



СЕРИЯ • ПОЗНАЙ СЕБЕ СИ •

КАК ДА ПЕЧЕЛИМ ПРИЯТЕЛИ
И ДА ВЛИЯЕМ НА ДРУГИТЕ



© GILVER PHOTOS / GETTY IMAGES

ДЕЙЛ
КАРНЕГИ





Д Е Й Л К А Р Н Е Г И

За автора

ДЕИЛ КАРНЕГИ (1888-1955) е световноизвестен специалист в областта на човешките отношения, създател на класически правила за успешна личностна реализация и любимец на няколко поколения читатели от различни краища на света.

Роден в бедно фермерско семейство, като ученик проявява активност в различни дискуссионни клубове. С недотам успешна кариера на търговски пътник и актьор, когато започва да преподава ораторско изкуство към Младежка християнска организация, курсовете му са едни от най-посещаваните, залите са все по-препълнени, а броят на последователите му расте.

За да облекчи преподавателската си работа, Карнеги обобщава идеите си в брошурата *Как да говорим пред публика: практически курс за бизнесмени* (1926). Участва в лекционен турне из страната заедно с колегата си Лоуел Томас и по-късно издава книгата *Неизвестни факти за известни личности* (1934).

Неочакваният успех на *Как да печелим приятели и да влияем на другите* през 1936 г. с нестихващата си популярност се превръща в една от най-издаваните и преиздавани книги на всички времена.

Другите му прочути бестселъри са *Как да придобием самоувереност и да влияем на другите чрез изкуството да говорим пред публика* и *Как да преодолеем безпокойството и да се радваме на живота**.

* Издадени на български език от ИК *Кибеа*, серия *Познай себе си* – Бел. ред.

За книгата

Как да печелим приятели и да влияем на другите няма аналог в света на книгоиздаването – една от най-четените книги на XX век, преведена на повече от 30 езика, с тираж над 30 милиона екземпляра.

Както пише дъщерята на Дейл Карнеги – Дона, – в предговора на настоящото издание пише: *Макар да излиза за първи път през далечната 1936 г., информацията, която ще намерите в книгата, не е нито остаряла, нито неуместна. Тя е въздействала на поколение след поколение и продължава да въздейства на днешната аудитория. Самото заглавие се е превърнало в нарицателно, често се цитира, перифразира и пародира, като се появява във всичко – от политически карикатури до романи.*

Вдъхновен от моралните послания, завещани от Карнеги, в книгата *Как да печелим приятели и да влияем на другите в дигиталната ера** Брент Коул доказва непреходността на принципите му в неспирния водовъртеж на XXI век, за да ни върне към изместените стойности на чест, достойнство, самоуважение и доблест във взаимоотношенията.

И ако *отпием от извора*, съветите за успешна лична и професионална реализация работят с пълна сила – както тогава, така и сега. Може би защото е имало един Дейл Карнеги, който е напипал извечния човешки ритъм, и без уговорки ни е завещал откровеното си разбиране за необятната вселена на другия.

* Издадена на български език от ИК *Кибеа*, 2020. – Бел. ред.

С Е Р И Я • П О З Н А Й С Е Б Е С И •

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Превод от английски Жанета Шинкова



КАК ДА ПЕЧЕЛИМ
ПРИЯТЕЛИ
И ДА ВЛИЯЕМ
НА ДРУГИТЕ

kibea.net

ИЗДАТЕЛСКА КЪЩА „КИБЕА“

Тел. 02 980 50 63 office@kibea.net

Намерете ни във



ТЪРГОВСКО ПРЕДСТАВИТЕЛСТВО НА „КИБЕА“

София, бул. „Искърско шосе“ №19

Тел. 02 973 75 37 borsa@kibea.net

ФИРМЕНА КНИЖАРНИЦА „КИБЕА“

София, ул. „Хан Крум“ №15

Тел. 02 988 01 93 bookstore@kibea.net

Актуална информация за книги, събития,
книги-събития на КИБЕА – в бюлетина.

Абониране – на www.kibea.net

Dale Carnegie

HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE

Copyright © 1936 by Dale Carnegie

All rights reserved

© Издателска къща „Кибеа“, 1996, 2007, 2010, 2014, 2017, 2019, 2021, 2023

© Жанета Шинкова, превод, 1996

© Красимира Деспотова, графичен дизайн, 2010, 2023

ISBN 954-474-067-8

*Посвещавам тази книга на човека,
който няма нужда да я чете –
моя скъп приятел Хомър Крой*

Съдържание

Предговор към новото

преработено издание 17

Как бе написана

тази книга и защо 25

Девет насоки

как да почерпите максималното

от тази книга 33

в резюме: 38

П Ъ Р В А Ч А С Т

ОСНОВНИ ТЕХНИКИ

В ОБЩУВАНЕТО 41

1

Ако искаш да събираш мед,

не ритай кошера 43

ПРИНЦИП № 1 63

2

Голямата тайна

в изкуството да общуваме 65

ПРИНЦИП № 2 79

3

Който стори това,

ще среща подкрепа надлъж и шир.

Който не съумее,

ще следва самотен своя път 81

ПРИНЦИП № 3 100

НАКРАТКО

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ В ОБЩУВАНЕТО. 101

ВТОРА ЧАСТ

ШЕСТ НАЧИНА

ДА ПЕЧЕЛИТЕ

ХОРСКИТЕ СИМПАТИИ. 103

1

Постъпвайте така

и навсякъде ще сте добре дошли. 105

ПРИНЦИП № 1 120

2

Лесен способ да оставяте

добро впечатление още в самото начало 121

ПРИНЦИП № 2 131

3

Не следвайте ли това правило,

навличате си неприятности 133

ПРИНЦИП № 3	143
-----------------------	-----

4

Как лесно да станем

добър събеседник.	145
---------------------------	-----

ПРИНЦИП № 4	156
-----------------------	-----

5

Как да провокирате

интерес у хората насреща	157
------------------------------------	-----

ПРИНЦИП № 5	163
-----------------------	-----

6

Как да направите така, че

отсрещните да ви харесат на часа	165
--	-----

ПРИНЦИП № 6	177
-----------------------	-----

НАКРАТКО

ШЕСТ НАЧИНА ДА НАКАРАТЕ

ХОРАТА ДА ВИ ПРИЕМАТ

ТАКИВА, КАКВИТО СТЕ	179
-------------------------------	-----

ТРЕТА ЧАСТ

КАК ДА ПРИВЛИЧАТЕ

ХОРАТА НА СВОЯ СТРАНА.	181
--------------------------------	-----

1

В спора

победители няма	183
---------------------------	-----

ПРИНЦИП № 1	191
-----------------------	-----

2

Сигурен начин да печелите врагове и

как да предотвратявате подобна развръзка	193
--	-----

ПРИНЦИП № 2	205
-----------------------	-----

3

Признайте си,

когато бъркате.	207
-------------------------	-----

ПРИНЦИП № 3	214
-----------------------	-----

4

Капка мед	215
---------------------	-----

ПРИНЦИП № 4	223
-----------------------	-----

5

Накарайте другия

да каже <i>Да</i> в самото начало	225
---	-----

ПРИНЦИП № 5	231
-----------------------	-----

6

Предпазен клапан

при справяне с недоволството	233
--	-----

ПРИНЦИП № 6	240
-----------------------	-----

7

Как да печелим съдействие	241
-------------------------------------	-----

ПРИНЦИП № 7	248
-----------------------	-----

8

Формула, която

ще стори чудеса за вас 249

ПРИНЦИП № 8 253

9

Какво иска всеки един от нас. 255

ПРИНЦИП № 9 263

10

Призив, който

се нрави всекому 265

ПРИНЦИП № 10 271

11

Прави го киното.

Прави го телевизията. Правете го и вие! 273

ПРИНЦИП № 11 277

12

Когато нищо друго не сработва,

пробвайте това. 279

ПРИНЦИП № 12 282

НА КРАТКО

КАК ДА ПЕЧЕЛИТЕ ХОРАТА

НА СВОЯ СТРАНА 283

ЧЕТВЪРТА ЧАСТ

БЪДЕТЕ ЛИДЕР: КАК ДА ПРОМЕНЯТЕ ДРУГИТЕ, БЕЗ ДА ГИ ОБИЖДАТЕ ИЛИ ПРЕДИЗВИКВАТЕ НЕГОДУВАНИЕ.	285
1	
Ако трябва да изтъкнете недостатък, ето как следва да подходите	287
ПРИНЦИП № 1	293
2	
Как да критикувате, без да предизвиквате ответна неприязън.	295
ПРИНЦИП № 2	297
3	
Коментирайте по-напред собствените грешки	299
ПРИНЦИП № 3	302
4	
Никой не обича да му разпореждат.	303
ПРИНЦИП № 4	306
5	
Позволете на другия да запази достойнство.	307

ПРИНЦИП № 5	310
6	
Как да окуражаваме другите	311
ПРИНЦИП № 6	316
7	
Пазете доброто име на човека срещу вас	317
ПРИНЦИП № 7	321
8	
Представете грешката	
като лесно поправима	323
ПРИНЦИП № 8	328
9	
Сторете нужното	
хората с готовност да правят	
желаното от вас.	329
ПРИНЦИП № 9	334
Н А К Р А Т К О	
КАЧЕСТВА НА ЛИДЕРА	335
Най-кратък	
път към славата	337
Прилагане	
принципите на Дейл Карнеги	353

Предговор към новото преработено издание

Като дъщеря на Дейл Карнеги съм развълнувана да представя новото издание на *Как да печелим приятели и да влияем на хората*. Дълго изчаках възможността да го освежа, като при това остана вярна на автентичните език и съдържание. Макар да излиза за първи път през далечната 1936 г., информацията, която ще намерите в нея, не е нито остаряла, нито неуместна. Въздействала е на поколения читатели и продължава да влияе на днешната аудитория. Самото заглавие е вече нарицателно, често се цитира, перифразира и пародира; явява се повсеместно и навсякъде – в от политически карикатури, до романи.

При все, че днес изглежда изненадващо, когато книгата излиза на пазара, никой не очаква ответния повсеместен отзвук, най-малкото баща ми. Както майка ми – Дороти Карнеги, пише през 1981 г. – главна нейна цел е текстът на тази класика да остане недокоснат:

За първи път публикуваха книгата през 1936 г. в тираж от едва 500 екземпляра. Нито Дейл Карнеги, нито издателите – Simon & Schuster, – очакваха повече от такива скромни продажби. За учудване на всички, тя се превърна в сензация за една нощ и от печатниците излизаха издание след издание в отговор на несекващия обществен интерес. *Как да печелим приятели* влезе в историята на издателството като един от глобалните бестселъри на всички времена. Тя докосна и задоволи нужда, която бе-

ше нещо повече от модно явление в дните след Голямата депресия; така сочат и нейните несекващи до наши дни продажби. Преведена е на почти всички знайни писмени езици. Всяко поколение я преоткрива по своему.

Мама е писала тези редове преди над 40 години, но те са не по-малко верни и днес.

Как да печелим приятели и да влияем на хората, от която са продадени повече от 30 милиона екземпляра, не е просто еталон в своя жанр: тя малко или много го е създала. Първа е по рода си. Тогава не е имало рафтове с книги за самоусъвършенстване, както днес. Да се работиш над себе си обикновено е значело да подобриш маниерите си на масата или да оценяш изящните изкуство и литература. Не е имало начин да се поучиш от книги как да се сприятеляваш. Или си бил вече известен и успешен, или не.

Дейл Карнеги опита да внесе промяна. Знаеше, че човешките същества могат да бъдат научени. Години наред водеше курсове за обучение на възрастни. Най-популярен е курсът *Карнеги*, обявен като курс по публична реч, но всъщност обхваща много повече. Той вярваше, че умението да се говори пред публика дава на хората увереност, която им липсва да представят ефективно идеите си и може да им пропрати път към трансформация в човека, който се стремят да бъдат. Баща ми намираше тази работа за предизвикателна и удовлетворяваща. Бизнесът му се развиваше и го поглъщаше дотолкова, че никога не му бе хрумвало да събере преподаваното в книга, докато Леон Шимкин не му подхвърли такава идея.

През 1934 г. Шимкин – блестящ начинаещ редактор в S&S, посещава една от лекциите на баща ми и заинтригуван, се записва на курс *Карнеги*. Толкова е впечатлен от чутото и видяното при първите няколко сесии, че му предлага да напише книга.

Отначало баща ми не желаете да се отклони от лекторските занимания и да се отдава на проект от подобен мащаб, но Шимкин настояваше – смяташе, че има бъдеще в *изкуството да се работи с хора* и го убеди да състави план за книгата на база записки от своите лекции. Работейки върху черновата, баща ми прозря смисъла и му се отдаде изцяло.

Според Карнеги, той всъщност не е написал *Как да печелим приятели*, а я е събрал: Просто нахвърлих на хартия лекциите, които изнасях на хората, за да им помогна да се подготвят за участие в бизнеса и социалния живот, както и съветите за успех, които споделях с мен. По него време не е имал представа, че книгата ще намери много по-широка аудитория от тази на участниците в неговия курс.

В средата на 30-те години на XX в. хватката на Голямата депресия започва да се поразхлабва. Въпреки че се очертава война в Европа, в Америка хората започват да гледат напред, за да възстановят както икономиката, така и собствения свой живот. След лишенията на предходното десетилетие, настроението вече е на предпазлив оптимизъм и всеки иска да реализира своя потенциал в търсене на по-добро бъдеще. Дошло е времето за книга като *Как да печелим приятели*.

Появата ѝ на пазара предизвиква възторг и публиката реагира, изкупувайки четвърт милион екземпляра в рамките

на три месеца. Днес тя продължава да се продава, което доказва, че стремежът към близост и нуждата от израстване са неизменна част на човешката природа.

Което ни води до резонен въпрос: защо да преработваме книга, доказала своята непреходна стойност и продължаваща да отправя универсален апел? Какъв е смисълът от нашата намеса?

Отново мама е най-точна през 1981 г.:

Първо нека сме наясно, че през целия си живот съпругът ми неуморно преработваше собствените си произведения. Постоянно усъвършенстваше и преработваше своите лекции, за да отговори на променящите се нужди на все по-многобройната си аудитория. Ако бе живял по-дълго, сам щеше да доработи *Как да печелим приятели*, за да отрази културните промени в света, настъпили след първото ѝ публикуване.

В това ново издание продължаваме традицията на баща ми и поддържаме творбата му актуална за идното поколение читатели, без да се отклоняваме от автентичното звучене на оригинала. Той пишеше така, както говореше: с темпераментен свойски маниер, характерен за селските райони в Средния Запад, и ние се придържахме към него. Запазихме свежия пряк стил на Карнеги от 30-те години, който често подтиква към радикални промени в маниера, с който се отнасяме към своите семейства, колеги и обкръжение.

Как да печелим приятели си остава автентична. Само сме я ретуширали, без опити да пренаписваме една класика или да отнемем магията в речта на баща ми.

Изчистихме някои позовавания на несвойствени за днешния читател хора и събития; някои материали добавихме покъсно – при преработката от 1981 г. Искяхме да следваме възможно най-близо оригинала, но повествованието да кореспондира и с утрешния ден. Ето защо се върнахме към *извора* – първото издание от 1936 г.

Какво е въздействието на идеите в *Как да печелим приятели*? Неизменно във времето. Принципите на баща ми – в синхрон с това, което хората търсят и от което се нуждаят, - бяха бързо възприети от тогавашните стопански лидери. А днес се третират като най-съвременни стратегии в програмите за човешки ресурси и корпоративно лидерство. Както професионалисти, така и редови люди ги заимстват, опаковат наново и преформулират с обещание да разкрият как да повишите самочувствието си, развиете управленски умения и подобрите социалния си живот.

Баща ми не е измислил концепциите, за които пишеше, но беше пионер в начина, по който ги представяше. Мнозина от сегашните капацитети в сфера *Себепознание* опират своя успех на базата, положена от тази книга преди почти 90 години, и голяма част от популярната литература по въпроса доразвива съдържанието на *Как да печелим приятели*.

Основна тема и опорна точка на тази книга е как да виждаме нещата от позиция на другите. В нашата епоха на политически конфликти и социални сътресения, повече от всякога се нуждаем от усвояване на умения по човешки отношения. Настоящите страници ще ви покажат как да водите културен разговор с онези, с които не сте съгласни; ще ви разяснят защо другите не искат да се *вслушат* в разума и ще

ви помогнат да ликвидирате разрива със семейство и приятели, когато нещата изглеждат неконтролируеми. Нелека, но жизнено важна задача.

Помощта, често пъти преобразяваща нечий живот, е тук – на тези страници.

Въпросните предизвикателства не бяха лесни и за баща ми. Той признаваше, че не е еталон по човешки отношения, за какъвто хората го мислят. Затрудняваше се с изложените уроци не по-малко от всеки друг. Винаги водеше списък П.Г.К.Н – *Проклетите глупости, които направих*, за да му припомня собствените грешки: *Днес се запознах с две жени – веднага забравих името на едната*. Проявявайки нетърпение към служител, който го е пренебрегвал: *Аз, който вземам пари от хората, за да ги уча как да изчистват слабости в човешката природа, бях груб и неефективен като пещерен човек!* Или: *Посветих 20 минути на лоши мисли за Том Г., когато от мен се очакваше да пиша книга за самодисциплината*.

В семейството се разказва забавна история за приятел на майка, дошъл на гости точно когато родителите ми се скарали. Баща ми, все още бесен, крачел нервно из къщи. Когато гостът отбелязал това, мама кимнала към татко:

– Ето, това е човекът, автор на онази книга.

Често отбелязваше, че е написал Как да печелим приятели не само за другите, но и за себе си.

Настоящата редакция бе мой дъщерен дълг. Бях само на четири, когато баща ми почина през 1955 г., но го помня доб-

ре. Сърдечен, смееше се много, обичаше хората и винаги намираще време за мен. Беше точно такъв, какъвто се е разкрил на тези страници.

Докато работех, имах шанса да се радвам на безценна помощ от страна на писателя Андрю Постман, с когото заедно преглеждахме и анализирахме всеки ред от *Как да печелим приятели и да влияем на хората* отново и отново, изключвайки ненужното и внимателно обсъждайки целесъобразността на всяка – колкото и незначителна, – промяна. Признателна съм за съдействието и на Стюарт Робъртс – нашият редактор в С&С, чието съдействие бе безрезервно, както и на Джо Харт и Кристин Бускарино от *Дейл Карнеги тренинг*, които ни консултираха непрестанно.

Вярвам, че баща ми би оценил резултата. Надявам се, че и вие ще останете доволни от моите усилия и не само ще се възползвате от дълбоката му мъдрост, но и ще се насладите на пътуването.

Дона Дейл Карнеги

Как бе написана тази книга и защо

През първите 35 години на XX в. американските издателства публикуват над 200 000 различни заглавия. Повечето от книгите са убийствено скучни, а много – финансов крах. *Много* ли казах? Президентът на една от най-големите издателски къщи в света ми призна, че компанията му със 75-годишен опит в книгоиздаването въпреки всичко била на загуба при 7 от всеки 8 заглавия.

Що за безразсъдство тогава да напиша още една книга? И след като съм я написал, защо пък вие да си правите труда да я четете?

Уместни въпроси. Ще опитам да им отговоря.

От 1912 г. насам водя курсове за бизнесмени и професионалисти в Ню Йорк. Отначало включвах само ораторско майсторство – курсове по красноречие, замислени чрез практически упражнения да покажат на зрели хора как да мислят трезво и да изразяват идеите си по-ясно и точно, по-красноречиво и с повече апломб както в служебни разговори, така и пред неутрална аудитория.

Постепенно, с течение на годините, осъзнах, че тези хора имат нужда да се обучат във финото изкуство да общуват с други в ежедневните си делови и социални контакти не по-малко, отколкото в красноречие.

С времето констатирах, че и сам аз отчаяно се нуждая от подобно обучение. Отправяйки поглед назад в годините, оставам потресен колко често съм бил лишен от деликатност и разбиране. Как ми се ще някой да бе сложил книга като тази

в ръцете ми преди 20 години! Какъв безценен дар би била тя за мен тогава!

Социалните взаимоотношения са може би най-големият проблем, който човек среща, особено ако се занимава с бизнес. Същото обаче важи и по отношение на домакини, архитекти и инженери. Преди няколко години проучване под егидата на Фондация *Карнеги* за повишаване квалификацията на учители разкри факт от изключителна важност, потвърден впоследствие и от други изследвания в Технологичен институт *Карнеги*, а именно, че дори в технически области като инженерството, само към 15% от финансовия успех е следствие от технически познания, а близо 85% - на индивидуални качества; личностни и лидерски умения,

В продължение на много години всеки сезон водя курсове в Клуба на инженерите във Филаделфия и в нюйоркския клон на Американския институт по електроинженерство. През тях са минали може би общо към 1500 инженери. Идваха, защото в крайна сметка бяха установили – след години наблюдения и опит, – че най-добре платени служители в тяхната сфера често не са онези, най-вещи в инженерните науки. Специалисти инженери, счетоводители или архитекти се наемат срещу номинално възнаграждение. Но човек, който притежава технически познания *плюс* способност убедително да излага идеите си, да поема лидерски роли и да мотивира другите, неизменно ще бъде по-добре платен.

В разцвета на силите си Джон Д. Рокфелер казва: *Способността да общуваш с хората може да се купи, подобно на всяка друга стока, – като захарта и кафето. И за тази способност съм склонен да дам повече, отколкото за каквото и да е друго под слънцето.*

Уместно е да предположим, че колегите в тази страна са помислили за провеждане на обучение по въпросната толкова високо ценена способност, нали? Но ако е открит дори един рационално ориентиран, практически курс за възрастни от този род поне в един колеж, това е убягнало от вниманието ми.

Чикагски университет и Обединени училища на Християнската младежка асоциация (WMCA) проведоха двугодишно допитване от какъв тип познания се интересуват възрастните. Заключителният му етап премина в Меридън, Кънектикът. Градът бе избран като типично американски. Почти всеки негов възрастен жител бе интервюиран и помолен да отговори на 156 въпроса от рода на: Какво работите? Какво образование имате? Как прекарвате свободното си време? Колко печелите? Какво е хобито ви? Амбициите? Проблемите ви? В каква област бихте желали да се усъвършенствате? и т.н. Проучването показва, че на първо място възрастният човек се интересува от здравето си, а на второ – от хората: как да ги разбира; как те да го разбират; как да направи така, че да го харесват; как да накара другите да приемат неговия начин на мислене.

Комитетът, провел допитването, реши да организира такъв курс за възрастни в Меридън. След доста настоятелно търсене на практически учебник по въпроса не откри нищо подходящо. Накрая се допитаха до един от най-големите авторитети по обучени на възрастни дали му е известно някое издание по темата.

– Не – отвърна той, – Наясно съм от какво се нуждаят тези хора. Но книгата, която им трябва, още не е написана.

От опит знаех, че е истина, защото аз самият от години се опитвах да открия практически приложимо ръководство по човешки взаимоотношения.

Понеже нямаше такова, опитах да напиша едно, което да използвам в своите курсове. То е в ръцете ви. Надявам се да ви върши работа.

Подготвяйки се за написването на тази книга, прочетох всичко, което съумях да открия по въпроса – статии във вестници и списания, съдебни архиви, трудове на древни философи и съвременни психолози. Освен това наех изследовател професионалист, който прекара година и половина из разни библиотеки, изчете всичко, което бях пропуснал, прерови дебели томове по психология, прегледа стотици статии и безчет библиографии в опит да установи как велики личности в историята са опитвали да общуват с хората. Обследвахме биографии от Юлий Цезар, през кралица Виктория, до Томас Едисон. Спомням си, че прочетох над 100 биографии само на Теодор Рузвелт. Бяхме решени да не жалим нито време, нито средства, но да открием всяка практична идея, използвана нягва от някого през вековете за спечелване на приятели и за упражняване влияние над другите.

Лично разговарях с десетки успели хора – някои от тях световноизвестни, – изобретателите Маркони и Едисон, политически водачи като Франклин Д. Рузвелт и началника на Пощенска служба на САЩ Джеймс Фарли; видни бизнесмени, например основателя на *Ар Си Ей* Оуен Д. Йънг; филмови звезди като Кларк Гейбъл, Джоан Крофърд и Мери Пинкфорд; музиканти като оперната певица Хелън Джепсън, педагози като Хелън Келър; изследователи като Мартин

Джонсън... Опитях да разбера какви похвати са използвали при взаимоотношения с други хора.

Въз основа на целия материал подготвих кратка беседа под надслов *Как да печелим приятели и да влияем на другите*. Бе кратка, наистина, в началото. Скоро обаче прерасна в лекция, за чието изнасяне ми бе нужен час и половина. Години наред я изнасях всеки сезон пред курсистите на Институт Карнеги в Ню Йорк.

След лекцията приканвах слушателите да изпробват наученото в делови и социални контакти, след което да споделят в курса опита си и постигнатите резултати. Каква интересна задача! Жадни за самоусъвършенстване, хората бяха очаровани от идеята да работят в нов вид лаборатория – първа и единствена в света лаборатория по човешки взаимоотношения.

Тази книга не бе написана по обичайния начин. Израсна така, както расте дете. Набъбна и се разви в нашата лаборатория благодарение опита на хиляди хора. Преди години започнахме с няколко прости правила, отпечатани на лист хартия колкото пощенска картичка. На следващата година отпечатахме по-голяма картичка, после листовка, следвана от поредица брошури, всяка следваща по-голяма по обем и съдържание. Книгата се появи след 15 години експерименти и изследвания.

Правилата, изложени в нея, не са просто теория или предложения. Те са истинско възшебство. Колкото и невероятно да звучи, виждал съм как прилагането им буквално преобразява живота на мнозина.

Конкретен пример:

В курса се включи човек, управляващ 314 служители. Години наред ги бе критикувал и съдил без задръжки и такт. Чужди му бяха любезност, похвални думи и насърчения. След като усвои принципите, изложени в книгата, рязко промени жизнената си философия и методите на управление. Сега организацията му работи в дух на лоялност, ентусиазъм и сътрудничество. Триста и четиринадесет врагове се превърнаха в 314 приятели. Както сам заяви пред курса:

– Някога, когато минавах покрай служителите си, никой не ме поздравяваше. Извъръщаха глава, като видеха, че ида. Но сега всички са ми приятели и дори портиерът се обръща към мен на малко име.

Този работодател спечели повече пари, повече свободно време и най-важното – много повече щастие на работа и в семейния живот.

Нямат брой търговците, чиито продажби скочиха рязко в резултат от прилагане на тези принципи. Мнозина спечелиха нови клиенти, които преди това бяха ухажвали безуспешно. Хора на ръководни длъжности придобиха повече авторитет и по-високо заплащане. Един от тях сподели, че заплатата му била внезапно увеличена вследствие придържане към принципите. Друг – служител на Филадельфийска газова компания, – на 65-годишна възраст бил нарочен за понижение заради агресивно поведение и неумение да ръководи хора. Обучението не само го спаси, но доведе до повишение и по-висока заплата.

В безброй случаи съпруги и съпрузи, присъстващи на тържеството в края на курса, са ми признавали, че семейният им живот е станал много по-щастлив.

Хора често се удивляват от постигнатите резултати, изглеждащи им като възшебство. Понякога, обзети от ентузиазъм, ми звънят вкъщи през почивните дни, защото нямат търпение да изчакаат 48 часа, за да разкажат за успехите си на редовна сбирка на курса.

Един господин толкова се развълнувал след разговор за тези принципи, че до късно през нощта ги обсъждали с други курсисти. В три сутринта останалите се прибрали, но той бил така развълнуван да осъзнае грешките си, толкова вдъхновен от разкриващия се пред него нов свят, че не можел да заспи. Не мигнал нито нея нощ, нито на следващия ден, нито следващата нощ. Какъв човек е той? Наивен, слабо образован индивид, готов да се запали по всяка налудничава идея? Нищо подобно. Беше изтънчен, преситен от живота търговец с предмети на изкуството, имаше богат опит, говореше свободно три езика и бе завършил два европейски университета.

Докато пишех тази глава, получих писмо от един германски представител на старата школа – аристократ, чиито прадеди поколения наред са служили на династия Хоенцолерн като дворцова стража. Писмото му, писано на трансатлантически лайнер, разказва за прилагане на тези принципи с жар, граничеща с фанатизъм.

Друг господин – от Ню Йорк, завършил *Харвард* богат собственик на голяма фабрика за килими, – заяви, че за 14 седмици обучение е усвоил повече от тънкото изкуство как да влияе на другите, отколкото през 4-те години, прекарани в колежа. Абсурдно ли звучи? Смешно? Или невероятно? Разбира се, можете да го окачествите както ви е угодно; аз обаче само съобщавам, без да коментирам, думите на несъмнено преуспял, с консервативни убеждения човек, пред

около 600 души в Йейлски клуб в Ню Йорк в четвъртък, 23 февруари 1933 г.

В сравнение с това, което бихме могли да бъдем – по думите на прочутия професор от Харвард Уилям Джеймс, – ние сме едва наполовина будни. Използваме само малка част от физическите си и умствени способности. Най-общо казано, човек далеч не достига предела на своя капацитет. Притежава способности от най-различно естество, които често пренебрегва.

Възможности, които често подценяваме! Единственото предназначение на тази книга е да ви окаже помощ в откриване, развиване и възползване от тези ваши скрити и неизползвани ценни качества.

Доктор Джон Х. Гибън – бивш ректор на Университет Принстън, – казва: *Образование е способността да преодоляваш изпитания, пред които те изправя животът.*

Ако след прочитане на първите три глави от тази книга не сте поне малко по-подготвени да се справяте със ситуации, с които ви сблъсква животът, значи по отношение на вас книгата е пълен провал. Защото, както казва Хърбърт Спенсър*, *същинска цел на образованието са не знания, а действия.*

А това е книга за действието.

Дейл Карнеги, 1936 г.

* Хърбърт Спенсър (1820-1903) – английски философ, биолог, социолог и известен политически теоретик на класическия либерализъм, номиниран за Нобелова награда по литература през 1902 г. – Бел. ред.

Девет насоки как да почерпите максималното от тази книга

1. Ако искате да извлечете максимална полза от тази книга, има едно задължително условие, много по-съществено от всякакви правила и техники. Ако то не е спазено, хиляди други способности за учене няма да ви помогнат. А ако у вас е налице това базово изискване, можете да постигнете чудеса, без да четете никакви съвети как да извлечете максимум от тази книга.

Какво е вълшебното изискване? Много просто: *у вас трябва да се породят дълбок, непреодолим стремеж да се научите, твърда решимост да развиете умение да общувате с хората.*

Как можете да предизвикате у себе си такъв импулс? Като постоянно си напомняте колко важни са тези принципи за вас. Представете си как овладяването им ще ви помогне да живеете по-богат и щастлив живот. Повярвайте си отново и отново: *Моята популярност, щастие, чувството, че съм ценен, зависят до голяма степен от умението ми да общувам с хората.*

2. Прочетете всяка глава най-напред бегло, с цел да придобиете обща представа. Вероятно ще се изкушите да продължите веднага със следващата. Но недейте, освен ако не четете просто за разтуха. Ако обаче четете книгата, защото искате да развиете умение да общувате, върнете се и препрочетете внимателно всяка една глава. В дългосрочен план

това ще ви спести време и търпението ви ще бъде възнаградено.

3. Докато четете спирайте често и обмисляйте прочетеното. Задавайте си въпроса как и кога можете да приложите всеки съвет.

4. Докато четете, дръжте си под ръка пастел, молив, писалка или маркер с ярък цвят и когато попаднете на съвет, който считате, че ще ви бъде от полза, отбележете го в полето. Ако е особено добър, подчертайте всяко изречение, отбележете го с маркер или с четири звездички. Отбелязването и подчертаването правят книгата много по-интересна и улесняват бързия преговор.

5. Познавам една жена – офис мениджър на голяма застрахователна компания в продължение на 15 години. Месец след месец тя препрочиташе всички договори за застраховки, сключени от дружеството. Точно така: четеше едни и същи договори месеци и години наред. Защо? Опитът я бе научил, че само така клаузите по договорите ще бъдат винаги ясни в съзнанието ѝ.

Преди време, отделяйки почти две години за писане на книга по ораторско майсторство установих, че от време на време трябва да се връщам и да си припомням какво вече съм написал в собствената си книга. Удивителна е скоростта, с която забравяме.

И така, ако искате да извлечете действителна, трайна полза от книгата, не си мислете, че би бил достатъчен само

един преглед. След като я прочетете задълбочено, всеки месец ще трябва да отделяте по няколко часа и да я прехвърляте отново. Дръжте я на бюрото пред себе си или на място, където да я виждате постоянно. Разгръщайте я често. Непрестанно си повтаряйте огромните възможности за напредък. Помнете, че прилагането на тези принципи може да се превърне в безусловен навик само ако постоянно и енергично си ги повтаряте и се придържате към тях. Друг начин няма.

6. Ирландският драматург Бърнард Шоу е казал: *Ако обучаваш някого на нещо, той никога няма да се научи.* Шоу е прав. Обучението е активен двустранен процес. Ние се учим, действайки. Затова, ако искате да усвоите принципите, с които ще се запознаете в тази книга, направете нещо в нея връзка. Прилагайте ги при всяка възможност. Ако не го сторите, бързо ще ги забравите. Само приложеното на практика знание се затвърждава в човешката памет.

Вероятно ще ви се стори трудно да прилагате съветите постоянно. Знам го, защото аз съм написал тази книга, и въпреки това често ми е трудно да прилагам всичко, което препоръчвам в нея. Например, когато сте недоволни, много по-леко е да критикувате и осъждате, отколкото опит да разберете гледната точка на другия. Често е по-лесно да намерите недостатъци, отколкото нещо, което да похвалите. Затова, докато четете, не забравяйте, че не прост опитвате да получите информация. Целите да си създадете нови навици. Да, живот по нов начин. Нужни са време, упорство и всекидневно спазване на принципите.

Затова често се обръщайте към тези страници. Гледайте на тях като на практическо ръководство по човешки взаимоотношения. И когато се сблъскате с някой специфичен проблем, например как да общувате с дете, да убедите в нещо съпруга(та), партньора или началника си или да угодите на сприхав клиент, не бързайте да постъпите по машиналния импулсивен начин. Той обикновено е неправилен. Вместо това разгърнете книгата и прегледайте пасажите, които сте подчертали. После приложете прочетеното и вижте какъв чудодееен ефект ще последва.

7. Предложете на близките си да ви глобяват с известна сума всеки път, когато ви хваната, че нарушавате някой от принципите в тази книга. Превърнете усвояването на правилата в забавна игра!

8. Президентът на голяма банка на Уолстрийт описва веднъж пред курса високоефективната система, която използва за самоусъвършенстване. Този човек не беше учил много, но бе станал един от водещите финансисти в Америка. Отсъди, че успехът му до голяма степен произтича от неотклонно прилагане на измислена от самия него система. Ето какво прави той. Ще положи усилия да възпроизведа максимално точно това, което си спомням от собствените му думи:

С години отразявам в бележник всичките си срещи за деня. Семейството ми никога не прави планове за мен в събота вечер, защото знае, че част от нея посвещавам на щателен анализ и себеоценка. След вечеря се усамотявам, отварям бележника и преосмислям отново всички

интервюта, разговори и срещи през седмицата. Задавам си въпроси от типа на: Какви грешки допуснах този път? Къде успях и дали не бих могъл да се справя още по-добре? Какви поуки мога да си извлека от този случай? Нерядко установявах, че седмичният анализ ме прави много нещастен. Често се удивлявах от собствените грешки, които, разбира се, с годините ставаха все по-редки. Понякога се изкушавах сам да се потупам по рамото. Практикувах системата за самоанализ и самообразование с години и тя направи за мен повече от всичко друго, което някога съм опитвал. Помогна ми да усъвършенствам способността да вземам решения, както и всички мои контакти. Горещо ви я препоръчвам.

Защо не използвате подобна система, за да проверявате ефекта от прилагане на изложените в тази книга принципи? Ако го сторите, резултатът ще бъде двояк:

Първо, ще вземете участие в образователен процес както интересен, така и много полезен.

Второ, ще установите, че умението ви да общувате с хора ще се подобри неимоверно.

9. Би могло да ви помогне воденето на бележки – кога и как сте приложили тези принципи. Бъдете конкретни. Посочвайте имена, дати, резултати. Воденето на такъв дневник ще ви подтикне към повече усилия, а и какво удоволствие ще бъде да си го прочете някоя вечер след години!

за да почерпите максимума
от тази книга:

1. Развийте у себе си дълбок, неподправен стремеж да усвоите принципите на човешки взаимоотношения.
2. Прочетете всяка глава два пъти, преди да преминете към следващата.
3. Докато четете, спирайте често и си задавайте въпроса как можете да приложите съветите, изложени в книгата.
4. Подчертайте всяка важна идея.
5. Преглеждайте книгата всеки месец.
6. Прилагайте тези принципи при всяка възможност. Използвайте книгата като практическо ръководство, което ви помага да решавате всекидневни свои проблеми.
7. Превърнете ученето в забавна игра, като предложите на някой близък да ви глобява с известна сума всеки път, когато ви хване, че нарушавате някой от изложените принципи.

8. Всяка седмица проверявайте отбелязания напредък. Следете какви грешки сте допуснали, какви успехи сте постигнали и каква поука сте си извлекли занапред.
9. Водете си бележки кога и как сте приложили тези принципи.

ПЪРВА ЧАСТ

ОСНОВНИ ТЕХНИКИ В ОБЩУВАНЕТО

Ако искаш да събираш мед, не ритай кошера

На 7 май 1931 г. най-сензационното преследване в историята на Ню Йорк се увенчава с успех. След седмици издирване Кроули, по прякор Двата пищева – стрелецът убиец, пълен въздържател при това – е притиснат до стената, приклещен в жилище на своя приятелка на *Уест Енд авеню*.

Сто и петдесет полицаи и детективи обсаждат бърлогата на последния етаж.

Пробиват дупки в покрива и опитват да изкарат Кроули, известен още и като *убиеца на ченгета*, навън със сълзотворен газ. Поставят картечници по околните сгради и в продължение на повече от час из един от най-шикозните квартали на Ню Йорк ечат pistolетни изстрели и картечни откоси. Приклекнал зад един тапициран стол, Кроули непрестанно обстрелва полицаите. Десетхилядна оживена тълпа зрители наблюдава битката – нещо неவிждано дотогава по улиците на Ню Йорк.

Когато Кроули е заловен, полицейски комисар Е. П. Мълруни обявява този отчаян престъпник с двата pistolета за един от най-опасните в историята на Ню Йорк:

– Убива за щяло и нещяло! – категоричен е комисарят.

Но в каква светлина се вижда самият Кроули? Знаем това, защото докато полицията обстрелва апартамента, той

написва писмо, адресирано *до всички, за които представлява интерес*. Докато пише, шуртящата от раните му кръв оставя по хартията червена диря. В писмото четем: *В гърдите ми се крие уморено, но добро сърце – сърце, което никому не би сторило зло.*

Малко преди това Кроули се забавлявал с приятелката си на някакъв черен път в Лонг Айлънд. Един полицаи неочаквано се приближил до колата и поискал документите му. Без да каже ни дума, Кроули извадил пистолет и напълнил полицаия с олово. Нещастникът се свлякъл на земята, а Кроули изскочил от колата, грабнал служебния му револвер и изстрелял още един куршум в мъртвото тяло. И този убиец заявява:

В гърдите ми се крие уморено, но добро сърце – сърце, което никому не би сторило зло.

Кроули е осъден да умре на електрическия стол. Когато пристига в отделението за осъдени на смърт в *Синг Синг*, да не мислите, че казва:

– Заслужих си го, задето убивах хора...

Нищо подобно! Заклучава:

– Ето какво получих, задето се защитавах.

Ще ме попитате какво целя, разказвайки тази история? Ами да ви накарам да разберете, че Кроули Двата пищова не се вини за нищо.

Необичайно за престъпниците ли? Ако смятате така, чуйте следното:

– Прекарах най-хубавите години от живота си, осигурявайки на хората безгрижни удоволствия, устройвайки им забавления, а в отплата получавам само оскъбрения и вечно съм преследван.

Това са думи на Ал Капоне. Да, най-печално известният обществен враг в Америка, най-зловещият гангстерски бос в Чикаго – Капоне, – не се вини за нищо. Действително се смята за обществен благодетел – неоценен и неразбран добро-творец.

Същото мнение споделя и Дъч Шулц, преди да падне покосен от гангстерски куршуми в Нюарк. Дъч Шулц – един от най-пропадналите типове в Ню Йорк, – заявява в интервю за пресата, че е социален благодетел. И си вярва.

Имах много интересна кореспонденция по този въпрос с Люис Лос – директор на зловещо известния нюйоркски затвор *Синг Синг* в продължение на години. Той казваше:

– Малцина от престъпниците в Синг Синг се смятат за лоши момчета. Хора като вас и мен са. И се обосновават, сипят обяснения. Готови са да ви кажат какво ги е принудило да разбият сейфа или да не се помайват на спусъка. Повечето търсят някакво обяснение – лъжливо или логично, – за да оправдаят противообществените си деяния дори пред себе си и упорито твърдят, че въобще не е трябвало да попадат в затвора.

Щом Ал Капоне, Кроули Двата пищова, Дъч Шулц и останалите отчаяни мъже и жени зад решетките на затвора не винят себе си за нищо, какво да кажем за хората, с които общуваме ние с вас?

Джон Уонамейкър – собственик на верига магазини, носеща неговото име, – веднъж признава:

– Преди трийсет години разбрах, че е глупаво да мъмриш хората. Достатъчно грижи си имам с това да преодолеея собствените недостатъци, за да се измъчвам и от факта, че Бог не е счел за нужно да разпредели поравно умствения багаж у хората.

Уонамейкър извлича рано тази поука, но аз самият трябваше да правя грешка след грешка в продължение на три десетилетия, преди да почне да ми просветва, че в 99 от 100 случая хората не критикуват себе си за нищо, колкото и да са сбъркали.

Критиката е безполезна, защото кара човек да се защитава и обикновено го провокира да отстоява своята правота. Опасна е, защото наранява много скъпата всекиму гордост, чувството колко сме важни, и поражда негодувание.

Б. Ф. Скинър – световноизвестен психолог, – доказва с опитите си, че ако награждаваме животно за добро поведение, то учи много по-бързо и запомня наученото далеч по-добре, отколкото ако го наказваме за лошо поведение. Последващи изследвания са показали, че същото е в сила и при хората.

Ханс Селие – друг голям психолог, – казва: *Колкото силно жадуваме одобрение, толкова се и боим от неодобрението.*

Негодуванието, което поражда критиката, понижава духа на служители, без да променя обстоятелствата, които са я предизвикали.

Запомнете: медът е това, което искате, а не жиленето на пчелата.

Джордж Б. Джонстън от Инид, Оклахома, отговаря за безопасността в машиностроителна компания. Едно от задълженията му е да следи работниците да носят каски на работното си място. Разказва, че винаги, щом попаднел на работници без каски, им напомнял много авторитетно какво гласи правилникът и че трябва да се съобразяват с него. В отговор получавал навъсено съгласие. Често, след като си тръгнал, работниците сваляли отново каските.

Тогава решил да опита друг подход. Следващия път, когато попаднал на работници без каски, ги попитал дали каските са им неудобни или не по мярка. После им напомнил учтиво, че са предназначени да ги предпазват от наранявания и посъветвал винаги да ги носят по време на работа. В резултат хората започнали да спазват правилника, без да негодуват и да се дразнят.

Хиляди страници от историята предлагат примери, свидетелстващи колко безполезна е критиката. Да вземем прочутата свада между Теодор Рузвелт и президента Уилям Хауърд Тафт – свада, която разцепва Републиканската партия, вкарва Удроу Уилсън в Белия дом, оставя ярка дияра в Първата световна война и променя хода на историята. Да си припомним набързо фактите: когато Рузвелт напуска Белия дом през 1908 г., той подкрепя кандидатурата на Тафт, който е избран за президент. После Рузвелт заминава за Африка на лов за лъвовете. Когато се завръща, отправя остри критики към Тафт за консерватизма му, опитва се да спечели кандидатурата на партията за трети мандат, създава Прогресивната партия и едва не съсипва Републиканската партия. В последвалите избори Уилям Хауърд Тафт и Републиканската партия спечелват само в два щата – Върмонт и Юта. Това е най-катастрофалното поражение в историята на партията.

Рузвелт вини Тафт, но дали самият Тафт обвинява себе си? Не, разбира се. Със сълзи на очи той се кълне:

– Не виждам как другояче бих могъл да постъпя!

Кой е виновен? Рузвелт или Тафт? Честно казано, не знам и слабо ме интересува. Това, което се опитвам да докажа, е, че всичките критики на Рузвелт не успяват да убедят Тафт, че не е прав, а само го принуждават да се защитава и да заяви

със сълзи на очи: *Не виждам как другояче бих могъл да постъпя.*

Или да вземем например петролния скандал в Тийпот Доум. В началото на 20-те години вестниците не престават да бъдат статии, преливащи от възмущение. Скандалът разтърсва нацията! Подобно нещо не се е разразявало в обществения живот на Америка никога преди. Ето фактите: Албърт Б. Фол – министър на вътрешните работи в кабинета на Уорън Г. Хардинг, – е натоварен с отдаване под аренда на държавните петролни резерви в Елк Хил, Калифорния и Тийпот Доум в Уайоминг, пазени за нуждите на военноморския флот. Провежда ли Фол търг? Нищо подобно! Предоставя тлъстия апетитен договор право в ръцете на приятеля си Едуард А. Дохъни. А какво прави Дохъни в замяна? Ами дава на Фол т. нар. заем от 100 000 долара. После Фол своеволно изпраща в района морски пехотинци със задача да прогонят конкуренти, чиито кладенци в съседство черпят петрол от Елк Хил. Заселниците, прогонени с оръжие от собствените си парцели, хукват да се оплачат в съда и така избухва скандалът *Тийпот Доум*. Разнеслите се зловония срутват администрацията на Хардинг, на нацията ѝ призвава, Републиканската партия е изправена (отново) пред срыв, а Албърт Б. Фол отива зад решетките.

Фол е осъждан яростно, както малко други обществени фигури. Дали се е покаял? Нищо подобно! Години по-късно Хърбърт Хувър намеква в своя реч, че смъртта на президента се дължала на тревоги и притеснения от това, че един приятел го предал. Когато госпожа Фол го чува, скача от стола, избухва в ридания, размахва юмруци и изкрещява:

– Какво?! Хардинг – предаден от Фол? Не! Съпругът ми никога никого не е предавал. Цяла къща, пълна със злато, не би го изкушила да направи нещо нередно. Той е този, който бе предаден, пожертван и разпнат!

Госпожа Фол може да е била заблудена да вярва в невинността на съпруга си, но едно нещо е ясно: би го защитавала до смърт!

Това е то човешката природа. Злодеите винят всички други освен себе си. Такива сме хората. И когато утре се изкушите да критикувате някого, спомнете се Ал Капоне, Кроули Двата пищова и Албърт Фол. Разберете, критиката е като гълъбите, които винаги се връщат у дома. Осъзнайте, че човекът, когото критикувате, вероятно ще се защитава и ще ви отвърне с хули или като мекушавия Тафт ще каже:

– Не виждам как другояче бих могъл да постъпя!

Сутринта на 15 април 1865 г. Ейбрахам Линкълн е на смъртно легло в спалнята на евтин пансион точно срещу театър *Форд*, където по него стреля Джон Уилкс Бут. Дългото му тяло е проснато по диагонал на възкъсото легло с провиснала пружина. На стената виси евтина репродукция на прочутата картина на Роза Боньор* *Конският пазар*, а очукана газена лампа унило мъждука с жълтеникави пламъци.

Докато Линкълн умира, военният министър Едуин Стенън изрича:

– Там лежи най-великият държавник, когото светът някога е виждал.

* Роза Боньор (1822-1899) – френска художничка, пейзажистка и анималистка, представителка на академичната школа. – Бел. ред.

Каква е тайната в успеха на Линкълн при отношенията с хората? Десет години съм изучавал живота му и посветих три да напиша и пренапиша книга, озаглавена *Линкълн – непознатият*. Вярвам, че съм изучил личността и живота му така подробно и пълно, колкото това е въобще възможно. Особено внимание посветих на методите му на общуване с хората. Критикувал ли ги е? О, да. На младини в Пиджън, Крийк Вали, Индиана, той не само критикува, но и пише пасквили и стихотворения, осмиващи разни хора и оставя писмата по селски друми, където със сигурност ще ги намерят.

Дори и след като става практикуващ адвокат в Спрингфийлд, Илинойс, Линкълн кепазни противниците си открито във вестниците. Веднъж обаче прекалява.

През есента на 1842 г. се подиграва на суетен свадлив политик на име Джеймс Шийлдс. Осмива го в анонимно писмо, публикувано в спрингфийлдския *Джърнъл*. Градът се смее до забрава. Шийлдс – чувствителен и горд, – кипва от възмущение. Открива кой е автор на писмото, скача на коня си, намира Линкълн и го предизвиква на дуел. Линкълн не иска да се бие. Противник е на дуелите, но не може да излезе от положението, без да загуби честта си. Предоставено му е право да избере оръжие. Тъй като има дълги ръце, избира кавалерийска сабя и взема уроци по фехтовка при един възпитаник на *Уест Пойнт*. На уречения ден се среща с Шийлдс на пясъчен нанос край Мисисипи, готов да се бие до смърт, но в последния момент секундантите ги спират и предотвратяват дуела.

Най-драматичната случка в живота на Линкълн се превръща в безценен урок по отношения с хората. Никога вече

той не написва оскърбително писмо. Никога повече не се подиграва, нито критикува някого за каквото и да било.

През Гражданската война Линкълн многократно сменя генералите начело на армията на Потомак и всеки от тях – Макклеланд, Поуп, Бърнсайд, Хукър, Мийд, – на свой ред допуска трагични грешки и кара Линкълн да крачи из стаята отчаян. Половината страна яростно осъжда некадърните генерали, но Линкълн – без злост към никого, изпълнен с великодушие към всички, – запазва хладнокръвие.

Една от любимите му максими гласи: *Не съдете, за да не бъдете съдени*. И когато госпожа Линкълн и други коментират злостно южняците, Линкълн отвръща:

– Не ги съдете! Те са такива, каквито щяхте да бъдете и вие при сходни обстоятелства.

А ако някой някога е имал основание да критикува, това, без съмнение, е Линкълн. Нека вземем само един пример: битката при Гетисбърг се води през първите три дни на юли 1863 г. Вечерта на 4 юли генералът от Силите на конфедерацията Робърт Е. Лий започва да се оттегля на юг, а буреносни облаци сипят пороен дъжд. Лий, достигнал Потомак с разбитата си армия, се изправя пред непреодолимо препятствие – пълноводна бурна река, а зад гърба му е победната армия на Севера. Приклещен е в капан и не може да се измъкне. Линкълн предусеща прекрасен, изпратен от Бога шанс да плени армията на Лий и да спечели войната на мига. И така, обзет от надежда, нарежда на Мийд да не свиква военен съвет, а да нападне незабавно Лий. Изпраща нареждания по телеграфа, а после и специален пратеник до Мийд, с настояване да действа незабавно.

А какво прави генерал Мийд? Точно обратното на това, което му е наредено. Свиква военен съвет, престъпвайки заповедта на Линкълн. Колебае се. Протака. Изпраща по телеграфа всевъзможни оправдания. С други думи, отказва да нападне Лий. В крайна сметка водите на реката спадат и силите на Лий преминават Потомак.

Линкълн е бесен.

– Какво означава това?! – крещи пред сина си Робърт. – Велики Боже! Какво означава това? Бяха ни в ръцете – трябваше само да ги докопаме, но нищо, което казвах или правех, не може да накара армията да помръдне. При подобни обстоятелства всеки генерал би могъл да победи Лий. Ако бях там, щях да го направя на пух и прах.

Горчиво разочарован, Линкълн сядат и пише на Мийд писмо. Не забравяйте: по това време в живота си Линкълн е изключително консервативен и умерен в изказа. Така че следното писмо, написано от него през 1863 г., е равносилно на най-сурово порицание:

Драги генерале,

Не считам, че осъзнавате мащабите на нещастieto, произтичащо от бягството на Лий. Той беше в ръцете ни и залавянето му би увенчало скорошните ни успехи с достоен завършек и би сложило край на войната. При така стеклите се обстоятелства войната може да се проточи безкрайно дълго. Щом не съумяхте без особен риск да нападнете Лий миналия понеделник, как бихте сторили това на юг от реката, след като можете да вземете със себе си само малка част – не повече от две трети, – от наличните сили? Илюзия би било да се надявате, а и аз на

очаквам, да постигнете много сега. Пропуснахте златен шанс и аз съм неизмеримо опечален от това.

Как мислите, че реагира Мийд, прочитайки въпросните редове?

Писмото така и не стига до него. Линкълн не го изпраща. Открито е сред документите му след неговата смърт.

Предполагам – това е само мое предположение, – че след като написва писмото, Линкълн поглежда през прозореца и си казва: *Чакай малко! Може би не бива да бързам толкова. Лесно е да си седя тук на спокойствие в Белия дом и да разпореждам на Мийд да напада. Но ако бях в Гетисбърг и бях видял толкова кръв, колкото Мийд през последните седмици, ако виковете на ранени и умиращи кнтяха в ушите ми, може би и аз нямаше да бързам толкова да нападам. Ако имах предпазливия характер на Мийд, сигурно и аз щях да постъпя като него. Както и да е, всичко вече е приключило. Ако изпратя това писмо, ще си излея яда, но ще подтикна Мийд към опит да се защити. Ще го принудя да ме хули. Ще провокирам лошо отношение към него, авторитетът му на командир ще пострада и с това може би ще го накарам да се оттегли от армията.*

И така, както вече казах, Линкълн слага писмото настрана, защото от горчив опит знае, че острата критика и упреците не водят до нищо добро.

Теодор Рузвелт споделя, че когато като президент се изправял пред сложен проблем, имал навика да се обляга назад и да поглежда големия портрет на Линкълн, окачен над бюрото му в Белия дом и да се пита: *Какво би направил Линкълн на мое място? Как би решил проблема?*

Следващия път, когато се изкушите да критикувате някого, измъкнете от джоба си петдоларова банкнота, вгледайте се в портрета на Линкълн и си задайте въпрос: *Как би подходил Линкълн към този проблем?*

Марк Твен от време на време губел контрол над своя темперамент и пишел писма, от които хартията едва ли не започвала да пуши. Веднъж например пише на човек, предизвикал гнева му следното: *На вас ви трябва разрешение за погребение. Само да си отворите устата и аз ще се погрижа да го получите.* В друг случай пише на един редактор във връзка „с опитите на коректора да подобри моите правопис и пунктуация“: *Придвижете нещата съобразно приложения от мен екземпляр и се погрижете коректорът да задържи своите съвети в кашата, в която се е превърнал разложеният му мозък.*

След написването на подобни злостни писма, Марк Твен започва да се чувства по-добре. Излива яда си на хартия, а написаното не причинява вреди никому, защото съпругата му тайничко измъквала писмата от пощенската кутия и така те оставали неизпратени.

Познавате някой, когото искате да промените, да подредите живота му и да го направите по-добър? Чудесно. Това е хубаво. Подкрепям ви изцяло. Но защо не започнете от себе си. От чисто практическа гледна точка това е много полезно, отколкото да се мъчите да промените другите – и далеч по-безопасно. По думите на Конфуций: *Не мърморѐ заради снега на покрива на съседа, след като собственият ти праг не е почистен.*

Когато бях млад и много се стараех да впечатлявам хората, написах глупаво писмо до Ричард Хардинг Дейвис – тогавашно светило на американския литературен небосклон. Пишех статия за едно списание и помолих Дейвис да сподели с мен своите методи на работа. Няколко седмици преди това бях получил отнякъде писмо с надпис най-отдолу: *Продуктувано, но непрочетено*. Бях силно впечатлен. Реших, че авторът му трябва да е много зает и важен човек, голяма клечка. Далеч не бях така зает, но в желанието да впечатля Ричард Хардинг Дейвис, завърших кратката си депеша с думите: *Продуктувано, но непрочетено*.

Той дори не си направи труда да отговори на писмото ми. Просто ми го върна, с надраскани най-отдолу думите: *Лошото ви възпитание остава ненадминато дори от лошото ви възпитание*. Действително бях сбъркал адреса и може би си бях заслужил суровия укор. Но както всеки друг на мое място, възнегодувах. Бях засегнат дотам, че когато десет години по-късно прочетох съобщение за кончината на Ричард Хардинг Дейвис, единствената мисъл, която изплува в съзнанието ми (срам ме е да си призная), бе обидата, която ми бе нанесъл.

Ако искате да предизвикате омраза, която да тлее с десетилетия и да не угасне, докато сте живи, достатъчно е да направите към някого язвителна критика, независимо доколко основателна е тя.

Когато общувате с хора помнете, че имате работа не с трезвомислещи същества, а създания, изпълнени с емоции и предубеждения, преливащи от гордост и суета.

Остра критика кара чувствителния Томас Харди – един от най-добрите романисти, отдали принос в съкровищницата

на англоезичната литература, да изостави завинаги писането на белетристика. Критика подтиква английския поет Томас Чатъртън към самоубийство.

Бенджамин Франклин, който на млади години не преливал от особен такт, става толкова дипломатичен, така умел в отношенията с хората, че го изпращат посланик във Франция. Каква е тайната на неговия успех?

– Не говоря лошо за никого и казвам всичко хубаво, известно ми за всякой – споделя той.

Всеки глупак може да критикува, съди и недоволства – и болшинството хора правят така.

Нужни са обаче характер и самоконтрол, за да бъдеш разбиращ и прощаващ.

Карлайл* казва: *Големите личности си проличават по това как се отнасят с малките хора.*

Боб Хувър – прочутият летец-изпитател и чест участник в демонстрационни полети, се завръща у дома си в Лос Анджелис от авиошоу в Сан Диего. Както е описано в списание *Флайт оперейшънс*, на 22 метра височина и двата мотора внезапно отказват. С умела маневра успява да приземи самолета, без никой да пострада, но машината тежко аварира.

Първа работа на Хувър след аварийното кацане е да провери горивото. Както и предполага, витловият самолет от времето на Втората световна война е зареден с гориво за реактивен двигател, вместо с бензин. Когато се връща на летището, поисква среща с механика, подготвил самолета му за полет. Младежът е жълт-зелен от притеснение заради сторената грешка и Хувър го заварва да плаче, поболял се от

* Томас Карлайл (1795-1881) – шотландски писател, философ, историк, сатирик и есеист. – Бел. ред.

мисълта, че е станал причина за загубата на самолет-реликва и без малко не е погубил три човешки живота.

Представете си ругатните, които би избълвал Хувър, разгневен от подобен пропуск. Той обаче не се скарва на механика; дори не го упреква. Вместо това го прегръща през рамо и му казва:

– За да се убедиш в моята сигурност, че това повече никога няма да се повтори, искам утре ти да се погрижиш за моя F-51.

Един от най-прекрасните хора, които имам щастието да познавам, е Еванджелин Бут – първата жена, избрана за ръководител в Армия на спасението. При работата си като директор тя се грижи за преодоляване на проблема с глада и бедността сред емигрантите в Ню Йорк, създавайки пунктове за раздаване на хляб, програми за изхранване на ученици и подпомагане на възрастни хора. Когато в Юкон е открито злато, Еванджелин знае, че Армията на спасението ще бъде необходима там и затова се отправя към Скагуей. Покъсно споделя, че това е било една от най-трудните мисии в кариерата ѝ.

Скагуей бил жестоко място по него време. В деня на пристигането петима мъже са убити. Всички носели оръжие и отвсякъде се чували приказки за Пенестия Смит – *прочутият убиец от Клондайк* – отчаян човек, известен с това, че устривал засади и убивал златотърсачи. Той и бандата му ги разстрелвали без предупреждение, за да откраднат златото им, и никой не бил в състояние да ги спре.

Още същата вечер организирала събиране на брега на река Юкон, но миньорите не били в настроение за проповед. Еванджелин и малката ѝ група започнали да пеят и край тях се насъбрала тълпа. Заприиждали хора, докато накрая

хиляди пеели заедно химни и песни, с които били израснали. Неочаквано някой се приближил и праметнал одеяло на раменете ѝ, за да я предпази от сковаващия студ, а събралите се хора продължили да пеят до един часа след полунощ.

Изморени, Еванджелин и сподвижниците ѝ започнали да правят лагер в гората. Докато палели огън, видели как петима въоръжени мъже изплуват от тъмнината. Доближили се, водачът свалил шапката си и произнесъл думите:

– Аз съм Пенестият Смит и дойдох да ти кажа колко много ми хареса твоето пеене. Аз бях човекът, който те наметна с одеяло. Ако искаш, можеш да го задържиш.

Това бил огромен подарък за такова място, където мъжете умирали от студ и влага.

Завързал се разговор, който продължил до зори. Смит разказвал за детството и за майка си, споделял спомени как посещавал сбирки с Армията на спасението и баба си, пеейки възторжени химни и пляскайки с ръце.

Еванджелин просто слушала. Знаела, че този мъж отчаяно се нуждае да бъде чул, оценен и уважаван от някого, към когото не е насочил пистолет. Дали тази благочестива и принципна жена го е съдила за ужасните престъпления? Критикувала ли го е за това как е пропилял живота си, причинявайки толкова много болка на другите? Как мислите, че би реагирал той на това? Не, тя просто го слушала със съчувствие и с това докоснала сърцето му.

С дълбока вяра в прошката и в силата да се променим, която всички храним у себе си, му отвърнала откровено:

– Ти отнемаш животи и това не е правилно. Не можеш да спечелиш. Рано или късно ще те убият – и го подканила да коленичи с нея.

Заедно се помолили и със сълзи, стичащи се по лицето му, Смит обещал да се откаже от безчинствата и да се предаде. Така и не получил тази възможност обаче, защото след два дни бил прострелян и убит. Докато Скагуей празнувал гибелта на жестокия престъпник, Еванджелин си мислела за човека, който искал да получи шанс за по-добър живот.

Ако изслушването без осъждане може да окаже такова въздействие върху закоравял убиец, какво смятате, че може да направи за вас или мен способността да проявим състрадание и да не критикуваме в ежедневното общуване с наши съпруги и съпрузи, семейства и колеги?

Родители често се изкушават да упрекват децата си. Сигурно очаквате да кажа да не го правят. Не. Ще кажа само:

– Преди да ги укорявате, прочетете едно от класическите произведения на американската журналистика – Татко забравя (*Father Forgets*).

То излиза първо като уводна статия в *Пийпълс хоум джърнъл*. Препечатваме го с разрешение на автора в съкратен вариант, както е публикувано в *Рийдърс дайджест*.

Татко забравя е една от онези миниатюри, които – написани спонтанно в изблик на искрени чувства – намират отклик в душите на толкова много читатели, че стават любими на всички и се препечатват години наред. Авторът У. Ливингстън пише: *От първото си публикуване „Татко забравя“ е помествана в стотици списания и издания за дома, известници в цялата страна. Препечатвана е в почти пълен текст на много езици. Давал съм разрешението си на хиляди хора, които са искали да я четат в училища, църкви и на лекции. Звучи в ефир по безчет поводи в безброй програми. Колкото и да е странно, използват я в колежански*

издания и гимназиални списания. Понякога някоя миниатюра по необясним начин „попада право в целта“. Тази несъмнено е такава.

ТАТКО ЗАБРАВЯ^(обратно)

У. Ливингстън Ларнд

Слушай, синко: казвам това, докато спиш, едната ти ръчичка е свита под бузата, а русите къдрици са залепнали на влажното ти челце. Промъкнах се крадешком в стаята ти. Само преди няколко минути седях и си четях вестник в библиотеката и изведнъж ме сподобихо чувство за вина. Разкаях, идвам при леглото ти.

Ето какво си мислех, сине. Бях лош към теб. Скарах ти се, когато се обличаше за училище, защото само си забърса лицето с кърпата. Гълчах те, че не си беше лъснал обувките. Креснах ти ядосано, задето си разхвърлял разни неща по пода.

На закуска също намерих за какво да ти се скарам. Разливаше ту едно, ту друго, гълташе лакомо, без да дъвчеш добре, слагаше лакти на масата. Прекали с маслото на филията. Когато тръгна да играеш, а аз – да хвана влака, – се обърна, помахаше ми и се провикна:

– Довиждане, татко!

А аз ти се намръщих и те назидах:

– Какво си се прегърбил?!

Следобед всичко почна отначало. Още на път към къщи, отдалеч, видях как играеш на топчета, коленичил на земята. Беше си раздрал чорапите. Засрамих те пред приятелите ти, като те подкарах пред мен към къщи. Гълчах, че чорапите струват пари и ако трябваше да си ги купуваш сам, ще внимаваеш повече. Срам ме е, сине: един баща да изрече такива думи!

Спомняш ли си: по-късно, докато четях в библиотеката, ти влезе плахо, с някаква болка в очите. Изгледах те над вестника – недоволен, че си ме прекъснал, и ти спря на прага.

– Какво има? – кисело попитах.

Ти нищо не каза, но се втурна през стаята, обви ръце около врата ми и ме целуна. Малките ти ръчички ме прегръщаха с обич, която Бог е запалил в сърцето ти и каквато дори пренебрежение не може да угаси. А сетне изтича нагоре по стълбите.

Синко, малко по-късно вестникът се изплъзна от ръцете ми и ме обзеха угризения, тежки угризения. Какво е сторил с мен навикът? Обичаят да търся недостатъци, да упреквам – това бе моята награда за теб, едно малко дете. Не че не те обичам; просто изисквам прекалено много. Меря те с аршина на възрастен човек.

Характерът ти е белязан с толкова доброта, чувство и обич. Сърчицето ти е извишено и чисто като изгрева над планината. Втурна се спонтанно да ме целунеш за лека нощ. Всичко друго губи значение за мен тази вечер, сине. Дойдох при леглото ти в тъмното и коленича до теб, засрамен!

Не е същото като да ти кажа всичко това докато си буден но знам, че не би ме разбрал. А утре ще съм си твоят татко! Ще бъдем приятели; ще страдам когато ти страдаш и ще се смеем заедно с теб. Ще прехапвам език, когато думите напират непремерено. Ще си повтарям като мантра: *Той е само дете – едно малко дете.*

Боя се, че си мислех за теб като за голям човек. А сега те гледам, синко, сгушен в креватчето и виждам, че си още съвсем мъничък. До вчера майка ти те носеше на ръце и ти се гушеше в нея. Твърде много изисквам от теб, прекалено много.

Вместо да съдим хората, нека опитаме да ги разберем. Старанието да осъзнаем защо постъпват по един или друг начин е много по-ценно и ползотворно от критика. Освен това поражда съчувствие, такт и човешка топлина. *Да знаеш всичко означава да прощаваш всичко.*

По думите на д-р Джонсън: *И Бог дори не се опитва да съди човек преди края на дните му.* Откъде-накъде ние с вас да го правим?

ПРИНЦИП № 1

Не критикувайте, не съдете и не недоволствайте.

Голямата тайна в изкуството да общуваме

Има един-единствен начин на света да накарате някого да направи нещо. Замисляли ли сте се за това? Да, един-единствен начин. Да накарате другия да пожелае го стори.

Запомнете: друг начин просто няма.

Естествено, можете да накарате някого да поиска да ви даде часовника си, като опрете пистолет в гърдите му. Можете да накарате служителите си да ви съдействат, като ги заплашите с уволнение. Но тези крути методи имат крайно нежелателни последствия.

Единственият начин, по който мога да ви накарам да направите нещо, е като ви дам онова, което искате.

А какво е това, което искате?

Зигмунд Фройд – основател на модерната психология, – е казал, че всичко, което правим, произтича от два мотива: сексуален нагон и стремеж към величие.

Джон Дюи – един от най-проницателните американски философи, – се изразява малко по-различно. Д-р Дюи казва, че най-дълбокият стремеж в човешката природа в *желанието да бъдем значими личности*. Запомнете това: *желанието да бъдем важни*. То е определящо. В настоящата книга често ще става дума за него.

Кое е това, което искате? Не е много, но към малкото неща, които желаете, се стремите горещо. Ето нещата, които жадуват повечето хора:

1. Здраве и дълголетие
2. Храна
3. Сън
4. Пари и придобивки, които могат да се купят с тях
5. Живот след смъртта
6. Сексуална задоволеност
7. Добруване на децата ни
8. Чувство за значимост

Почти всички тези желания обикновено биват удовлетворени – освен едно. Съществува обаче една жажда – почти толкова дълбока и непреодолима, като жаждата за храна или сън, – която рядко бива удовлетворена. Фройд я нарича *стремеж към величие*. Дюи я назовава *желание да бъдем важна личност*.

Желанието да се чувстваме значими съставлява едно от основните различия между човека и животните.

Конкретен пример:

Като малък, докато живеях във ферма в Мисури, баща ми отглеждаше породисти свине *Дюрок-Джърси* и расови белоглави говеда. Показвахме ги по провинциални животински изложения из целия Среден Запад. Печелехме първи награди с дюзини. Татко закачваше сините ленти на парче бял муселин и когато вкъщи идваха приятели или имахме гости, ги вадеше, хващаше единия край, а аз – другия, – и показвахме наградите.

Прасетата не се интересуваха дали и колко награди са спечелили, но за баща ми те бяха много важни. Караха го да се чувства важна личност.

Ако предците ни не бяха тласкани от силен порив да се чувстват важни личности, цивилизацията не би била възможна. Какво друго би ни отличавало от животните иначе?

Именно желанието да се чувства значим мотивира необразован беден продавач в бакалия да изучи учебниците по право, намерени на дъното на варел със стари вещи, купен за 50 цента. Сигурно сте слушали за него – казва се Линкълн.

Същата неутолима жажда вдъхновява Чарлс Дикенс да напише безсмъртните си романи; Амелия Еърхарт да прелети Атлантическия океан, сър Кристофър Рен – известен английски архитект, – да проектира симфониите си от камък; Мария Кюри да проведе пионерски, изключително опасни и накрая животозастрашаващи изследвания на радиоактивността; Джон Д. Рокфелер да натрупа милиони, които така и не похарчи. Същата тази страст кара най-богатото семейство в града да построи къща, прекалено голяма за нуждите им. Заради нея се обличаме по последна мода, искаме да караме последни модели коли и се хвалим с изключителните си деца.

Именно тя примамва много момичета и момчета в банди и ги кара да вършат криминални деяния. Според Е. П. Мълруни – бивш полицейски комисар в Ню Йорк, – средно-статистическият млад престъпник е изпълнен със съзнание за своята изключителност и първото му желание след ареста е да стане сензация и пресата да го превърне в герой. Нерадостната перспектива да отиде в затвора бледнее и чезне пред възможността да се наслаждава на портрета си във

вестниците наред със снимки на спортни знаменитости, кино- и телевизионни звезди, и политици.

Ако ми кажете в какво се корени вашето самочувствие, ще ви кажа що за птица сте. Оттам произтича вашият характер. Няма нищо по-важно. Ето, Джон Д. Рокфелер например се чувства важна личност, като дава пари за изграждане на модерна болница в Пекин, с цел да се погрижи за милиони бедни китайци, които не е виждал и никога няма да види. От друга страна, Джон Дилинджър се чувства важна персона, ставайки бандит, обирайки банки и убивайки хора. Когато агентите на ФБР го преследват, той нахълтва в една ферма в Минесота и заявява:

– Аз съм Дилинджър!

Гордее се с това, че е Обществен враг Номер едно.

– Няма да ви нараня, защото аз съм Дилинджър!

Да, единствената съществена разлика между Дилинджър и Рокфелер се заключава в това къде се корени чувството им за собствена значимост.

Историята прелива от забавни истории за прочути хора, които неспирно се борят да получат потвърждение на своята значимост. Дори Джордж Вашингтон настоява да бъде наричан *Негово превъзходителство, Президентът на Съединените щати*, а Колумб държи на титла *Адмирал на океаните и вицекрал на Индия*. Екатерина Велика отказва да отваря писма, неадресирани до *Нейно императорско величество*, а госпожа Линкълн се нахвърля в Белия дом върху госпожа Грант като тигрица с кръсъци:

– Как смеете да седате в мое присъствие, без да съм ви поканила?!

Милионери се надпреварват да финансират експедицията на адмирал Бърд в Антарктика през 1928 г, разбирайки, че цели вериги ледени планини ще бъдат наречени на тяхно име. А Виктор Юго се блазнаел от мисълта Париж да бъде преименуван в негова чест. Дори Шекспир – най-великият сред великите, – опитва да добави блясък към името си, издействайки герб на своето семейство.

Хората понякога се преструват на инвалиди, за да спечелят съчувствие и внимание, и да ги забележат. Да вземем за пример госпожа Макинли, която задоволява болезнената си потребност от зачитане на нейната личност, принуждавайки съпруга си – президент на Съединените щати, – да пренебрегва важни държавни дела, за да стои с часове край нея в леглото, да я прегръща и приспива. Тя подхранва неутолимата си жажда за внимание, настоявайки той да стои край нея по време на посещение при зъболекаря и веднъж вдига скандал, защото се налага да я остави сама там, за да се срещне с държавния секретар Джон Хей.

Медицински авторитети твърдят, че човек може действително да полудее, за да открие в омагьосаните дебри на безумието чувство за собствена значимост, което не е изпитвал в суровата действителност.

Ако някои хора дотолкова жадуват внимание и да се чувстват важни, че намират утеха в лудостта, за да го спечелят, представете си какви чудеса можем да постигнем, засвидетелствайки на хората искрено възхищение отсам границата на безумието.

Един от първите стопански дейци на Америка със заплата над един милион долара* на година (по времето, когато ня-

* Около 15 милиона днес. – Бел. ред.

ма данък общ доход и изкарващият по 15 долара на седмица се смятал за заможен), е Чарлс Шуоб, избран от индустриалеца Андрю Карнеги за първи президент на новосформираната *Юнайтед Стейтс стийл къмпани* през 1921 г., когато Шуоб е само на 38 години. (По-късно я напуска и поема затъналата в проблеми *Бетлеем стийл къмпани*, която превръща в една от най-печелившите компании на Америка.)

Защо Карнеги плаща по един милион долара на година, или приблизително три хиляди долара на ден, на Чарлс Шуоб? Защото Шуоб е гений ли? Не. Защото знае повече за производството на стомана от другите? Глупости. Чарлс Шуоб сам ми е казвал, че има много работници, които знаят повече за производството на стомана от него.

Шуоб разясни, че е получавал тази заплата най-вече заради уменията си да работи с хора. Попитах го как го прави. Ето тайната по собствените му думи – думи, които би трябвало да се излеят от бронз и оказват във всеки дом и училище, във всеки магазин и офис в тази страна: думи, които децата трябва да научат наизуст, вместо да губят време, зубрейки спреженията на латински глаголи или количеството валежи в Бразилия; слова, които ще променят живота ни, стига само да ги следваме:

Смятам уменията да предизвиквам ентузиазъм у хората за най-голямо свое богатство. Начинът да развиеш най-доброто у един човек е като го цениш и насърчаваш.

Нищо не убива човешката амбиция така, както критиката на началниците. Аз никога никого не критикувам. Вярвам в стимулите. Затова охотно хваля, но рядко търся недостатъци. Ако нещо ми хареса, хваля от сърце и съм щедър в похвалите.

Така постъпва Шуоб. Но така ли правят повечето хора?
Не, тъкмо наопаки.

Ако нещо не им харесва, крещят на подчинените си; ако пък им допада, си траят. Както [гласи](#) старото стихче: *Веднъж сторих зло и все това чувам; дважд сторих добро, но никога не чух нищо за това.*

Шуоб споделя:

При неизброимите мои житейски познанства, в срещите с множество и големи хора в различни части на света, още не съм видял човек – колкото и велик да е, – който да не е свършил по-добра работа и да не е вложил повече старание в доброжелателна обстановка, отколкото в условия на критика.

Честно казано, това е една от основните причини за феноменалния успех на Андрю Карнеги. Той хвали сътрудниците си публично и критикува насаме. Превъзнася ги дори от надгробния си паметник. Сам сътвори своя [епитафия](#): Тук лежи човек, който знаеше как да събира край себе си личности, по-умни от него.

Една от тайните на първия Джон Д. Рокфелер в отношенията с хората, работили заедно с него, се крие в това, че искрено ги цени. Например, когато един от партньорите му – Едуард Т. Бедфорд, – загубва един милион долара на компанията с неизгодна покупка в Южна Америка, Джон би могъл да го обвини но знае, че Бедфорд е сторил най-доброто,

на което е способен, и не коментира повече случая. Дори намира повод за похвала – поздравява го, че е успял да спаси 60% от изразходваните средства:

– Това е прекрасно – казва той. – Ние, от горния етаж, невинаги се справяме така добре.

Когато преди няколко години бе проведено проучване сред жени, напуснали своите съпрузи, коя мислите, се оказа основната причина? Това, че *не са оценени*. Готов съм да се обзаложа, че ако се направи подобно проучване сред съпрузи, напуснали жените си, причината ще бъде същата. Често до такава степен приемаме брачните си партньори за даденост, че никога не им казваме колко много ги ценим.

Наш курсист разказа за молба, която съпругата му отправила към него. Заедно с група жени от църквата участвала в програма за самоусъвършенстване. Помолила го да ѝ помогне, като посочи шест неща, които според него могат да я направят по-добра съпруга.

Бях изненадан. Честно казано, би ми било лесно да посоча шест неща, които бих желал да промени у себе си – за Бога, тя би могла да посочи стотици неща, които би искала аз да променя у мен. Но не го направих. Казах ѝ:

– Нека си помисля и ще ти отговоря утре заран.

На другата сутрин станах много рано, обадох се на цветаря и помолих да изпрати на жена ми шест червени рози с послание: *Не мога да измисля шест неща, които искам да промениш у себе си. Обичам те такава, каквато си.*

Когато се прибрах вечерта, кой мислите, ме посрещна на вратата? Точно така, жена ми. Беше готова да се раз-

плаче. Излишно е да разяснявам: бях изключително доволен, че не ѝ отправих критики, както бе поискала.

Следващата неделя в църквата, след като разказа за случилото се, няколко жени от групата ѝ дойдоха при мен:

– Това е най-милото нещо, за което сме чували през живота си!

Тогава осъзнах каква сила се крие в похвалата.

Бихте ли повярвали, че някой може да изгради бизнес за два милиарда долара със силата на признателността? Защото точно това направи Алис Фут Макдугъл, макар и без образование или стопански опит, и с почти никакви средства. След смъртта на съпруга си и с три малки деца, зависими от нея, била принудена да намери начин да издържа семейството. Ето какво разказва тя:

Когато съпругът ми почина, бях толкова обезсърчена, че исках и аз да умира. Една вечер бях наистина изкушена да се удавя и щях да го сторя, ако не бяха децата. Трябваше да живея и да ги изхранвам. Нямах образование, за да си намеря добра работа. Единствената ми надежда беше да започна собствен бизнес.

Съпругът ми търгуваше с кафе и правеше чудесна комбинация от сортове, която ползвахме у дома. Знаех, че ако съумея да докарам хора да го опитат, ще се продава много успешно. Имах 38 долара, с които наех офис – малка стая, но с площ достатъчна за съхранение на кафе. Купих малка кафемелачка, която мелеше към 200 грама наведнъж, и когато получих първата поръчка за

20 килограма кафе, трябваше да напълня машината стопъти, докато смея нужното количество.

Госпожа Макдугъл привлича клиенти, набирайки имена от телефонния указател и разпращайки по 100 писма на ден с покани към хората да опитат нейното кафе. В началото поръчките едва кретат. Но...

Като дете ме учеха да пиша благодарствени бележки, така че приложих същата учтива тактика в бизнеса. Във всяко писмо до клиенти обяснявах колко много означава тяхната поръчка за мен и с какво нетърпение очаквам да доставя най-подходящото за тях кафе. Бях изненадана от случилото се. Всички мъже в търговията с кафе биха предrekli, че ще се проваля до шест месеца.

Две години по-късно бизнесът с кафе на госпожа Макдугъл процъфтява и тя започва да се занимава с ресторантьорство. Как се случват нещата?

Отворих малко кафене на Гранд сентрал стейшън. Месеци наред заведението беше пълен провал. Един ден заваля дъжд и коридорите пред кафенето се препълниха с мокри хора. Никога не бях виждала по-жалка тълпа!

Знаех как се чувстват, защото самата аз бях мокра и измръзнала. Искях да покажа искрена съпричастност; импулсивно отскочих, взех гофретника от вкъщи и раздавах кафе с вафли безплатно. Започнах да ги обслужвам ден след ден, но поръчките валяха и трябваше вече да ги таксувам.

Безплатните вафли предизвикаха небивал успех и след пет месеца опашката бе дълга половин пресечка. В края на петата година бях построила шест ресторанта и бизнесът ми вече струваше половин милион долара.

Едва ли трябва да се обяснява на госпожа Макдугъл каква е цената на признателността.

Не е трябвало никой да го казва и на Фредерик Зигфелд. В началото на XX в. Зигфелд е най-зрелищният предприемач, изгрявал на Бродуей, спечелил репутацията си благодарение на изтънчена способност да *слави американското момиче*. Упорито подбирал млади жени с посредствен външен вид – без да са красавици или да карат мъжете да се обръщат след тях – за участие в неповторимите си продукции. На сцената обаче тези прозаични момичета се преобразявали в бляскави, загадъчни и прелъстителни видения, които пленявали публиката. Хора от всички слоеве на обществото се тълпели, за да ги гледат всяка вечер в *Зигфелд Фолис* *, а много от *момичетата на Зигфелд* – Барбара Стануик, Бет Дейвис и Джоан Блондел, по-късно подхващат успешна филмова кариера. Зигфелд превръща *обикновени* американски момичета в зрелищни звезди.

Как го прави? Знаел е стойността на признанието и увереността, и е използвал всяка възможност да им покаже колко ги цени. Със своите галантност и внимание ги преобразява в красив сценичен мираж, който публиката изживява всяка вечер.

* Ziegfeld Follies (Безумствата на Зигфелд) – поредица представления в стила на парижкото кабаре *Фоли Бержер*, поставени в периода 1907-1931 г. на Бродуей. – Бел. ред.

Бил е и практичен – повишава заплата на момичетата в трупата от 35 долара седмично, на цели 175. Държал се кавалерски: на премиера във Фоли изпратил на всички звезди в състава телеграми, а момичетата от хора отрупа с рози сорт *Американска красавица*.

Веднъж се поддадох на манията да постим и 6 дни не ядох нищо. Не ми бе трудно. В края на 6-ия ден бях по-малко гладен, отколкото в края на втория. Познавам, както и вие, хора, които биха счели за престъпление това да позволят роднини или техни служители да останат шест дни без храна. Въпреки това обаче ги оставят по 6 дни, 6 седмици, понякога и по 60 години без сърдечно одобрение, нужно им не по-малко от храната.

Когато играе главна роля в *Среща във Виена*, Алфред Лънт – един от най-големите актьори на своето време, – възкликва:

– Нищо не ми е потребно повече от храна за моето самоуважение!

Храним децата, приятелите и служителите си, но колко рядко подхранваме самоуважението им! Осигуряваме им енергия с питателна храна, но пропускаме да им кажем добра дума: похвала, която ще звъни в паметта им години наред като неземна музика.

Някои, четящи тези редове, сега си казват: *Пфу, ласкателства! Глупости! Пробвал съм и не помага – не и ако имаш срещу себе си интелигентни хора!*

Разбира се, ласкателството рядко помага при проникателните хора. То е плитко, егоистично и неискрено. Не може да остане скрито и рано или късно излиза наяве. Някои хора

обаче са толкова жадни за похвали, че са готови на всичко, както умиращ от глад човек би ял трева и червеи.

Дори кралица Виктория е била податлива на ласкателства. Министър–председателят Бенджамин Дизраели признава, че при комуникация с кралицата не ги скъпял. По собствените му думи, сипел ги *твърде щедро*. Но Дизраели е един от най-изисканите, ловки и умели управници на необятната Британска империя – гениален в своите дела. Нещата, изпълнявани от него с толкова финес, едва ли биха се удали и на нас. Ласкателството ще ви навреди повече, отколкото би подпомогнало. Притворни адмирации, като фалшивите пари, в крайна сметка ще ви навлекат проблем, ако ги сипете без мяра.

Каква е разликата между похвала и ласкателство? Проста. Похвалата е искрен жест, а ласкателството – притворен. Едното се корени в сърцето, а другото произтича от устата. Едното е безкористно, а другото – с умисъл. Едното буди всеобща възхита, другото – явна неприязън.

Неотдавна видях бюст на мексиканския герой генерал (по-късно: президент) Алваро Обрегон в двореца *Чапултепек* в Мексико сити. По-долу в бронз бяха изсечени мъдри слова от неговата философия: *Не се страхувай от неприятели, които те нападат. Бой се от приятели, които те ласкаят.*

Не! Не! Не! Не ви подтиквам да ласкаете! Далеч съм от подобна мисъл! Визирам нов начин на живот. Нека повторя: *визирам нов начин на живот.*

Крал Джордж V е имал шест максими, окачени по стените на кабинета му в Бъкингамския дворец. Едната гласи: *Научи ме да не отправям и да не се поддавам на евтини похвали.*

Именно това е ласкателството – евтина похвала. Веднъж прочетох определение що е ласкателство, което бих желал да споделя: *Ласкателство е да казваш на другия точно това, което той мисли за себе си.*

Ако трябваше просто да сипем ласкателства, всеки би го правил и до един щяхме да сме специалисти по човешки взаимоотношения.

Когато не сме ангажирани с обмисляне на някой конкретен проблем, обичайно прекарваме 95% от времето в мисли за самите себе си. Ако за малко спрем да мислим за себе си и се насочим към добрите страни на другия, не ще е нужно да прибъгваме към ласкателство – толкова евтино и притворно, че фалшът прозира още преди да сме го доизрекли.

Едно от най-пренебрегваните безценни съкровища на ежедневието ни е похвалата. По неведоми причини пропускаме да похвалим сина или дъщеря си, когато получат добра оценка; забравяме да насърчим децата, когато за първи път смогнат да изпекат кекс или да измайсторят къщичка за птици. Нищо не доставя повече удоволствие на децата от родителски интерес и одобрение.

Следващия път, когато хапнете нещо вкусно в ресторанта, помолете да предадат на главния готвач, че ястието е било отлично приготвено, а когато уморен продавач се отнесе към вас с необичайна любезност, не го отминавайте с мълчание.

Всеки свещеник, лектор или оратор познава разочарованieto да излее душата си пред публика, без да получи ни една похвална дума. Нещата в сила по отношение на професионалистите важат дважд повече за служителите в офиси, магазини и фабрики, при роднини и приятели. В отношенията

с хора не трябва да забравяме никога, че всички, с които общуваме, са човешки същества, и жадуват похвали. Добрите думи доставят наслада всекиму.

Опитайте да оставяте след себе си приятна следа и искрица благодарност навсякъде, откъдето минете. Ще ви изненадат грейналите пламъчета на приятелство, които при следващото ви минаване ще са се вече разгорели изцяло.

Да обиждате хората е не само безсмислено, но и неоправдано. Изрязал съм и съм залепил на огледалото стара пословица така, че неизбежно да я виждам всеки ден: *Минавам по този път само веднъж. Затова всяко светло дело, което мога да сторя; всяка добрина, която мога да проявя към човешко същество, трябва да сторя сега. Не бива да отлагам и пренебрегвам това, защото втори път не ще мина оттук.*

Великият философ Ралф Уолдо Емерсън казва: *Всеки човек, когото срещна, ме превъзхожда в някакво отношение. И в това аз се уча от него.*

Ако твърдението е в сила за Емерсън, не е ли вероятно то да важи стотици пъти повече за мен и вас? Спрете да мислите за лични постижения и своите нужди. Опитайте да видите добрите страни у другия. Забравете ласкателствата. Адмирაციите ви трябва да бъдат преми и искрени. *Одобрявайте от сърце и не скъпете похвалите*, и хората ще ценят думите ви и ще ги повтарят докле са живи, дълго след като вие сте забравили за тях.

ПРИНЦИП № 2

Хвалете искрено и от сърце.

Който стори това,
ще среща подкрепа надлъж и шир.
Който не съумее,
ще следва самотен своя път

Лятно време често ходя на риболов в Мейн. Лично аз умирам за ягоди със сметана, но съм установил, че по някаква странна причина, рибите предпочитат червеи. Затова, когато ходя на риба, обръщам внимание на това не какво обичам аз, а какво обичат рибите. Не слагам на кукичката ягода със сметана, а провесвам червей или скакалец пред устата на рибата и шепна: *Не ти ли се ще да похапнеш от това?*

Защо не влагаме същия здрав разум и когато опитваме да спечелим хората?

Именно така постъпва британският министър-председател Лойд Джордж по време на Първата световна война, когато го питат как е успяла да остане на власт, когато другите военновременни лидери – американският президент Удроу Уилсън, италианският министър-председател Виторио Орландо и френският министър-председател Джордж Клеменсо – вече са забравени, той отвръща, че ако оставането му начело трябва да се обясни с една причина, тя ще е усвоената поука, че на кукичката трябва да се закачва стръв по вкуса на рибата.

Защо да говорим какво искаме ние? Това е детинско. Абсурдно. Разбира се, интересува ви какво искате *вие*. И винаги ще ви занимава това. Но то едва ли е от интерес за някой друг. Останалите хора са също като вас – интересува ги онова, което искат *те*.

Ето защо единствен възможен начин да влияем на другите, е като им говорим за онова, което интересува *тях*, и им показваме как да се домогнат до него.

Спомнете си това утре, когато опитвате да накарате някого да стори нещо. Ако например не искате децата ви да пушат, не им четете проповеди и не им говорете за това какво искате вие. Покажете им обаче, че цигарите може да попречат да ги вземат в баскетболния отбор или да спечелят спринта на 100 метра.

Добре е да помните това, независимо дали си имате работа с деца, телета, или шимпанзета. Ето един пример: веднъж Ралф Уолдо Емерсън и синът му опитвали да вкарат теле в обора. Допуснали обаче обичайната грешка да мислят само какво искат те – Емерсън бутал телето, а синът му го дърпал. Но и телето правело точно като тях – мислело само какво иска то, запънало крака и упорито отказвало да си тръгне от пасбището. Прислужницата, отраснала във ферма, случайно погледнала към обора и видяла как се мъчат. Не умела да пише есета и книги, но в конкретния случай проявила повече здрав разум от Емерсън. Помислила за това какво иска телето, пхнала майчински пръст в устата му и го оставила да го засмуче, след което нежно и внимателно го отвела право в обора.

Всичко, което сте правили от деня на раждането си до днес сте вършили, защото сте целели нещо. Ами когато направихте онова голямо дарение на Червения кръст? Да, и то не е изключение. Извършили сте го, защото сте желали да помогнете, да сторите нещо прекрасно, безкористно и великодушно. *Понеже сте направили това за един от тия най-скромни мои братя, на Мене сте го направили* *.

Ако не бяхте желали да изпитате това усещане повече, отколкото да задържите парите си, нямаше да направите дарението. Разбира се, може да сте сторили това, защото сте се срамували да откажете или защото някой ви е помолил. Едно обаче е сигурно: извършили сте дарение, защото сте желали.

В поучителната си книга *Как да влияем на човешкото поведение*, Хари А. Овърстрийт пише: Всяко действие произтича от нещо, което силно желаем... и най-добрият съвет, който може да бъде даден на желаещите да убеждават другите, било на работа, в семейството, на училище или в политиката, е: най-напред събудете у другия силно желание. *Който стори това, ще среща подкрепа на дълж и шир. Който не съумее, ще крачи самотен своя път*.

Андрю Карнеги – бедният шотландски младеж, който отначало работи за два цента на час, а оставя в наследство 365 милиона долара, рано научава, че единствен начин да влияем на хората, е като се съобразяваме с онова, което иска отсрещният. Ходил е на училище само четири години, но умее да общува с хора.

* Евангелие от Матей, 25:40 (всички цитати от Библията са от ревизираното издание от 1940 г. на ББЛ: <http://www.bible.com/>) – Бел. ред.

Конкретен пример:

Съпругата на брат му се поболява от притеснения по двамата си сина. Учат в *Йейл* и са толкова заети със своите дела, че забравят да пишат вкъщи и не обръщат никакво внимание на отчаяните писма на майка си.

Карнеги се обзалага на 100 долара, че ще получи отговор още с утрешната поща. Някой приема облога и той написва на племенниците си по едно писмо, споменавайки между другото в послепис, че изпраща на всеки по 5 долара.

Но пропуска да сложи пари в пликовете.

Незабавно пристигат отговори с благодарности до *скъпия чичо Андрю за милото писмо* – а останалото можете да допишете сами.

Подобен пример разказва Стан Новак от Кливланд, Охайо, който посещаваше един от моите курсове. Една вечер Стан се прибира от работа и намира най-малкия си син Тим, ритач и пищящ на пода в дневната. Следващия ден трябва да тръгне на детска градина, но се инати. Нормалната реакция на Стан би била да изпрати момчето в стаята му с наставления по-добре да свикне с мисълта, че ще отиде в детската градина, защото нещата в нея насока са вече решени. Но Стан осъзнава, че с това няма да убеди Тим и дори синът му да тръгне на детска градина, ще го стори с нежелание; затова сяда и си задава въпрос: *Ако аз бях Тим, какво би ме накарало да се радвам, че ще ходя на детска градина?*

Двамата с жена му изготвят списък с всички забавни неща, които децата правят там: рисуват с пръсти, пеят песнички, завързват нови приятелства. След което преминават към действие.

Всички се заехме да рисуваме с пръсти на кухненската маса – жена ми Лил, големият син Боб и аз, – и много се забавлявахме. Не след дълго Тим занаднича от ъгъла. Поиска и той да се включи.

– О, не! Първо трябва да отидеш на детска градина, за да се научиш да рисуваш по този начин!

С целия подobaващ ентусиазъм, който съумях да придам на ситуацията, изброих всички неща от списъка, така че да ги проумее – обясних му колко забавно ще бъде в детската градина.

На следващата сутрин с мисъл, че съм станал първи, слязох долу. Намерих Тим заспал на стола в дневната.

– Какво правиш тук? – попитах.

– Чакам да ходя на детска градина. Не искам да закъснея!

Ентусиазмът на цялото семейство бе запалил у Тим силно желание, каквото никакви увещания и заплахи не биха могли да породят.

Утре може да се наложи да убедите някого да прави нещо. Преди да заговорите, спрете и се запитайте: *Как мога да накарам този човек да писка са го стори?*

Този въпрос ще ни възпре да не се хвърлим небомислено в ситуацията, говорейки напразно за това какво ни се иска на нас.

Някога наемах голяма зала в един нюйоркски хотел за 20 дни всяка година, с цел да изнасям цикъл лекции. Веднъж в началото на сезона внезапно ме уведомиха, че наемът скача почти трикратно. Тази вест ме застигна, след като билетите бяха отпечатани и продадени, а съобщенията – разпратени.

Естествено, не бях склонен да платя повече, но каква полза да отстоявам моето мнение по въпроса? От хотела се интересуваха кое устройва тях. Ето защо няколко дни по-късно реших да се срещна с управителя.

– Бях малко смутен от вашето писмо, но за нищо не ви коря. На ваше място сигурно и аз щях да постъпя така. Ваше задължение като управител на хотела е да гарантирате максимум възможна печалба. В противен случай ще ви уволнят, и с право. Нека вземем лист хартия и нахвърляме какви са предимствата и недостатъците за вас, ако настоявате на такова повишение на наема.

Взех една бланка, теглих черта през средата и озаглавих едната колона *Предимства*, а другата: *Недостатъци*.

Под *Предимства* написах: *Залата: свободна*. И започнах:

– Плюс за вас е, че залата ще е свободна за танцови забави и конференции. Преимуществото е голямо, защото за тях ще ви платят много повече, отколкото аз. Ако заемам залата двадесет дни в разгара на сезона, вероятно ще се лишите от изгодни сделки. Сега нека видим недостатъците: първо, вместо да повишите прихода си от мен, ще го намалите – дори ще се лишите от него, защото не съм склонен да плащам искания наем. Ще бъда принуден да провеждам курса другаде. Но има и още нещо: лекциите ми привличат купища образовани и културни люде във вашия хотел. Безспорно за вас това е добра реклама. Всъщност, ако похарчите пет хиляди долара за реклама във вестниците, няма да доведете в хотела толкова посетители, колкото ви водят аз с тези лекции. За един хотел това е важно, нали?

Докато говорех, вписах тези два *недостатъка* в съответната графа и подадох листа на управителя:

– Моля внимателно да обмислите предимствата и недостатъците за вас и да ми съобщите решението си.

На следващия ден получих писмо, с което ме уведомяваха, че наемът ми ще се повиши само с 50% вместо с 200%. Обърнете внимание: постигнах този резултат, без да кажа и дума какво искам аз. През цялото време говорих за това, което искаше другият, и как би могъл да се домогне до него.

Нека предположим, че бях сторил нещото, най-близко до ума – да се втурна в кабинета му, разгневен:

– Какво значи това: да ми вдигате наема трикратно, след като знаете, че билетите са вече отпечатани и продадени, и съобщенията: разпратени? Триста процента?! Това е подигравка! Абсурд! Няма да платя!

Какво щеше да последва? Би избухнал спор, а нали знаете как свършват споровете? Дори да го бях убедил, че бърка, гордостта нямаше да му позволи да отстъпи.

Следва един от най-добрите съвети, изказвани някога във връзка с финото изкуство по човешки отношения. По думите на Хенри Форд: ако въобще има тайна на успеха, тя е в умението да схванеш гледната точка на другия, да пробваш да погледнеш нещата от неговия ъгъл и впоследствие - от своя собствен.

Толкова е просто, така очевидно, че всеки би следвало да го долови от пръв поглед. Но 90% от хората на Земята пренебрегват това в 90% от случаите.

Нужен ви е пример ли? Погледнете писмата на бюрото си утре заран и ще видите, че повечето от тях нарушават това важно правило и не следват здравия разум. Ето писмо от началник радиоотдела на голяма рекламна агенция с представителства, разстелени из целия континент. Изпратено е до

директорите на местни радиостанции в цялата страна. (В скоби съм упоменал своята реакция на всеки абзац.)

ДО

Г-н Джон Бланк

Бланквил, Индиана

Уважаеми господин Бланк,

Компания желае да запази позициите си на водеща агенция в радиорекламата.

(Грижа ли го е някой какво желае твоята компания? Имам си свои проблеми. Банката обявява ипотеката на къщата ми за просрочена, бръмбари съсипват ружите в двора, фондовият пазар вчера се срина. Сутринта изпуснах влака в осем и четвърт. Снощи не ме поканиха на забавата у семейство Джоунс. Лекарят констатира, че имам високо кръвно, неврит и пърхот. И какво? Пристигам в кабинета си тази сутрин притеснен, отварям пощата, и някакъв мнителен мухльо от Ню Йорк седнал да ми плещи какво желае неговата фирма. Ха! Ако знаеше какво впечатление оставя писмото му, би зарязал рекламата и се захванал да бърка разтвори за дезинфекция.)

Рекламните проекти на нашата агенция на практика положиха начало на националната радиореклама. Нашите спотове в ефир поддържат висок рейтинга ни сред другите агенции от години.

(Голям и богат си, и си на върха, така ли? И какво от това? Пет пари не давам, дори да си голям и богат колкото Дженерал мотърс, Дженерал илектрик и Пентагона, взети заедно. Ако имаше мозъка на едно колибри, щеше да знаеш, че ме

е грижа колко голям съм аз, а не колко голям си ти. А всички тези приказки за колосалните ти успехи ме карат да се чувствам дребен и незначителен.)

Искаме да предлагаме на нашите клиенти по радиото информация по последна дума на рекламната стратегия.

(Искаш! Искал, представете си. Що за глупак?! Далеч не ме интересува какво искаш нито ти, нито президентът на Съединените щати. Повтарям за кой ли път, че ме интересува това, което искам аз, а още не си казал и дума за това във високопарното си писмо.)

Поради това, бихте ли включили компания в преференциалния си списък за седмична информация – с всички подробности, които биха били от полза на агенцията, умееща да ангажира рекламното си време.

(Преференциален списък! Ама че нахалник! Караш ме да се чувства дребен и маловажен с надутите приказки за своята компания, а после искаш да те включа в преференциален списък, като дори не знаеш да кажеш едно моля.)

Навременно потвърждение за получаване на настоящото писмо, придружено от информация за дейността ви в последно време, ще бъде от взаимна полза.

(Глупак! Праща ми евтино стандартно писмо – тиражирано и разхвърляно като есенни листа, а има наглостта да иска от мен – обезпокоен за застраховката, за ружите и кръвното си налягане, – да седна и диктувам отговор, потвърждаващ получаване на писмото му: *навременно!* Какво значи *навременно*? Не си ли наясно, че съм не по-малко зает от теб – или поне така ми се ще да мисля. И да си дойдем на въпроса: кой ти дава право да раздаваш оценки?... Щяло да бъде *от взаимна полза*. Най-накрая се сети и за мен. Но не става ясно каква изгода ще почерпя и аз.)

Най-искрено ваш

Джон Доу

Директор отдел „Радио“

Р.С.: Приложеното копие от новия брой на списание „Бленквил“ може би ще представлява интерес за вас и вероятно ще пожелаете да излъчите информация за него по вашата радиостанция.

(А, най-сетне в послеписа споменавах нещо, което може да ми е от полза. Защо не започна с това? Всеки, който се занимава с реклама и може да сътвори безсмислици като тези, които си ми изпратил, вероятно страда от някакъв вид мозъчна недостатъчност. Не ти е притрябвало писмо за дейността ни в последно време. Имаш нужда от доза йод за щитовидната жлеза.)

Е, ако хората, които посвещават живота си на рекламата като професия и се представят за специалисти, способни да влияят върху другите – и с това да ги накарат да купуват; – ако те си позволяват да напишат подобно писмо, какво тогава да очакваме от някой месар или автомонтьор?

Ето и друго писмо, сътворено от ръководителя на голям товаро-разпределителен терминал до един от нашите курсисти – Едуард Върмилен. Какво въздействие оказва то върху човека, до когото е адресирано? Прочетете го и после ще ви информирам.

А. Зерегас Сънс Инкорпорейтед

Фронт стрийт 28, Бруклин, Ню Йорк

На вниманието на господин Едуард Върмилен

Господа,

Функционирането на нашата товаро-разпределителна железопътна станция е затруднено, тъй като значителна част от стоките пристигат късно следобед. Това води до претоварване, извънреден труд за работниците ни, неекспедитивно обслужване, а в някои случаи – и до забавяне на товара. На 10 ноември получихме пратка от 510 кашона, която пристигна в 16:20 ч.

Молим за вашето съдействие за предотвратяване на нежелани ефекти поради ненавременен пристигане на товарите. Нашата молба е в дните, когато експедирате пратка, да изпратите камиона по-рано или да доставите част от товара преди обед.

Предимствата за вас от такава организация на работата биха включвали по-експедитивна обработка на вашите камиони и гаранция, че товарът ви ще замине в деня на пристигането си.

Искрено ваш,

Дж. Б., директор

След като прочете това писмо, господин Върмилен – директор продажби в *А. Зерегас Сънс*, ми го препрати със следния коментар:

Това писмо произведе върху мен обратен на желания ефект. То започва с описани проблемите на терминала, от които ние, общо взето, не се интересуваме. Искат наше съдействие, без въобще да помислят не ни

ли затруднява това, и чак накрая – в последния абзац, – става дума, че нашето съдействие означавало по-експедитивна обработка на камионите ни и увереност, че товарите ни ще бъдат експедирани на датата, когато са пристигнали.

С други думи, това, от което най-силно се интересуваме, се споменава най-накрая и реакцията, която писмото предизвиква, е по-скоро неприязън, а не желание за съдействие.

Нека сега видим не можем ли да преработим това писмо в по-сполучлив вариант. Да не губим време в приказки за свои проблеми. По съвета на Хенри Форд, да разберем гледната точка на другия и видим нещата от негов, след което и от наш ъгъл.

Следва друг възможен вариант. Дори и да не е най-добрият, не е ли все пак по-добър?

ДО

Г-н Едуард Върмилен

А. Зерегас Сънс Инкорпорейтед

Фронт стрийте 28, Бруклин, Ню Йорк 11201

Уважаеми господин Върмилен,

Вашата организация е един от нашите най-добри клиенти вече четиринадесет години. Много сме радостни от този факт и бихме желали да ви предоставяме бързото и ефективно обслужване, което заслу-

жавате. За съжаление обаче, това е невъзможно, когато камионите ви докарат голяма пратка късно следобед, както на 10 ноември. Защо ли? Много други клиенти също изпращат товари следобед. Естествено, това предизвиква задръстване. И обработката на вашите камиони се забавя, а понякога цяла доставка се отлага.

Ситуацията е неприятна, но може да се избегне. Ако, когато ви е възможно, изпратите товарите сутрин, те ще бъдат освободени незабавно и изпратени по предназначение, а служителите ни ще могат да се прибират навреме, за да си приготвят с удоволствие вечеря от вашите чудесни макаронени изделия.

Когато и да пристигат вашите товари, ние ще стоим всичко по силите си, за да ги обработим незабавно.

Вие сте зает човек. Не си правете труд да отговаряте на това писмо.

Барбара Андерсън, която работи в банка в Ню Йорк, решава да се премести във Финикс, Аризона, заради здравето на сина си. Използвайки принципите, научени в нашия курс, тя написва следното писмо до дванайсет банки във Финикс:

Уважаеми господине,

Десетгодишният ми опит в банковото дело може би ще заинтригува една бързо развиваща се банка като вашата.

На различните ми длъжности в *Банкърс тръст* *къмпани* в Ню Йорк, довели до сегашната ми работа като директор на клон, съм придобила умения на всеки етаж на банковото дело, включително отношения с вложители, кредити, заеми и администрация.

През май ще се местя във Финикс и съм уверена, че мога да допринеса за разрастването и рентабилността на вашата банка. Ще бъда във Финикс на 3 април и бих се радвала, ако имам възможност да ви покажа как мога да съдействам на вашата банка да постигне целите си.

Искрено ваша

Барбара А. Андерсън

Как мислите, получава ли госпожа Андерсън отговор на това писмо? Единадесет от дванадесетте банки я поканват на интервю и тя трябва да избира чия оферта да приеме. Защо? Защото не говори за това какво иска тя, а обяснява в писмото си как може да донесе полза на банката; иска да работи в неин интерес, а не само в свой собствен.

Хиляди търговски агенти днес кръстосват улиците уморени, обезсърчени и зле платени. Защо? Защото мислят предимно за това, което искат те. Не съзнават, че нито вие, нито аз искаме просто да купим нещо. Ако искахме, щяхме да

отидем и да го купим. Всички ние обаче се интересуваме главно от това как да решим своите проблеми. И ако тези търговци ни покажат как техните услуги или стоки биха ни помогнали да ги решим, няма да има нужда да ни продават. Ние сами ще купуваме. Клиентите обичат да се чувстват, че купуват те, а не че някой им продава нещо.

И все пак толкова търговци прекарват живота си в усилия да продават, без да се поставят на мястото на клиента. Ето например, аз години наред живея във *Форест хилс* – малък квартал в околностите на *Куинс*, Ню Йорк. Един ден, докато бързах към гарата, случайно срещнах един брокер на недвижими имоти, които от години продаваше и купуваше имоти в квартала. Познаваше добре *Форест хилс*, затова побързах да го питам дали украсената ми с гипсови орнаменти къща е построена с железобетон, или кухи тухли. Отвърна, че не знае и ми каза нещо, което вече знаех – че мога да разбера, ако се отнеса до местната градоустройствена асоциация. На следващата сутрин получих писмо от него. Да не мислите, че ми изпращаше нужната ми информация? Би могъл да я получи за една минута по телефона. Не, повтаряше ми, че мога да науча това, което искам да знам, като се обадя в асоциацията, след което ми предлагаше да поверя на него жилищната си застраховка.

Нямаше желание да ми помогне. Интересуваше го само как да помогне на себе си.

Дж. Хауърд Лукас от Бирмингам, Алабама, разказва как двама търговци от една и съща компания процедират в една и съща ситуация.

Преди няколко години бях един от ръководителите на малка фирма. Близко до нас се помещаваше районното представителство на голяма застрахователна компания. Агентите им бяха разпределени по райони и нашият се обслужваше от двама служители, които условно ще наречем Карл и Джон.

Една сутрин Карл намина през нашия офис и между другото спомена, че фирмата му току-що е въвела нов вид застраховка Живот за хора на ръководни длъжности и че според него тя може да ни заинтригува; затова, щом има повече информация, ще ни се обади.

Същия ден Джон ни среща на улицата на връщане от кафето и извика:

– Хей, Люк, спри за малко! Имам за вас страхотна новина.

Настигна ни бързо и много развълнуван ни разказа за застраховката *Живот* за ръководни кадри, въведена от фирмата му същия ден. (Ставаше дума за същата застраховка, която Карл беше споменал между другото.) Джон искаше ние да станем едни от първите клиенти. Разясни ни някои възможни моменти и завърши:

– Този вид застраховка е съвсем нова и ще помоля някой от централата да дойде да ви обясни всички подробности утре, но междувременно дайте да попълним формулярите, за да има той повече информация, от която да изходи.

Възторгът му породил у нас силно желание да се сдобием с тази полица, макар и да не знаехме подроб-

ности. Когато ги научихме, те потвърждаваха първоначалната информация на Джон и той не само успя да продаде застраховка на всеки от нас, но впоследствие удвои сумата.

И Карл можеше да ни продаде тази застраховка, но не направи дори опит да провокира у нас желание да я сключим.

Светът е пълен с хора алчни и себични. Онези рядко срещани личности, които опитват безкористно да служат на другите, разполагат с огромно преимущество. Няма конкуренция. Оуен Д. Йънг – известен адвокат, основател на Американска Радиокорпорация (RCA) и един от най-изтъкнатите хора в деловия свят на Америка, заявява: *Хора, които умеят да се поставят на мястото на другите, да разбират начина им на мислене, няма защо да се безпокоят какво им готви бъдещето.*

Ако от прочита на тази книга почерпите дори само едно нещо – повече желание да разберете гледната точка на другия, стремеж да възприемате нещата от негова перспектива – дори само това да ви остане от нея, тя със сигурност ще допринесе за вашата кариера.

Отчитане гледната точка на другия, умение да пробудиш у него желание за нещо, не бива да се тълкува като манипулиране с цел той да предприеме действие от полза за вас в свой ущърб. И двете страни трябва да спечелят. В писмата до господин Върмилен и подателят, и получателят са заинтересовани от промяната. И банката, и госпожа Андерсън имат полза от нейното писмо – банката печели ценен служител в нейно лице, а госпожа Андерсън – подходяща работа.

Най-добрият начин да мотивирате някого да стори нещо за вас е да покажете как това би било от полза за него.

Майкъл Уидън може да потвърди това. Като местен дилър на *Шел ойл* в Роуд Айлънд попада в критична ситуация, но използвайки този принцип, намира гениално разрешение. Проблемът бил в една остаряла, занемарена и нерентабилна бензиностанция, която осуетявала целта му да стане дилър номер едно в своя район.

Неин управител бил възрастен мъж без никакво желание за каквато и да е промяна, и никакви увещания от страна на Майк не можели да го накарат да модернизира базата: нито практични съвети, нито задушевен разговор, нито молби. Нищо не помагало. Човекът упорствал като муле от Мисури!

Тогава на Майк му хрумнала идея: ако го покани на посещение в най-новата бензиностанция в района, може би видът ѝ ще го вдъхнови да обнови своята. Възрастният мъж проявил интерес към дейността на конкуренцията и с охота приел.

Останал толкова впечатлен от видяното, че при следващото си посещение Майк не могъл да познае мястото – почистено, подредено и дори с ръст в продажните! Пред него вече нямало пречки да стане най-добър дилър в областта.

С безкрайните си дотогавашни увещания и приказки не бе успял да постигне нищо, но щом провокира у човека ясна представа как би могъл да изглежда собственият му бизнес, и двамата спечелиха.

Повечето хора посещават колеж, четат Шекспир, проникват в тайните на висшата математика, но така и не осъзнават как функционират умовете им. Веднъж водех курс по ора-

торско майсторство за току-що завършили колеж млади новопостъпващи служители в *Кериър корпорейшън* – голям производител на климатични инсталации. Един от курсистите много искаше да убеди останалите да играят баскетбол в свободното време. Думите му общо взето бяха следните:

– Искам да дойдете да играем баскетбол. Аз толкова обичам баскетбол, но последните няколко пъти в салона нямаше достатъчно хора да играем мач. Онази вечер само двама-трима си подавахме топката. Посиниха ми окото. Тая вечер елате всички. Така ми се играе баскетбол!

Казва ли нещо, което бихте желали? Едва ли ви се ходи в спортна зала, където никой не стъпва. Или бъркам? Интересува ли ви особено какво му се иска на него? И едва ли ви се ще да ви насинят окото.

Би ли могъл да ви каже, че във физкултурния салон ще се радвате на нещо позитивно? Разбира се! Повече енергия. Добър апетит. Ще се разтоварите умствено. Ще се забавлявате. Баскетболът е приятна игра.

Да повторим мъдрия съвет на професор Овърстрийт: *Най-напред събудете у другия силно желание. Който стори това, ще среща подкрепа на дълж и шир. Който не съумее, ще крачи самотен своя път.*

К. Т. Дъчман – телефонен инженер и участник в курса, не можеше да накара 3-годишната си дъщеричка са закусва овесени ядки. Обичайните укори, увещания и уговорки оставаха безплодни. Тогава родителите се запитали: *Как да я накараме да поиска да яде овесени ядки?*

Момиченцето обичало да подражава на майка си, да се чувства пораснало. Затова една сутрин го сложили да стъпи

на стола и му позволили да приготи закуската. В точния момент, докато бъркало овесените ядки, баща му влязъл в кухнята и дъщеря му се обърнала към него с думите:

– Виж, татко, тази сутрин аз правя закуската!

После изяла две порции овесени ядки, без да се налага някой да я увещава, защото ѝ било интересно. Чувствала се важна, защото се била проявила в приготвянето на закуската.

Уилям Уинтър отбелязва, че да се проявиш е доминираща потребност в човешката природа. Защо не подходим със същата психология към деловите отношения? Когато имаме бляскава идея, вместо да парадирате пред другите с това, че е наша, защо не изчакаме да я почувстват като своя – тогава ще я харесат, а сигурно *ще си сипят и допълнително*.

Не забравяйте: *Най-напред събудете у другия силно желание. Който стори това, ще среща подкрепа на дълъг и шир. Който не съумее, ще крачи самотен своя път.*

ПРИНЦИП № 3

Събудете у другия силно желание.

НАКРАТКО

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ В ОБЩУВАНЕТО

ПРИНЦИП № 1

Не критикувайте, не съдете и не недоволствайте.

ПРИНЦИП № 2

Хвалете искрено и от сърце.

ПРИНЦИП № 3

Събудете у другия силно желание.

ВТОРА ЧАСТ

ШЕСТ НАЧИНА ДА ПЕЧЕЛИТЕ ХОРСКИТЕ СИМПАТИИ

Постъпвайте така и навсякъде ще сте добре дошли

Защо трябва да четете тази книга, за да се научите как да печелите приятели? Защо не се поучите от най-големия специалист в света в нея област? Кой е той ли? Може да го срещнете утре на улицата. Като стигнете на три крачки от него, той ще размаха опашка. Ако спрете и го погалите, със затрогваща любвеобвилност ще положи всячески усилия да ви покаже колко ви харесва. Както знаете, зад тази проява на обич няма никакви скрити помисли: кучето не се опитва да ви продаде недвижим имот, нито иска да се ожени за вас.

Замисляли ли сте се някога, че кучето е единственото животно, което не трябва да се труди за прехраната си? Кокошката снася яйца, кравата дава мляко, канарчето пее. А кучето се прехранва, дарявайки ви единствено и само с любов.

Когато бях на пет години, баща ми ми купи за 5-10 цента едно малко жълто кученце. Типи бе радостта на моето детство. Към четири и половина всеки следобед животинчето заставаше в двора пред къщи, вперваше умни очи в пътя и щом чуеше гласа ми или ме видеше да размахвам кутията за обяд сред храстите, се изстрелваше като куршум нагоре по хълма да ме посрещне с радостни подскоци и възторжен лай

С Типи бяхме неразделни в продължение на пет години. Една ужасна бурна нощ, която никога няма да забравя, беше

поразен от гръм на три крачки от главата ми. Смъртта му бе трагедията на моето детство.

Ти никога не беше чел трудове по психология, Типи. Нямаше нужда от тях. По някакъв даден свише инстинкт знаеше, че можеш да спечелиш повече приятели за два месеца, като искрено се интересуваш от другите, отколкото за две години, опитвайки да накараш тях да се заинтересуват от теб.

Повтарям: можеш да спечелиш повече приятели за два месеца, като искрено се интересуваш от другите, отколкото за две години, като се опитваш да накараш тях да се заинтересуват от теб.

И все пак познавам хора, които бъркат и през целия си живот опитват да привличат неизменно интереса на другите към себе си. Разбира се, резултатът е нулев. Хората не се интересуват от вас. Нито от мен. Интересуват се от себе си – сутрин, обед и вечер.

С помощта на Нюйоркската телефонна компания бе направено проучване на база телефонни разговори, за да се установи коя е най-често използваната в тях дума. Познахте – личното местоимение *аз*. Аз. Аз. Аз... Среща се 3900 пъти в 500 телефонни разговора.

Аз. Аз. Аз.

Когато видите групова снимка, на която присъствате и вие, какво търсите най-напред да видите на нея?

Ако само се опитваме да впечатлим другите и да привлечем интереса им към себе си, никога няма да имаме много и верни приятели. Приятели, истински приятели, не се печелят така.

Наполеон опитва да го стори при последната си среща с Жозефин:

– Жозефин, аз съм бил по-голям късметлия от всеки друг на света. Но сега ти си единственият човек, на когото мога да разчитам.

А историците се съмняват дали и доколко е можел да разчита и на нея.

Алфред Адлер – известният австрийски психолог, – написва книга, озаглавена *Какво трябва да означава животът за вас*. В нея пише: *Човек, който не се интересува от ближния, среща най-много трудности в живота и най-много наранява другите. От такива хора произтичат всички неволи на човечеството.*

Може да прочетете десетки хиляди мастити томове по психология, без да срещнете по-важна мисъл от тази. Мисълта на Адлер е толкова богата на смисъл, че ще я повтора още веднъж, удебелена:

Човек, който не се интересува от ближния, среща най-много трудности в живота и най-много наранява другите. От такива хора произтичат всички неволи на човечеството.

Навремето посещавах курс по писане на кратка проза в Нюйоркски университет. Веднъж пред нас се изправи да говори редакторът на едно много популярно списание. Заяви, че може да вземе който и да е от десетките разкази, минаващи веки ден през бюрото му, и след като прочете няколко абзаца, да усети дали авторът обича или не хората.

– Ако авторът не обича хората, и хората няма да обичат неговите разкази – заключи той.

Докато говореше за белетристика, опитният редактор на два пъти се извини, задето наставленията му звучали като църковно поучение:

– Казвам ви същите неща, които би ви казал някой проповедник, но помнете, че трябва да се интересувате от хората, ако искате да успеете като автори на разкази!

Ако това важи за писането на белетристика, можете да сте сигурни, че е меродавно и в преките отношения с хора.

Прекарах една вечер в гримьорната на Хауард Търстън последния път, когато имаше представление на Бродуей. Той бе всепризнатият доайен на илюзионистите. Четиридесет години бе пътувал безспир по целия свят, смайвайки публиката с фокусите си и карайки хората да немеят в почуда. Над шестдесет милиона души са посещавали представленията му, а печалбите се изчисляват на около два милиона долара.

Помолих го да сподели с мен тайната на своя успех. Образованието несъмнено нямаше нищо общо с кариерата му, защото като малък бяга от къщи, става скитник, пътува в товарни вагони, спи в копи сено, проси от врата на врата, учи се да чете от надписите, покрай които преминава влакът.

– Може би знаете нещо свръхестествено за фокусите?

– Не – отвърна той.

За илюзионисти са написани стотици книги и десетки хора знаят всичко, известно на самия него. Той обаче притежава две качества, които липсват у други. Първо, способност да контролира хората отвъд светлините на рампата. Изкусен артист е и познава човешката природа. Всичко, което прави: всеки жест, интонация, всяко помръдване на вежда, е прецизно отрепетирано в аванс; действията му са премерени до

частица от секундата. В добавка към това обаче Търстън пита искрено уважение към хората. Каза ми, че много илюзионисти поглеждат публиката и си казват: *Още една тълпа мухълъвци, селяндури някакви. Ще го излъжа като две и две четири.*

Той подхожда другояче:

– Всеки път, когато изляза на сцената, си казвам: *Благодарен съм, задето тези хора са дошли да ме гледат. Дават ми възможност да изкарвам прехраната си по доста приятен начин. Ще им дам най-доброто, на което съм способен.*

Сподели, че никога не излиза на сцената, без да си повтори неколкостранно: *Обичам моята публика. Обичам моята публика.* Смешно ли изглежда? Или абсурдно? Имате право да мислите, както ви е угодно. Аз само предавам, без да коментирам, формулата за успех на един от най-прочутите илюзионисти на всички времена.

Джордж Дайк от Норт Уорън, Пенсилвания, е принуден да се пенсионира след 30 години работа, когато през мястото на автосервиза му прекарват нова автомагистрала. Не след дълго безделието на пенсионерския живот му дотяга и той се сеща за старата цигулка. Обикаля цялата област, за да слуша музикални изпълнения на по-известни цигулари и да разговаря с тях. Скромно и дружелюбно разпитва за неговите история и интереси всеки срещнат музикант. При все посредствен цигулар, той си спечелва много приятели. Участва в конкурси и скоро набира популярност сред любители на кънтри музика в източната част на Съединените щати като *Чичо Джордж – онзи, дето скрибуца на цигулка, от окръг*

Кинзуа. Когато говорих с него, Чичо Джордж беше на 72 години и се наслаждаваше на всяка минута от живота. С трайния си интерес към другите, той си бе създал нов живот тогава, когато повечето хора смятат продуктивните години за безвъзвратно отминали.

Именно това е друг един от секретите в удивителната популярност на Теодор Рузвелт. Обичат го дори прислужниците. Камериерът му Джеймс Е. Еймс пише за него книга, озаглавена *Теодор Рузвелт – героят на своя камериер*. В нея разказва следната показателна случка:

Веднъж жена ми попита президента що за птица е пѐдпѐдѐкът. Не беше виждала никога и той ѝ го описа подробно. След ден-два телефонът иззвѐня. [Еймс и съпругата му живеят в малка къщичка в имението на Рузвелт в Ойстър бей.] Жена ми се обади. Беше самият господин Рузвелт. Обаждаше се да ѝ каже, че пред прозореца ѝ е кацнал един и ако погледне навън, ще види пѐдпѐдѐк. Такива дребни жестове бяха много типични за него. Винаги, когато минаваше край нашата къщичка, дори да не ни виждаше, чувахме гласа му:

– Ехо-о-о, Ани! Ехо-о-о, Джеймс!

Това беше неговият приятелски поздрав.

Възможно ли е служителите на такъв човек да не го харесват? Как би могъл някой да не го обикне?

Един ден Рузвелт се обажда в Белия дом, докато с госпожа Тафт са на посещение в друг град. Искрената му симпатия към обикновените хора проличава от това как поздравя-

ва всички стари служители в Белия дом – дори кухненския персонал, – по име.

Арчи Бът пише:

Когато видя Алис [кухненската прислужница на президента Рузвелт и г-жа Тафт], я попита дали още прави царевичен хляб. Тя отвърна, че някога прави за слугите, но никой от господата не го яде.

– Проявяват лош вкус! – заяви гръмогласно Рузвелт.
– Като видя президента, ще му съобщя.

Алис му донесе чинийка с едно парче и той тръгна с нея към кабинета, като си хапваше и поздравяваше градинарите и работниците по пътя.

Обръщаше се към всеки точно така, както го беше правил някога. Айк Хувър – главен портиер на Белия дом в продължение на 40 години, промълви със сълзи на очи:

– Това в единственият ни щастлив ден от почти две години насам и никой от нас не би го заменил и срещу сто долара.

Същото внимание към обикновените хора помага на търговския агент Едуард М. Сайкс-младши от Чатъм, Ню Джърси, да запази един клиент. Ето неговия разказ:

Преди много години обслужвах клиентите на *Джонсън енд Джонсън* в Масачузетс. Един от тях бе собственик на дрогерия в Хингъм. Всеки път, когато ходех в този магазин, разговарях няколко минути с продавача на газирана вода и с другия продавач,

преди да се срещна със собственика, за да взема поръчката му.

Един ден, след като поговорих със служителите, отидох при собственика и той ми каза да си вървя, защото не иска повече да купува продукти на *Джонсън енд Джонсън*, тъй като според него компанията насочва внимание към големите магазини за хранители и тези за стоки с намаление, в ущърб на малките дрогери. Тръгнах си с подвита опашка и няколко часа обикалях с колата из града. Накрая реших да се върна и поне да направя опит да обясня нашето становище на собственика на него магазин.

Върнах се и както обикновено поздравих двамата продавачи. Когато влязох при собственика, той ми се усмихна и се зарадва, че съм се върнал. Направи два пъти по-голяма поръчка от обичайно. Вторачих се изненадан в него и попитах какво се е случило след предишното ми посещение само няколко часа по-рано. Той посочи младежа на щанда за газирана вода и обясни, че след като съм си тръгнал, момчето отишло при него и му съобщило, че аз съм един от малцината търговски агенти, които си правят труда да поздравяват него и другите в магазина.

– Ако има търговец, който си заслужава клиентите, това е той!

Собственикът се съгласил и остана наш клиент.

Никога не забравям, че искреният интерес към другите е най-важното качество за един търговски агент – всъщност и за всеки човек.

От собствен опит знам, че можеш да спечелиш внимание и готовност за съдействие и от най-търсените хора, проявявайки искрен интерес към тях. Нека ви го докажа с пример.

Преди години водех курс по белетристика в Бруклински институт за изкуство и наука. Искяхме да поканим видни писатели, като Катлин Норис, Фани Хърст, Айда Тарбел, Албърт Пейсън Търън и Рупърт Хюс да споделят с нас своя опит. Написахме им писмо, в което се казваше, че се възхищаваме от творчеството им и много бихме се радвали да почерпим техни съвети и да споделят с нас тайната на своя успех.

Всяко от писмата бе подписано от около 150 души. Споменавах, че осъзнаваме колко заети хора са писателите – твърде заети да подготвят лекции, – затова прилагаме списък с въпроси, касаещи самите тях и методите им на работа. Това им допадна. Кому не би се харесало? И дойдоха чак до Бруклин, готови да ни оказат съдействие.

С помощта на същия метод убедихме Лесли М. Шоу – министър на финансите в кабинета на Теодор Рузвелт, Джордж У. Уикършан – главен прокурор в кабинета на Уилям Тафт, Уилям Дженингс Брайън, Франклин Д. Рузвелт и много други видни мъже да говорят пред моя курс по ораторско майсторство.

Всички ние – независимо дали сме работници във фабрика, служители в канцелария или кралица на трона си, – до един харесваме хора, които ни се възхищават.

Ако искаме да печелим приятели, трябва да се примирим с неудобството да правим неща за другите – неща, изискващи време, енергия, безпокойства и внимание. Когато херцогът на Уиндзор беше принц на Уелс, трябваше да направи обиколка на Южна Америка. Преди да тръгне, отдели месе-

ци в изучаване на испански език, за да може да води публични разговори с местни хора. Ето защо южноамериканците го обичаха.

От години съм си поставил за цел да узная рождените дни на приятелите си. Как? Макар и да не вярвам ни най-малко в астрологията, подхващам тема дали другият вярва, че рождената дата на човека предопределя неговия характер. После питам за датата му на раждане. Ако ми каже примерно 24 ноември, повтарям си наум: *24 ноември, 24 ноември*. Щом приятелят ми се обърне нанякъде, си записвам името и рождената му дата, след което ги нанасям в специален бележник. В началото на всяка година пренасям рождените дни в настолния си календар, за да не убягнат от вниманието ми. На заветния ден изпращам писмо или картичка. Актът жъне страхотен успех! Нерядко съм единственият човек, сетил се за светлия повод.

Ако искаме да печелим приятели, трябва да поздравяваме хората сърдечно и с ентузиазъм.

Използвайте същата тактика и когато някой ви се обади по телефона. Кажете *Ало* с тон, показващ колко ви е приятно точно това обаждане. Много фирми обучават телефонистките си да поздравяват всеки, който се обажда с тон, излъчващ внимание и ентузиазъм. Отсрещният придобива усещане, че организацията проявява специален интерес към него. Спомнете си това, когато вдигнете телефона следващия път.

Демонстрираният искрен интерес към хората не само ще ви спечели приятели, но може да привлече клиенти на вашата фирма. В един брой от бюлетина на Нюйоркската национална банка на Северна Америка е публикувано следното клиентско писмо на Маделин Роуздейл:

Държа всички да знаете как високо ценя вашите служители. Всички са толкова любезни, учтиви и услужливи. Какво удоволствие е след дълго чакане на опашката касиерка да те поздрави любезно.

Миналата година майка ми постъпи в болница за пет месеца. Често ходех при касиерката Мари Петручело. Бе загрижена за майка ми и се интересуваше как е тя.

Чудно ли е защо госпожа Роуздейл продължава да ползва услугите на същата банка?

Чарлс Р. Уолтърс – служител в една от най-големите банки в Ню Йорк, – получава задача да изготви поверителен доклад за някаква корпорация. Наясно е, че само един човек разполага с факти, от които спешно се нуждае. Когато въвеждат господин Уолтърс в кабинета на президента, секретарката наднича на вратата с думите, че него ден няма марки за сина му.

– Събирам марки за дванадесетгодишния си син – пояснява президентът на господин Уолтърс.

Господин Уолтърс обяснява за какво е дошъл при него и започва да задава въпроси. Президентът отговаря неясно, много общо, неопределено. Не му се говори и явно нищо не е в състояние да го предразположи. Разговорът е кратък и вял.

Честно казано, не знаех що да правя. Внезапно се сетих за думите на секретарката – марки, дванадесет-

годишен син... Спомних си, че външният отдел на нашата банка събира марки – марки от писма, сипещи се от всички краища на света.

Следващия ден следобед отново се явих и помолих да му предадат, че имам няколко марки за сина му. Прие ли ме ентузиазирано? И още как. Едва ли би могъл да разтърси ръката ми с повече възторг дори ако се кандидатираше за Конгреса. Сипеше усмивки и бе олицетворение на добронамереност:

– Моят Джордж ще се прехласне по тази – не спираше да се радва той на марките. – Ами я вижте тази: истинско съкровище!

Прекарахме половин час в разговор за марките; дори ми показа снимка на сина си, а после отдели над час и ми даде цялата възможна нужна ми информация – без дори да поискам това от него. Разказа ми всичко, което знаеше; дори повика подчинени и ги разпита от мое име. Обади се на някои от съдружниците си. Затрупа ме с факти, цифри, доклади и кореспонденция. Както казват вестникарите, направих истински удар.

Друг пример:

С. М. Нафъл-младши от Филаделфия, с години прави опити да продава гориво на голяма верига магазини. Но компанията, собственик на веригата, продължава да купува гориво от агент в друг град и всеки път, когато го карат, минавали точно покрай офиса на господин Нафъл. Една вечер той говори пред курса, изливайки яростен гняв срещу веригите магазини, назовавайки ги *проклятие за нацията*.

А се чудеше защо не успява да им продаде нищо.

Предложих му да пробва друга тактика. Накратко, протече следното: Организирахме разискване между курсистите на тема дали практиката да се откриват магазини е по-скоро вредна, отколкото полезна за страната.

По мое предложение Нафъл трябваше да играе защитник на веригите магазини. Тогава той отиде направо при един от директорите на компанията собственик на веригите магазини, срещу която толкова негодуваше, и му каза:

– Не съм дошъл да опитвам да ви продавам гориво. Идвам да ви помоля за услуга – заразказва за дискусията и завършва: – Търся от вас помощ, защото не се сещам кой друг би могъл така компетентно да ми представи нужните факти. Много искам да защита умело позицията си и бих оценил високо помощ от ваша страна.

Ето и края на историята, както го разказа господин Нафъл:

Помолих този човек за само минута от времето му. С тази уговорка се бе съгласил да ме приеме. След като изложих молбата си, ме покани да седна и говорихме точно час и четиридесет и седем минути. Извика друг високопоставен служител с разработка за веригите магазини. Писа до националната асоциация на веригите магазини и ми осигури копие от студия по въпроса. Според него веригите магазини са от голяма полза за хората. Горд е с това, което прави за стотици

населени места. Докато говореше, очите му блестяха и трябва да призная, че ми отвори очите за неща, които едва ли биха ми хрумнали някога. Промени изцяло моите възгледи.

Когато си тръгнах, ме изпрати до вратата, прегърна ме през рамо, пожела ми успех в диспута и ме помоли да намина отново след дискусията с информация как съм се справил. Завърши с думите:

– Наминете пак по-късно напролет. Искam да направя поръчка за гориво.

За мен това бе едва ли не чудо. Прояви желание да купува гориво от мен, без дори да съм споменал нещо. Бях напреднал повече за два часа, проявявайки искрен интерес към него и делата му, отколкото през изминалите десет години в опити да привлека интереса му към мен и моето гориво.

Господин Нафъл не открива нищо ново, защото много отдавна – 100 години преди Христа, – прочутият римски поет Публиций Сир отбелязва: *Интересуваме се от другите тогава, когато те се интересуват от нас.*

Демонстрацията на интерес, както всички други принципи в човешките взаимоотношения, предполага искреност. Ползата не е само за проявилия интерес, но и за отсрещния. Процесът има две страни и всяка трябва да извлече полза за себе си.

Мартин Гинсбърг, посещавал нашия курс в Лонг Айленд, Ню Йорк, разказа как силният интерес, който една медицинска сестра проявила към него, променил живота му.

Бе Денят на благодарността, аз бях на 10 години и се намирах в отделението за социално слаби на градската болница. Следващия ден ми предстоеше сериозна ортопедична операция. Знаех, че ме чакат месеци несгоди, възстановяване и страдания. Баща ми бе починал и с майка живеехме в малък апартамент и се издържахме от социални помощи. Него ден мама не може да дойде на свиждане.

Денят преваляше и все повече ме обземаха самота, отчаяние и страх. Знаех, че мама е сама въщи, няма с кого да вечеря и дори не разполага с нужните пари да си приготи свята вечеря за празника.

Очите ми се наляха със сълзи, сврях глава под възглавницата и се завих през глава. Плачех тихо, но така горчива и толкова дълго, че от конвулсии цялото тяло ме болеше.

Една сестра-стажантка ме чу как хлипам и дойде при мен. Отметна завивката от лицето и избърса сълзите ми. Сподели как самотна се чувства поради това, че него ден трябва да бъде на работа и не може да празнува със семейството си. Попита ме дали бих вечерял с нея. Донесе две табли с храна – резенчета пуйка, картофено пюре, боровинков сос и сладолед за десерт. Говореше ми, опитваше се да разсее страховете ми. Макар че дежурството ѝ свършваше в четири следобед, тя остана почти до единадесет вечерта. Измисляше игри, говореше ми и стоя край ме, докато най-сетне съм заспал.

Оттогава минаха много Дни на благодарността, но всеки път си спомням онзи, в който се чувствах отчаян,

изплашен и самотен; спомням си топлината и нежността на непознатата жена.

Ако искате другите да ви харесват, ако се стремите да имате истински приятели, ако желаете да служите на другите и едновременно с това да помагате на себе си, не забравяйте следния принцип:

ПРИНЦИП № 1

Не критикувайте, не съдете и не недоволствайте.

Лесен способ да оставяте добро впечатление още в самото начало

Веднъж Чарлс Шуоб ми каза, че усмивката му струвала един милион долара. Сигурно бе наясно с въпросната истина. Защото на личността му – с неговите чар и умение да бъде харесван от хората, – се дължи почти изцяло главоломният му успех. А най-очарователна от всичко бе покоряващата му усмивка.

Действията говорят повече от думите, а усмивката казва: *Харесваш ми. Приятно ми е с теб. Драго ми е да те видя.*

Ето защо кучетата са любими на всички животни. Толкова се радват, като ни видят, че само дето не пощуряват от щастие. Затова, естествено, и на нас си ни приятни.

Същото въздействие има и усмивката на бебетата.

Случвало ли ви се е да седите в болнична чакалня и да гледате край себе си навъсени лица на хора, чакащи своя ред? Доктор Стивън К. Спроул – ветеринарен лекар от Рей-таун, Мисури, по време на курса разказва за типичен пролетен ден, в който чакалнята му била пълна с клиенти, довели своите любимци за ваксинация. Никой с никого не разговарял и сигурно всички си мислели за десетки други неща, които биха могли да правят, вместо да *губят време* пред неговия кабинет.

В чакалнята имаше шест-седем пациенти, когато влезе млада жена с деветмесечно бебе и коте. Случи се да седне точно до господина, който вече бе порядъчно изнервен от дълго чакане. Преди да разбере какво става, бебето погледна нагоре към него с широката усмивка, така типична за бебетата. И какво направи господинът? Ами каквото бихме сторили аз и вие, разбира се – усмихна се на бебето. След малко завърза разговор с жената за бебето и своите внучета, и не след дълго към тях се присъедини цялата чакалня, така че отегчението и напрежението се преобразиха в приятно преживяване.

Към престорена усмивка ли ви призовавам? Не. Тя никога не може да заблуди. Знаем, че е изкуствена и реагираме с неприязън. Говоря за истинска усмивка, която стопля сърцето, идва отвътре и струва много.

Професор Джеймс В. Макконъл – психолог от Мичигански университет, – казва следното относно усмивката: *Хора, които се усмихват, са по-добри ръководители, учители и продавачи. Отглеждат по-щастливи деца. В една усмивка им повече информация, отколкото в навъсената физиономия. Точно както насърчението е далеч по-добро възпитателно средство от наказанието.*

Директорът на голям нюйоркски магазин отсече, че по-скоро ще наеме продавач без образование, но с приятно усмивка, отколкото доктор по философия с навъсено лице.

Усмивката оказва силно въздействие дори когато не се вижда. Телефонните компании в цяла Америка ползват програмата, наречена *Въздействие по телефона* за хора, които

продават стоки и услуги по телефона. Тя съветва да се усмихвате докато говорите по телефона. Усмивката се предава чрез гласа ви.

Робърт Крайър – шеф на отдел във фирма в Синсинати, Охайо, споделя как се справил с трудната задача да намери подходящ човек за конкретна работа:

Отчаяно се мъчех да намеря човек с докторантура за моя отдел. Накрая попаднах на млад специалист с желаната квалификация, току-що завършил университета в *Пурдю*. След няколко разговора по телефона разбрах, че имал предложения и от много други компании, по-големи и известни от нашата. Останах много доволен, че се спря на моето предложение.

След като започна работа, го попитах защо е избрал именно нас измежду всички компании. Той замълча за миг и ми отвърна:

– Мисля, че беше защото директорите на другите фирми разговаряха с мен по телефона хладно и делово, а това ме караше да се чувствам като на поредна сделка. Вашият глас излъчваше позитивна енергия при разговора... Показваше, че наистина искате да се присъединя към вашата организация.

– Може да не се съмнявате – отговорих, – че все още се усмихвам, като вдигна телефона.

Председателят на управителния съвет на една от най-големите компании за каучукови изделия в Съединените щати сподели, че по негови наблюдения, хората рядко успяват в

нещо, ако не се забавляват, докато го правят. Този индустриалец не вярва особено в старата максима, че само къртовски труд е магически ключ към дверите на желаното от нас.

– Познавам хора, които успяха, защото се забавляваха чудесно, докато вършеха работата си – разказа ми той. – По-късно виждах как се променяха, когато забавленията започнаха да се превръщат в работа, и им доскучаваше. Загубваха всякакво удоволствие да я вършат и се проваляха.

Ако ви е приятно да се срещате с хора и това ви личи, и на тях ще им е приятно да общуват с вас.

Молил съм хиляди мои курсисти да се усмихват някому по всяко време на денонощието в продължение на една седмица и после да разкажат резултатите пред всички. Какво се получи? Нека видим... Следва писмото на Уилям Б. Стайнхарт – борсов агент от Ню Йорк... Неговият случай не е единствен. Всъщност, типичен е – има стотици други като него.

Женен съм от над 18 години и през цялото време рядко се бях усмихвал на жена си, и епизодично ѝ казвах повече от двадесетина думи от ставане сутрин до тръгване на работа. Бях един от най-отблъскващите и мрачни типове на света.

Когато ни посъветвахте да проведем опита с усмивките, реших да пробвам една седмица. На другата сутрин, докато се решех, погледнах киселата си физиономия в огледалото и си казах: *Бил, днес начумереното*

ти кисело изражение трябва да изчезне.. Ще се усмихваш. При това започваш веднага. Сядайки на масата за закуска, поздравих жена си:

– Добро утро, скъпа! – и ѝ се усмихнах.

Бяхте ни предупредил, че отсрещният може да се изненада. Е, омаловажил сте реакцията ѝ. Остана смайна. Бе шокирана. Информирах я за в бъдеще да очаква винаги нещата да бъдат така, и удържах на обещанието си – всяка сутрин!

Промяната в отношенията донесе в дома ми повече щастие през двата последвали месеца, отколкото иначе цяла година.

Когато тръгвам на работа, поздравявам момчето в асансьора с усмивка. После портиера. Усмихвам се на продавачката на билети в метрото, докато си вземам рестото. На партера във фондовата борса се усмихвам на хора, които доскоро ме бяха виждали само намръщен.

Не след дълго установих, че всички ми се усмихват в отговор. Отнасям се приветливо към хора, които идват при мен с оплаквания или жалби. Усмихвам се, докато ги изслушвам, и съм открил, че така много лесно се стига до споразумение. Установих, че усмивката ми носи пари, много пари, всеки ден.

Деля офиса с още един брокер. Един от помощниците му е приятен млад човек. Бях така въодушевен от постигнатите резултати, че неотдавна споделих с него новите си виждания за човешките взаимоотношения. Тогава той ми призна, че в началото – когато дошъл да работи в офиса, – ме сметнал за ужасен темерут и едва неотдавна променил мнението си за мен.

–Добиваш наистина човешки облик, когато се усмихваш!

Освен това изцяло се отказах да критикувам. Сега одобрявам и хваля, вместо да съдя. Вече не говоря за това какво искам аз. Опитвам да разбера гледната точка на отсрещния. Всичко това буквално преобрази живота ми. Сега съм нов, по-щастлив, по-богат човек, с повече приятели, – в края на краищата, това са единствените неща от истинско значение.

Не можете да се усмихвате? Какво да правите тогава? Две неща. Първо, наложете си да се усмихвате. Когато сте сами, наложете си и си подсвирквайте, тананикайте или пейте на глас. Дръжте се така, сякаш сте щастливи – и наистина ще станете.

Ето какво казва по този въпрос психологът Уилям Джеймс: Действията привидно следват чувствата, но в действителност вървят паралелно с тях и регулирайки действието – което е под пряк контрол на волята ни, – можем косвено да регулираме чувството. Затова най-добрият път към ведростта се състои в това да се държим и говорим така, сякаш все още я имаме, когато я изгубим.

Всеки човек на света търси щастие – и има един-единствен сигурен път за намирането му. Като контролираме мислите си. Щастието не зависи от външни фактори, а произтича единствено от вътрешни предпоставки.

За да сте щастливи, не е определящо какво притежавате, кой сте, къде се намирате и какво правите. Важно е какво мислите. Например двама души може да бъдат на едно и също място, да работят една и съща работа, да бъдат еднакво състоятелни и с един и същ социален статус, но въпреки

това единият да е нещастен, а другият – щастлив. Защо? Поради различна психическа нагласа. Сред бедните местни жители, които се трудят с примитивни сечива в безмилостна жегата на тропиците, съм виждал толкова щастливи лица, колкото из климатизираниите офиси на Ню Йорк, Чикаго и Лос Анджелис.

Няма нищо, добро или лошо, което да не е направено такова от нашето мислене – заявява Шекспир*.

Линкълн веднъж отбелязва, че *повечето хора са горедолу толкова щастливи, колкото решат да бъдат*. Прав е. Наскоро видях жив пример за тази истина, докато се качвах по стълбите на гарата в Лонг Айланд, Ню Йорк. Точно пред мен 30-40 сакати деца с бастуни и патерици се мъчеха да се изкачат по стъпалата. Едно от момчетата трябваше да бъде носено на ръце. Останах смаян от смеха и веселието им. Разисквах това с един от мъжете, които се грижеха за момчетата.

– О, да – каза ми той, – когато детето осъзнае, че няма да може да ходи, докато е живо, отначало е шокирано, но преодолее ли веднъж емоционалната травма, обичайно се примирива със състоянието си и става толкова щастливо, колкото всяко друго дете.

Обзе ме порив да сваля шапка на тези момчета. Те ми дадоха урок, който се надявам никога да не забравя.

Да работиш сам в отделна стая, е не само скучно, но и те лишава от възможност да се сприятелиш с колегите си. Госпожа Мария Гонзалес от Гуадалахара, Мексико, имала точно такава участ. Завиждала на работещите в общи помещения

* Шекспир, У. Хамлет. Второ действие, втора сцена. Превод В. Петров. Народна култура, С., 1983, с. 123. – Бел. ред.

във фирмата, дочувала говора и задружния им смях. В първите седмици след назначението си ги подминавала по коридора, извърщайки стеснително поглед.

След няколко дни си казала: *Мария, не можеш да очакваш тези жени да дойдат при теб. Трябва ти да отидеш да се запознаеш с тях. Следващия път, когато се отправила към машината за сода, извикала на лицето си най-сърдечна усмивка и към всеки срещнат по пътя се обръщала със: Здравей, как си днес?* Резултатът не закъснял. Отвърнали на поздрава и усмивката ѝ, и в коридора сякаш станало по-светло, а работата ѝ изведнъж станала някак по-приятна. Част от запознанствата прераснали в приятелства. Служебното ежедневие и животът ѝ станали по-приятни и интересни.

Прочетете внимателно мъдрия съвет на есеиста и издател Елбърт Хъбард, но не забравяйте, че прочитът сам по себе си няма да помогне с нищо, ако не го прилагате на практика:

Винаги, когато излизате от къщи, вдигнете брадичка, изправете глава и напълнете дробовете докрай. Отпийте слънчева светлина, поздравявайте приятелите си с усмивка и влагайте сърдечност във всяко ръкопожатие. Не се бойте, че може да го изтълкуват погрешно и не губете дори минута в съждения за враговете си. Опитайте да мислите неотклонно за това, което ви се ще да направите и така, без да лъкатушите, ще вървите право към целта.

Съсредоточете ума си върху великите и прекрасни неща, които искате да постигнете, и с течение на времето ще установите, че подсъзнателно се възползвате от всяка възможност, за да осъществите желаното,

точно както коралът черпи от прилива онова, от което се нуждае. Представете си компетентния, честен и отдаден човек, който искате да бъдете, и тази мисъл с всеки изминал час ще ви превръща именно в нея личност...

Мисълта е над всичко. Запазете правилна психическа нагласа – смелост, искреност и добро настроение. Да мислиш правилно означава да твориш. Мечтите могат да ви донесат всичко; искрена молитва не остава нечута. Ставаме това, на което сме се посветили.

Повдигнете брадичка и изправете глава. Метаморфозата е в ход. Ние сме бъдещи богове.

Древните китайци са били мъдри хора, познаващи добре света. Трябва вечно да помним следната тяхна поговорка: *Човек без усмивка на лицето не бива да отваря магазин.*

Усмивката е ваш пратеник на добра воля. Прави посветъл живота на онези, до които достига. За човека, срещнал десетина души намръщени, начумерени или извъръщащи лица, вашата усмивка е като слънчев лъч, надничащ иззад облаците. Особено когато този някой е угнетен от отношението на началници, клиенти, учители, родители или деца... Усмивката помага той да разбере, че не всяка надежда е изгубена, че на света има радост и щастие.

Преди няколко години универсален магазин в Ню Йорк, наясно с факта на какво напрежение са подложени продавачите в навечерието на Коледа, поднася на рекламната си аудитория следното простичко послание:

ЦЕНАТА НА УСМИВКАТА ПО КОЛЕДА

Не струва кой знае колко, а дарява много.

Обогатява отсрещния, без да прави нас по-бедни.

Трае само миг, но понякога оставя незаличим спомен.

Никой не е толкова богат, че да мине без нея и никой, огрян от усмивка, не се чувства беден.

Носи щастие в дома, поощрява добрата воля в деловите отношения и е скрита съставка на приятелството.

Почивка е за уморения, светъл лъч на обезсърчения, искрица радост за нещастния и най-добър природен лек срещу проблеми.

Не може да се купи, изпроси, заеме или открадне, защото в нея няма нищо ценно, докато не бъде дарена от сърце другиму.

И ако в забързаното пазаруване навръх Коледа някой продавач е прекалено уморен, за да ви се усмихне, не бихте ли му дарили вие една усмивка?

Защото никой няма такава нужда от усмивка, както онзи, комуто не са останали вече усмивки за раздаване!

ПРИНЦИП № 2

Усмихвайте се.

Не следвайте ли това правило, навличате си неприятности

През 1898 г. в окръг Рокланд, Ню Йорк, се разиграва трагедия. Умряло е дете и съседите се готвят за погребение. Джим Фарли тръгва към конюшната да впряга коня. Земята е покрита със сняг, въздухът – студен и резлив. Конят не е излизал с дни и когато го водят към коритото за водопой, опиянен от радост се изправя на задни крака и убива Джим Фарли. Така в малкото градче Стоуни Пойнт се състоят две погребения в рамките на седмица.

Джим Фарли оставя след себе си вдовица с трима сина и няколко долара в застрахователна полица. Най-голямото му момче – Джим, – на 10 години, отива да работи в тухларна фабрика, кара пясък, пълни калъпи и обръща тухли да съхнат на слънцето. Момчето няма възможност да се обрзова кой знае колко. Но с природната си сърдечност притежава дарба да печели хората; затова се залавя с политика и с годините развива необикновен талант да помни имена на хора.

Никога не е учил в гимназия, но преди да навърши 46 години, четири колежа са му присъдили титли и е вече председател на Демократичния национален комитет и министър на пощите на Съединените щати.

Веднъж разговарях с Джим Фарли и го попитах каква е тайната на успеха му.

– Моята работа – отвърна ми той.

– Я стига! Не се шегувай! – възразих аз.

Тогава той ме попита в какво според мен се корени причината за успеха му.

– Чувал съм, че си се обръщаш към десет хиляди души на малко име.

– Бъркаш! – каза той – Към петнадесет хиляди.

Няма грешка. Тази способност помага на господин Фарли да вкара Франклин Д. Рузвелт в Белия дом, ръководейки кампанията му през 1932 г.

В годините, когато Джим Фарли работи като търговски пътник във фирма производител на гипс, а после в Градския съвет на Стоуни пойнт, си изработва система за запомняне на имена. В началото е съвсем проста. Когато се запознава с някого, се осведомява за пълното му име и някои факти за семейство, работа и политическите му убеждения. Запомня добре тези факти като част от цялостната картина и при следваща среща със същия човек, дори и цяла година по-късно, може да се здрависа с него, да се поинтересува за семейството му и за ружите в задния му двор. Нищо чудно, че печели поддръжници!

Месеци преди началото на президентската кампания на Рузвелт всеки ден Джим Фарли пиша стотици писма до хора навсякъде из Западните и Северозападни щати. После хваща влака и за 19 дни обикаля 20 щата, пропътува 20 000 километра с двуколка, влак, автомобил и по вода. Обикаля градове, среща се със своите хора за обяд или закуска, следобеден чай или вечеря и провежда *задушевни разговори*, след което хуква отново към следваща точка от своя маршрут.

Още щом се връща на Източния бряг, пише писма на всички, с които се е срещнал, с молба за списък с гостите, пред които е говорил. Окончателният списък включва хиляди имена. Но на всеки упоменат бива оказана височайша любезност да получи лично писмо от Джим Фарли. Писмата започват с: *Драги Бил, Драга Джейн*, и винаги носят подпис: *Джим*.

Фарли рано научава, че обикновеният човек се интересува от собственото си име повече, отколкото от всички останали имена на света, взети заедно. Запомнете името му, сега ще се на момента кой е той и това ще бъде възприето като много изтънчен и успешен комплимент. Забравете го или го напишете неправилно – и ще се окажете в изключително неблагоприятна ситуация. Аз например веднъж организирах курсове по ораторско майсторство в Париж и разпратих писма до всички американци в града. Французойките машинописки, които явно не знаеха много добре английски, попълвайки имената, допуснаха редица грешки. Един от тези хора – директор на голяма американска банка в Париж, ми прати унищожително писмо, заедно името му било изписано неправилно.

Понякога е трудно да си спомним нечие име, особено ако е трудно за произнасяне. Вместо да се постараят да го научат, мнозина просто бяха го пренебрегнали и наричали човека с просто обръщение. Сид Леви известно време работи с клиент на име Никдемус Пападопулос, когото повечето хора наричали Ник. Леви разказа:

Положих специално усилие да си повтарям неколккратно името му, преди да го посетя. Когато го поздравих с цялото у име: Добър ден, господин *Никоде-*

мус Пападопулос, остана смаян. Стори ми се, че изминаха няколко минути, преди изобщо да издаде някакъв звук. Накрая каза със сълзи в очите:

– Господин Леви, през всички петнайсет години, откак съм в тази страна, никой не се е постарал да произнесе правилно името ми.

Каква е причината за успеха на Андрю Карнеги? Наричат го Краля на стоманата, без да знае много за стоманодобива. За него работят стотици хора, далеч по-наясно с въпроса.

Но знае как да общува с хората и това му помага да стане богат като цар Мидас. Още на младини демонстрира организационна дарба и лидерски качества. На 10 години вече е открил удивителната важност, която хората отдават на собствените си имена, и използва направеното откритие, за да печели съдействието им.

Конкретен пример:

Като малко момче в Шотландия веднъж хваща женски заек. И ето го собственик на цяло котило малки зайчета, но няма с какво да ги храни. Хрумва му обаче блестяща идея. Уведомява съседските деца, че ще кръсти зайци в чест на онези, които наберат достатъчно детелина и глухарчета, с които да ги хранят.

Планът жъне триумфален успех и Карнеги никога не го забравя.

Години по-късно спечелва милиони, прилагайки същите психологически принципи в бизнеса си. Веднъж например иска да продаде релси на *Пенсилвания рейлроуд*. По него време президент на компанията е Дж. Едгар Томсън. Андрю

Карнеги построява в Питсбърг голям стоманодобивен завод и го нарича на негово име.

Сега ще ви задам един въпрос: когато на *Пенсилвания рейлроуд* ѝ потребват релси, откъде мислите, ги купува Дж. Едгар Томсън? От Сиърс ли? Или от *Роубък*? Не, бъркате. Опитайте пак.

Когато Карнеги и Джордж Пулман се борят кой да стане най-голям производител на спални вагони, Кралят на стоманата отново си спомня урока със зайците.

Сентрал транспортейшън, контролирана от Андрю Карнеги, се бори с фирмата на Пулман. И двете компании искат да продават спални вагони на железница Юниън Пасифик, като всеки се старае да изтика другия от пазара, подбива цени и изстисква всяка възможност за печалба. И Карнеги, и Пулман заминават за Ню Йорк да разговарят лично с управителния съвет на Юниън Пасифик. Вечерта се срещат в хотел *Сейнт Николас* и Карнеги казва:

– Добър вечер, господин Пулман! Не се ли правим един друг на глупаци?

– Какво искаш да кажеш? – пита Пулман

Тогава Карнеги обяснява какво е намислил – да слоят интересите си. Представя в примамливи краски взаимната полза от това за работят заедно, вместо един против друг. Пулман слуша внимателно, но не е напълно убеден. Накрая пита:

– А как бихте нарекли вие новата компания?

Карнеги бързо отговаря:

– Ами... *Пулман палас кар кѳмпани*, разбира се!

Лицето на Пулман грейва:

– Заповядайте в стаята ми! Да говорим за това.

Този разговор влиза в историята на бранша.

Политиката да помни и да се отнася с уважение към имената на приятели и сътрудници е една от тайните в лидерското умение на Карнеги. Той се гордее с факта, че е в състояние да се обръща към много от работниците си на малко име.

Хората толкова се гордеят с имената си, че се борят да ги увековечат на всяка цена. Дори прословутият и далеч не сантиментален П.Т. Барнъм – най-големият шоумен на своето време, разочарован от това, че няма синове да продължат името му, предлага на внука си К. Н. Сийли 25 000 долара, за да смени името си на Барнъм Сийли.

Векове наред благородници и магнати меценатстват художници, музиканти и писатели, които да им посветят творбите си. Библиотеки и музеи дължат най-богатите си колекции на хора, които не могат да понесат мисълта, че имената им може да бъдат изтрети от паметта на човечеството. Нюйоркската обществена библиотека има колекции *Астор* и *Ленъкс*. Музеят *Метрополитън* увековечава имената на Бенджамин Отман и Дж. П. Морган. А почти всяка църква е украсена със стъклопис, носещ имената на дарители. Много от сградите в повечето университети носят имената на дарители, платили немалко пари за нея чест.

Повечето хора не помнят имена поради проста причина, че не влагат време и енергия, нужни, за да се съсредоточат, да ги повторят и запечатат в паметта си. Имат дежурно извинение – много са заети.

Едва ли са по-заети от Франклин Д. Рузвелт обаче – а той отделя време да запомни дори имената на автомонтьори, с които се среща.

Конкретен пример:

Крайслер произвежда специален автомобил за господин Рузвелт, който не може да кара обикновена кола заради парализирания си крак. У. Ф. Чембърлей и един автомонтьор докарват колата в Белия дом. Пред мен е писмото на господин Чембърлейн, в което той разказва тази случка.

Показах на президента Рузвелт как да управлява колата, в която имаше доста необичайни приспособления; от него пък научих много за финото изкуство на общуването. Когато отидох в Белия дом, президентът беше много любезен и весел. Наричаше ме по име; бях много поласкан и силно впечатлен от факта, че се интересува живо от нещата, които трябваше да му покажа и обясня.

Колата беше конструирана така, че да се управлява изцяло с ръце. Насъбра се тълпа зяпачи и той каза:

– Мисля, че е чудесна. Трябва само да натиснеш едно копче, и тръгва! Можеш да я караш без усилие. Струва ми се страхотна. Не знам как се движи. Искане ми се да имах време да я разглобя и да видя как действа.

Когато приятелите и сътрудниците на Рузвелт похвалиха колата, той ми каза пред тях:

– Господин Чембърлейн, много ценя времето и труда, които сте вложили в изработването на тази кола. Прекрасна работа!

Похвали радиатора, специалното огледало за обратно виждане и часовника, специалния прожектор, тапицерията, положението на седалката за шофьора, специалния куфар в багажника с негов монограм. С други думи, отбеляза всеки детайл, който бяхме обмислили специално. Нарочно привлече вниманието на госпожа Рузвелт, госпожица Пъркинс, министъра на труда и секретаря му към тези подробности. Дори приобщи към компанията стария портierer в Белия дом:

– Джордж, нали ще се грижиш особено добре за куфарите?

Когато урокът по шофиране приключи, президентът се обърне към мен:

– Е, господин Чембърлейн, във Федералния резерв ме чакат вече половин час. Май ще трябва да се връщам на работа.

С мен в Белия дом бе дошъл и един автомонтьор. При пристигането му го представиха на Рузвелт. Той не разговаря с президента, който чу името му само веднъж. Момчето беше стеснително и стоеше настрана. Но на изпроводяк президентът го потърси, стисна му ръката, обърна се към него по име и му благодари, че е пристигнал лично във Вашингтон. В благодарността му нямаше нищо престорено. Той мислеше това, което казваше и чувстваше.

Няколко дни след завръщане в Ню Йорк получих снимка на Рузвелт с автограф и благодарствена бележка, изказваща още веднъж признателност за моята помощ. Не мога да си представя откъде е намерил време за това.

Франклин Д. Рузвелт знае, че един от най-простите, очевидни и най-важни начини да спечелиш благоразположението на другите, е, като запомниш имената им и ги накараш да се чувстват значими. Но колцина от нас го правят?

В половината случаи, когато ни запознаят с някого, бързим с него няколко минути и когато се сбогуваме, вече дори не помним името му.

Един от първите уроци, които получава политикът, е следният: *Да помниш името на избирателя, означава да бъдеш държавник. Да го забравиш, означава да проявиш неуважение.*

Способността да помним имена е почти толкова важна в бизнеса и обществените контакти, както и в политиката.

Наполеон III – император на Франция и племенник на великия Наполеон, споменава, че въпреки кралски-те си задължения помни името на всеки човек, с кого-то се е срещал.

Как го постига? Много просто. Ако не чуе ясно името, казва:

– Съжалявам, не чух името ви добре.

Ако името е необичайно, пита:

– Как се пише.

По време на разговор се стареа да повтори името неколккратно и да го свърже наум с черти, изражение и цялостен облик на човека. Ако е важна личност, Наполеон полага извънредни усилия. Щом Негово Императорско величество остане сам, си записва името на листче, съсредоточава се върху него и запечатва го сигурно в ума си, а после скъсва листчето. По такъв начин му остава и визуална представа, наред със слуховата.

Всичко това отнема време, но *добрите маниери изискват дребни жертви*, както казва Емерсън.

Важността да запомнят и използват имена не е привилегия само на крале и директори. Тя е полезна за всички ни.

Господин Кен Нотингам – служител на *Дженерал мотърс* в Индиана, обикновено обядва в кафенето на фирмата. Забелязва, че барманката е винаги намръщена.

Прави сандвичи часове наред и за нея аз бях просто поредният сандвич. Казвах ѝ какво искам, тя премерваше шунката на малко кантарче, после слагаше лист маруля и няколко картофчета, и ми подаваше сандвича.

Всеки ден се повтаряше едно и също. Същата жена, същото навъсено изражение и единствена разлика, че веднъж мярнах табелка с името ѝ. Усмихнах се и казах:

– Здравей, Юнис! – след което дадох поръчката си.

Тя забрави да използва кантарчето, натрупа ми куп шунка, три листа маруля и сипва пържени картофи, докато почнаха да изпадат от чинията.

Трябва да съзнаваме магията, криеща се в името, и да разбираме, че то принадлежи напълно и изцяло на човека, с когото си имаме работа... и на никой друг. Името отличава човека от други хора, прави го единствен. Информацията, която съобщаваме или молбата, която отправяме, придобива особена важност, ако се обърнем към човека по име. От сервитьора до директора, името върши чудеса в общуването.

ПРИНЦИП № 3

Помнете, че името на човека е за него най-сладкото
и най-важно съчетание от звуци на който и да е език.

Как лесно да станем добър събеседник

Преди известно време получих покана за партия бридж. Аз лично не играя бридж, а там имаше и една жена, която също не играеше. Бе разбрала, че някога съм бил мениджър на Лоуел Томас, преди да поеме ангажимент в радиото, и че съм пътувал много из Европа, подпомагайки подготовката на лекции и илюстративен материал към тях. Обърна се към мен с думите:

– О, господин Карнеги, много искам да ми разкажете за всички чудесни места, които сте посещавал и какво сте видял.

Седнахме на канапето и тя спомена, че заедно със съпруга си скоро се завърнали от пътуване в Африка.

– Африка! – възкликнах аз. – Колко интересно! Винаги съм искал да видя Африка, но така и не стигнах до там, като изключим един двадесет и четири часов престой в Алжир. Разкажете ми, бяхте ли в резерватите с диви зверове? Наистина ли? Какъв късмет! Толкова ви завиждам. Разкажете ми за Африка!

Говори по темата в продължение на 45 минути. Въобще не стана дума повече къде съм ходил и какво съм видял. Не пожела да чуе разказ за моите пътешествия. Трябваше й просто случай, за да се почувства интересна, разказвайки своите преमेждия.

Необичайно ли е това? Не. С много хора е така.

Ето например, срещнах се с един прочут ботаник на вечеря, давана от нюйоркско издателство. Никога дотогава не бях беседвал с ботаник и той ми се стори очарователен. Буквално слушах в захлас разкази за екзотични растения, за опити по създаване на нови растителни видове, за оранжерии (дори ми разправи удивителни факти за онова скромно растение – картофа). Аз самият имам малка домашна зимна градина и той бе така любезен да ми даде някои съвети.

Както вече казах, бяхме на вечеря. Сигурно е имало дузина други гости, но аз, в разрез с всякакви правила на етикета, не обърнах внимание на никой друг и часове наред беседвах с ботаника.

В полунощ пожелах на всички лека нощ и си тръгнах. Тогава ботаникът се обърна към нашия домакин и изказа няколко ласкави комплимента по мой адрес. Бил съм *много заинтригуващ* и какво ли още не, а накрая заяви, че съм бил *крайно интересен събеседник*.

Интересен събеседник? Че аз не бях казал почти дума. И да исках, не бих могъл, без да сменя темата; все пак за ботаниката не знаех много повече, отколкото по анатомия. Но ето какво направих: слушах внимателно. Внимавах, защото бях наистина заинтригуван. И той го долови. Разбира се, беше му приятно. Да слушаш с внимание е един от най-големите комплименти, които можем да направим някому. Във *Влюбени странници*, Джек Удорф пише: *Малцина не се поддават на скритото във възхитеното внимание ласкателство*.

Аз отидох още по-далеч. Бях *искрен в одобрението и щедър в похвалите*. Казах му, че ми е било много забавно и полезно – така си и беше. Споделих, че ми се иска да знаех колкото него – което също бе вярно. Казах му, че с

огромно удоволствие бих скитал с него из полето – така и стана. Споменах, че трябва да се срещнем пак – и се срещнахме.

При това той реши, че съм добър събеседник, а аз в действителност бях само добър слушател и го бях насърчавал да говори.

Каква е тайната, ключът към успешен делови разговор? Според бившия президент на *Харвардски университет* Чарлс У. Елиът: *В успешния делови разговор няма нищо загадъчно... Изключителното внимание към човека, който ви говори, е много важно. Няма по-голямо ласкателство от това.*

Самият Елиът е голям майстор в изкуството да изслушва. Хенри Джеймс – един от първите големи романисти на Америка, си спомня: Когато ме слуша доктор Елиът, това е не просто мълчание, а форма на действие. Седнал изправен, с ръце, събрани в скута, без да прави никакво движение, освен че върти палци един около друг бързо или по-бавно, с лице към събеседника, сакаш слуша не само с ушите си, но и с очи. Слуша с ума си и внимателно обмисля казаното от теб... В края на разговора събеседникът има чувството, че наистина е казал всичко, което е искал, по желания начин.

Очевидно, нали? Не е нужно да учите четири години в *Харвард*, за да го откриете. Но и вие, а аз познаваме собственици на универсални магазини, които наемат търговска площ, стремят се да купуват изгодно стока, аранжират привлекателни витрини, харчат хиляди за реклама и накрая наемат продавачи, които не умеят да бъдат добри слушатели, прекъсват клиентите, противоречат им, дразнят ги и само дете не ги изгонват от магазина.

Универсален магазин в Чикаго за малко не губи редовна клиентка, носеща им няколко хиляди долара годишно, защото една продавачка не пожелава да я изслуша. Госпожа Хенриета Дъглас, която посещаваше нашия курс в Чикаго, си купува палто от специална разпродажба. Занасяйки го въщи констатира, че подплатата е скъсана. На следващия ден отива в магазина и настоява да го сменят. Продавачката отказва дори да я изслуша:

– Купила сте го на специална разпродажба – отвърща тя и сочи надписа на стената. – Виждате ли какво пише там? Разпродажбите са окончателни. След като сте го купила, не можете да го върнете. Зашийте си го сама!

– Но стоката е повреден... – възразява дългогодишната клиентка.

– Няма значение – прекъсва я продавачката. – Окончателно значи окончателно.

Хенриета Дъглас тъкмо се готви да си тръгне сърдита, заричайки се повече да не стъпи в него магазин, когато се разнася поздрав на началник отдела, който я познава от много години като редовен клиент. Разказва му какво се е случило.

Началникът отдел изслушва внимателно цялата история, оглежда палтото и отсича:

– Специалните разпродажби са *окончателни*, за да можем да разпродадем стоки в края на сезона. Но при тях също важи политиката за връщане на повредена дреха. Разбира се, ще поправим или сменим подплатата или ако предпочитате, ще ви върнем парите.

Колко различно отношение! Ако началникът на отдела не се беше появил и не я бе изслушал, госпожа Дъглас би била загубена завинаги като клиент на магазина.

Да можем да изслушваме е още по-важно, когато става дума за нашето семейство, но, за съжаление, изглежда сме много по-склонни да слушаме внимателно непознат, отколкото любим човек. Колко често отговаряме на съпруга или детето си разсеяно, вместо с искрено усилие да чуем какво ни казват? В разгара на любовната връзка често чувстваме как любимият ни разбира като никой друг и това е така, защото сме завладели цялото му внимание.

Мила Еспозито от Кротън на Хъдсън, Ню Йорк, си създава навик да изслушва внимателно децата, когато искат да говорят с нея. Една вечер седи в кухнята със сина си Робърт и след кратко обсъждане на онова, което го вълнува в момента, Робърт заявява:

– Мамо, знам, че много ме обичаш.

Госпожа Еспозито е трогната и отвърща:

– Разбира се, че много те обичам! Съмнявал ли си се в това?

А Робърт отвърща

– Не, но знам, че наистина ме обичаш, защото когато искам да говоря с теб, спираш да правиш каквото и да е друго и ме изслушваш.

И вечен недоволник, и най-яростен критик би омекнал и отстъпил пред търпелив и съпричастен слушател – събеседник, който ще мълчи, докато разлютеният мърморко се надува като кралска кобра и изхвърля отрова от организма си.

Ето и пример: преди няколко години Нюйоркската телефонна компания е принудена да обслужва възможно най-омразния тип клиент – истинско проклятие за всеки търговски работник. И наистина – той сипе огън и жупел, държи се

агресивно, заплашва да изтръгне жиците на телефона, отказва да плаща сметки, които счете за завишени. Пише писма до вестниците, подава жалба след жалба в Комисия за защита на потребителите и завежда серия дела.

В крайна сметка един от най-добрите специалисти по справяне с проблемни ситуации в компанията е изпратен да разговаря с въпросната проблемна личност. Изслушва сприяхавия клиент, оставяйки го да се наслади необезпокояван на своята тирада. Слуша, потвърждава с „Да“, „Да“ и прелива от съчувствие. Ето какво разказа по време на един от нашите курсове:

Той се палеше все повече... и аз го слушах почти три часа. Отидох повторно и пак го слушах. Четири пъти ходих при него и в края на четвъртото посещение бях вече съучредител и член на неговата организация, наречена *Асоциация за закрила на телефонните абонати*. Все още съм неин и доколкото ми е известно, единствен член, ако не броим господин X.

Слушах и се съгласявах с него за всичко, което каза. Никога представител на телефонната компания не бе разговарял по подобен начин с него и той се настрои почти дружелюбно. Въпросът-повод за срещата не бе повдиган при първото ми посещение, нито при второто, нито на третото, но на четвъртия път случаят приключи. Той си плати всички сметки и за първи път в историята на перипетиите с телефонната компания, доброволно оттегли своите жалби в Комисия за защита на потребителите.

Без съмнение, господин Х се е имал за кръстоносец, отстояващ правата на обществото срещу безогледни експлоататори. Но в действителност това, от което е имал нужда, бе внимание. Първоначално си го е осигурявал, като се кара и оплаква. Но щом го получава от представител на компанията, въображаемите оплаквания се изпаряват.

Една сутрин преди години ядосан клиент нахлува в кабинета на Джулиан Ф. Детмър – собственик на фирма *Детмър*, – който по-късно става най-големият доставчик на вълнени платове за шивашката промишленост.

Този господин – един от нашите търговци на дребно, – ни дължи малка сума пари. Отричаше, но ние знаехме, че е така.

От финансовия отдел настояваха да плати. След като му бяхме изпратили няколко писма, той дойде в Чикаго и влетя в кабинета ми, за да ме уведоми, че не само няма да плати тази сметка, но и никога вече няма да похарчи и долар за стока от компания *Детмър*.

Изслушах го търпеливо. Изкушавах се да го прекъсна, но разбирах, че не би било добра тактика. Затова го оставих да се наговори. Когато накрая му ми на ядът и бе готов да слуша, казах тихо:

– Благодаря ви, че дойдохте до Чикаго, за да ми разкажете това. Правите ми голяма услуга, защото финансовият ни отдел ви е ядосал – може да ядоса и други наши добри клиенти, а това би било лошо, много лошо за фирмата. Повярвайте ми, аз исках да науча това не по-малко, отколкото вие – да ми го разкажете.

Това беше последното нещо на света, което той бе очаквал да сторя. Мисля, че остана малко разочарован, задето бе дошъл в Чикаго да ми даде да се разбера, а аз му благодарях, вместо да се карам с него. Уверих го, че ще залича дълга му от счетоводните книги и ще го забравим, защото той е много коректен клиент и има да се грижи за само едно разплащане, докато нашите чиновници трябва да обслужват хиляди, следователно не той, а ние сме сгрешили.

– Много добре, разбирам какво ви е. На ваше място сигурно и аз бих се чувствал по същия начин. Понеже няма да купувате повече от нас, ще ви препоръчам няколко други производители на вълнени платове – продължих.

Понякога обядвахме заедно при пътуванията му до Чикаго, затова и сега го поканих да обядва с мен. Прие с неохота, но когато се върнахме в офиса, направи по-голяма поръчка от когато и да било. Тръгна си усмирен и в желанието да бъде коректен с нас, както ние с него, прегледал сметките си, намерил грешката и ни изпрати чек с извинения.

По-късно, когато съпругата му роди момче, той го нарече Детмър и остана приятел и клиент на фирмата чак до смъртта си 22 години по-късно.

Преди години, едно бедно холандско момче имигрант мие витрината на една хлебарница след училище, за да помага за издръжка на семейството си. Фамилията е толкова бедна, че в добавка трябвало да излиза всеки ден с една кошница и да събира по улицата въглища, изпаднали в канавката от каруците. Това момче – Едуард Бок, – през целия

си живот е учило само шест години, но в крайна сметка става един от най-преуспелите редактори на списания в историята на американската журналистика. Как го постига? Дълга история, но мога да ви разкажа накратко как стартира всичко. Започва с прилагане на принципите, изложени в тази глава.

Бок напуска училище на 13 години и започва работа като куриер в *Уестърн юниън*, но нищо и за миг не го отказва от мисълта да учи. Започва да се самообразова. Пести от парите за транспорт и обяд, докато събере достатъчно да си купи енциклопедия *Американски биографии*. След което прави нещо нечувано.

Прочита биографиите на много прочути за времето си хора и написва писма на живите, в които моли за повече информация за детството им. Добър слушател е. Моли ги да му разкажат нещо повече за себе си. Пише писмо на генерал Джеймс А. Гарфийлд, който тогава се кандидатира за президент и го пита дали е вярно, че някога е бил черноработник. Гарфийлд му отговаря. Пише на генерал Юлисис С. Грант и се интересува от подробности за една битка. Грант му начертава карта, кани 14-годишното момче на обяд и цяла вечер разговаря с него.

Не след дълго куриерът от Уестърн юниън си кореспондира с едни от най-прочутите личности в страната, измежду които: Ралф Уолдо Емерсън, юристът Уендъл Холмс, поетът Хенри Уадсуърт Лонгфелоу, госпожа Ейбрахам Линкълн, писателката Луиза Мей Олкът. И не само си пише с тях, но през отпуска си посещава повечето като скъп гост в техните домове. Преживяванията му вдъхват безценна увереност. Тези хора му дават размах и амбиция, които направляват живота му.

Нека повторя: всичко това става възможно единствено благодарение на принципите, за които говорим тук.

Айзак Ф. Маркосън – журналист, интервюирал стотици преуспели личности, казва, че много хора не успяват да направят благоприятно впечатление, защото не слушат внимателно:

– Те са толкова ангажирани с онова, което се готвят да кажат, че пропускат да си държат ушите отворени... Много важни хора са ми казвали, че предпочитат добри слушатели пред приказливците, но изглежда умението да слушаш, е по-рядко срещано от която и да е друга добродетел.

Не само важните хора жадуват за добър слушател; обикновените търсят същото. Както пише *Рийдърс дайджест*: *Много хора викат лекар, когато им трябва просто публика.*

През най-мрачните дни на Гражданската война Линкълн пише на свой стар приятел в Спрингфийлд, Илинойс, и го моли да дойде във Вашингтон – искал да обсъдят някои важни проблеми. Старият съсед се явява в Белия дом и Линкълн говори пред него с часове за целесъобразността да бъде издадена прокламация за освобождаване на робите. Говори и говори, излага аргументи *за* и *против* подобен акт, прочита му писма и статии от вестници – някои от които го критикуват, че не е отменил робството, а други – с опасения, че може да го стори. След като приказва с часове, Линкълн стиска ръката на стария си приятел, пожелава му лека нощ и го изпраща да си върви в Илинойс, без дори да го попита за мнението му. Говорейки през цялото време, като че ли прояснява съзнанието си.

– Сякаш му стана по-добре, като се наприказва – споделя неговият приятел.

Линкълн е търсел не съвет, а просто приятел – добронамерен слушател, – с когото да сподели мислите си.

Това е всичко, което искаме, когато имаме проблеми. Нерядко именно от това се нуждае ядосан клиент, недоволен служител или обиден приятел.

Един от най-добрите слушатели е Зигмунд Фройд, Човек, който го е познавал, описва по следния начин маниера му на слушане:

Впечатли ме толкова силно, че никога няма да го забравя. Притежаваше качество, което никога не бях виждал у друг човек.

Не се бях се натъквал на подобно съсредоточено внимание. *Нямаше нищо, което дори да напомня пронизващ душата взор.* Погледът му беше мек и мъдър. Гласът – нисък и любезен. Рядко жестикулираше. Но вниманието му към мен, уважението към изречените думи, дори изказани зле, беше невероятно.

Нямата представа какво е да ви слушат по подобен начин!

Ако искате да знаете как да накарате другите да ви избягват, да ви се присмиват зад гърба и дори да ви презират, ето рецептата: никога не изслушвайте хората, говорете непрекъснато за себе си; ако имате представа за какво говори другият, не го изчаквайте да свърши, а набързо го прекъснете в средата на изречението.

Познавате ли такива хора? Аз – да, за съжаление. А смайващо в цялата работа е, че някои от тях са доста прочути.

Досадници – те са чисто и просто досадници, – замаяни от своето его, опиянени от чувство за собствена значимост.

Хора, които говорят само за себе си, мислят само за себе си. А хора, които мислят само за себе си, са безнадеждно невъзпитани – казва доктор Николас Мъри Бътлър, дългогодишен президент на Колумбийски университет. – Невъзможни са, колкото и да са образовани.

Затова, ако искате да бъдете добър събеседник, бъдете внимателен слушател. За да сте интересни, проявявайте интерес. Задавайте на отсрещния въпроси, на които ще му бъде драго да отговори. Насърчавайте го да говори за себе си и за своите успехи.

Помнете, че хората, с които разговаряте, се интересуват стотици пъти повече от себе си, от собствените си желания и проблеми отколкото от вас и вашите дертове. За един човек собственият зъбобол означава повече от бедствен глад в Китай, причинил смъртта на стотици хиляди хора. Пъпка на врата му го занимава повече от четиридесет земетресения в Африка. Спомнете си това следващия път, когато завързвате разговор.

ПРИНЦИП № 4

Бъдете добър слушател. Насърчавайте другите да говорят за себе си.

Как да провокирате интерес у хората насреща

Всеки, гостувал на Теодор Рузвелт, рано или късно е оставал удивен от широтата и многообразието на познанията му. Независимо дали гостът е фермер, прочут кавалерист от *Груби ездачи*^{*}, нюйоркски политик или дипломат, Рузвелт знае какво да му каже. Как постига това? Отговорът е прост. Когато очаква посетител, до късно предната нощ чете по въпроса, който знае, че интересува особено силно госта му.

Защото като всеки лидер Рузвелт знае, че най-сигурен път към сърцето на някого е да говори за нещата, които са му най-свидни.

Общителният Уилям Лайън Фелпс – есеист и преподавател по литература в Йейл, рано си вади тази поука. Ето какво пише в есето *Човешката природа*:

Когато бях на 8 години, в почивните дни гостувах на леля Либи Линели в дома ѝ в Страстфорд на Хустоник. Една вечер дойде някакъв човек на средна възраст и след любезен разговор с леля посвети вниманието си на мен. По него време много се интересувах от лодки

^{*} Създадена от Теодор Рузвелт по време на Испано-американската война (1898), доброволческата кавалерия *Груби ездачи* е с разнороден състав: каубои, миньори, служители от правоприлагащи институции, колежански спортисти и др. Печелят симпатии и популярност със смелите си и самоотвержени подвизи. – Бел. ред.

и гостът засегна този въпрос по начин, който намерих за особено интересен. След като си тръгна, се изказах много възторжено за него. Какъв човек!

– Той е адвокат в Ню Йорк и ни най-малко не се вълнува от лодки; те въобще не го интересуват – отбеляза леля.

– Защо тогава през цялото време ми говори за лодки? – попитах.

– Защото е възпитан човек. Разбра, че се интересува от лодки и говори за това, което знаеше, че ще ти бъде интересно и приятно. Искаше да бъде привлекателен събеседник.

Никога не забравих тези думи на леля.

Докато работя по тази глава, пред мен е писмото на Едуард Л. Чалиф – деен участник в бойскаутското движение:

Един ден се оказа, че имам нужда от услуга. В Европа се готвеше голямо събиране на бойскаути и исках да накарам президента на една от най-големите корпорации на Америка да плати разноските по пътуването на едно от моите момчета.

За щастие, точно преди да отида на срещата с него човек, научих, че е написал чек за един милион долара, но впоследствие чекът бил анулиран и той наредил да го поставят в рамка.

Затова, щом влязох в кабинета му, първата ми работа беше да помоля да видя чека. Чек за един милион долара!

– Не съм чувал някой да е писал подобен чек! Не съм и предполагал, че това изобщо е възможно! Бих искал да разкажа на моите момчета, че действително съм виждал чек за един милион долара.

Той с готовност ми го показва. Полюбувах му се и помолих да ми разкаже историята.

Забелязвате, нали, че господин Чалиф не започва да говори за бойскаути, за мероприятие в Европа и за това какво иска самият той? Говори за това, което е интересно за другия. И ето какво става:

Накрая моят събеседник се обърна към мен:

– Между другото, какъв беше поводът, по който искахте да се срещнете с мен?

И аз отговорих.

За моя голяма изненада, той не само ми даде веднага онова, за което бях дошъл, но и много повече. Помолих да поеме разносните едно момче да замине за Европа, а той плати за пет деца и моите собствени разходи включително, даде ми акредитив за 1000 долара и каза да постоим в Европа седем седмици. Освен това ми връчи писма до президентите на клонове на компанията, в които молеше да ни окажат съдействие, а той самият се среща с нас в Париж и ни разведе из града.

Оттогава е взел на работа няколко от момчетата, чиито родители живееха в бедност, и все още активно ни съдейства.

Знам обаче, че ако не бях открил какво го вълнува и не бях започнал с това, щеше да бъде десетки пъти по-трудно за намеря път към него.

Може ли тази ценна техника да се използва в бизнеса? Как мислите? Нека видим!

Хенри Дъверой от *Дъверой енд санс*, търгуващи на едро с тестени изделия в Ню Йорк, безуспешно опитва да стане доставчик на хляб за един нюйоркски хотел. Посещава собственика всяка седмица в течение на четири години. Участва в същите обществени събития като него. Дори си взема апартамент в хотела и живее там, само и само да се добере до поръчка. Но не успява.

След като се позанимавах с изучаване на човешките взаимоотношения, реших да сменя тактиката. Трябваше да открия какво интересува този човек, какво може да предизвика силна ангажираност от неговата страна.

Открих, че членува в сдружение на хотелски директори на име Американски хотелиери. Не само беше негов член, но с огромен ентузиазъм бе негов президент, както и на сдружението на международните хотелиери. Каквито и събития да имаха тези организации, той неизменно присъстваше.

Когато го срещнах на следващия ден, заговорих за хотелиерите. И как реагира той! Каква реакция само! Половин час говори за сдружението с огромен ентузиазъм. Явно личеше, че то е не просто хоби, а страст на неговия живот. Напуснах кабинета му *убеден* да стана член на организацията.

През цялото време дори не споменах думата „хляб“. Но няколко дни по-късно управителят на хотела ми се обади и изиска мостри и оферта.

– Не знам какво си направил със стареца – посрещна ме той, – на се е прехласнал по теб.

Помислете само! Четири години проглушавах ушите на този човек в опити да получи поръчка от него – и още щях да му натяквам, ако не си бях направил труд да открия от какво се интересува и за какво обича да говори.

Едуард Е. Харман от Хейгърстаун, Мериленд, решава да се засели в красивата долина Къмбърленд в Мериленд, след като се уволнява от армията. За нещастие, по него време в района почти не се намира работа. След известни проучвания констатира, че няколко местни фирми са или собственост, или се контролират от бизнесмена Р. Дж. Фънкхаузър – смятан за голям чудак, – чийто път от бедност към богатство го заинтригува. Същият човек обаче е известен с това, че е недостъпен за кандидатите за работа.

Разговарях с доста хора и установих, че господин Фънкхаузър се интересува най-вече от власт и пари. Тъй като се пазеше от хора като мен с помощта на преданата си и строга секретарка, аз проучих нейните интереси и цели, и едва тогава се явих без предварителна уговорка в кабинета ѝ. Тя бе била неизменният му спътник вече 15 години. Когато ѝ казах, че идвам с предложение, което може да му донесе финансов и политически успех, тя се заинтригува. Обсъдихме ней-

но конструктивно участие в такова начинание. След разговора, тя ми уреди среща с господин Функхаузър.

Влязох в големия му внушителен кабинет, решен да не питам направо за работа. Той седеше на голямо резбовано писалище и издудна строго насреща ми:

– Е, млади човече, какво ви води насам?

Отговорих:

– Господин Фънкхаузър, смятам, че мога да спечеля пари за вас.

Той веднага стана и ме отведе до един от големите тапицирани столове. Изложих идеите си споменавайки, че квалификацията, която притежавам, ще ми позволи да ги осъществя, както и с какво реализацията им би допринесла за личния му успех и този на фирмата.

Ар Джей – както по-късно го наричах, – ме нае веднага. Кариерата ми в неговите предприятия се разгръща вече 20 години и двамата действително спечелихме много пари.

Когато говорите за това, което интересува другия, и двете страни печелят. Хауард З. Херциг – капацитет по човешки ресурси, – винаги е следвал този принцип. Когато го питат как е бил компенсиран, той отвърща, че не само е получил своята премия от всеки отделен човек, но и като цяло наградата е била, че животът му е ставал по-богат всеки път, когато е разговарял с някого.

Това, което г-н Дъверной, г-н Хариман и останалите герои на тази глава са открили, е чисто злато в човешките отношения. Най-очарователните събеседници, които познавате, не се опитват да ви впечатлят с познания за наблюдение на птиците в Корнуол или да ви отегчат с най-интимни подробности

ти за предстоящата сватба на дъщеря си, въпреки че несъмнено са добре запознати с тези теми. Приятно ви е в тяхната компания, защото говорят съобразно *вашите* интереси и мнения, а кому не се нрави това?

Хората – от дипломати до куртизанки, крале и кралици, – през цялата история на човечеството са се придържали към този принцип, за да сключват политически съюзи, да ухажват любими и да трупат състояния. Ако използвате този подход, всяка от страните ще има полза. Другият ще се наслаждава на разговора с вас, а вие за награда ще обогатите живота си при всяко общувате с някого.

ПРИНЦИП № 5

Коментирайте онова, което интересува отсрещния.

Как да направите така, че отсрещните да ви харесат на часа

Веднъж чаках на опашка да пусна препоръчано писмо в пощата на Трийсет и трета улица и Осмо авеню в Ню Йорк. Забелязах колко отегчен бе служителят от монотонната работа – мери препоръчани писма, продава марки, връща ресто, издава разписки – все едно и също години наред. Казах си: *Ще сторя така, че този чиновник да ме хареса. Очевидно, за да му се понравя, трябва да му кажа нещо приятнo, и то не за себе си, а за него.*

Задах си въпрос: *Има ли у него нещо, на което искрено да се възхитя?* На този въпрос понякога трудно се намира отговор – особено при непознати хора, – но в случая бе лесно. Веднага забелязах нещо, което предизвика дълбокото ми възхищение.

Докато теглеше моето писмо, отбелязах възторжено:

– Как ми се ще да имам коса като вашата!

Той вдигна взор изненадано и лицето му грейна:

– Е, не е както някога – рече скромно.

Аз го уверих, че дори и да е позагубила от някогашното си великолепие, при все това е страхотна. Той бе невероятно признателен. Поговорихме задушевно и на изпроводяк сподели:

– Много хора са се възхищавали от косата ми.

Обзалагам се, че него ден на път за обяд е летял над земята. Сигурен съм, че вечерта се е прибрал и е разказал

случката на жена си. С положителност се е погледнал в огледалото и си е казал: *Хубава коса, наистина!*

Веднъж разказах тази история пред многобройна публика и един от хората ме попита:

– Какво очаквахте да получите от този човек?

Какво съм очаквал да получа от него?! Какво съм очаквал да получа от него?!

Ако сме такива долни егоисти, че да не можем да отдадем малко щастие и малко искрено възхищение, без да опитваме да получим нещо в замяна – ако сърцата ни не са по-големи от кисели диви ябълки, – ще се провалим, както несъмнено ни се полага.

О, да, аз наистина исках нещо от този човек: нещо безценно. И го получих. Придобих усещане, че съм сторил нещо за него, без той да може да направи за мен каквото и да е в замяна. Подобно усещане звъни в паметта ви дълго, след като случката е останала в миналото.

Има един важен закон в човешкото поведение. Ако го спазваме, почти никога няма да имаме неприятности. Всъщност, ако го съблюдаваме, той ще ни дари с безброй приятели и неизмеримо щастие. Но в мига, в който го нарушим, се забъркваме в множество неприятности. Той гласи: *Винаги прави така, че другият да се чувства значим.*

Джон Дюи, както вече отбелязахме, отстоява, че стремехът да се чувстваш значим е най-силната движеща сила в човешката природа, а Уилям Джеймс заявява: *Най-съкровеният принцип, залегнал в човешката същност, е жаждата да бъдеш оценен.* Както вече изтъкнах, именно това ни отличава от животните. Вечният стремеж към съвършенство е създал цивилизацията.

Философите разсъждават над правилата в човешките взаимоотношения вече хиляди години и всички техни разсъждения досега се заключават в едно-едничко важно предписание. То не е ново. Старо е като света. Заратустра е напътствал последователите си винаги да се съобразяват с него преди 2500 години в Персия. Конфуций го е проповядвал в Китай преди 24 века. Лао Дзъ – основател на даоизма, – го предава на учениците си в долината Хан; Буда го проповядва от брега на свещената Ганг 500 години преди Христа. Намерило е отражение в свещените книги на хиндуизма 1000 години по-рано. Иисус го проповядва сред каменистите хълмове на Юдея преди 19 века. Изказва в едно свое изречение може би най-важното правило на света: *И тъй, всяко нещо, което желаете да правят човеците на вас, така и вие правете на тях**.

Очаквате одобрение от хората, с които общувате. Искате да ви оценят по достойнство. Желаете да се чувствате значими в своя малък свят. Отказвате да слушате евтини неискрени ласкателства, но жадувате искрено възхищение. Желаете вашите приятели и колеги да бъдат, по думите на Чарлс Шуоб, *искрени в одобрението и щедри в похвалите*. Всички искаме това.

Затова – да следваме златното правило и да се отнасяме с другите така, както искаме те да се отнасят към нас.

Как? Кога? Къде? Винаги, всякога и навсякъде.

Веднъж питах служител на информацията в *Радио Сими* за номера офис на Андрю Сувейн. Докаран в спретнатата уни-

* Евангелие от Матей, 7:20. – Бел. прев.

форма, чиновникът очевидно се гордееше колко компетентно и вежливо ръси знания наляво и надясно. Ясно и отчетливо отговори:

– Анри Сувейн. (пауза) Осемнайсети етаж. (пауза) Стая шестнайсет.

Втурнах се към асансьора, спрях, върнах се и казах:

– Искам да ви поздравя за прекрасния начин, по който отговорихте на въпроса ми. Бяхте изключително ясен и точен. Сторихте го майсторски. И това е необичайно.

Грейнал от удоволствие, той ми обясни защо прави всяка пауза и точно как е защо е произнесена всяка фраза. Моите няколко думи го накараха да намести вратовръзката си, а докато се изкачвах до 18-тия етаж, имах чувството, че него следобед с нещо съм допринесъл към общочовешкото щастие.

Не е нужно да чакате, докато станете посланик във Франция или председателствате местния организационен комитет на пикник край морето, за да почнете да прилагате този принцип, демонстрирайки че цените усилията на другите. С негова помощ можете да сеете чудеса почти всеки ден.

Ако например келнерката ви донесе картофено пюре, когато сте поръчали пържени картофи, кажете:

– Извинете за безпокойството, но бих предпочел пържени картофи.

Най-вероятно ще ви отвърне:

– Никакъв проблем! – и с удоволствие ще смени порцията, защото сте проявили уважение към нея.

Дребни изрази, като *извинете за безпокойството, бихте ли били така любезен да..., имате ли нещо против,*

благодаря – подобни любезности смазват колелата на монотонния делник и – между другото, – са важен компонент на доброто възпитание.

Да вземем друг пример:

Романите на Хол Кейн, сред които *Християнинът, Съдията и човекът от Ман*, стават бестселъри в началото на XX в. Четат ги милиони хора. Той е син на ковач. През живота си е учил само осем години, но умира като най-богатият писател на своето време.

Ето неговата история: Хол Кейн обича сонети и балади. Чете ненаситно поезията на Данте Габриел Росети. Дори пише есе, възхваляващо художествените му достижения, и изпраща един екземпляр на Росети, който е очарован. Сигурно си е казал: *Млад човек с такова възторжено отношение към способностите ми, би трябвало да е изключително умен*. И кани сина на ковача в Лондон да работи като негов секретар.

Това е повратен момент в живота на Хол Кейн, защото на новото работно място среща литературните величия на своето време. Следвайки напътствията им и вдъхновяван от тях, гради кариера, която го прави знаменит.

Замъкът *Гриба* – домът му на остров Ман, – се превръща в Мека за туристи от всички краища на света. Оставя след себе си няколко милиона долара. А кой знае, можел е да си умре беден и в забвение, ако не бе написал есе, в което изразява възхищение от един известен човек.

Такава е силата, поразителната сила на искреното, неподправено възхищение. Животът на мнозина би бил различен, ако някой направи така, че да се почувстват значими.

За да ми помогне никога да не го забравя, направих табела с надпис ТИ СИ ЗНАЧИМ. Окачена е пред лекционната зала, за да я виждат всички и да ми напомня, че всеки срещу мен е еднакво ценна личност.

Неизменна истина е, че почти всеки човек, когото срещате, смята, че ви превъзхожда в някакво отношение. Сигурен път към неговото сърце е да му покажете по специфичен, деликатен начин, че признавате тази негова значимост, и то искрено.

Припомням думите на Емерсон: *Всеки човек, когото срещам, ме превъзхожда в нещо, и аз се уча от него.*

Най-удивителното е, че нерядко онези, които имат най-малко право да се смятат за успели, парадират шумно и надуто, а това е наистина отблъскващо. Както пише Шекспир: *...Но човекът, човекът горд, облечен в дребна слава, забравил своята малка същина, пред туй небе безумства разиграва и в ангелите буди плач до смърт**.

Ще ви разкажа как делови хора в моите курсове са приложили тези принципи и са постигнали забележителни резултати.

Да вземем случая с един адвокат от Кънектикът (заради роднините си той предпочита името му да не бъде споменавано). Скоро след като започна да посещава курса, господин Р. заминава с жена си за Лонг Айланд на гости при нейни роднини. Тя го оставя да си бъбри с една нейна възрастна леля и хуква да се види с по-младите си роднини. Тъй като предстои да разкаже как е приложил принципите за пох-

* Шекспир, У. *Мяра за мяра*. Втори действие, втора сцена. Превод П. Горянски – Бел. прев.

вала, той решава, че може да извлече ценен опит от разговор с възрастната дама. Затова се оглежда из къщата, за да види на какво може искрено да се възхити.

– Тази къща е строена около хиляда осемстотин и деветдесета година, нали? – пита той.

– Да – отвръща дамата, – точно през хиляда осемстотин и деветдесета година.

– Напомня ми за къщата, в която съм роден. Хубава е. Сolidен градеж. Просторна. Вече не правят такива къщи.

– Така е – съгласява се възрастната дама. – Днешната младеж не разбира от хубави домове. Стига им някакво малко апартаментче и да се развяват с колите... Къща-мечта – продължава с развълнуван от спомените глас. – Строена с любов. Съпругът ми и аз мечтахме за нея пет години, преди да я построим. Не можехме да си позволим архитект. Всичко измислихме сами.

Развежда госта из къщата и той изразява искрено възхищение от красивите мебели и предмети, донесени от далечни пътувания и пазени грижливо цял живот – индийски шалове, старинен английски сервиз за чай, уеджудски порцелан, френски легла и столове, италиански картини и копиринени драперии от някакъв френски замък. След като показва на господин Р. къщата, тя го повежда към гаража. Там, качен на трупчета, стои един пакард – в изрядно състояние.

– Съпругът ми купи тази кола за мен малко преди смъртта си – казва дамата тихо. – Не съм се качвала на нея ни венъж, откакто той почина... Ти цениш хубавите неща и аз ще я подаря на теб.

– Но, лельо... – протестира той. – Поставяш ме в неудобно положение. Аз, разбира се, оценявам щедростта ти, но не мога да приема. Дори не съм ваш роднина. Имам си нова

кола, а роднините, които биха се радвали да получат този пакард, са много.

– Роднини! – изсумтя дамата. – Да, куп роднини, които нямат търпение да умра, за да вземат тази кола. Но няма да я получат!

– Ако не искаш да им я дадеш, можеш лесно да я продадеш на търговец на коли на старо...

– Да я продам ли?! – възкликна тя. – Мислиш ли, че бих продала тази кола? Мислиш ли, че мога да понеса да гледам как непознат се разкарва по улицата с нея – колата, която моят съпруг купи за мен? И през ум не ми минава да я продам. Ще я подаря на теб! Ти цениш хубавите неща.

Опитвал да се измъкне и да не приеме колата, но не можел да го стори, без да нарани чувствата ѝ.

Въпросната дама, останала съвсем сама в голямата си къща с рисувани шалове, френски антики и спомени, жадувала някой да ѝ окаже внимание. Някога е била млада, красива и в приятна компания. Построила си е дом, сгряван от любов, и е събрала неща от цяла Европа, за да го направи уютен. Сега, самотна на стари години, жадува за малко човешка топлина и мъничко искрено възхищение – каквито никой не ѝ дарява. И когато ги среща – подобно на оазис в пустинята, – благодарността ѝ не може да намери израз в жест, по-малък от това да подари безценния си автомобил *Пакард*.

Без значение колко сте *важен* или успял, не сте имунизиран срещу удоволствието от това, че някой се възхищава от вас като личност, както Доналд М. Макмахън, управител на *Луис енд Валънтайн – пепионеристи** и паркови архитекти, от Рай, Ню Йорк, може да засвидетелства:

* Пепионерист – собственик или управител на разсадник. – Бел. ред.

Малко след като присъствах на лекция *Как да печелим приятели и да влияем на другите*, започнах работа в имението на известен юрист. Лично дойде да ми каже къде иска да бъде засадена голяма група рододендрони и азалии.

– Господин съдия, имате прекрасно хоби. Възхитен съм от великолепните ви кучета. Чух, че всяка година печелите множество награди в *Медисън скуеър гадън*.

Дребната проява на възхищение имаше смайващ ефект.

– Да – отвърна съдията, – наистина съм много горд с моите кучета. Искате ли да видите развъдника?

Почти час ми показва кучетата и спечелените от тях награди. Дори извади родословията им и ми обясни как селекцията е довела до необикновените им красота и интелигентност.

Накрая се обърна към мен:

– Имате ли малки деца?

– Да, имам син.

– Би ли се зарадвал на кученце?

– О, да, ще полудее от радост.

– Добре тогава, ще му подаря едно! – заяви той. Започна да ми обяснява как да го храним. После се замисли: – Ако само ви кажа, ще забравите. По-добре да ви напиша.

И съдията влезе в къщата, написа родословното дърво на кученцето и инструкции как да го храним и отглеждаме. Получих от него куче за няколкостотин долара и ми отдели час и половина от ценното си време, защото бях изказал искрено възхищение от хобито и успехите му.

Джордж Истман от *Кодак* изобретява прозрачния филм, направил киното възможно, натрупва състояние от 100 милиона долара и придобива световна известност. Но въпреки огромните си успехи, жадува за малко внимание също като вас и мен.

Конкретен пример:

Когато Истман строи Музикално училище *Истман* и *Килбърн хол* в Рочестър, Джеймс Адамсън – тогава президент на *Сюпириър ситинг къмпани* в Ню Йорк, иска да получи поръчка за доставка на столове за двете сгради. Господин Адамсън се обажда на архитекта и чрез него си урежда среща с господин Истман в Рочестър.

Когато Адамсън пристига, архитектът казва:

– Знам, че искате да получите тази поръчка, но мога веднага да ви уверя, че нямате никакъв шанс да отнемете над пет минути от времето на Джордж Истман. Той е много строг и зает човек. Кажете набързо каквото имате на сърце и се омитайте.

Адамсън, примирен, е подготвен именно за това.

Когато го поканват в кабинета, заварва господин Истман, заровен в куп документи на бюрото си. Но той вдига поглед, сваля очилата, и пристъпва към архитекта и господин Адамсън с думите:

– Добро утро господа! Какво мога да сторя за вас?

Архитектът ги представя един на друг и господин Адамсън изрича:

– Докато ви чаках, господин Истман, се възхищавах на кабинета ви. Аз се занимавам с вътрешно обзавеждане, но никога в живота си не съм виждал по-изискан кабинет.

Джордж Истман отвърща:

– Напомняте ми нещо, което почти бях забравил. Изискан е, нали? Много се радвах, когато го обзавеждах. Но сега влизам тук с толкова грижи на главата, че понякога със седмици не обръщам внимание на обстановката.

Адамсън пристъпва и прокарва ръка по ламперията:

– Английски дъб, нали? Текстурата му е малко по-различна от тази на италианския дъб.

– Да – отвърща Истман. – Избра ми го един приятел, специалист по изящна дървесина.

Истман го развежда из кабинета, говори за пропорции, цветове, резба и други елементи, замислени и изработени с негово съдействие.

Докато се разхождат и възхищават на дървесината, се спират пред един прозорец и Джордж Истман, с обичайния си скромнен и любезен маниер, показва няколко от сградите, с които опитва да бъде обществено полезен – Рочестърски университет, Универсална болница, Хомеопатична болница, Приют, Детска болница. Господин Адамсън изказва искрено възхищение за начините, по които използва своите средства, Истман отключва един стъклен шкаф и вади първия си фотоапарат, купен от някакъв англичанин.

Адамсън го разпитва надълго и нашироко за трудностите в началото на бизнеса му и господин Истман разказва про-чувствено за бедното си детство, как овдовялата му майка държала пансион, докато той работел като чиновник в една застрахователна компания. Ужасът на бедността го преследвал ден и нощ и той решил да спечели достатъчно пари, за да не трябва майка му да работи на стари години. Господин Адамсън задава въпроси и слуша в захлас за експериментите със сухи фотографски плаки, как работел по цял ден в канцеларията и понякога правел опити по цяла нощ, дремвайки

по малко, докато действат химикалите; как понякога работел и спял, без да се съблича, по три денонощия.

Джеймс Адамсън влиза в кабинета на Джордж Истман в 10:15, предупреден да не му отнема повече от 5 минути. Но минава час, минават два, а те продължават да разговарят.

Накрая Джордж Истман се обръща към Адамсън:

– Последния път, когато ходих в Япония, си купих столове, донесох ги и ги сложих на верандата. Но от слънцето боята се олющи и онзи ден като бях в центъра, купих боя и ги боядисах. Искате ли да видите как съм се справил? Добре. Заповядайте у дома на обяд и ще ви покажа.

– След като обядвали, господин Истман показал на Адамсън купените от Япония за няколко долара столове, с които Джордж Истман – вече мултимилионер, – се гордее, защото ги е боядисал сам. Поръчката на столове за театъра възлизала на 90 000 долара. Кой мислите, че я получава – Джеймс Адамсън или някой от неговите конкуренти?

От този случай до смъртта на господин Истман, двамата с Джеймс Адамсън остават близки приятели.

Как да започнем да прилагаме това магическо правило на признателността? Защо не най-напред у дома? На знам за друго място, където то е по-необходимо – или по-пренебрегвано. Вашият партньор сигурно има своите добри страни – или поне някога сте мислили така, иначе не бихте се обвързали с него. Но колко време е минало, откакто сте изразили влечението си към него? Колко дълго??? Колко дълго???

Тази вечер или утре вечер обаче изненадайте любимия със специално лакомство или вечеря на свидно място. Недейте просто да си казвате *Да, трябва да направя това и това*. Трябва, да! И след това – с усмивка, – му поднесете подарък с топли думи на обич.

Искате ли да знаете как да накарате някой да се влюби във вас? Каква е тайната? Нека я узнаем. Идеята не е моя. Взех я назаем от Дороти Дикс – изтъкнат журналист и водещ на колонка с традиционна коментарна вестникарска рубрика, – интервюирала популярен донжуан, спечелил сърцата и спестовните сметки на 23 жени. (Обръщам внимание, че разговаря с него в затвора.) На въпроса коя е рецептата, накарала толкова жени да се влюбят в него, той отвръща: *Няма трик. Всичко, което трябва да направите, е да говорите с жената за самата нея.*

Същата техника работи еднакво добре и при мъжете
Говорете на хората за самите тях – казва Бенджамин Дизраели: един от най-големите умове, управлявали някога Британската империя. – *Говорете на хората за тях самите и те ще ви слушат с часове.*

И така, ако искате хората да ви харесват,

ПРИНЦИП № 6

Накарайте другия да се почувства значим и ценен – при което бъдете искрени.

НАКРАТКО

ШЕСТ НАЧИНА ДА НАКАРАТЕ
ХОРАТА ДА ВИ ПРИЕМАТ
ТАКИВА, КАКВИТО СТЕ

ПРИНЦИП № 1

Проявявайте искрен интерес към другите.

ПРИНЦИП № 2

Усмихвайте се.

ПРИНЦИП № 3

Помнете, че името на човека е на-сладкото и важно за него съчетание от звуци на който и да е език.

ПРИНЦИП № 4

Бъдете добър слушател. Поощрявайте другите да говорят за себе си.

ПРИНЦИП № 5

Говорете за неща, които интересуват другия.

ПРИНЦИП № 6

Накарайте другия да се почувства значим и ценен –
и правете това искрено.

Четете тази книга вече достатъчно дълго. Сега я затворете, изтърсете пепелта от лулата си и започнете незабавно да прилагате философията на признателност и интерес към човека най-близо до вас – и наблюдавайте как магията работи.

ТРЕТА ЧАСТ

КАК ДА ПРИВЛИЧАТЕ ХОРАТА НА СВОЯ СТРАНА

В спора победители няма

Една вечер в Лондон, малко след края на Първата световна война, получих безценен урок. Тогава бях мениджър на сър Рос Смит. По време на войната австралиецаът сър Рос се беше проявил като първокласен пилот в Палестина и скоро след сключването на мир смая света, прелетявайки половината земно кълбо за 30 дни. Никой дотогава не бе опитвал подобен подвиг. Предизвика небивала сензация. Австрийското правителство го направи с 50 000 долара. Английският крал го удостои с рицарско звание и известно време случаят бе нестихваща тема на разговори в кралското семейство. Бях на банкет в негова чест и по време на вечерята мъжът до мен разказа забавна история във връзка с цитата: *Незнайна промисъл ни води към един незнаен край, макар че ние го желаем не такъв*^{*}.

Спомена, че цитатът е от Библията. Грешеше и аз знаех това. Сигурен бях. Не можеше да има ни най-малко съмнение. И така, за да се почувствам господар на положението и да демонстрирам превъзходство, се самоназначих за неканен и нежелан едноличен Комитет по установяване на истината. Той реши да упорства:

– Какво?! От Шекспир? Няма начин! Абсурд! Цитатът е от Библията. Знам със сигурност!

^{*} Шекспир, У. *Хамлет*. Пето действие, втора сцена. Превод В. Петров. - Бел. ред.

Разказвачът на историята седеше от дясната ми страна; отляво беше Франк Гамънд – стар приятел, прекарал години от живота си в изучаване на Шекспир. С опонента ми се споразумяхме да отнесем въпроса до него. Господин Гамънд ни изслуша, скрита ме под масата и каза:

– Дейл, ти бъркаш. Господинът е прав. Цитатът наистина е от Библията.

Когато си тръгнах вечерта, казах на господин Гамънд:

– Франк, знаеш, че цитатът е от Шекспир.

– Да, разбира се! – отвърна. – *Хамлет*, пето действие, втора сцена. Но ние бяхме гости на празнична вечеря, драги Дейл. Защо да доказваш някому, че не е прав? Ще те хареса ли заради това? Защо да не му позволим да спаси достойнството си? Не е искал мнението ти. Не му е притрябвало. Защо да спориш с него? Винаги избягвай пряк сблъсък!

Този човек ми даде урок, който никога няма да забравя. Бих поставил в неудобно положение не само разказвача, но и своя приятел. Колко по-добре би било, ако въобще не бях подхващал спора!

Конкретният урок ми бе доста необходим, защото бях станал непоправимо заядлив. На млади години се карах с брат си за щяло и нещяло. По-късно в колежа учих логика и [казуистика](#) и често участвам в дебати. Щатът Мисури е типичен с това, че жителите му обичат да спорят, а аз съм роден там. Трябваше да си проличи. По-късно преподавах дебатиране и казуистика в Ню Йорк. Веднъж дори – срам ме е да си призная, – се канех да пиша книга по въпроса. Оттогава съм слушал, участвал в и наблюдавал ефекта от хиляди спорове. Всичко това ме наведе на заключение, че има само един начин на света да извлечеш полза от спор – и той е, ка-

то го избягваш. Вардете се от спорове като от гърмящи змии и земетресения.

В 9 от 10 случая споровете завършват с това, че всеки от участниците е по-убеден от всякога в абсолютната си правота.

Спор не може да бъде спечелен. Ако го загубите, губите. Ако го спечелите, пак губите. Защо ли? Нека предположим, че сте пожънали триумф, оборвате всички аргументи на опонента и доказвате, че той не е прав. И какво от това? Ще се почувствате добре. Ами той? Наранили сте гордостта му. Ще ви ненавижда заради вашата победа.

Убеденият насила не отстъпва от своето.

Преди години, Патрик Дж. О'Хеър посещава един от моите курсове. Не беше особено образован, но как обичаше да се препира! Бе работил като шофьор и дойде при мен, защото опитваше – без особен успех, – да продава камиони. Поразпитах го и ми направи впечатление, че непрестанно се кара и влиза в пререкания точно с хората, с които опитваше да работи. Ако клиент кажеше нещо обидно за предлаганите от него камиони, Пат се разяряваше и го хващаше за гърлото. В онези дни Пат печелеше редица спорове. По-късно ми довери:

– Често излизах от офиса убеден, че съм го поставил на мястото му онзи. Така си беше: дал му бях да се разбере, но без да продам нищо.

Първият проблем беше не да науча Патрик Дж. О'Хеър да говори. Непосредствената ми задача беше да го поуча как да се въздържа от и да избягва словесни сблъсъци.

Господин О'Хеър се превърна в един от най-блестящите агенти на *Уайт мотър къмпани* в Ню Йорк. Как успя? Следва историята така, както сам я разказа:

Сега, вляза ли в кабинета на клиент и той ми каже: *Какво? Камион от Уайт? Та те нищо не струват! Не бих си взел, дори да ми го подарявате. Ще купя камион от еди-коя си марка, аз отвръщам: Еди-коя си марка са добри камиони. Няма да сбъркате, ако купите такъв. Прави ги добра фирма и продавачите са свестни.*

Това го поставя в шах. Няма тема за пререкания. Щом заяви, че еди-коя си марка са най-добри камиони и аз съм съгласен, няма какво да оспорва.

Не може цял следобед да повтаря: *Еди-кой си е най-добър*, след като аз се съглася с него. Така приключваме темата за камионите от еди-коя си марка и аз започвам да изтъквам положителните качества на камионите *Уайт*.

Навремето след подобна забележка щях да изпадна в гняв, ярост и бяс. Щях да се хвана да оспорвам качествата на камионите *Еди-кои* си и колкото повече бях спорил, толкова по-убедено клиентът щеше да ги защитава – и накрая би купил продукт на конкурента.

С поглед назад се чудя как въобще съм успявал да продам нещо. Пропиях години в спорове и караници. Сега си държа устата затворена. Отплатата за това винаги си струва.

Мъдрият Бен Франклин често е заявявал:

Ако спориш, лютис се и противоречиш, може някога да спечелиш, но победата ти ще бъде измамна, защото никога няма да се ползваш с благоразположение от страна на своя опонент.

Така че, обмислете: Какво държите да получите: театрална, академична победа или благоразположение на другите? Рядко можете да имате и двете.

Бостънският *Транскрипт* веднъж публикува следния забележителен хумористичен куплет:

Уилям Джей, почиващ тук, умря,
отстоявайки своята пълна правота.
В хода на двубоя прав макар да беше,
е все тъй мъртъв, както и ако грешеше.

Може и да си победител, несъмнен победител в спора, но що се отнася до това да промениш становището на другия, усилията ти ще са точно толкова безплодни, колкото и ако бъркаш.

Уилям Гибс Макаду – министър на финансите в кабинета на Удроу Уилсън, след дълги години в политиката заявява, че е *невъзможно да победиш невеж човек с аргументи*.

Невеж човек? Меко казано, г-н Макаду. Опитът ми показва, че е почти невъзможно да накараш *който и да е* човек, независимо от нивото му на интелигентност, да промени мнението си посредством словесен двубой.

Фредерик С. Парсънс – данъчен консултант, – цял час спорил с данъчен инспектор за сума от 9000 долара. Господин Парсънс твърдял, че тези пари са всъщност несъбираем кредит и никога няма да бъдат получени, поради което не следва бъдат облагани.

– Несъбираем кредит?! Глупости! – повтарял инспекторът. – Трябва да се плати данък върху тях.

Господин Парсънс разказа пред курса:

Този инспектор беше студен, самонадеян и упорит човек. Все едно хвърляш аргументи и факти на вятъра. Колкото повече спорехме, толкова повече упорстваше. Затова реших да прекратя спора и смених темата, проявявайки внимание към него.

– Това сигурно е нещо съвсем дребно в сравнение с важните и трудни решения, които се налага да вземате. Аз самият съм запознат с данъчните закони. Но моите познания идват от книгите, а вашите – от опит на предната линия. Понякога ми се ще да имам работа като вашата. Толкова много бих научил!

И бях убеден във всяка изречена от мен дума.

Инспекторът се поизправи на стола, облегна се и дълго говори за работата си; разправи ми за измамите, които бе разкрил. Постепенно тонът му стана приятелски и взе да ми разказва дори за децата си. На тържане обеща да помисли по моя проблем и в рамките на дни да ме уведоми за решението си.

След три дни се обади в офиса и каза, че решил да остави документа във вида, в който е подаден.

Този данъчен инспектор проявява една от най-често срещаните човешки слабости. Исква да се чувства важен и докато господин Парсънс спори с него, го постига, отстоявайки на висок глас авторитета си. Но щом му засвидетелства респект, спорът се обезсмисля, защото е проявил егото си, и става дружелюбен и любезен.

Буда казва: *На омразата не може да се сложи край с омраза, а с любов.* Недоразуменията никога не се приключват със спор, а с такт, дипломатичност, отстъпки и добронамерено желание да разбереш гледната точка на другия.

Линкълн веднъж смъмря млад офицер за това, че влиза в остър конфликт със свой колега:

– Никой човек, решил да постигне максималното, на което е способен, не може да отделя време за лични препирни. А още по-малко може да си позволи последиците, в това число отрицателни емоции и загуба на самоконтрол. Отстъпвай за големи неща, за които чувстваш, че не си прав; отстъпвай и за незначителни, макар да имаш право. По-добре направи път на кучето, отколкото да те ухапе. Дори да го убиеш, ухапаното си остава.

В статия в *Бийт енд пийсиз*, публикувана от *Економик прес*, Феърфийлд, Ню Джърси, се проднасят следните съвети как да предотвратите прерастването на противоречие в спор:

Радвайте се на несъгласията. Помнете, че когато двама партньори са винаги съгласни помежду си, единият е излишен. Ако има някакво основание, за което не сте се сетили, бъдете благодарни, че някой е привлякъл вниманието ви към него. Може би възникналото противоречие е шанс да изправите нещата, преди да допуснете сериозна грешка.

Не се доверявайте на първо инстинктивно впечатление. Естествената реакция в ситуация, която не ни се нрави, е да заемем отбранителна позиция. Внимавайте! Запазете спокойствие и не бързайте с незабавна реакция. Тя може да е най-неудачната, а не най-добра възможна.

Бъдете съдържани. Не забравяйте: можете да съдите за човек по това, кое го кара да изпадне в гняв. Първо *изслушвайте другия*. Дайте му възможност да говори. Нека се изкаже докрай. Не отричайте, не се защитавайте, не оспорвайте казаното от него. Това само издига бариери. Опитайте да изградите мостове на разбирателство, а не бариери на противоборство.

Търсете точки на единомислие. След като изслушате опонента, най-напред обсъдете пунктовете, по цари съгласие.

Бъдете искрени. Обмислете и признайте къде бъркате. Извинете се за грешките си. Това ще обезоръжи отсрещния и ще предотврати нужда да се отбранявате.

Обещайте да обмислите становищата на опонентите и ги проучете внимателно, и то наистина. Другите може да са прави. Много по-лесно е да приемете на този етап да обмислите аргументите им, отколкото прибързвайки, да се окажете в положение по-късно да ви кажат: *Опитвахме да те предупредим, но ти не искаше да слушаш.*

Благодарете искрено на опонентите си за техния интерес. Всеки, който отделя време да изрази мнение, различно от вашето, се интересува от същите неща като вас. Мислете за опонентите като за хора, които действително могат да ви помогнат и не е изключено да станат ваши приятели.

Отложете действията, за да дадете и на двете страни време да обмислят проблемите. Предложете нова среща по-късно същия или на следващия ден, за да има време да се преценят всички факти. Докато се подготвяте за нея среща, задайте си следните въпроси:

Възможно ли е опонентите ми да са прави? Отчасти прави? Има ли някакъв позитивен елемент в техните позиция и аргументи? Ще улесни ли моята реакция решението на проблема или просто ще си излея яда? Ще отчужди ли опонента или ще го приобщи? Ще подобри ли мнението на хората за мен или ще ми навреди? Ще загубя ли или ще спечеля? Какво ще трябва да пожертвам, за да се радвам на краен успех? Ако замълча, ще се размине ли спорът? Каква ще бъде ползата за мен от тази трудна ситуация?

След почти 50 години брачен живот, талантливият тенор Йън Пиърс споделя: *С жена ми отдавна имаме и се придържахме към споразумение колкото и ядосани да сме един на друг, докато единият крещи, другият мълчи и слуша, защото когато двама викат, комуникация отсъства; налице са само шум и вредни вибрации.*

ПРИНЦИП № 1

Единствен начин да спечелим от спор е като го избягваме.

Сигурен начин да печелите врагове и как да предотвратявате подобна развръзка

По време на своя мандат в Белия дом Теодор Рузвелт заявява, че ако може да бъде прав в 75% от случаите, би надминал и най-смелите си очаквания.

Щом това е максимумът, на който би могъл да разчита най-бележитата личност на XX в., какво тогава остава за нас, редовите граждани?

Ако сте сигурни в правотата си в 55 % от случаите, защо не отидете на Уолстрийт да печелите милиони? А щом не сте сигурни в правотата си дори в 55 % от случаите, какво ви дава право да отсъдите, че другите бъркат?

Можете да покажете на някой, че греши – с поглед, интонация или жест, – също толкова категорично, както с думи. Но когато уведомявате другите, че не са прави, не пробвайте да ги карате да се съгласят с вас. Никога! Засягате пряко интелекта, преценката, гордостта и самоуважението им. Те ще ви отвърнат с удар. И никога няма да пожелаят да променят становището си. Можете да стоварите върху им всичката логика на Платон и Имануил Кант, но няма да промените становището им, защото сте наранили техните чувства,

Никога не започвайте с думите: *Ще ти докажа, че...* Това не е добро начало. Все едно, че заявявате: *Аз съм по-умен от теб. Ще ти покажа, че не си прав и ще те накарам да промениш мнението си.*

Отправяте предизвикателство. А то поражда съпротива и предразполага отсрещния към конфликт още преди да сте започнали да излагате своята теза.

Трудно е, дори и при най-благоприятно стечение на обстоятелствата, да промените становището на другите. Какъв е смисълът да усложнявате нещата още повече? Защо да се поставяте в утежнена ситуация?

Ако се готвите да доказвате нещо, нека никой не разбере какво целите. Постъпете фино, умело и ненатрапчиво. Александър Поуп го изказва сбито и ясно в *Есе за критиката*:

Учете другите така, сякаш не ги напътствате, и им поднасяйте непознатото като нещо забравено.

Преди 300 години Галилей е казал: *Не можеш да научиш човек на нещо; можеш само да му помогнеш да го намери вътре в себе си.*

Лорд Честърфийлд съветва сина си: *Ако можеш, бъди по-умен от другите, но го прави дискретно.*

Сократ многократно повтаря пред последователите си в Атина: *Знам сам едно и то е, че нищо не знам.*

Е, не мога да се надявам да бъда по-умен от Сократ; зато-ва съм спрял да отсъждам, че хората не са прави. И намирам това за разумно.

Ако някой каже нещо, което според вас е погрешно – дори със сигурност да знаете, че бърка, – не е ли по-добре да подходите с думите: *Виж сега, мисля другояче, но може и да бъркам. Често ми се случва. И ако не съм прав, моля да ме поправиш. Нека видим фактите.*

Има някаква добра магия във фрази от типа на: *може и да бъркам, случва ми се да сгреша, нека видим фактите.*

Никой – от небето над нас, от земята под краката ни или от водните дълбини, – не би се възпротивил на становище: *Може и да бъркам. Нека видим фактите.*

Никога не ще си навлечете нечие негодувание с признание, че не се имате за непогрешим. Това елиминира спора и кара опонента да подходи справедливо, открито и либерално като нас. Провокира го да признае, че и той не е безпогрешен.

Ако знаете със сигурност, че някой не е прав и му го заявите в очите, какво следва? Нека разгледаме конкретна ситуация:

Господин С. – млад адвокат от Ню Йорк, – веднъж пледира в особено важно дело пред Върховния съд на Съединените щати (*Лъстгартен* против *Флийт корпорейшън*). В делото са заложени на карта големи пари и важен съдебен прецедент. По време на процеса един от съдиите се обръща към него:

– Давността на морския закон е шест години, нали така?

Господин С. замълчава, втрещва се за миг в съдията и отвърща рязко:

– Ваша чест, морският закон няма давностен срок.

В съда настъпи тишина. Температурата в залата сякаш спадна до нулата.

Бях прав. Съдия Х. Грешеше. Заявих му го в очите. Но направи ли го това по-дружелюбен? Ни най-малко.

Аз все пак съм убеден, че законът тогава беше на моя страна. Знам също, че пледирах по-добре от всеки друг път. Но не убедих съда.

Направих огромна грешка, заявявайки на един много ерудиран и уважаван човек, че бърка.

Малко хора следват логиката. Повечето от нас са необективни и преливат от предразсъдъци, тровени от предубеждения, ревност, подозрения, страх, завист и гордост. Повечето хора нямат никакво желание да променят своето отношение към религията, своята прическа, комунизма или любимата си кинозвезда. Затова, ако имате склонност да казвате на хората, че бъркат, всяка сутрин преди закуска прочитайте следния абзац. Той е от прочутата книга на Джеймс Харви Робинсън *Формиране на интелекта*:

Понякога установяваме, че променяме становището си без никаква съпротива или силни емоции, но ако ни кажат, че грешим, това ни кара да заемем защитна позиция и нахлузваме бронята. Крайно хаотично формираме своите убеждения, но се изпълваме с гняв към онзи, който поиска да ги обори, да ни лиши от тях.

Очевидно, скъпи са ни не идеите като такива, а самоуважението ни, което е застрашено... Думичката *мой* е най-важна за човека и разумно нейно зачитане бележи начало на мъдростта. Тя има неизменна сила, независимо дали става дума за *моята* вечеря, *мое* куче, *моята* къща, *моя* баща, *моята* сестра или *моя* Бог. Възнегодуваме не само при обвинение, че часовникът ни не е точен или че колата ни е амортизирана,

но и от факта, че представите ни за каналите на Марс, за произношението на името *Epictetus*, за ползата от салицила или за годините царуване на Саргон I* търпят преразглеждане.

Ще ни се да продължим да вярваме в това, което сме свикнали да приемаме за даденост и негодуванието, което се надига, когато се постави под съмнение вярата ни в нещо, ни кара да търсим всякакви доводи в своя подкрепа. В резултат на това повечето т.нар. *обосновки* се състоят в търсене на аргументи в подкрепа на онова, в което вече вярваме.

В книгата *Израстване на личността*** видният психолог Карл Роджърс пише:

Установих, че е много по-ценно, когато мога да си позволя да разбера другия. Може да ви се стори странна формулировката ми. Оправдано ли е да си позволяваме да разберем другия? Според мен, да. Първата ни реакция на повечето изказвания, които чуваме от други хора, е да ги преценим, а не да ги разберем. Когато някой изрази чувство, отношение или убеждение, склони сме почти незабавно да реагираме с *това е правилно* или *това е глупаво*, или *това е ненормално*, *това е неразумно*, *това е неточно*, *това е грозно*. Много рядко опитваме да оценим обективно каква стойност има казаното за другия човек.

* Саргон I (2334-2279 пр.Хр.) – владетел на Месопотамия. – Бел. прев.

** Роджърс, К. *Израстване на личността*. Изток-Запад, С., 2018. – Бел. ред.

Веднъж наех дизайнер да декорира с драперии дома ми. Когато пристигна сметката, бях ужасен. Няколко дни по-късно намина една приятелка и видя драпериите. Стана дума за цената и тя възкликна с нотка на възмущение:

– Какво?! Та това е пладнешки обир!

Наистина ли? Да, тя казваше истината, но малцина с удоволствие чуват истината, когато засяга собствената им преценка. И така, като всеки човек, опитах да се защитя. Изтъкнах, че най-доброто в крайна сметка е най-изгодно в дългосрочен план, че човек не може да очаква да получи качество и художествена стойност на цените на улична сергия и т.н.

На следващия ден намина друга приятелка, възхити се на драпериите, изказа се с възторг и заяви, че много би ѝ се искало да може да си позволи подобни изключителни творения в своя дом. Реакцията ми бе коренно различна:

– Е, да ти кажа право, и аз самият си ги позволих с голям зор. Излязоха ми възсолени. Вече съжалявам.

Когато сбъркаме, можем да си го признаем пред себе си. И ако се отнасят към нас внимателно и с такт, може да признаем на всеослушание, и дори да се гордеем със своите искреност и откритост. Но не и ако някой се опитва да ни натика неприятната истина под лъжичката.

Хорас Грийли – най-прочутият редактор в Америка по време на Гражданската война, е яростен противник срещу политиката на Линкълн. Смята, че може да изправи Линкълн пред провал посредством кампания от аргументи, насмешки и обиди. Води злостна офанзива месеци наред. Всъщност написва брутална, саркастична и преливаща от злостни нападки статия вечерта, когато Бут застрелва Линкълн.

Дали враждебната кампания кара Линкълн да се съгласи с Грийли? Ни най-малко. Подигравките и обидите са безполезни.

Ако искате няколко отлични съвета как да общувате с хората, да се владеете и работите над себе си, прочетете автобиографията на Бенджамин Франклин – една от най-увлекателните биографични книги, писани някога, – класическа творба в американската литература. Бен Франклин разказва как е преодолял порочния навик да спори, за да се превърне в една от най-способните, извисени и дипломатични фигури в американската история.

Веднъж, когато Бен Франклин бил още младеж, правещ грешка след грешка, стар приятел квакер го дръпнал настрана и му свел няколко нелицеприятни истини от рода на:

– Бен, ти си невъзможен. Думите ти са плесници за всички, несъгласни с теб. Толкова неоснователно обидни, че хората се правят, че не чуват. Собствените ти приятели се чувстват по-добре, когато не си наблизо. Такъв всезнайко се извъди, че хората не смеят да зачекнат тема в твое присъствие. Всъщност никой не ще и опита, защото самият акт е свързан с куп неприятности. Затова едва ли някога ще научиш нещо кой знае колко повече от сега, а то далеч не е кой знае колко.

Едно от най-хубавите неща, известни ми за Бен Франклин е начинът, по който приема тежкия упрек. Достатъчно зрял и мъдър е да осъзнае, че това е истина и да предусети, че така се обрича на провал и социална изолация. Затова предприема тотално преобразяване – незабавно се заема да промени дръзкото си своеволно поведение.

По негови думи:

Наложих си да се въздържа от пряко противоборство с мнението на другите и неотклонно отстояване на моето собствено. Забраних си дори да употребявам думи – израз на непреклонно мнение, – като *категорично, несъмнено* и пр., и на тяхно място възприех *мисля, доколкото схващам, предполагам...* или *при така стеклите се обстоятелства считам, че...* Когато друг отстоява погрешно според мен становище, си спестявам удоволствието да възразя категорично или да докажа незабавно колко абсурдно е твърдението му. Отговорът ми започва с думи, че при други обстоятелства тезата му би била състоятелна, но в конкретния случай намирам, че нещата стоят другояче, и т.н.

Скоро констатирах колко удачна е възприетата промяна в поведението ми. Разговори, в които вземах участие, протичаха по-приятно и ползотворно. Скромно и ненатрапчиво представено, мнението ми бе приемано с повече охота и по-малко противоречия. По-умерено бе унижението ми, когато бърках, и по-лесно убеждавах другите да се отрекат от заблуждения и да вземат моето становище, когато бях прав.

Маниерът, който отначало си наложих с немалки усилия да преодолее изначално заложеното у мен, ми стана в крайна сметка така естествен и привичен, че в изминалите 50 години никой не е чул догматични слова от устата ми. По мое мнение, на този навик (паралелно със заложения у мен интегритет) дължа извоюваната тежест на становището ми сред моите съграждани, когато предлагам учредяване на нови или промени в досегашни институции, както и значимото свое

влияние в общински съвети, в които участвах, защото бях слаб оратор, не блестях с особено красноречие, колебаех се в избора на думи и далеч не бях безпогрешен в езиково отношение; в болшинството случаи обаче съумявах да предам същината на своите мисли.

Как работят методите на Бен Франклин в света на бизнеса? Нека вземем два примера.

Катрин А. Олред от Кингс Маунтийн, Северна Каролина, е технически ръководител в голямо предприятие – производител на прежди. Разкри пред един от курсовете своя подход към деликатен проблем преди и след обучението.

Част от работата ми се състои в това да изградя и поддържам система от норми и стимули за нашите служители, така че да могат да печелят по-добре, когато произвеждат повече прежда. Използваната при нас система работеше добре, когато изготвихме само 2-3 типа прежда, но неотдавна разширихме асортимента и въведохме оборудване за производство на над 12 разновидности.

Досегашната система вече не позволяваше работниците да получават справедливо заплащане за свършената работа и не можеше да служи като стимул за разширяване на производството. Бях разработила нова схема, която би подsigурила да плащаме на работниците според категорията произвеждана в момента прежда.

С нея в ръка влязох в заседание, решена да докажа пред ръководството, че това е правилният подход. Обясних подробно къде бъркат, показах им в какво са

несправедливи и че съм наясно с всичко нужно, за да поправим положението.

Меко казано, провалих се с гръм и трясък! Толкова бях ангажирана да аргументирам своята позиция за новата система, че не бях им дала възможност да осъзнаят кусурите на старата. Презентацията се провали.

След още няколко заседания разбрах къде бъркам. Свиках нова сбирка и този път попитах в какво според мениджърите се състоят проблемите. Обсъдихме всеки един; изслушах всички мнения за това как би било най-добре да процедираме. С няколко внимателно формулирани предложения и подходящи паузи ги оставих сами да стигнат до моята система. Накрая, когато изложих предложението си, то бе прието с ентузиазъм.

Сега съм убедена, че нищо добро не може да се постигне и само ще нанесете повече вреда, ако кажете направо на един човек, че бърка. Единственото, което успявате, е да нараните гордостта му, и ставате нежелан участник в разискването.

Нека вземем друг пример – и не забравяйте, че случаите, които посочвам, обобщават опита на хиляди хора.

Р. В. Кроули е търговски посредник на дърводобивна компания в Ню Йорк. Призна, че години наред обяснявал на неотстъпчивите инспектори, че не са прави. Но от това нямало полза.

– Нали ги знаете инспекторите по дървения материал?! – обясни той. – Като бейзболни съдии са. Веднъж решат ли нещо, никой не може да ги накара да променят мнението си.

Господин Кроули констатира, че фирмата му губи хиляди долари от спечелени от него словесни битки. И докато посещава моя курс, решава да смени тактиката, отказвайки се от спорове. Какво произтича? Ето неговия разказ:

Една сутрин телефонът в офиса ми иззвъня. Ядосан и притеснен глас ме уведоми, че камионът дървен материал, доставен от нас в завода им, е с много лошо качество; фирмата спряла разтоварването и настоява незабавно да се погрижим материалът да бъде върнат. След като една четвърт от доставката била разтоварена, техен специалист констатира, че 55% от материала не отговарял на нормите за качество. При това положение отказвали да го приемат.

Веднага тръгнах към завода, обмисляйки по пътя най-добрия начин да се справя с положението. Обикновено при такива обстоятелства бих изрецитирал стандартите за качество и на база собствени опит и знания бих опитал да убедя другия специалист, че материалът всъщност покрива нормите и че той не тълкува коректно изискванията. Реших обаче да приложа принципите, усвоени в обучението тук.

Отивайки в завода, заварих закупчика и специалиста по качество в отворително настроение, и двамата готови за стълкновение. Отидохме при камиона, който разтоварвах и аз помолих да продължат работа, за да видя как вървят нещата. Помолих директно да продължат да отделят настрана негодните дъски и да слагат на друга купчина изрядните.

Наблюдавах ги известно време и започнах да схващам, че инспекцията е нереално строга и че третират неправилно нормите за качество. Материалът в случая беше бял бор; аз знаех, че този специалист по качество е много добре запознат с твърда дървесина, но не и с бял бор. Случайно пък белият бор беше моя силна страна, но мислите ли, че взех да оспорвам начина, по който класифицираха материала? Ни най-малко. Продължих да наблюдавам и постепенно взех да задавам въпроси за причините, поради които някои дъски не ги удовлетворяват. Нито за миг дори не намекнах, че бъркат. Подчертах, че единствена причина да питам е, за да можем тепърва да им доставяме точно желаното от тях.

Задавайки въпроси дружелюбно и отстъпчиво, подчертавайки как резонно твърдят, че доставените от нас дъски не са достатъчно пригодни за целта, за която им трябват, ги накарах да се отпуснат и напрежението помежду ни започна да спада. От време на време по някоя внимателна забележка от моя страна пораждаше в ума на другия идея, че може би някои от шкартираните дъски всъщност отговарят на стандарта, за който са платили, и че нуждите им всъщност предполагат по-скъп материал. Но много внимавах да не си помислят, че натрапвам подобно становище.

Постепенно цялото им отношение се промени. Накрая признаха, че нямат много опит с бял бор и започнаха да задават въпроси за всяка разтоварена от камiona дъска. Аз им обяснявах защо се вписва в стандартите на заявеното от тях качество, но продължих да настоявам, че не искам да приемат материала, ако не покрива нуждите им. Стигна се дотам, че започнаха да се

чувстват виновни всеки път, когато сложеха дъска на купчината с негоден материал. Накрая разбраха, че грешката е тяхна, защото не са заявили достатъчно качествен материал.

В крайна сметка прегледаха още веднъж целия товар, след като аз си тръгнах, приеха го изцяло и ние получихме чек за пълната сума.

В този случай малко такт от мое име и решението ми да не казвам на другата страна, че бърка, спести на фирмата значителна сума, да не говорим за съхранените добри отношения.

Впрочем, в тази глава не ви казвам нищо ново. Преди 2000 години Иисус казва: *Помирявай се с противника си скоро, докле си още на пътя с него* *.

А 2200 години преди раждането на Христос, египетският цар Ахтой дава на сина си умен съвет – насоки, от които днес имаме голяма нужда: *Бъди дипломатичен! Това ще ти помогне да постигнеш своето*.

С други думи, не спорете с клиентите, с партньорите, с противниците си. Не им казвайте, че бъркат, не ги ядосвайте. Проявявайте дипломатичност.

ПРИНЦИП № 2

Проявете уважение към мнението на другия.

Никога не казвайте: *Не си прав*.

* Евангелие от Матей, 5:25. – Бел, прев.

Признайте си, когато бъркате

На минута път от къщи има гора, където къпинови гъсталаци се обсипват с бели цветове напролет, катерички си правят хралупи и отглеждат малките си, а буренаци стигат човешки бой. Девствената местност носи име *Горски парк* - и си е гора, едва ли по-различна от времето, когато Колумб открил Америка. Често се разхождам в този парк с Рекс – моя малък бостънски булдог. Той е дружелюбно и безобидно куче и понеже рядко срещаме хора в парка, го водя без каишка и намордник.

Един ден срещнахме конен полицаи, изгарящ от желание да наложи своя авторитет.

– Как така пускате кучето си да тича из парка без намордник и каишка?! – сгълча ме той. – не знаете ли, че не е позволено?

– Знам – отвърнах кротко, – но не мислех, че тук кучето може да навреди някому.

– Не мислел. Не мислел, представете си! Законът въобще не се интересува какво мислите. Това куче може да убие катерица или да ухапе някое дете. Вижте сега, този път ще си затворя очите, но ако ви хвана пак с кучето без намордник и каишка, ще се обяснявате на съдията.

Хрисимо обещах да се вслушам в съвета му.

Така и сторих – няколко пъти. Но Рекс ненавижда намордника – както и аз. Решихме да рискуваме. Известно време всичко вървеше прекрасно, докато неочаквано ни сполетя беда. Един следобед преваляхме заедно хълма и изведнъж, за мое най-голямо смайване, връхлетяхме върху блюстителя на реда в цялото му величие, възседнал дорест кон. Рекс тичаше напред, право към полицая.

Бях загазил. Знаех си. Затова не чаках полицая да заговори. Изпреварих го:

– Господин полицай, хванахте ме в крачка. Виновен съм. Нямам алиби и никакво извинение. Миналата седмица ме предупредихте, че ако изведа кучето отново без намордник, ще ме глобите.

– Е, хайде... – отвърна меко полицаят. – Знам какво изкушение е да се пусне такова малко кученце да потича, когато няма хора наоколо.

– Разбира се, че е голямо изкушение – възразих, – но е в нарушение на закона.

– Е, такова малко куче никому няма да навреди – заспори с мен полицаят.

– Не, но може да убие някоя катеричка.

– Е, хайде, вземате нещата твърде на сериозно. Ще ви кажа какво ще сторим. Оставете го да се скрие отвъд хълма, където няма да го виждам, и да забравим цялата работа.

Като всеки човек, полицаят искаше да се чувства важна личност и когато започнах да се самобичувам, единственият начин да подхрани самоуважението си, бе великодушно да прояви снизхождение.

А ако бях опитал да се защита? Всъщност, вие спорили ли сте някога с полицай?

Но вместо да се хвърля в схватка с него, признах че е прав и аз бъркам. Признах незабавно – открито и доброволно. Историята завърши благополучно – аз взех негова страна, а той – моята. Едва ли самият лорд Честърфилд би бил по-благосклонен от този конен полицай, който само преди седмица ме бе заплашил с цялата тежест на закона.

Ако знаем, че така или иначе ще ни мъмрят, не е ли по-добре изпреварващо да се саморазкритикуваме? Не е ли по-лесно да слушаме собствени упреци, отколкото обвинения на чужди хора?

Кажете за себе си всички обидни неща, които знаете, че другият таи към вас и възнамерява да изрече – кажете ги, преди да му се е удала възможност да ги изрече. Шансовете са сто към едно, че той ще възприеме великодушна и отстъпчива линия на поведение и греховете ви ще бъдат омаловажени, както в случая с мен, Рекс и конния полицай.

Фердинанд У. Уорън – художник на реклами, – използва подобна тактика, за да спечели благоразположението на силно капризен и сприхав клиент.

– Когато рисуваш за реклами и публикации, важно е да си изключително стриктен – обясни господин Уорън и ни разказа своята история:

Някои художествени редактори искат поръчките им да бъдат изпълнени незабавно и в такива случаи понякога се получават дребни разминавания. Работа с един, комуто винаги прави огромно удоволствие да търси кусури навсякъде. Често съм излизал бесен от кабинета му не заради критики, а заради начина, по който ги поднася.

Неотдавна му свърших една спешна работа и той ми се обади да отида веднага при него. Нещо не било наред.

Когато влязох, заварих точно каквото очаквах – и от каквото се боях. Седеше враждебен и злорад, готов да се впусне в критики. Започна да ми се кара защо съм направил това и това еди-как си. Златна възможност да проявя самокритичността, за която говорихме тук, и подхванах:

– Господин еди-кой си, ако това, което казвате, е вярно, грешката е моя и за нея няма никакво извинение. Рисувам за вас достатъчно време, за да не мога да си позволя да бъркам. Срамувам се от себе си.

Той моментално взе да ме защитава

– Така е, но в края на краищата не е кой знае какво. Това е само...

Прекъснах го:

– Всяка грешка струва пари и винаги дразни.

Сега той опита да ме прекъсне, но аз не му позволих. Забавлявах се чудесно. За първи път в живота си се самокритикувах – и много ми се нравеше.

– Трябваше да съм по-внимателен – продължих. – Вие постоянно ми възлагате работа и заслужавате най-доброто. Затова ще направя рисунката наново.

– Не! Не! – запротестира той. – Дума да не става да си правите този труд!

Похвали работата ми, увери ме, че иска само малка промяна и че дребната ми грешка няма да струва никакви пари на фирмата му, а и в края на краищата е само маловажен детайл, за какъвто не е оправдано да се кахъри човек.

Готовността ми да се критикувам го лиши от всякакво желание да спори. Накрая ме покани на обяд и на раздяла ми връчи чек и нова поръчка.

Има известно удовлетворение в това да набереш смелост да признаеш грешката си. Не само освобождава от чувство за вина и отбранителна нагласа в ситуацията, но и често помага за решаване на породен от грешката проблем.

Брус Харви от Албакърки, Ню Мексико, неправилно нарежда да се изплати пълна заплата на служител в отпуск по болест. Откривайки грешката си го предупреждава, че от следващата заплата ще му се приспадне надплатената сума. Служителят моли да се удължи периодът за връщане на парите, защото ще има сериозни финансови затруднения. Харви обяснява, че за това трябва да получи разрешение от своя началник.

Знаех, че скандал няма да ми се размине. Опитвайки се да измисля как най-добре да се справя с положението, осъзнах, че цялата каша се дължи на моето недоглеждане и ще трябва да призная пред шефа.

Влязох в кабинета му и казах, че съм сторил грешка. Изложих фактите

Той избухна, че това е грешка на кадровия отдел. Повторих, че грешката е моя. Той отново избухна и обвини в небрежност финансовия отдел. Аз пак обясних, че грешката е моя. Той обвини други двама във фирмата. Но аз упорито повтарях, че грешката е моя. Накрая шефът ме погледна и каза:

– Е, добре, твоя е грешката. Сега иди я оправи!

Грешката бе коригирана и никой не пострада. Чувствах се отлично, защото се бях справил с трудна ситуация и бях имал доблестта да не си търся оправдания. След него случай шефът ме уважава повече от всякога.

Всеки глупак прави опит да се защитава, когато бърка – и повечето го правят. Но човек се откроява сред тълпата, чувства се благороден и тържествуващ, когато признае грешките си първи.

Да признаем вината си не е лесно, но още по-трудно е, когато трябва да се изправим пред хората, най-важни за нас – тези, които обичаме. Неспособността да се признават грешки е разрушавала бракове и прекъсвала семейни връзки още по време на фараоните. Преодоляването на гордостта е борба, позната на повечето от нас, но представете си колко по-трудно би било, ако наред с това са поставени под въпрос и истини, в които винаги сте вярвали.

Майкъл Ченг, който води мой курс, разказа за участник от традиционно китайско семейство. Уважението в нея култура е жизненоважно и това го изправя пред дилема с поемането на отговорност за болката, която е причинил на семейството си. Някога е бил зависим от опиум, поради което синът му не бил общувал с него от години. Сега бащата копнеел да се събере със сина си и да види своите внуци. Искал да поправи неразборията, причинена от порочната зависимост, но не знаел как да постъпи.

Според китайските традиции, най-възрастният не бива да прави първи крачка към помирение и смятал, че синът му трябва да поеме инициатива за сдобряване. В началото считал за правилно да не се поддава на изкушението и че трябва да изчака синът му да дойде при него първи. Към края на курса обаче променил становището си. Осъзнал, че използва традицията като извинение, за да си спести срама:

– Размишлявах над проблем, но както учихме: ако грешиш, признай го бързо и категорично. Твърде къс-

но е за мен да го призная бързо, но мога да го сторя категорично. Обвинявах сина си. Той е прав да не иска да се среща с мен и да ме изключи от живота си. Може да изгубя достойнството си, искам прошка от по-млад човек, но грешката е моя; моя е и отговорността да призная това.

Групата го аплодира и подкрепи изцяло. На следващото занятие той разказа как отишъл в къщата на сина си, притеснен, че момчето може да отхвърли извинението му след толкова време. Но синът приел баща си обратно в семейството и мъжът вече гради нови взаимоотношения с него, снахата и внуците си, с които най-сетне се е запознал.

Елбърт Хъбард е един от най-оригиналните писатели, чието творчество е бунило духовете в тази страна, а жлъчният му стил често е пораждал яростно недоволство. Но с необикновеното си умение да общува с хора, често пъти е превръщал врагове в приятели.

Когато някакъв гневен читател му пише, че не е съгласен с едн-коя си статия и го нарича с всякакви обидни думи, Елбърт Хъбард му отвърща нещо от рода на:

Като помисля малко повече, и аз констатирам, че не съм напълно съгласен. Не всичко, което съм написал вчера, ми допада днес. Много ми е приятно да узная мнението ви по въпроса.

Следващия път, когато идвате в нашия град, трябва да ми дойдете на гости и да изясним темата веднъж завинаги.

Стискам ви приятелски ръка от много мили разстояние и оставам искрено ваш...

Какво можете да кажете на човек, който се отнася към вас по този начин?

Когато сте прави, опитайте се да спечелите на своя страна хората внимателно и с такт, а когато бъркате – което ще бъде изненадващо често, ако сте искрени със себе си, – признайте своите грешки незабавно и на драга воля. Тази тактика не само дава удивителни резултати, но и ако щете вярвайте, при такива обстоятелства е много по-забавна, отколкото ако се опитвате да се защитавате.

Спомнете си старата поговорка: *Когато се бориш, никога не получаваш достатъчно; но ако отстъпиш, ще получиш повече, отколкото си очаквал.*

ПРИНЦИП № 3

Ако бъркаш, признай го незабавно и открито.

Капка мед

Ако някой ви накара да избухнете и му дадете да се разбере, ще се чувствате добре, докато изливате гнева си. Как обаче стоят нещата с другия? Ще споделя ли той вашето удоволствие? Войнственият тон и враждебното отношение ще го накарат ли по-лесно да се съгласи с вас?

Ако дойдете при мен със свити юмруци – казва Удроу Уилсън, – мога да ви гарантирам, че и моите ще се свият също толкова бързо. Но ако дойдете и кажете: „Хайде да седнем и поговорим, и ако мислим различно, да видим с какво не сме съгласни“, накрая ще се установи, че въпросите, по които мненията ни се разминават, не са чак толкова много и че ако само проявим търпение, откритост и добра воля да се разберем, ще постигнем съгласие.

Ако нечие сърце храни несъгласие и лоши чувства към вас, не ще можете да го спечелите на своя страна, колкото и непоклатима да е логиката ви. Родители, които гълчат децата си; тиранични началници и съпрузи, и свадливи жени трябва да разберат, че хората не искат да променят мнение-то си. Може да бъдат принудени, накарани да се съобразят с вас или мен. Но могат да бъдат дискретно убедени, ако сме внимателни и добронамерени – на всяка цена внимателни и добронамерени.

На практика Линкълн е казал същото преди повече от сто години:

Стара вярна максима гласи, че *капка мед събира повече мухи от ведро жлъч*.

Така е и с хората. Ако искате да спечелите някого за своята кауза, първо го убедете, че сте му истински приятел. Това е капката мед, с която ще го привлечете.

Мислете каквото си щете, но оттам минава царският път към разума.

Директорите са осъзнали, че е полезно да се отнасят доброжелателно към стачници. Когато 2500 служители в завода на *Уайт мотър къмпани* обявяват стачка за по-високо заплащане и признаване на профсъюза, тогавашният президент на компанията Робърт Ф. Блек не изпуска нервите си, не започва да съди и заплашва, да говори за деспотизъм и комунисти. Хвали стачниците. Публикува обръщение в кливландските вестници, в което ги поздравява за *мирния начин, по който са напуснали работните места*. Понеже стачните постове скучаят, купува няколко дузини бейзболни бухалки и ръкавици и ги кани да играят на незастроените парцели. За онези, които предпочитат боулинг, наема зала.

Доброжелателството на господин Блек, както може да се очаква, поражда доброжелателство. И стачниците вземат назаем метли, лопати и колички за боклук, и започват да събират кибритени клечки, хартийки и фасове край фабриката. Представяте ли си?! Замислете се как стачници чистят района на фабриката, докато се борят за по-високи надници и признаване на профсъюза. Нещо нечувано в дългата и бурна история на американските работнически борби. Стачката приключва за седмица с компромисно решение, без омраза и ненавист.

Даниел Уебстър, който изглежда като бог и говори като Йехова, е един от най-блестящите адвокати, влизали някога в съда. Съпровожда най-силните си аргументи с доброжелателни фрази, като *Съдебните заседатели ще решат дали...; Това може би си струва да бъде премислено; Ето някои аргументи, които вярвам, ще вземете предвид; Вие, които така добре познавате човешката природа, лесно ще установите значимостта на тези факти*. Никакви силови методи. Никакъв натиск. Без опити да наложи мнението си на други, Уебстър използва кротък, скромен, добронамерен подход, и това го прави прочут.

Може би никога няма да ви се наложи да се справяте със стачка и да пледирате в съда, но е възможно да поискате намаление на наема. Дали ще ви помогне доброжелателният подход? Нека видим.

Инженер О. Л. Щрауб иска наемът му да бъде намален. Знае, че хазиянът му е костелив орех. Пред нашия курс разказа:

Написах писмо, с която го уведомявах, че ще освободя апартамента веднага след изтичане на договора за наем. Всъщност нямах желание да се местя. Искях да остана, ако можех да издействам намаление на наема. Но положението изглеждаше безнадеждно. Други наематели бяха опитвали без успех. Всички отсъждаха, че хазиянът е изключително труден човек. Аз обаче си казах: *Ходя на курс по общуване, затова ще опитам да приложя наученото; нека видим какво ще стане*.

Дойде със секретаря си веднага, след като получи писмото. Посрещнах го на вратата с приятелски поздрав. Буквално преливах от добра воля и предразположение. Не заговорих колко висок е наемът. Заобяснявах как ми харесва сградата. Повярвайте ми, бях *искрен в одобрението и щедър в похвалите*. Отправих комплимент за добрата поддръжка и споделих, че много бих желал да остана още една година, но не мога да си го позволя.

Той явно не бе очаквал подобен прием и не знаеше как да реагира.

Започна да разказва за свои неприятности. За оплаквания от наематели. Един му писал 14 писма, някои от които открито обидни. Друг заплашвал да прекрати договора за наем, ако не накарат живеещия над него да спре да хърка.

– Какво щастие е да имам един доволен наемател като вас! – възкликна.

И без да го моля, предложи да намали малко наема ми. Щеше ми се да го смъкне още, затова назовах сумата, която можех да си позволя, а той прие без коментари.

На тръгване се обърна и попита:

– Искате ли да направим някакъв ремонт на помещението?

Ако бях опитал да постигна намаление по начина, използван от другите наематели, сигурен съм, че щях да се проваля. Именно с добронамереното си, състрадателно и позитивно отношение спечелих собственика.

Дийн Удкок от Питсбърг, Пенсилвания, е шеф на отдел в местната електрическа компания. Хората му получават повикване да отстранят някаква повреда на електрически стълб. Преди това работата е била движена от друг отдел и съвсем неотдавна е прехвърлена към секцията на Удкок. Макар че специалистите му са преминали съответно обучение, това е първи път, когато действително се натъкват на реална такава ситуация. Всички в компанията са в очакване ще се справят ли с проблема и как. Господин Удкок, няколко от подчинените му мениджъри и хора от други отдели отиват да наблюдават операцията. Прииждат коли и камиони, струпват се куп наблюдатели, вперили поглед в двамина мъже горе на стълба.

Удкок се оглежда и забелязва, че по-нататък на улицата от колата си слиза човек с фотоапарати и започва да снима. Работещите в сфера Обществени услуги са особено чувствителни на тема Връзки с обществеността. Удкок внезапно съобразява колко пресилена изглежда ситуацията в очите на човека с фотоапарата – десетки хора, скупчени на едно място заради двамина, които си вършат работата. Отива при фотографа.

– Виждам, че се интересувате от нашата работа?

– Да, а майка ми ще се заинтригува още повече. Притежава дял във вашата компания. Това ще ѝ отвори очите. Може дори да реши, че е инвестирала неразумно парите си. От години я убеждавам, че във фирми като вашата се пилее много време. Ето доказателство. Снимките може би ще допаднат и на вестниците.

– Така изглежда, нали? И аз на ваше място бих реагирал по същия начин. Но случаят е по-специален...

И Удкок обяснил как отделът му за първи път върши подобна работа и как всички – от ръководството до последния работник, – се вълнуват как ще протече. Уверява човека, че при нормални обстоятелства със задачата биха се справили само двама души. Фотографът оставя фотоапарата, стиска ръката на Удкок и му благодари, задето е отделил време да му разясни случая.

Доброжелателният подход на Дийн Удкок спестява на фирмата изпадане в неудобна ситуация и неблагоприятен обществен отзвук.

Друг участник в нашите курсове – Джералд Х. Уин от Липълтън, Ню Хемпшър, – разказва как с доброжелателно отношение успял да постигне задоволително уреждане на иск за нанесени щети:

В началото на пролетта, преди земята още да се размрази, валия необичайно силен дъжд и водата, която обикновено би се оттекла през близките канавки и отводнителни улеи край пътя, тръгна към един парцел, където току-що бях построил жилищна сграда.

Понеже нямаше къде да се оттече, проникна в основите на сградата и наводни мазето. Съсипа парния котел и инсталацията за топла вода. Поправката на щетите щеше да струва над 200 долара. Нямах застраховка, покриваща такъв вид щети.

Скоро обаче установих, че собственикът на фирмата-подизпълнител бе пропуснал да направи отводнителна шахта в близост до сградата, което би предотвратило проблема. Уговорих среща с него. Докато пътувах 41 километра до офиса му, внимателно обмислих положението и спомняйки си принципите, изучавани

на курса, реших, че ако дам израз на гнева си, това с нищо няма да помогне. Когато пристигнах, бях много спокоен и подхванах разговора за неотдавнашната му почивка на Антилските острови. После, когато моментът ми се стори подходящ, споменах за *малкия* проблем с щетите от водата. Той на момента се съгласи да направи каквото зависи от него.

Няколко дни по-късно ми се обади и ми каза, че ще поеме щетите и ще направи отводнителна инсталация, за да не се повтаря повече аварията.

Макар че грешката бе негова, ако не бях започнал разговора в доброжелателен дух, би било много трудно да накарам собственика на фирмата-подизпълнител да се съгласи и поеме пълния размер на щетите.

Преди години, когато като босоного момче минавах през гората на път към селското училище в северозападната част на Мисури, прочетох една басня за Слънцето и вятъра. Спорили кой от двамата е по-силен и вятърът отсякъл:

– Ще ти покажа, че аз съм по-силен от теб. Виждаш ли онзи старец с палтото там, долу? Обзалагам се, че мога да сваля палтото му по-бързо от теб.

Слънцето се скрило зад един облак и вятърът задухал, докато едва не се превърнал в ураган, но колкото по-силно духал, толкова по-здраво се увивал старецът в палтото си. Отчаян, накрая вятърът се отказал.

Тогава слънцето се показало иззад облаците и се усмихнало ласкаво на стареца. След малко той избърсал чело и си свалил палтото.

Така Слънцето доказало на вятъра, че благостта и доброжелателството са по-силни от агресията и яростта.

Ползата от любовта и смирението проличава непрестанно. Ф. Гейл Конър от Лутървил, Мериленд, го доказва, когато за трети път му се налага да закара купената преди четири месеца кола в сервиза на фирмата, която му я е продала. Ето какво разказа пред курса:

Беше ясно, че и да се обяснявам с шефа на сервиза, колкото и да го убеждавам и да му крещя, това няма да реши по задоволителен начин моя проблем.

Отидох в автосалона и поисках среща със собственика на фирмата – господин Уайт. Почаках малко и бях поканен в кабинета му. Представих се и му обясних, че съм купил кола от неговата фирма, защото са ми я препоръчали приятели, които вече са ползвали услугите им. Уведомили са ме, че цените им са много добри и обслужването е на ниво. Той ме слушаше и се усмихваше доволно.

После му изложих проблема със сервиза:

– Реших, че може би искате да знаете всичко, което би накърнило чудесната ви репутация – добавих.

Благодари ми, че съм насочил вниманието му към този факт и ме увери, че ще се погрижи за отстраняване на проблема. И не само се намеси лично, но и ми предостави собствената си кола, докато поправят моята.

Езоп е бил беден роб в двореца на Крез. Създава безсмъртните си басни 600 години преди Христа. Но истините за човешката природа, които се съдържат в тях, са в сила и днес, в Бостън или Бирмингам, точно толкова, колкото и в Атина преди 26 века. Слънцето може да те накара да си сва-

лиш платото по-бързо от вятъра; любезният и добронамерен подход и похвалата карат хората да променят становището си по-лесно, отколкото целият гняв на света.

Не забравяйте думите на Линкълн: *Капка мед привлича повече мухи от ведро жлъч.*

ПРИНЦИП № 4

Подхождайте добронамерено.

Накарайте другия да каже *Да* в самото начало

Когато разговаряте с някого, не започвайте с нещата, по които мненията ви се разминават. Започнете, изтъквайки онава, с което сте съгласни. Ако е възможно, подчертавайте многократно, че имате обща цел и различията помежду ви се отнасят само до метода за постигането ѝ.

Направете така, че другият от самото начало да каже *Да*. Ако е възможно, не допускайте да казва *Не*.

Според професор Хари Овърстрийт, отговорът *Не* е най-трудна за преодоляване пречка. *Когато кажеш „Не“, гордостта изисква да държиш на своето. Може по-късно да решиш, че това „не“ едва ли е най-мъдро решение, но нали касее драгоценната ти гордост?! Кажеш ли нещо, трябва да държиш на своето. Ето защо изключително важно е от самото начало да се даде положителна насока на разговора.*

Добрият оратор в самото начало предизвиква поредица от положителни отговори. Това насочва в позитивна насока мисловния процес у слушателите. Веднъж поел конкретно направление, отклоняването му изисква известна сила, да не говорим за цялостно преориентиране.

Психологическият модел е кристално ясен. Когато човек каже *Не* и е убеден в това, той не просто изрича дума от два звука. Целият организъм – жлези, нерви, мускули, – се напъва в израз на отхвърляне. Понякога едва забележимо, друг

път – отривисто, се проявява физическо отдръпване или готовност за оттегляне. Накратко, цялата двигателна система застава нащрек против това, което не желае да приеме. И обратно – когато човек каже *Да*, няма и помен от отдръпване. Организмът сякаш се устремява, отваря се и става възприемчив. Следователно колкото повече отговори *Да* провокирате от самото начало, толкова по-вероятно е да спечелите другия за окончателното предложение.

Техниката на положителния отговор е много проста. А вечно я пренебрегваме! Често за хората сякаш е въпрос на чест още в самото начало да бъдат на контра с другите.

Допуснете ученик, клиент, дете, съпругът или съпругата ви да каже *Не* в началото, и ще ви трябват ангелски мъдрост и търпение, за да превърнете наежения негативизъм в утвърждение.

Тактиката на положителния отговор позволява на Джеймс Еберсън – касиер в Гринуичка спестовна банка в Ню Йорк, – да спечели потенциален клиент, който иначе би бил изгубен.

Млад мъж дойде да си открие депозит. Дадох му да попълни обичайния формуляр. На някои от въпросите отговори с готовност, но други категорично отказа да попълни.

Преди да се заема с изучаване на човешките взаимоотношения, щях да обясня на този потенциален вложител, че ако не е склонен да предостави нужната информация на банката, ще откажем да му открием сметка. Срамувам се, че преди съм постъпвала така. Естествено, изпитвах задоволство, поставяйки такъв ултиматум. Той показваше ясно кой командва парада

и че правилата и изискванията на банката не подлежат на обсъждане. Но подобно отношение никак не караше човека отсреща, донесъл да вложи парите си при нас, да се чувства добре дошъл и да се радва на заслужено уважение.

Нея сутрин реших да проявя повече здрав разум. Взех решение да говоря не за онова, което иска банката, а за това, което търси клиентът. И най-вече – бях решен да го накарам от самото начало да ми отговори с *Да*. Съгласих се с него:

– Информацията, която отказвате да ни предоставите, не е безусловно необходима. Но да предположим – продължих, – че след смъртта ви, всичко се случва, в банката има ваши пари. Не бихте ли желал тя да ги прехвърли на най-близък ваш родственик, удостоен със законно право да ги получи?

– Да, разбира се! – отвърна той.

– А не мислите ли, че би било резонно да ни предоставите името на най-близкия свой роднина, така че, в случай че нещо се случи с вас, да можем безусловно и незабавно да изпълним волята ви?

Отново отвърна с *Да*.

Младежът омекна и смени тона, когато разбра, че искаме нея информация не по свой каприз, а в негов интерес. Преди да си тръгне от банката, той не само ми предостави всичката информация за себе си, но по мой съвет откри доверителна сметка на името на майка си и с удоволствие отговори на всички въпроси за нея.

Установих, че след като го накарах от самото начало да каже *Да*, той забрави спорните моменти и с готовност стори всичко, което пожелах.

Джоузеф Алисън – търговски представител на *Електрическа компания Уестингхаус*, разказа следната история:

В моя окръг имаше един човек, когото компанията много искаше да привлече като клиент. Предшественикът ми го бе ухажвал цели 10 години, без да му продаде нищо. Когато поех района, го наобикалях 3 години, без да получа ни една поръчка. Накрая, след 13 години посещения и презентации, му продадохме няколко мотора. Ако му допаднаха, щял да закупи още няколкостотин. Така поне очаквах.

Дали ще се окажат качествени? Сигурен бях в техните достоинства. Така че след три седмици го навестих с приповдигнат дух.

Главният инженер ме посрещна със смайващо изявление:

– Алисън, няма да купя другите мотори от вас.

– Защо? – възкликнах удивен. – Защо?

– Защото моторите ти греят прекалено. Не мога да ги пипна.

Знаех, че няма полза да споря. Дълго време все това правех. Сетих се за тактиката с положителния отговор.

– Вижте, господин Смит – започнах аз, – напълно сте прав. Ако тези мотори прегряват, не бива да купувате повече от тях. Държете на такива, които се вписват в изискванията на Национална асоциация на производителите на електрическо оборудване. Нали така?

Съгласи се с мен. Получих първото *Да*.

– Национална асоциация на производителите на електрическо оборудване постановява, че работната температура на добре конструиран мотор следва да не надвишава с 22 градуса околната температура. Няма ли да се опарите, ако си сложите ръката по струя вода с температура 46 градуса?

Отново трябваше да се съгласи с мен.

– Е, не би ли било по-добре тогава да не пипате моторите?

– Ами, май сте прав.

Побъбрихме още малко. После се обади на секретарката си и направи поръчка към 35 000 долара за следващия месец.

Трябваше да минат години и да загубя хиляди долари в несъстояли се сделки, докато най-сетне разбера, че от спорове полза няма и че много по-лукративно и ползотворно е да погледнеш нещата от позиция на другия в опит да провокираш съгласие още в самото начало.

Еди Шоу – инструктор в курсовете *Карнеги* в Оукланд, Калифорния, – разказва как бил спечелен за лоялен клиент от един магазин благодарение на това, че собственикът го провокирал да отговаря с *Да*. Еди се интересувал от стрелба с лък и бил похарчил доста пари за оборудване и пособия в местен магазин. Когато брат му дошъл на гости, поискал да вземе за него лък под наем от магазина. Продавачът заявил, че не дават лъкове под наем и Еди се обадил в друг магазин. Ето как самият той разказва случката:

Телефона вдигна един много любезен господин. Отговорът на моя въпрос за лък под наем бе съвсем различен от този в първия магазин:

– Много съжалявам, но вече не даваме лъкове под наем. Не можем да си позволим. Някога наемал ли сте лък?

– Да, преди няколко години – отвърнах аз.

– Вероятно сте платил между двадесет и пет и трийсет долара.

– Нещо такова.

– Дали сте от хората, които държат на парите си?

Естествено, казах *Да*.

– Продаваме комплекти лъкове с всичко необходимо към тях за трийсет и четири долара и деветдесет и пет цента. Можете да си купите пълен комплект само за четири долара и деветдесет и пет цента повече, отколкото бихте дал, за да го наемете. Точно по тази причина престанахме да предлагаме лъкове под наем. Не намирате ли това за разумно.

Утвърдителният отговор доведе до закупуване на комплекта. Когато отидох да го взема, купих още няколко неща и оттогава съм редовен клиент на него магазин.

Конската муха на Атина – Сократ, е един от най-великите философи, живели на този свят. Постига нещо по силите на малцина в световната история. Променя коренно хода на човешката мисъл. Днес, 24 века след смъртта му, е почитан като един от най-големите майстори на убеждаването, оставил незаличима следа в залутания сред скандали свят.

Какво прави той? Може би казва на хората, че не са прави? Не, не и Сократ. Далеч по-умен е.

Техниката, известна като *Сократов метод*, се изразява в това да получаваш утвърдителни отговори от опонента си.

Задаваш въпроси, на които другият – ще - не ще, – отговаря с *Да*. Предизвикваш, един след друг, солидна поредица утвърдителни отговори. Продължаваш да задаваш въпроси, докато накрая, почти без да се усети, опонентът стига до заключение, което само преди минути би оспорвал яростно.

Следващия път, когато се изкушите да кажете някому, че не е прав, спомнете си за босия старец Сократ и задайте любезен въпрос – такъв, на който да ви отговорят с *Да*.

Със своята древна култура и хилядолетия изучаване на човешката природа, китайците са изказали следната проницателна мъдрост: Който стъпва леко, стига далеч.

ПРИНЦИП № 5

Направете така, че другият незабавно да подеме отговори *Да*.

Предпазен клапан при справяне с недоволството

Повечето хора, които опитват да убедят други в своята правота, говорят прекалено много. Оставете отсрещния да говори. Той познава повече от вас работата и проблемите си. Задавайте въпроси. Оставете го да отговаря спокойно.

Ако не сте съгласни с него, може да се изкушите да го прекъснете. Но недейте. Опасно е. Той няма да се съобрази с вас, докато е все още обсебен от рояци собствени идеи, напирани да получат външен израз. Така че слушайте търпеливо и с разбиране. Проявявайте благосклонност. Насърчавайте го да изкаже всичко, което му е на сърце.

Отплаща ли се този подход в бизнеса? Нека видим. Следва историята на търговски агенти, *принудени* да го прилагат.

Най-крупната автомобилна компания в Съединените щати договаря нужната ѝ за година напред тапицерия. Трима водещи производители са представили свои нови дамаски във вид на мострени образци. Всички са инспектирани от ръководството на автомобилната компания и са разпратени уведомления до фирмите, че в уречен ден представител на всеки от доставчиците ще има възможност да направи финално представяне във връзка с конкурса.

Г.Б.Р. – представител на една от текстилните фирми, – пристига в града с тежък пристъп на ларингит. Следва случката така, както той я разказа пред един от класовете в курса:

Дойде моят ред да изнеса презентация, а бях загубил гласа си – едва шепнех. Поканиха ме в една стая: лице в лице с текстилния инженер, шефа на снабдяването, търговския директор и президента на компанията. Застанах пред тях и направих героично усилие да заговоря, но от гърлото ми се разнесе само немощно проскърцване.

Всички бяха насядали край масата, така че написах на едно листче: *Господа, гласът ми се загуби. Не мога да говоря.*

– Аз ще говоря вместо вас – каза президентът.

Така и стори. Представи моите мостри и изтъкна достойнствата им. Разрази се оживена дискусия за качествата на нашата продукция. Понеже говореше от мое име, президентът зае моя позиция в хода на дискусията. Персоналното ми участие се състоеше в усмивки, кимания и няколко жеста.

В резултат от този необичаен разговор, бях възнаграден с контракт за над половин милион метра дамаска на обща стойност 1 600 000 долара – най-крупната поръчка, която някога бях получавал.

Знам, че ако не си бях загубил гласа, договорот щеше да пропадне, понеже имах погрешна представа за цялостната ситуация. Съвсем случайно открих как щедро понякога се възнагражда изборът да оставиш инициативата в ръцете на друг.

Същото откритие прави и Джоузеф С. Уеб от електрическата компания във Филаделфия. По него време електричес-

твото е било сравнително ново и отчасти лукс в селските райони. Господин Уеб тръгва да инспектира район, заселен от проспериращи холандски фермери в Пенсилвания:

– Защо тези хора не ползват електричество? – запитал областният представител, минавайки край една добре поддържана ферма.

– Забравете за тях! Не можеш да им продадеш нищо – отвърнал регионалният възмутено. – Освен това нямат вяра в компанията. Опитах. Безнадежден случай!

Все пак господин Уеб решава да опита и почукал на вратата на фермата. През тясна пролука надникнала госпожа Друкенброд.

Щом видя представителя на компанията, затръшна вратата в лицето ни. Почуках отново и тя пак я откряна. Но този път започна да нарежда какво мисли за нас и нашата компания.

Обичам селски яйца и като видях кокошките в двора, ми хрумна, че жена ми ще се зарадва, ако занеса вкъщи пресни яйца. Затова започнах:

– Госпожо Друкенброд, знам, че не се интересувате от закупуване на електрическа услуга от нас и съжалявам, че ви обезпокоих. Искам само да купя няколко яйца.

Тя поотвори вратата и ни изгледа подозрително.

– Забелязах хубавите *доминиканки* – продължих аз – и бих искал да си купя дузина пресни яйца.

Вратата се отвори още по-широко.

– Откъде знаете, че кокошките ми са порода *Доминикана*? – любопитството ѝ се разпали.

– Аз самият отглеждам кокошки. И трябва да ви кажа, че никога не съм виждал по-хубави *доминиканчета*.

– Защо тогава не си ядете собствени яйца? – запита тя, все още подозрителна.

– Защото моите легорчета снасят бели яйца. Вие като кулинар знаете, че белите не могат да се сравняват с кафявите, когато става въпрос за приготвяне на торта. А жена ми се гордее с тортите си.

Госпожа Друенброд вече беше стигнала до верандата в много по-добро настроение. Междувременно забелязах, че фермата е оборудвана с доста добра мандра.

– Всъщност, госпожо Друкенброд – не спирах, – обзалагам се, че печелите повече пари от кокошките си, отколкото съпругът ви от млекопреработвателното предприятие.

Бум! Госпожа Друкенброд разтвори вратата и душата си! Да, направи го! С най-голямо удоволствие започна да разказва за успеха си:

– Само упоритият дъртак не го признава!

Покани ни да разгледаме птицефермата. Впечатлиха ме някои нейни приспособления и бях *сърдечен в одобрението и щедър в похвалите* си. Препоръчах определени фуражи и температура за помещението и потърсих съвет в няколко насоки. Много скоро се забавлявахме, обменяйки опит.

Накрая се обърна към мен с думите:

–Знаете ли, някои от съседите ми инсталираха електрическо осветление в кокошарниците си и твърдят, че резултатите са отлични. Кажете ми честно – струва ли си?

Две седмици по-късно кокошките доминиканки на госпожа Друкенброд кудкудякаха и доволстваха под светлината на електрически лампи. Аз спечелих своята поръчка; тя получаваше повече яйца – всички се радваха, всички бяха спечелили.

Но – и в това е смисълът на цялата история, – никога нямаше да продам електричество на тази холандска фермерка от Пенсилвания, ако не бях проявил търпение, изчаквайки сама да пожелае всичко това да стане!

Не продавайте на хората. Оставете ги да *купуват*.

Да оставяте другите да говорят е полезно не само в работата, но и въщи. Отношенията на Барбара Уилсън с дъщеря ѝ Лори се влошават рязко. Послушна и тиха като дете, Лори се превръща в опако и своенравно момиче. Госпожа Уилсън ръси поучения, заплашва, наказва, но без резултат.

Един ден просто вдигнах ръце. Дори не ме беше послушала и бе излязла с някаква приятелка, преди да си напише домашните. Когато се прибра, бях готова да ѝ чета конско за хиляден път, но просто нямах сили. Само я погледнах и попитах тъжно:

–Защо, Лори? Защо?

Разбра в какво състояние съм и спокойно попита:

–Наистина ли искаш да знаеш?

Кимнах. Заговори – отначало колебливо, но после изля всичко. Как никога не съм я слушала. Как само ѝ заповядвам: направи това, направи онова. Как, когато иска да сподели с мен мисли, чувства, идеи, аз я прекъсвам с нови нареждания.

Мислех размахването на пръст и ултиматумите за достатъчни. Започнах да осъзнавам, че има нужда от мен – не като деспотична майка, а като довереник, с когото да споделя всички проблеми по своето съзряване. Говорела съм, когато е трябвало да слушам. Никога не съм се вслушвала истински в думите ѝ.

Оттогава я оставям да говори колкото иска. Споделя какво ѝ е на душата и отношенията ни се подобриха. Отново е човек, с когото мога да се разбера.

На финансовата страница на нюйоркски вестник се появява голяма обява: *Търси се човек с необикновени способности и опит*. Чарлс Т. Кюбелис се отзовава и изпраща отговор до посочената пощенска кутия. Няколко дни по-късно получава писмо, с което го канят да се обади за интервю. Преди да отиде, прекарва часове на Уолстрийт в търсене на цялата възможна информация за човека, основал фирмата.

По време на интервюто той отбелязва:

– Бих бил много горд да съм част от организация с такава история. Доколкото знам, започнали сте преди двадесет и осем години само с кабинет и една стенографика. Наистина ли?

Почти всеки преуспял човек обича да си спомня началните трудности. Този не прави изключение. Дълго разказва

как започнал с 450 долара в брой и една оригинална идея, как се борил с подигравките, колко често бил обезсърчен, как работел в почивни и празнични дни 12 до 16 часа без почивка, как накрая успял напук на всичко и как сега най-важните хора на Уолстрийт го търсят за информация и съвет. Гордее се с миналото и с право. С голямо удоволствие разказва за него. Накрая разпитал накратко господин Кюбелис за опита му, повикал един от вицепрезидентите и казал:

– Мисля, че това е човекът, който ни е нужен.

Господин Кюбелис си е направил труд да открие какво е постигнал бъдещият му работодател. Проявява интерес към него и проблемите му. Насърчава го той да говори – и така прави добро впечатление.

Истината е, че дори приятелите ни предпочитат да говорят за техни постижения, отколкото да слушат как се хвалим ние с нашите.

Ла Рошфуко – френски философ, – е казал: *Ако търсите врагове, изпъквайте сред приятелите си; но ако искате приятели, оставете да ви превъзхождат те.*

Защо е така? Защото, когато приятелите ни превъзхождат, се чувстват значими и ценни; но когато ги превъзхождаме ние и се хвалим пред тях с успехите си, това може да събуди чувство на завист и негодувание.

Затова, нека сведем до минимум приказките за свои постижения. Да бъдем скромни, Това води до успех.

Трябва да сме скромни, защото и вие, и аз ще си отидем, бидейки напълно забравени след век. Животът е твърде кратък, за да отегчаваме другите с приказки за дребните си постижения. Нека вместо това ги насърчаваме те да говорят. Та-

ка че, ако искате да приобщите хората към своя начин на мислене,

ПРИНЦИП № 6

Оставяйте другите да говорят на воля.

Как да печелим съдействие

Не вярвате ли далеч повече на идеи, до които сте достигнали сами, отколкото на онези, които ви поднасят наготово? Ако е така, не са ли неразумни опитите да натрапим мнението си на другите? Не е ли по-резонно да изкажем предположения, оставяйки другия сам да стигне до желаното заключение?

Нека видим:

Адолф Селц от Филадельфия – търговски директор на автосалон и участник в един от моите курсове, – внезапно се видял изправен пред потребност да влее ентузиазъм у де-зорганизираните си и обезсърчени търговски агенти. Свикал среща и приканил да му кажат какво точно очакват от него. Докато говорели, записвал идеите им на черна дъска. После казал:

– Ще ви дам всичко, което изисквате от мен. Кажете ми сега какво имам право аз да очаквам от вас.

Отговорите бързо заприиха: лоялност, честност, инициатива, оптимизъм, сътрудничество, 8 часа на ден усърдна работа. Срещата приключила в дух на откритост и оптимизъм. Един от агентите предложил да работи по 14 часа; господин Селц сподели с мен, че последвало небивало нарастване на продажбите:

– Тези хора бяха склучили с мен нещо като морално споразумение. Докато аз изпълнявах моята част от уговорката, бяха твърдо решили да изпълняват тяхната. Това, че ги попитах за техните желания и очаквания, бе точният необходим стимул.

Никому не се нрави усещането, че му пробутват или го принуждават да стори нещо против неговата воля. Предпочитахме усещането, че купуваме по своя инициатива и действваме според собствените си идеи. Харесваме да се допитват до нашите желания и мнение.

Да вземе случая с Юджийн Уесън, който губел хиляди долари от комисиони, преди да осъзнае тази истина. Продава скици на студио, изработващо модели за стилисти и производители на платове. Ухажва един от водещите стилист в Ню Йорк в продължение на три години.

– Никога не отказа да се срещне с мен – разказа господин Уесън, – но ни веднъж не купи нещо. Преглеждаше внимателно скиците ми и казваше: *Не, Уесън, днес май няма да се разберем.*

След 150 неуспешни срещи си дава сметка, че действа шаблонно и решава да посвети една вечер в седмицата на това да се научи да влияе на човешкото поведение, да се зареди с идеи и ентузиазъм.

Развълнуван от посоката и свободата, която дава новият подход, с половин дузина недовършени скици под ръка, се отправя към кабинета на купувача:

– Искам да ви помоля за малка услуга – казва му. – Ето няколко отчасти готови скици. Бихте ли ми помогнал да ги довърша така, че платовете да ви влязат в работа?

Известно време клиентът разглежда скиците, без да каже нищо. Накрая заявява:

– Оставете ми ги за няколко дни и елате пак.

Уесън наминава пак след три дни, получава насоки, връща скиците в студиото и нарежда да бъдат завършени така, както иска клиентът. С какъв резултат? Всички десени са приети.

След него случай въпросният купувач поръчва при Уесън десетки други варианти, всички разработени по негови идеи.

– Разбрах защо години наред не успях да му продам нищо – споделя господин Уесън. – Настоявах да купи онова, което според мен му трябваше. После намерих верния подход. Поканих го да сподели с мен интереса си. Това му даде чувство, че сам създава модела. Така си и беше. Нямаше нужда да му продавам. Той купуваше.

Като губернатор на Ню Йорк, Теодор Рузвелт прави нещо небивало: запазвайки отношения с политическите лидери, прокарва реформи, които те определено не харесват. Как го прави?

Когато трябваше да издигам кандидати на важен пост, канех политически лидери да дадат препоръки.

Отначало предлагаха някоя компрометирана фигура, за която трябвало да се *погрижат*. Аз заявявах, че назначаването на такава личност е недалновиден ход, тъй като обществото няма да го одобри.

После издигаха партиен кандидат, който дори и да не нанесе конкретна вреда, не би допринесъл с нищо. Отвърщах им, че тази личност няма да отговори на обществените очаквания и молах лидерите да потърсят някой очевидно по-подходящ за поста.

Третата кандидатура биваше човек, почти достатъчно добър, но не съвсем. Изказвах адмирации и ги молах за ново предложение.

Четвъртият номиниран биваше приемлив; тогава издигах точно такъв човек, какъвто бих избрал сам аз. С благодарности за помощта им го назначавах, *позволявайки им да си припишат заслугата за назначението*. Заявявах, че съм го сторил за да им угодя и че сега е техен ред да угодят на мен.

И те го правеха. Подкрепяйки реформи, мащабни като закона за държавната служба и закона за данъка върху франчайзите.

Припомням, че Рузвелт полагаше големи усилия да изслуша другия и да покаже уважение към съветите му. Когато правеше важно назначение, оставяше лидерите с чувство, че те са избрали кандидата – че идеята е тяхна.

Същия психологически подход използва един производител на рентгенова апаратура, за да я продаде на една от най-големите болници в Бруклин. Строи се ново крило на

болницата, където се помещава най-модерното рентгеново отделение в Америка. Доктор Л. който го ръководи, е ухажван от тъпни търговски агенти, всеки от които превъзнася своята апаратура.

Един производител обаче проявява повече съобразителност. Познава много по-добре човешката природа от другите. Пише следното писмо:

Неотдавна заводът ни завърши нова линия за изработка на рентгенова апаратура. Първото производствено оборудване току-що пристигна в офиса. Не е съвършено. Наясно сме с това и искаме да го подобрим. Ще ви бъдем дълбоко признателни, ако отделите време да го изпробвате и ни дадете идеи как може да бъде усъвършенствано за целите на вашата работа. Наясно колко сте заети, с удоволствие ще изпратя кола да ви вземе в уречено от вас време.

– Бях изненадан от това писмо – разказва случката пред курса ни доктор А. – Изненадан и поласкан. Никой производител на рентгенова апаратура не бе търсил съветите ми дотогава. Това ме накара да се почувствам уважаван и ценен. Въпросната седмица бях плътно зает, но отмених ангажимент за вечеря, за да изпробвам апаратурата му. И по колкото повече критерии я изпитвах, толкова повече се убеждавах в ценните ѝ качества. Никой не се опитваше да ми я продава. Усещах, че идеята за закупуване на оборудването е изцяло моя. Оцених отличните му качества и разпоредих да го инсталират в болницата.

В есето Самоувереност*, Ралф Уолдо Емерсън пише: *Във всяко гениално творение разпознаваме собствени отхвърлени идеи. Те се връщат при нас с някак несвойствено величие.*

Полковник Едуард М. Хаус се радва на огромно влияние в националните и международни дела по времето, когато Удроу Уилсън обитава Белия дом. Уилсън разчита на полковник Хаус за поверителни съвети повече, отколкото на членовете на собствения си кабинет.

Какъв метод следва полковникът, за да влияе на президента? За щастие, посветени сме в нея тайна, защото самият Хаус я разкрива пред Артър Д. Хаудън Смит, който я цитира в *Сатърдей ивнинг поуст*:

След като опознах президента, научих, че най-добрият начин да му бъде внушена една идея е някой да му я подхвърли между другото, но така, че да го заинтригува и той сам да се захване да мисли върху нея.

Първият път, когато се получи така, бе случайност. Бях отишъл при него в Белия дом и правех опити да го накарам да приеме политика, която той явно не одобряваше. Няколко дни по-късно, по време на вечеря, с изумление го чух как излага идеята ми като своя собствена.

Прекъсва ли го Хаус с възклицание:
– Тази идея не е ваша! Идеята е моя.

* Емерсън, Р.У. *Самоувереност*. ИК Кибела, С., 2002 г. – Бел. ред.

О, не; не и Хаус! Твърде умен е, за да го стори. Той не гони слава. Търси резултати. Затова оставя Уилсън да си мисли, че идеята е негова. Нещо повече, публично изтъква заслугите му.

Не забравяйте, че всеки, с когото общувате, е човек също като Удроу Уилсън. Така че използвайте тактиката на полковник Хаус.

Обитател на живописната канадска провинция Ню Брънзуик приложи сходен подход към мен и ме спечели за клиент. Имах планове да ходя на риболов, обикаляйки с кану Ню Брънзуик. Затова писах за информация на туристическото бюро. Името и адресът ми явно са били включени в списък с потенциални клиенти, защото на момента ме заля лавина писма, брошури и отзиви за къмпинги и водачи. Бях объркан до такава степен, че не знаех какво да избира.

Тогава един от собствениците направи нещо различно. Изпрати ми имена и телефонни номера на няколко души от Ню Йорк, почивали в неговия къмпинг, и ми предложи да им се обадя и сам да разбера какво ще получа срещу парите си. За моя изненада, познавах един от хората в списъка. Обадих му се, научих как е прекарал и изпратих в къмпинга телеграма с датата на пристигането си.

Другите опитваха да ми продадат услугите си, а само този човек ми предостави възможност да проявя себе си. Неговият подход се оказа печеливш.

Преди 25 века китайският мъдрец Лао Дзъ е казал нещо, ценно и за нас – съвременните хора:

Стотици планински потоци вливат водите си в реки и морета, стоящи по-ниско, но властващи над тях.

Мъдрият, който иска да бъде над другите хора, се поставя зад тях. Така, макар че мястото му е над всички, хората не чувстват тежестта му, и макар че е пред тях, това не ги наскърбява.

ПРИНЦИП № 7

Нека другият си мисли, че идеята е негова.

Формула, която ще стори чудеса за вас

Помнете, че другите може изобщо да не са прави. Но те не мислят така. Не ги съдете. Така би постъпил всеки глупец. Опитайте се да ги разберете. Само мъдрите, толерантни, необикновени хора биха сторили това.

Има причина човекът срещу вас да мисли и действа по този начин. Анализирайте я – и ще придобиете контрол над начина му на действие; навярно и над неговата личност.

Опитайте хипотетично да се озовете в позиция на отсрещния.

Ако се запитате: *Как бих се чувствал и реагирал на негово място?*, ще си спестите време и нерви, защото демонстрирайки интерес към причината, по-малко вероятно е да изпитате недоволство от последствията. При това, ще усъвършенствате значително уменията си по човешки взаимоотношения.

Спри за миг – пише в книгата си *Как да превръщаме хората в злато* Кенет М. Гуд. – *Спри за миг и съпостави доминиращия свой интерес към собствените дела с умерената си загриженост за всичко останало и разбери, че всички на света изпитват съвсем същото! Тогава, наред с Линкълн и Рузвелт, ще си наясно с единствено здравата основа за тълкуване взаимоотношенията между хората,*

*а именно, че успехът в общуването зависи от това добро-
намерено да опитваш да разбереш гледната точка на
другия.*

Съпругата на Сам Дъглас, Джоан, прекарвала твърде много време в работа по двора на дома им в Хемпстед, Ню Йорк. Или поне така изглеждало на Сам. Както сподели, често се присмивал, че цялата работа на Джоан по торене, косене и суетене край тревата е напразно усилие и че всъщност ливадата не изглежда по-добре, отколкото когато се нанесли преди четири години.

Каква била реакцията на Джоан на неговата критика? Точно такава, каквато мислите – скандал, и денят бил съсипан.

Това продължило, докато Сам най-накрая взел да се замисля защо, за бога, жена му прекарва времето си в такъв безполезен труд. Минало му през ума, че едва ли преследва първа награда на местно градинарско състезание; може би тежката работа е релаксираща и приятна за нея? Досетил се, че Джоан би се зарадвала на истински комплимент за положения труд, вместо да слуша вечни натяквания. Сам осъзнал, че се държи глупаво, и решил да внесе промяна.

Възможността изникнала, когато една вечер Джоан го подканила да ѝ прави компания, докато плеви навън. Първоначално отказал, но бързо осъзнал, че му се удава шанс; затова излязъл и започнал да ѝ помага. На нея видимо ѝ станало много приятно и двамата прекарвали цял час в усилен труд и приятен разговор.

Оттогава Сам често помагаше в работата по градината и не пропускаше да похвали жена си за прекрасния вид на моравата и за чудесата, които прави в двора с почва като бетон.

Начинанието, започнало с една вечер изкореняване на плевели, доведе до по-близки отношения, както и до реална оценка на това какво е необходимо, за да расте тревата! И най-важното: Сам се научи да вижда нещата от позицията на друг човек.

В книгата си *Да намерим път към хората*, доктор Джералд С. Найрънбърг* отбелязва: *Взаимност в разговора се постига, като покажете на другия, че смятате идеята и чувствата му за не по-малко важни от вашите собствени. Ако още в началото дадете на отсрещния възможност да разбере целта или посоката на разговора и беседвайки, се съобразявате с това какво бихте искали да чуете, ако бяхте на негово място и приемахте гледната му точка, ще го насърчите да остане открит за вашите идеи.*

Ако опитваме да видим нещата от гледна точка на другия, това може да намали напрежението, когато проблемите се изострят до крайност.

Елизабет Новак от Нов Южен Уелс, Австралия, закъснява шест седмици с вноските за колата си

Един петък имах ужасен разговор по телефона с човека, който отговаряше за моите разплащания:

– Ако до понеделник сутрин не внесете сто двадесет и два долара, фирмата ще предприеме съответни действия!

* Dr. Gerald S. Nirenberg, *Getting Through to People* (Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, 1963) p. 31 – Бел. авт.

Нямаше откъде да намеря парите през почивните дни; затова, когато в понеделник рано сутринта се обади отново, очаквах най-лошото.

Вместо да се притесня, погледнах на нещата от негова позиция. Извиних се искрено за това, че му създавам главоболия и отбелязах, че със сигурност съм най-проблематичният му клиент, защото не за пръв път закъснявах с вноските.

Той веднага смени тона:

– Уверявам ви, че съвсем не е така! – и взе да ми разказва колко грубо се държат понякога клиентите, как го лъжели и често се опитвали въобще да избягват разговор с него.

Мълчах. Изслушах го, изчаках да излее пред мен грижите си. После, без да кажа нищо, добави:

– Не е беда, ако не можете да внесете парите незабавно. Достатъчно е да платите дваисет долара до края на месеца; останалата сума ще уредите, когато можете.

Утре, преди да поискате от някой да купи стоката ви или да се включи в благотворителната ви кампания, защо не поспрете, не затворите очи и не опитате да премислите всичко от негова гледна точка? Задайте си въпрос: *Защо той би пожелал да го направи?* Наистина, това отнема време, но така няма да си създавате врагове и ще се радвате на по-добри резултати – при това с по-малко усилия и без конфликти.

Дийн Донъм от Харвардското бизнес училище казва: *Поскоро съм готов да кръстосвам тротоара пред нечий офис два часа преди разговора, отколкото да вляза вътре*

без съвършено ясна представя какво ще кажа и какво е вероятно да ми отговори този човек, имайки предвид онова, което знам за интересите и мотивите му.

Това е толкова важно, че ще го повторя, с цел да наблегна на него:

По-скоро съм готов да кръстосвам тротоара пред нечий офис два часа преди разговора, отколкото да вляза вътре без съвършено ясна представя какво ще кажа и какво е вероятно да ми отговори този човек, имайки предвид онова, което знам за интересите и мотивите му.

Е, ако след като прочетете тази книга, запомните само едно нещо – повече да мислите за гледната точка на другия и да виждате нещата не само от своя, но и от неговия ъгъл; ако само това запомните от нея, нищо чудно то да изиграе роля на трамплин в кариерата ви.

ПРИНЦИП № 8

Постарайте се да погледнете на нещата и от позиция на отсрещния.

Какво иска всеки един от нас

Не ви ли се ще да знаете някаква магическа формула, с която да слагате край на всички спорове, да туширате всякакви лоши чувства, да предизвиквате добронамереност и да карате другия да ви изслушва внимателно?

Ще ви се, нали? Е, добре. Ето я: *Не ви виня ни най-малко, че смятате така. Ако бях на ваше място, сигурно и аз щях да мисля по същия начин.*

Подобен отговор би накарал и най-големия чешит да омекне. Можете да го кажете и да бъдете напълно искрени, защото, ако бяхте на мястото на другия, вие, разбира се, щяхте да мислите досущ като него.

Да вземем за пример Ал Капоне. Нека допуснем, че сте се родили със същите тяло, характер и ум като него. Да предположим, че сте живели в неговата среда и сте придобили неговия опит. Тогава ще бъдете точно това, което е и той, и ще правите същото като него. Затова именно тези неща – те и нищо друго, го правят такъв, какъвто е.

Единствена причина да не сте, да речем, гърмяща змия, се заключава в това, че родителите ви не са гърмящи змии. Единствена причина да не боготворите крокодилите е, че не сте родени в Древен Египет по времето на фараоните. И ако живеете в Яп – отдалечен остров в западната част на Тихи океан, може би ще купувате коза, използвайки като платежно средство голям камък.

Нямате почти никаква заслуга за това, което сте – и не забравяйте, че хората, които идват при вас злонамерени, тесногръди, безразсъдни, носят малко вина, задето са такива. Съжалете тези нещастници. Проявете милост и състрадание към тях. Кажете си: *Само Божията милост ме спасява!*

Три четвърти от тези, с които се срещате, търсят съчувствие. Дайте им го и ще ви обикнат.

Веднъж говорих по радиото за авторката на *Малки жени* Луиза Мей Олкот*. Разбира се, знаех, че е живяла и написала безсмъртните си книги в Конкорд, Масачузетс. Но в тарапаната изтърсих, че съм ходил в дома ѝ в Конкорд, Ню Хемпшир. Ако бях споменал Ню Хемпшир само веднъж, може би щеше да ми се размине. Но уви! Казах го два пъти.

Заляха ме писма, телеграми и язвителни забележки, които се изсипаха връз беззащитната ми глава като рояк стършели. Много изразяваха възмущение. Други бяха оскърбителни. Една дама от стар род, член на Обществото Мейфлауър**, израсла в Конкорд, Масачузетс, живееща по него време във Филаделфия, стовари върху ми изпепеляващ гняв. Едва ли би била по-язвителна, ако бях обявил госпожица Олкот за канибал от Нова Гвинея.

Докато четях писмото ѝ, си казах: *Слава богу, че не съм женен за тази жена*. Искаше ми се да ѝ отговоря, че макар да съм допуснал грешка от географско естество, тя прави много по-лоша, престъпвайки правилата на добрия тон. Точ-

* Олкот, Л.М. *Малки жени*. Сиела, С. 2020. – Бел. ред.

** Mayflower Society е наследствена организация на лица, документирали произхода си от поне един измежду 102-мата пътници, пристигнали с кораба Мейфлауър през 1620 г. в сегашния Плимут, Масачузетс. Обществото е основано в Плимут през 1897 г. – Бел. ред.

но с това щях да започна. А после се канех да ѝ кажа какво точно си мисля за нея.

Но не го направих. Овладях се. Разбрах, че така би постъпил един неуравновесен човек – и че повечето глупаци наистина биха го сторили. Аз исках да стоя по-високо от глупците. Затова си наумих да превърна враждебността ѝ в добронамереност. Приех го като предизвикателство – нещо като игра. Казах си: *Е, в края на краищата, ако бях на нейно място, сигурно и аз щях да мисля така.* И реших да проява разбиране към гледната ѝ точка.

При следващото си пътуване до Филадельфия ѝ се обадох по телефона. Разговорът протече горе-долу така:

Аз: Госпожо еди-коя си, преди няколко седмици ми написахте едно писмо и искам да ви благодаря за него.

Тя: (с ясен, добре отработен глас) С кого имам честта?

Аз: Не ме познавате. Името ми е Дейл Карнеги. Слушала сте мое предаване по радиото за Луиза Мей Олкот една неделя преди няколко седмици. Направих непростима грешка да кажа, че е живяла в Конкорд, Ню Хемпшър. Беше глупава простъпка и бих желал да се извиня за нея. Много мило от ваша страна, че намерихте време да ми пишете.

Тя: Аз се извинявам, господин Карнеги, за писаното от мен. Дълга ви извинение, задето избухах.

Аз: Не! Не! Не вие трябва да се извинявате, а аз. Дори дете не би допуснало подобно разминаване. Извиних се и в предаването следващата неделя, искам сега да поднеса извинения лично и на вас.

Тя: Родена съм в Конкорд, Масачузетс. Семейството ми е играло важна роля в делата на щата в продължение на два века и много се гордея с родното си място. Наистина, изключително се ядосах, когато казахте, че госпожица Олкот е живяла в Ню Хемпшър. Но да си призная, срамувам се за онова писмо.

Аз: Уверявам ви, че вашият гняв е нищо в сравнение с това, което изпитах към себе си аз. Грешката ми не навреди с нищо на Масачузетс, но нарани мен самия. Рядко личности с вашия статус и култура намират време да пишат на хора, които говорят по радиото, и се надявам, че ще ми пишете отново, ако откриете нещо неточно в беседите ми тепърва.

Тя: Знаете ли, много ми харесва начинът, по който приемате моята критика. Сигурно сте много мил човек. Бих желала да ви опозная по-добре.

И така, понеже съжалих и проявих разбиране към нейната гледна точка, тя започна да се извинява и прие моята позиция. Останах удовлетворен, че съм овладял гнева си и съм отвърнал на обидата с любезност. Забавлявах се много повече в опита да я накарам да ме харесва, отколкото бих могъл, ако ѝ кажех да иде и скочи в реката.

Всеки американски президент се изправя почти ежедневно пред деликатни проблеми с човешките взаимоотноше-

ния. Тафт не прави изключение. Той от опит разбира огромното значение на съчувствието за неутрализиране на отрицателни емоции. В книгата *Етика в действие* дава доста забавен пример за начина, по който смирил яростта на разочарована амбициозна майка:

Една дама от Вашингтон, чийто съпруг имаше известно политическо влияние, шест или повече седмици ме обработва да назнача сина ѝ на определен пост. Осигури си подкрепа на внушителен брой сенатори и конгресмени и ги придружаваше, за да се увери дали ще защитават каузата ѝ достатъчно убедително. Въпросният пост изискваше техническа квалификация и по препоръка на ръководството на учреждениято, назначихме друг кандидат.

Получих писмо от тази майка, в което се казваше, че съм крайно неблагодарен поради това, че съм отказал да я направя щастлива, след като това би ми коствало само махване с ръка. Убедила всички представители на своя щат и те дали гласовете си за един законопроект, на който особено съм бил държал, а ето по какъв начин съм ѝ се отплащал аз.

Когато човек получи такова писмо, първото, което му идва на ума, е как да уязви извършителя на подобно недостойно и неуместно деяние. После ще съчини отговор. Но ако е умен, ще пхне писмото в чекмеджето и ще го заключи. Ще го извади след два дни – в такива случаи въпросите винаги търпят два дни отлагане на отговора – и когато го извади, няма да го изпрати. Аз постъпих именно така.

След това седнах и нахвърлих най-любезните писания, които можах да сътворя: че разбирам разочарованието ѝ като майка при тези обстоятелства, но назначението не е било въпрос на лична преценка; че е трябвало да избира човек с техническа квалификация и следователно да изискам препоръка от ръководството на ведомството. Изразих надежда, че синът ѝ ще постигне това, което тя желае, на заемания в момента от него пост.

Писмото радикално я усмири и тя ми прати отговор, в който се извиняваше за отправените обвинения.

Какво би станало, ако изпаднете в незавидно положение да информирате управителя на елитен хотел в града, че трябва да спрете асансьора за цял ден, рискувайки да си навлечете гнева на гости, които срещу солидна сума очакват да се възползват от всички удобства на едно луксозно настаняване? Това бе проблемът, пред който се изправи Джей Мангъм, чиято фирма за поддръжка на подемни съоръжения имаше договор с един от първокласните хотели в Тълса, Оклахома. Джей е наясно, че с големи трудности ще поправи разваления асансьор, дори и всичко да върви по план.

Управителят на хотела заявява, че не би допуснал да причинят неудобство на гостите за повече от два часа. Джей знае, че ремонтът ще отнеме най-малко осем часа, още повече че фирмата му не винаги има свободен висококвалифициран механик на разположение. Когато успява да осигури един от най-добрите техници за конкретната задача, се обажда на управителя на хотела и вместо увещания да му предостави нужното време, подхваща:

– Рик, знам, че хотелът се пръска по шевовите и държиш асансьорът да бъде спрял за възможно най-кратко време. Разбирам твоята загриженост и ще направя всичко възможно да се съобразя с нея. Но нашата оценка на положението показва, че ако сега не свършим работата изцяло, асансьорът може да дефектира далеч по-сериозно, което би довело до спирането му за значително по-дълъг период. Сигурен съм, че не би желал да оставиш гостите без асансьор няколко дни.

Управителят се съгласява, че 8-часово спиране е за предпочитане пред неколкодневен ремонт. Проявявайки разбиране към желанието му да угоди на клиентите, господин Магнъм успява да спечели лесно и безконфликтно негово съгласие.

Сол Хърок е може би най-известният импресарио в Америка. В продължение на почти половин век работи с артисти: световноизвестни личности като Фьодор Шаляпин, Айседора Дънкан и Ани Павлова. Господин Хърок ми разказа как един от първите уроци, които усвоил, общувайки с темпераментни звезди, бил необходимостта да се отнася с голямо разбиране към техни приумици.

В течение на три години бил импресарио на Фьодор Шаляпин – един от най-великите басове, хвърляли във възторг заможната публика в ложите на *Метрополитън*. Шаляпин постоянно му създавал проблеми. Държал се като разглезено дете. Ако използваме автентичните думи на господин Хърок: *Голямо чудо беше във всяко отношение*. Шаляпин например често му се обаждал около обяд в деня, когато имал да пее:

– Сол, чувствам се ужасно! Гърлото ми е като сурова пържола. Невъзможно е да пея довечера.

Спори ли с него господин Хърок? О, не – наясно е, че един импресарио не може да си позволи подобно отношение към артисти. Хуква към хотела на Шаляпин, преливащ от съчувствие:

– Каква ужасна случка... – започва. – Колко неприятно, бедни ми приятелю! Разбира се, че не можеш да пееш. Веднага ще отменя ангажимента. Ще ти струва само няколко хиляди долара, но това е нищо предвид блестящата ти репутация.

Шаляпин с въздишка му отвърща:

– Май ще е по-добре да дойдеш по-късно днес. Ела в пет да видим как ще се чувствам.

В пет часа господин Хърок отново се втурва към хотела на Шаляпин, преливащ от съчувствие. Отново настоява да отмени ангажимента. Шаляпин пак с въздишка заявява:

– Ами, май ще е по-добре да дойдеш да ме видиш малко по-късно. Може да съм по-добре.

В седем и половина великият бас се съгласява да пее с изрична договорка господин Хърок да излезе на сцената на *Метрополитън* и да обяви, че Шаляпин има тежка настинка и не е добре с гласа. Той привидно се съгласява да го направи, защото знае, че това е единствен начин да изкара певеца на сцената.

Във великолепната си книга *Психология на обучението*, д-р Артур И. Гейтс пише: *Съчувствие е онова, което човек непрестанно жадува. Детето с готовност посочва къде е ударено и дори може да се пореже или натърти, търсейки съчувствие. Поради същата причина възрастни... показ-*

ват раните си, разказват за преживени злополуки и болести, особено подробности по операции. „Самосъжалението“ заради истински или въображаеми злочестия е, в известен смисъл, повсеместен феномен.

И така, ако искате да спечелите другите на своя страна, прилагайте

ПРИНЦИП № 9

Проявявайте разбиране към идеите и желанията на другия.

Призив, който се нрави всекиму

Израснал съм близо да родното място на Джеси Джеймс в Мисури и съм ходил във фермата на семейството му в Кърни, където по него време живееше синът му. Жена му ми разказа как Джеси обирал влакове и банки и после давал пари на фермери в околността, за да си платят ипотеките.

Джеси Джеймс сигурно се е смятал за извисена душа, като гангстера Дъч Шулц, Кроули Двата пищова, Ал Капоне и други *кръстници* на организираната престъпност поколения по-късно. Всъщност всеки човек, с когото се срещате, има високо мнение за себе си и иска да бъде добър и самоотвержен в собствените си очи.

Джон Пиърпонт Морган отбелязва в една от аналитичните си интермедии, че човек обикновено има две причини да извърши нещо – благовидна и същинска.

Самият човек винаги изхожда от истинската причина. Това е ясно. Но понеже всички сме идеалисти дълбоко в себе си, харесва ни да изтъкваме подбуди, звучащи благородно. Затова, за да промените мнението на хората, позовавайте се на изтънчени мотиви.

Твърде идеалистично и неприложимо в бизнеса ли изглежда? Нека видим. Да вземем случая с Хамилтън Дж. Фаръл от фирма *Фаръл-Мичъл* в Гленълдън, Пенсилвания. Недоволен наемател на господин Фаръл заплашва да напусне. Договорът за наем изтича след четири месеца, но той въпре-

ки това изпраща уведомително писмо, че напуска незабавно, при все договора.

Тези хора бяха живели в къщата цяла зима – най-тежкия период от годината. Знаех, че с мъка ще намеря нови наематели преди есента. При мисълта, че ще трябва да се лиша от наема, побеснях.

В обичайния случай бих се нахвърлил върху подобен наемател с настояване да прочете отново договора за наем. Бих изтъкнал, че ако се изнесе, ще следва да изплати остатъка от наема до изтичане на договорения срок; че бих могъл и ще предприема нужното, за да го получа.

Вместо да кипна и направя сцена обаче, реших да опитам друга тактика. Подходих горе-долу така:

– Господин Доу, изслушах ви и не мога да повярвам, че възнамерявате да се изнесете. От години съм в бизнеса с наеми и съм понаучил нещичко за човешката природа. В самото начало прецених, че сте човек, който държи да думата си. Всъщност толкова съм сигурен в това, че съм готов да се обзаложа. Предлагам ви да отложим с няколко дни окончателното решение и да го премислите. Ако дойдете при мен считано от днес до първи следващия месец, когато трябва да платите наема си и ми кажете, че все още настоявате да се изнесете, давам ви думата си, че ще приема решението ви за окончателно. Ще ви освободя от задължения и ще призная, че съм сбъркал в преценката. Но аз вярвам, че сте човек с чест и ще спазите поетия ангажимент. В края на краищата сами избираме хора ли да бъдем или маймуни!

На първо число следващия месец господинът дойде лично да плати наема:

– Със съпругата ми обсъдихме ситуацията и решихме да останем. Под достойнството ни би било да се отметнем от договора.

Когато един вестник помества снимка на лорд Нортклиф*, която той не желае да бъде тиражирана, пише писмо до редактора. Но мислите ли, че казва: *Моля да не публикувате повече тази моя снимка. Не я харесвам?* Не, позовава се на благородни подбуди – на уважението и любовта, които всички храним към майката. Пише: *Моля да не публикувате повече тази моя снимка. Майка ми не я харесва.*

Когато Джон Д. Рокфелер-младши иска да попречи на фоторепортери да снимат децата му, също изтъква благородни мотиви. Вместо:

– Не желая да се публикуват тези снимки!, той засяга дълбоко вкорененото у всеки от нас желание да предпазва децата от възможност някой да им навреди. Призовава:

– Нали знаете, момчета? Някои от вас също имат деца. Разбирате, че майките не искат много-много те да бъдат прекалено популярни.

Когато като бедно момче от Мейн Сайръс, Х. К. Къртис започва главоломна кариера, която му спечелва милиони като собственик на *Сатърдей ивнинг поуст* и *Лейдис хоум джърнъл*, не е в състояние да плаща на авторите както другите

* Алфред Чарлс Уилям Хамсуърт, лорд Нортклиф (1865-1922) – британски вестникарски и издателски магнат, един от основателите на популярната журналистика с огромно влияние върху британското обществено мнение. Като собственик на *Daily Mail* и *Daily Mirror* извежда формулата що е сензация: *Ако куче ухапе човек, това не е новина. Но ако човек ухапе куче, това вече е новина.* – Бел. ред.

списания. Не може да си позволи да наеме първокласни творци, които пишат само срещу добро заплащане. Затова изтъква благородни подбуди. Убеждава дори Луиза Олкот – безсмъртната авторка на *Малки жени* – в апогея на славата си, да пише за него, предлагайки ѝ да изпрати чек за 100 долара и то не на нея, а на любимата ѝ благотворителна организация.

Точно тук скептикът би възкликнал:

– О, я стига! Това минава само при нортклифофци, рокфелеровци и разни сантиментални романисти. Нека видим дали ще проработи при закоравелите типове, от които имам да събирам вземания.

Сигурно имате право. Няма средство, което да помага винаги, при всеки човек. Ако сте доволен от сегашните резултати, защо да промените нещо. Ако пък не сте, защо не направите един експеримент?

Във всеки случай, смятам, че ще бъде забавно да прочетете реална случка, разказана от Джеймс Л. Томас – бивш мой курсист.

Шестима клиенти на автомобилна компания отказват да платят сметките си за сервиз. Никой не оспорва цялата сметка; просто намират отделни моменти в нея за неточни. Във всеки от случаите клиентът е положил подпис, че е приел работата за добре свършена, така че компанията е в правото си - и го заявява недвусмислено. Първа грешка.

Ето как реагират хората от кредитния отдел за събиране на непогасени задължения:

1. Отиват при всеки от клиентите и му заявяват недвусмислено, че са дошли да събират отдавна просрочени борчове.

2. Дават ясно да се разбере, че компанията е абсолютно и безусловно права; следователно той, клиентът, несъмнено и недвусмислено бърка.
3. Намекват, че те, от компанията, знаят повече за автомобилите, отколкото той, клиентът, би могъл да проумее. За какво спори тогава?
4. В резултат? Безпредметен спор.

Дали подобни методи убеждават клиентите и уреждат сметки? Мислите ли, че успяват? Сами си дайте отговор.

На него етап шефът на кредитния отдел се готви да хвърли в битката батарея правни капацитети. Тогава, за щастие, въпросът стига до вниманието на директора. Той прави справка кои са клиентите със забавени плащания и установява, че всички по принцип плащат навреме своите сметки. Нещо не е наред – изначално сбъркано, – и възлага на Джеймс Л. Томас да събере *лошите* вземания.

Ето какво предприема господин Томас по собствени негови думи:

1. Посещението ми при всеки от клиентите също имаше за цел събиране на отдавна просрочено плащане по сметка, за която знаехме, че е напълно редовна. Но не обелих и дума за това. Съобщих, че съм отишъл да разбера къде е неизправна или с какво не се е справила фирмата.

2. Дадох ясно да се разбере, че докато не изслушам клиента, нямам право на мнение по въпроса. Заявих, че компанията няма претенции за непогрешимост.

3. Обявих, че ме интересува само колата на конкретния клиент, че той знае за нея повече от всеки друг на света и е най-сведущ по въпроса.

4. Оставях клиентите да говорят и ги слушах с целите интерес и разбиране, които търсеха и имаха право да очакват.

5. Накрая, когато клиентите бяха готови да проявят разум, се позовавах на чувството им за справедливост. Призовавах най-благородните им подбуди.

– Най-напред – подхващах аз, – искам да знаете, че и според мен към цялата история е подхотено съвсем неправилно. Колегите са ви причинили големи главоболия, което е недопустимо. Съжалявам и като представител на компанията, поднасям извинения. Докато седях и слушах вашата версия по случая, бях силно впечатлен от чувството ви за почтеност и проявеното търпение. И понеже сте справедлив и толерантен човек, ще ви помоля за нещо дребно. Можете да го сторите по-добре от всеки друг като лице, запознато със ситуацията повече от който и да на тоя свят. Ето вашата сметка. Знам, че мога да разчитам на вас и моля да я коригирате, все едно че сте президент на моята компания. Ще ви се доверя изцяло. Нека бъде, както кажете вие.

Оспорват ли клиентите вземанията? Принципно не. Сметките възлизат на суми между 150 и 400 долара и всички приемат да се издължат. Само един отказва да плати и цент от спорната сума, но други петима процедират изцяло в интерес на компанията! А ето и най-

доброто в цялата история: в рамките на две години всички шестима си купиха нови коли от нашата фирма.

От опит знам, че когато не познаваме добре клиента, единствен сигурен начин на действие е да приемем, че той е искрен, честен, справедлив и готов да плати своята сметка, ако бъде убеден, че тя е точна. Изказано може би по-ясно: хората принципно са честни и държат да изпълняват задълженията си. Изключения от това правило са сравнително редки и аз съм убеден, че хора, склонни да упорстват, в болшинството случаи реагират позитивно, ако ги накараме да почувстват, че ги имаме за честни, почтени и справедливи личности.

ПРИНЦИП № 10

Позовавайте се на благородни подбуди.

Прави го киното.
Прави го телевизията. Правете го и вие!

Преди много години се надига клеветническа кампания срещу филаделфийския *Ивнинг бюлетин*. Разнасят се злонамерени слухове. Рекламодатели са подлъгани, че медията вече не представлява интерес за читателите, защото публикува прекалено много реклами и твърде малко новини. Нужни са бързи действия. Клеветата трябва да бъде пресечена.

Но как?

Ето как успяват.

Редакторът на вестника изрязва от редовното си всекидневно издание всички материали и ги подрежда във вид на книга, озаглавена *Един ден*. Тя съдържа 307 страници – колкото нормална книга с твърди корици. А вестникът помещава всички тези новини и статии в един-единствен ден и ги продава не за няколко долара, а за няколко цента. Отпечатването на тази книга илюстрира, че вестниците публикуват огромен обем интересен материал. Излага факти по-картинно, интригуващо и впечатляващо, отколкото биха го сторили множество страници цифри и факти.

Живеем в драматично време. Не е достатъчно просто да кажем истината. Тя трябва да бъде поднесена образно, инт-

ригуващо, драматично. Трябва да проявите артистични умения. Прави го киното. Прави го рекламата. Вие също трябва да внасяте интрига, ако искате да ви обърнат внимание.

Специалистите по аранжиране на витрини са запознати с понятието *съспенс*. Както производителите на отрова против плъхове, които дават на търговците макет за витрината, съпътстван от диво животно плъх. В седмицата, когато показват живи плъхове, продажбите бележат петкратен ръст!

Прекалено много говорене е уморително. Неефективно. Хората предпочитат действие, драматичен ефект.

В Националната компания за касови апарати осъзнават, че драматизацията е най-добрият начин да предадат идеите на своите търговци. Как постъпват? Организируют 3-дневен конгрес по продажби в Дейтън, Охайо, харчат цяло състояние, за да осигурят присъствието на търговци от всички краища на американския континент, които остават изключително щастливи, защото не им се налага да слушат нито една реч по продажби! Нито една! Конгрес без речи. Всички идеи биват представени в малки скечове и пиеси.

Един от служителите – Джим Ийманс, – разиграл следната сценка:

Миналата седмица посетих една квартална бакалия и видях, че касовите апарати на изхода са много остарели. Отидох при собственика и му заявих:

– Знаете ли, господине, вие буквално хвърляте на боклука пари с всеки клиент, който мине през касите ви, – и хвърлих на пода шепа монети.

Това бързо привлече вниманието му. Думите ми би трябвало да го заинтригуват, но всъщност го спря звукът от падащите на земята монети.

Убедих го да поръча нови касови апарати, с които да замени всички стари

Мери Карин Улф от Мишауака, Индиана, има известни проблеми в работата и решава да ги обсъди със своя началник. В понеделник сутрин моли за среща с него, но ѝ отвърщат, че е много зает и трябва да уговори със секретарката час за друг ден през седмицата. Секретарката я уведомява, че програмата на шефа е много напрегната, но ще се опита да я вмести.

Госпожа Улф разказва как се развиват нещата:

Цяла седмица не получих отговор от нея. Щом повдигнех въпроса, все намираше някаква причина, поради която шефът не можел да ме приеме. В петък сутринта все още нямах ясен отговор. Наистина исках да се срещна с него и да обсъдим проблемите ми преди почивните дни, затова се запитах как бих могла да го накарам да ме приеме.

Ето как постъпих накрая: написах му официално писмо. В него изтъквах, че напълно разбирам колко свръхзает е бил цяла седмица, но е важно да говоря с него. Приложих готов формуляр за отговор и самоадресиран плик, и помолих да го попълни и да ми го върне. Формулярът гласеше:

*Госпожо Улф,
ще мога да се срещна с вас на
..... отч. и ще ви отделя
..... минути от времето си.*

Пуснах писмото в кутията му в 11 ч. сутринта. В 2 следобед проверих своята кутия и самоадресираният ми плик бе вътре. Беше отговорил лично на писмото ми и посочваше, че може да се срещне с мен същия следобед и да ми отдели 10 минути. Срещнахме се, говорихме повече от час и проблемите ми бяха решени.

Ако не му бях поднесла по този драматичен начин факта, че държа да се срещна с него, сигурно още щях да чакам за среща.

Джеймс Б. Бойтън трябва да представи изчерпателен доклад за състоянието на пазара – фирмата му току-що е приключила проучване за водеща марка козметичен продукт. Спешно са нужни данни за конкуренцията. Потенциален клиент е една от най-големите и трудни за реклама бизнес фигури.

Първоначално избраният подход се оказва неуспешен.

На първата среща бях въввлечен в безплодно анализиране на методите, използвани в проучването. Клиентът спореше и аз спорех. Твърдеше, че не съм прав, а аз се опитвах да докажа, че съм прав.

Накрая, за свое учудване, доказах правотата си, но времето ми изтече, срещата свърши и резултатът бе нулев.

При втората среща не се занимавах с цифри и данни. Отидох да се срещна с този човек и представих фактите, разигравайки следната сцена:

Когато влязох в кабинета му, той говореше по телефона. Когато свърши разговора, извадих куфарче и изсипах на бюрото му 32 бурканчета крем – все познати продукти, конкурентни на неговия. На всяко бурканче бях сложил етикет, представящ резултатите от търговското приучване. Написаното на етикетите представляваше нещата кратко и ясно.

Какво стана?

Повече спорове нямаше. Това бе нещо ново, различно. Вземаше едно по едно бурканчетата и прочиташе информацията на етикета. Подхванахме приятелски разговор. Задаваше ми въпроси. Бе силно заинтригуван. Беше ми дал 10 минути да представя фактите, но минаха 10, 20, 40 минути и час по-късно все още разговаряхме

Представих същите факти като предния път. Но сега използвах драматизация, артистични умения – и разликата бе поразителна.

ПРИНЦИП № 11

Представете идеите си по неочакван начин.

Когато нищо друго не сработва,
пробвайте това

Чарлс Шуоб има един директор на завод, чиито работници не произвеждат желаното количество продукция.

– Как така способен директор като вас не може да накара работниците да произвеждат толкова, колкото се полага? – пита Шуоб.

– Не знам – отвърща директорът. – Увещавах работниците, настоявах, ругах, сипах проклетия, заплахи с уволнение, но нищо не помага. Просто не щат.

Разговорът се провежда към края на деня, точно преди нощната смяна да застъпи. Шуоб моли директора за парче тебешир, после се обръща към най-близкия до него работник и пита:

– Колко топилни направи днес вашата смяна?

– Шест.

Без да каже дума повече, Шуоб написва голямо 6 на пода и си тръгва.

Идва нощната смяна, работниците виждат шестицата и питат какво означава.

– Днес идва големият шеф – отвърщат хората от дневната смяна. – Пита колко топлини сме направили и ние казахме: шест. Написа шестица на пода.

Следващата сутрин Шуоб отново минава през завода. Нощната смяна е изтрила цифрата 6 и я е заменила с голямо 7.

Когато на сутринта идва дневната смяна, вижда голямо 7 на пода. Значи тези от нощната смяна си мислят, че са по-добри от нас, така ли? Сега ще видя те! Нахвърлят се с хъс на работата и тръгвайки си вечерта, оставят на пода голямо гордо 10. Нещата набират скорост.

Не след дълго този изоставащ преди завод произвежда повече от всеки друг.

Какъв е принципът тук?

По думи на самия Чарлс Шуоб: *Начинът да накараш хората да вършат работа, е като провокираш състезателен дух. Нямам предвид в користолюбивия, печалбарски смисъл, а желание да надминеш другите.*

Желание да надминеш другите! Предизвикателство! Хвърляне на ръкавица! Безпогрешен начин да намериш път към сърцето на човек.

Ако нямаше предизвикателство, Теодор Рузвелт никога нямаше да стане президент на Съединените щати. Току-що завърналият се от Куба кавалерист е избран за кандидат-губернатор на щата Ню Йорк. Опозицията разкрива, че официално вече не е гражданин на щата и Рузвелт, изплашен, иска да оттегли кандидатурата си. Тогава Томас Колиър Плат – по него време сенатор от Ню Йорк, хвърля в лицето му предизвикателство. Обръща се неочаквано към Рузвелт и извиква:

– Страхливец ли е героят от Сан Хуан хил?

Рузвелт не се оттегля от борбата – а останалото е история. Предизвикателството променя не само неговия живот, но и бъдещето на страната.

Всеки човек има страхове, но само смелите ги преодоляват и продължават – понякога към смърт, но с крайна цел победа. Такъв е девизът на царската гвардия в Древна Гърция. Какво по-голямо предизвикателство от възможността да преодолееш страховете си?

Като губернатор на Ню Йорк, Ал Смит са озовава в затруднено положение. *Синг Синг* – затворът с най-зловеща слава на запад от Дяволския остров по онова време, остава без директор. През дебелите стени се носят скандали, ширят се грозни слухове. На Смит му трябва силен лидер да ръководи Синг Синг – човек от желязо. Но кой? Изпраща да повикат Луис Е. Лос от Ню Хемптън.

– Искате ли да поемете *Синг Синг* – пита безгрижно Смит, когато Лос застава пред него. – Там има нужда от някой с опит.

Лос е сащисан. Знае какви са опасностите там. Това е назначение, изложено на политически прищевки и капризи. Директори идват и си отиват – един е прекарал на поста само три седмици. Трябва да мисли за кариерата си. Оправдан ли е подобен риск?

Смит вижда колебанието му, обляга се на стола си и се усмихва:

– Млади човече, не ви виня, че се изплашихте. Там не е лесно. Само силен човек може да се заеме с работата и да се задържи на нея.

Значи Смит ще му хвърля предизвикателство, така ли? На Лос му допада идеята да си пробва силите в работа, за която е нужен *силен човек*.

Отива. И остава. Става най-прочутият директор на затвор по него време. Книгата му *Двайсет хиляди години в „Синг*

Син“ се продава в стотици хиляди тираж. Предавания по радиото и разказите му за затворническия живот са в основата на десетки филми. Човешкото му отношение към престъпниците прави чудеса в реформата на затворите.

Основателят на компанията за автомобилни гуми и каучукови изделия *Файърстоун* – Харви С. Файърстоун, – казва: *Не знам случай единствено и само доброто заплащане да събере и да задържи добър екип. Според мен тайната е в самата игра.*

Фредерик Херцберг – един от най-големите капацитети по човешко поведение, – е на същото мнение. Изучава задълбочено отношението към работата на хиляди хора – от заводски работници до висши ръководители. Как мислите, какво намира за основен мотивиращ фактор и най-стимулираща страна на работата? Парите? Добри условия на работа? Допълнителни придобивки? Не, нито едно от тези неща. Най-важен фактор, който мотивира хората, е самата работа. Ако е вълнуваща и интересна, човек я върши с желание и е мотивиран да работи добре.

Именно това обича всеки успял човек – играта. Възможността за самоизява. Шанса да докаже качествата си, да надмине другите, да победи. На това се опират състезанията по бързоходство, по надвикване и по ядене на сладкиши. На желанието човек да изпъкне, да се почувства важна личност.

ПРИНЦИП № 12

Отправете предизвикателство.

НАКРАТКО

КАК ДА ПЕЧЕЛИТЕ ХОРАТА НА СВОЯ СТРАНА

ПРИНЦИП № 1

Единствен начин да спечелите спор е като го избегнете.

ПРИНЦИП № 2

Проявете уважение към мнението на другия. Никога не казвайте: *Не си прав*.

ПРИНЦИП № 3

Ако бъркате, признайте го незабавно и открито.

ПРИНЦИП № 4

Подхождайте доброжелателно.

ПРИНЦИП № 5

Провокирайте у отсрещния незабавен отговор *Да, Да*.

ПРИНЦИП № 6

Оставете другия да говори на воля.

ПРИНЦИП № 7

Нека другият остане с чувство, че идеята е негова.

ПРИНЦИП № 8

Опитайте искрено да погледнете нещата от позицията на отсрещния.

ПРИНЦИП № 9

Бъдете съпричастни към идеите и желанията на другия.

ПРИНЦИП № 10

Позовавайте се на най-възвишени подбуди.

ПРИНЦИП № 11

Представяйте идеите си по драматичен начин.

ПРИНЦИП № 12

Отправете предизвикателство.

ЧЕТВЪРТА ЧАСТ

БЪДЕТЕ ЛИДЕР: КАК ДА
ПРОМЕНЯТЕ ДРУГИТЕ,
БЕЗ ДА ГИ ОБИЖДАТЕ ИЛИ
ПРЕДИЗВИКВАТЕ НЕГОДУВАНИЕ

Ако трябва да изтъкнете недостатък, ето как следва да подходите

Мой приятел бе на гости в Белия дом един уикенд през времето на Калвин Кулидж. На път към личния кабинет на президента, дочува как Кулидж казва на една от секретарките си: „Тази сутрин роклята ви е чудесна, а вие сте изключително привлекателна млада дама“.

Това вероятно е най-излиятелният комплимент, който Тихият Кал е правил на секретарка в живота си. Толкова необичаен и така неочакван, че секретарката се изчервява от срам. Кулидж продължава: „Не се вцепенявайте. Искah малко да ви ободря. Моля тепърва да бъдете малко по-осторожна с пунктуацията.“

Бръснарят насапунисва лицето на клиента, преди да го обръсне. Същото прави и Уилям Маккинли през 1896 г., когато се кандидатира за президент. Един от видните републиканци по него време е съставил реч според него малко по-добре от Цицерон, Патрик Хенри и Даниел Уебстър, взети заедно. С много патос прочита безсмъртната си реч пред Маккинли. Словото има свои силни страни, но в конкретния случай е непригодно. Би разбунило буря от критики.

Маккинли не иска да го наскърби, не бива да убива ентузиазма му, но е принуден да отхвърли проекта. Забележете как умело го прави:

– Приятелю, това е великолепна реч, знакова реч – казва Маккинли. – Никой не би се справил по-добре. В много случаи точно това би било уместно да се каже, но дали е подходящо точно този път? Гръмка и трезва е от твоя гледна точка, но аз трябва да оценя въздействието ѝ от позиция на партията. Сега иди, изготви една реч съобразно указанията, които ще ти дам, и ми прати екземпляр от нея.

Така и става. Маккинли нахвърля резюме и помага на този човек да напише нова реч. Прави го един от най-добрите свои агитатори в предизборната надпревара.

Винаги е по-лесно да слушаме неприятни неща, след като сме чули похвали за добрите си страни.

Ето второто най-известно писмо, писано от Ейбрахам Линкълн. (Най-прочутото е до госпожа Биксби, в което изказва скръбта си за смъртта на петимата ѝ синове, загинали във войната.) Вероятно го е нахвърлял бързо, за пет минути, но през 1926 г. се продава на публичен търг за 12 000 долара, а това, между другото, е повече, отколкото е спестил с половин век усилен труд. Адресирано е до полковник Джоузеф Хукър и е писано на 26 април 1863 г. – през най-мрачния период на Гражданската война. В продължение на 18 месеца генералите на Линкълн водят армията на Севера от едно трагично поражение към друго. Напразна, глупава сеч. Страната е потресена. Хиляди хора дезертират от армията; дори републиканците в Сената се бунтуват и искат да прогонят Линкълн от Белия дом. *Изправени сме пред ръба на разруха* – заявява Линкълн. – *Струва ми се, че дори Всевишният е против нас. Не виждам и лъч надежда.* От него време на нещастие и хаос датира въпросното писмо.

Цитирам го тук, защото показва как опитва да вкара в пътя един генерал, когато съдбата на нацията може би зависи от неговите действия.

Навярно това е най-остро писмо, което Ейб Линкълн пише, след като става президент, но ще забележите, че преди да заговори за сериозните му грешки, не пропуска да похвали генерал Хукър.

Да, грешките са действително сериозни, но той не употребява този израз. Линкълн е по-консервативен и дипломатичен. Пише: *В някои отношения не съм изцяло доволен от вас.* Това се казва такт! И дипломатичност!

Ето цялото писмо, адресирано до генерал Хукър:

Поставих ви начело на Армията при Потомак. Разбира се, сторих го по съображения, които ми се струваха основателни, но мисля, че за Вас ще е най-добре да знаете, че в някои отношения не съм напълно доволен от вас.

Мислех, че сте храбър и добре обучен воин и това, разбира се, го оценявам. Виждам също, че не смесвате политиката с професията си и това е правилно. Имате вяра в себе си, което е ценно, ако не и задължително качество.

Амбициозен сте, а това в разумни граници е по-скоро полезно, отколкото вредно качество. Струва ми се обаче, че докато армията бе под командването на генерал Бърнсайд, сте се поддавал на амбицията си и сте му попречил, доколкото Ви се е удало, с което сте навредил много на страната и един заслужил, достоен офицер, Ваш събрат. Научих от достоверен източник,

че неотдавна сте казал, че и армията, и правителството имат нужда от диктатор. Разбира се, не поради това изказване, а въпреки него Ви поверих командването.

Само онези генерали, които постигат успехи, могат да станат диктатори. Това, което искам сега от Вас, е военен успех – и съм готов да поема риска от диктатура. Правителството ще Ви подкрепя с всичко, което е по силите му – ни повече, ни по-малко от всеки друг командир. Много се опасявам, че духът – за чието разпространение в армията имате принос, – по критикуване на командирите и недоверие към тях, ще се обърне срещу Вас. Аз ще Ви помогна, доколкото ми е възможно, да преодолеете това.

Нито Вие, нито Наполеон, ако беше жив, бихте съумели да получите нещо добро от армия, в която се шири такъв дух, така че внимавайте да не действате прибързано. Внимавайте и не действайте прибързано, а енергично и с несекващ порив да напредвате и да ни носите победи.

Вие не сте нито Маккинли, нито Линкълн. Искате да знаете дали тази философия ще ви върши работа във всекидневните делови контакти. Дали? Да видим.

Нека вземем случая с У. П. Гау от *Уорк کمپани*, Филаделфия. Фирмата в сключила договор за построяване на и довършителни работи по голяма офис сграда във Филаделфия за определен срок. Всичко върви добре, сградата е почти завършена, когато изведнъж подизпълнителят, произвеждащ бронзови орнаменти за фасадата заявява, че не може да ги

достави в срок. Какво? Да забавят целия строеж? Тежки неустойки! Колосални загуби! И всичко: заради един човек!

Започват междуградски телефонни разговори. Спорове! Разгорещени дискусии! Напразно. Тогава изпращат господин Гау в Ню Йорк – в бърлогата на *бронзовия лъв*!

– Знаете ли, че сте единственият човек в Бруклин с това име? – пита господин Гау президента на фирмата-подизпълнител малко след като се запознават.

Президентът е изненадан:

– Не, не знаех.

– Когато слязох от влака тази сутрин – обяснява господин Гау, – потърсих адреса ви в телефонния указател и се оказа, че сте единствен човек с това име в телефонния указател на Бруклин.

– Никога не съм знаел – отвърща президентът и проверява заинтригуван телефонния указател. – Е, значи името е необичайно – добавя гордо. – Семейството ми произхожда от Холандия и се е заселило в Ню Йорк преди почти двеста години.

И се впуска в разказ за семейството и приятелите си. Когато завършва, господин Гау му прави комплимент за големия завод и изтъква достойнствата му в сравнение с други подобни предприятия, където е ходил:

– Това е един от най-чистите и уредени заводи за бронзови изделия, които съм виждал.

– Цял живот съм градил този бизнес – отвърща президентът. – Много се гордея с него. Искате ли да разгледате завода?

Докато го развежда, господин Гау хвали системата на производство и обяснява защо я намира по-добра от тези на някои негови конкуренти. Освен това забелязва и няколко

необичайни машини и президентът обяснява, че са негово изобретение. Отделя доста време да покаже как работят и каква добра продукция дават. Настоява да покани посетителя на обяд. Забележете, до него момент не е спомената и дума за същинската цел, която има посещението на Гау.

След обяд президентът казва:

– Сега на въпроса. Естествено, знам защо сте тук. Не очаквах срещата ни да протече така приятна. Можете да се върнете във Филадельфия с обещанието ми, че вашият материал ще бъде произведен и доставен дори ако трябва да забавим други поръчки.

Господин Гау получава всичко, което иска, без дори да отвори дума. Материалът пристига навреме и сградата е завършена в установения по договор срок.

Щеше ли да стане така, ако господин Гау бе използвал силовите методи, обичайни в подобни ситуации?

Когато работата на нов служител не отговаря на стандартите, първа мисъл на много шефове е да наемат някой друг, който може да свърши работата. Но Дороти Врублевска – директор на клона на Федералния кредитен съюз в Монмаут, Ню Джърси, не е склонна да се откаже от новопостъпила касиерка.

Неотдавна наехме млада дама като стажант-касиер. Обслужваше клиентите много добре. Беше точна и бърза в отделните операции. Проблем настъпваше в края на деня, когато трябваше да се направи баланс.

При мен дойде главният касиер с настояване да я уволня:

–Забравя всичко и затова е така мудна в баланса. Сто пъти ѝ обяснявах, а тя все не успява да се справи. Да си ходи!

На следващия ден я наблюдавах. Справяше се бързо и точно с обичайните делнични операции и беше много любезна с клиентите ни.

Не след дълго разбрах защо имаше проблеми с баланса. След затваряне на банката отидох да поговоря с нея. Тя беше явно нервна и притеснена. Похвалих я за любезното и приветливо отношение към клиентите и акуратната работа. После ѝ предложих да проиграем процедурата по изготвяне на баланс. Когато разбра, че ѝ имам доверие, спокойно последва съветите ми и не след дълго усвои операцията. Оттогава нямаме никакви проблеми с нея.

Когато започнете с похвала, подходате като зъболекар, който най-напред третира пациента с новокаин. Пак дълбае зъбите му с машината, но упойката премахва болката. Лидерът спазва

ПРИНЦИП № 1

Подходете с похвала и искрено възхищение.

Как да критикувате, без да предизвиквате ответна неприязън

Един ден по обяд Чарлс Шуоб минава през един от стомано-добивните си заводи и попада на няколко работници, които пушат. Точно над главите им виси табела *Пушенето забранено*. Посочва ли им табелата с назидателно:

– Не можете ли да четете?!

Не, не и Шуоб. Отива при тях и предлага всекиму по пура с думите:

– Момчета, ще ви бъда благодарен, ако ги изпушите навън!

Знаят: големият шеф е наясно, че са нарушили правилата – и му се възхищават, защото не казва нищо, прави им малък подарък и зачита достойнството им. Как бихте могли да не обичате такъв човек?

Джон Уонамейкър използва същата техника. Има навик всеки ден да обикаля големия си магазин във Филаделфия. Веднъж вижда клиентка да чака на щанда, без никой да ѝ обърне внимание. Продавачите? О, те са се скупчили в другия край на тезгяха, бърбят и се смеят. Без да каже и дума, минава тихичко зад щанда и обслужва лично клиентката, след което връчва покупката на продавачите да я опаковат и продължава обиколката. Избира да демонстрира какво иска, вместо да критикува.

На моменти обаче ситуацията предполага по-директен подход. И макар че има тактични начини да изречете желаното, кратка думичка разрушава това намерение: думичката *но*. Тя е отрова. Отправля критика под прикритие на комплимент и фино прикрива същинския смисъл на дадено твърдение: *Роклята ти е чудесна, **но** този цвят не ти отива* или *Издържала си последния тест с отличен, **но** все още се проваляш в клас*. Една думичка може да внесе голяма разлика. Появи ли се *но*, похвалата – колкото и искрена, – се оказва само повод за онова, което всъщност искате да кажете. Когато се използва като подсладител, онова, което е започнало като искрен комплимент, сега се вкисва подобно на забравено мляко. Думата *но* предвещава проблем и човекът, към когото е отправена тя, го знае.

Не я използвайте! Намерете по-добър и справедлив начин да изкажете мнение.

На 8 март 1887 г. умира сладкодумният проповедник Хенри Уорд Бийчър. Следващата неделя Лайман Абът е поканен да говори от амвона, опустял с кончината на Бийчър. Изпълнен с желание да покаже най-доброто, на което е способен, той пише, преработва и шлифова своята проповед с флоберовски педантизъм. После я прочита на жена си. Проповедта е слаба – като повечето писани речи. Ако беше по-неразумна, жена му би могла да каже:

– Лайман, ужасна е! Няма да свърши никаква работа. Хората ще заспят. Звучи като енциклопедия. След толкова години проповеди би трябвало да сътвориш нещо по-добро. За бога, защо не говориш нормално? Дръж се естествено! Ако прочетеш това нещо, ще си навлечеш голям срам.

Това би могла да заяви жена му. Но ако го изрече, знаете какво би последвало. Тя също знае. Затова само отбелязва:

– От тази реч би излязла чудесна статия за *Норт америкън ривю*.

С други думи, хвали и същевременно деликатно намеква, че няма да свърши работа като проповед. Лайман Абът разбира, скъсва изрядно подготвения ръкопис и говори, без дори да ползва записки.

Един добър начин да поправите нечий чужди грешки е

ПРИНЦИП № 2

Привлечете вниманието на отсрещния към грешката му по индиректен начин.

Коментирайте по-напред собствените грешки

Племенницата ми Джоузефин Карнеги дойде в Ню Йорк, за да ми бъде секретарка. Беше на 19 – преди три години бе завършила гимназия и деловият ѝ опит клонеше към нула. Превърна се в една от най-опитните секретарки на запад от Суец, но в началото бе... Е, имаше какво да се желае.

Един ден, започвайки да я коря, си казах: *Чакай малко, Дейл Карнеги, чакай малко. На години си два пъти колкото Джоузефин. Имаш хиляди пъти повече опит от нея. Как би могъл да очакваш тя да разсъждава като теб, да преценява като теб, да има твоята инициативност – при което и ти далеч не си свършен? Я да видим ти какви ги дробеше на деветнайсет години? Спомняш ли си глупавите грешки и липсата на такт? Помниш ли, когато ...? Ами когато ...?*

След като премислих нещата честно и справедливо, заключих, че за своите 19, Джоузефин се справяше общо взето по-добре от мен на времето, което – трябва да призная със съжаление, – не е кой знае какъв комплимент за нея.

Оттогава, ако исках да ѝ обърна внимание за някоя нейна грешка, обикновено започвах така:

– Сбъркала си, Джоузефин, но Бог ми е свидетел, че съм правил къде по-лоши грешки. Не си се родила с умението да преценяваш. То идва с опита, а ти се справяш по-добре от мен на твоите години. Самият аз съм виновен за толкова глупости, че не ми се ще да критикувам нито теб, нито някой друг. Но не смяташ ли, че щеше да е по-разумно да направиш ... така и така?

Съвсем не е толкова трудно да изслушаш как изглеждат недостатъците ти, ако критикът започне със смирено признание, че далеч не е съвършен.

Изтънченият принц Бернхард фон Бюлов научава важността на този принцип още през 1901 г. с Вилхелм II: Вилхелм – високомерния, Вилхелм – самонадеяния, Вилхелм – последният от германските кайзери, поддържал армията и флота, за които с гордост заявява, че няма противник, който може да им излезе насреща.

Изведнъж се случва нещо смайващо. Кайзерът заявява неща – невероятни неща, – разтърсили континента и предизвикали поредица скандали с отражение в целия свят. И за да обърка нещата още повече, прави глупави, егоистични, абсурдни публични изявления при посещение в Англия и дава височайше позволение те да бъдат публикувани в *Дейли телеграф*. Заявява например, че е единственият германец, който се отнася дружелюбно към англичаните, че строи флота против японската заплаха, че той и само той е предпазил Англия да не бъде унижена от Русия и Франция, че именно неговият военен план е позволил лорд Робъртс да победи бурите в Южна Африка и прочие, и прочие.

От сто години подобни смайващи слова не са били изричани от европейски монарх в мирно време. Целият континент бръмчи от възмущение като гнездо стършели. Англия

негодува. Германските политици са втрещени. И наскоро целият този хаос кайзерът изпада в паника и предлага на канцлера принц фон Бюлов да поеме вината. Да, иска фон Бюлов да обяви, че е посъветвал монарха да направи такива абсурдни изявления.

– Но, ваше величество... – протестира фон Бюлов, – струва ми се напълно невъзможно някой в Германия или в Англия да допусне, че съм способен да посъветва Ваше величество да каже нещо подобно.

Още щом тези думи излизат от устата му, фон Бюлов осъзнава, че е сторил ужасна грешка. Кайзерът избухва:

– За магаре ли ме смяташ – кресва той, – способно на глупости, които ти самият никога не би допуснал?!

Фон Бюлов разбира, че е трябвало да започне с похвала, преди да отправи упрек, но понеже вече е късно, предприема следващото най-добро нещо. Добавя похвала след упрека. И става чудо.

– Далеч съм от подобна мисъл – отвърща той почтително. – Ваше величество ме превъзхожда в много отношения, разбира се, не само по морско и военно дело, но най-вече в естествените науки. Често съм слушал с възхищение как Ваше величество обяснява действието на барометъра, безжичния телеграф и рентгеновите лъчи. Аз съм отчайващо невеж в разни клонове на естествените науки, нямам понятие от химия и физика и никаква представа от най-прости природни явления. Обаче – продължава фон Бюлов – в замяна на това имам известни познания по история и може би някои полезни в политиката и особено в дипломатията качества.

Кайзерът грейва. Фон Бюлов го е похвалил. Възхвалил го е и сам е проявил скромност. Сега вече кайзерът може да му прости всичко:

– Не съм ли казвал винаги – възкликва той с възторг, – че с теб се допълваме прекрасно? Трябва да се държим един за друг, и ще се държим!

Стиска ръката на фон Бюлов не веднъж, а неколkokратно. А по-късно същия ден така се ентусиазира, че възкликва със стиснати юмруци:

– Ако някой каже пред мен нещо за принц фон Бюлов, ще му фрасна един в носа!

Фон Бюлов се спасява навреме – но макар и опитен дипломат, все пак прави грешката да не започне със собствените недостатъци и превъзходството на Вилхелм, а намеква, че кайзерът е глупак, нуждаещ се от опекун.

Ако няколко изречения на смирение и похвала към другия могат да превърнат горделивия оскърбен кайзер в приятел, представете си какво може да направят смирението и похвалата за мен и вас във всекидневните ни отношения. Използвани премерено, те вършат истински чудеса в човешките взаимоотношения.

Признаване на грешките – дори и непоправени, – е в състояние да убеди другия да промени поведението си.

Добрият лидер следва

ПРИНЦИП № 3

Коментирайте първо своите грешки, преди да критикувате другия.

Никой не обича да му разпореждат

Веднъж имах честта да вечерям с госпожа Айда Торбел – доайен на американските биографи. Когато ѝ разказах, че пиша тази книга, започнахме да обсъждаме вечния въпрос как да се разбираме с хората и тя сподели, че докато пишела биографията на Оуен Д. Йънг*, разговаряла с човек, работил три години в неговата кантора.

Той ѝ разказал, че за цялото време нито веднъж не го чул да даде някому пряко нареждане. Винаги давал съвети, вместо заповеди. Никога не нареждал: *Направете това и това* или *НЕ правете еди-какво си*, а използвал: *Помислете дали да не..., Смятате ли, че ще помогне, ако...* Често, след като продиктувал някое писмо, питал:

– Какво мислите за това?

Преглеждайки писмо на някой от сътрудниците си, отбелязвал:

– Може би ако формулирате това по такъв и такъв начин, би било по-добре.

Винаги давал възможност на хората да свършат работата сами; никога не казвал на помощниците си какво да направят, а какво иска и ги оставял да го сторят сами, учейки се от грешките си.

* Оуен Д. Йънг (1874-1962) – американски индустриалец, бизнесмен, адвокат и дипломат на Втората репарационна конференция през 1929 г. като член на Германската международна комисия за репарации – Бел. ред.

Подобна практика помага на човек да изправи недостатъците. Спасява гордостта му и позволява да се чувства уважаван; насърчава го да съдейства, вместо да се съпротивлява.

Недоволството, предизвикано с деспотично нареждане, може да трае дълго – дори ако повелята е имала за цел да изправи лошо стечение на нещата. Дан Сантарели – преподавател в Техническо училище в Уайоминг, Пенсилвания, разказа пред курса как един от учениците му запушил входа към учебните работилници, паркирайки неправилно колата си. Преподавател влетял в класната стая и попитал наизидателно:

– Чия е колата, блокирала подстъпа?

Когато ученикът, чиято била колата се обадил, онзи се развикал:

– Разкарай колата, и то веднага, защото ще я завържа с верига и ще я изтегля оттам.

Е, ученикът е сбъркал. Не би трябвало да паркира колата си на него място. Но от този ден нататък не само той се отнасял с ненавист към въпросния преподавател, но и целият клас прави всичко възможно да трови живота и възпрепятства работата му.

Би ли могъл да подходи другояче? Можеше да пита добронамерено кой е собственик на колата и да подхвърли:

– Хубава кола, синко, но ако я оставиш там, ще я вдигнат. Трябва да имаме свободен достъп до магазина – нали затова въстанахме срещу незаконното паркиране.

Дори не би се наложило да го молят – младежът щеше да хукне да премести колата и да си спести разходите по репатриране, а и вероятно щеше да благодари на учителя за навременното предупреждение!

Изказано под форма на въпрос предупреждението е не само по-приемливо, но често стимулира човека, към когото е насочено, да подходи целесъобразно. Хората са по-склонни да приемат заповеди, ако са участвали в процеса по вземане на решения, довели до тяхното издаване, и е много по-малко вероятно да се съпротивляват, когато им се нарежда какво да правят.

Йън Макдоналд – директор на малка фабрика за машинни детайли в Йоханесбург, Южна Африка, – има възможност да приеме голяма поръчка, но се съмнява дали ще може да я изпълни в желания срок. Фабриката има график и поради краткото време му се струва невъзможно да се справи.

Вместо да насилва хората си да работят повече и по-бързо, събира всички и обяснява положението, като подчертава колко важно би било за компанията и тях самите, ако намерят възможност да поемат и изпълнят поръчката навреме. После почва да задава въпроси:

– Можем ли да направим нещо, за да изпълним поръчката?

– Може ли някой да предложи друга организация на работа във фабриката, така че да смогнем с тази поръчка?

– Има ли начин да променим работното време или разпределението на задачите, така че да смогнем?

Работниците се надпреварват един през друг да дават идеи и настояват поръчката да бъде приета. Подхождат с нагласа *можем да се справим*; поръчката е взета, изпълнена и доставена навреме.

Добрият лидер следва

ПРИНЦИП № 4

Задавайте въпроси, вместо да раздавате заповеди.

Позволете на другия да запази достойнство

Преди време компания *Дженерал електрик* се сблъсква с деликатна задача да свали Чарлс Стейнмец от поста *началник* на конструкторския отдел. Първокласен талант, що се отнася до физиката, Стейнмец е пълен провал в качество на ръководител. Но фирмата не смее да го оскърби. Незаменим е – и много чувствителен. Затова е титулован като *инженер-консултант* на *Дженерал електрик* – така и така върши точно това, – и поставят друг човек начело на въпросния отдел.

Стейнмец е доволен.

Доволни са и хората от ръководството. Справили са се деликатно с най-темпераментния си служител – без катаклизми, – давайки му възможност да съхрани гордостта си.

Да позволиш другият да съхрани гордостта си! Как важно – жизненоважно, – е това! И колко малко хора се сещат за него! Погазваме безогледно достойнството на други, за да постигнем своето; намираме недостатъци, заплашваме, упрекваме дете или подчинен в присъствието на външни хора, без въобще да се замислим, че с това нараняваме гордостта му. А минутка разсъждения, една-две премерени думи, проява на истинско разбиране към гледната точка на другия биха помогнали толкова много да се смекчи обидата!

Спомнете си това следващия път, когато сте изправени пред неприятна необходимост да уволните или упреквате свой подчинен.

Маршал А. Грейнгъър – експерт-счетоводител, – преди време ми писа:

Да уволниш служител не е особено забавно. Да те уволнят е още по-неприятно. Работата ни е главно сезонна. Принудени сме да освобождаваме доста хора след края на данъчна кампания.

В гилдията битува схващане, че никой не обича да върти секирата. Затова се е установила практика с такъв въпрос да се приключва по най-бързия възможен начин, който обикновено изглежда така:

– Седнете, господин Смит! Кампанията приключи и вече нямаме задачи за вас. Естествено, бездруго сте наясно, че сте бил нает за ограничен период от време...

В резултат хората се чувстват разочаровани и *предадени*. Повечето цял живот са работили като счетоводители и не хранят светли чувства към фирми, които са ги отписали.

Неотдавна реших да освободя сезонно наетите служители малко по-тактично и внимателно. След щателна преценка на работата през зимата, виках всеки поотделно и тирадата ми беше нещо от рода на:

– Господин Смит, вие свършихте чудесна работа (ако в било така). Онзи път, когато ви изпратихме в Нюарк, задачата никак не бе лека. Трябваше да подходите според ситуацията, но вие се справихте отлично и искам да знаете, че фирмата се гордее много с вас. Способен сте и ще

стигнете далеч, където и да работите. Нашата фирма вярва във вас и ще ви поддържа – не забравяйте това!

Какъв бе ефектът? Хората си тръгнаха, като понасяха далеч по-леко уволнението си. Не се чувстваха *предадени*. Знаеха, че ако имаме работа за тях, бихме ги задържали. И когато ни потребват пак, ще дойдат с удоволствие при нас.

Дуайт Мороу* притежаваше невероятната способност да помирява враждуващи страни, които искаха да се хванат за гушите. Как? Съвестно търсеше това, което е правилно и справедливо и за двете страни – изтъкваше го, подчертаваше го, внимателно го изваждаше на показ – и независимо от постигнатото споразумение, никога не е обвинявал никоя от страните.

Всеки съдник знае: на който и да е човек трябва да се предостави възможност да спази репутацията си.

Дори ние да сме прави, а другият със сигурност да бърка, потъпквайки гордостта му, само нараняваме неговото самолюбие. Легендарният френски пионер в авиацията и писател Антоан дьо Сент Екзюпери пише: *Нямam право да сторя или да кажа нищо, което дискредитира другия в собствените му очи. Важно е не какво мисля аз за него, а какво мисли той за себе си. Да нараниш нечие достойнство е престъпление.*

* Дуайт Уитну Мороу (1873-1931) – американски бизнесмен, дипломат и политик, най-известен като посланик на САЩ (1926), подобрил американско-мексиканските отношения. Като един от най-богатите хора в Ню Джърси завещава около 1 милион долара на колежи и научни институции. Основаната през 1932 г. гимназия в Енгълуд носи неговото име и до днес се радва на стабилна репутация. – Бел. ред.

Истинският лидер винаги спазва

ПРИНЦИП № 5

Позволете на другия да съхрани своето достойнство.

Как да окуражаваме другите

Стар приятел – Пийт Барлоу, – изпълнява цирков номер с кучета и понита, и цял живот е пътувал с циркове и водевилни представления. Обичах да го наблюдавам, докато дресира кучета. Забелязах, че при най-малък напредък на някое от тях Пийт го погалваше, похвалваше го, даваше му лакомство и въобще правеше от това едва ли не сензация

Нищо ново под слънцето. Дресьорите използват тази техника от векове.

Чудя се защо не се придържаме към същия здрав разум, когато опитваме да променим хората, както когато се мъчим да дресираме кучета. Защо не използваме лакомство вместо камшик? Защо не хвалим, вместо да корим? Трябва да хвалим и най-малкия напредък. Това насърчава другия да продължи да се усъвършенства.

В своята автобиографична книга психологът Джес Лейър отбелязва: *Похвалата е като слънчев лъч, сгряващ душата на човека. Не можем да растем и да цъфтим без нея. И въпреки това повечето от нас с голяма охота отправят срещу другите студения вятър на критиката и никак не ни се ще да дарим ближния с топлиите слънчеви лъчи на похвала.*

С поглед назад в собствения си живот, установявам как няколко похвални думи са променили бъдещето ми. Сигурно същото е характерно и за собствения ви живот?

Историята прелива от смайващи доказателства за магическо въздействие на похвалата.

В началото на XIX в. млад човек в Лондон мечтае да стане писател. Но сякаш целият свят е против него. Посещавал е училище само четири години. Баща му влиза в затвора, защото не може да плати дълговете си и младежът познава глада. Накрая си намира работа – лепи етикети на кутии с вакса в гъмжащ от плъхове склад, а нощем спи в мрачна таванска стаичка заедно с две други момчета – бездомници от лондонските бордеи. До такава степен не вярва в писателската си дарба, че се измъква да пусне в пощенската кутия първия си ръкопис посред нощ, за да не му се присмее някой. Разказите му един след друг биват отхвърляни.

Най-накрая идва големият ден и един е приет. Не получава ни шилинг, но един редактор го похвалява. Един редактор проявява внимание към него. Младият човек е така развълнуван, че скита по улиците и сълзи се стичат по лицето му.

Похвалата и признанието, които получава с приемане за отпечатване на негов разказ, променят целия му живот. Без това насърчение сигурно би прекарал живота си в непосилен труд из фабрики, гъмжащи с плъхове. Може би сте чували за това момче. Името му е Чарлс Дикенс.

Преди много време 10-годишно момче работи в неаполска фабрика. Мечтае да стане певец, но първият му учител го разубеждава:

– Не те бива в пеенето! Нямах никакъв глас. Звучиш като свистене на вятър в щорите.

Но майка му – бедна селянка, – го прегръща и хвали; предава му своята убеденост, че пее добре, че вече вижда у него някакъв напредък, и ходи боса, за да спести пари за урочите му по музика. Похвалните думи на майката – селянка, – и насърченията ѝ променят живота на това момче. Името му е Енрико Карузо и той става един от най-славните и прочути оперни певци на своето време.

Друго момче в Лондон си изкарва прехраната като служител в магазин за платове и дрехи. Трябва да става в 5 часа, да измете магазина и да се труди робски по 14 часа на ден. Работата е му е същинска ангария и той я ненавижда. Изтърпява две години и решил, че вече не издържа; една сутрин – без да дочака закуската, – върви 25 километра до майка си, която работи като икономка, за да говори с нея.

Не е на себе си. Моли ѝ се. Плаче, Кълне се, че ще се самоубие, ако трябва да прекара живота си в него магазин. Написва дълго и прочувствено писмо на стария си училищен директор, в което заявява, че сърцето му е разбито и не иска да живее повече. Директорът му отвръща с няколко окуражителни думи; уверява го, че наистина е много интелигентен и му приляга да върши нещо по-добро, след което му предлага учителска работа.

Похвалните думи променят бъдещето на това момче и оставят трайни следи в историята на английската литература. Защото момчето написва безчет бестселъри и с перото си спечелва над милион долара. Сигурно сте слушали за него. Името му е Хърбърт Джордж Уелс.

Използването на похвални вместо критични слова е в основата на учението на Б. Ф. Скинър. Този велик съвременен психолог доказва чрез опити с животни и хора, че когато критиката се сведе до минимум и се наблегне на похвалата,

зачестяват добрите прояви, а лоши намаляват, защото никой не им обръща внимание и остават нечути.

Принципът и приложим и на работа. Кийт Рупър от Уланд Хилс, Калифорния, го прилага към ситуация в своята фирма. От печатницата му носят материал с изключително високо качество. Печатарят, който го е изготвил, е нов и среща проблеми при адаптиране към работата. Шефът му е разтревожен, защото намира отношението му за негативно и сериозно се замисля да го уволни.

Научил това, господин Рупър лично отива в печатницата да поговори с младежа. Изразява задоволство от работата, която току-що е получил и изтъква, че това е най-добрият материал, който е виждал да излиза от неговата печатница вече доста време. Обяснява в какво точно се състоят добрите му страни и колко много е допринесъл за фирмата.

Дали това оказва някакво влияние върху отношението на младия печатар към бизнеса и какво? За няколко дни обръщането е пълен. Разказва на неколцина от колегите си за този разговор и споделя как тук действително се цени добре свършената работа. И от този ден нататък той става лоялен и верен служител.

Господин Рупър не просто потупва младия печатар по рамото: *Добър си!* Изтъква в какво точно се изразяват добрите резултати. Понеже е избрал конкретно достижение, вместо да прави неутрално общо ласкателно изказване, похвалата му значи много за човека, към когото е отправена. Всеки се стреми към одобрение, но когато похвалата е конкретна, тя се приема като искрен жест, а не като нещо, което другият може би казва с цел да ни манипулира.

Не забравяйте, че всеки жадува за висока оценка и признание и е готов почти на всичко, за да се домогне до тях. Но никой не понася неискреност. Всички мразим ласкателства.

Нека повторим: принципите, изложени в тази книга, помагат само когато са минали през сърцето. Не ви предлагам торба с хитрини. Визирам нов начин на живот.

Коментирам това как да променяме другите. Ако ние с вас накараме хората, с които общуваме, да съзнаят скрити достойнства, които притежават, можем да сторим далеч повече от това просто да ги променим. Ще съумеем буквално да ги преобразим.

Преувеличавам ли? Нека си припомним тогава за сетен път мъдрите слова на Уилям Джеймс – един от най-видните психолози и философи на Америка:

В сравнение с онова, което би трябвало да бъдем, ние сме наполовина будни. Използваме само малка част от физическите си и умствени дарования. Най-общо казано, човек далеч не достига предела на своя потенциал. Притежава способности от най-различно естество, които не използва почти никога.

Да, вие, които четете тези редове, притежавате способности от най-различно естество, които не използвате почти никога, и едно от тези качества, които вероятно не оползотворявате в пълна степен, е магическата дарба да хвалите хората и да ги карате да осъзнават скритите си таланти.

Дарованията заляняват, когато върху тях се стовари критика. Насърчението ги кара да разцъфтят. За да бъдете добър лидер, спазвайте

ПРИНЦИП № 6

Хвалете и най-малък напредък, всеки напредък.

Бъдете искрени в одобрението

и щедри в похвалите.

Пазете доброто име на човека срещу вас

Стара поговорка гласи: *Дадеш ли на кучето лошо име, по-добре го застреляй*. Това означава, че хората реагират на това, което другите мислят за тях. Ако на един млад човек лепнат прозвище *размирник* или *престъпник*, можете да се обзаложите, че той ще оправдае тази си репутация! И, за бога, защо да не го правят? Та те вече са били осъдени и считат, че няма какво да губят.

Но какво би станало, ако отделим време да открием нещо в оправдание на другия? Нещо хубаво и добро; нещо, което да подхраним? Всеки има поне едно качество, което трябва да бъде уважавано и на което можем да се възхитим. Така че защо не предоставим на хората възможност да покажат силните си страни, вместо да търсим техни слабости и недостатъци?

Учителката на четвърти клас госпожа Рут Хопкинс от Бруклин, Ню Йорк, блестящо прилага тази философия.

В първия учебен ден с вълнение и трепет от началото на новия учебен срок разгледа списъка на класа и сърцето ѝ се свива. В класа е Ужасния Томи – най-известното *лошо момче* в училището. Последният му учител непрестанно се оплаквал от него на директора, на колегите си и на всеки друг, склонен да слуша – без резултат. Томи не бил просто палав; създава сериозни проблеми с дисциплината в класа. Бие се с децата, държи се предизвикателно с преподавателите и нещата изглежда постепенно се влошават. Единственото му

положително качество е способността да учи и овладява лесно учебния материал.

Госпожа Хопкинс решава да се справи с *проблемния Томи* незабавно. Посрещайки новите ученици, прави малък комплимент на всеки: *Роуз, така ти отива тази рокля; Алисия, чух, че рисуваш добре*. Идва редът на Томи и тя го поглежда право в очите:

– Томи, разбрах, че си роден лидер. Ще разчитам на съдействие от теб да направим този клас най-добрия от всички тази година.

Тя затвърждава ситуацията първите няколко дни, хвалейки всяка негова постъпка, заявявайки колко умно и талантливо момче е той. Дори 9-годишно дете може да оцени гласувано му доверие; Томи също не допуска да разочарова човека нараса.

Веднъж разговарях със служител в *Ексчейндж буфе* – верига с 26 ресторанта, – която работеше по системата на почтеността. Основани преди 50 години, при тях никога не е връчвана сметка на клиент. Тръгват си, просто заявяват на касиера какво дължите и това е сумата, която плащате.

– Нима никой не проверява? – питах учудено. – Със сигурност не всички клиенти са честни!

– Въобще не следим – отвърна той. – Може би някои хора мамат, наистина не знаем. Видно е обаче, че системата работи. Ако не беше така, едва ли щяхме да се задържим на пазара вече половин век!

– Ресторантите *Ексчейндж буфе* показват на обществеността, че смятат клиентите за честни, така че всички – богати, бедни, просяци, крадци, – всички оправдават презумпцията за честност, с която са удостоени.

Но какво правите, когато един добър работник започне да подхожда неморално? Можете да го уволните, разбира се; дали това обаче е най-добро решение? Можете да го смъртите, но така обикновено поражда негодувание. Ето как Хенри Хенк – управител на сервиза в голяма компания за търговия с камиони в Лоуел, Индиана, се справя с монтьор, който работи все по-неудовлетворително. Вместо да го наругае или заплашва, той го вика в кабинета си и провежда приятелски разговор с него:

– Бил, ти си добър монтьор. Работиш в този бранш от години. Ремонтiral си много автомобили и клиентите са оставали доволни. Всъщност многократно сме получавали похвали за добрата ти работа. Но нещата стават все по-бавно и далеч от досегашното ниво. Понеже си толкова добър монтьор, бях сигурен: би искал да знаеш, че не съм доволен и може би съвместно ще съумеем и измислим как да разрешим проблема.

Бил отвърща, че не е съзнавал, че не се справя добре със задълженията си и уверява шефа си, че възложената работа е напълно по силите му, и той ще се постарее за в бъдеще да се поправи.

Прави ли го? И още как!

Отново става бърз и прецизен монтьор. С репутация пред господин Хенк, която трябва да отстоява, какво друго би могъл да стори, освен да работи, както някога?

Казано накратко, ако искате да направите някого по-добър в дадено отношение, дръжте се така, сякаш това вече е едно от най-силните му качества. Шекспир призовава: *Сдобий се с добродетелта, която нямаш*^{*}.

^{*} Шекспир, У. Хамлет. Трето действие, втора сцена. Превод Г. Милев – Бел. прев.

Добре би било да приемете и заявите открито, че другият притежава добродетелта, желана от вас. Зачитайте нечия добра репутация и той по-скоро ще положи свръхчовешко усилие, отколкото да ви разочарова.

Най-добре попитайте доктор Мартин Фицхю – зъболекар от Дъблин, Ирландия. Една сутрин изпитва силно смущение, когато пациентка отбелязва, че металната поставка на чашата за изплакване на устата не е чиста. Наистина, пациентите пият от картонена чаша, а не от поставката, но, без съмнение, е под достойнството на професионалист да ползва замърсена посуда.

След като пациентката си тръгва, доктор Фицхю се оттегля в личния си кабинет да напише бележка на Мартин, който идва два пъти седмично и чисти кабинета. Ето съдържанието ѝ:

Драги Мартин,

Рядко Ви виждам и си помислих, че е редно да намеря време да Ви благодаря за това как добре се справяте с чистенето. Впрочем, трябва да спомена, че понеже два часа дважд седмично са твърде малко, чувствайте се свободен някога да поработвате половин час допълнително, ако сметнете, че е нужно да изпипате някоя от онези дреболии, които се налагат понякога, като лъскане на поставките за чаши и тем подобни. Разбира се, за допълнителното време ще Ви компенсирам.

– На следващия ден, когато влязох в кабинета си – разказва доктор Фицхю, – бюрото ми блестеше като огледало, как-

то и столът: едва не се хлъзнах от него. В зъболекарския кабинет открих най-блестящата, най-чиста хромирана поставка за чаши, която някога съм виждал. Бях уважил добрата репутация на Мартин и той я оправда. Вследствие този дребен жест той надмина всички мои очаквания.

Запомнете: ако държите да промените отношението или поведението на другите, без да предизвиквате негодувание или обида, използвайте

ПРИНЦИП № 7

Позовете се на добрата репутация на отсрещния и той ще я оправдае.

Представете грешката като лесно поправима

Мой приятел-ерген към четиридесетте се сгоди и годеницата му го убеди да вземе няколко закъснели урока по танци. Ето какво ми разказа:

Бог ми е свидетел, че наистина имах нужда от уроци по танци, защото танцувах като едно време, преди двайсет години. Учителката, която наех, ми каза истината – че всичко правя погрешно и трябва да започна отначало. Но това ме обезсърчи. Нямах стимул да продължа. Разделих се с нея.

Следващата учителка може би ме послъга, но на мен ми хареса. Заяви безгрижно, че танцувам може би малко старомодно, но имам основата и ме увери, че ни най-малко бих се озорил да науча няколко нови стъпки. Първата ме обезсърчи, като изтъкна грешките ми. Новата направи точно обратното. Неотклонно хвалеше нещата, които правех правилно и омаловажаваше пропуските.

– Имате вродено чувство за ритъм – уверяваше ме тя. – Та Вие сте роден танцьор!

Е, здравият разум ми нашепва, че винаги съм бил и ще бъда третокласен танцьор, но все пак, дълбоко в

мен, все още ми се ще да мисля, че тя може би наистина вярва в това, което изрича. Разбира се, плащам ѝ, за да го казва, но има ли смисъл да издребняваме?

Във всеки случай, с положителност танцувам по-добре, откакто тя ми каза, че имам вродено чувство за ритъм. Това ме насърчи. Вдъхна ми надежда. Накара ме да пожелая да подобря нещата.

Кажете на детето, партньора си или на свой служител, че не го бива в това, което върши или че е некадърен, няма дарба, прави всичко наопаки – и ще провалите всякакъв стремеж към опит да се усъвършенства. Но сторите ли обратното – насърчавате го упорито, правите така, че задачата да изглежда лесно изпълнима; показвате, че вярвате в способността му да се справи, в наличието на неизявена досега дарба у него, – той ще се упражнява ден и нощ, за да се изяви блестящо.

Лоуел Томас – вещ експерт по човешки взаимоотношения, следва тази тактика. Дава на човека увереност, вдъхва му кураж и вяра. Веднъж прекарах с него и съпругата му почивните дни и вечерта в събота ме поканиха да взема участие в приятелска партия бридж пред приятния огън на камината. Бридж? О, не! Не! Не! Не и аз. Нямах понятие от бридж. Тази игра винаги е била загадка за мен. Не! Не! Невъзможно!

– Но, Дейл, няма нищо сложно – отвърна Лоуел. – В бриджа не трябва нищо друго, освен памет и преценка. Писал си статии за паметта. Бриджът ти е в кърпа вързан. Ще го овладееш за нула време.

И така, преди да разбера какво става, се озовах за първи път в живота си на масата за бридж. И то само защото ми казаха, че притежавам усета, необходим за нея игра.

Като говорим за бридж, си спомням за Или Кълбъртсън, чиито книги по бридж са преведени на много езици и продадени в милиони тираж. А той самият ми разказа, че никога не би превърнал тази игра в своя професия, ако една млада жена не го бе уверила, че има усет за нея.

Когато дошъл в Америка през 1922 г., опитал да си намери работа като преподавател по философия и социология, но не успял. Захванал се да продава въглища и отново се провалил. След това започнал да продава кафе, но и това пропаднало.

Играел малко карти, но по него време дори не му хрумвало, че някой ден ще преподава бридж. Бил не само слаб, но твърде досаден партньор. Задавал толкова много въпроси и се впускал в толкова задълбочени анализи след играта, че никой не можел да го изтрае.

Но срещнал красива учителка по бридж – Джозефин Дилън, влюбил се в нея и се оженили. Тя забелязала колко внимателно анализира картите и го уверила, че е неприявен гений в тази игра. Кълбърстън ми каза, че именно насърчението – то и нищо друго, – го накарало да превърне бриджа в своя професия.

Понякога малко насърчение може да стори чудеса.

Кларънс М. Джоунс – един от преподавателите в моите курсове в Синсинати, Охайо, разказа как поощрения и представяне на грешките като лесно поправими променили живота на сина му.

През 1970 г. синът ми Дейвид, който тогава беше на 15 години, се премести при мен в Синсинати. Животът му не бе лек. На три получи фрактура на черепа при пътна катастрофа и на челото му остана голям белег.

Може би заради белега училищното ръководство бе решило, че има мозъчно увреждане и не може да учи нормално. Беше изостанал с две години от връстниците си и затова бе едва в седми клас. Не знаеше таблицата за умножение, събираше на пръсти и едва можеше да срича.

Едно нещо обаче силно го увличаше. Обичаше да поправя радиоапарати и други механични и електрически устройства. Искаше да стане техник. Насърчавах го и му обяснявах, че за да придобие нужната квалификация, са нужни знание по математика. Реших да му помогна да я усвои добре.

Набавихме си четири комплекта карти с условни задачи по умножение, деление, събиране и изваждане. Минавахме ги подред, оставяйки правилните отговори настрана. Когато Дейвид бъркаше, аз му казвах правилния отговор и връщах картата обратно в купчината — и така, докато не останеха карти. Сипех похвали при всеки правилен отговор, особено ако предния път бе сбъркал на същата карта.

Всяка вечер минавахме цялото тесте, докато не останеше нито една карта. Засичахме времето с хронометър. Обещаха му, че когато мине всички карти за 8 минути с безгрешни отговори, ще престанем да правим упражнението всяка вечер. На Дейвид задачата

му се стори непосилна. Първата вечер ни отне 52 минути, втората – 48, после: 45, 44, 41, после – под 40. Празнувахме всеки рекорд. Виках жена си и двамата го прегръщаме и танцувахме танц на победата. След месец минаваше без грешка всички карти за по-малко от 8 минути. Когато подобреше само малко времето, настояваше да повторим упражнението. Бе направил фантастично откритие, че да учиш е много лесно и забавно.

Естествено, успехът му по алгебра скочи. Удивително е колко по-лесна ти става алгебрата, когато се научиш да умножаваш. Дейвид изненада и себе си, като получи много добра оценка по математика. Това не се беше случвало никога. Настъпиха и други промени – с почти невероятна скорост. Четенето му напредна бързо и започна да изявява вродена дарба да рисува. По-късно същата учебна година учителят по естествени науки му възложи да направи експозиция. Той реши да изработи много сложна поредица модели, илюстриращи ефекта на лоста. Това изискваше умение не само в рисуването и моделирането, но и по приложна математика. Експозицията му спечели първа награда на училищната изложба по природо-математически науки, стигна до градско състезание и спечели трето място в Синсинати.

Дете, което бе забавено с два класа; за което казваха, че има *мозъчно увреждане*; което съучениците му наричаха *Франкенщайн* и коментираха, че мозъкът му сигурно е изтекъл от пукнатината на главата му, изведнъж откри, че може действително да учи и постига

успехи. Резултатът? От последните месеци на осми клас през цялото време в гимназията той винаги беше сред отличниците. В гимназията го избраха в Националното дружество на отличниците. След като установи, че ученето е лесно, целият му живот се промени.

Ако искате да промените хората, без да ги обидите и да предизвиквате негодувание, или ако искате да им помогнете да напредват, не забравяйте

ПРИНЦИП № 8

Използвайте насърчения. Направете така, че грешката да изглежда лесно поправима.

Сторете нужното
хората с готовност да правят
желаното от вас

През 1915 г. Америка е в паника. Над година народите в Европа се избиват помежду си така, както никога преди в смутната човешка история. Възможен ли е мир? Никой не знае. Но Удроу Уилсън е решен да опита. Прибягва към това да изпрати мирен пратеник – свой съратник, – да се срещне с военните лидери на Европа.

Уилям Дженингс Брайън – държавен секретар Брайън, сторонник на мира, – много иска да отиде лично, защото вижда възможност да направи голяма услуга на своята страна, обезсмъртявайки името си. Но Уилсън изпраща друг – своя близък приятел и съветник полковник Едуард М. Хаус, – и точно на Хаус се пада нелеката задача за поднесе неприятната новина на Брайън, без да го оскърби.

Брайън несъмнено бе разочарован да научи, че аз ще отида в Европа като мирен пратеник – пише полковник Хаус в своя дневник. – Възнамерявал да го стори еднолично... Отвърнах му, че президентът е счел, че не би било резонно да стане под формата на официална визита; как неговото отиване в Европа би привлякло внимание и хората ще се питат защо е там...

Схващате ли намека? Хаус на практика уведомява Брайън, че е твърде високопоставен за тази мисия – и Брайън остава доволен.

Полковник Хаус – човек вещ и с богат житейски опит, спазва едно от важните правила в човешките взаимоотношения: винаги прави така, че другият да остане доволен, постъпвайки по начин, предложен му от теб.

Удроу Уилсън следва тази политика дори когато кани Уилям Гибс Макаду за член на своя кабинет. Това е най-висока чест, с която може да удостои някого, и въпреки това поднася поканата така, че кара Макаду да се почувства два пъти по-важна личност: *Каза, че съставя кабинета си и много ще се радва, ако бих приел в него поста министър на финансите. Умееше да представя нещата по очарователен начин; създаваше впечатлението, че приемайки тази голяма чест, бих му сторил услуга.*

За съжаление, Уилсън не винаги постъпва така тактично. Ако беше го направил, историята навярно би била различна. Така например не се е постарал да накара Сената и Републиканската партия да се почувстват щастливи от присъединяването на Съединените щати към Обществото на народите с отказа си да вземе видни републикански лидери като Илайхю Рут, Чарлс Еванс или Хенри Кабът Лодж със себе си на Мирната конференция. Вместо това извежда неизвестни хора от собствената партия. Отнася се пренебрежително към републиканците; оставя ги с впечатление, че Обществото на народите е само негова, не и тяхна идея; лишава ги от принос към каузата и в резултат от грубия подход в отношенията

си с определени хора съсипва кариерата и здравето, съкращава живота си, става причина Америка да остане извън Обществото на народите и променя световната история.

Дипломатите не са единствени, които използват този подход – да карат другия да се почувства щастлив постъпвайки така, както искат те от него. Известното издателство *Дабълдей пейдж* винаги е следвало правило: *накарайте другия да се чувства щастлив от това, което предлагате вие*. В издателството така изкусно са овладели тактиката, че дори знаменитият писател на кратки разкази О. Хенри заявява: *Могат да откажат да публикуват историите ми с такава любезност, с толкова признателност, че да се почувствам по-добре от този отказ, отколкото когато друг издател приеме мой разказ*.

При все, че това умение може би изглежда вродено у някои, всеки може да го овладее, ако осъзнае важността му. Въпросът е само да намерим начин другите да извлекат нещо от това, че ни помагат: признание, благодарност или награда за оказаното сътрудничество.

Дейл О. Фериър от Форт Уейн, Индиана, разказва как накарал едно от малките си деца – Джеф, – да върши с удоволствие възложена му задача:

Едно от задълженията на Джеф беше да събира крушите под дървото, за да не се налага човекът, който коси моравата, да се занимава и с това. Задачата беше неприятна на Джеф и той често или въобще не я вършеше, или я изпълняваше така, че косачът трябваше да спира и досъбира останалите круши. Вместо да влизам в конфликт, един ден му казах:

– Джеф, ще сключим сделка. За всяка кошница круши, събрани от теб, ще ти плащам по долар. Но след като свършиш, за всяка останала в двора круша ще ти удържам по долар. Как ти звучи?

Както можеше да се очаква, той не само събираше всички круши до една, но и трябваше да го държа под око да не откъсне още от дърветата, допълвайки кошницата.

Познавам човек, комуто се налагаше да отклонява редица покани да говори пред публика – покани от приятели; от хора, на които беше задължен. Но той го правеше така умело, че другият оставаше, меко казано, доволен от отказа. Как успяваше? Не обяснявайки колко е зает с това или онова. Не – изказвайки благодарност за поканата и съжаление поради невъзможност да я приеме, – предлагаше кой друг да го замести. С други думи, не оставяше на отсрещния време да съжали за отказа. Незабавно насочваше мисълта му към някой добър оратор, който би приел поканата:

– Защо не поканите моя добър приятел Кливланд Роджърс, редактор на *Бруклин игъл*, да говори вместо мен? Или опитайте с Гай Хикок – живял в Париж петнадесет години? Може да разкаже удивителни истории за времето си като чуждестранен кореспондент.

Гюнтер Шмид, който посещаваше нашия курс, разказа за служител в ръководения от него магазин за хранителни стоки, небрежен в поставянето на етикетите с цени на рафтовете, където били изложени стоките. Това водело до грешки и оплаквания на клиенти. Напомнания, предупреждения и забележки не помагали. Накрая господин Шмид го поканил

в кабинета си и заявил, че го назначава за контролор по поставяне на етикетчета с цените за целия магазин и ще отговаря за правилното обозначаване на всички цени. Новата отговорност и титлата променили напълно отношението на този мъж и оттогава изпълнявал безупречно задълженията си.

Детинщина ли е това? Може би. И на Наполеон казват, че е детинщина, когато учредява Почетния легион и раздава 15 000 кръста за храброст на войниците си, прави 15 от генералите си *Маршали на Франция* и нарича войската си *Великата армия*. Упрекват го, че раздава *играчки* на закалени в боя ветерани, а той отвръща:

– Играчки управляват хората.

Раздаването на титли и власт помага на Наполеон – ще помогне и на вас.

Моя приятелка – госпожа Ърнест Гент от Скарсдейл, Ню Йорк, – имаше проблем с деца, които тичаха през моравата ѝ и я тъпчеха. Опита с упреци. С увещани. Нищо не помагаше. Докато не даде на най-големия пакостник в групата титла и отговорност: направи го *детектив* и му възложи да държи всички нарушители далеч от моравата. Това реши проблема. *Детективът* напали огън в задния двор, нагорещи го червено едно желязо и заплаши, че който стъпи на моравата, ще бъде жигосан.

Такава е човешката природа. Ето защо ако искате да провокирате промяна у някого помнете, че отсрещните са посклонни да направят желаното от вас, когато се придържате към...

ПРИНЦИП № 9

Направете така, че другият да бъде щастлив,
правейки желаното от вас.

НАКРАТКО

КАЧЕСТВА НА ЛИДЕРА

Лидерството често предполага да промените отношението и поведението на другите.

Следват няколко съвета как да постигнете това.

ПРИНЦИП № 1

Подходете с похвала и искрено възхищение.

ПРИНЦИП № 2

Привлечете вниманието на другия към грешката му по индиректен начин.

ПРИНЦИП № 3

Коментирайте своите грешки, преди да критикувате другия.

ПРИНЦИП № 4

Задавайте въпроси, вместо да раздавате заповеди.

ПРИНЦИП № 5

Позволете на другия да запази достойнство.

ПРИНЦИП № 6

Хвалете и най-малкия напредък, всеки напредък.

*Бъдете искрени в одобрението
и щедри в похвалите.*

ПРИНЦИП № 7

Позовете се на добрата репутация на отсрещния
и той ще я оправдае.

ПРИНЦИП № 8

Използвайте поощрения. Представете грешката
като лесно поправима.

ПРИНЦИП № 9

Сторете нужното
хората с готовност да правят
желаното от вас.

Най-кратък път към славата

Лоуел Томас^{*}

Тази биографична информация за Дейл Карнеги беше публикувана като въведение към първото издание на *Как да печелим приятели и да влияем на другите*. Тук я препечатваме, за да дадем на читателите малко повече сведения за него.

Януари 1935 г. Вечерта е студена, но времето не ги възпира. Две хиляди и петстотин мъже и жени се тълпят в голямата зала на хотел *Пенсилвания* в Ню Йорк. В седем и половина всички места са заети. В осем продължават да прииждат оживени тълпи. Широкият балкон е вече претъпкан. Не след

^{*} Лоуел Томас е известен журналист и военен кореспондент, който по време на Първата световна война отразява боевете първо на Западния фронт в Европа, а след това в Близкия Изток. Допринася за развитие на фотожурналистиката, вземайки със себе си фотографа Хари Чейс, и двамата събират тонове материали. Отразяват превземането на Палестина от съюзниците и на Йерихон от британския генерал Едмънд Алънби през 1918 г. По това време Томас се запознава със сравнително неизвестния британски майор Т. Е. Лорънс (станал по-късно известен като Лорънс Арабски), който води кампания срещу Османската империя заедно с арабските бойци. Предвкусил необикновена история, Томас пътува с него в продължения на месеци, снимайки и документирайки войната в Близкия изток. След края на войната Томас иска да организира илюстрирана лекционна обиколка – пътепис за войната в Светите земи, използвайки събраните снимки и кадри, както и театрални постановки на сцената. Обръща се към Дейл Карнеги, чиито курсове по ораторско майсторство набират популярност, за да му помогне да усъвършенства презентациите. По-късно Томас го кани да се присъедини към него като бизнес мениджър по време на европейското турне. Шоуто било изключително успешно и прекарали няколко години в турнета. Двамата стават добри приятели и поддържат връзка през целия си живот. По-късно Томас става редактор на списание, известен радиоводещ, и често разказва хроники, показвани в кината. Продължава да работи до пенсионирането си през 70-те години. – Бел. ред.

дълго местата за правостоящи се препълват и стотици хора, уморени след цял ден работа, чакат прави час и половина, за да видят... какво?

Модно ревю?

Победителя в шестдневна колоездачна обиколка или поява на Кларк Гейбъл?

Не. Тези хора са се отзовали на вестникарско съобщение. Два дни по-рано са прочели следните редове, заемащи цяла страница в нюйоркския *Сън*:

НАУЧЕТЕ СЕ ДА ГОВОРИТЕ ПРЕД ПУБЛИКА. ПОДГОТВЕТЕ СЕ ЗА РОЛЯ НА ЛИДЕР!

Нищо ново? Да, но ако искате вярвайте, в най-светския град на земното кълбо, по време на Голямата депресия, когато 20% от населението живее от социални помощи, 250 души излизат вечерта и се отправят към хотела, примамени от въпросната реклама.

Отзовалите се са представители на висшите делови кръгове – ръководни кадри, работодатели, специалисти. Придошли са да участват в откриването на свръхмодерен, свръхпрактичен курс по *Ефективно словесно общуване и упражняване на влияние върху други в бизнеса* – курс на *Институт Дейл Карнеги* по ефективно словесно общуване и човешки взаимоотношения.

Защо са там тези 2500 души?

Защото изведнъж са осъзнали нуждата от малко обучение заради Депресията?

Явно не, защото същият курс се е провеждал с голям брой участници през последните 24 години. През него време над 15 000 бизнесмени и управленски кадри са били обучени от Дейл Карнеги. Дори големи, консервативни организации-традиционалисти, като електрическа компания *Уестингхаус*, издателска къща *Макгроу-Хил*, бруклинската *Юниън гас къмпани*, *Американски институт по електроинженерство* и *Нюйоркска телефонна компания* са организирали такова обучение в собствените предприятия със свои служители и ръководен състав.

Фактът, че хора, завършили училище, гимназия или колеж 10-12 години по-рано, с готовност се включват в това обучение, е красноречиво свидетелство за смайващите несъвършенства на образователната ни система.

Какво всъщност искат да учат възрастните? Важен въпрос. За да намерят адекватен отговор, Чикагски университет, Американска асоциация за обучение на възрастни и Обединени училища на Християнската младеж провеждат двугодишно изследване. То показва, че най-силен интерес възрастните отдават на своето здраве. На второ място е интересът към придобиване на умения при общуване – искат да усвоят принципи, с чиято помощ да се разбират добре с другите и да могат да им влияят. Тези хора не искат да стават оратори и не им се слушат академични лекции по психология. Търсят съвети, приложими непосредствено на работа, при социални контакти и в семейството.

Това, значи, искат да учат възрастните, така ли?

– Добре – заявяват организаторите на проучването. – Тъй да бъде! Щом искат това, ще им го дадем.

Започвайки да търсят учебник, обаче, установяват, че досега не е писан подобен наръчник, който да помага на хората да решават делнични проблеми в човешките взаимоотношения.

Ама че работа! В течение на стотици години са писани томове по гръцки, латински и висша математика – теми, за които повечето хора пет пари не дават. А по единствения въпрос, по който жадуват да почерпят знания, където наистина имат крещяща нужда от съвет и помощ – ни думам!

Това обяснява присъствието на 2500 души, тълпящи се нетърпеливо пред голямата зала на хотел Пенсилвания в отговор на обява във вестника. Очевидно, ето го най-сетне онова, което толкова време са търсили.

Някога, в гимназията и в колежа, са се ровили из книги, вярвайки, че знанието само по себе си предполага финансов и професионален успех.

Но след няколко години борби на деловия и професионален фронтове ги е споходило остро разочарование. Пред очите им най-големи успехи постигат хора, които в добавка към знанията си притежават и умение да говорят добре, да печелят съмишленици и да *налагат* себе си и своите идеи.

Не след дълго констатираме, че ако човек иска да носи капитанска фуражка и да управлява кораба, личността му и умението да говори са далеч по-важни от вещината да спряга латински глаголи или диплома от *Харвард*.

Рекламата в нюйоркския *Сън* обещава срещата да бъде много интересна. И наистина е.

Осемнайсет души, преминали курса, застават пред микрофона един след друг – и 15 от тях имат точно по 75 секунди да разкажат историята си. Само 75 секунди, в които да говорят и после – дрън! – удря чукчето и председателят обявява:

– Времето изтече! Следващият!

Всичко се развива със скоростта на стадо бизони, препускащи през прерията. Зрителите стоят прави час и половина, и със затаен дъх следят представлението.

Ораторите представят най-различни сфери от живота: няколко търговски агенти, ръководител на верига магазини, хлебар, президент на търговска асоциация, двама банкери, застрахователен агент, счетоводител, зъболекар, архитект; аптекар, дошъл в Ню Йорк чак от Индианаполис да кара курса; адвокат от Хавана, пристигнал да се готви за важна 3-минутна пледоария.

Първият оратор носи келтското име Патрик Дж. О'Хеър. Роден в Ирландия, ходи четири години на училище и заминава за Америка; там работи като монтьор, после става шофьор.

Вече е на 40 години, семейството му се разраства, нужни са му повече средства и се е захванал да продава камиони. Тъй като страда от комплекс за малоценност, който, както сам се изразява, *го яде отвътре*, му се налага да крачи дълго напред-назад пред офиса на клиент, докато събере смелост да отвори вратата. Толкова е обезсърчен от работата си като търговски пътник, че мисли да стане пак механик в автосервиз, когато един ден получава писмо-покана от Дейл Карнеги за организационно събитие на курс по ефективна словесна комуникация.

Колебае се дали да отиде. Бои се, че ще се наложи да общува с разни възпитаници на колежи и ще се чувства не на място.

Отчаяната му съпруга настоява да отиде:

– Може да ти помогне, Пит. Бог ми е свидетел, имаш нужда от това!

Отива до мястото, където трябва да се състои събирането, и стои пет минути на улицата, преди да събере кураж да влезе в залата.

Първите няколко пъти, когато пробва да говори пред другите, му се завива свят от притеснение. Минават седмици, той преодолява страха пред публика и не след дълго открива, че обича да говори – и колкото по-голяма е аудиторията, толкова по-добре. Освен това се изчиства от страха си пред хората и от по-висшестоящи. Представя добре идеите си и скоро го назначават в *Отдел Продажби*. Бързо става ценен и харесван от всички служител на компанията.

Нея вечер в хотел *Пенсилвания* Патрик О'Хеър застава пред 2500 души и поднася весело и забавно разказ за своите успехи. Вълни от смях разтърсват публиката. Малцина професионални оратори биха могли да се мерят с него.

Следващият оратор – Годфри Мейър, – е побелял banker, баща на 11 деца. Първия път, когато опитал да говори пред курса, буквално онемял. Умът му отказал да работи. Историата му е красноречива илюстрация как онзи, който умее да говори, естествено получава лидерска роля.

Работи на Уолстрийт и в продължение на 24 години живее в Клифтън, Ню Джърси. През това време не участва активно в обществения живот и познава не повече от 500 души.

Малко след като се включва в курса на Карнеги, получава сметка за данъци и е вбесен от някои такси, които намира за нереални. Преди би останал бесен вкъщи или би излял възмущението си пред съседите. Вместо това обаче си слага шапката, отива на градското събрание и го изказва публично.

Впечатлени от темпераментната му реч, гражданите на Клифтън, Ню Джърси, настояват да се кандидатира за Градския съвет. И така, той седмици наред ходи от събрание на събрание и критикува прахосничеството и разточителствата на общината.

Кандидатите са 96 на брой. Преброяват гласовете и името на Годфри е начело. Едва ли не за един ден той става обществена фигура сред 40-те хиляди жители на своя град. За 6 седмици с речите си спечелва сто пъти повече приятели, отколкото за предходните 25 години.

А заплатата на градски съветник му осигурява 1000% годишна възвръщаемост върху вложеното в курса на Карнеги.

Третият оратор – ръководител в голямо национално сдружение производители на хранители стоки, разказва как не можел да застане пред публика и да изложи идеите си пред заседание на управителния съвет.

След като свиква да мисли спокойно пред аудитория, се случват две удивителни неща. Скоро го избират за президент на сдружението и в тава му качество се налага да говори пред събрания в цялата страна. Откъси от речите му се цитират от *Асошиейтед прес* и се публикуват в цялата страна.

За две години, придобил ораторски умения, осигурява на фирмата си и продуктите ѝ по-добър рекламен ефект безплатно, отколкото е съумявал да реализира преди срещу четвърт милион долара в директни кампании. Признава, че някога се е стеснявал да се обади на някои по-важни личности в деловия свят на Манхатън с покана за обяд. В резултат на натрупания с речите престиж, същите тези хора днес му звънят с покани за обяд и извинения, че отнемат от ценното му време.

Умението да говорим е най-краткият път към популярност. То поставя човек в светлината на прожекторите, издигайки го над тълпата. На умеещия да говори пред публика обичайно се приписват несравнимо повече достойнства от фактическите му ценни качества.

Движението за обучение на възрастни набира широка популярност в цялата страна. Най-забележителна личност в него почин е Дейл Карнеги – човек, изслушал и анализирал повече изказвания от всеки друг на света. Според една картина на Рипли* от цикъла *Ако щете, вярвайте*, той е анализирал 150 000 речи. Ако цифрата не ви впечатлява, замислете се, че това прави по една реч всеки ден, откакто Колумб е открил Америка. Или казано с други думи, ако всички хора, заставали пред него, говорят само по 3 минути един след друг, да ги изслуша би му отнело 3 месеца време – денонощно.

Кариерата на Дейл Карнеги, преливаща от резки контрасти, е удивителен пример за това какво може да постигне човек, посветил се с ентузиазъм на конкретна стойностна идея.

Роден във ферма в Мисури, на седемнайсет километра от железопътната линия, той вижда за пръв път трамвай, когато е на 12 години, но на 46 вече е посетил най-отдалечени кътчета на Земята – от Хонконг до Хамърфест (на североза-

* Лерой Робърт Рипли (1890-1949) – американски карикатурист, предприемач и любител антрополог, създател на Ripley's Believe or Not! – поредица вестникарски комикси, телевизионни и радио шоупрограми, които представят странни факти от цял свят. – Бел. ред.

падния бряг на Норвегия), а веднъж стига до Северния полюс по-близо, отколкото базата на адмирал Бърд в Малката Америка** отстои от Южния полюс.

Момчето от Мисури, брало ягоди и рязало репей за пет цента на час, става високоплатен експерт, обучаващ ръководителите на големи корпорации в ораторско майсторство.

Някогашният кравар, подкарвал добитък, жигосвал телета и прескачал огради в западните части на Южна Дакота, бива канен в Лондон да изнася лекции под патронажа на кралското семейство.

Човекът, който се проваля тотално първите 5-6 пъти, когато опитва да говори пред публика, по-късно стана мой личен ментор. Много от успеха си дължа на онова, което съм научил от Дейл Карнеги.

Младият Карнеги трябва да се бори, за да се образова, защото на старата ферма в северозападната част на Мисури все не ѝ върви. Година след година Сто и втора река излиза от коритото си, наводнява царевицата и отнася сеното. Сезон след сезон прасетата се разболяват и умират от холера, цените на рогатия добитък и мулетата на пазара падат, а банката заплашва да обяви ипотеката за просрочена.

Болно от отчаяние, семейството продава фермата и купува друга, близо до Щатския педагогически колеж в Уоренсбърг, Мисури. В града можеш да получиш стая и храна срещу долар на ден, но младият Дейл няма как да си го позволи. Ходи си във фермата и всеки ден язди по пет кило-

** Така се наричат петте американски бази за полярни изследвания в Антарктида, първата от които е създадена от Ричард Бърд през 1929 г. – Бел. прев.

метра до колежа. У дома дои крави, сече дърва, храни прасетата, а вечер учи латински глаголи на мъждукаща газена лампа, докато очите му се замрежат и главата заклума.

Дори лягайки си в полунощ, навива часовника да звъни в три. Баща му отглежда породисти прасета и има опасност в леденостудените нощи малките да премръзнат и умрат, затова ги прибират в кошница, покриват я с чувал от зебло и ги слагат зад кухненската печка. Верни на своята природа, прасенцата искат топла храна в три през нощта. Затова, когато часовникът звънне, Дейл Карнеги изпълзва изпод завивката, изнася прасенцата с кошницата при майка им, изчаква да се насучат и после ги връща при топлата кухненска печка.

В Щатския педагогически колеж учат 600 студенти и Дейл Карнеги е един от половината дузина аутсайдери, които не могат да си позволят да живеят под наем в града. Той изпитва неудобство от бедността, която му налага всяка вечер да се връща обратно във фермата и да дои кравите. Срамува се от отеснялото сако и окъселите си панталони. Развил бързо комплекс за малоценност, търси някакъв кратък път за изява. Направило му е впечатление, че определени групи в колежа се радват на влияние и престиж – футболисти, бейзболисти и тези, които стават победители в диспутите по ораторско майсторство.

Съзнавайки, че е лишен от спортни заложи, решава да спечели някое от състезанията по ораторско майсторство. Месеци наред готви своите речи. Упражнява се, докато язди към колежа и обратно; репетира, докато дои кравите, а после струпва копа сено в плевнята и с апломб произнася реч пред гълъбите по актуални теми на деня.

Но въпреки всичките си усърдие и подготовка, търпи провал след провал. По него време е на 18 години – чувствителен и горд. Дотолкова се обезсърчава, че изпада в депресия и дори обмисля самоубийство. И тогава изведнъж почва да печели – не някое отделно състезание, а всички състезания по ораторско майсторство в колежа.

Други ученици молят да ги обучи и също печелят.

След като завършва колежа, почва да продава задочни курсове на фермери из пясъчните хълмове на Западна Небраска и Източен Уайоминг. Въпреки всичките си безгранична енергия и ентузиазъм, не успява. Обзет от отчаяние, се прибира посред бял ден в хотелската стая в Алайънс – Небраска, – хвърля се на леглото и плаче от отчаяние. Бленува за годините в колежа, жадува да си намери друга работа.

Няма пари за билет за влака и се качва на товарен трен, хранейки и поейки два вагона диви коне в отплата за превоза. Пристига в Южна Омаха и си намира работа като продавач на бекон, сапун и мас за *Армър енд кърпани*. Територията му се простира между лошите земи* и земите на кравите и индианците в западната част на Южна Дакота. Обикаля с товарен влак, дилижанс и на кон, спи в хотели на първите заселници с платнени прегради между стаите. Чете книги за търговия, обзавда диви коне, играе покер с индианци и събира просрочени задължения. Когато например собственик на магазин не можел да плати в брой поръчаните шунка и сапун, Дейл Карнеги вземал от рафтовете десетина чифта обувки, продавал ги на работници в железницата и изпращал фактурите на *Армър енд кърпани*.

* обширна пустееща местност в Югозападна Дакота и Северозападна Небраска. – Бел. прев.

Често пътувал на товарен влак по 160 километра на ден. Когато влакът спирал да разтоварва, хуквал към града да се срещне с трима-четирима търговци и да вземе поръчки от тях, а чуел ли свирката, се втурвал с все сила обратно по улицата и се мятал в последния вагон на потеглящия влак в движение.

За две години Карнеги извежда безперспективен район от 25-то на първо място сред 29-те маршрута в Южна Омаха. *Армър енд къмпани* му предлагат повишение с думите: *Постигнахте нещо на пръв поглед невъзможно*. Той обаче се отказва и напуска.

Отива в Ню Йорк, учи в *Американска академия за драматично изкуство* и пътува из цялата страна, играейки ролята на доктор Хартли в *Поли от цирка*. Но е достатъчно разумен и проумява, че никога няма да достигне ранга на Бут* или Баримор**.

Връща се към търговията и се хваща да продава автомобили и камиони *Пакард*. Не знае нищо за устройството на машините и това ни най-малко не го влече. Ужасно нещатен, всеки ден си налага и върши това насила. Мечтае да разполага с време да напише книгите, за които е мечтал в колежа. Напуска.

Решава да прекарва времето си в писане на разкази и романи, и да се издържа като преподавател във вечерно училище. Но какво да преподава? С поглед назад, преценяйки

* Джон Уилкс Бут (1838-1865) – известен американски сценичен актьор, борец за независимост от Южните щати. Убива 16-ия президент на САЩ Ейбрахам Линкълн по време на пиесата *Нашият американски братовчед* в Театъра на Форд във Вашингтон. – Бел. ред.

** Джон Баримор (1882-1942) – легенда на американското кино от знаменитото семейство Баримор със звезда в Холивудска алея на славата от 1960 г. Дядо на Дрю Баримор. – Бел. ред.

работата си в колежа разбира, че обучението по ораторско майсторство му е дало повече увереност, смелост, присъствие на духа и умение да общува с хора в работата си от всички останали предмети в колежа, взети заедно. Ето защо настоява пред училища на Християнската младежка организация в Ню Йорк да му бъде предоставена възможност да води курсове по ораторско майсторство за бизнесмени.

Какво? Да прави оратори от бизнесмени? Абсурд! Хората от Християнска младежка организация вече са се парили. Опитите да организират такива курсове винаги досега са се проваляли. Отказват да му плащат хонорар от два долара на вечер и той приема да преподава срещу комисиона – процент от печалбата (в случай, че такава има). Преди да изтекат три години, по силата на сключената договорка, те му плащат не 2, а 30 долара на вечер.

Курсът добива популярност. За него научават други училища. После други градове. Дейл Карнеги скоро обикаля като знаменитост Ню Йорк, Филадельфия, Балтимор, а по-късно – Лондон и Париж. Всички учебници са твърде академични и абстрактни за деловите хора, които се тълпят на курсовете му. Затова сам написва лекционен курс, озаглавен *Как да говорим пред публика – практически курс за бизнесмени*. Изданието става официален учебник за всички училища на Християнска младежка асоциация, както и за Асоциация на американските банкери и Национална асоциация на експертите по кредитиране.

Дейл Карнеги заявява, че всеки може да говори, когато се ядоса. Твърди, че ако вземеш най-неукия човек в града, стовариш му един в ченето и го събориш на земята, ще скочи

на крака и ще заговори с красноречие и жар, на които би за-
видял световноизвестният оратор Уилям Дженингс Брайън*
в зенита на славата му. Убеден е, че почти всеки човек може
да говори добре пред публика, ако има самоувереност и от-
стоява идея, в която вярва.

*Начинът да придобием увереност – казва той, – е да се
престрашим и сторим онова, в което се боим да си проб-
ваме силите, реализирайки поредица успешни опити. За-
това кара всеки курсист да говори на всяка сбирка. Аудито-
рията е доброжелателна. Всички са в сходно положение и
упражнявайки се непрестанно, взаимно си вдъхват кураж,
увереност и ентусиазъм, които се пренасят в личните им изя-
ви.*

Дейл Карнеги би отсякъл, че през всичките тези години
си е изкарвал прехраната не преподавайки ораторско майс-
торство – нещо странично. Главната му работа е била подпо-
магане на хората да преодоляват страховете си и да подхож-
дат смело към проблемите.

Всичко започва като курс по ораторско майсторство, но
към него се присъединяват хора от бизнеса. Мнозина не са
стъпвали в учебна зала от 30 години. Болшинството изпла-
щат таксата за курса на вноски. Търсят резултати – осезаеми
на момента, – приложими още следващия ден в интервю за
работа или пред публика.

Принуден е да действа практично и на момента. В резул-
тат развива единствена по рода си учебна система – удиви-
телно съчетание на ораторско майсторство, търговски уме-
ния, човешки взаимоотношения и приложна психология.

* Уилям Дженингс Брайън (1860-1925) – американски политик и дипломат, пред-
ложил в навечерието на Първата световна война план за разрешаване на между-
народни конфликти чрез арбитраж. – Бел. ред.

Без да робува сляпо на установени правила, Карнеги създава курс, осезаем като дребна шарка и дважд по-прилепчив.

Вече приключили обучението, членове сформират клубове и години наред се срещат на всеки две седмици. Група от деветнадесет участници във Филаделфия провеждаше занятия два пъти месечно през зимното полугодие в продължение на 17 години. Курсисти често пътуват 60-100 километра, за да присъстват на сбирка. Един участник пък пътува всяка седмица от Чикаго до Ню Йорк.

Професор Уилям Джеймс от *Харвард* отсичаше, че човек развива средно само 10% от умствения си потенциал. Сподмагайки деловите хора да развият свои скрити заложби, Дейл Карнеги полага основите на един измежду най-значимите почини за обучение на възрастни.

Лоуел Томас, 1936 г.

Съвременните примери и разкази за неостаряващите принципи на Дейл Карнеги позволяват да продължите да се вдъхновявате дори след като сте приключили с четене на книгата. Вижте как преподаватели в курсовете на Дейл Карнеги и любители на *Как да печелим приятели и да влияем на хората* пламенно споделят историите относно това как принципите, изложени в книгата, са им повлияли в личен и професионален план.

Продължете пътя на растеж, прилагайки принципите на Дейл Карнеги, научени в тази книга.

- Споделете своя опит
- Вдъхновете се от другите
- Изберете съвети, които да ви направят по-ефективни

Посетете www.howtowinfriends.com.

Дейл Карнеги

КАК ДА ПЕЧЕЛИМ ПРИЯТЕЛИ И ДА ВЛИЯЕМ НА ДРУГИТЕ

Превод Жанета Шинкова

Редактор Саша Полова, Люси Варийска

Графичен дизайн Красимира Деспотова

Коректор Люба Борисова

Компютърна обработка Здравка Славева

Печат *Ивестпрес*

ИЗДАТЕЛСКА КЪЩА „КИБЕА“

Тел. 02 980 50 63

office@kibea.net

Намерете ни във



ТЪРГОВСКО ПРЕДСТАВИТЕЛСТВО НА „КИБЕА“

София, бул. „Искърско шосе“ №19

Тел. 02 973 75 37

borsa@kibea.net

ФИРМЕНА КНИЖАРНИЦА „КИБЕА“

София, ул. „Хан Крум“ №15

Тел. 02 988 01 93

bookstore@kibea.net

Актуална информация за книги, събития,
книги-събития на КИБЕА – в бюлетина.

Абониране – на www.kibea.net

kibea.net

ДЕЙЛ КАРНЕГИ



СЕРИЯ • ПОЗНАЙ СЕБЕ СИ •

*На върха има място за всеки от нас,
когато знаем...*

КАК ДА ПЕЧЕЛИМ ПРИЯТЕЛИ И ДА ВЛИЯЕМ НА ДРУГИТЕ

Първата по рода си книга – ненадмината и до днес –
която ще ви отведе до успеха

СЪВЕТИТЕ НА ДЕЙЛ КАРНЕГИ СА ПОМОГНАЛИ
НА МИЛИОНИ ХОРА ДА СЕ ИЗКАЧАТ ПО СЪЛБИЦАТА
НА УСПЕХА.

*Светът принадлежи на тези, които владеят тайните
на общуването:*

- шестте начина да накарате хората да ви харесват
- дванадесетте начина да спечелите другите на своя страна
- деветте начина да промените някого, без да предизвикате негодувание

И МНОГО, МНОГО ПОВЕЧЕ!

20 лева

ISBN 954474067-8



www.kibea.net

