք անո՞ւմ եք ձեզնից կախված ամեն ինչ ձեր տունը հետաքրքիր և հաճելի դարձնելու համար:

3. Փոփոխո՞ւմ եք արդյոք տնային ճաշացուցակն այնպես, որ սեղան նստելով՝ ձեր ամուսինը երբեք չիմանա, թե ինչ էք մատուցելու իրեն:

4. Արդյոք ձեր ամուսնու ծառայողական գործունեությունից բավականաչափ հասկանո՞ւմ եք՝ նրա հետ այն քննարկելու և նրան ձեր խորհրդով օգնելու համար:

5. Ընդունա՞լ էք, արդյոք, քաջաբար տանել ֆինանսական դժվարությունները՝ առանց քննադատելու ձեր ամուսնուն իր սխալների համար և առանց անբարենպաստ համեմատություններ անելու նրա և ավելի հաջողակ մարդկանց միջև:

6. Գործադրո՞ւմ եք, արդյոք, հատուկ ջանքեր նրա մոր կամ մյուս ազգականների հետ լեզու գտնելու համար:

7. Հագնվելիս հաշվի առնո՞ւմ եք, արդյոք, ձեր ամուսնու ճաշակը՝ ձեր զգեստների գույների և ձևերի վերաբերյալ:

8. Համերաշխությունը պահպանելու շահերից ելնելով, արդյոք, զիջումներ անո՞ւմ եք ոչ մեծ տարաձայնությունների դեպքում:

9. Ջանո՞ւմ եք, արդյոք, սովորել ձեր ամուսնու սիրած խաղերը՝ նրա հետ ազատ ժամանակն անցկացնելու համար:

10. Հետևո՞ւմ եք, արդյոք, ընթացիկ իրադարձություններին, նոր գրքերին և նոր գաղափարներին, որպեսզի մտավոր տեսակետից պահպանեք ձեր հանդեպ ձեր ամուսնու հետաքրքրությունը:

Այսպիսով, «ձեր ընտանեկան կյանքն ավելի երջանիկ դարձնելու համար» յոթերորդ կանոնն ասում է.

**Կարդացեք ամուսնական կյանքի սեռական կողմի վերաբերյալ լավ գրքեր:**

### **ԱՄՓՈՓՈՒՄ**

**Յոթ կանոն, որոնց կատարումը թույլ է տալիս ձեր ընտանեկան կյանքը դարձնել ավելի երջանիկ**

Կանոն 1. Պետք չէ կշտամբել:

Կանոն 2. Մի փորձեք վերափոխել ձեր ամուսնուն:

Կանոն 3. Մի քննադատեք:

Կանոն 4. Հայտնեք մեկմեկու ձեր անկեղծ երախտագիտությունը:

Կանոն 5. Ցուցաբերեք միմյանց հանդեպ ուշադրության ոչ մեծ նշաններ:

Կանոն 6. Եղեք սիրալիր:

Կանոն 7. Կարդացեք ամուսնական կյանքի սեռական կողմի վերաբերյալ լավ գրքեր:

## ԾԱՆՈԹԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

1. 1966 թվականի տվյալներով:
2. Այսպես էին կոչում Ազգային առաջադիմական կուսակցությունը, որը հիմնել էր Թ. Ռուզվելտը 1912 թվականին:
3. Ջոն Հեյ (1838-1908) - ամերիկյան պետական գործիչ և գրող, Մակ-Քինլիի վարչակազմում պետական քարտուղար:
4. Մատթեոս է. 12:
5. «Չափն ընդ չափ», գ. 2, տ. 2:
6. Քաղաք Շոտլանդիայում, որտեղ քաշմիրե շալերի տիպի շալեր էին պատրաստվում:
7. Ռինո - քաղաք Նևադա նահանգում, որտեղ գալիս են շատ ամերիկացիներ, ովքեր ցանկանում են ստանալ ապահարզան, որի ձևակերպումն այստեղ կապված չէ սովորական դժվարությունների և քաշքշուկի հետ:
8. Non compos mentis (լատ.) - խելքը գլխին չէ:
9. Մոտավորապես 64 աստիճան ըստ Յելսիուսի:
10. Սենդի - շոտլանդացիների մականունն է:
11. In articulo mortis (լատ.) - մահվան մահճում:
12. Թ. Ռուզվելտը 1898 թ. իսպանո-ամերիկյան պատերազմի ժամանակ «Խիզախ ձիավորներ» հեծելազորային գնդի հրամանատարն էր:
13. Չքնաղ Ֆրանսիա (ֆր.):
14. Հոբի գիրքը, Գ. 25:
15. 1492 թվական - Քրիստափոր Կոլումբոսի կողմից Ամերիկայի հայտնագործման տարին:
16. 1776 թվական հուլիսի 4 - Անկախության դեկլարացիայի ընդունման ամսաթիվը, որը հռչակեց Անգլիայից գաղութների անջատումը և ԱՄՆ-ի կազմավորումը:

## ՀԵՂԻՆԱԿԻ ՄԱՍԻՆ



**Դեյլ Բրեքենրիջ Քարնեգի** (անգլ.՝ Dale Breckenridge Carnegie, նոյեմբերի 24 1888 - նոյեմբերի 1 1955), ամերիկացի դասախոս և գրող: Մշակել է ինքնաբարելավման, առևտրով զբաղվելու շնորհի ձևավորման, կորպորատիվ ուսուցման, հանրային ճարտասանության և միջանձնային հարաբերությունների հմտություններին վերաբերող դասընթացներ: Հեղինակ է մի շարք գրքերի, այդ թվում «Ինչպես ձեռք բերել բարեկամներ և ազդեցություն ունենալ մարդկանց վրա» (1936), «Ինչպես դադարել անհանգստանալ և սկսել ապրել» (1948), «Անհայտ Լինկոլնը» (1932):

Դեյլ Քարնեգին ծնվել է Մերիվիլում, Միսսուրի: Նա աղքատ գյուղացի տղա էր, Ջեյմս Ուիլյամ Քարնեգի (James William Carnegie) և նրա կնոջ՝ Ամանդա Էլիզաբեթ Հարբիսոնի (Amanda Elizabeth Harbison) երկրորդ որդին: Պատանեկան տարիքում՝ ստիպված լինելով արթնանալ առավոտյան 3-ին, որպեսզի կովերին պահեր, նա կարողացավ ընդունվել Միսսուրիի պետական մանկավարժական քոլեջ Ուորենսբուրգում և ստանալ բավականին լավ կրթություն: Քոլեջից հետո նրա առաջին աշխատանքը ագարակապանների կրթության հարցն էր: Հետո նա Armour & Company-ում սկսեց զբաղվել բեկոնի, օճառի և ճարպի վաճառքով:

Կուտակելով 500 դոլար՝ Քարնեգին դադարեց զբաղվել առևտրով 1911 թ-ին, որպեսզի իրագործեր իր վաղեմի երազանքը՝ դառնար մանկավարժ:

1922 թ-ին Քարնեգին փոխեց իր ազգանվան գրությունը՝ Carnagey-ից դարձնելով Carnegie: Հավանաբար նա դա կատարեց գովազդային նպատակներով, քանի որ այդ ժամանակ բոլորին հայտնի էր միլիոնատեր Էնդրյու Քարնեգիի անունը (որի անունը մի անգամ չէ, որ հիշատակվում է Քարնեգիի գրքերում):

Քարնեգին նկարահանվել է 1947 թ. «Jiggs and Maggie in Society» ֆիլմում (իր դերում):

Դեյլ Քարնեգին մահացել է Հոջքինսի հիվանդությունից 1955 թվականի նոյեմբերի 1-ին Ֆորեսթ Հիլզի իր բնակարանում (Նյու Յորք)՝ չհաստատված տվյալներով կատարելով ինքնասպանություն: Գրողը թաղվել է Բելթոնում (Միսսուրի):