

*Дейл Карнеги*

***КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ И  
ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ***

*Перевод А.А. Позднякова*

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

### **к пересмотренному и исправленному изданию**

Первая публикация книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» относится к 1937 году, и ее тираж составлял всего 5 тысяч экземпляров. Ни Дейл Карнеги, ни его издатели Саймон и Шустер не планировали распродать больше этого весьма умеренного количества. Но к их удивлению, она очень быстро стала настоящим бестселлером, и для удовлетворения растущего спроса приходилось печатать одно издание за другим; а со временем «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» заняла свое место среди самых издаваемых в мире книг. Ее невероятный успех объясняется тем, что книга касается самых важных вопросов, волнующих людей, соответствует их действительным потребностям и никак не связана с изменчивой модой, возникшей после Великой Депрессии. Это подтверждается постоянным спросом на нее вот уже более пятидесяти лет.

Дейл Карнеги любил говорить, что легче заработать миллион долларов, чем включить в словарный состав английского языка какое-нибудь крылатое выражение. Фраза «как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» стала таковой: ее цитируют, переиначивают, пародируют, используют в различных контекстах — от политических карикатур до романов. Сама книга была переведена почти на все известные письменные языки. Каждое новое поколение открывает ее заново и пользуется ее не потерявшими своей актуальности принципами.

Поэтому вполне логичным выглядит следующий вопрос: зачем пересматривать и исправлять книгу, которая уже подтвердила и каждый день продолжает подтверждать свою злободневность и важность для каждого человека? Зачем проводить легкомысленные эксперименты с успешно продаваемой книгой?

Чтобы ответить на этот вопрос, мы должны помнить, что сам Дейл Карнеги всю жизнь без усталости вносил в свою книгу поправки. Книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была написана в качестве учебника для курсов по обучению публичным выступлениям и отношениям между людьми и до сих пор используется в этих целях. До самой своей смерти в 1955 году Дейл Карнеги постоянно вносил поправки и исправлял сам курс для того, чтобы он отвечал меняющимся и растущим потребностям людей. Никто так чутко не реагировал на появление новых тенденций в жизни общества, как Дейл Карнеги. Он постоянно улучшал и совершенствовал свои методики. Свою книгу по публичным выступлениям он обновлял несколько раз. Если бы Дейл Карнеги прожил дольше, то конечно же он и сам бы внес изменения в свою книгу «Как завоевывать друзей и

оказывать влияние на людей» с тем, чтобы в ней были лучше отражены изменения, произошедшие в мире после тридцатых годов.

Многие из имен упомянутых в книге известных людей были хорошо известны во время ее первой публикации, но в настоящее время они незнакомы большинству читателей. Некоторые примеры и высказывания могут показаться странными и восприниматься в современных социальных условиях, как вышедшие из употребления выражения со страниц романов викторианской эпохи, что, конечно, несколько ослабляет общее воздействие и затеняет главную суть книги.

Таким образом, цель этого издания состоит в том, чтобы книга стала более ясной и понятной для современного читателя, но в то же время ее главное содержание не претерпело бы изменений. Мы не вносили «изменений» в книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» за исключением, может быть, выпущенных ранее нескольких купюр и добавлений примеров, более характерных для наших дней. Стил Карнеги, энергичный, страстный и остроумный, сохранен так же, как и сленг тридцатых годов. Дейл Карнеги писал так, как говорил: напористо, живо и ярко.

Поэтому его книги и работы по-прежнему наполнены энергией его живого голоса. Тысячи людей по всему миру обучаются на курсах Карнеги, и каждый год их число увеличивается. Тысячи людей читают и изучают книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» и с воодушевлением используют ее принципы, улучшая свою жизнь. Для них всех мы и предлагаем это новое издание, содержащее в себе безупречно выверенные методики, которые были немного уточнены и дополнены.

*Дороти Карнеги (вдова Дейла Карнеги)*

## КАК БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА — И ДЛЯ ЧЕГО

*Дейл Карнеги*

За тридцать пять лет, прошедших с начала двадцатого века, американские издательства выпустили более двухсот тысяч различных книг. Большинство из них невероятно скучны, а многие не оправдали затрат и оказались убыточными. Я сказал «многие»? Президент одного крупнейшего в мире издательства признавался мне, что его компания, несмотря на то, что работает в этой области семьдесят пять лет, семь из восьми выпущенных книг продает с убытками для себя.

Тогда почему же я проявил такое легкомыслие и написал еще одну? И почему, после того как она написана, вы должны утруждать себя ее чтением?

Эти вопросы справедливы, и я попытаюсь на них ответить.

Начиная с 1912 года, в Нью-Йорке я вел курсы, на которых проходили подготовку бизнесмены и специалисты в других областях. В начале я преподавал только ораторское искусство. Эти курсы предназначались для того, чтобы выработать у взрослых людей практические навыки, необходимые для публичных выступлений во время деловых переговоров или перед аудиторией. В программу входили такие вопросы, как тренировка быстроты мышления и самообладания, развитие умения выражать свои мысли более четко и убедительно.

Но постепенно, по мере накопления опыта, я понял, что, хотя мои слушатели и крайне нуждались в знаниях, касающихся умения выступать публично, для них еще большее значение имела подготовка в области тонкого искусства общения с людьми в деловых и личных отношениях.

Я также постепенно понял, что и сам испытывал острую нужду в таких знаниях. Сейчас, оглядываясь на прожитые годы, меня приводит в смятение мысль о том, что при общении с людьми мне часто недоставало должного терпения и понимания. Как бы я хотел, чтобы книга, подобная этой, оказалась в моих руках лет двадцать назад! Это был бы действительно бесценный дар!

Общение с людьми, возможно, представляет для вас самую большую проблему, особенно, если вы занимаетесь бизнесом. Но этот вопрос имеет большое значение и для домохозяйки, и для архитектора или инженера. Проведенные несколько лет назад исследования под эгидой Фонда Карнеги по совершенствованию методик преподавания выявили очень существенный факт, позже получивший подтверждение в результате дополнительных исследований в Технологическом институте Карнеги. Эти исследования показали, что даже в таких технических областях деятельности, как машиностроение, финансовый успех на 85% определяется умением строить отношения

между людьми, то есть, личностными качествами и способностью руководить людьми, и только на 15% зависит от знаний в области техники.

В течение многих лет я вел курсы в Клубе инженеров в Филадельфии и также в нью-йоркском филиале Американского института инженеров-электриков. В целом, возможно, что мои лекции прослушали более полутора тысяч инженеров. Они пришли ко мне, потому что, в конечном итоге, после многих лет наблюдений и на основании личного опыта поняли, что в технических областях деятельности самую высокую заработную плату зачастую получают совсем не те, кто лучше подготовлен с технической точки зрения. Например, специалиста только с технической подготовкой в области машиностроения, бухгалтерии, архитектуры или любой другой специальности можно легко найти на рынке труда и платить ему среднюю заработную плату. А вот труд специалиста, который обладает техническими знаниями плюс умением четко формулировать свои мысли, брать на себя ответственность и вдохновлять людей, будет оплачиваться выше.

В самый активный период своей деятельности Джон Д. Рокфеллер сказал, что «способность взаимодействовать с людьми — это товар, который покупается так же, как сахар или кофе. И за такую способность я заплачу больше, чем за любую другую из существующих в мире».

Не считаете ли вы, что любой колледж в нашей стране должен включить в свою программу курс, касающийся развития способностей, обладатели которых получают самую высокую зарплату? Однако до настоящего времени мне не известно о существовании хотя бы одного учебного заведения, где читался бы подобный практический курс.

В Чикагском университете и объединенных школах Христианского союза молодых людей было проведено исследование с целью определения, что желали бы изучать взрослые люди.

Это исследование обошлось в 25 тысяч долларов, и на него потребовалось два года. Завершающие этапы этого исследования были проведены в Меридене, штат Коннектикут. Это типичный американский город, поэтому выбор пал на него. Каждый взрослый житель этого города должен был ответить на 156 вопросов. Среди прочих, там были такие вопросы: «Чем Вы занимаетесь? Какими профессиональными навыками Вы обладаете? Ваше образование? Как Вы проводите свое свободное время? Уровень Вашего дохода? Ваши увлечения? Ваши притязания? С какими проблемами Вы сталкиваетесь в жизни? Какие предметы Вы предпочитаете изучать?» Это исследование показало, что главным для опрашиваемого взрослого населения было здоровье, а на втором месте среди их интересов стояли вопросы, связанные с общением с людьми. В

частности, вызывало интерес то, как понимать людей и взаимодействовать с ними, как суметь понравиться людям, как убедить людей занять вашу позицию.

После этого, комитет, проводивший это исследование, принял решение организовать изучение такого предмета в Мериленде. Они попытались найти подходящий практический учебник по этой теме, но даже после самых тщательных усилий не смогли этого сделать. Наконец, они обратились к самому крупному мировому авторитету в области образования для взрослых и задали ему вопрос о существовании учебника, который мог бы быть использован для такого обучения. Этот авторитетный специалист дал отрицательный ответ. «Я знаю, что нужно, — сказал он, — но такой учебник еще не написан».

По своему собственному опыту я знал, что это правда, ибо я сам в течение многих лет хотел найти практическое и актуальное пособие по взаимоотношениям между людьми.

И поскольку такой книги не существовало, я предпринял попытку написать ее для моих курсов. И вот эта книга перед вами, надеюсь, она вам понравится.

Подготавливая эту книгу, я прочитал все, что когда-либо писалось по данному вопросу, включая газетные публикации, журнальные статьи, отчеты судебных заседаний по семейным делам, труды древних и современных философов. Кроме этого, я нанял опытного специалиста-исследователя, и он потратил полтора года, изучая в библиотеках все, пропущенное мною. Он проштудировал тома сложнейших книг по психологии, тщательно прочитал сотни журнальных статей, изучил бесчисленные биографии, пытаюсь отыскать факты того, как великие деятели всех возрастов взаимодействовали с людьми. Мы прочитали их биографии. Мы прочитали жизнеописания великих людей от Юлия Цезаря до Томаса Эдисона. Я припоминаю, что только книг о жизни Теодора Рузвельта мы прочитали более сотни. Мы были очень настойчивы в своем стремлении не жалеть ни времени, ни средств для того, чтобы отыскать любую практически целесообразную идею, которая когда-либо использовалась людьми для приобретения друзей или оказания влияния на людей.

Я лично беседовал с десятками людей, и некоторые из них хорошо известны во всем мире. Это, например, изобретатели Маркони и Эдисон, политические лидеры Франклин Д. Рузвельт и Джеймс Фарли, известный предприниматель Оуэн Д. Янг; кинозвезды Кларк Гейбл и Мери Пикфорд; исследователь Мартин Джонсон. Цель таких бесед состояла в том, чтобы выяснить методы, которые они используют в отношениях с людьми.

На основании всех этих источников я подготовил короткий материал для беседы: «Как приобретать друзей и оказывать влияние

на людей». Я сказал «короткий». Он был таковым в начале моей работы, но скоро разросся до размеров полутора часовой лекции. В течение многих лет я ежегодно читал ее для взрослой аудитории в Институте Карнеги в Нью-Йорке.

Читая эту лекцию, я призывал слушателей проверять ее на практике в их деловых и личных контактах, а затем в классе рассказывать о результатах и полученном опыте. Это было очень интересное задание! Эти мужчины и женщины, жаждущие самосовершенствования, были захвачены идеей поработать в лаборатории совершенно нового типа, главной и единственной в мире лаборатории, в которой можно исследовать отношения между людьми.

Эта книга не была написана в обычном понимании этого слова. Она выросла подобно тому, как растет ребенок. Она выросла и развилась на основе практического опыта, полученного тысячами взрослых людей.

Много лет назад мы начали с набора правил, напечатанных на карточке, размером не более почтовой. На следующий учебный год, карточка стала больше, затем появился буклет, потом серия брошюр, каждая из которых постепенно разрасталась, увеличиваясь по объему страниц и по рассматриваемой тематике. Наконец, после пятнадцати лет экспериментов и исследований родилась эта книга.

Правила, которые мы излагаем здесь, не являются чистой теорией или измышлениями. Они работают безукоризненно. Как бы невероятно это ни звучало, я сам был свидетелем того, как в результате применения этих правил жизнь многих людей менялась в буквальном смысле коренным образом.

Например, наши курсы посещал один человек, имевший в подчинении 314 сотрудников. В течение многих лет он оказывал сильное давление на своих работников, критиковал и осуждал их. Он делал это, не считаясь с их личными качествами и должностью. Он не имел понятия о том, что такое доброта, признание и поощрение. После изучения принципов, изложенных в этой книге, предприниматель резко изменил свой стиль жизни. И сейчас сотрудники его компании работают как одна команда — добросовестно и с воодушевлением. Триста четырнадцать недоброжелателей были превращены в триста четырнадцать друзей. Выступая на занятиях, он с гордостью рассказывал: «Раньше, когда я шел по своему предприятию, никто со мной не здоровался. Мои сотрудники, увидев меня, буквально отводили глаза в сторону. Но сейчас они все — мои друзья, и даже сторож называет меня по имени».

Этот предприниматель стал получать больше прибыли, у него появилось больше свободного времени и, *что* несравненно более важно, он более счастлив в делах и личной жизни.

Очень многим коммерсантам, используя эти принципы, удалось резко увеличить объемы продаж. Многие открыли новые счета,

которые они безуспешно пытались открыть раньше. Управляющие получили дополнительные полномочия, и им была увеличена зарплата. Один управляющий сообщил, что ему значительно повысили оклад благодаря действенности изученных им на наших курсах правил. Другого управляющего из компании «Гэс Уоркс» в Филадельфии хотели понизить в должности, когда ему исполнилось 65 лет, за то, что он был агрессивен и не умел руководить людьми. Эти курсы не только спасли его от понижения в должности, но и помогли получить повышение по службе и увеличение заработной платы.

Множество раз семейные пары на банкете в конце курса говорили мне, что их жизнь стала счастливее с тех пор, как муж или жена прошли у нас обучение.

Люди часто высказывали удивление достигнутыми ими результатами. Все это похоже на чудо. В некоторых случаях они находились в таком приподнятом состоянии, что звонили мне домой по воскресеньям не в силах ждать сорок восемь часов для того, чтобы на очередном занятии сообщить о своих достижениях.

Один человек был настолько захвачен беседой об этих принципах, что, обсуждая их с другими слушателями, засиделся до поздней ночи. В три часа утра его собеседники разошлись по домам, а он был так потрясен осознанием своих собственных ошибок, так воодушевлен появившимися возможностями новых достижений, что не мог спать. Он не спал и эту ночь, и следующую.

А что он представлял из себя? Был ли это наивный необразованный человек, который готов поболтать относительно любой новомодной теории? Отнюдь. Это был отлично образованный и очень опытный предприниматель, занимавшийся торговлей произведениями искусства, светский лев, свободно владевший тремя языками и получивший образование в европейских университетах.

Когда я писал эту главу, мне пришло письмо от одного немца, получившего классическое образование, знатного аристократа, предки которого в течение многих поколений служили офицерами при Гогенцоллернах. В его письме, которое было написано на трансатлантическом пароходе, он почти с религиозной страстью рассказывал мне о применении этих принципов.

Другой человек, старожил Нью-Йорка, окончивший Гарвард, состоятельный человек и владелец большой фабрики ковров, заявлял, что за четырнадцать недель учебы на курсах он узнал больше о тонком искусстве воздействия на людей, чем за четыре года обучения в колледже. Абсурдно? Смешно? Невероятно? Безусловно, вы вправе усомниться в этом, подобрав любое удобное для вас определение. Я лишь без комментариев передаю то, что в четверг вечером 23 февраля 1933 года в Йельском клубе Нью-Йорка заявил консервативный и весьма успешный в делах выпускник Гарварда, выступая перед аудиторией примерно из 600 человек.



«По сравнению с тем, кем мы должны быть на самом деле, — говорил известный профессор Гарварда Уильям Джеймс, — мы лишь просыпаемся. Мы используем лишь малую толику наших физических и духовных возможностей. В широком понимании, человек в своей жизни не может даже приблизиться к установленным для него пределам. Он обладает самыми разнообразными силами, которые, как правило, не использует».

О, эти силы, которые мы, «как правило, не используем»! Единственная цель этой книги состоит в том, чтобы помочь обнаружить, развить и с выгодой для себя использовать эти спящие и не используемые нами ценнейшие свойства личности.

«Образование, — говорил доктор Джон Г. Хиббен, в прошлом президент Принстонского университета, — есть способность разрешать жизненные ситуации».

Если к тому времени, когда вы закончите чтение первых трех глав этой книги, вы не будете немного более подготовлены к разрешению жизненных ситуаций, я сочту эту книгу большой неудачей в том, что касается решения ваших проблем. Ибо «великая цель образования, — писал Герберт Спесер, — не знание, а действие».

Книга, лежащая перед вами, — книга действий.

*Дейл Карнеги, 1936 год*

## **ДЕВЯТЬ СОВЕТОВ, как извлечь максимум пользы из этой книги**

1. Если вы хотите извлечь из этой книги максимум пользы, то вам следует выполнять одно обязательное требование, которое намного важнее любого правила или методики. Если у вас не будет этого основополагающего качества, то тысячи правил по изучению этой книги принесут вам мало пользы. А если вы действительно обладаете этой важнейшей способностью, то тогда вы сможете творить чудеса, не читая никаких советов о том, как извлечь максимум пользы из этой книги.

Что же это за магическое требование? Оно очень простое: сильное и страстное желание учиться общаться с людьми и непреодолимая решимость совершенствовать свои способности в этом направлении.

Как развить такое непреодолимое желание? Постоянно напоминайте себе, какое большое значение имеет для вас соблюдение этих принципов. Рисуйте в своем воображении, как освоение этих принципов поможет вам жить богаче, полнее, счастливее и реализовывать себя в большей степени. Неустанно повторяйте: «Моя популярность, мое счастье и чувство собственной значимости во многом зависят от моего умения общаться с людьми».

2. Начинайте с быстрого прочтения каждой главы, чтобы получить о ней общее представление. Возможно, у вас появится искушение сразу же перейти к следующей. Но не делайте этого, если только вы не читаете для простого развлечения. Если же ваша цель состоит в совершенствовании умения общаться с людьми, то возвратитесь назад и тщательно перечитайте главу. В итоге это сэкономит вам время и повысит эффективность вашей работы.

3. Во время чтения останавливайтесь и обдумывайте прочитанное. Спрашивайте себя, как и когда вы сможете применить каждую рекомендацию.

4. Читая, делайте пометки карандашом, ручкой, маркером. Когда вы встречаетесь с рекомендацией, которую вы, по вашему мнению, можете использовать, то рядом на полях проведите черту. Если это первоклассная рекомендация, то подчеркните каждое предложение или сделайте какую-либо особую отметку. Подчеркивание и расстановка отметок делает чтение более увлекательным и ускоряет повторение материала в последствии.

5. Я знал женщину, которая в течение пятнадцати лет заведовала канцелярией в одной большой страховой компании. Каждый месяц она перечитывала все контракты, предлагаемые ее компанией клиентам. Да, она делала это ежемесячно, год за годом. Зачем, с какой целью? Из своего опыта она поняла, что повторение — единственный

способ основательно запомнить все положения этих многочисленных контрактов.

Однажды я потратил два года на написание книги о публичных выступлениях, но, тем не менее, я заметил, что постоянно время от времени просматриваю ее, чтобы помнить, что же я написал до этого в моей собственной книге. Скорость, с которой мы забываем, просто невероятна.

Поэтому, если вы хотите получить действительный и продолжительный результат, не думайте, что беглое прочтение этой книги окажется достаточным. После того, как вы внимательно прочтаете ее целиком, необходимо в течение нескольких месяцев ежемесячно тратить какое-то время на то, чтобы ее просматривать. Держите ее на своем столе. Часто открывайте и читайте. Постоянно размышляйте о тех больших возможностях, которые пока еще не реализованы вами. Помните, что использование этих принципов станет привычкой только в результате постоянного и целеустремленного повторения и применения их на практике. Иного пути нет.

6. Бернард Шоу однажды заметил: «Если человека только учить, он ничему не научится». Шоу был прав. Учеба — процесс активный. Мы учимся на практике. Поэтому, если вы желаете освоить принципы этой книги, предпринимайте что-либо на деле. Используйте эти правила при малейшей возможности. Если этого не делать, вы их быстро забудете. Только то знание, которое используется, остается у нас в памяти.

Возможно, вам покажется обременительным применять эти рекомендации постоянно. Я это знаю, потому что я писал эту книгу, но, тем не менее, частенько мне самому бывало трудно применять эти правила, поборником которых я выступаю. Например, когда вы недовольны, то значительно легче критиковать и обвинять, нежели попытаться понять точку зрения другого человека. Часто проще отыскать вину, чем повод для похвалы, и более естественно говорить о том, что хотите вы, чем о том, что хочет другой человек. И так далее. Поэтому, когда вы читаете эту книгу, помните, что вы не просто пытаетесь получить информацию. Вы пытаетесь выработать новые привычки. И, конечно, вы пытаетесь изменить образ жизни. Это требует времени, упорства и ежедневной практики.

Поэтому, почаще обращайтесь к этой книге. Считайте, что это практическое руководство по вопросам человеческих взаимоотношений, и когда бы вы ни столкнулись с какой-либо конкретной проблемой — будь это отношения с детьми, изменение точки зрения вашего супруга или умиротворение раздраженного клиента — не спешите делать то, что кажется вам естественным, не действуйте импульсивно. Как правило, это приводит к ошибке. Вместо этого обратитесь к этим страницам и просмотрите выделенные вами

разделы. Затем попытайтесь применить их на практике и понаблюдайте, как они будут творить для вас чудеса.

7. Попросите вашу супругу, ребенка или сотрудника брать у вас по 10 центов или по доллару каждый раз, когда они заметят, что вы нарушили тот или иной принцип. Превратите изучение этих принципов в игру.

8. Как-то раз президент большого банка на Уолл-Стрит рассказывал на одном из занятий о своей высокоэффективной системе самосовершенствования. Этот человек не получил хорошего образования, но все же он стал одним из ведущих финансистов Америки, и он признался, что достиг успеха благодаря постоянному применению своей системы. Вот что он делает. Я постараюсь изложить его рассказ настолько точно, насколько он сохранился в моей памяти.

«В течение многих лет я вел деловой дневник, где записывал все встречи в течение дня. Моя семья никогда не планировала ничего для меня на субботний вечер, так как они знали, что это время я уделяю познавательному процессу самоанализа, обзору произошедшего и оценке своих действий. После ужина я уединялся у себя, открывал свой деловой дневник и просматривал записи всех бесед, обсуждений и встреч, имевших место в течение недели. Я спрашивал себя: «Какие ошибки я сделал в этот раз?», «Что было сделано мною хорошо, и что еще я бы мог предпринять для повышения эффективности работы?», «Какие уроки я мог бы извлечь из полученного опыта?». После анализа записей, я часто приходил в очень плохое настроение. Нередко я был просто потрясен своими грубейшими ошибками. Конечно, по мере того, как шло время, такие грубые ошибки стали появляться все реже и реже. Иногда мне даже хотелось хлопнуть себя по плечу в качестве похвалы за то или иное правильное действие. Эта система самоанализа и самообразования практиковалась мною год за годом и дала мне больше, чем что бы то ни было другое.

Она помогла мне развить способность принимать решение и оказала мне огромную помощь в общении с людьми. Я не мог бы порекомендовать ничего лучшего».

Почему бы ни использовать подобную систему для контроля за практическим применением принципов, обсуждаемых в этой книге? Если вы сделаете так, то получите двойную пользу.

Во-первых, вы будете вовлечены в процесс обучения, что само по себе увлекательно и бесценно.

Во-вторых, вы обнаружите, что ваши способности взаимодействовать с людьми необычайно возрастут.

9. В конце этой книги вы найдете несколько пустых страниц, чтобы фиксировать ваши достижения в практическом применении этих принципов. Будьте конкретны. Указывайте имена, даты, результаты. Ведение таких записей будет вдохновлять вас на

дальнейшие еще более интенсивные усилия. А как увлекательно будет читать эти записи, когда вы случайно наткнетесь на них несколько лет спустя!

*Для того чтобы получить максимальную пользу от этой книги, вам надо:*

а. Развить в себе сильное и страстное желание совершенствовать собственные способности общаться с людьми.

б. Перечитывать главу дважды, прежде чем переходить к чтению следующей.

в. Во время чтения часто останавливайтесь и спрашивайте себя, как и когда вы сможете применить каждую рекомендацию.

г. Подчеркивайте любую важную идею.

д. Каждый месяц просматривайте эту книгу.

е. Применяйте эти принципы при первой возможности. Используйте эту книгу как практическое пособие, которое ежедневно помогает вам решать ваши проблемы.

ж. Превратите процесс изучения в увлекательную игру, предложив вашему другу взимать с вас 10 центов или доллар в качестве штрафа за каждый случай нарушения вами изложенных в данной книге принципов.

з. Еженедельно подводите итог интенсивности своего продвижения вперед в изучении принципов этой книги. Задавайте себе вопрос о допущенных ошибках, способах их исправления, об уроках, которые можно извлечь из полученного опыта.

и. Фиксируйте на чистых страницах в конце книги, как и когда вы применяете данные правила.

---

\* «Тем, кого это касается» — Буквальный перевод официального обращения, принятого в деловой переписке англоязычных стран. — *Прим. пер.*

## **ЧАСТЬ I ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ**

### **Глава I**

#### **«Если хочешь собрать мед, не опрокидывай улей!»**

7 мая 1931 года Нью-Йорк стал свидетелем завершения самой сенсационной охоты на человека, какую когда-либо видел этот город. После нескольких недель погони был выслежен гангстер и убийца Кроули, по кличке «Два Револьвера», который, между прочим, не пил и не курил. В ловушку он попал в квартире своей любовницы на Вест-Энд авеню.

Сто пятьдесят полицейских и детективов осадили его убежище на верхнем этаже. Они продолбили отверстие в крыше и пытались выкурить этого «убийцу полицейских» слезоточивым газом. Затем на крышах соседних домов установили пулеметы, и больше часа в одном из красивейших кварталов Нью-Йорка раздавались револьверные выстрелы, и слышался треск пулеметных очередей. Кроули непрерывно отстреливался, укрываясь за массивным креслом.

За ходом этого сражения наблюдали десять тысяч взволнованных зрителей. Ничего подобного никогда прежде не случалось на улицах Нью-Йорка.

Когда Кроули схватили, комиссар полиции Малруни заявил, что головорез Два Револьвера был самым опасным преступником за всю историю Нью-Йорка: «Кроули убьет, и глазом не моргнет».

Но каким видел себя сам Кроули? Нам это известно, потому что за то время, пока полиция обстреливала его укрытие, он написал письмо, адресуя его «тем, кого это касается»\*. Он писал, а кровь из его ран оставляла багровый след на бумаге.

Писал Кроули следующее: «В моей груди бьется усталое, но доброе сердце, которое никому не причиняло зла».

Незадолго до этого Кроули было назначено любовное свидание на обочине проселочной дороги по пути из Лонг-Айленда. Внезапно к его машине подошел полицейский и сказал: «Предъявите ваше водительское удостоверение».

Кроули молча вытащил пистолет, и град пуль сразил полицейского. Когда смертельно раненый полицейский упал, Кроули выскочил из машины, выхватил из его кобуры револьвер и выстрелил в распростертое тело еще раз. И вот этот убийца откровенничает: «В

моей груди бьется усталое, но доброе сердце, которое никому не причиняло зла»!

Кроули приговорили к казни на электрическом стуле. Когда его доставили в помещение для смертников тюрьмы Синг-Синг, думаете, он сказал: «Вот расплата за убийство людей»? Нет, он заявил: «Я осужден за то, что защищал себя».

Дело в том, что Кроули не считал себя виновным ни в чем. Необычна ли подобная оценка преступниками своих действий? Если вы считаете, что это так, то послушайте следующее: «Лучшие годы моей жизни я потратил на то, чтобы доставлять людям всякие удовольствия и помогать им хорошо проводить время, а взамен я получаю только оскорбления и жалкое существование человека, за которым организована охота».

Так говорил Аль-Капоне. Да, именно тот самый Аль-Капоне — враг общества № 1 и самый опасный главарь гангстеров из всех, кто когда-либо терроризировал Чикаго. Он не осуждал себя. Аль-Капоне искренне считал себя настоящим благодетелем общества, благодетелем, непонятым и неоцененным им.

То же самое говорил и Голландец-Шульц, перед тем как погибнуть от пуль гангстеров в Ньюарке. В интервью для газеты Голландец-Шульц, один из самых отъявленных негодяев Нью-Йорка, заявил, что является благодетелем общества. И он искренне верил в то, что говорил.

На эту тему у меня была интересная переписка с Луисом Лоуэсом. В течение многих лет он служил начальником печально известной тюрьмы Синг-Синг в Нью-Йорке. Лоуэс утверждал, «что лишь немногие преступники в Синг-Синге считают себя плохими людьми. Они точно такие же, как мы с вами, и поэтому стараются как-то аргументировать и объяснять свои поступки. Они могут рассказать вам, почему были вынуждены вскрыть сейф или нажать на спусковой крючок. Большинство из них пытаются с помощью аргументов — ошибочных или логичных — оправдать свои антисоциальные действия даже перед самими собой и, таким образом, приходят к твердому убеждению, что их вообще не следовало бы заключать в тюрьму».

Если Аль-Капоне, Два Револьвера-Кроули, Голландец-Шульц и другие душегубы, находясь за тюремной решеткой, считают себя совершенно невиновными, то что же сказать о тех людях, с которыми мы общаемся?

Джон Уонамейкер, основатель одноименной сети магазинов в Америке, признался однажды: «Тридцать лет назад я понял, что сердиться глупо. У меня достаточно хлопот с собственными недостатками, чтобы еще беспокоиться о том, что Бог не позаботился равномерно распределить умственные способности между людьми».

Уонамейкер рано усвоил этот урок. Но лично мне пришлось треть

века брести на ощупь в этом ветхом мире, прежде чем перед моими глазами стала проясняться истина, что в девяноста девяти случаях из ста люди ни в чем не осуждают себя, независимо от того, насколько они правы или нет.

Критика бесполезна, ибо она ставит человека в позицию обороняющегося и, как правило, побуждает его искать для себя оправдание. Критика опасна, потому что она наносит удар по самомнению человека, оскорбляет чувство его собственной значимости и вызывает обиду.

Всемирно известный ученый Б.Ф. Скиннер экспериментально доказал, что процесс обучения продвигается значительно быстрее и эффективнее, если животное получает вознаграждение за хорошее поведение, а не наказываться за плохое. Дальнейшие исследования показали, что этот вывод справедлив и для поведения людей. Таким образом, критикуя, мы не добиваемся устойчивых изменений и часто обижаем людей.

Другой великий психолог Ганс Селье говорил: «Мы настолько же жаждем получать одобрение, насколько боимся осуждения».

Вызываемая критикой обида может деморализовать сотрудников фирмы, членов семьи и друзей, но вовсе не исправить ситуацию, явившуюся ее причиной.

Джордж Б. Джонстон из города Инид в Оклахоме работает инженером по технике безопасности в одной строительной компании. Кроме своих прочих обязанностей, он также должен следить за тем, чтобы на стройплощадке рабочие носили каски. Джонстон докладывал руководству фирмы, что всякий раз, когда он встречал рабочего без каски, то начальственным тоном напоминал ему о необходимости соблюдать правила техники безопасности. А в результате рабочие стали относиться к нему с холодком и частенько после его ухода снимали каски.

Джонстон решил применить другой подход. В следующий раз, когда он встретил несколько рабочих без касок, он поинтересовался, удобны ли эти каски и подходят ли они им по размеру. Затем благожелательным тоном он напомнил, что каски предназначены для защиты от травм и предложил всегда носить их во время работы. В итоге рабочие стали более охотно выполнять правила без обид и недовольства.

В немецкой армии военнослужащему не разрешается подавать жалобу и высказывать критические замечания сразу после происшествия. Он должен выпасться и остыть. Если же он подает жалобу немедленно, то его наказывают. И в нашей повседневной жизни тоже следовало бы руководствоваться подобным правилом и применять его для ворчливых родителей, сварливых жен, бранчливых работодателей и всех несносных любителей покритиковать.

На страницах истории вы найдете тысячи примеров



бесполезности критики. Возьмите, например, пресловутую ссору между Теодором Рузвельтом и президентом Тафтом, которая расколола республиканскую партию, привела в Белый Дом Вудре Вильсона, оказала сильнейшее влияние на первую мировую войну и изменила ход исторических событий. Бегло рассмотрим факты. Когда в 1908 году Теодор Рузвельт покинул Белый дом, он поддержал Тафта, избранного президентом. Затем Теодор Рузвельт уехал в Африку охотиться на львов. Вернувшись, он начал очень активную деятельность: обвинил Тафта в консерватизме, попытался добиться выдвижения своей кандидатуры на президентских выборах на третий срок, основал прогрессивную партию и почти развалил республиканскую партию. На следующих выборах Уильям Ховард Тафт и республиканская партия получили поддержку только в двух штатах — Вермонте и Юте. Это стало самым сокрушительным поражением за всю историю ее существования.

Теодор Рузвельт во всем обвинил Тафта, но считал ли себя виновным сам президент Тафт? Конечно, нет. Со слезами на глазах Тафт повторял: «Я не понимаю, как бы я мог поступить иначе, чем поступил». Кто же виноват? Рузвельт или Тафт? Откровенно говоря, я не знаю, да мне и все равно. Главное, что я хочу показать, это то, что все критические замечания Теодора Рузвельта не заставили Тафта признать свою неправоту. Единственный же результат критики состоял в том, что Тафт старался оправдать себя и повторял со слезами на глазах: «*Яне понимаю, как бы я мог поступить иначе, чем поступил*». Или возьмите скандал, связанный с нефтяными резервами в Типот-Доуме. В начале 20-х годов все газеты писали о нем с негодованием. Скандал всколыхнул всю страну. В Америке еще не случалось ничего подобного. Фактическая сторона скандала такова: Альберту Б. Фоллу, министру внутренних дел в правительстве Гардинга, было поручено сдать в аренду частным фирмам государственные нефтяные резервы в районе Элк-Хилда и Типот-Доума, предназначавшиеся для нужд военно-морского флота США.

Назначил ли министр Фолл свободные торги? Ничего подобного. Вместо этого, он без промедления передал выгодный контракт своему другу Эдварду Л. Догэни. А что сделал Догэни? Он предоставил министру Фоллу то, что соизволил назвать «займом» в сто тысяч долларов. Затем министр Фолл самовольно отдал приказ морской пехоте Соединенных Штатов прибыть в указанный район и прогнать конкурентов, которые через расположенные рядом скважины выкачивали нефть из месторождения в Элк-Хилле. Конкуренты, согнанные со своих участков под угрозой штыков, бросились в суд и положили конец этим скандальным махинациям.

Дело имело столь неприятный привкус, что погубило администрацию Гардинга, вызвало чувство омерзения во всей стране, поставило республиканскую партию на грань развала и привело к тому,

что Альберт Фолл угодил за решетку.

Приговор Фоллу был необычайно суров. Так за всю историю осуждали лишь немногих государственных деятелей. Раскаялся ли он? Ничего подобного! Через несколько лет Герберт Гувер мельком упомянул в своем публичном выступлении, что смерть президента Гардинга стала следствием душевных терзаний и тревог по поводу того, что его предал друг. Когда миссис Фолл услышала эти слова, она вскочила со стула, зарыдала и, потрясая кулаками, закричала:

«Что? Гардинг был предан Фоллом? Нет! Мой муж никогда никого не предавал. Весь этот дом, если его набить золотом, не заставил бы моего мужа совершить дурной поступок. Это он был предан, это над ним совершили расправу и распяли!»

\*\*\*

Так и бывает: виновный, следуя своей натуре, готов обвинять кого угодно, только не себя. Все мы таковы. Поэтому, когда мы завтра почувствуем искушение кого-либо покритиковать, то давайте, вспомним Аль Капоне, Кроули-Два Револьвера и Альберта Фолла.

Давайте, наконец, осознаем, что критика, словно почтовый голубь, всегда возвращается обратно. Давайте ясно поймем, что человек, которого мы собираемся исправлять и осуждать, будет наверняка оправдывать себя и осуждать в ответ нас, или, в лучшем случае, как кроткий Тафт, скажет: «Я не понимаю, как бы я мог поступить иначе, чем поступил».

Утром 15 апреля 1865 года Авраам Линкольн умирал в одной из дешевых меблированных комнат, расположенных прямо напротив театра Форда, где в него выстрелил Джон Уилкс Бутс. Линкольн во весь свой рост вытянулся по диагонали на продавленной кровати, слишком короткой для него. Над кроватью висела дешевая репродукция известной картины Розы Бонер «Конская ярмарка», а газовый рожок мерцал унылым желтым светом. Военный министр Стэнтон, стоявший возле кровати умирающего Линкольна, сказал: «Здесь лежит самый идеальный руководитель, какого когда-либо видел мир».

В чем же секрет успеха Линкольна во взаимоотношениях с людьми? В течение десяти лет я изучал жизнь Авраама Линкольна и целых три года посвятил написанию и переписыванию книги под заглавием «Неизвестный Линкольн». Я полагаю, что изучил личность Линкольна и его семейную жизнь настолько детально и всеобъемлюще, насколько это вообще возможно сделать. Я провел специальное исследование методов, применяемых Линкольном во взаимоотношениях с людьми. Позволял ли он себе критиковать других? О, да. В молодые годы, когда Линкольн жил в долине Пиджен-Крик в штате Индиана, он не только критиковал окружающих, но даже писал письма и стихи, высмеивающие людей. Линкольн оставлял

эти письма на проселочных дорогах и в таких местах, где их наверняка должны были найти. Одно из этих писем стало причиной обиды, длившейся всю жизнь.

Даже после того как Линкольн стал практиковать в качестве адвоката в Спрингфилде в штате Иллинойс, он продолжал открыто нападать на своих оппонентов в письмах, которые публиковал в газетах. Но однажды он перестарался.

Осенью 1842 года он высмеял тщеславного, склонного к агрессивным действиям политика по имени Джеймс Шилдс. Линкольн написал на Шилдса язвительный памфлет и анонимно в виде письма опубликовал его в газете «Спрингфилд Джорнэл». Хохотал весь город. Обидчивый и гордый Шилдс кипел от возмущения. Он выяснил, кто написал письмо, вскочил на лошадь, прискакал к Линкольну и вызвал его на дуэль. Линкольн не хотел драться. Он был противником дуэлей, но в этот раз не мог уклониться от поединка, не нанеся ущерба своей чести. Право выбора оружия предоставили ему. Поскольку у него были очень длинные руки, Линкольн предпочел кавалерийский палаш и взял несколько уроков по владению им у выпускника Уэст-Пойнта. В назначенный день он и Шилдс встретились на песчаной отмели реки Миссисипи. Противники приготовились сражаться не на жизнь, а на смерть, но в самый последний момент вмешались секунданты и остановили дуэль.

Это был самый мрачный период в жизни Линкольна. Но он стал для него бесценным уроком в искусстве взаимоотношения с людьми. Никогда более он не писал оскорбительных писем. Никогда более он не высмеивал кого-либо. И с тех пор почти никогда никого ни за что не критиковал.

Во время Гражданской войны Линкольн неоднократно производил замену генералов на посту командующего армией Потомака, и каждый из них — Мак-Клеллан, Попп, Бернсайд, Хукер, Мид — совершал грубейшие ошибки, приводившие Линкольна в отчаяние. Половина страны гневно осуждала этих генералов, но Линкольн сохранял спокойствие «без злобы и с состраданием ко всем людям». Одним из его любимых изречений было: «Не судите и не судимы будете».

И когда г-жа Линкольн или кто-то другой резко отзывались о южанах, Линкольн отвечал: «Не критикуйте их, в подобных обстоятельствах мы были бы точно такими же».

Но если кто и имел повод для критики других, то это, без сомнения, был сам Линкольн. Приведем только один пример. Геттисбергское сражение происходило в течение первых трех дней июля. 1863 года. Ночью 4 июля во время небывалого ливня, затопившего все окрестности, генерал Ли начал отступление в южном направлении. Когда Ли вместе со своей потерпевшей поражение армией достиг реки Потомак, то перед ним бурлил переполненный

ливневыми водами поток, о переправе через который не могло быть и речи, а позади — победоносная армия федералов. Ли оказался в ловушке. Выхода не было. Линкольн понял это. Ему представился великолепный, ниспосланный самим Небом случай захватить в плен армию генерала Ли и немедленно завершить войну. Поэтому, воодушевленный надеждой на скорую победу, Линкольн приказал Миду тотчас атаковать армию генерала Ли, не созывая военного совета. Линкольн отправил свой приказ по телеграфу, а затем послал к Миду посыльного, требуя начать наступление незамедлительно.

А что же предпринял генерал Мид? Он сделал прямо противоположное тому, что требовал от него Линкольн. Нарушая приказ, Мид созвал военный совет. Он пребывал в нерешительности, медлил, а в свое оправдание посылал по телеграфу различные отговорки. Мид наотрез отказывался атаковать южан.

В конце концов, вода спала, Ли вырвался из ловушки и вместе со своей армией переправился через Патомак.

Линкольн кипел от ярости. «Что это значит? — восклицал он, обращаясь к своему сыну Роберту. — Великий Боже, что же это значит! Стоило только протянуть руки, и мы бы схватили их. Но я не мог сдвинуть армию с места ни словами, ни делами. В сложившихся обстоятельствах любой генерал мог бы легко нанести Ли поражение. Если бы я поехал туда, то справился бы с ним сам».

В горьком разочаровании Линкольн сел и написал Миду следующее письмо. Не забывайте, что в тот период своей жизни Линкольн был в высшей степени осторожен и сдержан в выражениях. Поэтому это письмо, вышедшее из-под пера Линкольна в 1863 году, равносильно строжайшему выговору.

*«Уважаемый генерал!*

*Яне думаю, что Вы полностью осознаете значение неудачи, связанной с отступлением Ли. Он был в наших руках, и, если бы мы захватили его, то, принимая во внимание наши последние успехи, это завершило бы войну. В сложившейся же ситуации война продлится еще неопределенное время. Если Вы не могли атаковать Ли в прошлый понедельник, когда в этом не было ни малейшего риска, то как вы намереваетесь сделать это сейчас, когда его войска занимают оборону на южном берегу реки, и, принимая во внимание, что Вы можете привлечь к этой операции не более двух третей тех сил, которыми вы располагали тогда? Было бы неразумно ожидать, и я этого не ожидаю, что теперь Вы сможете добиться каких-либо значительных результатов. Вы упустили редкую возможность, и я этим безмерно огорчен».*

И что по-вашему мнению сделал Мид, прочитав это письмо? А Мид так и не увидел этого письма, потому что Линкольн его не отправил. Оно было обнаружено в бумагах Линкольна уже после его смерти.

Я предполагаю — это лишь мое предположение и не более того, — что, написав такое письмо, Линкольн выглянул в окно и сказал самому себе: «Минуточку. Может быть, не следует так торопиться. Сидя в тиши Белого Дома, я без особого труда могу приказать Миду начать наступление, но если бы я находился в Геттисберге и видел бы столько крови, сколько ее довелось увидеть за последнюю неделю Миду, и если бы мои уши раздирали стоны и пронзительные крики раненых и умирающих, то, возможно, я бы тоже не горел желанием атаковать. Если бы у меня был такой же робкий характер, как у Мида, то, вероятно, я поступил бы точно так же, как поступил он. Во всяком случае, возможность уже упущена. Если я отправлю это письмо, то я отведу душу, но оно заставит Мида попытаться как-то оправдаться, что вынудит его обвинять меня. Это вызовет неприятные эмоции, поставит под сомнение его пригодность к дальнейшей службе в качестве командующего и, возможно, вынудит его подать в отставку».

Поэтому, как я уже сказал, Линкольн отложил письмо в сторону, ведь он же на собственном горьком опыте убедился, что резкая критика и упреки почти всегда не дают результата.

Теодор Рузвельт говорил, что когда он, являясь президентом, сталкивался со сложной проблемой, то обычно откидывался на спинку стула и, глядя на большой портрет Линкольна, висевший над его письменным столом в Белом Доме, спрашивал себя: «Что сделал бы на моем месте Линкольн? Как бы он решил эту проблему?»

Марк Твен тоже выходил из себя и писал крайне невыдержанные письма. Так, однажды он написал одному человеку, вызвавшему его гнев: «Разрешение на похороны — вот что вам надо. Только попросите меня, и я позабочусь, чтобы вы его получили». В другом письме к редактору, касательно попыток корректора «улучшить его орфографию и пунктуацию», он распорядился: «Печатайте материал в соответствии с прилагаемым вариантом и позаботитесь о том, чтобы вздорные предложения корректора остались в его пустой голове».

После таких язвительных писем настроение Марка Твена улучшалось. Они давали ему возможность выпустить пар, но не причиняли никому ни малейшего вреда, потому что жена Марка Твена тайком их выбрасывала. Они никогда не были отправлены.

Знаете ли вы кого-нибудь, кого бы вам хотелось изменить, исправить, сделать лучше? Хорошо! Отлично! Я полностью поддерживаю это. Но почему бы ни начать с самого себя? И с чисто эгоистической точки зрения это несравненно выгоднее, чем стараться улучшать других. К тому же намного безопаснее.

Конфуций говорил: «Не жалуйся, что на крыше у соседа лежит снег, когда у тебя самого порог не чищен».

Когда я был еще молодым человеком и пытался производить на людей впечатление, я написал глупое письмо Ричарду Хардингу Дэвису — писателю, который в то время являлся заметной фигурой

на литературном горизонте Америки. Я готовил для журнала статью о писателях и попросил Дэвиса рассказать мне о его методе работы. А несколькими неделями ранее я получил от кого-то письмо, со следующей припиской внизу: «Продиктовано, но не прочитано». На меня это произвело сильное впечатление. Я решил, что автор этого письма, должно быть, очень важный, занятый и значительный человек. Я был совсем не занят, но очень хотел произвести впечатление на Ричарда Хардинга Дэвиса и поэтому закончил свое короткое письмо словами: «Продиктовано, но не прочитано». Дэвис не затруднил себя ответом. Он просто вернул мне мое послание, на котором внизу поперек моего постскриптума было небрежно написано: «Ваша невоспитанность не имеет границ». Я, конечно же, совершил грубый промах и, конечно, заслужил упрек. Но по-человечески я обиделся. Моя обида была столь глубокой, что, когда через десять лет я узнал о смерти Ричарда Хардинга Дэвиса, единственное мое воспоминание — признаюсь в этом с чувством стыда — касалось той обиды, которую он мне нанес.

Если завтра вы захотите обидеть кого-либо, и сделать так, чтобы эта обида на вас длилась десятилетиями до самой смерти, то немного займитесь беспощадной критикой этого человека, независимо от того насколько вы уверены в ее обоснованности.

Общаясь с людьми, помните, что имеете дело с созданиями, которые не следуют законам логики. Вы имеете дело с созданиями эмоциональными, опутанными предрассудками, чьи поступки определяются гордыней и тщеславием.

Беспощадная критика привела к тому, что легко ранимый Томас Харди, один из лучших писателей-романистов, своим творчеством обогативших английскую литературу, навсегда бросил писать художественные произведения. Критика довела английского поэта Томаса Чаттертона до самоубийства.

Бенджамин Франклин, не отличавшийся особым тактом в юности, со временем стал столь дипломатичен и искусен во взаимоотношениях с людьми, что был назначен американским послом во Франции. В чем же секрет его успеха? Он придерживался правила: «Я не буду говорить о людях плохо, а расскажу только все хорошее, что я знаю о каждом».

Любой глупец может критиковать, осуждать и жаловаться — и большинство глупцов так и поступают.

Но для того, чтобы понимать и прощать, требуются сильный характер и самообладание.

«Великий человек проявляет свое величие в том, как он обращается с маленькими людьми», — говорил Карлейл.

Боб Гувер, знаменитый летчик-испытатель, часто выполнявший фигуры высшего пилотажа на воздушных шоу, возвращался домой в Лос-Анджелес после выступления в Сан-Диего. На высоте триста

футов, как писал журнал «Флайт Оперейшенс», оба двигателя неожиданно заглохли. Посредством искусного маневра Гуверу удалось совершить посадку. Самолет получил серьезные повреждения, но никто не пострадал.

Первым делом после аварийной посадки Гувер проверил горючее и обнаружил, что его винтовой самолет времен второй мировой войны был заправлен не бензином, а новейшим топливом для реактивных самолетов.

После возвращения на аэродром он отыскал механика, обслуживавшего его самолет. Молодой человек страшно переживал за свою ошибку и даже плакал, когда встретился с Гувером. Он только что стал причиной потери дорогостоящего самолета, но эта ошибка могла бы привести и к гибели трех человек.

Вы можете себе представить, насколько был разгневан Гувер. Можно предположить, какой шквал ругательств обрушил этот опытный и педантичный пилот на проявившего халатность механика. Но Гувер не стал его ругать и даже не обронил ни малейшего критического замечания в адрес парня. Вместо этого, Гувер обнял его за плечи и сказал: «Я уверен, что ты никогда больше не сделаешь так, и чтобы доказать это, я хочу, чтобы завтра ты подготовил к полету мой Ф-51 ».

Родители часто склонны критиковать своих детей. Если вы подумали, что я скажу: «Не делайте этого», то вы ошиблись. Я лишь хочу попросить вас: «*Прежде*, чем начать критиковать, прочитайте один классический образец американской журналистики «О чем забывают отцы»».

Впервые эта работа увидела свет в передовой статье журнала «Пиплс Хоум Джорнал». Материал приводится здесь с разрешения автора в варианте, появившемся в «Ридерз Дайджест». Там писали следующее:

«О чем забывают отцы» относится к тому типу произведений, которые рождаются в момент истинного душевного порыва и находят отклик в стольких людских сердцах, что появившись однажды на страницах какого-либо издания, постоянно переиздаются и пользуются неизменной популярностью среди читателей. После первой публикации этого произведения оно перепечатывалось, как пишет его автор У. Ливингстон Ларнед, «в сотнях журналах и газет по всей стране. Оно столь же многократно издавалось за пределами США на других языках. Я дал тысячи персональных разрешений тем, кто хотел прочитать его в школах, церквях и в качестве лекции. Бесчисленное число раз его использовали в радио- и телепередачах. Довольно часто оно печаталось в университетских периодических изданиях. Иногда совсем маленькое произведение имеет совершенно невероятный успех. Это без сомнения относится к данному случаю».

## О чем забывают отцы

*У. Ливингстон Ларнед*

Послушай, сынок, я разговариваю с тобой, когда ты уже спишь. Ты подсунул свою ручонку под щеку, к твоему лбу, на котором виднеются маленькие капельки пота, прилипла прядь твоих светлых волос. Я тайком проник в твою комнату. Только что, несколько минут назад, когда я сидел в библиотеке и читал свои бумаги, меня неожиданно захлестнула волна раскаяния. Я здесь около тебя, и я осознаю вину перед тобой.

Сынок, вот о чем я размышляю сейчас: я сегодня сердился на тебя. Я отругал тебя за то, что, собираясь в школу, ты не умылся как следует, а лишь размазал полотенцем грязь по лицу. Я сделал тебе выговор за то, что ты не вычистил свои ботинки. Я сердито накричал на тебя за то, что ты уронил что-то на пол. И за завтраком я нашел повод для замечаний. Ты расплескал чай. Ты плохо жевал во время еды. Ты ставил локти на стол. Ты намазал слишком толстый слой масла на хлеб. А когда ты уже начал гонять мяч по двору, а я собрался уезжать по делам, ты помахал мне рукой и закричал: «Пока, папа!», а я лишь нахмурил брови и сказал: «Не забывай держать спину прямо!»

Затем, все повторилось вечером. Возвращаясь домой, я подсмотрел, что ты играешь в стеклянные шарики, стоя на коленях, а на твоих чулках виднелись дырки. Ты шел впереди меня, и я не думал, как это унижительно для тебя, ведь все это происходило прямо на глазах у твоих товарищей. Чулки стоят дорого, и если бы ты покупал их сам, то был бы более осторожен! Подумать только, сынок, это сказал твой отец!

Позже, ты помнишь, когда я читал в библиотеке, как неуверенно ты вошел ко мне и виновато посмотрел на меня. Я оторвался от своих бумаг и был недоволен неожиданной помехой. Ты в нерешительности стоял в дверях. «Чего тебе?» — резко спросил я.

Ты без слов стремительно бросился ко мне, обхватил меня руками и поцеловал. Твои маленькие руки сжимали меня, и я чувствовал такую любовь, которой только Бог мог наполнить твою душу, и сила ее была такова, что даже мое пренебрежительное отношение не могло ее уменьшить. А затем ты ушел, и я слышал твои шаги вверх по лестнице.

И что же, сынок, прошло несколько мгновений после твоего ухода, как бумаги буквально вывалились из моих рук. Я испугался, и силы оставили меня. Что я привык делать? Я привык обвинять тебя, привык делать тебе замечания, и это была моя награда тебе за то, что ты ведешь себя так, как и должен вести себя обыкновенный мальчишка. Нет, я люблю тебя. Дело в том, что я ожидаю от тебя слишком многого, а ведь ты еще ребенок. Я оцениваю тебя мерками своего возраста.



А в твоём характере столько замечательного, прекрасного, искреннего. Твое маленькое сердце может быть таким же сверкающим, как свет восходящего над холмами солнца. Это ясно хотя бы потому, как ты, не помня себя, бросился ко мне, поцеловал меня и пожелал спокойной ночи. Нет ничего важнее этого, сынок. Я пришел к твоей кровати, сынок, и стою здесь в темноте на коленях, и мне очень стыдно!

Но это слабое оправдание. Я знаю, ты не поймешь этого, если я скажу это днем, когда ты проснешься. Но завтра я стану настоящим папой! Я стану твоим другом, я буду страдать вместе с тобой и смеяться, когда смеешься ты. Я прикушу себе язык, если вдруг мне в раздражении захочется отругать тебя. Я словно молитву буду повторять себе: «Он — лишь мальчик и только, он — маленький мальчик!»

Я думаю, что я видел в тебе взрослого мужчину. Ты спишь, утомившись за день, свернувшись калачиком под одеялом, и я вижу, что ты еще ребенок. Ведь совсем недавно твоя мать еще носила тебя на руках, а ты клал свою головку ей на плечо. Я слишком многого хотел от тебя, да, да, слишком многого».

Вместо того чтобы осуждать людей, давайте попытаемся их понять. Давайте попытаемся понять, почему они поступают так, а не иначе. Это намного полезнее и увлекательнее, нежели заниматься критикой. Это воспитывает в человеке сострадание, терпимость и доброжелательность. «Все понять означает все простить».

Как говаривал доктор Джонсон: «Сам Бог не намерен судить человека до конца его дней».

Почему же это можем делать вы или я?

**ПРИНЦИП 1:**

*Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь.*

## **Глава II**

### **Большой секрет обхождения с людьми**

В мире существует только один способ уговорить кого-либо сделать что-либо. Задумывались ли вы когда-нибудь над этим? Да, один единственный способ. Он состоит в том, чтобы заставить человека захотеть это сделать.

Помните, другого способа не существует. Конечно, вы можете заставить человека захотеть отдать вам свои часы, направив на него револьвер. Под угрозой увольнения вы можете заставить ваших сотрудников работать, и они будут делать это, пока вы не уйдете. Вы можете заставить ребенка сделать то, что вы хотите с помощью розги или угрозы. Но эти грубые методы порождают крайне нежелательные

последствия.

Единственный способ, каким я могу убедить вас что-либо сделать — это предложить вам то, что вы хотите.

А что вы хотите? Зигмунд Фрейд считал, что причиной всех наших действий служат два мотива: сексуальное влечение и желание быть великим — Джон Дьюи, один из наиболее глубоких американских философов, сформулировал эту мысль немного иначе. Он говорил, что глубочайшее стремление, заключенное в человеческой природе, состоит в «желании быть значительным». Это очень важно. В этой книге будет много сказано на данную тему.

Что вы хотите? Не так много, но того немногого, что действительно составляет предмет ваших устремлений, вы добиваетесь с большой настойчивостью. Большинство людей хотят:

1. Здоровья и сохранения жизни;
2. Пищи;
3. Сна;
4. Денег и вещей, которые можно купить;
5. Жизни после смерти;
6. Сексуального удовлетворения;
7. Благополучия для своих детей;
8. Ощущения собственной значимости.

Почти все эти желания обычно удовлетворяются. Все, за исключением одного. Существует одно страстное стремление, почти такое же насущное и почти такое же властное, как потребность в пище и сне, которое удовлетворяется редко. Это то, что Фрейд называет «желанием быть великим». Это то, что Дьюи называет «желанием быть значительным».

Однажды Линкольн начал письмо словами: «Все любят комплименты». Уильям Джеймс говорил: «Важнейшим свойством человеческой природы является непреодолимое желание быть оцененным по достоинству». Обратите внимание, он не сказал просто «желание», «сильное желание» или даже «страстное желание». Он сказал «непреодолимое желание быть оцененным по достоинству».

Вот он, неутолимый мучительный голод человеческой души. И тот, кто обретет редкий дар утолить этот душевный голод, будет безраздельно владеть сердцами людей, и даже гробовщик пожалеет о его смерти».

Стремление чувствовать собственную значимость является одним из главных отличий человека от животного. Покажем это на примере. Когда в детстве я жил на ферме в Миссури, мой отец занимался разведением свиней отличной породы дьюрок-джерси и племенного беломордого скота. Мы обычно выставляли своих свиней и скот на сельских ярмарках и выставках по всему Среднему Западу. Мы выигрывали десятки первых призов. Мой отец прикалывал полученные награды на ленту из белого миткаля. А когда к нам

приходили друзья или посетители, он доставал эту ленту, мы разворачивали ее и демонстрировали награды.

Свиньи же не проявляли ни малейшего интереса к завоеванным ими наградам. А вот мой отец проявлял. Эти призы позволяли ему почувствовать свою значимость.

Если бы наши предки не обладали этим пламенным стремлением чувствовать собственную значимость, то развитие цивилизации было бы невозможным. Без него мы остались бы просто животными.

Именно желание почувствовать свою значимость и привело к тому, что необразованный, бедный приказчик бакалейной лавки взялся за изучение юридических книг, найденных им на дне бочонка с домашним хламом, который он купил за пятьдесят центов. Вы, вероятно, слышали об этом приказчике из бакалейной лавки. Его звали Авраам Линкольн.

Именно страстное желание почувствовать свою значимость вдохновило Диккенса на создание бессмертных романов. Это же желание вдохновляло сэра Кристофера Рена на создание своих симфоний в камне. Оно же заставляло Рокфеллера копить миллионы, которые ему так и не пришлось потратить! И то же самое желание заставило самого богатого человека нашего города выстроить дом, размеры которого намного превосходят его потребности.

Это страстное желание заставляет вас одеваться по последней моде, управлять автомобилем самой последней модели и говорить о выдающихся способностях ваших детей.

Именно это желание заставляет многих подростков вступать в банды и становиться преступниками.

«Как правило, молодой преступник, — говорил бывший полицейский комиссар Нью-Йорка Э.П. Мальруни, — занят только собой, и после ареста он сначала просит принести ему те бульварные газетенки, на страницах которых он видит себя настоящим героем. Неприятная перспектива попасть в тюрьму кажется ему весьма отдаленной, пока он восхищается собственной фотографией, помещенной рядом с фотографиями известных политиков, спортсменов, звезд кино и телевидения».

Если вы скажете мне, как вы обретаєте чувство собственной значимости, я скажу вам, кто вы есть. Это определяет ваш характер. Например, Джон Д. Рокфеллер обрел чувство своей значимости, предоставив средства на сооружение современной больницы в столице Китая Пекине — больницы для лечения миллионов бедняков, которых сам Рокфеллер никогда не видел и никогда не увидит. Диллинджер же, напротив, добился чувства собственной значимости, став бандитом, грабя банки и убивая людей. Когда агенты ФБР гнались за ним, он ворвался в дом на одной из ферм в штате Миннесота и крикнул: «Я Диллинджер!» Осознание того факта, что он являлся врагом общества № 1, наполняло его гордостью. Он сказал: «Я не причиную

вам зла, но я Диллинджер!»

Да, единственной существенной разницей между Рокфеллером и Диллинджером является способ, каким они добились осознания собственной значимости.

История дает много забавных примеров того, как известные люди боролись за обретение такого осознания. Даже Джордж Вашингтон хотел, чтобы его называли «Ваше Величество Президент Соединенных Штатов», а Колумб просил присвоить ему титул «Адмирал океана и вице-король Индии». Екатерина Великая отказывалась вскрывать письма без обращения: «Ее Императорскому Величеству». Миссис Линкольн, будучи хозяйкой Белого Дома, как тигрица набросилась на миссис Грант, воскликнув: «Как вы смеете садиться в моем присутствии прежде, чем я вам предложила!»

В 1928 году американские миллионеры помогли финансировать экспедицию адмирала Бэрда в Антарктику с условием, что цепи покрытых льдом гор будут названы их именами, а Виктор Гюго стремился ни больше, ни меньше, как добиться того, чтобы город Париж был переименован в его честь. Даже Шекспир, этот величайший из великих, пытался добавить блеска своему имени приобретением герба для своего рода.

Иногда люди притворяются больными и беспомощными для того, чтобы вызвать сочувствие, привлечь к себе внимание и почувствовать свою значимость. Взять, например, мисс Мак-Кинли. Она обретала чувство собственной значимости, вынуждая своего мужа, президента Соединенных Штатов, пренебрегать важными государственными делами и часами, прислонившись к кровати, уговаривать супругу уснуть в его объятьях. Она утоляла мучавшую ее жажду внимания, настаивая, чтобы он сидел с ней, пока врач лечил ей зубы, и однажды устроила ему бурную сцену, когда ему пришлось оставить ее у зубного врача одну для того, чтобы встретиться с государственным секретарем Джоном Хэйем.

Писательница Мэри Робертс Райнхарт поведала мне как-то раз историю об одной пышущей здоровьем, энергичной молодой особе, которая превратила себя в беспомощную больную для того, чтобы почувствовать свою значимость.

«Однажды, — рассказывала миссис Райнхарт, — этой женщине пришлось столкнуться с какой-то не очень приятной проблемой, возможно, это было связано с ее возрастом. Годы тянулись, оставляя все меньше надежды на избавление от одиночества.

Она слегла в постель, и в течение десяти лет ее старая мать, ухаживая за ней, носила подносы с едой на третий этаж и обратно. В конце концов, мать не выдержала напряжения и умерла. В течение нескольких недель больная голодала, затем встала, оделась и зажила нормально».

Некоторые авторитетные специалисты утверждают, что люди

действительно могут сойти с ума для того, чтобы в сказочном мире безумных грез обрести это самое чувство значимости, которое оказалось недостижимым в жестоком реальном мире. В больницах Соединенных Штатов число пациентов, страдающих психическими заболеваниями, превышает общее число всех других больных.

Какова же причина умопомешательства?

Никто не в состоянии ответить на столь трудный вопрос, но мы знаем, что некоторые болезни такие, как, например, сифилис, повреждают и разрушают клетки головного мозга и приводят к умопомрачению. Около половины всех психических заболеваний действительно могут быть следствием таких физических причин, как повреждение клеток головного мозга, интоксикация организма, травмы. Но тот факт, что вторая половина всех подобных случаев никак не связана с появлением каких-либо органических нарушений в клетках головного мозга, просто поражает. Посмертные исследования таких больных, проводимые с использованием очень сильных микроскопов, показывают, что их мозговые ткани были столь же здоровыми, как и у нас с вами.

Почему же эти люди сошли с ума?

Я задал этот вопрос главному врачу одной из самых известных психиатрических клиник. Этот специалист, получивший самые высокие отличия и почетные награды за исследования в данной области, откровенно признался мне, что не знает причины умопомешательства людей. И никто не знает этого наверняка. Но все же он сказал мне, что многие люди, которые сходят с ума, в состоянии безумия обретают ощущение своей значимости, которого они были не в состоянии достичь в реальном мире. Затем он рассказал мне такую историю.

«В настоящее время я лечу пациентку, чья жизнь в замужестве оказалась трагичной. Она хотела любви, сексуальной удовлетворенности, детей и престижа в обществе, но жизнь обманула ее ожидания. Муж не любил ее. Он даже отказывался есть с ней за одним столом и заставлял подавать еду в его комнату наверху. Она не имела ни детей, ни общественного положения. И она сошла с ума. В своем воображении она развелась с мужем и вернула девичью фамилию. Сейчас она уверена, что вышла замуж за английского аристократа и настаивает, чтобы ее называли леди Смит.

А что касается детей, то ей кажется, что каждую ночь у нее появляется новый ребенок. И каждый раз, когда я захожу к ней, она радостно сообщает: «Доктор, этой ночью у меня родился ребенок».

Жизнь разбила все корабли ее мечты об острые скалы реальности, но на фантастических островах, освещенных солнечным блеском безумия, все ее бригаантины, лихо раздувая паруса, со звенящим попутным ветром благополучно приходят в порт.

Это трагично? О, я не знаю. Ее врач сказал мне: «Если бы в

моих силах было вернуть ей душевное здоровье, я не сделал бы этого. Сейчас она значительно счастливее». Если некоторые люди настолько страстно жаждут ощутить чувство своей собственной значимости, что ради этого теряют разум, то представьте, каких замечательных результатов мы можем достичь, правильно понимая эту сторону умопомешательства.

Чарльз Шваб был одним из первых американских бизнесменов, получавших жалование более 1 млн. долларов в год (тогда еще не был введен подоходный налог, а человек, получавший 50 долларов в неделю, считался преуспевающим). В 1921 году Эндрю Карнеги принял Шваба на работу в качестве первого президента вновь созданной Сталелитейной компании Соединенных Штатов. Швабу было тогда только тридцать восемь лет. (Позднее Шваб покинет эту компанию и возглавит Бетлехемскую сталелитейную компанию, переживавшую в то время трудный период, и сделает из нее одну из самых доходных американских компаний).

Почему Эндрю Карнеги платил Швабу миллион долларов в год, или более трех тысяч долларов в день? Почему? Может быть, Шваб был гений? Нет. Может быть, он знал о производстве стали больше других? Вздор. Чарльз Шваб сам признавался мне, что многие его сотрудники знают о производстве стали значительно больше, чем он. Шваб говорил, что ему платили такую высокую заработную плату за его умение обращаться с людьми. Я спросил его, как он это делал. Вот его секрет в его же собственном изложении. Эти слова должны быть увековечены в бронзе и вывешены в каждом доме и школе, в каждом магазине и учреждении. Дети должны запомнить именно эти слова, а не тратить время на заучивание спряжений латинских глаголов или количества ежегодных осадков, выпадающих в Бразилии.

Эти слова неузнаваемо изменят нашу жизнь, если мы будем руководствоваться ими: «Умение пробуждать энтузиазм, — сказал Шваб, — я считаю самым ценным своим качеством. Это способ развить то лучшее, что заложено в человеке, на основе справедливой оценки его достоинств и поощрения.

Ничто другое не наносит такого сильного удара по честолюбию человека, как критика со стороны начальников. Я никогда никого не критикую. Я полагаюсь на побудительный мотив человека к труду. Поэтому я стремлюсь хвалить людей и очень не люблю находить ошибки в их работе. *Если мне что-то нравится, то я искренней в своем одобрении и щедр на похвалу».*

Именно так Шваб и поступал. А как поступает обычный человек? Как раз наоборот. Если ему что-то не нравится, он орет на подчиненных, а если нравится, то молчит. Как поется в одной старой песенке:

*Я ошибся только раз,*

*Год об этом шел рассказ,  
Хоть успеха я достиг —  
К похвале все ж не привык.*

«При всех моих обширных связях, — заявил Шваб, — со многими влиятельными людьми в различных частях земного шара, я еще не встречал человека, каким бы значительным и высоким ни было его положение, который не работал бы лучше и не прикладывал бы больше усилий под влиянием одобрения, нежели под влиянием критики».

Откровенно говоря, в этом, по словам Шваба, и заключалась причина феноменального успеха Эндрю Карнеги. Карнеги хвалил своих сослуживцев и публично, и в частных беседах. Карнеги захотел похвалить своих помощников даже на своем надгробном памятнике. Он сочинил для себя такую эпитафию: «Здесь покоится тот, кто знал, как собрать вокруг себя людей умнее, чем он». Умение искренне и высоко ценить людей было одним из секретов успеха Джона Д. Рокфеллера в обращении с людьми. Например, когда один из его партнеров, Эдвард Т. Бедфорд допустил ошибку при покупке недвижимости в Южной Америке и причинил фирме убытки в размере миллиона долларов, Джон Д. Рокфеллер имел все основания подвергнуть его критике, но он знал, что Бедфорд сделал все, что было в его силах, и вопрос был закрыт. Но Рокфеллер нашел повод и для похвалы. Он поздравил Бедфорда, когда тому удалось спасти 60% вложенных им денег. «Это великолепно, — сказал он, — мы здесь наверху не всегда действуем столь же хорошо».

В моем архиве среди газетных вырезок есть история, которая хотя и выдумана, но, тем не менее, является хорошей иллюстрацией действительного положения вещей, и поэтому я приведу ее здесь.

В этой простой истории говорится о том, что одна фермерша предложила на ужин мужчинам своей семьи, вернувшимся домой после тяжелого трудового дня, по большой порции сена. Они в возмущении стали кричать, уж не сошла ли она с ума? «А в чем дело? — ответила женщина. — Откуда мне было знать, что вам не нравится сено? Уже двадцать лет я готовлю для всех вас еду, и за все это время вы ни словом не обмолвились, нравится она вам или нет?»

Несколько лет назад ученые провели исследование о причинах, побудивших жен уйти от своих мужей. Как вы считаете, что было главной причиной, заставлявшей жен это делать? Она заключалась в «отсутствии должной оценки». И я могу поспорить, что если бы такое же исследование было проведено в отношении сбежавших мужей, то результат оказался бы таким же. Очень часто мы воспринимаем своего мужа или жену как нечто само собой разумеющееся и никогда не показываем, что ценим их.

Один из слушателей курсов рассказал мне о просьбе,

высказанной его женой. Вместе с несколькими другими женщинами, посещавшими одну церковь, она стала заниматься в кружке по самосовершенствованию. Она попросила своего мужа перечислить шесть черт характера, изменение которых помогло бы ей стать лучше. Мой слушатель рассказал следующее: «Я был удивлен, услышав такую просьбу. Откровенно говоря, проще всего было бы просто перечислить шесть качеств, которые я хотел бы изменить в ней, — Господи, а у меня-то она могла бы насчитать их не меньше тысячи, — но я не стал этого делать. Я попросил ее дать мне подумать, и обещал ответить утром. Следующим утром я встал очень рано, позвонил в цветочный магазин и заказал для моей жены шесть больших алых роз. В букет я вложил записку: «У тебя нет ни одного качества, которое я хотел бы изменить. Я люблю тебя такой, какая ты есть».

Вечером, когда я вернулся домой, кто, по вашему мнению, встречал меня в дверях? Конечно, вы правы! Моя жена. Она почти плакала. Нет необходимости говорить о том, что я был чрезвычайно рад, что не стал отвечать на просьбу жены и критиковать ее.

В воскресенье мы отправились в церковь, где моя жена рассказала своим подругам о результатах ее задания. После этого одна из женщин подошла ко мне и сказала: «Это был самый мудрый ответ из всех, о которых я когда-либо слышала». Именно тогда я понял, какой силой обладают слова похвалы».

Флоренц Зигфельд, самый талантливый из всех продюсеров, когда-либо с блеском изумлявших Бродвей, заслужил свою репутацию благодаря своему тонкому умению «прославлять американскую девушку». Много раз он брал бесцветное маленькое создание, на которое никто бы не захотел взглянуть дважды, и на сцене превращал его в чарующую, таинственную и соблазнительную мечту. Зная всю силу похвалы и уверенности, Зигфельд был столь галантен и обходителен с женщинами, что одним этим он достигал того, что они чувствовали себя настоящими красавицами.

Обладая деловой хваткой, Зигфельд повысил жалование танцовщицам кордебалета с тридцати долларов в неделю до ста семидесяти пяти. Он не был чужд и рыцарства: например, в день первого представления варьете Зигфельд послал поздравительные телеграммы всем солисткам группы и осыпал каждую розами «американская красавица».

Однажды я, как было тогда модно, решил попоститься и голодал шесть дней и ночей. Это оказалось нетрудно. К концу шестого дня я меньше ощущал голод, чем в конце второго. Однако, и мне, и вам известны люди, которые сочли бы себя преступниками, если бы оставили своих близких или сотрудников без пищи в течение шести дней. Но, в то же время, они допускают, чтобы в течение шести дней, недель и даже шестидесяти лет те были лишены искреннего признания их достоинств, хотя люди нуждаются в нем почти столь же сильно,



как и в пище.

Когда Альфред Лант, один из величайших актеров своей эпохи, играл главную роль в спектакле «Воссоединение в Вене», он сказал: «Более всего я нуждаюсь в пище для поддержки своего собственного самоуважения».

Мы поддерживаем физические силы наших детей, друзей и служащих, но как редко мы поддерживаем их самоуважение! Мы даем им подкрепиться ростбифами и картошкой, но забываем сказать им добрые слова признания, которые будут звучать в их памяти долгие годы, словно музыка утренних звезд. Пол Харви в своей радиопрограмме «Вот как это происходит», рассказал о том, как искренняя оценка качеств человека может изменить его жизнь. Он поведал радиослушателям следующее: много лет назад, когда Стиви Моррис жил в Нью-Йорке, учительница попросила его помочь ей поймать в классной комнате мышь. Вы видите, таким образом, она признала наличие у Стиви Морриса редкого природного дара, которым не обладал никто в классе. У него же был редкий по своей остроте слух, компенсировавший его слабое зрение. Тогда впервые по достоинству был оценен необычайно тонкий слух Стиви Морриса. Через много лет он вспоминал, что именно этот случай стал для него началом новой жизни. Стиви Моррис занялся развитием и совершенствованием своего таланта и, в конце концов, сделался одним из самых известных певцов и композиторов 70-х годов под сценическим именем Стиви Уандер.

Прочитав эти строки, некоторые читатели, возможно, сразу скажут: «Старая песня! *Лесть! Compliments! Я пробовал все эти штучки.* Они не действуют, по крайней мере, на умных людей».

Конечно, лестью редко можно воздействовать на проницательных людей. Она пуста, эгоистична и лицемерна. Она не должна помогать в общении с людьми и обычно не помогает. Правда, некоторые люди так неутолимо жаждут признания, что проглотят все, что угодно, точно так же, как умирающий от голода человек будет есть траву и червей.

Даже королева Виктория была падка на лесть. Премьер министр Бенджамин Дизраэли признался, что он часто льстил королеве. По его собственным словам, он ей грубо льстил. Но Дизраэли был одним из наиболее изысканных, ловких и искусных людей из всех тех, кто когда-либо правил обширной Британской империей. Он обладал гениальными способностями в своей области. И то, что помогало ему, необязательно поможет вам или мне. В конечном счете, лесть принесет вам больше вреда, чем пользы. Лесть фальшива и подобно фальшивым деньгам, в итоге обязательно создаст для вас проблемы, если вы попытаетесь купить на нее чье-либо расположение.

В чем состоит разница между признанием достоинств и лестью? Ответ прост. Признание делается искренне, а лесть основана на

лицемерии. Первое исходит от сердца, вторая — лишь слова. Первое бескорыстно, вторая — эгоистична. Первое вызывает всеобщее восхищение, вторая — осуждение.

Недавно в Чапультепекском дворце в городе Мехико я видел бюст мексиканского героя, генерала Альвара Обрегона.

Внизу на бюсте высечено его мудрое философское изречение: «Не бойтесь нападающих на вас врагов, бойтесь льстящих вам друзей».

Нет! Нет! И еще раз нет! Я далек от того, чтобы советовать вам прибегать к лести. Отнюдь. Я веду разговор о новом образе жизни. Позвольте мне повторить. *Я веду разговор о новом образе жизни.*

Король Георг V повелел изобразить на стенах своего кабинета в Букингемском дворце шесть афоризмов. Один из них гласил: «Не учите меня ни раздавать, ни принимать дешевую похвалу». Дешевая похвала — это и есть лесть. Как-то я прочел определение слова «лесть», которое, возможно, стоит упомянуть. Оно следующее: «Лесть состоит в том, чтобы говорить человеку именно то, что он думает о себе».

Ральф Уолдо Эмерсон сказал: «На каком бы языке вы ни говорили, вы всегда скажете только то, что вы есть на самом деле».

Если бы все, что нам надо было сделать — это льстить друг другу, то все бы быстро научились этому, и мы все стали бы специалистами в области взаимоотношений между людьми.

Когда мы не заняты размышлениями о какой-либо конкретной проблеме, то обычно девяносто пять процентов нашего времени тратим на размышления о самих себе. Но, если мы на некоторое время перестанем думать о себе и начнем думать о хороших качествах нашего собеседника, нам не потребуется прибегать к лести столь дешевой и фальшивой, что ее можно распознать еще до того, как вы ее произнесете.

Признание достоинств — это добродетель, которой чаще всего пренебрегают люди в своей повседневной жизни. Мы часто забываем похвалить сына или дочь за хорошие оценки, не удосуживаемся подбодрить ребенка, когда он впервые сам испечет пирог или смастерит скворечник. Ничто не доставляет детям большего удовольствия, как доброжелательный интерес и одобрение родителей.

В следующий раз, если вам понравится нежное мясное филе в клубе, отблагодарите шеф-повара за отличную кухню, а когда продавец, несмотря на свою усталость, будет с вами очень любезен, пожалуйста, не забудьте поблагодарить его за это.

Любой министр, лектор или оратор знает, как трудно преодолеть чувство неуверенности, выступая перед аудиторией, которая не выказывает никакого одобрения вашим словам. И то, что справедливо для таких профессионалов, вдвойне справедливо для служащих в конторах и магазинах, для заводских рабочих, а также для наших

друзей и членов семей. В своих межличностных отношениях вы никогда не должны забывать, что общаетесь с людьми, остро нуждающимися в том, чтобы их ценили по достоинству. Оценка по достоинству — это законное платежное средство, применяемое в общении, и расплачиваться им необходимо со всеми.

Постарайтесь во время ваших ежедневных деловых встреч повсюду оставлять искрометные следы вашей дружеской благодарности. Вы будете удивлены, увидев, что они стали началом дружеских отношений, которые сослужат вам добрую службу во время следующего визита.

Обида совершенно не изменяет людей, более того, нет никакой необходимости наносить ее. Я вырезал и повесил на зеркало одно старое изречение, чтобы оно было перед моими глазами каждый день. Оно гласит:

«Этот путь дан мне только раз, поэтому позволь мне сейчас делать то добро, которое я могу сделать сейчас, проявить к людям ту сердечность, которую я могу проявить. Позволь мне не откладывать это и не пренебрегать этим, ибо я никогда более не пройду этим же путем».

Эмерсон говорил: «Каждый встреченный мною человек в чем-то превосходит меня, и в этом смысле я могу у него поучиться». Если это справедливо по отношению к Эмерсону, то не является ли оно в тысячу раз справедливее по отношению к вам и ко мне? Давайте прекратим думать о наших достижениях и наших желаниях. Давайте предпримем попытку оценить положительные стороны других людей. И забудем о лести. Будем высказывать свое одобрение честно и искренне. Будем *«искренни в своем одобрении и щедры на похвалу»*, и люди станут дорожить нашими словами, хранить их в сокровищнице своей памяти и повторять их в течение всей своей жизни, продолжая это делать и после того, как вы сами уже забудете их.

#### ПРИНЦИП 2:

*Высказывайте свое одобрение честно и искренне.*

### Глава III

**«Тот, кто сможет это сделать, покорит весь мир, а кто не сможет — продолжит свой путь в одиночестве».**

Летом я часто езжу на рыбалку в Мэн. Мне лично очень нравится клубника со сливками, но я обнаружил, что по какой-то странной причине рыбы предпочитают червей. Поэтому на рыбалке, не думая о своих собственных пристрастиях, я насаживаю на крючок не клубнику со сливками, а червяка или кузнечика и, приманивая этой наживкой рыбу, предлагаю: «Не хочешь ли отведать это?»

Почему бы ни привлекать к себе людей с помощью такого же здравого подхода? Во время второй мировой войны премьер-министр Великобритании Ллойд Джордж именно так и поступал. На вопрос о том, как ему удалось остаться у власти, когда все другие лидеры военного времени — Вильсон, Орландо и Клемансо — были забыты, он отвечал, что если это и можно объяснить какой-либо одной причиной, то она, скорее всего, заключается в осознании им необходимости выбирать наживку по вкусу рыбы.

Зачем говорить о том, что хотим мы? Это ребячество. Нелепость. Конечно, вы заинтересованы в том, что вы хотите получить. Это является для вас предметом постоянной заботы. Но кроме вас это не заботит никого. А мы все похожи на вас: мы заинтересованы в том, что хотим получить. Поэтому на земле нет другого способа воздействия на людей, кроме как говорить им о том, что *они* хотят, и показывать им, как это лучше получить.

Не забудьте об этом завтра, когда вы попытаетесь убедить кого-либо сделать что-либо. Если, например, вы хотите, чтобы ваши дети не курили, не читайте им нотаций и не говорите, что вы так хотите, а наглядно объясните им, что сигареты могут помешать им заниматься футболом или выиграть забег на сто метров. Об этом не стоит забывать независимо от того, с кем вы имеете дело: с детьми, телятами или шимпанзе. Например, как-то раз Ральф Уолдо Эмерсон и его сын пытались загнать телёнка в коровник. Но они совершили обычную ошибку, думая только о том, чего они хотели добиться: Эмерсон толкал, а его сын тянул теленка. Но и теленок делал в точности то же самое, что и они: он думал только о том, чего хотел добиться он, поэтому, он упирался, упрямо отказывался покинуть пастбище. Горничная-ирландка видела, в каком трудном положении они оказались. Она не умела писать очерков и книг, но, по крайней мере, в данном случае, у нее нашлось больше здравого смысла, чтобы понять, что хочет телёнок, чем у Эмерсона. Она подумала о том, чего хотел телёнок. Горничная положила ему в рот палец и позволила сосать его, а сама осторожно завела телёнка в коровник.

Все, что вы делали со дня своего рождения, вы делали потому, что чего-то хотели. А как объяснить ваше солидное пожертвование Красному Кресту? И здесь нет исключения из общего правила. Вы сделали это пожертвование, потому что хотели оказать помощь. Вы хотели совершить замечательный, бескорыстный, богоугодный поступок: «... так как вы сделали это одному из сих братьев Моих меньших, то сделали Мне» (Матф, гл. 25,40).

Если бы желание совершить этот благородный поступок имело бы для вас меньшую ценность, чем деньги, то вы никогда бы не сделали этого пожертвования. Конечно, вы могли поступить так, не желая испытывать чувство стыда, которое могло возникнуть в случае вашего отказа, или, потому что об этом вас попросил ваш клиент. Но

одно не вызывает сомнений: вы сделали пожертвование, потому что чего-то хотели.

Гарри А. Оверстрит в своей поучительной книге «Воздействие на поведение человека» говорил: «Действие имеет своей причиной самые глубокие человеческие желания... и лучший совет тому, кто собирается убедить кого-либо предпринять то или иное действие в бизнесе, дома, в школе или в политике, состоит в следующем: сначала сделайте так, чтобы другой человек проникся страстным желанием получить что-либо. И тот, кто сможет это сделать, покорит весь мир, а кто не сможет, тот продолжит свой путь в одиночестве!»

Бедный парнишка из Шотландии Эндрю Карнеги, который начал с того, что получал за свою работу два цента в час, а впоследствии истратил на благотворительность 365 миллионов долларов, рано овладел единственным способом воздействия на поведение людей: говорить им об их желаниях. Он посещал школу всего четыре года, но овладел искусством обращения с людьми.

Поясним это на примере. Его невестка очень волновалась о своих двух сыновьях. Они учились в Йельском университете, и были настолько заняты своими собственными делами, что забывали писать домой, не обращая никакого внимания на письма матери, весьма обеспокоенной их долгим молчанием.

Тогда Карнеги предложил заключить пари на сто долларов, что он сможет сразу же получить ответ от ее сыновей, даже не прося их об этом. Его предложение было принято, и он написал своим племянникам письмо, в котором по существу не было сказано ничего. В постскриптуме же, между прочим, он упомянул, что посылает каждому по пятидолларовой банкноте.

Однако деньги в конверт он не вложил.

Немедленно с обратной почтой пришёл ответ. В нём племянники благодарили «Дорогого дядю Эндрю» за любезно посланное им короткое письмо... Впрочем, закончить предложение вы можете сами.

Завтра у вас, может быть, возникнет желание убедить кого-либо что-либо сделать. Прежде чем говорить, сделайте паузу и спросите себя: «Как я могу убедить моего собеседника захотеть это сделать?» Этот вопрос не даст нам совершить неосторожный шаг и оказаться в ситуации, когда вам придется вести пустые разговоры о своих собственных желаниях.

Для чтения курса лекций я каждый сезон арендовал большой танцевальный зал в одном нью-йоркском отеле. В начале одного из сезонов я неожиданно получил информацию о том, что должен заплатить за аренду зала почти в три раза больше, чем прежде. Я узнал об этом уже после того, как все билеты были отпечатаны и распространены и сделаны все рекламные объявления.

Понятно, что я не хотел платить больше, но какой смысл было вести разговор с администрацией отеля о том, что хотел или не хотел

я. Им же будет интересно только то, что они хотят сами. Итак, через два дня я встретился с управляющим этого отеля.

«Я испытал небольшое потрясение, когда получил ваше письмо, — сказал я, — но не вижу в этом никакой вашей вины. Если бы я занимал вашу должность, то, вероятно, сам написал бы такое же письмо. Ваша обязанность как управляющего этим отелем в том и состоит, чтобы получать максимально возможную прибыль. Если вы не будете этого делать, вас уволят, что было бы совершенно справедливо. Теперь давайте на листе бумаги подсчитаем выгоды и потери, которые вы получите для вашего бизнеса, если будете настаивать на повышении арендной платы».

Затем я взял фирменный бланк отеля и провёл посередине вертикальную черту. Одну колонку я озаглавил «выгоды», а другую — «потери». В колонке «выгоды» я написал: «Танцевальный зал свободен» и пояснил: «В этом случае вы будете иметь доход от сдачи помещения зала в аренду для проведения танцевальных вечеров и собраний. Это большой доход, потому что арендная плата за такие мероприятия значительно выше, чем за проведение курса лекций. Если я займу танцевальный зал на двадцать вечеров за сезон, то это, без сомнения, означает для вас потерю очень выгодного бизнеса».

Теперь давайте рассмотрим «потери». Во-первых, вместо повышения вашего дохода за счёт моей платы за аренду, вы собираетесь снизить его. Фактически, вы намерены вообще потерять его, потому что я не смогу заплатить запрашиваемую вами сумму. Я буду вынужден проводить свои лекции в каком-нибудь другом месте.

Кроме того, существует ещё одна невыгодная для вас сторона дела. Эти лекции привлекают в отель очень много образованных и культурных людей. Это делает вам хорошую рекламу, не так ли? Фактически, если вы даже потратите пять тысяч долларов на рекламу в газетах, вы все равно не сможете привлечь в ваш отель столько людей, сколько привлекают мои лекции. А ведь для отеля это имеет большое значение, не правда ли?»

Говоря это, я записал эти два пункта в колонке «потери» и вручил листок управляющему. При этом я сказал следующее: «Было бы неплохо, если бы вы внимательно изучили как «выгоды», так и ожидаемые «потери», и сообщили мне своё окончательное решение».

На следующий день я получил от него письмо. В нем говорилось, что арендная плата будет увеличена вместо трёхсот процентов только на пятьдесят.

Обратите внимание, что я получил это скидку без единого намёка на то, что я хотел. Всё время я говорил о том, что хотят другие, и о том, как они могут это получить.

Предположим, я бы сделал так, как обычно поступают люди в подобной ситуации. Я ворвался бы в кабинет управляющего отелем и заявил: «Как это прикажете понимать? Вы повышаете арендную плату

в три раза, хотя прекрасно осведомлены, что билеты уже отпечатаны, а все необходимые объявления уже сделаны? В три раза! Это невероятно! Абсурд! Я не буду платить такую сумму!»

Что случилось бы затем? В жарком споре мы бы вышли из себя. А вы знаете, чем это кончается. Даже если бы я убедил его в неправоте, то гордыня затруднила бы ему отступление назад. Приведу один из лучших данных когда-либо советов по поводу тонкого искусства человеческих взаимоотношений. «Если и есть какой-либо секрет успеха, — говорил Генри Форд, — то он состоит в способности понять точку зрения другого человека и видеть проблему не только со своей, но и с его позиции». Это настолько хорошо сказано, что я хочу повторить эти слова: *«Если и есть какой-либо секрет успеха, то он состоит в способности понять точку зрения другого человека и видеть проблему не только со своей, но и с его позиции».*

Это так просто, так очевидно, что каждый с первого взгляда должен признать справедливость этих слов, но девяносто процентов людей на нашей планете игнорируют их в течение девяноста процентов своего времени.

Хотите пример? Прочитайте письма, которые вы найдёте на вашем столе завтра утром, и вы обнаружите, что большинство из них нарушают этот непреложный закон, диктуемый здравым смыслом. Например, это письмо, написанное начальником отдела радиорекламы одного рекламного агентства, имеющего филиалы по всему континенту. Оно было разослано управляющим местных радиостанций страны. (Моя реакция на каждый абзац изложена в скобках).

*Мистеру Джону Бланку,  
Бланквилл, Индиана*

*Уважаемый мистер Бланк,  
Наша компания ... желает сохранить свое лидирующее положение в области радиорекламы.*

(Кого волнует, что желает ваша компания? Меня беспокоят мои собственные проблемы. Банк лишает меня права выкупа по закладной на мой дом, тля уничтожает розы в моём саду, вчера на фондовом рынке произошло падение курсов. Сегодня утром я опоздал на поезд, отходящий в 8 часов 15 минут. Вчера вечером Джонсы не пригласили меня на танцы, доктор говорит, что у меня скачет давление, нефроз и перхоть. И что же после всего этого происходит? Взвинченный, я прихожу утром на работу, просматриваю почту и обнаруживаю вздор какого-то ничтожества из Нью-Йорка о желаниях его компании. Ба! Если бы он только мог предположить, какое впечатление производит его письмо, он сбежал бы из рекламного бизнеса и занялся производством жидкости для уничтожения паразитов у овец.)

*Рекламные объявления нашего агентства стали основой для работы сети радиостанций по всей стране. Вот уже несколько лет*

*мы сохраняем первое место среди других рекламных агентств благодаря тому, что выбираем наиболее удобное время для размещения наших рекламных объявлений.*

(Вы большая и богатая компания, находящаяся на самом верху, не так ли? Ну и что из этого? Мне наплевать, будь вы столь же велики как «Дженерал Моторс», «Дженерал Электрик» и генеральный штаб армии Соединённых Штатов Америки, вместе взятые. Имей вы хотя бы столько же ума, как у курицы, вы бы сообразили, что меня интересует, как велик я, а не вы. Все эти рассуждения о ваших невероятных успехах лишь заставляют меня почувствовать себя маленьким и ничтожным.)

*Мы хотим производить наши расчеты на самом высоком уровне, основываясь на самой свежей информации о работе радиостанций.*

(Вы хотите! Вы хотите! Вы — абсолютный осёл. Меня не интересует, что хотите вы или президент Соединённых Штатов. Разрешите сказать вам раз и навсегда, меня интересует только то, чего хочу я, а вы ни слова не сказали об этом в своём идиотском письме).

*В связи с вышесказанным занесите нашу компанию в Ваш приоритетный список, в соответствии с которым вы проводите еженедельную рассылку информации о работе Вашей радиостанции. Эта информация может включать любые подробности, которые могут быть полезными для резервирования эфирного времени на основе наиболее оптимальных расчётов.*

(«Приоритетный список»! Нахальства вам не занимать! Сначала своим хвастовством об успехах их компании они заставляют меня почувствовать своё ничтожество, а затем предлагают мне внести их в какой-то «приоритетный список», даже не сказав при этом «пожалуйста».)

*Незамедлительное подтверждение получения Вами нашего письма и передача самой последней информации о работе Вашей радиостанции могло бы оказаться взаимовыгодным.*

(Ну и болван! Вы присылаете мне дешёвое размноженное письмо, одно из тех, которые сотнями, как осенние листья, разлетаются по всей стране, и у вас хватает наглости просить меня продиктовать личное письмо с подтверждением получения вашего формального запроса в то время, когда я у меня проблемы с моей закладной на дом, с моим садом, с моим здоровьем. К тому же вы просите сделать это «незамедлительно». Что это значит «незамедлительно»? Разве вы не знаете, что я занят не меньше вас? Или, по крайней мере, мне приятно так думать. Но если вы все же затронули этот вопрос, то по какому праву вы распоряжаетесь мною? Впрочем, вы кажется сказали, что наши отношения будут «взаимовыгодными». Наконец-то вы подумали и обо мне. Но мне что-то не понятно, в чём же конкретно будет состоять моя выгода?)

*С уважением,*



Джон Доу

Начальник отдела радиорекламы.

*P.S. Прилагаемая перепечатка из журнала «Блэнквилл Джорнел» без сомнения заинтересует Вас, и, возможно, Вы захотите передать её Вашей радиостанцией.*

(Наконец-то, хоть в постскриптуме, вы говорите о том, что можете помочь мне решить одну из моих проблем. Почему вы не начали с этого, и какой смысл говорить об этом теперь? У человека, занимающегося рекламой, используя такой вздор, явно что-то случилось с мозгами. Вам нужно не письмо «с самой последней информацией о работе радиостанции», а бутылка йода для вашей щитовидки).

Если специалисты, всю жизнь занимающиеся рекламой и считающие себя профессионалами в области убеждения людей сделать какую-либо покупку, если такие специалисты пишут подобные письма, то чего же ожидать от мясников, пекарей или автомехаников?

Вот еще одно письмо, начальника крупной узловой железнодорожной станции одному из слушателей этого курса, Эдварду Вермилену. Какое воздействие окажет это письмо на человека, которому оно адресовано? Прочитайте его, затем я отвечу на этот вопрос.

*«А. Зерегаз Санз, Инк.»*

*28 Франт Стрит Бруклин, Нью-Йорк, 11201*

*Внимание: м-ра Эдварда Вермилена*

*Господа!*

*Наша грузовая железнодорожная станция плохо справляется с обработкой грузов, поскольку их основной поток приходится на послеобеденное время. Это приводит к скоплению на станции грузов, сверхурочным работам, задержкам грузового транспорта и, в некоторых случаях, к несвоевременной отгрузке материалов. 10 ноября Ваша компания отправила нам партию груза, состоящую из 510 мест, которая прибыла к нам на станцию в 16 часов 20 минут.*

*Мы надеемся на Ваше содействие в решении проблемы, связанной с поздним поступлением грузов. Мы хотели бы, чтобы в случае отправки таких же больших партий грузов, как упомянуто выше, вы предприняли бы меры к тому, чтобы машины прибывали на станцию раньше, либо привозили часть груза утром на следующий день. Преимущество такой системы состоит в том, что она даст нам возможность разгружать ваши грузовики быстрее, и, кроме того, у вас будет гарантия обработки Вашего груза в день его получения.*

*Искренне Ваш.*

*Дж. Б..... начальник станции*

После того как м-р Вермилен, менеджер по сбыту компании «А. Зерегаз Санз, Инк.», ознакомился с этим письмом, он переслал его

мне, сопроводив следующим комментарием:

*«Это письмо оказало на нас эффект, противоположный ожидаемому. В начале письма содержится описание трудностей, с которыми сталкивается узловая станция, что, честно говоря, нас не интересует. Затем к нам обращаются с просьбой о содействии, не думая о том, что это может быть для нас неудобно и, наконец, лишь в последнем абзаце, упоминается, что, в случае нашего содействия, обработка наших же грузов будет осуществляться быстрее, и мы будем иметь гарантию отправки наших грузов в день их поступления на эту самую грузовую станцию.*

*Другими словами, то, что представляет для нас наибольший интерес, упомянуто в самую последнюю очередь, и в результате этого письмо вызывает скорее дух конфронтации, нежели сотрудничества».*

Давайте посмотрим, как это письмо можно улучшить. Не стоит тратить время на пустые разговоры о наших проблемах. Генри Форд говорил, что нужно «понять точку зрения другого человека и увидеть проблему не только со своей, но и с его позиции».

Вот один из способов улучшения письма. Возможно, он не самый лучший, но уж точно не хуже первоначального варианта:

*М-ру Эдварду Вермилену  
«А.Зерегаз Санз, Инк.»  
28 Франт Стрит  
Бруклин, Нью-Йорк, 11201*

*Уважаемый м-р Вермилен,*

*Ваша компания является нашим постоянным клиентом в течение уже четырнадцати лет. Конечно, мы очень благодарны Вам за это. Мы всегда стремимся оказывать вам эффективные и своевременные услуги, чего Ваша компания, несомненно, заслуживает.*

*Однако, к нашему сожалению, мы не всегда в состоянии должным образом выполнять наши обязательства в том случае, когда Ваши грузовики доставляют нам крупные партии груза в конце дня, как это произошло, например, 10 ноября. Причина этого состоит в том, что и многие другие клиенты также осуществляют поставки своих грузов в конце дня. Естественным следствием такого положения дел является скопление грузов на станции, что вызывает неизбежную задержку при разгрузке грузовиков Вашей компании, а иногда даже и задержку в отправке Ваших грузов.*

*Мы отдаём себе отчет, что это плохо, но данную проблему можно решить. Если Ваша компания изыщет возможность отгружать грузы в утренние часы, это позволит избежать простоя Ваших грузовиков, Ваши грузы будут обрабатываться немедленно, а наши рабочие смогут приходить домой в обычное время и за ужином наслаждаться замечательными макаронами и лапшой Вашего производства.*

*Независимо от времени прибытия Вашего груза на станцию, мы всегда с радостью готовы сделать всё от нас зависящее для скорейшей обработки Ваших грузов.*

*Мы понимаем, что Вы заняты и поэтому просим Вас не утруждать себя ответом.*

*С уважением,*

*Дж. Б....., начальник станции*

Барбара Андерсон, работавшая в одном из банков Нью-Йорка, решила переехать в город Феникс, штат Аризона, из-за плохого состояния здоровья своего сына. Используя методы, изученные на наших курсах, она разослала в двенадцать банков города Феникса следующее письмо:

*Уважаемые господа,*

*Мой десятилетний опыт работы в банке может представлять интерес для вашего быстро развивающегося банка.*

*Во время моей практической работы в разных должностях в нью-йоркском банке «Бэнкерз Траст Компани», где сейчас я выполняю обязанности руководителя отделения, я приобрела опыт выполнения всех видов банковских операций, включая операции с депозитными вкладами, кредитами, займами и делопроизводство.*

*В мае я переезжаю в город Феникс, и я уверена, что смогу содействовать развитию и процветанию Вашего банка. До этого я буду в Фениксе 3 апреля и хотела бы использовать эту возможность для того, чтобы рассказать Вам о том, какой вклад я могла бы внести в развитие Вашего банка.*

*С уважением,*

*Барбара Л. Андерсон*

Как вы думаете, получила ли миссис Андерсон ответ на своё письмо? Одиннадцать из двенадцати банков пригласили её на собеседование, и она получила хорошую возможность выбрать место будущей работы. Почему? Дело в том, что в своём письме миссис Андерсен говорила не о своих желаниях, а о том, каким образом она могла бы содействовать процветанию банка и сконцентрировала внимание на *их*, а не на своих потребностях.

Сегодня тысячи агентов по продаже с трудом добывают свой нелёгкий хлеб. Почему? Да потому, что они думают только о том, что хотят они. Они не понимают, что ни вы, ни я не хотим ничего покупать. Если бы мы хотели, то вышли бы на улицу и купили бы то, что нам нужно. Но и продавец, и покупатель всегда заинтересованы в решении своих проблем. И если торговый агент сумеет показать нам, как их услуги или товар может содействовать решению наших проблем, то ему не потребуется прилагать усилий для продажи, потому что мы купим его товар сами. Покупателю нравится ощущать, что он покупает сам, а не ему навязывают тот или иной товар.

Однако много торговых агентов всю жизнь занимаются

торговлей, даже не пытаясь взглянуть на процесс продажи товара с точки зрения покупателя. Например, много лет назад я жил в Форест-Хиллс — маленьком квартале частных жилых домов в центре Большого Нью-Йорка. Однажды, когда я спешил на станцию, я неожиданно встретил агента по недвижимости, который занимался этой деятельностью в нашем районе уже в течение многих лет. Он хорошо знал Форест-Хиллс, и поэтому я на ходу задал ему вопрос о конструкции моего оштукатуренного дома. Меня интересовало, находится ли под штукатуркой моего дома сетка или пустотелый кирпич? Он ответил мне, что не знает, и сказал мне то, что мне и так хорошо было известно: я должен узнать об этом в районной жилищной ассоциации Форест-Хиллс. На следующее утро я получил от него письмо. Дал ли он необходимую мне информацию? Он мог получить её по телефону в течение одной минуты. Но он не сделал этого. Он лишь повторил мне, что я могу получить её по телефону, а затем обратился ко мне с просьбой застраховать меня.

Он не был заинтересован в том, чтобы помочь мне. Он был заинтересован в том, чтобы помочь самому себе.

Дж. Ховард Лукасиз Бирмингема, штат Алабама, однажды рассказал о том, как два агента одной компании повели себя в одинаковой ситуации:

«Несколько лет назад я входил в команду управляющих одной небольшой фирмы. Рядом с нами располагалась районное отделение крупной страховой компании. Для каждого из её агентов была определена своя территория, и нашу фирму курировали два агента, которых я называю Карл и Джон.

Однажды утром Карл зашёл к нам в офис и невзначай упомянул, что его компания только что ввела новый вид страхования жизни для руководителей. Он сказал, что если мы заинтересуемся этим страхованием, он представит нам более подробную информацию.

В тот же день, Джон, возвращаясь из кафе, увидел нас на улице и закричал: «Эй, Люк, постой, у меня есть для тебя отличная новость!» Он подбежал к нам и с радостным возбуждением стал рассказывать нам о том, что именно сегодня его компания ввела новый вид страхования для руководящих работников. (Об этом же невзначай упомянул и Карл). Джон хотел, чтобы мы одними из первых оформили её. Он сообщил нам важную информацию об условиях страхования и закончил следующими словами:

«Это совершенно новый вид страхования, поэтому завтра я собираюсь привести к вам специалиста из главного офиса, чтобы он дал вам самые подробные объяснения. Сейчас вы могли бы заполнить заявления, в них содержится дополнительная информация, которая поможет ему лучше подготовиться для встречи с вами».

Его энтузиазм вызвал у нас сильное желание оформить этот полис, не смотря на то, что мы ещё не знали о нём никаких

подробностей. Когда мы ознакомились с условиями нового полиса, то высказанная Джоном оценка подтвердилась, и он не только застраховал каждого из нас, но позже удвоил общую сумму страховки.

Этот договор мог бы заключить и Карл, если бы он предпринял усилия для того, чтобы вызвать у нас интерес к этой страховке».

В мире есть очень много корыстных людей, интересующихся только своей собственной выгодой. Поэтому те редко встречающиеся люди, которые совершенно бескорыстно стараются помочь другим, имеют огромное преимущество. У них мало конкурентов.

Оуэн Д. Янг, известный юрист и один из самых преуспевающих бизнесменов Америки, однажды сказал: «Люди, которые постоянно ставят себя на место других, и которые способны понять механизм работы их разума, могут не беспокоиться о своём будущем».

Если в результате чтения этой книги вы поймете только лишь одну истину, которая состоит в том, что нужно вырабатывать в себе умение всегда учитывать точку зрения других людей и рассматривать любую ситуацию под их углом зрения, то это с легкостью может оказаться важной ступенькой в вашей карьере.

Стремление учитывать точку зрения другого человека и вызвать у него интерес к чему-либо отнюдь не означает манипулирование этим человеком, принуждая его сделать что-то в ваших интересах и с ущербом для него самого. Переговоры должны быть взаимовыгодными. В письме к г-ну Вермилену и отправитель, и получатель письма выиграли от того предложения, которое в нём содержалось. В другом упомянутом здесь случае, в выигрыше оказались и банк, и миссис Андерсон: банк приобрёл ценного сотрудника, а миссис Андерсон получила хорошую работу. И в случае, когда Джон продал страховку м-ру Лукасу, они оба оказались в выигрыше в результате проведенной сделки.

Другим примером пользы, полученной всеми в результате применения метода «пробудить в другом сильное желание», является случай с Майклом Э. Уидденом из Уорвика, штат Род-Айленд, который занимал пост регионального менеджера по продажам компании «Шелл Ойл». Майкл стремился стать лучшим продавцом в этом регионе, но одна бензозаправочная станция тянула его назад. Возглавлял эту станцию пожилой человек, который не проявлял ни малейшего желания поддерживать на ней чистоту и порядок. Станция находилась в таком плачевном состоянии, что продажи топлива на ней значительно снизились.

Менеджер этой автозаправочной станции не слушал отчаянных просьб Майка улучшить положение дел. И вот после многочисленных призывов и разговоров по душам, ни один из которых не дал никакого результата, Майк принял решение показать этому менеджеру самую новую станцию «Шелл» на своей территории.

Оборудование и чистота этой станции произвели на менеджера

столь сильное впечатление, что, когда в следующий раз Майк вновь приехал к нему на станцию, она блистала чистотой, а продажи бензина резко возросли. Улучшение положения дел на последней отстающей станции, наконец, дало возможность Майку добиться своей цели и стать лучшим продавцом. Все разговоры и увещания оказались бесполезными, добиться своей цели ему удалось только путём пробуждения в пожилом менеджере сильного желания. Менеджер, увидев современную станцию, решил добиться у себя такого же порядка. В результате этого выиграли оба: и Майк, и менеджер. Многие получают образование в колледжах. Там их учат читать Вергилия и секретам высшей математики, но никто не скажет им том, как работает их же собственный разум. Так, например, как-то раз я читал курс лекций по ораторскому искусству для молодых выпускников колледжей, которые поступали на работу в компанию «Кэрриер Корпорэйшн», являющуюся крупным производителем кондиционеров. Один из слушателей курса хотел убедить других заниматься в свободное время баскетболом. Вот как в общих чертах выглядел ход его рассуждений: «Я хочу, чтобы вы пришли поиграть в баскетбол. Я люблю играть в баскетбол, но последние несколько раз, когда я был в спортзале, там было слишком мало игроков. Вчера подобралась очень приличная команда из двух или трёх человек, и мне даже посадили синяк под глазом. Я так хочу играть в баскетбол».

Сказал ли он хоть полслова о том, что хотите вы? Вам, например, совершенно не хочется тащиться в спортзал, куда вообще никто не ходит. Вам нет дела до того, что хочет он. И вам очень не хочется получать синяк под глазом. Но разве он не мог показать, как вы могли бы получить то, что вам хочется, если бы пошли в спортзал? Конечно, мог. Он мог бы рассказать вам, что занятия баскетболом дадут вам заряд бодрости, волчий аппетит, ясный ум, весёлое настроение. И все это от игры в баскетбол.

Повторим мудрый совет профессора Оверстрита: *«Сначала сделайте так, чтобы другой человек проникся страстным желанием получить что-либо. И тот, кто сможет это сделать, покорит весь мир, а кто не сможет, тот продолжит свой путь в одиночестве»!*

Один из слушателей моего учебного курса беспокоился о своём маленьком сыне. Ребёнок плохо прибавлял в весе, и у него не было аппетита. Родители использовали обычные в этих случаях методы: они ругали его и приставали с угрозами: «Мама хочет, чтобы ты съел то-то и то-то. Папа хочет, чтобы ты стал большим и сильным».

Обращал ли мальчик внимание и все их просьбы и угрозы? Не больше, чем на песчинку на песчаном пляже. Любой мало-мальски здраво рассуждающий человек понимает, что трёхлетний ребёнок не будет слушать доводы тридцатилетнего мужчины. Но именно на них и рассчитывал отец. Это было абсурдно, и, в конце концов, отец это понял. И тогда он сказал себе: «Чего хочет мальчик? Как мне увязать

его и мои желания?»

Когда отец стал рассуждать таким образом, решить задачу оказалось просто. Мальчик любил кататься на трёхколёсном велосипеде перед домом в Бруклине. А недалеко жил один задиристый паренёк, который был сильнее маленького мальчика. Он отбирал у него велосипед и катался сам. Понятно, что мальчик, заливаясь слезами, бежал к маме. Узнав о случившемся, она выходила на улицу и возвращала велосипед своему сыну. Так повторялось почти каждый день.

Чего же хотел маленький мальчик? Не надо быть Шерлоком Холмсом, чтобы ответить на этот вопрос. Его гордость, гнев, его стремление почувствовать свою значимость — все эти сильнейшие человеческие эмоции его натуры — подталкивали его к мести, он мечтал о том, чтобы отколотить обидчика. И когда отец сказал ему, что наступит день, когда он сможет сделать это, если только будет съедать всё, что готовит мама, то проблема с едой перестала существовать. Этот мальчик стал есть шпинат, кислую капусту, солёную скумбрию, то есть всё, что ему давали, и что, по словам родителей, необходимо для победы над забиякой, который так часто обижал его.

Решив эту проблему, родители принялись за другую: мальчик имел нехорошую привычку мочиться в постели.

Он спал с бабушкой. Проснувшись утром, она трогала простыню и говорила: «Джонни, взгляни, что ты снова сделал ночью». На это мальчик отвечал: «Это не я. Это ты!»

Его бранили, шлепали, стыдили, постоянно повторяли ему, что родители не хотят, чтобы он это делал, но ничего не помогало. И тогда родители вновь поставили перед собой вопрос: «Как мы можем сделать так, чтобы ребёнок сам захотел не делать этого?»

Чего ему хотелось? Во-первых, он хотел носить пижаму, как папа, а не ночную рубашку, как бабушка. Бабушке надоели ночные проделки внука, и поэтому она с радостью согласилась купить ему пижаму, если он исправится. Во-вторых, он хотел иметь свою собственную кровать. Бабушка не возражала и против этого.

Мать пошла вместе сыном в универмаг в Бруклине. Там она подмигнула продавщице и сказала: «Вот этот молодой джентльмен желает кое-что приобрести». Продавщица спросила: «Что я могу вам показать, молодой человек?» Это обращение к нему как к взрослому сразу же дало мальчику возможность почувствовать свою значимость. Приподнявшись на носочки, от чего он стал на несколько сантиметров выше, малыш сказал: «Я хочу купить себе кровать».

Когда продавщица показала ему кровать, которая понравилась матери, та вновь подмигнула продавщице, и продавщица убедила мальчика купить именно её.

На следующий день кровать была доставлена. Вечером, когда

отец пришел домой, мальчик подбежал к двери и закричал: «Папа, папа! Иди сюда и посмотри, какую кровать я себе купил!»

Отец осмотрел кровать, и, в соответствии с рекомендацией Чарльза Шваба, дал достойную оценку новой кровати и был щедр на похвалу. А потом спросил сына: «Ну, теперь-то, я полагаю, ты не собираешься ловить рыбу в этой кровати?»

«Конечно, не буду!» Мальчик сдержал своё обещание, потому что было задето его самолюбие. Эта была его собственная кровать. Он сам купил её. И настоящая пижама, как у настоящего мужчины. Он хотел вести себя, как взрослый мужчина. Что он и стал делать.

Другой отец, тоже слушатель моих курсов, инженер-телефонист К.Т. Датчмен не мог заставить свою трёхлетнюю дочь завтракать по утрам. Все обычные в этих случаях приёмы — уговоры, угрозы, порицания — не давали никакого результата. Поэтому родители задались вопросом: «Что можно сделать, чтобы она захотела завтракать по утрам?» Маленькая девочка любила копировать свою мать, чувствовать себя большой и взрослой.

Как-то раз утром ее поставили на стул и позволили самой приготовить себе завтрак. Затем в подходящий момент отец зашёл в кухню, когда девочка помешивала кашу в кастрюле. Увидев отца, она сказала: «Смотри, папа, сегодня на завтрак будет каша!»

Она съела две порции каши безо всяких уговоров, потому что ей было интересно. Она почувствовала собственную значимость. В приготовлении каши она нашла широкое поле для самовыражения.

Однажды Уильям Уинтер заметил, что «самовыражение является доминирующей потребностью человеческой природы»; Так давайте же использовать знание психологии в деловых отношениях. Когда у вас появляется блестящая идея, то вместо того, чтобы дать понять другим, что она — плод вашего ума, подбросьте её своим коллегам и позвольте им поверить, что они сами додумались до нее. Если они будут считать ее своей, то она понравится им, и они с удовольствием воспользуются ею. Помните: «Сначала сделайте так, чтобы другой человек проникся страстным желанием получить что-либо. И тот, кто сможет это сделать, покорит весь мир, а кто не сможет, тот продолжит свой путь в одиночестве!»

**ПРИНЦИП 3:**

*Пробудите в другом человеке страстное желание.*

### **РЕЗЮМЕ**

**ПРИНЦИП 1:**

*Не критикуйте, не осуждайте, не жалуйтесь.*

**ПРИНЦИП 2:**

*Высказывайте своё одобрение честно и искренне.*

**ПРИНЦИП 3:**



*Пробудите в другом человеке страстное желание.*

## **ЧАСТЬ II ШЕСТЬ СПОСОБОВ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ**

### **Глава I**

#### **Поступайте так, и вас везде ждет радушный прием**

Стоит ли читать эту книгу, чтобы научиться обретать друзей? Проще было бы изучить приемы величайшего завоевателя друзей, давно известного всему миру? Кто он? Вы можете повстречать его завтра на улице. Когда до него останется метра три, он начнет вилять хвостом. Если вы остановитесь и погладите его, то он изо всех сил будет стараться показать вам свою любовь. И вы отлично знаете, что за всем этим внешним проявлением его расположения нет никаких скрытых причин: он не собирается продавать вам дом, и вовсе не намеревается вступать с вами в брак.

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что собака — это единственное животное, которому не надо трудиться, чтобы заработать себе на жизнь? Курица должна нести яйца, корова — давать молоко, канарейка — петь. А собака зарабатывает себе на жизнь одной лишь бескорыстной привязанностью к вам.

Когда мне было пять лет, отец за пятьдесят центов купил мне маленького рыжего щенка. Он наполнил мое детство радостью и счастьем. Каждый день около половины пятого он садился во дворе перед домом и ждал меня, не спуская своих чудных глаз с тропинки. И лишь только он слышал мой голос или сквозь густой кустарник замечал мою сумку, в которой я носил школьные обеды, он срывался с места и стрелой летел вверх по холму, чтобы приветствовать меня радостными прыжками и восторженным лаем. Его звали Типпи, и он был постоянно со мной целые пять лет. Но как-то ужасной ночью — я не забуду этого никогда — он погиб в трех метрах от меня от удара молнии. Гибель Типпи стала для меня настоящей трагедией.

Бедный Типпи, ты никогда не читал книг по психологии. Ты в них и не нуждался. Некий удивительный инстинкт говорил тебе, что, проявляя искренний интерес к людям, ты за два месяца можешь найти себе друзей больше, чем за два года настойчивых попыток вызвать у других людей интерес к себе. Позвольте мне повторить это высказывание. Проявляя искренний интерес к людям, вы за два месяца можете найти себе друзей больше, чем за два года настойчивых попыток вызвать у других людей интерес к собственной персоне. Мы с вами знаем многих людей, которые в течение всей своей жизни совершают одну и ту же грубую ошибку: они пытаются заставить

окружающих проявить к ним интерес.

Это, конечно, не приводит ни к каким результатам. Люди не интересуются вами. Утром, днем и вечером они интересуются только самими собой.

Нью-йоркская телефонная компания провела исследование с целью выяснить, какое слово употребляется в телефонных разговорах наиболее часто. Вы догадались: это личное местоимение «я», «я», «я». В 500 телефонных разговорах оно было употреблено 3900 раз. «Я», «я», «я», «я»...

А когда вы разглядываете групповое фото, на котором есть и ваше изображение, то кого вы ищете прежде всего?

Если мы будем пытаться произвести на людей впечатление, чтобы вызвать у них интерес, то мы никогда не найдем настоящих, искренних друзей. Друзей, настоящих друзей, так не найти.

Наполеон пробовал использовать этот способ. Во время своей последней встречи с Жозефиной он сказал: «Жозефина, удача улыбалась мне чаще, чем кому-либо на этой земле; но все же в этот час ты единственная, на кого я могу положиться». Впрочем, историки высказывают сомнения относительно того, мог ли он рассчитывать даже на нее.

У Альфреда Адлера, известного венского психолога, есть книга «Что должна означать для вас жизнь». В этой книге он пишет: «Именно тот, кто не проявляет интереса к своим братьям, сталкивается в жизни с самыми большими трудностями и наносит другим самый большой вред. Именно у таких людей ничего не получается». Можно изучить десятки научных трудов по психологии и не найти более важного для нас положения. Это утверждение Альфреда Адлера имеет столь глубокий смысл, что я повторю его, выделив курсивом: *именно тот, кто не проявляет интереса к своим братьям, сталкивается в жизни с самыми большими трудностями и наносит другим самый большой вред. Именно у таких людей ничего не получается.*

Как-то я занимался на литературных курсах при Нью-йоркском университете, где учили писать короткие рассказы. На одном из занятий выступал редактор одного ведущего литературного журнала. Он сказал, что может наугад взять любой из десятков рассказов, присылаемых в редакцию, и, прочтя несколько абзацев, сказать, любит ли автор людей или нет. Он заявил: «Если автор не любит людей, то и люди не будут любить его рассказы».

Дважды во время своей лекции этот многоопытный редактор прерывался для того, чтобы принести нам извинения за свои поучения. «Я говорю вам то же самое, что сказал бы и ваш проповедник, но помните, что, если вы хотите добиться успеха у читателей, то вы должны интересоваться людьми».

Если это утверждение справедливо для литературного труда, то без сомнения оно вдвойне справедливо и для общения людей.

Я провел вечер в артистической уборной Говарда Тёрстона, когда он в последний раз выступал на Бродвее. Тёрстон — признанный король магов. За сорок лет он объездил с гастрольями весь мир, вызывая восхищение зрителей своим искусством иллюзиониста. Его представления посетили более шестидесяти миллионов человек, а его доход составил почти два миллиона долларов.

Я попросил Тёрстона раскрыть мне секрет его успеха. Его школьное образование не имело к этому ни малейшего отношения, потому что он сбежал из дома еще маленьким мальчиком, стал бродяжничать, ездил в товарных вагонах, спал в стогах сена, попрошайничал и обучился грамоте по вывескам, которые разглядывал, через щели товарных вагонов.

Может быть, он был мудрейшим из магов? Нет. Тёрстон рассказал мне, что о фокусах написаны сотни книг, и десятки людей знают о них столько же, сколько и он. Но он обладал двумя качествами, которых не имелось у других людей. Во-первых, он умел держаться на сцене. Он был настоящим мастером постановки зрелищ. Он знал человеческую природу. Все что он делал — каждый жест, каждая интонация, движение бровей — все было тщательно отрепетировано заранее, а каждое его движение — рассчитано до секунды. Но, кроме того, Тёрстон проявлял искренний интерес к людям. Он рассказывал мне, что многие иллюзионисты, взглянув в зал на зрителей, говорят себе: «Вот этих собравшихся здесь наивных простачков я сейчас без труда обведу вокруг пальца». Но Тёрстон использовал совершенно иной метод, каждый раз перед выходом на сцену он говорил себе: «Я благодарен этим людям за то, что они пришли сюда. Они дают мне возможность зарабатывать себе на жизнь таким подходящим для меня способом. Я покажу им лучшее, на что я способен».

Он говорил мне, что перед выступлением всегда повторяет про себя: «Я люблю своих зрителей. Я люблю своих зрителей». Это кажется смешным? Вы считаете, что это абсурдно? Вы можете думать, как хотите. Я лишь без каких-либо комментариев передаю слова одного из самых известных иллюзионистов всех времен.

Джордж Дайк из Норт-Уоррена, штат Пенсильвания, был вынужден закрыть свою мастерскую техобслуживания, которой он владел более тридцати лет, из-за того, что новая скоростная автомагистраль прокладывалась как раз по той территории, где она стояла. Очень скоро ему наскучила праздная жизнь пенсионера. Он стал время от времени играть на скрипке и разговаривать с опытными скрипачами. Он вел себя скромно и дружелюбно и постепенно все больше узнавал о прошлом и интересах каждого музыканта, с кем знакомился. Хотя он сам не владел скрипкой на высоком уровне, именно стремление к повышению своего мастерства и позволило ему найти множество друзей среди скрипачей. Он начал принимать участие в конкурсах и скоро получил известность среди любителей музыки

стиля «кантри» в восточной части США. Его прозвали Дядюшка Джордж-Пиликальщик из округа Кинзуа. Когда мы узнали о Дядюшке Джордже, ему было семьдесят два года, и он наслаждался каждой минутой своей жизни. Он развил в себе устойчивый интерес к другим людям и тем самым создал для себя новую жизнь тогда, когда большинство людей считают, что их время уже ушло навсегда.

В этом же состоял один из секретов невероятной популярности Теодора Рузвельта. Его любили даже слуги. Его слуга, Джеймс Э. Эймс, написал о нем книгу: «Теодор Рузвельт — герой для своего слуги». В этой книге приводится один поучительный эпизод:

«Однажды моя жена стала расспрашивать президента о белой куропатке. Она никогда ее не видела. Президент дал подробное описание этой птицы. Через некоторое время в нашем коттедже зазвонил телефон. (Эймс и его жена жили в небольшом коттедже в имении Рузвельта в Ойстер-Бей.) Жена подняла трубку и услышала голос самого Рузвельта. «Я звоню вам, — сказал президент, — чтобы сообщить, что около вашего коттеджа разгуливает белая куропатка, и вы можете увидеть ее, если выйдете в окно». Такие мелочи были очень характерны для него. Всякий раз, когда он проходил мимо нашего коттеджа, он обязательно приветствовал нас: «Ау, Энни! Ау, Джеймс!». Это был просто знак дружеского расположения».

Как служащие могли не любить такого человека? Как, вообще, кто-нибудь мог не любить его?

Однажды Рузвельт зашел в Белый Дом, когда президент Тафт и его жена куда-то уехали. Его уважение к простым людям проявлялось в том, что он искренне приветствовал всю службу Белого Дома. Он знал по именам всех, включая даже посудомоек. «Увидев повара по имени Элис, — пишет Арчи Братт, — он спросил ее, продолжает ли она печь свой кукурузный хлеб. Элис ответила, что печет его иногда для прислуги, но никто наверху его не ест».

«Это свидетельствует об их плохом вкусе, и я скажу об этом президенту при встрече», — громко и отчетливо произнес Рузвельт.

Элис принесла ему на тарелке кусок кукурузного хлеба, и он отправился к себе в кабинет, жуя на ходу и приветствуя встречаемых садовников и рабочих.

Он обращался к каждому так же, как он привык это делать раньше. Айк Хувер, прослуживший сорок лет дворецким в Белом Доме, со слезами на глазах сказал: «Это был единственный действительно счастливый день для нас за последние два года, и никто бы из нас не променял его на банкноту в сто долларов».

Такое же искреннее внимание к простым людям помогло менеджеру по продажам Эдварду М. Сайксу из Четэма, штат Нью-Джерси, удержать постоянного клиента. «Много лет назад, — рассказывал он, — я занимался продажей продукции фирмы «Джонсон энд Джонсон» в Массачусетсе. Одним из моих клиентов была аптека

в Хингэме. Когда я заходил туда, я всегда несколько минут разговаривал с продавцом содовой воды и продавцом лекарств и лишь потом шел к хозяину аптеки получать заказ. Но однажды, хозяин сообщил мне, что он более не заинтересован в покупке продукции «Дж. энд Дж.», потому что принял решение переориентировать свой магазин и начать торговать продуктами питания и товарами по сниженным ценам, а продажу аптекарской продукции свернуть. Я пулей вылетел из магазина и совершенно расстроенный колесил по городу в течение нескольких часов, но потом все же решил вернуться и, по крайней мере, попытаться объяснить владельцу магазина нашу позицию. Когда я вернулся, то по своему обыкновению поздоровался с продавцом содовой и продавцом лекарств. Потом я поднялся к хозяину магазина, он поприветствовал меня радушной улыбкой, а после этого увеличил сумму заказа в два раза. Я с удивлением посмотрел на него и спросил, что же произошло за те несколько часов с момента нашего последнего разговора. Указав на молодого человека, торговавшего содовой водой, он сказал: «Сразу же после того как вы ушли, продавец содовой подошел ко мне и сказал, что вы один из тех немногих менеджеров, которые, заходя в магазин, не забывают здороваться с ним и с другими работниками». Он также добавил, что вы, как никто другой, подходите для деловых отношений. Хозяин магазина согласился с доводами продавца содовой и решил остаться нашим клиентом. Я всегда помнил, что искренний интерес к другим людям — это самое важное качество, которым должен обладать торговец, да, впрочем, и любой другой человек».

На своем личном опыте я понял, что с помощью искреннего интереса можно убедить любого, даже самого занятого, человека уделить вам внимание, время и оказать содействие. Позвольте проиллюстрировать это следующим примером.

Много лет назад в Бруклинском институте искусств и наук я читал курс лекций о том, как научиться писать художественные произведения. Мы хотели пригласить в Бруклин для выступления перед нашими слушателями таких известных и занятых авторов, как Кэтлин Норрис, Фэнни Хэрст, Аида Тарбелл, Элберт Пейсон Терхьюн и Рупер Хьюз. Мы написали им письма, в которых, выразив восхищение их произведениями, сообщили о своей заинтересованности в том, чтобы они поделились своим опытом и секретами литературного мастерства.

Каждое из писем подписали около ста пятидесяти студентов. Мы упомянули, что прекрасно осознаем, что они слишком заняты, чтобы подготовить основательную лекцию. Поэтому мы вложили в письма список вопросов, касавшихся их самих и используемых ими методов работы, и попросили на них ответить. Писателям это понравилось. А кому бы это не понравилось? Поэтому, они оставили свою работу и приехали в Бруклин, чтобы помочь нам.

Следуя этому же методу, я убедил Лесли М. Шоу, министра финансов в правительстве Теодора Рузвельта, Джорджа У. Уикершэма, министра юстиции в правительстве Тафта, Уильяма Дженнингса Брайана, Франклина Рузвельта и многих других известных людей выступить перед студентами моих курсов по ораторскому искусству.

Мы все, кем бы мы ни были — мясниками, пекарями или даже королями, восседающими на тронах, — любим тех, кто нами восхищается. Возьмем, например, кайзера Германии. В конце первой мировой войны он, вероятно, был самым презируемым человеком на всей земле. От него отвернулся даже его собственный народ, после того, как кайзер бежал в Голландию, спасая свою шкуру. Ненависть к нему была столь велика, что миллионы людей с большим наслаждением разорвали бы его в клочья или сожгли на костре. В самый разгар этого бешеного негодования один маленький мальчик написал кайзеру простое и искреннее письмо, наполненное добротой и восхищением. Этот маленький мальчик писал, что не зависимо от того, что думают другие, он всегда будет любить своего императора — Вильгельма. Кайзер был глубоко тронут этим письмом, и пригласил мальчика к себе. Мальчик приехал вместе с мамой, на которой кайзер и женился. Этому маленькому мальчику не надо было читать книгу о том, как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. Он знал об этом интуитивно.

Если мы хотим обрести друзей, давайте делать что-нибудь и для других. Это требует времени, энергии, бескорыстия, заботы. Когда герцог Виндзорский был принцем Уэльским, он планировал совершить поездку по Южной Америке, но прежде решил потратить несколько месяцев на изучение испанского языка, чтобы иметь возможность произносить речи на языке этих стран. И за это жители Южной Америки полюбили его.

Много лет я занимаюсь тем, что выясняю даты рождения моих друзей. Как я это делаю? Хотя я совершенно не верю в астрологию, я начинаю с того, что спрашиваю моего собеседника, верит ли он в какую-либо связь своей даты рождения с его характером и склонностями. Затем я прошу его или ее сказать мне день и месяц рождения. Если, например, это 24-ое ноября, то я повторяю про себя несколько раз: «24-ое ноября, 24-ое ноября». В тот момент, когда мой собеседник отвернется, я записываю дату и его имя, чтобы потом занести это в свою записную книжку. В начале каждого года, я отмечаю эти даты в настольном календаре так, что они автоматически попадают мне на глаза. Когда же наступает день рождения кого-либо из моих друзей, я посылаю ему письмо или отправляю телеграмму. И какой приятной неожиданностью это становится! Случается так, что я оказываюсь единственным человеком на земле, кто прислал поздравление.

Если мы хотим приобретать друзей, давайте приветствовать

людей радостно и с воодушевлением. Когда кто-либо звонит вам по телефону, применяйте тот же подход. Слово «алло» произносите таким тоном, чтобы собеседник понял как вы рады, что он позвонил вам. Многие компании специально обучают своих сотрудников приветствовать всех позвонивших радостным голосом, излучающим интерес к собеседнику. Позвонивший чувствует, что компания проявляет заботу о *нем*. Помните об этом, отвечая завтра по телефону.

Проявление искреннего интереса к другим не только позволяет вам приобретать друзей, но может развить у ваших партнеров приверженность к сотрудничеству с вашей компанией. В одной из номеров информационных публикаций Нью-Йоркского отделения Национального банка Северной Америки было напечатано письмо вкладчицы банка Мэделин Роуздейл. Вот оно:

«Я хотела бы дать высокую оценку сотрудникам вашего банка. Каждый из них необычайно вежлив, внимателен и предупредителен. Вы не можете себе представить, как приятно услышать вежливый голос кассира после долгого ожидания в очереди.

В прошлом году мою маму положили в больницу на пять месяцев. Мне часто приходилось посещать ваш банк, и меня обслуживала кассир Мари Петручелло. Она постоянно интересовалась состоянием здоровья моей мамы».

Полагаю, что ни у кого не возникнет сомнений в том, что миссис Роуздейл продолжит пользоваться услугами этого банка?

Чарльзу Р. Уолтерсу, работнику одного крупного банка в Нью-Йорке, было дано задание подготовить конфиденциальный доклад по одной корпорации. Он знал только одного человека, который располагал информацией по этому вопросу и мог быстро предоставить ее — президента корпорации. Когда Уолтере вошел в его кабинет, в дверь заглянула молодая женщина. Она сообщила президенту, что сегодня у нее нет для него ни одной марки.

«Я собираю почтовые марки для своего двенадцатилетнего сына», — пояснил тот. Уолтере изложил цель своего прихода и стал задавать вопросы. Президент корпорации отвечал уклончиво и туманно, отделяясь лишь общими фразами. Он явно не хотел говорить и, по-видимому, ничто не могло заставить его быть откровенным. Разговор получился коротким и бесплодным.

«Откровенно говоря, я не знал что делать, — рассказывал слушателям Уолтере на одном из занятий. — Но затем я вспомнил слова секретарши о марках и слова президента о его двенадцатилетнем сыне. Кроме того, я вспомнил, что в отделе внешних связей нашего банка тоже собирали марки, марки с писем со всех континентов, омываемых семью морями. На следующий день я зашел в приемную к этому человеку и попросил передать ему, что у меня есть марки для его сына. Как вы думаете, я был встречен с энтузиазмом? Еще с каким! Он не мог бы пожать мне руку с большим воодушевлением, даже

если бы баллотировался в конгресс. Лицо его светилось и излучало доброжелательность. «Моему Джорджу очень понравится вот эта, — приговаривал он, бережно перекладывая марки. — Взгляните на эту! Это же сокровище!»

Полчаса мы говорили о марках и разглядывали фотографию его мальчика, а затем еще более часа он давал мне подробнейшую информацию по интересующему меня вопросу, причем без малейшего намека с моей стороны. Он рассказал мне все, что знал сам, а потом пригласил своих подчиненных и расспросил их. Он сделал несколько телефонных звонков своим партнерам. Он завалил меня фактами, цифрами, отчетами и перепиской. На языке газетчиков, это называется сенсационным успехом».

Вот другой пример.

В течение многих лет К.М. Кнафл-младший из Филадельфии предпринимал попытки добиться заказа на поставку угля от одной крупной фирмы, располагавшей широкой сетью типовых магазинов. Но та компания продолжала покупать для себя топливо у какого-то иногороднего поставщика, причем машины возили его прямо мимо офиса Кнафла. Как-то на одном из занятий в своем выступлении перед слушателями он с негодованием говорил о таких типовых магазинах и клеймил их, назвав позором нации.

И все же он недоумевал, не понимая, почему он никак не может организовать продажи в эту компанию.

Я предложил ему применить иную тактику. Короче говоря, произошло следующее. Мы организовали диспут среди слушателей курса на тему: рост сети типовых магазинов приносит стране больше вреда, чем пользы. Я предложил, чтобы Кнафл занял противоположную позицию. Он согласился защищать сторонников роста сети типовых универмагов, а затем отправился прямо к исполнительному директору столь презираемой им компании.

«Я здесь не для того, чтобы продавать уголь. Я пришел, чтобы попросить вас об одном одолжении». Затем он рассказал тому о предстоящем выступлении и пояснил: «Я пришел сюда за помощью, потому что вы, по моему мнению, лучше кого бы то ни было можете снабдить меня необходимой информацией. Я очень хочу одержать победу в этом диспуте и был бы весьма благодарен вам за помощь, которую вы могли бы оказать мне».

Вот что, по словам самого Кнафла, было дальше: «Я попросил его уделить мне ровно одну минуту. Только на этом условии он согласился разговаривать со мной. После того, как я изложил ему цель своего визита, он жестом пригласил меня сесть. Мы говорили ровно один час сорок семь минут. Он пригласил еще одного управляющего, автора книги о сетях типовых магазинов. Он написал письмо в Национальную ассоциацию сетей типовых магазинов и дал мне копию дискуссии на эту тему. Он придерживался той точки зрения, что сеть



типовых магазинов оказывает людям хорошую услугу. Он гордился тем, что делает для сотен населенных пунктов. Пока он говорил, его глаза сверкали, и надо признать, что он заставил меня совершенно по-новому взглянуть на эту проблему. Он полностью изменил мое отношение к этому вопросу. Когда я уходил, он проводил меня до двери, положил руку на плечо, пожелал удачи на диспуте и попросил зайти к нему снова и рассказать ему об его итогах. Его последними словами были: «Прошу вас зайти ко мне в конце весны. Я хотел бы разместить в вашей компании заказ на уголь».

Для меня это было почти равносильно чуду. Он сам предложил мне продать ему уголь, причем без малейшей просьбы с моей стороны. За два часа я добился большего, чем за десять лет безрезультатных попыток. И это произошло потому, что вместо того, чтобы пытаться заинтересовать его собой и моей продукцией, я проявил искренний интерес к нему и его проблемам».

Но в этом нет ничего нового, мистер Кнафл, потому что давным-давно, за сто лет до Рождества Христова, известный римский поэт Публий Сир заметил: «Мы проявляем интерес к другим тогда, когда они проявляют интерес к нам». Проявление интереса — это относится и ко всем другим правилам человеческих взаимоотношений — должно быть искренним. Оно должно давать отдачу не только тому, кто проявляет интерес, но и тому, на кого он направлен. Это улица с двусторонним движением, а в выигрыше остаются обе стороны.

Мартин Гинзберг (он занимался на наших курсах на Лонг-Айленде, Нью-Йорк) рассказал нам о том, какое сильное воздействие на его жизнь оказала медицинская сестра, проявив к нему искренний интерес:

«Это был День Благодарения, и мне было десять лет. Я лежал в палате городского госпиталя и ожидал сложной ортопедической операции, назначенной на завтра. Я понимал, что после операции буду прикован к постели на долгие месяцы, буду терпеть боль, и путь к выздоровлению мне предстоит долгий. Мой отец умер, мы с мамой жили одни в маленькой комнате на пособие по безработице. В тот день мама не могла прийти ко мне в больницу.

День казался бесконечным, и я испытывал острое чувство одиночества, отчаяния и страха. Я знал, что моя мама дома одна и волнуется за меня. Совершенно одна, без друзей, без денег и не имеет возможности позволить себе даже праздничный ужин. Мои глаза наполнились слезами. Я сунул голову под подушку, закрылся одеялом и беззвучно, но горько заплакал. Мне было так плохо, что болело все тело.

Услышав мои рыдания, ко мне подошла молодая сестра-практикантка. Она откинула одеяло и принялась вытирать слезы с моего лица. Она сказала мне, что ей одиноко, она должна работать вместо того, чтобы отмечать праздник вместе с семьей. Она

предложила вместе пообедать, и принесла два подноса с ломтиками индейки, картофельным пюре, клюквенным соусом и мороженым на десерт. Она говорила со мной, пытаясь унять мой страх. И когда в четыре часа дня ее дежурство кончилось, она оставалась со мной почти до одиннадцати вечера. Она играла и разговаривала со мной. Она была рядом, пока я, наконец, ни заснул.

С тех пор я много раз отмечал День Благодарения, но каждый раз я вспоминаю тот день, наполнивший душу десятилетнего мальчика отчаянием, страхом и одиночеством. Я вспоминаю тепло и нежность незнакомого человека, облегчившего мои страдания».

Если вы хотите, чтобы другие любили вас, если вы хотите найти себе настоящих друзей, если вы хотите помогать другим и, в тоже время, самому себе, следуйте принципу:

#### **ПРИНЦИП 1**

*Проявляйте искренний интерес к другим людям.*

## **Глава II**

### **Простой способ произвести хорошее первое впечатление**

На один обед в Нью-Йорке была приглашена женщина, получившая наследство. Она страстно желала произвести на всех приятное впечатление и потратила немало денег на соболя, бриллианты и жемчуга. Но она ничего не сделала, чтобы изменить выражение своего лица, излучавшего недовольство и себялюбие. Она не понимала того, что хорошо известно каждому: выражение лица человека имеет гораздо большее значение, чем его одежда.

Чарльз Шваб говорил мне, что его улыбка стоит миллион долларов. И, возможно, это утверждение соответствует истине, потому что его индивидуальность, обаяние, способность нравиться людям явились главной причиной почти всех его необычайных успехов. И одно из самых замечательных качеств Шваба — это способность очаровывать людей пленительной улыбкой.

Дела красноречивее слов, и улыбка сообщает: «Вы мне нравитесь. Мне приятно общаться с вами. Я рад вас видеть».

Именно поэтому люди так любят собак, которые настолько рады видеть нас, что буквально готовы выпрыгнуть из своей шкуры. Поэтому вполне естественно, что и мы рады видеть их.

Такое же действие оказывает улыбка ребенка.

Кто ни бывал в приемной врача, и все, конечно, обращали внимание на мрачные лица пациентов, ожидающих приема. Доктор Стефен К. Спраул, ветеринар из Рейтауна, штат Миссури, рассказал нам об одном самом обычном весеннем дне, когда в его приемной скопилось множество посетителей, желавших сделать прививки своим

четвероногим любимцам. Все молчали, вероятно, размышляя о том, что они могли бы заниматься другими более важными делами, а не торчать в этой приемной, «зря теряя время». На одном из занятий ветеринар поделился: «В мой кабинет образовалась очередь из шести или семи человек, когда вошла молодая женщина с девятимесячным малышом и маленьким котенком. Случайно она села рядом с одним джентльменом, который был более других удручен необходимостью долгого ожидания приема. Через некоторое время малыш взглянул на него и улыбнулся так, как это умеют только дети. Что сделал этот джентльмен? Точно то, что сделали бы вы или я: он улыбнулся в ответ. Вскоре между ним и молодой женщиной завязался непринужденный разговор о ее ребенке и его внуках. Через некоторое время к разговору присоединилась вся очередь. Скука и напряжение, царившие здесь совсем недавно, уступили место приятной беседе». А если человек улыбается неискренне? Его улыбка никого не обманет. Мы видим, что она искусственна, и это возмущает нас. Здесь же я говорю о настоящей улыбке, излучающей сердечность. Такая улыбка дорого стоит на рынке человеческих взаимоотношений.

Профессор Джеймс В. Макконел, психолог из Мичиганского университета, так говорил о своем понимании значения улыбки: «Улыбка помогает людям лучше руководить, лучше обучать и лучше продавать товары. Она воспитывают более счастливых детей. Улыбка несет с собой значительно больше информации, чем мрачное выражение лица. Именно поэтому поощрение оказывается значительно более эффективным стимулом обучения, чем наказание».

Менеджер по персоналу из большого Нью-Йоркского универмага говорила мне, что она с большей готовностью примет на работу продавца без среднего образования, но обладающего обаятельной улыбкой, чем мрачного доктора философии.

Улыбка, даже если она не видна, обладает большой силой. Телефонные компании во всех уголках Соединенных Штатов разработали специальную программу, которая называется «Сила влияния разговора по телефону». Эту программу они предлагают служащим для продажи своих товаров и услуг по телефону. В этой программе содержится рекомендация улыбаться во время телефонного разговора. Ваша улыбка оказывает воздействие через ваш голос.

Роберт Крайер, начальник компьютерного отдела компании из Цинциннати, штат Огайо, рассказывал, как ему удалось найти одного редкого специалиста:

*«Мне срочно требовался дипломированный специалист по компьютерам. Наконец я нашел молодого человека, квалификация которого идеально подходила для этой работы. Он заканчивал университет в городе Пардью. Я несколько раз говорил с ним по телефону и узнал, что у него есть несколько предложений от других компаний, причем, многие из них больше и лучше известны, чем моя.*

*Однако, к моему большому удовлетворению он принял именно мое предложение. После того, как он начал работу, я поинтересовался, почему он остановил свой выбор на нас. Молодой человек, немного подумав, ответил: «Я полагаю потому, что менеджеры из других компаний разговаривали со мной по телефону холодным деловым тоном, как будто они совершали очередную сделку. А когда я говорил с вами, то чувствовал, что вы искренне рады мне и действительно хотите, чтобы я стал сотрудником вашей компании». Вы можете быть уверены, что по сей день я улыбаюсь во время телефонных разговоров».*

Председатель совета директоров одной из крупнейших компаний, торгующих каучуком, говорил мне, что у него сложилось такое мнение, что человек редко достигает успеха в какой-либо деятельности, если она не доставляет ему удовольствия. Этот известный промышленник не особенно верит в старую поговорку о том, что только упорной работой можно проложить себе дорогу к исполнению желаний. Он говорил: «Я знаю людей, успех которых основывался только на том, что они занимались своим делом с огромным удовольствием. Я также видел, что происходило с ними, когда они поступали на работу по найму. Работа переставала доставлять им удовольствие, и они терпели неудачу».

Вы должны с удовольствием общаться с людьми, если хотите, чтобы они с удовольствием общались с вами. Я просил тысячи деловых людей постоянно улыбаться кому-нибудь в течение недели, а затем поделиться своими наблюдениями. Как это работает? Давайте посмотрим. Вот письмо Уильяма Б. Штайхардта, брокера Нью-Йоркской фондовой биржи. Его случай не единичен. Более того, он отражает общую тенденцию.

*«Я был женат восемнадцать лет, — пишет он, — и все это время я редко улыбался своей жене, а иногда, обращаясь к ней, не произносил и двух десятков слов с того момента, когда я вставал с постели, и до ухода на работу. Я, похоже, был самым последним ворчуном на всем Бродвее.*

*Как вы и просили, я решил провести эксперимент с улыбкой и отвел для него одну неделю. Следующим утром, причесываясь, я увидел в зеркале свое угрюмое отражение и сказал себе: «Билл, сегодня ты должен избавиться от этой постной физиономии и будешь улыбаться. А начнешь это делать прямо сейчас». И за завтраком я сказал жене: «С добрым утром, моя дорогая» и улыбнулся.*

*Вы предупреждали, что она, возможно, будет удивлена. Но вы недооценили ее реакцию. Она была буквально поставлена в тупик моим приветствием. Она была совершенно потрясена. Я сказал ей, что отныне я буду улыбаться постоянно, и теперь я делаю это каждое утро.*

*Такое изменение в моем поведении привело к тому, что за два месяца в нашей жизни произошло больше радостных событий, чем за весь прошлый год. По дороге на работу я с улыбкой говорю: «Доброе утро» лифтеру в нашем доме, улыбаюсь швейцару. Я улыбаюсь продавцу билетов в метро, когда размениваю деньги. В зале биржи я улыбаюсь людям, которые никогда ранее не видели, как я это делаю.*

*И вскоре я обнаружил, что все улыбаются мне в ответ. Я дружелюбно встречаю тех, кто приходит ко мне с жалобами. Я с улыбкой слушаю их и обнаруживаю, что решение проблемы удастся найти гораздо легче. Улыбка помогает мне зарабатывать доллары.*

*Вместе со мной в конторе работает другой брокер. А у него работает клерк — приятный молодой человек. Я был настолько воодушевлен достигнутыми результатами, что рассказал ему о моей новой философии взаимоотношений с людьми. Тогда он признался, что когда впервые увидел меня, то подумал, что я невероятный зануда. И вот только недавно изменил свое мнение. Он сказал, что улыбка делает меня по-настоящему обаятельным человеком.*

*Кроме того, я отказался от критики других людей. Я воздерживаюсь от осуждения и высказываю одобрение и похвалу. Я перестал говорить о том, что хочу я, и стараюсь смотреть на вещи с точки зрения другого человека. И все это, скажу без преувеличения, в корне изменило мою жизнь. Я стал совершенно другим человеком. Я стал счастливее, я стал богаче, у меня появилось больше друзей, а это, в конце концов, единственное, что действительно имеет значение».*

У вас нет настроения улыбаться? Ну и что? Прежде всего, заставьте себя это делать. Если вы один, заставьте себя посвистеть, замурлыкать какой-либо мотивчик или запеть. Ведите себя так, как будто вы уже счастливы, и это поможет вам прийти в хорошее расположение духа. Вот что сказал об этом профессор Гарвардского университета Уильям Джеймс:

*«Многим кажется, что чувства предшествуют действию, но в действительности они существуют параллельно. Поэтому, контролируя свои действия, которые в большей степени подчинены воле, мы можем оказывать опосредованное воздействие на наши чувства, которые нам не столь послушны».*

Таким образом, единственный способ наполнить свою жизнь радостью, если это по каким-либо причинам не так, состоит в том, чтобы иметь жизнерадостный вид и, вообще, вести себя так, будто радостное настроение никогда вас не покидало.

Все на земле ищут счастье, и существует один верный способ отыскать его. Он состоит в том, чтобы научиться контролировать свои мысли. Счастье не зависит от внешних условий. Оно зависит от внутреннего состояния человека.

Вы счастливы или несчастны не потому, кто вы есть, где вы, или что вы делаете. Все зависит от того, что вы думаете об этом. Например, два человека могут находиться в одном и том же месте, делать одну и ту же работу, иметь приблизительно одинаковое количество денег, пользоваться одинаковым уважением, и все же один может быть несчастлив, а другой — счастлив. Почему? Потому что они имеют разные точки зрения относительно своего положения. Я видел не меньше счастливых лиц среди бедных крестьян, в поте лица обрабатывающих землю своими примитивными орудиями под изнуряющим тропическим солнцем, чем в оснащенных кондиционерами офисах Нью-Йорка, Чикаго или Лос-Анджелеса.

Шекспир сказал, что хорошее и плохое существуют только в нашей оценке.

Эйб Линкольн как-то заметил, что «большинство людей счастливы ровно настолько, насколько они сами решили быть таковыми». Он прав. Как-то, поднимаясь по лестнице на вокзале Лонг-Айленд в Нью-Йорке, я стал свидетелем случая, который может служить прямой иллюстрацией этого высказывания. Прямо передо мной тридцать или сорок детей-калек, опираясь на палки и костыли, с большим трудом поднимались по лестнице. Одного мальчика несли вверх на руках. Я был потрясен, что они смеялись и веселились. Я заговорил с сопровождавшим их человеком. «Да, конечно, — сказал он, — в начале, когда ребенок понимает, что останется калеккой на всю жизнь, он находится в состоянии шока, но после того, как шок пройдет, он обычно смиряется со своей судьбой и становится также счастлив, как и здоровые дети».

Мне захотелось снять шляпу перед этими ребятами. Они преподали мне урок, который, я надеюсь, не забуду никогда.

Работа в одиночку в отдельном кабинете не только вселяет в вас чувство одиночества, но и не дает возможности найти друзей среди служащих компании. Именно такая работа и была у сеньоры Марии Гонсалес из Гвадалахары, Мексика. Она завидовала тем сотрудникам компании, которые работали вместе. Они всегда оживленно переговаривались друг с другом и смеялись. Когда в первые недели ее новой работы Мария проходила мимо сидящих в холле работниц, она застенчиво отводила глаза и смотрела в сторону.

Это длилось несколько недель, и однажды Мария сказала себе:

«Мария, зачем ждать, когда они подойдут к тебе. Ты должна сама познакомиться с ними». В следующий раз по пути в душ, дружелюбно улыбаясь, Мария говорила всем, кого она встречала: «Привет, как поживаете?» Результат не замедлил себя ждать. Все улыбались ей в ответ и здоровались с ней. У нее появилось много знакомых, а вскоре — и настоящие друзья. Ей стало приятнее и интереснее жить и работать.

Вдумчиво прочтите мудрый совет, который дает эссеист и

издатель, Эльберт Хаббарт, но помните, что не достаточно просто прочитать его, надо применять его в вашей жизни.

«Каждый раз, когда вы выходите на улицу, поднимите подбородок, высоко держите голову и вдохните как можно глубже; насыщайтесь солнечным светом; приветствуйте друзей улыбкой и вкладывайте свою душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь, что вас неправильно поймут, и не теряйте ни минуты вашего времени на размышления о врагах. Постарайтесь четко определить, что вы хотите сделать, а затем без колебаний идите напрямую к своей цели. Думайте о ваших больших и замечательных планах, и постепенно, по мере того как будет идти время, вы обнаружите, что бессознательно стремитесь использовать любую возможность для того, чтобы исполнить задуманное, подобно тому, как растут кораллы, добывая все необходимое из набегающей волны. Создайте в своем воображении портрет одаренного, серьезного, основательного человека, каким вы бы хотели стать, и ваши мысли час за часом будут приближать вас к созданному вашему воображению образу. Мысль первична. Поддерживайте должное душевное состояние, что означает жить смело, искренне и жизнерадостно. Правильно мыслить — значит созидать. Желание создает все, и исполняется каждая искренняя молитва. Мы уподобляемся тому, к чему стремятся наши сердца. Поднимите голову и расправьте плечи. Отбросьте сомнения — каждый из нас может стать богом».

Древние китайцы отличались глубоким пониманием жизни. У них была поговорка, которую и вы, и я должны выучить наизусть. Она звучит так: «Прежде, чем открыть магазин, научись улыбаться».

Ваша улыбка свидетельствует о ваших добрых намерениях. Ваша улыбка озаряет жизнь всех, кто видит ее. Для того, кто повстречал десяток людей с хмурыми, недовольными и не приветливыми лицами, ваша улыбка подобна солнечному лучу, пробившемуся сквозь тучи. Она окажется особенно полезной тем, кто перегружен работой, у кого проблемы с клиентами, учителями, родителями или детьми. Ваша улыбка может помочь им понять, что не все так безнадежно, что в мире еще есть радость.

Несколько лет назад один универсальный магазин в Нью-Йорке для того, чтобы облегчить нагрузку на продавцов во время рождественского наплыва покупателей, разместил в газете следующую рекламу, содержащую простую житейскую философию:

#### **Ценность улыбки на Рождество**

Она ничего не стоит, но многое создает. Кто получит ее — станет богаче, кто отдаст — не обеднеет. Она мгновенна, а в памяти порой остается навсегда. Нет человека столь богатого, чтобы обойтись без нее, и нет человека столь бедного, которого она не сделала бы богаче.

Она наполняет дом счастьем, способствует доброжелательности в деловом партнерстве и является свидетельством дружеских отношений.

Она вселяет силы в уставших, вдохновляет лишившихся мужества, несет радость опечаленным; она — средство, созданное природой для решения всех проблем.

Но ее не купишь, не выпросишь, не возьмешь взаймы, ее не украдешь, ибо она ни что не годится, пока ни отдана другим.

И если в последние минуты рождественской суматохи кто-нибудь из наших продавцов окажется не в силах вам улыбнуться, мы просим вас оставить ему одну из своих улыбок.

Ибо никто не нуждается в улыбке более, чем тот, у кого ничего не осталось, кроме улыбки!

**ПРИНЦИП 2:**

*Улыбайтесь.*

### **Глава III**

#### **Если вы этого не делаете, вас ждут неприятности**

Давно, в 1898 году, в графстве Рокленд, штат Нью-Йорк, произошел трагический случай. В одной семье умер ребенок, и соседи готовились пойти на похороны. Джим Фарли направился в конюшню, чтобы запрячь лошадь. На земле лежал снег, стоял трескучий мороз. Лошадь уже несколько дней стояла без дела, и когда ее повели напиться к корыту с водой, она, играя, высоко взбрыкнула задними ногами. Для Джима Фарли удар оказался смертельным. Так; в маленькой деревушке Стоуни-Пойнт состоялись еще одни похороны.

У Джима Фарли остались вдова, три сына и несколько сот долларов в качестве страховки. Его старшему сыну, Джиму, было десять лет. Он стал работать на кирпичном заводе, где он занимался тем, что подвозил песок, засыпал его в формы и переворачивал кирпичи, пока они сушились на солнце. Этот мальчик, конечно, не имел возможности получить хорошее образование. Но он обладал природной способностью располагать к себе людей и поэтому, повзрослев, стал заниматься политикой. И постепенно он развил у себя необыкновенную способность запоминать имена людей.

Он не получил никакого образования, но к сорока шести годам четыре колледжа присвоили ему ученую степень, он стал председателем национального комитета демократической партии и министром почты Соединенных Штатов.

Как-то я брал интервью у Джима Фарли и попросил его рассказать, в чем состоит секрет его успеха. Он ответил: «В упорном труде». На это я сказал: «Вы шутите!»



Тогда он поинтересовался моим мнением о секрете его успеха. Я ответил: «Мне кажется, что все дело в том, что вы знаете по именам десять тысяч человек».

«Вы не правы, — сказал он. — Я знаю по именам пятьдесят тысяч человек».

И здесь нет ошибки. Именно эта способность помогла Фарли, когда он возглавлял предвыборный штаб Франклина Д. Рузвельта, добиться его победы на президентских выборах в 1932. За годы своей работы коммивояжером концерна по производству гипса и за годы, проведенные в Стоуни-Пойнт в качестве муниципального служащего, он создал систему запоминания имен.

В начале это была очень простая система. Всегда с появлением нового знакомого он делал следующее: выяснял его полное имя, подробности о его семье, род занятий и политические предпочтения. Фарли хорошо запоминал все это как части, составляющие общую картину, и следующий раз, встречая этого человека, даже если это происходила через год, Фарли мог, пожав ему руку, поинтересоваться жизнью его семьи и задать вопрос о розах в его саду. Поэтому не удивительно, что у него появилось много сторонников!

В течение нескольких месяцев до начала президентской избирательной компании Рузвельта Джим Фарли писал сотни писем в день и рассылал их в западные и северо-западные штаты. Затем он отправился в поездку сам. За девятнадцать дней, покрыв расстояние в двенадцать тысяч миль, он побывал в двадцати штатах, добираясь до места всеми возможными способами: на двуколке, поезде, автомобиле или лодке. Он приезжал в какой-либо город, встречался с его жителями во время завтрака, обеда, чая или ужина и беседовал с ними, что называется, «по душам». После чего вновь устремлялся в дорогу.

Возвратившись домой на Восточное побережье, он посылал письмо в каждый город, где побывал. В этом письме, адресуемом какому-нибудь жителю этого города, Фарли обращался с просьбой прислать ему список всех людей, с которыми он разговаривал. Окончательный список содержал тысячи имен: каждый человек в этом списке удостоивался личного и, надо сказать, слегка льстивого послания от Джима Фарли. Все эти письма начинались следующими словами: «Дорогой Билл!», или, скажем, «Дорогая Джейн!», а заканчивались непременно «Джим».

В самом начале своей жизни Джим Фарли понял, что, как правило, люди более интересуются своим именем, чем любыми другими именами во всем мире, вместе взятыми. Запомнив это имя и с легкостью употребляя его, вы делаете этому человеку тонкий и очень эффектный комплимент. Но, если вы ненароком забыли его или неправильно произнесли, то оказываетесь в очень невыгодном положении. Например, однажды я читал курс лекций по ораторскому

искусству в Париже и разослал приглашения всем американцам, проживающим в этом городе. Французские машинистки должны были заполнить бланки приглашений, но их знание английского оставляло желать много лучшего, и, выполняя порученную работу, они наделали много ошибок в написании имен. В ответ один человек, менеджер филиала большого американского банка в Париже, прислал мне резкое письмо с упреками в мой адрес относительно того, что его имя было написано неправильно.

Иногда имя человека запомнить довольно сложно, особенно если оно труднопроизносимо. В этом случае многие люди вообще его не употребляют или стараются использовать легкий укороченный вариант, вместо того, чтобы дать себе труд его запомнить. В течение некоторого времени Сид Леви работал с клиентом, которого звали Никодемус Пападулос. Большинство людей называли его просто «Ник».

Леви рассказал нам следующее: «Перед тем, как нанести ему визит, я специально несколько раз повторил вслух его имя и когда, приветствуя его, я полностью произнес: «Добрый день, мистер Никодемус Пападулос», он был потрясен и в течение нескольких минут не мог произнести ни слова в ответ. Наконец, он заговорил, и в его глазах заблестели слезы: «Мистер Леви, за все пятнадцать лет, которые я провел в этой стране, никто даже не попытался правильно произнести мое имя».

В чем причина успеха Эндрю Карнеги? Его называли «стальным королем», но он сам очень мало знал о производстве стали. На него работали сотни людей, которые знали о производстве стали значительно больше, чем он. Но он знал, как обращаться с людьми, и это дало ему возможность стать богатым. Еще в молодые годы он проявил организаторские способности и талант руководителя. Уже к десяти годам он понял, что люди придают очень большое значение своим именам, и стал использовать свое открытие, чтобы добиваться благосклонного отношения всех, с кем он сотрудничал. Например, давно, когда он еще был маленьким мальчиком и жил в Шотландии, он раздобыл крольчиху. Вскоре у него было полно крольчат, но их было нечем кормить! И тут его осенила замечательная идея. Он пообещал соседским детям, что, если они будут кормить кроликов клевером и одуванчиками, то он назовет зверюшек их именами.

План сработал великолепно, и это навсегда осталось в памяти Карнеги. Позже, через многие годы он заработал миллионы, используя тот же психологический метод в бизнесе. Например, он хотел продать стальные рельсы железнодорожной компании штата Пенсильвания, президентом которой был Дж. Эдгар Томсон. И Эндрю Карнеги построил огромный металлургический комбинат в Питтсбурге и дал ему название «Металлургический комбинат имени Эдгара Томсона».

А теперь отгадайте загадку: когда железнодорожной компании

штата Пенсильвания потребовались рельсы, как вы думаете, где был размещен заказ? У Сирса? У Робака? Нет. Попробуйте снова.

Когда между Карнеги и Джорджем Пульманом разгорелась нешуточная борьба за первенство в производстве железнодорожных спальных вагонов, «стальной король» вновь обратился к опыту, полученному еще в детстве при разведении кроликов.

Центральная транспортная компания, возглавляемая Эндрю Карнеги, вела борьбу с компанией, владельцем которой был Пульман. Карнеги и Пульман, оба боролись за заказы компании «Юнион Пасифик» на производство спальных вагонов. Стараясь вытеснить друг друга с этого рынка, они сбивали цены, что сводило на нет все шансы получить прибыль от сделки.

И Карнеги, и Пульман, оба отправились в Нью-Йорк на заседание совета директоров компании «Юнион Пасифик». Как-то вечером они встретились в отеле «Сент-Николас». Карнеги сказал: «Добрый вечер, мистер Пульман. Не создается ли у вас впечатление, что мы ведем себя как два безнадежных идиота?»

«Что вы хотите этим сказать?» — удивился Пульман.

Тогда Карнеги рассказал ему о своем замысле: объединить обе компании. Он живо описал, какие преимущества они получают, если будут работать сообща, а не против друг друга. Пульман слушал очень внимательно, но все же не был до конца убежден в правильности предлагаемой идеи. Наконец он спросил: «А как будет называться новая компания?» Ответ Карнеги последовал незамедлительно: «Конечно же «Компания Пульмана по производству спальных вагонов класса «люкс», а как же еще?»

Лицо Пульмана просияло. «Пойдемте ко мне в номер, — предложил он. — Давайте обсудим этот вопрос». Этот разговор вошел в историю развития промышленности.

Одним из секретов успехов Эндрю Карнеги состоял в том, чтобы помнить и уважать имена своих друзей и деловых партнеров. Он гордился тем, что мог по памяти назвать имена многих рабочих на заводе, а также тем, что за время его личного руководства сталелитейной компанией, на ней не было ни одной забастовки, которая могла бы подорвать ее благополучие.

Бентон Лав, председатель торговой палаты штата Техас, полагает, что по мере роста корпорации отношения между людьми становятся в ней все более прохладными. «Одним из способов оживить их является запоминание имен работающих там людей. Руководитель, который скажет мне, что не может запоминать имена, теми же словами говорит мне и то, что он не может запомнить сути своих профессиональных обязанностей. Такой руководитель строит свои планы на песке».

Карен Кирш из Ранчо-Палос-Вердес, штат Калифорния, стюардесса в компании TWA, выработала у себя привычку запоминать

имена максимально возможного числа пассажиров в самолете. Называя их в полете по именам, она заслужила много благодарностей за свою работу — и непосредственных, и в виде благодарственных писем, присылаемых руководству авиакомпании.

Один из пассажиров написал: «В течение некоторого времени я не пользовался услугами компании TWA, но теперь я буду летать только самолетами вашей компании. Ваше компания видит в своих клиентах, прежде всего, личность, а для меня это имеет очень большое значение». Люди так горды своими именами, что стремятся увековечить их любой ценой. Опытный, много повидавший на своем веку П.Т. Барнум был сильно огорчен тем, что поскольку у него нет сына, то никто не унаследует его имя. Поэтому он предложил своему внуку 25 тысяч долларов зато, чтобы тот согласится носить имя Барнум-Силли.

В течение многих столетий аристократы и толстосумы платили деньги художникам, музыкантам, писателям и поэтам для того, чтобы они посвящали им свои произведения.

Библиотеки и музеи получают богатейшие коллекции от людей, которые не могут и подумать о том, что их имена исчезнут из памяти потомков. Именно таким образом, Нью-йоркская публичная библиотека получила коллекции Астора и Ленокса, а музей Метрополитен сохранил для потомков имена Бенджамина Олтмена и Дж. П. Моргана. Почти каждая церковь украшена цветными витражами с именами тех, кто жертвовал им денежные средства. Многие здания на территориях большинства университетских городков, носят имена людей, вложивших крупные средства в их строительство.

Большинство из нас не запоминают имен, и причина этого очень проста: мы не находим времени и сил, необходимых для того, чтобы сосредоточиться и путем повторения прочно зафиксировать их в своей памяти. Мы оправдываем себя тем, что очень заняты.

Однако, мы, вероятно, все-таки менее заняты, чем Франклин Д. Рузвельт, находивший время для того, чтобы твердо запоминать имена людей, даже автомехаников, с которыми ему приходилось встречаться.

Например, компания Крайслер по специальному заказу построила автомобиль для Рузвельта, который из-за парализованных ног не мог пользоваться обычной машиной. Он был доставлен в Белый Дом В.Ф. Чемберленом и механиком. Передо мной лежит письмо от мистера Чемберлена. В нем он рассказывает о своих впечатлениях от встречи с Рузвельтом: «Я научил президента Рузвельта управлять этим автомобилем, оборудованным множеством специальных приспособлений, а он научил меня тонкому искусству управления людьми.

Когда мы прибыли в Белый Дом, президент находился в прекрасном настроении: он был необычайно предупредителен и весел.

Он назвал меня по имени, и я почувствовал себя очень раскованно. Особенно большое впечатление на меня произвел его живой интерес к тому, что я должен был ему показать и рассказать. Конструкция автомобиля позволяла управлять им только при помощи рук. Вокруг машины, рассматривая ее, собралось несколько человек, и Рузвельт заметил; «Я думаю, она великолепна. Стоит только нажать на кнопку и машина оживает. Вы можете управлять ею без усилий. Потрясающая конструкция! Я не *знаю*, что приводит ее в движение. Если бы у меня было свободное время, я бы обязательно разобрал ее и взглянул, как она работает».

Когда друзья и помощники Рузвельта выразили свое восхищение машиной, он сказал в их присутствии: «Мистер Чемберлен, я выражаю вам глубокую признательность за то время и усилия, которые вы потратили на разработку этой машины. Вы проделали грандиозную и сложную работу». Он положительно отозвался о радиаторе, дополнительном зеркале заднего вида и часах, фарах и обивке салона. Рузвельт заметил, что сиденье водителя очень удобно, а также одобрил, что мы положили в багажник чемоданы с его монограммой на каждом из них. Другими словами, он обратил внимание на каждую деталь, над которой, как он знал, я долго размышлял во время конструирования машины. Он также привлек к этому внимание миссис Рузвельт, мисс Перкинс, министра труда, и своего секретаря. Он даже втянул в разговор старого негра-швейцара: «Джордж, я хотел бы, чтобы ты особенно заботился об этих чемоданах».

Когда урок по управлению машиной закончился, Рузвельт повернулся ко мне и сказал: «Да, мистер Чемберлен, я уже заставил Федеральное резервное управление ждать меня тридцать минут. Полагаю, что мне вновь пора за работу».

Со мной в Белый Дом приехал механик. По прибытии он был представлен Рузвельту. Он не говорил с президентом, и Рузвельт слышал его имя только один раз. Это был застенчивый парень, и все это время стоял в стороне. Но прежде чем уйти, президент нашел его глазами, пожал ему руку, назвал по имени и поблагодарил за то, что тот приехал в Вашингтон. И это не было формальной вежливостью. Он говорил то, что думал. Я просто чувствовал это.

Через несколько дней после возвращения в Нью-Йорк я получил фото с автографом президента Рузвельта, а в маленькой записке он вновь благодарил меня и выражал признательность за оказанную помощь. Для меня остается совершенной загадкой, как он смог найти для этого время?»

Франклин Д. Рузвельт знал, что один из самых простых, наиболее очевидных и очень важных способов добиться хорошего отношения собеседника — это запомнить его имя и дать ему почувствовать его значимость. Все это так, но многие ли поступают подобным образом?

Когда нас знакомят с другими людьми, мы в течение нескольких

минут ведем с ними ничего не значащие разговоры, а, прощаясь, не в состоянии даже вспомнить их имена. И это происходит в пяти случаях из десяти.

Один из первых уроков, которые усваивает политик, такой: «Мудрость государственного деятеля состоит в том, чтобы помнить имя своего избирателя. Забыть его означает самому быть преданным забвению».

Способность помнить имена людей играет в деловых и общественных контактах почти такую же роль, как и в политике.

Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона Бонапарта, с гордостью говорил, что, несмотря на все его королевские обязанности, он может вспомнить имя каждого встреченного им когда-либо человека.

Какие методы он использовал? Очень простые. Если он не разобрал имя человека, то говорил: «Извините, большая просьба повторить Ваше имя, я его плохо расслышал». А если имя было необычным, то он просил произнести его по буквам.

Он намеренно несколько раз употреблял имя собеседника во время разговора, пытаясь увязать его с чертами, выражением лица и общим обликом этого человека.

Если этот человек представлял особый интерес, Наполеон шел дальше. Как только Его Императорское Величество оставался один, он записывал имя этого человека на листке бумаги, некоторое время сосредоточенно изучал его, прочно фиксируя это имя в своей памяти, а потом рвал листок. Таким образом, он задействовал два типа памяти: зрительную и слуховую.

На все это требуется время, но, как говаривал Эмерсон: «Из мелких жертв слагаются хорошие манеры».

И не только королям и крупным руководителям важно уметь запоминать имена людей для того, чтобы использовать их в общении. Это умение приносит пользу всем нам. Кен Ноттингэм, работавший в компании «Дженерал Электрик», штат Индиана, обычно обедал в заводской столовой. Он обратил внимание на недовольное выражение лица женщины, стоявшей на раздаче. «Она около двух часов делает сэндвичи, и я для нее не более, чем еще один клиент. Я сказал ей, что мне надо. Она взвесила ломтик ветчины на маленьких весах и положила его на хлеб, бросила сверху листик салата, немного жареного картофеля и вручила все это мне.

На следующий день я стоял в той же очереди. Та же женщина, то же недовольное выражение лица. Но в этот раз я обратил внимание на карточку с ее именем. Я улыбнулся и сказал: «Привет, Юнис», а затем перечислил все, что мне надо. Она забыла о весах, отрезала толстый кусок ветчины, дала мне целых три листика салата и с верхом наложила картофеля, его ломтики даже упали на поднос».

Мы должны помнить о *магии*, которую содержит в себе имя

человека, и понимать, что имя полностью и безраздельно принадлежит человеку, с которым мы имеем дело, и только ему одному. Имя — символ индивидуальности человека. Оно — уникально. Информация, которую мы передаем друг другу, или вопрос, задаваемый нами, приобретают особое значение, когда дело заходит о чьем-либо имени. Магия имени действует, не зависимо от того, говорим ли мы с официантом или руководителем высокого ранга.

#### ПРИНЦИП 3:

*Помните, что звук собственного имени, на каком бы языке оно ни произносилось, сладостен и необычайно важен для человека.*

### Глава IV

#### Легкий способ стать хорошим собеседником

Несколько лет назад я любил проводить время за игрой в бридж. Я не умею играть в бридж, и в нашей компании была еще одна дама, которая тоже не умела играть в бридж. В разговоре выяснилось, что я одно время работал менеджером у Лоуэлла Томаса, до того как он перешел на радио, и объездил всю Европу, помогая ему подготавливать материалы для его передачи о путешествиях. Поэтому эта женщина сказала: «О, мистер Карнеги, вы непременно должны рассказать мне обо всех замечательных местах, где вам довелось побывать, и о том, что вы видели!»

Мы расположились на диване, и она упомянула, что вместе с мужем недавно возвратилась из поездки в Африку. «Африка! — воскликнул я. — Это так интересно! Я всегда хотел побывать в Африке, но мне так и не удалось это сделать, если не считать 24-часового пребывания в Алжире. Скажите, вы бывали на сафари, видели крупных животных? Вам повезло! Вам можно позавидовать! Очень прошу, расскажите мне об Африке».

Она говорила сорок пять минут. Она ни разу не спросила меня, где я бывал, и что я видел. Ей и не хотелось слушать рассказ о моих путешествиях. Все что ей было нужно — это заинтересованный слушатель, которому она могла бы рассказать о себе самой и своих путешествиях.

Но разве в этом есть что-то необычное? Нет. Многие люди таковы.

Например, как-то на приеме у одного нью-йоркского издателя, я встретил известного ученого-ботаника. Я никогда не говорил с ботаниками раньше, и беседа с ним оказалась крайне занимательной. Я был очень внимателен, слушая его рассказ об экзотических растениях, экспериментах по выведению новых растений, о зимних садах в зданиях. (Он рассказал мне много интересного даже о простой

картошке.) У меня самого был небольшой зимний сад, и мой собеседник любезно дал мне ряд весьма полезных советов для решения некоторых моих садоводческих проблем.

Как я сказал, все это происходило на приеме. И там был еще десяток гостей, но я нарушил все законы приличия, и, не обращая внимания на других, беседовал с ботаником несколько часов подряд.

В полночь, попрощавшись со всеми, я собрался уходить. Тут ботаник повернулся к хозяину и сделал в мой адрес несколько приятных комплиментов. Оказалось, что я «умею поддерживать разговор», умею и то, и другое, а в конце он сказал, что я «самый интересный собеседник».

Интересный собеседник? Любопытно. Но я почти не сказал ни единого слова. Я и не мог ничего сказать, даже если бы и захотел: чтобы сделать это, мне надо было бы переменить тему, потому что мои знания в области ботаники не глубже, чем, скажем, в области анатомии пингвинов.

Но все-таки кое-что я сделал: я слушал и делал это очень внимательно, потому что испытывал искренний интерес к теме разговора. И мой собеседник почувствовал это, и, естественно, это было ему приятно. Слушать внимательно — означает дать своему собеседнику самую высшую оценку. «Лишь немногие, — писал Джек Вудфорд в своей книге «Неискушенные в любви», — могут противостоять лести, сокрытой в восторженном внимании». Но я пошел дальше. Я не просто слушал его с восторженным вниманием, я был «искренен в своем одобрении и щедр на похвалу».

Я сказал ему, что от беседы с ним получив огромное удовольствие и пользу. И это было действительно так. Я сказал ему, что хотел бы знать столько же, сколько знает он. И это было действительно так. Я сказал ему, что хотел бы побродить с ним по полям. И я действительно хотел этого. Я сказал ему, что мы должны встретиться снова. И я действительно хотел этого.

Таким образом, я создал у него представление о самом себе, как о хорошем собеседнике, но в действительности я был просто хороший слушатель, поощрявший его к продолжению разговора.

В чем же состоит таинственный секрет достижения успеха в деловой беседе? Бывший президент Гарварда Чарльз В. Элиот считает, что «нет никакой тайны в том, чтобы добиться успеха в деловых переговорах... Очень важно уделять исключительное внимание человеку, говорящему с вами. Ничто так не подкупает собеседника, как такое исключительное внимание».

Сам Элиот пользовался репутацией признанного мастера слушать своего собеседника. Генри Джеймс, один из первых великих романистов Америки, вспоминал: «То, как слушал доктор Элиот, нельзя назвать просто молчанием. Это был вид деятельности. Он сидел, выпрямив позвоночник, а его руки лежали на коленях. Он сидел



неподвижно, лишь его большие пальцы то быстрее, то медленнее вращались один вокруг другого. Он смотрел своему собеседнику в лицо и, казалось, слушал его не только ушами, но и глазами. Он слушал осмысленно и внимательно, понимая что вы должны были бы сказать в том или ином случае... В конце беседы у его собеседника создавалось впечатление, что все сказанное им, точно отражает мнение Элиота».

Это очевидно, не так ли? Вам не надо обучаться четыре года в Гарварде, чтобы это понять. Однако нам всем известны владельцы универсальных магазинов, которые вкладывают большие деньги в аренду помещений, выгодно закупают продукты, великолепно оформляют витрины, тратят тысячи долларов на рекламу, а затем нанимают продавцов, которые не имеют ни малейшего понятия о том, как надо слушать. Они перебивают покупателей, спорят, вызывают у покупателей раздражение, короче говоря, делают все, чтобы те больше никогда не пришли в этот магазин.

Один универсальный магазин в Чикаго чуть было ни потерял постоянного покупателя, который тратил там несколько тысяч долларов в год, из-за неумения продавца слушать своего собеседника.

Миссис Генриетта Дуглас, слушательница наших курсов в Чикаго, купила в магазине пальто со специальной скидкой. Дома она обнаружила, что подкладка пальто порвана. На следующий день она отправилась в магазин и попросила продавщицу заменить покупку. Продавщица не стала ее слушать. «Вы купили это пальто со скидкой, — сказала она и указала на объявление, висевшее на стене. — Прочтите!». Объявление гласило: «Купленный товар возврату не подлежит». «Вы не можете вернуть купленный товар. Зашейте подкладку сами», — заявила продавщица.

«Но это бракованный товар!» — возразила миссис Дуглас.

«Это не играет роли, — сказала продавщица. — Товар возврату не подлежит».

Негодую, миссис Дуглас уже собиралась уйти, чтобы более никогда не приходиться в этот магазин, но тут ее окликнул администратор отдела. Он знал, что уже в течение многих лет миссис Дуглас была их клиентом. Она рассказала о случившемся.

Администратор внимательно выслушал ее, осмотрел пальто, а затем сказал: «Товары, проданные на распродаже возврату не подлежат. Это правило введено для того, чтобы мы могли в конце сезона избавиться от залежалого товара. Но это не относится к дефектным товарам. Мы, конечно,отремонтируем или заменим подкладку. Впрочем, если вы хотите, мы можем вернуть вам деньги».

Какой разный подход! Если бы не менеджер, то магазин, возможно, навсегда бы потерял постоянного клиента.

Умение слушать важно не только в бизнесе, но и в семейных отношениях. Милли Эспозито из Кротона-на-Гудзоне, штат Нью-Йорк, взяла за правило внимательно выслушивать своих детей, когда

они хотят с нею поговорить. Однажды вечером она сидела на кухне вместе с сыном Робертом. После короткого рассказа о своих делах Роберт заметил: «Мама, я знаю, ты меня очень любишь?»

Миссис Эспозито была тронута этими словами и сказала: «Конечно, я тебя очень люблю. Ты, что, в этом сомневаешься?»

Роберт ответил: «Нет, я точно это знаю, потому что, когда бы я ни захотел поговорить с тобой, ты всегда оставляешь свои дела, чтобы выслушать меня».

Самый отъявленный критикан зачастую умеряет свой пыл и проявляет смирение, если сталкивается с терпеливым и доброжелательным слушателем, слушателем, хранящим молчание, даже тогда, когда раздраженный придира, подобно тигру, набрасывается на объект своей критики. Так, например, несколько лет назад телефонная компания Нью-Йорка столкнулась с одним из самых злобных клиентов за всю свою историю. Однажды он отругал даже начальника отдела по работе с клиентами. Он отлично умел это делать! Он впадал в неистовство. Он грозил вырвать с корнем телефонные провода. Он отказывался платить по счетам, заявляя, что они не соответствуют действительности. Он писал в газеты, направлял бесчисленные жалобы в комиссию по обслуживанию населения и начал несколько судебных процессов против Телефонной компании.

Наконец руководство компании направило к этому «возмутителю спокойствия» самого опытного специалиста по улаживанию конфликтов. Он предоставил неугомонному клиенту возможность полностью выговориться. Представитель телефонной компании терпеливо слушал, изредка вставляя свое «да», выражая таким образом сочувствие и понимание.

«Он бушевал, а я слушал его почти три часа, — рассказывал он на одном из занятий, которые проводил автор этой книги. — Затем я снова пришел к нему и послушал еще. Я беседовал с ним четыре раза и к концу своего четвертого разговора стал одним из учредителей, создаваемой им организации. Он назвал ее «Ассоциация защиты абонентов телефонной сети». Я являюсь членом этой ассоциации и сейчас, и насколько мне известно, ее единственным членом, не считая самого мистера Х.

Я слушал и высказывал ему сочувствие по каждому вопросу, который он затрагивал во время этих разговоров. Он никогда не встречался ни с одним представителем телефонной компании, который разговаривал бы с ним в такой манере, и постепенно стал относиться ко мне почти дружелюбно. Во время первой встречи я даже не упомянул о ее цели, не было сказано об этом во второй и в третий раз, но после четвертого разговора дело было полностью решено. Он полностью оплатил все счета и впервые за все время конфликта с телефонной компанией добровольно отозвал свои жалобы, направленные в комиссию по обслуживанию населения. Не вызывает

сомнения, что мистер Х. видел себя крестоносцем, святой долг которого — защищать права граждан, подвергающихся беззащитной эксплуатации. Но в действительности он хотел лишь одного: почувствовать свою значимость. В начале он добивался этого своими активными протестами и жалобами. Но как только он в результате бесед с представителем компании стал ощущать свою значимость, все его воображаемые поводы для недовольства растаяли как дым.

Это произошло много лет назад. Однажды утром в кабинет Джулиана Ф. Детмера, основателя компании «Шерстяные изделия Детмера» (позже эта компания стала крупнейшим поставщиком шерстяных тканей для швейных предприятий), ворвался весьма разгневанный клиент. «Клиент задолжал нам небольшую сумму, — объяснил мистер Детмер, — но отрицал это, хотя мы знали, что он ошибается. Поэтому наш кредитный отдел настойчиво выставлял ему счет для оплаты. Получив он нас несколько напоминаний, он уложил свой чемодан, приехал в Чикаго и без промедления направился ко мне в офис, намереваясь сообщить, что не только не собирается оплачивать выставленный счет, но, и вообще, никогда на потратит ни доллара на покупку товаров нашей компании.

Я внимательно выслушал все, что он сказал. Я подавил в себе искушение прервать его, ибо понял, что эта линия поведения не приведет ни к чему хорошему. И дал ему возможность выговориться. Наконец, когда он выпустил пар и приобрел способность воспринимать меня, я спокойно произнес: «Я хотел бы поблагодарить вас за то, что вы специально приехали в Чикаго, чтобы рассказать нам обо всем этом. Вы оказали мне большую услугу, ибо если наш кредитный отдел доставил вам неприятности, то на вашем месте могут оказаться и другие клиенты, а этого нельзя допустить. Поверьте, рассказанное вами значительно важнее для меня, чем для вас».

Он ожидал от меня чего угодно, но только не таких слов. Я думаю, что он был слегка разочарован. Он прибыл в Чикаго, намереваясь сказать мне «пару ласковых», я же благодарил его за оказанную услугу вместо того, чтобы вступить с ним в спор. Я заверил его, что его долг будет списан, и недоразумение разъяснится, потому что он человек очень аккуратный и ему приходится следить только за одним счетом, в нашей же компании десятки контролируемых служащими счетов. Поэтому вероятность того, что ошибка совершена нами, а не им, гораздо больше.

Я сказал ему, что отлично понимаю его чувства, и что, если бы я был на его месте, то без сомнения испытывал бы то же самое, и поскольку он не намерен более покупать нашу продукцию, то я хотел бы порекомендовать ему некоторые другие компании, работающие в этой же области. Раньше, когда он приезжал в Чикаго, мы обычно обедали вместе, поэтому я пригласил его пообедать и в этот раз. Он с

неохотой согласился, но когда мы вернулись, он разместил у нас самый крупный заказ из всех, сделанных им ранее. Домой он вернулся умиротворенный и, желая вести с нами дела так же честно, как и мы с ним, он просмотрел все свои счета, нашел затерявшийся и послал нам чек, сопроводив его извинениями.

Позже, когда у него родился сын, он дал ему второе имя Детмер, и с тех пор до самой своей смерти он оставался моим другом и клиентом компании в течение двадцати двух лет».

Много лет назад один бедный мальчик, эмигрант из Голландии, помогал своей семье тем, что мыл окна в булочной. Его семья была столь бедной, что ему еще приходилось каждый день собирать на улице уголь, вывалившийся из тележек. Этот мальчик, его звали Эдвард Бок, посещал школу не более шести лет за всю свою жизнь. Однако, в конце концов, получилось так, что он стал одним из самых преуспевающих редакторов журналов во всей истории американской журналистики. Как же ему удалось добиться этого? Весь рассказ займет слишком много времени, но о начале его карьеры можно рассказать в нескольких словах. Свои первые шаги он сделал, используя принципы этой главы.

Бок ушел из школы, когда ему исполнилось тринадцать лет и поступил на работу курьером в фирму «Вестерн Юнион», но мысль о необходимости продолжить свое образование ни на миг не оставляла его. Не имея такой возможности, Бок занялся самообразованием. Он сэкономил деньги на проездных билетах, обходился без обеда до тех пор, пока ни скопил достаточную сумму для покупки энциклопедии с биографиями знаменитых людей. Затем он предпринял нечто совершенно невероятное: прочитав статьи о жизни знаменитых людей, он написал письма с просьбой прислать ему дополнительную информацию об их детских годах. Бок умел слушать и просил знаменитых людей рассказать побольше о самих себе. Бок написал генералу Джеймсу А. Гарфилду (в то время он баллотировался в президенты) и спросил его, правда ли то, что в детстве он работал буксировщиком на канале. И Гарфилд ответил. Бок написал генералу Гранту и попросил рассказать о каком-то сражении. Генерал нарисовал для него карту, пригласил этого четырнадцатилетнего мальчика на обед и беседовал с ним целый вечер. Очень скоро посыльный из компании «Вестерн Юнион» переписывался со многими знаменитыми в стране людьми: Ральфом Уолдо Эмерсоном, Оливером Уэнделлом Холмсом, Лонгфелло, вдовой Авраама Линкольна, Луизой Мей Олкотт, генералом Шерманом и Джеферсоном Денисом. Но Бок не только состоял с ними переписке, во время отпуска многие из этих известных людей радушно приглашали его к себе. Этот жизненный опыт выработал в нем бесценное качество: уверенность в своих силах. Все эти знаменитости воодушевили его, передав Боку свое стремление к мечте и свое честолюбие, что и сформировало его будущее. И все

это, я повторяюсь, стало возможным лишь благодаря применению обсуждаемых нами принципов.

Айзек Ф. Маркосоон, журналист, который брал интервью у сотен знаменитостей, заявлял, что многим не удается произвести хорошее впечатление из-за того, что они невнимательно слушают. «Они настолько заняты размышлениями о том, что собираются сказать, что не слушают говорящего... Очень знаменитые люди говорили мне, что людей, умеющих хорошо слушать, они предпочитают болтунам. Но умение хорошо слушать встречается так же редко, как и любое другое хорошее качество». Хорошие слушатели очень ценятся не только известными, но и простыми людьми. В свое время журнал «Ридерс дайджест» писал, что «многие вызывают врача, а нуждаются лишь в аудитории».

В самый трудный период Гражданской войны Линкольн написал своему старому другу в Спрингфилд, штат Иллинойс, приглашая его приехать в Вашингтон для обсуждения некоторых проблем. Когда этот старый сосед приехал в Белый дом, Линкольн проговорил с ним несколько часов о целесообразности декларации об освобождении рабов. Линкольн рассмотрел все доводы «за» и «против» этого шага, а затем стал читать письма и газеты, некоторые из которых осуждали его за то, что он не освобождает рабов, а другие, наоборот, критиковали его из опасения, что рабам будет предоставлена свобода. После многочасовой беседы, Линкольн попрощался со своим старым соседом, пожелал ему доброй ночи и отправил обратно в Иллинойс, даже не поинтересовавшись его мнением по этому вопросу. Все это время говорил только сам Линкольн. Этот разговор внес какую-то ясность в его мысли. «После нашего разговора Линкольн, казалось, почувствовал облегчение», — рассказывал этот старый друг. Линкольну не требовался совет. Ему нужен был только дружески настроенный, благожелательный слушатель, с кем он мог говорить совершенно откровенно. Именно этого хотим все мы в трудной ситуации. И часто это все, что требуется и раздраженному клиенту, и недовольному служащему, и обиженному другу.

В наше время величайшим талантом слушателя обладал Зигмунд Фрейд. Один человек, встречавший Фрейда, так описывает его манеру слушать собеседника: «Я был настолько сильно потрясен этим, что вряд ли забуду когда-либо. У него были качества, которые я не встречал в других людях. Никто не обладал способностью так концентрировать внимание. Это совсем не походило на так называемый «пронзающий насквозь взгляд». Его глаза светились кротостью и добротой. У него был низкий приветливый голос. Он почти не жестикулировал. Но совершенно невероятным было то внимание, которое он уделял мне, и благожелательность, с которой он слушал, не смотря на то, что мне не всегда удавалось четко изложить свои мысли. *Вы не можете себе и представить, что значит для человека, когда его слушают таким*

*образом».*

Если вы хотите знать, как добиться того, чтобы люди вас избегали, смеялись над вами за вашей спиной и даже презирали вас, то следуйте моему совету: не слушайте никогда никого долго; непрерывно говорите только о себе; если к вам в голову пришла мысль, то не надо ждать, пока ваш собеседник закончит говорить, смело прерывайте его, вклиниваясь в его фразу.

Вы знакомы с такими людьми? Я, к сожалению, знаком, но самое поразительно то, что многие из них весьма известны.

Они просто самые настоящие зануды, отравленные заботой о своем собственном «я», опьяненные чувством своей собственной значимости.

Люди, говорящие только о себе, только о себе и думают. А «те люди, которые думают только о себе, — говаривал доктор Николае Мэррей Батлер, президент Колумбийского университета, — безнадежно необразованны. Они необразованны, не зависимо от того, сколько Книг они прочитали».

Поэтому, если вы хотите стать хорошим собеседником, то научитесь внимательно слушать. Чтобы быть интересным, будьте заинтересованным. Задавайте такие вопросы, на которые вашему собеседнику приятно отвечать. Поощряйте других говорить о себе и своих успехах.

Помните, что ваш собеседник интересуется собой и своими проблемами в сто раз больше, чем вами и вашими проблемами. Для такого человека собственная зубная боль значит больше, чем голод в Китае, от которого погибли миллион человек. А фурункул, вскочивший у него на шее, интересуется его больше, чем сорок землетрясений в Африке. Не забудьте об этом, вступая в разговор в следующий раз.

#### **ПРИНЦИП 4**

*Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.*

### **Глава V**

#### **Как заинтересовать людей**

Каждого, кто хоть раз посещал Теодора Рузвельта, изумляли широта и разнообразие его познаний. Рузвельт всегда знал, о чем завести беседу, и род занятий гостя не имел значения: это мог быть ковбой, объездчик лошадей, нью-йоркский политик или дипломат. Но как он это делал? Ответ прост. Каждый раз, когда Рузвельт ожидал посетителя, он накануне до позднего вечера изучал вопросы, которые, как он полагал, могли особенно заинтересовать его завтрашнего собеседника.

Дело в том, что Рузвельт, как и все руководители, знал, что самый

надежный путь к сердцу человека лежит через разговор о том, что он больше всего ценит.

Уильям Лайон Фелпс, гениальный эссеист и профессор литературы Йельского университета, рано усвоил этот урок.

«Когда мне было восемь лет, я проводил выходные у тетушки Либби Линсли в Стратфорде на реке Хаузатоник, — пишет он в своем эссе «О человеческой природе», — однажды к нам зашел человек средних лет. После обмена любезностями с моей тетей он обратил внимание на меня. В то время я очень увлекался кораблями, и этот человек так много знал о них, что его рассуждения о кораблях показались мне особенно интересными. После того, как он ушел, я вспоминал его с восторгом. Что за человек! Моя тетя сказала мне, что это был адвокат из Нью-Йорка, и он совершенно безразличен к кораблям и не имеет к этому вопросу ни малейшего интереса. «Но тогда, почему же он все время говорил о кораблях?» — спросил я.

«Потому, что он джентльмен. Он увидел, что ты интересуешься кораблями, и говорил о вещах, которые, как он знал, будут вызывать у тебя интерес и доставят удовольствие. Он старался понравиться».

«Я все время помню это высказывание моей тети», — добавляет Уильям Лайон Фелпс.

Когда я пишу эту главу, передо мной лежит письмо от Эдварда Л. Чалифа, активного участника движения бойскаутов. Вот строки из него: «Однажды мне требовалась помощь. В Европе должен был состояться большой слет бойскаутов, и я хотел, чтобы президент одной из крупнейших американских корпораций оплатил транспортные расходы для одного из моих мальчиков-бойскаутов.

К счастью, как раз перед встречей с этим человеком я узнал, что в свое время он выписал чек на один миллион долларов, а когда чек был оплачен, он вставил его в рамку и повесил у себя в кабинете.

Поэтому первым делом, как я вошел к нему в кабинет, я попросил показать мне этот чек. Чек на один миллион долларов! Я сказал ему, что не знал, что кто-либо когда-нибудь выписывал такой чек и хотел бы рассказать моим мальчишкам, что я на самом деле видел такой чек на один миллион долларов. Он с удовольствием показал мне его. Я с восхищением рассматривал чек и попросил хозяина рассказать мне историю про то, как он был выписан».

Обратите внимание, мистер Чалиф не стал начинать свою беседу с бойскаутов, слета в Европе или о том, что ему было надо. Он начал разговор с темы, которая интересовала другого человека. Отсюда и результат: «Вскоре, человек с которым я беседовал, спросил: «О, между прочим, какой вопрос вы хотели обсудить со мной?»

Тут я и рассказал суть моей проблемы.

И к моему удивлению он не только выделил мне необходимые средства, он сделал значительно больше. Я просил его послать в Европу только одного мальчика, он же послал пять человек и меня,

кроме того, он открыл мне аккредитив на тысячу долларов и сказал, что бы мы провели в Европе семь недель. Он также дал мне рекомендательное письмо к руководителям его европейских филиалов, чтобы мы могли прибегнуть к их услугам, и в довершении всего он сам встретил нас в Париже и показал город. С тех пор он устроил на работу некоторых бойскаутов из нашей организации, когда их семьи столкнулись с материальными проблемами, и до сих пор поддерживает с нами тесные отношения.

Однако, если бы я не узнал о его интересах и перед нашим разговором не разогрел бы его, то мне было бы в десятки раз труднее решить свою проблему».

Имеет ли этот метод ценность в деловых отношениях? Имеет? Давайте посмотрим. Возьмем случай с Генри Дж. Дюверном из компании «Дюверной и Сыновья», занимающейся оптовой торговлей хлебобулочными изделиями в Нью-Йорке.

Мистер Дюверной пытался продать хлеб в один нью-йоркский отель. В течение четырех лет он каждую неделю звонил менеджеру этого отеля. Он участвовал в тех же общественных мероприятиях, что и менеджер. Он даже снял номер в этом отеле, для того чтобы добиться заказа. Но все его усилия оказались напрасными.

«Тогда, — рассказывал мистер Дюверной, — изучив вопросы, касающиеся взаимоотношений между людьми, я принял решение изменить тактику. Я решил выяснить круг интересов этого человека и то, что может вызвать его энтузиазм.

Я обнаружил, что он является членом общества управляющих отелями под названием «Любители Американских Отелей». Кроме того, он был одним из активнейших его членов, что стало причиной его избрания президентом этой организации, а также президентом Международного общества любителей отелей. Он принимал участие во всех конференциях этого общества не зависимо от места их проведения.

Поэтому, увидев его на следующий день, я завел речь об этом обществе. И какая я же была ответная реакция! Это было что-то невероятное! Около получаса с неподдельным энтузиазмом он рассказывал мне о деятельности Любителей. Было совершенно очевидно, что это не просто хобби, а настоящая страсть его жизни. И прежде, чем я покинул его кабинет, он «продал» мне членство в его организации.

В тот раз я ничего не сказал о моем желании продавать ему хлебобулочные изделия. Но через несколько дней мне позвонил директор ресторана его отеля и попросил зайти вместе с образцами моей продукции и ценами на нее.

«Я не знаю, как вам удалось убедить старика, — сказал директор, — но он решил покупать у вас!»

Подумайте только! Я обхаживал его четыре года, пытаюсь



получить от него заказ, и до сих пор продолжал бы это делать, если бы не потрудились выяснить его интересы и любимые темы разговора».

Эдвард Э. Гарриман из Хагерстауна, штат Мериленд, после окончания военной службы решил поселиться в прекрасной Комберлендской долине, находящейся в этом штате. К сожалению, в то время там было плохо с работой. Гарриман скоро выяснил, что много компаний в этом районе либо принадлежали, либо контролировались каким-то чудаковатым бизнесменом по имени Р. Дж. Фанкхаузер, стремительное обогащение которого заинтриговало его тоже. Однако было известно, что у Фанкхаузера получить работу невозможно.

«Я побеседовал с несколькими людьми, — пишет мистер Гарриман, — и обнаружил, что его основные интересы заключались в стремлении к власти и деньгам. Поскольку попасть к нему можно было только через преданную и непреклонную секретаршу, то я начал с изучения ее интересов и жизненных принципов и лишь после этого неожиданно появился у нее в приемной. Она служила мистеру Фанкхаузеру верой и правдой уже около пятнадцати лет. Мои слова о том, что у меня есть предложение для ее босса, которое, возможно, обернется для него финансовыми и политическими выгодами, были встречены ею с восторгом. Кроме того, я дал ей понять, что она также может поучаствовать в этом начинании. И она организовала мне встречу с мистером Фанкхаузером.

Его большой офис произвел на меня большое же впечатление. Я не хотел напрямую просить его о работе. Мистер Фанкхаузер сидел за огромным, украшенным резьбой столом. Когда я вошел, он громовым голосом спросил: «Что вы хотите мне сообщить?»

«Мистер Фанкхаузер, — сказал я, — мне кажется, я могу помочь вам заработать». Он немедленно встал и пригласил меня сесть, указав на большое кожаное кресло. Я изложил ему свои предложения, упомянув также свой опыт, который даст мне возможность их реализовать. Кроме того, я рассказал ему о том, как реализация моих предложений будет содействовать его личному успеху и финансовому процветанию.

Эр-Джи, так я называл его потом, сразу же принял меня на службу, и я проработал вместе с ним более двадцати лет. Его предприятие стало для меня вторым домом, и оба мы процветали».

Когда вы говорите на тему, интересующую вашего собеседника, то в результате выгоду получают обе стороны. Ховард З.Херциг, один из лучших специалистов в области профессиональных взаимоотношений, всегда следовал этому принципу. Отвечая на вопрос о том, что это ему дало, мистер Херциг ответил, что помимо чувства удовлетворения после каждого разговора, он также ощущает, что его жизнь становится лучше и интереснее. А это и есть самое главное.

**ПРИНЦИП 5:**

*Говорите на тему, интересующую вашего собеседника.*

**Глава VI**

**Как сразу понравиться людям**

Я стоял в очереди в почтовом отделении на пересечении Тридцать третьей улицы и Восьмой авеню, намереваясь отправить заказное письмо. Я обратил внимание, что почтовый служащий с неохотой выполняет свою работу. Взвесить конверт, выдать марки, дать сдачу, выписать квитанцию, и так из года в год. Я сказал себе: «Я попытаюсь понравиться этому служащему. Очевидно, чтобы добиться этого, я должен сказать что-нибудь приятное, но не о себе, а о нем». Поэтому я спросил себя: «Что в нем есть такого, что вызвало бы мое искреннее восхищение?» Порой очень трудно дать ответ на этот вопрос, особенно когда дело касается незнакомого человека. Но в данном случае это оказалось легко. Я сразу увидел то, что вызвало мое искреннее восхищение.

Пока почтовый служащий взвешивал мой конверт, я с восхищением заметил: «Я бы хотел иметь такую же шевелюру как у вас!»

Он поднял глаза, в его взгляде читалось некоторое удивление, но на его лице светилась улыбка. «Да, но теперь мои волосы не те! Посмотрели бы вы на них раньше», — смущенно произнес он. Я заверил его, что, может, они и потеряли немного своей первоначальной красоты, но, тем не менее, они и сейчас выглядят просто великолепно. Он был необычайно польщен. Мы с ним любезно поговорили пару минут, а в конце он сказал: «Мои волосы многим нравятся!»

Держу пари, в тот день он летел в столовую как на крыльях. Держу пари, вечером он рассказал об этом своей жене. Держу пари, что он посмотрел на себя в зеркало и сказал: «У меня действительно шевелюра».

Однажды я рассказал эту историю на лекции, и кто-то потом спросил меня: «Чего вы хотели от него?»

Чего я от него хотел!!! Чего я от него хотел!!!

Если мы настолько поглощены собой, что не можем подарить людям хотя бы немного счастья и хотя бы в какой-то степени признать их достоинства, не пытаюсь получить от них что-либо взамен, если наши души безнадежно мелки, то мы, без сомнения, обречены на неудачу и вполне заслуживаем ее.

Конечно, ничего материального я не хотел от этого парня. Я хотел того, что не имеет цены. И я получил это. Я почувствовал, что дал ему что-то просто так, причем он ничего не мог дать мне взамен. И это чувство еще очень долго живет в вашей памяти.

Существует один важнейший закон поведения людей. Если мы следуем ему, то никогда не попадем в беду. Более того, если мы последуем этому закону, то обретем множество друзей и будем жить счастливо. Но как только мы нарушим его, мы столкнемся с бесконечными проблемами. Этот закон гласит: *всегда делай так, чтобы люди ощутили свою значимость*. Джон Дьюи, как мы уже упоминали, сказал, что желание чувствовать свою значимость является глубочайшей потребностью человеческой природы. Профессор Уильям Джеймс утверждал: «Важнейшим свойством человеческой природы является непреодолимое стремление быть оцененным по достоинству». Как я уже говорил, именно это непреодолимое стремление и отличает нас от животных. Именно это непреодолимое стремление и породило саму цивилизацию.

В течение тысячелетий философы размышляли о правилах человеческого общения, и в результате этого родилась только одна важная заповедь. Она стара как мир, в котором мы живем. Две с половиной тысячи лет назад этому учил в Персии своих последователей Заратустра. Двадцать четыре столетия назад Конфуций проповедовал это в Китае. Основатель даосизма Лао-цзы говорил об этом своим ученикам в Ханьской долине. Эту же истину на берегах Священного Ганга проповедовал и Будда за пятьсот лет до Рождества Христова. Иисус же выразил эту истину в одной мысли: *«Во всем относитесь к людям так, как хотите, чтобы они относились к тебе»*.

Вы хотите услышать слова одобрения со стороны тех, с кем вы общаетесь? Вы хотите, чтобы люди признали ваши истинные достоинства? Вы хотите почувствовать свою значимость в вашем маленьком мирке? Вы не хотите выслушивать лживую дешевую лесть, но вы страстно желаете получить искреннюю оценку ваших достоинств? Вы хотите, как говорил Чарльз Шваб, чтобы ваши друзья и сослуживцы были «искренни в своей оценке и щедры на похвалу»? Все хотят этого.

Поэтому давайте соблюдать это золотое правило и давать другим то, что мы хотели бы получить сами.

Как? Когда? Где? Ответ таков: все время и везде.

Давид Дж. Смит из городка О'Клэр, штат Висконсин, как-то во время занятий рассказал об одной щекотливой ситуации, которую ему пришлось разрешить во время благотворительного концерта, когда он отвечал за продажу прохладительных напитков.

«Вечером перед началом концерта я прибыл в парк и увидел двух дам средних лет, которые в очень плохом расположении духа стояли у киоска с прохладительными напитками. Было ясно, что каждая из них считала продавщицей напитков себя. Пока я соображал, что предпринять, появилась одна дама из членов спонсорского комитета, вручила мне коробочку для хранения денег и поблагодарила меня за то, что я взял на себя труд отвечать за этот участок работы. Она

представила мне Розу и Джейн в качестве моих помощников и ушла.

Возникла пауза. Мы все молчали. Я понимал, что коробка для денег была своего рода символом власти. Я передал ее Розе и сказал, что никогда не умел обращаться с деньгами, и поэтому было бы очень хорошо, если она возьмет это на себя.

Затем я попросил Джейн показать двум подросткам, которым поручили разливать напитки, как работает установка по разливу содовой воды, и предложил ей контролировать это направление работы.

Вечер удался на славу, причем Роза с удовольствием занималась деньгами, Джейн руководила подростками, а я наслаждался концертом».

Нет необходимости ждать, пока вы станете послом во Франции или председателем Комитета по организации пикников, чтобы следовать этим правилам и признавать достоинства других людей. Каждый день вы можете творить чудеса.

Если, например, официантка принесла вам картофельное пюре вместо заказанного вами жареного картофеля, то вы можете сказать:

«Извините за беспокойство, но я предпочитаю жареный картофель». Она, возможно, ответит: «Не стоит беспокоиться», и с удовольствием заменит вам блюдо, потому что вы проявили к ней уважение.

Такие выражения, как «простите за беспокойство», «будьте любезны», «если не возражаете», «спасибо», примиряют людей и скрашивают монотонность быта и, кроме того, говорят о вашем хорошем воспитании.

Возьмем, например, романы Холла Кейна, такие как: «Христианин», «Судья», «Человек с острова Мэн». Миллионы людей читали их. Он был сын кузнеца. Он учился не более восьми лет за всю свою жизнь, а закончил свою жизнь самым богатым писателем на земле.

Дело было вот как. Холл Кейн любил сонеты и баллады, был без ума от стихов Данте Габриела Россетти. Он даже написал статью, в которой воздавал должное художественной ценности произведений Россетти. Копию этой статьи он послал самому Россетти. Тот был весьма польщен и, возможно, сказал себе следующее: «Молодой человек, который придерживается столь высокого мнения о моих способностях, сам должен обладать незаурядным дарованием». Поэтому Россетти пригласил сына кузнеца в Лондон и предложил ему работу секретаря. Это стало поворотным пунктом всей жизни Холла Кейна, потому что его новая должность давала ему возможность встречаться с писателями того времени. Воодушевленный их советами и поддержкой, он вступил на путь, который и привел его к славе. Его дом, замок Грибэ на острове Мэн, превратился в настоящую Мекку для туристов из всех уголков мира, его состояние насчитывало много

миллионов долларов. Но, кто знает, он мог бы умереть в нищете и безвестности, если бы не написал эссе, в котором выразил свое восхищение известным человеком.

Такую силу, совершенно невероятную силу, имеет искренняя оценка, идущая от всего сердца. Россетти считал себя значительным. И это неудивительно. Почти каждый считает себя значительным, причем весьма значительным. Жизнь многих людей могла бы претерпеть существенные изменения, если бы только кто-нибудь дал им почувствовать свою значительность.

Рональд Дж. Роулэнд, который ведет курс наших лекций в Калифорнии, преподает, кроме того, искусства и ремесла. Он написал нам о своем ученике Крисе, изучающем азы ремесла.

«Крис — очень тихий, застенчивый и неуверенный в себе мальчик. Он относится к тому типу учащихся, которые часто получают меньше внимания, чем они на самом деле заслуживают. Я также преподаю углубленные курсы, право изучать которые надо заслужить, поскольку это считается своего рода привилегией.

В среду Крис усердно занимался за своим столом и был невероятно увлечен делом. Я спросил, не хочет ли он перейти к изучению углубленного курса. Невозможно описать выражение его лица, когда он услышал это от меня. Этот парень, которому уже исполнилось 14 лет, с трудом удерживался, чтобы не заплакать.

«Я, мистер Роулэнд? Вы считаете, я достоин?»

«Да, Крис, ты, несомненно, достоин».

Здесь мне пришлось выйти из класса, потому что на мои глаза навернулись слезы. Когда в тот день после окончания урока Крис уходил из класса, он, казалось, вырос на два дюйма. Его голубые глаза сверкали. Он посмотрел на меня и уверенно произнес: «Спасибо, мистер Роулэнд». Крис преподавал мне урок, который я никогда не забуду: в глубине у каждого из нас живет стремление почувствовать свою значительность. Для того чтобы не забыть это, я повесил в классе плакат: «Ты значителен». Это плакат виден всем и мне в том числе, для того чтобы напоминать об этой важнейшей истине. Очевидная истина состоит в том, что почти каждый человек, с которым вы встречаетесь, обязательно считает, что он в чем-то превосходит вас. И самый прямой путь к его сердцу заключается в том, чтобы дать ему понять, причем сделать это ненавязчиво, что вы искренне признаете его значительность.

Помните слова Эмерсона: «Каждый встреченный мною человек в чем-то превосходит меня, и в этом смысле я могу у него поучиться». И самое поразительное заключается в том, что часто люди, менее всего имеющие оснований гордиться своими успехами, замещают реальные достижения суетливостью и чванством. Шекспир говорил:

---

\* «Мера за меру», Вильям Шекспир, II .с.с. т. 9, М, «Терра», 1994. Пер. Т. Щепкиной-Куперник.

*«.. Но гордый человек, что облечен  
Минутным, кратковременным величием,  
И так в себе уверен, что не помнит,  
Что хрупок, как зеркало, — он перед Небом  
Кривляется, как злая обезьяна,  
И так, что плачут ангелы над ним...»\**

Я хочу рассказать вам, как три предпринимателя, посещавшие мои курсы, с большим успехом применяли свои знания в практической деятельности.

Давайте рассмотрим случай, произошедший с одним юристом из Коннектикута, мистером Х. (из-за родственников он просил не называть его имени).

Вскоре после того, как мистер Х начал посещать наши занятия, он отправился с женой на автомобиле в Лонг-Айленд к ее родным. Жена оставила его со своей теткой, а сама поехала повидать кого-то из младших членов семьи. Поскольку ему скоро предстояло выступать на семинаре с сообщением о том, как он применяет полученные знания на практике, то он решил приобрести некоторый опыт в разговоре с тетей своей жены. Поэтому он принялся осматривать дом, пытаясь отыскать что-либо, вызывающее его искреннее восхищение.

«Этот дом был построен примерно в 1890 году, если не ошибаюсь?» — спросил он.

«Да, — ответила тетя жены, — это как раз точная дата его постройки».

«Он напоминает мне дом, где я родился, — сказал мистер Х. — Добротный дом. Много места. Теперь таких домов уже не строят».

«Вы правы, — согласилась с ним пожилая дама. — В наше время для молодежи красота дома не имеет значения. Им нужна только маленькая квартирка, а затем они уезжают куда-то на своих автомобилях».

«Это не дом, а сказка, — продолжала она и ее голос дрожал от нежных воспоминаний. — Этот дом был построен с любовью. Мы с мужем мечтали о нем много лет, пока нам удалось его построить. У нас не было архитектора, мы планировали его сами». Затем она показала мистеру Х. весь дом, и он выразил свое искреннее восхищение множеством прекрасных вещей, которые она привезла из путешествий и лелеяла всю свою жизнь. Среди них были шали из города Пейсли, старинный английский чайный сервиз, веджвудский фарфор, французские кровати и стулья, картины из Италии, шелковые шпалеры, висевшие когда-то во французском замке. Показав мистеру Х. свой дом, она провела его в гараж. Там на блоках был подвешен автомобиль марки «Паккард» в отличном состоянии. «Мой муж купил этот автомобиль незадолго до своей кончины, — тихо сказала она. — После его смерти я ни разу на нем не ездила... Вы разбираетесь в хороших вещах, и поэтому я хочу подарить эту машину вам».

«Нет, нет, что вы! — запротестовал он. — Вы просто ошеломили меня! Я ценю, конечно, вашу щедрость, но не могу принять это. Я ведь даже не родственник. У меня есть новая машина, а у вас много родных, которые хотели бы иметь этот «Паккард».

«Родственники! — воскликнула она. — Да у меня родственники, которые только и ждут моей смерти, чтобы заполучить эту машину. Но не будет этого».

«Если вы не хотите отдать ее родственникам, вы с легкостью можете продать машину торговцу подержанными автомобилями».

«Продать ее! — воскликнула она. — Вы думаете, я могу продать эту машину? Вы, что думаете, что я смогу спокойно смотреть, как на ней ездит совершенно чужой человек, на той машине, которую муж купил для меня? Продажа совершенно исключена. Я хочу отдать ее вам. Вы разбираетесь в красивых вещах».

Он попытался отказаться еще раз, но этого нельзя было сделать, не обидев тетю. Эта старая женщина, оставшаяся наедине со своими воспоминаниями в большом доме в окружении шалей из города Пейсли и французского антиквариата крайне нуждалась хотя бы в небольшом внимании. Когда-то она была молодой и красивой, и у нее было много поклонников. Она вложила свою любовь в строительство дома, собирая вещи по всей Европе, чтобы его украсить. Теперь, состарившись, она жила в одиночестве, и ей требовалось немного человеческого тепла, немного искреннего одобрения, но никто ей их не давал. А когда она ощутила это тепло и одобрение, словно луч света в ночи, ее благодарность не знала границ, и она нашла единственный способ ее выражения: она решила подарить дорогой ее сердцу «Паккард».

Рассмотрим другой случай. Его рассказал доктор М. Макмагон, управляющий фирмы «Льюис энд Валентайн», занимающейся ландшафтной архитектурой в городе Рай, штат Нью-Йорк.

«Вскоре после начала занятий на семинаре «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» я выполнял работы по устройству ландшафта в поместье одного известного судьи. Хозяин дал мне некоторые инструкции относительно того, где бы он хотел посадить рододендроны и азалии.

Я сказал: «Господин судья, у вас замечательное хобби. Я восхищен вашими удивительными собаками. Я думаю, что вы получаете много наград на выставке собак в Мэдисон-сквер Гарден».

Эффект этого мимолетного замечания был совершенно невероятен.

«Да, — сказал судья, — собаки доставляют мне огромное удовольствие. Не хотели бы взглянуть на мою псарню?»

Он потратил почти час на то, чтобы показать мне своих собак и полученные ими призы. Он даже принес их родословные и объяснил мне, как красота и ум его собак зависят от их предков.

Наконец, повернувшись ко мне, он поинтересовался: «У вас есть маленькие дети?»

«Да, сын », — ответил я.

«Хорошо. Может быть, ему хотелось бы иметь щенка?» — спросил судья.

«Конечно, он был бы на седьмом небе от счастья!»

«Отлично. Я подарю ему одного».

И судья принялся объяснять мне, как кормить щенка. Затем он замолчал. «Вы все равно забудете. Я лучше напишу все, что необходимо». Судья ушел в дом, напечатал родословную и инструкции о том, как кормить щенка. После этого он вручил мне щенка, стоимость которого составляла несколько сотен долларов. Добавьте к этому еще час сорок пять минут его драгоценного времени, потраченного на разговор со мной, и все это главным образом из-за того, что я искренне выразил свое восхищение его хобби и достижениями».

Джордж Истмен, известный своим «кодаком», изобрел прозрачную пленку, благодаря которой стало возможно снимать кинофильмы.

Это позволило ему нажить огромное состояние в сотни миллионов долларов и стать одним из самых известных бизнесменов в мире.

Но, даже несмотря на свои потрясающие достижения, он, тем не менее, очень нуждался хотя бы в намеке на признание своих достоинств точно так же, как вы или я.

Например, когда Истмен занимался строительством в Рочестере Музыкальной школы имени Истмена и театра Килбурн-Холл, Джеймс Адамсон, в то время — президент компании «Сьюпириор Ситинг», хотел получить заказ на поставку театральных кресел для этих зданий. Позвонив архитектору, Адамсон договорился о встрече с Истменом в Рочестере.

Когда Адамсон приехал на фирму, архитектор сказал: «Я знаю, что вы хотите получить этот заказ, но заявляю вам прямо, что у вас не будет никаких шансов, если вы отнимите у Истмена более пяти минут. Он крайне педантичен и очень занят. Поэтому быстро расскажите ему о своем предложении и уходите».

Адамсон приготовился поступить именно так.

Когда его пригласили в кабинет, он увидел мистера Истмена, склонившегося стопками бумаг на столе. Заметив посетителя, мистер Истмен поднял глаза, снял очки и направился к ним со словами:

«Доброе утро, господа, чем могу быть полезен?»

Архитектор представил Адамсона, после чего тот сказал: «Ожидая приглашения, мистер Истмен, я восхищался вашим офисом. Я бы не отказался работать в таком помещении. Я сам занимаюсь внутренней отделкой помещений деревом, но никогда не видел столь



великолепного офиса за всю мою жизнь».

Джордж Истмен ответил: «Вы напомнили мне о том, что я почти забыл. Отличная отделка, не так ли? Когда его только построили, я был чрезвычайно доволен. Но сейчас у меня так много дел, что иногда я неделями не обращаю внимания на это помещение».

Подойдя к стене, Адамсон провел рукой по панели: «Английский дуб, не так ли? Это видно по текстуре, у итальянского она другая».

«Да, — кивнул Истмен. — Привезен из Англии. Один мой друг, специалист по ценным породам дерева, специально выбирал его для меня».

Затем Истмен показал Адамсону свой кабинет и рассказал о его пропорциях и цветовой гамме, показал резьбу ручной работы, а также обратил его внимание на другие художественные детали, в разработке которых он принимал участие. Перемещаясь по комнате и восторгаясь его деревянной отделкой, они остановились около окна, и, продолжая спокойно рассказывать, Джордж Истмен упомянул несколько зданий, которые явились его вкладом в развитие человечества: Рочестерский университет, больница, гомеопатический госпиталь, детский приют и детская больница. Мистер Адамсон с теплотой восхитился тем, что Истмен использует свои средства столь бескорыстным способом с целью облегчить страдания человечества. Затем, Джордж Истмен открыл стеклянный шкафчик и извлек из него свой первый фотоаппарат — изобретение, купленное им у одного англичанина.

Адамсон детально расспросил Истмена о его первых попытках начать свой бизнес, и тот с большим чувством рассказал, что в детстве они жили в бедности, его овдовевшая мать убирала меблированные комнаты, а он сам служил клерком в страховой конторе. Он жил в постоянном страхе впасть в нищету и принял решение зарабатывать столько денег, чтобы дать матери возможность не работать. Адамсон продолжал его расспрашивать и внимательно слушал рассказ Истмена о его первых опытах с сухими фотопластинками, о том, что отработав целый день в конторе, тот всю ночь занимался экспериментами, уделяя сну лишь несколько минут, пока шла химическая реакция, а иногда работал и спал, не раздеваясь, по трое суток подряд.

Джеймс Адамсон был приглашен в кабинет Истмена в десять часов пятнадцать минут, причем его предупредили, что он должен рассказать о своем предложении за пять минут. Но прошел час, затем второй, а они все еще говорили.

Наконец Джордж Истмен повернулся к Адамсону и сказал:

«Когда я последний раз был в Японии, то привез оттуда несколько стульев и поставил их в солирии. Но на солнце у них облупилась краска: поэтому наследующий день я поехал в город, купил краску и покрасил их сам. Не хотели бы вы посмотреть, как я умею красить стулья? Отлично. Поехали ко мне домой, пообедаем, и я покажу вам эти стулья».

После обеда мистер Истмен показал Адамсону стулья из Японии. Они не стоили и пары долларов, но мультимиллионер Джордж Истмен гордился ими потому, что покрасил их сам.

Сумма заказа на стулья составила 90 тысяч долларов. Как вы думаете, кто получил его: Джеймс Адамсон или кто-то из его конкурентов?

После этого знакомства и до самой смерти мистера Истмена они с Адамсоном оставались друзьями. Клод Марэ, владелец ресторана в Руане, Франция, применил тот же принцип, чтобы не дать уволиться одному очень опытному сотруднику. Эта женщина работала у него пять лет и играла важную роль на его предприятии:

она была связующим звеном между Клодом Марэ и его сотрудниками, насчитывавшими двадцать один человек. Он был очень раздосадован, когда получил ее заявление об увольнении. Мистер Марэ рассказывал: «Я был крайне удивлен и расстроен, так как у меня сложилось впечатление, что у нас нормальные отношения, и она вполне удовлетворена всеми условиями работы. И поскольку она была не только сотрудником, но и другом, то, возможно, я слишком привык к ней и воспринимал ее, как нечто само собой разумеющееся в моем ресторане, и даже был к ней более требователен, чем к другим. Конечно, я не мог согласиться с ее желанием и хотел выслушать ее доводы. Я отвел ее в сторону и сказал: «Паллет, ты должна понять, что я не могу согласиться с тем, что ты хочешь уволиться из ресторана. Ты значишь для ресторана не меньше, чем я». Я повторил это перед всеми сотрудниками. Я пригласил ее к себе домой и вновь заверил ее уже перед своей семьей в том, что она крайне важна для работы ресторана.

Паллет забрала свое заявление, и сегодня я могу рассчитывать на нее, как никогда ранее. Я часто поощряю ее и повторяю, что ее работа очень важна для меня и для ресторана, и показываю это».

«Говорите людям о них самих, — сказал Дизраели, один из самых тонких политиков Британской империи. — Говорите людям о них самих, и они будут слушать вас часами».

#### ПРИНЦИП 6:

*Убеждайте человека в его собственной значимости и делайте это искренне.*

### РЕЗЮМЕ

#### Шесть способов расположить к себе людей.

#### ПРИНЦИП 1:

---

“Есть, стало быть, на свете Божество,  
Устраивающее наши судьбы  
По-своему”;

В. Шекспир. Трагедии. Пер. Б. Пастернака, М., 1951, “Гамлет”, акт V, сцена 2.

*Проявляйте искренний интерес к другим людям.*

**ПРИНЦИП 2:**

*Улыбайтесь.*

**ПРИНЦИП 3:**

*Помните, что звук своего собственного имени, на каком бы языке оно ни произносилось, сладостен и необычайно важен для человека.*

**ПРИНЦИП 4:**

*Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.*

**ПРИНЦИП 5:**

*Говорите на тему, интересующую вашего собеседника.*

**ПРИНЦИП 6:**

*Убеждайте человека в его собственной значимости и делайте это искренне.*

## **ЧАСТЬ III**

### **КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК ПРИНЯЛ ВАШУ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ**

#### **Глава I**

#### **В споре нельзя добиться победы**

Однажды вечером в Лондоне, вскоре после окончания первой мировой войны, я получил бесценный урок. В то время я работал менеджером у сэра Росса Смита. Во время войны сэр Росс Смит, австралийский летчик-асс, воевал в Палестине. И вскоре после объявления мира, он потряс всех, облетев половину земного шара за тридцать дней. До него еще никто не пытался совершить подобный подвиг. Это вызвало настоящую сенсацию. Австралийское правительство выдало ему премию в пятьдесят тысяч долларов, король Англии удостоил его дворянства, и на некоторое время он стал самым популярным человеком во всем Британском содружестве. Однажды я был приглашен на банкет в честь сэра Росса, и во время обеда человек, сидевший рядом со мной, рассказал веселую историю, в которой использовалась следующая цитата: «...божество намерения наши довершает, хотя бы ум наметил и не так...»\*

Рассказчик упомянул, что цитата взята из Библии. Он был не

---

\* Non compos mentis (лат.) - Не в здравом рассудке. - Прим. пер.

прав. Я это знал точно. В этом не могло быть ни малейших сомнений. И тогда я, чтобы почувствовать свою важность и проявить свое превосходство, сам назначил себя судьей и, не задумываясь, хочет ли того мой собеседник, решил его поправить. Он оставался непреклонен. Что? Из Шекспира? Невозможно! Ерунда! Эта цитата из Библии. И он твердо в этом уверен.

Рассказчик сидел направо от меня, а Франк Гэммонд, один мой старый друг, налево. Мистер Гэммонд многие годы занимался изучением творчества Шекспира. Поэтому мой оппонент и я решили обратиться к мистеру Гэммонду для разрешения вопроса. Он выслушал нас, пнул меня под столом ногой, а затем сказал: «Дейл, ты ошибаешься, а этот господин прав. Эта цитата, конечно, из Библии».

Вечером, возвращаясь домой, я оказал Гэммонду: «Фрэнк, ты же отлично знаешь, что эта цитата из Шекспира».

«Без сомнения, — ответил он, — «Гамлет», пятый акт, вторая сцена. Но мы были гостями на этом праздничном приеме. Зачем же доказывать человеку, что он ошибается. Ведь после этого он не проникнется к тебе симпатией. Почему бы ни позволить ему сохранить лицо? Он что, интересовался твоим мнением по этому поводу? Он и слушать его не хотел. Зачем ввязываться в спор? Всегда избегай острых углов». Этот человек преподал мне незабываемый урок. Ведь я не только заставил рассказчика испытать несколько неприятных минут, но и своего друга поставил в неудобное положение. Насколько лучше мог бы пройти этот банкет, если бы мне не пришлось в голову затевать спор.

Этот урок оказался мне очень полезен, потому что я весьма любил поспорить. В юности я спорил со своим братом по любому вопросу. Когда я поступил в колледж, то изучал логику и искусство спора и принимал участие в состязаниях ораторов. Я родился в Миссури, а там поспорить любят. Позже я изучал искусство ведение дискуссии и аргументации в Нью-Йорке, и было такое время, сейчас я со стыдом признаюсь в этом, когда я вынашивал планы написать книгу по данному вопросу. За то время я выслушал тысячи доводов, приводимых сторонами в спорах, и сам многократно бывал участником дискуссий и наблюдал их результаты. В итоге я пришел к такому выводу: в мире существует всего лишь один способ выиграть спор — избежать его. Избегайте спора, как вы избегаете гремучей змеи или землетрясения.

В девяти случаях из десяти любой спор завершается тем, что обе стороны еще более убеждаются в своей абсолютной правоте.

В споре победить невозможно. Вы не можете победить в споре, потому что, если вы проиграли, то вы проиграли, а если вы выиграли, то все равно проиграли. Почему? Предположим, что в споре вы одержали победу над своим противником, вы опровергли все его доводы и доказали что он *non compos mentis*\*. Ну, а дальше? Вы будете

в прекрасном расположении духа. А что же он? Вы заставили его почувствовать свою неполноценность. Вы нанесли удар по его самолюбию. Ваша победа будет горька для него. И все знают, что:

*Побежденный в споре человек*

*В правоте своей убежден навек.*

Много лет назад мои курсы стал посещать Патрик О'Хара. Он не получил хорошего образования, но как же он любил поспорить! Когда-то он работал шофером и пришел ко мне, потому что не мог добиться успеха в продаже грузовиков. Задав ему несколько вопросов, я понял, что он постоянно спорит и конфликтует со своими клиентами. Если потенциальный покупатель говорил что-нибудь нелестное относительно его машин, Патрик приходил в бешенство и был готов тут же растерзать его на части. В эти дни Патрик побеждал в спорах. Потом он рассказывал мне: «Я часто уходил домой с мыслью: «А здорово я сказал этому типу!» Да, конечно, здорово, но ведь я ничего ему не продал».

Моя главная задача состояла не в том, чтобы научить Патрика О'Хару говорить, а как раз наоборот, — выработать у него навык воздерживаться от разговоров и избегать словесных дискуссий.

Патрик О'Хара стал одним из лучших сотрудников компании «Уайт Мотор» в Нью-Йорке. Как он этого добился? Вот его рассказ:

«Если, в офисе покупателя я слышу: «Что? «Уайт Мотор»? Они плохого качества. Я бы не взял эти машины и задаром. Я буду покупать у компании «Как-Там-Ее-Название». На это я отвечаю: «Компания «Как-Там-Ее-Название» продает хорошие грузовики. Вы поступите правильно, если купите у нее. Эти грузовики производит отличная фирма и там очень квалифицированные продавцы!»

Тогда ему просто нечего возразить. Нет повода для спора. Если он даже скажет, что компания «Как-Там-Ее-Название» самая лучшая, я все равно соглашусь. И он будет вынужден остановиться. Не может же он весь день повторять: «Она самая лучшая, она самая лучшая», когда я и так с ним соглашаюсь. После этого мы забываем о компании «Как-Там-Ее-Название» и начинаем говорить о том, что хорошо у нашей компании.

Раньше такое замечание о конкурирующей компании взбесило бы меня. Я бы начал спорить, приводя доводы против компании «Как-Там-Ее-Название», и чем дальше бы заходил спор, тем меньше оставалось бы у меня шансов его выиграть, и чем больше спорил бы покупатель, тем сильнее он убеждал бы самого себя купить машину у моего конкурента. Оглядываясь назад, я удивляюсь, как я мог вообще что-нибудь продать. Я потерял годы своей жизни на споры и пререкания. Теперь я молчу. И это приносит свои плоды».

Однажды мудрый Бен Франклин сказал: «Если вы спорите и злитесь, вы можете иногда и победить, но эта победа не принесет никакого результата, потому что вы никогда не добьетесь согласия

вашего оппонента».

Итак, решайте для себя сами. Что вам предпочтительнее: добиться абстрактной показной победы или доброй воли вашего собеседника? Ведь редко можно получить и то, и другое одновременно.

Как-то раз в журнале «Бостон Транскрипт» опубликовали весьма многозначительные стишки:

*Здесь упокоился Умльям Джей.*

*Он умер в борьбе, хоть был всех сильней.*

*Он в спорах за правду оттачивал слог,*

*Но смерть переспорить он все же не смог.*

Вы можете быть совершенно правы, отстаивая свою позицию, но в том, что касается изменения точки зрения вашего оппонента, вам, скорей всего, не суждено добиться успеха. И с такой точки зрения вашего победа больше напоминает поражение.

Фредерик С. Парсонс, консультант по сбору подоходного налога, целый час спорил и препирался с государственным налоговым инспектором. Вопрос шел о сумме в девять тысяч долларов. Мистер Парсонс утверждал, что эти девять тысяч долларов нужно проводить по статье «безнадежные долги», ведь они никогда не будут получены, и поэтому их не следует облагать налогом. «Какой же это безнадежный долг! — возражал инспектор. — Нет, с них необходимо начислять налоги».

«Этот инспектор был холодным, заносчивым и упрямым человеком», — рассказывал мистер Парсонс. — Я использовал все доводы, факты не производили на него ни малейшего впечатления... И чем больше мы спорили, тем упрямее он становился. Поэтому я решил прекратить спор, изменить тему разговора и дать ему почувствовать, что я отношусь к нему с уважением.

Я сказал следующее: «Полагаю, что это весьма незначительный вопрос по сравнению с теми, по-настоящему важными и трудными, которые вам приходится разрешать. Я самостоятельно изучал вопросы налогообложения, и мои знания получены из книг. А вы изучили эти проблемы на основе живого опыта. Иногда, мне кажется, что я хотел бы иметь такую же работу, как и вы. Я бы очень многому научился». И я вовсе не лукавил.

Инспектор выпрямился в кресле, откинулся назад и завел долгий разговор о своей работе, рассказывая мне о тех хитроумных мошенничествах, какие ему удалось разоблачить. Постепенно он стал вести себя более дружелюбно и, наконец, поведал мне о своих детях. А перед уходом он произнес, что поразмышляет над моей проблемой и сообщит свое решение через пару дней.

Через три дня он зашел ко мне и сказал, что принял решение не вносить никаких изменений в мою налоговую декларацию.

Этот налоговый инспектор продемонстрировал одну из самых

часто встречающихся слабостей человеческой природы. Он хотел ощутить свою значимость, но пока мистер Парсонс спорил с ним, инспектор самоутверждался посредством жестких формулировок. Но как только он достиг своей цели, и его значимость была признана, спор прекратился, его оценка своей личности возросла, и он стал симпатичным и предупредительным человеком.

Будда сказал: «Ненависти нельзя положить конец ненавистью, а только любовью», и взаимное непонимание нельзя разрешить спором, а только тактичными, дипломатичными, направленными на примирение действиями, сочувствием и желанием понять точку зрения другого человека.

Линкольн однажды упрекнул молодого армейского офицера за то, что тот вступил в спор со своим сослуживцем. «Ни один человек, который поставил перед собой задачу добиться максимального использования своих возможностей, — сказал Линкольн, — не должен тратить время на споры. И еще меньше он может позволять себе тратить силы на разрешение возникающих в результате таких споров проблем, например, испорченного настроения и потери самообладания. Уступайте другим при разрешении больших вопросов, где ваши права такие же как у вашего оппонента, уступайте и в незначительных, несмотря на то, что вы в этом случае правы. Лучше уступить дорогу собаке, вместо того, чтобы, отстаивая свои права, лечиться от укуса. Даже, если вы убьете покусавшую вас собаку, это не поможет вам избавиться от укуса».

В статье «Отрывки и высказывания» («Economic Press») речь идет о том, как предотвратить перерастание разногласий в спор:

*Не бойтесь разногласий.* Помните высказывание: «Когда два партнера всегда соглашаются друг с другом, то один из них лишний». Если вы упустили какой-то аспект проблемы, благодарите того, кто обратил на него ваше внимание. Возможно, что возникновение этого разногласия дает вам шанс исправить ошибку до того, как вы ее реально совершите.

*Критически относитесь к вашему первому интуитивному впечатлению.* Наша первая естественная реакция на разногласие — это оборона. Будьте осторожны. Сохраняйте спокойствие и не поддавайтесь первой реакции. Она может сослужить вам плохую службу.

*Контролируйте ваше настроение.* Помните, что о масштабе личности человека судят по тому, насколько легко вывести его из себя.

*Сначала выслушайте.* Дайте вашему оппоненту высказаться. Не прерывайте его. Не сопротивляйтесь, не защищайтесь, не дискутируйте. Все это только создает барьеры. Пытайтесь нащупать пути к взаимопониманию. Не усугубляйте проблему недопониманием позиций друг друга.

*Ищите точки пересечения ваших интересов.* Когда вы

выслушали своего оппонента, найдите круг взаимных интересов, таких вопросов, где вы согласны друг с другом.

*Будьте честными.* Ищите области, где вы можете признать свои ошибки, и честно говорите об этом. Извиняйтесь за свои ошибки. Это поможет обезоружить вашего оппонента и снизить степень его защиты.

*Обещайте обдумать и внимательно изучить идеи вашего оппонента.* И делайте то, что обещаете. Ваши оппоненты могут быть правы. На этой стадии значительно проще согласиться обдумать их доводы, чем продолжая спорить, оказаться в ситуации, когда ваши оппоненты смогут заметить вам: «Мы пытались сказать вам об этом, но вы не слушали».

*Искренне благодарите вашего оппонента за то, что он проявил интерес к обсуждению вопроса.* Любой, кто затратил время на то, чтобы с вами не согласиться, не меньше вас заинтересован в решении данной проблемы.

*Прежде, чем действовать, дайте сторонам время для обдумывания проблемы.* Предложите провести встречу позже в этот же день или перенести ее на следующий, чтобы изложить все факты.

Готовясь к встрече, задайте себе несколько жестких вопросов:

Возможно ли, чтобы ваш оппонент оказался прав? Частично прав? Есть ли что-нибудь разумное в его позиции или аргументах, содержат ли они какие-либо положительные моменты? Снижает ли моя реакция остроту проблемы? Уменьшает ли ее мое недовольство? Моя реакция отдаляет или приближает оппонента? Повысит ли моя реакция мнение обо мне в глазах окружающих? Я одержу победу или потерплю поражение? Какую цену мне придется заплатить за победу? Будет ли разрешено данное противоречие в случае моего бездействия? Дает ли мне шанс эта трудная ситуация?

Оперный тенор Иэн Пирс, проживший со своей женой в браке почти пятьдесят лет, сказал однажды: «Много лет назад мы заключили соглашение, и мы соблюдаем его, несмотря на степень нашего гнева друг на друга. Когда один кричит, другой должен слушать, потому что, если кричат два человека, то в результате мы имеем шум и вредные вибрации, а вовсе не общение».

**ПРИНЦИП 1:**

*Существует всего лишь один способ выиграть спор — избежать его.*

## **Глава II**

### **Верный способ нажить врагов, и как избежать этого**

Когда Теодор Рузвельт был президентом, он признавался, что,



если бы он оказывался прав в 75% случаев, то не мог бы и желать ничего лучшего. Если это самый лучший показатель, которого надеялся достичь один из наиболее выдающихся людей XX века, то что же можно сказать о вас или обо мне? Если вы можете быть уверены в своей правоте хотя бы в 55% случаев, то идите на Уолл-Стрит и зарабатывайте по миллиону долларов в день. Если же у вас нет такой уверенности, то зачем говорить другим людям, что они ошибаются?

Вы можете сказать людям, что они ошибаются, взглядом, интонацией голоса или жестом не менее красноречиво, чем словами. Но, если вы сказали человеку, что он ошибается, можете ли вы заставить его захотеть с вами согласиться? Никогда! Ибо вы поставили под сомнение его умственные способности и здравомыслие, нанесли прямой удар по его самолюбию и самоуважению. Это вызовет у него желание ответить тем же. Но изменить свою точку зрения он не захочет никогда. Вы можете обрушить на него все логические доводы, взятые из трудов Платона или Иммануила Канта, но вы не измените его мнения, ибо вы задели его чувства.

Никогда не начинайте разговор заявлением: «Я собираюсь доказать вам то-то и то-то». Это плохо. Это то же самое, что сказать собеседнику: «Я умнее вас. Я собираюсь сказать вам нечто, что заставит вас изменить свое мнение». Это уже вызов. А вызов вызывает стремление противоречить вам, и собеседник желает начать сражаться с вами еще до того, как вы заговорили по существу вопроса. Даже в самых благоприятных условиях переубедить людей весьма трудно. Зачем же усложнять себе задачу? Зачем создавать себе дополнительные трудности?

Если вы собираетесь доказать что-то, не говорите об этом никому. Делайте это так тонко и искусно, чтобы никто не понял ваших намерений. Эта мысль была кратко выражена Александром Попом:

*Учи людей, чтоб те не замечали  
И неизвестное забытым величали.*

Более трехсот лет назад Галилей сказал:

«Человека невозможно чему-либо научить, можно лишь помочь ему найти это внутри себя».

Лорд Честерфильд сказал своему сыну:

*«Будь мудрей других, если можешь,  
Но не говори им об этом».*

Сократ повторял своим последователям в Афинах: «Я знаю только то, что ничего не знаю».

Конечно, я не питаю надежд быть умнее Сократа, поэтому я должен перестать говорить людям, что они ошибаются. И я убеждаюсь, что это стоит того.

Если человек заявляет нечто, что по вашему мнению является ошибочным, и даже, если вы знаете наверняка, что это неправильно, не лучше ли начать следующими словами: «Надо сказать, я сам думаю

иначе, но возможно я ошибаюсь, со мной такое часто случается. Если я ошибаюсь, обязательно поправьте меня. Давайте обратимся к фактам». На самом деле есть нечто магическое в таких фразах: «Я, возможно, ошибаюсь», «Со мной это частенько случается», «Давайте обратимся к фактам». Никто, никогда и ни при каких условиях не будет возражать вам, если вы говорите: «Я, возможно, ошибаюсь. Давайте обратимся к фактам».

Один из слушателей использовал этот подход в работе с клиентами. Это был Харольд Райнке, дилер компании «Додж» в Биллингсе, штат Монтана. Он говорил, что жесткая борьба в автомобильном бизнесе часто заставляла его быть неуступчивым, когда дело касалось жалоб клиентов. Это приводило к вспышкам раздражительности, потере клиентов и неудовлетворенностью жизнью вообще.

На занятиях он поделился следующим:

«Понимая, что это дорога в никуда, я попытался применить другой подход. Я принял решение говорить своим клиентам приблизительно так: «В наших дилерских отношениях было допущено так много ошибок, что я часто испытываю чувство стыда. Если в вашем случае мы ошиблись, скажите мне об этом».

Этот подход действовал весьма обезоруживающе, и клиент, после того как высказывал свое мнение, значительно разумнее подходил к решению наших проблем. Более того, несколько клиентов даже высказали мне свою благодарность за такое стремление к нахождению взаимопонимания. А двое из них привели своих друзей, чтобы они купили новые машины у нас. На этом рынке очень жесткая конкуренция, нам нужны такие клиенты, и я полагаю, что уважение точки зрения всех клиентов, дипломатичное и обходительное общение с ними поможет выиграть в конкурентной борьбе».

Признавая свою неправоту, вы никогда не окажетесь в трудной ситуации. Это положит конец всем спорам и даст стимул вашему оппоненту относиться к вам также честно, открыто и терпимо, как вы относитесь к нему. Это заставит его захотеть признать, что он тоже может ошибаться.

Если вы наверняка знаете, что человек ошибается, и вы напрямую говорите ему об этом, что получится в этом случае? Давайте проиллюстрируем это на примере. Не так давно один молодой адвокат из Нью-Йорка, назовем его мистер С., выступал на одном весьма серьезном процессе в Верховном суде США (дело «Люстгартен» против «Флеет Корпорэйшн»). Это дело касалось значительных денежных сумм и требовало рассмотрения серьезных юридических норм.

Во время его выступления один из членов Верховного суда сказал ему: «Срок давности в соответствии с законом о морском министерстве составляет шесть лет, не так ли?»

Мистер С. замолчал, несколько мгновений смотрел на члена суда, а затем резко произнес: «Ваша честь, в законе о морском министерстве вообще не предусмотрен срок давности».

«Наступило напряженное молчание, — сказал мистер С., обращаясь к аудитории во время одного из занятий, — и температура в зале, казалось, упала до нуля. Я был прав. Судья ошибался. И я сказал ему об этом. Но добился ли я его дружеского расположения? Нет. Я по-прежнему придерживаюсь мнения, что закон был на моей стороне. Кроме того, я произнес свою лучшую речь. Но я не убедил его. Я совершил непростительную оплошность, когда указал этому хорошо образованному и известному человеку на его ошибку».

Немногие люди следуют логике в своих рассуждениях. Большинство из нас необъективны и предубеждены. Большинство из нас болезненно подчинены предвзятым мнениям, наполнены ревностью, подозрениями, страхом, завистью и гордыней. И большинство людей не хотят менять мнение по поводу своей веры, причиски, коммунизма или любимого актера. Поэтому, если вы вознамерились сказать человеку, что он не прав, прошу вас читать следующий отрывок каждое утро перед завтраком. Он взят из назидательной книги Джеймса Робинсона «Развитие ума».

«Иногда мы без сопротивления и особых переживаний меняем свою точку зрения, но если нам говорят, что мы не правы, то это вызывает у нас возмущение и желание сопротивляться. Мы относимся к формированию своих убеждений без должной серьезности, но если кто-нибудь предпринимает попытку отнять их, то обнаруживается, что мы испытываем к ним необъяснимо страстное тяготение и не хотим расстаться с ними. Не вызывает сомнений, что нам дороги не сами идеи, а наше чувство собственного достоинства, которое поставлено под угрозу... Маленькое словечко «мой» играет важнейшую роль в человеческих взаимоотношениях, и способность правильно учитывать его есть начало мудрости. Сила этого слова неизменна, она не зависит от случая его употребления, будь это «мой» обед, «моя» собака, «мой» дом или «мой» отец, «моя» страна или «мой» Бог. Мы негодуем не только тогда, когда слышим, что наши часы неточно показывают время или у нас старый автомобиль, но и тогда, когда подвергаются сомнению наше мнение относительно марсианских каналов, произношения имени Эпиктет, медицинской ценности салицина или дате смерти Саргона I. Мы склонны продолжать верить в то, что однажды приняли за истину и негодуем, если кто-то бросает тень на наши убеждения, вынуждая нас подыскивать оправдания, чтобы по-прежнему им следовать. Все это приводит к тому, что наша, так называемая аргументация — не более, чем попытка отыскать доводы, чтобы продолжать следовать нашим убеждениям, как мы делали это раньше».

Вот что пишет известный психолог Карл Роджерс в своей книге

«Формирование личности»:

«Важнейшее значение для меня имеет возможность позволить себе понимать другого человека. Вас, вероятно, удивит такая формулировка. Необходимо ли позволять себе понимать другого человека? Да, я так думаю. Наша первая реакция на большинство утверждений, которые мы слышим от других людей, это скорее оценка или суждение, а не понимание сути этого утверждения. Если кто-либо выражает свои чувства, высказывает точку зрения или веру, то мы склонны почти сразу же дать оценку: «это правильно», «это глупо», «это ненормально», «это неразумно», «это неправильно», «это нехорошо». И очень редко мы позволяем себе точно *понять* действительное значение этого высказывания для того человека».

Однажды мне потребовались портьеры дня дома, и я воспользовался услугами специалиста по интерьеру. Получив счет, я откровенно расстроился.

Через несколько дней у меня в гостях была одна знакомая и увидела портьеры. Я назвал уплаченную цену, и она торжествующе воскликнула: «Сколько? Это ужасно! Боюсь, тебя надули!»

Это правда? Да, она сказала сущую правду, но мало кого порадует такая правда. Поэтому, будучи всего лишь человеком, я попытался защищаться. Я сказал, что самый лучший товар нельзя купить дешево, что нельзя купить качественную, сделанную со вкусом вещь по бросовым ценам и так далее.

На следующий день ко мне зашла другая приятельница. Она восхищалась портьерами, очень захотела приобрести такие же, но сожалела, что не сможет позволить купить себе это удивительное произведение искусства. Моя реакция была совершенно иной. «По правде говоря, — сказал я, — я и сам не могу позволить себе такую покупку. Я заплатил слишком дорого. Я жалею, что их заказал».

Когда мы ошибаемся, мы можем признаться в этом самим себе. А если с нами разговаривать мягко и тактично, то мы можем признаться в этом и другим и даже испытывать гордость оттого, что мы были откровенны и смогли широко посмотреть на этот вопрос. Но только, если кто-то другой не пытается бесцеремонно указать нам на наши промахи.

Хорас Грили, самый известный американский издатель времен Гражданской войны, резко выступал против политики Линкольна. Грили считал, что организованная им кампания ожесточенных нападков на Линкольна заставит того согласиться с ним. Месяц за месяцем он обрушивал на него всю силу своих логических доводов, донимал Линкольна оскорблениями и насмешками. Он даже написал резкую, саркастическую статью со злобными личными выпадами против Линкольна. Она была опубликована как раз в тот вечер, когда Бут сделал свой роковой выстрел.

Но какой результат имели эти злобные уколы? Заставили ли они

Линкольна пойти на соглашение? Ничего подобного! Насмешки и оскорбления никогда не приводят к желаемому результату.

Если вы хотите получить несколько великолепных рекомендаций относительно того, как строить свои отношения с людьми, контролировать свое поведение и развивать свою личность, прочитайте автобиографию Бенджамина Франклина. Это одна из самых потрясающих историй жизни человека, написанных когда-либо, это классика американской литературы. Бен Франклин писал о том, как он преодолел отвратительную привычку спорить и превратил себя в одного из наиболее способных, вежливых и дипломатичных людей в американской истории. Однажды, когда Бен Франклин был еще неопытным юнцом, один квакер, его старый друг, отвел его в сторону и подверг суровой критике, содержащей горькую правду. Он говорил приблизительно следующее:

«Бен, ты совершенно невыносим. Твои суждения оскорбляют всех, кто не согласен с тобой. Они высказываются в столь оскорбительной форме, что их содержание уже никого не интересует. Твои друзья довольны, когда тебя нет. Ты знаешь так много, что никто не может тебе возразить. Впрочем, никто и не пытается это делать, потому что любая попытка поставит того в затруднительную ситуацию и потребует невероятных усилий. Поэтому, ты, похоже, никогда не узнаешь более того, что знаешь сейчас, а это крайне мало».

Одна из самых замечательных вещей, которая известна мне о Бене ФранкLINE, касается того, как он воспринял эту беспощадную отповедь. Он был достаточно взрослым и умным, чтобы признать правдивость выслушанных им слов и понять, что он может подмочить свою репутацию в обществе и потерпеть неудачу в реализации своих жизненных планов.

«Я сделал своим правилом, — писал Франклин, — уклоняться от любого прямого противопоставления своего мнения мнению других и от любых самоуверенных шагов для защиты своего суждения. Я даже исключил из своего лексикона слова и выражения, которые передают категоричность высказывания, такие как «конечно», «без сомнения», а вместо них стал употреблять «я полагаю», «я думаю», «мне кажется», что это так-то и так-то, или выражение «в настоящий момент мне так кажется». Когда другой настаивал на том, что мне казалось ошибочным, я лишал себя удовольствия резко высказать противоположное мнение и незамедлительно продемонстрировать абсурдность его утверждений. Вместо этого свой ответ я начинал с замечания о том, что в определенных случаях или обстоятельствах его точка зрения могла быть правильной, но в данном случае мне кажется или представляется, что есть некоторое отличие трактовки этого вопроса и т.п. Скоро я понял преимущества такого изменения манеры общения, потому что разговоры, в которых я принимал участие, стали протекать в более приятной атмосфере. Учетливость, с

которой я стал теперь высказывать свою точку зрения, приводила к тому, что мое мнение принимали с большей готовностью и с меньшими возражениями. Меня стало меньше огорчать, если обнаруживалась моя ошибка, но если я оказывался прав, мне было легче убедить других отказаться от их неправильного утверждения и согласиться со мной.

Мне пришлось преодолеть свою склонность к спорам и насильственно приучать себя к новой манере поведения. Постепенно она стала для меня столь привычной и естественной, что, возможно, за эти пятьдесят лет никто не слышал, чтобы я хоть однажды высказался о чем-либо безапелляционно. Я полагаю, что этой привычке (после другой отличительной черты моего характера — честности) я, главным образом, и обязан тем, что приобрел такой авторитет среди моих соотечественников, которые прислушивались к моему мнению, когда я предлагал создать новые учреждения или изменить старые. Эта привычка помогла мне также приобрести влияние на общественные советы, когда я стал принимать в них участие. И хотя я был плохим оратором и не умел красноречиво говорить, часто испытывая трудности в выборе слов и не всегда произнося их правильно, но обычно мне удавалось доказать свою правоту».

Каким образом метод Бена Франклина может применяться в деловых отношениях? Давайте рассмотрим два примера.

Кэтрин А. Оллред из Кинг Малруни, штат Северная Каролина, работает инженером на ткацкой фабрике. На одном из наших занятий она рассказывала, как она решала щекотливые проблемы до и после нашего обучения.

«В мои обязанности входит также создание системы поощрения, контроль за ее функционированием и разработка норм поощрительных выплат. Это нужно для того, чтобы операторы были материально заинтересованы в более высокой производительности труда. Прежняя система работала отлично, пока мы использовали только два или три типа пряжи. Но когда мы расширили наши возможности и увеличили число видов пряжи до двенадцати, старая система перестала обеспечивать справедливую оплату труда и не создавала стимулов увеличивать производство продукции. Я разработала новую систему, которая позволяла бы оплачивать работу оператора в зависимости от типа пряжи, используемой в каждом конкретном случае. Я рассказала об этой системе на совещании и хотела доказать руководству ее обоснованность. Я указала им на их ошибки и показала несправедливость существующей системы оплаты труда, а также разъяснила, каким образом мое предложение снимает все эти вопросы. Каков результат? Мягко говоря, я провалилась! Я была столь занята защитой собственной системы, что не оставила им ни малейшей возможности снисходительно согласиться с наличием проблем в старой. Вопрос был закрыт.

После нескольких занятий я очень хорошо поняла свои ошибки. Я выступила на следующем совещании и начала с вопроса о том, какие, по их мнению, недостатки имеет существующая система. Мы обсудили каждый пункт, и я предложила всем высказать свое мнение относительно наилучшего способа модернизации системы. Я постепенно подбрасывала свои идеи и сделала так, что они сами «разработали» мою систему. В конце совещания, когда я, по сути дела, предлагала свою систему, они приняли ее с большим энтузиазмом.

Теперь я убеждена, что ничего хорошего нельзя сделать и, наоборот, даже причинить значительный ущерб делу, если сказать человеку, что он ошибается. Ваш успех будет состоять лишь в том, что вы лишите человека самоуважения и сделаете так, что сами станете нежелательной персоной во время любой дискуссии».

Рассмотрим другой пример, и помните, что все это типичные случаи, с которыми имели дело тысячи других людей. Р.В. Кроули работал продавцом в компании, занимающейся производством лесоматериалов для строительства в Нью-Йорке. Кроули рассказал нам, как в течение многих лет он доказывал опытным инспекторам по лесоматериалам, что они ошибаются. Он побеждал в спорах, но не добивался ничего. «Все потому, — говорил он, — что эти инспекторы по лесоматериалам, словно судьи на бейсбольных матчах: стоит им принять решение, как они его уже не изменят».

Мистер Кроули видел, что его фирма теряет тысячи долларов из-за споров, в которых он побеждал. Поэтому, занимаясь на моих курсах, он решил сменить тактику и перестать спорить. Что же в итоге? Вот какую историю он рассказал одному из слушателей курса.

«Однажды утром в моем офисе раздался телефонный звонок. Какой-то человек раздраженно сказал мне, что лесоматериалы, отправленные нами на его завод, совершенно непригодны. Его фирма прекратила разгрузку вагона и потребовала немедленно предпринять меры по вывозу их с заводского двора. Четверть лесоматериалов уже разгружена, но он заявляет, что они на 55% ниже требуемого стандарта. При таких условиях, они отказываются принимать груз.

Я немедленно выехал на завод и по дороге обдумывал, как лучше всего выйти из создавшегося положения. Обычно в такой ситуации я указывал на правила по определению сортности леса и пытался на основании своего собственного опыта и знаний, не уступающим знаниям инспектора по лесоматериалам, убедить клиентов в действительном соответствии сортности лесоматериалов необходимым требованиям, и в том, что при инспекции они неправильно применяют правила. Однако я решил использовать принципы, изученные на курсах.

Оказавшись на заводе, я понял, что агент по закупкам и инспектор по лесоматериалам в очень плохом настроении, и оба готовы спорить и отстаивать свою точку зрения. Мы подошли к разгружаемому вагону,

и я попросил продолжить разгрузку, чтобы посмотреть, как она производится, а также попросил инспектора продолжить отбраковывать негодный лесоматериал, как он это делал раньше, а качественный — укладывать в другой штабель.

После того, как я некоторое время наблюдал за его работой, я начал понимать, что он действительно слишком строго применяет правила и неправильно их понимает. Мы поставляли белую сосну, а я знал, что этот инспектор хорошо подготовлен для оценки качества твердых пород дерева, но у него нет достаточных знаний и опыта работы с белой сосной. Белая сосна — это мой конек, но должен ли я высказывать возражения относительно его метода определения качества пиломатериалов? Ни в коем случае. Я продолжал наблюдать и постепенно стал задавать вопросы, интересуясь, почему он браковал ту или иную доску. Я ничем не показывал, что инспектор ошибается. Объясняя причину моих вопросов, я подчеркнул, что мы хотели бы в будущем поставлять его фирме лесоматериалы в точном соответствии с их требованиями.

Дружеский тон моих вопросов, атмосфера сотрудничества и постоянное упоминание, что отбраковка неподходящих для их фирмы досок производится совершенно обоснованно, привели к тому, что инспектор расположился ко мне, наше взаимопонимание налаживалось, и напряженность уступала место потеплению.

Очень осторожно, время от времени, я делал замечания, наводя его мысль, что, возможно, сортность некоторых из отбракованных досок на самом деле соответствует требованиям фирмы к закупленной партии, но для их целей требуется более дорогая древесина. Я был очень осторожен и не дал ему оснований считать, что вижу в этом проблему. Постепенно его подход совершенно изменился. Он признался, что не имеет достаточного опыта работы с белой сосной, и стал задавать мне вопросы по каждой доске, которую выгружали из вагона. Я объяснял, почему та или иная доска соответствует требованиям сортности пиломатериалов, продолжая повторять, что если эта доска не подходит для их целей, то мы не настаиваем на ее приемке. И, наконец, он понял, что это они, а не мы, совершили ошибку, неправильно указав требуемую сортность пиломатериалов.

А в результате, после моего ухода он еще раз просмотрел всю партию, полностью принял ее, и мы получили плату за весь этот груз.

В этом случае только немного такта, решимость воздержаться от указания другому человеку на его ошибку, сохранили моей компании значительную сумму денег. Хотя в денежном выражении очень трудно оценить стоимость деловой репутации нашей фирмы, которую также удалось сохранить».

Мартина Лютера Кинга спросили, как он, будучи пацифистом, может восхищаться генералом военно-воздушных сил Дэниэлем «Чеппи» Джеймсом, в то время самым высокопоставленным среди



чернокожих военнослужащих. Доктор Лютер ответил так: «Я оцениваю людей на основании их принципов, а не моих».

И генерал Роберт Е. Ли тоже однажды в разговоре с президентом Конфедерации Джеферсоном Дэвисом дал отличную характеристику одному из офицеров, находящихся в его подчинении. Другой присутствовавший при этом разговоре офицер крайне удивился: «Генерал, знаете ли вы, что офицер, которому вы только что дали столь высокую оценку, является одним из самых непримиримых ваших врагов и не упускает ни одной возможности клеветать на вас?» «Да, — ответил генерал Ли, — но президент интересовался моим мнением о нем и не спрашивал о том, что он думает обо мне».

Между прочим, в этой главе я не открываю ничего нового. Две тысячи лет назад, Иисус сказал: «Мирись с соперником твоим скорее».

И за 2200 лет до Рождества Христова египетский фараон Ахтой дал своему сыну такой мудрый совет: «Будь дипломатичен, это поможет тебе добиваться своей цели». Этот совет крайне важен и сегодня.

Другими словами, не спорьте с клиентом, женой или недругом. Не говорите им, что они ошибаются, не выводите их из равновесия. Будьте дипломатичны.

#### ПРИНЦИП 2:

*Уважайте мнение другого человека. Никогда не говорите: «Вы не правы».*

### Глава III

#### Если вы не правы, признайте это

В минуте ходьбы от моего дома сохранился участок совершенно нетронутого леса. Весной там белым цветом бушуют кусты черной смородины, белки строят гнезда и выращивают свое потомство, а сорняки достигают высоты лошади. Этот девственный лес называют «лесопарк», и, возможно, он мало отличается от лесов, существовавших в те времена, когда Колумб открыл Америку. Я частенько прогуливался в этом парке с Рексом, моим маленьким бостонским бульдогом. Это дружелюбный беззлобный пес, и поскольку мы редко встречаем в парке кого-либо, я вожу его без поводка и намордника.

Однажды в парке мы встретили конного полицейского, которому очень хотелось продемонстрировать свою власть.

«Кто вам разрешил отпускать собаку без поводка и намордника? — начал он отчитывать меня. — Разве вы не знаете, что это нарушение закона?»

«Да, знаю, — примирительно согласился я, — но я полагал, что

моя собака не причинит здесь никому никакого вреда».

«Вы полагали! Вы полагали! Закону абсолютно плевать, что вы полагаете. Собака может загрызть белку или укусить ребенка. На этот раз я вас отпущу, но если снова увижу, что ваша собака бежит без поводка и намордника, то вы все будете объяснять судье».

Я покорно пообещал следовать правилам.

И несколько минут я действительно делал это. Но Рекс не любил намордник, да и я тоже, поэтому мы решили рискнуть. Некоторое время все шло отлично, но затем у нас возникли проблемы.

Однажды днем мы с Рексом бежали по тропинке на гребне холма, и вдруг к своему ужасу я увидел полицейского, который королем восседал на гнедом скакуне. Рекс был впереди меня и бежал прямо на полицейского. Я влип, и я отлично понял это. Поэтому я не стал ждать, пока полицейский начнет говорить. Я начал первым: «Офицер, вы поймали меня на месте преступления. Я виноват. У меня нет алиби и оправданий. На прошлой неделе вы предупредили меня, что, если собака будет гулять без поводка и намордника, то вы меня оштрафуете».

«Ладно, — дружелюбно ответил полицейский, — я понимаю, вы не удержались и дали возможность маленькой собачке побегать на свободе, пока никого нет».

«Удержаться, конечно, трудно, — ответил я, — но это же нарушение закона».

«Ну, такая собачонка, вряд ли причинит кому-либо вред», — возразил полицейский.

«Но собака может загрызть белку», — сказал я.

«Бросьте, мне кажется, что вы слишком серьезно к этому относитесь, — он махнул рукой. — Я скажу, что надо сделать. Отпустите его за холмом, там, где я не смогу его видеть, и мы забудем обо всем этом».

Этот полицейский, как и все люди, хотел почувствовать свою значимость. Поэтому, когда я стал обвинять сам себя, единственный способ удовлетворить собственное самолюбие состоял в том, чтобы великодушно проявить снисхождение.

Но предположим, что я бы попытался защищать себя? И каков был бы результат? Вы знаете, если пробовали когда-либо поспорить с полицейским. Но вместо того, чтобы вступить с ним в бой, я признал, что он совершенно прав, а я — нет. Я признал это быстро, открыто и с энтузиазмом. Дело закончилось к взаимному удовольствию: я принял его сторону, а он — мою. Сам лорд Честерфилд, пожалуй, не мог бы быть более любезным, чем этот конный полицейский, который всего неделю назад угрожал мне судом.

Если мы знаем, что нас в любом случае обвинят в чем-либо, то не лучше ли сыграть на опережение и начать первым? Не кажется ли вам, что гораздо легче критиковать самого себя, чем выслушивать

обвинения из уст других?

Выскажите в свой адрес все оскорбительные слова, которые, как вы думаете, другой человек хочет сказать вам. И сделайте это прежде, чем тот человек получит такую возможность. Сто к одному за то, что возобладает великодушная и всепрощающая позиция, и ваши ошибки будут сведены к минимуму, что как раз и случилось со мной и с Рексом, когда я встретил конного полицейского.

Фердинанд Уоррен, художник по коммерческой рекламе, использовал этот способ, чтобы добиться расположения привередливого и вздорного заказчика.

«Когда выполняешь рисунки для рекламы или издательства, необходимо быть предельно аккуратным и точным, — говорил мистер Уоррен, рассказывая свою историю. — Некоторые художественные редакторы настаивают, чтобы их заказы выполнялись без задержки, и в этих случаях есть вероятность появления небольших ошибок. Я знал одного художественного редактора, который всегда испытывал удовольствие, если обнаруживал малейшую ошибку. Я очень часто уходил из редакции в сильном негодовании. Меня возмущала не сама критика, а применяемые им методы. Недавно я выполнил для него один срочный заказ, и он позвонил и велел мне немедленно зайти в редакцию, потому что возникли некоторые проблемы, касающиеся моей работы. Когда я пришел, то увидел именно то, чего я боялся. Он был настроен весьма агрессивно и радовался возможности покритиковать меня. Он гневно спросил, почему я сделал то-то и то-то. Я же решил использовать этот случай, чтобы применить то, что я изучал на занятиях: метод самокритики. Я так и начал: «Мистер такой-то, если верно то, что вы сказали, значит, я совершил ошибку, и этому нет никакого оправдания. Я уже давно делаю для вас рисунки и не должен допускать таких промахов. Мне стыдно за себя».

Он немедленно принялся меня защищать: «Да, конечно, вы правы, но, в конце концов, это не очень серьезная ошибка. Это только...»

Я прервал его: «Любая ошибка может стоить очень дорого, и, кроме того, она всегда неприятна».

Он попытался вмешаться, но я не позволил остановить меня. Это было чудесно! Впервые в жизни я критиковал сам себя, и мне это нравилось:

«Мне следовало бы быть более внимательным. Вы даете мне много заказов и заслуживаете, чтобы моя работа была самого высокого качества. Поэтому я собираюсь переделать весь рисунок».

«Нет! Нет! — запротестовал он. — Я не имею ни малейшего намерения просить об этом». Он похвалил мою работу и заверил, что хотел лишь внести незначительные изменения, и что моя небольшая неточность ничего не стоила его фирме. Он также сказал, что это незначительный элемент рисунка, о котором не следует беспокоиться.

Моя готовность к самокритике обезоружила его. Он закончил тем, что пригласил меня на обед, и прежде, чем мы расстались, он дал мне чек и следующий заказ».

Признание своих ошибок доставляет человеку определенное удовлетворение и требует смелости. Это не только устраняет чувство вины и необходимость защищать себя, но часто помогает решать проблему, возникшую в результате ошибки.

Любой глупец может попытаться защитить свои ошибки, и большинство глупцов так и сделают. Но если человек признает свои ошибки, то это поднимает его выше основной массы людей, наполняясь ощущением благородного торжества. Например, один из самых замечательных эпизодов, который сохранила история о Роберте Е. Ли, касается того, как он обвинял себя и только себя за провал атаки Пикета под Геттисбергом.

Атака Пикета, без сомнения, явилась самой блестящей и выразительной из всех, которые когда-либо имели место в западном мире. Да и сам генерал Джордж Е. Пикет был выразителем. Его длинные вьющиеся каштановые волосы почти касались плеч, и, подобно Наполеону во время его Итальянской компании, он почти ежедневно писал страстные любовные письма с поля боя.

В тот трагический июльский день его приветствовали преданные войска, а Пикет лихо, сдвинув фуражку на правое ухо, с легкостью и каким-то изяществом направил своего коня к позициям федеральных войск. Солдаты последовали за ним. Они шли плечом к плечу, шеренга за шеренгой, их боевые знамена развивались, а штыки сверкали на солнце. Необыкновенное зрелище. Дерзкая атака. Среди федеральных солдат, наблюдавших приближение южан, пробежал шепот восхищения.

Войска Пикета быстро продвигались вперед. Легкой рысью, минуя фруктовые сады, кукурузное поле, они пересекли луг и овраг. И все это время пушки вели по ним сокрушительный огонь. Но они настойчиво и неотвратно шли вперед. Неожиданно из-за каменной стены на Семитри-Ридж поднялась пехота северян. Здесь была засада, и на беззащитных южан обрушился шквал огня. Гребень холма охватило пламя. Это была мясорубка, настоящий пылающий вулкан. Через несколько минут в бригаде Пикета погибли все командиры и четыре из пяти тысяч солдат.

Генерал Левис А. Армистед, возглавлявший войска во время последней атаки, бросился вперед, перескочил через каменную ограду и, размахивая шпагой с фуражкой на конце, прокричал: «В штыки, ребята!» И войска последовали за ним. Они преодолели стену, штыками кололи своих врагов, прикладами дробили им черепа и над Семитри-Ридж водрузили боевые стяги южан.

Правда, знамена развивались там только мгновенья, но это были мгновенья славы и высшее достижение Конфедерации.

Атака Пикета — яркая и героическая — стала, тем не менее, началом конца. Ли потерпел окончательное поражение. Он не мог прорваться на Север, и он знал это. Юг был обречен.

Ли был столь опечален, столь шокирован, что подал в отставку и попросил Джефферсона Девиса, президента Конфедерации, назначить более «молодого и способного человека». Если бы Ли хотел возложить ответственность за катастрофический результат атаки Пикета на кого-либо еще, он мог бы найти десятки вариантов. Например, командиры дивизий не оправдали его надежд, или опоздала кавалерия и не оказала помощь наступающей пехоте, или то-то не вышло, а другое вышло не так, как планировалось.

Но Ли был слишком благороден, чтобы возлагать вину на кого-либо другого. Когда потерпевшие поражение и потрепанные войска Пикета пробились обратно на позиции южан, то Роберт Е. Ли один выехал им навстречу и обратился к ним с речью, в которой подверг себя беспощадной критике: «Все это произошло по моей вине. Я и только я проиграл это сражение».

Очень немногие генералы за всю историю нашли в себе смелость и силу воли, чтобы признать такое.

Эльберт Хаббарт был одним из самых оригинальных авторов, которыми когда-либо интересовалась вся страна, а его едкие насмешки зачастую вызывали резкое недовольство. Но Хаббарт обладал редким умением общаться с людьми и часто обращал врагов в друзья. Например, когда какой-либо раздраженный читатель писал ему, что не согласен с такой-то статьей, а заканчивал бранными словами в его адрес, то Хаббарт давал ему ответ примерно следующего содержания:

*«Если серьезно подумать, то я и сам не со всем в ней согласен. Не все то, что написано мною вчера, нравится мне сегодня. Я рад узнать вашу точку зрения по данному вопросу. Когда вы в следующий раз окажетесь поблизости, то непременно зайдите к нам, и мы обсудим этот вопрос во всех подробностях. Через сотни миль протягиваю вам руку дружбы.*

*С уважением, Хаббарт».*

Что вы можете сказать о человеке, который обошелся с вами таким образом? Когда мы правы, то давайте попробуем склонить людей к своей точке зрения вежливо и тактично, когда же мы ошибаемся — а это, если мы будем честны сами с собой, случается на удивление очень часто, — то давайте признавать свои ошибки, не раздумывая и с энтузиазмом. Такой способ не только дает потрясающие результаты, но, и в это трудно поверить, в определенных обстоятельствах он значительно приятнее, чем пытаться защищать себя.

Помните старое высказывание: «Дракой много не добыешься, уступая — получишь больше ожидаемого».

### ПРИНЦИП 3:

*Если вы не правы, признавайте это быстро и категорично.*

## Глава IV Капля меда

Если вы разозлились и сорвете свою злобу, сказав человеку «пару ласковых», вы получите удовольствие и сбросите напряжение. А что будет с ним? Получит ли удовольствие он? А ваша враждебность и агрессивность помогут ли ему согласиться с вами?

«Если вы подойдете ко мне сжимая кулаки, — сказал Вудро Вильсон, — я, пожалуй, могу обещать, что и мои кулаки сожмутся в ответ. Но если вы подойдете ко мне и скажете: «Давайте присядем и посоветуемся, и если наши позиции расходятся, то давайте выясним причину этого расхождения мнений». Мы сразу же увидим, что, в конце концов, мы не так далеки друг от друга, и что не согласны мы только в малом, а точек соприкосновения много, и что, если только мы наберемся терпения, проявим желание прийти к согласию, то мы действительно придем к согласию».

Никто не оценит истинности высказывания Вудро Вильсона так, как мог бы это сделать Джон Д. Рокфеллер-младший. В 1915 году в Колорадо Рокфеллера презирали, как никого другого. Одна из самых кровавых забастовок в истории американской промышленности сотрясала штат в течение двух лет. Это были ужасные годы. Воинственно и враждебно настроенные шахтеры требовали, чтобы «Колорадо Фюел Энд Ирон Компани» повысила им заработную плату. Эту компанию контролировал Рокфеллер. Дело дошло до того, что рабочие стали крушить оборудование, тогда Рокфеллер вызвал войска. Среди рабочих были жертвы: по ним открыли огонь, и тела некоторых были буквально изрешечены пулями.

В такой ситуации, когда, казалось бы, все дышит ненавистью, Рокфеллер решил добиться, чтобы забастовщики приняли его точку зрения. И он добился этого. Как? Это целая история.

Несколько недель Рокфеллер налаживал отношения с забастовщиками, а потом встретился с их представителями и обратился к ним с речью. Вся речь от первого до последнего слова — настоящий шедевр ораторского искусства. Результат был потрясающим. Его речь умирала волны открытой ненависти, грозившие поглотить и его самого, и привлекла на его сторону множество сторонников. Он изложил факты в таком доброжелательном тоне, что шахтеры вернулись к работе и больше не вспоминали о повышении заработной платы, из-за чего, собственно говоря, и произошло это яростное сражение.

Вот начало этой удивительной речи. Обратите внимание, каким она наполнена дружелюбием. Не забудьте, что Рокфеллер говорил с людьми, которые лишь несколько дней назад хотели повесить его на дикой яблоне. Однако он не мог бы подобрать более теплых и дружеских слов даже, если бы выступал перед группой врачей-миссионеров. Его речь сверкала такими фразами как «я испытываю чувство *гордости* от того, что нахожусь здесь», «я *побывал* во многих *ваших* семьях и познакомился с вашими детьми и женами», «мы встречаемся не как чужие люди, а как *друзья*», «атмосфера *взаимной дружбы*», «наши *общие интересы*», «я здесь только благодаря *вашему любезному приглашению*».

«Это настоящий праздник в моей жизни, — начал свою речь Рокфеллер. — Впервые мне улыбнулась судьба, предоставив возможность выступить перед представителями рабочих, служащих, инженеров и управляющих этой великой компании, собравшихся здесь все вместе. Я могу заверить вас, что испытываю чувство гордости оттого, что нахожусь здесь. Я буду помнить этот день до конца моей жизни. Если бы эта встреча состоялась две недели назад, то большинство из вас совершенно не знали бы меня, и я стоял бы тут, узнавая в лицо лишь очень немногих.

Но у меня была возможность побывать во всех поселках южных угольных бассейнов и лично переговорить практически со всеми, кроме тех, кого в этот момент не было дома. Я побывал во многих ваших семьях и познакомился с вашими детьми и женами. Мы встречаемся не как чужие люди, а как друзья. Я рад, что мне представилась возможность обсудить наши общие интересы в атмосфере взаимной дружбы.

Поскольку это собрание управляющих компании и представителей ее рабочих, служащих и инженеров, то я здесь только благодаря вашему любезному приглашению, так как я не имею чести относиться ни к тем, ни к другим. Но я ощущаю тесную связь с вами, ведь, в определенном смысле, представляю сейчас и акционеров, и директоров».

Разве эту речь нельзя назвать великолепным примером тонкого искусства превращения врагов в друзей?

Предположим, что Рокфеллер занял бы другую позицию и начал бы спорить с шахтерами и забрасывать их достоверными фактами о положении компании. Предположим, что он сказал бы им, используя интонации и намеки, об их неправоте. Предположим также, что, применяя все законы логики, он доказал бы им их неправоту. Что бы случилось затем? Гнев рабочих бы усилился, их недовольство возросло, а беспорядки возобновились бы с новой силой.

*Если сердце человека не расположено к вам и полно неприязни, то вы не сможете убедить его принять вашу точку зрения, даже прибегнув ко всем логическим уловкам, существующим в нашем мире.*

*Все въедливые родители, властные руководители и деспотичные мужья, а также сварливые жены должны понять, что люди не хотят менять своего мнения. Их нельзя вынудить согласиться с вами или со мной, но мягко и дружелюбно слегка подтолкнуть к этому можно. Делайте это очень мягко и очень дружелюбно.*

На самом деле, эту мысль Линкольн высказал более ста лет назад. Он сказал следующее: «Наши предки верно подметили, что *«капля меда привлечет больше пчел, чем бочка дегтя»*. Это справедливо и для людей, и если вы хотите, чтобы человек пошел за вами, то, сначала, убедите его, что вы его искренний друг. Это и есть та капля меда, которая привлечет его сердце, а оно, что бы вы ни говорили, откроет великую и самую короткую дорогу к его разуму».

Руководители промышленных предприятий подтвердят, что выгоднее относится к забастовщикам дружелюбно. Например, когда 2500 рабочих и служащих компании «Уайт Мотор» начали забастовку и выдвинули требования повысить зарплату и организовать профсоюз, то президент компании Роберт Ф.Блэк не стал давать волю своему гневу, обличать, угрожать и говорить об опасности коммунизма и тоталитаризма. Он стал с похвалой отзываться о бастующих. В кливлендских газетах он опубликовал письмо, в котором благодарил рабочих зато, что «они столь мирно прекратили свою работу». Увидев, что рабочие в пикетах скучают, он купил им пару десятков бейсбольных бит и перчаток, предложив поиграть в бейсбол на пустырях. Для любителей игры в кегли он арендовал кегельбан.

Мистер Блэк занял дружелюбную позицию, и это привело к тому, к чему всегда приводит такая позиция: она порождает дружелюбие. Поэтому бастующие, вооружившись метлами, лопатами, тележками для мусора, принялись собирать валяющиеся на территории завода спички, обрывки бумаги, окурки. Это невозможно себе представить: забастовщики приводят в порядок территорию завода в то время, когда они борются за повышение заработной платы и признание профсоюза. Продолжительная бурная история борьбы рабочих за свои права в Америке не знала прежде ничего подобного. Понадобилась неделя, чтобы найти компромиссное решение, которое и положило конец забастовке, причем ни одна из сторон не испытывала недобрых чувств или озлобления.

Дэниел Уэбстер, который выглядел как бог, а говорил как Иегова, являлся одним из наиболее преуспевающих адвокатов, выступавших когда-либо в суде, но свою даже самую убедительную аргументацию он всегда предварял такими примирительными замечаниями, как: «Этот вопрос должен решать суд», «Это, возможно, стоит обдумать», «Вот некоторые факты, которые, я верю, вы не упустите» или «Вы с вашим знанием человеческой природы легко поймете важность этих фактов». Он не заставлял, никогда не применял методы давления, никогда не пытался навязать свое мнение. Уэбстер всегда оставался



мягко в общении, говорил спокойно и дружелюбно, и это помогло ему сделаться знаменитым.

Вам, возможно, никогда не доведется прекращать забастовку или выступать в суде, но, вероятно, вы захотите понизить свою квартплату. Поможет ли дружеский подход в этом случае? Давайте посмотрим.

О.Л. Страуб, инженер по профессии, хотел, чтобы ему снизили квартплату. Но он знал, что его домовладелец — человек несговорчивый. «Я написал ему, — рассказывал мистер Страуб на занятиях, — уведомив, что съеду с квартиры по истечении срока аренды. Откровенно говоря, мне совершенно не хотелось этого делать. Я хотел бы остаться при условии снижения квартирной платы. Однако положение казалось безнадежным. Попытки других провалились. Общее мнение было таково, что с нашим домовладельцем чрезвычайно трудно иметь дело. Но я сказал себе: «На курсах я изучаю, как обращаться с людьми, поэтому я попробую применить свои знания на нем и посмотрю, как они работают».

Он и его секретарь пришли ко мне сразу же после получения письма. Я дружелюбно приветствовал его в дверях. Я, казалось, был сама доброта и дружелюбие. В начале я не стал говорить о том, что арендная плата очень высока, а завел разговор о том, что мне очень нравится этот дом. Поверьте мне, я был «искренен в своей оценке и щедр на похвалу». Я поблагодарил его за отличное содержание здания и сказал, что очень хотел бы остаться здесь еще на год, но не могу себе этого позволить.

Судя по всему, никто из арендаторов жилья никогда не оказывал ему такого приема. Он буквально не знал, что обо всем этом подумать. Он начал делиться со мной своими проблемами и высказывать недовольство жильцами. Один из них написал ему четырнадцать писем, причем некоторые из них содержали откровенные оскорбления. Другой угрожал разорвать контракт, если он не заставит жильца на нижнем этажа не храпеть. «Какое облегчение, — сказал он, — иметь такого жильца как вы, который доволен условиями проживания». А затем, и я даже не просил его об этом, он предложил мне немного снизить квартплату. Но мне нужна была дополнительная скидка, и я назвал сумму, которую смогу платить. Он согласился без слов. А когда он уходил, то, обернувшись ко мне, спросил: «Вам не нужно сделать какой-либо ремонт?»

Если бы я попытался убедить его снизить квартплату теми же методами, что и другие жильцы, я бы, без сомнения, как и они, потерпел бы неудачу. Мне помог дружеский, благожелательный, чуткий подход к другому человеку».

Дин Вудкок из Питсбурга, штат Пенсильвания, занимает должность начальника отдела местной электрической компании. Его сотрудники должны были отремонтировать оборудование, установленное на высоком столбе. Раньше такая работа выполнялась

другим отделом и только недавно была передана Вудкоку. Его сотрудники имели подготовку для выполнения работ такого типа, однако, это было впервые, когда им в действительности предстояло ее выполнять. Все проявляли интерес и хотели посмотреть, смогут ли они ее сделать, а если да, то как. Мистер Вудкок, несколько его менеджеров и сотрудники других отделов компании приехали понаблюдать за работой. На самом вершине столба работали два человека, за их действиями наблюдало много людей, а рядом стояли легковые машины и грузовики. Оглянувшись, Вудкок заметил, что в конце улицы из машины вылезает человек с фотокамерой в руке. Он стал делать снимки происходящего. Компании, работающие в области коммунальных услуг, обращают очень большое внимание на то, как к ним относится общественность, и тут неожиданно Вудкок представил, как все происходящее будет выглядеть на фотографиях: десятки людей заняты работой, которую должны выполнять всего два человека. Это настоящее разбазаривание средств. Вудкок понял это и быстро направился к фотографу.

«Я вижу, что вы заинтересовались нашей работой», — сказал он.

«Да, а моей маме это будет еще более интересно. У нее есть акции вашей компании. Это откроет ей глаза. Возможно, она даже решит, что вложила деньги неудачно. Я говорил ей многие годы, что компании, подобные вашей, делают много лишней работы. То, что я вижу, как раз подтверждает мое мнение. Вероятно, эти фотографии понравятся и газетам», — ответил тот.

«Это именно так и выглядит, не правда ли? На вашем месте я думал бы точно также. Но эта ситуация уникальна...», — и Дин Вудкок стал объяснять, что эта первая такая работа в его отделе, и поэтому все менеджеры и управляющие проявили к ней большой интерес, и заверил, что в обычных условиях такую работу выполняют всего два человека. Фотограф убрал камеру, пожал мистеру Вудкоку руку, поблагодарив за то, что тот нашел время и объяснил ему ситуацию.

Дружеское отношение мистера Вудкока позволило компании избежать разбирательства и сохранило ей хорошую репутацию в городе.

Другой слушатель нашего курса Джеральд Х. Уинн из Литтлтона, штат Нью-Гемпшир, рассказал нам, как благодаря своему дружелюбию ему удалось добиться возмещения ущерба.

«Это было ранней весной, — рассказывал он, — когда земля еще не совсем оттаяла. У нас прошел очень сильный ливень, необычный для этого времени года, и дождевая вода, которая всегда сходила по водосточным желобам и специальным стокам вдоль дороги, в этот раз изменила свое направление и устремилась на земельный участок, где я только что построил новый дом.

Вода не могла обойти мой дом, и ее давление на фундамент дома

возрастало. Вода прорвалась под бетонный пол фундамента, разрушила его и залила подвал. Это вывело из строя печь и нагреватель горячей воды. Стоимость ремонта превысила бы две тысячи долларов, и у меня не было страховки для такого типа повреждений.

Вскоре я выяснил, что владелец инфраструктурных сетей на участке, где располагался мой дом, не проложил ливневую канализацию, которая должна была предотвратить повреждение моего дома.

Я решил встретиться с ним. Добираясь до его офиса, я в течение двадцати пяти минут анализировал ситуацию и, помня изученные во время занятий принципы, решил, что проявление гнева не даст каких-либо стоящих результатов. Прибыв на место, я сохранял спокойствие. Разговор с ним я начал с рассказа о своем отпуске, который я провел на Карибах, затем, когда почувствовал, что наступил подходящий момент, я упомянул о «маленькой» проблеме, связанной с разрушениями в результате прорыва воды. Он быстро согласился оплатить свою часть расходов для ликвидации моей неполадки.

Через несколько дней он зашел ко мне и сказал, что компенсирует причиненный ущерб и, кроме того, установит ливневую канализацию для предотвращения таких же проблем в будущем.

Несмотря на то, что мой дом пострадал из-за недосмотра владельца инфраструктуры этого участка, тем не менее, если бы я ни начал разговор дружеским тоном, мне было бы очень трудно убедить его полностью оплатить ущерб».

Много лет назад, когда я босоногим мальчуганом ходил через лес в сельскую школу на северо-западе Миссури, я прочитал сказку о солнце и ветре. Они спорили о том, кто из них сильнее.

Ветер сказал: «Я докажу, что я всех сильнее. Видишь там внизу старика в плаще? Давай поспорим, что я заставлю его снять плащ быстрее, чем ты».

Солнце зашло за тучу, и ветер стал дуть, пока ни достиг силы настоящего торнадо, но чем сильнее он дул, тем плотнее старик кутался в свой плащ.

Наконец ветер успокоился и сдался. Тогда из-за тучи вышло солнце, и дружелюбно улыбнулось старику. Старик вытер пот со лба и быстро снял плащ. И солнце сказало ветру, что добродушие и дружелюбие всегда сильнее, чем ярость и сила.

Люди, которые поняли, что капля меда привлекает больше пчел, чем бочка дегтя, ежедневно демонстрируют преимущества доброго отношения и дружелюбия.

Ф. Гейл Коннор из Лютервилля, штат Мериленд, доказал это, когда ему пришлось в третий раз поставить свой автомобиль на ремонт на станцию технического обслуживания. Этот автомобиль был куплен всего четыре месяца назад на той же станции. Вот что он рассказал на занятии:

«Стало очевидно, что беседы, различные доводы и даже скандал не могли убедить менеджера отдела технического обслуживания решить мою проблему. Тогда я прошел в зал, где были выставлены автомобили, и высказал пожелание поговорить с владельцем центра продажи автомобилей, которого звали мистер Уайт. Я представился и объяснил ему, что купил машину у него по рекомендации своих друзей, которые уже покупали здесь машины. Мне сказали, что в этом центре очень хорошие цены, а уровень обслуживания выше всяких похвал. Слушая меня, мистер Уайт удовлетворенно улыбался. Затем я рассказал о проблеме, с которой я столкнулся в отделе технического обслуживания и добавил: «Вы, возможно, хотели бы быть в курсе любой ситуации, которая могла бы запятнать вашу репутацию». Он поблагодарил меня за то, что я обратил его внимание на эту проблему, и заверил, что он ею займется. И он не только принял личное участие в моем деле, но также предоставил мне машину на время ремонта моей».

За шесть столетий до Рождества Христова при дворе царя Креза жил грек Эзоп. Он писал басни, обессмертившие его имя. Эти басни сохраняют свое значение и до сегодняшнего дня. Они содержат истины, которые справедливы и в Бостоне, и Бирмингеме так же, как и двадцать шесть веков назад в древних Афинах.

Солнце может заставить человека снять плащ быстрее, чем ветер, а доброта, дружелюбие и оценка до достоинству меняют мнения людей быстрее, чем злобная ненависть. Помните, что сказал Линкольн: «Капля меда привлечет больше пчел, чем бочка дегтя».

#### ПРИНЦИП 4:

*Начинайте разговор дружелюбно.*

## Глава V Секрет Сократа

Беседуя с людьми, не начинайте с обсуждения вопросов, по которым ваши мнения расходятся. Подчеркивайте — и продолжайте делать это постоянно — то, что вас объединяет. По возможности делайте упор на том, что вы стремитесь к одной цели, и различия ваших точек зрения связаны с методом решения задачи, а вовсе не с ее сутью.

Сделайте так, чтобы ваш собеседник уже в начале разговора согласился с вами, сказав «да, да». Старайтесь, насколько это возможно, вести беседу таким образом, чтобы ваш оппонент не говорил «нет». Ответ «нет», по утверждению профессора Оверстрита, является наиболее серьезным препятствием. Когда вы говорите «нет», то присущая вам гордыня начнет требовать, чтобы вы сохраняли

верность самому себе. Позже, может быть, вы поймете, что поторопились сказать «нет», но, тем не менее, отказаться от него не позволит ваше драгоценное самолюбие! Сказав что-то один раз, вы почувствуете, что должны этого придерживаться. Следовательно, утвердительный ответ в начале беседы имеет огромное значение.

Грамотный оратор добивается, чтобы в начале разговора его собеседник несколько раз сказал «да». Таким образом, психологическому процессу в голове собеседника задается соответствующее направление, и он настраивается на согласие. Это подобно движению бильярдного шара: если он движется в каком-либо направлении, то требуется приложить усилие, чтобы отклонить его от траектории, но, чтобы направить его обратно, нужна еще большая сила.

Психологический механизм этого процесса весьма понятен. Когда человек говорит «нет» и искренен в этом, то он не просто произносит короткое слово, а делает нечто большее. «Нет» порождает особый процесс, в соответствии с которым весь организм — железы внутренней секреции, нервная и мускульная системы — готовится оказывать сопротивление. Обычно можно заметить тот момент, когда человек, как бы отстраняется от вас или собирается это сделать. И нервная, и мышечная системы его организма включают защиту и готовы сопротивляться. Когда же, наоборот, человек говорит «да», то описанный психологический механизм остается незадействованным, и организм готов к сотрудничеству и достижению согласия. Следовательно, чем больше «да» мы вынудим произнести нашего собеседника в самом начале разговора, тем выше вероятность того, что его внимание будет сосредоточено на нашем конечном предложении.

Это очень простой метод: получить ответ «да». Но как же мы им пренебрегаем! Часто кажется, что, начиная беседу с констатации противоречий, люди получают ощущение своей значимости.

Но, если вы сделаете так, что студент, клиент, ребенок, муж или жена в самом начале беседы произнесли «нет», то вам понадобится мудрость и терпение ангела, чтобы превратить это агрессивное отрицание в утверждение.

Использование этого метода, когда собеседник отвечает «да, да», позволило Джеймсу Эберсону, кассиру «Гринвич Сейвинг Банка» в Нью-Йорке, добиться согласия потенциального клиента, который мог быть потерян, сотрудничать с его банком.

«Этот человек хотел открыть счет, — рассказывал мистер Эберсон, — я дал ему заполнить наш стандартный бланк. На некоторые вопросы он ответил с готовностью, но на другие — отказался.

До того, как я начал изучать взаимоотношения людей, я бы сказал этому потенциальному клиенту, что отказ предоставить банку эту информацию не позволит нам открыть ему счет. Со стыдом признаюсь,

что в прошлом я не раз делал именно так. Естественно, такой ультиматум повышал мне настроение. Это показывало, кто тут главный, и что банковскими правилами и инструкциями пренебрегать нельзя. Но, конечно же, такой подход не создавал атмосферы доброжелательности и значимости человека, собиравшегося стать нашим клиентом.

Этим утром я принял решение проявить немного здравого смысла. Я решил поговорить о желаниях клиента, а не на него. И к тому же, я серьезно намеревался добиться, чтобы с самого начала клиент сказал «да». Поэтому я согласился с ним и сказал, что информация, которую он отказывается давать, вовсе не обязательна.

«Но, давайте допустим, — сказал я, — что на момент вашей смерти у вас на счету в нашем банке остались деньги. Разве вы не хотели бы, чтобы они были переведены вашему ближайшему родственнику, который по закону имеет на это право?»

«Да, без сомнения», — ответил он.

«Не думаете ли вы, — продолжал я, — что было бы неплохо сообщить нам имя вашего ближайшего родственника, чтобы в случае вашей смерти мы могли бы безошибочно и быстро выполнить вашу волю?»

И снова он сказал: «Да».

Позиция молодого человека смягчилась, и он решил изменить свое мнение, когда понял, что мы запрашиваем эту информацию в его, а не в своих интересах. Прежде чем покинуть банк, молодой человек не только дал мне полную информацию о себе, он также открыл по моему предложению трастовый счет, указав свою маму в качестве выгодополучателя его счета, и с готовностью ответил на все вопросы, касающиеся и ее тоже.

Я обнаружил, что добившись от него с самого начала ответов «да, да», я добился и того, что он фактически забыл причину разногласия и был рад сделать все, что я предлагал ему».

Джозеф Эллисон, торговый агент «Вестингхауз Электрик Компани», рассказал следующую историю: «На территории, где я осуществлял продажи, был один человек, с которым наша компания очень хотела завязать деловые отношения. Мой предшественник звонил ему на протяжении десяти лет, но так ничего и не смог ему продать. Приступив к работе, я тоже настойчиво, но безрезультатно звонил ему в течение трех лет. Наконец, после тринадцати лет, потраченных на телефонные переговоры и личные встречи, мы продали ему несколько штук моторов. Если все пройдет нормально, то мы можем ожидать заказа на несколько сотен. Таковы были мои планы».

Я не сомневался, что все будет хорошо. Поэтому через три недели я пришел к нему в приподнятом настроении.

Главный инженер поздоровался со мной и сделал шокирующее

заявление: «Эллисон, я не могу купить оставшиеся моторы».

«Почему?» — изумился я. — Что случилось?»

«Дело в том, что ваши моторы слишком нагреваются во время работы. К ним нельзя прикоснуться рукой».

Я знал, что ничего не добьюсь, если начну спорить. Я слишком долго пытался добиться своей цели таким образом. Поэтому я стал думать о том, как получить от него ответ «да, да».

«Хорошо, давайте разберемся, мистер Смит, — сказал я. — Я согласен с вами на все сто процентов. Если эти моторы слишком греются при работе, конечно, вам не следует их покупать. Вам нужны моторы, которые не нагреваются выше стандартов, установленных Национальной ассоциацией производителей электротехнического оборудования, не так ли?»

С этим он согласился. Так я добился своего первого «да».

«В правилах Ассоциации говорится, что мотор, если его конструкция соответствует нормам, не должен нагреваться более, чем на 32 градуса по сравнению с температурой помещения, где он установлен. Это так?»

«Да, — согласился он, — это так. Но температура ваших моторов значительно выше».

Я не стал с ним спорить, а просто спросил: «Какая температура в вашем помещении?»

«Приблизительно 33 градуса», — сказал он.

«Хорошо, — произнес я, — если у вас температура 33 градуса, то, добавив к ней 32 градуса, мы получим всего 65 градусов. Разве вы не почувствуете, что вода с температурой 65 градусов достаточно горяча, если поставите под нее руку?»

И снова ему пришлось согласиться.

«Тогда, — предложил я, — не лучше ли вам просто не дотрагиваться до работающих моторов?»

«Пожалуй, вы правы», — согласился он. Мы еще немного поговорили, затем он вызвал секретаршу, и мы получили заказ на сумму приблизительно в 35 тысяч долларов.

Мне пришлось потратить много лет и потерять тысячи долларов неполученной прибыли, пока я наконец не понял, что спорить невыгодно, и что смотреть на проблему с точки зрения собеседника и пытаться убедить его сказать «да» приносит значительно больше прибыли, и, кроме того, это несравненно более интересно».

Эдди Сноу, финансирующий наши курсы в Окленде, Калифорния, рассказывал о том, как он стал постоянным клиентом магазина потому, что хозяин магазина побуждал его говорить «да, да». Эдди заинтересовался охотой с луком и потратил значительные средства на покупку луков, стрел и дополнительных аксессуаров в местном магазине, торгующим этим товаром. Его брат, посетив тот магазин, захотел арендовать лук. Продавец сказал, что они не

предоставляют таких услуг, поэтому Эдди позвонил в другой такой магазин.

И вот, что рассказал Эдди: «На мой звонок ответил очень приятный мужской голос. И на мой вопрос о возможности аренды лука он дал совершенно иной ответ. Он высказал свое сожаление и добавил, что они больше не предоставляют таких услуг, поскольку не могут себе это позволить. Затем он спросил меня, арендовал ли я лук раньше. Я ответил, что «да», несколько лет назад. Он напомнил мне, что, возможно, я платил около 25-30 долларов в качестве арендной платы. Я снова сказал «да». Затем он спросил меня, отношусь ли я к тем людям, которые склонны экономить. Естественно, я ответил «да». Затем он стал объяснять мне, что лук и набор всех необходимых принадлежностей продается за 34 доллара 95 центов и, таким образом, я могу купить лук, заплатив всего на 4 доллара 95 центов дороже арендной платы. Он объяснил мне, что именно по этой причине они прекратили давать луки в аренду и спросил, не считаю ли я, что это разумно. Я снова сказал «да» и, в конце концов, купил набор. Забирая его, я докупил у него же еще несколько принадлежностей и с тех пор стал его постоянным клиентом».

Сократ, его еще называли «афинским оводом», был одним из самых великих философов. Он сделал то, что удавалось лишь немногим людям за всю историю человечества: он резко изменил сам процесс мышления человека. И теперь, двадцать четыре века спустя после его смерти, его считают одним из мудрейших людей, когда-либо изменявших этот мир спорщиков.

Каков был его метод? Говорил ли он людям, что они ошибаются? Нет, только не Сократ. Он был слишком умен, чтобы делать это. Его метод, который сейчас называют «сократическим», основывался на получении от собеседника ответа «да». Он задавал вопросы, с которыми его оппонент вынужден был соглашаться. Он продолжал получать от собеседника множество утвердительных ответов «да», вынуждая в конечном итоге своего оппонента согласиться с высказыванием, против которого он несколько минут назад яростно спорил.

Следующий раз, когда мы захотим сказать кому-нибудь о его неправоте, давайте вспомним старика Сократа и зададим мягкий вопрос, на который наш собеседник вынужден будет ответить «да».

У китайцев есть пословица, впитавшая в себя древнюю восточную мудрость: «Ступающий мягко одолеет долгий путь».

#### **ПРИНЦИП 5**

*Побудите собеседника сказать «да» в самом начале беседы.*

### **Глава VI**



## Как защититься от тех, кто жалуется

Большинство людей, пытаясь склонить других на свою сторону, слишком много говорят. Дайте выговориться другим людям. Они больше вас знают о своих проблемах и делах. Поэтому задавайте им вопросы, пусть говорят они.

Если вы не согласны, то, возможно, у вас возникнет искушение прервать их. Не делайте этого. Это опасно. Они не обратят на вас никакого внимания, поскольку у них есть еще очень много собственных идей, которые необходимо высказать. Поэтому слушайте их внимательно и открыто. И будьте искренни. Поощряете их высказать свои идеи полностью.

Приносит ли такой подход какие-либо результаты в бизнесе? Давайте посмотрим. Ниже приводится история, рассказанная одним торговым представителем, который *вынужден* был применить его.

Один из крупнейших американских производителей автомобилей вел переговоры о закупке очень крупной партии обивочного материала, равной его годовой потребности. Три крупные ткацкие фабрики подготовили образцы обивочных тканей. Все они были изучены руководством автомобильной компании, и каждой фабрике направили письма о том, что их представителям в назначенный день будет дана возможность сделать окончательное предложение по данному контракту.

Г.Б.Р., представитель одной из фабрик, прибыл в город, где должна была состояться встреча, с острым приступом ларингита. «Когда подошла моя очередь встречаться с руководством заказчика, — рассказывал мистер Р. слушателям курсов, — я потерял голос. Я едва мог говорить и то лишь шепотом. Меня пригласили в комнату, в которой сидели инженер по текстилю, менеджер по закупкам, директор по продажам и президент компании. Я встал и предпринял героическую попытку произнести речь, но из моего горла вырвались лишь свистящие звуки.

Они все сидели вокруг стола. Я написал на листе бумаги: «Господа, я потерял голос. Я не могу говорить».

«Я буду говорить вместо вас», — сказал президент. И он выступал вместо меня. Он показал мои образцы и указал на их достоинства. Это послужило поводом для оживленной дискуссии. И президент компании, поскольку он выступал от моего имени, занял позицию, которой придерживался бы я. Мое участие сводилось лишь к сдержанным улыбкам, кивкам и жестам.

Результат этих необычных переговоров оказался в пользу моей фабрики, и мы получили заказ на поставку полумиллиона ярдов обивочных тканей на общую сумму в 1 миллион 600 тысяч долларов. Это был самый большой из всех заказов, которые мне когда-либо удавалось получить.

Я знаю, что потерял бы этот контракт, если бы не потерял свой голос. Дело в том, что у меня был неправильный замысел относительно того, как построить мое выступление. Произошла чистая случайность, но благодаря ей я обнаружил, насколько бывает выгодно дать возможность говорить другим».

Позволить говорить другим помогает не только в бизнесе, но и в семейных делах. Отношения Барбары Уилсон с дочерью Лаурой стремительно ухудшались. В детстве Лаура была тихим и дружелюбным ребенком, но когда она подросла и превратилась в подростка, характер ее изменился. Лаура стала необщительной, а иногда в ее поведении даже чувствовалась агрессия. Миссис Уилсон делала ей выговоры, угрожала и порой наказывала, но все напрасно.

«Наступил день, — рассказывала миссис Уилсон на одном из занятий, — когда у меня просто опустились руки. Лаура не послушалась меня и ушла к своей подруге, не приготовив уроков. Когда она вернулась, я была готова наброситься на нее, как я это уже делала, наверное, десять тысяч раз, но у меня просто уже не было на это никаких сил. Я лишь посмотрела на нее и грустно произнесла:

«Скажи мне, Лаура, что происходит, что?»

Лаура поняла мое состояние и тихо спросила: «Ты, правда, хочешь это знать?» Я кивнула, и Лаура стала говорить, сначала нерешительно, а потом все более и более охотно. Я никогда не слушала ее. Я всегда говорила ей сделать то или это. Когда она хотела поделиться со мной своими мыслями, чувствами, мечтами, я перебивала ее своими указаниями. Я начала понимать, что я нужна ей не в качестве мамы-руководителя, а как близкий друг, которому можно доверить все свои проблемы, связанные с возрастом. А я вместо того, чтобы слушать, говорила только сама. Я никогда ее не слушала.

С этого времени она говорила со мной обо всем, о чем она думает, и наши отношения резко улучшались. Она снова стала общительным человеком».

В одной нью-йоркской газете в разделе финансов, появилось огромное объявление, приглашавшее на работу человека с большим опытом и незаурядными способностями. Среди прочих на объявление откликнулся Чарльз Т. Кубеллис. Он послал свое письмо по указанному в газете адресу. Через несколько дней его вызвали на собеседование. Но прежде он провел много часов на Уолл-Стрит, собирая всю доступную информацию о человеке, создавшем эту компанию. Во время же самого собеседования он заметил: «Я невероятно горд, что имею отношение к компании с такой историей. Я знаю, что вы основали ее двадцать восемь лет назад и располагали только кабинетом и стенографисткой. Это действительно так?»

Почти каждый удачливый предприниматель любит вспоминать о трудных испытаниях, выпавших некогда на его долю. И этот человек не явился исключением. Он стал говорить о том, что начал с 450

долларами и оригинальной идеей. Он рассказал, как ему было трудно бороться с собственным унынием и насмешками окружающих, работая и по воскресеньям и праздникам по двенадцать-шестнадцать часов в день. Наконец, теперь, когда он сумел справиться со всеми трудностями, самые солидные предприниматели Уолл-Стрита обращаются к нему за информацией и рекомендациями. Он гордился историей своей компании. Он имел все основания для такой гордости и с удовольствием рассказывал обо всем этом. Наконец, задав мистеру Кубеллису несколько поверхностных вопросов о его опыте работы, он вызвал одного из вице-президентов и сказал: «Я полагаю, что это как раз тот человек, которого мы ищем».

Мистер Кубеллис потрудился узнать все о достижениях своего потенциального работодателя. Он проявил интерес к другому человеку и его проблемам и способствовал тому, чтобы тот человек говорил больше, чем он. И все это произвело благоприятное впечатление.

Рой Г. Бредпи из Сакраменто, штат Калифорния, столкнулся с противоположной проблемой. Ему пришлось стать свидетелем того, как хороший специалист в области продаж сам уговорил себя поступить на работу в фирму Бредди. Рой рассказал следующее:

«Мы — маленькая брокерская фирма и не можем позволить себе такие дополнительные выплаты, как оплата услуг больниц, медицинская страховка и пенсионные выплаты. Поэтому наши представители работают в качестве независимых агентов. Мы даже не снабжаем их нашими рекламными проспектами, так как не может вкладывать деньги в рекламу, как наши более крупные конкуренты.

Ричард Прайор обладал опытом, нужным для работы у нас. Первое собеседование он прошел с моим помощником, который рассказал ему, в том числе, и обо всех негативных моментах, связанных с нашей работой. Мистер Прайор казался несколько обескураженным, когда вошел в мой кабинет. Я сказал ему, что одним из преимуществ работы у нас является то, что он будет независимым контрагентом и, таким образом, фактически, действовать самостоятельно.

Об этих преимуществах он как раз и стал говорить со мной, пытаясь таким образом изменить то негативное впечатление о нашей фирме, какое у него сложилось после первого собеседования. Несколько раз мне казалось, что он просто разговаривает сам с собой, размышляя по поводу этой работы. Время от времени мне очень хотелось подбросить ему ту или иную идею, однако, когда собеседование подходило к концу, я почувствовал, что он во многом сам убедил себя в том, что хотел бы работать в моей фирме.

Я был хорошим слушателем и дал говорить главным образом одному Дику, поэтому он смог правильно оценить все преимущества и недостатки работы у нас, и пришел к положительному решению, явившемуся своего рода вызовом самому себе. Мы приняли его, и он

оказался великолепным представителем нашей фирмы».

Даже наши друзья предпочитают рассказать нам о своих достижениях, а не слушать, как мы хвастаемся нашими.

Французский философ Ларошфуко говорил: «Если вы хотите нажать себе врагов, превзойдите своих друзей, если хотите иметь друзей — пусть они превзойдут вас».

Почему это так? Дело в том, что когда ваши друзья превосходят вас, они чувствуют свою значимость, но, если мы превосходим их, то они, или, по крайней мере, некоторые из них, чувствуют свою неполноценность и испытывают зависть.

Генриетта Г., консультант по вопросам трудоустройства, пользуется наибольшей симпатией среди сотрудников агентстве «Мидтаун Персоннел», Нью-Йорк. Но так было не всегда. В течение первых месяцев работы в агентстве Генриетта не сумела ни с кем завязать дружеских отношений. Почему так произошло? Потому, что каждый день она хвасталась своими успехами в устройстве на работу клиентов, открытием новых счетов и, вообще, всем, что ей удавалось сделать.

«Я отлично работала и гордилась этим, — рассказывала Генриетта на одном из занятия. — Но мои сослуживцы вместо того, чтобы радоваться моим исключительным успехам, похоже недолюбливали меня. А мне хотелось, чтобы меня любили. Я действительно хотела стать их другом. После того, как на занятиях я выслушала несколько рекомендаций, я стала меньше говорить о себе и больше слушать моих сослуживцев. У них тоже было чем похвастаться, и им больше нравилось говорить мне о своих достижениях, а не слушать, как я хвастаюсь своими. Теперь, когда у нас есть время поболтать, я всегда спрашиваю об их успехах, а о своих говорю только тогда, когда меня об этом спрашивают».

**ПРИНЦИП 6:**

*Пусть ваш собеседник говорит больше.*

## **Глава VII**

### **Как наладить сотрудничество**

Не склонны ли вы больше доверять тем идеям, которые зародились в вашей голове, нежели тем, что были преподнесены вам на блюде с голубой каемочкой? Если это так, то стоит ли пытаться вдалбливать свои идеи в головы других? Не разумнее ли просто подбросить мысль и дать возможность другому человеку додумать остальное?

Адольф Зельц из Филадельфии, менеджер по продажам в автомобильном салоне и слушатель моих курсов, неожиданно оказался

в ситуации, когда ему потребовалось морально поддержать потерявших интерес к работе и разочаровавшихся продавцов автомобилей. Он провел собрание и попросил продавцов сказать ему, что конкретно они ждут от него. По мере того, как они говорили, он записывал их идеи на доску. Затем он сказал: «Я буду исполнять все, что вы от меня ждете. А теперь, я хочу, чтобы вы мне сказали, что я ожидаю от вас». Ответы последовали очень быстро: лояльности, честности, инициативности, оптимизма, товарищества и по восемь часов ежедневной работы с энтузиазмом. Собрание закончил ось тем, что каждый получил новый импульс к работе, а один продавец добровольно согласился работать по четырнадцать часов в день. И объем продаж резко возрос.

«Сотрудники подписали со мной своего рода моральное соглашение, — поделился мистер Зельц, — и пока я выполнял свои обязательства, они были решительно настроены выполнять свои».

Этот разговор, который был посвящен их желаниям и ожиданиям, явился именно тем импульсом к работе, в котором они нуждались.

Никто не любит, когда ему навязывают какой-либо товар или велят сделать что-либо. Нам больше нравится чувствовать, что мы покупаем по нашему собственному усмотрению и действуем в соответствии с нашими собственными соображениями. Мы любим, когда нас спрашивают о наших желаниях, потребностях и мыслях.

Вот, например, случай с Юджином Уэссоном. Прежде, чем понять эту истину, он потерял тысячи долларов комиссионных. Мистер Уэссон продавал эскизы моделей одежды студиям и текстильным фабрикам. В течение трех лет каждую неделю мистер Уэссон заходил к одному ведущему нью-йоркскому модельеру и предлагал тому купить его эскизы. «Он никогда не отказывался от встречи со мной,

— говорил мистер Уэссон, — но никогда ничего не покупал. Он всегда очень внимательно рассматривал мои эскизы, а затем говорил: «Нет, Уэссон, я думаю, сегодня у нас опять ничего не получится».

После 150 таких неудачных попыток Уэссон понял, что попал в какой-то замкнутый круг, из которого необходимо вырваться. Поэтому он решил посвятить один вечер в неделю изучению методов воздействия на поведение людей для того, чтобы помочь себе обрести новые идеи и ощутить новый импульс к работе.

Наконец, он решил применить этот новый подход. Он взял с собой полдюжины незаконченных рисунков и направился к покупателю. «Я прошу вас сделать мне небольшое одолжение, — сказал он.

— Вот несколько незавершенных эскизов. Не могли бы вы подсказать мне, как лучше закончить эти эскизы, чтобы вы они подошли вам?»

Некоторое время покупатель молча смотрел на рисунки. Наконец он произнес: «Оставьте это у меня, Уэссон, и зайдите через пару дней».

Уэссон пришел через три дня. Он выслушал предложения, взял эскизы и, вернувшись в студию, закончил их в соответствии с пожеланиями покупателя. Каков результат? Они все были приняты.

Потом этот покупатель заказал у Уэссона еще десятки эскизов, которые также были выполнены по его замыслу. «Я понял причину своих многолетних неудач, — сказал Уэссон. — Я убеждал его купить то, что по моему мнению требовалось ему. А затем я полностью изменил подход, попросив дать мне его идеи. Это привело к тому, что теперь он чувствует себя создателем этих рисунков, и он действительно им является. Мне не надо продавать ему. Он покупает сам».

Метод, в соответствии с которым вы даете другому человеку почувствовать, что именно он является автором предлагаемой ему идеи, работает не только в бизнесе и политике, но и в семейной жизни. Пол М. Дэвис из Талсы, штат Оклахома, рассказал о том, как он применял этот метод:

«Однажды мы с семьей побывали в самом увлекательном из всех, которые мы когда-либо совершали, путешествии по стране. Я давно мечтал посетить такие исторические места, как поле битвы под Геттисбергом, Дворец Независимости в Филадельфии, а также столицу. Кроме того, первыми в списке были долина Фордж, Джеймстаун и восстановленный поселок колонистов в Уильмсбурге.

В марте моя жена Нэнси сказала, что у нее есть некоторые идеи относительно мест, куда бы мы могли съездить во время летнего отпуска. Она назвала Нью-Мексико, Аризону, Калифорнию и Неваду. Она мечтала совершить такое путешествие уже несколько лет. Совершенно ясно, что мы не могли побывать сразу везде.

Наша дочь Энни только что завершила изучение курса истории США в колледже и проявляла большой интерес к событиям, повлиявшим на развитие страны. Я поинтересовался, не хочет ли она в следующий отпуск посетить места, о которых узнала, изучая историю. Энни сказала, что это будет великолепно.

Через два дня вечером, когда мы уселись ужинать, Нэнси объявила, что если мы все согласны, то летние каникулы мы проведем в восточных штатах, и это будет замечательное путешествие и для Энни, и для всех нас. Конечно, никто из нас не стал возражать».

Те же самые законы психологии использовал один фабрикант, занимающийся производством рентгеновского оборудования, для того, чтобы заключить контракт с крупнейшим госпиталем в Бруклине. Этот госпиталь строил дополнительное здание и готовился закупить оборудование для оснащения своего рентгенологического отделения по последнему слову техники. Доктор Л., заведующий рентгеновским отделением, был завален предложениями о продаже оборудования, и каждый хвалил ему оборудование своей компании.

Впрочем, один из производителей оказался более искусным. Он

знал об обращении с людьми значительно больше, чем другие. Он написал такое письмо:

«Недавно на нашей фабрике была запущена новая линия по производству рентгеновского оборудования, и первая партия только что прибыла к нам на склад. Конечно, эти аппараты несовершенны, мы знаем это и хотим их модернизировать. Поэтому мы были бы вам очень признательны, если бы вы нашли время ознакомиться с ними и высказать свои соображения по поводу того, что можно было бы сделать для их усовершенствования.

Зная, что вы чрезвычайно заняты, мы готовы выслать за вами свою машину к указанному вами времени».

«Я был удивлен, когда получил это письмо, — сказал доктор Л. слушателям. — С одной стороны — удивлен, а с другой — весьма польщен. Прежде ни один из производителей рентгеновского оборудования не обращался ко мне за советом. Я почувствовал свою значимость. В ту неделю я был очень занят по вечерам, но все же отменил одну встречу для того, чтобы осмотреть оборудование. Чем больше я изучал его возможности, тем отчетливее понимал, насколько оно мне нравится.

Никто и не пытался продать его мне. Я чувствовал, что это моя идея: приобрести эти аппараты для госпиталя. Меня действительно подкупили их великолепные рабочие характеристики, и я сделал заказ на их установку».

Ральф Уолдо Эмерсон в своем эссе «Уверенность в себе» утверждал: «В каждом творении гения мы распознаем наши собственные отвергнутые мысли. Они возвращаются к нам, но облаченные в величественные и немного чужие нам одеяния».

Полковник Эдвард М. Хауз во времена президента Вудро Вильсона пользовался огромным влиянием при решении вопросов внутренней и внешней политики. Вильсон обычно предпочитал решать конфиденциальные вопросы именно с ним, а не с членами своего кабинета.

Какой же метод использовал полковник Хауз, чтобы оказывать влияние на президента? К счастью мы знаем это, потому что сам Хауз раскрыл этот секрет Артуру Д. Хаудену Смиту, который процитировал его слова в своей статье в газете «Сэтерди Ивнинг Пост».

«После того, как я познакомился с президентом, — рассказывал Хауз, — я увидел, что легче всего его можно склонить к какой-либо идее, упомянув эту идею, между прочим, но достаточно явно, чтобы она не прошла незамеченной. Это нужно для того, чтобы он стал самостоятельно над ней размышлять. Впервые это сработало случайно. Я был в Белом Доме и убеждал его проводить политику, которую он не одобрял. Но через несколько дней на обеде я был удивлен, когда из его уст услышал это самое мое предложение, которое он выдавал за свое».

Прервал ли его Хауз? Сказал ли он ему: «Это не ваша идея, а моя». Конечно нет. Кто угодно, только не Хауз. Он был слишком умен для этого. Поэтому он позволил Вильсону считать, что эта идея его. Более того, Хауз сделал еще кое что. Он стал публично восхищаться этой идеей. Давайте не забывать, что все, с кем мы общаемся, включая Вудро Вильсона, люди со всем тем, что людям присуще. Поэтому давайте использовать метод полковника Хауза.

Человек из замечательной канадской провинции Нью-Брюнсуик использовал такой метод при общении со мной и добился, что я стал его клиентом. Я решил провести несколько дней в Нью-Брюнсуике, чтобы порыбачить и поплавать на каноэ. Поэтому я написал в турбюро и запросил информацию. Мое имя и адрес были включены в список клиентов, и в мой почтовый ящик посыпались десятки писем и буклетов, печатных отзывов и рекомендаций от туристических лагерей и проводников. Я был совершенно озадачен и не знал, что выбрать. Но один владелец лагеря предпринял по-настоящему умный ход. Он выслал мне телефонные номера и имена людей в Нью-Йорке, которые останавливались у него в лагере, и предложил мне позвонить им и узнать обо всем, что меня интересует. К своему удивлению я обнаружил, что один из тех, кто был в списке, мне знаком. Я позвонил ему и спросил об его впечатлениях, а затем послал в лагерь телеграмму с уведомлением о дне моего прибытия. Все другие предлагали мне свои услуги, но только он один предоставил мне возможность действовать самому. И он выиграл.

Две с половиной тысячи лет назад китайский мудрец Лао-Дзы высказал мысли, которым и сегодня могут следовать читатели этой книги: «Реки и моря наполняются водами сотен горных потоков, так как находятся ниже их. Поэтому они и господствуют над горными потоками и берут с них дань. Также и мудрец, желая быть выше людей, низводит себя ниже их, а желая быть впереди людей, ставит себя позади них. И, хотя он выше людей, они не ощущают его превосходства, и, хотя он впереди них, они не считают это умалением своего достоинства».

#### ПРИНЦИП 7:

*Дайте человеку возможность считать, что ваша идея принадлежит ему.*

### Глава VIII

#### **Формула, которая позволит вам добиться удивительных результатов**

Помните, что другие люди могут быть полностью не правы. Но они сами так не считают. Не осуждайте их. Осуждать может любой



глупец. Попробуйте их понять. Даже те люди, которые обладают мудростью, терпимостью и незаурядными способностями, даже они лишь только пытаются это делать.

То или иное действие человека всегда обусловлено какой-либо причиной. Найдите ее — и вы получите ключ к его действиям и, возможно, к его личности. Искренне попробуйте поставить себя на его место. Если вы спросите себя: «Как бы я себя чувствовал, что бы я предпринял, если бы оказался на его месте?», то сэкономите время и нервы, ибо «мы менее склонны выражать недовольство результатом, когда интересуемся его причиной». И кроме того, ваше умение общаться с людьми резко возрастет.

«Остановитесь на минуту, — говорит Кеннет М. Гуд в своей книге «Как сделать так, чтобы человек превратился в золото», — остановитесь на минуту и сравните вашу острую заинтересованность своими делами и легкую озабоченность всем остальным. Затем, осознайте, что все в мире чувствуют совершенно то же самое! И тогда, также как и Линкольн, и Рузвельт, вы найдете единственное прочное основание для межличностных взаимоотношений: успех во взаимоотношениях с другими людьми зависит от вашего доброжелательного учета точки зрения другого человека.

Сэм Дуглас из Хемпстеда, штат Нью-Йорк, часто выговаривал жене, что она тратит слишком много времени на лужайку перед их домом, на прополку, удобрение и стрижку травы дважды в неделю. Однако лужайка не лучше, чем четыре года назад, когда они въехали в этот дом. Понятно, что его жена сильно переживала, и всегда, когда он говорил об этом, вечер был испорчен.

После нашего курса мистер Дуглас понял, что все эти годы вел себя очень глупо. Ему никогда не приходило в голову, что его жене нравилось такая работа на свежем воздухе, и, возможно, она на самом деле ожидала похвалы за свое трудолюбие.

Однажды вечером после ужина жена сказала, что хочет пойти полоть сорняки, и предложила ей помочь. Сначала он отказался, но затем, обдумав все это получше, присоединился к жене. Она была откровенно рада, и они провели час, усердно трудясь и приятно беседуя.

После этого он стал часто помогать ей в этом деле и хвалить за отличный вид лужайки. Он говорил ей, что она проделала фантастическую работу, хотя земля там твердая, как бетон. Каков результат? Жизнь этих людей стала счастливее, потому что он научился смотреть на вещи с ее точки зрения и делал это даже в том случае, если речь шла всего лишь о сорняках.

В своей книге «Путь к людям» доктор Джеральд С. Ниренберг даст такой комментарий: «Плодотворная беседа возникает тогда, когда вы показываете, что считаете идеи и чувства другого человека настолько же важными, как и свои. Вы можете помочь тому, чтобы

ваш собеседник открыл свой разум для ваших идей, и для этого нужно начинать разговор целенаправленно, формулировать свои мысли с учетом того, что вы сами хотели бы от него услышать, и, становясь на точку зрения собеседника, поддерживать его».

Я всегда очень любил гулять и ездить верхом в парке рядом с моим домом. Я, конечно, не могу благоговеть перед дубом так, как это делали в древности друиды, но я очень расстраиваюсь, когда вижу, что молодые дубки и поросль каждое лето бессмысленно уничтожаются пожарами. Причина этих пожаров вовсе не курильщики. Почти всегда они возникают из-за небрежности подростков, которые разводят под деревьями костры, жарят на них сосиски и пекут яйца. Иногда пожары столь сильны, что приходится вызывать пожарные бригады.

На входе в парк выставлен знак, извещающий, что за разжигание костров в лесу нарушитель подвергается штрафу и тюремному заключению, но этот знак находится в той части парка, где редко бывают посетители, и мало кто его видит. Конный же полицейский, который должен бы следить за порядком в парке, не очень тщательно исполнял свои обязанности, и поэтому пожары возникали каждое лето. Однажды я сообщил полицейскому о том, что в лесу — пожар, и распространяется он очень быстро, и попросил его известить пожарную команду. Но он совершенно безучастно заметил, что это его не касается, ведь пожар возник не на его территории!

Я пришел в такое отчаяние, что с той поры во время прогулок верхом стал действовать самостоятельно, как своего рода общественный комитет по охране общественной собственности.

В начале, я полагаю, мои действия не учитывали точку зрения других людей. Когда я видел горящий под деревьями костер, я так сильно расстраивался и так стремился совершить благое дело, что действовал неправильно. Я подъезжал к мальчишкам, говорил, что их могут посадить в тюрьму за разведение костра, командным тоном приказывал затушить, и, если они отказывались, я угрожал арестом. Я просто изливал свои чувства, не думая о точке зрения других людей.

Каков же был результат? Они делали то, что я им говорил, но делали это неохотно и выражали свое недовольство, и вполне возможно, как только я уезжал, вновь разводили костер, совершенно не беспокоясь о том, что могут сжечь весь парк.

Со временем я стал знать чуть-чуть больше об отношениях между людьми, стал чуть более тактичным и более склонным учитывать мнение других людей. И вместо того, чтобы отдавать приказания, подъехав к горящему костру, я начинал примерно так:

«Отдыхаете, ребята? Что вы собираетесь приготовить на ужин? Я сам любил в детстве жечь костры и люблю до сих пор. Но это опасно в парке. Я знаю, что вы не хотите сделать ничего плохого, но другие не столь осторожны. Другие, последуют вашему примеру и разожгут

костер, а, уходя, забудут его затушить. От него загорятся сухие листья, а потом и деревья. У нас вообще не будет здесь деревьев, если вы не будете осторожны. Вас могут посадить в тюрьму за то, что вы разводите костры. Но я не хочу читать вам нотации и мешать хорошо проводить время, но не могли бы вы отгрести все листья подальше от огня прямо сейчас и, пожалуйста, засыпьте огонь землей и положите ее побольше, когда будете уходить. А в следующий раз, когда решите отдохнуть, не могли бы вы развести костер на песчаном грунте на холме? Там это совершенно безопасно. Спасибо. Приятно провести время!»

Это совершенно иной подход! Мальчишки охотно без обид и недовольства шли на сотрудничество. Никто не заставлял их подчиняться приказам и не задевал их самолюбие. Они оставались в хорошем настроении. Я тоже сохранял хорошее настроение потому, что мне удалось урегулировать вопрос с учетом их точки зрения.

Стоит только посмотреть на вещи глазами другого человека, то многие личные проблемы перестанут быть столь напряженными. Элизабет Новак из штата Новый Южный Уэльс, Австралия, на шесть недель задержала оплату за машину.

«В пятницу, — рассказывала она, — у меня состоялся неприятный телефонный разговор сотрудником компании, который вея мой счет. Он сообщил мне, что если я не заплачу к утру понедельника 122 доллара, то могут последовать дальнейшие действия со стороны компании. Я не могла найти такую сумму за выходные, и поэтому в понедельник утром я готовилась к самому худшему. Но, решив не расстраиваться, я посмотрела на ситуацию с его точки зрения. В понедельник утром в разговоре с ним я первым делом принесла свои глубочайшие извинения за доставленные ему хлопоты, заметила, что у него со мной, наверное, очень много проблем, поскольку я уже не в первый раз задерживаю платеж. Тон его голоса мгновенно изменился, и он заверил меня, что у него есть клиенты, с которыми возникает значительно больше проблем. Дальше он рассказал мне несколько случаев, когда его клиенты были крайне грубы, обманывали его и часто старались вообще не разговаривать с ним. Я молчала, слушала и давала ему возможность высказать мне все его проблемы. Затем, без всякого намека с моей стороны, он сообщил мне, что не так важно, если я не могу выплатить сразу всю сумму. Вполне достаточно, если я внесу 20 долларов до конца месяца, а погашу долг, когда смогу».

Завтра прежде, чем просить кого-либо погасить костер, купить ваш товар или сделать благотворительный взнос, остановитесь, закройте глаза и посмотрите на вещи с точки зрения вашего собеседника. Спросите себя: «Почему он должен хотеть сделать это?» Конечно, это потребует времени, но поможет вам не нажить себе врагов и добиться лучших результатов, сохранив нервы и затратив меньше сил.

«Я предпочту два часа в размышлениях ходить перед офисом человека, с которым мне предстоит провести деловой разговор, чем зайти к нему без совершенно ясного представления о том, что я собираюсь ему сказать, и что этот человек, как мне кажется, исходя из моего знания его мотивов и интересов, мог бы мне ответить».

Если в результате чтения этой книги вы получите только одно: растущее стремление всегда учитывать точку зрения другого человека и смотреть на вещи под углом зрения другого человека, и не руководствоваться только своим видением вопроса, то это легко может стать важнейшим этапом вашей карьеры.

#### **ПРИНЦИП 8:**

*Искренне пытайтесь смотреть на вещи с точки зрения другого человека.*

### **Глава IX**

#### **Что хочет каждый человек**

Кто не хотел бы знать волшебные слова, которые останавливали бы споры, гасили бы раздражение, превращали бы других в доброжелательных и внимательных слушателей?

Все? Хорошо. Вот они: «Я совершенно не виню вас за то, что вы думаете так, как думаете. Окажись я на вашем месте, я бы, без сомнения, думал бы точно также, как и вы».

Такой ответ смягчит позицию даже самого упрямого собеседника. Вы можете быть совершенно уверены, что, если бы вы были на месте другого человека, то, конечно, думали бы так же как и он. Для примера возьмем Аль Капоне. Давайте допустим, что вы унаследовали такое же физическое строение, темперамент и ум, какие были у Аль Капоне. Давайте допустим, что у вас те же жизненные обстоятельства и тот же жизненный опыт. В этом случае вы были бы точно таким же, как и он. Единственная причина, почему вы человек, а, скажем, не гремучая змея, состоит в том, что ваши папа и мама не были гремучими змеями.

Вы стали тем, кто вы есть, не в силу своих особых заслуг, и помните, что, если вы встретили раздраженного, предвзятого нелогично мыслящего человека, то он также не виновен в том, что он такой, какой есть. Проявите сочувствие к бедняге. Пожалейте его. Будьте с ним доброжелательны. Скажите себе: «Слава Богу, ибо Он создал меня иным!»

Три четверти всех встречаемых вами людей жаждут сочувствия. Утолите их жажду, и они вас полюбят.

Однажды я делал радиопередачу об авторе «Маленьких женщин» Луизе Мей Элкотт. Естественно, я знал, что она жила и написала свои

бессмертные книги в Конкорде, штат Массачусетс. Но в радиопередаче я почему-то назвал город Конкорд в Нью-Гемпшире. Если бы я упомянул Нью-Гемпшир только раз, то, возможно, это и прошло бы незамеченным, но, к сожалению, я произнес это дважды.

Я утонул в потоке писем и телеграмм язвительного содержания. Они словно рой диких ос жалили меня, лишенного малейшей возможности сопротивления. Во многих авторы высказывали свое негодование, а некоторые были просто оскорбительными. Одна дама, которая помнила времена еще британских колоний, бичевала меня особенно беспощадно. Она выросла в Конкорде, штат Массачусетс, а теперь жила в Филадельфии. Ее обличения были наполнены таким гневом, будто я обвинил мисс Олкотт в том, что она людоедка из Новой Гвинеи. Пока я читал это письмо, то сказал сам себе: «Слава Богу, что я не женат на этой женщине». У меня появилось желание написать ей и сказать, что, хотя я и ошибся в названии географического места, она совершила более грубую ошибку, забыв об элементарных правилах вежливости. Так я планировал начать письмо. Затем я решил засучить рукава и высказать ей все, что я о ней думаю. Но я не стал этого делать. Я взял себя в руки. Я понял, что написать такой ответ может только несдержанный глупец, и, более того, именно так большинство глупцов и поступят.

Я же хотел быть выше. Поэтому я принял решение превратить ее враждебность в дружелюбие. Это была очень сложная задача, своего рода игра, в которую я собрался играть. Я сказал себе: «В конце концов, если бы я был на ее месте, то, возможно, реагировал бы как она». Поэтому я решил высказать понимание ее точки зрения. Когда я оказался в Филадельфии, то позвонил ей. Состоялся разговор приблизительно такого содержания:

*Я:* Мисс такая-то, несколько недель назад вы написали мне письмо, и я хочу поблагодарить вас за него.

*Она:* (категоричный голос хорошо образованной и воспитанной женщины) С кем я имею честь разговаривать?

*Я:* Вы меня не знаете. Мое имя Дейл Карнеги. Вы слушали радиопередачу о Луизе Мэй Олкотт в воскресенье несколько недель назад. Тогда я совершил непростительную ошибку, сказав, что она жила в Конкорде, штат Нью-Гемпшир. Это глупейшая ошибка, и я хочу принести вам свои извинения. Это было очень любезно с вашей стороны: найти время написать мне.

*Она:* Извините меня, мистер Карнеги, что я написала вам такое письмо. Я просто вышла из себя. Я должна извиниться.

*Я:* Нет, нет, ни в коем случае, вам не за что извиняться. Извиниться должен я! Любой школьник должен знать то, что, как оказалось, не знал я. Я принес свои извинения в радиопередаче в следующее после той передачи воскресенье, а теперь хотел бы сделать это лично.

*Она:* Я родилась в Конкорде, штат Массачусетс. Мои предки известны там в течение двух веков, я очень горжусь тем, что родилась в этом штате, и меня сильно расстроили ваши слова о том, что мисс Олкотт жила в Нью-Гемпшире. Но мне очень стыдно за мое письмо.

*Я:* Уверяю вас, что я расстроился многократно более, чем вы. Моя ошибка не сильно сказалась на Массачусетсе, но я сам был очень потрясен. Не так часто люди вашего положения и культуры находят время, чтобы написать на радио, и я надеюсь вновь получить от вас письмо, если вы обнаружите у меня какую-либо ошибку.

*Она:* Вы знаете, мне очень нравится, как вы реагируете на мою критику. Вы, должно быть, очень приятный в общении человек.

Так, в силу того, что я извинился и сочувственно отнесся к ее точке зрения, она сама стала извиняться и высказывать понимание моей позиции. Я получил удовлетворение оттого, что не дал волю своим чувствам и ответил добром на оскорбление. А оттого, что мне удалось ей понравиться, я получил несравненно больше удовольствия, чем если бы посоветовал ей прыгнуть в Ниагарский водопад.

Все, кто когда-либо занимал Белый Дом, почти каждый день сталкиваются с необходимостью разрешать весьма трудные проблемы межличностных отношений. И президент Тафт тоже не был исключением. Он на собственном опыте понял, какой огромной силой для нейтрализации едкого привкуса злобных чувств обладает высказанная симпатия. В своей книге «Работающая этика» Тафт дает весьма забавный пример того, как ему удалось умерить гнев одной разочарованной и честолюбивой мамыши.

«Одна леди в Вашингтоне, — писал Тафт, — муж которой имел определенное политическое влияние, более шести недель пыталась убедить меня взять на одну должность ее сына. Она заручилась поддержкой огромного числа сенаторов и конгрессменов. Она пришла ко мне вместе с ними и следила, чтобы они с достаточным воодушевлением поддерживали кандидатуру ее сына. Но эта должность требовала специальной подготовки, и я последовал рекомендации руководителя бюро, в ведении которого находилась эта должность, и назначил кого-то другого. После чего я получил от нее письмо, в котором говорилось, что я проявил большую неблагодарность, не пожелала и пальцем пошевелить, чтобы сделать ее счастливой. Она продолжала жаловаться, напоминая, что проделала большую работу с делегацией ее штата, и эта делегация целиком проголосовала за проект административного закона, к которому я проявлял особый интерес. И после всего этого я отблагодарил ее таким вот образом.

Когда получаешь подобное письмо, то первым делом начинаешь размышлять о том, как получше поставить бестактного и невыдержанного человека на место. В этом случае вы сможете быстро подготовить должную отповедь. Но если вы достаточно умны, то вы

положите ваш ответ в ящик стола. Возьмите его через два дня — такие письма всегда нужно отправлять через два дня — и вы не будете его посылать. Именно так я и поступил. После этого я написал самое вежливое письмо, на которое был способен. В нем я говорил, что понимаю, какое разочарование принесло ей это, как матери, но я не имел права делать назначение на эту должность, а должен был выбрать человека, имеющего специальную подготовку, и, таким образом, следовать рекомендации руководителя бюро. Я выразил надежду, что ее сын оправдает ее упования и на том посту, который он занимает в настоящий момент.

Но выдвинутый мною кандидат не был одобрен сразу, и через некоторое время я получил еще одно письмо, якобы от мужа этой дамы, хотя написано оно было тем же почерком. Там говорилось, что из-за нервного расстройства, возникшего в результате ее несбывшихся надежд, она слегла и тяжело заболела раком желудка. Не мог бы я вернуть ей здоровье, отозвав поданную кандидатуру и заменив ее кандидатурой ее сына? Я вынужден был написать еще одно письмо, в котором выражал надежду, что диагноз был поставлен неправильно, и что я сочувствую ему в связи с серьезной болезнью его жены, но сообщил, что в настоящий момент невозможно отозвать предложенную кандидатуру. Наконец, выдвинутая мною кандидатура была утверждена, а через два дня после этого в Белом доме состоялся концерт. И первыми, кто встретил чету президента, были именно эти муж и жена, которая еще недавно лежала *in articulo mortis*\*».

Джей Мэнгем представлял компанию, занимающуюся обслуживанием лифтов и эскалаторов в Талсе, штата Оклахома. Эта компания имела договор на обслуживание эскалаторов в одном из самых крупных отелей города Талсе. Менеджер отеля не желал выключать эскалаторы более чем на два часа, так какие хотел доставлять неудобство своим гостям. А необходимый ремонт требовал, по крайней мере, восьми часов работы, и его компания не всегда располагала механиками со специальной квалификацией, чтобы наравить их в удобное для отеля время.

Когда мистер Мэнгем смог найти высококлассного механика для выполнения этой работы, он позвонил менеджеру отеля, и, не теряя времени на выслушивание его возражений, сказал:

«Рик, я знаю, что в твоём отеле всегда полно гостей, и ты хочешь, чтобы время остановки эскалатора было минимальным. Я понимаю твою озабоченность, и мы сделаем все возможное чтобы выполнить твои условия. Однако, мы считаем, что если сейчас не сделать всю необходимую работу, то у эскалатора будут более серьезные технические поломки, и это приведет к тому, что его придется закрыть на более продолжительное время. Я же знаю, ты ведь не захочешь, чтобы эскалатор прекратил свою работу на несколько дней».

Менеджер вынужден был согласиться с тем, что

предпочтительнее остановить эскалатор на восемь часов, нежели на несколько дней. Мистер Мэнгам показал управляющему, что с пониманием относится к его желанию не создавать неудобств для своих клиентов. Это позволило ему легко склонить управляющего на свою сторону без особого сопротивления сего стороны.

Сол Гурок был, возможно, самым лучшим импресарио в Америке. Почти в течение полувека он работал с великими артистами:

Шаляпиным, Айседорой Дункан и Павловой. Мистер Гурок говорил мне, что одним из первых уроков, которые он получил, работая с темпераментными звездами, состоял в том, что им необходимо постоянно высказывать понимание, понимание и еще раз понимание всех странностей их поведения.

В течение трех лет он был импресарио Федора Шаляпина. Это был один из величайших певцов с великолепным басом, приведшим в восторг зрителей «Метрополитен». Шаляпин являлся причиной постоянных проблем. Он вел себя как избалованный ребенок. Мистер Гурок дал ему несравненную характеристику: «Он совершенно невыносим во всем».

Например, Шаляпин мог позвонить мистеру Гуроку около полудня в день выступления и сказать: «Сол, я ужасно себя чувствую. У меня горло как сырой бифштекс. Я не могу петь сегодня вечером». Спорил ли с ним мистер Гурок? Конечно, нет. Он знал, что таким образом импресарио не сможет найти общий язык с артистами. Поэтому он быстро приезжал в отель, где остановился Шаляпин, и осыпал его сочувственными словами. «Какая жалость, — говорил он огорченно. —Какая жалость! Бедный ты мой! Конечно» в таком состоянии ты не можешь петь. Я тот час отменю спектакль. Это будет стоить тебе лишь пару тысяч долларов, какой пустяк по сравнению с твоей репутацией».

После этого Шаляпин со вздохом говорил: «Может, тебе лучше зайти попозже. Захода в пять, посмотрим, как я буду себя чувствовать».

В пять часов мистер Гурок вновь в отеле и опять говорит сочувственные слова, и снова настаивает на отмене концерта, и снова Шаляпин вздыхает и говорит: «Пожалуй, тебе лучше зайти немного позже. Я, возможно, буду чувствовать себя лучше».

В семь часов тридцать минут великий бас наконец соглашался петь, но только при условии, что мистер Гурок перед концертом объявит, что у Шаляпина сильная простуда, и он совсем не в голосе. Мистер Гурок обманывал его, обещая обязательно так сделать, ибо отлично знал, что это единственный способ заставить Шаляпина выйти на сцену.

Доктор Артур И. Гейтс в своей отличной книге «Психология обучения» пишет: «Все люди, являясь представителями одного биологического вида, жаждут сочувствия. Ребенок с готовностью показывает свой ушиб или даже сам делает себе синяк или царапину



для того, чтобы услышать слова сочувствия. С той же самой целью и взрослые ... показывают свои ушибы, рассказывают о несчастных случаях, болезнях и особенно о подробностях хирургических операций. И... практически всеобщий характер приобрело стремление людей жалеть самих себя в случае несчастья, будь оно реальным или мнимым».

Поэтому, если вы хотите сделать так, чтобы человек склонился к вашей точке зрения, то на практике применяйте следующий

**ПРИНЦИП 9:**

*Высказывайте сочувствие идеям и желаниям других людей.*

## **Глава X**

### **Этот призыв нравится всем**

Я вырос недалеко от тех мест, где жил Джесси Джеймс, и до сих пор живет его сын. Это в штате Миссури. Мне приходилось бывать на их ферме в Кирни. Из рассказов его жены я узнал, как Джесси грабил поезда, брал банки, а затем щедро раздавал деньги соседям-фермерам, чтобы те могли оплатить взносы по закладным.

Возможно, что в душе Джесси Джеймс считал себя идеалистом, как Голландец-Шульц, Кроули-Два Револьвера, Аль Капоне, а также многие крестные отцы организованной преступности много поколений спустя. Но факт остается фактом, что все люди, которые вам встречаются, имеют о себе высокое мнение и хотят считать себя тонкими и бескорыстными.

Дж. Пирпонт Морган в одной своей аналитической статье заметил, что человек, как правило, имеет две причины, по которым он совершает тот или иной поступок: одна — привлекательная внешне, а другая — истинная. Сам человек действует на основании истинной причины. Но не следует слишком акцентировать на ней внимание, ведь все мы, будучи идеалистами в душе, предпочитаем думать о внешне привлекательных мотивах своих поступков. Поэтому для того, чтобы изменить человека, взывайте к его благородным мотивам.

Не слишком ли это идеалистичное представление для бизнеса? Давайте посмотрим. Возьмем, например, случай, произошедший с Гамильтоном Дж. Фарреллом из компании «Фаррелл-Митчелл», Гленолден, штат Пенсильвания. Один из квартиросъемщиков Фаррелла высказывал недовольство и угрожал съехать. Договор об аренде был действителен еще в течение четырех месяцев, тем не менее, он направил уведомление, что освобождает квартиру немедленно, независимо от условий договора.

«Эти люди прожили в моем доме всю зиму. Это самое дорогостоящее время года, — говорил мистер Фаррелл на занятиях,

— и я понимал, что мне будет трудно сдать квартиру до сезонного снижения цен. Я видел, что мои доходы сокращаются, и был вне себя.

В таком случае, если бы я действовал привычным образом, то я бы направился к арендатору и предложил ему повнимательнее прочитать договор. Я бы напомнил ему, что если он уедет, то должен будет выплатить мне полностью стоимость арендной платы за четыре месяца, и что я имею на это право и обязательно потребую эту сумму в законном порядке.

Однако я решил не поддаваться эмоциям и использовать другую тактику. Поэтому я начал следующим образом:

«Мистер Доу, — сказал я, — мне известны ваши намерения, но я по-прежнему не верю, что вы собираетесь выехать. Опыт, который я накопил за годы работы в области сдачи помещений в наем, научил меня разбираться в человеческой природе. Я сразу же понял, что вы умеете держать свое слово. И фактически я настолько & вас уверен, что готов сыграть с вами в игру.

Вот мое предложение. Отложите исполнение принятого вами решения на несколько дней и вновь обдумайте его. Если вы придете ко мне до первого числа этого месяца, то есть, до того, как вам надо вносить арендную плату, и будете настаивать на своем желании уехать, то я буду считать, что ваше решение окончательное. Я соглашусь на ваш переезд и признаю, что мое мнение было ошибочным. Но я по-прежнему полагаю, что вы человек слова и исполните подписанный нами договор. В конце концов, мы сами выбираем, кем быть: человеком или обезьяной».

И что же? Когда наступил новый срок арендной платы, этот человек пришел ко мне и лично внес деньги. Он и его жена обсудили этот вопрос и решили остаться. Они пришли к выводу, что единственный достойный выход из этой ситуации — дождаться окончания действия договора».

Когда лорд Нортклифф обнаружил в одной газете свою фотографию, которую не хотел публиковать, он написал редактору письмо. Но просил ли он не публиковать более эту фотографию, потому что она ему не нравится? Нет, он обратился к более благородным мотивам. Он призвал на помощь то уважение и любовь, которые все мы испытываем к материнству. Он написал: «Пожалуйста, не публикуйте более эту фотографию. Моя мама не любит ее».

Когда Дж. Д. Рокфеллер-младший посчитал, что фоторепортеры слишком много снимают его детей, и решил остановить это, он также призвал на помощь более благородные мотивы. Он не стал говорить: «Я не хочу, чтобы эти фотографии были опубликованы». Он стал взывать к глубоко укоренившемуся в нас чувству не причинять вреда детям. Он сказал: «Вы сами знаете, что это значит. У некоторых из вас тоже есть дети, и вы знаете, что детям вредно, когда вокруг них слишком много шумихи».

Когда Сайрес Х.К. Кэртис, родом из бедной семьи, начинал свою умопомрачительную карьеру, сделавшую его миллионером и владельцем «Сэтердей Ивнинг Пост» и «Лейдиз Хоум Джорнэл», он не мог себе позволить платить своим сотрудникам столько, сколько платили в других журналах. Он не мог привлекать первоклассных авторов только за деньги. Поэтому он обращался к более благородным мотивам. Например, он смог убедить даже Луизу Мэй Олкотт, автора бессмертных «Маленьких женщин», писать для него в то время, когда она была на гребне своей славы. Он добился этого, предложив выслать чек на сто долларов не ей лично, а в адрес благотворительного учреждения, которому она предпочитала направлять свои пожертвования.

Конечно, здесь скептически настроенный читатель может заметить: «Эти штуки работают для Нортклиффа, Рокфеллера или автора сентиментальных романов, но хотел бы я посмотреть, как они подействуют на тех крутых ребят, которых мне приходится заставлять оплачивать счета».

Возможно, вы и правы. Нет рецептов, которые работали бы во всех случаях и со всеми людьми. Если вы удовлетворены вашими достижениями, то зачем пытаться изменить что-либо. Но если вы не удовлетворены, то почему бы ни провести эксперимент?

В любом случае, я полагаю, вам понравится эта правдивая история, которую рассказал бывший слушатель курсов Джеймс Л. Томас.

Шесть клиентов одной автомобильной компании отказались оплачивать счета за техническое обслуживание автомобилей. Ни один из них не оспаривал счет целиком, но каждый заявлял, что часть сумм включена необоснованно. Во всех случаях клиенты своей подписью подтвердили, что работа сделана, поэтому фирма была уверена в правильности своих претензий и потребовала от них полной оплаты счетов. Это была первая ошибка. Вот какие шаги предприняли сотрудники кредитного отдела по получению причитающихся платежей. Как вы считаете, оказались ли успешными их усилия?

1. Они встретились с каждым клиентом и напрямую заявили, что должны получить оплату по просроченным счетам.

2. Они без обиняков сказали, что их компания абсолютно и без сомнения права, и поэтому клиент абсолютно и без сомнения не прав.

3. Они намекнули, что их компания знает об автомобилях неизмеримо больше, чем он, и поэтому споры здесь совершенно неуместны.

4. Результат: возник спор.

Помог ли какой-либо из этих методов примирить стороны и добиться уплаты счетов? Вы сами можете ответить на этот вопрос.

Когда противоречия дошли до этой стадии, то начальник кредитного отдела был уже готов начать полномасштабное судебное

преследование несговорчивых клиентов, но, к счастью, проблема стала известна генеральному менеджеру. Менеджер изучил кредитную историю этих клиентов и обнаружил, что они всегда быстро оплачивали свои счета. Он понял, что допущена какая-то очень грубая ошибка в способе взыскания денег. Тогда он вызвал к себе Джеймса Л. Томаса и дал ему указание заняться этим вопросом. Вот как мистер Томас описывает предпринятые им шаги:

«1. Моя цель также состояла в том, чтобы добиться оплаты давно просроченных счетов, и я знал, что наши требования совершенно обоснованы. Но, встречаясь с клиентами, я ни слова не сказал об этом. Я объяснил цель моего визита тем, что компания хотела бы выяснить объем выполненной работы и то, что сделано не было.

2. Я дал ясно понять, что не буду ничего предлагать до тех пор, пока ни услышу точку зрения клиента. Я также добавил, что компания тоже может делать ошибки при выставлении счетов.

3. Я сказал ему, что сейчас речь идет только о его машине, о которой он знает больше всех, и поэтому он является главным авторитетом в этом вопросе.

4. Я дал ему возможность говорить и слушал его с тем интересом и пониманием, которые он хотел и ожидал получить.

5. Наконец, когда он стал рассуждать разумно, я представил все дело с точки зрения его понимания справедливости. Я обратился к более благородным мотивам. «Во-первых, — сказал я, — я хочу донести до вас, что этим вопросом занимались из рук вон плохо. Один из наших сотрудников создавал для вас неудобства, досаждал и раздражал вас. Такое не должно более повториться. Я очень сожалею о том, что произошло, и, как представитель компании, приношу вам свои извинения. Пока я слушаю вашу точку зрения по данному вопросу, ваша справедливость и терпение произвели на меня большое впечатление. И теперь, учитывая ваше терпение и объективность, я хотел бы попросить вас сделать кое-что для меня. Это вы можете сделать лучше кого бы то ни было, и вы разбираетесь в этом лучше других. Вот ваш счет. Я знаю, что вполне могу попросить вас внести в него изменения в соответствии с вашим пониманием фактически произведенных работ, поставив себя на место президента моей компании. Я хочу оставить решение этого вопроса за вами. Будет так, как вы скажете».

Как вы считаете, изменил ли он счет? Безусловно, и это доставило ему большое удовлетворение. Эти счета были выставлены на суммы от 150 до 400 долларов США, но воспользовались ли клиенты этим шансом с выгодой для себя? Да, один из них воспользовался! Лишь один не захотел ничего заплатить из той суммы, которая вызывала споры. Но другие пять оказались на стороне компании! Но самое любопытное, что в течение следующих двух лет все шесть человек купили у нас новые машины!

На своем опыте я убедился, — говорил мистер Томас, — что, если нет возможности получить информацию о клиенте, то единственной правильной основой для дальнейших действий, является предположение, что ваш клиент искренен, честен, заслуживает доверия и готов оплачивать счета, сохраняя уверенность, что они соответствуют действительности. Другими словами, что, возможно, более наглядно выражает эту мысль, люди честны и готовы выполнять свои обязательства. Исключения из этого правила относительно редки и я убежден, что тот, кто намеревается обвести вас вокруг пальца, в большинстве случаев честно выполнит свои обязательства, если дать ему почувствовать, что вы искренне считаете его честным и справедливым человеком».

**ПРИНЦИП 10:**

*Апеллируйте к благородным мотивам.*

## **Глава XI**

### **И в кино, и на телевидении делают это.**

#### **А почему этого не делаете вы?**

Много лет назад филаделфийская газета «Ивнинг Бюллетин» стала подвергаться нападкам. Вокруг нее начали циркулировать порочащие слухи. Рекламодателям сообщали, что данная газета больше не привлекает внимания читателей, потому что публикует слишком много рекламы и слишком мало новостей. Требовалось немедленно предпринять срочные меры для прекращения этих слухов.

Но какие именно?

Вот как это было сделано.

Вся информация, публикуемая в газете за один день, была разбита по рубрикам и выпущена в одной книге. Эта книга называлась «Один день» и содержала 307 страниц, а это столько же, сколько в обычной книге. Но в газете все эти информационные материалы публиковались всего в одном номере и продавались не за несколько долларов по цене книги, а всего за несколько центов.

Публикация этой книги стала очевидным свидетельством того, что «Ивнинг Бюллетин» содержит огромное количество интересного для читателя материала. Это подействовало более наглядно, более эффективно и вызвало больший интерес, чем страницы цифр и долгие разговоры о том, что было сделано.

Сейчас настало время эффективных и эффектных решений. Не достаточно просто говорить о правдивых фактах. Они должны быть представлены ярко, интересно и наглядно. Вы должны продемонстрировать режиссерские способности. И в кино это делают, и на телевидении. И вы должны делать это, если хотите привлечь к

себе внимание.

Специалисты, занимающиеся оформлением витрин, хорошо понимают, как сильно воздействует на людей наглядность. Например, производители нового яда для крыс предоставили дилерам демонстрационный стенд с двумя настоящими крысами. За неделю использования этого стенда продажи возросли в пять раз по сравнению с обычным уровнем.

Коммерческое телевидение очень широко использует театральные методы для продажи товаров. Понаблюдайте вечером за рекламой и проанализируйте, из каких элементов состоит каждый рекламный ролик. Вы увидите, что медицинский нейтрализатор кислоты, произведенный одной компанией, изменяет цвет кислоты в испытательной пробирке, а произведенный другой — нет; что один сорт мыла или стирального порошка отстирывает грязь с рубашки, а другой — нет. Вы увидите, что машина рекламируемой марки красиво и уверенно вписывается в крутые повороты, демонстрируя свои достоинства значительно очевиднее, чем продолжительный рассказ об этом. Счастливые лица людей, которые вы видите в рекламных роликах, говорят о том, что им нравится предлагаемый товар. Все это подчеркивает преимущества рекламируемого товара, и приводит к тому, что этот товар действительно покупают.

Вы тоже можете инсценировать ваши идеи в бизнесе или в любой другой сфере вашей жизни. Это легко. Джим Йеманс, работающий в компании «ЭнСиА» («Нэшнл Кэш Реджистер») в Ричмонде, Виржиния, рассказал нам, как ему удалось осуществить продажу с помощью эффектно организованной инсценировки.

«На прошлой неделе я зашел в бакалейный магазин и увидел, что там очень старые кассовые аппараты. Я подошел к владельцу и сказал: «Вы в прямом смысле выбрасываете деньги при обслуживании каждого вашего клиента». С этими словами я бросил на пол целую горсть мелочи. Он незамедлительно обратил свое внимание на меня. Конечно, только одни эти слова должны были бы его заинтересовать, но звук падающих на пол монет заставил его бросить все и выслушать меня. Мне удалось получить от него заказ на замену устаревших кассовых аппаратов в его магазине».

Такие приемы работают и в семейной жизни. В прошлом, когда влюбленный делал предложение своей даме сердца, использовал ли он только слова о любви? Нет! Он падал на колени. Это означало, что он говорит правду. Сейчас мы больше не делаем предложение, стоя на коленях, но многие претенденты на руку и сердце дамы стараются выяснять отношения в романтической обстановке.

Инсценировка работает и в общении с детьми, позволяя нам добиваться своих целей. Джо Б. Фант-младший из Бирмингема, штат Алабама, никак не мог заставить своих детей — пятилетнего сына и трехлетнюю дочь — убирать свои игрушки, поэтому он придумал

игру под названием «поезд». Джон, его сын, превращался в машиниста по имени капитан Кейси Джонс. Он управлял «паровозом» — трехколесным велосипедом с прицепленным к нему вагоном, принадлежавшим Джанет, который вечером они заполняли «углем». Таким образом, дети убирали все игрушки в комнате, и делали это без нотаций, споров и угроз.

Мэри Кэтрин Вулф из Мишауоки, штат Индиана, столкнулась с проблемами на работе и решила обсудить их со своим начальником. Она попыталась встретиться с ним в понедельник утром, но ей сказали, что начальник очень занят, и ей следует через секретаря записаться к нему на прием среди недели. Секретарь также подтвердила, что у шефа очень плотный рабочий график, но она попробует что-нибудь сделать. Миссис Вулф так описывает дальнейшие события:

«Я не получила никого ответа от секретаря в течение всей недели. Когда бы я не спросила ее, она находила какую-либо причину, объяснявшую, почему начальник не мог со мной встретиться. И в пятницу утром я не услышала ничего определенного. Мне же очень надо было встретиться с ним и обсудить свои проблемы до выходных, поэтому я спросила себя, как я могу добиться встречи с ним.

Вот что я в конце концов сделала. Я написала ему официальное письмо, в котором указала, что прекрасно понимаю, насколько он был занят в течение всей недели. Я также обратила его внимание на то, что для меня очень важно встретиться с ним и обсудить свои проблемы. В письмо я вложила форму в конверт с обратным адресом и попросила его заполнить этот форму либо самому, либо поручить это сделать секретарю и передать мне. Форма была такая:

*Мисс Вулф, я смогу принять Вас \_\_\_\_\_ (дата) в \_\_\_\_\_ (время) и уделить Вам \_\_\_\_\_ минут моего времени.*

Я положила свое письмо и папку, где лежали входящие документы в 11 часов утра. В 2 часа я посмотрела ящик для моей корреспонденции: там лежал конверт с обратным адресом. Моя форма была заполнена рукой моего начальника. Он мог принять меня днем и уделить мне десять минут времени. Таким образом я встретилась с ним. Мы говорили более часа, и я решила свои проблемы.

Если бы я не представила себе тот факт, что мне необходимо с ним встретиться, так ярко и наглядно, то, возможно, до сих пор ждала бы его приема».

Джеймс Б. Бойтон должен был подготовить подробный отчет о состоянии рынка. Его фирма только что закончила подготовку детального доклада о состоянии рынка для компании, производящей один из самых популярных сортов кольдкрема. Теперь же немедленно требовались данные о конкуренции на данном рынке. А потенциальный клиент являлся одним из крупнейших экспертов в области рекламного бизнеса.

Первая попытка Бойнтон потерпела неудачу почти сразу же:

«В мой первый визит я стал участником бесполезной дискуссии относительно методов проведения исследований. Мы оба спорили. Он говорил мне, что не прав я, я же пытался доказать обратное. В конце концов, к моему удовлетворению я одержал верх, но время закончилось, и нужно было завершать встречу, а результатов никаких.

Во второй раз я не стал говорить о таблицах, цифрах и данных. Я решил встретиться с этим человеком и представить факты наиболее ярко и живо. Когда я вошел в его кабинет, он говорил по телефону. Пока он завершал разговор, я открыл чемодан и заставил его стол тридцатью двумя баночками кольдкрема. Все сорта были ему знакомы, это была продукция его конкурентов. На каждой баночке я прикрепил этикетку с результатом проведенного исследования рынка, причем было изложено кратко и образно.

Что же случилось потом? Споров больше не было. Возникло нечто новое, совершенно новое. Он стал брать баночки одну за другой и читать надписи на этикетках. Мы стали обсуждать вопрос в дружеских тонах. Он задавал дополнительные вопросы и проявлял большой интерес. Вначале он дал мне только десять минут времени для изложения моих фактов, но прошло десять, двадцать, сорок минут, заканчивался час, а мы все еще говорили. В этот раз я излагал те же самые факты, что и во время первой встречи. Но на этот раз имела место инсценировка с использованием моих режиссерских способностей, и разница в конечном результате оказалась очень большой.

**ПРИНЦИП 11:**

*Преподносите свои идеи ярко, эффектно и образно.*

## **Глава XII**

### **Если другие способы не дают результата, попробуйте этот**

У Чарльза Шваба работал начальник цеха, рабочие которого не выполняли производственной нормы.

«Почему так происходит? — спрашивал он. — Как это получается, что такой способный работник, как вы, не в состоянии добиться выполнения сменного задания?»

«Я не знаю, — отвечал начальник цеха, — я испробовал все возможные методы от уговоров и понуканий до нагоняев и угроз об увольнении. Но ничего не помогает. Они просто не хотят работать».

Этот разговор происходил в конце дня, как раз перед началом работы ночной смены. Шваб попросил у начальника цеха кусочек мела, а затем, обратившись к ближайшему рабочему, спросил: «Сколько плавок сделали сегодня в нашем цехе?»



«Шесть».

Шваб молча написал на полу мелом большую цифру «6» и ушел.

Рабочие ночной смены, придя на работу, спросили, что означает эта цифра на полу.

«Сегодня приходил сам хозяин завода, — отвечали рабочие дневной смены. — Он спрашивал о количестве плавок за дневную смену, и мы сказали ему, что шесть. Он написал это мелом на полу».

Когда на следующий день утром к работе приступала дневная смена, то они увидели написанную мелом на полу большую цифру «7». Получается, что ночная смена считает себя лучше нас? Хорошо, они дадут ночной смене прикурить! Рабочие навалились на работу с энтузиазмом и к концу смены написали огромную цифру «10». Дело двинулось. Вскоре этот отстающий цех стал опережать все другие цеха завода по производственным показателям.

Какой же принцип был применен в этом случае?

Вот как Чарльз Шваб сам сказал об этом: «Главное — это развивать соперничество. И тогда все будет сделано. Под этим я понимаю желание превзойти других, а не корыстную жажду денег».

Желание превзойти других! Вызов! Бросить перчатку! Верный способ привлечь к работе бойцовский дух человека.

Без вызова Теодор Рузвельт никогда бы не стал президентом Соединенных Штатов. Едва вернувшись с Кубы, «Лихой всадник» стал участвовать в выборах на пост губернатора штата Нью-Йорк. Оппозиция объявила, что по существующему закону он более не является жителем этого штата, и Рузвельт, испугавшись, принял решение отказаться от участия в выборах. Тогда Томас Колльер Плэтт, в то время сенатор от штата Нью-Йорк, и бросил ему вызов. Неожиданно повернувшись к Рузвельту, он звенящим голосом прокричал:

«Что это? Герой Сан-Хуана оказался слабаком?»

Рузвельт продолжил борьбу, а о том, что было дальше, читайте в учебниках по истории. Этот вызов изменил не только его жизнь, он изменил судьбу целой нации.

«Все люди испытывают страх, но храбрецы могут победить его и идти вперед, иногда к смерти, но всегда к победе» — таков был девиз царской гвардии в Древней Греции. Что может быть сильнее, чем вызов, брошенный своему страху?

Когда Эл Смит был губернатором Нью-Йорка, он поставил одного человека именно в такую ситуацию, когда тот должен был бросить себе вызов. В то время Синг-Синг, печально известная тюрьма на Дьяволовом острове, осталась без начальника. Слухи о бесчинствах и скандалах за ее стенами то и дело просачивались сквозь тюремные

Бихевионизм - одно из направлений в американской психологии в начале XX века, представители которого считают предметом психологии поведение человека. - *Прим. пер.*

стены. Смит для управления тюрьмой требовался сильный человек. Но кто бы это мог быть? Он сделал предложение Льюису Э. Лоузу из Нью-Хэмптона.

«Как насчет того, чтобы возглавить Синг-Синг? — весело спросил он стоящего перед ним Лоуза. — Там нужен человек с опытом».

Лоуз был ошеломлен. Он знал, какие опасности таила тюрьма Синг-Синг. Это являлось политическим назначением, и его судьба попадала в зависимость от политических интриг. Люди на должности начальника быстро сменяли друг друга. Один сумел продержаться только три недели. Впрочем, это был также шанс сделать себе карьеру. Стоило ли рисковать? Тогда Смит, заметивший его нерешительность, откинулся в кресле и улыбнулся. «Парень, — сказал он, — я понимаю твой страх. Это горячее местечко. На нем может удержаться только сильный человек».

В конце концов тот согласился. И остался. Он остался, чтобы стать самым знаменитым начальником тюрьмы своего времени. Его книга «20 000 лет в Синг-Синге» распродавалась сотысячными тиражами. Радиопередачи с его участием и его истории о тюремной жизни послужили основой для десятков кинофильмов. Он придерживался идеи «очеловечивания» преступников, и это творило чудеса в деле проведения тюремной реформы. Следуйте примеру Лоуза и беритесь за выполнение самой трудной работы и тогда ваши усилия будут вознаграждены.

«Я никогда не видел, — говорил Харви С. Файерстоун, основатель известнейшей компании «Файерстоун», занимающейся производством шин и резинотехнических изделий, что оплата и только оплата сводит или объединяет хороших людей. Я думаю, что это делает сама игра».

Крупнейший ученый-бихевиорист\* Фредерик Херцберг высказывает такое же мнение. Он провел глубокие исследования отношений к работе, характерных для различных специальностей — от заводских рабочих до крупных управляющих. Что с вашей точки зрения является наиболее важной мотивацией к работе? Деньги? Хорошие условия работы? Дополнительные выплаты? Нет, ничего из вышеперечисленного. Главным мотивирующим фактором для людей является сама работа. Если работа захватывает и заинтересовывает, то сам работник стремится выполнить ее и получает стимул добиться хороших результатов.

Любой добившийся успеха человек любит сам процесс игры. Это возможность для самовыражения. Это возможность доказать, что ты чего-то стоишь, можешь быть лучше других и побеждать. Это то, что заставляет выходить на старт бегунов, соревноваться на скорость поедания пирогов или на время сидения на столбе. Страстное желание превзойти другого. Страстное желание почувствовать свою

значимость.

**ПРИНЦИП 12:**  
*Бросайте вызов.*

### **РЕЗЮМЕ:**

**Как добиться того, чтобы человек принял вашу точку зрения**

**ПРИНЦИП 1:**  
*Существует всего лишь один способ выиграть спор — избежать его.*

**ПРИНЦИП 2:**  
*“Уважайте мнение другого человека. Никогда не говорите: «Вы не правы».*

**ПРИНЦИП 3:**  
*Если вы не правы, признавайте это быстро и категорично.*

**ПРИНЦИП 4:**  
*Начинайте разговор дружелюбно.*

**ПРИНЦИП 5:**  
*Побудите собеседника сказать «да» в самом начале беседы.*

**ПРИНЦИП 6:**  
*Пусть ваш собеседник говорит больше.*

**ПРИНЦИП 7:**  
*Дайте человеку возможность считать, что ваша идея принадлежит ему.*

**ПРИНЦИП 8:**  
*Искренне пытайтесь смотреть на вещи с точки зрения другого человека.*

**ПРИНЦИП 9:**  
*Высказывайте сочувствие идеям и желаниям других людей.*

**ПРИНЦИП 10:**  
*Апеллируйте к благородным мотивам.*

**ПРИНЦИП 11:**  
*Преподносите свои идеи ярко, эффектно и образно.*

**ПРИНЦИП 12:**  
*Бросайте вызов.*

**ЧАСТЬ IV**  
**РУКОВОДИТЕ ЛЮДЬМИ:**  
**КАК ИЗМЕНИТЬ МНЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА, НЕ**  
**ОСКОРБЛЯЯ И НЕ ВЫЗЫВАЯ НЕГОДОВАНИЯ**

**Глава I**  
**Вот как надо начинать,**  
**если вам необходимо указать на ошибку**

Одного моего друга в качестве гостя пригласили на уикенд в Белый Дом, когда президентом был Кэлвин Кулидж. Оказавшись у него в офисе, мой друг услышал, как президент говорил одной секретарше: «На вас сегодня такое замечательное платье, вы в нем необычайно привлекательны».

Возможно, это был самый продолжительный комплимент, который «молчаливый Кэл» высказал своей секретарше за всю свою жизнь. Это оказалось столь необычным и неожиданным, что секретарша покраснела и смутилась. Затем Кулидж произнес: «Не надо смущаться. Я сказал это, чтобы поднять настроение. Теперь я хотел бы, чтобы вы немного внимательнее относились к пунктуации».

Его метод был, возможно, несколько прост, но совершенно превосходит точки зрения психологии. Дело в том, что всегда проще выслушать неприятные вещи после того, как будут упомянуты ваши достоинства.

Перед бритьем своего клиента парикмахер намывает ему щеки. И точно так поступил в 1896 году Мак-Кинли, когда он боролся за пост президента. В тот день один выдающийся политик из республиканской партии подготовил предвыборную речь, которая по его собственному мнению была намного лучше, чем все речи Цицерона, Патрика Генри и Даниеля Уэбстера, вместе взятые. Этот парень с пафосом прочитал вслух свою бессмертную речь Мак-Кинли. Эта речь действительно имела свои положительные моменты, но в целом она не годилась. Мак-Кинли не хотел задевать чувства автора, ему надо было сказать «нет», не погасив его энтузиазм. Посмотрите, как тонко он это сделал.

«Друг мой, это великолепная, просто блестящая речь, — сказал Мак-Кинли. — Никто не смог бы написать что-либо лучше. Она могла

бы подойти во многих случаях, но подходит ли эта речь в данной конкретной ситуации? С вашей точки зрения в ней содержатся здравые мысли, но я должен рассматривать ее с учетом позиции всей партии. Теперь идите домой и напишите речь в соответствии с положениями, указанными мною, и направьте мне экземпляр».

Тот так и сделал. Мак-Кинли отредактировал его речь синим карандашом и помог автору переписать ее. Этот автор стал одним из лучших ораторов избирательной компании.

Вот второе самое известное письмо, написанное Авраамом Линкольном. (Его первое знаменитое письмо было адресовано миссис Биксби. В нем Линкольн выражал свое соболезнование по поводу гибели в сражении ее пяти сыновей.) Вероятно, Линкольн набросал его за пять минут, однако в 1926 году оно было продано на открытом аукционе за 20 тысяч долларов. Между прочим, эта сумма превышает все накопления Линкольна за полвека упорного труда. Это второе письмо было написано 26 апреля 1863 года генералу Джозефу Хукеру в самый тяжелый период гражданской войны. Восемнадцать месяцев возглавляемая генералами Линкольна армия северян терпела одно поражение за другим. Ни одной удачи, только бессмысленная глупая человеческая мясорубка. Нация в паническом страхе. Тысячи солдат дезертировали, и даже члены сената-республиканцы высказывали свое возмущение и требовали отставки Линкольна. «В настоящий момент мы на грани краха, — писал Линкольн. — Создается впечатление, что сам Всевышний выступил против нас. Надежды почти нет». В это время безысходного отчаяния и хаоса и было написано данное письмо.

Я привожу это письмо здесь, потому что оно показывает, как Линкольн пытался повлиять на строптивого генерала в тот момент, когда сама судьба нации могла зависеть от его действий.

Вероятно, это самое резкое из писем Линкольном за все время его президентства. Обратите внимание, что вначале он отмечает заслуги генерала Хукера, и лишь потом говорит о его грубейших промахах.

Конечно, генерал совершил грубые ошибки, но Линкольн не называет вещи своими именами. Линкольн использует более мягкие и дипломатичные выражения. Он пишет: «Есть несколько вещей, в отношении которых я не вполне удовлетворен Вашими действиями» Посмотрите, какой такт! Какая дипломатия!

Вот то самое письмо, адресованное генералу Хукеру:

«Я назначил Вас на должность командующего армией на Потомаке. Конечно, я сделал это, руководствуясь достаточно вескими причинами, но все же я, полагаю, Вам будет интересно узнать о том, что есть несколько вещей, в отношении которых я не вполне удовлетворен Вашими действиями.

Я считаю Вас смелым и умелым солдатом, и это мне, без

сомнения, нравится. Я также считаю, что Вы не смешиваете политику и вашу профессию, и в этом вы правы. Вы уверены в себе, и это очень ценное, если не совершенно необходимое качество для вашего рода деятельности.

Вы честолюбивы, и это, если не выходить за границы разумного, скорее положительная, чем отрицательная черта. Но я полагаю, что когда армия находилась под командованием генерала Бернсайда, Вы действовали, руководствуясь своими амбициями, и максимально затрудняли ему работу. Это нанесло большой урон стране, а также одному из самых заслуженных и достойных офицеров нашей армии.

У меня есть информация, и она заслуживает доверия, что Вы недавно говорили о том, что как армии, так и правительству требуется диктатор. Понятно, что Вы получили свое назначение не благодаря этому высказыванию, а вопреки ему.

Диктатуру устанавливали только те генералы, которые добивались успеха. И сейчас я жду от Вас успехов на поле боя, и ради них я готов пойти на риск установления диктатуры.

Правительство будет помогать Вам, прилагая для этого все имеющиеся у него силы, точно так же, как оно делает это в отношении всех командующих. У меня есть очень серьезные опасения, что атмосфера критики и недоверия к командованию, которую Вы насаждали в армии раньше, теперь сослужит плохую службу и Вам. Я окажу Вам помощь и, по мере своих сил, буду способствовать устранению недоверия.

Ни Вы, ни Наполеон, если бы он вдруг ожил, не смогли бы добиться успехов с армией, в которой царит такая атмосфера, и в настоящее время Вам нужно воздерживаться от необдуманных шагов. Воздерживайтесь от необдуманных шагов, но неустанно идите вперед с энергией и осмотрительностью и одерживайте для нас? победы».

Вы не Кулидж, не Мак-Кинли и не Линкольн. Вам интересно знать, будет ли такой подход работать для вас при решении повседневных деловых вопросов. Что ж, давайте разберем примеры. Возьмем случай с мистером В.П. Гоу из компании «Уорк», Филадельфия.

Эта компания заключила договор на строительство крупного офисного здания в Филадельфии и проведение в нем отделочных работ с указанием конкретного срока их завершения. Все шло хорошо, здание было почти закончено, но вдруг субподрядчик, занимавшийся изготовлением бронзовых украшений фасада, объявил, что не может осуществить их поставку в срок. Что? Останавливается все строительство! Большая неустойка! Огромные убытки! И все этого из-за одного человека! Начались междугородние телефонные *переговоры*. Споры! Разговоры на повышенных тонах! Все бесполезно. После этого в Нью-Йорк посылают мистера Гоу, чтобы сразиться с «бронзовым львом» в его логове.

«Вы знаете, что в Бруклине нет больше человека с такой же фамилией, как у вас?» — задал вопрос мистер Гоу президенту фирмы-субподрядчика, после того как он был представлен ему. Президент удивился: «Нет, я не знал это».

«Дело в том, — сказал мистер Гоу, — что сегодня утром я вышел из поезда и заглянул в телефонную книгу, чтобы найти ваш адрес, и обнаружил, что вы единственный в телефонной книге Бруклина, у кого такая фамилия».

«Не имел об этом ни малейшего понятия», — сказал президент. Он взял телефонную книгу и с интересом раскрыл ее на том месте, где значилась его фамилия. «Да, у меня необычная фамилия, — гордо произнес он. — Моя семья приехала из Нидерландов и обосновалась в Нью-Йорке почти два века назад». В течение нескольких минут он говорил о своей семье и своих предках. Когда он закончил свой рассказ, мистер Гоу с восхищением отметил значительные размеры производства и то, чем оно выгодно отличается от ряда других заводов, которые он посещал.

«Это одно из самых чистых предприятий по производству бронзовых изделий из виденных мною когда-либо. Оно построено на совесть», — сказал мистер Гоу.

«Я потратил всю жизнь на создание этого дела, — сказал субподрядчик, — и я весьма горд им. Не хотели бы вы осмотреть завод?»

Во время экскурсии по заводу мистер Гоу с похвалой отозвался о технологии производства бронзовых изделий и поделился с президентом компании своими соображениями по поводу того, почему и насколько его продукция превосходит продукцию конкурентов. Гоу обратил внимание на некоторые машины необычной конструкции, и президент сказал ему, что он сам внедрил их в производство. Он долго показывал, как они работают и какого качества продукцию производят. Затем он настоял, чтобы они вместе пообедали. До сих пор, обратите на это внимание, не было сказано ни слова о действительной причине визита мистера Гоу.

После обеда субподрядчик сказал: «А теперь давайте займемся делом. Естественно, я понимаю, зачем вы приехали, но я не ожидал, что наша встреча будет столь приятной. Вы можете возвращаться в Филадельфию, и я вам обещаю, что ваши изделия будут произведены и отгружены в срок, даже если ради этого мне придется задержать выполнение других заказов».

Мистер Гоу получил все, что хотел, даже не спрашивая об этом. Изделия с этого завода прибыли вовремя, и здание было завершено к указанному в контракте сроку.

Произошло бы такое, если бы мистер Гоу использовал «пробивной» метод, который обычно применяют в подобных ситуациях?

Дороти Врублевски, региональный менеджер Федерального кредитного союза из отделения в Форт-Монмауте, штат Нью-Джерси, на занятии сообщила о том, как ей удалось повысить производительность труда одного из сотрудников:

«Недавно мы взяли на работу молодую женщину на должность кассира в качестве ученицы. Она очень хорошо работала с клиентами, точно и быстро оформляя банковские документы по финансовым операциям. Проблема возникла в конце дня, когда потребовалось подвести итог.

Начальник кассового отдела подошел ко мне и настоятельно порекомендовал уволить эту женщину: «Она задерживает всех, потому что очень медленно подводит итог. Я показывал ей несколько раз, как это делать, но она не понимает. Ее надо уволить».

На следующий день я видела, что она быстро и аккуратно оформляет финансовые документы в течение дня и очень приветлива с клиентами. Но, как только рабочий день закончился, сразу стало понятно, что она плохо справляется с подведением итога. После завершения работы я подошла к ней. Она явно нервничала и была очень расстроена. Я похвалила ее за то, что она очень дружелюбна с клиентами, и за точную и быструю работу. Затем я предложила еще раз разобрать методику, которую мы используем для подведения итога. Как только она поняла, что я ей доверяю, она с легкостью стала следовать моим инструкциям и вскоре овладела этой операцией. С тех пор у нее не возникает никаких проблем в работе».

Начинать беседу с приветливой фразы, это значит делать то же, что делает зубной врач, когда начинает лечить зубы с укола новокаина. Новокаин снимет боль, ведь зуб все равно придется сверлить. Поэтому мудрый руководитель использует

#### **ПРИНЦИП 1:**

*Начинайте с похвалы и искреннего признания сильных сторон собеседника.*

## **Глава II**

### **Как высказать критические замечания, но избежать ненависти собеседника**

Однажды днем Чарльз Шваб шел через один из цехов своего завода и увидел, что несколько его рабочих курят. Они стояли как раз под табличкой «Не курить». Указал ли Шваб на табличку, сказав:

«Вы что, не умеете читать?» Нет, только не Шваб. Он подошел к рабочим, дал каждому по сигаре и сказал: «Я был бы очень благодарен, если бы выкурили эти на улице». Они знали, что он знал, что они нарушил правила, но его действия вызвали у них восхищение,



поскольку он не только не высказал им замечание, но и сделал небольшой подарок, позволив им почувствовать свою значимость. Разве вы могли бы не полюбить такого человека?

Джон Уэнемейкер использовал тот же способ. Как правило, он каждый день совершал обход своего огромного универмага в Филадельфии. Однажды он увидел покупательницу, которая ждала продавца. Никто не обращал на нее ни малейшего внимания. Где же были продавцы? Они весело беседовали на другом конце прилавка. Уэнемейкер, не говоря ни слова, прошел за прилавок и сам обслужил покупательницу, передал продавцам покупку для упаковки и продолжил свой путь.

Лица, занимающие официальные государственные должности, часто подвергаются критике зато, что к ним крайне трудно попасть на прием. Они очень заняты, и нередко к ним действительно трудно попасть, так как секретари просто не пропускают посетителей из опасения перегрузить начальство работой. Карл Лэнгфорд в течение многих лет занимал пост мэра города Орландо, штат Флорида, где впервые был построен Диснейленд. Лэнгфорд постоянно твердил своим сотрудникам, что для встреч с ним люди должны иметь свободный доступ. Он заявлял, что проводит политику «открытых дверей», однако жители его города не могли пробиться к нему на прием через плотный заслон его секретарей и администраторов.

В конце концов, мэр все же нашел решение этой проблемы. Он снял дверь своего кабинета! Его помощники теперь поняли, что хотел сказать им шеф, и с того момента, когда символически была выброшена дверь, мэр стал на деле реализовывать декларируемую им политику.

Даже простая замена союза «но» на союз «и» часто дает возможность добиться успеха в деле изменения позиции человека, причем, не оскорбляя его и не вызывая у него раздражения.

Многие начинают свои критические замечания с искренней похвалы, а затем ставят противительный союз «но» и заканчивают критическим замечанием в адрес собеседника. Например, пытаясь повысить успеваемость ребенка, мы можем сказать: «Мы на самом деле очень гордимся тобой, Джонни. Ты молодец, что повысил в этом семестре свою успеваемость, *но*, если бы ты усерднее занимался алгеброй, твои результаты были бы лучше».

В этом случае Джонни мог чувствовать воодушевление до тех пор, пока не было сказано «но». После этого у него может возникнуть вопрос относительно искренности первой части фразы. Для него похвала явилась лишь вступлением к критическому замечанию относительно результатов по алгебре.

Это легко можно преодолеть, если вы, как уже говорилось выше, просто замените «но» на «и». В этом случае фраза будет звучать так: «Мы на самом деле очень гордимся тобой, Джонни. Ты молодец,

что в этом семестре повысил свою успеваемость, и, продолжая заниматься столь же усердно в следующем, ты улучишь результаты и по алгебре». Теперь Джонни примет похвалу, потому что после нее нет критического замечания о результатах по алгебре. Мы косвенным путем привлекли его внимание к проблеме, которую хотим решить, и есть вероятность, что он попытается оправдать наши ожидания.

Такое косвенное привлечение внимание к ошибкам делает чудеса, если мы сталкиваемся с чувствительными людьми, которые могут очень остро реагировать на критику, высказанную напрямую.

8 марта 1887 года умер Генри Уорд Битчер, известный своим красноречием. На его опустевшее место пригласили священника Лаймена Эббота, который должен был выступать уже в следующее воскресенье. Эббот хотел показать все свои способности и поэтому долго писал, переписывал и шлифовал свою проповедь, так, должно быть, Флобер работал над своими произведениями. Затем он прочитал проповедь своей жене. Проповедь никуда не годилась, как, впрочем, и большинство заранее написанных речей. Если бы его жена была бы не столь умна, она могла бы сказать: «Лаймен, то, что ты написал — ужасно. Это не пойдет ни в коем случае. Все заснут. Это похоже на статью из энциклопедии. Ты должен написать что-нибудь получше, ведь ты проповедуешь уже много лет. Ради всего святого, почему бы тебе ни начать говорить на человеческом языке? Почему ты ведешь себя так неестественно? Ты опозоришь себя, если прочтешь это».

Вот что *она могла бы* сказать. Если бы она это сделала, то вы знаете, что бы произошло. И она тоже знала об этом. Поэтому она просто заметила, что из этой проповеди получилась бы отличная статья для «Норт-Америкэн Ревью». Другими словами она похвалила его проповедь, и в то же самое время мягко намекнула, что она не подойдет для устного выступления. Лаймен Эббот понял ее намек, разорвал эту тщательно подготовленную рукопись и прочел проповедь своими словами, не прибегая к записям.

Действенный способ исправлять ошибки другого — это

**ПРИНЦИП 2:**

*Обращать внимание человека на его ошибки косвенно.*

### **Глава III**

#### **Начинайте разговор с упоминания о своих собственных ошибках**

Моя племянница Джозефина Карнеги приехала в Нью-Йорк и стала работать моим секретарем. Ей было девятнадцать лет, три года назад она окончила среднюю школу, и ее опыт работы в бизнесе чуть превышал нулевую отметку. Со временем она великолепно освоила

эту профессию, и стала одной из лучших на западе от Суэца, но вначале ей, мягко говоря, требовалось улучшить свою квалификацию. Однажды, когда я начал критиковать ее работу, я сказал себе: «Не торопись, Дейл Карнеги, не торопись. Ты вдвое старше Жозефины. У тебя в десятки тысяч раз больше делового опыта. Как же ты можешь предполагать, что у нее будет твоя точка зрения на тот или иной вопрос, твое понимание существа дела, твоя инициативность, как бы посредственны они ни были? Не торопись, Дейл, каков ты был в свои девятнадцать? Не вел ли ты себя как настоящий осел? А твои ошибки и оплошности? Помнишь, как ты делал их?» После того, как я честно и непредвзято подумал над этим, я решил, что средний балл Жозефины в ее девятнадцать лет выше моих показателей в том же самом возрасте, но это, здесь я вынужден признать с сожалением, слабое утешение для Жозефины.

Поэтому теперь, когда я хотел обратить внимание Жозефины на допущенную ей ошибку, я обычно говорил: «Жозефина, ты здесь дала маху, но, видит Бог, я много раз допускал и худшие промахи. Здравый смысл не дается от рождения, он приходит с опытом, и ты лучше, чем был я в твои годы. Я сам делал столько идиотских и глупых вещей, поэтому у меня нет ни малейшего желания критиковать тебя или кого-либо еще. Но не думаешь ли ты, что умнее будет сделать так-то и так-то?»

Значительно легче выслушивать перечисление своих ошибок из уст человека, который начал с того, что смиренно признался, что и сам совершал их не меньше и далек от идеала.

У инженера из Брэндона, провинция Манитоба, Канада, Э.Г. Диллистоуна возникли проблемы сего новой секретаршей. В продиктованных им письмах, которые она приносила на подпись, на каждую страницу приходилось по две-три орфографические ошибки.

Мистер Э.Г. Диллистоун рассказал, как ему удалось справиться с этой проблемой:

«Я, как и многие инженеры, не силен в английской грамматике и орфографии. В течение многих лет я заново слова, в которых я сделал ошибку, в специальную тетрадь с алфавитом для более быстрого поиска слов. Когда мне стало ясно, что простое указание на ошибки не приводит к тому, что моя секретарша проверяет тексты писем более тщательно и чаще использует словарь, я решил применить другой подход. Когда я увидел ошибки в следующем письме, я подсел к машинистке и сказал:

«Вот это слово выглядит как-то не так. Это одно из тех слов, где я всегда делаю ошибку. Вот почему в свое время я стал вести эту тетрадь. (Я открыл тетрадь на соответствующей странице.) Вот оно.

Сейчас я очень внимательно отношусь к орфографии, потому что люди судят о нас по нашим письмам, и орфографические ошибки умаляют наши профессиональные качества в их глазах».

Я не знаю, скопировала она мою систему или нет, но после того разговора количество орфографических ошибок в письмах значительно снизилось».

Еще в 1909 году польский князь Бернхард фон Бюлов, получивший великолепное воспитание, также осознал насущную необходимость прибегать к такому методу. Фон Бюлов был имперским канцлером Германии, а трон занимал Вильгельм II, прозванный Высокомерным или Надменным. Это был последний кайзер Германии, создавая свою армию и флот, он хвастливо заявлял, что им нет равных в мире.

Затем произошло нечто совершенно удивительное. Кайзер произнес нечто, нечто совершенно невероятное, и это потрясло весь континент и породило множество слухов во все мире. Но ситуация осложнилась еще больше потому, что кайзер делал свои глупейшие, эгоистичные, абсурдные заявления публично, он заявлял об этом, находясь в качестве гостя в Англии, и дал Свое высочайшее соизволение на их публикацию в «Дейли Телеграф». Например, он заявил, что является единственным немцем, у которого еще сохранились дружеские чувства по отношению к Англии; что он строит флот, чтобы противостоять угрозе, исходящей от Японии; что он и только он спас Англию от нашествия русских и французских полчищ; что это *он* разработал план, который позволил английскому лорду Робертсу разгромить буров в Южной Африке; и так далее, и тому подобное.

За последние сто лет еще ни разу коронованная особа Европы в мирное время не произносила подобных слов. Весь континент пришел в движение подобно потревоженному осиному гнезду. Англия негодовала. Немецкие государственные деятели были в шоке. И в самый разгар всеобщего недоумения, кайзер запаниковал и сделал предложение князю фон Бюлову, имперскому канцлеру, взять вину на себя. Да, он хотел, чтобы фон Бюлов объявил, что именно он несет ответственность за все происходящее, что это он дал совет монарху высказать все эти невероятные вещи.

«Но Ваше Величество, — запротестовал фон Бюлов, — мне кажется невозможным, чтобы кто-нибудь, будь то в Германии или Англии, может предположить, что я способен давать совету Вашему Величеству произнести такое».

Но как только фон Бюлов произнес эти слова, он понял, что совершил большую ошибку. Кайзер пришел в негодование.

«Вы, что же, считаете меня ослом?! — закричал он. — Я, что, способен сделать такие ошибки, которые не могли бы совершить вы сами?!»

Фон Бюлов понял, что ему следовало бы в начале похвалить кайзера, прежде чем обличать. Но поскольку сделанного не воротишь, он предпринял самое лучшее, что можно было еще сделать: он стал

хвалить его уже после того, как покритиковал. И произошло чудо.

«Я очень далек от того, чтобы предполагать это, — ответил он с уважением. — Ваше Величество выше меня во многих аспектах и не только, конечно, в области знаний сухопутных и морских сил, но и, помимо прочего, в естественных науках. Я всегда с восхищением слушал объяснения Вашего Величества касательно работы барометра, беспроводного телеграфа или рентгеновских лучей. К моему стыду я совершенно не знаком с естественными науками, не имею ни малейшего понятия о химии или физике и совершенно не способен объяснить даже самые простые естественные явления. Но, — продолжал фон Бюлов, — я компенсирую это знанием истории, и возможно, некоторыми способностями в политической сфере, особенно в том, что касается дипломатии».

Кайзер пришел в хорошее расположение духа. Фон Бюлов похвалил его. Фон Бюлов превознес его и принизил себя. После этого кайзер мог простить все, что угодно. «Не говорил ли я вам, — в радостном энтузиазме воскликнул он, — что мы превосходно дополняем друг друга? Нам следует держаться вместе, что мы и будем делать!» Он пожал руку фон Бюлову, причем сделал это многократно. А позже в тот же день он пришел в столь возбужденное состояние, что, яростно потрясая кулаками, объявил: «Если я замечу, что кто-нибудь будет выступать против князя фон Бюлова, — *я раскراшу ему физиономию!*»

Фон Бюлову удалось вовремя найти нужные слова и спасти себя, но каким бы искусным дипломатом он ни был, тем не менее, он совершил одну ошибку: ему надо было *начать* разговор со своих недостатков и неоспоримых достоинствах Вильгельма, а не с намека на то, что кайзер был недоумком, и ему требовался человек, который бы контролировал его.

Если несколько предложений, в которых фон Бюлов принижая себя, восхваляя кайзера смогли превратить того из надменного и униженного вельможи в верного друга, то представьте, какое воздействие в наших ежедневных делах может оказать на собеседника, если мы немного принизим свои достоинства и подчеркнем его. При правильном использовании этого приема, он может творить настоящие чудеса в человеческих взаимоотношениях.

Признавая свои собственные, пусть даже неисправленные, ошибки, мы можем изменить поведение другого человека.

Примером тому может служить случай, о котором рассказывает Клэрэнс Церхузен из Тимониума, штат Мериленд, когда он обнаружил, что его сын покуривает.

«Разумеется, я не хотел, чтобы Дэвид курил, — рассказывал нам мистер Церхузен, — но его мать и я курили. Мы постоянно служили ему плохим примером. Я объяснил Дэвиду, как случилось, что приблизительно в его возрасте я сам начал курить, как никотин стал

моим хозяином, и как сейчас мне невероятно трудно расстаться с сигаретой. Я напомнил ему, что кашляю и сильно раздражаю окружающих, и что он сам совсем недавно настойчиво упрашивал меня бросить курить. Я не заставлял, не угрожал и не предупреждал его, а только рассказал Дэвиду, как я сам попался в эту ловушку, и каково приходится мне теперь.

Он некоторое время размышлял об этом и решил, что не будет курить до окончания школы. Но проходили годы, а Дэвид так и не стал курить, и не имеет намерений сделать это в будущем.

После этого разговора я сам решил бросить курить и с помощью семьи смог добиться успеха».

Хороший руководитель следует принципу:

### ПРИНЦИП 3:

*Сначала говорите о своих собственных ошибках, и только потом критикуйте другого человека.*

## Глава IV

### Никто не любит исполнять приказы

Однажды я имел удовольствие обедать вместе с мисс Идой Тарбелл. Она — одна из самых опытных американских биографов. Когда я рассказал ей, что пишу эту книгу, то мы начали говорить о том, что умение строить хорошие отношения с людьми является чрезвычайно важным качеством. Она рассказала мне, что во время работы над биографией Оуэна Д. Янга, у нее состоялся разговор с человеком, который три года сидел в одном офисе с мистером Янгом.

Этот человек утверждал, что за три года он ни разу не слышал, чтобы мистер Янг отдавал кому-либо прямые приказания. Он не приказывал, а предлагал. Так, например, Оуэн Д. Янг никогда не говорил: «Сделать то или это», или «Не делать того, или не делать этого». Он строил отношения с подчиненными на таких фразах: «Вы могли бы рассмотреть этот вариант» или: «Не думаете ли вы, что это сработает в данном случае?» Часто, продиктовав письмо, он говорил: «Что вы об этом думаете?» Просматривая письмо, подготовленное одним его помощников, он мог сказать: «Может;

быть, было бы лучше, если бы мы переделали это предложение таким образом». Он всегда давал людям возможность работать самостоятельно. Он никогда не подсказывал своим помощникам способы выполнения задания: они работали и учились на своих собственных ошибках.

Такой метод руководства позволяет человеку легко исправлять свои промахи. Такой метод не оскорбляет самолюбия и дает человеку почувствовать свою значимость. Такой метод поощряет

сотрудничество и не создает условий для противостояния.

Чувство обиды, возникающее в результате резкого приказа, может жить в течение долгого времени, даже если приказ был направлен на исправление очевидно неблагоприятного положения дел. Дэн Сантарелли, преподаватель профессионального колледжа в Вайоминге, штат Пенсильвания, рассказывал на нашем занятии, как его студент, неправильно припарковав машину, заблокировал входа школьную мастерскую. Один из преподавателей колледжа ворвался в класс и раздраженно спросил: «Чья машина загораживает проезд?» Когда студент-владелец машины объявился, то преподаватель закричал: «Убери свою машину немедленно, иначе я подцеплю ее на трос и отвлеку куда подальше».

Конечно, студент был не прав: машина была припаркована не на месте. Но с тех пор не только этот студент затаил обиду на преподавателя, произнесшего столь унижающие его достоинства слова, но и все студенты стали всячески затруднять ему работу.

А мог ли преподаватель избрать другой способ? Конечно, если бы он по-дружески спросил: «Чья машина загораживает проезд?» и затем сказал бы, что, если ее убрать, то другие машины могли бы подъезжать к мастерской. Студент с готовностью переставил бы свое авто, и ни он сам, ни его товарищи не испытали бы досады и обиды.

Постановка вопроса не только смягчает приказ, а часто поощряет творческий поиск человека, которому задается этот вопрос. Люда более склонны выполнять приказы, если они принимали участие в выработке решения, которое легло в его основу.

Когда Йэну Макдональду из Йоханнесбурга, Южная Африка, управляющему небольшой фабрикой по производству деталей с точной доводкой, представилась возможность заключить очень большой заказ, он был уверен, что не сможет успеть к указанному в контракте сроку. Прежний объем работ и краткие сроки по новому заказу, на первый взгляд, не оставляли никакой возможности взяться за выполнение этого нового заказа. Но, вместо того, чтобы подгонять рабочих и раздавать указания направо и налево, он собрал общее собрание, объяснил ситуацию и сказал, что будет означать для фабрики в целом и для каждого из них в отдельности выполнение этого заказа в срок. А затем стал задавать вопросы: «Что мы можем сделать, чтобы выполнить этот заказ?»

«Существуют ли способы, которые позволят выполнить заказ?»

«Есть ли возможность изменить часы работы или по иному распределить обязанности, что могло бы помочь выполнить заказ?»

Рабочие и служащие выдвинули много предложений и настаивали, чтобы он взялся за исполнение этого заказа. Они решили, что могут его выполнить, и эта уверенность позволила им добиться цели и вовремя поставить продукцию. Руководитель, который хочет действовать эффективно, будет использовать

**ПРИНЦИП 4:**

*Вместо того, чтобы отдавать приказания, задавайте вопросы.*

## **Глава V**

### **Давайте возможность другому сохранить свою репутацию**

Много лет назад руководство компании «Дженерал Электрик» столкнулось с необходимостью решить деликатный вопрос: требовалось снять с поста начальника отдела Чарльза Штейнмеца. Штейнмец, талантливо решавший все вопросы, связанные с электричеством, не справлялся с руководством отделом технических расчетов. Но компания не хотела унижить этого человека. Его ценили и знали о том, что он отличался крайней ранимостью. Поэтому было принято решение создать для него новую должность, и Штейнмеца назначили инженером-консультантом компании «Дженерал Электрик». Должность называлась по-новому, но фактически предполагалось, что он будет выполнять свою прежнюю работу. Начальником же отдела технических расчетов был назначен другой человек.

Штейнмец был счастлив, как и руководство «Дженерал Электрик». Они очень мягко и без скандала переместили своего одаренного и очень эмоционального сотрудника с одной должности на другую, предоставив ему возможность сохранить свою репутацию.

Дайте возможность человеку сохранить свою репутацию! Это необычайно важно, это жизненно важно! Но мало кто из нас вообще задумывался над этим.

Мы безудержно стремимся к нашим целям, не придавая значение чувствам других людей, пробиваемся вперед, обнаруживая ошибки у окружающих нас людей, угрожая им, критикуя ребенка в присутствии его сверстников или своего сотрудника на глазах у сослуживцев, и не обращаем ни малейшего внимания на то, что мы задеваем чье-то самолюбие. Но стоило бы нам несколько минут подумать, произнести пару слов, выражая искреннее понимание позиции другого, мы бы значительно облегчили его душевные терзания!

Давайте помнить об этом, когда мы столкнемся с необходимостью уволить нашего сотрудника или сделать ему выговор. «Увольнение служащих не доставляет удовольствия никому. Быть уволенным доставляет удовольствия еще меньше». (Это цитата из письма, посланного мне дипломированным бухгалтером по налогообложению А. Грейнджером).

«Главным образом мы работаем сезонно, — пишет он. —



Поэтому после сбора подоходного налога мы должны увольнять сотрудников. Заниматься увольнением сотрудников не нравится в нашей компании никому. Поэтому у нас выработался обычай быстро решать эти вопросы. Обычно это делается следующим образом: «Садитесь, мистер Смит. Сбор налогов завершен, и у нас больше нет работы для вас. Вы, конечно, понимаете, что вы были приняты на работу только на период максимального объема работ и т.п.». Конечно, после таких слов люди чувствуют разочарование. Самолюбию этих людей нанесен удар. Большинство из них всю жизнь занимаются бухгалтерией, и у них не остается особо добрых чувств к фирме, поступившей с ними подобным образом.

Недавно я решил попробовать увольнять наших сезонных служащих с чуть большим тактом и большим уважением их чувства собственного достоинства. Я стал встречаться с каждым из них только после того, как внимательно ознакомился с результатами их работы за зиму. И я говорил что-то в таком роде: «Мистер Смит, вы отлично поработали (если это соответствовало действительности). В этот раз мы послали вас в Ньюарк, а там работать весьма трудно. Но вы отлично справились с заданием, и мы хотим сообщить вам, что фирма гордится вами. У вас отличные знания, и где бы вы ни работали, вы сможете добиться многого. Фирма верит вам и думает о вас, и мы не хотим, чтобы вы нас забывали».

Каков же был эффект? Люди уходили в значительно лучшем расположении духа. Не смотря на увольнение, у них не возникало ощущения оскорбленного чувства собственного достоинства. Они понимали, что, если бы у нас была для них работа, то они бы сохранили свое место. Как только вновь возникнет потребность в их услугах, они придут к нам работать с добрыми чувствами».

Во время нашего курса на одном из занятий два слушателя обсуждали, что положительного несет с собой подход, при котором человек сохраняет свою репутацию, по сравнению с негативными последствиями прямого указания на ошибки.

Фред Кларк из Хэррисберга, штат Пенсильвания, рассказал об одном случае, имевшем место в его компании: «На одном из наших производственных совещаний вице-президент поставил перед одним из цеховых мастеров очень конкретный производственный вопрос. Он говорил агрессивно, стремясь возложить вину за неполадки на этого начальника цеха. Тот не желал попасть в неловкое положение перед своими коллегами и давал уклончивые ответы. Это привело к тому, что вице-президент потерял самообладание, набросился на начальника цеха и обвинил его во лжи.

За несколько мгновений были разрушены все деловые взаимоотношения, которые, возможно, существовали до этого. Начальник цеха, который в целом был квалифицированным специалистом, стал фактически бесполезен для нас. Через несколько

месяцев он уволился и устроился на работу к нашему конкуренту, где, как я понимаю, он хорошо выполняет свои обязанности».

Другая слушательница Анна Маццоне рассказала нам об инциденте на ее работе. Обратите внимание, как от выбора подхода к разрешению проблемы зависит и результат! Мисс Маццоне, специалист по маркетингу продуктовой компании, получила свое первое большое задание. Она должна была провести пробные продажи нового продукта. Вот, что она рассказала:

«Получив результаты продаж, я была сильно озадачена. Я допустила серьезную ошибку при планировании, и требовалось все повторить заново. Ситуация усугублялась еще и тем, что я не имела возможности обсудить это с моим шефом до собрания, на котором я должна была сообщить о полученных результатах.

Когда меня попросили сделать сообщение, я тряслась от страха. Я приложила все силы, чтобы не упасть в обморок. Я решила держать себя в руках и не плакать, потому что не хотела слышать разговоры о том, что женщины очень эмоциональны и не способны выполнять управленческую работу. Я сделала короткий доклад и сказала, что из-за допущенной ошибки мне надо провести повторное исследование рынка до следующего собрания. Я села на свое место, ожидая, что мой шеф начнет меня отчитывать.

Вместо этого он поблагодарил меня за проделанную работу и заметил, что нет ничего необычного в том, что в работе над новым проектом допускаются ошибки, и выразил уверенность, что новое исследование будет точным и важным для компании. Он подчеркнул, и говорил это перед моими коллегами, что верит в меня и знает, что я сделала все, от меня зависящее, и что причина ошибки заключается в недостатке опыта, а не в отсутствии у меня способностей.

Когда собрание закончилось, я была в приподнятом настроении и шла с гордо поднятой головой. Я была полна решимости никогда более не подводить своего шефа».

Даже если вы правы, а другой человек безусловно не прав, мы лишь понижаем его самооценку, если наносим ущерб его репутации. Легендарный французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери писал: «У меня нет права говорить или делать что-либо, что унижает человека в его собственных глазах. Имеет значение не мое мнение о нем, а его мнение о самом себе. Оскорблять достоинство человека — значит, совершать преступление».

Настоящий руководитель всегда использует

#### **ПРИНЦИП 5:**

*Позвольте человеку сохранить свою репутацию.*

## **Глава VI**

## Как воодушевить людей на успех

У меня был друг. Его звали Пит Барлоу. Он работал в цирке и исполнял номер с участием пони и собак. Он всю жизнь странствовал с цирком и бродячими театрами. Я любил смотреть, как Пит дрессирует новую собаку для своего номера. Я заметил, что, как только собака делала что-либо чуть лучше. Пит гладил и хвалил ее, давал ей мясо и шумно восторгался ее успехами. В этом нет ничего нового. Дрессировщики животных используют этот метод столетиями. Интересно, почему же мы не следуем доводам здравого смысла и не пытаемся изменить людей с использованием того же метода, который применяется для дрессировки животных? Почему не использовать мясо вместо кнута? Почему не использовать похвалу вместо осуждения? Давайте хвалить даже за незначительное улучшение.

Психолог Джесс Лэйр в своей книге «Я не хватаю звезд с неба, детка, но я есть все то, что имею» дает такой комментарий:

«Действие похвалы на человеческий дух можно сравнить с действием солнечного света на растение, без которого оно не может цвести и развиваться. Также и люди. Однако большинство из нас с невероятной готовностью посылают на других холодный ветер критики, но с определенной неохотой одаривают людей солнечным теплом похвалы». В моем прошлом были моменты, когда несколько слов похвалы приводили к полному изменению моего будущего. Разве с вами не случалось такого? История изобилует множеством ярких иллюстраций того, как похвала оказывала на человека чудесное действие. Например, много лет назад один десятилетний мальчик работал на фабрике в Неаполе. Он мечтал стать певцом, но его первый учитель охладил его пыл: «Ты не можешь петь, — казал он. — У тебя совершенно нет голоса. Он похож на завывание ветра».

Но его мать, бедная крестьянка, обняла и похвалила мальчика. Она сказала, что она не сомневается в его способностях к пению. Она уверена в этом и его успехи хорошо видны. Она ходила босиком и экономила деньги, чтобы оплачивать своему сыну уроки пения. Мать хвалила и подбадривала его, и это изменило жизнь мальчика. Его звали Энрико Карузо, и он стал величайшим и самым известным оперным певцом своего времени.

В начале девятнадцатого века в Лондоне жил один молодой человек, который мечтал стать писателем. Создавалось впечатление, что все против него. Он окончил всего четыре класса. Его отца посадили в долговую тюрьму, и этот молодой человек был знаком с муками голода. Наконец, он нашел работу наклейщика этикеток на банки с сапожной ваксой. Он работал в кишасщем крысами подвале и спал на темном чердаке вместе с бродягами из лондонских трущоб. Он настолько сомневался в своей способности писать, что, опасаясь насмешек, свою первую рукопись опустил в почтовый ящик ночью.

Издательства отвергали все его рассказы. Но, наконец, наступил великий день, когда его рассказ был принят. Надо сказать, что за этот рассказ он не получил ни шиллинга, но редактор похвалил его. Этот редактор выразил свое одобрение. Молодой человек был столь взволнован, что со слезами на глазах бесцельно бродил по улицам. Похвала и признание, которые он получил в результате публикации рассказа, изменили всю его жизнь. И если бы ни это воодушевление, то, возможно, он провел бы всю свою жизнь на кишашщих крысами фабриках. Вероятно, вы слышали об этом пареньке. Его имя — Чарльз Диккенс.

Другой мальчик из Лондона зарабатывал на жизнь тем, что работал продавцом в галантерейном магазине. Он должен был вставать в пять часов, подметать магазин и трудиться в поте лица четырнадцать часов в день. Работа изнуряла его, он ненавидел ее всей душой. Прошло два года, и он больше не мог выносить своего положения. Однажды утром он встал и без завтрака отправился к своей маме, которая работала экономкой. Он шел пятнадцать миль.

Он обезумел от отчаяния. Он умолял свою мать. Он плакал. Он клялся, что убьет себя, если останется работать в этом магазине. Затем он написал длинное письмо своему прежнему школьному учителю, в котором высоким стилем заявил, что его жизнь разбита, и он не имеет более желания жить. Этот старый школьный учитель немного похвалил его и, заверив, что тот очень умен и годен не только для работы продавцом, предложил ему поработать учителем. Эта похвала изменила будущее этого мальчика и оказала сильное влияние на историю английской литературы. Этот мальчик напишет бесчисленное множество бестселлеров и заработает своим пером миллионы долларов. Вы, вероятно, слышали о нем. Его имя — Герберт Уэллс.

Основопологающим положением учения Б.Ф. Скиннера является использование похвалы вместо критики. Этот великий психолог наших дней с помощью экспериментов на животных и людях показал, что, «если критика сведена к минимуму, а похвала используется максимально, то люди будут делать больше хороших дел, а в силу того, что отрицательным чертам уделяется меньше внимания, то эта сторона человеческой природы станет проявляться все в меньшей степени».

Джон Рингельспо из Роки-Маунт, штат Северная Каролина, использовал этот метод в общении с детьми. В их семье, как и во многих других, мать и отец общались с детьми только с помощью крика, ругани и укоров. И, как во многих семьях, дети после каждого разговора с родителями становились не лучше, а немного хуже, впрочем, в равной степени это относилось и к их родителям. И казалось, что нет решения этой проблемы. И мистер Рингельспо твердо решил использовать некоторые изученные им на наших занятиях принципы для разрешения этого вопроса. Он сообщил

следующее: «Мы решили попытаться хвалить их, вместо того, чтобы ругать за промахи. Это оказалось очень нелегко, потому что мы видели в наших детях только плохое, и было весьма трудно отыскать что-либо, достойное похвалы. Однако нам удалось это сделать, и постепенно, день за днем, дети стали все меньше досаждают нам своими проказами, а некоторые их совершенно несносные проделки начали исчезать совсем. Они стали копить наши похвалы и даже лезли из кожи вон, чтобы совершить что-нибудь хорошее. Ни моя жена, ни я не могли поверить в это. Конечно, это продолжалось не очень долго, тем не менее, после того, как наши новые отношения устоялись, их уровень оказался более высоким, чем раньше. Уже не было нужды реагировать так, как прежде, потому что дети совершали значительно больше хороших поступков, чем дурных. Все это явилось результатом того, что даже незначительное улучшение в их поведении вознаграждалось похвалой, и мы не мучили их мелкими придирками за шалости».

Этот принцип действует и на работе. Кейт Роупер из Вудленд-Хиллз, штат Калифорния, применил его для разрешения одной ситуации в его компании. Как-то он получил из типографии материал очень высокого качества. Однако мастер был недоволен молодым рабочим-печатником, изготовившим этот материал. Он говорил, что парень проявляет негативное отношение к труду, и серьезно подумывал о его увольнении.

Когда мистер Роупер получил информацию о сложившейся ситуации, он сам отправился в типографию и побеседовал с молодым рабочим. Он сказал ему, что весьма удовлетворен высоким качеством только что полученной им работы, и добавил, что это лучшее из того, что он видел за последнее время. Он подробно объяснил, почему считает эту его работу превосходной.

Как вы считаете, повлияли эти слова на отношение молодого рабочего к компании? Всего за пару дней он полностью изменился. Он рассказал об этом разговоре другим рабочим и о том, насколько компания действительно ценит его работу. И с этого дня он стал лояльно относиться к компании и усердно выполнять свои обязанности.

Мистер Роупер не просто сказал несколько похвальных слов молодому рабочему: «Ты отлично работаешь». Он специально объяснил, почему его работа столь высокого качества. Именно потому, что он указал рабочему на его конкретные достижения, а не просто в целом поблагодарил за работу, похвала приобрела несравненно большее значение для человека, которому она предназначалась. Каждый любит, когда его хвалят, но когда похвала конкретна, она — нечто большее, а не просто слова, сказанные лишь для того, чтобы поднять настроение. Помните, все мы жаждем похвалы и признания и будем делать почти все, чтобы получить это. Но никто не любит

лицемерия. Позвольте мне повторить: принципы, о которых говорится в этой книге, работают только тогда, когда идут от сердца. Я не разрабатываю систему уловок и хитростей. Я говорю *о новом стиле жизни*, о том, как изменить людей. Если вы и я будем вдохновлять окружающих нас людей на практическую реализацию скрытых в них возможностей, мы сможем добиться значительно большего, чем просто изменить людей. Мы сможем их буквально преобразить. Это преувеличение? Тогда послушайте мудрые слова, сказанные Уильямом Джеймсом, самым выдающимся психологом и философом из когда-либо родившихся в Америке:

«По сравнению с тем, чем мы должны быть на самом деле, мы лишь просыпаемся. Мы используем лишь малую толику наших физических и духовных возможностей. В широком понимании, человек в своей жизни не может и приблизиться к установленным для него пределам. Он обладает самыми разнообразными силами, которые, как правило, не использует». Да именно вы обладаете самыми разнообразными силами, которые вы, как правило, не используете. И одна из этих сил, которую, возможно, вы не используете в полной степени, есть ваша волшебная способность хвалить людей и вдохновлять их на реализацию своих скрытых возможностей.

Критика тормозит развитие способностей. Похвала — вот способ их развития. Для того, чтобы более эффективно руководить людьми применяйте

#### ПРИНЦИП 6:

*Хвалите людей за малейшие достижения, одобряйте их каждый удачный шаг. Будьте «искренни в своей оценке и щедры на похвалу».*

## Глава VII

### Создавайте людям доброе имя

Что вы будете делать, если работник, который раньше выполнял задания на совесть, начинает плохо справляться со своими обязанностями? Вы, конечно, можете уволить его или ее, но это ничего не решает. Вы можете сделать ему замечание, но это обычно вызывает недовольство. Генри Хенке, менеджер сервисной службы одной крупной компании в Лоуэлле, штат Индиана, столкнулся со следующей проблемой. Работа одного опытного механика сделалась крайне неудовлетворительной. Мистер Хенке не стал делать ему выговор или угрожать увольнением, вместо этого он вызвал его к себе в офис и поговорил по душам.

«Билл, — сказал он, — ты отличный механик. Ты занимался этим делом очень много лет. Ты отремонтировал много машин, и клиенты

всегда были довольны. Мы даже получили несколько благодарностей. Однако в последнее время ты стал работать медленнее и не так качественно, как раньше. В прошлом ты был великолепным механиком, и я полагаю, ты можешь понять, как мне нелегко смотреть на все это. Возможно, вместе мы могли бы найти выход из сложившейся ситуации».

Билл ответил, что он не замечал ухудшения качества исполнения заказов, но заверил начальника, что он отлично знает порученное ему дело и будет стараться лучше справляться со своими обязанностями.

Сдержал ли он свое обещание? Вы можете быть уверены, что сдержал. Вскоре он снова стал работать быстро и добросовестно. Мистер Хенке создал этому рабочему такую репутацию, что ему ничего не оставалось делать, как улучшить свою работу до уровня, сопоставимого с тем, какой был у него раньше.

«Человек, как правило, — говорил Самуэль Воклен, когда он был директором завода по строительству локомотивов «Болдуин», — с готовностью последует за вами, если он испытывает к вам уважение, и если вы покажете, что сами уважаете этого человека за какие-то его способности». Короче говоря, если вы хотите что-то улучшить в человеке, действуйте так, будто это желаемое качество уже является его характерной чертой. Шекспир писал: «Будь добродетельным притворно, коль истинно не обладаешь ею». И возможно, было бы не плохо вообразить, что человек уже обладает качеством, которое вы намереваетесь развить в нем, а затем открыто заявить об этом. Создавайте людям хорошую репутацию, и они предпримут все возможное, чтобы доказать ее делом и не обмануть ваши ожидания. Жоржет Леблан в своей книге «Воспоминания. Моя жизнь с Метерлинком» описывает невероятное превращение застенчивой бельгийской Золушки: «Служанка из гостиницы, расположенной рядом, приносила мне еду. Ее звали Мари-судомойка, потому что она начинала свою работу судомойкой. Она была необычайно уродлива, настоящий монстр: косоглазая, с кривыми ногами, столь же неприглядна внешне, как и внутри. Однажды, когда она своими красными лапами держала тарелку макарон, я напрямую сказала ей: «Мари, ты и не догадываешься, какое сокровище скрыто в тебе». У нее была привычка не давать волю своим эмоциям, и она замерла на несколько мгновений, не делая ни единого жеста, опасаясь вызвать катастрофу, затем поставила тарелку на стол и, вздохнув, наивно сказала: «Мадам, я никогда в это не поверю». Она не высказывала сомнений, не задавала никаких вопросов. Она просто вернулась на кухню и повторила мои слова. В ее голосе звучала такая сила и такая убежденность, что никто не посмел посмеяться над ней, и с этого дня ее стали даже немного уважать. Но самая удивительная перемена произошла в ней самой. Она поверила, что в ней скрыты несметные сокровища, и начала ухаживать за своим лицом и телом

столь тщательно, что к ней вновь вернулась ее молодость, которая, казалось, увяла уже навсегда, и вновь расцвела ее красота.

Через два месяца она объявила, что выходит замуж за племянника своего патрона. «Я буду настоящей леди», — сказала она, поблагодарив меня за те несколько слов, которые изменили всю ее жизнь». Жоржет Леблан создала Мари-судомойке репутацию, и, стараясь соответствовать ей, Мари изменила всю свою жизнь.

Билл Паркер, специалист по сбыту одной продовольственной компании в Дейтона-Бич, штат Флорида, был полон оптимизма относительно нового продукта, который начинала выпускать его фирма, но его постигло разочарование, когда менеджер крупного продовольственного рынка отказался заняться ее продажей. Паркер долго размышлял о причинах этого отказа и решил еще до конца рабочего дня вновь вернуться в магазин и попытаться решить свой вопрос.

«Джек, — сказал он, — после нашего утреннего разговора, я понял, что не достаточно полно описал тебе наш новый товар, и я был бы тебе очень благодарен, если ты уделишь мне немного времени, и я расскажу о том, что забыл упомянуть. Я всегда уважал в тебе готовность выслушать собеседника и твою широту взглядов, которая позволяет тебе учесть новые факты и изменить, если надо, свою точку зрения».

Мог ли Джек отказаться и не пожелать выслушать его? Нет, ведь он хотел соответствовать своей репутации.

Однажды утром доктор Мартин Фитцхью, зубной врач из Дублина, Ирландия, испытал шок, когда одна из его пациенток сказала ему, что металлический держатель стаканчиков для полоскания рта, недостаточно чистый. Конечно, пациенты используют для полоскания бумажные стаканчики, а не держатель, но ведь это непрофессионально — иметь в кабинете загрязненное оборудование.

Когда пациентка ушла, доктор Фитцхью вернулся в свой рабочий кабинет и написал записку Бриджит. Это была уборщица, которая дважды в неделю приводила в порядок его офис. Он написал:

«Моя дорогая Бриджит,

Я вижу Вас очень редко и поэтому решил поблагодарить вас за отличную работу, которую вы для нас делаете, убирая помещения. Конечно, я понимаю, что два часа работы дважды в неделю недостаточно, и поэтому, прошу Вас, не стесняться и поработать еще полчаса, если Вы чувствуете необходимость сделать какую-то дополнительную работу, например, отмыть металлический держатель для стаканчиков. Разумеется, эта работа будет оплачена отдельно».

«На следующий день, когда я зашел в офис, — рассказывал доктор Фитцхью, — мой стол был отполирован до блеска, так же как и кресло, с которого я чуть было не скатился. Когда я вошел в кабинет, хромированный держатель стаканчиков просто сверкал. Я создал



уборщице хорошую репутацию, которую она стремилась поддерживать, и в силу этого сделала значительно больше, чем раньше. Сколько времени она затратила на это дополнительно? Естественно, ни одной минуты».

Вспомните одну старую поговорку: «Дай собаке плохую кличку — и хлопот с ней не оберешься», но если вы назвали ее хорошо, то посмотрите, что из нее выйдет!

Когда мисс Рут Хопкинс, учительница четвертого класса в Бруклине, Нью-Йорк, в первый день занятий просмотрела классный журнал, ее радостное возбуждение, связанное с началом новой четверти, несколько померкло и сменилось тревогой. Дело в том, что в этом году в ее классе будет учиться Томми Т. — самый известный в школе «плохой мальчик». Когда он учился в третьем классе, то его преподавательница постоянно жаловалась на него своим коллегам, директору школы и любому, кто готов был ее выслушать. Он не просто безобразничал на уроках, он создавал в классе серьезные проблемы, постоянно нарушал дисциплину, дрался с мальчиками, дразнил девочек, был груб с учителями и, казалось, с возрастом становился все хуже и хуже. Единственное, чем он отличался в положительную сторону, это то, что он быстро понимал материал и легко осваивал школьную программу.

Мисс Хопкинс решила немедленно взяться за решение «проблемы Томми». Когда она приветствовала своих новых учеников, то каждому из них сказала несколько добрых слов: «Рози, у тебя такое замечательное платье», «Алиса, я слышала, что ты отлично рисуешь». Когда очередь дошла до Томми, она посмотрела ему в глаза и сказала: «Насколько я могу судить, Томми, ты по своей природе — настоящий лидер. Я надеюсь, что ты сможешь нашему классу занять в этом году первое место среди всех четвертых классов»,

Это утверждение было подкреплено еще несколько раз в течение дня. Учительница хвалила Томми за все, что он делал и говорил. Она говорила, что его поведение характеризует его с самой положительной стороны. Томми должен был оправдать такую репутацию, и поэтому даже девятилетний мальчик сделал для этого все возможное.

Если вы хотите успешно справиться с трудностями, которые встанут перед руководителем, когда он пытается изменить позицию или поведение других людей, то используйте

#### **ПРИНЦИП 7:**

*Хорошо отзывайтесь о людях, и они будут стремиться соответствовать вашему мнению о них.*

### **Глава VIII**

#### **Создавайте впечатление, что ошибку легко исправить**

Один мой друг, сорокалетний холостяк, обручился, и его невеста убедила его взять, хотя, пожалуй, чуть поздно, несколько уроков танцев. «Одному Богу известно, зачем мне учиться танцевать, — признавался он, когда рассказывал мне эту историю, — потому что я танцевал так же, как и в свои двадцать лет. Первая учительница танцев, вероятно, была совершенно права, когда сказала мне, что я все делаю не так, как полагается, и мне нужно забыть все и начать учиться танцевать заново. Ее слова лишили меня всякого стимула к занятиям, и мы прекратили уроки.

Моя следующая учительница, по-видимому, говорила неправду, но это мне нравилось. Она мимоходом упомянула, что я, пожалуй, танцую немного старомодно, но азы усвоены мною хорошо, и она заверила меня, что мне не составит труда выучить несколько новых движений. Первая учительница, указав на мои ошибки, обескуражила меня. Вторая же сделала обратное: она постоянно хвалила меня за успехи и сводила к минимуму мои ошибки. «У вас врожденное чувство ритма, — уверяла она меня. — У вас талант к танцам заложен с детства». Мой здравый смысл подсказывает мне, что я всегда был и буду только весьма посредственным танцором, но где-то в глубине души я теперь все же лелею мысль, что, может быть, она *говорила правду*. Конечно, я платил ей за эти слова, но зачем рассуждать с этой точки зрения. В любом случае я знаю, что танцую лучше, чем я бы танцевал, если бы не слышал от нее слов про «мое врожденное чувство ритма». Это ободряло меня, давало надежду и вселяло желание совершенствовать свои навыки».

Скажите вашему ребенку, супругу, работнику о том, что он глуп или туп в чем-то, у него нет способностей для выполнения какого-либо задания, что он все делает неправильно, и вы уничтожите все стимулы к совершенствованию. Но если вы будете использовать другой способ: не скупиться на похвалу, не усложнять слишком задачу, дадите человеку понять, что вы верите в него и в его силы, что у него есть для этого все способности, которые надо только развить — и он до рассвета не прекратит своих занятий, добиваясь совершенства.

Этот способ использовал Лоуэлл Томас, превосходный мастер в области человеческих взаимоотношений. Он делал так, что вы ощущали уверенность в себе, он вселял в вас смелость и веру. Например, однажды я провел выходные вместе с миссис и мистером Томасом. В воскресенье вечером они предложили мне сыграть партию в бридж в дружеской обстановке под треск горящих в камине дров.

Партия в бридж? Нет, ни в коем случае! Только не я! Я ничего не знаю об этой игре. Эта игра всегда была загадкой для меня. Нет, нет, совершенно невозможно!

«Почему ты не хочешь, Дейл? Это же очень просто, — сказал Лоуэлл. — Требуется только память и немножко пораскинуть мозгами. Ты же писал статьи о памяти. Вот и используй твои положения на

практике. Это как раз то, что тебе интересно».

И, не успев понять, что произошло, я оказался за столом для игры в бридж впервые в моей жизни. Я поддался на уговоры, и это случилось только потому, что мне было сказано о моих врожденных способностях к этой игре, и о том, что игра эта не представляет никакой сложности.

Этот разговор о бридже напомнил мне Эли Калберстона. Он написал несколько книг о бридже. Они были переведены на десятки языков и разошлись миллионным тиражом. Кроме того, он сам рассказал мне, что никогда бы не стал заниматься бриджем профессионально, если бы одна молодая женщина ни заверила его, что у него есть для этого способности. В 1922 году, приехав в Америку, он пытался найти работу преподавателя философии и социологии, но не смог. Затем он пытался продавать уголь, но успеха не достиг. Потом он преуспевал продавать кофе, но и здесь — неудача.

Он немного играл в бридж, но тогда к нему даже и в голову не могло прийти, что наступит день, когда он будет обучать этой игре других. Он был весьма далек от совершенства в этой игре, и, кроме того, он был очень упрям. Из-за своей привычки засыпать всех вопросами и подолгу разбирать уже сыгранные партии ему стало трудно находить себе партнеров.

Затем он встретил весьма хорошенькую учительницу бриджа. Ее звали Джозефина Диллон. Он влюбился и женился на ней. Она обратила внимание на то, что он очень внимательно анализирует возможные варианты, и убедила его, что у него есть потенциальные возможности настоящего гения карточной игры. Именно эта похвала и только она, как говорил мне Калберстон, и привела к тому, что он стал профессиональным игроком в бридж.

Один из инструкторов наших курсов в Цинциннати, штат Огайо, Клэрэнс М. Джонс рассказал, что жизнь его сына совершенно изменилась в результате того, что он стал поощрять его за удачу и убеждать в том, что совершенные им ошибки легко исправить.

«В 1970 году мой пятнадцатилетний сын Дэвид приехал жить, вместе со мной в Цинциннати. У него была тяжелая жизнь. В 1958 году в автомобильной аварии он получил серьезную травму головы, после чего на лбу у него остался ужасный шрам. В 1960 году я развелся с его матерью, и он переехал с ней в Даллас, Техас, и стал жить там. В Далласе до пятнадцати лет он учился в специальном классе для детей с замедленным развитием. Возможно, из-за шрама на лбу руководство школы решило, что у него мозговая травма, и он не в состоянии освоить обычную школьную программу. Он отставал от своих сверстников на два года и учился только в седьмом классе, не знал таблицы умножения, складывал на пальцах и с трудом читал.

Одно было хорошо: он любил возиться с радиоприемниками и телевизорами. Он хотел стать мастером по ремонту телевизоров. Я

хвалил его и говорил, что для получения этой профессии нужно знать математику. Я решил помочь ему хорошо изучить этот предмет. Мы купили четыре набора специальных карточек для умножения, деления, сложения и вычитания. Мы просматривали задачи и откладывали те карточки, на которые дали правильный ответ. Когда Дэвид ошибался, я говорил ему правильный ответ, а карточку мы откладывали в стопку для повторений. Мы занимались до тех пор, пока в стопке для повторений не оставалось ни одной карточки. Когда он давал правильный ответ, я изо всех сил хвалил его, особенно, если раньше он в этом месте делал ошибку. Каждый вечер мы повторяли карточки из стопки для повторений до тех пор, пока не выучили их все. Каждый вечер мы тренировались давать ответы, засекая скорость по секундомеру. Я обещал, что, когда он будет давать точные ответы на все карточки за восемь минут, мы прекратим заниматься этим по вечерам. Дэвиду казалось, что достигнуть этой цели совершенно невозможно. В первый вечер на это ушло 52 минуты, во второй — 48, потом 45,44,42, наконец, 40 минут. Мы праздновали каждый успех, когда удавалось сократить время на ответы. Я приглашал свою жену, и мы вместе обнимали его и танцевали.

К концу месяца он великолепно знал все ответы и давал их быстрее, чем за восемь минут. Когда ему удавалось немного улучшить свой результат, он просил повторить упражнение. Он сделал для себя фантастическое открытие, состоявшее в том, что учеба может быть легкой и веселой.

Естественно, что его успеваемость по математике резко возросла. Удивительно, насколько легче дается математика, когда ты умеешь умножать. Он был потрясен, увидев в своем дневнике четверку по математике. Этого никогда не случалось раньше. Почти с невероятной быстротой начали происходить и другие изменения. Он стал лучше читать и обнаружил способности к рисованию.

Немного позже учитель по физике поручил ему провести демонстрационный опыт. Он решил сделать очень сложную серию опытов, демонстрирующих действие рычагов. Для этого требовались не только умение рисовать, но и умение собирать модели и знание прикладной математики. Его опыты заняли первое место в школе, были выдвинуты на городской конкурс, и он получил третье место среди всех учащихся города Цинциннати».

Вот так это и случилось.

Жил-был мальчик, отстававший от своих сверстников на два года, которому говорили, что он «умственно отсталый», и через дырку в голове у него вытекли все мозги, а одноклассники называли его «Франкенштейн». И вот он неожиданно обнаружил, что может учиться не хуже других и добиваться результата. И что же получилось? После второй четверти восьмого класса до самого конца учебы он всегда числился в списке лучших учеников и был избран в национальное .

общество отличников. Обнаружив однажды, что учиться легко, он изменил всю свою жизнь.

Если вы хотите помочь другим улучшить себя, помните

**ПРИНЦИП 8:**

*Поощряйте людей. Создавайте впечатление, что совершенную ошибку легко исправить.*

## **Глава IX**

### **Как сделать так, чтобы люди с радостью выполняли то, что хотите вы**

Давно, в 1915 году, Америка пребывала в состоянии мучительного страха. Уже более года европейские страны уничтожали друг друга, и это происходило в невиданных за всю кровавую историю человечества масштабах. Возможен ли мир вообще? Этому не знал никто. Но Вудро Вильсон был полон решимости предпринять попытку установить мир. Он направил в Европу своего личного представителя в качестве эмиссара мира для проведения переговоров с руководством воюющих европейских государств.

Государственный секретарь Уильям Дженнинг Бриан, защитник мира, очень стремился в Европу. Он понимал, что у него есть шанс выполнить великую миссию и обессмертить свое имя. Но Вильсон назначил другого человека, своего близкого друга и советника полковника Эдварда М. Хауза, который и должен был исполнить это поручение. Но, кроме того, Хаузу предстояло еще одно щекотливое дело: сообщить Бриану это плохое известие, да так, чтобы не обидеть.

«Было очевидно, что Бриан очень огорчился, когда узнал, что я еду в Европу в качестве эмиссара мира, — писал полковник Хауз в своем дневнике. — Он сказал, что планировал выполнить эту миссию сам... Я ответил, что, по мнению президента, было бы неосмотрительно исполнять это поручение официально, и что его (Бриана) проезд *привлек бы слишком большое внимание*, и обязательно возник бы вопрос о причинах его пребывания в Европе...»

Вы поняли намек? На самом деле Хауз сказал Бриану, что тот занимает *слишком высокий пост* для выполнения такой работы. И Бриан был удовлетворен. Полковник Хауз, осмотрительный и умудренный жизнью человек, в отношениях с людьми следовал одному важному правилу: *Всегда делай так, чтобы другой человек с радостью выполнял то, что ты предлагаешь ему сделать*. Вудро Вильсон придерживался этого подхода даже тогда, когда приглашал в свой кабинет Уильяма Джиббса Мак-Ада. Это предложение само по себе было в высшей степени почетным, но Вильсон сделал его в

такой форме, что для Мак-Ада оно стало почетным вдвойне. Вот как сам Мак-Ад рассказывает эту историю:

«Он (Вильсон) сказал, что занимается формированием кабинета, и был бы весьма рад, если бы я занял пост министра финансов. Он обладал замечательной манерой излагать свои мысли, и создалось впечатление, что, если я приму это и без того очень почетное предложение, то сделаю ему одолжение».

К сожалению, Вильсон не всегда бывал столь тактичен. Если бы он соблюдал такт всегда, то история могла бы сложиться иначе. Например, ни сенат, ни республиканская партия не проявили особой радости, когда Вильсон от имени США подписал декларацию о вступлении в Лигу Наций. Вильсон отказался взять с собой на мирную конференцию таких известных лидеров республиканской партии, как Элихью Рут, Чарльз Эванс Хьюз, Генри Кибот Лодж. Вместо них он взял с собой совершенно неизвестных людей из своей партии. Он проявил пренебрежение к республиканцам, и не позволил им считать, что вступление в Лигу Наций была не только его, но их идея, он не дал им возможности быть участниками этого события. В результате таких грубых взаимоотношений с людьми его собственной карьера была разрушена, он погубил свое здоровье и сократил себе жизнь, а его деятельность привела к тому, что Америка вышла из Лиги Наций, изменив мировую историю.

Но не только государственные деятели и дипломаты используют этот подход «сделай так, чтобы человек был счастлив сделать то, что ты хочешь». Дейл О. Феррьер из Форт-Уэйена, штат Индиана, рассказал, как он помог своему ребенку с охотой выполнить порученную ему работу.

«Джефф должен был собирать груши, упавшие с грушевых деревьев, чтобы не задерживать работу газонокосильщика. Мальчик не любил эту работу, и часто либо не делал ее вообще, либо делал так плохо, что газонокосильщику приходилось останавливаться и подбирать оставленные груши.

Вместо того чтобы отругать, я как-то сказал ему: «Джефф, давай заключим сделку. За каждую корзину полную груш, собранных тобой, я плачу тебе один доллар. Но после того, как ты закончишь, я буду вычитать по доллару за каждую оставленную тобой грушу. Что ты об этом думаешь?» Как вы понимаете, он не только собирал все груши до одной, но я должен был еще наблюдать за ним, чтобы он не срывал груш с деревьев».

Я знал человека, который вынужден был отказываться от множества предложений выступить перед аудиторией, несмотря на то, что они исходили от его друзей, людей, которым он был чем-то обязан, и делал он это столь умело, что приглашавший был, по крайней мере, доволен этим отказом. Как ему это удавалось? Он не только ссылался на свою занятость, но, выразив свою благодарность за

приглашение, он сожалел, что не может его принять, и обязательно рекомендовал какого-то другого. То есть, он не давал человеку времени почувствовать разочарование в связи с его отказом, а без промедления переключал внимание собеседника на другого оратора, который мог бы принять его приглашение.

Гюнтер Шмидт, слушатель наших курсов в Западной Германии, рассказывал об одной работнице продовольственного магазина, который находился в его подчинении. Эта работница проявляла небрежность, когда наклеивала ценники на полки с товаром, что вызывало недоразумения и жалобы клиентов. Напоминания, выговоры, споры не давали результата. Наконец, мистер Шмидт вызвал эту работницу к себе в кабинет и сказал ей, что он назначает ее следить за наклейкой ценников во всем магазине, и она будет нести за это ответственность. Эти новые обязанности полностью изменили ее, и с тех пор она стала добросовестно выполнять свою работу.

Ребячество? Возможно. Но это то, что сказали Наполеону, когда он создал свой Почетный Легион, наградив крестами 15 тысяч солдат, присвоил своим восемнадцати генералам звание «Маршал Франции» и отдал приказ именовать свои войска «Великой Армией». Наполеона критиковали зато, что он раздал «игрушки» опаленным войной ветеранам, на что Наполеон ответил: «Мужчинами правят игрушки».

Наполеон применял метод раздачи званий и полномочий с успехом, и вы можете действовать точно так. Например, моего друга, миссис Эрнест Джент из Скарсдейла, Нью-Йорк, постоянно донимали мальчишки, которые бегали по ее газону и вытаптывали траву. Она пробовала ругаться с ними, но это не помогало. Тогда она решила назначить самого отъявленного хулигана на должность и наделить его полномочиями. Она назначила его «детективом» и поручила ему следить, чтобы никто не ходил по ее газону. И ей удалось решить проблему. Ее «детектив» развел огонь на заднем дворе, накалил металлический прут и угрожал прижечь каждого, кто зайдет на газон.

Руководитель, который стремится действовать эффективно, должен помнить следующие руководящие принципы, необходимые для изменения точки зрения или поведения человека:

*1. Будьте искренни. Не обещайте неисполнимого. Забудьте о своей выгоде и думайте о выгоде для другого.*

*2. Знайте точно, что вы хотите от другого человека.*

*3. Умейте поставить себя на место другого человека. Спросите себя, что на самом деле он хочет.*

*4. Подумайте о выгодах, которые получит другой человек, выполняя то, что вы ему предлагаете.*

*5. Соотносите ваши выгоды с потребностями другого человека.*

*6. Когда вы просите человека о чем-либо, высказывайте просьбу в такой форме, чтобы дать ему понять, что он лично получит выгоду от этого.* Мы можем отдать краткий приказ: «Джон, завтра у нас

будут заказчики. У нас на складе беспорядок. Подмети там, разложи товар по полкам и вытри пыль с прилавка». Но ту же самую идею мы можем передать другими словами, которые покажут, какую выгоду от выполнения указания получит сам Джон. Мы можем сказать ему: «Джон, есть работа, которую надо выполнить. *Если она будет выполнена сейчас, то ее не надо будет делать потом.* Завтра у нас будут несколько заказчиков для осмотра наших складских помещений. Я хочу показать им склад, но там большой беспорядок. Если бы ты подметил там, разложил товар по полкам и вытер пыль с прилавка, то мы произвели бы на гостей хорошее впечатление, и *ты принял бы участие в формировании имиджа нашей компании.*

С удовольствием ли Джон выполнит то, что его просят сделать? Возможно, он и не будет на вершине блаженства, но ему будет приятнее выполнять это задание, зная какие выгоды получит он сам. Исходя из того, что Джон будет гордиться тем, как выглядит склад после уборки, и понимая его заинтересованность в улучшении имиджа компании, мы можем ожидать, что он с большей готовностью и добросовестностью отнесется к поручению. Кроме того, ему было сказано, что эта работа должна быть выполнена обязательно, поэтому лучше это сделать сейчас, а не потом. Это также является дополнительным стимулом.

Конечно, наивно полагать, что человек, к которому вы обращаетесь таким образом, всегда будет реагировать положительно. Однако многократно проверенный опыт показывает, что, используя такой подход, вы с большей вероятностью сможете изменить точку зрения человека. Если его не применять, ваши шансы добиться такого изменения меньше. И ясно, что повышение вероятности успеха на десять процентов, на десять же процентов повышает эффективность вашей деятельности, как руководителя, а это и есть *ваша* выгода от применения такого подхода. Люди с большей вероятностью сделают то, что вы хотите, если вы используете

**ПРИНЦИП 9:**

*Делайте так, чтобы люди с радостью выполняли то, о чем вы просите.*

**РЕЗЮМЕ:**

**Что означает быть руководителем**

Работа руководителя часто связана с необходимостью изменять мнения и поведение людей. Ниже приводятся некоторые советы, как добиться этого:

**ПРИНЦИП 1:**

*Начинайте с похвалы и искреннего признания сильных сторон собеседника.*

**ПРИНЦИП 2:**



*Обращайте внимание человека на его ошибки косвенно.*

**ПРИНЦИП 3:**

*Сначала говорите о своих собственных ошибках, и только потом критикуйте другого человека.*

**ПРИНЦИП 4**

*Вместо того, чтобы отдавать приказания, задавайте вопросы.*

**ПРИНЦИП 5:**

*Позвольте человеку сохранить свою репутацию.*

**ПРИНЦИП 6:**

*Хвалите людей за малейшие достижения, одобряйте их каждый удачный шаг. Будьте искренни в своей оценке и щедры на похвалу».*

**ПРИНЦИП 7:**

*Хорошо отзывайтесь о людях, и они будут стремиться соответствовать вашему мнению о них.*

**ПРИНЦИП 8:**

*Поощряйте людей. Создавайте впечатление, что совершенную ошибку легко исправить.*

**ПРИНЦИП 9:**

*Делайте так, чтобы люди с радостью выполняли то, о чем вы просите.*

## Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	
к пересмотренному и исправленному изданию .....	2
КАК БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА — И ДЛЯ ЧЕГО .....	4
ДЕВЯТЬ СОВЕТОВ,	
как извлечь максимум пользы из этой книги .....	10
ЧАСТЬ I	
ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ .....	14
Глава I	
«Если хочешь собрать мед, не опрокидывай улей!» .....	14
О чем забывают отцы .....	24
Глава II	
Большой секрет обхождения с людьми .....	25
Глава III	
«Тот, кто сможет это сделать, покорит весь мир, а кто не сможет — продолжит свой путь в одиночестве» .....	35
РЕЗЮМЕ .....	48
ЧАСТЬ II	
ШЕСТЬ СПОСОБОВ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ .....	49
Глава I	
Поступайте так, и вас везде ждет радушный прием .....	49
Глава II	
Простой способ произвести хорошее первое впечатление .....	58
Ценность улыбки на Рождество .....	63
Глава III	
Если вы этого не делаете, вас ждут неприятности .....	64
Глава IV	
Легкий способ стать хорошим собеседником .....	71
Глава V	
Как заинтересовать людей .....	78
Глава VI	
Как сразу понравиться людям .....	82
РЕЗЮМЕ	
Шесть способов расположить к себе людей .....	90
ЧАСТЬ III	
КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК ПРИНЯЛ ВАШУ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ .....	91
Глава I	
В споре нельзя добиться победы .....	91
Глава II	
Верный способ нажить врагов, и как избежать этого .....	96
Глава III	
Если вы не правы, признайте это .....	105
Глава IV	

Капля меда .....	110
Глава V	
Секрет Сократа .....	116
Глава VI	
Как защититься от тех, кто жалуется .....	120
Глава VII	
Как наладить сотрудничество .....	124
Глава VIII	
Формула, которая позволит вам добиться удивительных результатов .....	128
Глава IX	
Что хочет каждый человек .....	132
Глава X	
Этот призыв нравится всем .....	137
Глава XI	
И в кино, и на телевидении делают это. А почему этого не делаете вы? .....	141
Глава XII	
Если другие способы не дают результата, попробуйте этот .....	144
РЕЗЮМЕ:	
Как добиться того, чтобы человек принял вашу точку зрения	147
ЧАСТЬ IV	
РУКОВОДИТЕ ЛЮДЬМИ: КАК ИЗМЕНИТЬ МНЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА, НЕ ОСКОРБЛЯЯ И НЕ ВЫЗЫВАЯ НЕГОДОВАНИЯ .....	148
Глава I	
Вот как надо начинать, если вам необходимо указать на ошибку .....	148
Глава II	
Как высказать критические замечания, но избежать ненависти собеседника .....	152
Глава III	
Начинайте разговор с упоминания о своих собственных ошибках .....	154
Глава IV	
Никто не любит исполнять приказы .....	158
Глава V	
Давайте возможность другому сохранить свою репутацию ...	160
Глава VI	
Как воодушевить людей на успех .....	162
Глава VII	
Создавайте людям доброе имя .....	166
Глава VIII	
Создавайте впечатление, что ошибку легко исправить .....	169

Глава IX	
Как сделать так, чтобы люди с радостью выполняли то, что хотите вы .....	173
РЕЗЮМЕ:	
Что означает быть руководителем .....	176