

The background of the book cover is a vibrant purple. In the upper right corner, there is a complex illustration featuring a large gear with a puzzle piece inside it, surrounded by smaller gears, hexagons, and arrows. A small figure of a person is shown interacting with the large gear. In the upper left, a dark blue speech bubble contains the word 'Дейл' in yellow. Below it, the name 'КАРНЕГІ' is written in large, bold, dark blue capital letters.

Дейл

# КАРНЕГІ

# Як здобувати друзів і впливати на людей

«Книжки  
Д. Карнегі змінили  
моє життя».  
Воррен Баффет

КНИЖКА, ЩО МОЖЕ ЗМІНИТИ ВАШЕ ЖИТТЯ!

Дейл  
**КАРНЕГІ**

Як  
здобувати  
друзів  
і впливати  
на людей

«Книжки  
Д. Карнегі змінили  
моє життя».  
Воррен Баффет

КНИЖКА, ЩО МОЖЕ ЗМІНИТИ ВАШЕ ЖИТТЯ!

Дейл Карнегі

# ЯК ЗДОБУВАТИ ДРУЗІВ І ВПЛИВАТИ НА ЛЮДЕЙ



How to Win Friends and Influence People by Dale Carnegie  
Переклала з англійської Віра Назаренко

ISBN 9789669489890

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, whether electronic, mechanical, photocopying, recording or other kind, without the prior permission in writing of the owners.

Усі права застережено. Жодну частину цієї публікації не можна відтворювати, зберігати в системі пошуку інформації чи передавати в будь-якій формі будь-яким способом — електронним, механічним, ксерокопіюванням або іншим способом — без попереднього письмового дозволу власника.

ТОВ «Видавнича група КМ-БУКС»  
04060, Київ, вул. Олега Ольжича, 27/22, офіс 3  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 7876 від 05.07.2023

[info@kmbooks.com.ua](mailto:info@kmbooks.com.ua)  
[www.kmbooks.com.ua](http://www.kmbooks.com.ua)

© Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie, 1981

© Назаренко В., переклад, 2024

© ТОВ «Видавнича група КМ-БУКС», 2024

# Зміст

Передмова до виправленого видання

Як і чому було написано цю книгу.

Дев'ять рекомендацій, що допоможуть отримати максимальну користь від цієї книжки

Поради для ефективної роботи із книжкою

## ЧАСТИНА І. ОСНОВНІ ПРИЙОМИ СПІЛКУВАННЯ З ЛЮДЬМИ

1. Дістаючи мед, не перекиньте вулика!

2. Найбільший секрет поводження з людьми

3. Хто здатен так діяти, з тим увесь світ; хто не здатен, — залишається самотнім

Резюме частини І. Основні прийоми спілкування з людьми

## ЧАСТИНА ІІ. ШІСТЬ СПОСОБІВ СПОДОБАТИСЬ ЛЮДЯМ

4. Робіть так, і вам скрізь будуть раді

5. Як справити хороше перше враження

6. Якщо цього не робити, чекайте неприємностей

7. Як легко стати хорошим співрозмовником

8. Як зацікавити людей

9. Як одразу привернути до себе людину

Резюме частини ІІ. Шість способів приваблювати до себе людей

## ЧАСТИНА ІІІ. ЯК ПЕРЕКОНАТИ ЛЮДЕЙ У СВОЇЙ ПРАВОТІ

10. Суперечку виграти неможливо

11. Простий спосіб нажити ворогів і як цьому запобігти

12. Визнайте свої помилки

13. Крапля меду

14. Секрет Сократа

15. Запобіжний клапан у роботі зі скаргами

16. Як досягти співпраці

17. Формула, яка творитиме дива

18. Чого хоче кожен

- 19. Заклик, який подобається усім
- 20. Це роблять у кіно та на радіо. Дійте так само
- 21. Коли все інше не діє, спробуйте це
- Резюме частини III. Як переконати людей у своїй правоті

#### ЧАСТИНА IV. ЯК ЗМІНИТИ ЛЮДИНУ БЕЗ ОБРАЗ І НЕВДОВОЛЕННЯ

- 22. Щоб вказати людині на помилку, почніть із цього
- 23. Як критикувати, не викликаючи до себе ненависті
- 24. Спочатку скажіть про власні помилки
- 25. Нікому не подобаються накази
- 26. Дайте людині можливість зберегти обличчя
- 27. Як спонукати людей до успіху.
- 28. Дайте собаці хороше ім'я
- 29. Згадуйте про недоліки так, ніби їх легко виправити
- 30. Як змусити людей з радістю виконувати те, що вам потрібно
- Резюме частини IV. Як змінити людину без образ і невдоволення

*Ця книга присвячується людині,  
яка не мала потреби її читати, — моєму  
незабутньому другу, Гомеру Крою*

# Передмова до виправленого видання

Книга «Як здобувати друзів і впливати на людей» вперше вийшла з друку у 1937 році накладом п'ять тисяч екземплярів. Ані Дейл Карнегі, ані видавництво *Simon&Shuster* не сподівалися на щось більше, ніж скромні продажі. На їхній подив, книга одразу стала сенсацією, попит на неї збільшувався з кожним виданням.

Книга «Як здобувати друзів і впливати на людей» стала одним із світових бестселерів. Вона і сьогодні користується попитом у читачів і повністю задовольняє їхні потреби.

Дейл Карнегі говорив, що йому простіше було заробити мільйон доларів, ніж викласти свій досвід на папері. Книгу «Як здобувати друзів і впливати на людей» пошматували на окремі вислови, її цитували, перефразовували, пародіювали, використовували в найнеймовірніших контекстах (від політичних мультфільмів до романів). Книгу було перекладено майже на всі відомі мови. Кожне покоління відкривало її для себе і дивувалося актуальності.

Виникає запитання: «Навіщо переробляти книгу, яка вже давно здобула собі репутацію і продовжує доводити свою силу і привабливість?»

Щоб зрозуміти це, необхідно зважити на те, що Дейл Карнегі протягом всього життя був невтомним коректором власних робіт. Книгу «Як здобувати друзів і впливати на людей» було написано як посібник для курсу «Ефективне спілкування і людські стосунки», який він викладав. До 1955 року, коли Карнегі пішов з життя, він встиг суттєво вдосконалити і відкоригувати цей курс, щоб пристосувати його до потреб соціуму, які постійно змінюються. Жодна людина не була чутливішою до змін у сучасному житті за Дейла Карнегі. Він постійно вдосконалював і виправляв свої методи викладання, він переписав свій посібник з ефективного спілкування декілька разів. Якби він прожив довше, то виправив би і книгу «Як здобувати друзів і впливати на людей» відповідно до змін, які відбулися у світі з 1930-х років.



Багатьох згадуваних у книзі людей, які у ті часи сприймалися як визначними особистостями, сучасний читач не знає. Тому деякі приклади і вислови здаються настільки застарілими для нашого суспільства, наче взяті з вікторіанського роману. Через це вплив книги послаблюється, а її важливий зміст до певної міри втрачається.

Мета нашої роботи — зробити книгу зрозумілою сучасному читачеві й підсилити її вплив. Ми не будемо кардинально змінювати текст, а лише дещо вилучимо та додамо декілька сучасних прикладів. Дейл Карнегі писав так, як говорив, — у багатослівній, розмовній манері, тому його стиль ми залишимо незмінним, навіть сленг 1930-х років.

Тисячі людей по всьому світу навчалися на курсах Карнегі; мільйони читали його книгу «Як здобувати друзів і впливати на людей», використовуючи викладені у ній правила для покращення свого життя. Всім їм ми пропонуємо це видання як витончений інструмент для шліфування своїх здібностей.

Дороті Карнегі

# Як і чому було написано цю книгу

За перші тридцять п'ять років ХХ століття американські видавництва надрукували більше п'яти мільйонів різних книжок. Майже всі вони були надзвичайно нудними і завдали збитків видавцям. Президент одного з найбільших у світі видавництв нещодавно зізнався, що його компанія, попри 75-річний видавничий досвід, втрачає гроші на семи з кожних восьми виданих книг.

Чому ж я наважився написати книгу? І чому, написавши, набридаю порадами прочитати її? Справедливе запитання, і я спробую на нього відповісти.

Починаючи з 1912 року і до сьогодні я веду у Нью-Йорку освітні курси для бізнесменів і спеціалістів. Спочатку це були курси ораторського мистецтва, де дорослі люди з багатим життєвим досвідом навчалися логічно мислити і чітко висловлювати свої думки (як на ділових зустрічах, так і під час спілкування на дозвіллі).

Але поступово я відчув, що слухачам курсів не вистачає не тільки ораторської майстерності, а й уміння жити та контактувати з людьми у повсякденних ділових та побутових справах. А ще пізніше я зрозумів, що і сам потребував цього. Маючи досвід прожитих років, я з сумом згадував свої численні невдачі, зумовлені нестачею чуйності та розуміння. Як би я хотів, щоб така книга опинилася у моїх руках 20 років тому! Як би вона мені допомогла!

Навчитися правильно спілкуватися з людьми — найважливіша з проблем, що постає перед діловою людиною. Це вміння потрібне також архітекторам, інженерам і звичайним домогосподаркам. Дослідження, проведені нами кілька років тому, довели: навіть у технічних галузях фінансовий успіх інженера лише на 15% залежить від його знань і на 85% — від особливостей характеру та уміння керувати людьми.

Протягом багатьох років я вів курси для інженерів у Філадельфії, а також у Нью-Йоркській філії Американського інституту інженерів-електриків. За цей час більш ніж півтори тисячі фахівців прослухали

мій курс. Всі ці люди приходили тому, що неодноразово переконалися на власному досвіді, що в технічних галузях найбільше цінується не той, хто має ґрунтовніші інженерні знання. Спеціаліст, який опанував лише професійні навички в інженерній чи бухгалтерській справі, може розраховувати на платню в розмірі 25–50 доларів на тиждень. Попит на таких спеціалістів є завжди. Але людині, яка має професійні знання, уміє формулювати ідеї та керувати людьми, самою долею призначено посідати високооплачувані посади.

У зеніті свого життєвого шляху Джон Рокфеллер розповідав Метью Брушу, що уміння спілкуватися з людьми — товар, який можна купити за гроші, такий самий, як цукор або кава: «І я готовий платити за таке уміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Можна було б сподіватись, що всі навчальні заклади країни запровадять курс для розвитку цієї цінної людської якості. Але в жодному коледжі країни не викладається курс лекцій на цю тему.

Чиказький університет і Американська асоціація освіти дорослих спеціально досліджували, що саме бажають вивчати люди. Це дослідження коштувало двадцять п'ять тисяч доларів і тривало два роки. Його заключна частина була проведена у місті Меріден, штат Коннектикут. Меріден узяли як типово американське місто. Кожен дорослий житель Мерідена відповів на 156 питань, серед яких були і такі: «Ваше заняття чи професія», «Ваша освіта», «Як Ви проводите вільний час», «Скільки складає Ваш дохід», «Ваше хобі», «Ваші мрії», «Ваші проблеми», «Найулюбленіший предмет у школі» тощо. В результаті дослідження було встановлено, що серед проблем, які цікавлять дорослих, на першому місці здоров'я, а на другому — люди. Що стосується останнього, то у першу чергу цікавить, як розумітися на людях і жити з ними у злагоді, як переконувати у своїй правоті та схилити на свій бік.

Спеціалісти, що проводили це дослідження, вирішили організувати у Мерідені курси, які б задовольняли ці потреби. Було виконано ретельний пошук підручників для цих курсів, але не знайдено нічого, що можна було б порадити як посібники. Врешті звернулися до світового авторитету у сфері освіти дорослих із питанням, чи відомі йому книжки, придатні для таких цілей.

«Ні, — відповів він, — я знаю, які знання потрібні дорослим. Але

жодної книги, на жаль, ще не написано».

Це твердження було абсолютно справедливим, оскільки я сам протягом кількох років шукав практичний посібник з людських стосунків. Такої книги не існувало, тому я сам спробував написати її, щоб використовувати як навчальний посібник на власних курсах. Ця книга перед вами. Маю надію, вона вам сподобається.

Готуючись до роботи над книгою, я читав все, що тільки міг знайти з цієї проблеми — від статей Дороті Дікс, газетних звітів про розлучення і «Журналу для батьків» до творів професора Гарі Оверстрита, Альфреда Адлера та Вільяма Джеймса. Крім того, я найняв спеціаліста з дослідницьким досвідом, який провів півтора роки в бібліотеках, прочитуючи все, що я міг пропустити, продираючись крізь хащі наукових робіт з психології, потопаючи у сотнях журнальних статей, продивляючись незліченні біографії, намагаючись встановити, як поводитися великі люди всіх часів і народів. Ми перечитували історичні описи життя всіх видатних особистостей — від Юлія Цезаря до Томаса Едісона. Я підрахував, що нами було опрацьовано більше сотні біографічних робіт про одного лише Теодора Рузвельта. Ми вирішили не шкодувати ні часу, ні грошей, щоб не пропустити жодної важливої ідеї, яка в минулі століття кимось була використана для пошуку друзів або як важіль впливу на людей.

Я особисто взяв інтерв'ю у багатьох успішних персон, серед яких були такі всесвітньо відомі люди, як Марконі, Франклін Делано Рузвельт, Оуен Д. Юнг, Кларк Гейбл, Мері Пікфорд і Мартін Джексон. У розмовах з ними я намагався з'ясувати техніку людських стосунків, яку вони використовують.

З назбираного матеріалу я приготував коротку доповідь, яку назвав «Як знаходити друзів і впливати на людей». Я сказав «коротку». Вона була такою спочатку, але пізніше досягла розмірів півторогодинної лекції. Протягом багатьох років кожного семестру я пропонував цю доповідь слухачам інституту Карнегі у Нью-Йорку.

Я читав лекцію і переконував негайно перевіряти почуті в ній правила на практиці, у ділових та соціальних відносинах, а потім на черговому занятті в класі розповідати про свої експерименти та їхні результати. Це було цікавим домашнім завданням, чи не так? Леді та

джентльменів, що прагнули самовдосконалення, приваблювала можливість роботи у лабораторії цілком нового типу — у першій та єдиній лабораторії людських стосунків.

Ця книга не була написана у звичному розумінні цього — вона зросла, як зростає дитина, і розвивалася у лабораторії з дослідів, які ставили тисячі дорослих людей.

Кілька років тому ми надрукували декілька правил на аркуші, розміри якого не перевищували розмірів листівки. Наступного семестру ми надрукували трохи більший аркуш, після цього — цілу сторінку, потім серію брошур, однакових за обсягом та форматом. І ось нарешті, після п'ятнадцяти років досліджень, ми маємо цю книгу.

Правила, викладені тут, не є чистою теорією чи робочими гіпотезами. Вони діють як чари. Можливо, ви ще не вірите у їхню магічну дію, але я на власні очі бачив, як застосування запропонованих принципів спричинювало радикальні зміни у житті людей.

Наведу як приклад таку історію. Один підприємець, у якого працює 314 робітників, прийшов до нас на курси минулого семестру. Протягом багатьох років він постійно сварив своїх працівників, не добираючи слів, незважаючи на вік чи статус людей. Він не говорив слів вдячності, не заохочував і не похвалив. Після вивчення принципів, про які йдеться у нашій книзі, роботодавець змінив свою життєву філософію. Тепер він живе за принципами лояльності, ентузіазму та взаєморозуміння. Усі 314 ворогів перетворилися на 314 друзів. Пишаючись своїми успіхами, він розповідав в аудиторії: «Раніше, коли я йшов будівлею, ніхто не вітався зі мною. Навпаки, помітивши мене, працівники поспіхом відверталися. Тепер усі вони — мої друзі, і навіть сторож називає мене просто на ім'я».

Цей роботодавець тепер має більший дохід і, що найважливіше, він набагато успішніший у справах і щасливіший у особистому житті.

Продавці, які почали використовувати ці принципи, різко збільшили обсяги реалізації своїх товарів. Вони отримали можливість відкрити у банках нові рахунки, що не вдавалося зробити в минулому. Офісним працівникам подібна практика принесла зростання їх авторитету та підвищення заробітної плати. Один слухач курсів розповів, що його платня збільшилась до п'яти тисяч доларів на рік

завдяки застосуванню ним засвоєних на курсах принципів. Іншому менеджеру, що працює у компанії *Philadelphia Gas Works*, через войовничий характер і нездатність успішно керувати людьми загрожувало переведення на нижчу посаду. Навчання на наших курсах не просто врятувало його — у 65-річному віці він отримав підвищення та надбавку до заробітної плати.

Багато дружин слухачів, які були присутні на банкетах, влаштованих після закінчення наших курсів, розповідали, що їх сімейне життя стало набагато щасливішим після того, як їхні чоловіки почали застосовувати в повсякденному житті запропоновані нами принципи.

Люди були здивовані тим, як швидко вони досягали значних результатів. Все це виглядало, як диво. Іноді вдячні слухачі навіть телефонували мені додому в неділю, щоб повідомити про свої приголомшливі досягнення, бо не могли дочекатись наступного заняття.

Якось один зі слухачів, вражений почутим на лекції, зав'язав у класі дискусію, яка тривала ледь не до ранку. Лише о третій годині ночі всі розійшлися по домівках. Але цей чоловік був настільки приголомшений усвідомленням своїх помилок, вражений перспективами нового та багатшого світу людських стосунків, що просто не міг заснути. Він не спав всю ніч і весь наступний день.

Ким він був? Наївною, неосвіченою людиною, що з надмірним ентузіазмом сприймає певні ідеї? Зовсім ні. Це був досвідчений продавець мистецьких виробів, впливова людина у своєму місті; він закінчив два університети і вільно володів трьома мовами.

Нещодавно я отримав листа від одного німця; кілька поколінь його предків служили Гогенцоллернам як професійні військові. У цьому листі, написаному на борту трансатлантичного лайнера, він повідомляв про застосування на практиці наших принципів і висловлював захват, який інколи сприймався як релігійна пристрасність.

Інша людина — корінний мешканець Нью-Йорка, випускник Гарвардського університету, чие ім'я посідає поважне місце у соціальному реєстрі, багатій, власник великої фабрики килимів — повідомив, що за 14 тижнів він дізнався про можливості впливу на

людей більше, ніж за чотири роки навчання в коледжі. Нісенітниця? Фантастично? Смішно? Звісно, ви можете вибрати будь-який епітет. Я лише доводжу до вашого відома, без будь-яких коментарів, публічну заяву консервативного і успішного випускника Гарварду, адресовану приблизно 600 особам, які зібралися 23 лютого 1933 року в нью-йоркському яхт-клубі.

«Порівняно з тим, якими нам слід бути, — сказав відомий професор Гарвардського університету Вільям Джеймс, — ми пробудилися лише частково. Ми використовуємо тільки мізерну частину наших фізичних і розумових здібностей. Інакше кажучи, людина живе, мінімально використовуючи свої можливості. А більшість її здібностей зазвичай не знаходять застосування».

Здібності, яким ви «зазвичай не знаходите застосування»! Єдине призначення цієї книги — допомогти вам відкрити, розвинути і навчити використовувати пасивні ресурси. «Освіта, — сказав доктор Джон Гіббен, колишній ректор Прінстонського університету, — це вміння зустрічати життєві ситуації».

Якщо, прочитавши три розділи книги, ви не відчуєте, що стали краще підготовленими до зустрічі з новими життєвими ситуаціями, я буду це розцінювати як повний провал. Бо, як казав Герберт Спенсер: «Основна мета освіти — не знання, а дії».

І ця книга — книга дії.

Дейл Карнегі, 1936 р.

# Дев'ять рекомендацій, що допоможуть отримати максимальну користь від цієї КНИЖКИ

1. Якщо ви хочете отримати максимальну користь від цієї книги, дотримуйтеся вимоги, що значно важливіша, ніж будь-які правила або методи. Якщо ви не будете її дотримуватися, то вам не допоможе і тисяча правил про те, як треба навчатися. Якщо ж ви опануєте це найважливіше вміння, то зможете творити дива, і вам не потрібні будуть ніякі поради щодо того, як отримувати користь від будь-якої іншої книги.

Що ж це за магічна вимога? Це пристрасне прагнення навчатися і безоглядне стремління здолати свій неспокій і почати жити.

Як збудити таке прагнення? Слід постійно нагадувати собі, якими важливими є для вас ці правила. Переконайте себе в тому, що, дотримуючись їх, ви станете заможнішими і щасливішими. Повторюйте собі знову і знову: «Мій душевний спокій, щастя, здоров'я і, зрештою, можливо, навіть мої статки значною мірою залежать від того, як я засвою ті давні істини, що викладені в цій книзі».

2. Спершу прогляньте кожен розділ, щоб отримати загальне уявлення про неї. Можливо, вам захочеться одразу ж перейти до наступного розділу. Але не робіть цього, адже ви читаете не для розваги. Якщо ви взяли до рук цю книгу, бо хочете перестати хвилюватися і почати жити, уважно перечитайте кожен її розділ, — це дозволить вам заощадити час і досягти певних результатів.

3. Читаючи цю книгу, зупиняйтеся, щоб подумати над її змістом. Запитуйте себе, як і коли ви можете застосувати ту або іншу рекомендацію. Такий спосіб читання буде для вас набагато кориснішим, ніж якщо ви мчатимете вперед, мов той хорт, що переслідує зайця.



4. Читайте з червоним або звичайним олівцем або ручкою в руках. Зустрівши рекомендацію, яку ви могли б застосувати, проведіть збоку від неї вертикальну лінію. Якщо ви вважаєте цю рекомендацію надзвичайно цінною, то підкресліть її або поставте навпроти неї чотири плюси: + + + +. Такі позначки роблять книгу значно цікавішою і надалі допомагають швидше орієнтуватися у тексті.

5. Я знайомий з чоловіком, який уже п'ятнадцять років очолює величезний страховий концерн. Він щомісяця перечитує всі страхові контракти, що укладаються його компанією. Так, він читає одні й ті самі контракти місяць у місяць, рік у рік. Чому? Бо досвід навчив його, що це — єдиний спосіб чітко утримати в пам'яті зміст контрактів.

Я витратив близько двох років, працюючи над книгою з ораторського мистецтва. Проте вряди-годи мені доводиться перечитувати її, щоб не забути, що я написав у своїй власній книзі, адже людина відзначається вражаючою здатністю забувати.

Тож якщо ви хочете отримати реальну користь від цієї книги, не думайте, що вам буде достатньо лише проглянути її. Докладно вивчіть книгу, а потім перечитуйте кожного місяця, приділяючи цьому декілька годин. Вона повинна стати вашим підручником. Вам слід звертатися до неї щодня. Проглядайте її якомога частіше. Нехай на це надихає вас думка про те, що від цього читання життя ваше поліпшиться вже найближчим часом. Пам'ятайте, що дотримання цих правил може стати звичкою лише внаслідок їх постійного повторення. Тоді ви застосовуватимете їх несвідомо. Іншого шляху немає.

6. Бернард Шоу зазначав: «Якщо ви намагаєтеся чогось навчити людину, вона ніколи нічого не вивчить». Він мав рацію. Навчання — активний процес. Ми вчимося на практиці. Отже, якщо ви бажаєте опанувати принципи, наведені у книзі, впроваджуйте їх у життя. Застосовуйте їх за першої-ліпшої нагоди. Якщо ви не користуватиметеся ними, то швидко їх забудете. Тільки знання, підкріплені практикою, залишаються у пам'яті.

Можливо, вам буде непросто весь час дотримуватися цих рекомендацій — навіть мені, авторові книги, не завжди робити це вдається, — тому пам'ятайте, що ви прагнете не лише отримати

інформацію, а й сформувати нові звички, чи радше докорінно змінити свій спосіб життя. А для цього потрібен час, наполегливість і щоденна практика.

Отже, частіше заглядайте до цієї книги. Вважайте її навчальним посібником із боротьби з неспокоєм і, зустрічаючись із якоюсь складною проблемою, не панікуйте, не робіть те, що здається очевидним, не дійте імпульсивно. Така поведінка зазвичай є хибною. Натомість зверніться до цих сторінок і знову прогляньте позначені вами місця. Потім спробуйте опанувати ці нові правила. Ви побачите, що у вашому житті відбудуться казкові зміни.

7. Запропонуйте своїй дружині платити їй долар кожного разу, коли вона помітить, що ви порушили один із принципів, наведених у книзі. І не ловіть ґав, а то швидко збанкрутуєте.

8. Будь ласка, відкрийте розділ 2 і прочитайте, як банкір з Уолл-стріт Х. П. Хавелл і старий Бен Франклін виправляли свої помилки. Чом би й вам не скористатися методами Х. П. Хавелла і Бена Франкліна для перевірки виконання вами правил, які викладаються в цій книзі? Тоді ви отримаєте два результати.

По-перше, вас захопить процес пізнання, а він і привабливий, і надзвичайно корисний.

По-друге, ви набудете здатності долати неспокій і почнете жити. Мине час, і ця здатність стане вашою звичкою і дасть свої плоди.

9. Ведіть щоденник — у ньому вам слід зазначати свої досягнення у застосуванні цих принципів. Педантично занотовуйте імена, дати, результати. Такі записи надихатимуть вас на великі звершення; особливо цікавими і корисними вони будуть для вас, коли ви випадково натрапите на них через багато років!

# Поради для ефективної роботи із КНИЖКОЮ

1. Плекайте у собі глибоке бажання оволодіти принципами людських стосунків.
2. Прочитайте кожен розділ двічі, перш ніж переходити до наступного.
3. Під час читання часто зупиняйтеся і запитуйте себе, як ви можете застосувати ту чи іншу рекомендацію.
4. Підкреслюйте кожную важливу думку.
5. Перечитуйте цю книгу щомісяця. Використовуйте її як навчальний посібник, за допомогою якого можна вирішувати повсякденні проблеми.
6. Застосовуйте ці принципи за кожної нагоди.
7. Перетворіть процес навчання на веселу гру, запропонувавши дружині або комусь із друзів долати за кожне помічене порушення ними одного з цих принципів.
8. Кожного тижня аналізуйте отримані результати. Запитайте себе, яких помилок ви припустилися, яких успіхів досягли, які уроки засвоїли на майбутнє.
9. Ведіть щоденник, у якому зазначаєте, як і коли ви застосовували ці принципи.

ЧАСТИНА I

# ОСНОВНІ ПРИЙОМИ СПІЛКУВАННЯ З ЛЮДЬМИ

## Дістаючи мед, не перекиньте вулика!

7 травня 1931 року нью-йоркці були свідками найсенсаційнішого полювання на людину, яке будь-коли бачило місто. Після кількох тижнів переслідування Кроулі на прізвисько «Два нагани», гангстер і вбивця, який, між іншим, не пив і не палив, був знайдений і «накритий» у квартирі своєї коханки на Вест-Енд авеню. Півтораєста поліцейських та детективів оточили верхній поверх, де сховався злочинець. Проробивши отвір у даху, вони намагалися викурити Кроулі сльозоточивим газом. Потім вони поставили кулемети на дахах сусідніх будинків, і більше години в одному з найгарніших кварталів Нью-Йорка лунали револьверні постріли та кулеметні черги. Кроулі відстрілювався, сховавшись за перекинутим кріслом. Десять тисяч схвильованих глядачів спостерігали за цими подіями. Нічого подібного тут ще не бачили.

Коли Кроулі схопили, комісар поліції Малруні заявив представникам преси, що відчайдушний «Два нагани» був найнебезпечнішим злочинцем за всю історію Нью-Йорка. «Він уб'є й за жменю тютюну», — сказав комісар.

А як оцінював себе сам Кроулі? У листі, який він писав, поки поліція обстрілювала його укриття, Кроулі зізнався: «Під моїм одягом — стомлене, але добре серце, яке нікому не завдасть шкоди».

Незадовго до цієї події Кроулі їхав з Лонг-Айленду. Раптом до його авто підійшов полісмен і попросив показати права. Без жодного слова Кроулі витягнув наган і розстріляв поліцейського. Коли той впав, Кроулі вискочив з авто, вихопив у вмираючого офіцера револьвер і вистрілював ще раз у розпростане тіло. І цей вбивця писав: «Під моїм

одягом — стомлене, але добре серце, котре нікому не завдасть шкоди».

Кроулі було засуджено до смертної кари на електричному стільці. Заходячи до камери смертників в'язниці Сінг-Сінг, він не сказав: «Ось що я отримую за те, що вбивав людей». Ні, він промовив: «Ось що я отримую за те, що захищав себе».

У цій історії найцікавішим є те, що Кроулі вважав себе невинним. Чи подібна самооцінка є чимось незвичайним серед злочинців? Якщо ви готові ствердно відповісти на це питання, познайомтеся з такими фактами.

«Я витратив найкращі роки життя на те, щоб давати людям «гострі враження» і допомагати їм приємно проводити час, а отримав за це приниження та тюремні ґрати». Це сказав Аль Капоне. Так, той самий Аль Капоне, колишній ворог американського суспільства номер один, який тероризував Чикаго. Він не засуджував себе. Він дивився на себе як на благодійника, якого суспільство не зрозуміло.

Те саме сказав і «Німець» Шульц перед тим, як впасти під кулями гангстерів у Ньюарку. «Німець» Шульц — один з найвідоміших нью-йоркських «пацюків» — в інтерв'ю для газети заявив, що він — благодійник суспільства. І це не були просто слова — він у це щиро вірив.

Певний час я листувався з начальником в'язниці Сінг-Сінг, і це листування виявилось вельми цікавим. Від нього я почув, що небагато злочинців у в'язниці вважають себе поганими людьми. Вони такі самі, як ми з вами, так само мислять і обґрунтовують свої дії. Вони можуть пояснити, чому були змушені зламати сейф чи натиснути на спусковий гачок. За допомогою аргументів, плутаних чи логічних, вони намагаються виправдати свої антисоціальні дії у власних очах, переконуючи себе, що їх взагалі не мали ув'язнювати.

Якщо Аль Капоне, Кроулі «Два нагани», «Німець» Шульц ні в чому себе не звинувачують, то що говорити про людей, з якими ми спілкуємося щодня?!

Покійний Джон Ванмейкер якось зізнався: «Тридцять років тому я зрозумів, що сваритися нерозумно, що мені слід подолати особисту обмеженість, не переймаючись через те, що Бог не вважав за потрібне розподілити розум порівну між усіма».

Ванмейкер рано засвоїв цей урок. Особисто мені довелося

приблизно третину століття йти напромацки, поки я не дійшов висновку, що у дев'яноста дев'яти випадках зі ста людини ні в чому себе не засуджує, незалежно від того, на чиєму боці правда.

Критика не має сенсу, оскільки ставить людину в позицію захисту і спонукає шукати собі виправдання. Критика небезпечна, тому що наносить шкоду цінному для людини почуттю особистої гідності, завдає удару її уявленню про свою вагомість, породжує в ній почуття образи та обурення.

У старій німецькій армії солдату не дозволялося скаржитись одразу після події, яка дала для цього привід. Він мав стримати образ, охолонути. Якщо ж він скаржився одразу після події, його карали. У повсякденному житті також слід було б запровадити подібний закон для буркотливих батьків, сварливих жінок, лайливих роботодавців та цілої армії любителів вишукувати чужі помилки.

На сторінках історії ви знайдете тисячі прикладів марності занадто суворої критики. Візьміть, наприклад, відому сварку між Теодором Рузвельтом і президентом Вільямом Тафтом — сварку, через яку розкололася Республіканська партія, господарем Білого дому став Вудро Вілсон, а у світову війну була вписана яскрава сторінка, що змінила хід історії. Розглянемо ці події детальніше.

1908 року Теодор Рузвельт поїхав до Африки полювати на левів, залишивши президентом Вільяма Тафта. Коли Рузвельт повернувся, його роздратуванню не було меж. Він звинуватив Тафта у консерватизмі та спробував забезпечити висунення самого себе в кандидати на третій термін, для чого організував партію Биків та Лосів, чим майже розвалив Республіканську партію. В результаті на наступних виборах Вільям Тафт та Республіканська партія вийшли вперед лише у двох штатах — Вермонт та Юта. Це була найбільш нищівна поразка партії за всю її історію.

Теодор Рузвельт звинувачував Тафта, але чи звинувачував сам себе президент Тафт? Звичайно, ні. Зі сльозами на очах Тафт сказав: «Я не бачу, як міг би діяти інакше».

Хто ж винен? Рузвельт чи Тафт? Правду кажучи, не знаю і не хочу з'ясовувати. Головне, до чого я прагну, — це показати, що критика з боку Рузвельта не переконала Тафта у тому, що в поразці винен саме він. Єдиним її результатом було те, що Тафт намагався виправдати

себе.

Чи візьмемо скандал з *Teapot Dome*. Пам'ятаєте його? Газети про це писали кілька років. Непокоїлася вся країна. В американському суспільстві на пам'яті тодішнього покоління не траплялося нічого подібного. Якщо ж говорити про факти, то вони такі: Альберту Фоллу, міністру внутрішніх справ у кабінеті Гардінга, було доручено здати в оренду приватним фірмам нафтові родовища в Елк-Хілл та Тіпот Доум, які було зарезервовано військово-морським флотом США для використання у майбутньому. Думаєте, міністр Фолл почав публічний тендер? Він безсоромно передав заманливий контракт своєму приятелю Едварду Догені. А що зробив Догені? Він дав міністру Фоллу сто тисяч доларів, назвавши їх «позикою». Потім міністр Фолл скерував до цієї місцини морську піхоту Сполучених Штатів із завданням прогнати конкурентів, щоб їхні свердловини, розташовані поруч із родовищем, не виснажували запаси нафти Елк-Хілла. Зігнані зі своїх ділянок конкуренти кинулися до суду, і злетіла кришка з Пузатого Чайника зі скандальною «заваркою» у сто мільйонів доларів. Сморід пішов настільки огидний, що знудило всю країну. Адміністрацію Гардінга було скинуто, Республіканській партії загрожувала цілковита поразка, а Альберт Фолл опинився у в'язниці.

Фолл був суворо покараний. Чи розкаявся він? Ні. Через декілька років Герберт Гувер згадав у публічному виступі, що смерть президента Гардінга була наслідком душевних мук, спричинених зрадою товариша. Почувши це, місіс Фолл зірвалася з крісла і, несамовито викрикнула: «Фоллом? Що? Гардінг був зраджений Фоллом? Мій чоловік нікого не зраджував. Навіть гори золота не спокусили б мого чоловіка поводитися непорядно. Він — єдиний, хто був відданий і розіп'ятий».

Перед вами людська натура в дії: винний звинуватить будь-кого, лише не себе. Усі ми такі. Тож, якщо ви колись відчуєте спокусу критикувати когось, згадайте Аль Капоне, Кроулі «Два нагани», Альберта Фолла.

Визнаємо, що критика, як домашні голуби, завжди повертається. Визнаємо, що людина, яку ви маєте намір засудити, скоріш за все виправдається і засудить вас, або, подібно до вихованого Тафта, промовить: «Не бачу, як би міг діяти інакше».



Суботнього ранку 15 квітня 1865 року в кімнатці дешевого будинку навпроти Форт-Театру помирає Авраам Лінкольн. Довге тіло Лінкольна лежало навскоси у ліжку, занадто короткому для нього. Над ліжком висіла дешева репродукція полотна відомої художниці Роуз Бонер «Гарний кінь», і газовий ріжок, блимаючи, огортав її блідим жовтим світлом. Військовий міністр Стентон, що стояв біля ліжка, промовив: «Ось лежить найвидатніший із правителів, тих, що були на землі».

У чому ж був секрет успіху Лінкольна у стосунках з людьми? Я вивчав життя Авраама Лінкольна протягом десяти років і три роки повністю присвятив роботі над книгою «Невідомий Лінкольн». Я був переконаний у тому, що повинен вичерпно дослідити особистість Лінкольна та його приватне життя. Я спеціально досліджував лінкольнівський метод поводження з людьми. Чи дозволяв він собі критикувати інших? О, так! Замолоду, коли Лінкольн жив у Піджин Грін Воллей, штат Індіана, то не лише критикував оточуючих, але й писав листи та повісті, де висміював людей, і залишав свої твори в таких місцях, де їх могли знайти. Один з таких листів став причиною докорів сумніння на все його життя.

Навіть коли Лінкольн розпочав адвокатську практику в Спрингфілді, штат Іллінойс, він відкрито виступав проти своїх опонентів у листах, які друкувалися у газетах. Але одного разу він зробив це особливо гостро. Восени 1842 року Лінкольн висміяв політика-забіяку ірландського походження на ім'я Джеймс Шилдс. Написаний Лінкольном пасквіль було надруковано в газеті у вигляді анонімного листа до *Springfield Journal*. Місто просто заходилося від сміху. Гордовитий Шилдс захлинався ненавистю. Він дізнався ім'я автора листа, прискакав до Лінкольна та викликав його на дуель. Лінкольн не хотів битися. Він взагалі був проти дуелей, але зараз не міг відмовитись, бо йшлося про честь. Йому належало право вибору зброї. Оскільки у нього були дуже довгі руки і під час навчання у Вест-Пойнті він отримував уроки фехтування, Лінкольн обрав кавалерійський палаш. Наступного дня супротивники зустрілися на піщаному березі Міссісіпі, готові битися на смерть. Але в останній момент секундантам вдалося запобігти дуелі.

У житті Лінкольна це був найтяжчий інцидент, який став

неоціненним уроком у мистецтві поводження з людьми. Лінкольн ніколи більше не писав листів, які б когось принижували, не висміював нікого, не критикував.

У роки громадянської війни Лінкольн дуже часто змінював головнокомандуючих Потомацької армії. Мак-Келлан, Поун, Бернсайд, Хукер, Мід — кожен з них припускався трагічних помилок, що приводило Лінкольна у відчай. Половина нації гнівно засуджувала нездар, але Лінкольн «без злості на когось одного, з дружелюбністю до всіх» зберігав спокій. Одне з найулюбленіших його висловлювань: «Не судіть, і не будете осуджені». І навіть коли місис Лінкольн та інші суворо засуджували Південь, Лінкольн відповідав: «Не звинувачуйте їх, у подібних обставинах ми стали б такими самими».

Наведу ще один приклад терпимості Лінкольна. Битва біля Геттісберга відбулася на початку липня 1863 року. Вночі 4 липня почалася сильна злива і всю місцевість затопило. Лі почав відходити у південному напрямку. Досягнувши зі своєю розгромленою армією Потомака, Лі побачив попереду річку, що вийшла з берегів, позаду — армію Федерації. Лі опинився у пастці. І Лінкольн зрозумів, що це був подарунок самого неба — можливість одним ударом захопити ворожу армію та закінчити війну. Схвильований таким везінням, Лінкольн наказав Міді атакувати Лі, не скликаючи військової ради. Лінкольн передав свій наказ телеграфом, а потім для того, щоб бути впевненим, що його наказ буде отримано, відрядив до Міді спеціального кур'єра з вимогою негайно почати військові дії.

Але що зробив генерал Мід? Він скликав військову раду, вагався та марнував час, відмовляючись атакувати Лі. Врешті вода спала, і Лі відвів свою армію за Потомак.

Лінкольн розгнівався.

— Що це означає? — закричав він, звертаючись до сина Роберта. — Боже праведний! Чому це сталося? Він був у наших руках! Але я жодними силами не міг зрушити нашу армію. За таких обставин будь-який генерал легко знищив би Лі. Якби я там був, то сам міг би захопити його.

Засмучений Лінкольн написав Міді листа. Варто зауважити, що саме в цей період життя Лінкольн був найбільш стриманим у своїх висловах. Тому лист, що вийшов з-під його пера, дорівнював суворій

догані.

«Мій любий генерале! Не думаю, що Ви спроможні зрозуміти, як багато ми втратили через втечу Лі. Він був у наших руках, і ми повинні були схилити його до згоди, якою, зважаючи на наші успіхи, могла закінчитися війна. Тепер же війна може продовжуватись нескінченно. Якщо Ви не зважилися атакувати Лі минулого понеділка, коли мали переваги по всіх позиціям, як ви це зробите на тому боці річки, куди зможете взяти з собою не більше двох третин сил, що у вас є? Марно було б тепер на щось сподіватися, тож я більше не очікую від вас значних успіхів. Золотий випадок втрачено, і мені дуже прикро через це».

Однак Мід ніколи не бачив цього послання. Лінкольн не відправив його. Воно було знайдене серед паперів Лінкольна після його смерті. Мені здається, що написавши листа Лінкольн подивився у вікно і промовив сам до себе: «Хвилинку. Може, не варто гарячкувати. Легко мені, сидячи в тиші Білого дому, відправляти Миду накази вести війська в атаку, а якби я був під Геттісбергом і бачив стільки крові, скільки її бачив Мід за останній тиждень, і мої вуха пронизував би стогін помираючих та хворих, можливо, я б також хотів уникнути атаки. Якби у мене був такий неспішливий характер, як у Міда, можливо, я б діяв так само. Хай там як, та час вже сплинув. Відправивши цього листа, я відчую полегшення, а Мід шукатиме собі виправдання, засуджуючи мене. Це послання пробудить у ньому тяжке почуття, буде заважати його діям як головнокомандуючого і, можливо, взагалі змусить піти у відставку».

Отож, як я вже казав, Лінкольн залишив лист на столі, бо на власному досвіді знав, що різка критика і догана майже ніколи не дають позитивних результатів.

Теодор Рузвельт згадував, що коли він на посаді президента стикався з якоюсь заплутаною проблемою, то зазвичай дивився на великий портрет Лінкольна і думав, як би він вирішив її?

Наступного разу, відчувши бажання дати комусь прочухана, витягніть з кишені п'ятидоларову банкноту, подивіться на зображення Лінкольна і запитайте себе: «А як би він вчинив у подібній ситуації?»

Чи знаєте ви людину, яку б вам хотілося виправити, зробити кращою? Переконалий, що так. Але чому б вам не почати з себе?

Навіть із суто егоїстичної точки зору це значно вигідніше, ніж намагатися покращити інших і, між іншим, набагато безпечніше. «Коли людина починає війну сама з собою, — сказав Броунінг, — вона вже чогось варта».

Самовдосконалення, ймовірно, триватиме до Різдва. Потім ви зможете добре відпочити на свята, а у новому році почнете виправляти інших.

Але самовдосконалення — передусім. Конфуцій казав: «Не дорікай сусіду за сніг на його даху, коли твій поріг не вичищено».

Коли я був молодим і усіма силами намагався справити враження на людей, я написав найбезглуздішого листа Ричарду Гардінгу Девісу — письменнику, який на той час був помітною постаттю на літературному обрії Америки. Попередньо я отримав про нього відомості з журнальної статті та розпитав Девіса про його методи роботи. За кілька тижнів перед тим я отримав від однієї особи листа, який закінчувався так: «Продиктовано, але не прочитано». На мене це справило велике враження. Я вважав, що письменник має бути дуже поважним, зайнятим та переконливим. У той час я не мав чим вихвалитися, але пристрасно хотів справити враження на Ричарда Гардінга Девіса і тому закінчив своє коротке послання словами: «Продиктовано, але не прочитано». Девіс не схотів написати відповідь. Він просто повернув мого листа, дописавши унизу: «Ваш поганий стиль може бути перевершений тільки вашими поганими манерами».

Без сумніву, я припустився помилки і, можливо, заробив його догану. Але, як будь-яка людина, я образився. І образа ця була настільки пекучою, що коли через десять років я прочитав про смерть Ричарда Гардінга Девіса, то єдине, що промайнуло у моїй свідомості, — з соромом повинен зізнатися — була згадка про біль, якого він мені завдав.

Тож якщо вам завтра захочеться зробити щось, що може кривдити упродовж десятиліть, якщо ви дозволите собі випустити жало критики, не вважайте, як це завжди буває, що ви справедливі.

У поводженні з людьми пам'ятайте, що спілкуєтесь з істотами нелогічними та емоційними, які перебувають у тенетах забобонів і керуються гордістю та пихою. Критика — небезпечна іскра, яка може стати причиною вибуху в пороховому підвалі гордості. Іноді такий

вибух прискорює смерть. Генерала Леонарда Вуда було розкритиковано, і його не затвердили на посту головнокомандувача експедиційної армії, що прямувала у Францію. Це завдало удару по його гордості та вкоротило йому життя. Дошкульна критика стала причиною того, що чуттєвий Томас Гарді, один з найкращих романістів англійської літератури, назавжди відмовився від творчості. Критика штовхнула англійського поета Томаса Чаттертона на самогубство.

Бенджамін Франклін, який не відрізнявся тактовністю замолоду, з роками став настільки дипломатичним у спілкуванні з людьми, що був призначений послом у Францію. У чому секрет його успіху? «Я не схильний погано говорити ні про кого, — казав він, — про кожного кажу все хороше, що мені про нього відомо».

Нерозумна людина може критикувати, засуджувати і виказувати невдоволення. Більшість дурнів так і роблять. Але щоб розуміти та вибачати, необхідно мати характер і самоконтроль. Карлейль писав: «Велика людина підтверджує свою велич тим, як вона спілкується з маленькими людьми».

Замість того щоб засуджувати людей, намагайтесь зрозуміти їх та те, чим мотивовані їхні вчинки. Це породжує порозуміння. «Все зрозуміти — все пробачити». Як сказав доктор Джонсон, «сам Бог не судить людину, поки не скінчаться дні її».

То чому повинні судити ми з вами?

## **Принцип 1**

*Не критикуйте, не засуджуйте, не скаржтеся.*

## Найбільший секрет поводження з людьми

У світі існує лише один спосіб переконати людину щось зробити. Чи замислювались ви над цим? Так, один-єдиний спосіб — заохотити зробити це.

Запам'ятайте: іншого способу немає.

Звичайно, ви можете примусити людину «захотіти» віддати вам годинника, тицьнувши револьвер під ребра. Ви можете змусити підлеглого до одноразового — поки ви не відійшли від нього — акту покори, погрожуючи звільненням. Ви можете різкою або погрозами примусити дитину зробити те, чого ви хочете. Але ці грубі методи мають вкрай небажані наслідки. Єдиний спосіб, яким можна переконати людину щось зробити, — це запропонувати їй те, чого вона хоче.

А чого ви хочете?

Зигмунд Фрейд, один з найвідоміших психологів та лікарів двадцятого сторіччя, вважав, що в основі всіх наших дій два бажання: сексуальний потяг та прагнення бути великим.

Професор Джон Дьюї, видатний американський філософ, сформулював це трохи інакше. Він говорив, що найсильніше бажання людини — бути значимим. Запам'ятаймо це бажання — бути впливовим. Воно дуже важливе, тому часто згадується у цій книзі. Насправді людина хоче не так вже й багато. Але мати вплив на інших вона прагне пристрасно.

Майже всі дорослі люди хочуть: 1. Здоров'я та безпеки. 2. Їжі. 3. Сну. 4. Грошей і того, що за них можна купити. 5. Упевненості у майбутньому. 6. Сексуального задоволення. 7. Благополуччя дітей. 8.

Почуття власної значимості.

Майже всі ці бажання можна задовольнити — всі, крім одного, настільки ж глибокого та важливого, як потреба у їжі та сні. Фрейд називав це бажання бути великим, а Дьюї — бути значимим.

Лінкольн одного разу почав листа словами: «Кожному подобається, коли його хвалять». Вільям Джеймс сказав: «Найглибшою людською сутністю є палке бажання того, щоб оточуючі визнали її цінність». Зверніть увагу, він не сказав «бажання» чи «сильне бажання». Він сказав «палке бажання». Це невтамований голод людського серця. І ті поодинокі люди, які його задовольняють, володіють душами і «навіть могильник шкодує про день їх смерті».

Необхідність підтвердження своєї значимості — одна з найголовніших відмінностей людини від тварини. Коли я був хлопчиком, ми жили в Міссурі. Мій батько виводив чистокровних джерсійських свиней та породистих біломордих корів. Ми зазвичай виставляли наших тварин на сільських ярмарках та виставках по всьому Середньому Заходу. Разів двадцять ми брали перший приз. Мій батько причепив призові блакитні стрічки на довге біле полотно, і коли в дім приходили друзі або відвідувачі, діставав це полотно. Батько тримав один його кінець, я — другий, і таким чином ми демонстрували гостям наші блакитні стрічки. Свині не цікавилися стрічками, якими їх нагороджували. Але мій батько цікавився. Ці призи підвищували його значимість. Якби наші предки не прагнули так шалено підтвердити свою значимість, цивілізація була б неможлива. Без цього бажання ми досі були б тваринами.

Саме прагнення підтвердити свою значимість змусило неосвіченого і нужденного прикажчика з бакалійної лавки вивчати книги з питань права, які він знайшов серед домашнього скарбу, який він купив за п'ятдесят центів. Ви, мабуть, чули про цього прикажчика. Його звали Лінкольн.

Саме бажання відчувати свою значимість надихнуло Діккенса на створення невмирущих романів, сера Крістофера Рена — симфонії в камені. Це бажання змусило Рокфеллера накопичувати мільйони, які він ніколи не зможе витратити, а найбагатшу людину у вашому місті — побудувати будинок, розміри якого перевищують її потреби.

Це бажання примушує вас модно одягатися, керувати автомобілем

останньої моделі та розповідати про те, які чудові у вас діти.

Саме це бажання штовхає багатьох підлітків до того, щоб стати гангстерами й бандитами. «Сьогоднішній юний злочинець схиблений сам на собі, — говорив головний поліцейський комісар Нью-Йорка Малруні, — і перше, що він просить після арешту — це газети з сенсаційними повідомленнями, що роблять його героєм. Неприємна перспектива потрапити в «тепленьке місце» — на електричний стілець — здається йому чимось віддаленим і незначним, поки він поїдає очима своє зображення, що межує з портретами Лагардіа, Ейнштейна, Ліндберга, Тосканіні або Рузвельта».

Якщо ви скажете мені, завдяки чому відчули свою значимість, я скажу вам, хто ви. Цим визначається ваш характер. Це найсуттєвіша ваша ознака. Наприклад, Джон Д. Рокфеллер повніше відчув свою значимість, збудувавши сучасну лікарню в Пекіні, тобто виявивши турботу про мільйони бідних людей, яких він ніколи не бачив і не побачить. Діллінджер, навпаки, відчув свою значимість у бандитизмі, пограбуванні банків і вбивствах. Одного разу в Міннесоті, коли його наздоганяла поліція, він вдерся до аптеки і вигукнув:

— Я — Діллінджер! — Він пишався тим, що є злочинцем. — Я не чіпатиму вас, — сказав він.

Головним, що відрізняє Діллінджера від Рокфеллера, є те, завдяки чому у них з'явилося відчуття власної значимості. Історія рясніє цікавими свідченнями того, як відомі люди намагались задовольнити це почуття. Навіть Джордж Вашингтон хотів, щоб його іменували «Його Величність, президент Сполучених Штатів». Колумб прагнув титулу «Адмірал Океану і президент Індії». Катерина Велика відмовлялася читати листи, на яких не було написано: «Її Імператорській Величності». Місіс Лінкольн, будучи господинею Білого дому, накидалася на місіс Грант: «Як ви наважуєтеся сидати в моїй присутності, не чекаючи запрошення?!»

Наші мільйонери допомагали фінансувати експедицію адмірала Берда в Антарктиду за умови, що ланцюги крижаних гір будуть названі їхніми іменами. Віктор Гюго наївно сподівався на те, що Париж буде перейменовано на його честь. Навіть Шекспір, найвеличніший з великих, намагався надати блиск своєму імені, придбавши герб для свого роду.



Іноді люди прикидаються немічними та хворими, аби привернути до себе увагу і співчуття та отримати підтвердження своєї значимості. Наприклад, візьмемо історію місіс Мак-Кінлі. Вона насолоджувалась почуттям своєї значимості, змушуючи свого чоловіка, президента Сполучених Штатів, нехтувати важливими державними справами і сидіти протягом чотирьох годин біля ліжка, оберігаючи її сон. Вона втамовувала спрагу підвищеної уваги, примушуючи його залишатись з нею під час візиту зубного лікаря. Якось вона влаштувала чоловіку сцену через те, що він залишив її одну з дантистом, щоб зустрітись в призначений час з Джоном Хеєм.

Мері Робертс Райнхарт якось розповіла мені про привабливу молоду жінку, яка стала вдавати безпомічну хвору, щоб відчувати свою значимість. Одного дня ця молода жінка просто лягла у ліжку, і протягом десяти днів її стара мати мандрувала з тацею на третій поверх і назад, носячи їй їжу. Змучена цими турботами, стара жінка померла. Кілька днів «хвора» поголодувала, потім встала, одягнулася і повернулася до звичного життя.

Деякі авторитетні спеціалісти заявляють, що люди можуть навіть збожеволіти заради того, щоб відчувати свою значимість, у визнанні якої їм відмовлено у жорсткому світі дійсності. У лікарнях Сполучених Штатів хворих на психічні захворювання більше, ніж хворих на всі інші захворювання разом узяті. Якщо вам більше 15 років і ви живете у штаті Нью-Йорк, у вас один шанс із десяти потрапити до лікарні для психічно хворих у найближчі сім років.

У чому причина божевілля?

На це питання ніхто не може відповісти. Ми знаємо, що деякі хвороби, наприклад сифіліс, знищують клітини мозку і призводять до божевілля. Більше половини всіх психічних захворювань можуть бути наслідками таких фізичних проблем, як ураження мозку, алкоголізм, інтоксикація або поранення. Але всі інші випадки божевілля — і в цьому трагічність ситуації — жодним чином не пов'язані з органічними пошкодженнями мозкових тканин. У посмертній експертизі, коли тканини мозку вивчають під найпотужнішими мікроскопами, їх визнають такими ж здоровими, як і у нас із вами.

Чому ж тоді ці люди збожеволіли?

Я поставив це питання головному лікарю однієї з найбільших

психіатричних лікарень. Цей фахівець, який отримав вагомі нагороди та почесні за дослідження психічних хвороб, прямо сказав мені, що багато людей, збожеволівши, віднайшли у своєму новому стані почуття власної значимості, якого не відчуті у реальному світі. Потім він розповів таку історію: «У мене є пацієнтка, шлюб якої виявився трагедією. Вона хотіла кохання, сексуального задоволення, дітей та соціального статусу. Але життя не виправдало очікувань. Чоловік її не кохав. Він навіть відмовлявся їсти з нею і наказував подавати їжу в кімнату на верхньому поверсі. У цієї жінки не було ні дітей, ні соціального статусу. Вона збожеволіла, і в уяві розлучилася з чоловіком та повернула своє дівоче прізвище. Тепер вона була впевнена, що вийшла заміж за англійського аристократа і наполягала на тому, щоб її називали леді Сміт. Також ця хвора в уяві щодня народжує дитину. Щоразу, коли я оглядав її, вона мені говорила: «Лікарю, у мене цієї ночі народився малюк». Життя розбило корабель її надій об гостре каміння дійсності, але на сонячних, фантастичних островах божевільня її човник під усіма вітрилами та співаючим у щоглах сприятливим вітром прийшов у порт її бажань».

Трагічно? Чесно кажучи, не знаю. Лікар сказав мені: «Якби я міг повернути їй здоров'я, не впевнений, що став би це робити. Вона набагато щасливіша у своєму сьогоденному стані».

Переважає більшість божевільних щасливіші за нас. Вони вирішили всі свої проблеми. Вони охоче підпишуть вам чек на мільйон доларів або дадуть рекомендаційного листа до Ага-хана. У фантастичному світі, створеному їхньою уявою, вони відчували свою значимість, якої так прагнули.

Якщо деякі люди так прагнуть відчувати себе значимими, що аж божевільють, щоб отримати це відчуття, уявіть, яких чудових результатів можна досягти у стосунках з людьми, щиро визнаючи їх значимість.

Якщо я не помиляюся, лише дві людини мали річний дохід у розмірі мільйона доларів: Волтер Крайслер і Чарльз Шваб.

Чому Ендрю Карнегі платив Швабу мільйон доларів на рік, тобто більше трьох тисяч доларів на день? Можливо, тому що Шваб був геній? Ні. Можливо, тому що він знав про виробництво сталі більше за інших? Дурниці. Чарльз Шваб зізнався мені, що багато його

робітників знають про виробництво сталі більше за нього. Шваб сказав, що йому платили таку високу заробітну плату за уміння керувати людьми. Ось його секрет, який слід увічнити в бронзі та вивісити в кожному будинку і школі, у кожному магазині й закладі; і дітям, замість того щоб марнувати час на відмінювання латинських дієслів або запам'ятовування рівня річних опадів у Бразилії, слід було б запам'ятовувати слова, які змінять їхнє життя і свідомість, якщо жити, дотримуючись їх: «Вважаю найбільш цінною якістю, якою я володію, мою спроможність збуджувати ентузіазм в людях. Я думаю, що спосіб, за допомогою якого можна розвинути найкращі якості людей, — це визнання їхньої цінності».

Ніщо так легко не вбиває людське честолубство, як критика з боку тих, хто стоїть вище. Тому я ніколи нікого не критикую. Але завжди надаю велике значення вмотивуванню людської праці. Тому шукаю у людях того, що варте похвали, і відчуваю відразу до вишукування помилок. Коли мені щось подобається, я щирий і щедрий у своєму схваленні».

Саме так Шваб і робив. А як робить пересічна людина? Навпаки. Коли їй щось не подобається, вона згадує всіх чортів, коли подобається — мовчить.

— Попри мої зв'язки і знайомства з впливовими людьми у різних частинах земної кулі, — розповідав Шваб, — мені довелося б, однак, довго шукати людину, яка працювала б краще і докладала більших зусиль під впливом критики.

Це виявилось однією з головних причин феноменального успіху Ендрю Карнегі, який дуже цінував свої зв'язки — як суспільні, так і особисті. І навіть на своєму надмогильному камені Карнегі побажав похвалити своїх помічників. Він створив для себе епітафію такого змісту: «Тут лежить той, хто вмів підкорювати людей, розумніших за нього».

Вміння щиро і високо цінувати людей було одним з секретів Рокфеллера як керівника. Наприклад, коли один із його партнерів, Едвард Бедфорд, невдало купив нерухомість у Південній Америці та завдав фірмі збитків на мільйон доларів, Джон Рокфеллер мав повне право критикувати його. Проте він знав, що Бедфорд зробив все можливе, аби запобігти цьому, й інцидент не мав розвитку. Коли ж

Рокфеллеру випала можливість похвалити Бедфорда, який врятував шістдесят відсотків інвестованих грошей, видатний мільйонер щиро привітав свого партнера.

— Це чудово, — сказав Рокфеллер, — нам ніколи не вдавалося так легко відбутися.

Зігфельт, найуспішніший антрепренер, який вражав бродвейську публіку блискучими спектаклями, заробив собі репутацію завдяки вмінню перетворювати американських дівчат. Він обирав маленьке сіре створіння, якого ніхто не помічав, і створював на сцені чарівний образ, сповнений таємниці та спокуси. Знаючи силу визнання і впевненості, він змушував жінок відчувати свою красу однією тільки галантністю і чемністю у ставленні них. Одночасно він був практичний: підняв платню хористкам з тридцяти доларів на тиждень до ста сімдесяти п'яти. І був лицарем: ще до прем'єри він надсилав телеграми і троянди зіркам трупи та хористкам.

Одного разу, потрапивши під вплив модної теорії про користь голодування, я впродовж шести діб утримувався від їжі. Це було неважко. На шостий день я відчував менший голод, ніж у другий. Проте більшість людей вважали б себе злочинцями, залишивши своїх домашніх або працівників без їжі протягом шести днів. Разом із тим вони залишають їх протягом тижнів і навіть років без уваги і визнання, які потрібні не менше за їжу.

Граючи провідну роль у *Reunion in Vienna*, Альфред Лант любив повторювати: «Немає нічого, чого б я так сильно потребував, як середовища для самоповаги».

Ми даємо їжу нашим дітям, друзям і службовцям, але так рідко даємо їм підстави для самоповаги. Ми забезпечуємо їх ростбіфами і картоплею, але через свою необачність забуваємо визнати їхню високу людську цінність, сказати добре слово, яке б звучало в їх пам'яті довгі роки подібно до музики ранкових зірок.

Прочитавши ці рядки, дехто з читачів, можливо, скаже: «Підлизуватися, лестити! Ці трюки всім давно відомі. Вони не спрацьовують, коли маєш справу з розумною людиною».

Звичайно, лестощі рідко діють на розумних людей. Це підступно, фальшиво і нещиро. Лестити не варто, але, як правило, це роблять. Правда, деякі так прагнуть визнання, що задоволені й малим, подібно

до вмираючої з голоду людини, яка готова їсти траву і хрopakів. Чому, наприклад, таким фантастичним успіхом користувалися на шлюбному ринку брати Мдівані, які одружувались багато разів. Чому ці так звані принци змогли упіймати у свої тенета красунь, прославлених зірок екрану, всесвітньо відому примадонну і Барбару Гаттон з її мільйонами? Як вони досягли цього? «Шарм братів Мдівані, що зачаровував жінок, — писала Аделіна Роджерс Сент-Джонс у статті для журналу *Liberty*, — був найтаємничішою загадкою століття».

Пола Негрі, красуня, велика артистка і знавець чоловіків, пояснила мені цю загадку: «Вони опанували мистецтво лестоців як жоден із чоловіків, яких я колись зустрічала. Це мистецтво майже втрачене у наш час реалізму і скепсису. Запевняю вас, саме в цьому криється секрет впливу Мдівані на жінок».

Навіть королева Вікторія була чутлива до лестоців. Дізраелі зізнався, що, спілкуючись з королевою, він «щедро осипав її грубими лестоцями». Але Дізраелі був найвишуканішою, найспритнішою і найвинахідливішою людиною, яка будь-коли керувала Британською імперією. У своїй сфері він був геніальний. Те, що для нього було неприємним, але необхідним, зовсім не є обов'язковим для нас із вами. При тривалому застосуванні лестоці принесуть більше шкоди, ніж користі. Лестоці — це підробка. Подібно до фальшивих грошей вони приведуть до біди, якщо часто користуватися ними.

У чому ж різниця між високою оцінкою і лестоцями? Вона очевидна. Перша — щира, другі — ні. Перша йде від серця, другі вимовляються крізь зуби. Перша — правдива, другі — фальшиві. Перша викликає захоплення, другі — презирство.

Нещодавно мені вдалося побачити бюст генерала Обрегона у палаці Чапультепек у Мехіко-Сіті. Під бюстом були вигравіювані мудрі слова, що характеризували світогляд генерала: «Не бійтеся ворогів, що нападають, — бійтеся друзів, що підлещуються».

Тому я зовсім не вчу підлещуватися. Я далекий від цього. Я розповідаю про новий спосіб життя і хочу це повторити.

На стінах кабінету короля Георга V у Букінгемському палаці висіли шість висловлювань. Одне з них було таким: «Навчи мене не роздавати і не приймати дешевих похвал». Суть лестоців — дешева похвала. Одного разу я прочитав визначення лестоців, яке варте того, щоб його

навести тут: «Лестити — це говорити іншому саме те, що він думає про себе».

— Якою б мовою ви не користувалися, — сказав Ральф Волдо Емерсон, — ви ніколи не зможете сказати нічого іншого, крім того, хто ви такий.

За винятком думок, пов'язаних з якимись проблемами, дев'яносто п'ять відсотків часу ми зазвичай думаємо про себе. Отже, якщо ми припинимо на певний час думати про себе і згадаємо про чесноти інших, не потрібно буде вдаватися до дешевих та неправдивих лестощів, які можна вгадати раніше, ніж вони злетять з язика.

Емерсон говорив: «Кожна людина у чомусь перевершує мене; і я готовий у неї вчитися».

Якщо це було справедливо для Емерсона, чи не у тисячу разів це справедливіше для нас? Припинімо думати лише про наші досконалості й бажання. Намагаймося зрозуміти достоїнства іншої людини. Тоді не буде необхідності в лестощах. Давайте чесно, щиро визнавати хороші якості одне одного. Будьте сердечні та щедрі у своєму схваленні, тоді люди будуть цінувати ваші слова, пам'ятати їх і повторювати протягом усього життя, навіть після того, як ви забудете їх.

## **Принцип 2**

*Хваліть чесно і щиро.*

## Хто здатен так діяти, з тим увесь світ; хто не здатен, — залишається самотнім

Щоліта я ходжу рибалити на Мейн. Я, щиро кажучи, дуже люблю суниці з вершками, проте риба чомусь віддає перевагу черв'якам. Коли я рибалю, то думаю не про те, що люблю я, а про те, що любить риба. Тому ніколи не насаджую на гачок суницю з вершками, а чіпляю черв'яка або коника та ще й припрошую: «Чи не бажаєте поласувати цим?»

Виникає закономірне питання: чому б не перенести цей принцип на стосунки між людьми?

Саме так робив Ллойд-Джордж. Коли хтось спитав його, яким чином він зміг так довго утриматись при владі у той час, як всі інші лідери військового часу — Вілсон, Орландо, Клемансо — були усунуті та забуті, Ллойд-Джордж відповів, що має завдячувати своєму вмінню відгадувати, яку «приманку» почепити на «гачок», щоб задовольнити потребу «риби».

Навіщо говорити про те, чого хочеться вам? Це інфантилізм та безглуздя. Звичайно, вам це цікаво. Але ви такі не одні. Усі ми цікавимось тим, чого хочемо самі.

Насправді існує лише один спосіб реально вплинути на іншу людину — поговорити з нею про те, що її цікавить, і допомогти реалізувати її бажання. Згадайте про це завтра, коли намагатиметеся змусити когось щось зробити. Якщо, наприклад, ви не хочете, щоб ваш син палив, ні в якому разі не забороняйте йому цього і не кажіть, що ви не хочете, аби він це робив, а доступно поясніть йому, яким чином

цигарки можуть завадити йому вступити до бейсбольної команди або позбавити перемоги в забігу на сто ярдів.

Це правило корисно пам'ятати незалежно від того, з ким ви маєте справу: з дітьми, телятами чи шимпанзе. Наприклад, якось Ральф Волдо Емерсон і його син намагалися загнати в хлів теля. Але вони припустилися загальної для всіх помилки і думали лише про те, чого хотіли вони. Тому Емерсон-старший штовхав нещасну тварину, а Емерсон-молодший, відповідно, тягнув. Але теля робило те саме, що й вони: думало лише про власне бажання. Воно міцно впиралося, категорично відмовляючись від тих благ, які давав хлів. Покоївка-ірландка помітила їхню проблему. Вона не вміла писати книг, але краще за Емерсонів розуміла хід думок теляти. Тому вона просто запхала тварині до рота свій «материнський» палець, дала трішки його посмоктати і без жодних проблем відвела теля до хліву.

З самого народження кожна ваша дія була зумовлена тим, що ви чогось хотіли. І навіть той випадок, коли ви пожертвували сто доларів Червоному Хресту, пояснюється тим, що ви хотіли допомогти нужденним, хотіли вчинити благородно, безкорисно та красиво. «Коли ви подали одному з братів Моїх менших, ви Мені подали» (Євангеліє від Матвія).

Якби бажання вчинити так було слабшим за бажання зберегти 100 доларів, ви б не зробили пожертвування. Аргументація вашого вчинку може бути різною: ви зробили це, бо соромились відмовити, або тому, що волонтер попросив вас про це. Але безсумнівно одне: ви зробили пожертвування, бо хотіли цього. Професор Гаррі А. Оверстрит у науково-популярній книзі «Мотивація людської поведінки» пише: «Наші дії витікають з наших бажань... І найкраще, що можна порадити на випадок, якщо треба спонукати когось до дій у роботі, домашньому житті, школі чи політиці, — викликати у людини сильне бажання діяти. Хто здатен зробити це, з тим увесь світ; не здатний залишається самотнім».

Ендрю Карнегі — шотландський хлопець, який почав працювати за два центи на годину і залишив після себе 365 мільйонів доларів — у «школі життя» вивчив, що є лише один спосіб впливати на людей: розмовляючи з ними, обмежуватись колом їхніх бажань. Він закінчив лише чотири класи школи, однак навчився керувати людьми. Для



прикладу: своячениця Карнегі дуже сумувала за своїми синами, які вчилися у закритому коледжі і були так захоплені особистими справами, що дуже рідко писали додому, і навіть на найпалкіші листи матері не завжди відповідали. Карнегі запропонував парі на сто доларів, заявивши, що зможе отримати відповідь зворотною поштою, не попросивши про це. Хтось прийняв його ставку. Він написав племінникам короткого листа, згадавши в постскрипті, що вкладає кожному по п'ятидоларовій асигнації, проте грошей не поклав. Відповіді, звичайно, прийшли зі зворотною поштою. У них «Дорогому дядькові Ендрю» дякували за увагу і доброту і... ви самі можете закінчити цю історію.

Завтра, коли ви захочете переконати когось щось зробити, перш ніж відкрити рота, подумайте, яким чином заохотити людину зробити це. Завдяки цьому ви почнете ставитись до людей уважніше та утримаєтесь від зайвих розмов про ваші особисті бажання.

Щороку я орендував на двадцять вечорів велику бальну залу в одному з готелів Нью-Йорка для читання курсу лекцій. Одного разу мені несподівано сказали, що треба заплатити втричі більше, ніж у попередні роки. На той момент оголошення вже були розклеєні, всі квитки надруковані та розпродані. Звичайно, мені не хотілося платити за підвищеним тарифом, але й не було сенсу говорити з адміністрацією готелю про те, чого хотів або не хотів я, оскільки їх цікавило тільки те, чого хотіли вони.

Через декілька днів після цього я підійшов до адміністратора.

— Отримавши вашого листа, я був вражений, — сказав я, — але зовсім вас не звинувачую. На вашому місці я, напевно, написав би так само. Обов'язок керівника готелю — отримати якнайбільше прибутку. Якщо ви не будете цього робити, вас звільнять. Тепер давайте порахуємо ті вигоди та збитки, що чекатимуть на вас, якщо ви наполягатимете на підвищенні платні.

Я взяв аркуш паперу і провів посередині лінію, назвавши один стовпчик «Вигода», другий — «Збитки». У першому написав: «Вільна бальна зала» і продовжив:

— Ви матимете вигоду, здаючи зал під танці та збори. Це великий зиск, оскільки за подібні заходи ви отримаєте значно вищу платню, ніж за оренду зали для читання курсу лекцій. Якщо я займаю зал

двадцять вечорів за сезон, для вас це, звичайно, означає втрати. Тепер розглянемо збитки. Перше: замість підвищення доходу за рахунок моєї платні ви його втрачаєте, тому що я не можу платити запропоновану вами суму і буду вимушений читати лекції в іншому місці. Друге: ці лекції роблять ваш готель привабливим для багатьох освічених людей. Це непогана реклама, чи не так? Якби ви витрачали п'ять тисяч доларів на оголошення в газетах, ви не змогли б зацікавити вашим готелем стільки людей, скільки залучаю своїми лекціями я.

Сказавши це, я записав збитки у відповідну колонку і передав листок адміністратору зі словами:

— Будь ласка, уважно розгляньте як збитки, так і вигоди, що чекають на вас, і повідомте мені своє остаточне рішення.

Наступного дня я отримав листа, де повідомлялося, що орендна плата збільшується замість трьохсот відсотків лише на п'ятдесят. Зауважте, я отримав цю знижку, говорячи не про те, чого хочу я, а про те, чого хоче інший і як він може цього досягти.

Припустімо, я дав би волю почуттям, що цілком природно у цій ситуації. Тоді б я увірвався до кабінету адміністратора та закричав:

— Що означає підвищення платні на триста відсотків? Ви ж прекрасно знаєте, що квитки продані, а оголошення надруковані! Триста відсотків! Абсурд! Я не буду платити таку суму!

Що б сталося тоді?

Закипіли б пристрасті, і... ви чудово знаєте, чим закінчуються подібні суперечки. Навіть якби я довів, що він не правий, гордість не дозволила б йому відступити.

Одна з найкращих порад у сфері тонкого мистецтва людських взаємовідносин висловлена Генрі Фордом:

«Якщо й існує секрет успіху, він криється у здатності сприйняти думку іншої людини і бачити речі під її кутом зору так само добре, як і під своїм власним».

Це настільки вдалий вислів, що його хочеться повторити. Думка настільки прозора та очевидна, що кожен одразу побачить справедливість цих слів. Проте дев'яносто відсотків людей на Землі у дев'яносто випадках зі ста ігнорують цю істину.

Вам потрібен приклад? Подивіться завтра вранці листи, що зберуться на вашому столі, і ви побачите, що в більшості з них грубо

порушується цей високий принцип здорового глузду. Для прикладу розглянемо листа, написаного керівником відділу радіо великого рекламного агентства, філіали якого розкидані по всьому континенту. Цього листа було надіслано керівникам місцевих радіостанцій по всій країні (у дужках я помістив свої коментарі на кожен абзац).

*Пану Джону Бленку,*

*Бленквіль, Індіана*

*Вельмишановний пане Бленк!*

*Наша компанія прагне зберегти лідерство у сфері радіореклами.*

(Кого цікавить бажання вашої компанії? Я стурбований власними проблемами. Банк позбавив мене права викупу закладної на мій будинок; тля зіпсувала троянди в моєму саду; на фондовій біржі вчора спостерігалось падіння, і до ранку я втратив вісім до п'ятнадцяти; мене не запросили на вечір у Джонсонів; лікар сказав, що у мене підвищений тиск, неврит і лупа. Стурбований, я приходжу вранці у контору, відкриваю листа і читаю базікання якогось скиглія з Нью-Йорка про бажання його компанії. Якби він тільки міг передбачити, яке враження справить його лист, то негайно покинув би рекламну справу і заснував виробництво засобів від овечих вошей.)

*Наше рекламне відомство веде справи у загальнонаціональному масштабі та вважається засновником першої мережі радіозв'язку. Наша практика додаткової оплати часу передач із року в рік зберігає нам першість.*

(Ви величаві та багаті й лідируєте справедливо. Ну то й що? Плювати я хотів на вашу велич. Навіть якби ви були такі великі, як *General Motors*, *General Electric* і Генштаб армії США разом узяті. Навіть маючи розум колібрі, ви могли б зрозуміти, що мене цікавить тільки моя власна велич. А розмови про ваші колосальні успіхи лише змушують мене відчувати свою нікчемність.)

*Ми хочемо, щоб наша служба вважалася останнім словом у сфері інформаційного радіозв'язку.*

(Ви хочете. Ви хочете! Віслюки. Мене абсолютно не цікавить те, чого бажаєте ви, Муссоліні чи Бінг Кросбі. Запам'ятайте раз і назавжди, що я керуюся виключно своїми бажаннями, а ви у своєму ідіотському листі ще ні слова не сказали про те, що мене цікавить.)

*У зв'язку з вищесказаним просимо внести нашу компанію до Вашого списку найкращих інформаційних передач і використовувати наші рекламні матеріали не лише у недільних передачах, а й у будь-який інший зручний для слухачів час.*

*(«Список найкращих»... Яке нахабство! Спочатку базіканням про свою компанію ви підкреслюєте мою нікчемність, а потім, навіть не сказавши при цьому «будь ласка», просите внести вас до списку найкращих клієнтів.)*

*Негайне підтвердження отримання Вами листа, що дасть нам знати про Ваше рішення, було б взаємовигідним.*

*(«Негайне підтвердження отримання Вами листа, що дасть нам знати про Ваше рішення, було б взаємовигідним»! Баран! Він надсилає мені свого розмноженого у тисячах екземплярів листа — одного з тих папірців, що подібно до осіннього листка розносяться вітром по всьому світу — і має нахабність просити мене (коли у мене з голови не йдуть закладна, троянди і кров'яний тиск) писати особисте підтвердження отримання паршивого папірця, причому «негайно». Що ви хочете сказати цим «негайно»? Вам не спадає на думку, що я зайнятий так само, як і ви, що люблю, врешті-решт, подумати, перш ніж відповідати. І взагалі, хто дав вам право по-панськи вказувати мені, що робити? Ви кажете, що це «взаємовигідно». Нарешті ви спромоглися згадати про мою вигоду. Але у чому буде полягати ця вигода для мене, нічого конкретно не сказали.)*

*Щиро ваш ...,  
завідувач відділом радіо*

*P.S. Можливо, Вас зацікавить доданий передрук із «Blankville Journal», і Ви захочете включити його до передачі Вашої радіостанції.*

*(Тільки в самому кінці, у постскрипті, ви згадуєте про щось, що може допомогти мені у вирішенні однієї з моїх проблем. Чому було б не почати з цього? Тепер це вже не має жодного сенсу. У рекламіста, який пише таку нісенітницю, щось, мабуть, негаразд із продовжуватим мозком. Вам ні до чого лист, «що дасть нам знати про Ваше рішення». Все, що вам треба, — це кварта йоду для запаленої щитоподібної залози.)*

Якщо людина, яка присвятила своє життя справі реклами та визнана фахівцем у мистецтві переконувати людей купувати, могла написати такого листа, чого очікувати від м'ясника, пекаря чи виробника шпалерних цвяхів?

Ось інший лист, написаний завідувачем фрахтовою конторою чималого залізничного вузла слухачу наших курсів пану Едварду Вермілену. Як поділяв лист на отримувача? Прочитайте текст цього листа, тоді поговоримо.

*A. Zerega's Sons. Inc.,  
28 Фронт-стріт,  
Бруклін, Нью-Йорк  
До відома пана Едварда Вермілена!*

*Наша розвантажувально-завантажувальна станція стикається зі складнощами у роботі через те, що більша частина вантажів потрапляє до нас у другій половині дня. Це викликає затори, надпланову роботу, простій автотранспорту і в деяких випадках — затримку вантажів. Десятого листопада ми отримали від Вашої компанії п'ятсот десять місць, що були доставлені на вантажну ділянку о 16 годині 20 хвилин.*

*Просимо допомогти у подоланні труднощів, що виникають через пізню відправку вантажів. Чи можемо ми просити Вас докласти зусиль, щоб у дні відправки партії вантажів, які мають бути доставлені замовнику в певний час, ми отримували їх, хоча б частково, завчасно або у першій половині дня?*

*Переваги для Вас у такому разі будуть полягати у швидшому розвантаженні Ваших вантажівок, а також гарантії того, що вантажі будуть відправлені у день їх надходження.*

*Щиро Ваш Дж. Б. ...,  
зав. ...*

Прочитавши листа, пан Вермілен, комерційний директор A. Zerega's Sons. Inc., переслав його мені з такими коментарями.

*Цей лист справив ефект, протилежний тому, на який сподівався відправник. Лист починається описом труднощів залізниці, які нас,*

власне, не цікавлять. Нас просять про співпрацю, не беручи до уваги незручності, які можуть виникнути через це у нас. І тільки в останньому абзаці згадується, що у випадку співпраці наші вантажівки будуть розвантажуватися швидше і буде гарантовано відправлення вантажів у день їх надходження. Іншими словами, те, в чому ми найбільше зацікавлені, згадується в останню чергу. В цілому лист викликає супротив, а не бажання співпраці.

Давайте подивимось, як виправити цей лист. Як радив Генрі Форд, не будемо говорити про свої проблеми, а «прийнемо до уваги думку іншого і розглянемо стан речей з його точки зору так само пильно, як зі своєї». Ось один, можливо, не найкращий, варіант.

*Вельмишановний пане Вермілен!*

Ваша компанія є однією з найкращих наших клієнтів протягом останніх чотирнадцяти років. Звичайно, ми дуже цінуємо ділові стосунки з Вами і бажаємо швидко і ефективно обслуговувати Вас, на що Ви заслуговуєте.

На жаль, це стає неможливим у тих випадках, коли Ваші вантажівки доставляють великі партії вантажів у другій половині дня, як це сталося десятого листопада. Річ у тім, що багато наших інших клієнтів також доставляють вантажі в кінці дня. Звичайно, це призводить до утворення заторів і вимушеного простою Ваших автомашин біля вантажних перонів, а іноді й до затримання відправки вантажів. Як цього уникнути? Доставляти вантажі, за можливості, у першій половині дня, що виключить простоювання Ваших вантажівок, оскільки їм негайно буде приділено увагу. Це дозволить нашим робітникам повертатися раніше додому, щоб насолодитися за вечерею найсмачнішими у світі макаронами і лохиною, що випускає Ваша фірма.

Будь ласка, не сприйміть цього листа за скаргу і не подумайте, що я самовпевнено намагаюся вчити Вас поводитись у ділових питаннях. Цей лист викликаний лише бажанням підвищення ефективності співпраці з вами.

Незалежно від того, коли будуть надходити Ваші вантажі, ми завжди будемо намагатися своєчасно їх відправляти.

*У Вас багато справ. Будь ласка, не завдавайте собі зайвих клопотів відповіддю на цей лист.*

*Щиро Ваш Дж. Б. ...,*

*зав. ...*

Тисячі комівояжерів, втомлених, затурканих, з низькою платнею, топчуть сьогодні бруківку. Чому? Тому що думають тільки про те, чого хочуть вони самі, не розуміючи, що ні ви, ні я не маємо бажання нічого купувати, а якби воно і з'явилося, то пішли б і купили без їхньої допомоги. Ми весь час вирішуємо свої проблеми. І якщо комівояжер зуміє показати, яким чином його послуги чи товари допоможуть нам вирішити проблеми, у нього не буде необхідності нас переконувати. Ми купимо. Покупцеві приємно усвідомлювати, що він зробив покупку, керуючись власними мотивами, а не під впливом реклами.

Проте багато людей все життя займаються торгівлею, не вміючи дивитись на речі очима покупця. Наприклад, я живу в Форест-Хіллі — маленькій оазі приватних будинків у центрі величезного Нью-Йорка. Одного разу, поспішаючи на метро, я зустрів маклера. Упродовж багатьох років він займався купівлею і продажем нерухомості в районі Лонг-Айленда і прекрасно знав мій будинок. Я спитав, з чого побудований мій дім — з панелей, армованих металевою сіткою, чи порожнистих? Маклер відповів, що не знає, і порадив те, що я без нього знав, чи міг з'ясувати, зателефонувавши в асоціацію домовласників Форест-Хіллу. Наступного дня я отримав від нього листа. Він не дав мені інформації, яка мене цікавила (хоча міг її повідомити за шість секунд телефоном), а знову повторив, що я міг би отримати її, зателефонувавши у страхову компанію, і запропонував доручити йому страхування мого майна.

Він не мав наміру допомогти мені, а був зайнятий тільки власними справами. Йому слід було прочитати дві маленькі книжки: «Найкращий подарунок» та «Ділити вдачу». Якби він засвоїв викладені у них думки, це дало б йому в тисячу разів більше зиску, ніж страхування мого майна.

Тієї самої помилки припускаються й професіонали. Кілька років тому я зайшов до офісу дуже відомого ларинголога. Перед тим як подивитись мої гланди, він запитав мене, чим я займаюсь. Його не

цікавив стан моїх gland, його цікавив стан мого гаманця, і головною турботою було не те, як допомогти мені, а скільки він може отримати з мене. В результаті він не отримав нічого. Я вийшов з його клініки з почуттям відрази до нього.

Світ повний скупих та корисливих. І нерідко людина, яка щиро намагається бути корисною іншим, має величезні переваги. У неї мало конкурентів.

Оуен Д. Юнг сказав: «Людина, що здатна поставити себе на місце іншого, зрозуміти хід його думок, може не турбуватись про своє майбутнє».

Якщо, прочитавши цю книгу, ви навчитесь найнеобхіднішому — сприймати точку зору іншого, дивитись на речі його очима — це може стати новою сходинкою у вашій кар'єрі.

Багато людей, закінчуючи коледж, читають в оригіналі Вергілія, володіють таємницями латинських винятків, але не мають жодного уявлення про те, як треба спілкуватись. Наприклад, якимось у Нью-Джерсі я вів курс ораторського мистецтва для випускників коледжів, яких взяли на службу до Транспортної компанії. Один із хлопців хотів переконати інших пограти в баскетбол. Ось що він казав при цьому:

— Хочу з вас зробити справжніх людей і навчити грати в баскетбол. Дуже люблю грати в баскетбол, але останнім часом нам не вистачає людей для гри. Днями декілька гравців зіштовхнулися в боротьбі за м'яч, і я заробив синець під оком. Дуже хочу, щоб ви, хлопці, прийшли завтра увечері.

Запитав він про ваші бажання? Чи хочете ви піти до спортзалу, куди ніхто не ходить? Чи дуже вас цікавлять його проблеми? Чи хочеться вам заробити синець під оком?

Чи не міг він вказати на привабливі сторони відвідування спортзалу? Без сумніву. Більше енергії, кращий апетит, ясніше мислення, веселощі тощо.

Повторимо мудру пораду професора Оверстрита: *«Передусім пробудить в іншій людині сильне бажання. Хто здатен так діяти, з тим увесь світ, хто не здатен, — той залишається самотнім».*

Один зі студентів вирішив потренуватися використовувати засвоєні знання у приватному житті. Його непокоїли певні проблеми, пов'язані з вихованням маленького сина. Хлопчик відмовлявся їсти самотійно.



Батьки застосовували звичайні в таких випадках методи — сварили малого: «Мама хоче, щоб ти з'їв ось це і це», «Тато хоче, щоб ти виріс і став справжнім чоловіком».

Чи звертав хлопчик хоч якусь увагу на ці вимоги? Не більше, ніж ви звертаєте на піщинку, гуляючи пляжем. Жодна людина зі здоровим глуздом не буде сподіватися на те, що трирічна дитина сприйме точку зору тридцятирічного батька. Однак батько на це сподівався. Врешті-решт, він переконався в абсурдності надій і сказав собі: «Що можна зробити, щоб заохотити малюка їсти? Як поєднати те, чого хочу я, з тим, чого хоче він?»

Це виявилось нескладно, варто було лише замислитись. У сина був триколісний велосипед, на якому він любив кататися доріжкою перед будинком. Кількома будинками далі по цій вулиці жила «небезпека» — старший хлопчик, який скидав малюка з велосипеда й катався сам. Звісно, малий, плачучи, біг до мами, їй доводилось виходити, знімати з велосипеда «небезпеку» і саджати на нього сина. Таке траплялося майже щодня.

Чого ж хотів маленький хлопчик? Не треба бути Шерлоком Холмсом, щоб знайти відповідь. Гордість, гнів, бажання відчувати свою значимість спонукали його до помсти — до того, щоб розбити «небезпеці» носа. Батько сказав сину, що він зможе так стукнути кривдника, що в того в очах потемніє, треба тільки їсти все, що пропонує мама. Батько дав йому надію, і проблеми меню зникли. Хлопчик почав їсти шпинат, капусту, рибу — тобто будь-яку їжу, лише б стати достатньо сильним, щоб не пасувати перед задиракою, який так часто принижував його.

Вирішивши цю проблему, батько взявся за наступну: малюк мав погану звичку мочитися в ліжку. Його сварили, соромили, знову і знову повторювали, що мама не хоче, щоб він це робив, але жодна з цих мір не досягала мети — постіль щоранку була мокрою. Нарешті батьки запитали себе: «Як зробити, щоб у хлопчика з'явилося бажання забути про цю звичку? Чого він взагалі хоче?»

Хлопцеві дуже хотілося одягати на ніч піжаму, як батько, а не нічну сорочку, як мама.

Мати повела його в універсальний магазин Лазара в Брукліні, підморгнула продавцю й сказала:

— Маленький джентльмен хоче зробити деякі покупки.

Продавець дав хлопчику можливість відчути свою значимість, запитавши:

— Що вам показати, юначе?

Він виріс на два дюйми від цих слів і відповів:

— Я хочу купити собі піжаму.

Коли ввечері батько повернувся з роботи, малюк зустрів його словами:

— Тату! Тату! Йди сюди, нагору, подивись — МОЯ піжама, яку Я купив!

Батько подивився піжаму і, пам'ятаючи поради Чарльза Шваба, проявив «сердечність у схваленні та щедрість у похвалі».

— Цю піжаму ти вже не будеш мочити, еге ж? — запитав він.

— О, ні! Ні! Я не буду мочити цю піжаму.

Хлопчик дотримав обіцянки, тут йшлося про його гордість. Це була перша ЙОГО піжама. Він і тільки ВІН купив її. І він носив тепер піжаму, як дорослий чоловік. Тепер він хотів поводитись, як належить чоловікові, і робив це із задоволенням.

Інший батько, К. Т. Дачменн, інженер зв'язку, слухач цих курсів, не міг привчити свою трирічну дочку снідати. Вмовляння і прохання не допомагали. І батьки запитали себе: «Як заохотити дитину їсти?»

Дівчинка любила наслідувати матір, їй подобалось відчувати себе дорослою. Отже, одного разу вранці батьки поставили її на стілець і дозволили приготувати сніданок. У відповідний момент — коли вона розмішувала свою страву — батько повільно зайшов до кухні. Побачивши його, дівчинка сказала:

— О, тату, подивись, я приготувала на сніданок вівсяні пластівці!

Цього ранку вона з'їла дві порції вівсяних пластівців без жодних умовлянь, бо була зацікавлена в цьому. Дівчина відчула свою значимість; у приготуванні їжі знайшла спосіб самоствердження.

Вільям Вінтер одного разу сказав: «Самоствердження — головна потреба людської натури».

Чому б не використати знання законів психології в діловому житті? Припустімо, у вас з'явилась чудова ідея. Чому б замість того щоб змушувати іншого втілювати її, не дати йому можливості самому «замішати» та «приготувати» цю ідею. Тоді він буде дивитись на неї як

на власну і, може, «з'їсть дві порції».

Запам'ятаймо: «Насамперед пробудіть в іншому бажання. Хто здатен так діяти, з тим увесь світ; хто ні, — залишається самотнім».

### **Принцип 3**

*Пробудіть в людині ентузіазм.*

## Резюме частини I

# Основні прийоми спілкування з людьми

### Принцип 1

*Не критикуйте, не засуджуйте, не скаржтеся.*

### Принцип 2

*Хваліть чесно і щиро.*

### Принцип 3

*Пробудіть в людині ентузіазм.*

ЧАСТИНА II

# ШІСТЬ СПОСОБІВ СПОДОБАТИСЬ ЛЮДЯМ

## Робіть так, і вам скрізь будуть раді

Навіщо читати цю книгу, щоб дізнатись, як знаходити друзів? Чому не вивчити методику чемпіона з пошуку друзів, найкращого у цій справі? Хто він? Ви можете зустріти його на вулиці. Коли ви підходите до нього, він починає махати хвостом. Якщо зупинитись і почухати його за вушком, він мало не вискакує зі шкіри, щоб показати, як він вас любить. І ви знаєте, що за цим проявом почуттів немає жодних темних мотивів: він не хоче продати вам нерухомість і не збирається одружуватись із вами.

Ви колись задумувались над тим, що собака — єдина тварина, якій не треба працювати, щоб заробити собі на життя? Курка має нести, корова — давати молоко, канарка — співати. Тільки пес живе, не даючи вам нічого, окрім любові.

Коли мені було п'ять років, батько купив мені за п'ятдесят центів маленьке руде цуценя. Цей пес був світлом і радістю мого дитинства. Щовечора о пів на п'яту він сідав перед будинком і уважно дивився на стежку. Зачувши мій голос або побачивши мене крізь кущі, він зривався з місця і зустрічав радісними стрибками і щасливим гавканням.

Тіппі був моїм постійним супутником протягом п'яти років. Однієї жахливої ночі — я ніколи її не забуду — його вбила блискавка, вбила за пару метрів від мене. Смерть Тіппі була трагедією мого дитинства.

Ти не прочитав жодної книги з психології, Тіппі. Тобі це не було потрібно. Ти мав вроджений інстинкт, який підказував тобі, що за два місяці можна знайти більше друзів, виявляючи непідробний інтерес до людей, ніж за два роки, намагаючись зацікавити їх собою. Дозвольте мені повторити: за два місяці можна знайти більше друзів, виявляючи непідробний інтерес до людей, ніж за два роки, намагаючись

зацікавити їх собою.

Однак і мені, і вам відомі люди, які все життя роблять помилку, щосили намагаючись повернути до себе інтерес оточуючих. Звичайно, це не працює. Люди не цікавляться вами. Вони не цікавляться мною. Зранку, вдень і увечері вони зайняті лише собою.

Нью-йоркська телефонна компанія детально вивчає телефонні переговори для того, щоб виявити найбільш використовуване слово. Ви вгадали: це — особовий займенник «я». Його використали 3990 разів у 500 телефонних розмовах. «Я». «Я». «Я».

Беручи до рук групове фото, де присутні і ви, на чие зображення ви дивитесь у першу чергу?

Якщо ви просто намагаєтесь вразити людей і зацікавити їх собою, то ніколи не знайдете справжніх друзів. Справжніх друзів, так не шукають.

Наполеон відчув це на собі і під час останньої зустрічі з Жозефіною сказав: «Жозефіно, мені щастило так, як жодній людині. Однак у цю годину ви — єдина людина, на яку я можу покластися». Втім, історики сумніваються, що він міг покластися навіть на неї.

Альфред Адлер, знаменитий віденський психолог, написав книгу «Про яке життя ви мрієте?», де сказав: «Людина, яка не виявляє інтересу до інших, переживає багато труднощів у житті і завдає багато прикрощів іншим. Саме від таких осіб беруть початок усі людські слабкості».

Ви можете прочитати сотні фоліантів з психології, але не знайдете тези, більш важливої для нас із вами. Не люблю повторів, але сказане Адлером настільки важливе, що це слід виділити курсивом.

«Людина, яка не виявляє інтересу до інших, переживає багато труднощів у житті і завдає багато прикрощів іншим. Саме від таких осіб беруть початок усі людські слабкості».

Якось я слухав у Нью-Йоркському університеті курс лекцій з написання есе. Заняття з нашою групою вів редактор відомого часопису. Він розповів, що може витягти будь-який з десятків рукописів, які з'являються на його столі щодня, і, прочитавши пару параграфів, сказати, чи любить автор людей. «А якщо автор не любить людей, — сказав він, — їм не сподобаються його твори».

Цей битий життям редактор двічі зупинявся під час лекції й

перепрошував за свій менторський тон. «Запам'ятайте, якщо ви хочете досягти успіху в літературі, то повинні виявляти живий інтерес до людей».

Якщо це справедливо стосовно художніх творів, то це тричі справедливо для безпосереднього спілкування з людьми.

Під час останнього виступу на Бродвеї Говарда Терстона, визнаного короля фокусів, я провів вечір у його гримерній. Сорок років він гастролював по всьому світу, створюючи ілюзії, заворожуючи тисячі людей і змушуючи їх завмирати від здивування. Більше шістдесят мільйонів людей заплатили за можливість потрапити на шоу ілюзіоніста, і він заробив майже два мільйони доларів.

Я запитав пана Терстона про секрет його успіху. Безумовно, освіта тут ні до чого, бо він втік із дому ще хлопчиком, жебрав, подорожував у товарних вагонах, спав у копицях і вчився читати по вивісках.

Чи володів він знаннями у сфері магії? Ні. Він сказав, що існує багато книг про мистецтво фокусника та ілюзіоніста і багато людей володіють у цій сфері не меншими знаннями, ніж він. Але він відрізнявся від інших двома особливостями. По-перше, у світлі софітів він перетворювався на іншу людину. Він знав людську натуру. Кожна його дія на сцені, кожен жест, інтонація, підйом брови були ретельно заплановані заздалегідь, всі рухи були розраховані по секундах. Але крім цього Терстон мав живий інтерес до людей. Він розповідав, що багато фокусників, дивлячись на публіку, зазвичай кажуть собі: «Прекрасно! Ось натовп простаків і дурнів; їх легко надурити». Метод Терстона був зовсім іншим. Щоразу, виходячи на сцену, він казав собі: «Я вдячний цим людям за те, що вони прийшли подивитись на мене. Завдяки їм я непогано заробляю на життя. Тому я покажу їм все найкраще, що вмію».

Він зізнався, що ніколи не виходив на сцену, не повторюючи собі знову і знову: «Я люблю моїх глядачів». Смішно? Абсурдно? Думайте, як завгодно. Я просто переказую вам це без коментарів — як засіб, яким користувався один з найвідоміших ілюзіоністів усіх часів.

Джордж Дайк з Норт-Уоррена, штат Пенсильванія, був змушений піти на пенсію після тридцяти років роботи на станції технічного обслуговування, коли через територію станції проклали шосе. Дуже швидко він змудився від неробства і, щоб якось вбити час, взяв до рук



стару скрипку. Він почав їздити до сусідніх містечок, щоб послухати музику та поспілкуватись з визнаними скрипалями. Тиха і скромна людина, він щиро цікавився життям та інтересами кожного музиканта, з яким зустрічався. Хоча сам він не був видатним виконавцем, однак завів багатьох друзів у цій сфері. Він брав участь у конкурсах і невдовзі здобув популярність серед любителів музики кантрі на сході Сполучених Штатів як «дядько Джордж». Коли ми слухали дядька Джорджа, йому було 72 роки, і він насолоджувався кожною хвилиною свого життя. Не втрачаючи інтересу до людей, він побудував нове життя для себе у віці, який більшість людей не вважають продуктивним.

Цей інтерес був одним із секретів дивовижної популярності Теодора Рузвельта. Навіть слуги любили його. Його камердинер Джеймс І. Амос написав про нього книгу, яку назвав «Теодор Рузвельт, герой свого дворецького». У цій книзі Амос розповідає про такий показовий випадок.

Одного разу моя дружина запитала у президента про куріпку. Вона ніколи не бачила куріпок, і він детально описав їх. Трохи згодом у нашому котеджі задзвонив телефон (Амос з дружиною жили в невеличкому котеджі у маєтку Рузвельта в Ойстер-Бей). Дружина взяла слухавку. Це був сам пан Рузвельт. Він телефонував, щоб сказати, що перед її вікнами гуляє куріпка і вона може її побачити, визирнувши у вікно. Такі дрібнички були дуже характерними для нього. Щоразу, коли Рузвельт проходив повз наш котедж, навіть коли він не бачив нас, ми чули його голос: «Привіт, Джеймсе!» або «Привіт, Енні!» Це було просто дружнім жестом з його боку.

Як могли слуги не любити таку людину? Чи міг хтось не любити його?

Якось Рузвельт зайшов до Білого дому за відсутності президента Тафта і його дружини. Його щире ставлення до простих людей виявлялося в тому, як він називав на ім'я старих слуг, навіть дівчину-посудомийку. «Побачивши кухарку Алісу, — пише Арчі Бат, — він запитав, чи вона ще пече кукурудзяний хліб. Аліса відповіла, що іноді пече для слуг, бо нагорі його ніхто не їсть».

«У них просто немає смаку, — сказав Рузвельт, — я скажу президентові про це, коли побачу його».

Аліса принесла йому на тарілці шматок, і Рузвельт попрямував до канцелярії президента, жуючи його і вітаючись на ходу з садівниками та чорноробами...

Він звертався до кожного так само, як і раніше. Айк Гувер, який більше сорока років служив старшим швейцаром у Білому домі, згадував про це зі сльозами на очах: «Це був єдиний щасливий день для нас за останні два роки, і ніхто з нас не проміняв би його і на сто доларів».

Та сама увага до на перший погляд непомітних людей допомогла торговельному агенту Едварду М. Сайкесу з Четхема, Нью-Джерсі, утримати важливого клієнта. Він розповідає: «Багато років тому я обходив клієнтів компанії *Johnson & Johnson* у районі Массачусетса. Одним з таких клієнтів була аптека у Гінгемі. Щоразу, потрапляючи туди, я перекидався кількома словами з прибиральником і касиром, а потім підходив до власника, щоб отримати замовлення. Одного разу я підійшов до хазяїна крамниці, але він більше не хотів купувати продукти *J&J*. Йому здавалося, що фірма переключилася на продукти харчування та дешеві товари, які не вписуються в асортимент аптеки. Я пішов, підібравши хвоста, і кілька годин просто їздив містом. Зрештою, я вирішив повернутися і спробувати пояснити нашу позицію власнику аптеки.

Повернувшись, я як завжди привітався з прибиральником і касиром. Коли я підійшов до власника, він посміхнувся і привітав мене. Після цього я отримав удвічі більший обсяг замовлення, ніж зазвичай. Я здивовано глянув на нього і запитав, що трапилось за останні кілька годин. Він вказав на молодого чоловіка зі шваброю і сказав, що, коли я пішов, хлопчина розповів йому, що я був чи не єдиним агентом, який вітався з ним та іншими працівниками магазину. Він сказав власнику, що, якщо якийсь агент і заслуговує на цей бізнес, то це я. Хазяїн погодився з ним і залишився нашим клієнтом. Я ніколи не забував, що щирий інтерес до інших людей — найважливіша якість для продавця — та, власне кажучи, для будь-кого з нас».

На особистому досвіді я переконався, що можна привабити і схилити до співпраці навіть найпопулярніших в Америці людей, якщо тільки проявити до них щиру цікавість. Дозвольте проілюструвати це

прикладом.

Кілька років тому я читав курс з літературної майстерності в Бруклінському інституті науки та мистецтва. Ми хотіли, щоб до нас приїхали поділитись досвідом такі відомі письменники, як Кетлін Норріс, Фанні Херст, Іда Тарбелл, Альберт Пейсон Терхан, Руперд Хьюз та інші. Ми написали їм, що захоплюємося їхньою творчістю і були б дуже раді отримати від них поради і дізнатися секрет їхнього успіху.

Під кожним листом підписалося понад півтори сотні студентів. Ми написали, що знаємо про їхню надзвичайну зайнятість і брак часу для підготовки спеціальної лекції, тому додаємо до листа список запитань, що стосуються їх самих та методів їхньої роботи. Їм сподобалась ця ідея. І кому б не сподобалась? Отже, вони залишили свої домівки і вирушили до Брукліна, щоб простягнути нам руку допомоги.

Так само мені вдалося переконати Леслі М. Шоу, міністра фінансів у кабінеті Теодора Рузвельта, Джорджа В. Віккершема, міністра юстиції у кабінеті Тафта, Вільяма Дженнігса Браяна, Франкліна Делано Рузвельта та багатьох інших видатних діячів приїхати до нас і розповісти студентам про ораторське мистецтво.

Кожному з нас — робітнику на заводі, клерку в офісі і навіть королю на троні — подобаються люди, які захоплюються нами. Візьмемо, наприклад, німецького кайзера. Під кінець Першої світової війни його ненавидів, напевно, цілий світ. Навіть власний народ відвернувся від нього, коли він втік до Голландії, рятуючи життя. Ненависть до нього була настільки сильною, що мільйони людей могли б розірвати його на шматки або спалити живцем. І ось, у розпал цієї пожежі ненависті, один маленький хлопчик написав кайзеру листа, простого й щирого, який дихав любов'ю й захопленням. Цей маленький хлопчик написав, що він завжди любитиме кайзера Вільгельма як свого імператора. Кайзер був глибоко зворушений цим листом і запросив хлопчика приїхати. Хлопчик приїхав у супроводі матері, з якою кайзер і одружився. Цьому хлопчику не треба було читати книгу про те, як знаходити друзів та впливати на людей. Він інтуїтивно знав, як це робити.

Якщо ви хочете знайти друзів, робіть щось для інших — щось, що потребує часу, енергії, безкорисливих почуттів і уваги. Коли герцог

Віндзорський був принцом Вельським, він вирішив поїхати до Південної Америки. Але перш ніж вирушити у подорож, він протягом місяців вивчав іспанську, щоб виступати перед людьми їхньою рідною мовою. І жителі Південної Америки полюбили його за це.

Вже багато років я з'ясовую дні народження своїх друзів. Як? Хоча я зовсім не вірю в астрологію, однак заводжу розмову про те, що дата народження впливає на характер і обставини життя. Потім прошу назвати місяць і день народження. Якщо людина скаже, наприклад, 24 листопада, я повторюю про себе: «24 листопада, 24 листопада». Потім непомітно записую дату народження, а згодом вношу ці дані до записника. На початку кожного року я позначаю ці дні у календарі, щоб вони були у мене на очах. Відповідного дня я відправляю листа чи телеграму. Який це має успіх! Часто я виявляюся єдиною людиною, яка згадала про іменинника.

Якщо ви хочете знайти друзів, будьте привітними та щирими при зустрічі. Коли вам хтось телефонує, користуйтеся цим самим правилом. Ваше «алло» має виражати радість від того, що вам зателефонували. У багатьох компаніях вчать операторів вітати абонентів тоном, що випромінює радість та ентузіазм. Людина, яка дзвонить, відчуває, що вона не байдужа компанії. Згадайте про це завтра, коли підніматимете слухавку.

Іноді завдяки щирій зацікавленості іншими можна не лише завоювати друзів, але перетворити їх на клієнтів вашої компанії. 31 березня 1978 року у корпоративному віснику *National Bank of North America* був надрукований такий лист від клієнтки банку Медлін Роуздейл:

«Мені дуже подобаються ваші працівники. Усі такі чемні та привітні. Як приємно, коли касир звертається до вас на ім'я!

Минулого року моя мама п'ять місяців провела у лікарні. У цей час я часто зверталася до касира Марі Петручелло. Вона переживала за мою маму і запитувала про її здоров'я».

Можна бути впевненим, що пані Роуздейл і надалі залишиться клієнткою банку.

Чарльз Р. Волтерс, працівник одного з найбільших банків Нью-Йорка, отримав завдання терміново підготувати конфіденційний звіт про певну корпорацію. Він знав лише одну людину, яка мала необхідну

йому інформацію, і вирушив до неї. Це був президент великої промислової компанії. Пропустивши Волтерса до кабінету президента, молода секретарка сказала, що сьогодні у неї немає для нього марок. «Я збираю марки для свого дванадцятирічного сина», — пояснив президент пану Волтерсу.

Уолтерс назвав причину свого візиту й почав задавати питання. Президент або ухилявся від відповіді, або відповідав загальними фразами. Він не хотів розмовляти, і було очевидно, що схилити його до бесіди не вдасться. Інтерв'ю виявилось коротким та безплідним.

«Чесно кажучи, я не знав, що мені робити, — зізнався пан Волтерс, розповідаючи цю історію слухачам наших курсів. — Потім згадав слова секретарки: марки, дванадцятирічний син... І пригадав, що наш відділ зовнішніх відносин збирає марки з листів, які надходять з усіх континентів.

Наступного дня я зателефонував цьому панові і сказав, що у мене є кілька марок для його сина. Чи зустріли мене з ентузіазмом цього разу? О так, сер. Він не міг би тиснути мою руку сильніше, навіть якби балотувався до Конгресу. Він випромінював радість та доброзичливість. «Ось ця сподобається моєму Джорджу, — вимовляв він, любовно перебираючи марки. — А подивіться на цю! Та це ж справжній скарб!»

Ми витратили півгодини на розмови про марки і перегляд фотографій його сина, а потім, навіть без мого прохання, він дав мені необхідну інформацію. Протягом години він виклав усе, що знав сам, а потім викликав та розпитав своїх підлеглих, зателефонував кільком колегам і засипав мене фактами, цифрами і листами. Іншими словами, я отримав карт-бланш».

А ось ще один приклад.

К. М. Нейфл-молодший з Філадельфії протягом кількох років намагався продати паливо великій торговельній мережі. Але ця компанія продовжувала купувати паливо за містом у іншого торговця, причому возила його повз двері контори пана Нейфла. Якось на одному з моїх занять пан Нейфл виголосив гнівну промову, спрямовану проти мережевих супермаркетів, називаючи їх прокляттям нації.

І він дивується, що не може їм нічого продати!

Я порадив йому обрати іншу тактику. І ось що відбулося. Я організував дебати між слухачами курсів про користь і шкоду від супермаркетів.

На моє прохання Нейфл взявся захищати таку форму торгівлі. Щоб краще підготуватись до виступу, він звернувся до управляючого супермаркету зневаженої ним корпорації і сказав: «Я тут для того, щоб попросити вас про послугу, а не для того, щоб продавати вугілля. — І, розповівши про заплановані дебати, завершив: — Я прийшов до вас по допомогу, бо не знаю людини, більш компетентної у цій сфері, яка могла б надати потрібну інформацію. Мені дуже хочеться виграти ці дебати, і я буду вдячний за допомогу».

Закінчення історії я передам словами самого пана Нейфла:

«Я попросив цього джентльмена приділити мені лише хвилинку уваги. Це було сказано для того, щоб він взагалі згодився мене прийняти. Коли ж я пояснив причину візиту, він підсунув стілець і почав розмову, яка тривала рівно годину і сорок сім хвилин. Він викликав одного з адміністраторів, який свого часу написав книгу про мережеві заклади. Він написав до Національної асоціації мережевих супермаркетів і отримав для мене копію стенограми дискусії з питання, що мене цікавило. Він був упевнений, що мережеві магазини — це справжня послуга людству. Він пишався тим, що робив для сотень міст і селищ. Його очі сяяли від захвату, коли він розповідав про це. І, маю зізнатися, він відкрив мені очі на багато речей, про які я навіть не замислювався. Він повністю змінив мою думку про це.

Коли я йшов, він провів мене до дверей, поклав на плече руку і побажав успіху в майбутніх дебатах. Він попросив мене зайти до нього при нагоді і розповісти, як я впорався зі своїм завданням. Останніми його словами були: «До речі, загляньте до мене, будь ласка, навесні. Я замовлю у вас вугілля».

Мені це здалося дивом. Він виявив бажання купувати мій товар, хоча я про це навіть не згадав. Проявивши щирий інтерес до нього і його проблем, я за дві години досяг більшого, ніж за десять років, намагаючись зацікавити його своїм продуктом».

Істина, відкрита вами, пане Нейфл, не нова. Дуже давно, за сто років до народження Христа, славетний римський поет Публій Сірус зауважив, що ми цікавимось іншими, коли вони цікавляться нами.

Прояв інтересу, як і будь-який інший бік людських стосунків, має бути щирим. Він має йти на користь не лише особі, яка виявляє інтерес, але й тому, на кого спрямована увага. Це вулиця з двостороннім рухом — виграють обидва фігуранти.

Мартін Гінгсберг, учасник нашого курсу у Лонг-Айленді, розповів, як на все його життя вплинула увага, виявлена до нього медсестрою.

«Це трапилось на День подяки. Мені було десять років. Я лежав у міській лікарні, чекаючи на складну ортопедичну операцію, заплановану на наступний день. Я знав, що попереду у мене місяці нерухомості, страждань і болю. Мій тато помер. Ми з мамою жили у малесенькій квартирі на мамину допомогу з безробіття. Мама не змогла навідати мене того дня.

Мене переповнювало відчуття самотності, відчаю і страху. Я знав, що мама вдома хвилюється за мене, що їй немає з ким поговорити, повечеряти і навіть нема грошей, щоб приготувати святкову вечерю.

Сльози стояли в очах, і я накрив голову подушкою. Я плакав мовчки, але так сильно, що все моє тіло здригалось від схлипувань.

Молода медсестра почула мій плач і підійшла до мене. Вона зняла подушку з мого обличчя і почала витирати сльози. Вона розповіла, як їй сумно від того, що треба працювати у такий день, а не бути з сім'єю, і запросила мене пообідати разом. Вона принесла дві таці з їжею: шматочки індички, печену картоплю, соус та морозиво на десерт. Вона розмовляла зі мною та намагалась розвіяти мої страхи. Попри те що її зміна закінчувалась о 16:00, вона сиділа біля мене майже до одинадцятої вечора. Вона гралась зі мною, розповідала історії та не відходила від мене, доки я не заснув.

Після того я багато разів святкував День подяки, але ніколи більше не мав такого відчуття страху і самотності, а також тепла та ніжності від чужої людини, яка допомогла мені це все витримати».

Якщо ви хочете подобатись іншим, якщо бажаєте знайти справжніх друзів, прагнете допомагати іншим, одночасно допомагаючи собі, пам'ятайте про цей принцип:

## **Принцип 4**

*Виявляйте щирий інтерес до людей.*

## Як справити хороше перше враження

Якось на обіді у Нью-Йорку одна з гостей — пані, що отримала спадок, — щосили намагалася вразити присутніх. Вона витратила чималі кошти на хутро, діаманти і перли, але не подбала про відповідний вираз обличчя. Воно було невдоволеним та самозакоханим. Пані не усвідомила однієї простої істини: вираз обличчя справляє більше враження, ніж навіть найдорожчий одяг.

Чарльз Шваб якось сказав, що його посмішка вартує мільйон доларів. І це, мабуть, справді так. Бо надзвичайний успіх Шваба повністю залежав від особистості, шарму, вміння приваблювати людей. І однією з найбільш яскравих рис його особистості була приголомшлива посмішка.

Справи «кричать» голосніше, ніж слова, а посмішка «говорить»: «Ви мені подобаєтесь. Ви робите мене щасливим. Я радий вас бачити».

Ось чому собаки стають нашими улюбленцями. Вони так радіють нам, що готові вискочити зі шкіри. І, звичайно, ми щасливі бачити їх.

Дитяча посмішка має такий самий ефект.

Ви колись сиділи у черзі під кабінетом лікаря? Бачили, які напружені та тривожні обличчя у присутніх? Доктор Стівен К. Спраул, ветеринар із Райтауна, штат Міссурі, розповів про звичайний весняний день, коли його приймальня була переповнена клієнтами, які привели своїх тварин на вакцинацію. Всі сиділи мовчки, і кожен, напевно, думав про тисячі важливіших речей, якими міг би зайнятись замість того, щоб «гаяти час» у клініці. За словами Стівена, «під кабінетом сиділо шість-сім чоловік, коли зайшла молода жінка з дев'ятимісячною дитиною і кошеням. Їй випало сісти біля чоловіка, страшенно незадоволеного



тривалим очікуванням. Дитина посміхнулася йому тією прекрасною посмішкою, яка буває лише у немовлят. Що зробив чоловік? Те саме, що на його місці зробив би кожний: посміхнувся у відповідь. Невдовзі він вже розмовляв з жінкою про її дитину і про своїх онуків, і ось уже всі присутні втяглися у розмову, а нудьга і напруга поступились місцем приємній та невимушеній бесіді».

Нещира посмішка нікого не введе в оману. Механіка лицемірства всім знайома, і вона нас обурює. Я кажу про щирі посмішки — посмішку, яка зігріває серце, посмішку, яка йде з глибини душі. Така посмішка високо цінується на біржі людських почуттів.

Професор Джеймс В. Мак-Коннел, психолог Мічиганського університету, так висловився про посмішку: «Люди, які посміхаються, ефективніше керують, вчать і продають. Вони також виховують щасливих дітей. У посмішці більше інформації, ніж у гримасі роздратування. Саме тому похвала є набагато ефективнішим інструментом виховання, ніж покарання».

Завідувач відділу кадрів великого нью-йоркського універмагу якось сказав мені, що з більшим задоволенням візьме на роботу дівчину з неповною середньою освітою і гарною усмішкою, ніж доктора філософії з пісним обличчям.

Вплив усмішки вражаючий — навіть якщо її не видно. У Сполучених Штатах є програма, що називається «Сила телефонної розмови»; її пропонують працівникам, які використовують телефон для продажу послуг або товарів. У рамках цієї програми їм рекомендують посміхатися під час телефонної розмови. Ваша посмішка проявиться у голосі.

Роберт Краєр, менеджер комп'ютерного департаменту у штаті Огайо, розповів, як йому вдалося знайти кандидатуру на вакансію, яку було дуже складно заповнити.

«Я шукав доктора кібернетики для свого департаменту і зрештою знайшов молодого чоловіка з ідеальною кваліфікацією, який саме випускався з університету Пердью. Після кількох дзвінків я з'ясував, що йому надійшло кілька пропозицій з інших компаній, більших та відоміших за мою. Коли він прийшов до нас, я запитав, на чому саме базувався його вибір. Він помовчав хвилинку і відповів: «Просто менеджери інших компаній говорили холодним, діловим тоном. Мені

здавалось, що мене розглядають як ще одну комерційну угоду. А ваш голос звучав так, ніби ви були щасливі чути мене ... ніби ви справді хотіли, щоб я прийшов до вашої компанії». І можете бути певні, я досі відповідаю на телефонні дзвінки з посмішкою».

Голова ради директорів однієї з найбільших у Сполучених Штатах компаній з виробництва каучуку розповідав, що, за його спостереженнями, людина рідко досягає успіху, якщо робота її не радує. Він не вірив у стару приказку про те, що лише тяжка праця відкриває двері до наших бажань. «Я знав людей, — говорив він, — які досягали успіху, бо у вирі справ могли посміятися над гарним жартом. Також бачив, як ці люди змінювались, коли розвага перетворювалась на тяжку працю. Вони ставали похмурими, втрачали задоволення від роботи і, як наслідок, програвали».

Ви повинні зустрічати людей з радістю, якщо хочете, щоб вони раділи зустрічі з вами.

Бізнесменам з числа своїх слухачів я радив спробувати посміхатись комусь щогодини протягом тижня, а потім розповісти про результати експерименту. Як це спрацювало? Ось лист від Вільяма Б. Стейнгардта, члена нью-йоркської фондової біржі. Його випадок — не унікальний. Він типовий для сотні інших випадків.

«Я одружений більше вісімнадцяти років, — пише пан Стейнгардт, — і весь цей час рідко посміхався дружині. З моменту пробудження до від'їзду на роботу я не казав їй і десяти слів і був нудним буркуном.

Коли ви попросили провести експеримент із посмішками, я подумав, що варто спробувати. Наступного ранку, зачісуючись, я глянув на свою похмуру фізіономію і сказав собі: «Біллі, ти негайно зітреш цю похмуру міну і почнеш посміхатися. Просто зараз». Сівши за стіл, я привітався з дружиною словами: «Доброго ранку, люба!» і посміхнувся їй.

Ви попереджали мене про можливе здивування, але реакція дружини перевершила всі мої очікування. Дружина була приголомшена. Я сказав їй, що так буде завжди, і продовжую посміхатись щоранку ось уже два місяці.

Ця зміна у моїй поведінці принесла в наш дім за два місяці більше радості, ніж весь минулий рік.

Тепер, ідучи на роботу, посмішкою і побажанням доброго ранку я вітаю ліфтера і швейцара. Я побачив, що конфлікти значно легше залагоджувати з посмішкою. На фондовій біржі я посміхаюсь людям, які ніколи не бачили моєї посмішки.

Незабаром люди почали посміхатись мені у відповідь. Я приймав людей, які приходили зі скаргами, у дружній манері. Я посміхався, вислуховуючи їх, і виявилось, що вирішувати проблеми стало значно легше. Я зрозумів, що посмішка приносить мені долари, багато доларів щодня.

Я володію конторою разом з іншим маклером. Один з його клерків — симпатичний молодий хлопець. Окрилений своїми успіхами, я розповів йому про мою нову філософію людських стосунків. Тоді він зізнався, що спочатку вважав мене страшенним занудою і лише недавно змінив думку про мене. Він додав, що, коли я посміхаюсь, моє обличчя набуває дуже приязного виразу.

Я також викинув критику зі своєї моделі поведінки. Замість докорів я тепер прагну знайти місце для визнання й похвали. Я не розповідаю про свої бажання, а намагаюсь зрозуміти позицію іншої людини. Все це докорінно змінило моє життя. Я став іншою людиною. Щасливішою, багатшою на дружбу і щастя — єдині речі, що мають справжню цінність.

Вам не подобається посміхатися? Що тоді вам запропонувати? По-перше, змусьте себе посміхатись. Наодинці з собою насвистуйте або наспівуйте якусь мелодію. Поводьтесь так, ніби ви вже щасливі, і це приведе вас до щастя. Психолог і філософ Вільям Джеймс, професор Гарвардського університету, обґрунтував це так:

«Здавалося б, почуття має передувати вчинку, але насправді дія і почуття ідуть разом, і, керуючи вчинками, які воля контролює краще за почуття, ми отримуємо можливість опосередковано керувати почуттями».

Таким чином, свідомий шлях до життєрадісності, якщо вона вами втрачена, — взяти себе в руки і змусити говорити і поводитись так, ніби щастя вже тут....

У цьому світі кожен шукає щастя, і є тільки один спосіб, один перевірений шлях, знайти його. Це — контроль над своїми думками. Щастя не залежить від зовнішніх умов. Воно залежить від

внутрішнього стану.

Те, чим ви володієте, або те, ким ви є, те, де ви перебуваєте, або те, чим займаєтесь, не робить вас щасливими або нещасними. Вас робить такими те, що ви думаєте. Наприклад, двоє людей можуть жити в тому самому місті, займатись однією справою, мати однаковий капітал і однаковий статус у суспільстві, однак один може бути щасливим, а другий — ні. Чому? Через різне ставлення до ситуації. Я бачив однакову кількість щасливих облич серед бідних селян, які до виснаження перекопують поле примітивними інструментами під палючим тропічним сонцем, і у прохолодних офісах Нью-Йорка, Чикаго або Лос-Анджелеса.

«Немає ні добра, ні зла, — сказав Шекспір, — такими роблять їх думки».

Ейб Лінкольн одного разу зауважив, що «більшість людей щасливі настільки, наскільки наважуються». Він правий. Нещодавно, піднімаючись сходами станції метро Лонг-Айленд в Нью-Йорку, я бачив живу ілюстрацію цієї істини. Просто переді мною сходами дибали тридцять чи сорок хлопчаків-калік на милицях. Одного хлопчика взагалі несли. Я був вражений тим, що вони сміялися й раділи, і поділився своїм подивом із чоловіком, який супроводжував дітей.

— Зрозумівши, що на все життя залишиться калікою, — сказав він, — дитина спочатку дуже вражена. Але, переживши шок, вона зазвичай мириться зі своєю долею і навіть стає щасливішою за звичайних дітей.

Мені захотілося скинути капелюха перед цими хлопчиками. Вони дали мені урок, який, сподіваюсь, я ніколи не забуду.

Людина, яка самотньо працює в окремому кабінеті, — не просто самотня; вона позбавлена можливості потоваришувати з колегами. У сеньйори Марії Гонзалес із Гуадаладжара, Мексика, була саме така робота. Вона страшенно заздрила іншим працівникам компанії, коли до її кімнати долинав їхній сміх. Спочатку, проходячи повз них у коридорі, вона опускала очі. Однак за кілька тижнів сказала собі: «Маріє, ти не можеш чекати, що ці жінки прийдуть до тебе. Ти маєш вийти та поговорити з ними». Наступного разу, проходячи коридором, вона посміхалась якомога ширше і віталася з усіма, кого зустрічала.

Ефект був вражаючим. Посмішки та привітання повертались до неї, коридор здався яскравішим, а робота не такою нудною. Знайомства поступово переросли у дружбу. Її робота і життя стали приємнішими і цікавішими.

Прочитайте уважно мудру пораду письменника і публіциста Елберта Хаббарда, але запам'ятайте: читання без наступного застосування не принесе жодної користі.

*Виходячи з дому, розправте плечі, підніміть голову, ніби вона увінчана короною; вдихніть на повні груди, пийте сонячне світло; вітайте посмішкою друзів і вкладайте душу в кожне рукостискання. Не бійтеся бути людиною, яку неправильно зрозуміють, і не витрачайте часу на думки про своїх ворогів. Намагайтеся зосередитись на тому, що б вам хотілося робити, тоді ви будете рухатись просто до мети. Думайте про великі й прекрасні цілі, яких хочете досягти, тоді з часом ви почнете несвідомо уловлювати можливості, необхідні для здійснення ваших бажань, подібно до того, як корали уловлюють з хвиль припливу потрібні поживні речовини. Намалюйте у своїй уяві образ талановитої людини, якою б вам хотілося бути, і, підтриманий вашою думкою, він поступово перетворюватиме вас саме на таку особистість... Думка — передусім. Оберіть правильну психологічну позицію — позицію мужності, щирості і життєрадісності. Правильно думати — вже означає створювати. Все приходить через бажання. Ми створюємо себе за власним смаком. Будьте мужні й високо несіть голову, так, ніби вона увінчана короною. Ми — боги, які ще не випурхнули зі своїх лялечок.*

Стародавні китайці були дуже мудрі, це всім відомо. Одне з їхніх прислів'їв варто записати і пришити до підкладки капелюха. Китайці говорили: «Людина, яка не вміє посміхатися, не повинна відкривати власний магазин».

Посмішка — це ваш посланець доброї волі. Ваша посмішка освітлює життя усіх, хто її бачить. Для того хто бачить десятки похмурих, незадоволених або роздратованих облич, ваша посмішка — сонячний промінь, що пробився крізь хмари. Людині, яка потерпає від начальства, клієнтів, вчителів, батьків або дітей, посмішка допоможе

усвідомити, що не все так погано, що у світі залишилась радість.

Кілька років тому один універмаг у Нью-Йорку, усвідомлюючи напругу і стрес, з якими стикаються його продавці у гарячий час різдвяних розпродажів, представив аудиторії такий рекламний шедевр.

*Посмішка на Різдво.*

*Вона нічого не коштує, але створює багато.*

*Вона збагачує тих, хто її отримує, не збіднюючи тих, хто її дарує.*

*Вона спалахує на мить, а пам'ять про неї часто зберігається назавжди.*

*Нема багатих людей, які могли б прожити без неї, і бідних, які б не стали багатшими завдяки їй.*

*Вона приносить щастя у дім, підтримує кращі наміри у бізнесі та слугує перепусткою для друзів.*

*Вона — відпочинок для втомленого, світло надії для зневіреного, сяйво сонця для пригніченого і найкращі природні ліки від горя.*

*Її не можна купити або випросити, позичити або вкрати, бо її цінність проявляється тільки тоді, коли її віддають від щирого серця.*

*Якщо у переддень Різдва хтось з наших продавців буде таким втомленим, що не зможе подарувати вам посмішку, чи не могли б ви залишити нам одну зі своїх?*

*Тому що нікому посмішка не потрібна так сильно, як людині, якій більше нічого віддати!»*

## **Принцип 5**

*Посміхайтесь!*

## Якщо цього не робити, чекайте неприємностей

Наприкінці 1898 року в окрузі Рокленд, штат Нью-Йорк, сталася трагічна подія. В одній сім'ї померла дитина. Похорон мав відбутися того ж дня, і сусіди готувалися взяти у ньому участь. Джим Фарлі пішов у конюшню запрягти коня. Земля вкрилася снігом, морозне повітря пощипувало шкіру. Жеребець, якого не запрягали кілька днів, застоявся, і коли Фарлі вивів його надвір до колодязя, він загарцював і несподівано, сильно підкинувши задніми ногами, убив свого господаря. Так у маленькому селищі Стоуні Поінт відбулося два похорони замість одного.

Джим Фарлі залишив вдову з трьома хлопчиками і декількома сотнями доларів страховки.

Старшому з хлопців, Джиму, було десять років, коли він був вимушений стати до праці на цегляному заводі. Він возив пісок, засипав його у форми, перевертав цеглини, щоб вони сохнули на сонці. Хлопчик не мав жодних шансів отримати хорошу освіту. Але завдяки природній щирості він вмів приваблювати людей, а пізніше, ставши на шлях публічної політики, розвинув у собі надприродне вміння запам'ятовувати імена.

Він не переступав поріг жодного вищого навчального закладу, але до сорока п'яти років чотири коледжі удостоїли його вчених ступенів. Він очолив Демократичну партію і став Міністром поштового зв'язку Сполучених Штатів.

Одного разу я брав інтерв'ю у Джима Фарлі і запитав про секрет його успіху. Він відповів: «Наполеглива праця», а я сказав: «Не смішіть мене».

Тоді, у свою чергу, він запитав мене, у чому я бачу причину його успіху. Я відповів: «Думаю, в тому, що ви можете звернутися до десяти тисяч людей, назвавши кожного на ім'я».

«Ні, ви помилились, — заперечив він, — я можу назвати на ім'я п'ятдесят тисяч людей».

Не сумнівайтеся в цьому. Саме ця здатність пана Фарлі допомогла йому привести Франкліна Д. Рузвельта у Білий дім, коли він керував виборчою кампанією майбутнього президента у 1932 році.

Усі роки подорожей країною як представника гіпсового концерну і служби в міській управі Стоуні Поінта Джим Фарлі будував систему запам'ятовування імен.

Спочатку вона була дуже проста. Знайомлячись з людиною, він дізнавався повне ім'я та кілька фактів про сім'ю, роботу та політичні переконання. Фарлі закарбовував ці факти у пам'яті як частину загальної картини і, зустрівши цю людину через довгі роки, потискав руку, запитував про дітей і навіть про трояндовий кущ на задньому дворі. Не дивно, що він так багато досягнув!

За кілька місяців до початку передвиборчої компанії Рузвельта на президентських виборах 1932 року Джим Фарлі щоденно пише сотні листів жителям усіх західних і північно-західних штатів. Потім сідає на потяг і за дев'ятнадцять днів покриває відстань у дванадцять тисяч миль, об'їздивши за цей час двадцять штатів. Він заїжджав у міста і селища, зустрічався з людьми за чаєм або кавою і заводив «душевні бесіди». Потім мчав до наступного пункту призначення.

Повернувшись додому, він надіслав листи всім людям, з якими зустрівся. Це були тисячі листів, і всі вони починались дружнім звертанням «Дорогий Білл» або «Дорогий Джо» і закінчувались підписом «Джим».

Джим Фарлі рано зрозумів, що звичайна людина набагато більше прив'язана до власного імені, ніж до всіх інших імен разом узятих. Запам'ятайте це ім'я і невимушено вимовте його при зустрічі, і це буде великою приємністю для людини. Але забувши чи перекутивши його, ви поставите себе у дуже незручне становище. Наприклад, одного разу, організовуючи в Парижі курси ораторського мистецтва, я розіслав всім американцям, що живуть у місті, листа, розмноженого типографським способом. Француз, що погано знав англійську мову,



набираючи імена, звичайно, перекрутив їх. І один з адресатів, керівник паризької філії великого американського банку, надіслав мені неприємного листа, обурюючись тим, що його прізвище було написане неправильно.

Іноді ім'я, особливо складне, нелегко запам'ятати. Замість того щоб зробити зусилля і запам'ятати його, люди часто називають людину прізвиськом. Сід Леві якось подзвонив клієнту на ім'я Нікодемус Пападулос. Більшість людей називали його просто «Ніком». Леві розповів нам: «Я спеціально потренувався, вимовляючи його ім'я, перш ніж зателефонувати. Коли я звернувся до нього «пане Нікодемус Пападулос», він був вражений: «Пане Леві, за всі п'ятнадцять років, що я живу в цій країні, ніхто навіть не спробував назвати мене правильним ім'ям».

Що стало причиною успіху Ендрю Карнегі?

Його називали сталевим королем, проте сам він погано знався на виробництві сталі. Сотні людей, які працювали на нього, знали про сталь набагато більше, ніж він.

Але він знав, як поводитись із людьми, і саме це зробило його багатим. Дуже рано у нього відкрився організаторський талент і вроджений дар керівника. Ще в десятирічному віці він усвідомив, наскільки важливе місце займають в житті людей їхні імена. І використав це відкриття, щоб знаходити союзників. Ось як це було. Коли він ще був хлопчиком і жив у Шотландії, йому подарували кролика, точніше кролицю. Дуже скоро він став власником цілого виводку кроленят, яких не було чим годувати. Зате в нього народилась блискуча ідея. Він пообіцяв сусідським хлопчикам, що, якщо вони нарвуть конюшини і кульбаби для тварин, він назве кроленят їхніми іменами.

Цей план спрацював, і Карнегі назавжди запам'ятав магічну силу імені.

Багато років потому, використовуючи цю особливість людської психіки у бізнесі, він нажив мільйони. Наприклад, у нього виникла ідея продавати сталеві рейки Пенсільванській залізниці. Президентом *Pennsylvania Railroad* тоді був Дж. Едгар Томсон. Ендрю Карнегі будує в Пітсбурзі величезний сталепрокатний завод і називає його *Edgar Thomson Steel Works*.

А тепер відгадайте загадку. Коли Пенсільванській залізниці знадобилися рейки, як ви гадаєте, у кого вона їх купувала? У *Sears, Roebuck*? Ви не вгадали. Спробуйте ще раз.

Коли Карнегі боровся з Джорджем Пуллменом за першість у виробництві спальних вагонів, сталевий король знову згадав своїх кроленят. Центральна транспортна компанія, яку контролював Карнегі, вела війну з компанією, що належала Пуллмену. Обидва докладали всіх зусиль, щоб отримати контракт на постачання спальних вагонів для *Union Pacific Railroad*, збиваючи ціни і знищуючи будь-які шанси на отримання прибутку. Обидва суперники прибули до Нью-Йорка, щоб зустрітися з членами правління *Union Pacific*. Зустрівши одного разу Пуллмена у готелі, Карнегі сказав: «Доброго вечора, пане Пуллмен! Довго ми будемо вдавати з себе дурнів?»

«Що ви маєте на увазі?» — запитав Пуллмен.

Тоді Карнегі пояснив, що має на увазі об'єднання їхніх інтересів. В яскравих фразах він намалював численні переваги їхньої співпраці. Пуллмен слухав дуже уважно, але аргументи Карнегі його не переконали. Під кінець він запитав: «Як ви плануєте назвати нову компанію?» Карнегі, не задумуючись, відповів: «*Pullman Palace Car Company*, звичайно».

Обличчя Пуллмена подобришало. «Давайте піднімемось до мене у номер, — запропонував він, — і обговоримо все детальніше».

Саме ця політика запам'ятовування і поваги до імен друзів і компаньйонів була одним із секретів успіху Ендрю Карнегі. Він пишався тим, що міг назвати на ім'я багатьох робітників, і тим, що за час його управління жоден страйк не зупинив печі його сталеплавильних заводів.

Бентон Лав, голова правління компанії *Texas Commerce Banchares*, вважав, що при збільшенні корпорації стосунки між людьми стають прохолоднішими. «Один із способів їх розігріти, — говорив він, — це пам'ятати імена людей. Директор, який говорить, що не запам'ятовує імена, цим заявляє, що не здатен виконати велику частину своїх обов'язків».

Карен Кірч з Ранчо Палос-Вердес, Каліфорнія, стюардеса компанії TWA, намагалась запам'ятати імена якомога більшої кількості пасажирів на борту, і, обслуговуючи їх, зверталась на ім'я. Похвали на

її адресу лилися потоком, у тому числі і до керівництва компанії. Один пасажир написав: «Я не літав TWA деякий час, але відтепер забуду про інші авіалінії. Ви дали мені зрозуміти, що ваша компанія цінує кожну людину як особистість, а для мене це важливо».

Люди так пишаються своїми іменами, що прагнуть їх увіковічнити за будь-яку ціну. Крикливий та запальний Ф. Т. Барнум, найкращий шоумен свого часу, будучи дуже розчарованим відсутністю у нього синів, які могли б унаслідувати його ім'я, запропонував своєму внуку К. Г. Сіллі двадцять п'ять тисяч доларів, якщо той візьме прізвище Барнум-Сіллі.

У всі часи багаті і знатні люди платили художникам, музикантам і письменникам за те, що вони присвячували їм свої творіння.

Бібліотеки та музеї найбагатшими колекціями зобов'язані людям, які не припускали думки, що їхні імена можуть зникнути з пам'яті нащадків. У Нью-Йоркській публічній бібліотеці зберігаються зібрання книг Астора й Леннокса. Нью-Йоркський музей мистецтв увіковічнив імена Бенджаміна Альтмана і Дж. П. Моргана. І майже кожна церква прикрашена прекрасними вітражами з іменами тих, хто пожертвував на будівництво храму. На будівлях більшості університетських гуртожитків красуються таблички з іменами благодійників, які зробили великі пожертви за таку честь.

Більшість людей не запам'ятовують імена тільки тому, що не хочуть зосередитись, повторити, закарбувати ім'я у пам'яті, тобто докласти певних зусиль. Вони виправдовуються тим, що дуже зайняті.

Але вони зайняті не більше, ніж Франклін Д. Рузвельт. А він знаходив час для того, щоб запам'ятати імена і звертатись на ім'я навіть до автомеханіків, з якими йому доводилося стикатись.

Так, фірма *Chrysler* виготовила для Рузвельта авто на замовлення, бо він не міг користуватись звичайними автомобілями через паралізовані ноги. Машину доставили у Білий дім В. Ф. Чемберлен та один з механіків. Переді мною лежить лист пана Чемберлена, де він описує цей візит.

«Я навчив президента Рузвельта поводитись з автомобілем, який мав багато незвичних пристроїв, а він навчив мене тонкому мистецтву поведінки з людьми.

Коли я приїхав до Білого дому, президент зустрів нас дуже люб'язно

і був у чудовому гуморі. Він одразу ж звернувся до мене на ім'я, але найбільше мене здивував його інтерес до всього, що я мав показати та пояснити. Автомобіль був сконструйований так, що ним можна було керувати лише руками. Щоб подивитись на це диво техніки, зібрався цілий натовп. Президент сказав:

— На мій погляд, це просто чудово. Потрібно лише натиснути на кнопку, і ви вже їдете. Ви можете керувати автомобілем без жодних зусиль. Це грандіозно! Не бачив нічого подібного. Мені хотілося б швидше сісти і випробувати його.

У присутності своїх підлеглих і друзів, які захоплювалися машиною, Рузвельт сказав мені:

— Пане Чемберлен, я дуже вдячний вам за те, що ви витратили стільки часу та зусиль на розробку цього авто. Це велика і чудово виконана робота.

Він захоплювався радіатором, спеціальним дзеркалом заднього виду, годинником, фарами і оббивкою салону, зручністю сидіння водія і спеціальними валізами у багажному відділенні з його монограмою на кожній. Він звернув увагу на кожну деталь, яку я вніс у конструкцію спеціально для нього. Він вказував на них пані Рузвельт, пані Перкінс, міністру праці. Він навіть привів старого швейцара Білого дому і сказав йому:

— Джордже, поставтесь, будь ласка, з особливою увагою до цих валіз.

Коли урок водіння закінчився, президент звернувся до мене зі словами:

— Пане Чемберлен! Федеральне резервне управління чекає на мене вже тридцять хвилин. Думаю, мені слід повернутися до справ.

Механік, якого я взяв з собою, був представлений Рузвельту, коли ми приїхали. Він жодного разу не заговорив, і президент лише один раз чув його ім'я. Це був сором'язливий хлопець, який весь час тримався позаду. Однак перш ніж відпустити нас, президент звернувся до нього на ім'я, потиснув йому руку та подякував за приїзд. І в цій подяці не було нічого формального. Він справді думав те, що говорив. І я це відчув.

Повернувшись до Нью-Йорка, я отримав фото президента Рузвельта з його автографом і маленьку записку, в якій він ще раз дякував мені

за співпрацю. Для мене залишилось таємницею, як він знаходив час для всього».

Франклін Д. Рузвельт знав, що одним із найпростіших, але водночас найефективніших і важливих способів завоювати прихильність людей є вміння запам'ятати ім'я людини і дати їй відчутти свою значимість. Чи багато з нас користуються цим?

У половині випадків, познайомившись з людиною, ми говоримо з нею декілька хвилин, а прощаючись, вже не можемо згадати ім'я нового знайомого.

Одна з важливіших істин: «Пам'ять на імена є невід'ємною рисою державного діяча. Забути ім'я — означає бути забутим».

У ділових, дружніх чи будь-яких інших стосунках здатність згадати ім'я майже так само важлива, як і в політиці.

Наполеон III, імператор Франції і племінник великого Наполеона, пишався тим, що попри всі монархічні обов'язки міг згадати ім'я кожної людини, з якою він колись зустрічався.

Як йому це вдавалося? Дуже просто. Якщо він не встигав запам'ятати чиєсь ім'я, то говорив: «Даруйте, я погано розчув ваше ім'я». Якщо ім'я було незвичайним, він перепитував: «Як воно пишеться?»

Протягом бесіди він намагався кілька разів вимовити щойно почуте ім'я, а подумки пов'язував його з якоюсь характерною рисою, виразом обличчя та загальним виглядом співрозмовника.

Якщо новий знайомий був важливою особою, Наполеон, залишившись на самоті, записував ім'я на аркуші паперу, вдивлявся в нього, концентрувався, а потім рвав аркуш. Таким чином він отримував візуальний образ імені на додаток до звукового.

Все це вимагало часу, але, за словами Наполеона, «хороші манери варті деяких жертв».

Але вміння запам'ятовувати імена — не лише прерогатива королів та директорів компаній. Воно працює для всіх. Кен Ноттінгем, працівник *General Motors* у штаті Індіана, зазвичай обідав у їдальні компанії. Він помітив, що жінка, яка працювала за стійкою, завжди була похмурою. «Вона робила сандвічі майже дві години, і я був для неї всього лише черговим сандвічем. Я зробив замовлення. Вона зважила шматочок шинки, додала листок салату, кілька чіпсів і передала страву

мені.

Наступного дня я підійшов до тієї самої стійки. Та сама жінка, той самий похмурий вираз. Єдина різниця полягала у тому, що я помітив табличку з її іменем. Я посміхнувся: «Привіт, Еніс!» і зробив замовлення. Вона забула про ваги, відрізала величезний шмат шинки, дала мені три листочки салату і таку гору чіпсів, що вони посипались з тарілки».

Не слід забувати про *магію*, що міститься в імені. Ми маємо розуміти, що це єдина річ, яка повністю та безумовно належить людині, з якою ми спілкуємось, ... і нікому іншому. Саме ім'я виділяє чоловіка чи жінку з-поміж усіх інших. Інформація, яку ми даємо або отримуємо, набуває особливої ваги, коли ми підходимо до справи з іменем людини. Від офіціантки до директора корпорації ім'я працює магічним чином при спілкуванні.

## **Принцип 6**

*Пам'ятайте, що для людини звучання її імені — найсолодший і найважливіший звук людської мови.*

## Як легко стати хорошим співрозмовником

Нещодавно мене запросили на партію у бридж. Я не граю у бридж. Серед запрошених виявилась пані, яка також не грала у цю гру. Дізнавшись, що я колись працював у Лоуелла Томаса, допомагаючи йому в підготовці ілюстрованих путівників, вона попросила: «Пане Карнегі, розкажіть, будь ласка, про чудові місця, які ви відвідали, і пам'ятки, які ви там бачили».

Ми присіли на диван, і вона сказала, що нещодавно вони з чоловіком повернулися з Африки. «Африка! — вигукнув я. — Як цікаво! Я завжди мріяв побачити Африку, але жодного разу там не був, якщо не рахувати однієї ночі в Алжирі. Скажіть, а вам вдалося побувати на сафарі? Як вам пощастило! Я заздрю вам. Розкажіть мені про Африку».

Її монолог тривав довгих сорок п'ять хвилин. Вона жодного разу не запитала мене про те, де бував я і що бачив. Вона вже не хотіла почути розповідь про мої мандрівки. Все, що їй було потрібно, — зацікавлений слухач, якому вона могла б розповісти про свої подорожі, потішивши своє «его».

Поведінка цієї дами незвична? Зовсім ні. Багато людей поводяться так само.

Наприклад, нещодавно на обіді, який давав нью-йоркський книговидавець, я познайомився з відомим ботаніком. До того часу мені не доводилось спілкуватись з ботаніками, і він виявився цікавою людиною. Я сидів на краєчку стільця і з розкритим ротом слухав розповіді про екзотичні рослини та експерименти з виведення нових форм рослинного життя у теплицях (він розповів мені неймовірні

факти про звичайну картоплю). У мене самого була маленька оранжерея, і він був настільки люб'язний, що допоміг порадою у вирішенні моїх садівницьких проблем.

Як я сказав, ми були на званому обіді, де крім нас знаходилось ще десяток осіб, але я, порушуючи всі закони ввічливості, ігнорував інших присутніх і більше години розмовляв з ученим.

Було далеко за північ, коли я попрощався з господарями і пішов. Після того ботанік звернувся до господині і зробив кілька компліментів на мою адресу. Виявилось, що я і «надихаю», і найкращий співрозмовник, і ще багато чого...

Найкращий співрозмовник? Я? Яким чином? Я взагалі майже нічого не говорив. Навіть якби захотів, то не міг би, не змінивши тему розмови, бо про ботаніку я знаю не більше, ніж про анатомію пінгвінів. Єдине, що я робив, — це слухав з величезною увагою. Слухав, тому що був по-справжньому зацікавлений. І він це відчув. Звичайно, це йому сподобалось. Слухати уважно — найбільший комплімент, який ми можемо кому-небудь зробити. «Мало хто, — писав Джек Вудфорд в книзі «Недосвідчені в коханні», — може встояти перед лестощами захопленої уваги». Я дав йому навіть більше, ніж «захоплену увагу». Я був «щирим у своїй похвалі та щедрим на похвали».

Я сказав, що бесіда з ним надзвичайно цікава і корисна для мене. І це було правдою. Я сказав, що можу тільки мріяти про рівень його знань. І це також правда. Сказав, що мені хотілося б поблукати з ним луками. Мені справді цього хотілося. Нарешті, я сказав йому, що маю обов'язково зустрітись з ним знову. І це також була щира правда.

В результаті у нього склалася про мене думка як про цікавого співрозмовника, хоча насправді я був тільки слухачем, який своєю увагою надихав його на розповідь.

А в чому таємниця успіху ділових переговорів? На думку колишнього ректора Гарвардського університету Чарльза В. Еліота, «немає ніякого секрету успіху ділових контактів... Абсолютна увага до того, з ким ви розмовляєте, — ось що важливо. Немає нічого приємнішого за це».

Еліот сам бездоганно володів мистецтвом слухати. Генрі Джеймс, один з перших великих новелістів Америки, писав: «Те, як слухав пан



Еліот, було не просто мовчанням. Це була форма діяльності. Він сидів дуже прямо на кінчику стільця, руки зчеплені на колінах, майже нерухомо — тільки великі пальці обертались один довкола одного, то швидше, то повільніше. Він не відводив погляду від співрозмовника і, здавалось, слухав його не лише вухами, а й очима. Він повністю зосереджувався на сказаному... В кінці бесіди співрозмовник відчував, що Еліот справді зрозумів, що саме він хотів сказати».

Це здається очевидним, чи не так? Немає потреби чотири роки вчитися у Гарварді, щоб зрозуміти цю істину. Однак і мені, і вам відомі власники крамниць, які нехтують цим правилом. Вони винаймають величезні приміщення, закупають якісні товари, спокусливо оформляють вітрини, витрачають сотні доларів на рекламу, а потім наймають продавців, яким не вистачає розуму уважно поставитись до покупця. Вони перебивають клієнта, сперечаються з ним, дратуючи його, тобто роблять усе, щоб змусити покупця піти з магазину.

Один чиказький універмаг мало не втратив постійну клієнтку, яка витрачала у магазині тисячі доларів на рік. І тільки через те, що продавщиця не захотіла вислухати її. Пані Ганрієтта Дуглас, студентка мого курсу у Чикаго, купила у них пальто за спеціальною ціною. Але вдома помітила, що підкладка порвана. Вона повернулася наступного дня і попросила продавця поміняти пальто. Продавщиця навіть не дослухала її. «Ви купили пальто на розпродажі, — вона вказала на плакат на стіні. — Прочитайте: «Товар обміну і поверненню не підлягає». Якщо ви його купили, то здати назад вже не зможете. Зашийте підкладку самі».

«Але це бракована річ!» — заперечувала пані Дуглас. «Не має значення, — перервала продавщиця. — Продаж остаточний».

Пані Дуглас вже хотіла піти геть, обіцяючи собі ніколи не повертатись до цього магазину, коли її зупинив менеджер відділу, який знав її багато років. Пані Дуглас розповіла йому, що трапилось.

Менеджер уважно вислухав всю історію, оглянув пальто і сказав: «Спеціальні розпродажі існують для того, щоб ми могли звільнити склад наприкінці сезону. Але політика остаточних продажів не поширюється на браковані товари. Звичайно, ми відремонтуємо чи замінимо підкладку або, якщо ви захочете, повернемо гроші».

Яка різниця у поводженні! Якби цей менеджер не вийшов і не

вислухав клієнтку, багаторічна відданість магазину була б втрачена назавжди.

У сімейному житті вміння слухати не менш важливе, ніж на роботі. Міллі Еспозіто з Кротон-он-Хадсон, Нью-Йорк, взяла собі за звичку уважно слухати своїх дітей, коли вони хотіли поговорити з нею. Одного разу вона сиділа з сином Робертом, і після обговорення проблеми, яка тоді турбувала Роберта, хлопчик прошепотів: «Мамо, я знаю, що ти мене дуже любиш».

Зворушена пані Еспозіто сказала: «Звичайно, я люблю тебе. Хіба ти у цьому сумнівався?»

Роберт відповів: «Ні, але я знаю, що ти мене по-справжньому любиш, бо щоразу, коли мені треба поговорити з тобою, ти кидаєш всі справи і уважно мене слухаєш».

Одвічний скаржник і найпалкіший критик розм'якне і заспокоїться в присутності співчутливого слухача, який уважно слухатиме, доки розгніваний критикан, роздуваючись, як королівська кобра, викладає свої вбивчі аргументи.

Наприклад, Нью-Йоркська телефонна компанія кілька років тому виявила, що має честь обслуговувати одного із найгірших абонентів, які можуть трапитись телефоністам. Він кляв, лютував, погрожував вирвати з корінням проклятий телефон, відмовився оплачувати деякі рахунки, заявляючи, що вони фальшиві, писав листи в газети, завалював численними скаргами Комісію суспільних послуг і подав кілька позовів проти телефонної компанії.

Нарешті до цього скандаліста направили одного з найбільш досвідчених перемовників компанії. Перемовник дав старому відвести душу, терпляче вислуховуючи потік його гнівних тирад. Він слухав, говорив «так» і співчував його нещастям.

«Він скаженів ві злості, а я слухав його близько трьох годин, — розповідав він про цей випадок на одному з моїх занять. — Потім я приходив ще і слухав іще. Я розмовляв із ним чотири рази. Під час третього візиту я увійшов до числа засновників його організації. Він назвав її «Асоціацією захисту телефонних абонентів». Я досі входжу до цієї організації і, наскільки мені відомо, є єдиним членом асоціації, крім пана Х.

Я слухав, співчував йому по всім пунктам звинувачень, які він

виклав під час наших зустрічей. Жоден представник телефонної компанії не розмовляв з ним таким чином, і зрештою він почав ставитися до мене майже дружньо. При перших трьох зустрічах ми не торкалися головної теми, з якою я прийшов до нього, зате на четвертий раз мені вдалося вирішити питання одразу й повністю: всі рахунки були сплачені, і вперше за всю історію його конфліктів з компанією він відкликав свої скарги з Комісії суспільних послуг».

Поза сумнівом, пан Х. вважав себе хрестоносцем, який веде священну війну на захист громадянських прав проти безсоромної експлуатації. Але, по суті, він намагався просто відчутти свою значимість. Спочатку він отримував це відчуття, демонструючи свій протест та обурення. Але коли представник компанії дав йому те саме, його гнів розсіявся, як дим.

Кілька років тому розгніваний клієнт увірвався вранці до офісу Джуліана Ф. Детмера, засновника компанії *Detmer Woolen Company*, яка згодом стала найбільшим у світі постачальником вовняних тканин для швейної промисловості.

«Ця людина заборгувала нам п'ятнадцять доларів, — розповідав мені пан Детмер. — Клієнт заперечував це, але ми знали, що він помиляється. Після численних листів від нашого кредитного відділу він склав дорожню валізу, приїхав до Чикаго і увірвався до мого кабінету, щоб повідомити мені, що він не тільки не сплатить цей рахунок, але ніколи в житті не витратить жодного долара у *Detmer Woolen Company*.

Незважаючи на бажання перервати його, я терпляче вислухав все, що він хотів сказати, давши йому можливість виговоритись. Коли він нарешті заспокоївся і знову міг сприймати будь-що, я спокійно відповів: «Хочу подякувати вам за те, що ви приїхали у Чикаго і розповіли мені про це. Ви зробили мені величезну послугу, бо якщо наш кредитний відділ розсердив вас, він може дратувати й інших постійних клієнтів, а це шкодить бізнесу. Повірте, для мене було важливіше почути від вас про це, ніж для вас — розповісти мені».

Менш за все він очікував почути такі слова. Думаю, він навіть був розчарований таким ходом подій, бо приїхав у Чикаго сказати мені кілька міцних слів, а я замість того, щоб зчепитися з ним, дякую йому. Я запевнив його, що ми обов'язково викреслимо ті нещасні

п'ятнадцять доларів з наших бухгалтерських книг і забудемо про них, бо прекрасно розуміємо, що наші клерки, які ведуть тисячі рахунків, можуть помилитися скоріше, ніж така акуратна людина, що слідкує лише за одним рахунком, як він.

Я сказав йому також, що дуже добре розумію його стан, і на його місці, напевно, почувався б так само. Висловивши щирий жаль через те, що він відмовляється від наших послуг, я порекомендував йому кілька інших фірм у цій сфері.

Під час його попередніх візитів до Чикаго ми зазвичай обідали разом, і цього разу я також запросив його на ланч. Він трохи стримано прийняв запрошення, однак, коли ми повернулися в контору, він зробив значно більше замовлення, ніж за всі минулі рази. Повернувшись додому у доброму гуморі і бажаючи бути з нами настільки ж чесним, як ми з ним, він переглянув всі рахунки і знайшов чек на п'ятнадцять доларів. Він надіслав нам його разом із вибаченнями.

Пізніше, коли його дружина народила сина, він дав йому ім'я Детмер і залишався другом та клієнтом нашої фірми ще двадцять два роки, до самої смерті».

Багато років тому хлопчику з бідної сім'ї німецьких емігрантів доводилось після школи мити вікна у хлібному магазині за п'ятдесят центів на тиждень. Родина була настільки бідною, що вечорами хлопчина ходив з кошиком до паливних складів і підбирав на дорозі шматочки вугілля. Хлопчик на ім'я Едвард Бок закінчив лише шість класів школи, однак став одним з найбільш успішних видавців в історії американської журналістики. Як він досягнув цього? Це довга історія, але про початок його кар'єри хотілось би коротко розповісти. Він використовував принципи, яким присвячений цей розділ.

У тринадцять років Едвард залишив школу і став посильним у конторі *Western Union*, отримуючи шість доларів двадцять п'ять центів на тиждень. Але його не полишала думка про освіту. І він рішуче взявся за самоосвіту. Заощаджуючи на одязі та їжі, він назбирав необхідну суму і придбав американську біографічну енциклопедію. Потім він зробив нечувану річ. Прочитавши життєпис найвідоміших американців, він насмілився написати їм листи з проханням розповісти про своє дитинство. Він був «хорошим слухачем». Своїми

питаннями він захопив найвідоміших людей розповісти про себе. Він написав генералу Джеймсу А. Гарфілду, тодішньому кандидату в президенти, і запитав, чи дійсно той колись був юнгою на баржі. І Гарфілд відповів йому. Едвард написав також генералу Гранту, цікавлячись обставинами однієї битви, і Грант власноруч намалював карту бою. Потім він запросив чотирнадцятирічного хлопчика на обід і розмовляв із ним цілий вечір.

Незабаром кур'єр з *Western Union* листувався з багатьма найвідомішими людьми країни. Серед його респондентів були Ральф Волдо Емерсон, Олівер Венделл Холмс, Лонгфелло, пані Лінкольн, Луїза Мей Олкот, генерал Шерман і Джефферсон Девіс. Він не лише листувався з цими відомими людьми, але під час відпустки навідував їх, зустрічаючи теплий прийом. Цей досвід вселив у нього віру у власні сили, яка стала безцінною. А знайомство з визначними людьми збудило у ньому честолюбні прагнення, котрі кардинально змінили його життя. І все це, дозвольте ще раз підкреслити, виявилось можливим лише завдяки принципам, які ми обговорюємо на цих сторінках.

Айзек Ф. Маркуссон, журналіст, який провів сотні інтерв'ю із знаменитостями, якось сказав, що багато людей не можуть справити вигідне враження тільки тому, що не вміють уважно слухати. «Вони настільки переймаються тим, що самі збираються сказати, що стають глухими... Видатні люди казали, що надають перевагу хорошим слухачам, а не хорошим розповідачам, однак здатність слухати зустрічається, вочевидь, рідше за інші якості людської натури».

Хороший слухач потрібен не лише відомим людям, але й звичайним. Як одного разу було зазначено в *Reader's Digest*, «багато людей викликають лікаря, коли все, що їм потрібно, — це увага».

У розпал Громадянської війни Лінкольн відправив своєму старому товаришу зі Спрінгфілда, штат Іллінойс, листа з проханням приїхати до нього у Вашингтон. Лінкольн писав, що хоче обговорити з ним деякі проблеми. Старий друг прибув у Білий дім, і Лінкольн протягом кількох годин розмірковував уголос про доцільність видання декрету щодо скасування рабства. Він перебрав всі аргументи за і проти цього кроку, потім зачитав листи і газетні статті, автори яких засуджували його за те, що він збирається звільнити рабів, та статті, у яких його

критикували за можливу відмову від такого кроку. За кілька годин Лінкольн тепло потис другові руку, побажав йому всього найкращого і відпровадив, навіть не поцікавившись його думкою. Фактично Лінкольн весь час говорив сам. Видно, це мало внести ясність у його думки. «Здавалося, він відчув полегшення після цієї розмови», — згадував пізніше його товариш. Лінкольну не потрібні були поради. Йому потрібен був просто дружньо налаштований слухач, перед яким він міг би вилити душу. Це те, що нам всім необхідно, коли ми потрапляємо у скруту. Саме це зазвичай потрібно роздратованому покупцеві, незадоволеному робітнику чи ображеній подрузі.

Одним із найкращих слухачів сучасності був Зігмунд Фрейд. Чоловік, який знав Фрейда, так описував його манеру слухати: «Його вміння слухати дуже мене вразило. Він мав якості, яких я не зустрічав у інших людей. Ніколи я не бачив такої зосередженої уваги. Це не мало нічого спільного з поширеною технікою «влізання у душу». Його очі були м'якими та веселими, голос — низьким і добрим. Він мало жестикулював. Але увага, яку він до мене виявляв, співпереживання і співчуття до сказаного, навіть якщо я був не правий, були надзвичайними. *Ви не уявляєте, яке щастя зустріти такого слухача*».

Якщо хочете, щоб люди не шукали вашого товариства і навіть зневажали вас, ось чудовий рецепт: довго нікого не слухайте. Завжди розповідайте лише про себе. Якщо людина говорить, а вам на думку спала якась ідея, не чекайте, доки вона закінчить. Що путнього вона може сказати?! Нащо витратити час на її базікання?! Поставте її на місце — перервіть на півслові.

Чи знайомі вам такі типажі? Мені, на жаль, — так. І що найдивніше, імена декого з них можна знайти у довідниках «Хто є хто».

Всі вони, без винятку, дуже набридливі. Дуже дратує їхнє сп'яніння самими собою, визнання своєї виняткової значимості.

Людина, яка говорить лише про себе, тільки про себе і думає. А «людина, котра думає лише про себе, — вважає доктор Ніколас Мюррей Батлер, багаторічний ректор Колумбійського університету, — безнадійна. Вона погано освічена, незалежно від того, скільки знань отримала».

Отже, якщо ви прагнете стати хорошим співрозмовником, станьте насамперед хорошим слухачем. Щоб бути цікавим, будьте

зацікавленим. Ставте такі питання, на які співрозмовник відповість із задоволенням. Спонукайте його до розмови про самого себе, свої досягнення.

Пам'ятайте, що люди, з якими ви розмовляєте, у сотні разів більше цікавляться собою, своїми бажаннями і проблемами, ніж вами і вашими справами. Свій зубний біль набагато важливіший для людини, ніж голод, що забирає мільйони життів у Африці. Чиряк на власній шії цікавить більше, ніж сорок землетрусів у якійсь країні. Подумайте про це, перш ніж почати розмову.

## **Принцип 7**

*Будьте уважним слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе.*

## Як зацікавити людей

Ті, кому пощастило відвідати Теодора Рузвельта в Ойстер-Бей, були здивовані глибиною його знань з різних галузей. «Чи то ковбой, чи приборкувач мустангів, чи громадський діяч з Нью-Йорка або дипломат, — писав Гамаліел Бредфорд, — Рузвельт завжди знав, про що говорити з кожним із них». Яким чином йому це вдавалось? Дуже просто. За день до того, коли Рузвельт очікував відвідувача, він пізно ввечері сідав почитати літературу з тієї проблеми, яка на його думку, мала б найбільше зацікавити гостя. Адже Рузвельт, як і всі найкращі керівники, знав, що найпростіший шлях до серця людини — це розмова з нею про те, що її найбільше хвилює.

Найдобріший Вільям Лайон Фелпс, екстраординарний професор літератури Єльського університету, рано засвоїв цей урок. «Коли мені було вісім років, на вихідні я їздив до своєї тітки Ліббі Лінслей. Її будинок був розташований у Стредфорді на Хаусетонік, — пише він у своєму есе «Людська натура». — Одного вечора до неї завітав чоловік середнього віку. Після змагань в люб'язностях з моєю тіткою він звернув увагу на мене. Яка прекрасна людина! І як добре він розбирається в човнах! Але тітка повідомила мені, що він — юрист з Нью-Йорка, ніколи не мав справи з човнами і абсолютно ними не цікавився.

— Але чому ж він тоді весь час розмовляв про човни?!

— Тому що він — джентльмен. Він побачив, що ти цікавишся човнами, і почав говорити з тобою на цю тему, тому що знав, що це буде тобі цікаво та приємно. Він намагався сподобатися тобі.

«Я ніколи не забував цих слів моєї тітки», — завершує Фелпс.

В той час, коли я пишу цей розділ, переді мною лежить лист Едварда Л. Челіфа, активіста бойскаутського руху. «Одного разу я дуже



потребував хоч якоїсь підтримки, — пише пан Челіф. — В Європі мав відбутися міжнародний з'їзд бойскаутів, і я вирішив попросити президента однієї з найбільших компаній Америки відшкодувати витрати на поїздку одного з моїх хлопців. На щастя, якраз перед тим, як відвідати цього джентльмена, я дізнався про те, що одного разу він виписав чек на мільйон доларів, і після погашення повісив його у себе в кабінеті в рамку. І перше, що я зробив, як зайшов до нього в кабінет, — попросив дозволу роздивитися цей унікальний чек. Чек на мільйон доларів! Він із задоволенням показав мені його. Я висловив своє захоплення і попросив розповісти, за яких обставин було виписано цей чек».

Ви помітили, що пан Челіф на початку розмови навіть не згадав бойскаутський рух, з'їзд в Європі? Він нічого не сказав про те, що було потрібно йому. Він почав розмову на тему, що безумовно мала зацікавити його співрозмовника. І результат не забарився:

«Невдовзі я почув:

— Власне, про що ви хотіли зі мною поговорити?

Я пояснив йому. Мене дуже здивувало, — продовжує пан Челіф, — що він одразу зголосився на мою пропозицію. Ба навіть більше. Я просив його про допомогу тільки для одного хлопчика, а він підтримав п'ятьох і мене разом із ними, давши мені кредитного листа на тисячу доларів для того, щоб ми могли подорожувати Європою протягом семи тижнів. Він дав також рекомендаційного листа для європейських представництв його фірми, що забезпечувало нам гостинний прийом та обслуговування. Як не дивно, але він особисто зустрів нас у Парижі і показав місто. Потім він влаштував на роботу кількох із хлопців, чії батьки були в скрутному становищі. І до сьогодні він входить до активу нашої групи. Однак я думаю, що якби я не знав, що його найбільше цікавить і не почав говорити з ним саме про це, мені було б вддесятеро важче знайти до нього підхід».

Чи знаходить своє застосування ця найцінніша техніка людських контактів у бізнесі? Давайте подивимося. Візьмемо приклад Генрі Дж. Дювернуа. «Дювернуа та сини» — одна з найкращих нью-йоркських хлібопекарень. Пан Дювернуа дуже хотів отримати замовлення на постачання хліба до одного з Нью-Йоркських готелів. Щотижня протягом чотирьох років він відвідував директора готелю. Він

намагався бувати на тих громадських прийомах, де він був присутній. Він навіть зняв кімнати в готелі і жив там, сподіваючись домогтися бажаної угоди. Але все було марно.

«Після того як я прослухав курс про людські відносини, — розповідав пан Дювернуа, — я зрозумів, що необхідно змінити тактику. Вирішив з'ясувати, що цікавить цю людину, чим він захоплюється. Згодом я дізнався, що він є членом спілки власників готелів, що має назву «Американська гостинність». Причому він не тільки був членом цієї спілки, а завдяки своєму невгамовному ентузіазму став її президентом, а також президентом міжнародного товариства власників готелів. Де б не проходили з'їзди цих товариств, він неодмінно був присутній на них, навіть якщо заради цього необхідно було перелетіти через гори, перетинати моря та пустелі.

Отже, побачивши його наступного дня, я завів з ним розмову про діяльність цього товариства. Яку реакцію це спричинило! Який відгук! Протягом півгодини він розповідав мені про його спілку голосом, що ледь не тремтів від захоплення. Я мав змогу переконатися, що спілка була не звичайним захопленням, а головною пристрастю його життя. Ще до того, як я вийшов з його кабінету, він переконав мене вступити до його організації. Між іншим, про хліб я не сказав ні слова. Однак за кілька днів мені зателефонував співробітник його готелю і запропонував прийти зі зразками продукції і переліком цін.

— Не знаю, що ви зробили зі старим, — сказав він, — але він ні про кого, крім вас, і чути не хоче.

Замисліться над цим! Чотири роки я ледь не кричав цій людині у вуха, що хочу отримати від нього замовлення, і кричав би ще стільки ж, якби не дізнався, чим він цікавиться і про що любить поговорити».

## **Принцип 8**

*Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.*

## Як одразу привернути до себе людину

Я стояв у черзі, щоб відправити замовного листа, на пошті, що на розі тридцять третьої вулиці і Восьмої авеню в Нью-Йорку, і помітив, що клерк, який сидів за віконечком, відверто нудився від своєї роботи: зважувати конверти, продавати марки, давати решту, виписувати квитанції — одна й та сама монотонна, нудна робота з року в рік. Я подумав про себе: «Треба спробувати привернути до себе цього хлопця. Напевне, варто сказати йому щось приємне, тільки не про себе, а про нього. Отже, — запитав я себе, — що ж у ньому є такого, чим би можна було щиро захопитися?» На такі питання іноді зовсім непросто знайти відповідь, особливо якщо не маєш достатньо досвіду. Але в цьому випадку це було неважко. Я одразу побачив дещо, чим щиро замилювався.

— Як би я хотів мати таке чудове волосся, як у вас! — мрійливо сказав я, коли він зважував мій конверт.

Клерк здивовано поглянув на мене. Його обличчя осяяла посмішка.

— Та що ви, — сказав він скромно, — воно вже не таке гарне, як раніше.

Я запевнив його, що хоч, можливо, воно й втратило частину своєї колишньої краси, однак воно й досі прекрасне. Він був дуже задоволений. Ми ще трохи поговорили, і останнє, що він мені промовив, було:

— Моє волосся багатьом подобається.

Можу закластися, що хлопець того дня йшов на ланч, ступаючи по землі ніби по повітрю, а прийшовши додому ввечері, він розповів про це дружині. Тримаю парі, що він подивився на себе у дзеркало й

промовив: «А в мене й справді гарна шевелюра!»

Одного разу я розповів цю історію в компанії, і один із присутніх запитав мене:

— А що вам від нього було потрібно?

Що мені було від нього треба?! Що я намагався від нього отримати?!

Якщо ми настільки егоїстичні, що здатні випромінювати доброту та вдячність лише тоді, коли треба отримати для себе вигоду, якщо наші душі подібні до зморщених прокислих яблук, нас неодмінно чекає банкрутство, на яке ми цілком заслуговуємо.

О так, мені справді хотілося отримати дещо від того хлопця. Але це було щось безцінне, і я отримав його — почуття, що дав йому за те, що він не може нічого дати навзаєм. Подібне почуття довго продовжує сягати у вашій пам'яті після того, як пройде випадок, що його породив.

Існує один найважливіший закон людської поведінки. Якщо його дотримуватися, ми ніколи не потрапимо у неприємне становище, оскільки він забезпечить нам незчисленну кількість друзів і постійне благополуччя. Тільки-но ми його порушимо, як неодмінно вскочимо у халепу. Цей закон каже: завжди дій так, щоб у іншого створювалося почуття своєї значимості. Професор Джон Дьюї, як ми вже згадували, казав, що бути значимим — найважливіше прагнення людської натури, в професор Вільям Джеймс сказав: «Найважливіша риса людської натури — палке бажання бути визнаним». Я вже казав, що саме це прагнення відрізняє нас від тварин, воно дало життя цивілізації, що виявилася відгуком його.

Філософи роздумували про закони людських взаємин упродовж тисячоліть і вивели одне важливе правило. Воно старе, як історія. Саме цього вчив Заратустра в Персії. Двадцять чотири століття тому Конфуцій проповідував це в Китаї, засновник даосизму Лао-Цзи навчав цієї істини своїх учнів у долині Ханя, Будда проповідував її на берегах священного Гангу за п'ять століть до Христа. Священні книги індуїзму вчили законам людських стосунків за тисячу років до того, як Ісус почав проповідувати їх серед кам'янистих пагорбів Іудеї. Ісус підсумував їх у єдиній думці — чи не найважливіший у світі: «Ставтеся до людей так, як хочете, щоб вони ставились до вас».

Ви хочете отримувати схвалення тих, із ким вступаєте в контакт? Ви хочете, що вас оцінили по-справжньому? Ви хочете бути значимою

людиною у вашому маленькому світі? Ви не хочете слухати дешеву брехню, але прагнете щирого визнання? Ви хочете, щоб ваші друзі і співробітники, подібно до Чарльза Шваба, були «щирими у своєму ставленні до вас і щедрими на похвалу»? Ми всі хочемо цього.

Отже, діймо згідно із Золотим правилом і даваймо людям те, що б ми хотіли отримати для себе.

Як? Коли? Де? Відповідь одна: завжди і всюди.

Наприклад, якимось в радіоцентрі я запитав у службовця номер кабінету Генрі Саувена. Клерк у франтуватій формі, мабуть, пишався своєю манерою давати довідки. Чітко і ясно він вимовив: «Генрі Сауven (пауза), вісімнадцятий поверх (пауза), кімната вісімнадцять шістнадцять». Я попрямував до ліфта, але потім повернувся і сказав: «Не можу не відзначити красивий стиль, в якому ви відповіли на моє питання. Він ясний і точний, і робите ви це надзвичайно артистично. Таке нечасто зустрінеш». Сяючи від задоволення, він пояснив мені, чому він робив паузи і чому вимовив кожен із фраз саме так, а не інакше. Декілька моїх слів змусили його вище підняти голову; а я, піднімаючись на вісімнадцятий поверх, відчув, що цього дня додав маленьку часточку до світової скарбниці людської радості.

Ви можете не дочекатися того часу, коли вас призначать послом Франції або головою комітету пікніків біля моря в «Елк-Клаб», щоб почати запроваджувати в життя цю філософію визнання. Ви можете з її допомогою творити дива щодня.

Якщо, наприклад, офіціантка принесе нам картопляне пюре замість замовленої смаженої по-французьки картоплі, давайте скажемо: «Вибачте за турботу», «Чи не будете ви такі добрі...», «Чи не могли б ви...», «Будьте ласкаві», «Прошу», «Дякую вам» — ці маленькі люб'язності подібно до мастила змащують шестерні монотонно працюючого механізму щоденного життя і, крім всього іншого, є ознакою гарного виховання.

Давайте візьмемо іншу ілюстрацію. Чи читали ви коли-небудь романи Холла Кейна «Християнин», «Суддя», «Людина з острова Мен»? Мільйони, багато мільйонів людей читають його романи. Він був сином коваля. Його шкільна освіта обмежилася вісьмома класами, проте у свій час він був найбагатшим літератором в світі.

Його історія така: Холл Кейн любив сонети і балади; він буквально

проковтнув всі поетичні твори Данте, Габріеля, Россетті. Він навіть написав твір, в якому оспівував хвалу шедеврам, що вийшли з-під його пера, і відіслав копію самому Россетті. Россетті був у захваті. «Юнак, що має настільки високу думку про мої здібності, — подумав, мабуть, Россетті, — сам повинен бути справжнім скарбом». Отож Россетті запросив цього сина коваля до себе в Лондон і зробив його своїм секретарем. Це був поворотний пункт в житті Хола Кейна, бо в своєму новому становищі він став щоденно зустрічатися з відомими письменниками. Беручи до уваги їхні поради і заохочений їхньою підтримкою, він почав свою письменницьку кар'єру, яка піднесла його ім'я до небес.

Його будинок в Грібе Кестль на острові Мен став Меккою для туристів з усіх кінців земної кулі. Він залишив спадок у два з половиною мільйони доларів. Проте — хто знає! — він міг померти в невідомості і бідності, якби не написав есе, в якому висловив своє захоплення відомою людиною.

Така дивовижна сила щирого людського визнання.

Россетті вважав себе людиною значимою. Це не дивно. Майже кожний вважає себе значимою людиною, навіть дуже значимою.

Так само і з будь-яким народом.

Ви відчуваєте свою перевагу над японцем? Проте не викликає сумніву, що японець упевнений у своїй перевазі над вами. Японець старої закалки буде розгніваний, якщо побачить білого, що танцює з японською леді.

Ви вважаєте, що стоїте вище за індуса? Це ваше право. Проте добрий мільйон індусів відчуває таку безмежну перевагу над вами, що вони не торкнулися б до їжі, на яку випадково впала, забруднивши її при цьому, ваша нечиста тінь.

Ви відчуваєте свою перевагу над ескімосами? Знову ж таки, це ваше невід'ємне право. Однак навряд чи вам буде приємно дізнатися, що думають про вас ескімоси. Серед ескімосів іноді трапляються природжені ледарі, ні до чого не придатні бродяги, що зовсім не бажають працювати. Ескімоси називають їх «білими людьми», тобто словами, котрі виражають у них презирство.

Кожен народ впевнений в своїй перевазі над іншими жителями планети. В цій впевненості беруть свій початок патріотизм та війни.

Істиною являється те, що кожні зустрічна людина в чомусь відчуває свою перевагу над вами. І найпевніший шлях до її серця — це тонко дати їй зрозуміти, що ви визнаєте її значимість в її маленькому світі, і робите це щиро. Згадайте слова Емерсона: «Кожна людина, котру я зустрічаю, в якійсь галузі краща за мене; тут я готовий у неї вчитися».

Але сумний бік цього явища полягає в тому, що звичайні люди, що мають найменше право виявляти свою перевагу над кимось, по-різному намагаються розпалювати в собі відчуття несумісності з тими, кого вони вважають нижчими за себе, і демонструють це голосними вигуками і бурхливим проявом почуттів, роблячи вигляд, що вони глибоко ображені фактом спілкування з «нижчими» і що їх просто нудить від цього. Як сказав Шекспір, «горда людина, що має хоча б невеличку короткочасну владу, розіграє такий неймовірний спектакль перед небом Господнім, що примушує ангелів обливатися слізьми».

Збираюся розповісти вам три історії про те, як ділові люди — слухачі моїх курсів — використовували на практиці засвоєні принципи і досягали прекрасних результатів. Давайте першим візьмемо випадок, що стався з адвокатом із Коннектикута, котрий через родичів вирішив не називати свого імені.

Невдовзі після вступу на курси Р. зі своєю дружиною вирушив на авто в Лонг-Айленд провідати своїх родичів. Залишивши його бесідувати зі своєю старою тіткою, жінка поїхала провідати своїх молодших родичів. Він же вирішив, що саме в бесіді зі старенькою леді непогано було б використати принципи визнання, про котре незадовго до поїздки йшлося на курсах. Він подивився навкруги, думаючи, чим би міг щиро захопитися.

— Цей будинок побудовано приблизно в 1890 році, чи не так? — запитав він.

— Саме так, — відповіла вона, — абсолютно точно. Саме в цьому році його й було побудовано.

— Він нагадує мені будинок, в якому я народився, — сказав пан Р. — Він чудово побудований. Такий просторий, світлий. Тепер вже не будують таких будинків.

— Ви маєте рацію, — згодилася старенька леді, — в наші дні вже не піклуються про красу будинків. Все, що треба сучасним людям, — це невеличка квартира та холодильник, перша — щоб спати, другий —

щоб їсти, а час вони проводять у своїх автомобілях. Цей дім — дім мрії, — сказала вона голосом, що затремтів під впливом ніжних спогадів. — Його побудувало кохання. Ми з чоловіком багато років мріяли про нього, перш ніж змогли побудувати. У нас не було архітектора. Ми все проектували самі.

Потім вона повела його роздивлятися будинок, і він щиро дивувався гарним речам, котрі були куплені у подорожах закордон і потім любовно зберігалися все життя. Тут були індійські шалі і чайний сервіз в староанглійському стилі, веджвудський фарфор і спальний гарнітур із Франції, полотна італійських живописців і шовкові драпрі, що колись висіли у французькому замку. «Показавши мені весь будинок, — продовжував пан Р., — вона повела мене в гараж. Там на чурбаках стояв майже новенький «паккард».

— Мій чоловік купив його незадовго до того, як пішов від мене навіки. Я жодного разу на ньому не їздила відтоді... Ви вмієте цінувати справжні речі, і я вирішила подарувати це авто вам.

— Що ви, тітонько, — сказав я, — ви мене дуже пригнічуєте своєю щедрістю. Я, звичайно, вам дуже вдячний, але я не можу прийняти цей подарунок. Адже, власне кажучи, я навіть не родич вам. Крім того, в мене зовсім нове авто, а у вас, напевне, багато більш близьких родичів, котрі будуть щасливі отримати цей «паккард».

— Родичі! — вигукнула вона. — Та вони тільки й чекають, коли я помру, щоб отримати це авто. Але вони його не отримають.

— Якщо ви не хочете віддавати його їм, ви дуже легко можете продати машину торговцю уживаних речей.

— Продати?! — обурилася вона. — Ви думаєте, що я могла б допустити, щоб у автомобілі, що його мій чоловік купив для мене, їздили зовсім чужі люди? І не подумаю продавати. Я дарую його вам. Ви вмієте цінувати красиві речі!

Він щиро намагався відмовитися від цього подарунка, але не міг цього зробити, щоб не образити літню жінку.

Старенька леді, що зосталася зовсім сама в цьому великому будинку з шалами, старовинними гарнітурами і зі своїми спогадами, дуже потребувала хоча б невеличкої уваги. Колись вона була молода й вродлива, користувалася успіхом, з любов'ю будувала цей затишний дім, зі всієї Європи привозила речі, що їй сподобалися, щоб



прикрасити його. Тепер, у старечій самотності, вона палко бажала хоч краплинку душевного тепла, сердечного визнання, але ніхто не давав їй цього. Коли ж вона раптом знайшла їх, як знаходять оазис у пустелі, вдячність була настільки великою, що вона не змогла виразити її інакше, ніж подарувати автомобіль.

Тепер розгляньмо другий випадок. Його розповів мені доктор Дональд М. Мак-Магон, завідуючий нью-йоркської фірми *Levi & Valentine*, що займалася плануванням парків та садків.

«Невдовзі після прослуховування лекції «Як впливати на людей та завойовувати друзів» я планував розбивку саду у володінні одного відомого адвоката. Володар вийшов до мене, щоб дати кілька вказівок про те, де б він хотів висадити кущі рододендронів і азалій. Я сказав:

— Сер, у вас чудове хобі. Я захоплений вашими прекрасними собаками. Впевнений, ви будете вигравати блакитні стрічки щороку на великій виставці собак в Медісон Сквер Гарден.

Ефект від мого невеличкого зауваження був величезним.

— Ви праві, — відповів він, — мої собаки дарують мені багато радості. Чи не хочете подивитися мою псарню?

Майже годину він показував мені своїх собак та нагороди, що ними були отримані. Він навіть приніс їх родословні і пояснив, яким генеалогічним лініям вони зобов'язані своїм розумом та красою.

Нарешті, повернувшись до мене, він запитав:

— У вас є маленький синочок?

— Так, — відповів я.

— А як ви думаєте, йому приємно буде отримати цуценя?

— О так, він збожеволіє від радості.

— Дуже добре! Я подарую вам одне.

Він почав пояснювати мені, як слід годувати щеня, і раптом перервав розповідь:

— Ні, ви так забудете. Я краще напишу.

Він відправився до будинку і написав для мене родословну цуценяти та інструкцію щодо його годування.

Отже, він подарував мені щеня вартістю у сто доларів і витратив годину часу на бесіду зі мною тільки тому, що я висловив щирий захват його хобі і досягнутими в ньому результатами».

Джордж Істмен, що прославив фірму *Kodak*, винайшов прозору

плівку, яка робила можливим рух кадрів і заробив на цьому статок у сто мільйонів доларів, ставши одним із найзнаменитіших промисловців на земній кулі. Проте, незважаючи на всі ці колосальні успіхи, він також бажав бути визнаним і оціненим, як і ми з вами.

Наприклад, багато років тому Істмен почав будівництво музичної школи в Рочестері, а також театру Кілберн-Холл в пам'ять про свою матір. Джеймс Адамсон, президент нью-йоркської меблевої фірми *Superior Seating Company* хотів отримати замовлення на постачання стільців і крісел для меблювання цих приміщень. Подзвонивши архітектору, який вів будівництво, пан Адамсон попросив його влаштувати зустріч з паном Істменом в Рочестері. Коли Адамсон прибув в Рочестер, архітектор йому сказав:

— Я знаю, що ви хочете отримати це замовлення, але абсолютно точно можу сказати, що у вас немає жодних шансів на успіх, якщо ви заберете у пана Істмена більше п'яти хвилин часу. Він дуже зайнятий і педантичний. Тому викладайте свою справу швидше і йдіть.

Адамсон приготувався діяти відповідно до цієї вказівки. Коли його ввели в кабінет, він побачив пана Істмена, що схилився над горою паперів. Через кілька хвилин Істмен підняв голову, зняв окуляри і піднявся з-за столу, вітаючи їх:

— Доброго ранку, джентльмени! Чим можу допомогти?

Архітектор представив пана Адамсона, виклав в двох словах мету його візиту і тоді Адамсон сказав:

— Поки ви були зайняті паперами, пане Істмен, я розглядав ваш кабінет. Ви знаєте, моя спеціальність — внутрішнє оздоблення дерев'яними покриттями. Я немало бачив інтер'єрів за все своє життя, але такого гарного кабінету не бачив ніколи.

— Ви нагадали мені про те, що я майже забув, — відповів Істмен. — Ви вважаєте, що це гарно? Мені теж дуже подобався кабінет спочатку, але тепер за прірвою різних справ, якими забита моя голова, я перестав його помічати. Іноді взагалі не бачу його тижнями.

Адамсон підійшов до стіни і провів рукою по панелі.

— Це — англійський дуб, чи не так? Він трохи відрізняється текстурою від італійського.

— Так, — відповів Істмен, — це дійсно англійський дуб. Його допомагав вибрати мій друг, фахівець із цінних порід дерев.

Потім Істмен став показувати кабінет, звертаючи увагу на пропорції, відтінки кольорів, ручне різьблення по дереву та інші ефектні деталі, виконані за його вказівками. Закінчивши огляд кабінету, що привів Адамсона в захват, вони зупинилися біля вікна, і Істмен з властивою для нього скромною і м'якою манерою мови став розповідати про будівлі, що виднілися вдалині, які були ним побудовані і передані в подарунок місту з єдиною метою — допомогти стражденному людству. Це були Рочестерський університет, загальноміська лікарня, гомеопатична лікарня, дитяча лікарня і будинок Спілки друзів. Пан Адамсон віддав належне благородному ідеалізму пана Істмена, керуючись яким він використав своє громадське становище для покращення людських життів. Потім Джордж Істмен відкрив скляну вітрину і дістав фотокамеру, винайдену одним англійцем.

Адамсон попросив його детальніше розповісти про перші труднощі, які йому довелося подолати для того, щоб почати свою справу. І пан Істмен з великим почуттям розказав про бідність, в якій пройшло його дитинство, про те, як його мати, що рано стала вдовою, змушена була утримувати пансіон, тоді як він служив клерком в страховій конторі за п'ятдесят центів на день. Жах бідності переслідував його вдень і вночі, і він твердо вирішив за будь-яку ціну заробити стільки грошей, щоб його матері не довелося до самої смерті обслуговувати жителів пансіону. Пан Адамсон заохочував його новими питаннями на продовження розповіді і слухав уважно. Пан Істмен розповів далі історію своїх експериментів з сухими фотопластинами. Весь день він працював в конторі, а потім вдома ставив експерименти, іноді всю ніч, засинаючи ненадовго, тільки поки спрацьовували його хімікати. Було так, що він працював і спав не роздягаючись по три доби поспіль.

Джеймса Адамсона ввели в кабінет Істмена о десятій п'ятнадцять і попередили, щоб він не затримувався більше п'яти хвилин, але пройшла година, дві, а вони все ще продовжували бесіду. Врешті-решт Джордж Істмен звернувся до Адамсона:

— Якось у Японії я купив кілька стільців і поставив їх вдома на сонячній веранді. Але з часом під дією сонячних променів фарба на стільцях почала облазити. Виявивши це, я наступного дня вирушив у місто, купив фарбу і сам пофарбував стільці. Хочете подивитися, як я справився з цією роботою? Чудово. Ходімо на ланч до мене, і я вам

покажу.

Після ланчу пан Істмен показав Адамсону куплені в Японії стільці. Справжня ціна їх була півтора долара за штуку, але Джордж Істмен, що мав статок у сто мільйонів доларів, пишався ними, тому що сам їх пофарбував. Вартість замовлення на стільці складала дев'яносто тисяч доларів. Як ви думаєте, хто отримав замовлення — пан Адамсон чи його конкуренти?

З цього часу і до самої смерті пана Істмена з паном Адамсоном пов'язувала велика дружба.

Де ж нам із вами слід випробувати силу чарівного каменя передусім? А чому б не почати прямо в себе дома? Не знаю іншого такого місця, де б у цьому було більше необхідності і де б цим більше всього зневажали. Повинна ж ваша дружина володіти якоюсь привабливою рисою. В усякому разі, колись ви бачили її в ній, бо інакше просто не одружилися б із цією жінкою. А чи не скажете ви, як давно востаннє висловили їй своє захоплення? Як давно!

Декілька років тому я рибалив у «штаб-квартирі» племені Мірамічі в Нью-Врансвіку. Я перебував наодинці з природою канадських лісів. Єдине, що у мене було для читання — це екземпляр місцевої газети. Я прочитав все що в ній було, включно із рекламою, об'явами і статтю Дороті Дікс. Ця стаття так мені сподобалася, що я вирізав її і зберіг. Д. Дікс писала, що втомилася слухати нескінченні лекції для наречених. Вона стверджувала, що і чоловікам не завадить вислухати й засвоїти деякі правила, і давала їм маленьку, але мудру пораду: ніколи не одружуйтеся, не поцілувавши перед тим Камінь Лестоців. Хвалити чи не хвалити жінку до одруження — справа вашого бажання. Але хвалити її після одруження — це вже необхідність і навіть, якщо хочете, питання особистого благополуччя. Під подружнім дахом не місце для прямолінійності. Тут — поле для дипломатії.

Якщо ви бажаєте щоденно мати багатий стіл, ніколи не шпиняйте вашу дружину за недоліки ведення домашнього господарства, і не робіть образливих для неї порівнянь із вашою матір'ю. Навпаки, розхвалюйте завжди її смак і вміння створити домашній затишок, відкрито вітаючи себе з тим, що одружилися з єдиною із жінок, що поєднала у собі якості Венери, Мінерви і Мері Енн. Не виявляйте свого невдоволення навіть тоді, коли хліб підгорів, а біфштекс нагадує

підшву. Просто зауважте, що їжа сьогодні не така смачна, як завжди, і вона готуватиме набагато краще, буде готова сама засмажитися на кухонній плиті, щоб тільки відповідати вашому ідеальному уявленню про неї.

Не вносьте такі зміни у ваше сімейне життя дуже несподівано — це викличе у неї підозру. Але сьогодні чи завтра, повертаючись додому, купіть їй квіти чи коробку цукерок. Не кажіть собі: «Так, так, треба буде це зробити». Зробіть це. І подаруйте їй разом із квітами ласкаву посмішку і декілька теплих слів. Якби більше чоловіків і жінок вчиняли так, я переконаний, не було б такої кількості розлучень, як зараз.

Хочете дізнатися, як змусити жінку закохатися у вас? Чудово, ось вам секрет, як на долоні: намагайтеся поводитися пристойно. Це не моя ідея. Я позичив її у Дороті Дікс. Одного разу вона брала інтерв'ю у знаменитого чоловіка, що має багато жінок, який підкорив серця і банківські рахунки двадцяти трьох жінок (між іншим, треба зазначити, що інтерв'ю він давав, уже знаходячись за ґратами). На її питання, яким чином він закохував жінок у себе, він відповів, що для цього не потрібно ніяких вигадок. Усе, що ви повинні робити, — це, розмовляючи з жінкою, говорити про неї. Цей спосіб відмінно діє і на чоловіків. «Говоріть людині про неї саму, — сказав Дізраелі, найпроникливіший із правителів Британської імперії, — і вона слухатиме вас годинами».

## Принцип 9

*Давайте людям відчувати їхню значущість і робіть це щиро.*

## Резюме частини II

# Шість способів приваблювати до себе людей

### Принцип 4

*Виявляйте щирий інтерес до людей.*

### Принцип 5

*Посміхайтесь!*

### Принцип 6

*Пам'ятайте, що для людини звучання її імені — найсолодший і найважливіший звук людської мови.*

### Принцип 7

*Будьте уважним слухачем. Заохочуйте інших говорити про себе.*

### Принцип 8

*Ведіть розмову в межах інтересів вашого співрозмовника.*

### Принцип 9

*Давайте людям відчувати їхню значущість і робіть це щиро.*

ЧАСТИНА III

ЯК ПЕРЕКОНАТИ ЛЮДЕЙ У СВОЇЙ  
ПРАВОТІ

## Суперечку виграти неможливо

Одного разу я отримав безцінний урок у Лондоні, Це сталося у післявоєнні роки. Я працював на сера Росса Сміта. Під час війни цей австралійський ас воював у Палестині, а після проголошення миру вразив весь світ, облетівши половину земної кулі за тридцять днів. Цей політ став колосальною сенсацією. Австралійський уряд нагородив його п'ятдесятьма тисячами доларів, король Великої Британії удостоїв його лицарського титулу. Деякий час він був найпопулярнішою людиною Британської імперії.

Того вечора я був запрошений на банкет, влаштований на честь сера Росса. Під час обіду чоловік, який сидів поряд зі мною, розповів цікаву історію, суть якої зводилась до наступного: «Існує божество, яке надає форму нашим намірам, обтесуючи їх згідно з нашими бажаннями».

Оповідач додав, що цитата взята з Біблії. Він помилявся. Я знав це, знав абсолютно точно. Тут не могло бути жодних сумнівів. І ось, щоб продемонструвати свою обізнаність, я, взявши на себе роль непрошеного та небажаного цензора, виправив його. Він почав сперечатись: «Що? Шекспір? Такого не може бути! Абсурд! Це цитата з Біблії. Я впевнений у цьому».

Праворуч мене сидів оповідач, а ліворуч — мій старий товариш, пан Френк Геммонд. Свого часу він присвятив кілька років вивченню Шекспіра. Його попросили стати арбітром. Пан Геммонд вислухав нас, потім, наступивши мені під столом на ногу, сказав: «Дейле, ти помиляєшся. Цей пан абсолютно правий. Цитата — з Біблії».

Коли ми поверталися додому, я сказав: «Френку, ти ж знаєш, що це цитата з творів Шекспіра».

«Звичайно, — відповів він, — «Гамлет», акт п'ятий, сцена друга. Але ми були з тобою в гостях з урочистого приводу, любий Дейле. Навіщо



доводити людині, що вона помиляється? Чи привабиш ти її таким чином? Чому б не дати їй можливість зберегти обличчя? Адже вона не питала твоєї думки. Вона не хотіла її знати. Навіщо з нею сперечатись? Послухай моєї поради: завжди уникай гострих кутів». Френк дав мені урок, якого я ніколи не забуду. Я не лише поставив незнайому людину у незручне становище, але й створив незручність для свого друга. Наскільки краще було б, якби я не почав сперечатися.

Цей урок був мені справді необхідний, бо я дуже любив сперечатися. У дитинстві я сварився з братом з будь-якого приводу. У коледжі я вивчав логіку і риторику, брав участь у показових диспутах. Кажуть, хто народився у штаті Міссурі, на слово не вірить. Так, я народився в Міссурі, і потрібні були вагомі аргументи, щоб мене переконати. Пізніше, у Нью-Йорку, я вивчав теорію полеміки; соромно зізнатись, але я навіть хотів написати про це книгу. Відтоді я був слухачем і учасником багатьох суперечок, мав можливість оцінити їх результати і дійшов висновку, що існує лише один спосіб досягти найкращого результату в суперечці — це уникнути її. Уникайте суперечок так, як уникаєте гримучих змій і землетрусів.

У дев'яти випадках з десяти після закінчення суперечки кожен з учасників ще більше переконаний у своїй абсолютній правоті, ніж перед цим.

Виграти суперечку неможливо. Неможливо, бо програвши, ви програєте, але вигравши, також програєте. Чому? Припустімо, ви знищили опонента своїми аргументами, довівши, що він абсолютний профан у цьому питанні. І що тоді? Ви почуваєте себе прекрасно. А він? Ви принизили його. Ви зачепили його гідність. І ваш тріумф викличе у нього жагу помсти. Таким чином, той, кого переконали проти волі, залишається при своєму.

Кілька років тому до мене на курси прийшов ірландець Патрік Дж. О'Хейр. Він не міг похвалитися гарною освітою, але як він любив сперечатись! Колись він був шофером, а до мене прийшов тому, що переключився на продаж вантажівок. Але справи у нього йшли погано. Я зрозумів, що він завжди заводив суперечки й налаштовував проти себе людей, з якими намагався вести бізнес. Якщо потенційний покупець критикував його товар, Пет наливав кров'ю і мало не хапав людину за горлянку. У ті дні Пет часто перемагав у суперечках.

Він розповів мені: «Я виходив з кабінету задоволений: «Я сказав цьому телепню все, що думав». Так, моє слово завжди було останнім, але я нічого не міг продати».

Моє завдання полягало не в тому, щоб навчити Патріка О'Хейра говорити. Треба було навчити його мовчати.

Зараз пан О'Хейр — один із найуспішніших агентів *White Motor Company* у Нью-Йорку. Як йому це вдалося? Ось його історія у власному викладі. «Тепер, якщо я входжу до кабінету покупця і він каже: «Що? Вантажівки *White*? Та це ж барахло. Я не візьму жодної навіть задарма. Я збираюся купити машину у Х.», я відповідаю: «Звичайно, у Х. справді хороші вантажівки. Купуючи у Х., ви ніколи не помилитесь. У нього прекрасна фірма, і люди працюють на совість».

Тут мій покупець замовкає. Для суперечок немає приводу. Коли він говорить, що Х. кращий і я погоджуюсь, він має мовчати. Не може ж він весь час повторювати одне й те саме, якщо я з ним погодився. Тоді ми даємо спокій Х., і я починаю розповідати про переваги вантажівок *White*.

Був час, коли від подібної заяви я червонів, як помідор, і починав клясти вантажівки Х. І що більше я сперечався, то наполегливіше покупець їх захищав і тим переконливішими здавались переваги продукції мого конкурента.

Зараз, озираючись назад, я дивуюсь, як взагалі міг щось продати. Я витратив роки життя на сварки. Тепер я тримаю язика за зубами. Це набагато вигідніше».

Як любив повторювати старий мудрий Бенджамін Франклін:

*Якщо ви сперечаєтесь і гарячкуєте, то іноді можете отримати перемогу, але вона буде марною, тому що ви ніколи не завоюєте доброї волі свого опонента.*

Отже, зважте, що для вас краще: формальна, теоретична перемога чи добра воля людини. Досягнути їх одночасно практично неможливо.

Бостонська газета *Transcript* одного разу надрукувала такий нескладний по формі, але важливий за змістом віршик:

*Тут лежить тіло Вільяма Джея,  
Який помер, захищаючи своє право переходити вулицю.  
Прямуючи до мети, він був правий, абсолютно правий,  
Але тепер він мертвий.*

Ви можете бути абсолютно праві, успішно рухаючись до перемоги у суперечці, але це не принесе вам жодної користі.

Фредерік С. Парсонс, консультант з оподаткування, якось протягом години сперечався з податковим інспектором. Йшлося про дев'ять тисяч доларів. Пан Парсонс твердив, що сума є безнадійною заборгованістю, що її не слід враховувати у загальній сумі доходів і з неї не може бути стягнений податок. «Безнадійна заборгованість! Нісенітниця, — не погоджувався інспектор. — Я повинен взяти з цієї суми податок».

«Інспектор був холодним, зверхнім та впертим, — розповідав нам потім цю історію Парсонс. — Переконувати його було марно, факти говорили самі за себе. Але що більше ми сперечалися, том впертішим він робився. Тоді я вирішив зупинити суперечку, змінивши тему розмови, і дати йому відчуття, що визнаю його перевагу. Я сказав: «Розумію, це дуже незначне питання, порівняно зі справді важливими і складними рішеннями, які вам доводилось приймати. Я сам вивчав податкову справу, але всі мої знання запозичені з книг. Ви ж отримали свої знання з перших рук. Мені іноді хочеться мати таку роботу, як у вас. Вона б мене багато чому навчила». Я й справді думав те, що сказав.

І що ж? Мій інспектор посвітлішав, відкинувся на спинку крісла і почав довгу розповідь про свою роботу, про випадки шахрайства, які він розкрив. Його тон поступово ставав дружнім, і все закінчилось історіями про його дітей. Прощаючись, він сказав, що ще раз уважно перегляне мою справу і повідомить мені про результат за кілька днів.

За три дні він зателефонував мені в контору і сказав, що вирішив не вносити змін до моєї декларації».

Дії цього податкового інспектора — один з найпоширеніших прикладів людської непостійності. Йому хотілось відчуття своєї значимості, і доки Парсонс сперечався з ним, він підкреслено показував, наскільки великою є його влада. Але тільки-но його значимість була визнана і суперечка припинилась, інспектор перетворився на милої і добродушну людину.

Будда сказав: «Ненависть не можна зупинити ненавистю, а тільки любов'ю». Так само і непорозуміння не можна вирішити за допомогою суперечки. Тут потрібна дипломатія, такт і щире прагнення зрозуміти точку зору іншого.

Лінкольн якось зробив зауваження молодому офіцеру за те, що той дуже гаряче сперечався з товаришем по службі. «Людина, яка твердо вирішила якнайкраще використовувати свої можливості, — сказав Лінкольн, — не має права витрачати час на особисті суперечки. Тим більше вона не повинна допускати проявів грубощів і втрачати самоконтроль. У питаннях, де ваші шанси рівні, поступайте більше, а, там де бачите свою перевагу, поступайте менше. Краще дати дорогу собаці, ніж допустити, щоб він вас вкусив, відстоюючи своє право пройти першим. Навіть вбивши собаку, ви не загоїте рану».

У статті *Bits and Pieces* (надрукована у *The Economic Press*, Фейрфілд, штат Нью-Джерсі) дається кілька порад, як не допустити, щоб розбіжності перейшли у суперечку.

*Вітайте розбіжності.* Пам'ятайте вираз: «Коли дві сторони завжди погоджуються, одна з них не потрібна». Якщо є момент, про який ви не подумали, подякуйте за те, що його довели до вашої свідомості. Можливо, це заперечення дає вам шанс внести корективи й уникнути серйозної помилки.

*Не довіряйте першому інстинктивному враженню.* Перша природна реакція на заперечення — оборона. Будьте обережними. Зберігайте спокій і контролюйте свою першу реакцію. У ній можуть проявитись ваші гірші якості, а не кращі.

*Контролюйте свій гнів.* Пам'ятайте, масштаб особистості можна виміряти тим, що викликає її гнів.

*Спочатку вислухайте.* Дайте опонентам можливість висловитись. Дайте їм закінчити. Не виправдовуйтесь, не захищайтесь і не сперечайтесь. Це лише збільшує бар'єри. Намагайтесь будувати міст злагоди. Не зводьте мури непорозуміння.

*Шукайте питання, у яких ви погоджуєтесь.* Вислухавши опонентів, спочатку висловіться про питання та думки, з якими ви погоджуєтесь.

*Будьте чесними.* Помітивши свою помилку, визнайте її. Вибачтеся за допущений промах. Це роззброїть опонентів та знизить градус ворожості.

*Пообіцяйте ретельно обдумати і проаналізувати ідеї ваших опонентів.* І зробіть це. Опоненти можуть мати рацію. На цьому етапі набагато легше дати порожню обіцянку і рушити вперед, не звертаючи

уваги на критиків. Але потім можна почути: «Ми ж вас попереджали, але ви не слухали».

*Щиро подякуйте опонентам за їхній інтерес. Будь-яка людина, яка витрачає час на суперечку з вами, цікавиться тими самими речами, що й ви. Думайте про них як про однодумців, які бажають вам допомогти, і ви зможете перетворити опонентів на друзів.*

*Зробіть паузу, щоб обидві сторони мали час обдумати проблему. Запропонуйте зустрітись ще раз, коли будуть зібрані всі факти. Зустріч може відбутись того самого або наступного дня. Готуючись до зустрічі, поставте собі кілька питань. Можливо, мої опоненти праві? Частково праві? Чи є у їхній позиції або аргументах раціональне зерно? Моя реакція вирішує проблему чи просто дає вихід роздратуванню? Моя реакція відштовхне опонентів чи зробить їх ближчими до мене? Чи робить моя реакція мені честь в очах людей, які мене оцінюють? Я виграю чи програю? Яку ціну мені доведеться заплатити, якщо я виграю? Якщо я промовчу, чи будуть подолані розбіжності? Чи відкриває ця складна ситуація для мене нові можливості?*

Знаменитий тенор Жан Пірс, який прожив у шлюбі майже п'ятдесят років, якось сказав: «Ми з дружиною багато років тому уклали пакт і дотримувались його незалежно від того, наскільки сердилися одне на одного. Коли один із нас кричить, інший має слухати — бо коли кричать обидва, це вже не спілкування, а галас і погана вібрація».

## **Принцип 10**

*Єдиний шлях виграти у суперечці — уникнути її.*

## Простий спосіб нажити ворогів і як цьому запобігти

Теодор Рузвельт, будучи хазяїном Білого дому, заявив одного разу, що якби він був правий у сімдесяти п'яти випадках зі ста, то вважав би це великим досягненням.

Якщо це було бажанням одного з найвидатніших людей двадцятого століття, на що можемо розраховувати ми з вами?

Якщо ви впевнені у своїй правоті у п'ятдесяти п'яти випадках зі ста, можете сміливо вирушати на Уолл-стріт і заробляти мільйон доларів на день. Якщо ж ви не впевнені, що маєте рацію навіть у п'ятдесяти п'яти випадках зі ста, то хто дав вам право вказувати іншим, що вони помиляються?

Сказати людині, що вона не права, можна і поглядом, і тоном, і жестом, причому так само зрозуміло, як і словом. Але, сказавши їй це, чи можете ви розраховувати, що вона з вами погодиться? Ніколи! Тому що ви завдали удару її почуттю власної гідності, гордості та розуму. Це може тільки викликати бажання ударити у відповідь, але змінити свою позицію — ніколи. Ви можете використати всю силу логіки Платона чи Канта, але ви не переконаєте людину, бо зачепили її почуття.

Ніколи не починайте з заяви: «Зараз я тобі доведу». Це найгірший з початків, це все одно, що сказати: «Я розумніший за тебе. Зараз я скажу пару речень і змушу тебе змінити думку». Це — виклик, який спричинює протест і бажання вступити з вами в боротьбу ще до того, як ви сказали перше слово.

Навіть за найсприятливіших умов дуже складно переконувати людей. То навіщо ж ускладнювати собі завдання?

Якщо ви хочете переконати когось, не допускайте, щоб він

здогадався про ваші наміри. Робіть це тонко та непомітно. Олександр Поуп влучно зауважив, що: «Людей слід вчити так, ніби ви їх не навчаєте, а лише нагадуєте те, що вони забули».

Більше трьохсот років тому Галілей стверджував: «Людину нічому не можна навчити; можна лише допомогти їй навчитися самій».

Лорд Честерфілд давав поради своєму синові: «Якщо можеш, будь мудрішим за інших, але не кажи їм про це».

Сократ не раз повторював своїм послідовникам в Афінах: «Я знаю лише те, що я нічого не знаю».

Я не сподіваюсь стати розумнішим за Сократа, тому перестав говорити людям, що вони помиляються. І бачу, що для мене це набагато вигідніше.

Якщо хтось висловлює думку, яку ви вважаєте помилковою — бо навіть більше ви впевнені, що вона помилкова, — немає нічого кращого, ніж почати словами: «Це ж треба! А я думав інакше. Але я, звісно, можу помилятися. Зі мною це не раз траплялось. Давайте перевіримо факти».

Магія закладена у словах «Я можу помилятися. Зі мною це не раз траплялось. Давайте перевіримо факти».

Жодна жива душа на землі не заперечить, якщо ви скажете: «Я можу помилятися. Давайте перевіримо факти».

Один із моїх студентів Гарольд Рейнке, дилер компанії *Dodge* у Біллінгсі, штат Монтана, застосував цей підхід у відносинах з клієнтами. Він розповідав, що через постійні стреси, пов'язані з автомобільним бізнесом, він легко зривався на клієнтах, коли до нього зверталися зі скаргами. Це призводило до сварок, втрати угод та загального незадоволення.

Він розповів: «Зрозумівши, що так тривати не може, я обрав нову тактику. Я говорив приблизно таке: «Наші продавці роблять так багато помилок, що мені часто доводиться червоніти. Напевно, ми помилилися й у вашому випадку. Розкажіть мені все спочатку».

Такий підхід роззброював опонента, і після того як клієнт давав вихід своїм емоціям, з ним було набагато легше домовитись. Декілька клієнтів навіть дякували мені за розуміння. А двоє навіть привели друзів, щоб купити машини. На цьому складному ринку потрібно більше таких клієнтів, і я переконаний, що, виявляючи повагу до

думки покупців і ставлячись до них дипломатично і чемно, ми переможемо конкурентів».

Ви ніколи не потрапите у халепу, якщо визнаєте свою неправоту. Це припинить суперечку, а опонент схоче виявити таку ж щирість та широту душі. Можливо, він також погодиться, що у чомусь помилявся.

Що станеться, якщо ви, знаючи точно, що людина помиляється, скажете їй про це? Дозвольте навести конкретний приклад. Пан С., молодий нью-йоркський адвокат, нещодавно виступав у важливій справі перед Верховним судом Сполучених Штатів (*Lustgarten* проти *Fleet Corporation*, 280 U.S. 320). Йшлося про значну суму грошей. Крім того, було зачеплене важливе правове питання. Під час дебатів один із членів Верховного суду запитав пана С.: «У морському праві встановлений 6-річний термін позовної давності, чи не так?»

Пан С. затнувся на мить, глянув здивовано на суддю і різко відповів: «Ваша честь, в морському праві немає позовної давності».

«У суді запанувала тиша, — розповідав пізніше пан С. — Здавалося, що по залі пройшов мороз. Я був правий. Суддя помилився. І я сказав йому про це. Але чи привернув я його до себе? Аж ніяк. Я досі впевнений, що закон був на моєму боці. Я знаю, що говорив краще, ніж будь-коли. Але я нікого не переконав. Я скоїв величезну дурницю, сказавши поважній та шановній людині, що вона помиляється».

Уміння логічно мислити — рідкісний дар. Більшість з нас упереджені та забобонні. Багато хто заражений підозрілістю, страхом, заздрощами та гординею і не бажає змінювати свої погляди з питань релігії чи модних зачісок, комунізму або улюбленої кінозірки. Отже, якщо ви схильні заявляти людям, що вони помиляються, будь ласка, щоранку перед сніданком читайте цитату з просвітницької книги Джеймса Гарвея Робінсона *The Mind in the Making*:

«Іноді ми ловимо себе на тому, що змінюємо думку без всякого опору та тяжких переживань, але якщо нам скажуть, що ми неправі, ми обурюємось та вперто наполягаємо на своєму. Ми дуже недбало ставимось до формування власних переконань, але запалюємось хворобливою пристрастю до них, коли хтось, навіть з дружніх міркувань, намагається нас позбавити їх. Вочевидь, нам дорога не стільки ідея, скільки наше почуття самоповаги, що опинилося під



загрозою... Маленьке слово «моє» в людських стосунках важливіше всі за інші слова; напевно, мудрість починається з розуміння цього. Це слово має однакову силу у будь-якому контексті — чи то «мій обід», чи «мій пес», чи «мій дім», чи «моя країна», чи «мій бог». Нас однаково обурює як припущення того, що наш годинник відстає або машина застаріла, так і спроба спростувати нашу думку про канали на Марсі, написання імені «Епіктет» чи терапевтичний ефект аспірину... Нам подобається вірити в те, що ми звикли вважати правдою, і коли засвоєне нами піддається сумніву, ми обурюємось і вперто чіпляємось за нього, шукаючи всі можливі аргументи на його користь. У результаті більшість так званих аргументів має переконати нас у тому, що ми і так знаємо».

Знаменитий психолог Карл Роджерс писав у книзі *On Becoming a Person* (цитується зі скороченнями з книги Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), с. 18 і далі):

«Я отримав неоціненну вигоду, дозволивши собі зрозуміти іншу людину. Те, як я це сформулював, може здатися вам дивним. Невже потрібно дозволяти собі розуміти інших? Я думаю, — так. Наша перша реакція на більшість заяв (які ми чуємо від інших) — оцінка або судження, а не розуміння. Коли хтось висловлює почуття, ставлення або переконання, ми підсвідомо одразу визначаємо: «це правильно», «це дурниця», «це ненормально», «це нераціонально», «це погано». Дуже рідко ми собі дозволяємо зрозуміти, що саме ця заява означає для іншої людини».

Якось я найняв дизайнера, щоб зробити декілька штор для дому. Коли я отримав рахунок, у мене перехопило подих.

За кілька днів до мене зайшла знайома. Побачивши мої нові штори і дізнавшись їхню ціну, вона вигукнула з ноткою тріумфу: «Це жахливо! Він пограбував вас».

Так воно і було. Вона сказала правду, однак мало кому подобається вислуховувати речі, які співпадають з їхніми власними думками. Тому, будши всього лише людиною, я спробував захиститись. Я сказав, що найкраще рідко буває найдешевшим, що не можна очікувати високої якості і художнього виконання задешево і тому подібне.

Наступного дня заглянула інша знайома. Вона була у захваті. Вона захотіла негайно замовити таку саму вишукану річ. Цього разу моя

реакція була зовсім іншою. «Правду кажучи, я не мав дозволяти собі таке задоволення. Мені довелося дуже дорого за нього заплатити. Я шкодую, що замовив ці порт'єри».

Ми легко пробачаємо будь-які помилки собі. Але якщо керуватись почуттям такту та благородства, то слід визнати право на помилку і за іншими.

Горацій Грілі, найвідоміший американський видавець часів Громадянської війни, був запеклим противником політики Лінкольна. Він намагався змусити Лінкольна відмовитись від обраного курсу, розпочавши кампанію різкої критики та насмішок. Рік за роком він вів цю газетну війну. Брутальна стаття з нападками на Лінкольна вийшла й того дня, коли постріл Бута обірвав життя президента.

Примусили Лінкольна всі ці нападки Грілі змінити політику? Ні. Критика та висміювання не приводять до результату.

Якщо ви бажаєте отримати кілька порад щодо того, як поводитись з людьми, керувати собою і вдосконалювати свою особистість, прочитайте «Автобіографію Бенджаміна Франкліна» — класичний твір американської літератури і один з найцікавіших життєписів. Бен Франклін розповідає про те, як переміг свою звичку постійно сперечатись і перетворився на одного з найбільш толерантних і дипломатичних політиків в історії США.

Одного разу, коли Бен Франклін був ще юнаком, старий квакер відвів Франкліна убік і зробив йому кілька болючих зауважень.

Бене, ти нестерпний. Твої зауваження звучать принизливо для кожного, хто з тобою не згодний. Ти став настільки нестриманим, що ніхто вже не хоче спілкуватись з тобою. Навіть твої друзі сказали, що краще проводитимуть час без тебе. Ти постійно підкреслюєш свою обізнаність, і всі оточуючі відчують себе приниженими. Таким чином, у тебе жодних шансів розширити коло знайомих, а воно і зараз досить вузьке.

Ця розмова стала для Бенджаміна Франкліна поворотною точкою його життя. Він був досить мудрим, щоб правильно сприйняти докори. Він зрозумів, що недоліки, на які йому вказали, призводять до конфліктів з оточенням. Після цього він різко змінив свою нестерпну манеру поводження з людьми.

«Я взяв за правило, — пише Франклін, — взагалі утримуватись від

прямих заперечень висловленої кимось думки і від будь-яких категоричних тверджень. Я навіть заборонив собі вживати слова, що несуть нотки категоричності, такі як «звичайно», «безсумнівно» тощо, замінивши їх виразами «напевно», «я думаю» або «мені здається». Коли мені здавалось, що хтось помиляється, я відмовляв собі в задоволенні рішуче заперечити йому і негайно викрити абсурдність його слів. Я спочатку визнавав, що у деяких випадках за певних обставин його думка могла б бути правильною, але у цьому випадку вона здається мені трохи невідповідною. Дуже скоро я помітив позитивні зміни; розмови, у яких я брав участь, стали протікати набагато спокійніше. Скромна манера, у якій я викладав свої думки, сприяла тому, що їх сприймали без заперечень. Помилившись, я не опинявся тепер в неприємному становищі, а маючи рацію, набагато легше брав гору над помилковою думкою інших.

Подібна манера, яку я засвоював не без певного насилля над своєю природною схильністю, з часом стала настільки звичною для мене, що, мабуть, у наступні п'ятдесят років ніхто не чув, щоб я заявляв щось у категоричній формі.

Саме цій звичці (після того як вона стала невід'ємною частиною мого характеру) я завдячую тим, що при обговоренні нових чи зміні старих суспільних інститутів моя думка стала вагомою для моїх співгромадян. Я поганий оратор, затинаюся і вагаюся у виборі слів, мою мову важко назвати літературною, однак у більшості випадків мені вдавалося відстояти свою позицію».

Як метод Франкліна діє у світі бізнесу? Розглянемо два приклади.

Кетрін А. Олред з Кінгз-Маунтіна, штат Північна Кароліна, працювала інженером-технологом на текстильній фабриці. Вона розповіла нашій групі, як вирішувала делікатну проблему до і після тренінгу.

«Серед моїх обов'язків було встановлення виробничих норм для операторів з прив'язкою їхнього заробітку до випуску продукції, а також підтримання системи заохочення. Система добре працювала, коли у виробництві використовувалось лише два-три типи ниток, але нещодавно ми розширили асортимент та потужності для випуску більше двадцяти видів тканин. Існуюча система більше не забезпечувала справедливую оплату операторам за виконану роботу та

не стимулювала їх для підвищення продуктивності. Я розробила нову систему, яка б дозволяла платити оператору залежно від класу ниток, з якими вона працювала. Я прийшла зі своїми пропозиціями до керівництва, детально пояснила директорам, у чому вони помилялись, і довела хибність їхнього підходу. Насамкінець я припустилась ще однієї прикрої помилки. Я так гаряче захищала розроблену мною нову систему, що не дала директорам можливості з гідністю визнати проблеми, які виникали через стару систему. Звичайно, мої пропозиції відкинули.

Відвідуючи ці курси, я зрозуміла, як помилялась. Я попросила організувати ще одну зустріч і цього разу запитала, у чому керівники вбачають проблему. Ми обговорили кожен пункт, і щоразу я запитувала їхню думку про способи вирішення проблеми. Підкинувши кілька ідей у відповідних місяцях, я підвела директорів до своєї системи. У кінці зустрічі, коли я виклала свої пропозиції, вони з ентузіазмом їх підтримали.

Зараз я переконана, що нічого доброго не вийде, якщо з самого початку сказати людині, що вона помиляється. Все, що ви отримаєте, — це наїжачений співрозмовник, який спробує якнайскоріше припинити з вами будь-які контакти».

Візьмемо інший приклад і пам'ятаймо, що наведені тут випадки є типовими. Р. В. Кроулі — комівояжер нью-йоркської лісопильної компанії. Багато років він жорстко сперечався з контролерами якості лісоматеріалів. Здебільшого він перемагав у суперечках, але ситуація не покращувалась. «Ці контролери, — говорив Кроулі, — як бейсбольні судді. Ухваливши рішення, вони його не змінюють».

Пан Кроулі переконався, що через його суперечки, хоча і переможні, фірма втрачає тисячі доларів. Ставши слухачем моїх курсів, він вирішив змінити тактику і назавжди покінчити з суперечками. Які були результати цього рішення? Переповідаю його розповідь у тому вигляді, як її почули слухачі курсів.

«Одного разу мені зателефонували і дуже схвилювано повідомили, що клієнту доставлено ліс незадовільної якості. Керівник фірми зупинив розвантаження і вимагає, щоб ми негайно вивезли з їхньої території вже розвантажений ліс. Після того як розвантажили четверту частину лісу, їх контролер заявив, що більша частина

продукції не відповідає стандартам якості. Тому вони відмовляються її приймати.

Я негайно виїхав до них, розмірковуючи дорогою, як виправити ситуацію. Зазвичай в таких випадках, використовуючи свої знання і досвід інспектора з лісоматеріалів, переконував покупців у тому, що вони неправильно трактують правила сортування лісоматеріалів і що ліс цілком задовольняє встановленим вимогам якості. Але цього разу я вирішив використати засвоєні на курсах принципи.

Прибувши на місце, я застав дуже войовничо налаштованих агента з продажів та інспектора з якості. В повітрі пахло порохом. Ми підійшли до вагона, розвантаження якого було припинено, і я попросив продовжити вивантаження та вибраковку лісу, щоб подивитись, як це відбувається. Поспостерігавши певний час за роботою контролера, я зрозумів, що він сортує занадто строго, неправильно використовуючи правила. Партія лісу складалася з білої сосни, тоді як інспектор досконально вивчив правила сортування тяжких порід лісу, але зовсім не мав досвіду в сортуванні цієї породи. Я ж, навпаки, на білій сосні, як кажуть, собаку з'їв, однак жодним чином не заперечував проти його методу сортування. Продовжуючи спостерігати, я час від часу питав, чому він забракував ту чи іншу дошку, намагаючись не дати відчувти, що беру під сумнів правильність його сортування. Навпаки, я щосили намагався підкреслити, що єдиною метою моїх запитань є бажання з'ясувати, що саме потрібно фірмі, щоб врахувати це пізніше.

Ставлячи питання дружнім тоном, прагнучи створити атмосферу співпраці і погоджуючись з кожним випадком вибраковки дощок, тобто з правом відмовитись від пиломатеріалів, я досяг того, що він трохи заспокоївся і наші стосунки потеплішали. Завдяки одному моєму обережному зауваженню у нього виникла думка, що, можливо, деякі з вибракуваних дощок, насправді є саме того сорту, який вони купили, а вимоги, висунуті ним, стосуються більш цінних порід лісу. Я поведився дуже тактовно, не даючи йому причини подумати, що маю намір використати цю обставину для оскарження його висновків.

Поступово він остаточно змінив свою позицію і врешті зізнався, що в нього немає досвіду сортування білої сосни. Він став питати моєї думки стосовно кожної дошки, що вивантажували з вагона. Я пояснював, чому той чи інший зразок слід віднести до даного сорту, однак

продовжував наполягати, що ми не бажаємо нав'язувати їм матеріал, який вони вважають не відповідним стандарту. Нарешті він зрозумів, що дошки забраковані ним дарма, а помилка фірми у тому, що недостатньо точно визначений потрібний ґатунок лісу.

Після мого від'їзду він удруге перевірів весь ліс і прийняв усю партію. Таким чином, рахунок за поставлений ліс був повністю сплачений.

Отже, краплина такту і витримки в розмові з людиною, яка була неправа, врятували моїй компанії чималу суму».

Мартіна Лютера Кінга якось запитали, як він, завзятий пацифіст, може захоплюватись генералом Даніелем Джеймсом, єдиним чорношкірим, який на той час досягнув такого звання у Військово-повітряних силах США. Доктор Кінг відповів: «Я суджу людей за їхніми принципами, а не за моїми».

Так само генерал Роберт Е. Лі у розмові з президентом Конфедерації Джефферсоном Девісом захоплено вихваляв одного офіцера під його командуванням. Інший офіцер, який був свідком цієї розмови, вигукнув: «Генерале, ви знаєте, що людина, яку ви так високо оцінили, є одним з ваших найлютіших ворогів і не втрачає жодної нагоди, щоб нашкодити вам?»

«Знаю, — відповів генерал Лі, — але президент запитав мою думку про нього; він не цікавився думкою цього чоловіка про мене».

До речі, я не відкриваю нічого нового у цьому розділі. Дві тисячі років тому Ісус сказав: «Мирися з суперником твоїм скоріше» (Євангеліє від Матвія, роз. 5, вірш 25).

Ще за дві тисячі років до народження Христа єгипетський фараон Ахтой дав своєму синові одну сповнену життєвою мудрістю пораду, яка не втратила своєї цінності й сьогодні: «Будь дипломатичним, синку. Це допоможе тобі досягти свого».

Іншими словами, не сперечайтесь з клієнтом, дружиною або ворогом. Не говоріть їм, що вони помиляються, не дратуйте їх. Будьте дипломатичними.

## Принцип 11

*Виявляйте повагу до думки інших. Ніколи не говоріть: «Ви*

*помиляется».*

## Визнайте свої помилки

Недалеко від мого дому простягся дикий ліс, де весною чарує погляд черемха, білочки у дуплах виховують білчат, а дикі трави піднімаються вище голови. Ця лісова країна називається Форест-Парком і має такий вигляд, яким він був, напевно, до відкриття Америки Колумбом. Я часто гуляю по цьому парку з Рексом, моїм маленьким бостонським бульдогом. Це дуже веселий, привітний песик, і, оскільки ми рідко когось зустрічаємо в парку, я не вдягаю на Рекса ні повідка, ні намордника.

Якось ми зустріли в парку кінного полісмена, якому дуже хотілося показати свою владу.

— Хто вам дозволив гуляти тут із собакою без повідка і намордника? — суворо запитав він. — Хіба ви не знаєте, що це порушення закону?

— Так, я знаю, що це заборонено, — відповів я коротко, — але не думав, що мій песик може тут наробити шкоди.

— Він, бачите, не думав! Закону плювати на те, що ви собі думаєте. Ваш собака може загризти білку чи вкусити дитину. На перший раз пробачаю, але якщо побачу вашого собаку без намордника і повідка знову, ви даватимете пояснення у суді.

Я підкорився і виконував цей наказ протягом певного часу. Але ні Рексу, ні мені не подобався намордник, і ми з ним вирішили ризикнути. Все йшло чудово, але кінець-кінцем ми попалися. Одного разу, спускаючись із Рексом схилом пагорба, я несподівано побачив перед собою Його Величність Закон верхи на гнідому коні. Рекс був попереду і прямував просто до полісмена.

Мене заскочили на гарячому. Розуміючи це, я не став чекати, поки полісмен відкриє рота. Я випередив його і сказав:



— Сер, ви впіймали мене. Я винен. У мене немає ні алібі, ні пом'якшувальних обставин. Ви попереджали мене минулого тижня, що стягнете штраф, якщо побачите тут мого собаку без намордника та повідка.

— Ну, так, — відповів доволі м'яко офіцер. — Розумію, що дуже хочеться випустити такого песика побігати, особливо коли навкруги — ні душі.

— Звичайно, хочеться, — підтвердив я, — але ж це — порушення закону.

— Нічого, така малеча нікому не зашкодить, — заперечив полісмен.

— А раптом він загризе білку?! — запитав я.

— Не переймайтесь, — відповів він. — Ось що я вам скажу. Гуляйте з ним тим боком пагорба, де я не буду вас бачити, і забудьмо про це.

Полісмен, як і всі люди, бажав відчувати свою значимість, і, коли я почав каятись, у нього залишився єдиний спосіб задовольнити це почуття, тобто проявити милосердя.

Але уявіть, що я намагався б виправдовуватись... Вам колись доводилось сперечатися з полісменом?

Замість того щоб ламати списи, я визнав, що він абсолютно правий. Визнав це відразу і щиро. І справа закінчилась найкращим чином: він прийняв мою сторону, а я — його. Сам лорд Честерфілд не міг би поводитись більш шляхетно, ніж цей кінний полісмен, який тиждень тому погрожував віддати мене в руки правосуддя.

Коли ми відчуваємо, що на нас чекає покарання, чи не краще випередити протилежну сторону і зробити це самому? Чи не легше винести самокритику, ніж вислухувати докори з чужих уст?

Скажіть все те, що, на вашу думку, хоче сказати обвинувач, скажіть це раніше, ніж це зробить він. Ставлю сто проти одного, що він змінить свою позицію на більш великодушну і буде готовий пом'якшити вашу участь або навіть повністю пробачити вам, як пробачив нам із Рексом кінний полісмен.

Фердинанд І. Воррен, художник-рекламіст, за допомогою цього метода змусив вередливого замовника змінити гнів на милість.

«Коли маєш справу з рекламною листівкою чи плакатом, дуже важливо бути точним в зображенні деталей, — зазначив пан Воррен, розповідаючи цю історію. Деякі замовники вимагають, щоб їх

замовлення було виконане у стислі терміни, а в таких випадках важко уникнути певних неточностей. Я знав одного директора закладу художньої реклами, який отримував задоволення, вишукуючи погрішності в зображенні найдрібніших деталей. Дуже часто я полишав його кабінет, до глибини душі обурений не стільки критикою, скільки формою, в якій вона висловлювалася. Нещодавно я відправив термінову роботу, зроблену на його замовлення. Невдовзі він зателефонував мені й попросив прийти. Він сказав при цьому, що зроблено щось не так. Коли я прийшов, мене очікувало саме те, що я передбачав і чого побоювався. Він був налаштований вороже і сповнений злобливої радості з приводу майбутньої розправи наді мною. Він роздратовано вимагав моїх пояснень, чому щось зображено так, а не інакше. Тож я мав чудову можливість використати щойно вивчений на курсах метод самокритики. І сказав:

— Пане Х., якщо ситуація є такою, як ви кажете, у мене немає жодних виправдань. Це виключно моя провина. Так довго виконуючи ваші замовлення, я мав краще знати вимоги, які ви висуваєте. Мені соромно за себе.

І тут він почав мене захищати.

— Так, але слід сказати, що помилка не настільки серйозна. Це тільки...

Я перервав його:

— Будь-які помилки, важливі й не важливі, викликають роздратування.

Він хотів заперечити, але я не дав вставити і слова. Це був мій час. Уперше в житті я критикував самого себе, і це мені сподобалось.

— Я мав бути уважнішим, — продовжував я, — ви даєте мені багато вигідних замовлень і заслуговуєте на краще ставлення. Я негайно перероблю все.

— Ні! Ні! — запротестував він. — Навіть і не думаю вас так обтяжувати.

Він хвалив мою роботу, запевняючи, що хотів лише внести невеличкі зміни і що помилка, якої я припустився, настільки незначна, що не матиме жодних наслідків, і взагалі це дрібниця, про яку не слід більше говорити. Моя палка самокритика роззброїла його. Зрештою він запросив мене на обід, а на прощання виписав чек за роботу і

зробив інше замовлення.

Визнання своїх помилок вимагає певної відваги. Це не лише знімає відчуття провини, але часто допомагає вирішити проблему, спричинену помилкою.

Брюс Харві з Нью-Мексико помилково виплатив повну зарплатню працівнику, який був на лікарняному. Виявивши помилку, він повідомив робітника і сказав, що збирається стягнути помилково виплачену суму з його наступної платні. Робітник попросив розподілити стягнення на довший період, щоб запобігти виникненню у нього фінансових труднощів. Харві відмовив, пояснивши, що для цього потрібен дозвіл шефа. За словами Харві, розмова була дуже неприємною для нього. «Обмірковуючи ситуацію, я зрозумів, що причиною всіх проблем була моя помилка, і я маю сказати про неї шефу. Я увійшов до кабінету, розповів про помилку та виклав усі факти. Однак шеф вирішив, що це помилка відділу кадрів. Я наполягав, що вся провина лежить на мені. Він почав звинувачувати бухгалтерію, потім інших працівників. Я знову і знову повторював, що це цілком моя провина. Зрештою він погодився: «Переконали. Це ваша помилка. Тож виправте її». Помилка була виправлена, і ніхто не постраждав. Я почувався прекрасно, бо мені вдалося владнати справу, не шукаючи виправдань для себе. Відтоді мій шеф почав більше мене поважати».

Виправдовувати себе може кожен дурень. Більшість дурнів так і чинять. Але для того, щоб визнати свою помилку, потрібне певне благородство і спроможність піднятися над рівнем більшості.

Так, наприклад, одним із найпрекрасніших моментів у житті Роберта І. Лі є те, що він взяв на себе провину за провал атаки Пікетта під Геттісбергом.

Поза сумнівом, це була найяскравіша атака в усіх війнах Нового Світу. Пікетт і сам був особистістю вельми колоритною. Кучері його розкішної шевелюри спадали майже до плечей; подібно до Наполеона в італійському поході, він мало не щодня писав палкі листи коханій жінок. Віддані солдати голосно вітали його того трагічного липневого дня, коли він вів їх на лінії противника. Вони радо йшли за ним ряд за рядом, з яскравими знаменами та блискучими багнетами. Це було прекрасне видовище. Прекрасне і величне. Їхня хоробрість була такою,

що шепіт захоплення пробіг навіть рядами ворога.

Батальйони Пікетта стрімким маршем пройшли крізь фруктовий сад і кукурудзяне поле, обійшли луг та перетнули долину. Весь цей час ворожа артилерія чинила жахливе спустошення у лавах конфедератів, але вони просувалися вперед.

Раптом з-за цвинтарної огорожі піднялася піхота сіверян і залп за залпом почала розстрілювати батальйони Пікетта. Це була жахлива бійня. За п'ять хвилин четверо з кожних п'яти людей Пікетта були вбиті. Єдиний офіцер, хто залишився в живих, генерал Льюїс А. Армистед, повів решту солдат в останній бій. Вони змели сіверян з цвинтарного пагорба і встановили на ньому бойове знамено Півдня. Лише мить майоріло воно над Геттісбергським кладовищем, і цей момент був вершиною воєнних успіхів Конфедерації.

Атака батальйонів Пікетта — блискаucha і героїчна — стала початком кінця. Лі не вистачило сил. Він не зміг просунутись на північ, прорватися до Вашингтону. Південь був приречений.

Лі був настільки пригнічений цими подіями, що подав Джефферсону Девісу, президенту Конфедерації південних штатів, прохання про відставку з посту головнокомандуючого. Він просив замінити його більш молодого та здібного людиною. Якби Лі хотів звинуватити в провальному поході Пікетта, то знайшов би для себе чимало виправдань: деякі командири не виконали поставлених завдань, кавалерія вчасно не підтримала атаку піхоти тощо.

Але Лі був занадто благородним, щоб звинувачувати інших. Коли залишки батальйонів Пікетта, відбиваючись, відійшли до лінії військ Конфедерації, Роберт Лі виїхав їм назустріч. Він вітав їх як героїв і всю провину за поразку взяв на себе. Його самозасудження було сповнене гіркотою і величчю. «Все це моя провина, — сказав він. — Я і тільки я програв цю битву».

У всесвітній історії можна знайти небагато генералів, які мали характер і мужність для такого зізнання.

Майкл Чонг, викладач нашого курсу у Гонконгу, розповів про специфічні проблеми китайської культури і про те, що застосування цього принципу іноді дає кращі результати, ніж підтримання старої традиції. У нього був літній слухач, який багато років ворогував з сином. У Китаї старша людина не може зробити першою крок до

примирення, тож батько чекав, що це зробить син. На першому занятті він розповів про онуків, яких ніколи не бачив, і про те, як він прагне примирення з сином. Одногогрупники-китайці розуміли конфлікт між його бажанням та давньою традицією. Батько був переконаний, що молодь має виявляти повагу до літніх людей і що він не повинен піддаватись своєму бажанню, а чекати, доки син прийде до нього.

У кінці курсу батько знову звернувся до групи: «Я вирішив проблему. Дейл Карнегі говорить: «Якщо ви винні, визнайте свою провину швидко і щиро». Вже запізно визнавати її швидко, але я можу визнати її щиро. Я образив свого сина. Він був правий, викресливши мене зі свого життя. Я можу втратити обличчя, попросивши вибачення у молодшої людини, але я помилився і маю це визнати». Група заплodувала на його підтримку. На наступному занятті він розповів, як прийшов до сина, попросив і отримав вибачення і як зараз він будує нові стосунки із сином, невісткою і онуками, яких він нарешті побачив.

Елберт Хаббард був одним з найоригінальніших умів; його твори викликали загальну цікавість, а гострі судження — бурю невдоволення. Але Хаббард мав рідкісне уміння перетворювати ворогів на друзів. Наприклад, ображений читач писав, що категорично не погоджується з його статтями і на завершення нагороджував його образливими епітетами. Елберт Хаббард писав у відповідь приблизно таке:

«Подумавши над цим, я відчув, що і сам не зовсім погоджуюсь з тим, що говорив раніше. Мені було дуже корисно дізнатися Вашу думку з цього питання. Наступного разу, коли будете в наших краях, обов'язково завітайте до мене, і ми обговоримо з Вами всі аспекти цієї проблеми. Здалека гаряче тисну Вашу руку і залишаюся щиро Ваш...»

Що можна відповісти людині, яка так поводитьсь з вами?

Навіть коли ви праві, схиляйте людей до своєї позиції м'яко і тактовно. Коли ж помиляєтесь, а це трапляється досить часто, якщо бути чесним з собою, щиро й одразу визнайте свої помилки. Така практика не тільки дасть дивовижні результати, але й за будь-яких обставин привабливіша, ніж намагання захистити свою точку зору.

Згадайте старе прислів'я: «Силою багато не візьмеш, а

поступившись, отримаєш більше, ніж сподівався».

## **Принцип 12**

*Якщо ви не праві, визнайте це швидко і щиро.*

## Крапля меду

Якщо у вирі суперечки ви скажете кілька міцних слів, то відчуєте полегшення, відвівши душу. Але як почуватиметься ваш співрозмовник? Чи поділить він ваше задоволення? Чи при вашому ворожому тоні і ставленні йому буде легше погодитись з вами?

«Якщо ви прийдете до мене зі стиснутими кулаками, — сказав Вудро Вілсон, — думаю, що і мої кулаки стиснуться так само міцно; але якщо ви прийдете й скажете: «Давайте поговоримо, і якщо ми не дійдемо згоди, то принаймні спробуємо зрозуміти, у чому проблема», може виявитися, що ми не такі вже й далекі один від одного, що пунктів, де наші погляди збігаються, значно більше, і якщо у нас вистачить щирості, терпіння і бажання дійти згоди, ми це зробимо».

Ніхто не знає краще за Джона Д. Рокфеллера-молодшого, наскільки справедливі ці слова Вілсона. У 1925 році Рокфеллер був у Колорадо людиною, яка викликала шалену ненависть. Одна з найбільш кривавих сутичок в історії американської промисловості протягом двох страшних років трусила штат. Вимагаючи підвищення платні, розгнівані, войовничо налаштовані шахтарі контрольованої Рокфеллером *Colorado Fuel and Iron Company* нищили обладнання. Викликані військові частини відкрили вогонь, полилася кров.

І ось у цей час, коли навіть повітря було просякнуте ненавистю, Рокфеллер вирішив перетягти страйкарів на свій бік. І йому це вдалося. Як саме? Після кількох тижнів, які були необхідні для того, щоб налагодити контакт, Рокфеллер виступив з промовою перед представниками шахтарів. Ця промова є шедевром. Її результатом стало те, що хвилі ненависті, які загрожували накрити Рокфеллера, ущухли; бо навіть більше, — у нього з'явилося чимало прихильників. У своїй промові він звертався до працівників так дружньо, що страйкарі

повернулись на роботу, не вимагаючи підвищення заробітної плати, заради чого вони так боролися. Ось початок цієї знаменної промови. Зверніть увагу на її тон і згадайте, що Рокфеллер розмовляє з людьми, які за декілька днів до цього хотіли повісити його на сухій яблуні. Він не міг говорити більш привітно, навіть якби звертався до групи місіонерів. Промова була сповнена такими виразами, як «Я *пишаюся* тим, що знаходжусь серед вас», «*Відвідавши ваші домівки, зустрівшись із вашими дружинами і дітьми*», «Ми зустрічаємося тут як *друзі*, а не вороги», «Дух *взаємної дружби*», «Наші *спільні інтереси*», «Тільки дякуючи *вашій люб'язності* я тут».

«Це пам'ятний день у моєму житті, — почав Рокфеллер. — Уперше мені випало щастя зустрітись з представниками робітників цієї величезної компанії, її посадовцями та керівниками. Я пишаюсь тим, що знаходжусь серед вас. На все життя я запам'ятаю ці збори. Якби вони відбулися на два тижні раніше, я стояв би тут як чужий для більшості з вас і міг би упізнати лише кілька облич. А тепер, відвідавши минулого тижня поселення у південному кам'яновугільному басейні, особисто поговоривши майже з усіма представниками, відвідавши ваші домівки і поговоривши з вашими дружинами і дітьми, я зустрічаюсь з вами не як з чужими, а як із друзями, і переконаний, що ми скористаємось нагодою по-дружньому обговорити наші спільні справи.

Оскільки тут зібрались представники робочих і посадових осіб, я присутній тільки завдяки вашій люб'язності, тому що не маю щастя належати ні до тих, ні до інших. Проте відчуваю, що маю міцний зв'язок з вами, оскільки представляю у певному сенсі акціонерів і директорів».

Хіба це не чудовий приклад мистецтва перетворювати ворогів на друзів?

Припустімо, що Рокфеллер взяв би інший курс: сперечався б з шахтарями, кидав їм в обличчя вбивчі факти. Тонем і натяками показав, що вони не праві, за всіма правилами логіки довів помилковість їхніх дій. До чого б це призвело? Було б ще більше гніву, ще більше ненависті, ще більше обурення.

Якщо серце людини шматують недобрі почуття до вас, то логікою ви не зможете схилити її до своєї точки зору. Сварливі батьки, деспотичні



керівники і чоловіки-тирани мають зрозуміти, що люди не бажають змінювати свої погляди. Не можна змусити їх погодитись, їх можна переконати, але тільки м'яко і приязно.

Вдумайтесь у слова Лінкольна, які він сказав майже два століття тому.

Стара і незаперечна істина — краплею меду впіймаєш більше мух, ніж галоном жовчі. Так і з людьми. Якщо хочете схилити когось на свій бік, спочатку переконайте, що ви його щирий друг. Це буде тою краплею меду, яка приверне його серце, і це, хто б що не говорив, — найкоротший шлях до його розуму.

Підприємці знають, що прояв прихильності до страйкарів окупається. Наприклад, коли 2500 робітників підприємства *White Motor Company* оголосили страйк, вимагаючи підвищення платні і прийому на роботу лише членів профспілок, Роберт Ф. Блек, тодішній президент компанії, не накинувся на людей з гнівом і засудженням, не погрожував їм, не говорив про тиранію профспілки. Він опублікував в місцевій газеті статтю, де схвалив дії страйкарів, які мирним шляхом досягають задоволення своїх вимог.

Коли Блеку стало відомо, що страйкарі у пікетах нудьгують, він купив бейсбольні біти і рукавички та запропонував їм грати на незабудованих ділянках. Для тих, хто віддавав перевагу кеглям, він орендував кегельбани.

Дружнє ставлення президента Блека викликало дружні почуття у відповідь. Страйкарі взяли віники, лопати, тачки і почали прибирати територію заводу: змітали сірники, недопалки, шматки газет. Уявіть це собі! Уявіть страйкарів, які борються за підвищення платні та визнання профспілок і одночасно прибирають територію заводу. За довгу і бурхливу історію американських трудових битв про таку ситуацію ніхто раніше не чув. Через тиждень страйк закінчився компромісом, не залишивши по собі ні ворожнечі, ні поганих почуттів.

Даніел Вебстер був одним із найбільш успішних адвокатів країни. Свої найсильніші аргументи він завжди розбавляв дружніми звертаннями: «Це залишається на розсуд присяжних», «Про це варто поміркувати, панове», «Ось факти, які, сподіваюсь, ви врахуєте» або «З вашим знанням людської натури ви оціните значення цих фактів».

Жодного тиску. Жодного примусу. Жодних спроб нав'язати свою думку іншим. Вебстер застосовував м'який, спокійний, дружній підхід, і це допомогло йому стати знаменитістю.

Можливо, вам ніколи не доведеться вести переговори зі страйкарями чи виступати перед судом, але може виникнути проблема, пов'язана із квартирною платою. Чи допоможе дружній підхід у цьому випадку? Подивимось.

Інженер Штрауб вважав, що його квартплата має бути зменшена. Він знав, що хазяїн дуже впертий та непоступливий. «Я написав йому листа, — розповідав пан Штрауб в одному з наших класів, — де повідомив, що звільню квартиру, щойно закінчиться строк оренди. Насправді мені дуже не хотілося з'їжджати. Я б залишився за умови зменшення квартплати. Але ситуація виглядала безнадійною. Інші орендарі робили спроби — безуспішно. Всі вони стверджували, що мати справу з хазяїном дуже важко. Але я сказав собі: «На курсах мене вчать правильному поводженню з людьми. Використаю отримані знання і подивлюсь на результат».

Отримавши листа, хазяїн з'явився у мене. Я зустрів його на порозі люб'язним вітанням. Я випромінював привітність. Я не став говорити про те, що квартплата зависока, а почав розповідати, як мені подобається будинок. Повірте, я був щирим у похвалах. Я подякував за те, як він утримує будинок, і сказав, що мені дуже хотілося б залишитись ще на рік, але я не можу собі цього дозволити.

Очевидно, він ніколи не зустрічав такого прийому з боку орендарів. Він розгубився, став розповідати про свої клопоти. Скаржився на орендарів. Один написав йому чотирнадцять листів, деякі з них зовсім лайливі. Інший погрожував розірвати контракт, якщо хазяїн не примусить сусіда, що живе наверху, перестати хропіти вночі.

«Яке полегшення, — сказав він, — мати такого приємного орендаря, як ви». І без всякого прохання з мого боку сам запропонував дещо зменшити квартирну плату. Для мене такого зменшення було замало, я назвав суму, яку міг дозволити собі платити, і він погодився. Йдучи, він повернувся і запитав:

«Чи не треба вам щось відремонтувати?»

Якби я домагався зменшення квартплати методами, що використовували інші орендарі, мене б спіткала така сама невдача.

Переміг дружній підхід.

Дін Вудскок з Пітсбурга, штат Пенсильванія, — інженер відділу електроенергетичної компанії. Надійшов виклик відремонтувати обладнання на опорі. Раніше цю роботу виконував інший відділ, але нещодавно її передали відділу Вудскока. Хоча його спеціалісти пройшли теоретичну підготовку з таких робіт, це фактично був перший виклик. Всі в компанії очікували на результат. Вудскок, кілька його підлеглих та представники інших відділів приїхали на місце, щоб спостерігати за операцією. Під опорою зібрався цілий натовп на машинах і вантажівках; всі дивились на двох електриків.

Озирнувшись, Вудскок побачив чоловіка, який вийшов з машини і почав фотографувати. Працівники комунальних підприємств дуже чутливі до різного роду інформації, і Вудскок уявив, як вся сцена мала виглядати для фотографа: десятки людей прибули на виклик, коли потрібні лише двоє. Він підійшов до папарацці!

— Бачу, ви цікавитесь нашою роботою.

— Так, і ще більше це зацікавить мою маму. У неї акції вашої компанії. Це відкриє їй очі. Можливо, вона нарешті зрозуміє, наскільки нерозумна це інвестиція. Я роками переконую її, що вкладати гроші у такі компанії, як ваша, — це викидати їх на вітер. Думаю, пресі це також сподобається.

— Для сторонньої людини це, мабуть, виглядає дивно. Я б так само здивувався на вашому місці. Але цей випадок унікальний...

І Дін Вудскок пояснив, що це перше завдання такого типу для його відділу, тому тут присутні всі — від директорів до рядових працівників. Він запевнив чоловіка, що за звичайних умов таку роботу виконують двоє. Зрештою той відклав фотоапарат, потиснув Вудскоку руку і подякував за пояснення.

Дружній підхід Діна Вудскока врятував компанію від поширення неприємної інформації та антиреклами.

Ще один наш слухач, Геральд Вінн з Літлтуна, Нью-Гемпшир, розповів, як завдяки дружньому ставленню він домогся сприятливого вирішення спору про відшкодування збитків.

Ось його історія: «Ранньою весною, ще перед відлигою, пройшла надзвичайно сильна злива, і вода, яка завжди стікає у каналізацію і дренажні канали вздовж дороги, потекла на ділянку, де я щойно

збудував будинок.

Не маючи стоку, вода піднімалась усе вище і зрештою потекла у підвал. Вода зруйнувала бойлер і труби гарячої води. Вартість ремонту перевищувала дві тисячі доларів. У мене не було страховки на покриття цих збитків.

Однак незабаром я дізнався, що забудовник не облаштував біля будинку стічну каналізацію, яка могла б запобігти цій проблемі. Я домовився з ним про зустріч. Під час поїздки до його офісу я ретельно проаналізував ситуацію і, пам'ятаючи принципи, засвоєні на курсах, вирішив не показувати свого обурення, оскільки це лише загострить проблему. Зустрівшись із забудовником, я поцікавився його відпусткою, проведеною у Вест-Індії. Вибравши зручний момент, я згадав про «маленьку» проблему зі стоком. Він швидко погодився внести свою частку в ремонт.

За кілька днів забудовник подзвонив і сказав, що компенсує збитки, а також обладнає стік, щоб подібні проблеми не виникали у майбутньому.

Якби я почав розмову в іншому ключі, умовити забудовника прийняти на себе відповідальність було б дуже складно».

Багато років тому, коли я був хлопчиком і босим ходив через ліс до школи, я прочитав казку про сонце і вітер. Вони сперечалися, хто сильніший, і вітер сказав: «Я доведу, що я сильніший. Бачиш старого у плащі? Я змушу його зняти плаща скоріше, ніж ти». Сонце заховалося за хмару, а вітер почав дуги. Він дув щосили, доки не перетворився на буревій. Але що дужче він дув, то щільніше закутувався старий у плащ. Зрештою, вітер стих. Тоді сонце визирнуло з-за хмари і ласкаво посміхнулося мандрівнику. Він повеселішав і зняв плаща. І сонце сказало вітру, що ласка і добро завжди сильніші за злість і силу.

Люди, які знають, що краплина меду привертає більше мух, ніж галон жовчі, щодня демонструють нам силу добра. Гейл Коннор з Латервілля, штат Меріленд, довів це, коли був змушений утретє за квартал віддати свою новеньку машину до сервісного центру. Він розповідав: «Я розумів, що розмови, суперечки або крик на сервіс-менеджера не вирішать проблему.

Я зайшов до демонстраційної зали і попросив покликати власника агентства, пана Вайта. За кілька хвилин мене запросили у його кабінет.

Я представився і пояснив, що купив машину в їхньому агентстві, поклавшись на рекомендації друзів, які купили у нього машини. Мені сказали, що ціни агентства прийнятні, а обслуговування — бездоганне. Він вдоволено посміхався, слухаючи мене. Після цього я перейшов до проблеми з обслуговуванням і наприкінці сказав: «Думаю, ви повинні знати про ситуацію, яка може зашкодити бездоганній репутації вашої компанії». Пан Вайт подякував за те, що я повідомив його про проблему, і запевнив у її швидкому вирішенні. Він не лише особисто зайнявся моєю справою, а й дав мені машину на час ремонту моєї».

Езоп писав свої безсмертні байки за шістсот років до Різдва Христового. Але істини про людську природу, яким він навчав, так само справедливі у сучасному Бостоні, як у Афінах двадцять шість століть тому. Сонце може змусити вас роздягтись швидше, ніж вітер; доброта, приязність і висока оцінка можуть переконати набагато швидше, ніж усі шторми і бурі на Землі.

Пам'ятайте слова Лінкольна: «Краплею меду ви привабите більше мух, ніж галоном жовчі».

## **Принцип 13**

*Демонструйте приязнь.*

## Секрет Сократа

Вступаючи у розмову, не починайте з питань, в яких ви розходитеся із співрозмовником. Навпаки, спочатку акцентуйте увагу на тих питаннях, у яких ви з ним погоджуєтесь. Весь час підкреслюйте, якщо це так, що ви обоє прагнете того самого, а ваші розходження стосуються лише методів, а не мети.

Змусьте співрозмовника з самого початку сказати «так». Утримуйте його, наскільки це можливо, від слова «ні».

«Негативна відповідь, — зазначає професор Оверстріт у книзі «Вплив на поведінку людини», — це перепона, яку найтяжче подолати. Коли людина сказала «ні», її самолюбство вимагає триматись сказаного. Згодом може з'ясуватись, що це «ні» було помилкою, проте гордість не дозволить змінити думку. Гордість змушує людину вперто триматись сказаного. Саме тому так важливо з самого початку спрямувати співрозмовника у бік ствердження і згоди».

Досвідчена людина може з самого початку домогтись кількох «так», налаштовуючи співрозмовника на позитивну реакцію і спрямовуючи його психологічну реакцію на підтвердження. Це нагадує рух більярдної кулі. Необхідне зусилля, щоб надати їй певного напрямку, але щоб змінити напрямок, потрібно значно більше зусиль.

Психологічна модель цілком зрозуміла. Коли людина говорить «ні» і насправді так думає, — вона робить значно більше, ніж просто вимовляє слово. Весь її організм — нерви, залози внутрішньої секреції, м'язи — налаштовуються на заперечення. Як правило, це відбувається миттєво. Часом навіть помітно, як людина відхиляється назад, психологічно відсторонюється. Її нервова і м'язова система займає оборонну позицію неприйняття. І навпаки, коли людина каже «так», відчуження не відбувається. Вона нахиляється вперед, відкривається

для сприйняття. Тому, що більше «так» вдасться витягти із співрозмовника на початку розмови, то легше буде захопити його своєю головною пропозицією.

Цей метод стверджувальних відповідей дуже простий. Але як часто його ігнорують!

Змусьте когось — студента, покупця, дитину, чоловіка чи жінку — сказати спочатку «ні», і вам знадобиться янгольське терпіння і мудрість, щоб перетворити заперечне твердження на ствердне.

Використання цього методу дозволило Джеймсу Еберсону, касиру нью-йоркського ощадного банку в Грінвічі, отримати потенційного клієнта, який в іншому випадку був би втрачений.

«Ця людина прийшла, щоб відкрити у нас рахунок, — розповідав пан Еберсон, — і я дав йому заповнити наш стандартний бланк. Він охоче відповів на декілька запитань, але категорично відмовився відповідати на інші. Якби це сталося до того, як я почав вивчати людські стосунки, я б сказав цьому клієнту, що ми не можемо прийняти вклад. Тепер мені соромно, що колись я так і робив. Подібний ультиматум приносив мені задоволення. Я показував, хто тут головний, давав зрозуміти, що правилами банку нехтувати не можна. Але така позиція не справляла позитивного враження на людину, яка мала намір довірити нам свої гроші.

Того ранку я вирішив проявити крихту здорового глузду, тобто говорити не про те, що потрібно банку, а тільки про те, чого хоче вкладник. Крім того, я хотів змусити його сказати «так» з самого початку. Тому я погодився з ним. Сказав, що інформація, яку він відмовився дати, не є для нас абсолютно необхідною.

«Проте, — продовжував я, — чи допускаєте ви, що у випадку вашої смерті ваші гроші можуть залишитися банку? Чи не хотіли б ви, щоб банк перерахував ці гроші на ім'я вашого найближчого родича, який має на це право за законом?»

«Так, звичайно», — відповів він.

«Чи не вважаєте ви, — продовжував я, — що варто було б повідомити нам ім'я вашого найближчого родича, який міг би у разі вашої смерті виконати вашу волю своєчасно і без помилок?»

Він знову погодився.

Позиція клієнта змінилася і пом'якшала, коли він зрозумів, що ми

вимагаємо цю інформацію не через примху, а для його користі. Отже він не тільки дав повну інформацію про себе, але й відкрив, за моєю порадою, кредитний рахунок на ім'я своєї матері й охоче відповів на всі питання щодо неї.

Кілька разів сказавши «так», він забув про свою початкову позицію й охоче виконав все, що я йому порадив.

Джозеф Еллісон, комівояжер фірми *Westinghouse Electric Company*, розповів, що на його території було підприємство, якому він був зацікавлений продавати товар своєї компанії. «Мій попередник регулярно навідувався до них протягом десяти років, але так і не зміг нічого продати. Приймавши цей район збуту, я з тим самим успіхом ходив до них три роки. Нарешті після тринадцяти років дзвінків і візитів ми продали їм кілька двигунів. Якщо куплена на пробу партія буде визнана вдалою, можна було отримати замовлення на кілька сотень двигунів.

Я знав, що якість двигунів висока, тому за три тижні прийшов до них з високо піднятою головою. Але головний інженер зустрів мене шокуючою заявою: «Еллісоне, я не куплю у вас жодного двигуна».

«Але чому? — вигукнув я здивовано. — Чому?»

«Бо ваші двигуни нагріваються, і до них неможливо торкнутися».

Знаючи з досвіду, що сперечатися марно, я вирішив застосувати метод ствердних відповідей.

«Я цілком згоден з вами, пане Сміт, — сказав я. — Якщо двигуни сильно нагріваються, вам не слід їх купувати. Вам потрібні двигуни, що нагріваються не більше, ніж передбачено нормами Національної асоціації підприємців електротехнічної промисловості. Чи не так?»

Він погодився. Я отримав перше «так».

«За нормами Національної асоціації, правильно сконструйований двигун може нагріватися до температури, що перевищує кімнатну на 72 градуси за Фаренгейтом. Так?»

«Так, — погодився він, — абсолютно правильно. Але ваші двигуни нагріваються значно сильніше».

Я не став сперечатися з ним, а просто запитав:

«А яка температура у вашому цеху?»

«Близько 75 градусів за Фаренгейтом», — відповів він.

«Добре, — сказав я. — Якщо до цехової температури додати 72



градуси, то отримаєте загальну температуру біля 147 градусів за Фаренгейтом. Ви б обпекли руку, тримаючи її під струменем води з температурою 147 градусів за Фаренгейтом?»

Він знову відповів «так».

«У такому разі, — підвів я його до кінцевого висновку, — чи не краще тримати руки подалі від двигунів?»

«Що ж, думаю, ви праві», — визнав він.

Ми поговорили ще, а потім він викликав секретаря і розпорядився відрахувати з фонду поточного місяця майже тридцять п'ять тисяч доларів на закупівлю наших двигунів.

Моя компанія втратила тисячі доларів, перш ніж я зрозумів, що не варто сперечатися, що значно вигідніше подивитись на речі з боку іншої людини і змусити її сказати «так, так, так».

Едді Сноу, спонсор наших курсів в Окленді, Каліфорнія, розповів, як він став постійним покупцем одного магазину, бо власник змусив його сказати «так» декілька разів. Едді захопився полюванням з лука і витратив на своє хобі чимало грошей у місцевій крамниці. Коли до нього приїхав брат, Едді попросив для нього у крамниці лук у прокат. Продавець сказав, що вони не дають луки у прокат, тому Едді зателефонував у інший спеціалізований магазин. Ось як Едді описує те, що відбулося далі.

«Трубку взяв дуже приємний чоловік і сказав, що, на жаль, вони більше не дають луки у прокат, бо просто не можуть собі цього дозволити. Він запитав, чи користувався я прокатним обладнанням раніше. Я відповів: «Так, кілька років тому». Він нагадав мені, що я, напевно, заплатив за це від 25 до 30 доларів. Я знову сказав «так». Після цього він запитав, чи належу я до людей, які не розкидаються грошима. Звісно, я відповів «так». Далі він повідомив, що у них зараз продаються луки з усіма комплектуючими за акційною ціною, всього 34,95 долара. Я міг купити повний комплект всього на 4,95 дорожче, ніж коштувала оренда. Він пояснив, що саме тому вони припинили прокатні послуги. Чи здається мені це раціональним? Сказавши «так» учетверте, я купив комплект і відтоді став постійним клієнтом магазину».

Сократ був одним з найрозумніших філософів. Він зробив таке, що вдалося лише кільком діячам в історії людства: радикально змінив

напрям людського мислення. І тепер, через двадцять чотири століття після смерті Сократа, його поважають як наймудрішого наставника, що впливав на цей суперечливий світ.

У чому ж сутність його методу? Чи говорив він людям, що вони не праві? О, ні! Хто завгодно, але не Сократ. Його прийоми, відомі тепер як «сократівський метод», базувались на отриманні позитивної відповіді. Він ставив питання, з якими опонент був змушений погоджуватись. Він отримував одне підтвердження за іншим, доки не отримував десятки «так». Він продовжував ставити питання доти, доки опонент непомітно для себе не доходив висновку, проти якого заперечував кількома хвилинами раніше.

Наступного разу, коли буде вкрай необхідно сказати людині, що вона не права, згадайте старого Сократа і м'яко задайте таке питання, яке вимагатиме стверджувальної відповіді.

У китайців є прислів'я: «Далеко йде той, хто м'яко ступає». Працьовиті китайці витратили п'ять тисяч років на вивчення людської натури і зібрали в свої житниці багатий врожай проникливих спостережень: «Далеко йде той, хто м'яко ступає».

## **Принцип 14**

*Змусьте співрозмовника сказати вам «так».*

## Запобіжний клапан у роботі зі скаргами

Більшість людей, намагаючись здобути прихильність співрозмовника, багато говорять самі. Але краще дати висловитись співрозмовнику. Він знайомий зі своїми справами та проблемами краще за вас. Ставте йому запитання, нехай він говорить.

Не піддавайтесь спокусі переривати співрозмовника, якщо ви з ним не згодні. У жодному разі! Слухайте його терпляче і з цікавістю. Будьте в цьому щирими і заохочуйте його викласти всі свої міркування.

Чи виправдовує себе така поведінка у бізнесі? Подивимось. Ось історія про торговельного представника, який поводився саме так.

Кілька років тому один із найбільших автомобільних концернів США вів переговори про купівлю річного запасу тканин для свого виробництва. Три відомі виробники надіслали зразки своїх виробів. Спеціалісти автомобільної компанії розглянули зразки і попросили кожного з виробників прислати представника для обговорення питань, пов'язаних із потенційним контрактом.

Г. Б. Р., представник одного з виробників, прибувши до міста, захворів ларингітом у тяжкій формі. «Коли прийшла моя черга зустрітись з директорами автомобільної компанії, — розповідає пан Р., — я ледве міг шепотіти. Мене запросили в кімнату, де я постав перед експертом з тканин, агентом із закупівель, комерційним директором та президентом компанії. Я встав і зробив героїчну спробу говорити, але виявилось, що я можу лише пищати.

Всі сиділи навколо столу. Я написав на листочку записника: «Панове, я втратив голос і не можу розмовляти».

«Я говоритиму за вас», — сказав президент. Він показав зразки

наших тканин, відзначив їхні позитивні якості. Почалося жваве обговорення переваг моїх товарів. Оскільки президент говорив замість мене, природно, що під час обговорення він став на мій бік. Єдина участь з мого боку полягала в усмішках, кивках і жестах. У результаті цієї унікальної конференції я уклав контракт на півмільйона ярдів тканин загальною вартістю більше ніж 1 600 000 доларів — найбільше замовлення з усіх, що я будь-коли отримував.

Точно знаю, що якби я не втратив голос, контракт зі мною не був би підписаний, оскільки у мене були дуже нечіткі уявлення про цю справу. Таким чином, випадково я зрозумів, як вигідно дати виговоритися іншому».

Ця тактика спрацьовує не лише у бізнесі, а й у сімейних ситуаціях. Стосунки Барбари Вілсон з донькою Лаурою різко погіршувались. Лаура, яка була тихою, покірною дитиною, перетворилась на жорсткого, ворожо налаштованого підлітка. Пані Вілсон читала їй нотації, погрожувала і карала, але все марно.

«Одного дня, — розповіла пані Вілсон на наших курсах, — я просто здалася. Лаура не послухала мене і побігла до подружки, не закінчивши домашні справи. Коли вона повернулась, у мене було бажання накричати на неї у тисячний раз, але не було сил на це. Я просто подивилася на Лауру і запитала: «Ну чому, чому?»

Лаура помітила мій стан і спитала: «Ти справді хочеш знати?» Я кивнула, і дівчинка почала говорити, спочатку невпевнено, а потім все більш розпалюючись. Я ніколи її не слухала. Я завжди наказувала їй, що робити. Коли вона хотіла, щоб я вислухала її думки, почуття, ідеї, я переривала її новими наказами. Я почала розуміти, що Лаурі потрібен не керівник, а довірена людина, якій вона зможе розповісти про всі свої проблеми. Я говорила, коли потрібно було слухати. Я ніколи її не чула.

Відтоді я дозволяла Лаурі говорити стільки, скільки їй хотілося. Вона розповідала мені про свої клопоти, і наші взаємини стали зовсім іншими. Зараз вона знову мій друг».

Нещодавно на фінансовій сторінці нью-йоркської газети з'явилось оголошення про вакансію для кваліфікованого спеціаліста з великим досвідом. Чарльз Т. Кубелліс відгукнувся на оголошення, відправивши відповідь за вказаною адресою. За кілька днів він отримав запрошення

на співбесіду. Перед співбесідою він провів багато часу на Уолл-стріт, намагаючись якомога більше дізнатися про засновника фірми. Під час бесіди він відзначив: «Для мене було б великою честю працювати в компанії з такою історією, як ваша. Я чув, що ви починали двадцять один рік тому, маючи лише одну кімнату з письмовим столом і стенографістку. Це правда?»

Успішні люди люблять згадувати свої перші кроки. Цей чоловік не був винятком. Він довго розповідав про те, як починав лише з 450 доларами в кишені й оригінальною ідеєю в голові. Він згадував, як боровся з депресією і насмішками, як працював по дванадцять годин на добу без вихідних і як нарешті подолав усі перешкоди, і тепер найбільші ділки Уолл-стріт звертаються до нього за підтримкою та інформацією. Він пишався своєю репутацією і мав на це право. Зрештою, він коротко розпитав панаа Кубелліса про досвід роботи, потім викликав одного з віце-президентів і сказав: «Думаю, це саме та людина, яку ми шукаємо.»

Кубелліс заздалегідь зібрав інформацію про досягнення потенційного роботодавця. Він виявив цікавість до нього та його проблем. Він дав йому можливість розповісти про себе і завдяки цьому справив приємне враження.

У Роя Бредлі з Сакраменто, Каліфорнія, була протилежна ситуація. Саме завдяки умінню слухати він отримав для своєї фірми прекрасного торговельного представника. Рой розповів: «Як мала брокерська фірма ми не могли запропонувати потужного соціального пакету, тобто медичного страхування та пенсійних виплат. Кожен торговельний представник — це незалежний агент. Ми навіть не могли забезпечити продавцям належну підтримку, оскільки у нас не було таких коштів на рекламу, як у конкурентів.

У Ричарда Прайора був досвід, потрібний для цієї посади, і він вже пройшов співбесіду з моїм асистентом, який розповів йому про всі негативні сторони цієї роботи. Коли він зайшов до мого офісу, то виглядав дещо розгубленим. Я згадав про перевагу, пов'язану з моєю фірмою, — роботу у незалежному режимі, тобто практично роботу на себе.

«Коли він говорив про ці переваги, то ніби спростовував усі негативні думки, з якими прийшов на співбесіду. Кілька разів мені

здавалося, що він говорить сам із собою, обмірковуючи справи. Мені хотілося дещо додати, однак наприкінці співбесіди я відчув, що він переконав сам себе у тому, як добре працювати на нашу компанію.

Оскільки я був хорошим слухачем і дозволив Дікові говорити більшість часу, він, обмірковуючи вголос усі «за» і «проти», зробив позитивний висновок. Ми найняли його, і він став блискучим торговельним представником нашої фірми».

Навіть друзі більше люблять розповідати про себе та свої досягнення, ніж слухати, як ми вихваляємось нашими.

Французький філософ Ларошфуко сказав: «Якщо хочете мати ворогів, дайте друзям відчути вашу перевагу, а якщо хочете мати друзів, дайте їм можливість відчувати свою власну перевагу перед вами».

Чому цей вислів справедливий? Бо коли друзі мають перевагу перед вами, вони відчують свою значимість; а перевершуючи їх, ви викликаєте почуття неповноцінності, і це призводить до ненависті і ревнощів.

Генріетта Дж. — одна з найпопулярніших консультантів кадрового агентства *Midtown Personnel Agency* у Нью-Йорку. Так було не завжди. Протягом перших місяців роботи в агентстві Генріетта не потоваришувала ні з ким з колег. Чому? Тому що вона постійно хвалилася угодами, які уклала, новими рахунками та іншими досягненнями.

«Я добре працювала і пишалася своєю роботою, — розповіла Генріетта на одному з наших занять. — Але колеги не поділяли мого тріумфу. Здавалося, вони не схвалюють це. Я хотіла подобатись людям. Я справді хотіла, щоб вони були моїми друзями. Прислухавшись до кількох порад на цих курсах, я почала менше говорити про себе і більше слухати колег. Їм теж було чим похвалитися і хотілось розповідати про власні успіхи, а не вислуховувати про мої. Тепер, коли нам випадає хвилинка поговорити, я прошу їх поділитися своїми радощами зі мною і лише побіжно згадую про свої досягнення, якщо мене про це питають».

## Принцип 15

*Дайте іншій людині поговорити досхочу.*

## Як досягти співпраці

Ви ж більше довіряєте власним ідеям, ніж тим, що приносять вам на срібній тарілочці? А якщо так, чи розумно нав'язувати свою думку іншим? Чи не краще наводити співрозмовника на думку — і хай він зробить висновки сам?

Ось приклад: пан Адольф Зельц з Філадельфії, мій колишній слухач, повинен був підбадьорити збентежену і дезорганізовану групу агентів з продажу автомобілів. Організувавши зустріч з агентами, він попросив чітко викласти, чого вони чекають від нього. Вислухавши їх, він записав запропоновані пропозиції на дошці. Потім сказав: «Я виконаю все, чого ви від мене чекаєте. Тепер прошу сказати мені, на що я можу розраховувати з вашого боку?»

Пішли швидкі і чіткі відповіді: сумлінність, чесність, ініціативність, оптимізм, колективна робота, ентузіазм вісім годин на добу. Зустріч закінчилася в обстановці підйому і підтримки і дала, як розповів мені потім пан Зельц, феноменальне зростання продажів.

«Люди уклали зі мною щось на зразок моральної угоди, і тією мірою, якою я виконував свої зобов'язання, вони були налаштовані виконувати свої. З'ясування їхніх потреб і бажань було якраз тим стимулом, якого вони потребували».

Нікому не подобається відчуття, що його примусили щось зробити чи купити. Нам хочеться думати, що купили ми за власним бажанням або вчинили відповідно до наших власних потреб і думок.

Розгляньмо, наприклад, випадок з Юджином Вессоном. Він зазнав величезних збитків, перш ніж зрозумів цю істину. Пан Вессон малював ескізи для декораторів і текстильних фабрик. Протягом трьох років пан Вессон щотижня заходив до одного з провідних модельєрів Нью-Йорка. «Він ніколи не відмовлявся прийняти мене, — розповідав пан



Вессон, — але ніколи не купував моїх ескізів. Він завжди ретельно розглядав їх, а потім говорив: «Ні, Вессоне, думаю, сьогодні у нас нічого не вийде».

Після півсотні провалів Вессон зрозумів, що потрібно зійти з битої колії. Тому він вирішив присвятити один вечір на тиждень вивченню методів впливу на людей. Зрештою, Вессон спробував застосувати новий підхід. Прихопивши десяток незакінчених ескізів, над якими працювали художники, він вирушив до модельєра.

«Чи не зробите ви мені невелику послугу? — запитав Вессон. — Ось кілька незакінчених ескізів. Ви не підкажете, як їх доробити, щоб вони вам підійшли?»

Замовник деякий час мовчки розглядав малюнки, а потім сказав:

«Залиште їх у мене на кілька днів, Вессоне, а потім поговоримо».

Вессон прийшов за чотири дні, отримав вказівки, забрав ескізи і закінчив їх відповідно до ідей модельєра. Результат? Ескізи були прийняті. Це відбулося дев'ять місяців тому. Відтоді модельєр замовив десятки ескізів, виконаних за його ідеями, і Вессон отримав більше 1600 доларів комісійних. «Розумію тепер, чому всі ці роки я зазнавав невдачі з цим замовником, — зізнався пан Вессон. — Я переконував його купити те, що вважав для нього потрібним. Тепер я роблю навпаки. Я прошу його нав'язувати мені свої ідеї. Він впевнений, що ескізи створює сам. Тепер не я продаю, а він купує».

Такий прийом спрацьовує не лише у бізнесі й політиці, а і у сімейному житті. Пол Левіс з Талси, штат Оклахома, розповів на занятті, як він застосовував цей принцип.

«Ми з родиною поїхали в одну з найцікавіших туристичних поїздок у нашому житті. Я давно мріяв відвідати історичні місця: поле бою часів Громадянської війни у Геттисберзі, Пагорб незалежності у Філадельфії та нашу столицю. Веллі-Фордж, Джеймстаун та відновлене колоніальне поселення Вільямсберг також були у моєму списку.

У березні моя дружина Ненсі сказала, що у неї є ідея під час відпустки відвідати визначні місця у Нью-Мексико, Аризоні, Каліфорнії та Неваді. Вона мріяла про таку подорож кілька років. Цілком очевидно, що ми не могли поєднати обидва маршрути.

Наша донька Енн щойно закінчила курс історії США у школі і дуже зацікавилась подіями, що сформували майбутнє нашої країни. Я

запитав її, чи хотіла б вона побачити під час канікул місця, про які вони вчили у школі. Вона сказала, що з радістю поїхала б туди.

Через два дні Ненсі заявила, що влітку краще поїхати у східні штати. Це була б прекрасна навчальна подорож для Енні і незабутні враження для всіх нас. Ми всі виграли».

З урахуванням цієї особливості людської психології діяв також виробник рентгенівської апаратури, який бажав продати своє обладнання лікарні в Брукліні. Ця лікарня мала окрему будову, яку збирались перетворити на найкраще у США рентгенологічне відділення. Завідувача відділення, доктора Л., атакували агенти з продажу, і кожний співав хвалу своєму обладнанню.

Проте один виробник вчинив мудріше, бо краще за інших умів знайти підхід до людей. Він відправив листа приблизно такого змісту.

*Наше підприємство щойно розробило і випустило нову рентгенівську апаратуру. Апаратура не досконала. Ми знаємо про це і хотіли б її удосконалити. Тому ми були б дуже вдячні, якби ви змогли знайти час на ознайомлення з новими зразками і порадили нам, як їх краще застосувати у лікарнях. Знаючи вашу зайнятість, я був би щасливий надіслати до вас машину у зручний для вас час».*

«Отримавши цього листа, — розповідав доктор Л., — я був здивований і одночасно приємно вражений. До цього виробники ніколи не зверталися до мене за порадою. Я відчув себе значимою персоною. Зважаючи на свою надзвичайну зайнятість, я був змушений скасувати одну ділову зустріч для того, щоб ознайомитись з обладнанням. Що більше я його вивчав, то більше воно мені подобалось. Ніхто не намагався продати мені це обладнання. Я відчував, що ідея придбати його для лікарні — моя власна. Переконавшись у чудових якостях апаратури, я наказав купити її».

Ральф Емерсон в оповіданні *Self-Reliance* писав: «У кожній геніальній роботі ми впізнаємо власні думки; вони повертаються до нас у новій величі».

Полковник Едвард Хауз під час президентства Вудро Вілсона мав величезний вплив на внутрішні і зовнішні справи країни. Вілсон звертався за порадами і рекомендаціями до полковника Хауза, але не до членів власного уряду.

Якими методами користувався полковник, щоб впливати на

президента? На щастя, ми це знаємо від самого Хауза. Свій секрет він відкрив Артуру Сміту, який опублікував інтерв'ю з Хаузом на сторінках газети *Saturday Evening Post*.

«Познайомившись з президентом ближче, я зрозумів, що найкращий спосіб привернути його увагу до ідеї — викласти її мимохіть, не акцентуючи увагу, але так, щоб вона його зацікавила, і він поставився до неї як до власної. Першого разу це сталося випадково. Якось я запропонував президенту певний політичний хід, який він, як мені здалося, зустрів без захоплення. Проте за кілька днів Вілсон подав мою ідею як свою.

Думаєте, Хауз перервав його і сказав: «Це не ваша ідея, а моя»? Звичайно, ні. Хто завгодно, але не Хауз. Він був дуже розумний. Його не турбувало, що його позбавили честі авторства. Йому потрібні були результати, тому він дозволив Вілсонові вважати, що ідея належить йому. Хауз зробив навіть більше — він публічно похвалив ідею Вілсона.

Не забувайте, що люди, з якими ми щодня зустрічаємось, мають риси характеру, подібні до Вудро Вілсона. Отже, користуйтеся методом полковника Хауза.

Один чоловік з прекрасної канадської провінції Нью-Брансвіка вчинив так само стосовно мене і досягнув мети. Якось мені захотілося порибалити і поплавати на байдарці у провінції Нью-Брансвік. Я звернувся по інформацію у туристичне бюро. Мабуть, моє ім'я і адреса потрапили у якийсь список, бо мене засипали десятками листів, брошур, рекламних листівок. Я був приголомшений і не знав, що обрати. Але власник одного табору вчинив дуже розумно. Він надіслав мені номери телефонів кількох людей, що користувалися його послугами, і запропонував самому розпитати про умови у його таборі. На свій подив, у списку я знайшов свого знайомого. Я зателефонував йому, розпитав про табір і повідомив агенту дату приїзду.

Вісі інші намагались продати мені свої послуги, тоді як один дозволив мені укласти угоду самому. Цей спосіб виявився виграшним.

Двадцять шість століть тому китайський мудрець Лао-Цзи висловив думку, яка буде корисна читачам цієї книги і сьогодні:

«Причина, з якої у ріки і моря вливаються сотні гірських потоків, полягає у тому, що вони розташовані нижче гір. Тому ріки і моря

володарюють над гірськими потоками. Так і мудрець: бажаючи бути над людьми, він опускається нижче; бажаючи бути попереду, стає позаду. І хоча його місце над людьми, вони не відчують його ваги; хоча його місце перед ними, вони не вважають це несправедливістю».

## **Принцип 16**

*Нехай людина вважає, що ваша ідея належить їй.*

## Формула, яка творитиме дива

Не забувайте, що люди можуть серйозно помилятися. Але вони так не думають. Не засуджуйте їх. Будь-який дурень може це зробити. Спробуйте зрозуміти їх. Лише розумні, толерантні, виняткові люди намагаються зробити це.

Кожна людина думає і чинить так чи інакше в силу певних причин. Спробуйте проникнути у ці таємні причини, і ви отримаєте ключ до її вчинків або навіть і до особистості.

Щиро спробуйте поставити себе на місце цієї людини.

Запитавши себе: «Як би я вчинив, як почувався б на його місці?» — ви збережете час та нерви, бо «зрозумівши причину, ми менш схильні відкидати наслідки».

«Зупиніться на хвилину, — пише Кеннет М. Гуд у книзі *How to Turn People Into Gold*, — і порівняйте живий інтерес до власних справ з вашим досить прохолодним ставленням до всього іншого. Зрозумівши це, ви слідом за Лінкольном і Рузвельтом переконаєтесь, що головне для успіху будь-якої справи, пов'язаної з людьми, — повага і співчуття до погляду іншого».

Сем Дуглас з Хемпстеда, штат Нью-Йорк, часто дорікав дружині за те, що вона багато часу проводить у саду, прополюючи, підстригаючи, удобрюючи рослини двічі тиждень, хоча газон виглядає анітрохи не краще, ніж чотири роки тому, коли вони переїхали у будинок. Звичайно, вона ображалась на його зауваження, і щоразу, коли він повертався до цієї теми, вечір було зіпсовано.

Пройшовши наші курси, пан Дуглас зрозумів, яким дурнем був усі ці роки. Він не думав, що їй просто подобалось працювати на землі і хотілось почути визнання своїх старань.

Одного разу після вечері дружина сказала, що хоче прополоти

кілька клумб, і запросила його скласти компанію. Спочатку він відмовився, але потім передумав, пішов за дружиною і допоміг їй полоти. Їй було дуже приємно, і вони разом провели годину за роботою і приємною розмовою.

Після цього пан Дуглас часто допомагав їй, хвалив за фантастичний вигляд газонів і титанічні зусилля, які вона докладала, щоб виростити хоч щось на їхньому неродючому ґрунті. Результат: щасливіше життя для обох, бо він навчився дивитись на речі її поглядом — навіть коли ішлося тільки про бур'яни.

У своїй книзі *Getting Through to People* доктор Джеральд С. Найнберг зазначає: «Розуміння у бесіді досягається, коли ви показуєте, що вважаєте ідеї та почуття іншої людини такими ж важливими, як і власні. Почніть розмову, зазначивши мету або напрямок бесіди, говоріть те, що ви б хотіли почути на місці співрозмовника, і приймайте його точку зору — так ви допоможете сприйняти ваші ідеї з відкритим серцем».

Протягом багатьох років я проводив більшу частину вільного часу, прогулюючись чи катаючись верхи в парку. Подібно до стародавніх друїдів я, можна сказати, схилився перед дубами. Тому мене дуже засмучувало безцільне знищення вогнем молодих дерев та кущів. Пожежі виникали через необережність курців або хлопчаків, які приходили в парк погратися в індіанців і розводили багаття під деревами. Іноді вогонь розгорався так сильно, що доводилось викликати пожежників.

На вході у парк висів знак, де було написано, що розведення вогню карається штрафом або позбавленням волі. Однак там було темно і мало хто з дітей бачив його. Охороняв парк кінний полісмен, але він недостатньо серйозно ставився до своїх обов'язків, і багаття продовжували палати. Одного разу я підбіг до полісмена з повідомленням, що вогонь швидко поширюється парком і необхідно викликати пожежників. Але він спокійно відповів, що горить не його ділянка. Я був у відчаї і почав діяти як самозваний комітет з охорони громадської власності. Боюся, що спочатку я навіть не намагався зрозуміти хлопчаків. Коли я бачив вогнище під деревами, то так засмучувався, так хотів вчинити правильно, що припускався помилок. Я під'їжджав до хлопців, пригрозював, що їх заарештують за

розкладання багаття, авторитетним тоном наказував згасити його. Я висловлював свої почуття, не вникаючи в їхню психологію.

Результат? Хлопці підкорялися, але почувались ображеними. Коли я зникав за пагорбом, вони, мабуть, розпалювали багаття знову.

З роками я почав краще розумітися на людських стосунках, став більш тактовним, навчився поважати позицію іншого. Тепер замість того, щоб наказувати, під'їхавши до багаття, я кажу приблизно таке:

«Привіт, хлопці! Добре проводите час? Що готуєте на вечерю? Коли я був дитиною, теж любив палити багаття і досі люблю. Але ви знаєте, тут, у парку, це дуже небезпечно. Знаю, що ви не зробите нічого поганого, але інші хлопці не настільки обережні. Вони прийдуть сюди, побачать, що тут було багаття, розведуть свій вогонь і не погасять перед тим, як піти. Загориться трава і дерева, вогонь перекинеться на весь парк, і їх можуть заарештувати за розпалювання багаття. Але я не збираюсь тут командувати й заважати вашим розвагам. Радий бачити, що вам весело. Але, будь ласка, відгребіть просто зараз листя від багаття, а перед тим як піти, засипте його землею. Зробіте так? А наступного разу, коли захочете пограти, можливо, розкладете багаття за пагорбом на піску? Там це зовсім безпечно... Дякую, хлопці. Бажаю добре провести час».

Зовсім інший результат при такому підході! Він викликав у хлопців бажання співпрацювати. Ніякої образи. Їх не змушували підкорятися наказам. Вони були задоволені тим, що зберегли своє обличчя. І я був задоволений, бо підійшов до справи, зважаючи на їхню точку зору.

Погляд на речі очима іншої людини може послабити напругу, коли вас переповнюють особисті проблеми. Елізабет Новак з Нового Південного Уельсу в Австралії прострочила оплату за автомобіль на шість тижнів. «У п'ятницю, — розповіла вона, — я мала неприємну розмову з людиною, яка веде мій рахунок. Клерк попередив, що якщо я не внесу 122 долари до понеділка, компанія подасть на мене до суду. Я не змогла знайти гроші за вихідні, тому коли він передзвонив у понеділок вранці, я приготувалась до найгіршого. Але замість того щоб обурюватись, я поглянула на ситуацію з його точки зору. Я щиро вибачилась за те, що завдала йому стільки клопоту, і висловила думку, що я, напевно, його найгірший клієнт, бо затримки з оплатою у мене траплялися і раніше. Тон клерка відразу змінився; він запевнив, що я

не такий поганий клієнт. Він розповів, якими грубими бувають його клієнти, як вони брешуть і намагаються уникати його. Я мовчала. Я просто слухала його розповідь про проблеми. Я нічого не просила, але він сам раптом сказав, що я не повинна платити всю суму одразу. Він дозволив мені заплатити 20 доларів до кінця місяця, а решту суми погасити у зручний для мене час».

Чому б вам завтра, перш ніж попросити когось загасити багаття, купити якийсь товар або пожертвувати п'ятдесят доларів, не зупинитись на хвилину, заплющити очі і уявити себе на місці іншого? Запитайте себе: «А чому в нього має бути бажання зробити це?» Так, це забере певний час, але ви знайдете друзів і досягнете кращих результатів, причому з витративши менше зусиль і нервів.

«Я ходитиму дві годин під офісом того, з ким у мене призначена зустріч, — сказав якимось декан Донхем з Гарвардської школи бізнесу, — але не увійду до кабінету, не маючи повного уявлення про те, що збираюсь сказати цій людині і що вона, виходячи з мого знання її інтересів, може мені відповісти».

Це настільки важливо, що я хочу виділити ці слова курсивом:

*«Я ходитиму дві годин під офісом того, з ким у мене призначена зустріч, але не увійду до кабінету, не маючи повного уявлення про те, що збираюсь сказати цій людині і що вона, виходячи з мого знання її інтересів, може мені відповісти».*

Якщо завдяки цій книзі ви навчитесь дивитися на справу з точки зору іншої людини, а не лише зі своєї позиції, це стане одним із наріжних каменів вашої кар'єри.

## Принцип 17

*Чесно намагайтесь дивитися на речі з точки зору іншого.*



## Чого хоче кожен

Хочете почути магічну фразу, яка припиняє суперечки, породжує добру волю і примушує інших уважно слухати?

Хочете? Прекрасно. Ось вона. Починайте так: «Я не засуджую вас за ваші почуття. Якби я був на вашому місці, то почувався б так само».

Така фраза заспокоїть найгіршого скандаліста. Вимовляючи її, ви маєте бути абсолютно щирим, бо якби ви були іншою людиною, то, звичайно, і почувалися б так само, як вона. Візьмемо, наприклад, Аль Капоне. Припустімо, ви отримали таке ж тіло, такий самий розум і темперамент, як у нього, ви опинились на його місці. Це і тільки це зробило його тим, ким він став. Єдина причина того, що ви — не гримуча змія полягає в тому, що ваші батьки не були гримучими зміями.

Ваша заслуга у тому, що ви той, ким є, дуже мала, тому запам'ятайте: роздратована, нетерпима, безвідповідальна людина не заслуговує осуду за те, що вона саме така. Пожалійте нещасного. Поспівчуйте йому. Проявіть симпатію. Скажіть собі: «Ним міг би бути я, якби не милість бога».

Три чверті людей, з якими ви завтра зустрінетесь, потребують співчуття. Проявіть його, і вони полюблять вас.

Одного разу я вів радіопрограму про письменницю Луїзу Мей Олкотт, автора книги *Little Women*. Я знав, звичайно, що вона жила і писала свої невмирущі книги в Конкорді, штат Массачусетс. Однак випадково я сказав, що бував у її домі у Конкорді, штат Нью-Гемпшир. Якби я згадав Нью-Гемпшир тільки раз, можливо, мені б це вибачили. Але я — на жаль! — повторив це двічі. Мене завалили листами і телеграмами, дошкульні послання крутилися довкола моєї голови, як бджолиний рій. Багато дописувачів обурювались, іронізували. Одна

літня пані, яка виросла у Конкорді, а зараз жила у Філадельфії, побажала мені страшної смерті. Вона накинулася на мене так, ніби я назвав пані Олкотт людожеркою з Нової Гвінеї. Коли я читав цього листа, то подумав: «Хвала Господу, що я не її чоловік». Мені захотілося написати їй, що я помилився в географії, але вона зробила значно більшу помилку в правилах звичайної ввічливості. Моє послання повинно було початися цією фразою. Саме з цього я хотів почати, але стримався, бо зрозумів, що будь-який дурень вчинив би так само.

Я хотів бути вищим за дурнів. Тому вирішив спробувати перетворити її ворожість на поблажливість. Це був виклик, щось на зразок гри, у яку я міг зіграти. Тому я сказав собі: «Зрештою, якби я був на її місці, то, мабуть, почувався б так само», і вирішив підтримати її позицію. Опинившись невдовзі у Філадельфії, я зателефонував їй. Розмова була приблизно такою.

Я: Пані Н., кілька тижнів тому я отримав вашого листа. Мені б хотілося подякувати вам за нього.

Вона (тоном культурної, добре вихованої людини, але не без нотки грубості): З ким маю честь розмовляти?

Я: Ми з вами не знайомі. Моє ім'я Дейл Карнегі. Кілька тижнів тому ви слухали мій виступ по радіо про Луїзу Мей Олкотт. Я припустився помилки, сказавши, що вона жила в Конкорді, штат Нью-Гемпшир. Це був жахливий промах, і я хочу вибачитись перед вами. Було дуже люб'язно з вашого боку знайти час і написати мені.

Вона: Мені дуже шкода, що я так написала. Я розлютилася. Вибачитися повинна я, а не ви.

Я: Що ви, що ви! У жодному разі! Вибачитись маю я. Жоден школяр не зробив би такої помилки. Я вибачився по радіо після передачі, а тепер хочу вибачитися перед вами особисто.

Вона: Я народилась у Конкорді, штат Массачусетс. Протягом двохсот років моя сім'я мала великий вплив у штаті, і я дуже пишаюся своєю домівкою. Я справді дуже засмутилася, коли ви сказали, що пані Олкотт народилася в Нью-Гемпширі. Але мені соромно за свій лист.

Я: Запевняю вас, що ви не були і на одну десяту так засмучені, як я. Моя помилка не завдала шкоди Массачусетсу. Але вона завдала шкоди мені. Так рідко трапляється, що люди вашого рівня знаходять час написати відгук на виступ по радіо. Я дуже сподіваюсь, що ви знову

напишете мені, якщо помітите помилку в моїх виступах.

*Вона:* Знаєте, мені дуже подобається ваше ставлення до моєї критики. Ви, мабуть, дуже мила людина. Була б рада познайомитися з вами ближче.

Таким чином, вибачившись і прийнявши її точку зору, я домігся того, що вона також зрозуміла мене і вибачилась. Я отримав сатисфакцію, взявши себе в руки і відповівши люб'язністю на приниження. Я міг закінчити справу, пославши її до дідька, але мені набагато приємніше було завоювати її симпатію.

Кожен господар Білого дому майже щоденно стикається з гострими проблемами людських стосунків. Президент Тафт не був винятком, і на особистому досвіді пізнав величезну цінність співчуття при нейтралізації недобрих почуттів. У книзі *Ethics in Service* він наводить цікавий приклад того, як пом'якшив гнів розчарованої і честолюбної матері.

«Одна леді з Вашингтона, — пише Тафт, — чоловік якої мав певний політичний вплив, протягом шести тижнів атакувала мене, домагаючись призначення свого сина на омріяну посаду. Вона заручилася підтримкою великої кількості сенаторів і конгресменів і приходила до мене разом із ними, щоб проконтролювати їхню наполегливість. Посада, якої вона домогалася, потребувала відповідної технічної кваліфікації, і за рекомендацією керівника Секретаріату я призначив іншу людину. Після цього мати прислала мені листа з докорами про невдячність і про те, що я відмовився ошчасливити її, хоча міг зробити це одним розчерком пера. Вона також писала, що завдяки їй делегація від Вашингтону проголосувала в Конгресі за законопроект, у якому я був дуже зацікавлений, — і ось моя вдячність.

Отримавши таке послання, з'являється спокуса негайно поставити на місце нахабного автора, який виходить за прийняті норми поведінки. Але якщо хочете вчинити розумніше, покладіть вашу відповідь у ящик столу та закрийте її на ключ. Витягніть її за кілька днів — такі листи завжди можуть почекати певний час, — і ви не відправите цього листа. Саме так я і вчинив. А потім сів і якомога чемніше написав, що дуже добре розумію почуття матері, але призначення на посаду залежало не лише від моїх уподобань. Я мав обрати особу з відповідною кваліфікацією, тому поклався на

рекомендації керівника Секретаріату. Я висловив сподівання, що її син досягне наміченої цілі на тій посаді, яку обіймає. Мій лист пом'якшив її, і вона прислала записку з вибаченнями.

Однак призначення набуло чинності не одразу, і через деякий час я отримав листа нібито від її чоловіка, написаного тим самим почерком, що і попередні листи. У ньому повідомлялось, що в результаті нервового зриву жінка захворіла, і у неї розвинувся рак шлунка у тяжкій формі. Чи не допоможу я відновити її здоров'я, скасувавши попереднє розпорядження і призначивши її сина? Я був змушений написати ще одного листа, цього разу на ім'я чоловіка. У ньому я висловив співчуття щодо хвороби його дружини і надію, що діагноз виявиться помилковим, але повідомив, що скасувати призначення неможливо. За два дні ми влаштували у Білому домі музичний вечір, і першими нас з пані Тафт привітали цей чоловік і його дружина, яка щойно була *in articulo mortis*».

Джей Мангум представляв компанію з обслуговування ліфтів та ескалаторів у Талсі, штат Каліфорнія, яка мала контракт на обслуговування ескалаторів у одному з найбільших готелів міста. Менеджер готелю не хотів вимикати ескалатор більш ніж на дві години, щоб не створювати проблем постояльцям. Плановий ремонт вимагав не менше восьми годин, і у компанії не завжди був вільним кваліфікований механік для виконання ремонтних робіт.

Зарезервувавши для готелю найкращого механіка, пан Мангум зателефонував менеджеру. Але замість того, щоб сперечатися з приводу виділення часу на ремонт, він сказав:

«Ріку, я знаю, що у вашому готелі великий потік постояльців і що ви б хотіли скоротити час простою ескалатора до мінімуму. Я розумію вашу проблему, і ми зробимо все можливе, щоб вас не затримувати. Однак діагностика показала: якщо не виконати цю роботу зараз, може виникнути серйозна поломка ескалатора, і це призведе до значно тривалішого вимкнення. Думаю, ви б не хотіли залишити своїх гостей без ескалатора на кілька днів».

Менеджер був змушений погодитися, що 8-годинне відключення значно краще, ніж кількаденне. Ставши за менеджера у його бажанні догодити постояльцям, пан Мангум зміг легко переконати менеджера у своїй правоті.

Джойс Норріс, вчителька музики у Сент-Луїсі, штат Міссурі, розповіла, як їй вдалося вирішити проблему, пов'язану з дівчатами-підлітками. У Бабетти були дуже довгі нігті. Це дуже перешкоджає грі на фортепіано, особливо тим, хто прагне опанувати мистецтво віртуозного виконання.

Пані Норріс розповіла: я знала, що довгі нігті завадять дівчині навчитися добре грати. Однак під час розмови перед уроком я нічого не сказала Бабетті про нігті, бо дуже добре розуміла, що вона не захоче втратити те, чим так пишалася і про що так дбала.

Після уроку, вибравши слушну нагоду, я заговорила з нею: «Бабетто, у тебе красиві руки і нігті. Але якщо ти хочеш грати на рівні свого таланту, раджу тобі укоротити цю красу. Подумай про це, добре?» Вона скривилась, явно не бажаючи виконувати моє прохання. Я обговорила ситуацію і з її мамою, але реакція знову була негативною. Стало зрозумілим, що розкішний манікюр Бабетти багато важить для неї.

Наступного тижня Бабетта прийшла на другий урок. На моє велике здивування нігті були підрізані. Я похвалила її за таку жертву. Я також подякувала її мамі за те, що вплинула на доньку. Але мама дівчини сказала: «Це не моя заслуга. Бабетта сама так вирішила, вперше послуховавшись когось».

Пані Норріс не погрожувала дівчині, вона не сказала, що відмовляється давати уроки учениці з такими довгими нігтями. Вона дала Бабетті зрозуміти, що її нігті — витвір мистецтва і обрізати їх — велика жертва. Вчителька стала на бік дівчини, вона сказала, що розуміє, як це нелегко, але пообіцяла, що жертва окупиться досконалою технікою гри.

Сол Юрок, мабуть, найуспішніший імпресаріо США. Майже 50 років він мав справу з такими всесвітньо відомими артистами, як Шаляпін, Айседора Дункан, Анна Павлова. Пан Юрок розповів мені, що головний урок, який він засвоїв, працюючи зі своїми темпераментними зірками, полягав у тому, що необхідно мати співчуття, співчуття і ще раз співчуття до їхніх рис характеру.

Протягом трьох років Юрок був імпресаріо Федора Шаляпіна, одного з найвеличніших басів, перед яким схилялася Метрополітен-опера. Шаляпін був вічною проблемою, бо поводився, як примхлива

дитина. Наводжу слова Юрока: «З Шаляпіним завжди було дуже складно».

Наприклад, Шаляпін телефонує Юроку опівдні в день концерту і заявляє: «Соле, я жахливо почуваюся. Моє горло, як сирий шніцель. Я не можу сьогодні виступати». Чи пан Юрок сперечається з ним? Ні. Антрепренер не може сперечатись з артистами. Він мчить до готелю Шаляпіна, сповнений співчуттям. «Як шкода! Яка прикрість! Мій бідолашний друже! Звичайно, ви не можете співати. Я негайно розірву угоду. Правда, це обійдеться вам в кілька тисяч доларів, але це дрібниці порівняно з вашою репутацією».

Шаляпін зітхає і каже: «Спробуйте зайти пізніше. Приходьте десь о п'ятій — подивимось, як я буду почуватися».

О п'ятій пан Юрок знов вривається до готелю, затоплюючи артиста хвилями співчуття. Знову він наполягає на тому, щоб розірвати угоду, і знову Шаляпін зітхає: «Можливо, зайдете ще раз? Можливо, пізніше мені стане краще».

О 19:30 великий бас погоджується співати за умови, що пан Юрок вийде на сцену Метрополітен й попередить, що у Шаляпіна сильна застуда і він не в голосі. Пан Юрок бреше, обіцяючи виконати ці умови. Він знає, що це єдиний спосіб вивести Шаляпіна на сцену.

У своїй прекрасній книзі *Educational Psychology* Артур І. Гейтс пише: «Людська істота завжди палко бажає співчуття. Дитина охоче показує синець чи спеціально завдає собі якоїсь шкоди, щоб викликати співчуття. З тією ж метою дорослі... виставляють свої опіки, розповідають про нещасні випадки, хвороби, подробиці хірургічних операцій, які вони перенесли. Жаль до самого себе через реальні або уявні біди — це почуття, тією чи іншою мірою властиве кожному».

Отже, якщо ви хочете переконати у чомусь людину, дотримуйтесь вісімнадцятого правила...

## Принцип 18

*Виявляйте співчуття до думок і бажань інших.*

## Заклик, який подобається усім

Я виріс на кордоні штату Міссурі, на батьківщині Джесса Джеймса. Одного разу я навідав його ферму в Кірні, де зараз живе його син. Дружина Джеймса розповіла мені, як він грабував потяги, банки і віддавав украдені гроші сусідам-фермерам для виплати за їхніми заставними.

Мабуть, Джесс Джеймс вважав себе ідеалістом, так само, як вважали себе ідеалістами «Німець» Шульц, Кроулі «Два нагани», Аль Капоне. Річ у тім, що кожен, кого ви зустрічаєте, — навіть людина, яку ви бачите у дзеркалі, відчуває глибоку повагу до себе і вважає себе прекрасною і безкорисливою істотою.

В одній з аналітичних інтерлюдій Дж. Пірпонт Морган відзначив, що у кожної людини є два пояснення своїх вчинків: справжнє і пристойне.

Сама людина, звичайно, керується справжньою причиною. Але всі ми, ідеалісти в душі, приписуємо собі благородні мотиви. Тому, якщо хочете вплинути на людей, звертайтеся до їх благородних намірів.

Чи це не занадто ідеалістичний підхід для бізнесу? Подивимось. Візьмемо, наприклад, випадок Гамільтона Дж. Фарелла, власника компанії *Farrell-Mitchell* з Гленолдена, штат Пенсільванія. Один з роздратованих мешканців хотів з'їхати з квартири. Термін угоди, за якою він платив 55 доларів на місяць, спливав за чотири місяці. Тим не менше орендар заявив, що попри угоду він з'їжджає негайно.

«Ця сім'я прожила у мене всю зиму, — розповідав пан Фарелл на одному із занять, — і я знав, що здати квартиру до осені буде дуже складно. Я вже бачив, як двісті п'ятдесят доларів зникають з моєї кишені і, ясна річ, розлютився. Якби я діяв звичайним способом, то неодмінно накинувся б на постояльца з вимогою перечитати контракт, де зазначено, що він має заплатити всю договірну суму.

Однак замість сварки я вирішив спробувати іншу тактику. Тому підійшов до справи так: «Пане Доу, — сказав я, — не можу повірити у ваш намір з'їхати. Здаючи квартири протягом багатьох років, я дізнався дещо про людську природу. У мене склалося про вас враження як про людину слова. Я так впевнений у цьому, що готовий піти на ризик.

Ось що я пропоную. Відкладіть ваше рішення на кілька днів і подумайте. Якщо ви прийдете до мене першого числа, тобто у день внесення квартплати, і підтвердите свій намір з'їхати, я буду вважати ваше рішення остаточним, звільню вас від зобов'язань і визнаю, що помилився щодо вас. Але я все ж вірю, що ви дотримаєте слова і залишитесь тут до закінчення контракту. Зрештою, вибір бути людиною або ні залежить від нас самих».

На початку місяця цей пан особисто приніс квартплату. Він сказав, що порадився з дружиною і вирішив залишитися. Вони дійшли висновку, що розумніше буде не з'їжджати до завершення дії терміну угоди».

Коли покійний лорд Нортколіфф побачив у газеті свою фотографію, яка йому не сподобалась, то написав редактору листа. Звичайно, він не просив: «Не публікуйте більше це фото, воно невдале». Ні, він звернувся до благородніших почуттів. Він апелював до почуття поваги та любові до матері, тому написав: «Будь ласка, не публікуйте більше цей знімок. Він не подобається моїй мамі».

Джон Рокфеллер-молодший, бажаючи, щоб газетні журналісти не фотографували його дітей, також звернувся до благородних почуттів. Він сказав: «Хлопці, у вас також є діти. І ви знаєте, як погано впливає на дітей надмірна увага».

Коли Сайрус Куртіс, бідний хлопчина зі штату Мен, починав свою блискучу кар'єру, яка принесла йому мільйони як власнику газет *Saturday Evening Post* і *Ladies' Home Journal*, він не міг платити авторам на рівні з іншими видавцями. Оскільки залучити першокласних авторів за допомогою грошей він не міг, тому апелював до благородних мотивів. Наприклад, він переконав писати для нього Луїзу Мей Олкотт, безсмертного автора *Little Women*, яка тоді була у розквіті сил і слави, запропонувавши відправити чек на сто доларів не їй, а її благодійному фонду.



Однак скептик може заперечити: «Все це добре для Норткліффа і Рокфеллера чи для сентиментальної письменниці. Але хотів би я подивитись, як це спрацює у випадку моїх клієнтів, коли справа стосується оплати чеків».

Можливо, ви й праві. Не існує універсального способу, який можна використовувати для всіх. Якщо ви задоволені результатами — навіщо щось змінювати? Якщо ж не задоволені, чому б не спробувати щось нове?

У будь-якому випадку, думаю, вам сподобається історія мого колишнього слухача Джеймса Томаса.

Шість клієнтів автомобільної компанії відмовились сплатити рахунки за обслуговування. Ніхто з них не заперечував рахунок повністю, але кожен вважав ту чи іншу частину неправильною. У всіх випадках були розписки клієнтів про те, що робота виконана. І компанія нагадала про це клієнтам. Це було першою помилкою.

Ось дії, до яких вдалися працівники фінансового відділу, вимагаючи оплати прострочених рахунків.

Вони обдзвонили кожного клієнта і в різкій формі нагадали про давно прострочений рахунок.

Вони дали зрозуміти, що компанія абсолютно і безумовно права, тому він, клієнт, абсолютно і безумовно помиляється.

Вони натякнули, що компанія знає про автомобілі набагато більше, ніж клієнт може колись дізнатися. Тоді про що мова?

Результат: затяжний спір.

Чи могли такі аргументи переконати клієнтів і змусити їх заплатити? Ви самі знаєте відповідь.

Начальник фінансового відділу вже був готовий відкрити судовий позов. Але, на щастя, справа привернула увагу керівника компанії, який дізнався, що всі клієнти мали хорошу платіжну історію і завжди вчасно сплачували рахунки. Щось тут було не так; був використаний не зовсім правильний підхід. Управляючий викликав Джеймса Томаса і попросив його зайнятися цією «безнадійною» заборгованістю.

Ось що зробив пан Томас.

«Я відвідав кожного з клієнтів, — розповідав пан Томас, — щоб отримати гроші за простроченим рахунком, який, ми це знали, був абсолютно правильний. Але я не сказав про це жодного слова. Я

сказав, що зайшов з'ясувати, що зробила і чого не зробила компанія.

Клієнтам я дав зрозуміти, що, не вислухавши їх особисто, не можу робити жодних висновків.

Я говорив кожному клієнту, що мене цікавить тільки його авто, що він знає про свою машину більше за когось іншого і тому є для мене єдиним авторитетом.

Я дав кожному можливість висловитись і слухав з такою цікавістю та співчуттям, яких вони потребували і на які розраховували з самого початку.

Зрештою, коли клієнт починав поводитись більш-менш конструктивно, я апелював до його кращих якостей: «Хочу, щоб ви знали: я розумію ваші почуття і бачу, що до вас погано поставились. Вам надокучали, вас постійно турбували наші представники. Цього у жодному випадку не мало статися. Мені шкода, і я приношу вибачення як представник компанії. Слухаючи вашу історію, я не міг не віддати належне вашій справедливості та терпінню. І тепер хочу попросити вас зробити дещо для мене. Ось ваш рахунок. Я вам цілком довіряю і прошу виправити його так, ніби ви президент нашої компанії. Залишаю фінансову сторону на ваш розсуд. Як скажете, так і буде».

Чи намагався клієнт змінювати рахунки? Звичайно, намагався, та лише переконався у своїй неправоті. Рахунки були на суми від 150 до 400 доларів. Чи зменшили клієнти ці суми? Так, один зменшив! Він відмовився платити пеню за спірною статтею витрат, але інші п'ять сплатили повністю! І найцікавіше: протягом найближчих двох років компанія продали усім цим клієнтам по новій машині!

«Досвід навчив мене, — говорить пан Томас, — якщо немає можливості отримати інформацію про клієнта, то єдине правильне рішення — вважати, що клієнт чесна, щира, правдива людина і що він готовий сплатити рахунок, якщо впевнений у його правильності. Інакше кажучи, за природою люди є чесними і схильні виконувати свої зобов'язання. Винятки з цього правила зустрічаються досить рідко, однак я переконаний, що в більшості випадків людина, схильна до обману, реагуватиме позитивно, якщо відчує, що ви вважаєте її чесною і справедливою».

## Принцип 19

*Звертайтеся до кращих почуттів.*

## Це роблять у кіно та на радіо. Дійте так само

Кілька років тому філадельфійська газета *The Philadelphia Evening Bulletin* стала об'єктом чорного піару. Поширювались плітки, які виставляли газету в поганому світлі. Говорили, що в газеті забагато реклами і замало новин, що вона більше не приваблює читачів. Плітки треба було зупинити. Але як? Ось як це було зроблено.

З чергового номера газети відібрали всі матеріали нерекламного характеру. Їх видали у вигляді окремої книги, яку назвали «Один день». У ній було 307 сторінок — приблизно стільки, скільки у книзі вартістю два долари. Однак всі ці новини і статті були взяті з газети, що коштувала два центи.

Випуск цієї книги наглядно показав, що *Bulletin* містив багато корисної і цікавої інформації. Цей факт було донесено більш живо, більш цікаво, більш вражаюче, ніж це могли зробити нескінченні розмови і безліч цифр.

Ми живемо в епоху драматизації. Простої констатації факту недостатньо. Правда має бути живою, цікавою, драматичною. Удавайтесь до інсценізації. Це робить кіно, радіо. І вам доведеться це робити, якщо ви хочете привернути увагу.

Спеціалісти з оформлення вітрин знають дієву силу інсценізації. Так, наприклад, виробники отрути для щурів запустили у вітрину двох живих тваринок, і дохід від продажу отрути підскочив уп'ятеро.

Телереклама переповнена прикладами використання техніки драматизації для продажу продуктів. Для інтересу: сядьте якось увечері перед телевізором і порахуйте прийоми, до яких удаються автори роликів. Ви побачите, як один засіб змінює колір рідини у

колбі, тоді як конкуренти цього не роблять; як одне мило або порошок відпирає брудну сорочку, а інше — ні. Ви побачите, як автомобіль маневрує між перешкодами — побачити значно краще, ніж почути. Щасливі обличчя випромінюють радість від різних товарів. Це все драматизує для глядача майбутні переваги того, що продається, — і змушує купувати.

Ви можете драматизувати свої ідеї у бізнесі або у будь-якому іншому аспекті свого життя. Це просто. Джим Єменс, продавець компанії *NCR* (*National Cash Register*) у Ричмонді, штат Вірджинія, розповів, як йому вдалося укласти угоду завдяки інсценізованій демонстрації.

«Минулого тижня я зайшов до місцевого продуктової крамниці й побачив, що там користуються застарілими касовими апаратами. Я підійшов до власника і сказав: «Ви викидаєте пенні щоразу, коли клієнт стоїть у черзі». І кинув на підлогу жменю монет. Він швидко відреагував на мене. Прості слова його б не зацікавили, але звук монет, що розкочуються підлогою, зупинив одразу. Я отримав від власника замовлення на заміну всіх касових апаратів.

Це працює і у сімейному житті. Коли у давнину закоханий освічувався дамі, хіба він просто говорив солодкі слова? Ні! Він ставав на коліна. Це свідчило про серйозність його намірів. Ми більше не падаємо на коліна, але перед вирішальним зізнанням намагаємось створити романтичну атмосферу.

Драматизація працює і у випадку дітей. Джой Фент-молодший з Бірмінгема, штат Алабама, не міг змусити своїх дітей — 5-річного сина і 3-річну доньку — збирати іграшки. Тому він вигадав «потяг». Малий Джові на своєму триколісному велосипеді був машиністом. До нього чіпляли візок Жанет, і щовечора вона завантажувала «вугілля» у товарний вагон (її візочок), а потім брат віз її до «пункту призначення». Таким чином вони прибирали всю кімнату — без повчань, суперечок або погроз.

Мері Кетрін Вулф з Мішавака, штат Індіана, стикнувшись з проблемами на роботі, вирішила обговорити їх з шефом. У понеділок вранці вона записалась на прийом до нього, але пізніше їй сказали, що він дуже зайнятий і прийме її за кілька днів. Секретарка пояснила, що графік шефа дуже щільний, але вона спробує втиснути її.

Пані Вулф описала нам, що трапилось далі:

«Я не отримала повідомлення протягом тижня. Щоразу, коли я запитувала, знаходилась причина, чому бос не може прийняти мене. Настала п'ятниця, а я так і не почула нічого конкретного. Я справді хотіла зустрітися з шефом і обговорити свої проблеми до вихідних, тому стала обмірковувати, як змусити його приділити мені час.

Зрештою я зробила таке. Я написала шефові офіційного листа, де сказала, що дуже добре розумію, який він зайнятий, але для мене дуже важливо з ним зустрітися. Я вклала листа і маленький бланк у конверт з моєю адресою, попросивши його заповнити цей бланк і повернути мені. У бланку було написано:

«Пані Вулф, я зможу зустрітися з вами \_\_\_\_\_ о \_\_\_\_\_. Приділю вам \_\_\_\_\_ хвилин свого часу».

Я поклала лист у кошик для вхідної кореспонденції шефа об 11 годині ранку. О 14-й я перевірила свою поштову скриньку. Там був мій конверт. Він заповнив бланк і вказав, що зможе зустрітися зі мною того ж дня і приділити мені 10 хвилин. Насправді ж ми проговорили більше години і вирішили всі мої проблеми.

Якби я не продемонструвала наочно, що мені дуже потрібна ця зустріч, напевно, досі б чекала на аудієнцію».

Джеймс Бойнтон мав підготувати для президента компанії докладний звіт про стан ринку кремів. Його фірма щойно завершила для цієї компанії складний аналіз найкращого кольдкрему. Дані були потрібні негайно у зв'язку з конкуренцією на цьому ринку; потенційний клієнт був найважливішою — і найбільш грізною — особою у рекламному бізнесі.

Однак перша зустріч провалилася майже на початку.

Пан Бойнтон зізнався: «Мене втягнули у безплідну дискусію про методи аналізу крему. Президент сперечався, сперечався і я. Він казав, що я не правий, я ж намагався довести протилежне. Зрештою я довів свою правоту, але час сплив, бесіда закінчилась безрезультатно.

Наступного разу я вже не турбувався про розрахунки і дані — я просто інсценізував факти.

Коли я увійшов до кабінету, він розмовляв по телефону. Скористувавшись нагодою, я відкрив портфель і виклав на стіл тридцять дві банки кольдкрему — всі відомі йому сорти, всі — конкуренти його крему. На кожній банці була етикетка з комерційною

характеристикою. І кожна етикетка коротко й виразно подавала ринкову історію крему.

Що трапилось далі?

Суперечок більше не було. Президент взяв одну, потім другу банку, читаючи написане на етикетках. Зав'язалася дружня розмова. Він ставив запитання і був дуже зацікавлений. Для викладення фактів мені було відведено десять хвилин, але минуло десять, двадцять, сорок хвилин, година, а ми все ще розмовляли. Я подав ті ж факти, що й минулого разу. Але зараз я використав принцип наочності, інсценізації — різниця була колосальною».

## **Принцип 20**

*Уточнюйте свої ідеї.*

## Коли все інше не діє, спробуйте це

У Чарльза Шваба був начальник цеху, робітники якого не виконували встановлених норм.

«Чому це, — запитав Шваб, — така здібна людина, як ви, не може забезпечити нормальну роботу?»

«Не знаю, — відповів начальник цеху, — я переконував робітників, сварився, погрожував звільненням. Але нічого не діє. Вони не справляються із завданням».

Розмова відбувалася наприкінці дня, саме перед тим, коли мала вийти вечірня зміна. «Дайте мені крейду», — попросив Шваб. Потім, звернувшись до найближчого робітника, запитав: «Скільки плавок видала ваша зміна сьогодні?» — «Шість».

Не кажучи ні слова, Шваб вивів на підлозі цифру шість і вийшов. Коли прийшли робітники вечірньої зміни, то запитали, що це означає.

«Тут сьогодні був головний, — відповів робітник першої зміни. — Він запитав, скільки плавок ми видали, і написав кількість на підлозі».

Наступного ранку Шваб знову прийшов у цех. Вечірня зміна стерла «6» і замінила її великою «7». На завтра робітники денної зміни побачили на підлозі «7». Отже, вечірня зміна вважає себе кращою за денну? Ну, добре, ми ще подивимось, чи так це. Робітники з ентузіазмом взялися за роботу і ввечері залишили на підлозі величезну хвальтувату «10». Справи пішли на краще. Скоро проблемний цех працював краще за будь-який інший на заводі.

Що ж трапилось?

Хай про це розповість сам Чарльз Шваб.

«Роботу буде виконано, якщо люди будь змагатися. Я говорю не про змагання із корисливою метою — заробити більше грошей, а бажання довести свою перевагу».



Жага переваги! Виклик! Кинута рукавичка! Ось безпомилковий шлях до серця мужніх людей.

Без такого виклику Теодор Рузвельт ніколи б не став президентом США. «Шалений вершник», щойно повернувшись з Куби, виставив свою кандидатуру на пост губернатора штату Нью-Йорк. Опозиція підняла галас, що Рузвельт не є тепер повноправним громадянином цього штату. Після деяких вагань Рузвельт вирішив зійти з перегонів. Тоді Томас Кольє Платт, сенатор США від Нью-Йорка, кинув йому виклик. Різно повернувшись до Рузвельта, він вигукнув:

«Герой пагорбу Сан Хуан — боягуз?»

Рузвельт не залишив поля бою, а інше належить історії. Кинутий йому виклик не лише змінив його життя, але й зіграв важливу роль в історії Америки.

«Всі люди мають страхи, але хоробрі однаково йдуть уперед, іноді на смерть, але завжди до перемоги» — це було гасло елітних військових підрозділів у стародавній Греції. Чи може бути більший виклик, ніж можливість подолати ці страхи?

Коли Ел Сміт був губернатором штату Нью-Йорк, то стикнувся з такою проблемою. Сінг-Сінг — каторжна тюрма на захід від Чортового острова — була без начальника. Через тюремні стіни просочувалися скандальні плітки про безлад, що там коївся. Для керування в'язницею Сміту потрібна була сильна, «залізна» людина. Але хто? Він послав за Льюїсом Лоусом з Нью-Гемптона.

«Як ви ставитеся до того, щоб взяти на себе Сінг-Сінг? — бадьоро запитав він, коли з'явився Лоус. — Там потрібна людина з досвідом».

Лоус знітився. Він знав небезпеки, пов'язані з цим призначенням. Це було політичне призначення, яке залежало від політичної кон'юнктури. Начальники в'язниці приходили і йшли. Один протримався всього три тижні. Лоусу треба було думати про свою кар'єру. Чи варто ризикувати? І тоді Сміт, розуміючи його вагання, відкинувся в кріслі й посміхнувся. «Молодий чоловіче, — сказав він, — я не засуджую вас за те, що ви злякалися. Це нелегка справа. Тут потрібна незвичайна людина».

Сміт кинув виклик, чи не так? Лоуса захопила пропозиція взятися за справу, яка вимагає незвичайних можливостей. І він погодився. І вистояв. Вистояв, щоб стати найзнаменитішим з начальників в'язниць

свого часу. Його книга *20 000 Years in Sing Sing* розійшлася накладом у сотні тисяч примірників. Він виступав з радіопередачами; його розповіді про тюремне життя породили десятки фільмів. А його методи «гуманізації» злочинців зробили справжнє диво у практиці виправних закладів.

«Ніколи не думав, — сказав Гаррі Файрстоун, засновник знаменитої компанії *Firestone Tire and Rubber Company*, — що лише заробіток може привабити, об'єднати і втримати цінних людей. Думаю, вся справа у грі...»

Фредерік Херцберг, один із найвидатніших психологів, дійшов того ж висновку. Він вивчав ставлення до роботи тисяч людей — від заводських робітників до вищого керівництва. Як ви гадаєте, яким був найсильніший мотивуючий чинник? Гроші? Умови праці? Соціальні пільги? Ні, нічого подібного. Головним стимулом була сама робота. Якщо робота була захопливою і цікавою, робітник з радістю йшов на неї і намагався досконало виконати.

Гра! Ось те, що подобається кожній успішній людині. Можливість самовираження. Можливість довести свою першість, виграти і перемогти. Саме ця жага породжує змагання у бігу чи поїданні пиріжків. Бажання виграти. Бажання відчувати свою значимість.

## **Принцип 21**

*Кидайте виклик.*

## Резюме частини III

# Як переконати людей у своїй правоті

### Принцип 10

*Єдиний шлях виграти в суперечці — уникнути її.*

### Принцип 11

*Виявляйте повагу до думки інших. Ніколи не говоріть: «Ви помиляєтесь».*

### Принцип 12

*Якщо ви неправі, визнайте це швидко і щиро.*

### Принцип 13

*Поводьтесь дружньо.*

### Принцип 14

*Одразу змусьте співрозмовника сказати вам «так».*

### Принцип 15

*Дайте іншій людині виговоритись.*

### Принцип 16

*Нехай співбесідник вважає, що ваша ідея належить йому.*

### **Принцип 17**

*Чесно намагайтеся дивитись на речі з точки зору іншого.*

### **Принцип 18**

*З розумінням ставтесь до думок і бажань інших.*

### **Принцип 19**

*Звертайтеся до кращих почуттів.*

### **Принцип 20**

*Уточнюйте свої ідеї.*

### **Принцип 21**

*Кидайте виклик.*

## ЧАСТИНА IV

# ЯК ЗМІНИТИ ЛЮДИНУ БЕЗ ОБРАЗ І НЕВДОВОЛЕННЯ

## Щоб вказати людині на помилку, почніть із цього

Під час президентства Келвіна Куліджа одного з моїх друзів запросили до Білого дому на вихідні. Підходячи до кабінету президента, він почув, як Кулідж сказав одній із своїх секретарок: «У вас чудова сукня. Вона вам дуже личить».

Це була, мабуть, найщедріша у його житті похвала, якої Мовчун Кел удостоїв секретарку. Це було так незвично і несподівано, що дівчина зашарілась. Тоді Кулідж додав: «Не соромтесь. Я сказав це, щоб підбадьорити вас. І мені б хотілось, щоб надалі ви розставляли розділові знаки більш ретельно».

Його метод був, можливо, трохи примітивним, але психологічно бездоганним. Неприємні речі легше сприймаються після похвали.

Перукар перед голінням намилює обличчя клієнта; так само вчинив Мак-Кінлі у 1986 році під час президентської кампанії. Один з відомих республіканців того часу підготував промову, яка, на його думку, була кращою за витвори Цицерона, Патріка Генрі і Даніеля Вебстера разом узятих. З великим натхненням він прочитав своє творіння пану Мак-Кінлі. У промові були хороші місця, але у цілому вона не підходила і могла спричинити шквал критики. Мак-Кінлі не хотів принижувати гідність автора. Необхідно було підтримати ентузіазм і водночас сказати «ні». Подивіться, як вміло він це зробив.

«Друже, це чудова промова, — сказав Мак-Кінлі, — ніхто не зміг би написати краще за вас. У багатьох випадках треба було б сказати саме так, але чи повністю вона підходить за цих обставин? Якою б розумною вона не була з вашого погляду, я маю оцінювати можливий ефект з погляду партії. Будь ласка, поверніться додому, відредагуйте

промову відповідно до моїх вказівок і надішліть мені примірник».

Президент справді дав свої зауваження і допоміг переписати промову. А автор-ентузіаст невдовзі став одним з найкращих спічмейкерів його виборчої кампанії.

Ось другий з найвідоміших листів Авраама Лінкольна (найбільш знаменитим є його лист-співчуття, надісланий пані Бікс, яка втратила на війні п'ятьох синів). Мабуть, Лінкольн написав його хвилин за п'ять; однак у 1926 році його продали на аукціоні за 12 000 доларів — більше, ніж Лінкольн міг би заробити за п'ятдесят років тяжкої праці.

Лист був написаний генералу Джозефу Хукеру 26 квітня 1863 року, в один з найгірших періодів Громадянської війни. Півтора роки генерали Лінкольна вели федеральні війська від одної трагічної поразки до іншої. Нічого, крім безцільної людської бійні. Тисячі солдат дезертирували, і навіть сенатори-республіканці збунтувалися, вимагаючи від Лінкольна покинути Білий дім. «Ми зараз на краю смерті, — сказав Лінкольн, — мені навіть здається, що Всевишній проти нас. Я ледь бачу промінь надії».

Я наводжу цей лист, щоб показати, як Лінкольн намагався переконати генерала, від дій якого залежала доля нації.

Це один з найрізкіших листів, написаних Авраамом Лінкольном за часів президентства. Однак зверніть увагу: перш ніж вказати на трагічні помилки, він похвалив генерала Хукера.

Так, це були жахливі промахи, але Лінкольн їх так не називав, бо був дипломатом. Він писав: «У зв'язку з певними обставинами я не зовсім задоволений вами».

Ось лист, адресований генералу Хукеру.

«Я поставив вас на чолі Потомакської армії. Звичайно, для цього у мене було достатньо причин, тим не менше у зв'язку з певними обставинами я не зовсім задоволений Вами.

Вірю, що Ви хоробрий та вправний солдат, і, певна річ, ціную це. Вірю також, що ви не змішуєте свою професію з політикою, і правильно робите. Ви впевнені в собі — це цінна, якщо не сказати — необхідна риса.

Ви амбітні, що в розумних межах приносить скоріше користь. Але, думаю, що у час, коли генерал Бернстайд командував армією, Ви дозволили вашому честолюбству взяти гору над собою і перейшли в

опозицію до генерала, заподіявши цим велике зло країні і заслуженому побратиму-офіцеру.

З надійних джерел мені стали відомі ваші слова, що армії та уряду потрібен диктатор. Звичайно, не завдяки, а всупереч цьому я довірив Вам командування.

Диктаторами можуть стати тільки ті генерали, які досягають успіху. Саме воєнного успіху я домагаюсь тепер від Вас, навіть з ризиком встановлення диктатури.

Уряд підтримає Вас у міру своїх сил, і робитиме це для будь-якого іншого командувача. Дуже боюся, що дух, породжений в армії критикою її командира, недовіра до нього, обернеться тепер проти Вас. Я можу допомогти Вам у міру своїх можливостей перебороти його.

Ні Ви, ні Наполеон, якби він ожив, нічого б не домоглися від армії, де панує такий дух, тому стережіться поспішних рішень. Не поспішайте, але з енергією і пильністю йдіть уперед і принесіть нам перемогу».

Ви — не Кулідж, не Мак-Кінлі, не Лінкольн. Ви хочете знати, чи допоможе вам така філософія в щоденних ділових зв'язках? Подивимось. Розгляньмо випадок В. Гоу з *Wark Company*, Філадельфія.

*Wark Company* уклала підрядний договір на будівництво і оснащення великого офісного будинку в Філадельфії. Все йшло за планом, будівля була майже готова, коли несподівано субпідрядник, який виготовляв орнаменти для фасаду, заявив, що не встигає виконати замовлення в строк. Тільки уявіть! Вся робота затримується! Величезні штрафи! Страшні збитки!

Міжміські дзвінки. Гарячі суперечки. Все марно. Тоді пана Гоу відправили у Нью-Йорк, щоб на місці залагодити справу.

«Ви знаєте, що ви єдина людина у Брукліні з таким прізвищем?» — запитав пан Гоу директора субпідрядної компанії, входячи до його кабінету. Директор здивувався: «Ні, я цього не знав».

«Так, — сказав пан Гоу, — коли я зійшов з потяга вранці і зазирнув у телефонну книгу, щоб дізнатися вашу адресу, то побачив, що ви — єдина людина з таким прізвищем у довіднику».

«Ніколи не чув про це, — сказав субпідрядник і почав з цікавістю гортати телефонну книгу. — Так, це незвичайне прізвище. Моя сім'я походить з Голландії. Мої предки осіли у Нью-Йорку майже двісті



років тому». Протягом кількох хвилин він розповідав про свою родину. Коли він закінчив, пан Гоу похвалив його велике підприємство і відзначив його переваги перед багатьма іншими компаніями такого ж типу.

«Це одна з найчистіших фабрик з виробництва бронзових виробів, які я коли-небудь бачив», — сказав Гоу.

«Я присвятив усе своє життя цій справі й пишаюся нею, — відповів директор. — Чи не хочете оглянути фабрику?»

Під час огляду пан Гоу похвалив організацію виробництва і висловився щодо переваг фабрики перед конкурентами. Пан Гоу відзначив оригінальну конструкцію деяких машин: як з'ясувалося, це був винахід власника фірми. Він витратив кілька годин, демонструючи пану Гоу їхні можливості. Потім директор наполіг, щоб Гоу прийняв його запрошення на обід. При цьому, звернись увагу, жодного слова не було сказано про справжню мету візиту.

Після обіду директор сказав:

«Тепер давайте до справи. Звісно, я знав, для чого ви приїхали. Але не чекав, що наша зустріч буде такою приємною. Ви можете повертатися до Філадельфії з моєю гарантією, що замовлення буде виготовлене та доставлене, навіть якщо доведеться затримати всі інші».

Пан Гоу досягнув свого, навіть не попросивши про це. Оздоблення було доставлене, і будівля завершена вчасно.

А чим би закінчилася справа, якщо б Гоу вдався до банального «наїзду», який зазвичай практикують у таких випадках?

Дороті Врублевські, директор відділення банку *Fort Monmouth*, Нью-Джерсі, розповіла на курсах, як їй вдалося підвищити продуктивність одного з працівників.

«Нещодавно ми взяли дівчину-стажера на посаду касирки. Вона добре знаходила спільну мову з клієнтами, акуратно і швидко проводила операції. Проблема виникала у кінці дня, коли треба було здавати касу.

До мене підійшла головна касирка з вимогою негайно звільнити цю дівчину. «Вона все робить дуже повільно. Я сто разів показувала їй, як це робити, але вона так і не запам'ятала. Вона має піти».

Невдовзі з'ясувалось, чому саме вона затримує підведення балансу.

Після закриття відділення я підійшла поговорити з нею. Дівчина була явно засмучена. Я похвалила її за те, що вона так добре працює з клієнтами, за точність та швидкість у роботі. Потім запропонувала разом пройти процедуру здавання каси. Переконавшись, що я вірю у неї, вона виконала мої поради і швидко засвоїла цю функцію. Відтоді з нею не було жодних проблем».

Починати з похвали — це те саме, як стоматолог починає роботу з уколу знеболювального. Пацієнту все одно пломбують зуб, але з новокаїном це не боляче. Отож...

## **Принцип 22**

*Починайте з похвали і щирого визнання.*

## Як критикувати, не викликаючи до себе ненависті

Якось, обходячи один зі своїх металургійних заводів, Чарльз Шваб побачив групу працівників, які палили. Просто над їхніми головами висіло оголошення: «Курити заборонено». Міг Шваб, вказавши на оголошення, запитати: «Ви що, читати не вмієте?» Хто завгодно, тільки не Шваб. Він підійшов до працівників, вручив кожному по цигарці і сказав: «Я б хотів, хлопці, щоб ви палили на свіжому повітрі».

Порушники правил оцінили, що Шваб не вдався до каральних санкцій, а, навпаки, виявив до них повагу. Чи можна не любити таку людину?

Джон Вейнемейкер використав такий самий метод. Щодня він обходив свій універмаг у Філадельфії. Якось він побачив жінку, яка чекала біля вітрини. Ніхто не звертав на неї уваги. Продавці сміялися і розмовляли неподалік. Вейнемейкер не сказав ні слова. Він обслужив покупця і продовжив обхід.

Державних службовців часто критикують за небажання спілкуватись з виборцями. Звичайно, вони зайняті люди, але проблеми часто створюють надміру запопадливі помічники, які не хочуть обтяжувати шефа відвідувачами. Карл Лендфорд, мер Орlando, Флорида — міста Діснейленду — часто просив своїх підлеглих пускати до нього людей. Він декларував політику відкритих дверей, однак секретарі та адміністратори завертали відвідувачів.

Зрештою, мер знайшов вихід. Він зняв двері! Його помічники зрозуміли натяк, і з цього символічного моменту адміністрація мера стала справді відкритою.

Коротке слово часто визначає, наскільки успішною чи провальною

буде ваша спроба змінити людей без образ і невдоволення.

Багато людей починають критичне зауваження зі щирої похвали, після якої йде слово «але». Наприклад, намагаючись змінити ставлення дитини до навчання, ми можемо сказати: «Ми пишаємось тобою, Джонні, ти приносиш у цій чверті кращі оцінки. Але якби ти більше працював над алгеброю, результати були б ще кращими».

У цьому випадку Джонні відчуває натхнення, доки не чує «але». Після цього він може поставити під сумнів першу частину твердження. Для нього похвала стала лише вступом до зауваження. Довіра підривається, і ми скоріше за все так і не переконаємо Джонні зайнятися алгеброю.

Цю проблему легко вирішити, замінивши слово «але» на «і». «Ми пишаємося тобою, Джонні, ти приносиш кращі оцінки у цій чверті; і якщо ти не розслабишся у наступній четверті, зможеш підтягти й алгебру».

Джонні сприйме похвалу, оскільки вона не прив'язується до визнання невдачі. Ми непрямо привернули його увагу до поведінки, яку хочемо змінити, і, можливо, він виправдає наші сподівання.

Непряме привернення уваги до помилок творить дива з чутливими людьми, які можуть неадекватно сприйняти безпосередню критику. Марж Джейкоб з Вунсокета, Род-Айленд, розповіла на занятті, як вона переконала робітників, які робили прибудову до їхнього будинку, прибрати за собою.

За кілька днів роботи весь двір був завалений обрізками дерева. Пані Джейкоб не хотіла сперечатись з будівельниками, бо працювали вони прекрасно. Тому, коли робітники пішли, вона попросила дітей позбирати деревину і акуратно скласти у кутку. Наступного ранку вона покликала бригадира і сказала: «Я дуже вдячна за чистоту, яку ви лишили вчора після себе. Двір залишився охайним, і у мене не було жодних проблем із сусідами». З цього дня робітники збирали і складали все будівельне сміття, а бригадир щоранку запитував, у якому стані залишився майданчик після їхньої роботи учора.

Головний камінь спотикання у стосунках між резервістами та військовими сержантами — зачіски. Резервісти вважають себе цивільними особами (якими вони і є більшість часу) і відмовляються коротко стригтись.

Старший сержант Харлі Кейзер з 542-ї школи резерву армії США стикнувся з цією проблемою, працюючи з групою офіцерів-резервістів. Як типовий старший сержант регулярної армії він міг кричати на бійців та погрожувати їм. Натомість він вирішив донести до них свою позицію опосередковано.

«Панове, — почав він, — ви всі лідери. Ви найкраще працюєте, коли отримуєте належний приклад. І ви самі маєте бути прикладом для інших. Ви знаєте, що сказано у армійському статуті про зачіски. Я маю намір постригтись сьогодні, хоча моя зачіска набагато коротша, ніж у багатьох із вас. Подивіться на себе у дзеркало, і якщо ви вирішите, що вам потрібна стрижка для того, щоб показати гарний приклад, ми організуємо похід до перукаря».

Результат був передбачуваним. Кілька кандидатів подивились у дзеркало і пішли до перукарні, щоб мати «статутну» зачіску. Наступного ранку сержант Кейзер відзначив, що бачить розвиток лідерських якостей у деякого з членів підрозділу.

8 березня 1887 року помер проповідник Генрі Ворд Бічер. Наступної неділі на кафедрі, що «осиротіла» зі смертю Бічера, був запрошений для проповіді Ліман Еббот. Бажаючи виступити якомога краще, він відшліфував свою проповідь з ретельністю, гідною Флобера. Потім він прочитав її дружині. Проповідь була жалюгідна, як і більшість написаних промов. Менш розумна дружина могла б сказати: «Лімане, це жахливо. Це нікуди не годиться. Ти приспиш прихожан. Це ніби стаття з енциклопедії. Ти мав би це розуміти, проповідуючи стільки років. Заради Бога, чому б тобі не говорити, як всі люди? Чому не висловлюватись природно? Ти осоромишся, якщо прочитаєш це».

Ось що вона могла б сказати. І ви знаєте, що б сталося, якби вона так сказала. Дружина також знала. Тому вона тільки відзначила, що його проповідь стала б прекрасною статтею для *North American Review*. Іншими словами, вона похвалила її і водночас натякнула, що промова не зовсім вдала для усного виголошення. Ліман Еббот зрозумів натяк, розірвав свій манускрипт і прочитав проповідь, не заглядаючи у папірці.

## Принцип 23

*Звертайте увагу людей на їхні помилки опосередковано.*

## Спочатку скажіть про власні ПОМИЛКИ

Кілька років тому моя племінниця, Жозефіна Карнегі, залишила домівку в Канзас-Сіті і приїхала до Нью-Йорка, щоб стати моєю секретаркою. Їй було дев'ятнадцять років. Вона закінчила школу три роки тому і практично не мала робочого стажу. Сьогодні це одна з найкращих секретарок на захід від Суецького каналу, але тоді вона, скажімо так, потребувала певного вдосконалення. Якось я почав її критикувати, але сам себе зупинив: «Постривай, Дейле, зачекай хвилю. Ти вдвічі старший за Жозефіну. Твій досвід у десять тисяч разів більший за її. Як ти можеш очікувати від неї твого погляду на речі, твоїх суджень, твоєї ініціативи? І ще одне, Дейле. Що ти робив у дев'ятнадцять? Яким віслюком ти був тоді, які дурні промахи робив!»

Обдумавши все чесно і безкомпромісно, я дійшов висновку, що Жозефіна у свої дев'ятнадцять років нітрохи не гірша, ніж був я у її віці, і що, як не сумно визнати, я недооцінюю її заслуги.

Відтоді, якщо я хотів звернути увагу Жозефіни на помилку, то починав так: «Ти зробила помилку, Жозефіно, але, бачить Бог, вона не страшніша за ті, що робив я. Ніхто не народжується з умінням приймати правильні рішення. Це приходить з досвідом, і ти краща, ніж був у твоєму віці я. Після стількох дурних, безцільних вчинків у мене немає бажання критикувати тебе чи когось іншого. Але чи не здається тобі, що було б краще зробити от так?»

Набагато легше вислухати дорікання про помилки, якщо той, хто критикує, починає зі скромного зізнання, що сам далеко не безгрішний.

У Е. Діллестоуна, інженера з Брендона, канадська провінція

Манітоба, виникли проблеми з новою секретаркою. Листи, які він диктував, повертались до нього на підпис з двома-трьома помилками. Пан Діллестоун розповів, як він з цим упорався.

«Як і багато інженерів, я не міг похвалитися ідеальною грамотністю. Мені навіть довелося вести спеціальний словничок для слів зі складним правописом. Коли з'ясувалося, що, просто вказуючи на помилки, неможливо змусити секретарку ретельніше вичитувати тексти, я вирішив спробувати інший підхід. Наступного разу, отримавши лист із помилками, я сказав:

«Мені здається, з цим словом щось не так. З цим словом у мене завжди були проблеми. Подивимось в орфографічний словник, який я веду. [Я відкрив словничок на відповідній сторінці.] Так, ось воно. Я зараз дуже переживаю через правопис, бо люди судять про нас за листами, і через помилки ми виглядаємо менш професійними».

Я не знаю, чи скопіювала вона мою систему, але відтоді кількість помилок відчутно зменшилась».

У 1909 році гостра потреба вчинити таким чином виникла у барона фон Бюлова. Тоді він був канцлером Німеччини, а на троні сидів Вільгельм II — Вільгельм Зарозумілий, Вільгельм Зверхній, Вільгельм — останній німецький кайзер, творець армії та флоту, які він сам вважав непереможними.

І от трапилась нечувана річ. Кайзер промовив слова, що сколихнули цілий світ. Становище ускладнювалось тим, що кайзер зробив це публічно. Він сказав їх в Англії, і дав свій імператорський дозвіл на їх публікацію у *Daily Telegraph*. Так, наприклад, він назвав себе єдиним німцем, який добре ставиться до Англії; що він будує флот проти японської загрози; що він врятував Англію від розгрому з боку Росії та Франції; що саме його план кампанії дозволив англійському лорду Робертсу перемогти бурів у Південній Африці і таке інше.

За останніх сто років такі слова не лунали з уст європейського монарха у мирний час. Континент гудів, як бджолиний вулик. Англіїці обурились. Державні мужі Німеччини розгубились. І кайзер запанікував. Він запропонував фон Бюлову, імперському канцлеру, взяти провину на себе. Так, кайзер хотів, щоб фон Бюлов узяв на себе відповідальність, заявивши, що це він порадив монарху сказати усі ці неймовірні речі.



«Але, Ваша Величносте, — заперечував фон Бюлов, — ніхто у Німеччині чи Англії не повірить, що я дав Вам таку пораду».

Сказавши це, фон Бюлов зрозумів, що скоїв величезну помилку. Кайзер вибухнув. «Ви вважаєте мене віслюком, — закричав він, — що припускається помилок, яких би ви самі ніколи не скоїли!»

Фон Бюлов розумів, що слід було спочатку похвалити, а вже потім критикувати. Але оскільки було вже запізно, він зробив найкраще з того, що можна було зробити. Він похвалив після критики. І трапилось диво, які часто творить похвала.

«Ваша Величність переважає мене багато у чому, — з повагою відповів я. — Не лише, звичайно, у знанні морської та військової справи, але насамперед у природничих науках. Я з захопленням слухав, як Ваша Величність пояснювали принцип дії барометра чи розповідали про безпровідний телеграф або рентгенівські промені. Я дуже неосвічений у всіх галузях природознавства, не маю уявлення про фізику і хімію і не можу пояснити найпростіших явищ природи. Але, — продовжував фон Бюлов, — натомість я маю деякі історичні пізнання і, можливо, певні якості, корисні в політиці і дипломатії».

Кайзер просяяв. Фон Бюлов похвалив його. Фон Бюлов звеличив його і принизив себе. Після цього кайзер міг пробачити що завгодно.

«Чи не говорив я завжди, — вигукнув він з ентузіазмом, — що ми прекрасно доповнюємо один одного? Ми повинні триматися разом!»

Він потис руку фон Бюлову, і не один, а декілька разів. І пізніше того ж дня, ще палаючи ентузіазмом, виголосив: «Якщо мені хтось щось скаже проти князя фон Бюлова, я дам йому в ніс».

Фон Бюлов врятувався, але цей дипломат допустив промах: йому слід було почати зі своїх недоліків і переваг Вільгельма, а не натякати на те, що кайзер — дурень, якому потрібна нянька.

Якщо кілька фраз можуть перетворити ображеного кайзера на палкого прихильника, уявіть собі, що можуть зробити скромність і похвала у повсякденних контактах. Вони творять дива у стосунках між людьми.

Визнання власних помилок — навіть якщо вони не були виправлені — може переконати людину змінити свою поведінку. Нещодавно це показав Кларенс Зерхазен з Тімоніума, штат Меріленд, коли дізнався, що його 15-річний син почав палити.

«Звичайно ж, я не хотів, щоб Девід палив, — розповів нам пан Зерхазен, — але ми з дружиною мали таку звичку, показуючи сину поганий приклад. Я розповів Дейву, як сам почав палити у його віці, як нікотин підірвав моє здоров'я і що зараз я не можу зупинитись. Я нагадав йому, як сильно кашляю, і як він сам кілька років тому обіцяв ніколи не брати до рук цигарки.

Я не закликав його зупинитися, не погрожував і не лякав. Я лише показав, як сам призвичаївся до цигарок і що це для мене означало.

Він подумав про це кілька хвилин і вирішив, що не палитиме до закінчення коледжу. Минули роки, а Девід не повернувся до паління.

Пан Зерхазен продовжує: «Після цієї розмови я сам вирішив покінчити з цією звичкою. Завдяки підтримці моєї родини мені це вдалося».

Хороший лідер дотримується цього принципу:

## **Принцип 24**

*Перш ніж когось критикувати, скажіть про свої помилки.*

## Нікому не подобаються накази

Нещодавно я мав честь обідати з пані Ідою Тарбелл, найстаршою з американських біографів. Коли я сказав, що пишу цю книгу, ми почали обговорювати питання людських стосунків, і вона розповіла мені, що коли писала біографію Оуена Д. Юнга, то брала інтерв'ю у чоловіка, який три роки ділив з ним кабінет. Він розказав, що протягом цього часу жодного разу не чув, щоб Юнг дав комусь пряме розпорядження. Він завжди висував пропозиції, а не віддавав накази. Наприклад, Юнг ніколи не говорив «зробіть це», «зробіть те» чи «не робіть цього». Він казав: «Чи не можна зробити так?» або «Чи не думаєте ви, що так буде краще?» Часто, продиктувавши листа, запитував: «Що ви думаєте про це?» Переглядаючи листа, написаного одним із секретарів, відзначав: «Можливо, якби перефразувати так, було б краще?» Він завжди давав людям можливість зробити щось самим; він ніколи не віддавав наказів, дозволяючи помічникам працювати самостійно і вчитися на власних помилках.

Така методика полегшує виправлення помилок. Завдяки такій методиці не зачіпається гідність людини, її заохочують до співробітництва, а не до протистояння.

Невдоволення, спричинене різким наказом, може тривати багато років — навіть якщо наказ був цілком слушним. Ден Сантарелл, викладач коледжу у Вайомінгу, штат Пенсільванія, розповів, як один з його студентів заблокував в'їзд до цеху, поставивши машину посеред дороги. Інший викладач заскочив у клас і закричав: «Чия машина блокує виїзд?» Коли підняв руку власник авто, викладач розпорядився: «Негайно відженіть машину, або я викличу евакуатор».

Звичайно, студент був неправий. Не слід було там паркуватись. Але з цього дня не лише цей студент зненавидів викладача; вся група

доклала зусиль, щоб зробити його життя неможливим.

Чи можна було поводитися інакше? Якби він спокійно запитав: «Чия машина перегородила проїзд?», а потім запропонував її переставити, щоб могли заїхати інші авто, студент швидко б відігнав її без почуття образи або невдоволення.

Питальна форма не лише пом'якшує тональність наказу; вона часто стимулює творчість людей, до яких ви звертаєтесь. Люди з більшою охотою виконують наказ, якщо вони брали участь у прийнятті рішення, яке лежить в основі такого наказу.

Коли у Яна Макдональда з Йоганнесбурга, ПАР, генерального директора маленького виробничого підприємства, яке спеціалізувалось на точному обладнанні, з'явилась перспектива отримати велике замовлення, він був переконаний, що завод не вкладеться у потрібні терміни. Цехи вже були завантажені роботою, а замовлення треба було виконати за короткий час.

Замість того щоб тиснути на працівників, вимагаючи від них більшої продуктивності і швидкості, він скликав усіх на нараду, пояснив ситуацію і розповів, що означатиме для підприємства і для кожного особисто, якщо замовлення буде виконано вчасно. Потім він почав ставити питання:

«Чи є хоч найменший шанс впоратись із цим завданням?»

«Хтось може запропонувати інший метод виробництва, який би дозволив виконати замовлення?»

«Чи можна якось змінити наш графік роботи?»

Працівники висунули багато ідей і наполягли на тому, щоб він прийняв замовлення. Вони поставились до ситуації у позитивному ключі, і замовлення було прийняте, виконане і доставлене вчасно.

Ефективний лідер використовує...

## Принцип 25

*Замість того щоб віддавати накази, ставте питання.*

## Дайте людині можливість зберегти обличчя

Кілька років тому компанія *General Electric* стикнулася з делікатною проблемою: як звільнити Чарльза Стейнмеца з посади голови відділу. Геній у всьому, що стосувалося електрики, Стейнмец виявився непридатним для адміністративної роботи. Проте компанія не наважувалась зачепити його самолюбство. Він був необхідний і при цьому дуже вразливий. Тому для нього створили нову посаду — інженера-консультанта *General Electric*. Зміст роботи залишився тим самим, а для керівництва відділом призначили іншу людину.

Стейнмец лишився задоволений.

Задоволені були і керівники *General Electric*. Вони обережно перемістили свою найбільш темпераментну зірку і уникнули бурі, дозволивши Стейнмецу зберегти обличчя.

Дозволити зберегти обличчя! Як це важливо! І як мало задумуються над цим. Ми грубо топчемо почуття інших, досягаючи свого, вишукуючи помилки, вигукуючи погрози, критикуючи підлеглого або дитину перед іншими, не думаючи про те, як вражаємо чужу гордість. Тоді як хвилинна пауза, обдумане слово, щире розуміння іншого могли б суттєво пом'якшити біль.

Пам'ятаймо про це, коли постане сумна потреба когось звільнити або покарати.

«Звільняти робітників — сумнівне задоволення, — писав Маршалл Грейнджер, дипломований бухгалтер, — бути звільненим — ще менше. Ми пропонуємо в основному сезонну роботу, тому в березні доводиться звільняти багато людей. Нікому не подобається роль «ката», тому у нас виробився звичай якомога скоріше проводити

неприємну процедуру звільнення. Звичайно це проходило так: «Сідайте, пане Сміт. Сезон закінчився, і у нас більше немає для вас роботи. Ви, звичайно, розумієте, що вас прийняли лише на сезонну роботу і так далі».

Люди відчували розчарування і приниження. Більшість з них вели бухгалтерію ціле життя, тому їм важко було зберегти повагу до фірми, яка так легко їх викинула.

Недавно я вирішив звільняти сезонних працівників з більшим тактом і повагою. Для початку запрошував до себе кожного робітника тільки після ретельного ознайомлення з результатами його роботи. Кожному говорив щось приємне: «Пане Сміт, ви прекрасно працювали (якщо це була правда). Коли ми відправили вас у Ньюарк з нелегким завданням, Ви добре себе проявили, і хочемо сказати, що фірма пишається Вами. Ви знаєте свою справу, і досягнете великих успіхів, де б ви не працювали. Наша фірма вірить у вас і хоче, щоб ви її не забували».

Результат? Люди переживають звільнення набагато легше, вони не почувають себе приниженими, вони знають, що якби у нас була робота, ми б не попрощалися з ними. І коли вони знову потрібні нам, то повертаються з теплими почуттями».

Під час одного з занять двоє слухачів обговорювали негативні наслідки пошуку помилок і позитивні наслідки уміння дозволити людині зберегти обличчя.

Фред Кларк з Харрісберга, штат Пенсільванія, розповів про випадок у його компанії: «Під час виробничої наради віце-президент ставив начальнику цеху дуже гострі запитання, що стосувались виробничого процесу. Його тон був агресивним; очевидно, він хотів вказати підлеглому на промах у роботі. Не бажаючи вислуховувати догану перед колегами, начальник цеху дав ухильну відповідь. Віце-президент вибухнув і звинуватив співрозмовника у брехні.

Робочі відносини, що існували до цієї сутички, були зруйновані за кілька хвилин. З цього моменту компанія втратила начальника зміни, який насправді був непоганим робітником. За декілька місяців він залишив нашу фірму і перейшов до конкурента, де, наскільки я розумію, справи у нього йдуть добре».

Інша слухачка, Анна Мазоне, пригадала подібний випадок на свій

роботі, але як відрізняються підхід та результати! Пані Мазоне, маркетолог харчової компанії, отримала перше велике завдання — провести маркетингове дослідження нового продукту. Ось що вона розповіла нашій групі: «Коли надійшли результати дослідження, виявилось, що я допустила серйозну помилку при плануванні, і весь тест необхідно повторити. Гірше за все, що у мене не було часу обговорити проблему з шефом перед нарадою, де я мала звітувати по проекту.

Коли мені дали слово, мене трусило від страху. Я трималася з останніх сил, щоб не розплакатись і не дати підстави цим чоловікам іронізувати на адресу жінок, яких не можна допускати до керівної роботи через надмірну емоційність. Я зробила короткий звіт і повідомила, що через помилку маю повторити дослідження до наступної наради, і сіла, чекаючи на вибух шефа.

Але він подякував мені за роботу і спокійно зауважив, що люди часто помиляються, починаючи новий проект, і висловив упевненість, що повторне дослідження буде точним і потрібним компанії. Він запевнив, що вірить у мене і знає, що я зробила все можливе і що причиною провалу був брак досвіду, а не брак здібностей.

Я залишила нараду окрилена і пообіцяла собі, що шеф більше ніколи не червонітиме через мене».

Навіть якщо ми праві, а інша людина явно помиляється, ми лише зруйнуємо стосунки, змушуючи опонента втратити обличчя. Легендарний французький льотчик та письменник Антуан де Сент-Екзюпері писав: «Я не маю права сказати або зробити нічого, що принижує людину в її власних очах. Важливо не те, що я думаю про неї, а те, що вона думає про себе. Вразити гідність людини — злочин».

Справжній лідер завжди застосовує...

## Принцип 26

*Дайте людині можливість зберегти обличчя.*

## Як спонукати людей до успіху

Дресирувальник Піт Берлоу — мій давній друг. Піт виконував циркові номери з собаками і кіньми і все своє життя мандрував із цирками та водевільними трупамі. Я любив дивитись, як Піт дресирує собак для номеру. Одного разу я помітив, що коли собаці щось вдавалося, Піт лагідно гладив її, хвалив і давав шматочок м'яса, демонструючи, що дуже задоволений.

У цьому немає нічого нового. Дресирувальники користуються цим прийомом сторіччями.

Але чому, хотів би я знати, намагаючись впливати на людей, ми не використовуємо метод, який так добре впливає на тварин? Чому не хвалимо замість того, щоб сварити? Давайте хвалити навіть за найменше досягнення. Це стимулює до подальшого самовдосконалення.

У своїй книзі *I Ain't Much, Baby — But I'm All I Got* психолог Джесс Лейр зазначає: «Похвала — це сонячний промінь для людської душі; ми не можемо рости і квітнути без неї. Але чомусь більшість із нас готові спрямувати на інших холодний вітер критики, а дати друзям тепле проміння похвали соромляться».

Озирнувшись на своє життя, я можу побачити, як кілька простих слів похвали змінили моє майбутнє. Чи можете ви сказати те саме про себе? Історія сповнена вражаючими прикладами магічної дії похвали.

Наприклад, багато років тому у Неаполі на фабриці працював десятирічний хлопчик. Він палко бажав стати співаком, але перший учитель знищив його впевненість у собі: «Ти не можеш співати, — сказав він, — у тебе зовсім немає голосу. Ти завиваєш, як вітер у трубі».

Але його мати, бідна селянка, пригорнула його до себе, похвалила і



сказала, що він може співати, що він співає щораз краще. Вона ходила босоніж, щоб зібрати гроші на уроки музики для нього. Похвала і підтримка матері змінила життя хлопчини. Можливо, ви чули про нього. Це Енріко Карузо, найбільший і найвідоміший оперний співак свого часу.

На початку дев'ятнадцятого сторіччя у Лондоні один юнак мріяв стати письменником. Але, здавалося, все було проти нього. Він відвідував школу лише чотири роки. Його батька кинули до в'язниці за несплату боргів, і хлопець пізнав, що таке голод. Нарешті його взяли на роботу — наклеювати етикетки на банки з ваксою в підвалі, повному щурів. Ночував він на даху разом з іншими бездомними хлопцями. Він вірив у свій письменницький хист, але отримував відмову за відмовою. І ось настав великий день, коли одне оповідання було прийняте. Щоправда, йому не заплатили ні шилінга, але редактор похвалив його. Він отримав визнання редактора! Від хвилювання хлопець безцільно ходив вулицями, і сльози стікали по його щоках.

Похвала, визнання, виражене в тому, що оповідання було надруковане, змінили його життя. Можливо, якби не це, він би все життя працював у підвалі, повному щурів. Можливо, ви чули про цього хлопця. Його звали Чарльз Діккенс.

Ще один лондонець працював клерком в мануфактурній лавці. Він мав прокидатися о п'ятій ранку, замітати приміщення і працювати як каторжний, по чотирнадцять годин на добу. Це була важка робота, і він ненавидів її. Через два роки він зненавидів її і якось зранку, не дочекавшись сніданку, пішки пішов за тридцять кілометрів, щоб поговорити зі своєю матір'ю, яка служила економкою у багатому домі.

Він безумствував, він благав її, він плакав. Він клявся, що вб'є себе, якщо залишиться у тому магазині. Потім він написав довгого патетичного листа своєму шкільному вчителю, де зізнався, що його життя не має сенсу. Старий вчитель підбадьорив його і запевнив, що він дуже розумний і здібний юнак, який тонко відчуває прекрасне, і запропонував місце вчителя.

Ця похвала змінила майбутнє юнака, який увійшов в історію англійської літератури. Тому що цей хлопець написав величезну кількість бестселерів і заробив пером більше мільйона доларів. Ви, мабуть, чули про нього. Його ім'я Герберт Уеллс.

Похвала замість критики — базова концепція вчення Б. Ф. Скіннера. Цей великий психолог сучасності довів на практиці, що з мінімальною кількістю критики і максимальною кількістю похвали хороші риси і вчинки людини процвітають, тоді як погані риси відмирають через брак уваги.

Джон Рінджелспоу з Рокі-Маунт, штат Північна Кароліна, використовував цей підхід у вихованні дітей. У його сім'ї, як і у багатьох інших, основною формою комунікації батьків з дітьми був крик. І, як у багатьох випадках, після кожного такого виховного «сеансу» діти ставали трошки гіршими, як і їхні батьки. Здавалося, що цю проблему неможливо вирішити.

Пан Рінджелспоу для розв'язання цієї ситуації вирішив застосувати принципи, засвоєні на наших кусах. Він розповів: «Ми домовилися хвалити, а не кричати на наших дітей. Це було нелегко, бо ми помічали лише негативні вчинки; спочатку ми ледве знаходили підставу для похвали. Але вже за кілька днів справді погані вчинки, через які ми впадали у розпач, припинилися. Потім почали зникати деякі недоліки. Діти почали прагнути нашого доброго слова. Вони навіть робили більше, ніж від них вимагалось, щоб отримати похвалу. Ми не могли у це повірити. Звичайно, так не могло тривати вічно, але коли все вляглося, ситуація стала набагато кращою. Діти робили більше правильних речей, ніж неправильних». Все це стало можливим завдяки похвалі найменших досягнень дітей, а не засудження всього, що вони роблять.

Це спрацьовує і на роботі. Кейт Роупер із Вудленд-Хіллс, штат Каліфорнія, застосував цей принцип на своєму підприємстві. Друкарня випустила матеріал надзвичайно високої якості. Але друкар, який виконав цю роботу, щойно прийшов у компанію і ніяк не міг пристосуватись до її правил. Його начальник дуже переймався через «негативізм» хлопця і навіть думав про його звільнення.

Коли пану Роуперу розповіли про це, він особисто пішов до цеху і поговорив з молодим спеціалістом. Він розповів, як йому сподобалась робота, і сказав, що це найкращий продукт, який випускався у цеху за останній час. Він відзначив, яким важливим був внесок хлопця у справи компанії.

Як вигадаєте, це вплинуло на ставлення юнака до компанії? Він

розповів кільком колегам про цю розмову і сказав, що у керівництві є люди, які справді цінують якість. Відтоді він став лояльним та відданим працівником.

Пан Роупер не просто поплескав молодого друкаря по плечу. Він відзначив конкретні переваги його роботи. Він виділив особливі досягнення, а не обмежився загальними зауваженнями. Усім подобається похвала, але коли йдеться про конкретні речі, немає сумнівів, що похвала є щирою, бо це не просто слова, які промовляються з чемності.

Пам'ятайте, що всі ми прагнемо визнання і зробимо все можливе, щоб його отримати. Але нікому не потрібна нещирість. Нікому не подобаються лестоці.

Дозвольте повторити: принципи, викладені у цій книзі, працюватимуть тільки тоді, коли вони ідуть від серця. Я не виступаю за маніпуляції. Я говорю про новий спосіб життя.

Я говорю про можливість змінювати людей. Якщо ми будемо надихати їх, розкриваючи приховані можливості, то змінимо не лише їхню поведінку, але й самих людей.

Перебільшення?

Тоді послухайте, що сказав професор Гарвардського університету Вільям Джеймс, можливо, найвидатніший американський філософ і психолог.

«Порівняно з тим, якими ми можемо бути, ми досягнули лише половини. Ми використовуємо незначну частину наших фізичних та розумових ресурсів. Загалом індивідуум навіть не підходить до межі своїх можливостей. Він має силу, якій зазвичай не знаходить застосування».

Так, кожний, хто читає ці рядки, володіє силою, якій зазвичай не знаходить застосування. І одна з таких можливостей, яку ви не використовуєте повною мірою, — це магічна здатність хвалити людей і надихати їх на реалізацію своїх прихованих можливостей.

Здібності в'януть від критики; вони розцвітають від заохочення. Щоб стати ефективним лідером, застосовуйте...

## Принцип 27

*Хваліть людину за найскромніший успіх і будьте щирими у  
своєму визнанні і щедрими на похвали.*

## Дайте собаці хороше ім'я

Що робити, якщо хороший робітник раптом починає працювати гірше? Його можна звільнити, але це не вирішить проблеми. Ви можете його насварити, але це зазвичай викликає негативну реакцію. Генрі Хекне, сервіс-менеджер великої компанії з продажу вантажівок у Лоувеллі, штат Індіана, звернув увагу на різке погіршення якості роботи одного з механіків. Замість того щоб покарати або накричати на нього, пан Хекне викликав його до себе у кабінет і поговорив по душах.

«Білле, — сказав він, — ти хороший механік. Ти працюєш у цій сфері багато років. Ти відремонтував багато вантажівок, і клієнти завжди були задоволені. Нам часто дякували за твою роботу. Але останнім часом ти почав працювати повільніше, а результати гірші твого колишнього рівня. Оскільки ти був таким блискучим спеціалістом раніше, я зобов'язаний сказати, що мені не подобається ця ситуація, і, можливо, ми разом зможемо знайти вихід».

Білл відповів, що не помічав недоробок зі свого боку і запевнив шефа, що завдання, які він виконує, не виходять за межі його посадових обов'язків і він спробує виправитись.

Чи зробив він це? Звісно. Він знову почав працювати швидко і акуратно. Враховуючи репутацію, яку озвучив пан Хекне, що робітнику ще залишалось, окрім як повернутись до звичних стандартів?

«Пересічну людину, — сказав Самюель Воклейн, президент фірми *Baldwin Locomotive Works*, — легко повести за собою, якщо ви даєте зрозуміти, що поважаєте її за певні здібності».

Коротше кажучи, якщо ви хочете, щоб людина розвинула якусь якість, поведітьесь з нею так, ніби ця якість їй вже притаманна.

Шекспір сказав: «Присвойте собі добродетель, якщо у вас її немає». Іноді корисно заявити, що людина має рису, яку ви хочете в ній бачити. Створіть їй хорошу репутацію, і вона докладе неймовірних зусиль, щоб не розчарувати вас.

У книзі *Souvenirs. My Life with Maeterlinck* Жоржетт Леблан описує дивну трансформацію скромної бельгійської «Попелюшки».

«Їжу мені подавала служниця з сусіднього готелю, — пише вона. — Її назвали «Посудомийкою», бо вона починала свою «кар'єру» на кухні. Дівчина була страшенькою: косоока, кривонога, незугарна і фізично, й інтелектуально.

Одного разу, коли Марія подала мені тарілку макаронів, я їй сказала: «Ви не уявляєте, які багатства сховані у вас всередині».

Привчена стримувати емоції, Марі завмерла, не наважуючись поворухнутись. Потім вона поставила тарілку на стіл, вдихнула і розумно зазначила: «Я ніколи цього не знала, мадам».

Вона не засумнівалася, не задала жодного запитання. Вона просто повернулася на кухню, повторила там сказане мною з такою вірою, що ніхто не наважився насміхатися з неї. Відтоді до неї почали ставитись з певною повагою. Але найбільш різюча зміна відбулася з самою Марі. Повіривши в те, що в ній ховаються незчисленні багатства, вона почала так ретельно доглядати за собою, що її юність розквітла, приховавши вади.

Через два місяці, коли я від'їжджала, вона повідомила мені, що виходить заміж за племінника власника готелю. «Я стану леді,» — сказала вона і подякувала мені». Коротка фраза змінила її життя».

Жоржетт Леблан створила Марі репутацію, і ця репутація змінила її.

Білл Паркер, торговельний представник харчової компанії у Дантона-Біч, штат Флорида, дуже пишався новою лінією продуктів, яку розробила його компанія, і дуже засмутився, коли директор великої незалежної мережі супермаркетів відмовився виставити цю продукцію у магазинах. Білл цілий день думав про цю відмову і вирішив повернутися до магазину наприкінці робочого дня.

«Джеку, — сказав він. — Я зрозумів, що сьогодні вранці не дав вам повного уявлення про нашу нову лінію, і я був би вдячний, якби ви дали мені ще трошки часу. Я розповім про моменти, які випустив. Я знаю, що ви завжди готові вислухати раціональну пропозицію, і

достатньо далекоглядні, щоб змінити думку, якщо нові факти виправдають таку зміну».

Чи міг Джек відмовити йому? Звичайно, ні, враховуючи сказане.

Одного ранку доктор Мартін Фіцхаг, дантист з Дубліна, Ірландія, був шокований, коли пацієнтка зауважила, що металевий тримач скляночок для полоскання рота був брудним. Звичайно, пацієнтка користувалась лише склянкою, але наявність брудного обладнання шкодила професійній репутації лікаря.

Коли пацієнтка пішла, доктор Фіцхаг написав записку Бріджит, прибиральниці, яка двічі на тиждень прибирала його кабінет. Він написав:

*Дорога Бріджит,*

*Я рідко вас бачу, тому вирішив письмово подякувати вам за роботу. До речі, я б хотів сказати, що, оскільки дві години двічі на тиждень — дуже мало, ви можете час від часу виділяти на прибирання ще півгодини, якщо ви не встигаєте доробити певні дрібнички, наприклад відполірувати тримач для склянок. Я, природно, оплачу вам таку понаднормову роботу.*

«Наступного дня, коли я зайшов до кабінету, — розповів доктор Фіцхаг, — мій стіл був відполірований до дзеркального блиску, як і стілець. У маніпуляційній я побачив найчистіший тримач для чашок, що сяяв хромом у своєму гнізді. Я похвалив прибиральницю авансом, і завдяки цьому дрібному жесту вона перевершила сама себе. Який рахунок за понаднормову роботу вона виставила? Правильно, ніякого».

Існує стара приказка: «Дайте собаці погане ім'я і можете його пристрелити». Але дайте йому хороше ім'я — побачите, що буде!

Коли пані Рут Хопкінс, вчителька четвертого класу у Брукліні, Нью-Йорк, у перший день занять проглянула список учнів, приємне збудження від початку навчального року затьмарила тривога. Цього разу до її класу потрапив Томмі, найгірший учень школи. Вчителька третього класу постійно скаржилась на Томмі колегам, директору і всім, хто бажав слухати. Він не просто бешкетував; він підривав дисципліну на уроках, бився з хлопчиками, зачіпав дівчат, грубіянив

учителю. Що старшим він ставав, то гіршою була його поведінка. Його єдина позитивна риса — чіпкий розум і кмітливість.

Пані Хопкінс вирішила негайно зайнятися «проблемою Томмі». Вітаючи нових учнів, вона кожному зробила маленький комплімент: «Розі, яке гарне платтячко!», «Аліса, я чула, ти прекрасно малюєш». Дійшовши до Томмі, вона подивилась йому просто у вічі й сказала: «Думаю, ти природжений лідер. Сподіваюсь, ти допоможеш мені зробити наш клас найкращим на паралелі». Вона постійно підкріплювала це послання, вихваляючи Томмі за найменший успіх у навчанні. Навіть дев'ятирічний хлопчина докладє всіх зусиль, щоб дорости до такої репутації — що він і зробив.

Якщо ви хочете змінити ставлення або поведінку інших, використовуйте...

## **Принцип 28**

*Створіть людині добру репутацію, і вона захоче її виправдати.*



## Згадуйте про недоліки так, ніби їх легко виправити

Нещодавно мій приятель, сорокарічний холостяк, заручився, і наречена переконала його взяти кілька уроків танців. «Лише Господь знає, як мені потрібні були уроки танців, — зізнався він, розповідаючи цю історію, — бо я танцював так само, як двадцять років тому. Моя перша вчителька сказала мені, мабуть, правду: я все роблю не так, краще забути все, що я знав, і почати спочатку. Її слова навіяли на мене сум. У мене не було стимулу продовжувати навчання, і я полишив його.

Друга вчителька, мабуть, сказала неправду, але мені це сподобалось. Вона побіжно відзначила, що мій стиль дещо старомодний, але в основному все правильно; і запевнила, що мені буде легко засвоїти кілька нових па. Перша вчителька засмутила мене, підкреслюючи помилки, друга зробила протилежне: похвалила за те, що я робив правильно, і постаралася применшити мої помилки. «У вас бездоганне відчуття ритму, — запевняла вона, — ви природжений танцюрист». Щоправда, здоровий глузд підказує, що я є і залишусь третьосортним танцюристом. Проте в глибині душі мені досі приємно думати, що, можливо, вона справді так вважала.

У всякому разі я знаю, що танцюю зараз краще завдяки її зауваженню про моє бездоганне почуття ритму. Це надихнуло мене. Це дало мені надію. Це змусило мене самовдосконалюватись».

Скажіть дитині або підлеглому, що він дурень, нездара, що він некомпетентний, і ви позбавите його стимулу до самовдосконалення. Але вчиніть навпаки: не скупіться на похвали, говоріть про помилки так, ніби їх легко виправити, дайте людині зрозуміти, що ви впевнені у

її здібностях, що у неї особливий, хоч і не розвинений хист до подібної роботи, і вона вправлятиметься ночами, щоб досягти успіху.

Саме такими прийомами послуговується Лоуелл Томас; повірте мені, цей чарівник у сфері людських стосунків робить вас сильнішими. Він дає вам впевненість у собі. Він вселяє у вас мужність і віру. Нещодавно я проводив вихідні з подружжям Томасів. У суботу мене запросили зіграти біля каміну партію в бридж.

— Бридж? О, ні! Ні! Тільки не я! Я не розуміюся на бриджі. Ця гра завжди була для мене великою таємницею! Ні, ні! Це неможливо!

— Але чому, Дейле? Це зовсім не складно, — сказав Лоуелл. — Для бриджу не потрібно нічого, крім пам'яті і логічного мислення. Ви якось написали статтю про пам'ять. Бридж створений саме для вас.

І вперше в житті я опинився за гральним столом. А все тому, що мені сказали про вроджені здібності до бриджу, і переконали, що це не така складна гра.

Говорячи про бридж, я згадав легендарного гравця Еле Кальбертсона, чиї книги про бридж перекладені десятками мов і розійшлися мільйонними тиражами. Проте він розповів мені, що ніколи не став би професіоналом у цій грі, якби одна молода жінка не переконала його, що він має особливе чуття до бриджу.

Приїхавши до Америки у 1922 році, Кальбертсон спробував отримати місце викладача філософії і соціології, але безрезультатно. Потім він торгував вугіллям, але невдало. Він намагався торгувати кавою, але справа також не пішла.

У ті часи він трошки грав у бридж, але йому і на думку не спадало, що колись навчатиме інших цій грі. Він не тільки погано грав у карти, але до того ж був дуже впертим. Він ставив безліч запитань і так довго обговорював гру після завершення, що ніхто не хотів з ним грати.

Але одного разу він зустрівся з гарненькою викладачкою гри у бридж Жозефіною Діллон, закохався і одружився з нею. Вона помітила, як уважно він вивчає свої карти і переконала його, що в ньому ховається геній гри. «Саме ця похвала, — розповів мені Кальбертсон, — і тільки вона змусила мене зробити бридж своєю професією».

Кларенс Джоунс, один з наших інструкторів у Цинцинаті, штат Огайо, розповів, як заохочення та вселяння думки про те, що помилки

легко виправити, повністю змінили життя його сина.

«У 1970-х роках мій син Девід, якому тоді було п'ятнадцять, переїхав до мене у Цинцинаті. Його життя було важким. У 1958 році він потрапив у страшну автомобільну аварію, після якої на його чолі залишився жахливий шрам. У 1960-у ми з його матір'ю розлучилися, і він переїхав з нею у Даллас, штат Техас. До п'ятнадцяти років вчився у групах для дітей з обмеженими можливостями. Можливо, через шрам адміністрація школи віднесла його до розумово неповноцінних і вирішила, що він не може вчитись на звичайному рівні. Син на два роки відставав від однолітків, тому ходив лише до сьомого класу. Він не знав таблиці множення, рахував на пальцях і ледве читав по складах.

Але був один позитивний момент. Йому подобались радіоприймачі і телевізори. Він хотів бути телемайстром. Я заохочував сина до цієї справи, але попередив, що для вступу до коледжу потрібна математика, і пообіцяв свою допомогу в засвоєнні цього предмета. Ми купили чотири набори карток: на множення, ділення, додавання і віднімання. Перебираючи картки, ми відкладали правильні відповіді в бік. Коли Девід помилявся, я називав йому правильну відповідь і відкладав картку у ящик для повторення. Ми повторювали доти, доки не закінчились картки. Коли він називав правильну відповідь, я його хвалив, особливо якщо раніше по цій картці він помилявся. Ми повторювали ці вправи щовечора на час за таймером. Я пообіцяв, що, коли він дасть правильні відповіді на всі картки за вісім хвилин, ми припинимо щоденні вправи. Для Девіда ця мета здавалася недосяжною. Першого вечора нам знадобилося 52 хвилини, другого — 48, потім 45, 44, 41 тощо. Ми святкували кожне скорочення часу, я кликав дружину, ми вдвох обіймали хлопця і танцювали джигу. До кінця місяця він справлявся з картками менш ніж за вісім хвилин. Девід зробив фантастичне відкриття: виявляється, навчання може бути легким і цікавим.

Звичайно, його оцінки з алгебри підскочили вгору. Дивовижно, якою легкою здається алгебра, коли ти знаєш таблицю множення. Девід сам здивувався, отримавши четвірку. Такого раніше не траплялося. Зміни відбувалися з блискавичною швидкістю. Він став краще читати і почав використовувати свій природний хист до

малювання. Пізніше вчитель фізики доручив йому підготувати виставку. Він вирішив побудувати дуже складні моделі для демонстрації роботи важелів. Це вимагало не лише навичок малювання та моделювання, але й знання прикладної математики. Експонат отримав першу премію на шкільному науковому конкурсі. Його відправили на міські змагання, де він завоював третє місце.

Ми це зробили. Перед нами був хлопчина, який відставав на два класи, якому говорили, що у нього уражений мозок, а однокласники дражнили Франкенштейном. І несподівано він побачив, що може вчитись і демонструвати досягнення. З восьмого класу до закінчення школи він незмінно перемагав на олімпіадах; в університеті його обрали до національного наукового товариства. Тільки-но хлопець побачив, що вчитися легко, все його життя змінилось».

Якщо ви хочете допомогти комусь змінитися на краще, пам'ятайте...

## **Принцип 29**

*Хваліть. Давайте зрозуміти, що недоліки легко виправити.*

## Як змусити людей з радістю виконувати те, що вам потрібно

У кінці 1915 року Америка переживала стан розгубленості. Вже більше року народи Європи винищували один одного у небачених масштабах. Чи можна досягти миру? Ніхто не знав. Але президент Вудро Вілсон вирішив спробувати. Він направив особистого представника, емісара миру, для переговорів з «богами війни» у Європі.

Стати таким посланцем палко бажав Вільям Дженнінгс Браян, поборник миру і державний секретар. Він вбачав у цьому можливість зробити велику справу й увіковічити своє ім'я. Але Вілсон доручив це складне завдання полковнику Паузу; крім того, він мав, не принижуючи Браяна, повідомити неприємну для нього новину. «Браян був розчарований, почувши що в Європу відправляють мене, — писав у своєму щоденнику полковник Хауз. — Він сказав, що розраховував поїхати сам... Я відповів, що президент вважає нерозумним відправляти офіційного представника. Якщо поїде він, Браян, то *це приверне загальну увагу, і люди питатимуть: чому він тут?*»

Розумієте? Хауз фактично сказав, що Браян *занадто визначна особа* для цього доручення, і той залишився задоволений.

Полковник Хауз, досвідчений дипломат, керувався одним из найважливіших правил людських стосунків. *«Завжди робіть так, щоб людям було приємно виконати ваше прохання».*

Вудро Вілсон дотримувався такої ж тактики, запрошуючи Вільяма Джиббса Мак-Еду до свого Кабінету. Це і так було величезною честю, але Вілсон обставив запрошення таким чином, що Мак-Еду відчув себе удвічі значимішим. Ось як це сталось, за словами самого Мак-Еду. «Він

(Вілсон) сказав, що формує Кабінет і був би радий, якби я погодився зайняти пост Державного скарбника. У нього була дуже приємна манера спілкування: створювалось враження, що, приймаючи це запрошення, я роблю йому велику честь».

На жаль, Вілсон не завжди відрізнявся таким тактом. Інакше б хід історії міг бути іншим. Наприклад, Вілсон не виявив належної уваги до Сенату і Республіканської партії при вирішенні питання про вступ США до Ліги Націй. Замість того щоб взяти з собою на мирну конференцію таких визначних лідерів-республіканців, як Елая Рут, Хьюдж чи Генрі Кебот Ледж, він запросив маловідомих представників своєї партії. Він відштовхнув республіканців, відмовив їм у праві вважати, що ідея Ліги Націй належить їм такою ж мірою, як і йому. Внаслідок такого грубого промаху кар'єра Вілсона зазнала краху, його здоров'я похитнулося і скоротилося життя. А Америка опинилася поза Лігою Націй, і це змінило перебіг світової історії.

Політики і дипломати — не єдині, хто вміє змусити людей з радістю виконувати їхні бажання. Дейл О. Ферье з Форт-Вейна, штат Індіана, розповів, як домогся того, щоб його молодший син з радістю виконував доручену йому домашню роботу.

«Одним з обов'язків Джона було збирати груші у саду, щоб гості, які проходять під деревом, не наступали на них. Йому не подобалась ця робота, і часто він її або взагалі не виконував, або залишав на землі багато плодів. Замість того щоб сперечатися з цього приводу, одного дня я сказав: «Джоне, я укладаю з тобою угоду. Я платитиму тобі долар за кожен кошик з грушами, але штрафуватиму на один долар за кожную грушу, залишену у траві. Як тобі це?» Звичайно, після цього він збирав всі падалиці, але мені доводилось слідкувати, щоб він не обтрушував дерева для збільшення кількості кошиків».

Я знав чоловіка, якому доводилося відхиляти багато пропозицій виступити, запрошень від друзів, від людей, яким він був чимось зобов'язаний. Але робив він це настільки елегантно, що співрозмовник не ображався через відмову. Як йому це вдавалося? Він не просто повідомляв, що дуже зайнятий. Ні, висловивши вдячність за запрошення та сум через неможливість його прийняти, він пропонував кандидатуру для виступу. Іншими словами, він не давав співрозмовнику часу переживати через відмову. Він одразу

переключав його думку на іншу людину, яка могла б прийняти запрошення.

Гюнтер Шмідт, який закінчив мої курси у Західній Німеччині, розповів про продавчиню свого магазину, яка постійно плутала цінники на товарі. Це спричинювало плутанину та скарги відвідувачів. Нагадування, зауваження, погрози не давали результату. Зрештою пан Шмідт викликав її до свого кабінету та повідомив, що покладає на неї контроль за цінниками в усьому магазині; вона повинна слідкувати за правильністю етикеток на всіх полицях. Цей обов'язок повністю змінив її ставлення, і відтоді вона належним чином виконувала свою роботу.

По-дитячому? Можливо. Але те ж саме казали Наполеону, коли він створив орден Почесного Легіону, роздав 1500 хрестів своїм солдатам, присвоїв вісімнадцятьом генералам титул маршала Франції і назвав своє військо Великою армією. Наполеона критикували за те, що він дарує іграшки ветеранам. Наполеон відповів: «Іграшки керують людьми».

Цей прийом — нагородження титулами і почесними званнями — спрацював для Наполеона і може спрацювати і для вас. Мою приятельку, пані Джент зі Скарсдейла, штат Нью-Йорк, дуже непокоїли хлопчики, які бігали на газоні перед її будинком і псували клумби. Вона сварила, вмовляла їх. Нічого не допомагало. Тоді вона спробувала нагородити особливим титулом і правами їхнього заводія. Вона призначила його «детективом» і попросила слідкувати за тим, щоб ніхто не заходив на газон. Це вирішило проблему. Її «детектив» розклав у дворі багаття, розпik до малинового кольору залізний стрижень і пообіцяв таврувати кожного хлопчика, який заскочить на газон.

Коли виникає потреба змінити ставлення або поведінку, ефективний лідер має дотримуватись таких рекомендацій.

Будьте щирими. Не обіцяйте нічого, що не можете виконати. Забудьте про свою вигоду та зосередьтесь на вигоді інших.

Чітко сформулюйте, що ви хочете від підлеглих.

Будьте чутливими. Запитайте себе, чого хоче інша людина.

Подумайте про вигоду, яку отримає людина, виконавши ваше розпорядження.

Співвідносьте цю вигоду з бажаннями цієї людини.

Віддаючи наказ, формулюйте його таким чином, щоб донести до людини ідею її особистої вигоди. Ми можемо дати такий наказ: «Джоне, завтра вранці прийдуть клієнти, тому склад має бути чистим. Замети його, склади товари у штабелі на полиці та вимий вітрину». Це саме можна сказати, показавши Джону його вигоду від виконання цього завдання: «Джоне, у нас є робота, яку треба негайно виконати. *Тоді до неї не треба буде повертатись пізніше.* Завтра я приведу кількох клієнтів подивитись наші приміщення. Я б хотів завести їх і на склад, але він у поганому стані. Якби ви замели його, поскладали товар на полиці та помили вітрину, ми б виглядали набагато краще, *і ви б зробили свій внесок у покращення іміджу компанії*».

Чи сподобається Джону ваша пропозиція? Напевно, не дуже, але все ж більше, ніж тоді, коли б ви не вказали на переваги. Якщо Джону не байдужий вигляд складу і він прагне зробити внесок у справи компанії, то працюватиме з більшим ентузіазмом. Крім того, ви дали Джону зрозуміти, що цю роботу доведеться виконати рано чи пізно, і, зробивши її зараз, він не стикнеться з нею завтра.

Наївно було б думати, що, застосовуючи ці підходи, ви завжди отримаєте позитивну реакцію, але досвід показує, що, застосовуючи ці принципи, ви скоріше зміните ставлення. Якщо ви підвищите ймовірність успіху навіть на 10 відсотків, ви станете на 10 відсотків ефективнішим лідером, а це вже *ваша* вигода.

Люди більш охоче виконуватимуть те, що ви від них вимагаєте, якщо використати...

## Принцип 30

*Робіть так, щоб людям було приємно виконувати ваші прохання.*



## Резюме частини IV

# Як змінити людину без образ і невдоволення

Обов'язком лідера часто є необхідність змінити ставлення та поведінку людей. Ось кілька пропозицій, як цього досягнути.

### **Принцип 22**

*Починайте з похвали і щирого визнання.*

### **Принцип 23**

*Звертайте увагу на помилки людей опосередковано.*

### **Принцип 24**

*Перш ніж когось критикувати, згадайте про свої помилки.*

### **Принцип 25**

*Замість того щоб віддавати накази, ставте питання.*

### **Принцип 26**

*Дайте людині можливість зберегти обличчя.*

### **Принцип 27**

*Хваліть людину за будь-який, навіть найскромніший успіх і*

*будьте щирими у визнанні і щедрими на похвалу.*

### **Принцип 28**

*Створіть людині чудову репутацію, і вона захоче її виправдати.*

### **Принцип 29**

*Хваліть. Давайте зрозуміти, що недолік легко виправити.*

### **Принцип 30**

*Поводьтесь так, щоб людям було приємно виконувати ваші прохання.*

Дейл  
КАРНЕГІ

Як  
здобувати  
друзів  
і впливати  
на людей

«Книжки  
Д. Карнегі змінили  
моє життя».  
Воррен Баффет

КНИЖКА, ЩО МОЖЕ ЗМІНИТИ ВАШЕ ЖИТТЯ! +