

ДЕЙИ КАРНЕГИ

Как
завоевывать
друзей
и оказывать
влияние
на людей



Дейл Карнеги

**Как завоевывать друзей и
оказывать влияние на людей**

«Попурри»

1981

Карнеги Д. Б.

Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей /
Д. Б. Карнеги — «Попурри», 1981

Более чем за 75 лет своего существования этот величайший бестселлер всех времен помог тысячам знаменитых сегодня людей подняться на вершину успеха и славы. И сейчас, в XXI веке, всегда актуальные советы Дейла Карнеги позволят каждому читателю раскрыть свой потенциал и наконец-то громко заявить о себе.

Содержание

Предисловие к пересмотренному и дополненному изданию	7
Как и почему была написана эта книга	9
Девять советов, как извлечь наибольшую пользу из этой книги	13
Часть первая. Основные методы обращения с людьми	16
Глава 1. Если хочешь собрать мед, не опрокидывай улей	16
Глава 2. Большой секрет искусства обхождения с людьми	24
Глава 3. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир. Тот, кто не сможет, обречен на путь в одиночестве	31
Резюме	41
Часть вторая. Шесть способов понравиться людям	42
Глава 4. Поступайте так – и будете радушно приняты повсюду	42
Глава 5. Простой способ произвести хорошее первое впечатление	49
Глава 6. Если вы не сделаете этого, вас ждут неприятности	54
Глава 7. Легкий способ стать хорошим собеседником	59
Глава 8. Как заинтересовать людей	65
Глава 9. Как сразу завоевать расположение людей	68
Резюме	75
Часть третья. Как склонить людей к вашей точке зрения	76
Глава 10. В споре нельзя победить	76
Глава 11. Верный путь приобретения врагов, и как избежать этого пути	81
Глава 12. Если вы не правы, признайте это	88
Глава 13. Капля меда	93
Глава 14. Секрет Сократа	98
Глава 15. Предохранительный клапан, предотвращающий недовольство	102
Глава 16. Как добиться сотрудничества	105
Глава 17. Формула, которая сотворит для вас чудеса	108
Глава 18. То, чего хочет каждый	111
Глава 19. Призыв, который находит отклик в каждом	116
Глава 20. Так поступают в кино. Так поступают на телевидении. Так почему же вы так не поступаете?	119
Глава 21. Если ничто другое не действует, попробуйте это	122
Резюме	124
Часть четвертая. Быть руководителем: как изменять людей, не нанося им обиды и не вызывая негодования	125
Глава 22	125
Глава 23. Как критиковать, не вызывая при этом ненависти к себе	129
Глава 24. Сначала поговорите о собственных ошибках	131
Глава 25. Никто не любит, когда ему приказывают	134
Глава 26. Давайте возможность человеку спасти свое лицо	136
Глава 27. Как побуждать людей к достижению успеха	139
Глава 28. Дайте собаке хорошее имя	142
Глава 29. Делайте так, чтобы ошибка казалась легко исправимой	145

Глава 30. Старайтесь, чтобы люди были рады сделать то, чего вы от них ждете	148
Резюме	151
Самый короткий путь к известности	152

Дейл Брекенридж Карнеги

Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей

© 1981 by Donna Dale Carnegie and Dorothy Carnegie (Revised Edition)

© Перевод. ООО «Попурри», 1998

© Оформление. ООО «Попурри», 2007

* * *

*Эта книга посвящена человеку, которому нет нужды ее читать, —
моему незабвенному другу Гомеру Крэю*

Предисловие к пересмотренному и дополненному изданию

Книга «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» была впервые опубликована в 1937 году тиражом всего лишь пять тысяч экземпляров. Ни Дейл Карнеги, ни издатели, Саймон и Шустер, не рассчитывали, что ее популярность заставит выйти тираж за этот скромный объем. К их удивлению, книга стала сенсацией, и приходилось печатать тираж за тиражом, чтобы удовлетворить все возрастающий читательский спрос. Она заняла свое место в истории издательского дела как один из интернациональных бестселлеров. Книга касалась актуальной области и удовлетворяла человеческую потребность, свойственную не только периоду после Великой депрессии, о чем свидетельствуют ее непрерывно продолжающиеся продажи в восьмидесятые годы, почти столетия спустя.

Дейл Карнеги говорил, что легче сделать миллион долларов, чем добавить фразу в английский язык. «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» стала именно такой фразой, цитируемой, пересказываемой, пародируемой, используемой с неисчислимым множеством оттенков в различных текстах – от политических листовок до романов. Эта книга переведена почти на все языки, имеющие письменность. Каждое поколение открывает ее заново и находит в ней нечто, созвучное своему времени.

Сказанное выше приводит нас к логическому вопросу: «Зачем пересматривать книгу, доказавшую и продолжающую доказывать свою неслыханную привлекательность? Зачем экспериментировать с успехом?»

Чтобы ответить на это, мы должны осознать, что Дейл Карнеги сам неуклонно перестраивал свою книгу в течение всей жизни. Она была написана как практическое пособие к его курсам «Умение говорить и человеческие отношения» и сегодня все еще продолжает использоваться в этом качестве. Вплоть до своей смерти в 1955 году Карнеги непрерывно улучшал и пересматривал этот курс, чтобы адаптировать его к изменившимся потребностям постоянно расширяющейся аудитории. Трудно найти человека, более чувствительного к направлениям изменения сегодняшней жизни, чем Дейл Карнеги. Он постоянно пересматривал и совершенствовал свои методы обучения; свою книгу по эффективному ведению беседы он модернизировал несколько раз. Если бы он прожил дольше, то сам бы пересмотрел книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», чтобы она лучше отражала изменения, произошедшие в мире после тридцатых годов.

Имена многих людей, цитируемых в данной книге, хорошо известные во времена первой публикации, не знакомы большинству сегодняшних читателей. Некоторые примеры и фразы в нашу социальную эпоху кажутся причудливыми и устаревшими, словно пришедшими из романов викторианской эпохи. За счет этого ослабляется информативность и общее воздействие книги.

Следовательно, при пересмотре и дополнении книги мы ставили своей целью сделать ее более ясной и приближенной к современному читателю без искажения содержания. Мы не изменили суть книги, а лишь заменили некоторые примеры более современными. Живой, стремительный стиль Карнеги остался невосприимчивым – оставлен даже сленг тридцатых годов. Дейл Карнеги писал так же, как и говорил, в экспансивном, непринужденном разговорном стиле.

Поэтому его голос звучит так же мощно, как и всегда со страниц его книг и работ. Тысячи людей – и число их растет с каждым годом – во всем мире обучаются на курсах Карнеги. И другие тысячи читают и изучают книгу «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» и воодушевляются на использование предложенных в ней принципов для улучшения своей

жизни. Для всех читателей мы предлагаем этот исправленный вариант книги как отточенный и отполированный, готовый к использованию инструмент.

Дороти Карнеги

Как и почему была написана эта книга

За первые тридцать пять лет двадцатого столетия американские издательства напечатали более четверти миллиона разных книг. Большинство из них смертельно скучны, а многие принесли издателям финансовые потери. Я сказал «многие»? Недавно председатель правления одного из крупнейших в мире издательских концернов признался мне, что, несмотря на семидесятипятiletний опыт работы, его компания терпит убытки на семи из каждых восьми издаваемых книг.

Почему же в таком случае я рискнул написать еще одну книгу, а вы должны утруждать себя ее чтением?

Хорошие вопросы, и я попытаюсь на них ответить.

Начиная с 1912 года я вел в Нью-Йорке учебные курсы для бизнесменов и специалистов, мужчин и женщин. Поначалу я ограничивался областью ораторского искусства, стремясь научить взрослых людей быстро реагировать и излагать свои мысли более ясно, убедительно и уверенно как на деловых переговорах, так и во время выступлений перед широкой аудиторией.

Однако со временем я понял, что моим слушателям нужны не только навыки публичных выступлений – еще более остро эти люди нуждались в обучении тонкому искусству общения друг с другом при деловых повседневных встречах и социальных контактах.

Постепенно я осознал, что такая подготовка не помешала бы и мне. Оглядываясь на пройденный за эти годы путь, я поражаюсь, как часто мне не хватало такта и понимания. Вот если бы книга, подобная этой, попала в мои руки двадцать лет назад! Она стала бы для меня бесценным даром!

Похоже, особенно серьезные проблемы возникают в процессе общения с окружающими у деловых людей из мира бизнеса. Но они важны и для домашней хозяйки, для архитектора или инженера. Несколько лет назад в ходе исследования, проведенного под патронажем Фонда Карнеги для повышения квалификации учителей, обнаружился весьма важный и наводящий на размышления факт, подтвержденный позже работами, выполненными в Технологическом институте Карнеги. Оказалось, что даже в таких отраслях экономики, как машиностроение, финансовый успех лишь на пятнадцать процентов определяется уровнем технических знаний специалистов, а на восемьдесят пять процентов – их навыками человеческого общения, то есть личными качествами и умением руководить людьми.

Долгое время я ежегодно вел курсы в клубе инженеров в Филадельфии и в нью-йоркском отделении Американского института инженеров-электриков. В целом, вероятно, через эти курсы прошли более полутора тысяч инженеров. Они обратились ко мне потому, что в результате многолетних наблюдений и опыта поняли – высоко оплачиваются вовсе не те работники, которые обладают обширными специальными знаниями. За весьма скромное жалованье можно легко нанять, например, инженера, бухгалтера, архитектора или представителя какой-либо другой профессии. А вот специалист, обладающий не только техническими знаниями, но и способностью излагать свои мысли, брать на себя руководящую роль и будить в подчиненных энтузиазм, будет получать более высокую оплату.

В лучшую пору своей деятельности Джон Д. Рокфеллер сказал, что «умение обращаться с людьми – это такой же товар, как сахар или кофе. И я буду платить за него больше, чем за что-либо другое на свете».

Разумно было бы предположить, что каждый колледж страны будет готов включить в свою программу курс, развивающий столь высоко ценимые в нашем мире способности. Однако, если в каком-либо учебном заведении и есть подобный практический курс, предназначенный для взрослых, он не привлек моего внимания к моменту написания книги.

Чикагский университет и Объединение школ Христианской ассоциации молодых людей провели специальное исследование, чтобы определить то, что хотели бы изучать взрослые люди.

Исследование длилось целых два года и стоило двадцать пять тысяч долларов. Последний этап был проведен в Меридене, штат Коннектикут, выбранном как типичный американский город. Каждый взрослый житель Меридена ответил на сто пятьдесят шесть вопросов типа: «Ваша профессия или род занятий? Образование? Как вы проводите свободное время? Каковы ваши доходы? Ваше хобби? Ваши стремления? Ваши проблемы? Какие предметы вы хотели бы изучать?» и т. д. Исследование показало, что взрослых людей больше всего волнуют вопросы, связанные со здоровьем. На втором месте – взаимоотношения с людьми: как добиться взаимопонимания; что надо делать, чтобы нравиться окружающим; как склонить их к своей точке зрения.

Именно поэтому комитет, проводивший исследование в Меридене, решил организовать соответствующие курсы для взрослых жителей своего города. Члены комитета усердно, но безуспешно пытались разыскать практический учебник по этим вопросам. Наконец они обратились к одному из признанных мировых авторитетов в области обучения взрослых и попросили порекомендовать какое-нибудь руководство, отвечающее необходимым требованиям. Тот однозначно ответил: «Я знаю, чего хотят эти люди, но такой книги еще никто не написал».

В истинности этого заявления я убедился на собственном опыте, долгие годы занимаясь поисками практичного, отвечающего всем требованиям пособия по проблемам межличностных взаимоотношений.

Поскольку подобной книги не существовало, я попытался написать ее сам, чтобы впоследствии использовать на своих курсах. Эта книга перед вами. Надеюсь, она вам понравится.

Работая над книгой, я перечитал все, что смог найти по этой теме, начиная с газетных сообщений, журнальных статей, протоколов бракоразводных процессов и кончая работами старых философов и новых психологов. Кроме того, я пригласил опытного научного сотрудника, который полтора года сидел в различных библиотеках и читал все, пропущенное мной. Он продирался сквозь тома научных трудов по психологии, сосредоточенно изучая сотни журнальных статей, просматривал бесчисленные биографии, пытаясь установить, как великие лидеры всех времен строили отношения с другими людьми. Мы читали их биографии. Мы проштудировали жизнеописания всех выдающихся людей от Юлия Цезаря до Томаса Эдисона. Одних только биографий Теодора Рузвельта мы прочли больше сотни. Мы решили не жалеть ни времени, ни средств, чтобы выявить все практические приемы, которые за долгие века использовались для завоевания друзей и влияния на окружающих.

Я лично беседовал со многими преуспевающими людьми, пытаясь выяснить методы их общения с окружающими. Многие из них были всемирно известны. Это – изобретатели Маркони и Эдисон; политические лидеры Франклин Д. Рузвельт и Джеймс Фарли; исследователи, такие как Мартин Джонсон; крупные бизнесмены, среди которых Оуэн Д. Янг; звезды кино Кларк Гейбл и Мэри Пикфорд.

Используя весь собранный материал, я подготовил краткую беседу, назвав ее «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Я сказал «краткую». Правда, такой она была только вначале, вскоре превратившись в полуторачасовую лекцию. Долгое время я каждый год читал ее взрослым людям на курсах в нью-йоркском институте Карнеги.

Читая эту лекцию, я предлагал слушателям проверить ее положения в ходе деловых и социальных контактов в своей профессиональной деятельности и, вернувшись в класс, рассказать о полученных результатах. Какое интересное задание! Эти мужчины и женщины, жаждущие самоусовершенствования, были увлечены идеей работы в лаборатории нового типа – в первой и единственной в истории лаборатории, занимающейся проблемами межличностных отношений.

Лежащая перед вами книга не была написана в обычном смысле этого слова. В этой своеобразной лаборатории она росла, как растет ребенок, впитывая в себя опыт тысяч людей.

Мы начали много лет назад, разработав набор правил, напечатанных на карточке величиной с почтовую открытку. На следующий год была выпущена карточка побольше, затем появилась листовка, потом целая серия брошюр, каждая из которых постепенно увеличивалась по размеру и объему. Наконец, в результате пятнадцати лет экспериментов и исследований, появилась эта книга.

Изложенные в ней правила – это не результат чисто теоретических рассуждений или домыслов. Их действие похоже на волшебство. Звучит неправдоподобно, но я видел, как применение этих принципов радикально меняло жизнь многих людей.

Приведу пример. На наши курсы поступил предприниматель, у которого работало триста четырнадцать служащих. Годами он беспрерывно подгонял, критиковал и бранил их всех без разбора. Никто не слышал от него любезностей, слов одобрения и похвалы. Познакомившись с принципами, приведенными в этой книге, предприниматель резко изменил свою жизненную философию. Теперь в его организации царит новая атмосфера преданности, энтузиазма и коллективизма. Триста четырнадцать врагов превратились в триста четырнадцать друзей. На одном из занятий он гордо заявил перед всей аудиторией: «Прежде, проходя по своему предприятию, я не слышал слов приветствия. При моем приближении служащие старались смотреть в другую сторону. Сейчас все они мои друзья, и даже швейцар зовет меня по имени».

Доходы этого предпринимателя увеличились, у него стало больше свободного времени, и – что несравненно важнее – он почувствовал себя гораздо более счастливым на работе и в кругу семьи.

Бесчисленному множеству коммерсантов применение этих принципов дало возможность резко расширить торговые операции и даже завести новые счета в банках, чего они тщетно пытались добиться прежде. У административных работников повысились и авторитет, и жалование. Один из них рассказал мне о значительном повышении оклада, которое он приписывает тому, что стал следовать предлагаемым правилам. А другого, ответственного сотрудника фирмы «Гэс уоркс компани» из Филадельфии, в шестьдесят пять лет должны были понизить в должности из-за неуживчивости и неспособности руководить людьми. Позанимавшись на наших курсах, он настолько изменился, что его не только не понизили, но и перевели на более высокооплачиваемую должность.

На банкетах по случаю окончания курсов мне часто приходилось слышать от супругов наших слушателей, что их семейная жизнь стала намного благополучнее с тех пор, как их мужья или жены начали у нас учиться.

Нередко сами наши слушатели бывают поражены своими успехами. Это кажется волшебством. Случалось, в порыве энтузиазма они звонили мне домой в воскресенье, не в силах подождать еще сорок восемь часов, чтобы доложить о своих достижениях на очередном занятии.

Один человек, увлекшись разговором об этих принципах, засиделся до глубокой ночи, обсуждая их с другими слушателями. В три часа утра все разошлись по домам. Но он был настолько потрясен осознанием своих собственных ошибок и настолько вдохновлен открывшимися перспективами, что не смог уснуть. Он так и не заснул ни в эту, ни в следующую ночь.

Кто он? Наивный, малообразованный человек, готовый разглагольствовать по поводу каждой новой теории? Нет, далеко не так. Это умудренный опытом коммерсант, издававший виды торговец произведениями искусства, человек весьма светский, окончивший два университета в Европе и говорящий на трех языках.

Работая над этой главой, я получил письмо от одного немца-аристократа, представителя старой школы, чьи предки были кадровыми офицерами при Гогенцоллернах. В этом письме, посланном с трансатлантического лайнера, он почти с религиозным пафосом рассказывал о случаях успешного применения наших правил.

Другой наш слушатель – старожил Нью-Йорка, выпускник Гарвардского университета, человек состоятельный, владелец крупной фабрики по производству ковров – заявил, что за четырнадцать недель занятий по нашей системе он узнал об искусстве воздействия на людей больше, чем за четыре года пребывания в колледже. Абсурдно? Смешно? Фантастично? Конечно, вы можете отвергнуть это утверждение с любым понравившимся вам определением. Я просто без комментариев приведу заявление, сделанное консервативным и вполне преуспевающим выпускником Гарвардского университета в публичном выступлении перед аудиторией из почти шестисот человек в Йельском клубе Нью-Йорка в четверг вечером, 23 февраля 1933 года.

«По сравнению с тем, какими мы должны были бы быть, – заявил известный профессор Гарварда Уильям Джеймс, – наше состояние можно охарактеризовать как полудремотное. Люди используют лишь незначительную часть своих физических и умственных ресурсов. В широком смысле можно сказать, что человек живет далеко не в меру своих возможностей. Он обладает способностями самого различного рода, которые обычно не умеет использовать».

О, эти способности, которые вы «обычно не умеете использовать»! Единственная цель данной книги – помочь вам выявить, развить и с пользой применить эти скрытые, неиспользуемые ценности.

По словам бывшего президента Принстонского университета Джо на Хиббена, «образование – это умение правильно действовать в любых житейских ситуациях».

Если после прочтения первых трех глав книги вы не почувствуете себя чуть лучше экипированными для встречи с различными житейскими ситуациями, я буду считать, что эта книга потерпела неудачу в том, что касается именно вас. Потому что, как сказал Герберт Спенсер, «великая цель образования – это не знания, а действия».

И эта книга является книгой действия.

Дейл Карнеги, 1936 год

Девять советов, как извлечь наибольшую пользу из этой книги

1. Есть одно крайне необходимое условие – гораздо более важное, чем любые правила или методы, – без которого вы не сможете извлечь максимальную пользу из данной книги. Без него окажутся бесполезными тысячи методик обучения. Однако, обладая этим бесценным даром, вы сможете совершать чудеса и без советов о том, как извлекать пользу из книг.

Что же это за магическое условие? Вот оно: глубокое, страстное желание учиться и твердое намерение совершенствовать свое умение строить взаимоотношения с людьми.

Каким образом вы можете развить в себе подобное стремление? Постоянно напоминая себе о чрезвычайной важности этих принципов для вашей жизни и карьеры. Живописуя в воображении, как применение этих принципов помогает вам быстро продвигаться к высокому положению в обществе и к финансовым успехам. Повторяя себе снова и снова: «Моя популярность, моя удача и мой доход в немалой степени зависят от искусства общения с людьми».

2. Рекомендую вам сначала бегло просмотреть каждую главу, чтобы составить общее представление. Не исключено, что после прочтения одной главы у вас возникнет соблазн сразу же перейти к следующей. Не делайте этого, если вы не читаете данную книгу лишь ради развлечения. Но, приступив к этому занятию с целью научиться лучше понимать проблемы взаимоотношений между людьми, вернитесь к началу главы и еще раз внимательно перечитайте ее. В конечном итоге это сэкономит время и принесет свои плоды.

3. Работая с книгой, почаще останавливайтесь, чтобы обдумать прочитанное. Спрашивайте себя, как и когда вы могли бы применить каждый совет.

4. Читая, имейте под рукой простой или красный карандаш, ручку или маркер. Встретив совет, который, как вам кажется, можно будет использовать, отметьте его сбоку чертой. Очень важный фрагмент выделите маркером, подчеркните каждую фразу или поставьте рядом звездочки (***) . Пометки и подчеркивания делают книгу более интересной и значительно облегчают ее повторный просмотр.

5. Я знаю женщину, которая уже пятнадцать лет заведует канцелярией крупного страхового концерна. Каждый месяц она перечитывает все страховые контракты, заключенные ее компанией. Да, многие из них она читает из месяца в месяц, из года в год. Почему? Опыт ей подсказывает, что это единственный способ удержать в памяти содержание этих контрактов.

Я почти два года писал книгу об ораторском искусстве и все же время от времени перечитываю ее, чтобы вспомнить, что написано в моей собственной книге. Удивительно, как быстро все забывается!

Поэтому, намереваясь извлечь из этой книги реальную долгосрочную пользу, не думайте, что достаточно «проглотить» ее за один присест. Внимательно прочитав, следует ежемесячно просматривать текст хотя бы в течение нескольких часов. Постоянно держите эту книгу на своем письменном столе, почаще в нее заглядывайте. Не забывайте о богатых возможностях для совершенствования, которыми сможете воспользоваться в недалеком будущем. Помните, что автоматическое применение предлагаемых правил достигается лишь при непрерывном и упорном к ним обращении; другого пути нет.

6. Бернард Шоу как-то заметил: «Просто преподавая что-либо человеку, вы его никогда ничему не научите». Шоу был прав. Учение – активный процесс, и собственный опыт в нем играет существенную роль. Поэтому, стремясь освоить приемы, предлагаемые в данной книге, воплощайте их в жизнь. Используйте их при малейшей возможности, иначе они быстро забудутся. В голове можно удержать лишь те знания, которые применяются на практике.

Возможно, вам будет нелегко постоянно следовать приведенным в книге правилам. Даже я, автор этой книги, на практике нередко затрудняюсь использовать все свои рекомендации. Так, рассердившись, гораздо легче критиковать и осуждать, чем постараться понять точку зрения собеседника. Часто найти недостатки легче, чем повод для одобрения. Кажется естественным говорить о том, чего хотите вы, а не о том, чего желает другой. Можно привести массу подобных примеров. Поэтому, читая данную книгу, помните, что вы пытаетесь не просто получить информацию, но и выработать новые привычки, более того, вы пытаетесь выбрать новый жизненный путь. А для этого необходимы время, настойчивость и ежедневная тренировка.

Итак, чаще заглядывайте на страницы этой книги. Рассматривайте ее как справочник по вопросам взаимоотношений между людьми. Столкнувшись с очередной конкретной проблемой – например, с необходимостью добиться каких-либо определенных действий от ребенка, склонить жену к вашей точке зрения или удовлетворить раздраженного клиента, – не поддавайтесь первому побуждению, не действуйте импульсивно: обычно это оказывается неверным. Раскройте данную книгу, еще раз просмотрите подчеркнутые вами абзацы, а затем испытайте предлагаемые приемы на практике – и наблюдайте, как совершаются чудеса.

7. Превратите процесс усвоения этих правил в веселую игру. Например, пообещайте жене, сыну или коллеге платить десять центов или доллар всякий раз, когда они уличат вас в нарушении какого-либо из описанных правил.

8. Выступая как-то перед слушателями моих курсов, председатель правления одного крупного банка с Уолл-стрит описал весьма эффективную систему, которую он использовал для самоусовершенствования. Обладая формально невысоким уровнем образования, этот человек в настоящее время является одним из наиболее значительных финансистов Америки. Он признался, что обязан достигнутыми успехами постоянному применению придуманной им системы. Изложу эту систему его словами, стараясь быть максимально точным, насколько позволит память.

Многие годы я веду книгу встреч, в которую записываю все свои деловые ежедневные контакты. Моя семья знает, что на меня не стоит рассчитывать в субботу вечером; часть этого времени я всегда уделяю процессу самоанализа, пересмотра и оценки своих действий. После обеда я ухожу к себе, открываю свою книгу встреч, просматриваю и анализирую записи обо всех беседах, совещаниях и дискуссиях, которые велись в течение недели. Я спрашиваю себя:

«Какие ошибки были допущены за это время?»

«Что я сделал правильно, а что можно было сделать лучше и каким образом?»

«Какие уроки я могу из этого извлечь?»

Нередко этот еженедельный обзор повергал меня в отчаяние. Меня буквально потрясали собственные грубые ошибки. Конечно, с годами подобные промахи встречаются все реже. Иногда после субботнего разбора мне хочется похлопать себя по плечу. Эта система самоанализа и самовоспитания, которой я следую уже много лет, дала мне значительно больше, чем любое из моих начинаний.

Она развила мою способность принимать решения и в значительной мере помогла мне устанавливать контакты с людьми. Я ее настоятельно всем рекомендую.

Почему бы и вам не использовать аналогичную систему контроля за применением принципов, описанных в этой книге? Пытаясь сделать это, вы получите по крайней мере два полезных результата.

Во-первых, включитесь в процесс самовоспитания, сам по себе интересный и к тому же очень полезный.

Во-вторых, обнаружите, что ваше умение устанавливать контакты и поддерживать отношения с людьми быстро развивается.

9. Читая книгу, делайте записи об успешном применении наших принципов. Будьте конкретны. Фиксируйте имена, даты, результаты. Ведение таких записей вдохновит вас на еще большие усилия. А как приятно будет случайно наткнуться на эти заметки через много лет, какими трогательными они покажутся!

Итак, для того чтобы извлечь наибольшую пользу из этой книги:

А.-Вырабатывайте в себе глубокое, деятельное стремление освоить принципы взаимоотношений между людьми.

Б.-Дважды прочтите каждую главу, прежде чем перейти к следующей.

В.-Читая, почаще останавливайтесь, чтобы спросить себя, как вы могли бы применить данный прием.

Г.-Подчеркивайте каждую важную мысль.

Д.-Каждый месяц вновь просматривайте эту книгу.

Е.-При малейшей возможности применяйте изложенные в ней правила. Используйте эту книгу как справочное руководство при решении повседневных проблем.

Ж.-Превратите обучение в веселую игру, пообещав кому-либо из близких небольшой денежный приз за каждый случай, когда они поймут вас на нарушении одного из данных принципов.

З.-Еженедельно контролируйте процесс обучения. Спрашивайте себя, какие ошибки вы совершили, каких достигли успехов, какие уроки извлекли на будущее.

И.-Ведите дневник, указывая в нем, когда, как и с каким результатом применили изученные правила.

Часть первая. Основные методы обращения с людьми

Глава 1. Если хочешь собрать мед, не опрокидывай улей

7 мая 1931 года Нью-Йорк был потрясен завершением невиданной полицейской облавы. После нескольких недель преследования Кроули «Два Пистолета» – убийца и бандит, которого гнали, словно дикого зверя, не давая возможности выпить и покурить, – попал в западню в квартире своей возлюбленной на Уэст-Энд-авеню.

Сто пятьдесят полицейских и детективов осадили его убежище на верхнем этаже дома. Сначала они попытались выкурить этого «убийцу полицейских» слезоточивым газом, пробив отверстия в крыше. Затем на крышах окружающих домов установили пулеметы, и час с лишним по одному из прекраснейших жилых кварталов Нью-Йорка гуляло эхо пистолетных выстрелов и пулеметных очередей. Укрывшись за массивным креслом, Кроули отчаянно отстреливался от полицейских, а десять тысяч возбужденных зевак наблюдали за этим сражением. Улицы Нью-Йорка еще не видели ничего подобного.

Когда Кроули схватили, комиссар полиции Е. П. Малруни заявил, что этот головорез с двумя пистолетами – один из самых опасных преступников во всей истории Нью-Йорка: «Ему убить человека – раз плюнуть».

Но каким видел себя сам Кроули? Мы это знаем. Пока полиция обстреливала его убежище, он написал письмо, адресованное «тем, кого это касается», и кровь из его ран оставила на бумаге бурые следы. Вот что заявил Кроули в своем письме: «В моей груди бьется усталое, но доброе сердце, никому не причинившее зла».

Незадолго до этого Кроули, остановив машину у обочины загородной дороги, ведущей из Лонг-Айленда, обнимался в ней со своей подругой. К машине подошел полицейский и попросил предъявить водительские права.

Ни слова не говоря, Кроули выхватил пистолет и буквально изрешетил полицейского градом пуль. Когда умирающий упал, бандит выскочил из машины, выхватил из кобуры патрульного револьвер и выпустил в недвижимое тело еще одну пулю. И этот убийца писал: «В моей груди бьется усталое, но доброе сердце, никому не причинившее зла».

Кроули приговорили к казни на электрическом стуле. Когда его доставили в отделение смертников тюрьмы Синг-Синг, он заявил: «Думаете, меня осудили за убийства? Нет, я осужден за то, что защищал себя».

Суть этой истории в том, что Кроули «Два Пистолета» действительно не признавал за собой никакой вины.

Вы полагаете, что такая позиция необычна для преступников? Послушайте дальше: «Я потратил лучшие годы своей жизни, доставляя людям приятные развлечения и помогая им хорошо проводить время, и получил за это лишь оскорбления и положение человека, за которым охотятся».

Это слова Аль Капоне – самого отъявленного врага американского общества, наиболее опасного главаря гангстеров из всех, что когда-либо терроризировали Чикаго. Аль Капоне не признавал за собой никакой вины. Он действительно считал себя благодетелем общества – его неопределенным и непонятым благодетелем.

Так же относился к себе и «Голландец» Шульц, прежде чем погиб от пуль гангстеров в Ньюарке. Этот Шульц, один из самых отъявленных злодеев Нью-Йорка, в газетном интервью заявил, что является благодетелем общества, причем сам в это верил.

У меня была интересная переписка с Льюисом Э. Лоуэсом, который в течение многих лет был начальником тюрьмы Синг-Синг. Он утверждает, что «лишь немногие преступники в

Синг-Синг считают себя плохими людьми. По их мнению, они такие же люди, как вы или я. Они логически обосновывают, объясняют свои поступки. Они могут рассказать вам, почему им пришлось взломать сейф или открыть стрельбу. Большинство из них пытается посредством различных логических построений, истинных или ложных, оправдать свои антиобщественные действия даже перед собой, настойчиво доказывая, что их не следовало сажать в тюрьму».

Уж если Аль Капоне, Кроули «Два Пистолета», «Голландец» Шульц и подобные головорезы за стенами тюрем считают себя невиновными, то что говорить об обыкновенных людях, с которыми мы сталкиваемся?

Джон Уанамейкер, основатель фонда, носящего его имя, однажды признался: «Еще тридцать лет назад я понял, что брюзжать просто глупо. Мне хватает хлопот с собственными недостатками, поэтому к чему раздражаться, что Бог не всех равно одарил умственными способностями».

Уанамейкер рано усвоил эту истину. Я же треть века на ощупь пробирался через этот мир, пока наконец не понял – в девяносто девяти случаях из ста, правы они или нет, люди не осуждают себя за свои поступки.

Критика бесполезна – она заставляет человека обороняться, стимулируя попытки оправдать себя. Критика опасна, потому что наносит удар по гордости человека, задевает чувство его собственного достоинства и вызывает у него обиду.

Б. Ф. Скиннер, известный психолог, экспериментально доказал, что животное, поощряемое за хорошее поведение, обучается быстрее и использует заученное более эффективно, чем животное, получающее наказание за плохое поведение. Дальнейшие исследования подтвердили эти выводы и в отношении людей. Осуждая, мы не добиваемся стойких изменений и часто провоцируем возникновение чувства обиды.

По словам другого крупного психолога, Ганса Селье, «в той же степени, как мы жаждем одобрения, нас ужасает осуждение».

Джордж Б. Джонстон – координатор инженерной компании. В его обязанности входит следить за тем, чтобы служащие компании надевали каски при выполнении полевых работ. Он докладывал, что, проходя мимо рабочего, работающего без каски, всегда делал ему замечание и, используя авторитет начальника, заставлял исполнить инструкцию. Ответом ему были мрачные взгляды, а когда он покидал территорию, рабочие снимали каски.

Он решил применить другой подход и в следующий раз, увидев рабочего без каски, поинтересовался, удобна ли она и хорошо ли подогнана. Затем он благожелательным тоном напомнил человеку, что каска предназначена для того, чтобы защитить его от травм, и во время работы всегда должна быть на голове. В результате рабочие стали чаще следовать инструкции без чувства обиды или эмоциональных размолвок.

Тысячи страниц книг изобилуют историями, свидетельствующими о бесполезности критики. Возьмите, например, известную ссору между Теодором Рузвельтом и президентом Тафтом. Она расколола республиканскую партию, привела Вудро Вильсона в Белый дом, оказала радикальное влияние на мировую войну и изменила ход истории. Кратко рассмотрим фактическую сторону дела. Покинув в 1908 году Белый дом, Теодор Рузвельт поддержал Тафта, который и был избран президентом. Затем Рузвельт уехал в Африку охотиться на львов. По возвращении он развил невероятную активность: осудил Тафта за консерватизм, пытался добиться своего выдвижения в президенты на третий срок, основал прогрессивную партию, чуть не развалив при этом республиканскую. В результате на следующих выборах Уильям Хауард Тафт и республиканская партия получили поддержку только двух штатов – Вермонта и Юты. Такого сокрушительного поражения эта партия еще не знала.

Теодор Рузвельт винил во всех неудачах Тафта, но считал ли себя виновным президент Тафт? Конечно, нет. Со слезами на глазах он восклицал: «Не вижу, что бы я мог сделать иначе».

Кто был виноват? Рузвельт или Тафт? Откровенно говоря, не знаю, и мне это не слишком интересно. Хочу лишь подчеркнуть, что никакие критические замечания Теодора Рузвельта не убедили Тафта в его неправоте. Они лишь заставляли его оправдываться и все снова и снова со слезами на глазах повторять: «Не вижу, что бы я мог сделать иначе».

Или возьмите нефтяной скандал в Типот-Доуме – о нем с возмущением писали газеты в начале двадцатых годов. Он взбудоражил всю страну! Никто не мог припомнить, чтобы подобное случалось в жизни американского общества. Вот голые факты. Альберту Б. Фоллу, министру внутренних дел в правительстве Хардинга, было поручено сдать в аренду принадлежавшие государству нефтяные резервуары в районе Элк-Хилла и Типот-Доума, которые были оставлены для нужд военно-морского флота. Устроил ли министр Фолл конкурентные торги? Нет. Он просто передал этот исключительно выгодный контракт своему другу Эдварду Л. Догени. А что сделал Догени? Он предоставил министру Фоллу то, что назвал «займом» в сто тысяч долларов. Затем министр Фолл самовольно приказал морской пехоте Соединенных Штатов прибыть в район Элк-Хилла и прогнать конкурентов, которые с прилегающих участков выкачивали нефть из месторождения. Эти люди, согнанные со своих участков под угрозой винтовок и штыков, бросились в суд, и завеса секретности над обстоятельствами типот-доумского скандала развеялась. От этого дела так дурно пахло, что оно погубило администрацию Хардинга, вызвало чувство омерзения во всей стране, чуть не привело к развалу республиканской партии, а Альберт Б. Фолл попал за тюремную решетку.

Фолла осудили чрезвычайно сурово, как немногих государственных деятелей на всем протяжении истории. Вы думаете, он раскаялся? Нет! Несколько лет спустя Герберт Гувер намекнул в своем публичном выступлении, что смерть президента Хардинга последовала от душевных переживаний и мучений из-за предательства друга. Услышав это, миссис Фолл вскочила со стула, заплакала, погрозила кулаком в пространство и закричала: «Что?! Фолл предал Хардинга? Нет! Мой муж никого не предавал. Даже дом, полный золота, не соблазнил бы его на дурной поступок. Именно его предали, подвергли избиению и распяли».

Это и есть человеческая натура в действии: виноваты все, кроме меня. Все мы таковы. Поэтому, когда завтра вам придет в голову кого-то покритиковать, вспомните Аль Капоне, Кроули «Два Пистолета» и Альберта Фолла. Не забывайте, что критика подобна почтовым голубям: они всегда возвращаются домой. Подумайте – человек, которого вы собираетесь обвинять и осуждать, будет, скорее всего, оправдываться и, в свою очередь, осудит вас или, подобно кроткому Тафту, будет повторять: «Не вижу, что бы я мог сделать иначе».

Субботним утром 15 апреля 1865 года Авраам Линкольн лежал при смерти в дешевых меблированных комнатах, как раз напротив театра Форда, где Бут стрелял в него. Убогий газовый рожок мерцал желтым светом. Линкольн вытянулся по диагонали слишком короткой для него кровати, над которой висела дешевая репродукция известной картины Розы Бонер «Конская ярмарка».

У постели умирающего президента военный министр Стэнтон произнес: «Здесь лежит самый безупречный руководитель, какого видел мир».

В чем же заключался секрет успеха Линкольна во взаимоотношениях с людьми? Десять лет я изучал жизнь Авраама Линкольна и целых три года посвятил работе над книгой «Неизвестный Линкольн». Я считаю, что изучил личность президента и его семейную жизнь с максимальной возможной тщательностью. Кроме того, я специально исследовал методы общения Линкольна с людьми. Позволял ли он себе заниматься критикой? О да! В молодости он жил в долине Пиджон-Крик в штате Индиана. В то время он не только высказывал критические замечания об окружающих, но и писал высмеивающие их письма и стихи, которые разбрасывал на сельских дорогах, чтобы их наверняка нашли. Одно из таких писем вызвало обиду, тлевшую на протяжении всей его жизни.

Даже став практикующим адвокатом в Спрингфилде, штат Иллинойс, Линкольн открыто нападал на своих оппонентов в письмах, которые публиковал в газетах. Но однажды, что называется, он перегнул палку.

Осенью 1842 года он жестоко высмеял тщеславного, вздорного политика по имени Джеймс Шилдс. Линкольн посвятил ему язвительный пасквиль и опубликовал его в виде анонимного письма в газете «Спрингфилд джорнал». Весь город громко хохотал. Шилдс, спесивый и обидчивый, кипел от негодования. Выяснив, кто автор письма, он отправился к Линкольну и вызвал его на дуэль. Линкольн был противником дуэлей, однако не мог уклониться от вызова без ущерба для своей чести. Ему был предоставлен выбор оружия. Рассчитывая на свои очень длинные руки, он выбрал кавалерийский палаш и взял несколько уроков фехтования у выпускника Уэст-Пойнта. В назначенный день дуэлянты встретились на песчаной отмели Миссисипи, готовые сражаться насмерть, но в последнюю минуту вмешались секунданты и прекратили дуэль.

Это был один из самых мрачных инцидентов в жизни Линкольна. Он стал для будущего президента бесценным уроком мастерства в искусстве обращения с людьми. Линкольн больше не написал ни одного оскорбительного письма. Он больше никогда никого не высмеивал. С тех пор он почти никого не критиковал – никогда и ни за что.

В период Гражданской войны Линкольну приходилось несколько раз назначать на пост командующего армией Потوماка нового генерала. Каждый из них – Мак-Клеллан, Поуп, Бернсайд, Хукер, Мид – допускал грубые промахи, приводя Линкольна в отчаяние. На всех углах беспощадно осуждали бездарных генералов, но Линкольн сохранял спокойствие «без злобы к кому-либо и с милосердием ко всем», цитируя одно из своих любимых изречений: «Не судите, да не судимы будете».

И даже когда госпожа Линкольн или кто-либо другой резко отзывались о южанах, Линкольн говорил: «Не критикуйте их; мы были бы точно такими же в подобных обстоятельствах».

Тем не менее если кто-нибудь и имел достаточно поводов для критики, то это был Линкольн. Приведем только один пример.

Битва при Геттисберге продолжалась в течение первых трех дней июля 1863 года. Ночью 4 июля разразившийся ливень затопил всю местность, и терпевший поражение генерал Ли вынужден был отступить на юг. Выйдя со своей разбитой армией к реке Потомак, Ли оказался перед вздувшейся от дождя рекой, имея за спиной федеральную армию. Это была ловушка, из которой нельзя было выбраться, и Линкольн это понял. Перед ним открывалась ниспосланная самим небом благоприятная возможность – взять в плен армию Ли и тут же закончить войну. Окрыленный надеждой, Линкольн приказал генералу Миду, не тратя время на созыв военного совета, немедленно атаковать южан. Свой приказ он передал по телеграфу, направив вслед специального курьера с требованием безотлагательных действий.

И что же генерал Мид? Он поступил прямо противоположно тому, что ему было велено. Нарушив приказ Линкольна, он созвал военный совет и, пребывая в нерешительности, бесконечно тянул, посылая по телеграфу всевозможные отговорки и наотрез отказываясь атаковать. В конце концов вода в реке спала, и армия южан переправилась через Потомак, выбравшись из ловушки.

Линкольн был разъярен. «Что это значит?! – спрашивал он у своего сына Роберта. – Великий Боже! Что это значит?! Они были почти у нас в руках, и достаточно малейшего усилия, чтобы все было кончено. Однако ничто сказанное или сделанное мною не заставило нашу армию сдвинуться с места. При сложившихся обстоятельствах почти любой генерал мог нанести Ли поражение. Поедь я туда, я мог бы сам разгромить его».

Жестоко разочарованный, Линкольн написал Миду письмо. Помните, что в тот период жизни он был крайне умерен и сдержан в выражениях. Поэтому его письмо было равносильно строжайшему выговору.

Дорогой генерал!

Полагаю, Вы не представляете себе масштаб несчастья, обусловленного отступлением Ли. Он был почти у нас в руках, и захват его армии, с учетом прочих наших недавних успехов, положил бы конец войне. Теперь же военные действия продлятся на неопределенное время. Вы не решились атаковать Ли в прошлый понедельник; как же Вы сделаете это сейчас, когда он находится к югу от реки, а Вы можете взять с собой не более двух третей тех сил, которыми располагали тогда? Неблагоразумно надеяться, и я этого не ожидаю, что теперь Вы сможете многого добиться. Вы упустили прекрасную возможность, чем я чрезвычайно расстроен.

Что же сделал Мид, получив послание Линкольна? Мид никогда не увидел этого письма – Линкольн его не отправил. Оно было найдено в бумагах президента после его смерти.

Полагаю – конечно, это только предположение, – что, написав письмо, Линкольн выглянул в окно и сказал себе: «Подождем минуту. Может быть, я не должен спешить с выводами. Сидя в тиши Белого дома, легко отдавать приказы об атаке. А если бы я видел столько же крови, как Мид за последнюю неделю, если бы слышал душераздирающие стоны и крики раненых и умирающих, то, возможно, имея робкий характер Мида, и я не стремился бы начинать наступление. Во всяком случае, дело сделано. Послав письмо, я облегчу душу, но заставлю Мида оправдываться. Он, скорее всего, попытается обвинить в случившемся меня. Неприятные переживания могут отразиться на его пригодности к дальнейшей службе в качестве командующего и, возможно, заставят его выйти в отставку».

Итак, Линкольн отложил письмо в сторону: собственный горький опыт говорил о том, что резкая критика и упреки почти всегда оказываются бесполезными.

По словам президента Теодора Рузвельта, сталкиваясь со сложной проблемой, он обычно оглядывался на большой портрет Линкольна, который висел над его письменным столом в Белом доме, спрашивая себя: «Что сделал бы на моем месте Линкольн? Как он решил бы эту проблему?»

Давайте и мы, когда в следующий раз у нас появится желание отчитать кого-либо, вытащим из кармана пятидолларовую банкноту, посмотрим на изображение Линкольна и зададимся вопросом: «А как поступил бы Линкольн, будь у него эта проблема?»

Время от времени Марк Твен терял самообладание и писал письма, от которых краснела бумага. Так, однажды он написал вызвавшему его ярость человеку: «Вы заслуживаете погребальный пропуск. Только попробуйте что-нибудь сказать, и я посмотрю, как вы его получите». В другом случае он с возмущением писал редактору о попытках корректора «улучшить мою орфографию и пунктуацию» и приказывал: «Загляни в мой экземпляр и убедись, что твой корректор извлекает свои предположения из каши в своем разложившемся мозгу».

Написание таких ядовитых посланий приносило Марку Твену облегчение. Эти письма позволяли ему «выпустить пар» и не приносили реального вреда, потому что жена писателя неизменно изымала их с почты. Они никогда не были отправлены.

Вам хочется кого-то переделать, исправить и усовершенствовать? Великолепно! Прекрасно! Я целиком на вашей стороне. Но почему бы не начать с самого себя? С чисто эгоистической точки зрения это намного полезнее, чем пытаться усовершенствовать других. И к тому же безопаснее. «Не жалуйтесь, что на крыше соседа лежит снег, если ваш собственный порог не чищен». Это слова Конфуция.

Будучи молодым человеком, я упорно пытался произвести впечатление на людей. Как-то я готовил для журнала статью о писателях и написал глупое письмо Ричарду Хардингу Дэвису, который тогда заметно выделялся на литературном горизонте Америки, с просьбой рассказать о его методе работы. За несколько недель до этого я получил от кого-то письмо с интригующей

припиской: «Продиктовано, но не прочитано», которая произвела на меня сильное впечатление. Мне показалось, что автор письма очень большой, важный и занятой человек. Я отнюдь не был слишком занят, но очень хотел произвести впечатление на Ричарда Хардинга Дэвиса и поэтому закончил свое коротенькое письмо этими же словами: «Продиктовано, но не прочитано».

Он не ответил на мое письмо – просто вернул его, небрежно написав поперек моей приписки: «В своих дурных манерах Вы превзошли самого себя». Вероятно, я сделал глупость и заслужил его упрек. Однако в ответ на его замечание, как и свойственно человеку, я возмутился. Это чувство возмущения было так сильно, что, узнав о смерти Дэвиса десять лет спустя, в первую очередь я вспомнил – и мне стыдно в этом признаться – о причиненной мне обиде.

Желая завтра избавиться от чувства обиды, которое может преследовать нас десятилетиями, займемся суровой самокритикой, пусть даже мы не вполне уверены в ее справедливости.

Общаясь с людьми, помните – это в большинстве своем создания не логично рассуждающие, а эмоциональные, наполненные предрассудками, и движут ими гордыня и тщеславие.

Чувствительного Томаса Харди, одного из лучших романистов, чье творчество, несомненно, обогатило английскую литературу, резкая критика заставила навсегда отказаться от сочинения беллетристических произведений. А английского поэта Томаса Чаттертона критика довела до самоубийства.

Бенджамин Франклин, известный в молодости своей бестактностью, со временем стал настолько дипломатичен и искусен в общении с людьми, что был назначен американским послом во Франции. В чем секрет его успеха? «Я никогда не буду говорить плохо о человеке, – повторял он, – но расскажу все хорошее, что знаю о каждом».

Любой глупец может критиковать, осуждать и выражать недовольство – и большинство из них так и поступают.

Но для проявления понимания и снисходительности требуются сильный характер и владение собой.

«Величие человека проявляется в том, как он обращается с маленькими людьми», – говорил Карлейль.

Боб Гувер, известный пилот-испытатель и постоянный участник авиационных представлений, возвращался домой в Лос-Анджелес с авиашоу в Сан-Диего. Согласно записи в журнале полетных действий, на высоте трехсот футов неожиданно отказали оба двигателя. Искусно маневрируя, летчик сумел посадить самолет. Машина была сильно повреждена, однако никто не пострадал. Сразу же после аварийной посадки Гувер проверил топливо в баках самолета. Как он и подозревал, самолет времен Второй мировой войны с турбовинтовыми двигателями был заправлен не бензином, а топливом для реактивных самолетов.

Вернувшись на аэродром, летчик пожелал увидеть механика, готовившего его самолет. Допустивший ошибку молодой человек был ни жив ни мертв: только что он стал причиной крушения очень дорогостоящей машины и чуть не лишил жизни трех человек. Слезы покатились по его лицу, когда он увидел приближающегося Гувера.

Вы можете вообразить негодование Гувера и наверняка представляете, какой разнос мог устроить этот гордый высококлассный пилот за подобную халатность. Однако он не стал бранить механика и даже не покрикивал на него. Вместо этого Боб Гувер положил свою большую руку ему на плечо и сказал:

– Я верю, что вы никогда не сделаете подобного впредь. И чтобы доказать это, я прошу вас завтра обслуживать мой F-51.

Часто родители поддаются искушению покрикивать на собственных детей. Вы ждете, что я скажу: «Не следует этого делать», но я не произнесу этих слов. Замечу лишь одно: прежде чем критиковать их, прочтите классику американской журналистики «Отец забывает». Впервые

эта статья появилась в журнале «Пиплз хоум джорнал». Мы приводим ее здесь с позволения автора, в том виде, как она была напечатана в «Ридерс дайджест».

«Отец забывает» – это одна из тех коротких историй, созданных в порыве искренних чувств, которые задевают глубинные струны души столь многих читателей, что становятся многолетними лидерами по числу перепечаток. Автор статьи Ливингстон Ларнед пишет: «С момента своего первого появления “Отец забывает” был перепечатан в сотнях газет и журналов по всей стране. Почти так же активно рассказ печатался на многих других языках. Я лично давал разрешение тысячам тех, кто хотел читать его в школах, церквях, на университетских лекциях. Бесчисленное количество раз звучал он в эфире различных радиостанций. К моему удивлению, его использовали периодические издания колледжей и высших школ. Иногда маленькое произведение пользуется фантастическим успехом. Именно так случилось с этим рассказом».

ОТЕЦ ЗАБЫВАЕТ

Б. Ливингстон Ларнед

Послушай, сын, я говорю это сейчас, когда ты спишь. Щека лежит на маленькой ручонке, светлые кудри прилипли к влажному лбу. Я тайком прокрался в твою комнату. Всего несколько минут назад, когда я сидел с газетой в библиотеке, меня охватила волна раскаяния. Я пришел в твою спальню с повинной.

Я подумал о том, что был слишком строг к тебе. Я отругал тебя, когда ты собирался в школу, потому что ты едва ли коснулся лица полотенцем. Я отчитал тебя за то, что не чистишь ботинки, зло прикрикнул на тебя, когда ты бросил свои вещи на пол.

За завтраком я тоже нашел, за что тебя поругать. Ты что-то пролил, глотал пищу большими кусками, клал локти на стол и намазывал слишком много масла на хлеб. А когда я спешил на свой поезд, а ты, уходя гулять, обернулся, помахал мне рукой и крикнул: «До свидания, папочка!», я, нахмурившись, бросил в ответ: «Расправь плечи, не сутулься».

Вечером повторилось то же самое. Проходя мимо, я увидел, как ты, стоя на коленях, играешь в шарики. На чулках уже образовались дырки. Я унизил тебя при твоих друзьях, когда ты брел впереди меня по направлению к дому. Чулки были дорогими, если бы ты сам платил за них, то был бы более аккуратным. Слушай, сын, что говорит тебе отец.

Помнишь, как позже, когда я читал, сидя в библиотеке, ты робко вошел и посмотрел на меня с какой-то болью в глазах. Я бросил на тебя взгляд поверх газеты, нетерпеливый и недовольный, что мне мешают. Ты нерешительно стоял в дверях. «Чего ты хочешь?» – пробурчал я.

Ты, ничего не сказав, стремительно бросился ко мне, обвил руками мою шею и поцеловал. И твои ручонки сжались с любовью, которую Бог разжег в твоём сердце и которую не может притушить даже пренебрежение. А потом ты ушел, и я слышал, как ты поднимался по ступенькам.

И в этот момент, сынок, газета выпала у меня из рук и жуткий, парализующий страх охватил меня. Что же сделала со мной привычка? Привычка отчитывать, выискивать ошибки, делать замечания. Это моя награда тебе за то, что ты мальчишка. Это не потому, что я не люблю тебя, а потому, что слишком многого жду от ребенка. Я оцениваю тебя мерками своих лет.

А в тебе, в твоём характере так много хорошего, замечательного, искреннего. Твое маленькое сердечко похоже на огромный диск солнца, встающего над дикими холмами. Я увидел это в твоём внезапном порыве, когда ты подбежал и поцеловал меня перед сном. И сегодня

больше ничего не имеет значения, сынок. Я пришел в темноте к твоей кровати и, пристыженный, встал на колени.

Это недостаточное искупление. Я знаю, что ты не понял бы все то, что я сейчас тебе говорю, в часы бодрствования. Но завтра я буду настоящим отцом. Я буду твоим закадычным другом, буду страдать, когда ты страдаешь, и смеяться, когда ты смеешься. Я прикушу язык, когда с него будут готовы сорваться нетерпеливые слова. И буду повторять как заклинание: «Это всего лишь мальчик, маленький мальчик!»

Боюсь, я представлял тебя взрослым мужчиной. Теперь, когда я смотрю на тебя, сынок, устало свернувшегося в своей кроватке, я вижу, что ты все еще ребенок. Еще вчера мать носила тебя на руках, и твоя головка лежала у нее на плече. Я требовал слишком многого, слишком многого.

Вместо того чтобы осуждать людей, давайте попытаемся понять их, представить себе мотивацию их поступков. Это намного полезнее и интереснее, чем голое критиканство. При этом в человеке развивается сочувствие к окружающим, терпимость и доброжелательность. «Все понять – значит все простить».

Как сказал доктор Джонсон, «сам Бог не намеревается судить человека до конца его дней». Почему это должны делать мы?

Не критикуйте, воздерживайтесь от осуждения.

Глава 2. Большой секрет искусства обхождения с людьми

В подлунном мире существует лишь один способ заставить кого-либо что-то сделать. Вы когда-нибудь задумывались над этим? Да, действительно, только один. И он заключается в том, чтобы пробудить у человека желание это сделать.

Запомните, другого способа нет.

Конечно, можно под дулом пистолета заставить человека отдать вам свои часы. Можно принудить служащего работать под угрозой увольнения. Можно добиться от ребенка нужных поступков с помощью кнута или наказания. Однако все эти грубые методы могут иметь нежелательные последствия.

Единственный способ побудить вас что-либо сделать – дать вам то, чего вы хотите.

А чего вы хотите?

Зигмунд Фрейд утверждал, что в основе всех наших поступков лежат два мотива: сексуальное влечение и желание стать великим.

Профессор Джон Дьюи, один из самых проникательных американских философов, выразил это несколько иначе. По его мнению, глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является «желание быть значительным». Запомните это выражение: «желание быть значительным». Оно существенно. Ему будет посвящено много страниц этой книги.

Итак, чего же вы хотите? На самом деле не так уж и много, однако действительно желаемого вы добиваетесь с явной настойчивостью. Вот список, верный почти для каждого нормального человека:

- 1) – здоровье и сохранение жизни;
- 2) – пища;
- 3) – сон;
- 4) – деньги и вещи, которые за них приобретаются;
- 5) – жизнь в загробном мире;
- 6) – сексуальное удовлетворение;
- 7) – благополучие своих детей;
- 8) – сознание собственной значительности.

Почти все эти желания обычно удовлетворяются – все, кроме одного. Столь же глубокое и властное, как желание пищи и сна, оно реализуется крайне редко. Фрейд называет это «желанием быть великим», а Дьюи – «желанием быть значительным».

Однажды Линкольн начал свое письмо словами: «Всем нравятся комплименты». А Уильям Джеймс утверждал: «Страстное стремление людей быть оцененными по достоинству является глубочайшим свойством человеческой натуры». Заметьте: не просто «желание», «потребность» или «стремление», а именно «страстное стремление».

Этот жестокий, постоянно терзающий род человеческий голод дано утолить лишь немногим. Но индивидуум, действительно утоливший его, получает власть над сердцами людей, и «даже гробовщик огорчится, когда он умрет».

Стремление к реализации ощущения собственной значимости, избранности – это одна из основных характеристик, отличающих человека от животного. Проиллюстрируем это утверждение. Мальчиком я жил на ферме в Миссури, где мой отец разводил замечательных свиней породы дьюрок-джерси и племенной беломордый крупный рогатый скот. Демонстрируя свиней и скот на окружных ярмарках и выставках повсюду на Среднем Западе, мы неоднократно выигрывали первые призы. Мой отец накалывал полученные награды на полосу белого муслина и, когда к нам приходили друзья или посетители, обязательно доставал ее. Он держал в руках один конец длинной полосы, я – другой, демонстрируя гостям длинный ряд голубых значков.

Свиньи были равнодушны к наградам. А вот отца эти значки интересовали – собранная коллекция давала ему возможность чувствовать себя значительным.

Не будь у наших предков этого пылкого стремления к самоутверждению, не было бы и цивилизации. Без него нам не удалось бы далеко уйти от животных.

Именно стремление к самоутверждению заставило бедного необразованного приказчика бакалейной лавки изучать юридические книги, которые он нашел на дне бочки с домашним хламом, купленной у старьевщика за пятьдесят центов. Вы, вероятно, слышали об этом приказчике. Его звали Линкольн.

Именно это стремление вдохновляло Диккенса на написание его бессмертных романов. Оно же воодушевило сэра Кристофера Рена на создание симфоний в камне. Жажда самоутверждения заставила Рокфеллера копить миллионы, которые он так и не сумел истратить! И именно это чувство вынудило самого богатого человека в вашем городе построить дом, размерами своими значительно превышающий потребности его семьи.

Подчиняясь этому чувству, вы носите одежду последних фасонов, управляете новейшей моделью автомобиля и хвалите своих выдающихся детей.

Именно это стремление приводит многих юношей и девушек в банды и криминальные объединения. По словам бывшего полицейского комиссара Нью-Йорка Е. П. Малруни, средний молодой преступник целиком поглощен собственной персоной и после ареста в первую очередь требует бульварные газеты, представляющие его героем. Неприятная перспектива тюремного заключения кажется ему слишком отдаленной, а пока он может любоваться своей фотографией рядом с фотографиями великих спортсменов, кинозвезд и политиков.

Скажите мне, как вы добиваетесь самоутверждения, и я скажу вам, кто вы такой. Способ достижения выявляет в вас самое существенное, определяет ваш характер. Например, Джон Д. Рокфеллер самоутвердился, дав деньги на сооружение в столице Китая Пекине современной больницы, предназначенной для миллионов бедняков, которых он никогда не видел и не увидит. С другой стороны, Диллинджер достиг той же цели, став бандитом, убийцей и грабителем банков. Преследуемый агентами ФБР, он ворвался в фермерский дом в Миннесоте и заявил: «Я – Диллинджер!» Он гордился своим положением врага общества номер один: «Я не собираюсь причинять вам зла, но я – Диллинджер!»

Действительно, единственное существенное различие между Диллинджером и Рокфеллером – это способ, которым каждый из них добился самоутверждения.

История изобилует забавными примерами, как известные люди боролись за реализацию этой потребности. Даже Джордж Вашингтон хотел, чтобы его называли «Ваша светлость президент Соединенных Штатов»; Колумб ходатайствовал о титуле «Адмирал океана и вице-король Индии». Екатерина II не вскрывала писем, которые были адресованы иначе, чем «Ее императорскому величеству»; а миссис Линкольн, как тигрица, набросилась на миссис Грант в Белом доме с криком: «Как вы смеете садиться в моем присутствии без моего приглашения!»

Наши миллионеры финансировали экспедицию адмирала Бэрда в Антарктику в 1928 году при условии, что цепи ледяных гор будут названы их именами; Виктор Гюго домогался переименования в его честь Парижа, ни больше ни меньше. Даже Шекспир, величайший из великих, пытался усилить блеск своего имени приобретением фамильного герба.

Иногда люди используют болезнь, чтобы добиться сочувствия и внимания и ощутить себя значительными. В качестве примера вспомним миссис Мак-Кинли. Реализуя потребность ощущения собственной значимости, она заставляла своего мужа, президента Соединенных Штатов, оставлять важные государственные дела и проводить часы подле ее постели, обнимая и уговаривая уснуть. Терзавшую ее жажду внимания она пыталась утолить, требуя его присутствия, пока врач лечил ее зубы, и однажды даже устроила мужу бурную сцену, когда он должен был оставить ее наедине с дантистом из-за встречи с госсекретарем Джоном Хэем.

Писательница Мэри Робертс Райнхарт рассказала мне о яркой, энергичной молодой незамужней женщине, которая заболела, чтобы обрести ощущение собственной значительности: «Однажды этой женщине пришлось серьезно задуматься над чем-то неприятным, возможно, над своим возрастом. Впереди ее ждали долгие годы одиночества, не обещавшие ничего хорошего. Она слегла в постель, и долгие десять лет ее старуха мать ходила с подносами на третий этаж и обратно, ухаживая за ней. Наконец мать не выдержала подобного напряжения и умерла. Несколько недель больная томила, а потом поднялась с постели, оделась и вернулась к нормальной жизни».

По утверждению некоторых авторитетных специалистов, люди иногда действительно сходят с ума, пытаясь в мире безумных грез обрести сознание значительности, которого были лишены в суровом реальном мире. В Соединенных Штатах количество пациентов, страдающих психическими заболеваниями, превышает число всех других больных, вместе взятых.

Каковы причины помешательства?

На столь сложный вопрос никто не может ответить однозначно. Мы знаем, что определенные болезни, подобно сифилису, разрушают и уничтожают клетки мозга, в результате чего возникает психическое заболевание. Около половины психических заболеваний можно связать с физическими причинами – поражением клеток мозга в результате алкоголизма, интоксикации и различных травм. А вот вторая половина людей, страдающих душевными расстройствами, по-видимому, не имеет никаких органических дефектов в клетках мозга. Посмертное исследование тканей мозга таких больных обнаруживает их видимое здоровье.

Почему же эти люди сходят с ума?

Я задал этот вопрос главному врачу одной из самых известных психиатрических клиник. Этот признанный специалист, получивший самые высокие награды за свои познания в области психиатрии, откровенно признался, что не знает ответа на этот вопрос. И никто этого с уверенностью не знает. Однако он заметил, что многие люди проникаются в состоянии безумия сознанием собственной значительности, которого не смогли добиться в реальном мире. Затем он рассказал мне историю.

Замужество одной из моих пациенток оказалось трагичным. Она хотела любви, сексуального удовлетворения, детей и социального престижа, но жизнь разрушила все ее надежды. Муж не любил ее. Не желая общаться с ней даже за обеденным столом, он заставлял подавать еду в его комнату. У нее не было ни детей, ни общественного положения. Она сошла с ума, в своем воображении развелась с мужем и приняла девичью фамилию. Теперь она считает себя женой английского аристократа и настаивает на том, чтобы ее называли леди Смит.

Что же касается детей – она воображает, что каждую ночь у нее появляется новый ребенок. Всякий раз при моем посещении она говорит: «Доктор, прошлой ночью у меня родился ребенок».

Корабли ее мечты потерпели крушение на скалах реальной жизни, но в солнечной, фантастической стране безумия все ее бригантинны благополучно приходят в порт с поднятыми парусами, поющими под напором наполняющего их ветра.

Трагично? Право, не знаю. Ее психиатр сказал мне: «Даже если бы я мог восстановить ее психику, то не стал бы этого делать. В своем нынешнем положении она намного счастливее».

Если некоторые индивидуумы настолько озабочены потребностью самоутверждения, что действительно сходят с ума, чтобы обрести его, то, представьте себе, каких чудес мы можем достичь, раскрыв людям правильное восприятие этой стороны безумия.

Одним из первых бизнесменов, чья заработная плата превысила миллион долларов в год, стал Чарльз Шваб (тогда не существовало подоходного налога и пятьдесят долларов в неделю считалось очень хорошим заработком). Его, в то время тридцативосьмилетнего, Эндрю Кар-

неги пригласил на должность первого президента заново организованной в 1921 году Государственной сталелитейной компании. (Позже Шваб покинул эту компанию, чтобы возглавить терпящую бедствие «Бетлехем стил компани» и превратить ее в наиболее прибыльную компанию Америки.)

Почему Эндрю Карнеги платил Чарльзу Швабу миллион долларов в год, т. е. более трех тысяч долларов в день? Почему? Потому, что Шваб – гений? Нет. Потому, что он знал производство стали лучше других? Вздор. Чарльз Шваб говорил мне, что в компании работает много людей, разбирающихся в этом лучше, чем он.

Сам Шваб полагал, что столь высокое жалованье получает в основном за умение обращаться с людьми. Я попросил его рассказать, как он это делает. Предлагаю вашему вниманию его секрет, излагаемый его собственными словами. Эти слова следует отлить из вечной бронзы и вывесить в каждом доме, в каждой школе, в каждом магазине и в каждом учреждении. Вместо того чтобы тратить время на заучивание латинских глаголов или запоминание количества осадков, выпадающих в Бразилии, дети должны выучить эти слова наизусть – взяв их девизом, мы можем радикально изменить свою жизнь.

«Я считаю самым ценным своим качеством умение пробуждать у людей энтузиазм, – сказал Шваб, – и полагаю, что признание достоинств и поощрение – единственный способ выявить наилучшие качества работников.

Ничто не бьет так сильно по честолюбию человека, как критика со стороны руководства. Я никогда никого не критикую. Я верю в действенность поощрения, поэтому стремлюсь хвалить людей и избегаю брани. *Если мне что-то нравится, я искренен в своей оценке и щедр на похвалу».*

Так поступает Шваб. А что же обычный человек? Как раз наоборот. Если ему что-то не нравится, он разражается проклятиями, а если нравится – предпочитает промолчать. Как говорится в одном старом куплете, «однажды я поступил плохо и с тех пор постоянно слышу об этом. В другой раз я дважды поступил хорошо, но не услышал об этом ни слова».

«В ходе многочисленных контактов со многими замечательными людьми в различных частях света, – заявил Шваб, – я не встречал человека, сколь бы высокий пост он ни занимал, который не работал бы эффективнее и не проявлял бы больше старания в обстановке доброжелательности, а не в атмосфере критики».

В этом, по его словам, и состояла одна из главных причин феноменальных успехов Эндрю Карнеги, который хвалил своих соратников и публично, и наедине.

Желая воздать должное своим помощникам даже на собственном надгробном памятнике, он написал для себя следующую эпитафию: «Здесь покоится человек, знавший, как собрать вокруг себя людей, которые были умнее его самого».

Одним из секретов успеха Рокфеллера в управлении людьми была его искренняя благожелательная оценка их деятельности. Например, когда один из его партнеров, Эдвард Т. Бедфорд, в результате неудачной сделки в Южной Америке потерял миллион долларов, принадлежавших фирме, Рокфеллер имел все основания для критики. Однако он знал, что Бедфорд старался сделать как можно лучше, – и инцидент был закрыт. Более того, Рокфеллер нашел повод для похвалы и поблагодарил партнера, сумевшего спасти шестьдесят процентов вложенного капитала. «Это превосходно, – заметил Рокфеллер. – Нам тут, на верхнем этаже, не всегда удается работать так хорошо».

Среди моих бумаг давно уже хранится история, которой никогда не было на самом деле, но которая повествует столь правдиво, что я повторяю ее здесь.

Одна фермерша в конце тяжелого трудового дня положила на стол перед мужем и сыновьями охапку сена, а на возмущенные отзывы о ее умственном здоровье ответила: «Ну откуда я знала, что вы заметите. Я готовлю вам уже двадцать лет и за все это время не слышала ни одного слова, по которому могла бы догадаться, что вы не едите овса».

Когда несколько лет назад проводилось социологическое исследование о причинах ухода женщин из семьи, как вы думаете, что оказалось главной причиной? Недостаток благодарности. И готов поклясться, что соответствующий опрос среди мужчин дал бы те же результаты. Часто мы так привыкаем принимать своих супругов как должное, что забываем демонстрировать, как их ценим.

Студент одной из наших групп рассказал о просьбе, с которой обратилась к нему жена. Она и еще несколько женщин из их церкви участвовали в программе по самоусовершенствованию, и она попросила мужа помочь ей, составив список из шести вещей, которые, по его мнению, она могла бы сделать, чтобы стать лучшей женой. Вот как он излагает дальнейшие события.

Я был удивлен такой просьбой. По правде говоря, мне было бы не трудно выписать шесть моментов, которые я хотел бы в ней изменить. Но со своей стороны она могла бы назвать тысячу вещей, которые следовало бы изменить во мне. Поэтому я попросил: «Дай мне подумать до утра».

Утром я встал очень рано, позвонил цветочнику и попросил прислать ей шесть красных роз с запиской: «Я не могу придумать шесть качеств, которые хотел бы изменить в тебе. Я люблю тебя такой, какая ты есть».

Когда вечером я вернулся домой, как вы думаете, кто встречал меня в дверях? Правильно. Моя жена! В глазах у нее стояли слезы. Слова были не нужны. Я был счастлив, что воздержался от критики, хотя она сама об этом просила.

В следующее воскресенье, в церкви, после того как она рассказала другим участницам программы о результатах своего задания, несколько женщин, с которыми она занималась, подошли ко мне со словами: «Это был самый тактичный поступок, о котором мы когда-либо слышали». Вот тогда я и понял цену благодарности.

Флоренц Зигфельд, самый блестящий из всех продюсеров, когда-либо изумлявших Бродвей, обязан своей репутацией тонкому умению «возвеличить американскую девушку». Время от времени он брал какое-либо маленькое, бесцветное создание, на которое не хотелось взглянуть дважды, и превращал его на сцене в очаровательное, таинственное и обольстительное видение. Зная всю важность похвалы и доверия, Зигфельд своим галантным, предупредительным обращением заставлял женщин чувствовать себя красавицами. Как человек практичный он повысил жалованье девушкам из кордебалета с тридцати долларов в неделю до ста семидесяти пяти. Он умел проявлять рыцарство, рассылая в день открытия реву поздравительные телеграммы участвующим в нем звездам и осыпая каждую танцовщицу розами «американская красавица».

Однажды, рискнув испытать прелести поста, я в течение шести дней и ночей ничего не ел. Это оказалось нетрудным: к концу шестого дня есть хотелось даже меньше, чем к концу второго. Все мы знаем людей, которые не допустят, чтобы их семьи или служащие оставались без пищи в течение шести дней, рассматривая даже мысль об этом как преступление. Однако они с чистой совестью оставляют и тех и других в течение шести дней, шести недель, а иногда и шестидесяти лет без искреннего признания их достоинств, столь же необходимого им, как пища.

Играя главную роль в пьесе «Воссоединение в Вене», Альфред Лунт, один из величайших актеров своего времени, сказал: «Больше всего я нуждаюсь в поддержке чувства собственного достоинства».

Мы заботимся о физическом состоянии наших детей, друзей и служащих, но как редко мы лелеем их чувство самоуважения! Обеспечивая их жареным мясом с картофелем для под-

держания жизненных сил, мы часто пренебрегаем добрыми словами признания, которые долгие годы будут звучать в их памяти, подобно музыке утренних звезд.

Пол Харвей в одной из своих радиопередач «Окончание истории» рассказывал, как искренняя признательность может изменить жизнь человека. Однажды, много лет назад, учительница из Детройта попросила слепого мальчика Стива Морриса помочь ей найти мышь, спрятавшуюся где-то в классе. Понимаете, она признала факт, что природа наградила Стива тем, чего не было ни у кого другого из присутствующих. Как компенсацию за слепоту природа дала ему удивительно тонкий слух, но впервые в жизни Стива кто-то оценил его уникальные способности. Теперь, годы спустя, он говорит, что этот эпизод стал началом новой жизни. С того дня он начал развивать свой дар и теперь, под сценическим именем Стиви Уандер, известен как один из популярнейших певцов и авторов песен семидесятых.

Некоторые читатели, прочтя эти строки, тут же воскликнут: «Сюсюканье! Лесть! Комплименты! Я испробовал все эти приемы. Они не работают – во всяком случае, они не для умных людей».

Конечно, лесть пуста, эгоистична и фальшива и поэтому редко действует на проницательных людей. Она обречена на неудачу, что обычно и случается. Однако правда и то, что некоторые люди так желают, так жаждут признания, что проглотят все что угодно, подобно тому как человек, спасаясь от голодной смерти, ест траву и червей.

Даже королева Виктория была восприимчива к лести. Премьер-министр Дизраэли сознался, что, имея дело с королевой, очень часто прибегал к лести, «разбрасывал ее лопатой» – так звучат его точные слова. Но Дизраэли был одним из наиболее ловких и искусных людей, управлявших когда-либо обширной Британской империей. Он был по-своему гениален, и то, что хорошо работало в его исполнении, не обязательно получится у нас с вами. В конечном итоге лесть может принести больше вреда, чем пользы. Лесть фальшива и, подобно фальшивым деньгам, может в конце концов довести до беды при попытке ее использования.

Как определить разницу между признанием достоинств и лестью? Очень просто. Первое искренне, вторая же лицемерна; признание исходит из сердца, лесть – только из уст. Первое бескорыстно, вторая же эгоистична. Признанием восхищаются, а лесть вызывает порицание.

Не так давно я видел бюст героя Мексики генерала Альваро Обрегона в Чапультепекском дворце в Мехико. Под бюстом высечены его мудрые слова: «Не бойтесь врагов, нападающих на вас. Бойтесь друзей, льстящих вам».

Нет! Нет! И еще раз – нет! Я вовсе не предлагаю вам использовать лесть. Я далек от этого. Речь идет лишь о новом образе жизни. Позвольте мне повториться. *Я говорю о новом образе жизни.*

Король Георг V поместил на стенах своего кабинета в Букингемском дворце шесть афоризмов. Один из них гласил: «Не учите меня ни раздавать, ни получать дешевую похвалу». Это и есть лесть – дешевая похвала. Однажды я прочел определение этого слова, которое стоит здесь привести: «Лесть по своему смыслу в точности совпадает с тем, что человек сам о себе думает».

«Какой бы язык вы ни использовали, – сказал Ралф Уолдо Эмерсон, – вы никогда не сможете сказать более того, что вы есть на самом деле».

Если бы все, что мы делаем, было лестью, каждый мог бы понять это и все мы стали бы экспертами в области человеческих отношений.

Если мы не погружены в обдумывание какой-либо конкретной проблемы, то обычно тратим около девяноста пяти процентов времени, размышляя о самих себе. Стоит хоть на некоторое время прекратить это занятие и подумать о хороших чертах собеседника – и нам не придется прибегать к дешевой и фальшивой лести, которую можно распознать прежде, чем она слетит с губ.

Самые забытые добродетели наших дней – благодарность и признательность. Почему-то мы забываем похвалить сына или дочь, когда они приносят домой хорошие оценки. Нам не приходит в голову наградить их теплыми словами за впервые испеченный пирог или построенный скворечник. А ведь ничто не радует детей больше, чем интерес и похвала родителей.

В следующий раз, отведав в ресторане нежнейшее филе, скажите повару, что оно было великолепно приготовлено. А когда усталый продавец продемонстрирует вам удивительную предупредительность, пожалуйста, отметьте это благодарностью.

Каждый министр, лектор или оратор не раз ощущали, как пропадает энтузиазм, когда человек выходит на сцену перед публикой и не слышит ни одной ободряющей реплики. Это касается не только профессионалов, но и тем более рабочих в офисах, магазинах и на фабриках, членов наших семей и друзей. В межличностном общении мы никогда не должны забывать, что рядом с нами люди, ждущие признания. Это законная порция тепла, которого жаждет каждая душа.

Попробуйте озарить ваши будни маленькими искорками благодарности. Вы увидите, как эти искорки разожгут маленькие огоньки дружбы, которые вырастут и в следующий раз послужат вам настоящими маяками.

Памеле Данхем из Нью-Феервилда, штат Коннектикут, приходилось по долгу службы контролировать уборщика, который очень плохо справлялся со своими обязанностями. Остальные служащие смеялись над ним и специально сорили в коридоре, чтобы подчеркнуть его плохую работу, но чистоты в магазине это не прибавляло.

Пытаясь различными способами заставить этого человека работать, Памела заметила, что время от времени у него все получается достаточно хорошо. В такие дни она старалась прилюдно его похвалить. Через некоторое время он стал убирать лучше и вскоре уже выполнял свою работу вполне эффективно. Сейчас он справляется блестяще, и все, кто работает рядом, благодарны ему. Искренняя признательность дала результат там, где не помогли критика и насмешки.

Обидев человека, вы уже никогда не измените его и тем более никогда не вдохновите. Один мудрый человек рассказал мне, что сделал на зеркале следующую надпись – там, где она не мешает, но можно видеть ее каждый день:

Я пройду по этому пути только однажды, поэтому любое добро, которое могу сделать, всю доброту, какую могу показать людям, – все это я должен сделать сейчас. Мне нельзя это забыть или отложить, потому что я пройду по этому пути лишь однажды.

Эмерсон сказал: «Каждый встреченный мной человек в чем-то меня превосходит, и мне есть чему у него поучиться».

Если это утверждение истинно для Эмерсона, оно должно быть в тысячу раз более верным для нас с вами. Давайте перестанем размышлять о собственных достижениях и желаниях и постараемся оценить положительные стороны других людей. Забудьте о лести,ставляйте только честные и правдивые оценки. Будьте «искренними в своих похвалах и щедрыми на одобрение», и люди будут дорожить вашими словами и повторять их всю жизнь, через много лет после того, как вы о них забудете.

Давайте честные и правдивые оценки.

Глава 3. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир. Тот, кто не сможет, обречен на путь в одиночестве

Летом я часто езжу в штат Мэн на рыбалку. Лично я обожаю землянику со сливками, но обнаружил, что вследствие какой-то странной причины рыба предпочитает червей. Поэтому, отправляясь на рыбалку, я не размышляю о своих желаниях. Я думаю только о том, чего хочет рыба, и потому даже не пытаюсь наживить крючок земляникой со сливками. Более того, подманивая рыбу червяком или кузнечиком, я приговариваю: «Пожалуйста, попробуй, это очень вкусно».

Почему бы нам не использовать столь же разумный прием для привлечения людей?

Ллойд Джордж, премьер-министр Великобритании в период Первой мировой войны, поступал именно так. На вопрос о том, как удалось ему остаться у власти, в то время как все другие лидеры военного периода – Вильсон, Орландо и Клемансо – уже забыты, он отвечал, что если эту ситуацию попытаться объяснить каким-то одним фактором, то он бы выделил твердо усвоенную им необходимость насаживать на крючок наживку, отвечающую вкусам рыбы.

Почему мы говорим о своих желаниях? Это же ребячество. Абсурд. Конечно, нам очень хочется получить желаемое. Но никого другого это не интересует. Все люди таковы: нам интересно лишь то, чего хотим мы.

Поэтому оказывать влияние на других людей можно лишь одним способом – говорить о том, чего хотят они, и показывать им, как получить желаемое.

Обязательно вспомните эти слова завтра, пытаясь побудить кого-то что-то сделать. Например, вознамерившись отговорить своего сына от курения, не читайте ему нотаций и не говорите о своих желаниях. Лучше объясните, что курение может помешать ему вступить в бейсбольную команду или выиграть состязание в беге на сто ярдов.

Хорошо бы об этом помнить независимо от того, с кем вы имеете дело – с детьми, телятами или шимпанзе. Приведу поучительный пример. Однажды Ралф Уолдо Эмерсон и его сын пытались загнать теленка в коровник. При этом они допустили стандартную ошибку, приняв во внимание лишь собственные желания. Эмерсон толкал теленка, а сын тянул его. Теленок уперся и отказывался уйти с пастбища. Горничная ирландка видела их затруднительное положение. У нее, не умевшей писать книги и очерки, в данном случае оказалось больше здравого смысла, или «телячьего смысла», если вам угодно, чем у Эмерсона. Подумав о желаниях теленка, она положила ему в рот палец и позволила сосать его, пока спокойно вела малыша в коровник.

Каждое действие, начиная со дня рождения, является следствием каких-то ваших желаний. И ваше пожертвование значительной суммы Красному Кресту отнюдь не исключение из правила. Вы это сделали, желая протянуть руку помощи, потому что хотели совершить прекрасный, бескорыстный, угодный Богу поступок, ибо «в той мере, как вы сделали это одному из сих братьев Моих меньших, вы сделали это Мне».

Лишь жажда удовлетворения этого желания заставила вас отдать свои деньги. Конечно, вы могли сделать взнос по чьей-либо настоятельной просьбе или просто стыдясь отказать в нем. Одно определено: вы сделали пожертвование, потому что чего-то хотели.

Профессор Гарри А. Оверстрит в своей поучительной книге «Влияние на поведение человека» сказал: «Наши поступки вдохновляются нашими сокровенными желаниями... и наилучший совет, который можно дать тем, кто собирается преуспеть в мастерстве побуждения – будь то в деловом мире, в семье, в школе или в политике, – сводится к следующему: сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир. Тот, кто не сможет, обречен на путь в одиночестве».

Эндрю Карнеги, бедный шотландский парнишка, работавший в начале своей карьеры за два цента в час, истратил на пожертвования триста шестьдесят пять миллионов долларов. Он очень рано усвоил, что единственная возможность воздействовать на окружающих – это говорить о том, чего они хотят. Э. Карнеги посещал школу всего четыре года и тем не менее в полной мере овладел искусством обращения с людьми.

Приведем пример. Его невестка очень тревожилась о двух своих сыновьях, студентах Йельского университета. Мальчишки были так поглощены собственными делами, что не писали домой и не обращали никакого внимания на отчаянные письма матери.

Эндрю Карнеги предложил пари на сто долларов, что получит ответ юных шалопаев со следующей же почтой, даже без соответствующей просьбы. Пари было принято, и он написал своим племянникам забавное письмо о всяких пустяках, упомянув в конце, что посылает каждому из них по пять долларов.

Однако деньги в конверт не вложил.

С обратной почтой пришел ответ с благодарностью «дорогому дяде Эндрю» за его милое письмо – а закончить это послание вы, надеюсь, сможете и сами.

Другой пример убеждения продемонстрировал Стэн Новак из Кливленда, штат Огайо, посещавший наши курсы. Однажды вечером, когда Стэн вернулся домой с работы, он увидел, что его младший сын Тим лежит на полу в гостиной, кричит и стучит ногами. На следующий день мальчик должен был идти в садик, а он не хотел этого и таким способом выражал свой протест. Можно было бы отправить Тима в его комнату и сказать, что ему лучше согласиться пойти в детский сад, потому что у него нет выбора, – и это было бы нормальной реакцией родителя на подобное поведение ребенка. Но нынешним вечером, понимая, как важно для сына прийти в детский сад с открытой душой, Стэн сел и призадумался: «Если бы я был Тимом и меня отправляли в детский сад, что могло бы меня вдохновить?» Вместе с женой они составили список всех увлекательных занятий, которыми малыш сможет заниматься в саду: рисовать смывающейся краской пальцами, петь песни, заводить новых друзей. А затем принялись все это осуществлять. «Мы все: моя жена Лил, наш старший сын Боб и я сам – начали рисовать пальцами на кухонном столе, получая от этого громадное удовольствие. Тим вначале подглядывал из-за угла, а затем попытался присоединиться к нам.

– Нет, нет, Тим! Ты сначала должен пойти в детский сад, чтобы научиться рисовать такими красками.

Со всем доступным мне энтузиазмом я принялся перечислять все вошедшее в список, объясняя теми словами, которые мог понять ребенок, сколько удовольствия и радости ждет его в детском саду. На следующее утро я думал, что проснулся первым, однако, спустившись вниз, обнаружил полусонного Тима, сидящего в кресле в гостиной.

– Что ты здесь делаешь?

– Жду, когда мы пойдем в детский сад: я не хочу опоздать.

Энтузиазм всей нашей семьи пробудил в мальчике страстное желание идти в детский сад. Ни дискуссиями, ни угрозами добиться этого было бы невозможно».

Предположим, завтра у вас появится необходимость побудить кого-то к какому-либо действию. Перед тем как заговорить, остановитесь и спросите себя: «Как я могу пробудить у него желание сделать это?»

Подобный вопрос удержит вас от необдуманного стремления встречаться с людьми ради пустой болтовни о собственных желаниях.

В течение какого-то времени я каждый сезон читал цикл из двадцати лекций в большом танцевальном зале одного нью-йоркского отеля.

В начале одного из сезонов мне неожиданно сообщили, что плата за аренду помещения возросла почти в четыре раза. К этому моменту все билеты уже были отпечатаны и распространены и все необходимые объявления уже были сделаны.

Естественно, я не хотел платить лишние деньги. Но какой смысл разговаривать с администрацией отеля о том, чего хочу или не хочу я? Их интересует лишь то, чего хотят они. И вот через два дня я пришел к управляющему отелем.

«Хотя ваше письмо меня несколько шокировало, – сказал я, – я вас ни в чем не упрекаю. На вашем месте я, вероятно, поступил бы так же. Как управляющий вы обязаны обеспечивать максимально возможную прибыль заведения, в противном случае вас совершенно справедливо уволят. А теперь давайте возьмем лист бумаги и запишем на нем все плюсы и минусы, которые вы получите, продолжая настаивать на увеличении арендной платы».

Я взял фирменный бланк, провел посередине линию и озаглавил одну колонку «плюсы», а вторую – «минусы».

В первой колонке я написал фразу «Танцевальный зал свободен» и пояснил: «Свободный танцевальный зал можно сдавать для танцев и собраний, от которых вы получите доход значительно больший, чем за цикл лекций. Отдав мне зал на двадцать вечеров в течение сезона, вы определенно понесете некоторые финансовые потери.

А теперь давайте рассмотрим “минусы”. Во-первых, вместо того чтобы увеличить получаемый от меня доход, вы фактически вовсе лишитесь его, потому что я не смогу уплатить требуемую сумму и буду вынужден проводить свои лекции в каком-либо другом месте.

К “минусам” следует отнести и еще одно обстоятельство. Мои лекции посещает множество образованных, культурных людей. Это хорошая реклама для вас, не так ли? Вы должны признать, что даже пять тысяч долларов, затраченные на рекламу в газетах, не обеспечат отелю то количество посетителей, которое я привлекаю своими лекциями. И это очень выгодно для отеля».

Я вписал отмеченные «минусы» в соответствующую колонку и передал листок управляющему со словами: «Я предлагаю вам тщательно обдумать все возможные для вашего заведения преимущества и потери и сообщить мне окончательное решение».

На следующий день меня известили, что арендная плата будет увеличена только на пятьдесят, а не на триста процентов.

Обратите внимание, что я получил эту скидку, не сказав ни слова о своих проблемах. Я все время говорил о том, чего хочет мой собеседник и как он может получить желаемое.

Предположим, что я поступил бы соответственно установкам обычного человека, т. е. ворвался бы в офис управляющего с криком: «Что значит это увеличение арендной платы?! Вам же известно – билеты уже проданы и соответствующие объявления сделаны! В три раза! Нелепость! Абсурд! Я не буду столько платить!»

И что бы тогда произошло? Спор становился бы все более бурным, жарким и беспредметным – и даже если бы я убедил управляющего в собственной правоте, самолюбие затруднило бы ему отступление.

Блестящие крупницы мудрых советов из области тонкого искусства взаимоотношений между людьми можно найти в высказываниях Генри Форда. «Если и существует некий секрет успеха, – говорил он, – то заключается этот секрет в умении принять точку зрения другого человека и посмотреть на вещи его глазами».

Этот совет так хорош, что хочу еще раз повторить его: *«Если и существует некий секрет успеха, то заключается этот секрет в умении принять точку зрения другого человека и посмотреть на вещи его глазами».*

Истинность данного утверждения настолько очевидна, что каждый должен был бы с одного взгляда убедиться в этом; и все же девяносто процентов людей на этой земле игнорируют его в течение девяноста процентов времени.

Вы хотите пример? Просмотрите письма, которые окажутся на вашем столе завтра утром, и в большинстве из них вы не обнаружите даже намека на этот важный закон здравого смысла. Давайте детально разберем письмо, написанное главой радиоотдела рекламного агентства,

имеющего филиалы по всему континенту, и направленное руководителям местных радиостанций. (Свои комментарии к каждому абзацу я изложил в скобках.)

*Мистеру Джону Бланку,
Бланквилл,
Индиана*

*Уважаемый мистер Бланк!
Компания NN желает сохранить свое положение ведущего рекламного агентства в области радиовещания.*

(Кого заботят планы вашей компании? У меня полно своих собственных проблем. Банк лишает меня права выкупа закладной на мой дом; какие-то насекомые напали на мои любимые цветы; на фондовой бирже упал курс акций; сегодня утром я опоздал к началу работы; вчера вечером я не был приглашен на танцы к Джонсам; врачи находят у меня высокое давление, неврит и перхоть. И что же происходит? Я прихожу в офис, расстроенный всеми этими проблемами, вскрываю почту и читаю разглагольствований какого-то молокососа из Нью-Йорка о желаниях его компании. Ба! Если бы он был способен осознать, какое впечатление произведет его письмо, то покинул бы рекламный бизнес и занялся бы производством жидкости для уничтожения паразитов у овец.)

Рекламные сообщения нашего агентства явились основой стабильной работы сети радиостанций. Последовательное увеличение времени вещания год за годом обеспечивало нам лидерство среди других аналогичных компаний.

(Вы богаты, сильны и занимаете ведущее положение. Ну и что? Мне наплевать, будь вы столь же значительны, как «Дженерал моторс», «Дженерал электрик» и генеральный штаб армии США, вместе взятые. Даже обладая здравым смыслом крохотной колибри, вы смогли бы понять, что меня интересует только мое собственное положение, а все эти разговоры о ваших грандиозных успехах заставляют меня почувствовать собственную приниженность и незначительность.)

Наше агентство хотело бы использовать в подготовке рекламных сообщений последние достижения в области информационных технологий.

(Вы хотите?! Вы хотите. Вы – абсолютный осел. Меня не интересуют ни ваши желания, ни желания президента Соединенных Штатов. Позвольте сказать вам раз и навсегда, что меня интересует лишь то, чего хочу я, – а вы в своем глупом письме не сказали об этом еще ни слова.)

Поэтому мы просим внести нашу компанию в список первоочередных получателей еженедельной информации о подробностях работы станции, которые могут быть полезны агентству для рационального распределения зарезервированного времени.

(«Список первоочередных получателей»! Каков нахал! Сначала разговорами об успехах своей компании заставляют меня почувствовать себя ничтожеством, а затем просит о каких-то приоритетах, не соизволив даже прибавить слово «пожалуйста».)

Немедленное уведомление о получении данного письма, содержащее самые последние данные о Вашей работе, будет взаимно полезным.

(Глупец! Посылаете мне стандартное, размноженное на ксероксе письмо из тех, что широко разлетаются по всему миру, подобно осенним листьям, – и у вас хватает наглости, в то время как я озабочен закладной, моими цветами и давлением, просить меня о личном подтверждении получения вашего циркуляра, да еще и сделать это «немедленно». Что означает это «немедленно»? Разве вы не знаете, что я занят не меньше вашего, – или, по крайней мере, мне нравится так думать. И вообще, кто дал вам право приказывать мне? Вы что-то говорите о «взаимной пользе». Наконец-то, наконец-то вы об этом вспомнили. Однако определение моей выгоды слишком неконкретно.)

*Преданный вам Джон До,
заведующий радиоотделом*

Р. С. Предлагаемые перепечатки материалов из газеты «Бланквилл джорнал», возможно, представят для Вас интерес и могут быть использованы в передачах Вашей радиостанции.

(Ну наконец. Только здесь, в постскрипуме, вы предлагаете нечто, что может быть мне интересно и полезно.

Почему вы не начали с этого свое письмо? Впрочем, у рекламного агента, позволяющего себе письма, наполненные столь глупой болтовней, не все в порядке с мозговыми клетками. Вам нужны не самые подробные сведения о нашей работе, а кварта йода для вашей щитовидки.)

Если человек, посвятивший жизнь рекламному бизнесу и изображающий из себя эксперта в искусстве воздействия на людей, пишет подобное письмо, то чего можно ждать от мясника, пекаря или изготовителя обойных гвоздей?

А вот еще одно письмо. Его получил слушатель моего курса Эдвард Вермилен от начальника крупной узловой товарной станции. Какое впечатление произвело это письмо на адресата? Прочтите его, а затем я вам об этом скажу.

*Компания «А. Зерегас санс»
Фронт-стрит, 28
Бруклин, Нью-Йорк
Вниманию мистера Эдварда Вермилена*

Уважаемый господин!

Большой объем грузов, доставляемых на нашу приемно-отгрузочную железнодорожную станцию во второй половине дня, значительно затрудняет их обработку. Скопление грузов приводит к задержкам грузовых машин, несвоевременной отправке самих грузов и сверхурочным работам. 10 ноября от Вашей компании поступила партия груза, включающая 510 мест, в 16 часов 20 минут.

Мы ходатайствуем о Вашем содействии в преодолении нежелательных последствий несвоевременного поступления грузов. Можно ли просить Вас при отправке столь же крупных партий, как в указанный день, присылать автомашину с грузом пораньше либо доставлять часть груза в первой половине дня?

При выполнении этих условий Ваши грузовики будут разгружаться быстрее и у нас появится возможность отправки грузов в день их получения, что, несомненно, будет Вам выгодно.

Преданный Вам начальник станции Дж. Б.

Э. Вермилен, торговый менеджер фирмы, переслал это письмо мне со следующим комментарием:

Действие данного письма противоположно ожидаемому. Оно начинается с описания трудностей станции, что, вообще говоря, нас не интересует. Просьба о содействии не учитывает наших возможностей и того, что изменение графика может оказаться для нас неудобным. И только в последнем абзаце упоминается, что такое изменение позволит обеспечить более быструю разгрузку наших грузовиков и отправку груза в день его получения.

Иначе говоря, о наших интересах говорится в последнюю очередь, и все письмо вызывает скорее реакцию отторжения, чем желание помочь.

Давайте посмотрим, сможем ли мы усовершенствовать данное письмо. Не будем распространяться о своих проблемах и вспомним, что, по словам Генри Форда, надо уметь «принять точку зрения другого человека и посмотреть на вещи с его позиции».

Вот один из вариантов. Возможно, он не лучший, но не выиграет ли письмо от такого исправления?

Мистеру Эдварду Вермилену

Компания «А. Зерегас санс»

Фронт-стрит, 28

Бруклин, Нью-Йорк

Уважаемый мистер Вермилен!

Ваша компания является одним из наших лучших клиентов в течение вот уже четырнадцати лет. Мы благодарны Вам за сотрудничество и хотели бы всегда обслуживать Вас быстро и эффективно. Однако, к сожалению, это оказывается затруднительным при доставке крупных партий груза в конце дня, как это имело место 10 ноября, так как многие другие клиенты также доставляют свои грузы во второй половине дня. Скопление грузов вызывает задержку разгрузки Ваших машин, а иногда даже и задержку в отправке Вашего груза.

Вы можете избежать подобной ситуации, доставляя грузы в первой половине дня, когда это возможно. Это позволит нам быстро разгрузить машины и немедленно приступить к обработке Вашего груза. Наши рабочие вовремя закончат работу и успеют насладиться за обедом превосходными макаронами Вашего производства.

Независимо от времени доставки груза мы всегда с радостью сделаем все, что в наших силах, чтобы быстро обслужить Вас.

Вы заняты. Пожалуйста, не утруждайте себя ответом на данное письмо.

Преданный Вам

начальник станции Дж. Б.

Служащая одного из банков Нью-Йорка Барбара Андерсон, обеспокоенная здоровьем сына, решила переехать в город Финикс, штат Аризона. Используя знания, полученные на моих курсах, она написала письмо, которое разослала в двенадцать банков Финикса.

Уважаемый господин!

Опыт моей десятилетней банковской практики может быть интересным для Вашего растущего банка.

Занимая различные должности в банковской трастовой компании, я достигла к настоящему моменту положения заведующего отделом и приобрела компетенцию во всех фазах банковской деятельности, включая депозиты, кредиты, займы и управление.

Я переезжаю в Финикс в мае и уверена, что смогу содействовать росту прибылей Вашего банка. Я буду в городе в течение недели с 3 апреля и была бы признательна за возможность познакомить Вас со своими предложениями.

*Искренне Ваша
Барбара Л. Андерсон*

Как вы думаете, сколько ответов на свое письмо получила Барбара? Одиннадцать из двенадцати банков пригласили ее на собеседование, и она могла выбирать, какое из предложений принять. Почему? Миссис Андерсон в своем письме не декларировала *свои* желания, а демонстрировала возможность своего участия в решении *их* проблем.

Тысячи низкооплачиваемых, усталых и потерявших ко всему интерес торговых агентов топчутся сегодня по тротуарам. Почему? Потому что всегда думают только о том, чего хотят они, не желая понимать, что ни вы, ни я не хотим ничего покупать. Если же у нас возникает такая потребность – мы идем и покупаем то, что нам нужно. Однако все мы постоянно заинтересованы в решении каких-то своих проблем. И если бы такой агент показал нам, каким образом его услуги или товары могут нам помочь, то ему не нужно было бы продавать их. Мы сами бы их купили. Каждому человеку нравится думать, что он покупает, а не ему продают.

К сожалению, многие люди, занимаясь торговлей, не удосуживаются взглянуть на вещи с точки зрения покупателя. Приведу пример. Много лет я жил в Форест-Хиллс – маленьком квартале частных домов в самом центре Большого Нью-Йорка. Однажды по дороге на станцию я случайно встретил агента по торговле недвижимостью, который уже много лет занимался этим на Лонг-Айленде и хорошо знал Форест-Хиллс. Меня интересовало, был ли мой оштукатуренный дом построен с применением металлической сетки или же сложен из пустотелого кирпича. Таких деталей он не знал и посоветовал навести справки в ассоциации «Форест-Хиллс гарденс». На следующее утро я получил от него письмо. Сообщил ли он нужные мне сведения, которые я мог получить по телефону всего за одну минуту? Нет. Вместо этого он снова указал мне, что я могу получить их, позвонив по телефону, а затем предложил свои услуги в качестве страхового агента.

Он не был заинтересован в том, чтобы помочь мне. Он был озабочен лишь тем, как помочь самому себе.

Дж. Ховард Лукас из Бирмингема, штат Алабама, рассказывал, как два страховых агента из одной и той же фирмы по-разному повели себя в одной и той же ситуации.

Несколько лет назад я работал в отделе по продажам одной маленькой компании. Рядом с нами располагалось районное представительство большой страховой компании. За каждым из работающих там агентов была закреплена определенная территория. И с нашей фирмой должны были работать двое молодых людей, которых я буду условно называть Карлом и Джоном.

Однажды утром Карл заскочил к нам в офис и между прочим заметил, что его компания только что предложила новые условия страхования жизни для руководящих работников и что нас это наверняка заинтересует, а поэтому он зайдет еще позже, когда будет располагать более полной информацией.

В тот же день на улице мы встретили Джона, возвращавшегося с ленча.

–Привет, Люк, готовься, у меня есть потрясающие новости для твоих ребят! – крикнул он и, поспешив к нам, увлеченно принялся рассказывать о новом виде страхования, которое

с этого дня предлагает их компания. (Разумеется, это было то же самое, о чем вскользь заметил Карл.)

Джон хотел, чтобы мы застраховались одними из первых. Он привел несколько важных фактов, касающихся общей суммы риска, покрытой договором страхования, и подвел итог следующим образом:

– Эта страховка совсем новая, я хочу попросить кого-нибудь из головного офиса прийти завтра и объяснить детали. Пока же давайте подпишем анкеты и отдадим ему, чтобы у него было больше информации для обработки.

Джон буквально заразил нас своим энтузиазмом, и мы уже согласны были заключить договор несмотря на то, что не знали деталей. Когда же нам их представили, они только подтвердили изначальные предположения Джона, и он не только оформил каждому из нас по страховке, но и удвоил позже общую сумму риска.

Эти страховые договоры мог бы оформить Карл, но он не приложил ни малейшего усилия к тому, чтобы пробудить в нас желание их подписать.

Мир полон жадных и корыстных людей. Поэтому редкий человек, пытающийся бескорыстно служить другим, имеет перед ними огромное преимущество: у него мало конкурентов. Оуэн Д. Янг, известный юрист и один из лидеров большого американского бизнеса, сказал однажды: «Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоиться о том, что уготовило для него будущее».

Если, прочитав данную книгу, вы приобретете единственное новое качество – умение принять точку зрения собеседника и посмотреть на вещи с его позиций, – то уже одно это может стать важным строительным блоком в вашей деловой карьере.

Взглянуть на ситуацию с точки зрения другого человека и возбудить в нем страстное желание чего-либо вовсе не означает манипулирования этим человеком, принуждения к действиям, наносящим ему вред. Выигрыш должны получить обе стороны. В случае мистера Вермилена и он, и его корреспонденты извлекали пользу от реализации обсуждаемого предложения. Как банку, так и миссис Андерсон ее письмо принесло выгоду: банк нашел ценного работника, а миссис Андерсон – подходящую работу. И в случае страховки, подписанной мистером Лукасом, снова в выигрыше остались оба: и он сам, и страховой агент.

Еще один пример, в котором обоюдные приобретения были достигнуты в результате применения принципа пробуждения в другом желания что-либо сделать, был приведен Майклом Видденом из Уорика, штат Род-Айленд, территориальным торговым агентом «Шелл ойл компани». Майкл стремился стать лучшим агентом в своем регионе, но одна заправокная станция воздерживалась от сделок с ним. Хозяин станции был уже немолод и не видел особого смысла в приведении своего владения в порядок. Станция находилась в столь удручающем состоянии, что прибыли уменьшались на глазах.

Этот менеджер не хотел слушать никаких призывов агента о модернизации. И вот, после долгих безрезультатных разговоров по душам и увещаний, Майкл пригласил его посетить самую современную в этом районе станцию «Шелл».

Управляющий был настолько поражен увиденным, что немедленно принялся приводить в порядок свою станцию. И когда Майкл зашел к нему в следующий раз, все вокруг блеснуло, а записи свидетельствовали о возросшем объеме продаж. Произошедшая перемена дала возможность Майклу стать агентом номер один в своем регионе. В этом случае, продемонстрировав хозяину заправки современную станцию, агент заставил его захотеть того, что ему было нужно, к выгоде и удовольствию обеих сторон.

Большинство людей заканчивают колледжи. Они читают Вергилия, овладевают тайнами сложных расчетов, не имея при этом ни малейшего представления о том, как функционирует их собственный разум. Приведу пример. Однажды я читал курс лекций по ораторскому мастер-

ству для специалистов фирмы «Кэриер корпорейшн», крупнейшего производителя кондиционеров. Один из молодых людей, желая уговорить своих товарищей поиграть в свободное время в баскетбол, обратился к ним приблизительно так: «Я хочу, чтобы вы составили мне компанию. Мне нравится играть в баскетбол, но в последнее время в гимнастическом зале собирается слишком мало игроков для составления двух команд. Мы вынуждены просто перебрасываться мячом, а прошлым вечером какой-то увалень подбил мне глаз. Я прошу вас прийти туда завтра вечером. Я хочу поиграть в баскетбол».

Интересовало ли его то, чего хотите вы? Какой вам интерес идти в гимнастический зал, не пользующийся популярностью среди ваших друзей? Ведь вам безразличны его желания. И вы не хотите ходить с подбитым глазом.

Мог ли он, завлекая вас в зал, подчеркнуть ту выгоду, которую вы получите, согласившись на его предложение? Несомненно. Он мог сказать об оживленной игре, усиливающей аппетит и освежающей мозг, о радости состязания, о баскетболе.

Повторим мудрый совет профессора Оверстрита: *«Сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир, тот, кто не сможет, обречен на путь в одиночестве».*

Одного из слушателей моего курса тревожило здоровье его маленького сына. Мальчик плохо ел и был очень худеньким. Его родители реагировали обычным образом, т. е. ворчали и постоянно приставали к нему с нотациями: «Мама хочет, чтобы ты съел то и это», «Папа хочет, чтобы ты поскорее вырос и стал сильным».

Доходили ли до сознания ребенка эти уговоры? Конечно, нет. Он обращал на них примерно столько же внимания, сколько на отдельную песчинку во время прогулки по песчаному пляжу.

Здравомыслящий человек не может рассчитывать на то, что трехлетний ребенок примет точку зрения тридцатилетнего отца. Но действия родителей предполагали именно это. Нелепость и абсурд. В конце концов отец осознал создавшуюся ситуацию и спросил себя: «Чего же хочет мальчик? Как связать это с тем, чего хочу я?»

И как только он подошел к проблеме с этой стороны, все пошло на лад. У мальчика был трехколесный велосипед, на котором он любил ездить по тротуару перед домом. На этой же улице, через несколько домов от них, жил маленький хулиган – чуть более старший мальчик, который, увидев катающегося малыша, отнимал у него велосипед и катался на нем сам.

Ребенок, естественно, со слезами бежал к матери, и ей приходилось снимать хулигана с велосипеда и снова сажать на него своего сынишку. Ситуация повторялась почти каждый день.

Чего мог желать обиженный малыш? Для ответа на этот вопрос не нужно звать Шерлока Холмса. Все его самые сильные эмоции – гордость, гнев, стремление к самоутверждению – побуждали взять реванш и задать хулигану трепку. И тогда отец пообещал ему, что в один прекрасный день он сможет как следует отлупить старшего мальчишку, если только будет съедать все, что дает мама. Проблема кормления перестала существовать. Ребенок соглашался есть шпинат, кислую капусту, соленую макрель – все что угодно, лишь бы стать достаточно сильным, чтобы разделаться со своим обидчиком.

Решив эту проблему, отец взялся за другую: каждое утро его малыш просыпался мокрым.

Ребенок спал со своей бабушкой. Утром, проснувшись и потрогав простыню, бабушка пыталась стыдить внука:

– Посмотри, Джонни, ты снова описался этой ночью.

Малыш неизменно все отрицал:

– Я этого не делал. Это ты сделала.

Брань, шлепки, укоры, бесконечные разговоры о том, что родители хотят, чтобы он не писал в постель, – ничего не помогало. Это вынудило родителей искать ответ на вопрос: «Как пробудить у мальчика желание избавиться от этой привычки?»

Чего хотел ребенок? Во-первых, пижаму, как у отца, а не ночную рубашку, как у бабушки. Бабушка, уставшая от ночных приключений, с радостью согласилась купить ему пару пижам, если он исправится. Во-вторых, он хотел спать в своей кровати, против чего тоже никто не возражал.

В универмаге Лезера в Бруклине мать привела сынишку в отдел мебели и, подмигнув продавщице, очень серьезно сказала:

– Этот маленький джентльмен хочет кое-что купить.

– Что вам показать, молодой человек? – обратилась к нему, как ко взрослому, продавщица, заставив почувствовать собственную значительность.

Став от такого обращения на несколько сантиметров выше, малыш ответил:

– Я хочу купить себе кровать.

Увидев подходящую кровать, мать снова сделала знак продавщице, и та убедила мальчика купить ее.

На следующий день покупка была доставлена. Вечером вернувшийся с работы отец был встречен у двери дома радостным криком:

– Папа! Папа! Пойдем наверх и посмотрим мою кровать, которую я сам купил.

Рассматривая кровать, отец, следуя указанию Чарльза Шваба, был «искренен в своей оценке и щедр на похвалу».

– Надеюсь, ты не собираешься описать ее? – спросил он сынишку.

– О нет, нет! Я никогда не намочу эту кровать.

Мальчик сдержал свое обещание. Ведь это была его кровать. Он сам купил ее. И так как теперь у него была пижама, как у маленького мужчины, он хотел поступать как мужчина. И у него это получилось.

У другого слушателя курса, инженера-связиста К. Датчмана, тоже были проблемы с кормлением трехлетней дочери. Обычные приемы – порицание, просьбы, уговоры – не давали результата, и перед родителями встал вопрос: как пробудить у ребенка желание делать то, что нужно?

В своих играх девочка часто подражала матери, представляя себя взрослой и важной. И вот однажды утром ее поставили на стул и разрешили самой приготовить еду для своего завтрака. Когда отец вошел в кухню, малышка как раз старательно размешивала кашу в кастрюльке. Она с гордостью воскликнула:

– Смотри, папа, сегодня я сама варю кашу!

В то утро уговоры не понадобились, так она была увлечена новой ролью. У маленького человека появилось ощущение своей значительности. В приготовлении завтрака она реализовала свою потребность самовыражения.

Уильям Винтер как-то заметил, что «самовыражение – это доминирующая потребность человеческой натуры». Почему бы не учитывать это свойство в деловых взаимоотношениях? Почему бы при появлении блестящей идеи не позволить собеседнику самому до нее додуматься, не настаивая на собственном авторстве? Считая ее своей, он отнесется к ней с большим интересом и быстрее примет решение о ее реализации.

Помните: «Сначала заставьте своего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир. Тот, кто не сможет, обречен на путь в одиночестве».

Заставьте своего собеседника страстно чего-то пожелать.

Резюме

Основные методы обращения с людьми

1. Не критикуйте, воздерживайтесь от осуждения.
2. Давайте честные и правдивые оценки.
3. Заставьте своего собеседника страстно чего-то пожелать.

Часть вторая. Шесть способов понравиться людям

Глава 4. Поступайте так – и будете радушно приняты повсюду

Нужно ли читать эту книгу, чтобы научиться приобретать друзей? Почему бы просто не воспользоваться приемами величайшего в мире завоевателя друзей? Кто это? Вы можете встретить его завтра на улице. Приблизившись к вам на расстояние десяти футов, он начинает вилять хвостом. Если вы остановитесь и погладите его, он будет прыгать от радости, стараясь всячески продемонстрировать свою любовь. И вы знаете, что за этими проявлениями привязанности нет никаких скрытых мотивов: он не хочет вам ничего продать и не надеется вступить с вами в брак.

Приходила ли вам в голову мысль, что собака – это единственное домашнее животное, которому не обязательно приносить какую-либо пользу для того, чтобы жить? Курица несет яйца, корова дает молоко, канарейка поет. А собака обеспечивает себе право на жизнь в вашем доме, даря вам только свою любовь и преданность.

Когда мне было пять лет, отец купил за пятьдесят центов маленького рыжего щенка. Он осветил и наполнил радостью мое детство. Каждый день около половины пятого он усаживался перед домом и не спускал своих прекрасных глаз с тропинки. Услышав мой голос или рассмотрев меня сквозь заросли кустарника, он стремительно вскакивал и, задыхаясь, мчался навстречу, прыгая от радости и восторженно лая.

Пять лет Типпи был постоянным компаньоном моих игр. Но в одну ужасную ночь, которую мне никогда не забыть, он был убит молнией в десяти футах от меня. Гибель маленького друга стала трагедией моего отрочества.

Типпи не прочел ни одной книги по психологии. Он в этом не нуждался. Врожденный инстинкт подсказывал ему, что, искренне интересуясь другими людьми, за два месяца приобретешь друзей больше, чем пытаешься заинтересовать этих людей своей персоной в течение двух лет. Позвольте мне повторить это. Проявляя интерес к другим людям, вы можете в течение двух месяцев завоевать больше друзей, чем приобрели бы за два года, пытаясь заинтересовать их своей персоной.

И все же большинство людей в течение всей жизни допускают грубую ошибку, всячески пытаясь заставить окружающих заинтересоваться ими.

Безусловно, у них это не получается. Другому человеку не интересны вы. Ему не интересен я. Он всегда интересуется лишь собой – утром, в полдень и после обеда.

Сотрудники нью-йоркской телефонной компании детально изучили пятьсот телефонных разговоров и определили наиболее часто употребляемое слово. Как вы уже догадались, этим словом оказалось местоимение «я». Оно прозвучало три тысячи девятьсот раз – «Я...», «Я...», «Я...», «Я...»...

А лично вы кого высматриваете прежде всего на групповой фотографии с вашим участием?

Пытаясь лишь произвести впечатление на людей и заинтересовать их собой, никогда не приобретешь настоящих, искренних друзей. Друзья, истинные друзья, так не появляются.

И даже Наполеон, который всю жизнь следовал именно такой линии поведения, вынужден был признать во время последней встречи с Жозефиной: «Я был удачлив, как никто другой на земле, но в этот час вы – единственная, на кого я могу положиться». Однако историки сомневаются в том, что он мог рассчитывать даже на нее.

Известный венский психолог Альфред Адлер писал в своей книге «Что должна означать для вас жизнь»: «Индивидуум, который не интересуется своими товарищами, испытывает самые большие трудности в своей жизни и наносит величайшие обиды окружающим. И именно из таких людей получают неудачники».

Вы можете прочесть множество умных книг по психологии и не встретить более значимого для нас с вами утверждения. Оно настолько глубоко по смыслу, что я повторю его еще раз:

Индивидуум, который не интересуется своими товарищами, испытывает самые большие трудности в своей жизни и наносит величайшие обиды окружающим. И именно из таких людей получают неудачники.

Как-то я слушал курс лекций по искусству короткого рассказа при Нью-Йоркском университете, где одним из лекторов был редактор крупного журнала. Он утверждал, что, прочтя несколько абзацев из любого взятого наугад рассказа, ежедневно десятками попадающих на его письменный стол, может с уверенностью определить отношение автора к людям. «Если автор не любит людей, – заявил он, – его рассказы публике не понравятся».

Во время лекции по мастерству художественной прозы этот опытный редактор дважды останавливался и извинялся, что поучает нас. «Я говорю вам те же вещи, – подчеркивал он, – которые вы можете услышать от своего проповедника. Помните: если хотите, чтобы ваши рассказы пользовались успехом, вы должны интересоваться людьми».

Это утверждение, истинное в отношении литературных произведений, трижды справедливо при непосредственном общении.

Однажды я провел вечер в артистической уборной признанного короля магов Ховарда Терстона во время его последнего появления на Бродвее. Сорок лет он разъезжал по свету, снова и снова создавая иллюзии, мистифицируя публику и заставляя людей в изумлении открывать рты. Более шестидесяти миллионов зрителей побывали на его представлениях, а его чистый доход составил почти два миллиона долларов.

Я попросил Терстона раскрыть секрет его успеха. Учеба в школе не сыграла никакой роли в развитии его таланта, так как еще маленьким мальчиком он убежал из дома и стал бродягой. Он ездил в товарных вагонах, спал в стогах сена, питаясь тем, что удавалось выпросить в придорожных домах, и научился читать, разглядывая проплывающие мимо вывески вдоль железной дороги.

Обладал ли он исключительными познаниями в области магии? Нет. О фокусах написаны сотни книг, и множество людей знают о них столько же и даже больше, чем он. Однако ему были присущи два качества, отсутствующие у многих других. Во-первых, он хорошо знал человеческую натуру, умел показать на сцене свою индивидуальность и был искусным режиссером. Все его номера рассчитывались по времени до долей секунды; каждый жест, каждая интонация, каждое движение бровей – все это тщательно репетировалось. И во-вторых, Терстон искренне интересовался людьми. По его словам, многим иллюзионистам свойственно смотреть на аудиторию как на стадо простаков-провинциалов, которых следует одурачить. Терстон проповедовал совершенно иной подход. Он признался мне, что всякий раз перед выходом на сцену мысленно повторяет как заклинание слова: «Я благодарен всем этим людям, пришедшим на мое представление. Они дают мне возможность зарабатывать на жизнь весьма приятным для меня способом. Я покажу им лучшее, на что способен».

Он утверждал, что никогда не выходил под свет рампы без того, чтобы снова и снова не сказать себе: «Мне нравится моя публика. Мне нравится моя публика». Смешно? Нелепо? Вы вправе думать об этом что угодно. Я просто передаю вам рецепт успеха самого знаменитого чародея всех времен так, как он сам мне об этом рассказал.

Джордж Дик из Норт-Уоррена, штат Пенсильвания, вынужден был уйти с заправочной станции, где проработал тридцать лет, после того как невдалеке построили новую скоростную

автостраду. Почти сразу же пенсионная идиллия наскучила ему, и он попытался заполнять время, играя на своей старой скрипке. Вскоре Джордж уже путешествовал по разным местам, слушая музыку и вступая в беседы со многими искусными скрипачами. Простой, дружелюбный человек, он искренне интересовался жизнью и успехами музыкантов, которых встречал, и, не будучи великим скрипачом, обрел в этой среде множество друзей. Он участвовал в конкурсах и скоро стал известен среди любителей музыки в восточной части Соединенных Штатов как дядюшка Джордж, скрипач из деревни Киндзуа. Когда нам довелось услышать дядюшку Джорджа, ему шел семьдесят второй год, и он наслаждался каждой минутой своей жизни. Постоянно интересуясь другими людьми, он открыл для себя новую жизнь.

В этом же состоял один из секретов удивительной популярности Теодора Рузвельта, которого любили даже слуги. Его камердинер Джеймс Е. Амос в книге «Теодор Рузвельт – герой своего камердинера» приводит достаточно показательный эпизод.

Как-то моя жена стала расспрашивать президента о виргинской куропатке, которую никогда не видела. Он детально описал ей эту птицу. Какое-то время спустя в нашем коттедже зазвонил телефон. [Амосы жили в небольшом коттедже в имении Рузвельта в Ойстер-Бее.] Трубку подняла миссис Амос. Это был Рузвельт, который сообщал, что у нас под окнами как раз разгуливает виргинская куропатка и ее можно увидеть, выглянув во двор. Подобные поступки были достаточно характерны для него. Каждый раз, проходя мимо нашего коттеджа и даже не видя нас, он кричал: «Ау-у-у, Энни!» или «Ау-у-у, Джеймс!» Это было его дружеским приветствием.

Разве могли подчиненные не любить такого человека? Как вообще кому-либо он мог не нравиться?

Как-то Рузвельт посетил Белый дом в отсутствие президента Тафта и его жены. Всех старых слуг, включая судомоек, он приветствовал, называя по имени, и в этом проявлялось его искреннее расположение к простым людям. Вот как описывает это событие Арчи Батт.

«Встретив повара Элис, он поинтересовался, печет ли она по-прежнему кукурузный хлеб. Услышав ответ, что теперь его лишь иногда пекут для прислуги, а никто на верхнем этаже его не ест, Рузвельт огорчился.

– У них плохой вкус, – глубоким низким голосом проговорил он, – и я скажу президенту об этом, когда увижу его.

Элис принесла ему ломоть кукурузного хлеба, и он с удовольствием жевал его, направляясь в канцелярию и приветствуя попадавших на пути садовников и рабочих...»

При встрече он обращался к каждому человеку точно так, как привык это делать в прошлом. Айк Гувер, сорок лет исполнявший в Белом доме должность старшего привратника, признавался со слезами на глазах: «За два прошедших года это был единственный счастливый день, и никто из нас не променял бы его на стодолларовую купюру».

То же самое касается незначительных на первый взгляд людей, которые помогли торговому представителю Эдварду Сиксу из Чатема, штат Нью-Джерси, сохранить покупателей. Вот его рассказ.

Много лет назад я занимался работой с покупателями для фирмы «Джонсон и Джонсон». Одним из наших клиентов была аптека в Хайнхеме, штат Массачусетс. Заходя в этот маленький магазинчик, я всегда сначала разговаривал несколько минут с продавцами, а потом шел к хозяину за заказом. Однажды, поднявшись, как обычно, к владельцу магазина, я услышал, что для меня здесь работы нет, так как они больше не заинтересованы в покупке продуктов фирмы «Джонсон и Джонсон». Эта фирма, как ему кажется, концентрирует свою деятельность вокруг магазинов, торгующих пищевыми продуктами и продуктами по снижен-

ным ценам в ущерб маленькой аптеке. Я вышел от него «поджавши хвост» и несколько часов бродил по городу. В конце концов я решил вернуться и попытаться, по крайней мере, объяснить нашу позицию владельцу аптеки.

Войдя в аптеку, я по привычке поздоровался с продавцами. Хозяин, увидев меня, широко улыбнулся и предложил войти. Он удвоил свой обычный заказ. Крайне удивленный, я заинтересовался, что случилось за те несколько часов, которые прошли после моего первого посещения. Владелец аптеки указал на молодого человека за одним из прилавков. Оказывается, после моего ухода этот молодой человек поднялся к нему и рассказал, что я был одним из немногих приходивших в аптеку агентов по продажам, всегда здоровавшихся с ним и другими служащими. Он сказал хозяину, что если какой-либо агент и заслуживает заказа, то это я. Тот согласился и остался нашим постоянным покупателем. А я запомнил с того времени на всю жизнь, что искренняя заинтересованность в других людях – самое важное качество, которым должен обладать коммерческий агент. И, вообще говоря, любой человек.

На основании личного опыта я открыл, что даже у самых занятых людей можно пробудить желание к сотрудничеству, проявив к ним искренний интерес. Позвольте мне привести показательный пример.

Несколько лет назад я читал в Бруклинском институте искусств курс лекций по литературному творчеству. Нам очень хотелось, чтобы выдающиеся авторы, такие как Кэтлин Норрис, Фанни Херст, Ида Тарбелл, Альберт Пейсон Терхьюн и Руперт Хьюз, приехали в Бруклин и поделились с нами своим опытом. К сожалению, все они были перегружены работой. Поэтому мы обратились к ним с письмами, в которых выражали восхищение их произведениями и свою глубокую заинтересованность в том, чтобы получить совет и узнать секреты их успеха.

Под каждым письмом поставили свои подписи полторы сотни студентов. Уважая их чрезвычайную занятость, не позволяющую подготовить лекцию, мы приложили к письмам список вопросов об их жизни и методах работы. Им это понравилось – а кому бы не понравилось? – и почти все они приехали в Бруклин, чтобы протянуть нам руку помощи.

Тем же приемом я получил согласие многих выдающихся деятелей, среди которых Лесли М. Шоу, министр финансов в кабинете Теодора Рузвельта, Джордж У. Викиершем, министр юстиции в кабинете Тафта, Уильям Дженнингс Брайан, Франклин Д. Рузвельт, провести занятия со слушателями моих курсов.

Всем людям – рабочим на фабрике, клеркам в конторе или королям, восседающим на тронах, – симпатичны те, кто восхищается ими. Вспомним германского кайзера. К концу Первой мировой войны не было на земле более презируемого политика, чем он. Даже его собственный народ восстал против него, когда он бежал в Голландию, спасая свою голову. Ненависть к нему была так сильна, что миллионы людей готовы были разорвать его на куски или поджарить на вертеле. И вот среди этих взрывов ярости один маленький мальчик написал кайзеру простое, искреннее письмо, полное доброты и восхищения, в котором заверял, что независимо от мнения других людей всегда будет любить Вильгельма как своего императора. Кайзера глубоко тронуло это письмо, и он пригласил автора приехать к нему в гости. Мальчик приехал в сопровождении своей матери, и кайзер на ней женился. Этому мальчику не требовалось читать книги о том, как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Он на уровне интуиции знал, что для этого следует делать.

Желая завоевать друзей, нужно приложить все силы к тому, чтобы сделать для других что-нибудь, требующее времени, энергии и заботы. Герцог Виндзорский, собираясь посетить страны Южной Америки, в течение многих месяцев изучал испанский язык, чтобы его речи были понятны жителям этих стран, и очень им за это полюбился.

Я всегда стараюсь выяснить даты рождения моих друзей. Каким образом? Я завожу с человеком разговор об астрологии и, хотя сам несколько не верю в ее выводы, спрашиваю,

признает ли он связь даты рождения человека с его характером и склонностями. Затем прошу его сообщить мне день и месяц своего рождения и, уловив момент, записываю на чем-нибудь его имя и эту дату, чтобы позднее перенести в специальную книжку. В начале каждого года я помечаю эти даты в своем настольном календаре – так, чтобы они обязательно привлекли мое внимание – и, когда наступает день рождения кого-либо из моих друзей, посылаю письмо или телеграмму. И какое же впечатление это производит! Часто, кроме меня, об этом событии никто не помнит.

Если мы хотим приобрести друзей, следует приветствовать людей радостно и с энтузиазмом. Этот психологический прием актуален и при телефонном разговоре. Из вашего «алло» собеседник должен понять, что вы очень рады его звонку. Многие телефонные компании обучают своих телефонисток разговаривать с абонентами тоном, излучающим заинтересованность и энтузиазм, чтобы клиенты чувствовали, что о них заботятся. Вспомните об этом, отвечая завтра на телефонный звонок.

Демонстрация искреннего интереса к другим людям не только позволит увеличить круг ваших личных друзей, но и разовьет в клиентах лояльность к вашей компании. В выпуске публикаций Нью-Йоркского национального североамериканского банка было напечатано письмо вкладчицы Маделин Роуздейл следующего содержания:

Мне хотелось бы, чтобы вы знали, как высоко я оцениваю ваш персонал. Каждый вежлив, любезен и услужлив. Как приятно после ожидания в длинной очереди услышать приветливые слова служащего.

В прошлом году моя мать пролежала в больнице почти пять месяцев. Очень часто мне приходилось обращаться к кассиру Мэри Петручелло. Она всегда интересовалась состоянием моей матери и справлялась об успехах лечения.

Не вызывает сомнения, что миссис Роуздейл будет продолжать пользоваться услугами этого банка.

Чарльзу Р. Уолтерсу, служащему одного из крупных нью-йоркских банков, поручили подготовить конфиденциальный доклад об одной из корпораций. Ему был известен только один человек, располагавший необходимыми данными, – председатель правления большой промышленной компании. Входя в его кабинет, Уолтерс столкнулся в дверях с молодой женщиной, сообщившей председателю, что сегодня у нее не было для него никаких марок.

«Я собираю почтовые марки для своего двенадцатилетнего сына», – пояснил хозяин кабинета.

Изложив свое дело, Уолтерс попытался задавать председателю вопросы, но тот отвечал слишком неопределенно и туманно, явно не желая вести разговор. Беседа была короткой и бесплодной.

Вот как рассказывал продолжение этой истории сам Уолтерс группе слушателей моих курсов.

Откровенно говоря, в первый момент я растерялся и не знал, что делать. Но потом вспомнил о словах секретаря, о марках, о двенадцатилетнем сыне... Я знал, что служащие иностранного отдела нашего банка собирают марки, которые отклеивают с множества писем, приходящих со всех концов света.

На следующий день я позвонил этому человеку и сообщил, что у меня есть несколько марок для его сына. Был ли я после этого звонка принят с подобающим энтузиазмом? Да, это так. Даже баллотирываясь в конгресс, он не смог бы выказать большего восторга, пожимаая мне руку. Он источал доброжелательность и не скупился на улыбки, любовно перебирая марки: «Вот эта очень понравится моему Джорджу», – говорил он. – А посмотрите на эту! Она настоящее сокровище».

В течение получаса мы беседовали о марках и рассматривали фотографии его сына. Затем, без всякого напоминания с моей стороны, он вернулся к интересующему меня вопросу и предоставил всю имеющуюся в его распоряжении информацию, посвятив этому более часа своего времени. Кроме этого он вызвал своих подчиненных и расспросил их, а также позвонил по телефону некоторым из коллег. Я был загружен фактами, цифрами, докладами и письмами, т. е., выражаясь языком газетчиков, имел полную информацию.

А вот еще один пример на ту же тему.

К. М. Нафл-младший из Филадельфии в течение длительного времени безуспешно пытался наладить сбыт горючего через крупную компанию, имеющую широкую сеть однотипных розничных магазинов. Однако та продолжала покупать топливо у другого поставщика, причем маршрут доставки проходил прямо мимо конторы Нафла. На одном из вечерних занятий Нафл произнес обличительную речь против системы однотипных розничных магазинов, заклеив их как бедствие для страны.

Он никак не мог понять, почему все его попытки кончаются неудачей.

Я посоветовал ему изменить тактику. Далее события развивались следующим образом. Среди слушателей курсов был организован диспут по вопросам расширения сети однотипных розничных магазинов с точки зрения вреда или пользы для страны.

Следуя моему совету, Нафл согласился выступить в защиту системы. Он направился прямо к главе компании, с которой никак не мог наладить отношения. Рассказав о предстоящем выступлении, он пояснил: «Я здесь не с деловыми предложениями, а с просьбой об одолжении. Я пришел именно к вам, так как думаю, что только вы сможете предоставить мне необходимые данные. Победа на этом диспуте очень важна для меня, и я буду весьма признателен за любую помощь, которую вы сочтете возможным мне оказать».

Конец этой истории я передам словами самого Нафла.

Я попросил уделить мне ровно одну минуту времени, и только на этом условии президент компании согласился принять меня. Однако, уяснив суть моей просьбы, он предложил мне стул и проговорил со мной ровно один час сорок семь минут. В нашей беседе принял участие также один из ведущих сотрудников компании, написавший книгу о принципах развития сети подобных магазинов. Президент показал письмо, написанное им в Национальную ассоциацию владельцев однотипных розничных магазинов, и передал мне экземпляр записи дискуссии на эту тему. Этот человек действительно считал подобную организацию торговли весьма удобной для населения и гордился тем, что делает для ее развития. Во время беседы он весь буквально светился, и, должен признаться, его слова открыли мне глаза на вещи, над которыми я никогда не задумывался. Моя позиция в данном вопросе полностью изменилась.

Прощаясь, он проводил меня до двери, обнял за плечи и, пожелав успеха, попросил сообщить ему о результатах моего выступления на диспуте. А напоследок сказал: «Пожалуйста, зайдите ко мне снова в конце весны. Мы обсудим с вами условия заказа на горючее».

Это было почти чудом: мне предлагали заказ без всякой просьбы с моей стороны. Проявив искренний интерес к этому человеку и его проблемам, я за два часа достиг большего, чем за десятилетие попыток заинтересовать его собой и своими предложениями.

Мистер К. М. Нафл не открыл ничего нового, так как задолго до него и за сто лет до рождения Христа знаменитый римский поэт Публий Сир заметил: «Мы интересуемся другими людьми постольку, поскольку они интересуются нами».

Демонстрация интереса, как и все другие принципы человеческого общения, должна быть искренней. Она должна приносить плоды не только человеку, проявляющему интерес, но

и тому, на кого этот интерес направлен. Это улица с двусторонним движением на благо обеих сторон.

Мартин Гинзберг, посещавший наши курсы на Лонг-Айленде в Нью-Йорке, рассказывал, как особый интерес, проявленный к нему медсестрой, коренным образом повлиял на его жизнь.

Это был День Благодарения. Мне было десять лет, и я находился в палате городской больницы. На следующий день мне предстояла серьезная ортопедическая операция. Я знал, что впереди меня ждут долгие месяцы, полные боли, когда я буду медленно выздоравливать, прикованный к постели. Мой отец умер, и мы с матерью жили одни в небольшой квартире, получая пособие. В тот день мать не могла навестить меня.

Меня переполняло чувство одиночества, отчаяния и страха. Я знал, что мать дома одна и беспокоится обо мне, и никого нет рядом с ней. Некому вместе сесть за стол, и нет денег, чтобы позволить себе достойный День Благодарения обед.

Слезы застилали мне глаза, я спрятал голову под подушку и подоткнул ее уголки. Я плакал тихо, но так горько, что тело мое содрогалось от душевной боли.

Молодая медсестра, студентка, услышала мои всхлипывания и подошла ко мне. Она убрала подушку и вытерла мои слезы. И рассказала о том, как она одинока, проводя здесь, на работе, весь день и не имея возможности быть вместе с семьей. А потом девушка предложила мне с ней пообедать и принесла два подноса с едой. Там была индейка, жареный картофель, фруктовое пюре и мороженое на десерт. Она говорила со мной, пытаясь успокоить мои страхи. Хотя в четыре часа дня ее дежурство кончилось, она осталась почти до одиннадцати. Мы играли и разговаривали, пока я наконец не уснул.

С тех пор в моей жизни минуло много Дней Благодарения, но каждый раз я вспоминаю именно этот день, свой страх и одиночество и теплоту и участие чужого человека, который помог мне все это пережить.

Если вы хотите, чтобы окружающие относились к вам с симпатией, если хотите заслужить настоящую дружбу, если хотите помогать другим и получать ответную помощь, никогда не забывайте следующее:

Проявляйте искренний интерес к другим людям.

Глава 5. Простой способ произвести хорошее первое впечатление

На одном из званых обедов, который состоялся как-то в Нью-Йорке, среди гостей присутствовала женщина, получившая недавно значительное наследство и страстно желавшая произвести на всех приятное впечатление. Однако, растратив достаточно большую сумму на соболя, бриллианты и жемчуг, она не заботилась о выражении своего лица, которое так и излучало вечное недовольство и эгоизм. Видимо, она не осознавала того, что известно каждому, а именно: для женщины выражение лица гораздо важнее надетой на ней одежды.

Чарльз Шваб, сказав мне, что его улыбка стоила миллион долларов, вероятно, даже уменьшил цену. Конечно, все его поразительные успехи обеспечивались и его индивидуальностью, и его обаянием, и способностью нравиться. Но одной из восхитительнейших особенностей его личности была пленительная улыбка.

Дела более значимы, чем любые слова, и улыбка говорит: «Вы мне нравитесь. Вы делаете меня счастливым. Я рад вас видеть».

Вот почему нам так приятно общаться с собаками. В радостном оживлении от встречи они готовы выпрыгнуть из собственной шкуры, поэтому, естественно, и мы рады их видеть.

Такой же эффект производит и улыбка маленького ребенка.

Доводилось ли вам когда-нибудь, сидя в приемной у врача, вглядываться в хмурые лица нетерпеливо ожидающих своей очереди пациентов. Доктор Стивен К. Спрул, ветеринар из Рейтауна, штат Миссури, рассказал об обычном весеннем дне, когда приемная была полна посетителей, которые принесли своих питомцев на прививку. Никто ни с кем не разговаривал, и каждый думал о десятке вещей, которые успел бы сделать за время, потерянное в очереди. Там сидело шесть или семь посетителей, когда вошла молодая женщина с девятимесячным ребенком и котенком. Не иначе как по счастливой случайности, она села рядом с джентльменом, как нельзя более раздраженным долгим сидением в очереди. А в следующий момент ребенок взглянул на него, радостно, широко улыбаясь, как это умеют маленькие дети. Как вы думаете, что сделал этот джентльмен? То же самое, что сделали бы вы или я, – конечно же, он улыбнулся ребенку. Вскоре он уже беседовал с женщиной о ее малыше и своих внуках. А спустя еще некоторое время вся приемная присоединилась к разговору, а скука и напряжение превратились в легкое, приятное времяпрепровождение.

А если в улыбке отсутствует искренность? Она никого не обманет. Мы хорошо чувствуем искусственность и возмущаемся ею. Сейчас же речь идет о настоящей улыбке, той, которая исходит изнутри и согревает сердце. Именно такая улыбка имеет высокую рыночную стоимость.

Профессор Джеймс В. Мак-Коннелл, психолог из Мичиганского университета, так выразил свое отношение к улыбке: «Улыбающийся человек руководит, обучает и продает более эффективно. Он растит более счастливых детей. Улыбка намного информативнее хмурого взгляда. Именно поэтому одобрение является более эффективным обучающим механизмом, чем наказание».

Руководитель крупного нью-йоркского универсального магазина утверждал, что скорее предоставит работу продавца девице, не окончившей школу, но обладающей чарующей улыбкой, чем доктору философии с постным лицом.

Эффективность улыбки необыкновенно высока, даже если собеседник вас не видит. Телефонные компании Соединенных Штатов проводят программу под названием «Могущество телефона», которая предназначена для служащих, использующих телефон для продажи своих услуг или продуктов. По этой программе им предлагается улыбаться, разговаривая с абонентом. Улыбка преображает голос, и это чувствует ваш телефонный собеседник.

Роберт Криер, менеджер компьютерного отдела одной из компаний в Цинциннати, штат Огайо, рассказал, как однажды нашел подходящего кандидата на вакантную должность, которую никак не удавалось заполнить.

Я безуспешно пытался найти доктора наук по компьютерным дисциплинам для своего отдела. В конце концов я вышел на молодого человека с идеальной квалификацией, который как раз заканчивал университет. Однако у него уже были приглашения из других компаний, в том числе более крупных и известных, чем наша. После нескольких телефонных бесед он принял мое предложение. Я пришел в восторг. Как-то, когда молодой человек уже приступил к работе, я спросил его, почему из всех предложений он выбрал именно наше. На секунду задумавшись, он ответил: «Думаю, это произошло потому, что менеджеры других компаний разговаривали по телефону холодным, деловым тоном, заставлявшим чувствовать себя объектом очередной сделки. А ваш голос звучал так, словно вы действительно рады слышать меня. Словно вы действительно хотите, чтобы я стал частью вашей организации». Можете быть уверены, с тех пор, разговаривая по телефону, я обязательно улыбаюсь.

Председатель совета директоров одной из крупнейших каучуковых компаний говорил мне, что, по его наблюдениям, люди редко достигают успеха, занимаясь делом, не доставляющим им радости. Этот ведущий представитель мира бизнеса не особенно верил старинной поговорке, утверждающей, что лишь упорной работой, как магическим ключом, открываются двери к исполнению желаний: «Я знал людей, преуспевавших до тех пор, пока они получали наслаждение, занимаясь своим делом. А потом я видел этих же людей после того, как забава сменилась рутинной. Работа стала скучной и уже не приносила радости. И они терпели неудачу».

Вы должны сами испытывать радость от общения с людьми, если хотите, чтобы у ваших партнеров рождались те же чувства при встрече с вами.

Тысячам деловых людей, обучавшихся на наших курсах, я предлагал принять участие в небольшом эксперименте: улыбаться кому-либо в течение целой недели, а затем рассказать на занятиях о полученных результатах. Работает ли этот прием? Давайте посмотрим... У меня в руках письмо биржевого маклера Уильяма Б. Стейнхарда. Его случай не уникален, а фактически типичен для сотен других людей. Вот содержание этого письма.

Я женат более восемнадцати лет. Все это время я редко улыбался жене и мало с ней разговаривал. Иногда за все утро до моего ухода на службу мы не обменивались с нею и двумя десятками слов. Я был самым ужасным брюзгой из всех, кто когда-либо проходил по Бродвею.

Когда вы предложили мне принять участие в эксперименте с улыбкой, я подумал, что мог бы посвятить ему неделю. Поэтому на следующее утро, глядя на отражавшуюся в зеркале угрюмую физиономию, я сказал себе: «Билл, ты должен избавиться от этого мрачного выражения. Ты будешь улыбаться, и начнешь делать это немедленно». Когда жена пригласила меня завтракать, я приветствовал ее словами: «Доброе утро, дорогая», – и улыбнулся ей.

Вы предупреждали меня, что она может быть удивлена. Но это было нечто большее. Она была сбита с толку. Она была шокирована. Я пообещал, что отныне этот ритуал станет обычным, и вот уже на протяжении двух месяцев держу слово.

За это время перемена в моем поведении принесла в наш дом больше счастья, чем его было у нас за весь прошлый год.

Отправляясь на работу, я приветствовал улыбкой и словами «Доброе утро» лифтера в нашем доме. Я улыбался швейцару, кассиру в метро, разменивая деньги. В зале биржи я улыбался людям, никогда прежде не видевшим улыбки на моем лице.

Через некоторое время я обнаружил, что все улыбаются мне в ответ. Я попытался более доброжелательно встречать тех, кто приходит ко мне с жалобами или обидами. Я

улыбался, слушая их, и мне стало легче улаживать возникающие недоразумения. Я обнаружил, что улыбки приносят мне доллары, много долларов ежедневно.

У меня общий офис еще с одним брокером. Я был настолько воодушевлен результатами своего эксперимента, что рассказал о своей новой философии человеческих взаимоотношений одному из его клерков. Этот весьма приятный молодой человек признался, что прежде считал меня ужасным брюзгой и только недавно изменил свое мнение. Он сказал, что улыбка делает меня человечнее и приятнее.

Из системы своих жизненных позиций я исключил критицизм и теперь вместо осуждения использую одобрение и похвалу. Я перестал заявлять о своих желаниях и прежде всего пытаюсь понять точку зрения собеседника. Все это резко изменило мою жизнь. Я теперь совершенно другой человек, более удачливый, более богатый друзьями и счастьем – единственными ценностями, которые имеют значение.

Вам совсем не хочется улыбаться? Что делать в этом случае? Две вещи. Во-первых, заставьте себя улыбаться. Если рядом никого нет, можно просвистеть или напеть тихонечко какую-нибудь веселую мелодию или песенку. Действуйте так, словно вы уже чувствуете себя счастливым, и это обязательно вернет вам хорошее настроение. Вот что предлагает философ и психолог Уильям Джеймс:

Действие кажется следствием настроения, на самом же деле они неотделимы друг от друга. Управляя своими поступками, которые непосредственно регулируются волей, можно косвенно влиять на настроение, не подчиняющееся прямому волевому контролю.

Таким образом, чтобы сознательно вернуть потерянное расположение духа, надо приободриться и действовать и говорить так, словно хорошее настроение вас и не покидало...

Каждый человек ищет свое счастье. И существует лишь один верный способ найти его: контролировать свои мысли. Ощущение счастья не зависит от внешних условий. Оно обусловлено вашим внутренним состоянием.

И не важно, что вы имеете, кем являетесь и где находитесь. Ваше ощущение счастья или несчастья определяется тем, что вы обо всем этом думаете. Два человека могут находиться в одном и том же месте, заниматься одним и тем же делом, иметь равное социальное положение и примерно одинаковое количество денег – и все же один будет счастлив, а другой нет. Почему? Из-за различного психического восприятия действительности. Среди бедных крестьян, примитивными инструментами обрабатывающих землю под палящим солнцем тропиков, я видел не меньше счастливых лиц, чем в офисах с кондиционерами в Нью-Йорке, Чикаго или Лос-Анджелесе.

Как сказал великий Шекспир, «нет ничего ни хорошего, ни плохого; наши размышления делают его таковым»¹.

Эйб Линкольн однажды заметил, что «большинство простых людей счастливы настолько, насколько смирились с действительностью». Он был прав. Мне довелось столкнуться с ситуацией, подтверждающей справедливость этой истины. Я поднимался по лестнице на станции метро Лонг-Айленд в Нью-Йорке. Прямо передо мной с огромным трудом, опираясь на палки и костыли, преодолевали ступени тридцать или сорок мальчиков-калек. Одного мальчугана несли на носилках. Я был поражен их звонким смехом и весельем и сказал об этом сопровождавшему их человеку. «О да, – ответил он, – осознав, что останется калекой на всю жизнь, ребенок вначале испытывает потрясение, а затем, когда шок проходит, он обычно покоряется судьбе и становится столь же счастливым, как и здоровые дети».

¹ Шекспир. Гамлет, принц датский. Действие 2, сцена 2 (пер. М. Лозинского). – Прим. перев.

У меня было желание снять шляпу перед этими мальчишками. Они преподали мне урок, который, надеюсь, никогда не забуду.

Работа над отдельным заданием в отдельном кабинете офиса не только обрекает на одиночество в течение рабочего дня, но и препятствует образованию дружеских связей с сослуживцами. Сеньорита Мария Гонсалес из Мексики получила как раз такую работу. Слыша веселую болтовню и смех, она завидовала товарищеским отношениям других сотрудниц компании. Проходя мимо них в первую неделю своей службы, девушка застенчиво отворачивалась.

По прошествии нескольких недель она сказала себе: «Мария, ты не можешь ждать, пока эти женщины придут к тебе. Ты должна выйти и встретиться с ними». Отправившись в следующий раз к бачку с охлажденной питьевой водой, она включила свою самую ослепительную улыбку и говорила «Привет, как поживаете?» каждому человеку, которого встречала по пути. Эффект был немедленным. Улыбки и приветы возвращались, коридор казался светлее, работа приятнее. Знакомства развивались, и некоторые переходили в дружбу. Ее работа и жизнь становились более приятными и интересными.

Внимательно прочтите мудрый совет эссеиста и издателя Элберта Хаббарда, но помните, что, лишь применяя на практике, вы сможете извлечь из него нечто полезное.

Всякий раз, выходя из дома, подтянитесь, голову держите высоко, легкие наполните воздухом до отказа и всем своим существом впитывайте солнечный свет; приветствуйте друзей улыбкой и вкладывайте душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь быть неправильно понятым и не теряйте ни минуты на размышления о своих врагах. Попробуйте твердо определить, что вы хотите сделать, а затем, не отклоняясь, двигайтесь прямо к цели. Сосредоточьтесь на предстоящих вам больших и замечательных делах, и по мере того, как дни будут ускользать прочь, вы обнаружите, что бессознательно хватаетесь за все возможности, обеспечивающие исполнение ваших желаний, подобно тому как коралловый полип впитывает из приливной волны все необходимые ему элементы. Нарисуйте в уме портрет одаренного, серьезного и преуспевающего человека, каким вы хотели бы быть, и ваши мысли ежечасно будут трансформировать вас в желаемом направлении... Мысль первична. Всегда сохраняйте правильную психическую ориентацию – будьте мужественны, искренни и оптимистичны. Правильно мыслить – значит созидать. Все осуществляется через желания, и каждая искренняя молитва находит ответ. Мы становимся похожими на тот образ, к которому влекут нас наши сердца. Держите голову высоко и подбородок подтянутым. В каждом из нас в зародыше присутствует Бог.

Древние китайцы были мудрецами, осведомленными в тонкостях человеческих взаимоотношений. Текст одной из их пословиц следовало бы каждому наклеить внутри своей шляпы. Она звучит примерно так: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин».

Ваша улыбка – вестник вашего хорошего настроения. Она освещает жизнь всех, кто вас окружает. Для того, кто видит вокруг дюжину злых, хмурых или просто отстраненных лиц, ваша улыбка подобна лучу солнца, пробившемуся сквозь облака. Если у человека неприятности с начальством, клиентом, учителем, ребенком или родителями – ваша улыбка поможет ему осознать, что не все так безнадежно, что есть еще радость в этом мире.

Много лет назад крупный универмаг в Нью-Йорк-Сити, чтобы поддержать своих уставших от предпраздничного наплыва посетителей продавцов, предложил читателям своей рекламы следующий образчик безыскусной житейской философии.

Цена улыбки на Рождество

Она не стоит ничего, но создает многое.

Она обогащает принимающего, не обедняя дарящего.

Она вспыхивает на мгновение, порой оставаясь в памяти навсегда.

Никто не богат настолько, чтобы обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы богаче при ее содействии.

Она приносит в дом счастье, способствует доброжелательности деловых взаимоотношений и укрепляет дружбу. Она – отдых для уставших, дневной свет для павших духом, солнечный луч для опечаленных и лучшее естественное противоядие при неприятностях.

Ее нельзя купить, выпросить, одолжить или украсть, поскольку это нечто совершенно бесполезное, пока оно не отдано.

И если в суматохе последних рождественских покупок кто-либо из наших продавцов слишком устанет, чтобы одарить вас улыбкой, можно ли попросить вас оставить одну из ваших?

Ведь никто не нуждается в улыбке так сильно, как тот, у кого не осталось ничего, что можно было бы отдать!

Улыбайтесь.

Глава 6. Если вы не сделаете этого, вас ждут неприятности

Этот трагический случай произошел в 1898 году в округе Рокленд, штат Нью-Йорк. Умер ребенок, и все соседи собирались на его похороны. В тот день землю покрыл свежий снег и воздух был обжигающе холодным. Джим Фарли отправился запрягать лошадь, которую не выводили уже несколько дней. Почуввав свободу, она стала резвиться и, высоко взбрыкнув задними ногами, убила хозяина. По этой причине маленькая деревушка Стони-Пойнт стала свидетелем двух похоронных процессий за одну неделю.

Джим Фарли оставил после себя вдову с тремя мальчиками и страховку на сумму в несколько сот долларов.

Его старший десятилетний сын Джим пошел работать на кирпичный завод, где подвозил и сыпал в формы песок и переворачивал с боку на бок кирпичи, сушившиеся на солнце. У этого мальчика никогда не было шанса получить серьезное образование. Но, обладая природным добродушием, он умел располагать к себе людей и поэтому занялся политической деятельностью. С годами у него развилась исключительная способность запоминать имена людей.

Он никогда даже не подходил к средней школе, но еще до того, как ему исполнилось сорок шесть, четыре колледжа присвоили ему степень бакалавра и он стал председателем Национального комитета демократической партии и министром почты Соединенных Штатов.

Однажды, во время интервью с Джимом Фарли, получив на свой вопрос о секрете его успеха ответ: «В напряженной работе», я недоверчиво воскликнул: «Вы шутите!»

Тогда он попросил пояснить, в чем же, по моему мнению, причина его успеха.

— Я слышал, что вы можете назвать по имени десять тысяч человек, — ответил я.

— Нет, ошибаюсь, — тут же возразил он. — Я знаю имена пятидесяти тысяч человек.

Не сомневайтесь в истинности этого утверждения. Именно эта способность помогла Фарли водворить в Белый дом Франклина Д. Рузвельта, когда он возглавил предвыборную кампанию будущего президента в 1932 году.

За многие годы, путешествуя в качестве коммивояжера концерна по производству гипса и работая секретарем муниципалитета в Стони-Пойнт, Джим Фарли разработал для себя действенную систему запоминания имен.

С самого начала эта система была довольно простой. Каждый раз при появлении нового знакомого Фарли выяснял его полное имя и некоторые данные о семье, характере занятий и политических симпатиях, твердо фиксируя все эти факты в уме как часть общей картины. При следующей встрече с этим человеком, пусть даже годы спустя, Фарли мог, хлопнув его по плечу, осведомиться о здоровье жены и детей и справиться о розах, растущих в его саду. Неудивительно, что у него было такое количество почитателей!

Готовясь к президентской кампании Рузвельта, Джим Фарли в течение нескольких месяцев писал сотни писем в день жителям всех западных и северо-западных штатов. Затем он отправился в путешествие и за девятнадцать дней посетил двадцать штатов, преодолев двенадцать тысяч миль на поезде, автомобиле, двуколке и даже на лодке. Достигнув какого-либо города, он устраивал «задушевные разговоры» с различными людьми за завтраком или ленчем, чаем или обедом и снова мчался к следующему пункту своего путешествия.

Вернувшись на Восток, он написал в каждый из этих городов письмо с просьбой сообщить имена всех людей, с которыми он там беседовал. Окончательный список содержал тысячи и тысячи имен, и все же каждый, кто числился в нем, получил от Джима Фарли личное письмо. Все письма начинались с обращения «Дорогой Билл» или «Дорогая Джейн» и неизменно заканчивались подписью «Джим», что, безусловно, льстило самолюбию адресатов.

Еще в начале своего жизненного пути Джим Фарли обнаружил, что среднего человека больше всего на свете интересует его собственное имя, гораздо больше, чем все другие имена

в мире, вместе взятые. Запомнив и непринужденно употребляя имя человека, вы делаете ему тонкий и очень эффективный комплимент. Но попробуйте только забыть или перепутать его – и вы рискуете попасть в крайне неприятное положение. Однажды я задумал организовать в Париже курсы по ораторскому искусству и разослал размноженные на ротاپринте приглашения всем проживавшим там американцам. Машинистки-француженки, вписывавшие фамилии адресатов, не очень хорошо знали английский язык и, естественно, допустили массу ошибок. И один человек, управляющий крупным американским банком в Париже, прислал очень резкое письмо, в котором обрушился на меня с едкими упреками из-за неточностей в написании его имени.

Иногда бывает очень сложно запоминать имена, особенно если они трудны для произношения. Вместо того чтобы хотя бы попытаться выучить их, многие люди пользуются в общении с собеседниками сокращенными именами. Сид Леви как-то имел дело с покупателем по имени Никодемус Пападоулас. Большинство знакомых звали его просто Ник. Вот что рассказывает Леви.

Прежде чем позвонить этому покупателю, я специально потренировался в произношении его имени. Когда, поприветствовав, я назвал его имя полностью: «Добрый день, мистер Никодемус Пападоулас», – он был шокирован.

Казалось, молчание длилось несколько минут. Наконец он сказал со слезами в голосе: «Мистер Леви, за все пятнадцать лет, которые я провел в этой стране, никто даже не попытался назвать меня моим настоящим именем».

А что было причиной успеха Эндрю Карнеги? Его называли «стальным королем», но он слабо разбирался в производстве стали. На него работали сотни людей, понимающих в этом вопросе гораздо больше, чем он.

Однако Э. Карнеги был весьма искусен в построении отношений с людьми, и именно это сделало его богатым человеком. У него рано проявились организаторские способности и талант руководителя. Где-то в возрасте десяти лет он открыл, что люди придают потрясающее большое значение собственному имени, и стал использовать это их свойство для приобретения соратников. Как-то ему подарили кролика, вернее, беременную крольчиху. Великолепно! Вскоре у него был целый выводок крольчат – и слишком мало еды для них. И тут ему пришла в голову блестящая мысль. Он пообещал мальчишкам и девчонкам, живущим по соседству, назвать крольчат их именами, если дети обеспечат достаточно клевера и одуванчиков, чтобы прокормить кроличье семейство.

Проблема была решена, словно по мановению волшебной палочки, и Карнеги запомнил этот опыт на всю жизнь.

Много лет спустя он делал миллионы, используя тот же психологический прием в деловых отношениях. К примеру, Карнеги решил продавать стальные рельсы Пенсильванской железной дороге, президентом правления которой в то время был Дж. Эдгар Томсон. И вот Эндрю Карнеги называет построенный в Питтсбурге сталелитейный завод «Стальное производство Эдгара Томсона».

А вот и загадка. Посмотрим, сможете ли вы разгадать ее. Когда Пенсильванской железной дороге понадобились стальные рельсы, у кого, по вашему мнению, купил их Дж. Эдгар Томсон? У фирм «Сирс» или «Робак»? Нет. И еще раз нет. Вы ошиблись. Попробуйте еще раз.

Столкнувшись с Джорджем Пульманом в борьбе за лидерство в производстве спальных вагонов, «стальной король» снова вспомнил об уроке, извлеченном из истории с кроликами.

Эндрю Карнеги контролировал «Сентрал транспортейшн компани», которая противостояла компании, принадлежавшей Пульману. Сражаясь за заказы «Юнион Пасифик рейлроуд» на производство спальных вагонов, компании старались вытеснить друг друга, сбивая цены и

лишаясь всяких шансов на прибыль. Как-то оба бизнесмена одновременно приехали в Нью-Йорк для разговора с членами правления «Юнион Пасифик рейлроуд». И вот Карнеги, встретив в один из вечеров Пульмана в холле отеля «Сент-Николас», обратился к нему со словами:

– Добрый вечер, мистер Пульман. Не ведем ли мы себя как пара глупцов?

– Что вы имеете в виду? – насторожился Пульман.

И тогда Карнеги высказал ему свои соображения.

Он предложил слить оба предприятия, расписав в ярких красках обоюдные преимущества, которые они получают, действуя совместно, а не друг против друга. Пульман внимательно слушал его, но не казался полностью убежденным. Наконец он поинтересовался:

– А как бы вы назвали новую компанию?

И тут последовал мгновенный ответ Карнеги:

– Ну, конечно же, Пульмановской компанией вагонов «люкс».

Лицо Пульмана просияло.

– Идемте в мой номер, – предложил он, – и обсудим это.

Эта беседа нашла свое место на страницах истории индустриального общества.

Привычка запоминать и правильно называть имена своих друзей и деловых партнеров была одним из секретов метода Эндрю Карнеги. Он гордился тем, что знал по именам многих своих рабочих, и, пока он лично руководил делом, ни одна забастовка никогда не нарушала спокойствия на принадлежащих компании сталелитейных заводах.

Бентон Лав, председатель крупной коммерческой организации Техаса, считает, что чем крупнее становится корпорация, тем она холоднее и безличнее. «Единственный способ согреть ее – это помнить имена людей. Руководитель, утверждающий, что не способен удержать в памяти имена, тем самым признается, что не может запомнить значительную часть своего дела, то есть работает на зыбком песке».

Стюардесса авиакомпании «Транс уорлд эйрлайнз», штат Калифорния, Карен Кирш всегда старалась запомнить как можно больше имен пассажиров, летящих в ее салоне, и обращаться к ним по имени. В результате она получала множество комплиментов за свою работу, адресованных как лично ей, так и авиакомпании. Один пассажир написал: «Некоторое время я не летал этой авиакомпанией, но отныне буду пользоваться только вашими услугами. У вас уважают личность, а это для меня очень важно».

Люди так гордятся своим именем, что стараются увековечить его любой ценой. Даже грозный, выдавший виды старый П. Т. Барнум, крупнейший продюсер своего времени, огорченный отсутствием сыновей, которые могли бы носить его имя, предложил своему внуку К. Х. Силею двадцать пять тысяч долларов, чтобы тот стал называть себя Барнум-Силей.

В течение многих столетий богачи и правители платили художникам, музыкантам и писателям за то, чтобы те посвящали им свои произведения.

Библиотеки и музеи обязаны своими богатейшими коллекциями людям, которым невыносима мысль о том, что их имена могут исчезнуть из памяти человечества. Нью-йоркская публичная библиотека хранит коллекции Астора и Ленкса. Музей Метрополитен увековечил имена Бенджамина Альтмана и Дж. П. Моргана. И почти каждая церковь украшена витражами из цветного стекла, запечатлевшими имена пожертвователей. Многие здания в университетских городках носят имена людей, вложивших большие суммы денег для того, чтобы удостоиться такой чести.

Большинство людей не запоминают имена просто потому, что, прикрываясь своей занятостью, не желают тратить время и энергию на то, чтобы сосредоточиться и неизгладимо зафиксировать эти сведения в своей памяти.

Однако они, скорее всего, заняты значительно меньше Франклина Д. Рузвельта, находившего время, чтобы запомнить и при случае воскресить в памяти даже имена механиков, с которыми ему приходилось иметь дело.

Вот один пример. Из-за паралича ног Рузвельт не мог пользоваться обычной машиной, и фирма «Крайслер» разработала для него автомобиль специальной конструкции. В Белый дом его доставили У. Чемберлен вместе с одним из механиков. Передо мной лежит письмо Чемберлена, в котором он описывает свои впечатления.

Я научил президента Рузвельта управлять автомашиной со множеством специальных приспособлений, он же преподавал мне уроки тонкого искусства обращения с людьми.

Когда я прибыл в Белый дом, президент принял меня очень радушно. Он называл меня по имени и был исключительно любезен и приветлив. Но особенно сильное впечатление произвела на меня его искренняя заинтересованность всем, что я ему показывал и объяснял. Автомобиль был сконструирован так, чтобы им можно было управлять одними только руками. Обращаясь к толпе, собравшейся, чтобы поглядеть на машину, он заметил:

– По-моему, это потрясающе. Вы нажимаете кнопку – и машина сразу же начинает двигаться, при этом управление не требует никаких усилий. Я считаю, что она великолепна, непонятно только, что заставляет ее двигаться. Хотелось бы иметь время, чтобы разобрать ее и посмотреть, как она работает.

В ответ на восхищенные комментарии друзей и приближенных Рузвельт в их присутствии обратился ко мне со словами:

– Мистер Чемберлен, это действительно превосходная работа, и я весьма признателен вам за время и усилия, потраченные на разработку этого технического чуда.

Он похвалил радиатор, специальное зеркало заднего вида и часы, особые фары, обивку, расположение сиденья водителя, чемоданы в багажнике с его монограммой на каждом – то есть заметил каждую мелочь, которую, как он знал, я тщательно продумал. При этом он намеренно привлек внимание миссис Рузвельт, мисс Перкинс, министра труда и своего секретаря ко всем этим деталям. И даже старого швейцара он втянул в обсуждение достоинств автомобиля, сказав ему:

– Джордж, тебе придется особенно заботиться об этих чемоданах.

Когда все возможности автомашины были продемонстрированы и все детали рассмотрены, президент обернулся ко мне со словами:

– Ну что ж, мистер Чемберлен, вот уже тридцать минут я держу в ожидании Федеральное резервное управление. Полагаю, мне пора вернуться к работе.

Со мной в Белый дом приехал механик. Он был представлен президенту, но не разговаривал с ним, и Рузвельт слышал его имя только один раз, так как этот застенчивый парень держался все время в стороне. Однако перед тем, как покинуть нас, Рузвельт нашел его глазами, попрощался с ним за руку и, назвав по имени, поблагодарил за то, что тот приехал в Вашингтон. В этой благодарности не было ничего показного. Он говорил то, что думал. Я чувствовал это.

Спустя несколько дней после возвращения в Нью-Йорк я получил письмо, в котором была фотография президента Рузвельта с его автографом и маленькая записка с выражениями искренней признательности за мою помощь. Как он нашел для этого время, остается для меня загадкой.

Франклин Д. Рузвельт хорошо знал, что, запоминая имена окружающих его людей и позволяя им ощутить собственную значительность, он наиболее простым, наиболее очевидным и в то же время самым действенным способом добивается их расположения. Но многие ли из нас поступают так же?

Столкнувшись с новым человеком и посвятив общению несколько минут, мы в половине случаев, едва попрощавшись, не можем вспомнить его или ее имя.

Один из важнейших постулатов политика гласит: «Вспомнить имя избирателя – значит проявить государственную мудрость; забыть его – значит обречь себя на забвение».

Способность запоминать имена при деловых и социальных контактах почти столь же важна, как и в политике.

Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона, хвалился, что исполнение обширных королевских обязанностей не мешает ему помнить имя каждого, с кем ему приходилось встречаться.

Его методика? Она очень проста. Не расслышав отчетливо чье-либо имя, он непременно просил повторить: «Извините, пожалуйста. Я не разобрал, как вас зовут», – и если имя было необычным, обязательно уточнял, как оно пишется.

Общаясь с новым человеком, он намеренно несколько раз употреблял его имя, стараясь создать в уме цельный образ, соединив имя с чертами, выражением лица и всей внешностью собеседника.

При встречах с особенно важными персонами император этим не ограничивался. Оставшись один, Наполеон записывал имя человека на листке бумаги и, сосредоточившись, всматривался в него, пытаясь четко зафиксировать в памяти, а затем рвал листок. Таким способом он дополнял образ еще и зрительным восприятием имени.

На все это, безусловно, требуется время, но, по словам Эмерсона, «хорошие манеры складываются из мелких жертв».

Запоминание и употребление имен важно не только для королей и руководителей корпораций. Этот прием работает на всех нас. Кен Ноттингем, представитель «Дженерал моторс» в штате Индиана, обычно завтракал в кафетерии компании. Он заметил, что женщина, работающая за стойкой, постоянно хмурится.

Она делала бутерброды на протяжении нескольких часов, и я был для нее просто еще одним сэндвичем. Выслушав мой заказ, она взвесила ветчину на маленьких весах, добавила лист салата и несколько картофельных чипсов и подала все это мне.

На следующий день я проходил по той же линии. Та же женщина все так же хмурилась. Но в отличие от вчерашнего я прочитал ее именную табличку и, прежде чем сделать заказ, улыбнувшись, сказал: «Привет, Ева!» И что же? Она забыла про весы, когда клала мне ветчину, добавила целых три листика салата и насыпала чипсов столько, сколько влезло в тарелку.

Мы должны почувствовать *магию*, содержащуюся в имени, и осознавать, что это единственный знак, целиком и полностью принадлежащий личности, с которой мы имеем дело... и никому больше. Имя выделяет человека, придает ему уникальность. Информация, которую мы сообщаем, или требования, которые налагаем, приобретают окраску особой важности, когда мы пытаемся влиять на ситуацию, используя имя индивидуума. С кем бы мы ни соприкасались, от официанта до высшего должностного лица, имя всегда будет играть роль волшебного ключика.

Помните: на любом языке имя человека – самый сладостный и важный для него звук.

Глава 7. Легкий способ стать хорошим собеседником

Некоторое время назад я был приглашен на партию бриджа. Я не умею играть в бридж, а среди приглашенных оказалась женщина, тоже незнакомая с этой игрой. Узнав, что я был управляющим у Лоуэлла Томаса до его перехода на радио и много путешествовал по Европе, ассистируя ему на лекциях, она воскликнула:

– О, мистер Карнеги, я так хочу, чтобы вы рассказали мне обо всех этих чудесных местах и о том, что вы там видели!

Как только мы устроились на диване, она заметила, что очень любит путешествовать и недавно вместе с мужем посетила Африку.

– Африка! – восхитился я. – Как интересно! Мне всегда хотелось увидеть этот континент, но я попал туда лишь однажды и всего на сутки, которые провел в Алжире. Скажите, вы видели крупных животных в естественных условиях? Да? Какая удача! Завидую вам. Расскажите же мне, пожалуйста, об Африке.

Рассказ этой дамы растянулся на сорок пять минут. О моих путешествиях речь больше не заходила. Ее уже не интересовало, где я побывал и что видел. Ей нужен был лишь заинтересованный слушатель, с которым она могла бы поговорить о себе и о своих впечатлениях.

Ее поведение необычно? Вовсе нет. Таких людей очень много.

На званом обеде, устроенном недавно одним нью-йоркским книгоиздателем, я познакомился с известным ботаником. Мне никогда прежде не приходилось беседовать с ботаниками, и новый знакомый меня очаровал. Я буквально прирос к стулу, слушая его рассказ об экзотических растениях, об экспериментах по созданию новых форм растительной жизни и о разведении цветов в закрытых помещениях (он сообщил мне поразительные факты даже о простой картошке). В своем доме я тоже устроил небольшой комнатный цветник, и этот человек любезно подсказал мне, как разрешить некоторые из затруднений.

На этом званом обеде было множество гостей, но я, нарушая все каноны учтивости, игнорировал их всех и проговорил с ботаником несколько часов подряд.

В полночь я попрощался с присутствующими и ушел. Как только дверь за мной захлопнулась, ботаник, обратившись к хозяину, очень лестно высказался в мой адрес. По его словам, я и такой, я и сякой, обладаю качествами, располагающими к беседе, и вообще «исключительно интересный собеседник».

Интересный собеседник? Почему? Ведь я едва ли произнес несколько слов. Да я и при большом желании не смог бы ничего сказать, не переменяв тему, так как в ботанике разбираюсь не больше, чем, допустим, в анатомии пингвинов. Я делал одно: напряженно слушал. А слушал потому, что был искренне заинтересован. Ботаник почувствовал мое отношение, и, естественно, ему это было приятно. Подобное проявление внимания – один из высочайших комплиментов, какие мы можем сделать кому бы то ни было. «Лишь немногие человеческие существа, – писал Джек Вудфорд в своей книге “Незнакомцы в любви”, – могут выдержать испытание скрытой лестью восторженного внимания». Но я пошел даже дальше восторженного внимания: я был «искренен в оценке и щедр на похвалу».

Я охарактеризовал нашу беседу как чрезвычайно увлекательную и поучительную для меня – и это было так. Я признался, что хотел бы обладать его знаниями – и это соответствовало истине. Я предположил, как было бы чудесно побродить с ним по полям – и это действительно было бы восхитительно. Я высказал пожелание увидеться с ним снова – и мне этого хотелось на самом деле.

При этом у него создалось обо мне мнение как о хорошем собеседнике, в то время как на самом деле я был лишь хорошим слушателем, поощряющим говорить его самого.

В чем же состоит секрет или главная тайна успеха деловой беседы? По словам бывшего президента Гарвардского университета Чарльза У. Элиота, «в успешном деловом общении нет никакой мистики... Исключительное внимание к словам человека, с которым ведете беседу, – это самое важное. И нет ничего, ласкающего слух больше, чем это».

Сам Элиот был непревзойденным слушателем. Генри Джеймс, один из первых американских новеллистов, вспоминает: «Манеру доктора Элиота слушать нельзя было назвать молчанием. Это была своего рода активная деятельность. Сидя очень прямо, со сложенными на коленях руками, он не производил ни малейшего движения, только большие пальцы рук вращались друг вокруг друга быстрее или медленнее. Глядя в лицо говорящему, он, казалось, слушал не только ушами, но и глазами. Он слушал своим разумом, внимательно вникая в ваши слова... И в конце разговора собеседник Элиота чувствовал, что все сказанное действительно услышано».

Это так очевидно, не правда ли? Кажется, вовсе не обязательно учиться четыре года в Гарварде, чтобы сделать подобное открытие. И все же даже среди очень крупных бизнесменов встречаются коммерсанты, которые арендуют великолепное помещение, выгодно закупают товар, тратят сотни долларов на рекламу и прекрасно оформляют витрины, а затем нанимают продавцов, которые не умеют слушать, перебивают посетителей, возражают им, раздражают их – в общем, разве что не выгоняют из магазина.

Один из крупных универмагов Чикаго чуть не потерял постоянного покупателя, ежегодно оставлявшего в этом магазине несколько тысяч долларов, из-за того, что продавец не умел слушать. Миссис Генриетта Дуглас, посещавшая в Чикаго наши курсы, купила на специальной распродаже пальто, а дома, развернув покупку, обнаружила дырку в подкладке. Естественно, на следующий день она вернулась и попросила продавца заменить пальто. Тот отказался даже выслушать ее жалобу.

– Вы купили его на специальной распродаже, – сказал он и, ткнув пальцем в объявление на стене, добавил: – Прочтите это.

Надпись гласила: *«Товары обмену и возврату не подлежат»*.

– Раз уж купили, так купили, зашейте подкладку сами.

– Но это был некачественный товар... – попробовала возражать миссис Дуглас.

Продавец перебил ее:

– Это не имеет значения, купили, значит, купили.

Расстроенная миссис Дуглас уже собиралась возвращаться домой с намерением никогда больше не посещать этот магазин, когда с ней поздоровалась заведующая отделом, знавшая ее уже много лет. Миссис Дуглас рассказала о том, что случилось.

Заведующая внимательно выслушала весь рассказ, осмотрела пальто и сказала:

– На специальных распродажах мы стараемся реализовать определенные виды товаров до конца сезона, поэтому они не подлежат возврату. Однако это не касается бракованных вещей. Мы, конечно, починим или заменим подкладку либо, если вы захотите, вернем вам деньги.

Это было совершенно другое отношение! Если бы заведующая не выслушала покупательницу, магазин навсегда потерял бы состоятельного клиента.

Умение слушать так же важно в семье, как и в мировом бизнесе. Милли Эспасита из Кротона-на-Гудзоне, штат Нью-Йорк, взяла себе за правило внимательно слушать, когда кто-либо из ее детей хочет с ней поговорить. Вечером она сидела на кухне со своим сыном Робертом, и после короткого обсуждения чего-то, что пришло ему на ум, мальчик вдруг сказал:

– Мам, я знаю, что ты меня очень любишь.

Миссис Эспасита была тронута таким признанием ребенка:

– Конечно, я тебя очень люблю. Ты в этом сомневался?

– Нет, но я на самом деле знаю, что ты меня любишь, потому что, когда я хочу с тобой поговорить, ты все бросаешь и слушаешь меня.

Самый завзятый скандалист и самый неистовый критик, как правило, успокаиваются и смягчаются в присутствии терпеливого, сочувственно настроенного слушателя, который сумеет сохранить молчание, пока разгневанный обличитель, раздуваясь, как королевская кобра, извергает накопившийся яд. Вот вам пример. Несколько лет назад нью-йоркской телефонной компании пришлось иметь дело с одним весьма зловредным абонентом. Какими проклятиями осыпал он телефонисток! Какие кары призывал на их головы! Он бесновался, грозясь вырвать телефон с корнем. Он отказывался оплачивать счета, утверждая, что они неправильные. Кроме того, он писал письма в газеты, посылал бесконечные жалобы в комиссию по коммунальному обслуживанию и возбудил против телефонной компании несколько исков.

В конце концов на встречу с этим разъяренным буреизвестником был направлен один из самых опытных «умиротворителей» компании. Вот что рассказывал он о своем приключении группе слушателей моих курсов.

В первый раз наша встреча с мистером N длилась почти три часа. Я слушал его, поддавая и выражая сочувствие, и дал ему возможность полностью насладиться своей обличительной речью. На завтра я снова пришел к нему и снова слушал его. Постепенно тон наших бесед смягчался, и к концу четвертого визита я был приглашен стать одним из учредителей создаваемой им Ассоциации защиты телефонных абонентов. Насколько мне известно, на сегодняшний день я единственный член этой организации, не считая его самого.

В ходе наших бесед я внимательно выслушивал все претензии клиента и выказывал понимание по каждому поднимавшемуся вопросу. Прежде никто из представителей компании не разговаривал с ним подобным образом, и уже к концу первой встречи в его отношении ко мне появились нотки дружелюбия. О цели моего визита во время первых наших встреч не упоминалось вообще, но уже в ходе четвертой беседы мне удалось полностью все уладить. Впервые в истории конфликта с телефонной компанией мистер N добровольно забрал все жалобы, направленные им в комиссию по коммунальному обслуживанию, и оплатил все просроченные счета.

Очевидно, этот мистер N считал себя благородным рыцарем, борющимся с бессердечными эксплуататорами за права граждан. Но в действительности он просто искал возможности для обретения чувства собственной значительности. Вначале реализация этой потребности происходила у него через написание протестов и жалоб. Но, как только представитель компании подтвердил его статус значительной личности, все его воображаемые обиды растаяли, как утренний туман.

«Детмер вулен компани» является в настоящее время крупнейшим поставщиком шерстяных тканей для швейных предприятий всего мира. Как-то утром, много лет назад, в кабинет основателя компании Джулиана Ф. Детмера ворвался разгневанный клиент.

Вот рассказ мистера Детмера об этом событии.

Этот клиент задолжал компании некоторую, очень небольшую, сумму денег, но отрицал это. Однако наш отдел кредитов настаивал на уплате долга и регулярно посылал ему уведомления с требованием оплатить счет. После очередного напоминания он уложил свой чемодан и бросился в Чикаго, чтобы, ворвавшись в мой кабинет, объявить, что он не только не собирается оплачивать этот счет, но и никогда больше ничего у нашей компании не купит даже на один доллар.

Я терпеливо выслушал все, что он считал необходимым мне высказать. В какой-то момент у меня возникло искушение прервать его, но я сознавал, что это было бы ошибкой,

поэтому предоставил ему возможность выговориться полностью. Когда он наконец немного успокоился и перешел на более миролюбивый тон, я спокойно сказал:

– Я весьма благодарен вам за то, что вы лично приехали в Чикаго. Компания, безусловно, заинтересована, чтобы столь бесцеремонное поведение отдела кредитов не повторялось в отношении других клиентов, имеющих безупречную репутацию, что было бы очень скверно. Сообщив об этом, вы оказали мне большую услугу. Поверьте, я был гораздо больше заинтересован в том, чтобы выслушать вас, чем вы в том, чтобы рассказать мне об этом.

По-видимому, меньше всего на свете он ожидал такого развития событий. Думаю, он был слегка разочарован: примчаться в Чикаго, чтобы сказать мне пару «теплых» слов, и вдруг вместо препирательства услышать слова благодарности. Ну а так как он, безусловно, человек очень аккуратный и к тому же имеет дело лишь с одним счетом, в то время как нашим служащим приходится следить за тысячами документов, то я предположил, что ошибаемся скорее мы, нежели он, и заверил его, что мы вычеркнем запись о долге из своих книг и забудем о нем.

Я сказал, что вполне разделяю его чувства и что на его месте, несомненно, рассуждал бы точно так же. Так как в дальнейшем он собирался прекратить с нами отношения, я порекомендовал ему несколько других фирм, занимающихся аналогичным производством.

Во время его прежних приездов в Чикаго мы обычно завтракали вместе, поэтому я и в тот день пригласил его разделить со мной ленч. Он согласился с неохотой, но, когда мы вернулись в кабинет, сделал нам более крупный заказ, чем когда-либо ранее, и отправился домой в умиротворенном расположении духа. Желая быть по отношению к нам столь же справедливым, этот клиент еще раз внимательно пересмотрел все свои счета и, найдя-таки один неоплаченный, затерявшийся среди других бумаг, прислал нам чек со своими извинениями.

Этот человек оставался другом и клиентом нашей фирмы до самой своей смерти, последовавшей через двадцать два года после упомянутого случая, и даже выбрал в качестве второго имени для своего сына имя Детмер.

Много лет назад Эдвард Бок, мальчик из семьи очень бедных иммигрантов из Голландии, каждый день мыл после школы окна в булочной и выходил на улицу с корзинкой в поисках кусочков угля, падавших с фургонов, развозивших уголь, чтобы хоть как-то помочь родителям свести концы с концами. За всю свою жизнь он проучился в школе не больше шести лет, но в конечном итоге стал одним из самых преуспевающих редакторов журналов в истории американской журналистики. Как это ему удалось? В целом это долгая история, но о первых шагах его можно рассказать достаточно коротко. А начал он с применения на практике принципов, рекомендуемых в данной главе.

Оставив школу в тринадцатилетнем возрасте и устроившись работать курьером в фирме «Вэстерн юнион», Эдвард Бок не только не отказался от мысли о продолжении учебы, а, напротив, занялся самообразованием. Он экономил на проездных билетах и завтраках, чтобы накопить достаточно денег и купить энциклопедию с биографиями известных американцев, после чего сделал нечто небывалое. Познакомившись с биографией какой-либо знаменитости, он посылал этому человеку письмо, в котором просил сообщить дополнительные сведения о его детских годах. Бок обладал талантом слушателя и умело располагал людей к рассказам о самих себе. У генерала Джеймса Гарфилда, баллотировавшегося в то время в президенты, он спросил, верно ли, что в юности тот работал буксировщиком на канале, и Джеймс Гарфилд ответил ему. Генерал Грант, у которого Бок поинтересовался подробностями одного сражения, начертил для него карту, пригласил четырнадцатилетнего мальчика на обед и проговорил с ним целый вечер.

Вскоре у нашего посыльного из «Вэстерн юнион» завязалась переписка со многими известными людьми: с Ралфом Уолдо Эмерсоном, Оливером Уэнделлом Холмсом, Лонгфелло,

миссис Авраам Линкольн, Луизой Мэй Элкотт, генералом Шерманом и Джефферсоном Дэвисом. Однако его отношения с этими выдающимися людьми не ограничивались перепиской – как только у юноши появлялось свободное время, он навещал их дома в качестве желанного гостя. Такой жизненный опыт дал ему бесценную уверенность в себе. Общение с этими мужчинами и женщинами разожгло его мечты и честолюбие и радикально изменило всю его жизнь. И все это, позвольте мне повторить, стало возможным исключительно благодаря следованию принципам, которые здесь обсуждаются.

Среди журналистов Айзек Ф. Маркоссон может, пожалуй, считаться чемпионом мира по количеству интервью, взятых у знаменитостей. Он утверждал, что именно из-за неумения внимательно слушать многим людям не удастся произвести на собеседника благоприятное впечатление.

Они настолько озабочены тем, что собираются сказать сами, что совершенно не внимают в слова собеседника... Неоднократно важные деятели признавались мне, что хорошим ораторам они предпочитают хороших слушателей. Однако способность слушать и слышать встречается, видимо, гораздо реже, чем любое другое положительное качество.

Потребность в хороших слушателях испытывают, кстати, не только знаменитости, но и самые обыкновенные люди. По утверждению журнала «Ридерс дайджест», «многие зовут врача, в то время как им нужна только аудитория».

В самые мрачные часы Гражданской войны президент Линкольн написал письмо одному своему давнишнему другу и соседу в Спрингфилде, штат Иллинойс. Он приглашал его приехать в Вашингтон, чтобы обсудить кое-какие проблемы. Старик прибыл в Белый дом, и Линкольн беседовал с ним в течение нескольких часов. Разговор шел о целесообразности выпуска декларации об освобождении рабов. Президент привел ему все доводы «за» и «против» такой меры, а затем зачитал ряд писем и газетных статей: в одних его укоряли за медлительность, в других же угрожали непредсказуемыми последствиями. Окончив разговор, Линкольн попросился со своим старым другом, пожал ему руку, пожелал доброй ночи и отправил обратно в Иллинойс, так и не спросив его мнения. Вся беседа состояла из монолога президента. По-видимому, она нужна была ему, чтобы внести ясность в мысли. «Он, казалось, почувствовал облегчение после нашего разговора», – вспоминал впоследствии этот человек. Линкольну не нужен был совет. Ему требовался всего лишь дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель, перед которым можно было бы излить душу. Именно этого ищем все мы, столкнувшись с неприятностями. Того же чаще всего жаждут и раздраженный клиент, и недовольный служащий, и обиженный друг.

Одним из величайших слушателей своего времени был Зигмунд Фрейд. Человек, который встречался с ним, так описывает манеру слушать знаменитого психолога:

Это произвело на меня столь сильное впечатление, что я никогда не забуду его. Он обладал качествами, которых я не встречал ни у кого другого. Никогда я не сталкивался с подобной концентрацией внимания. Но здесь не было и следа сверлящего, «проникающего в душу» взгляда. Его глаза смотрели мягко и приветливо; голос был негромок и добр, а жесты спокойны. Но все внимание, которое он выказывал мне, его признательность за сказанные мной слова, даже когда я говорил довольно нескладно, были экстраординарными. Вы не представляете, что значит быть выслушанным таким образом.

Если вы хотите заставить людей избегать вас, посмеиваться за вашей спиной и даже ни во что не ставить, то придерживайтесь следующего правила: никогда никого долго не слушайте. Непрерывно говорите о себе самом. Не ждите, пока собеседник выскажется, если у вас появляется стоящая мысль, – прерывайте его даже на середине фразы.

Среди ваших знакомых встречаются подобные субъекты? Среди моих, к сожалению, тоже, и самое удивительное – имена некоторых из них числятся в светском справочнике.

Все эти люди – откровенные зануды с чрезмерным самомнением, опьяненные сознанием собственной важности.

Говорящий только о себе может думать тоже только о себе. «А тот человек, который думает только о себе, – говорит доктор Николас Мэррей Батлер, президент Колумбийского университета, – не может быть признан культурным, даже если он достаточно эрудирован и высокообразован».

Поэтому, стремясь быть хорошим собеседником, будьте внимательным слушателем. Чтобы быть интересным, будьте заинтересованным. Задавайте вопросы, на которые другой человек будет отвечать с удовольствием. Поощряйте его к рассказу о себе и о своих достижениях.

Помните, что для человека, с которым вы вступаете в разговор, он сам, его нужды и его проблемы в сто раз ближе, чем вы и ваши проблемы. Собственная зубная боль значит для него больше, чем голод в Китае, от которого умирают миллионы людей, а фурункул на шее тревожит сильнее, чем сорок землетрясений в Африке. В следующий раз, начиная беседу, непременно подумайте об этом.

Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.

Глава 8. Как заинтересовать людей

Каждый, кто был когда-либо гостем Теодора Рузвельта, поражался широтой и разносторонностью его познаний. Рузвельт умел говорить со всеми, будь то ковбой или лихой водитель грузовика, нью-йоркский политический деятель или дипломат. Как же у него это получалось? Ответ достаточно прост: как правило, накануне условленной встречи Рузвельт работал до поздней ночи, просматривая материалы по вопросу, который, по его сведениям, особенно интересовал гостя.

Рузвельт знал – и это известно всем настоящим лидерам, – что легче всего завоевать сердце человека, разговаривая с ним о вещах и событиях, наиболее для него значимых.

Гениальный Уильям Лайон Фелпс, эссеист и профессор литературы Йельского университета, довольно рано усвоил этот урок. Вот как он описывает его в своем эссе «О природе человека».

Как-то, когда мне было всего восемь лет, я проводил уик-энд в доме моей тетушки Либби Линслей в Стратфорде. Вечером к ней в гости зашел некий господин средних лет. Перебросившись с хозяйкой несколькими шутливыми замечаниями, он обратил свое внимание на меня. В то время я увлекался кораблями, и наш гость так много и занимательно рассказывал про них, что показался мне специалистом по этому вопросу. После его ухода я не мог сдержать восхищения. Какой интересный человек! И как много он знает о морском деле! Однако тетушка сообщила мне, что он не имеет никакого отношения к морю, занимается адвокатской практикой в Нью-Йорке и вовсе не интересуется кораблями.

– Почему же он тогда все время говорил о них? – спросил я.

– Потому, что он джентльмен. Узнав про твоё увлечение, он завел разговор о том, что посчитал интересным и занимательным для тебя. Он хотел тебе понравиться.

«Я никогда не забывал это замечание моей тетушки», – добавляет Уильям Лайон Фелпс.

Сейчас передо мной лежит письмо одного из наших студентов Эдварда Л. Чалифа, командира отряда бойскаутов.

Как-то в Европе должен был состояться большой слет скаутов, и оказалось, что для участия в нем нам требуется финансовое содействие. Я решил обратиться за помощью к президенту одной крупной американской корпорации.

К счастью, как раз перед предстоящей встречей я узнал, что этот человек выписал чек на миллион долларов и после погашения вставил его в рамку.

Поэтому разговор с ним я начал с того, что попросил разрешения взглянуть на этот уникальный документ. Чек на миллион долларов! Я сказал, что обязательно расскажу своим ребятам о том, что видел подобную редкость, ведь никто из нас никогда даже не слышал, чтобы кто-либо выписывал чек на такую сумму. Он с удовольствием показал мне документ и рассказал, при каких обстоятельствах он был выписан.

Вы заметили, что Чалиф начал разговор не со слета в Европе, не с бойскаутов и вообще не с того вопроса, с которым пришел? Он говорил о том, что интересовало собеседника. Результат не замедлил сказаться.

Через некоторое время хозяин кабинета спохватился:

– Да, кстати, что привело вас ко мне?

И только тогда я изложил ему свой вопрос.

К моему безграничному изумлению, он тут же согласился удовлетворить мою просьбу. И даже больше: я просил оплатить поездку только одного мальчика, а он выделил средства для пятерых скаутов и для меня самого, дал кредитную карточку на тысячу долларов и предложил провести в Европе семь недель. Кроме этого он дал мне рекомендательные письма к президентам филиалов корпорации, в которых просил оказать нам всяческое содействие. В Париже этот человек встретился с нами и показал ребятам город. С тех пор он постоянно интересуется делами нашей группы и даже предоставил работу некоторым мальчикам, родители которых испытывают материальные затруднения.

В то же время я четко осознаю, что, если бы не выяснил предварительно круг его интересов и не подготовился к встрече, мне было бы в десять раз труднее достичь его расположения.

Велика ли ценность этой методики при использовании в бизнесе? Как вы полагаете? Давайте посмотрим. Обратимся к опыту Генри Дж. Дюверной, главы оптовой хлебопекарной фирмы «Дюверной энд санс».

В течение четырех лет мистер Дюверной пытался получить заказ на поставку хлеба крупному нью-йоркскому отелю. Надеясь заключить желанную сделку, он каждую неделю заходил в офис управляющего отеля, старался встретиться с ним в неофициальной обстановке на светских мероприятиях и даже снял комнаты в этом отеле и некоторое время жил там. Но все усилия были тщетны.

«Прослушав курс по проблемам межличностных взаимоотношений, – рассказывал мистер Дюверной, – я решил изменить тактику и прежде всего разузнал, чем интересуется управляющий, т. е. что могло бы вызвать его энтузиазм.

Оказалось, что он входит в ассоциацию работников отелей под названием “Американские почитатели отелей” и принимает активное участие в работе этого общества. Более того, кипучая энергия привела его на пост президента как этой, так и аналогичной международной организации, и где бы ни собирались съезды ассоциации, он всегда присутствует на них.

Итак, в следующую же нашу встречу я завел разговор о “почитателях”. И какой я получил ответ! Какой ответ! Звенящим от восторга голосом он целых полчаса рассказывал мне о делах организации. Мне было ясно, что это не только хобби, но и страстное увлечение всей его жизни. Прежде чем я ушел из его кабинета, он “уговорил” меня стать членом ассоциации.

Во время того разговора я ни словом не обмолвился о хлебе. Но спустя несколько дней мне позвонили из ресторана отеля и пригласили зайти с образцами и прејскурантом.

– Не знаю, что вы сделали со стариком, – приветствовал меня управляющий, – но он, несомненно, в восторге от вас!

Вы только подумайте! Четыре года я пробивался через этого человека, пытаюсь получить заказ, и продолжал бы безрезультатно заниматься этим и далее, если бы не удосужился наконец выяснить, чем он интересуется и о чем любит поговорить».

Эдвард Харриман из города Хаггерстоун, штат Мериленд, оставив военную службу, решил поселиться в красивой долине Камберленд. К сожалению, в то время там был не слишком большой выбор работы. В ходе небольшого исследования выяснилось, что несколько компаний в этом районе или принадлежат, или подконтрольны крайне необычному для делового мира человеку, мистеру Р. Дж. Фанкхаузеру. Путь от нищеты к богатству, пройденный этим человеком, заинтриговал мистера Харримана. Однако Фанкхаузер считался совершенно недосягаемым для людей, ищущих работу. Мистер Харриман пишет:

Переговорив с разными людьми, я выяснил, что интересы мистера Фанкхаузера сосредоточивались на его собственном пути к власти и деньгам. От таких же, как я, он отгораживал себя с помощью непреклонного и преданного делу секретаря. Поэтому для начала я изучил

интересы и цели этой женщины и только потом нанес первый визит в ее офис. Она была постоянной спутницей мистера Фанкхаузера в течение пятнадцати лет. Сообщение о предложении, которое может принести ему финансовую и политическую выгоду, ее заинтересовало. Я также упомянул о конструктивном вкладе, который она могла бы внести в достижение этого успеха. После этой беседы секретарь устроила мне встречу с самим мистером Фанкхаузером.

Входя в его просторный, производящий впечатление кабинет, я был убежден, что не стану напрямую просить о работе. Он поприветствовал меня, сидя за огромным столом с резными ножками:

– Что вы хотели, молодой человек?

– Мистер Фанкхаузер, я полагаю, что смогу заработать для вас деньги.

После этих слов он мгновенно поднялся и предложил мне сесть в одно из больших, удобных кресел. Я перечислил возникшие у меня идеи, свои личные способности, с помощью которых я могу эти идеи реализовать, а также вклад, который они внесут в его персональный успех и в успех его бизнеса.

Фанкхаузер принял меня на работу, и я в течение двадцати лет работал в его компаниях к нашему обоюдному удовольствию.

Когда вы строите беседу с человеком с точки зрения его личных интересов, в результате выигрывают обе стороны. Ховард З. Херциг, лидер в области общения со служащими, всегда следовал этому принципу. На вопрос, чем вознаграждается такое поведение, мистер Херциг ответил, что помимо того, что он получает признательность конкретного человека, эта признательность обогащает его жизнь с каждой минутой разговора.

Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

Глава 9. Как сразу завоевать расположение людей

Я стоял в очереди в почтовом отделении на углу Тридцать третьей улицы и Восьмой авеню в Нью-Йорке, намереваясь отправить заказное письмо. Было заметно, что служащему, принимавшему корреспонденцию, надоела его работа – взвешивать конверты, выдавать марки, давать сдачу, выписывать квитанции – монотонная и однообразная. Мне пришла в голову мысль попытаться понравиться этому клерку. «Очевидно, я должен сказать что-либо приятное, но не о себе самом, а о нем», – сказал я себе. Итак, следовало решить задачу: что в нем есть такого, чем можно было бы искренне восхищаться? Иногда достаточно трудно найти ответ на этот вопрос, особенно когда речь идет о людях незнакомых, но в данном случае это оказалось несложно: я сразу же увидел нечто, восхитившее меня.

Поэтому, отдав ему конверт, я с искренним воодушевлением заметил:

– Мне определенно хотелось бы иметь такие же волосы, как у вас.

Он поднял на меня удивленный взгляд, и лицо его осветилось улыбкой.

– К сожалению, они уже не так хороши, как когда-то, – сказал он скромно.

Я заверил его, что, даже несколько утратив прежнюю красоту, они все еще великолепны. Ему это очень понравилось. Мы приятно поболтали, и напоследок он похвалился, что его волосы нравятся многим.

Убежден, что в тот день парень словно летел по воздуху, отправляясь на обед. Не сомневаюсь, что, вернувшись вечером домой, он рассказал о нашем разговоре жене. Держу пари, что он специально подошел к зеркалу и, посмотрев на свое отражение, воскликнул: «Действительно, прекрасные волосы!»

Однажды, услышав эту историю, один из присутствовавших спросил: «А что вы хотели получить от него?»

Что я пытался от него получить!!! Что я пытался от него получить!!!

Если мы столь эгоистичны, что не можем подарить хоть немного счастья и честно признать чьи-либо достоинства, не пытаясь получить что-нибудь взамен, – если души наши не крупнее кислых плодов дикой яблони, – то мы обречены на неудачу, которую заслуживаем сполна.

О да, я хотел кое-что получить от этого парня. Кое-что, не имеющее цены. И я это получил. Сознание того, что я сделал что-то для человека, не имеющего возможности предложить мне что-либо взамен. Возникающие при этом ощущения остаются в памяти еще долго после того, как сам эпизод уходит в прошлое.

Существует один наисущественнейший закон поведения. Следуя ему, мы почти всегда сможем избежать неприятностей. Фактически этот закон, при условии его соблюдения, обеспечивает нам бесчисленных друзей и неперенную удачу. Но стоит нарушить его – и мы тут же навлечем на себя бесконечные напасти. Закон этот таков: *всегда поступайте так, чтобы собеседник чувствовал свою значительность*. Ранее я уже отмечал, что, по утверждению профессора Джона Девея, желание быть значительным относится к глубочайшим побуждениям, присущим природе человека. Ему вторит профессор Уильям Джеймс: «К существеннейшим принципам человеческой натуры относится страстное стремление быть оцененными по достоинству». Как я уже подчеркивал, именно наличие этого качества отличает нас от животных. Именно оно отвечает за развитие цивилизации.

На протяжении тысячелетий философы размышляли о нормах человеческих взаимоотношений, и из всех этих рассуждений должна быть выделена только одна, самая важная заповедь. Она не нова. Она стара, как и сама история. Заратустра внушал ее огнепоклонникам в Персии двадцать пять столетий назад. Примерно век спустя ее проповедовал в Китае Конфуций. Лао-цзы, основатель даосизма, завещал ее своим последователям в долине Хань. За

тысячу лет до Рождества Христова этой заповеди учили священные книги индуизма. И за пятьсот лет до этого события Будда проповедовал ее на берегах священного Ганга. Иисус провозгласил ее среди каменистых холмов Иудеи девятнадцать столетий назад. И квинтэссенция этого, пожалуй, важнейшего принципа на свете звучит так: «Поступайте с другими так, как хотите, чтобы поступали с вами».

Вы ищете одобрения тех, с кем общаетесь. Вы желаете признания ваших подлинных достоинств. Вам необходимо ощущать собственную значительность для того маленького мирка, в котором вы вращаетесь. Вы не хотите слушать дешевую лесть, но страстно жаждете искренней оценки ваших положительных качеств. Вы надеетесь, что ваши друзья и коллеги будут «чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу». Мы все этого хотим.

Поэтому давайте будем следовать золотому правилу и давать другим то, что хотели бы получить от них. Как? Когда? Где? Ответ: всегда и везде. Дэвид Дж. Смит из штата Висконсин рассказал на занятиях одной из наших групп, как он повел себя в одной весьма деликатной ситуации, когда его попросили взять на себя ответственность за палатку с прохладительными напитками на благотворительном концерте.

Когда вечером в день концерта я пришел в парк, то увидел двух пожилых дам, стоявших возле палатки с прохладительными напитками и явно пребывавших в дурном настроении. Было очевидно, что каждая считала именно себя ответственной за палатку. Пока я стоял на месте, пытаюсь сообразить, что же мне теперь делать, передо мной возник один из членов спонсорского комитета, вручил ящичек для денег и поблагодарил за то, что я взялся за это дело. Представив Роуз и Джейн как моих помощниц, он исчез так же быстро, как и появился.

Повисла гробовая тишина. Осознав, что коробка для денег являет собой символ авторитета, я тут же отдал ее Роуз и объяснил, что вряд ли смогу аккуратно считать и буду гораздо лучше себя чувствовать, если за деньги возьмется она. Затем я попросил Джейн показать двум девушкам-подружкам, назначенным для работы в палатке, как обращаться с автоматами для газировки напитков, и отвечать за эту часть проекта.

Вечер прошел в приятной атмосфере. Довольная Роуз пересчитывала деньги, Джейн командовала подростками, а я наслаждался концертом.

И чтобы перейти к практическому применению этой философии признания достоинств, не обязательно ждать, пока вы станете послом во Франции или председателем комитета по организации пикника для своей компании. Вы можете использовать ее магию почти каждый день.

Если, к примеру, официантка вместо заказанного «фри» приносит вам картофельное пюре, скажите ей: «Сожалею, что приходится вас беспокоить, но я предпочитаю жареный картофель». Она, скорее всего, ответит: «Никаких проблем», – и будет рада заменить ваш картофель, потому что вы проявили к ней уважение.

Такие маленькие знаки внимания, как «извините за беспокойство...», «будьте любезны...», «пожалуйста...», «если не возражаете...», «благодарю вас...», сглаживают углы монотонного повседневного быта и, между прочим, свидетельствуют о хорошем воспитании.

Возьмем другой пример. Романы Холла Кейна, среди которых «Христианин», «Судья», «Человек с острова Мэн», были бестселлерами начала нашего века. Миллионы людей читали их, бесчисленные миллионы. Холл Кейн был сыном кузнеца и посещал школу едва ли больше восьми лет, но умер богатейшим литератором своего времени.

Вот что рассказывает история. Холл Кейн увлекался сонетами и балладами и зачитывался стихами Данте Габриэля Россетти. Он даже написал статью, превозносящую творческие достижения Россетти, и послал копию самому поэту. Тот был восхищен. «Молодой человек, столь высоко оценивающий мое творчество, – сказал себе, вероятно, Россетти, – должен быть

выдающимся». Поэтому он пригласил сына кузнеца приехать в Лондон и поработать его секретарем. Это стало поворотным пунктом в жизни Холла Кейна, так как в своем новом положении он имел возможность встречаться с ведущими литераторами того времени. Пользуясь их советами и вдохновленный их поощрением, он вступил на путь, прославивший его имя.

Холл Кейн оставил после себя мультимиллионное наследство, а принадлежащий ему замок Грибэ на острове Мэн стал Меккой для туристов из самых отдаленных уголков земли. И кто знает, может быть, он так бы и умер безвестным бедняком, если бы не написал статью, выражавшую его искреннее восхищение знаменитым человеком.

Такова сила, потрясающая сила искреннего, идущего от сердца признания.

Россетти считал себя значительным человеком. И в этом нет ничего противоестественного. Почти каждый рассматривает себя как личность весьма и весьма значительную.

Жизнь многих людей, вероятно, изменилась бы, окажись рядом кто-то, кто дал бы им возможность почувствовать собственную значительность. Рональд Дж. Роуланд, один из инструкторов наших курсов в Калифорнии, преподавал также искусства и ремесла. Он написал нам об ученике по имени Крис, посещавшем класс для начинающих.

Крис был очень тихим, скромным мальчиком, недостаточно уверенным в себе, одним из тех учеников, которые в повседневной жизни недополучают вполне заслуженного внимания. Кроме класса для начинающих, я вел также занятия в «продвинутом» классе, учиться в котором считалось привилегией и свидетельством особого положения.

Однажды в среду Крис усердно трудился за своей партой. Я вдруг реально ощутил, что в нем, глубоко внутри, горит огонь. Я подошел к мальчику и спросил, не согласится ли он перейти в «продвинутый» класс. Невозможно описать выражение его лица, отразившего чувства этого застенчивого четырнадцатилетнего подростка, пытающегося сдержать слезы.

– Кто, я, мистер Роуланд? Разве я достоин?

– Да, Крис, ты достоин.

Я вынужден был тут же отвернуться, потому что к горлу подкатил комок и на глаза навернулись слезы. Уходя в тот день с занятий, Крис, словно вмиг подросший сантиметров на пять, взглянул на меня ясными синими глазами и сказал уверенным голосом:

– Спасибо, мистер Роуланд.

Крис преподавал мне урок, который я никогда не забуду, – силу нашей глубокой потребности чувствовать себя значительным. Чтобы постоянно помнить об этом, я сделал плакат с надписью «Ты значителен». Этот плакат я повесил в классе – так, чтобы каждый мог его видеть и чтобы он напоминал мне, что все студенты, на которых я сейчас смотрю, одинаково значительны.

Истина состоит в том, что всякий человек воспринимает себя в каком-то отношении выше любого из окружающих, и самый верный путь к его сердцу можно найти, ненавязчиво дав ему понять, что признаете его значительность, и признаете ее искренне.

Вспомните слова Эмерсона: «Каждый встреченный мной человек в каком-то отношении превосходит меня. И в этом смысле я могу у него поучиться».

Поразительно то, что люди, менее всего удовлетворенные своими достижениями, поддерживают свое состояние духа показной суетливостью и чванством, которые производят отталкивающее впечатление. Вот как сказал про это великий Шекспир:

...Но человек,
Но гордый человек, что облечен
Минутным, кратковременным величием
И так в себе уверен, что не помнит,

Что хрупок, как стекло, – он перед небом
Кривляется, как злая обезьяна,
И так, что плачут ангелы над ним².

Я приступаю к рассказу о том, как деловые люди, занимавшиеся на моих курсах, применяли изученные методики с выдающимися результатами. Давайте начнем со случая с юристом из штата Коннектикут (так как дело касается его родственников, этот человек предпочитает, чтобы его имя не упоминалось, поэтому назовем его «мистер Р.»).

Вскоре после поступления на курсы мистер Р. отправился с женой на Лонг-Айленд проведать ее родных. Она оставила его со своей престарелой тетушкой, а сама устремилась к кому-то из более молодых родственников. Поскольку вскоре должно было состояться занятие, на котором мистеру Р. предстояло выступить с сообщением о применении на практике принципа признания достоинств, он решил начать свой эксперимент с этой почтенной леди и, осматривая дом, старался увидеть что-либо, достойное восхищения.

– Этот дом был построен где-то в 1890 году, не так ли? – осведомился он.

– Да, – последовал ответ, – именно тогда он и был построен.

– Он напоминает мне дом, в котором я родился, – продолжал мистер Р. – Он красив, добротен и просторен. Знаете, теперь такие дома уже не строят.

– Вы правы, – согласилась с ним хозяйка. – Современную молодежь не интересует красота дома. Их вполне удовлетворяет маленькая квартирка, из которой они постоянно укатывают куда-нибудь на своих автомобилях. Это дом нашей мечты, – продолжала она голосом, дрожащим от нежных воспоминаний. – Он строился с любовью. Много лет мы с мужем мечтали о нем, прежде чем начали строить. У нас не было архитектора. Мы проектировали его сами.

Она показывала гостю дом, а он искренне восторгался ее сокровищами, приобретенными во время путешествий и берегаемыми всю ее жизнь: шотландскими шальями, старинным английским чайным сервизом, веджвудским фарфором, французскими кроватями и стульями, итальянскими картинами и шелковыми драпировками, в свое время украшавшими какой-то французский замок.

После путешествия по дому хозяйка провела мистера Р. в гараж. Там на блоках был подвешен автомобиль «паккард» – в превосходном состоянии, почти новый.

– Незадолго до своей смерти муж купил эту машину для меня, – произнесла она очень тихо. – С тех пор я ни разу ею не пользовалась... Вы способны оценить хорошую вещь, поэтому я хочу подарить эту машину вам.

– Ну зачем же, тетушка, – запротестовал гость, – вы переоцениваете меня. Я, конечно, признателен вам за вашу щедрость, но, вероятно, не смогу принять подарок. Ведь я даже не родня вам. У меня есть новый автомобиль, а у вас множество родственников, которым хотелось бы иметь этот «паккард».

– Родственники! – воскликнула она. – Да, у меня есть родственники, которые только и ждут моей смерти, чтобы захватить эту машину. Но они ее не получают.

– Если не хотите дарить машину кому-то из родных, вы легко можете продать ее торговцу подержанными автомобилями, – продолжал отказываться мистер Р.

– Продать ее! – вскричала старая леди. – Вы думаете, я могла бы продать эту машину? Вы думаете, я смогла бы смотреть, как чужие разъезжают по улице в машине, купленной для меня моим мужем? Мне и в голову не придет продавать ее. Я отдам ее вам. Вы способны оценить по достоинству красивые вещи.

Он еще раз попытался уклониться от подарка, но не смог этого сделать, не оскорбив чувства гостеприимной хозяйки.

² Шекспир. Мера за меру. Действие 2, сцена 2 (пер. Т. Щепкиной-Куперник). – Прим. перев.

Эта женщина, оставшаяся со своими шальями, французским антиквариатом и воспоминаниями совсем одна в большом доме, жаждала хотя бы небольшого внимания к себе. Когда-то она была молода, красива и желанна. Она построила дом, согретый любовью, и собирала вещи по всей Европе, чтобы украсить его. Теперь, в одинокой старости, ей недоставало человеческого тепла, искреннего внимания – никто ей их не давал. И когда она вдруг нашла это тепло и внимание, ее признательность не могла найти соответствующего выражения в чем-либо меньшем, чем столь дорогой для нее «паккард».

Обратимся к другому случаю. О нем поведал нам Дональд Мак-Мейган, управляющий фирмой «Льюис энд Валентайн», владеющей питомником декоративных растений и занимающейся ландшафтным проектированием в городе Рай, штат Нью-Йорк.

Как-то вскоре после знакомства с лекцией «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» я занимался оформлением поместья одного известного юриста. Хозяин вышел ко мне, чтобы дать кое-какие указания о желательном расположении растений, в частности рододендронов и азалий.

– Судья, – сказал я ему, – у вас превосходное хобби. Ваши прекрасные собаки вызывают восхищение. Я знаю, что вы получаете множество призов на ежегодной выставке собак в Мэдисон-сквер-гарден.

Эффект от этой маленькой любезности был потрясающим.

– Да, – последовал ответ, – собаки действительно приносят мне много радости. Не хотите ли осмотреть мою псарню?

Судья потратил почти целый час, демонстрируя мне своих собак и завоеванные ими призы. Он даже показал их родословные и объяснил, какими генеалогическими линиями определяются красота и ум каждой.

Наконец, обернувшись ко мне, он спросил:

– У вас есть маленький ребенок?

– Да, сынишка, – ответил я.

– Что ж, отлично, – продолжал судья. – А ему хотелось бы иметь щенка?

– О да, конечно. Он был бы совершенно счастлив.

– Очень хорошо. Я подарю ему одного, – заявил судья.

Он принялся было объяснять мне, как кормить малыша, но быстро остановился:

– Вы же позабудете все, если я просто расскажу вам. Я лучше напишу.

Вернувшись в дом, судья напечатал родословную щенка и подробную инструкцию, как его кормить. В ответ на мое искреннее восхищение его хобби он подарил мне щенка стоимостью несколько сот долларов и час с четвертью своего драгоценного времени.

Джордж Истмен, основатель корпорации «Истмен кодак», после изобретения прозрачной пленки, сделавшей возможным появление кино, нажил миллионное состояние и превратился в одного из самых знаменитых бизнесменов мира. И все же, несмотря на все эти грандиозные достижения, он жаждал признания, так же как и мы с вами.

Когда в Рочестере шло строительство школы музыки Истмена и театра «Килборн холл», президент фирмы «Сьюпериор ситинг компани» Джеймс Адамсон вознамерился получить заказ на поставку театральных кресел для этих зданий. Созвонившись с архитектором, он попросил организовать ему встречу с Истменом.

Архитектор встретил Адамсона словами:

– Так как вы хотите получить заказ, то сразу же предупреждаю, что у вас не будет на это ни малейшего шанса, если вы отнимете у Джорджа Истмена больше пяти минут. Он сторонник строгого соблюдения порядка и очень занят. Поэтому быстро изложите ему свое дело и уходите.

Адамсон приготовился поступить именно так, как ему советовали.

Войдя в кабинет, он увидел Истмена, склонившегося над разложенными на столе бумагами, который при виде посетителей поднял глаза, снял очки и направился навстречу, приветствуя их:

– Доброе утро, господа, чем могу служить?

После взаимных представлений Адамсон сказал:

– Мистер Истмен, пока мы ждали, я восхищался оформлением вашего офиса. Мне и самому хотелось бы поработать в таком помещении. Я очень давно занимаюсь производством деревянных изделий для создания интерьеров, но никогда не видел столь чудесного кабинета.

Джордж Истмен оживился:

– Вы напоминаете мне о вещах, уже почти позабытых. Здесь очень красиво, не так ли? Я с наслаждением входил сюда, когда его только что отделали. Но сейчас мысли мои настолько заняты делами, что, случается, я неделями даже не замечаю этой комнаты.

Адамсон подошел к стене и провел рукой по деревянной панели.

– Это английский дуб, не так ли? Его текстура несколько отличается от итальянского.

– Да, – подтвердил Истмен, – импортный английский дуб. Его выбрал для меня приятель, специалист по ценным породам дерева.

Затем хозяин кабинета обошел с посетителем все помещение, обращая его внимание на пропорции и колористическое решение элементов, ручную резьбу и другие детали, которые были задуманы и выполнены при его участии.

Расхаживая по кабинету и любуясь его деревянной отделкой, они остановились у окна, и Джордж Истмен, с присущей ему сдержанностью, рассказал Адамсону о некоторых проектах, с помощью которых он собирался использовать свое богатство для помощи людям: Рочестерском университете, госпитале, гомеопатической лечебнице, приюте и детской больнице. Адамсон тепло поздравил его с выбором столь благородного пути служения человечеству. Затем Истмен открыл ключом стеклянный шкафчик и достал оттуда свой первый фотоаппарат – изобретение, купленное им у одного англичанина.

Адамсон стал расспрашивать его о начале деловой карьеры, и Истмен с неподдельным чувством принялся рассказывать о бедности, сопровождавшей его детство, о том, что его овдовевшая мать содержала пансион, а он служил клерком в страховой конторе, и страх нищеты не отпускал его даже ночью. И юноша решил заработать достаточно денег, чтобы освободить мать от тяжелой работы. Засыпая его вопросами, Адамсон с искренним увлечением слушал историю об опытах с сухими фотопластинками. Истмен рассказывал, как после напряженного рабочего дня в конторе он ночь напролет экспериментировал, позволяя себе ненадолго вздремнуть, лишь пока шла химическая реакция, порой не раздеваясь по трое суток подряд.

Джеймс Адамсон вошел в кабинет Истмена в четверть одиннадцатого с намерением отнять у него не больше пяти минут, но прошел час, два часа, а они все еще беседовали.

Наконец Джордж Истмен, повернувшись к Адамсону, сказал:

– В последнее свое посещение Японии я приобрел там несколько стульев, привез их домой и поставил у себя в солярии. Но от солнца краска на них облупилась, поэтому несколько дней назад я съездил в город, купил краску и сам их покрасил. Хотите посмотреть, что у меня получилось? Отлично. Давайте отправимся ко мне домой, пообедаем вместе, и я вам их покажу.

После обеда хозяин продемонстрировал Адамсону стулья. Стоили они несколько долларов за штуку, но Истмен, владевший многомиллионным состоянием, гордился тем, что сам их покрасил.

Пресловутый заказ на стулья стоил девятью тысячами долларов. И кто же, по вашему мнению, получил этот заказ – Джеймс Адамсон или кто-то из его конкурентов?

Со времени этой истории и до самой смерти мистера Истмена они с Джеймсом Адамсом были близкими друзьями.

Используя этот же принцип, Клод Маре, владелец ресторана в Руане, Франция, защитил свое дело от потери ценного сотрудника. Эта женщина работала у него около пяти лет и была связующей нитью между хозяином и штатом из двадцати одного служащего. Поэтому мистер Маре был шокирован, получив от нее письмо с заявлением об уходе со службы.

Вот как он описывает этот случай.

Я был потрясен и даже более – растерян, потому что до сих пор считал, что отношусь к ней благожелательно и внимателен к ее нуждам. Ввиду того что она была скорее другом, чем служащей, я, вероятно, рассматривал некоторые ее действия как сами собой разумеющиеся и, может быть, был к ней даже более требователен, чем к другим служащим.

Я, конечно, не мог принять это письмо без объяснений, поэтому отвел ее в сторону и сказал:

– Полетт, вы должны понять, что я не могу принять ваше заявление. Вы слишком много значите для меня и нашей компании, и ваше присутствие так же важно для успеха нашего дела, как и мое.

Я повторил эти слова перед всем штатом служащих, затем пригласил ее к себе домой и снова заявил о своем к ней исключительном доверии в присутствии моей семьи.

Полетт забрала свое заявление, и сегодня я могу положиться на нее даже больше, чем прежде.

Я стараюсь поддерживать наши отношения на достигнутом уровне и поэтому не скуплюсь на выражение признательности за то, что она делает, и не забываю напоминать, как важна она для меня и для нашего дела.

«Говорите с людьми о них самих, – сказал Дизраэли, один из умнейших людей, когда-либо правивших Британской империей. – Говорите с человеком о нем самом, и он будет слушать вас часами».

Поступайте так, чтобы другой человек почувствовал себя значительным – и делайте это искренне.

Резюме

Шесть способов понравиться людям

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
2. Улыбайтесь.
3. Помните, что на любом языке имя человека – самый сладостный и важный для него звук.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
6. Поступайте так, чтобы другой человек почувствовал себя значительным – и делайте это искренне.

Часть третья. Как склонить людей к вашей точке зрения

Глава 10. В споре нельзя победить

Однажды я получил неоценимый урок. События происходили в Лондоне. Первая мировая война закончилась совсем недавно. В то время я был управляющим у сэра Росса Смита. Этот летчик-ас во время войны в составе австралийской армии воевал в Палестине и вскоре после провозглашения мира удивил человечество, облетев за тридцать дней половину земного шара. Никто ранее не пытался совершить подобное. Полет вызвал колоссальную сенсацию. Австралийское правительство выдало Смиту пятьдесят тысяч долларов, английский король присвоил ему дворянское звание, и на какое-то время он стал самым популярным человеком под британским флагом. Как-то вечером я присутствовал на банкете, устроенном в честь сэра Росса. Во время ужина мой сосед по столу рассказал забавную историю, связанную с утверждением, что

...то божество
Намерения наши довершает,
Хотя бы ум наметил и не так...»³

Рассказчик заметил, что это цитата из Библии. Он ошибался. Я знал это. Я знал это совершенно определенно. В этом не могло быть ни малейших сомнений. И вот, стремясь проявить свое превосходство и ощутить собственную значительность, я выступил в роли добровольного непрошеного судьи и поправил его. Он настаивал на своем. Что? Из Шекспира? Невозможно! Абсурд! Это цитата из Библии. И он знает это абсолютно точно!

Этот человек сидел справа от меня, а слева расположился мой старый друг Фрэнк Гэммонд, посвятивший много лет изучению Шекспира. В конце концов мы с моим оппонентом договорились обратиться к мнению авторитета. Гэммонд выслушал нас, толкнул меня под столом ногой и сказал:

– Дейл, вы ошибаетесь. Прав этот джентльмен. Цитата из Библии.

Этим же вечером, возвращаясь домой вместе с Гэммондом, я сказал ему:

– Фрэнк, вы же знаете, что это цитата из Шекспира.

– Конечно, – ответил он. – «Гамлет», действие пятое, сцена вторая. Но, дорогой Дейл, мы с вами были гостями на празднике. Зачем же обращать внимание окружающих на ошибки человека? Разве это привлечет его на вашу сторону? Почему бы ни позволить ему спасти свое лицо? Он не спрашивал вашего мнения. Он не хотел его знать. Зачем же с ним спорить? Избегайте острых углов.

Человека, сказавшего эти слова и преподавшего мне этот урок, я никогда не забуду. Своей несдержанностью я заставил рассказчика испытывать неловкость и, кроме того, поставил в затруднительное положение своего друга. Насколько было бы лучше вовсе не затевать этот спор.

Это был крайне необходимый урок для такого неисправимого заядлого спорщика, как я. В юности я спорил со своим братом обо всем на свете. Часто говорят о спорщиках из Миссури, а именно там я и родился и был характерным представителем этого племени. В колледже я

³ Шекспир. Гамлет, принц датский. Действие 5, сцена 2 (пер. М. Лозинского). – Прим. перев.

изучал логику и искусство аргументации и участвовал в полемических состязаниях. Позже, в Нью-Йорке, я сам преподавал искусство полемики и аргументации и одно время, к своему стыду, даже собирался написать книгу по этим вопросам. С тех пор я выслушал, участвовал сам и наблюдал последствия тысяч полемических схваток и в результате всего этого пришел к выводу, что существует только один способ получить преимущество в споре – уклониться от него. Избегайте споров, как вы избегали бы гремучих змей и землетрясений.

В девяти случаях из десяти каждый из спорщиков еще больше, чем прежде, утверждается в своей абсолютной правоте.

В споре нет победителей. Потому что, проиграв, вы проигрываете, но, одержав верх, – проигрываете тоже. Почему? Предположим, вы повергли своего оппонента, разбили его доводы в пух и прах и доказали, что он *non compos mentis* (не в здравом уме). Ну и что потом? Вы будете себя чувствовать прекрасно. А что можно сказать о нем? Вы заставили его ощутить себя человеком второго сорта, задели чувство собственного достоинства. Он будет возмущен вашим триумфом. Но «человек, убеждаемый против его желания, останется тверд в своем мнении».

Несколько лет назад в одну из моих групп поступил Патрик Дж. О'Хара. Это был малообразованный человек, но как же он любил спорить! В свое время он работал шофером, а теперь пытался без особого успеха торговать грузовыми автомобилями. Отсутствие желанного успеха и привело его ко мне. После предварительного разговора с ним стало ясно, что он постоянно спорит и восстанавливает против себя именно тех людей, с которыми пытается торговать. Малейший неуважительный отзыв о предлагаемых Патом грузовиках приводил его в ярость, и он буквально вцеплялся клиенту в горло. В те дни этот человек, как правило, оставался победителем в спорах и, по его собственному признанию, часто покидал чей-либо кабинет с ощущением: «Ну и выдал же я этому типу». Верно, выдать-то выдал, но зато ничего не продал.

В случае с Патриком О'Харой не было необходимости в обучении правильной речи. Наоборот, следовало без промедления научить его воздерживаться от пустых разговоров и избегать словесных баталий.

Со временем мистер О'Хара стал звездой среди торговых агентов фирмы «Уайт мотор компани» в Нью-Йорке. Как удалось этого добиться? Вот что он сам рассказывает об этом.

Теперь, услышав от будущего покупателя слова:

– Что? Грузовики «Уайт мотор компани»? Они никуда не годятся. Я не возьму такой даже в качестве подарка. Я собираюсь купить грузовик фирмы NN, – я всегда соглашаюсь:

– Безусловно, эти грузовики производятся на прекрасном предприятии и продаются достойными людьми. Машины этой фирмы хороши и надежны, и, купив такую, вы не ошибетесь.

На это ему нечего сказать. И нет места для спора. Если он утверждает, что грузовик фирмы NN самый лучший, а я поддерживаю его заявление, он вынужден остановиться. Мое согласие лишает его необходимости защищать достоинства грузовиков NN. Мы прекращаем говорить о них, и я перевожу разговор на преимущества уайтовского грузовика.

Прежде подобные заявления приводили меня в бешенство. Я бросался в спор, пытаясь обратить внимание на недостатки грузовиков фирмы NN. Но чем больше я ругал их, тем больше достоинств находил в них мой потенциальный покупатель, а чем больше он их хвалил, тем больше настраивал себя в пользу продукции моего конкурента.

Поразительно, что мне вообще удавалось что-либо продавать. В ссорах и спорах потеряны многие годы жизни. Теперь я держу рот закрытым. Это окупается.

Старый мудрый Бен Франклин говорил: «Споря, раздражаясь и возражая, вы можете иногда одержать победу, но она будет пустой и бессмысленной, ибо при этом вы никогда не добьетесь расположения вашего оппонента».

Вам решать, что предпочесть: формальную, демонстративную победу или расположение человека. Обе цели одновременно достижимы крайне редко.

Журнал «Бостон транскрипт» однажды напечатал многозначительную эпитафию:

Здесь покоится тело Уильяма Джея,
Защитавшего свою правоту.
Он был прав и умер правым,
Но теперь это неважно.

Ваша правота может быть бесспорной. Но, если вы даже умрете, отстаивая свою позицию, все ваши попытки переубедить собеседника будут, скорее всего, столь же тщетными, как если бы вы ошибались.

Фредерик С. Парсонс, консультант по подоходным налогам, больше часа спорил и прекался с налоговым инспектором. Под угрозой находилась сумма в девять тысяч долларов. По мнению Парсонса, эти деньги никогда не будут ему возвращены, поэтому следовало отнести их к категории безнадежных долгов и вывести из-под обложения. «Безнадежный долг, как бы не так! – настаивал инспектор. – Налог должен быть уплачен».

Вот рассказ мистера Парсонса о дальнейшем развитии этой истории.

Инспектор был известен как человек холодный, высокомерный и упрямый. Чем дольше мы спорили, тем более жесткой становилась его позиция. Никакие доводы не достигали цели... Тогда я решил прекратить спор, сменить тему разговора и подарить ему немного «искреннего признания».

– Полагаю, рядом с теми действительно важными и трудными проблемами, которые вам приходится решать, это достаточно мелкий вопрос. Я сам изучал налогообложение. Однако книжные знания не могут сравниться с теми, что получены в процессе практической деятельности. Иногда мне хотелось бы заниматься работой, похожей на вашу. Я многому смог бы научиться.

Все сработало прекрасно. После моих слов инспектор выпрямился в кресле, откинулся назад и пустился в длинные рассуждения о своей работе и о разоблаченных им ловких мошенничествах. Постепенно перейдя на дружеский тон, он вскоре уже рассказывал мне о своих детях, а уходя, заявил, что еще подумает над моим делом и сообщит о своем решении через несколько дней.

Действительно, три дня спустя он снова появился в моем офисе и сообщил, что оставляет мою налоговую декларацию в том виде, как я ее представил.

Этот налоговый инспектор продемонстрировал одну из самых общих человеческих слабостей: он жаждал обретения чувства собственной значительности. Пока Парсонс спорил с ним, он утверждал свой престиж категоричными заявлениями. Но, как только его авторитет был признан, спор прекратился и ему представилась возможность раскрыть свое эго, он проявил способность к выражению сочувствия и доброжелательности.

Будда сказал: «Ненависть можно преодолеть не ненавистью, а только любовью», – и недоумение никогда не разрешается спором, а только тактом, дипломатией, дружелюбием и сочувственным стремлением понять точку зрения другого человека.

Линкольн однажды упрекнул молодого офицера, допустившего ожесточенную дискуссию с сослуживцем: «Человеку, исполненному решимости найти наилучшее применение своим способностям, не позволительно тратить время на личные раздоры. Еще менее допустимы последствия таких раздоров в виде испорченного настроения и потери самообладания. Уступайте в серьезных ситуациях, где ваши права кажутся равными, и уступайте в мелких, даже

если все преимущества явно на вашей стороне. Лучше уступить дорогу собаке, чем быть укушенным, настаивая на своих правах. Ведь даже убив собаку, вы не залечите следы ее зубов».

В статье, напечатанной в журнале «Битс энд Писиз», предлагается некоторый набор советов, позволяющих избежать превращения разногласий в ссору.

Приветствуйте разногласия. Вспомните лозунг: «Когда два партнера во всем соглашались, один из них лишний». Если вы о чем-то раньше не задумывались, будьте благодарны, что на это «что-то» обратили ваше внимание. Может быть, это разногласие – ваша возможность подкорректировать ситуацию, пока вы не совершили серьезной ошибки.

Подавляйте свою первую инстинктивную реакцию. Естественный порыв при появлении малейших разногласий – защищаться. Будьте осторожны, оставайтесь спокойными и переждите свою первую реакцию. Она может оказаться не самой лучшей в данной ситуации, а самой худшей.

Контролируйте свои эмоции. Помните, уровень человека оценивается по тому, что может его разозлить.

Сначала выслушайте. Дайте своим оппонентам возможность говорить. Дайте им закончить, не сопротивляйтесь, не защищайтесь и не спорьте – это только возводит барьеры. Лучше попытайтесь строить мосты понимания вместо глухих стен непонимания.

Ищите зоны согласия. Выслушав своего оппонента, прежде всего отыщите пункты, с которыми вы согласны.

Будьте честны. Посмотрите, в чем вы можете признать свою ошибку, и скажите об этом. Извинитесь за нее. Это поможет разоружить ваших оппонентов и уменьшить их стремление обороняться.

Пообещайте обдумать идеи ваших оппонентов, тщательно их изучить и принять к сведению. Ваши оппоненты могут быть правы. На этой стадии легче всего согласиться на обдумывание их предложений. Если же начать быстро что-то предпринимать, можно оказаться в ситуации, когда ваши оппоненты смогут сказать: «Мы пытались объяснить вам, но вы не стали слушать».

Искренне поблагодарите своих оппонентов за проявленный интерес. Каждый, кто тратит свое время на несогласие с вами, заинтересован в тех же вещах, что и вы. Воспринимайте их как людей, которые действительно хотят вам помочь, и ваши оппоненты могут превратиться в ваших друзей.

Не торопитесь с действиями и дайте время обеим сторонам обдумать проблему. Предложите встретиться позже в этот же день или завтра, когда все факты улягутся в голове. Готовясь к этой встрече, задайте сами себе несколько трудных вопросов:

«А что, если мои оппоненты правы? Или частично правы? Есть ли достоинства у их позиции или идеи? Будет ли моя реакция способствовать решению проблемы, или она облегчит только мое состояние? Привлечет она моих оппонентов на мою сторону или оттолкнет их от меня? Поднимет ли она меня в глазах людей, чье мнение для меня важно? Выиграю я или проиграю? Какую цену мне придется заплатить, если я выиграю? А если я промолчу? Удастся ли избежать спора? Является ли эта трудная ситуация шансом для меня?»

Оперный тенор Ян Пирс, прожив с женой около пятидесяти лет, сказал: «Мы с женой заключили договор много лет назад и соблюдаем его, как бы ни сердились друг на друга. Когда один кричит, другой слушает, потому что, когда кричат оба, это уже не общение, а просто шум и пустое сотрясение воздуха».

Единственный способ получить преимущество в споре – это уклониться от него.

Глава 11. Верный путь приобретения врагов, и как избежать этого пути

Пребывая в Белом доме, Теодор Рузвельт однажды признался, что оказаться правым в семидесяти пяти случаях из ста было бы верхом его ожиданий.

Это максимальное соотношение, на которое мог надеяться один из самых выдающихся людей двадцатого века. Что же в таком случае говорить о нас с вами?

Если вы уверены в своей правоте хотя бы в пятидесяти пяти случаях из ста, можете отправляться на Уолл-стрит и делать по миллиону долларов в день. Но если даже такой уровень вам недоступен, то почему вы должны указывать другим на их ошибки?

Взглядом, интонацией или жестом можно не менее красноречиво, чем словами, дать понять человеку, что он ошибается. Но, сказав ему об этом, сможете ли вы заставить его согласиться с вами? Никогда! Потому что вы нанесли прямой удар его интеллекту, здравому смыслу, самолюбию и чувству собственного достоинства. Ваши слова вызовут у него лишь желание нанести ответный удар, а не изменить свое мнение. После этого вы можете обрушить на него всю логику Платона или Иммануила Канта, но поколебать его убеждения вам не удастся, потому что вы оскорбили его чувства.

Никогда не начинайте с заявления: «Я вам докажу то-то и то-то». Это плохо. Это равносильно утверждению: «Я умнее вас и заставлю вас изменить свое мнение».

Это – вызов. Он порождает сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начали разговор.

Даже при самых благоприятных обстоятельствах переубедить других людей чрезвычайно трудно. Так зачем же еще больше усложнять ситуацию? Зачем создавать препятствия самому себе?

Собираясь что-либо доказывать, постарайтесь не демонстрировать свои намерения. Действуйте тонко и искусно, чтобы никто ничего не почувствовал. Как очень кратко это выразил Александр Поп:

Людей учить следует так, словно вы их вовсе не учите. И вещи незнакомые преподносить как хорошо забытые.

И об этом же прозвучавшие более трех столетий назад слова Галилео:

Вы не можете научить человека чему-либо, вы можете лишь помочь ему открыть это в себе.

Как учил лорд Честерфилд своего сына:

Будь мудрее других, если можешь, но не говори им об этом.

И Сократ повторял своим последователям в Афинах:

Я знаю только то, что ничего не знаю.

Ну что ж, я не надеюсь оказаться умнее Сократа и поэтому прекратил указывать людям на ошибочность их мнений. И нахожу, что такая тактика окупается.

Если прозвучало заявление, которое вы считаете ошибочным – даже если вы совершенно определенно знаете, что оно ошибочно, – не лучше ли начать со слов: «Ну что ж, посмотрим. Я-то думал по-другому, но, возможно, я ошибаюсь. Со мной это часто случается. Но в этом случае я хочу, чтобы меня поправили. Давайте проверим факты».

Магия, самая настоящая магия заключена во фразах: «Я, возможно, ошибаюсь», «Со мной это часто случается», «Давайте проверим факты».

Не найдется ни одного человека на свете, который стал бы возражать в ответ на слова: «Я, возможно, ошибаюсь. Давайте проверим факты».

Слушатель одной из наших групп Харольд Рейнке, профессиональный дилер из штата Монтана, использовал этот метод в общении с покупателями. По его словам, автомобильный бизнес – очень нервное занятие, и он зачастую просто кипел от раздражения, разбираясь с жалобами клиентов. Из-за этого терялся темп, уменьшалась прибыль и возникало чувство общей неудовлетворенности.

Осознав, что это меня ни к чему не приведет, я решил попробовать новую тактику. Теперь я начинал разговор с недовольными клиентами фразами следующего типа:

– Наше агентство допускает много ошибок, и мне часто приходится за него извиняться. Возможно, мы ошиблись и в вашем случае. Расскажите мне все подробнее.

Такой подход обезоруживал, и через некоторое время покупатель осознавал, что теперь воспринимает все гораздо разумнее, чем тогда, когда направлялся сюда добиваться своего. Некоторые клиенты благодарили меня за чуткость и внимательное отношение, а двое из них даже уговорили своих друзей купить новые машины именно у нас. На этом рынке с жесткой конкуренцией мало найдется более ценных вещей, чем такие покупатели. И я считаю, что выказывание уважения к мнению клиентов, дипломатичное обращение с ними и вежливость помогут обойти конкурентов.

Признав за собой возможность ошибки, вы никогда не попадете в затруднительное положение. Это позволит положить конец спору и побудит вашего собеседника быть не менее объективным, откровенным и непредубежденным, чем вы сами. Возможно, это вызовет у него желание признать, что и он может ошибаться.

Что же случится, если, действительно зная истину, вы прямо скажете человеку, что он не прав? Позвольте мне привести пример на эту тему. Молодой нью-йоркский адвокат С. выступал по довольно серьезному делу на заседании Верховного суда США («Люстгартен» против «Флит корпорейшн»). Речь шла о большой денежной сумме и о серьезном юридическом конфликте. Во время его выступления один из членов Верховного суда спросил:

– Закон об исковой давности в адмиралтействе предусматривает срок в шесть лет, не так ли?

С. остановился на мгновение, бросил быстрый взгляд на члена суда, а затем резко произнес:

– Ваша честь, в адмиралтействе нет закона об исковой давности.

«В суде повисло молчание, – вспоминал С., рассказывая об этом случае перед аудиторией слушателей курсов, – и температура в помещении упала, казалось, до нуля. Я был прав. Судья ошибался. И я ему об этом сказал. Но сыграло ли это замечание в мою пользу? Нет. Закон был на моей стороне, и выступал я лучше, чем когда-либо прежде, но убедить суд мне не удалось. Я совершил ужасную ошибку, указав авторитетному и известному человеку на его неправоту».

Очень немногие мыслят логично. Мы часто необъективны и предубеждены. Многие заражены предвзятостью, ревностью, подозрительностью, страхом, завистью и гордыней. И большинство граждан не желают менять свои мнения о религии, своей прическе, о коммунизме или любимой кинозвезде. Поэтому, если у вас есть склонность указывать людям на их ошибки, читайте, пожалуйста, каждое утро перед завтраком приведенную ниже выдержку из весьма поучительной книги Джеймса Харви Робинсона «Становление ума».

Иногда наши мнения меняются сами собой, без всякого сопротивления или эмоциональных взрывов, однако указание на их ошибочность немедленно приводит к возмущению и ожесточению. Проявляя паразитическую беззаботность при формировании своих убеждений, мы

порой проникаем к ним болезненной привязанностью при малейшей попытке посягательства на их истинность. Совершенно очевидно, что дороги нам не сами идеи, а наше самолюбие, поставленное под угрозу... Это коротенькое звукосочетание «мой» – самое важное слово в делах человеческих, и житейская мудрость рекомендует должным образом считаться с ним. Оно имеет равную силу, говорим ли мы «мой» обед, «моя» собака и «мой» дом или «мой» отец, «моя» страна и «мой» Бог. Мы возмущаемся не только замечанием, что наши часы отстают, а наш автомобиль разваливается, но и утверждением, что наши представления о каналах на Марсе, о произношении имени «Эпиктет», о медицинском значении салицина или о времени царствования Саргона неверны и нуждаются в пересмотре. Нам более удобно продолжать верить в то, что мы привыкли считать истиной, и недовольство, вызываемое сомнением в справедливости любого из сложившихся у нас мнений, побуждает нас искать всяческие оправдания, позволяющие держаться за них. В результате наша так называемая аргументация сводится к изысканию доводов, обеспечивающих возможность и впредь верить в то, во что мы верим теперь.

Карл Роджерс, знаменитый психолог, так пишет в своей книге «О становлении личности»:

Я невероятно ценю те моменты, когда позволяю себе понять другого. Вам может показаться странной такая формулировка. Неужели это надо позволять себе? Я думаю, да. Наша первая реакция на большинство утверждений (которые мы слышим от других людей) – это оценка или суждение, а отнюдь не понимание. Когда кто-либо выражает какое-либо чувство, отношение или воззрение, мы стремимся почти мгновенно проводить оценку: «правильно» или «глупо»; «ненормально», «неразумно», «некорректно», «не производит приятного впечатления». И крайне редко мы позволяем себе в точности понять, что же означает это утверждение другого человека.

Однажды я пригласил художника по интерьеру сделать кое-какие драпировки для моего дома. Полученный счет ошеломил меня.

Несколько дней спустя навесившая меня приятельница обратила внимание на эти драпировки и, узнав цену, воскликнула с ноткой торжества в голосе:

– Что? Это ужасно. Боюсь, он вас облапошил.

Это соответствовало реальному положению дел? Несомненно. Но никому не нравится слушать правду, в которой содержится критика твоих поступков. Поэтому я, как и всякий человек, пытался защищаться, заявив, что самое лучшее не всегда обходится нам дешево, что нельзя получить высококачественные художественные изделия по ценам магазинов удешевленных товаров – и далее в том же духе.

На следующий день забежала другая приятельница, пришла в восторг от моих драпировок и выразила сожаление по поводу того, что не может себе позволить такие изысканные вещи для своего дома. Моя реакция на ее слова была прямо противоположна вчерашней:

– По правде говоря, я тоже не могу себе этого позволить. Я заплатил слишком дорого и жалею, что заказал их.

В своей неправоте мы можем признаться самим себе. При мягком и тактичном подходе способны сознаться в этом и другим, быть может, даже гордясь своей откровенностью и широкой точкой зрения. Но только не в тех случаях, когда кто-либо насильно пытается затолкать нам в пищевод сей неудобоваримый факт.

Хорас Грили, самый известный американский издатель времен Гражданской войны, был радикально не согласен с политикой Линкольна. Он верил, что сможет повлиять на президента, обрушивая на него горы обличительных фактов, насмешек и оскорблений, и вел ожесточенную кампанию месяц за месяцем, год за годом. Именно он написал злобную и едкую статью,

полную сарказма и личных выпадов против президента Линкольна, в тот самый вечер, когда Бут застрелил его.

Но заставила ли Линкольна вся эта ожесточенность издателя согласиться с ним? Нет, конечно, нет. Насмешки и оскорбления никогда к этому не приводят.

Если вы испытываете потребность в получении превосходных советов о том, как обращаться с людьми, управлять собой и совершенствовать свою личность, обратитесь к автобиографии Бенджамина Франклина*. Это классика американской литературы и в то же время одна из самых увлекательных историй жизни, когда-либо изложенных на бумаге. В своей книге Бен Франклин рассказывает, как поборол ужасную привычку спорить и превратил себя в одного из самых компетентных, учтивых и дипломатичных людей в истории Америки.

Однажды старый квакер, старший друг Бена Франклина, тогда еще юного и неопытного, отвел его в сторону и очень жестко с ним поговорил, выдав ему несколько горьких истин вроде следующих:

Бен, ты невозможен. Твои мнения оскорбительны для каждого, кто с тобой не согласен. Ты высказываешь их столь агрессивно, что ими никто уже не интересуется. Твои друзья чувствуют себя комфортнее в твое отсутствие. Ты столько знаешь, что никто не может сообщить тебе ничего нового. На самом деле никто не станет и пробовать, так как попытка может потребовать больших усилий, а в результате приведет лишь к возникновению чувства неловкости. Поэтому ты вряд ли когда-нибудь узнаешь больше, чем знаешь сейчас, а это очень мало.

Реакция Франклина на этот нагоняй – один из самых замечательных фактов, известных мне о нем. Он уже был достаточно взрослым и умным, чтобы понять, что слова старого квакера соответствуют действительности и что в дальнейшем такое поведение может привести к неудачам и потере социального престижа. Он сделал поворот «кругом» и немедленно начал менять свои манеры, излишне самоуверенные и оскорбительные для окружающих.

«Я взял за правило, – писал Франклин, – избегать прямого противоречия мнениям других, а также самоуверенного отстаивания своей точки зрения. Я даже запретил себе употреблять какие бы то ни было слова или высказывания, передающие твердое мнение, например “конечно”, “несомненно” и т. д. Вместо них я стал употреблять такие выражения, как “полагаю”, “опасаюсь”, “думаю” или “мне так кажется”. Когда заявления других казались мне ошибочными, я отказывал себе в удовольствии резко противоречить и немедленно показывать абсурдность их утверждений. Обычно мой ответ начинался с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах это мнение было бы правильным, но в данном случае мне кажется или представляется, что дело обстоит иначе, и т. д. Вскоре я убедился в преимуществах этой новой манеры: мои беседы с другими людьми стали протекать более приятно. Скромная манера выражать свои мнения приводила к тому, что они вызвали меньше возражений и их скорее принимали. Если выяснялось, что я ошибался, это доставляло мне меньше огорчений; если я оказывался прав, мне было легче убедить других отказаться от ошибок и присоединиться к моей точке зрения.

И эта манера поведения, к которой я сначала насильственно приучал себя вопреки своей естественной склонности, стала наконец легкой для меня и столь привычной, что за последние пятьдесят лет никто не слышал, чтобы у меня вырвалось какое-либо догматическое утверждение. Думаю, что именно этой своей привычке (после моей отличительной черты – честности) я больше всего обязан тому, что мои соотечественники столь рано стали считаться с моим мнением, когда я предлагал ввести новые учреждения или изменить старые, а также моему большому влиянию в различных общественных советах. Ибо я был плохим, некрасноречивым оратором, затруднялся в выборе слов, говорил не очень правильно и, несмотря на все это, обычно проводил свою точку зрения».

Как же работают приемы Бена Франклина в бизнесе? Давайте познакомимся с двумя примерами.

Катарина Аллерт из штата Северная Каролина работала инспектором организации производства на фабрике по переработке пряжи. Она поделилась тем, как решала весьма деликатную проблему до и после занятий в нашей группе.

Часть моих обязанностей связана с разработкой и осуществлением поощрительных программ для наших рабочих, чтобы за большее количество произведенной пряжи они могли получать больше денег. Прежняя система работала хорошо до тех пор, пока фабрика производила два-три различных вида ниток. В последнее время мы расширили свои производственные мощности и начали выпускать более дюжины различных наименований. Существовавшая система оплаты уже не стимулировала операторов к повышению производительности труда. Я разработала новую систему. В ней учитывался класс ниток, с которыми работал оператор. С этим предложением в руках я пришла на совещание отдела управления, намереваясь доказать менеджерам правильность своего подхода. Я детально проанализировала их ошибки, показала, где они были несправедливы, и заявила, что у меня есть все ответы, которые им нужны. По правде говоря, провалилась я с треском. Я была так обеспокоена защитой своей позиции и своей новой системы, что не оставила им возможности для благородного признания ошибок, допущенных в старой. Дело было загублено.

После нескольких занятий в вашей группе я очень хорошо осознала все свои ошибки. Я созвала новое совещание и на этот раз начала с того, что спросила, какие они видят проблемы. При обсуждении я попросила менеджеров предлагать лучшие, по их мнению, решения в каждом конкретном случае. Несколькими сдержанными замечаниями, соответствующими паузами я дала возможность им самим прийти к созданной мной системе. Когда в конце совещания я последовательно изложила ее всю, присутствующие приняли ее единогласно.

Теперь я уверена, что невозможно добиться ничего хорошего и можно многое потерять, если напрямую говорить человеку, что он не прав. Вы только заденете чувство собственного достоинства этого человека и сделаете себя нежелательным участником какой бы то ни было дискуссии.

Мы познакомимся еще с одним примером, но помните, что рассматриваемые нами случаи весьма типичны и для тысяч других людей. Р. В. Кроули был торговым агентом нью-йоркской деревообрабатывающей фирмы. Как-то он признался, что ему неоднократно приходилось сталкиваться по разным поводам с многоопытными инспекторами по лесоматериалам и даже вступать с ними в спор. Обычно победа в этих спорах доставалась ему, но ни к чему хорошему это не приводило, «ибо эти инспектора похожи на судей на бейсбольных матчах: однажды приняв решение, они никогда его не меняют».

Позанимавшись на моих курсах, Кроули понял, что его фирма теряет тысячи долларов из-за затеваемых им споров. Поэтому он решил изменить тактику и отказаться от столь разорительных препирательств. О том, что получилось в результате, Кроули рассказал на занятиях группы.

Как-то утром в моем офисе зазвонил телефон. Разгоряченный и раздраженный человек на другом конце провода информировал меня, что лесоматериалы, отправленные нами на его фабрику, оказались некачественными. Его фирма прекратила выгрузку и потребовала, чтобы мы немедленно забирали всю партию с их склада. После разгрузки примерно четверти вагона с лесоматериалами инспектор фирмы заявил, что их качество на пятьдесят пять процентов ниже стандарта, поэтому фабрика отказывается принять нашу продукцию.

Я немедленно отправился на склад, по дороге прокручивая в уме возможные пути выхода из положения. Обычно в таких обстоятельствах я ссылался на правила определения сортности лесоматериалов и на основе личного опыта и знаний пытался убедить инспектора фирмы-получателя, что он ошибается в своих выводах, а поставленные нами материалы фактически соответствуют своему сорту. Однако на этот раз я решил попробовать применить принципы, с которыми познакомился на курсах.

Прибыв на место, я нашел агента по закупкам и инспектора по лесоматериалам в отвратительном настроении. Они приготовились спорить и жестко настаивать на своем. Мы подошли к вагону, и я попросил продолжить его разгрузку, чтобы посмотреть, как идут дела. При этом я предложил инспектору продолжать разбраковку так же, как и до моего приезда, и складывать материалы, соответствующие стандарту, в отдельный штабель.

После нескольких минут наблюдения я понял, что он действительно слишком строго подходит к оценке качества материалов и неправильно трактует инструкцию. Шла партия белой сосны, а, по моим сведениям, этот инспектор хорошо разбирался в твердых породах дерева, но был не слишком компетентен в том, что касается мягких пород. И хотя именно о белой сосне я знал все до тонкостей, стал ли я возражать против его подхода к сортировке лесоматериалов? Ни в какой форме. Я продолжал наблюдать за сортировкой и время от времени, не выказывая ни тени сомнения в его правоте, пытался уточнить, почему он считает те или иные бревна некачественными. При этом я всячески подчеркивал, что единственной целью моих расспросов является желание уточнить требования фирмы, чтобы мы могли учесть это в последующих поставках.

Дружеский тон вопросов, демонстрация готовности к сотрудничеству, отсутствие сомнений в его компетентности привели к тому, что он смягчился и напряженность в наших отношениях стала таять. Мои осторожные реплики постепенно внушили ему мысль, что некоторые из отвергнутых материалов фактически соответствовали сорту, заказанному фирмой, но для удовлетворения ее потребностей требовался более дорогостоящий сорт. При этом я очень старался подчеркнуть, что вовсе не создаю из этого проблему.

Мало-помалу его позиция полностью изменилась. В какой-то момент он признался в недостатке опыта работы с белой сосной и стал консультироваться со мной по каждому бревну, выгружаемому из вагона. Я объяснял, почему то или иное бревно отнесено к указанному в спецификации сорту, но по-прежнему твердил, что мы не хотим, чтобы он принимал материалы, не удовлетворяющие требованиям фирмы. В конце концов он стал чувствовать себя виноватым каждый раз, когда клал бревно в штабель забракованных материалов, и для него стало очевидным, что ошиблась именно фирма, заказав не соответствующий ее целям сорт.

Ситуация разрешилась тем, что после моего ухода он снова пересмотрел всю партию и принял ее целиком, а мы получили полностью оплаченный чек.

Уже в одном этом случае немного такта и решимость воздержаться от уличения другого человека в некомпетентности сохранили моей компании значительную сумму денег. Завоеванное же расположение другого человека вообще невозможно оценить.

Мартина Лютера Кинга спросили как-то, как он, пацифист, может восхищаться генералом Военно-воздушных сил Дэниэлом Джеймсом, в то время черным офицером высшего ранга. «Я оцениваю человека по его собственным принципам, а не по моим», – ответил Кинг.

И еще аналогичный случай. Генерал Роберт Е. Ли, разговаривая с президентом Конфедерации Джефферсоном Дэвисом, в теплых выражениях отозвался об одном из офицеров, находящемся в его подчинении. Другой офицер из сопровождения заметил:

– Генерал, разве вы не знаете, что человек, которого вы отметили столь высокими словами, ваш злейший враг, не упускающий возможности позлословить по вашему поводу?

– Да, мне известно это, – ответил генерал Ли, – но президент спрашивал мое мнение о нем, и его не интересовало мнение этого офицера обо мне.

Кстати, я не открываю ничего нового в этой главе. Еще две тысячи лет назад Иисус сказал: «Мирись с соперником твоим скорее».

А еще за две тысячи двести лет до Рождества Христова египетский фараон Ахтой дал своему сыну весьма практичный совет, о котором нелишне помнить и сегодня: «Будь дипломатичен. Это поможет тебе добиваться своего».

Иначе говоря, не спорьте со своим клиентом, супругом или противником. Не уличайте его в некомпетентности, не взвинчивайте его. Будьте дипломатом.

Проявляйте уважение к мнению другого человека. Никогда не говорите, что он не прав.

Глава 12. Если вы не правы, признайте это

На расстоянии нескольких минут ходьбы от моего дома сохранилась полоса девственного леса, где весной пенятся белым цветом заросли ежевики, где живут и растут своих детенышей белки и где в зарослях сорняков может скрыться лошадь. Этот нетронутый лесной островок называют «лесопарком» – и это действительно лес, который, вероятно, мало изменился со времен открытия Америки. Я часто гуляю здесь с Рексом, маленьким бостонским бульдогом. Он дружелюбен и безобиден, и, поскольку места эти обычно пустынные, я отпускаю его побегать без поводка и намордника.

Как-то раз мы наткнулись на конного полицейского, который следил за порядком в парке. Видно было, что он буквально горит желанием показать свою власть.

– Почему вы разрешаете псу бегать по парку без поводка и намордника? – налетел он на меня. – Разве вы не знаете, что это запрещено законом?

– Знаю, – как можно мягче ответил я, – но не думаю, что от него можно ждать неприятностей в столь пустынном месте.

– Вы не думаете! Вы не думаете! Закону наплевать на то, что вы думаете. А если он загрызет белку или испугает ребенка? Ладно, на первый раз я вас отпущу, но, если снова встречу этого пса без намордника и поводка, вам придется объясняться с судьей.

Я смиренно обещал соблюдать правила.

Но Рекс не любил намордника, и я, кстати, тоже, поэтому спустя некоторое время мы вернулись к нашим свободным прогулкам. Я старался не сталкиваться с полицейским, и все было чудесно до поры до времени, но как-то днем мы все-таки попали в переплет. Бега с Рексом наперегонки по гребню холма, я, к своему ужасу, вдруг увидел этого блюстителя закона верхом на гнедой лошади. Рекс бежал впереди меня прямо на офицера.

Было ясно, что я попался. Поэтому, не дожидаясь, пока меня снова начнут отчитывать, первым обратился к полицейскому:

– Офицер, вы поймали меня на месте преступления. Я виноват. Вы предупреждали меня об ответственности. У меня нет никаких оправданий и никаких извинений.

– Да ладно, – неожиданно мягко отозвался полицейский. – Я понимаю, как заманчиво позволить такой маленькой собачке побегать в столь пустынном месте.

– Искушение, конечно, большое, – не унимался я, – но ведь это запрещено законом.

– Ну, такой маленький песик вряд ли кого-нибудь обидит, – возразил полицейский.

– Разумеется, не обидит, однако может напасть на белку, – продолжал настаивать я.

– Мне кажется, вы смотрите на это слишком серьезно, – заявил офицер. – Вот что я вам предлагаю: отправляйтесь за холм, где я не смогу вас видеть, и дайте ему побегать там. И забудем об этом.

Этот полицейский, подобно любому человеку, искал повод утвердиться в сознании своей значительности и в ситуации, когда я занялся самообвинением, мог достичь искомого только одним способом: заняв позицию великодушного снисхождения.

Но предположим, я попробовал бы защищаться? Вы когда-нибудь спорили с полицейским?

И вот, вместо того чтобы вступить в сражение, я признал его абсолютную правоту при моей безусловной виновности. Признал сразу, открыто и с энтузиазмом. Дело закончилось любезным обменом позициями: я принял его сторону, а он – мою. Сам лорд Честерфилд едва ли смог бы быть более милостивым, чем этот слуга закона, всего неделю назад грозивший мне карами правосудия.

Предполагая, что столкновения не избежать, не лучше ли опередить потенциального обвинителя, взяв инициативу на себя? Не легче ли выступить с самокритикой, чем слушать обвинения из чужих уст?

Высказывайте о себе все нелицеприятные характеристики, которые, как вы подозреваете, у вашего обвинителя на уме или на языке, причем произнесите их прежде, чем он получит шанс сделать это. И в ста случаях против одного при таком обороте событий им будет занята позиция великодушного снисхождения, а ваши ошибки будут сведены к минимуму, как в случае конного полицейского, который встретился нам с Рексом.

Фердинанд Уоррен, художник и декоратор, применил предложенную выше методику, пытаясь завоевать расположение капризного, сварливого заказчика. Вот его рассказ.

Выполняя рисунки для рекламы или издательств, очень важно быть точным и аккуратным. Однако некоторые художественные редакторы любят вносить незначительные изменения уже в процессе выполнения заданий, но в этом случае трудно избежать небольших ошибок. Один такой редактор приходил в восторг, обнаружив малейшую неточность, и часто я уходил из кабинета раздраженный даже не критическими замечаниями, а его методом возражения. Как-то я сдал этому редактору срочную работу. Спустя некоторое время он позвонил и потребовал немедленно явиться к нему, так как что-то там у меня было не в порядке. В его кабинете я увидел именно то, чего ожидал и опасался. Он был настроен агрессивно, радуясь возможности покритиковать меня, и с раздражением спросил, почему я сделал так-то и так-то. Я решил, что представляется случай проверить действие только что изученного мной метода самокритики.

– Мистер N, если дело обстоит именно так, как вы говорите, я виноват и моей оплошности нет оправдания. Я работаю с вами достаточно давно, чтобы научиться точно воспроизводить ваши указания. Мне очень стыдно.

Он немедленно бросился защищать меня:

– Конечно, все это так, но, в общем-то, ошибка не слишком серьезна. Это только...

Не дав договорить, я прервал его:

– Любая ошибка может привести к непредсказуемым последствиям, и все они вызывают раздражение.

Он пытался что-то говорить, но я не дал ему сказать ни слова. Это был великий миг. Впервые в жизни я критиковал самого себя, мне этот процесс нравился, и я продолжал:

– Я должен быть более аккуратным. Вы обеспечиваете меня работой и поэтому заслуживаете лучшего отношения. Я переделаю этот рисунок.

– Нет! Нет! – запротестовал он. – Я вовсе не хочу так затруднять вас.

И он принялся хвалить мою работу, утверждая, что требуются лишь кое-какие мелкие изменения, что в данном случае обошлось вовсе без финансовых потерь, да и вообще это просто мелочь, о которой не стоит слишком уж беспокоиться.

Таким образом, моя готовность к самокритике погасила весь его боевой пыл. Наш разговор закончился совместным обедом, а перед тем, как уйти, я получил чек и новое задание.

Прощение чьих-то ошибок требует некоторой храбрости, но вызывает при этом определенную степень удовлетворения. И это не только очищает атмосферу от комплекса вины и оборонительных настроений, но и помогает разрешить проблему, вызванную ошибкой.

Брюс Харвей из штата Нью-Мексико подписал неверно составленную платежную ведомость, по которой начислялась заработная плата одному из служащих за период его отсутствия по болезни. Обнаружив свой промах, Харвей вызвал служащего, объяснил ему ситуацию и объявил, что исправление ошибки уменьшит его следующий чек на сумму переплаты. В ответ служащий заявил, что это вызовет у него серьезные финансовые проблемы, и попросил растянуть

выплату на некоторый период. Для таких действий требовалось получить санкцию инспектора. «Я знал, – рассказывает мистер Харвей, – что на уровне босса это может вызвать взрыв. Однако, пытаясь найти пути решения этой проблемы, я осознал, что раз уж вся эта путаница произошла из-за моей ошибки, то мне следует самому довести ситуацию до сведения хозяина.

Я пришел в контору, рассказал ему о случившейся ошибке и информировал обо всех остальных фактах. Он довольно резко ответил, что это ошибка отдела, занимающегося персоналом. Я повторил, что это моя, и только моя, ошибка. Он снова с возмущением заговорил о невнимательности бухгалтерии. А я снова объяснил, что это моя ошибка. Он пригласил в кабинет двух других сотрудников, но и им я повторил то же самое. Наконец он посмотрел на меня и сказал:

– Ладно! Это твоя ошибка. Теперь исправляй ее.

Ошибка была исправлена, и никто не пострадал. Я чувствовал себя на высоте, так как оказался в состоянии справиться с напряженной ситуацией и имел мужество не искать для себя алиби. А мой босс получил больше оснований для того, чтобы уважать меня».

Любой глупец может попытаться оправдать свои промахи – что, как правило, и происходит, – но признание собственных ошибок возвышает человека над толпой и дает ему ощущение собственного величия и триумфа. История сохранила для нас много интересных фактов из биографии Роберта Ли, но одним из самых примечательных я считаю случай, когда он винил себя, и только себя, за неудачу атаки, предпринятой генералом Джорджем Пикетом под Геттисбергом.

Эта атака, без сомнения, была наиболее блестящей и живописной из всех когда-либо случавшихся на Западе. Да и сам генерал Джордж Пикет являл собой довольно колоритную фигуру. Его каштановые кудри были столь длинные, что почти касались плеч, и, подобно Наполеону во время его итальянских кампаний, он чуть ли не ежедневно писал с поля битвы пылкие любовные письма. Преданные ему войска громкими возгласами приветствовали его в тот трагический июльский день, когда он, в лихо надвинутой на правое ухо шляпе и с небрежным изяществом держась в седле, возглавил их движение к позициям противника. Солдаты последовали за ним плечо к плечу, шеренга за шеренгой, сверкая штыками на фоне развевавшихся знамен. Это было великолепное зрелище доблести и отваги. Шепот восхищения прошелестел по позициям федеральных войск, созерцающих его.

Отряды Пикета неслись вперед легкой рысью, через фруктовые сады и кукурузное поле, через луг и овраг. Все это время вражеская артиллерия вела огонь, опустошая их ряды. Но наступление развивалось решительно и неотвратимо.

Внезапно из засады за каменной стеной на Семитри-Ридж появилась федеральная пехота и открыла огонь, залп за залпом, по беззащитным солдатам Пикета. Гребень холма превратился в бойню, покрытую сплошным морем огня, в пылающий вулкан. Через несколько минут погибли все, кроме одного, командира в дивизии Пикета и пали четыре из пяти тысяч его солдат.

Генерал Льюис А. Армистед, поднявший войска в последнюю атаку, бросился вперед, перескочил через каменную стену и, размахивая фуражкой, надетой на острие шпаги, закричал:

– В штыки, ребята!

И они сделали это. Перепрыгнув через стену, солдаты кололи своих врагов штыками, разбивали им черепа прикладами и водрузили боевые знамена Юга над Семитри-Ридж.

Это продолжалось всего лишь несколько мгновений. Но эти краткие мгновения увековечили высшее достижение Конфедерации.

Выдающаяся и героическая атака Пикета стала тем не менее началом конца. Ли проиграл. Север был для него недоступен, и он знал это.

Юг был обречен.

Генерал Ли был настолько потрясен и шокирован неудачей, что подал заявление об отставке, в котором просил президента Конфедерации Джефферсона Дэвиса заменить его «более молодым и более способным человеком». Если бы Ли захотел возложить вину за гибельную неудачу атаки Пикета на кого-либо другого, он мог бы найти множество отговорок. Некоторые из командиров дивизий не оправдали его ожиданий, попросту подвели его. Кавалерия не прибыла вовремя, оставив без поддержки наступление пехоты. Что-то не получилось, что-то пошло не так.

Но генерал Роберт Е. Ли был слишком благороден, чтобы обвинять других. В полном одиночестве выехал он встречать разбитых и истекающих кровью солдат Пикета, пробившихся обратно к позициям конфедератов. Слова беспощадного самоосуждения, с которыми он обратился к солдатам, несли такой эмоциональный заряд, что поставили Ли на грань величия.

– Во всем этом моя вина, – признался он. – Я, и только я, проиграл это сражение.

Лишь немногие военачальники в истории человечества обладали мужеством и силой характера, необходимыми для такого признания.

Майкл Чен, читавший наш курс в Гонконге, рассказал о специфических проблемах, возникающих в китайской культуре, и о том, что иногда принятие новых принципов предпочтительнее поддержания старых традиций. К нему на занятия приходил один уже немолодой человек. В свое время он употреблял опиум и отказывался от лечения, поэтому сын прекратил с ним всякое общение. Человек этот тяжело переживал ситуацию, но по китайской традиции старший не может сделать первый шаг. Отец считал, что только сыну может принадлежать инициатива к возобновлению отношений. На одном из первых занятий он рассказал о внуках, которых никогда не видел, и о том, как страстно желает снова объединиться со своей семьей. Его товарищи по группе, все китайцы, понимали этот конфликт между желанием и давно установившейся традицией. Они считали, что молодые люди должны уважать своих родителей и он прав в том, что воздерживается от первого шага и ждет, когда сын сам придет к нему.

Незадолго до окончания курсов этот человек снова обратился к группе. «Я решил свою проблему, – сказал он. – Дейл Карнеги говорит: “Если вы ошибаетесь, признайте это быстро и решительно”. Для меня уже слишком поздно признавать свою неправоту быстро, но я могу сделать это решительно. Я был не прав в конфликте с сыном, и он отреагировал совершенно справедливо, не захотев меня видеть и вычеркнув из своей жизни. Я могу потерять лицо, попросив прощения у молодого человека, однако я был не прав и обязан это признать». Вся группа поддержала его аплодисментами. А на следующем занятии он рассказал, что ходил к сыну домой, попросил прощения и получил его. И начал строить новые отношения с сыном, невесткой и внуками, которых он наконец-то увидел.

Элберт Хаббард был одним из самых оригинальных авторов, которым когда-либо удавалось взбаламутить американцев. Его язвительные сентенции нередко вызвали яростное негодование. Но Хаббард, используя свое исключительное умение обращаться с людьми, мог превращать своих врагов в преданных друзей.

Например, на письмо какого-нибудь раздраженного читателя, в котором содержалась критика той или иной статьи и целый ворох всяческих нелестных эпитетов, Элберт Хаббард отвечал примерно следующими образом:

*Если обратиться к ней еще раз, то я и сам с ней полностью не соглашусь. Отнюдь не все, написанное вчера, нравится мне сегодня. Я рад познакомиться с Вашим мнением по этому вопросу. В следующий раз, оказавшись по соседству, обязательно навестите нас, и мы обстоятельно обсудим его. Сквозь расстояния протягиваю Вам дружескую руку и остаюсь
Искренне Ваш...*

Что бы вы ответили человеку, который обращается к вам подобным образом?

Будучи правыми, пытайтесь убеждать людей вежливо и тактично, а заблуждаясь, что случается на удивление часто, признавайте свои ошибки быстро и с энтузиазмом. Такой подход даст поразительные результаты, и, верите вы этому или нет, при определенных обстоятельствах следовать ему гораздо приятнее, чем бросаться на защиту самого себя.

Запомните старую пословицу: «Дракой много не добьешься, а уступая, приобретаешь больше, чем ожидаешь».

Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.

Глава 13. Капля меда

Если, пребывая в возбужденном состоянии, вы позволите себе сказать в чей-либо адрес пару резких слов, то, быть может, ощутите приятное чувство облегчения. А каково вашему собеседнику? Разделит ли он ваши чувства? Станет ли ваш воинственный тон и неприязнь основой для достижения согласия?

«Если вы подойдете ко мне со сжатыми кулаками, – говорил Вудро Вильсон, – то, думаю, могу обещать вам, что и мои кулаки сожмутся в ответ. Но если вы придете ко мне со словами: “Давайте сядем друг против друга и постараемся разобраться, в чем мы расходимся и почему”, – то мы, скорее всего, очень быстро обнаружим, что наши мнения расходятся не так уж и сильно, что спорных моментов совсем немного, а таких, по которым наши точки зрения совпадают, гораздо больше, и, если только у нас хватит терпения, объективности и желания, мы придем к соглашению».

Никто не может оценить истинность этого утверждения глубже, чем Джон Д. Рокфеллер-младший. В конце 1915 года не было в Колорадо человека, более неистово презираемого. Второй год штат сотрясала одна из наиболее кровопролитных забастовок в истории Америки. Разгневанные, агрессивно настроенные шахтеры требовали от «Колорадо фьюэл энд айрон компани», контролируемой Рокфеллером, повышения заработной платы. Разрушалась собственность. Вызванные руководством компании войска открыли по бастующим огонь. Пролилась кровь.

И вот в этой ситуации, в атмосфере, заполненной ненавистью, Рокфеллер вознамерился склонить забастовщиков к своей точке зрения. И сделал это. Как? Вот эта история. Потратив несколько недель на приобретение друзей, Рокфеллер выступил перед представителями бастующих с речью. Эта речь, во всей ее полноте, была шедевром и дала потрясающие результаты. Она уладила бурные волны ненависти, грозившие поглотить Рокфеллера, и завоевала ему множество сторонников. Факты излагались в ней столь дружественным тоном, что рабочие прекратили забастовку, не сказав больше ни слова о повышении заработной платы, за которое они так яростно сражались.

Сейчас вы познакомитесь с вступлением к этой знаменитой речи. Заметьте, каким дружелюбием она наполнена. Учтите, что Рокфеллер обращает ее к людям, лишь несколько дней назад угрожавшим повесить его на дикой яблоне; и все же слова его вряд ли могли бы звучать более любезно и дружелюбно даже при выступлении перед миссионерами. Он буквально осыпает слушающих фразами типа «я горжусь тем, что нахожусь здесь... *посещаю ваши дома...* и познакомился с женами и детьми многих из вас... мы встречаемся здесь не как посторонние друг другу, а как *друзья...* в атмосфере *взаимной дружбы...* наши *общие интересы...* лишь ваша *любезность* позволяет мне присутствовать здесь».

Вот эта речь.

Сегодня памятный день моей жизни. Впервые fortuna предоставила мне счастливую возможность встретиться с представителями рабочих и служащих этой громадной компании. Смеем вас заверить, что горжусь своим присутствием здесь и, пока жив, буду помнить это собрание. Еще две недели назад при подобной встрече я стоял бы перед вами как чужой, узнавая лишь отдельные лица. Но на прошлой неделе мне удалось посетить все лагеря в южных угольных бассейнах и лично поговорить практически с каждым из ваших представителей, кроме некоторых, в то время отсутствовавших. Я приходил в ваши дома и познакомился с женами и детьми многих из вас, и теперь мы встречаемся здесь не как посторонние люди, а как друзья. И вот в этой новой атмосфере взаимной дружбы я рад возможности обсудить с вами наши общие интересы.

Несмотря на то что это собрание администрации и представителей рабочих и служащих компании и лишь ваша любезность позволяет мне присутствовать здесь, так как я не имею чести принадлежать ни к тем, ни к другим, я все же чувствую неразрывную связь с вами, потому что в известном смысле представляю здесь и акционеров, и директоров.

Разве эта речь не являет собой великолепный пример тонкого искусства трансформации врагов в друзей?

Предположим, что Рокфеллер выбрал бы другую тактику. Предположим, он вступил бы с шахтерами в спор, обрушив на них горы фактов. Предположим, что своим тоном и рассуждениями он дал бы им понять, насколько они не правы. Предположим даже, что, следуя правилам логики, он доказал бы ошибочность их позиции. Что бы произошло в этом случае? Скорее всего, поднялись бы новые волны гнева, ненависти и протеста.

Если сердце человека терзают неприязненные и недоброжелательные по отношению к вам чувства, то никакая логика в мире не способна склонить его к вашей точке зрения. Вечно брюзжащие родители, деспотичные боссы и мужья, а также сварливые жены должны осознать, что люди не расположены менять свои взгляды. Их нельзя заставить или принудить согласиться с вами или со мной. Но, возможно, их удастся склонить к этому, действуя мягко и дружелюбно, очень мягко и очень дружелюбно.

В сущности, то же самое сказал почти сто лет назад президент Линкольн. Вот его слова:

Есть старый верный афоризм, гласящий, что «капля меда привлекает мух больше, чем целый галлон желчи». То же и с людьми. Желая привлечь человека на свою сторону, убедите его сначала в своем искреннем расположении. Это и есть та капля меда, которая пленит его сердце, а это, что бы вы ни говорили, и есть наиболее верный путь к его разуму.

Руководители бизнеса постепенно начинают осознавать, что дружелюбное отношение к бастующим окупается. Когда две с половиной тысячи служащих «Уайт мотор компани» объявили забастовку, требуя повышения заработной платы и признания их профсоюза, президент компании Роберт Ф. Блэк не потерял самообладания и не обрушился на бастующих с осуждением и угрозами, обвиняя их в тирании и коммунизме. Наоборот, он всячески нахваливал их за «мирный способ прекращения работы» и даже опубликовал на эту тему статью в кливлендских газетах. Обнаружив, что пикеты бастующих томятся от безделья, он купил пару дюжин бейсбольных бит и перчаток и предложил им играть в бейсбол на пустырях, да еще арендовал кегельбан для тех, кто предпочитал кегли.

Столь явно выраженное дружелюбие привело к тому, к чему и должно было привести такое отношение: породило встречное дружелюбие. Поэтому бастующие, вооружившись метлами, лопатами и тачками, принялись убирать мусор с территории завода. Представьте это! Вы только вообразите себе забастовщиков, ведущих борьбу за повышение заработной платы и признание профсоюза и в то же самое время подметающих газоны вокруг заводских корпусов! Подобных случаев не знала прежде бурная история трудовых конфликтов в промышленности Америки. Забастовка продолжалась неделю и закончилась компромиссным соглашением, причем без всякого недоброжелательства и озлобления с обеих сторон.

Дэниэл Уэбстер славился как один из самых удачливых и результативных адвокатов, когда-либо выступавших в суде. Он выглядел как бог и говорил как Иегова и все же самые убедительные свои аргументы всегда перемежал дружескими репликами типа: «Если жюри сочтет возможным рассмотреть...»; «Быть может, господа, об этом стоит подумать...»; «Эти факты, я надеюсь, вы не упустите из виду...» или «С присущим вам знанием человеческой натуры нетрудно будет оценить значение этих фактов...» Никакого принуждения. Никакого

нажима. Никаких попыток навязать свое мнение. Именно мягкий, спокойный, дружелюбный тон выступлений и помог Уэбстеру стать знаменитостью.

Возможно, вам никогда не придется улаживать конфликты с бастующими или выступать в суде, но у вас может, например, появиться желание поменьше платить за снимаемую вами квартиру. Поможет ли вам в этом случае дружеский подход? Давайте посмотрим.

Вот что рассказывал на занятиях группы инженер О. Л. Страуб о своем опыте общения с домовладельцем, которого он знал как человека довольно жесткого.

Я известил его письмом, что освобожу квартиру после истечения срока аренды. По правде говоря, мне не хотелось выезжать. Я предпочел бы остаться, если бы удалось добиться снижения квартплаты. Однако положение казалось безнадежным, так как аналогичные попытки других квартиросъемщиков окончились безрезультатно. Меня предупреждали, что иметь дело с нашим хозяином чрезвычайно трудно. И тут я сказал себе: «А почему бы не применить в этой ситуации те умения, которые я приобрел на курсах? Во всяком случае, стоит попробовать и посмотреть, как они работают».

Получив письмо, домовладелец немедленно нанес мне визит. Встретив его в дверях дружеским приветствием, я буквально светился добродушием и энтузиазмом и начал разговор с того, как мне нравится его дом. Поверьте, я был «искренен в своей оценке и щедр на похвалу». Я похвалил его метод управления домом и выразил сожаление, что не останусь здесь еще на год, так как не могу себе этого позволить.

Видимо, ни у кого из жильцов он не встречал такого приема и поначалу буквально не знал, как все это понимать.

Затем он начал рассказывать мне о своих неприятностях и жаловаться на съемщиков. Один написал ему четырнадцать писем, среди которых попадались по-настоящему оскорбительные. Другой угрожал порвать договор об аренде, если не будут приняты меры к хранилищу, живущему этажом выше.

– Как приятно иметь такого довольного квартиранта, как вы, – вздохнул домовладелец и тут же, без всякой просьбы с моей стороны, предложил несколько снизить мне квартплату.

Мне было этого мало, я назвал приемлемую для себя сумму, и он без всяких возражений согласился на нее. И, уже уходя, обернулся ко мне и спросил:

– Какого ремонта требует ваша квартира?

Несомненно, если бы я попытался добиться снижения квартплаты стандартными методами, то меня постигла бы неудача. Победу обеспечил дружеский, сочувственный и уважительный подход.

Дин Вудкок из Питтсбурга, штат Пенсильвания, работает суперинтендантом одного из отделов местной электрической компании. Его отделу потребовалось отремонтировать электрическое оборудование на верхушке столба. Такие виды работ раньше выполнялись другими отделами и только сейчас были переданы в секцию Вудкока. Хотя его люди были подготовлены для такой работы, фактически им предстояло делать ее впервые. Всем сотрудникам было интересно, как это будет происходить и как ребята справятся. Мистер Вудкок, его заместители, менеджеры и работники других отделов компании приехали понаблюдать за операцией. Собралось много машин. Целая толпа людей заинтересованно следила за двумя электриками на верхушке столба.

Оглядевшись, Вудкок заметил человека, который вышел из машины с фотоаппаратом в руках и начал снимать происходящее. Электрические компании всегда очень обеспокоены контактами с общественностью, и неожиданно Вудкок осознал, как происходящее может выглядеть для этого человека с фотоаппаратом. Десятки людей собрались, чтобы выполнить работу, с которой могут справиться два человека. Он поспешил к фотографу.

– Я вижу, вы интересуетесь нашими действиями.

– Да, и думаю, моя мать заинтересуется еще больше. У нее есть акции вашей компании, и я собираюсь открыть ей глаза. Возможно, она решит, что это вложение было неразумным. Я всегда говорил ей, что в подобных компаниях совершается слишком много ненужных движений. То, что я вижу, это доказывает. Думаю, газетам эти фотографии тоже понравятся.

– Это действительно так выглядит, не правда ли? И я на вашем месте рассуждал бы точно так же. Но это уникальная ситуация.

И Дин Вудкок начал объяснять, что это первая подобная операция для его отдела и что все, начиная с высшего управленческого персонала, интересуются тем, как она пройдет. Он уверил фотографа, что в нормальной обстановке два человека без труда справятся с этим заданием. Тот спрятал фотоаппарат, пожал Вудкоку руку и поблагодарил его за объяснения.

Так дружелюбное отношение Дина Вудкока спасло компанию от неприятной ситуации и дурной славы.

Другой участник нашей группы, Джеральд Винн из Нью-Хэмпшира, рассказал, как, используя дружелюбный подход, ему удалось однажды получить полное возмещение ущерба.

«Ранней весной, – рассказывает Джеральд, – когда земля еще не оттаяла после зимних морозов, случилась сильная гроза, и вода, которая обычно стекала по водостокам в канализацию, проложила себе новое русло через строительную площадку, где я только что построил новый дом.

Поскольку дальше течь ей было некуда, вода скопилась возле фундамента. В конце концов она подтекла под бетонное основание, разрушила его и заполнила подвал. В результате пострадала система отопления и водонагреватель. Стоимость ущерба превысила две тысячи долларов, а у меня не было страховки для подобного случая.

Однако вскоре я обнаружил, что при строительстве фирма пренебрегла прокладкой водосточной канавы, которая могла бы предотвратить случившееся. Я договорился о встрече с управляющим. Направляясь в его офис в двадцати пяти милях от моего дома, я тщательно продумал ситуацию и, памятуя о принципах, усвоенных на курсах, пришел к выводу, что демонстрация моей враждебности ни к чему хорошему не приведет. Прибыв на место, я вел себя очень сдержанно и начал с обсуждения недавней поездки этого человека в Вест-Индию. Наконец, почувствовав, что время пришло, я упомянул о “маленькой” проблеме с водой. Он быстро согласился сделать все от него зависящее, чтобы помочь мне справиться с этой проблемой.

Несколькими днями позже он позвонил и сказал, что фирма возместит ущерб и проложит водосточную канаву, которая предотвратит подобные случаи в будущем.

Хотя вина строителей не вызывала сомнений, если бы я не начал беседу по-дружески, было бы крайне трудно заставить их понести полную ответственность».

Много лет назад, еще босоногим мальчишкой, который бегал через лес в деревенскую школу на северо-западе штата Миссури, я прочел басню о Солнце и Ветре, поспоривших о том, кто сильнее. Ветер сказал: «Я сильнее. Видишь там старика в плаще? Держу пари, что раздену его быстрее, чем ты».

Солнце спряталось за тучу, а Ветер начал дуть. Он дул все сильнее, пока не превратился в ураган, но старик лишь плотнее закутылся в плащ.

Наконец Ветер устал и стих. Тогда из-за тучи выглянуло Солнце и добродушно улыбнулось путнику. Вскоре старику стало жарко, и он снял плащ. И тогда Солнце сказало Ветру, что доброта и дружелюбие всегда действеннее, чем ярость и принуждение.

Пользу мягкости и дружелюбия каждый день демонстрируют люди, знающие, что ложка меда привлекает больше мух, чем бочка желчи. Джейл Коннор из штата Мэриленд убедился в этом, когда в третий раз приводил купленную четыре месяца назад машину в отдел обслуживания продавшей ее фирмы-дилера.

Было очевидно, что разговоры, попытки убедить менеджера по обслуживанию или покричать на него не приведут к удовлетворительному результату и не решат мою проблему.

Я прошел в приемную и сказал, что хочу видеть владельца агентства, мистера Уайта. После недолгого ожидания меня пригласили к нему в кабинет. Представившись, я объяснил, что купил свою машину именно у этой фирмы-дилера по рекомендациям друзей, раньше имевших с ней дело. Мне сказали, что цены тут весьма приемлемы, а обслуживание великолепное. Слушая меня, мистер Уайт довольно улыбался. А затем я объяснил проблему, с которой столкнулся в отделе обслуживания:

– Я думаю, вы хотели бы быть в курсе любой ситуации, которая может повлиять на вашу замечательную репутацию, – добавил я.

Он поблагодарил меня за то, что я привлек его внимание к проблеме, и заверил, что они разберутся с моим делом. После этого он не только действительно занялся им сам лично, но даже одолжил мне свою машину на то время, пока моя была в ремонте.

Грек Эзоп был рабом при дворе царя Креза. Свои бессмертные басни он сочинил за шесть веков до рождения Христа, но истины о натуре человеческой, которые он проповедовал, и в наши дни столь же справедливы в Бостоне и Бирмингеме, как и двадцать шесть веков назад в Афинах. Солнце скорее, чем ветер, заставит вас снять плащ, а доброжелательность, дружеский подход и сочувствие вернее убедят в необходимости изменить свое мнение, чем все громы и молнии мира.

Вспомните слова Линкольна: «Капля меда привлекает мух больше, чем целый галлон желчи».

Начинайте с дружеского тона.

Глава 14. Секрет Сократа

Приступая к разговору с каким-либо человеком, не начинайте с обсуждения вопросов, по которым ваши мнения различны. С начала и до конца беседы акцентируйте те моменты, в отношении которых вы единодушны. При малейшей возможности подчеркивайте, что вы оба стремитесь к одному и тому же результату и разница между вами в методах, а не в цели.

С самого начала заставьте вашего оппонента говорить «да» и удерживайте, насколько возможно, от слова «нет».

В своей книге «Воздействие на поведение человека» профессор Гарри А. Оверстрит утверждает, что отрицательный ответ представляет собой наиболее труднопреодолимое препятствие. Как только вы говорите «нет», ваше самолюбие начинает требовать последовательности в суждениях. И, даже осознав через некоторое время неблагоразумность своего «нет», вы тем не менее не сможете не считаться со своим драгоценным самолюбием! Однажды высказав какое-то мнение, человек чувствует потребность его придерживаться. Вот почему чрезвычайно важно с самого начала вывести собеседника на утвердительный ответ.

Искусный оратор умеет построить свою речь так, чтобы с самого начала получить несколько ответов «да». Тем самым он ориентирует психологический процесс, происходящий в умах его слушателей, в желательном для себя направлении. Это напоминает движение бильярдного шара: ударом кия вы посылаете его в какую-либо точку, и лишь применение силы может принудить его изменить траекторию, но еще более значительные усилия требуются для придания ему обратного направления.

Психологические схемы здесь совершенно прозрачны. Когда ответ «нет» соответствует внутреннему убеждению человека, то он не просто произносит слово, а делает нечто гораздо большее. Весь его организм – железы внутренней секреции, нервная система, мышцы – переходит в состояние готовности к активному противодействию. Это сопровождается движением, иногда довольно заметным, словно человек физически отшатывается от вас или намеревается сделать это. Короче говоря, вся его нервно-мышечная система настраивается против одобрения. Слово «да» никакой реакции противодействия не порождает. При этом организм готов к встречному движению, одобрению и согласию. Поэтому чем больше ответов «да» мы сможем получить от собеседника с самого начала, тем больше преуспеем в увлечении его нашими предложениями.

Методика положительных ответов необыкновенно проста. Но как часто ею пренебрегают! Иногда кажется, что человек намеренно вызывает в собеседнике враждебное отношение к себе, обретая при этом сознание собственной значительности.

Однако стоит позволить кому-либо – студенту, клиенту, ребенку, мужу, жене – с самого начала сказать «нет», и потребуются мудрость и терпение ангелов для обращения этого агрессивного отрицания в согласие.

Только использование методики утвердительных ответов позволило Джеймсу Эберсону, кассиру Гринвичского сберегательного банка в Нью-Йорке, заполучить перспективного вкладчика. Вот его изложение этой истории.

Этот человек пришел открыть счет, и я предложил ему для заполнения нашу обычную анкету. Он с готовностью ответил на большую часть вопросов, но на некоторые отвечать категорически отказался.

В прежние времена, до того как я начал изучать проблемы человеческих взаимоотношений, я довел бы до сведения этого потенциального вкладчика, что при отказе дать требуемые сведения мы не сможем открыть ему счет, так как никому не позволено игнорировать правила и процедуры, установленные в нашем банке. Предъявляя подобный ультиматум, я давал

понять, кто здесь хозяин, и, разумеется, чувствовал себя на высоте. Однако подобное отношение, естественно, не могло вызвать у потенциального клиента ощущение гостеприимства и доброжелательности.

Теперь же я решил проявить немного здравого смысла и начать разговор с вопросов, интересных клиенту. При этом я вознамерился добиться, чтобы он с самого начала говорил «да». Поэтому я согласился с ним, заметив, что сведения, которые он отказывается предоставлять, действительно не являются абсолютно необходимыми, а затем спросил:

– Предположим, что-то случится и вы умрете, а на вашем счету останутся деньги. Вы хотели бы, чтобы банк перевел их вашему законному наследнику?

– Да, конечно, – последовал ответ.

– Не думаете ли вы, – продолжал я, – что было бы разумно предоставить нам некоторые сведения об этой персоне, чтобы мы в случае необходимости могли без ошибок и волокиты исполнить вашу волю?

И снова он повторил:

– Да.

Когда молодому человеку стало ясно, что мы запрашиваем эти сведения не в своих, а в его интересах, его позиция значительно смягчилась. И прежде, чем уйти из банка, он не только сообщил все требуемые сведения о себе, но и, следуя моему совету, открыл доверительный счет на имя своей матери, охотно ответив на все необходимые вопросы.

Рассуждая об этом случае, я понял, что, побуждаемый с самого начала отвечать «да», этот человек довольно легко забыл о своих первоначальных установках и уже с удовольствием делал все, что я ему советовал.

А вот еще одна история, рассказанная Джозефом Эллисоном, коммивояжером Западной электрической компании.

Некое предприятие на моей территории наша компания очень хотела бы видеть среди своих заказчиков. Мой предшественник в течение десяти лет наносил им визиты, так ничего и не продав. Приняв этот район сбыта, я с тем же успехом ходил к ним еще три года. Наконец после тринадцати лет посещений и переговоров мне удалось продать этому предприятию несколько моторов. В случае, если купленная на пробу партия будет признана удачной, я предполагал получить заказ на несколько сотен моторов. Таковы были мои надежды.

Разве я был не прав в своих ожиданиях? Я не предполагал никаких неприятных неожиданностей, когда три недели спустя явился к ним в приподнятом настроении.

Однако главный инженер вместо приветствия встретил меня совершенно обескураживающим заявлением:

– Эллисон, я больше не буду покупать у вас моторы.

– Но почему? – с изумлением воскликнул я. – Почему?

– Потому что ваши моторы перегреваются. На них нельзя даже положить руку.

Я понимал, что, вступив в спор, ничего хорошего не добьюсь, так как слишком долго пытался действовать именно этим методом. Поэтому решил попробовать применить в этом случае методику утвердительных ответов.

– Ну что ж, – сказал я, – согласен с вами на все сто процентов: такие моторы не следует покупать. Ведь вам нужны моторы, которые соответствовали бы стандартам, установленным Национальной ассоциацией электротехнической промышленности, не так ли?

Он согласился. Так я получил от него первое «да».

– Стандартами ассоциации допускается нагрев моторов на 72 градуса по Фаренгейту сверх температуры помещения, где они установлены. Это верно?

– Да, совершенно верно, – прозвучало второе «да». – Но ваши моторы нагреваются значительно сильнее.

Я не стал спорить, а только спросил:

– Какая температура у вас в цехе?

– Около 75 градусов по Фаренгейту.

– Хорошо, – продолжал я. – Если мы теперь к 75 прибавим 72, то получится 147 градусов по Фаренгейту. Разве вы не обварите руку, подставив ее под струю горячей воды с такой температурой?

И он снова вынужден был сказать «да».

– В таком случае не кажется ли вам, что разумнее держать руки подальше от моторов?

– Ну что ж, полагаю, вы правы, – признал он.

Мы еще несколько минут поболтали, а потом он вызвал секретаря и распорядился выделить примерно тридцать пять тысяч долларов на покупку партии моторов.

Потребовались годы и бессчетные тысячи долларов, потерянные для компании, прежде чем я наконец понял, что не стоит спорить, что значительно выгоднее и интереснее посмотреть на вещи с точки зрения другого человека и попытаться получить от него утвердительный ответ.

Эдди Сноу, который спонсировал наши курсы в Окленде, штат Калифорния, рассказал, как стал постоянным покупателем одного магазинчика, владелец которого все время вынуждал его говорить «да». Мистер Сноу заинтересовался охотой с луком и стрелами и потратил определенную сумму денег на покупку снаряжения и сопутствующих мелочей в местном магазине охотничьих товаров. Приехавший погостить брат попросил взять для него лук напрокат. Продавец ответил, что прокатом луков они не занимаются, и Эдди пришлось звонить в другой охотничий магазин. Вот что было дальше.

Мне ответил очень приятный мужской голос. Реакция джентльмена, поднявшего трубку, на мой вопрос о прокате была совершенно иной, чем в первом магазине. Извинившись, он объяснил, что они больше не дают луки напрокат, потому что не могут себе этого позволить. Затем он спросил меня, пользовался ли я подобной услугой раньше. Я ответил утвердительно. Он напомнил, что, вероятно, это стоило двадцать пять – тридцать долларов. Я снова согласился. Затем он предположил, что я считаю себя человеком, умеющим экономить деньги. Естественно, я ответил «да». Он сообщил, что у них в продаже имеются наборы для стрельбы из лука, стоимостью всего тридцать пять долларов. Таким образом, полный набор стоит всего на пять долларов дороже, чем прокат одного лука. Именно поэтому, по его словам, они отказались от предоставления услуг по прокату. Как я считаю, это разумно? Мой ответ «да» привел к покупке набора, а придя за ним в магазин, я прикупил еще несколько вещей и с тех пор стал постоянным покупателем.

Сократ, прозванный «афинским оводом», был одним из величайших философов, которых когда-либо знал мир. Он сделал то, что удалось лишь горстке людей за всю историю человечества: коренным образом изменил весь процесс человеческого мышления. И теперь, спустя двадцать три столетия после его смерти, он почитаем как один из мудрейших наставников человечества, сумевших когда-либо оказать влияние на раздираемый противоречиями мир.

В чем же заключается его метод? Говорил ли он людям, что они не правы? О нет, только не Сократ. Он был для этого слишком мудр. Его схема ведения разговора, известная в настоящее время как «метод Сократа», основывалась на получении от оппонента целого ряда утвердительных ответов. Он задавал вопросы, не оставлявшие альтернативы ответу «да», и, застав-

ляя собеседника принимать одно допущение за другим, цепочкой утвердительных ответов побуждал его к выводу, который бы встретил яростное неприятие несколькими минутами раньше.

В следующий раз, когда у нас возникнет жгучее желание сообщить собеседнику, что он не прав, давайте вспомним старого Сократа и начнем с мягкого и кроткого вопроса – вопроса, на который обязательно услышим ответ «да».

У китайцев есть пословица, в которой заключена многовековая мудрость Востока: «Далеко идет тот, кто мягко ступает».

Они затратили пять тысяч лет на изучение человеческой натуры, эти мудрые китайцы, и собрали обильную жатву проницательных наблюдений:

Далеко идет тот, кто мягко ступает.

С самого начала поставьте вашего собеседника перед необходимостью отвечать вам «да».

Глава 15. Предохранительный клапан, предотвращающий недовольство

Большинство людей, пытаясь склонить кого-либо к своей точке зрения, слишком много говорят сами. Предоставьте возможность говорить вашему собеседнику, ведь он лучше вас знает свой бизнес и свои проблемы. Задавайте ему вопросы, и пусть он кое-что сообщит вам.

Не поддавайтесь искушению прервать его, если вы с ним не согласны. Ни в коем случае! Это опасно. Он не обратит на вас внимания, пока не исчерпает весь запас собственных идей. Выслушайте его терпеливо и непредвзято. Проявите искреннюю заинтересованность. Поощряйте его к наиболее полному изложению всех соображений, относящихся к делу.

Вознаграждается ли применение подобной тактики в бизнесе? Давайте послушаем рассказ человека, *который был вынужден прибегнуть к ней.*

Несколько лет назад одна из крупнейших автомобильных компаний США вела переговоры о закупке крупной партии обивочного материала для обеспечения годовой потребности своих предприятий. Три ведущие текстильные фирмы представили образцы тканей. Эксперты компании ознакомились со всеми образцами, и от каждого поставщика были приглашены представители для заключительного выступления на совещании администрации с обоснованием своих предложений.

Один из этих представителей, слушатель наших курсов мистер Дж. Б. Р., прибыл в город с острым приступом ларингита. Вот что он рассказал об этом случае на занятиях группы.

К тому моменту, когда подошла моя очередь, я уже совсем потерял голос и с трудом мог говорить слабым шепотом. Войдя в помещение, где проходило совещание, я очутился прямо перед сидевшими за столом членами административного совета: специалистом по тканям, агентом по закупке, коммерческим директором и президентом компании. Остановившись перед ними, я сделал мужественную попытку заговорить, но не смог издать ничего, кроме невнятного сипения.

Тогда я взял лист бумаги и написал:

– Джентльмены! Я потерял голос. Я не могу участвовать в обсуждении.

– Я сделаю это за вас, – предложил президент.

И он это сделал. После представления моих образцов началось оживленное обсуждение качества наших тканей, в котором президент, как и обещал, выступил с позиции, которую занимал бы я, т. е. подчеркивал и защищал их достоинства. При этом я солировал, улыбками, кивками головой и жестами акцентируя нужные моменты.

В результате этого уникального совещания я получил самый большой заказ из когда-либо полученных мною. Контракт предусматривал поставку более полумиллиона ярдов обивочного материала на общую сумму миллион шестьсот тысяч долларов.

Точно знаю, что тогда только потеря голоса позволила мне получить этот контракт, так как у меня были совершенно превратные представления о методах ведения подобных дел. Благодаря счастливому стечению обстоятельств я совершенно случайно открыл, как велико бывает вознаграждение за предоставление другому человеку возможности говорить.

Этот прием одинаково хорошо работает как в сфере бизнеса, так и при разрешении семейных конфликтов. Отношения Барбары Вилсон с ее дочерью быстро ухудшались. Лаура, которая росла спокойным, вежливым ребенком, превращалась в неконтактного, иногда агрессивного подростка. Мать читала ей нотации, ругала и наказывала, но все было бесполезно.

«И пришел день, – рассказывала миссис Вилсон, – когда я сдалась. Лаура послушалась меня и убежала в гости к подруге, не завершив выполнение своих домашних обязанностей.

Когда она вернулась, я готова была орать на нее, но именно в тот момент у меня не хватило на это сил. Едва глянув на нее, я печально проговорила:

– Ну почему, Лаура, почему?

Лаура заметила мое состояние и теплым голосом спросила:

– Ты действительно хочешь знать?

Я подтвердила, и Лаура заговорила, сначала запинаясь, потом все более свободно. Я никогда не выслушивала ее, а всегда только давала указания сделать то-то и то-то, а когда она пыталась рассказать мне о своих мыслях, чувствах и идеях, прерывала ее новым приказом. Я начала осознавать, что нужна ей, но не как мама-распорядительница, а как доверенное лицо, как защита от всех ее неприятностей, связанных со взрослением. От меня требовалось лишь одно: сказать, что я готова выслушать ее.

С этого момента я вела с ней разговоры обо всем, что ей было интересно. Она поверяла мне все свои мысли, и наши взаимоотношения неизмеримо улучшились. Она снова была готова к сотрудничеству».

Как-то на финансовой странице одной из нью-йоркских газет появилось большое объявление о предложении работы специалисту с незаурядными способностями и опытом. Чарльз Т. Кубеллис счел возможным послать свои предложения по указанному адресу. Спустя несколько дней его пригласили на интервью. Готовясь к нему, мистер Кубеллис отправился на Уолл-стрит и провел там многие часы, наводя справки и стараясь разузнать как можно больше фактов о главе фирмы. Во время собеседования он заметил: «Мне было бы чрезвычайно лестно работать в учреждении с такой репутацией, как ваше. Я слышал, что, когда вы начинали двадцать восемь лет назад, у вас не было ничего, кроме небольшого офиса и одной стенографистки. Это верно?»

Почти каждый преуспевающий бизнесмен любит предаваться воспоминаниям о трудностях первых шагов. Этот человек не был исключением. Тут же последовал пространный рассказ о том, как он начинал, имея лишь четыреста пятьдесят долларов наличными и оригинальную идею. Он вспоминал, как старался не падать духом, не обращать внимания на насмешки, как работал по двенадцать часов в сутки даже по воскресеньям и праздникам, как наконец преодолел все препятствия и стал тем, кто он есть сейчас. Он отметил, что теперь даже крупнейшие дельцы Уолл-стрит обращаются к нему за информацией и советом. Этот человек с полным правом гордился результатами своей жизни и получал наслаждение, рассказывая о ней. В конце собеседования он коротко расспросил мистера Кубеллиса о его опыте работы, а затем вызвал одного из своих вице-президентов и сказал: «Я думаю, что это именно тот человек, которого мы искали».

Мистер Кубеллис побеспокоился предварительно собрать сведения об успехах своего предполагаемого шефа, проявил интерес к нему и к его проблемам, дал ему возможность рассказать о себе – и произвел благоприятное впечатление.

Рой Бредли из Сакраменто, штат Калифорния, столкнулся с противоположной проблемой. Ему довелось услышать, как хороший кандидат на должность коммерческого представителя сам уговорил себя работать в фирме Бредли. Вот как это произошло.

Будучи маленькой брокерской фирмой, мы не могли предложить ему никаких дополнительных льгот: ни медицинской страховки, ни пенсии и т. п. Каждый представитель является независимым агентом. Мы даже не оговаривали никаких особых требований к кандидатам, так как не могли дать объявление о вакансии подобно нашим более крупным конкурентам.

Ричард Прайер обладал очень ценным для нас опытом. Поначалу с ним побеседовал мой ассистент, рассказавший обо всех отрицательных моментах, связанных с предлагаемой нами работой. Было видно, что к тому моменту, как он вошел в мой кабинет, энтузиазм у Ричарда

слегка угас. Я упомянул о единственном преимуществе работы в принадлежащей мне фирме – возможности независимо заключать контракты и работать фактически на самого себя.

Принявшись рассуждать о выгодах такого положения, Ричард как бы отговаривал себя от всех отрицательных мыслей, с которыми пришел на это собеседование. Порой мне казалось, что он говорит больше сам с собой и таким способом обдумывает каждый пункт. Время от времени я дополнял его мысли какой-нибудь фразой. Однако, когда собеседование подошло к концу, у меня было чувство, что он сам себя убедил согласиться на работу в моей фирме.

Благодаря тому, что я был хорошим слушателем и предоставил Ричарду возможность говорить, он смог взвесить все плюсы и минусы предлагаемой работы и в итоге дал положительный ответ, который, как оказалось позже, открыл для него замечательные возможности. Мы приняли его на работу, и он стал выдающимся представителем нашей фирмы.

Даже наши друзья предпочли бы рассказывать нам о своих успехах, вместо того чтобы слушать, как мы хвастаемся собственными.

Французский философ Ларошфуко сказал: «Если вы ищете врагов, то превосходите друзей ваших; но если вы хотите иметь друзей, то позвольте друзьям превосходить вас».

Почему так случается? Превосходя нас, друзья наши ощущают собственную значительность, а вот обратная ситуация заставляет по крайней мере некоторых из них испытывать чувство неполноценности и зависть.

Генриетта Дж., консультант по трудоустройству кадрового агентства Нью-Йорк-Сити, пользовалась особым расположением сотрудников. Но ее статус не всегда был таким. За несколько первых месяцев работы в агентстве Генриетта не смогла завести среди коллег ни одного друга. Почему? Да потому, что каждый день она хвасталась своими успехами: новыми вакансиями, ею обнаруженными, удачными трудоустройствами, которым она способствовала, и другими достижениями. Вот что она рассказывала об этом на занятиях одной из наших групп.

Я преуспевала на работе и гордилась этим. Но мои коллеги вместо того, чтобы радоваться моему триумфу, казалось, обижались на меня. Мне очень хотелось понравиться этим людям. И действительно хотелось иметь среди них друзей. Познакомившись с некоторыми установками, предлагаемыми на этих курсах, я стала меньше говорить о себе и больше слушать своих товарищей по работе. Им тоже было о чем рассказать, и они хотели бы поведать мне о своих успехах, а не выслушивать о моих. И теперь, когда у нас находится минутка для непринужденного разговора, я приглашаю их поделиться со мной своей радостью; о своих же достижениях говорю, лишь отвечая на их вопросы.

Предоставляйте другому человеку возможность выговориться.

Глава 16. Как добиться сотрудничества

Вы ведь гораздо больше доверяете идеям, зародившимся в вашей собственной голове, чем тем, которые преподнесены на серебряном блюде, не правда ли? Разумно ли при этом навязывать свою точку зрения другим людям? Быть может, рациональнее намеками подвести собеседника к соответствующим заключениям?

Адольф Селтц из Филадельфии, заведующий отделом сбыта в одном из автомобильных салонов и слушатель моих курсов, однажды столкнулся с необходимостью пробудить энтузиазм у деморализованной и дезорганизованной группы торговых агентов. Для начала Селтц собрал всю группу и предложил этим людям перечислить все, чего они ожидают от него. Поступившие пожелания он записал мелом на доске, а затем сказал: «Я выполню все это, но прежде хотел бы услышать, чего я вправе ожидать от вас». Последовали быстрые определенные ответы: лояльности, честности, инициативы, оптимизма, духа коллективизма, ежедневной восьмичасовой работы. Собрание взбодрило группу, вызвало душевный подъем – один агент даже вызвался трудиться по четырнадцать часов в день, – и, по словам мистера Селтца, сбыт автомобилей вырос феноменально.

«Эти люди заключили со мной нечто вроде морального соглашения, – рассказывал мистер Селтц, – согласно которому были настроены соблюдать взятые на себя обязательства до тех пор, пока я выполняю свою часть. Совместное обсуждение их желаний и стремлений оказалось именно тем стимулом, который был нужен в данной ситуации».

Никому не нравится, когда ему пытаются навязать какой-то товар или указывают, что следует делать. Намного предпочтительнее считать, что мы покупаем по собственному желанию и действуем по собственному побуждению. Нам хочется, чтобы учитывались наши пожелания, наши потребности, наши взгляды.

Возьмем, например, случай с Юджином Вессоном. Он понес значительные убытки, прежде чем усвоил эту истину. Мистер Вессон занимался продажей эскизов, создаваемых на специальной студии для декораторов и текстильных предприятий. На протяжении трех лет он еженедельно наносил визит одному из ведущих стилистов Нью-Йорка. Никогда не отказываясь принять мистера Вессона, этот человек, однако, ничего у него не покупал. Он всегда очень внимательно рассматривал предлагаемые эскизы, а затем говорил: «Нет, Вессон, я полагаю, сегодня у нас ничего не выйдет».

Лишь когда число неудач перевалило за полторы сотни, мистер Вессон осознал, что, очевидно, находится в плену каких-то психологических установок; поэтому он решил посвящать один вечер в неделю изучению методов воздействия на поведение человека с целью инициации у него новых идей и желаний.

В конце концов он решил применить к этому клиенту новый подход. Прихватив полдюжины незаконченных эскизов, он нанес своему заказчику очередной визит. «Я хотел бы попросить вас о небольшой услуге, – начал он. – Здесь несколько незаконченных эскизов. Не затруднит ли вас подсказать, как следует их доработать, чтобы вы могли их использовать?»

Декоратор некоторое время молча рассматривал эскизы, а затем попросил оставить их у него и зайти через несколько дней.

Спустя три дня мистер Вессон получил свои эскизы назад вместе с пожеланиями заказчика, и в студии их переработали в соответствии с этими рекомендациями. Результат? Все они были приняты.

Впоследствии этот клиент заказал Вессону десятки эскизов, выполняемых уже в соответствии с его идеями. «Я понял, почему годами не мог ничего продать этому человеку, – рассказывал мистер Вессон. – Я пытался уговорить его купить то, что, по моему мнению, было ему нужно. Теперь я полностью изменил свой подход. Я побуждаю его подавать мне идеи. Это

заставляет его чувствовать, что он сам создает нужные ему рисунки. И это действительно так. Теперь мне не надо продавать ему. Он покупает».

Позволить другому почувствовать, что авторство идеи принадлежит ему, полезно не только в бизнесе и политике. Так же хорошо этот прием работает и в семейной жизни. Пол М. Дэвис из Тулсы, штат Оклахома, поделился с группой своим опытом использования этого принципа.

Вся наша семья наслаждалась одной из самых интересных экскурсионных поездок, которые нам доводилось совершать. Я давно мечтал посетить такие исторические места, как поле битвы под Геттисбергом, Зал Независимости в Филадельфии и нашу столицу. Долина Фордж, Джеймстаун и восстановленная деревня колонистов близ Вильямсбурга – вот неполный список мест, которые мне больше всего хотелось увидеть.

Как-то в марте моя жена Нэнси заметила, что у нее есть идеи насчет нашего летнего отдыха, которые включают тур по западным штатам с посещением достопримечательностей Нью-Мексико, Аризоны, Калифорнии и Невады. Она уже несколько лет хотела совершить такую поездку. Но мы, конечно, не могли поехать по обоим маршрутам одновременно.

Наша дочь Энни только что окончила курс истории Соединенных Штатов, который читается в старших классах школы, и очень интересовалась событиями, оказавшими влияние на становление нашего государства. Я спросил, не хочет ли она на каникулах побывать в местах, о которых читала в учебниках. Она с радостью согласилась.

Два дня спустя во время обеда Нэнси объявила, что если все согласны, то летние месяцы мы посвятим поездке по восточным штатам, и это путешествие будет весьма интересным и информативным для Энни и доставит удовольствие нам. Мы все ее поддержали.

Тот же психологический подход использовал представитель компании, продавшей рентгеновское оборудование одной из крупнейших больниц Бруклина. В новом корпусе этой больницы должно было разместиться лучшее в Америке рентгеновское отделение, и заведующего отделением доктора Л. буквально осаждали агенты, всячески расхваливающие приборы, производимые их фирмами.

Один из фабрикантов, однако, поступил более искусно. Основываясь на превосходном знании человеческой натуры, он написал доктору Л. письмо примерно следующего содержания:

Наш завод недавно разработал комплект рентгеновского оборудования нового типа. Первая партия этих аппаратов только что прибыла в нашу контору. Они не безупречны, и мы хотели бы их усовершенствовать. Поэтому мы были бы Вам глубоко признательны, если бы Вы смогли найти время, чтобы ознакомиться с нашей продукцией и подсказать нам с точки зрения специалиста, что нам следовало бы сделать в этом направлении. Зная, что Вы чрезвычайно заняты, я буду рад прислать за Вами свою машину в любое удобное для Вас время.

«Я был очень удивлен, получив это письмо, – вспоминал доктор Л., рассказывая об этом случае слушателям наших курсов, – но вместе с тем и польщен. Никогда прежде никто из производителей рентгеновской аппаратуры не искал моего совета. Просьба этого фабриканта породила во мне чувство собственной значительности. Я был чрезвычайно занят всю ближайшую неделю, однако счел возможным отменить одну деловую встречу, чтобы осмотреть это оборудование. И чем больше я его изучал, тем больше оно мне нравилось.

Никто ничего не пытался мне продать. Мысль о приобретении для больницы именно этого комплекта аппаратуры принадлежала мне. Убедившись в превосходном качестве оборудования, я сделал заказ на его установку».

Ралф Уолдо Эмерсон в своем эссе «Уверенность в себе» утверждает: «В каждой работе гения мы опознаем наши собственные отвергнутые мысли; они возвращаются к нам с неизменно отчужденным величием».

Полковник Эдвард М. Хауз пользовался колоссальным влиянием в вопросах внутренней и международной политики в тот период, когда Белый дом занимал Вудро Вильсон. Президент обращался к нему за конфиденциальными консультациями и советами чаще, чем к кому-либо другому из членов своего кабинета.

Что же за метод использовал Хауз, чтобы влиять на президента? К счастью, мы знаем об этом из рассказа самого полковника Артура Д. Хаудена Смита, который процитировал высказывания Хауза в статье, опубликованной в газете «Сатердей ивнинг пост». Вот этот рассказ.

Вскоре после знакомства с президентом я нашел самый лучший способ увлечь его какой-либо идеей. Требовалось как бы мимоходом подбросить ему нужную мысль в такой форме, чтобы заинтересовать его и чтобы он считал ее своей собственной. В первый раз это получилось случайно. Во время посещения Белого дома я предложил ему один политический ход, к которому он, казалось, отнесся неодобрительно. И моему изумлению не было предела, когда несколько дней спустя, во время официального обеда, этот ход был представлен на рассмотрение в качестве его собственной идеи.

Мог ли полковник перебить его, заявив: «Это не ваша идея, а моя»? О нет, только не Хауз. Он был для этого слишком искусным политиком; его не заботила слава; для него важен был результат. Поэтому он не только допустил, чтобы Вильсон продолжал считать эту идею своей, но и публично поставил ее в заслугу президенту.

Не забывайте о том, что каждому человеку, с которым нам приходится вступать в контакт, присущи те же человеческие слабости, что и Вудро Вильсону. Поэтому следует чаще прибегать к тактике полковника Хауза.

Несколько лет назад один предприниматель из Нью-Брансуика, красивейшей провинции Канады, применил этот метод ко мне и завоевал мою поддержку. Я собирался в те места половить рыбу и покататься на каноэ, поэтому обратился за информацией в соответствующее туристическое бюро. Очевидно, мои фамилия и адрес были включены в список рассылки рекламной корреспонденции, потому что на меня обрушились горы писем, брошюр и рекомендаций от туристских лагерей и экскурсоводов. Я был совершенно сбит с толку и не знал, на чем остановить свой выбор. И тут один из владельцев лагерей сделал весьма умную вещь: он прислал мне целый список жителей Нью-Йорка, пользовавшихся ранее его услугами, и порекомендовал осведомиться у них о возможностях, предлагаемых его клиентам.

К своему удивлению, я нашел в этом списке имя человека, которого неплохо знал. Я позвонил ему, поинтересовался впечатлениями, а затем послал в этот лагерь телеграмму с датой своего прибытия.

Все остальные старались продать мне свои услуги, и лишь один позволил мне купить самому. И такой подход победил.

Китайский мудрец Лао-цзы еще двадцать пять веков назад изрек истины, знание которых полезно и для читателей настоящей книги:

Реки и моря, располагаясь ниже горных потоков, собирают дань их вод и царствуют над быстрыми стремнинами. Точно так же и мудрец: желая быть выше людей, он ставит себя ниже их; желая быть впереди, становится сзади. Вот почему люди, имея его над собой, не чувствуют его тяжести, а видя его перед собой, не воспринимают это как оскорбление.

Позвольте другому человеку считать, что данная идея принадлежит ему.

Глава 17. Формула, которая сотворит для вас чудеса

Безусловно, человек, с которым вам приходится иметь дело, может быть полностью не прав. Однако он-то так не считает. Не осуждайте его. Лишь глупец поторопится сделать это. Постарайтесь понять его. Мудрые, терпимые, незаурядные люди поступают именно так.

Всегда есть причина, почему другой человек думает и действует именно так, а не иначе. Установите ее – и получите ключ к его поступкам, а возможно, и к его личности.

Честно попытайтесь поставить себя на его место.

Если вы спросите себя: «А что бы я чувствовал, как бы реагировал на его месте?», то сохраните свое время и избежите раздражения, потому что, «заинтересовавшись причиной, мы менее вероятно с неприязнью воспримем результат». И кроме того, после таких упражнений у вас значительно прибавится мастерства в области человеческих взаимоотношений.

«Остановитесь на минуту, – призывает Кеннет М. Гуд в своей книге “Как превращать людей в золото”, – чтобы сравнить ваш напряженный интерес к собственным делам с весьма умеренной заинтересованностью во всем остальном. Постарайтесь понять, что все в мире испытывают точно такие же чувства! И тогда вы, наряду с Линкольном и Рузвельтом, постигнете то, что является единственным краеугольным камнем любых межличностных взаимоотношений, а именно: успех в отношениях с людьми зависит от благожелательного стремления уяснить точку зрения другого человека».

Сэм Дуглас из Хемпстеда, штат Нью-Йорк, постоянно твердил своей жене, что она тратит слишком много времени на заботы о газоне вокруг дома, вырывая сорняки, добавляя удобрения и подстригая траву дважды в неделю, и при этом он выглядит ничуть не лучше, чем четыре года назад, когда они въехали в этот дом. Естественно, подобные замечания ее расстраивали, и одной фразы мужа на эту тему было достаточно, чтобы испортить весь вечер.

Позанимавшись на наших курсах, мистер Дуглас осознал, насколько неразумно вел себя все эти годы. Ему никогда не приходило в голову, что жене просто нравится эта работа и она хотела бы услышать похвалу за свое усердие.

Однажды вечером после ужина женщина снова решила заняться прополкой и предложила составить ей компанию. Отказавшись поначалу, он потом передумал и вышел вслед за ней в сад. Когда он стал помогать жене, та была несказанно рада, и они усердно трудились вместе целый час, мило беседуя.

С того дня мистер Дуглас нередко помогал жене ухаживать за садом, хвалил ее за аккуратный вид лужайки и восхищался тем, во что ей удалось превратить их маленький дворик, где почва похожа на бетон. Результат: жизнь стала счастливее для обоих, потому что он научился смотреть на вещи с ее точки зрения – пусть даже дело касается всего лишь сорняков.

В своей книге «На пути к людям» доктор Джеральд Ниренберг пишет: «Сотрудничество в обсуждении достигается тогда, когда вы показываете, что точка зрения и чувства собеседника важны для вас так же, как ваши собственные. Начиная разговор с изложения его цели или направления, сверяя ваши слова с тем, что вы хотели бы услышать, будучи на месте собеседника, воспринимая его точку зрения, вы вдохновляете слушающего вас на то, чтобы подойти к вашим идеям с открытым сердцем».

Вблизи моего дома расположен парк, в котором я всегда с наслаждением прогуливаюсь пешком или верхом. Подобно друидам древней Галлии, я готов боготворить дубы, и мне доставляет страдание год за годом наблюдать, как молодые деревца и кустарники гибнут от случайных пожаров. В них нет вины небрежных курильщиков. Почти всегда причиной пожаров становятся неосторожные забавы подростков. Они приходят в парк, чтобы поиграть в туземцев, и на кострах, разведенных под деревьями, варят себе сосиски или яйца. Иногда эти пожары бушуют столь серьезно, что для их тушения приходится вызывать пожарную команду.

На краю парка был установлен плакат, запрещающий разведение костров и предупреждавший, что нарушение запрета будет караться штрафом и даже тюремным заключением. Однако размещался он в редко посещаемой части парка и немногим попадался на глаза. Предполагалось, что за порядком здесь следит конный полицейский, но он относился к своим обязанностям не слишком серьезно, и пиршество огня продолжалось из года в год. Как-то, обнаружив, что в парке стремительно распространяется огонь, я со всех ног бросился к полицейскому и попросил его вызвать пожарных, на что он отреагировал весьма равнодушно, заявив, что это не касается, так как горит не на его участке! Я пришел в отчаяние и с той поры, прогуливаясь верхом, действовал в качестве самозванного комитета по охране общественного достояния. К сожалению, вначале я даже не пытался взглянуть на ситуацию с точки зрения юных «туземцев». Увидев под деревьями огонь, я так расстраивался, что, движимый благими намерениями, поступал не слишком хорошо. Я подъезжал к ребятам, предупреждал, что их могут посадить в тюрьму за разведение костра, и очень авторитетным тоном приказывал погасить его, а при отказе сделать это даже угрожал арестом. Попросту говоря, я давал выход своим эмоциям, не задумываясь над их ощущениями.

Результат? Они подчинялись – подчинялись неохотно и с видимой обидой. Но стоило мне оказаться по другую сторону холма, как они, скорее всего, снова разводили костер, страстно желая сжечь весь парк.

С годами у меня появилось некоторое знание человеческих взаимоотношений, немного больше такта, несколько большая склонность смотреть на ситуацию с точки зрения других людей. И теперь, подъехав к компании подростков, расположившихся вокруг пылающего костра, я вместо отдачи безапелляционных приказаний начинал разговор примерно в таком духе:

«Привет, ребята! Хорошо проводите время? Что готовите на ужин? В детстве мне тоже нравилось разводить костры, да и сейчас я люблю это занятие. Только, знаете, в парке это очень опасно. Я уверен, что вы не допустите никаких неприятностей, но, к сожалению, не все так осторожны и внимательны. Другие мальчишки, глядя на вас, тоже захотят разжечь костер, а потом уйдут домой, не погасив его. Огонь по сухим листьям и траве доберется до деревьев и убьет их. Здесь не останется ни одного дерева, если мы не будем более осторожны. Вообще-то разводить костры в парке строго воспрещается. Вы можете даже угодить в тюрьму за то, что развели этот костер. Но я не собираюсь командовать и портить вам настроение. Мне приятно смотреть, как вы развлекаетесь. Только, пожалуйста, отгребите от костра все листья и сделайте это прямо сейчас. И вы, конечно, не забудете перед уходом загасить его? Забросайте кострище землей. И насыпьте ее побольше. А в следующий раз, когда вы придете сюда поиграть, может быть, лучше развести костер за холмом, в песчаном карьере? Там самое безопасное место... Спасибо, ребята. Приятного времяпрепровождения».

Эффект такого разговора совершенно иной! Никаких обид, никакой строптивости. Ребят не заставляли повиноваться приказам. Их приглашали к сотрудничеству. И самолюбие их не страдало. Дети были довольны, и я был доволен, так как разрешил конфликт, посчитавшись с их точкой зрения.

Взгляд на происходящее глазами другого человека может снять напряжение, когда вас одолевают личные проблемы. Элизабет Новак из Австралии на шесть месяцев задержала взнос за свою машину. «В пятницу, – рассказывает она, – позвонил раздраженный человек, занимавшийся моим счетом, и поставил меня в известность, что, если я не внесу сто двадцать два доллара к утру понедельника, компания предпримет более серьезные шаги. В выходные у меня не было возможности достать деньги, поэтому, услышав рано утром в понедельник телефонный звонок, я ожидала самого худшего. Однако, взяв себя в руки, я решила посмотреть на ситуацию с точки зрения звонившего человека. Как могла искренне я извинилась за то, что причиняю ему столько неудобств, и заметила, что я, видимо, самый хлопотный его клиент, потому что

уже не первый раз задерживаю взносы. Его тон мгновенно изменился, и он заверил меня, что это далеко не так. Он рассказал о том, с какими грубыми клиентами ему приходилось сталкиваться, как они обманывали его и старались вообще избежать разговора. Я молчала, предоставляя ему возможность излить на меня свои проблемы. Неожиданно, без всякого намека с моей стороны, он сказал, что ничего страшного не произойдет, если я не смогу заплатить все деньги немедленно. Я вполне могу внести двадцать долларов до конца месяца, а остальную сумму заплатить тогда, когда мне это будет удобно».

Не стоит ли вам завтра, прежде чем попросить кого-либо потушить костер, купить продукцию вашей фирмы или сделать пожертвование в благотворительный фонд, сделать паузу, закрыть глаза и попытаться оценить ситуацию с точки зрения другого человека? Спросите себя: «Почему у него должно появиться желание сделать это?» Правда, на подобные размышления потребуется время, но при этом вы не приобретете новых врагов и добьетесь лучших результатов, причем с меньшей затратой слов и усилий.

«Перед важной встречей я скорее протопчусь пару часов на тротуаре перед офисом нужного мне человека, – говорит декан Гарвардской коммерческой школы Дин Донхем, – чем войду в его кабинет, не имея ясного представления о том, что собираюсь сказать ему и что он, по всей вероятности, – исходя из моих знаний о его интересах и мотивах, – мне ответит».

Это настолько важно, что я повторю сказанное еще раз, выделив курсивом.

Перед важной встречей я скорее протопчусь пару часов на тротуаре перед офисом нужного мне человека, чем войду в его кабинет, не имея ясного представления о том, что собираюсь сказать ему и что он, по всей вероятности, – исходя из моих знаний о его интересах и мотивах, – мне ответит.

Если результатом чтения данной книги будет лишь ваша возросшая готовность думать, учитывая точку зрения другого человека и рассматривая любую ситуацию не только со своей, но и с его позиции, – если даже вы ничего больше отсюда не почерпнете, – то уже одно это вполне может оказаться самой важной ступенькой в вашей карьере.

Искренне пытайтесь рассматривать любую ситуацию с точки зрения другого человека.

Глава 18. То, чего хочет каждый

Хотите иметь в своем распоряжении магическую фразу, прекращающую споры, уничтожающую недоброжелательность, пробуждающую добрую волю и побуждающую других внимательно вас слушать?

Хотите? Прекрасно. Вот она. Начинайте так: «Я ни на йоту не порицаю вас за то, что вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое».

Подобное начало смягчит даже самого сварливого старого брюзгу. И главное, вы можете совершенно искренне утверждать это, так как на месте другого человека вы, разумеется, чувствовали бы то же, что и он. Возьмем, к примеру, Аль Капоне. Предположим, вы унаследовали тот же организм, темперамент и ум, что и этот знаменитый гангстер. Предположим, вы росли в той же среде и приобрели такой же жизненный опыт. В этом случае вы стали бы точно таким, как он, и находились бы там же, где и он. Потому что именно конкретные обстоятельства – и только они – превратили его в того, кем он был. В частности, вы не стали гремучей змеей по той единственной причине, что ваши родители не принадлежат к сообществу этих пресмыкающихся.

У вас слишком мало оснований для восхождения на пьедестал за то, что вы такой, какой есть. И помните, что пришедший к вам раздраженный, предубежденный, не желающий рассуждать разумно человек так же мало заслуживает осуждения за то, что он такой. Извините беднягу. Проявите к нему сострадание. Посочувствуйте ему. Скажите себе: «Вот кем был бы я, если бы не Божья милость».

Трое из четырех встреченных вами людей с нетерпением и тоской жадут сочувствия. Дайте им его, и они вас полюбят.

Однажды я подготовил радиопередачу об авторе повести «Маленькие женщины» Луизе Мэй Элкотт. Естественно, мне было известно, что она написала свои наиболее значимые произведения в своем родном Конкорде, штат Массачусетс. Но совершенно машинально, рассказывая о посещении ее старого дома, я поместил город Конкорд в штат Нью-Хэмпшир. Такая оговорка была бы вполне простительной, если бы я упомянул этот штат лишь однажды. Но, увы и ах! Я сказал это два раза. На меня обрушился поток писем и телеграмм с жалищими упреками, которые вились вокруг моей незащитной головы, подобно осиному рою. Многие послания были негодующими. Некоторые – оскорбительными. Одна пожилая дама, выросшая в Конкорде, штат Массачусетс, а теперь живущая в Филадельфии, обрушилась на меня с особой яростью. Едва ли ее письмо содержало бы больше страсти, обвини я мисс Элкотт в том, что она людоедка из Новой Гвинее. Читая ее послание, я мысленно благодарил Бога, что не женат на этой особе. Мне страстно захотелось ответить ей и довести до ее сведения, что если я и ошибся в географии, то она понятия не имеет о вежливости. Именно такой должна была быть вступительная фраза. Далее я собирался засучить рукава и высказать все, что о ней думаю. Но я этого не сделал. Я сдержал себя, так как в какой-то момент понял, что так отреагировать мог бы любой вспыльчивый дурак – и что дураки по большей части именно так и поступают.

У меня появилось желание подняться выше откровенных глупцов, и я решил попытаться обратить ее враждебность в дружеское расположение. Это было вызовом, чем-то вроде игры, в которую я мог бы сыграть. Я сказал себе: «В конце концов, на ее месте я, вероятно, испытывал бы такие же чувства». Итак, я принял решение сочувственно отнестись к ее точке зрения и в свой следующий приезд в Филадельфию позвонил ей по телефону. Наше общение происходило примерно так:

Я: Миссис N, несколько недель назад вы написали мне письмо, и мне хотелось бы поблагодарить вас за него.

Она (тон холодный, вежливый, характерный для хорошо воспитанного человека): С кем имею честь говорить?

Я: Мы с вами незнакомы. Меня зовут Дейл Карнеги. Вы слушали мое выступление по радио о Луизе Мэй Элкотт в одно из прошлых воскресений. Тогда я допустил непростительную оговорку, перепутав штат Массачусетс со штатом Нью-Хэмпшир. Это была глупейшая ошибка, и я хочу извиниться за нее. Было очень любезно с вашей стороны найти время и написать мне.

Она: Мистер Карнеги, я должна извиниться за свой тон. Я потеряла самообладание. Весьма сожалею.

Я: Нет-нет! Вам не следует извиняться. Это должен делать я. Даже школьник не допустил бы такой ошибки. Я извинился по радио в следующее же воскресенье и хочу теперь принести извинения лично вам.

Она: Я родилась в Конкорде, штат Массачусетс. Наша семья играла довольно заметную роль в делах этого штата на протяжении двух столетий, и я очень горжусь своим родным штатом. Я действительно очень переживала из-за вашего утверждения, что мисс Элкотт жила в Нью-Хэмпшире. Однако мне на самом деле стыдно за то письмо.

Я: Уверяю вас, что сам я огорчился в десять раз больше. Моя ошибка не нанесла ущерб штату Массачусетс, но чувствительно повредила мне. Люди вашего положения и вашей культуры так редко находят время написать тем, кто выступает по радио. Очень рассчитываю, что вы напишете мне снова, обнаружив какую-либо неточность в моих передачах.

Она: Знаете, мне импонирует такое восприятие моей критики. Должно быть, вы очень милый человек. Была бы рада познакомиться с вами поближе.

Итак, извинившись и выразив сочувствие ее позиции, я побудил эту корреспондентку в свою очередь извиниться и проявить понимание моей точки зрения. Я был удовлетворен тем, что сумел взять себя в руки и на оскорбления ответить любезностью. Я получил несравненно больше истинного наслаждения, завоевав ее симпатию, чем если бы от души пожелал ей провалиться в преисподнюю.

Каждый хозяин Белого дома почти ежедневно сталкивается со щекотливыми проблемами взаимоотношений между людьми. Президент Тафт, не являясь в этом смысле исключением, из собственного опыта оценил действенность демонстрации сочувствия для нейтрализации едкости недоброжелательных чувств. В своей книге «Служебная этика» Тафт приводит довольно забавную историю о том, как ему удалось смягчить гнев одной разочарованной честолюбивой мамыши.

Некая дама в Вашингтоне, муж которой обладал известным политическим влиянием, более шести недель настойчиво осаждала меня, добиваясь для своего сына определенной должности. Заручившись поддержкой внушительного числа сенаторов и конгрессменов, она приходила вместе с ними в мой кабинет и следила за тем, чтобы их ходатайства звучали достаточно убедительно. Однако эта должность требовала специальной квалификации, и по рекомендации руководителя бюро я назначил на нее другого кандидата. Затем я получил письмо от этой женщины, в котором обвинялся в отсутствии благородства. Она заявила, что для того, чтобы сделать ее счастливой, достаточно было одного росчерка моего пера, а я

пренебрег этой возможностью. В этом же письме она упрекала меня в неблагодарности, так как якобы способствовала лоббированию делегацией их штата административного законопроекта, представлявшего для меня особенный интерес.

Получив такое письмо, хочется прежде всего порезче ответить нахальному автору, нарушающему все правила приличия. Но, даже если вы тут же напишете ответ, проявите благоразумие и запишите свое письмо в ящик письменного стола – подобные послания всегда могут пару дней подождать. Спустя два дня вы уже едва ли сочтете нужным отправлять его адресату. Именно так я и поступил. Затем сел за письменный стол и составил письмо, настолько вежливое, насколько это было возможно. Я написал, что вполне понимаю степень ее разочарования происшедшим. Я попытался объяснить ей, что эта должность требовала значительной профессиональной подготовки, в силу чего назначение на нее не могло зависеть только от моих личных предпочтений, и определяющими были рекомендации начальника отдела. Я также выразил надежду, что ее сын добьется желаемой цели на той должности, которую занимает сейчас. Ответом была ее записка с извинениями за предыдущее письмо.

Однако сделанное мной назначение не было сразу утверждено, и через какое-то время я получил письмо уже якобы от мужа этой дамы, написанное при этом тем же почерком, что и все предыдущие. В нем сообщалось, что на почве нервного расстройства, вызванного переживаниями из-за сложившейся ситуации, у нее развился рак желудка в скоротечной форме. В письме излагалась просьба оказать помощь в восстановлении ее здоровья, заменив кандидата сыном этой женщины. Мне пришлось написать еще одно письмо, теперь уже ее мужу, где я выражал соболезнование его горю и надежду на ошибочность диагноза. Я также еще раз обосновывал невозможность изменения принятого решения. Назначенный мной чиновник был утвержден в должности. А через два дня после получения мной последнего письма в Белом доме состоялся концерт. Первыми приветствовали миссис Тафт и меня эта дама, столь недавно лежавшая на смертном одре, и ее супруг.

Джей Мангум представлял компанию по обслуживанию лифтов и эскалаторов в городе Тулза, штат Оклахома. Компания имела контракт на обслуживание эскалаторов в одном из самых дорогих отелей города. Менеджер отеля не желал останавливать эскалатор больше чем на два часа, дабы не причинять неудобства гостям. А для ремонта необходимо было по меньшей мере восемь часов, и, кроме того, в компании не находилось свободного механика нужной квалификации в то время, которое было удобно для отеля.

Получив наконец в свое распоряжение нужного специалиста, мистер Мангум позвонил менеджеру отеля. Вместо того чтобы спорить с ним, выбивая необходимое для ремонта время, он сказал:

– Рик, я знаю, что ваш отель работает в напряженном режиме и вы хотели бы свести время простоя эскалатора к минимуму. Я понимаю, как вас это беспокоит, и мы сделаем все, что в наших силах, чтобы вам помочь. Однако анализ неисправностей показал, что, если мы не проведем весь комплекс работ сейчас, ваш эскалатор может пострадать гораздо серьезнее и тогда его придется отключить на более длительное время. Я уверен, что вы не захотите причинять неудобства своим гостям в течение нескольких дней.

Менеджер вынужден был согласиться с тем, что отключение эскалатора на восемь часов более приемлемо, чем на несколько дней. Сопереживая менеджеру в его желании угодить гостям отеля, мистер Мангум без труда убедил его в своей точке зрения и получил желаемый результат.

Джойс Норрис, учительница музыки из штата Миссури, рассказала, как однажды справилась с трудностью, часто возникающей у преподавателей игры на фортепиано, которые работают с девочками-подростками. У Бабетты были длинные замечательные ногти. Это является

серьезным препятствием для любого, кто хочет овладеть игрой на фортепиано. Миссис Норрис рассказывает:

Я знала, что длинные ногти будут для нее барьером на пути к совершенствованию игры. Во время наших разговоров, предшествовавших началу занятий, я ничего не сказала ей о ногтях. Я не хотела отбить у нее охоту брать уроки, понимала, что она не захочет расстаться с тем, что является предметом ее гордости и за чем она так старательно ухаживает.

После первого урока я выбрала подходящий момент и начала так:

– Бабетта, у тебя красивые руки и очень ухоженные ногти. Если ты хочешь играть на пианино так хорошо, как ты можешь, и так, как мечтаешь, то ты удивишься, насколько быстрее и легче добьешься этого, если подстрижешь ногти короче. Просто подумай об этом, ладно?

Реакция Бабетты очень выразительно отразилась на ее лице. Я поговорила с матерью девочки о том же самом, снова заметив, что ногти у ее дочери очень красивые. Снова негативная реакция. Было очевидно, что тщательно покрытые лаком ногти Бабетты были важны и для нее.

На следующей неделе Бабетта пришла на второй урок. К моему великому удивлению, ее ногти были подстрижены. Я похвалила ее и оценила принесенную жертву. Я также поблагодарила ее мать за то, что она убедила девочку сделать это. Однако та ответила:

– Но я ничего ей не говорила. Бабетта сама сделала этот выбор. И это первый случай, когда она ради чего-то согласилась подстричь свои ногти.

Разве миссис Норрис угрожала Бабетте, разве говорила, что не будет заниматься с ученицей, у которой длинные ногти? Нет, на подобные слова не было даже намека. Она лишь дала понять Бабетте, что лишиться столь красивых ногтей – значит действительно принести жертву. Она как бы говорила: «Я симпатизирую тебе, я знаю, это будет нелегко, но наградой будут твои музыкальные успехи».

Сол Юрок был, вероятно, лучшим импресарио Америки. Почти полвека он имел дело со знаменитыми артистами – такими как Федор Шаляпин, Айседора Дункан и Анна Павлова. Юрок рассказал мне, что главнейшее правило, усвоенное им из общения со своими темпераментными звездами, – это необходимость проявлять сочувствие, сочувствие, и еще раз сочувствие к особенностям их поведения.

В течение трех лет он был импресарио Федора Шаляпина – одного из величайших басов, вызывавших восторг лож «Метрополитен-опера». Шаляпин был вечной проблемой; он вел себя как избалованный ребенок и, по словам Юрока, «был невыносим во всех отношениях».

Звонит, например, Шаляпин Юроку в полдень того дня, когда назначен концерт, и говорит: «Сол, я ужасно себя чувствую. Горло у меня как недожаренная котлета. В таком состоянии я не могу выйти на сцену». Мистер Юрок начинает с ним препираться? Ничего подобного. Он знает, что антрепренер не может так обращаться с артистом. Поэтому он, весь пропитанный сочувствием, немедленно мчится к Шаляпину в гостиницу и начинает сокрушаться: «Какая жалость! Какая жалость! Бедняга. Конечно, вы не можете петь. Я сейчас же отменю концерт. Правда, вам это обойдется в пару тысяч долларов, но это же пустяки по сравнению с вашей репутацией».

На эти причитания певец реагирует глубоким вздохом и словами: «Пожалуй, стоит подождать часов до пяти. Посмотрим, как я себя буду чувствовать».

В пять часов Юрок снова в гостинице. Он снова всячески выражает сочувствие певцу и настаивает на отмене концерта. И снова Шаляпин, ссылаясь на нездоровье, со вздохом предлагает зайти попозже.

В семь часов тридцать минут согласие петь наконец получено, но ставится условие, чтобы Юрок объявил перед концертом, что знаменитый бас простужен и не в голосе. И импресарио

дает такое обещание, так как знает, что это единственный шанс заставить великого певца выйти на сцену.

В своей замечательной книге «Психология обучения» доктор Артур Гейтс говорит:

Человеческие существа страстно жаждут сочувствия. Ребенок охотно показывает ушиб и, случается, сам себе наносит мелкую травму, чтобы пожать плоды всеобщего сочувствия. С этой же целью взрослые... демонстрируют свои раны, рассказывают о своих злоключениях и болезнях, особенно о подробностях хирургических операций. Стремление пожалеть самого себя за несчастья, подлинные или мнимые, представляет собой в некотором роде универсальное явление.

Итак, если вы хотите убедить кого-либо в своей точке зрения, помните об этом принципе...

Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других.

Глава 19. Призыв, который находит отклик в каждом

Я вырос в штате Миссури, как раз в той местности, где когда-то жил Джесси Джеймс, и неоднократно посещал ферму Джеймсов в Кирни, принадлежавшую в то время его сыну.

Там я слышал истории о том, как Джесси грабил поезда, совершал налеты на банки, а затем отдавал награбленные деньги соседям-фермерам для уплаты по закладным.

Джесси, скорее всего, считал себя в душе идеалистом, точно так же как «Голландец» Шульц, Кроули «Два Пистолета», Аль Капоне и множество других «крестных отцов» организованной преступности, появившихся позже. Факт состоит в том, что каждый человек питает к самому себе глубокое уважение и ему нравится смотреть на себя как на личность благородную и бескорыстную.

В одной из своих аналитических интерлюдий Дж. Пирпонт Морган заметил, что для всякого действия у человека всегда есть два мотива: подлинный и тот, который красиво звучит.

Любой человек вполне понимает истинные причины своих поступков. Однако вам не следует акцентировать на них внимание. Все мы, будучи в душе романтиками, любим приписывать себе возвышенные порывы. Поэтому, пытаясь воздействовать на людей, взывайте к их благородным побуждениям.

Однако оправдан ли такой подход в деловых отношениях? Давайте посмотрим. Вот какую историю рассказал слушателям наших курсов Гамильтон Дж. Фаррелл из Гленолдена, штат Пенсильвания. Один из его квартиросъемщиков был чем-то недоволен. Срок договора о найме квартиры истекал только через четыре месяца, тем не менее этот человек предупредил, что выезжает немедленно.

Эта семья прожила в моем доме всю зиму – самое дорогостоящее время года. Я знал, что до следующего сезона сдать эту квартиру будет непросто, предвидел значительные потери и, поверьте, пришел в ярость.

Так вот, следуя обычному способу, я отправился бы к этому квартиросъемщику и посоветовал бы ему перечитать договор. Я указал бы ему, что в случае переезда он должен будет заплатить немедленно за остающиеся четыре месяца и что я могу востребовать с него эти деньги и сделаю это.

Однако вместо того, чтобы выходить из себя и устраивать сцены, я решил испытать другую тактику и начал разговор примерно так:

– Мистер Доу, я познакомился с вашими аргументами, но все же не могу поверить в окончательность вашего решения. Занимаясь этим бизнесом в течение многих лет, я немного научился разбираться в людях и составил о вас мнение прежде всего как о человеке слова. Я столь уверен в этом своем впечатлении, что готов даже пойти на риск.

Вот что я хочу вам предложить. Отложите свой переезд на несколько дней и подумайте еще раз. Если до первого числа следующего месяца, когда надо будет очередной раз вносить квартплату, вы не измените своих намерений, я сочту ваше решение окончательным. Я дам согласие на ваш переезд, но буду вынужден признать, что ошибся в своих суждениях. Однако я убежден, что вы человек слова и выполните условия контракта. В конце концов, мы либо люди, либо обезьяны – и выбор принадлежит нам, и только нам!

И вот в начале следующего месяца этот джентльмен пришел ко мне и лично внес квартплату. Обсудив с женой все обстоятельства, они решили остаться, так как пришли к заключению, что соблюдение договора будет единственным достойным выходом из создавшейся ситуации.

Ныне покойный лорд Нортклифф, обнаружив в одной из газет свою фотографию, публикация которой была для него нежелательна, послал редактору письмо. Но разве свою просьбу не помещать больше эту фотографию он мотивировал тем, что она ему не нравится? Нет, он сослался на более возвышенную причину, апеллируя к чувствам уважения и любви, которые все мы питаем к нашим матерям. Он написал: «Пожалуйста, не публикуйте больше эту фотографию. Моей матери она не нравится».

Джон Д. Рокфеллер-младший, желая отвести фоторепортеров от своих детей, тоже воззвал к их благородным чувствам. Он не заявил: «Я не хочу, чтобы вы помещали их фотографии». Нет, он обратился к глубоко заложенному во всех нас стремлению оградить детей от возможного вреда и написал: «Вы, ребята, сами понимаете, что к чему. Ведь у вас есть свои дети, по крайней мере у некоторых из вас. И вы знаете, как вредит малышам излишняя популярность».

Когда Сайрус Кертис, миллионер и владелец «Сатердей ивнинг пост» и «Лейдиз хоум джорнал», в то время бедный мальчишка из штата Мэн, начинал свой головокружительный путь наверх, у него не было возможности платить высокие гонорары. Будучи не в состоянии привлечь первоклассных авторов деньгами, он апеллировал к их более высоким побуждениям. Так, он уговорил даже Луизу Мэй Элкотт, бессмертного автора «Маленьких женщин», бывшую в то время на вершине славы, писать для его изданий. И добился этого, предложив послать от ее имени чек на сто долларов благотворительному учреждению, пользовавшемуся ее расположением.

Здесь, однако, скептик может заявить: «О да, подобные приемчики, быть может, и подходят для Нортклиффа, Рокфеллера и сентиментальной писательницы. Но хотел бы я посмотреть, как это сработает в отношении тех типов, с которых мне приходится получать по счетам!»

Возможно, вы правы. Не существует способов, приемлемых во всех случаях, и ничто не действует одинаково на всех людей. Если вы удовлетворены результатами своей деятельности, то вам, скорее всего, не нужны никакие перемены. А если нет, то почему бы не поэкспериментировать?

В любом случае, надеюсь, вам понравится правдивая история, рассказанная Джеймсом Л. Томасом, бывшим студентом наших курсов.

Шесть клиентов одной автомобильной фирмы отказались оплатить счета за обслуживание. Не опротестовывая счета в целом, каждый из них предъявлял претензии по поводу ошибочности одного какого-либо пункта. Во всех случаях клиенты расписались за проделанную работу, поэтому фирма считала себя правой и заявила им об этом. Это было первой ошибкой.

Вот шаги, предпринятые сотрудниками кредитного отдела фирмы в попытке добиться оплаты этих просроченных счетов. Как вы думаете, сопутствовал ли им успех?

1. Посетив каждого из клиентов, они в резкой форме заявили ему, что намерены получить по давно просроченному счету.
2. При этом они ясно дали понять, что фирма абсолютно и безоговорочно права, а следовательно, он, клиент, в той же степени не прав.
3. Они намекали также, что фирме известно об автомобилях больше, чем этот клиент когда-либо узнает о них, и посему – что здесь вообще можно обсуждать?
4. Результат: начинался спор.

Могли ли такие аргументы убедить клиента? На этот вопрос вы можете ответить сами.

На данной стадии конфликта заведующий отделом уже готов был скомандовать батарею юристов открыть огонь по противнику, но, к счастью, история попала в поле зрения генерального директора. Собрав сведения о должниках, он выяснил, что ранее эти люди пользовались хорошей репутацией и без промедления оплачивали счета. Значит, что-то было не так в спо-

собе взыскания задолженности. Генеральный директор вызвал Джеймса Л. Томаса и поручил ему заняться этими «не поддающимися погашению» счетами.

Вот его рассказ о предпринятых шагах:

1. Целью моего визита к каждому должнику было, безусловно, получение долга по счету, в правильности которого я ничуть не сомневался. Но я не упоминал об этом ни словом, а объяснял, что пришел выяснить его претензии к фирме.

2. Я давал клиенту ясно понять, что, лишь выслушав его, смогу составить свое мнение, и при этом отмечал, что фирма не претендует на непогрешимость.

3. Я подчеркивал, что интересуюсь только его автомобилем, о котором он знает, конечно же, больше, чем кто-либо другой в мире, являясь авторитетом в этом вопросе.

4. Я предоставлял возможность каждому из них говорить и слушал с тем интересом и сочувствием, которых они жаждали и на которые рассчитывали с самого начала.

5. В конце беседы, когда выговорившийся клиент уже способен был здраво рассуждать, я излагал свое видение вопроса, апеллируя к его чувству справедливости.

– Во-первых, – пояснял я, – мне хочется, чтобы вы знали, что я согласен с вами в оценке поведения нашего сотрудника. Он был бестактен, досаждая и надоедая вам, причиняя неудобство. Такое не должно иметь места. Я очень сожалею о случившемся и как представитель фирмы приношу вам извинения. Слушая эту историю в вашем изложении, я поражаюсь вашему беспристрастию и терпению. А теперь хочу попросить вас как человека честного и выдержанного кое-что для меня сделать. В этом деле именно вы сможете разобраться лучше всякого другого, так как вам известно о нем больше, чем кому-либо. Я знаю, что вполне могу на вас положиться. Вот ваш счет. Проверьте его сами, как если бы вы были президентом нашей фирмы. Предоставляю решение вопроса на ваше усмотрение. Как вы скажете, так и будет.

Пытались ли они уменьшить счет? Конечно. И имели для этого все возможности. Суммы колебались от ста пятидесяти до четырехсот долларов, но лишь один клиент решил дело в свою пользу. Он не захотел заплатить ни цента по спорному пункту, зато остальные пятеро рассчитались с компанией полностью! А вот и соль всей этой истории: в течение ближайших двух лет мы продали новые машины всем шестерым!

Опыт научил меня, что при отсутствии информации о клиенте единственным надежным основанием для действия будет подход к нему как к человеку искреннему, честному, правдивому и охотно готовому уплатить счет, если только он убежден в его правильности. Иначе, и, пожалуй, более четко, можно сказать, что люди сами по себе добросовестны и стремятся выполнять взятые на себя обязательства. Исключений из этого правила сравнительно немного, и я убежден, что даже индивидуум, склонный к мошенничеству, будет в большинстве случаев реагировать положительно, почувствовав к себе отношение как к честному, добросовестному и справедливому человеку.

Апеллируйте к более возвышенным мотивам.

Глава 20. Так поступают в кино. Так поступают на телевидении. Так почему же вы так не поступаете?

Много лет назад имидж газеты «Филадельфия ивнинг буллетин» пошатнулся под ударами злостной клеветнической кампании. Распространялись порочащие ее слухи. Потенциальным рекламодателям сообщали о падении интереса читателей к ней из-за слишком большого количества объявлений и малого объема новостей. Требовались немедленные меры. Сплетни следовало пресечь.

Но как?

Вот что было сделано.

Из номера газеты за какой-то обычный день были отобраны все материалы нерекламного характера, расклассифицированы и опубликованы в виде книги, названной «Один день». Получилось триста семь страниц текста – объем тома в твердом переплете. И все эти статьи, очерки и всевозможные сенсационные материалы были опубликованы в одном номере газеты, который продавался за несколько центов вместо нескольких долларов за экземпляр.

Выпуск этой книги очень наглядно продемонстрировал тот факт, что бюллетень содержит огромное количество материала, интересного для чтения. Это получилось живее, интереснее и доходчивее, чем можно было бы сделать простыми разговорами и рядами цифр.

Сейчас время зрелищных эффектов. Простая констатация истины недостаточна. Она должна быть представлена в живой, интересной, драматичной форме. Чтобы показать товар лицом, приходится организовывать целые представления. Так поступают в кино. Так поступают на телевидении. И вам придется так поступать, если вы хотите привлечь к себе внимание.

Специалистам по рекламе хорошо известна действенность эффекта наглядности. Например, производители нового крысиного яда предоставили магазинам комплекты оформления витрин, включающие двух живых крыс. В ту неделю, когда демонстрировали крыс, выручка магазинов увеличилась в пять раз.

Телевизионная реклама просто пестрит примерами использования различных методов драматизации. Сядьте однажды вечером перед телевизором и проанализируйте, что делают создатели рекламы в каждом конкретном ролике. Вы увидите, как противокислотное медицинское средство изменяет цвет кислоты в контрольной трубке, в то время как конкурирующий препарат этого не делает. Увидите, как фирменное мыло или моющее средство делает грязную майку белоснежной, в то время как мыло другой фирмы оставляет ее серой. Вы увидите, как машина маневрирует, совершая крутые повороты на неровной дороге. Вы это видите – словами этого не опишешь. Счастливые лица демонстрируют, как довольны покупатели тем или иным продуктом. Все это – театральная инсценировка, инсценировка замечательных качеств того, что нужно продать; и в итоге все это успешно продается.

Вы можете инсценировать свои идеи в бизнесе или любой другой сфере своей жизни. Это просто. Джим Йеманс, занимавшийся продажами для компании «Нэшнл кэш реджистер» в Ричмонде, Виргиния, рассказал, как ему удалось заключить контракт с клиентом с помощью театрального жеста.

На прошлой неделе я зашел в продуктовый магазин по соседству и заметил, что они используют очень старые кассовые аппараты. Я направился к хозяину и сказал ему:

– Вы просто выбрасываете свои деньги каждый раз, когда покупатель проходит через вашу кассу.

И с этими словами я бросил на пол горсть монет. Владелец магазина тут же стал более внимательным. Вряд ли какие-то слова привлекли бы его внимание, однако звон упавших на

пол монет заставил его задуматься. В результате он подписал с нами контракт на замену всех старых аппаратов.

Все это справедливо и в личной жизни. Разве в былые времена влюбленный, делающий предложение даме своего сердца, ограничивался только словами? Он становился на одно колено, и это заставляло прочувствовать то, что он говорит. Мы больше не становимся на колени, делая предложение, но многие поклонники старательно создают романтическую атмосферу, прежде чем задать интересующий их вопрос.

Драматизация, инсценировка помогают также в работе с детьми. Джо Б. Фант из Бирмингема, штат Алабама, никак не мог заставить своих детей, пятилетнего сына и трехлетнюю дочь, убирать игрушки. Однажды он придумал игру «поезд». Джой был машинистом на своем трехколесном велосипеде. К нему прицеплялся «вагон» – коляска Дженет. Каждый вечер она загружала весь «уголь» (игрушки) в «вагон» (то есть в свою коляску), потом запрыгивала туда сама, и брат катал ее по комнате. Таким образом, вся комната была убрана – без нотаций, споров и угроз.

У Мэри Катарини Вульф из Мишавака, штат Индиана, возникли проблемы, которые она хотела бы обсудить со своим начальником. Утром в понедельник она попросила его о встрече, но в ответ услышала ссылку на занятость и предложение обратиться к секретарю, чтобы назначить встречу позже на неделе. Секретарь пообещала выделить время для разговора в плотном расписании начальника.

Миссис Вульф описывает, как события развивались дальше.

День за днем прошла неделя, а секретарь так и не ответила мне ничего определенного. Когда бы я ни обращалась к ней, она объясняла мне причину, по которой начальник не может сейчас со мной встретиться. В пятницу утром я снова не услышала определенного ответа. Мне действительно нужно было увидеть босса и обсудить с ним мои проблемы до выходных. Я стала думать, как мне все-таки добиться этой встречи.

И вот что в конце концов придумала. Я написала ему официальное письмо, в котором отметила, что я полностью понимаю, как он занят в течение всей недели, однако, ввиду важности стоящих передо мной проблем, прошу выделить мне время для разговора. Внутрь конверта с этим письмом я вложила еще один конверт с моим обратным адресом и официальным бланком, который попросила заполнить. Вот что там было:

Миссис Вульф, я смогу встретиться с Вами _____, в _____ часов _____ минут. Я уделю Вам _____ минут своего времени.

Такое письмо я положила в его ящик в одиннадцать часов утра, а в два часа дня в моем почтовом ящике лежал подписанный моей рукой конверт. Начальник ответил на мое письмо сам и предложил встретиться сегодня днем, собираясь уделить мне десять минут своего времени. Мы встретились и проговорили больше часа, решая мои проблемы.

Если бы я не устроила эту инсценировку, то не смогла бы убедить его, что разговор мне действительно необходим, и, вероятно, до сих пор ожидала бы встречи.

Джеймс Б. Бойнтон должен был представить развернутый обзор состояния рынка. Его фирма только что провела детальное исследование для одной из наиболее известных марок кольдокрема. Данные о конкуренции по этому виду товара требовались немедленно, так как в качестве возможного клиента Бойнтон фигурировал один из крупнейших и авторитетнейших дельцов рекламного бизнеса.

Первая попытка общения с ним провалилась почти с самого начала.

С первых минут нашей встречи я почувствовал, что меня уведут в сторону, втягивают в бесплодное обсуждение методов, применявшихся в процессе исследования. Он спорил, и я спорил. Он утверждал, что я ошибаюсь, а я пытался доказать свою правоту.

Наконец, к своему удовлетворению, я одержал верх, но время истекло, беседа закончилась, а реальных результатов не было.

В свое следующее посещение я не надоедал ему демонстрацией таблиц и диаграмм, а постарался эффектно подать имеющиеся у меня факты.

Когда я вошел, он разговаривал по телефону. Не ожидая окончания разговора, я открыл чемодан и выставил на его письменный стол тридцать две баночки кольдкрема – образцы продукции его конкурентов.

На баночки я прикрепил красочные ярлыки с результатами торгового анализа, кратко и образно представляющие историю каждой марки.

Как события развивались дальше?

Споры оказались ни к чему. Это было нечто новое, нечто совершенно иное. Он взял в руки сначала одну баночку, потом другую, стал читать текст на этикетках и задавать дополнительные вопросы. Видно было, что информация его заинтересовала, и наш разговор принял вполне доброжелательную окраску. Десять минут, первоначально предоставленные мне, истекли. Затем прошли двадцать минут, сорок, наконец, час, а наша беседа все продолжалась.

Те же факты, но преподнесенные зрелищно и эффектно, произвели совсем другое впечатление. Разница оказалась огромной.

Придавайте своим идеям наглядность, подавайте их эффектно.

Глава 21. Если ничто другое не действует, попробуйте это

Начальник литейного цеха на одном из заводов Чарльза Шваба никак не мог добиться от своих рабочих выполнения норм выработки.

– Как получается, – спросил его Шваб, – что такой дельный человек, как вы, не может заставить своих подчиненных нормально работать?

– Не знаю, – ответил тот. – Я увещаю рабочих и подгоняю их. Я ругаюсь и грожу им вечным проклятием и увольнением. Но все безрезультатно. Они просто не хотят работать как следует.

Разговор проходил в конце дня – перед тем, как должна была приступить к работе ночная смена. Шваб попросил кусок мела и, обратившись к ближайшему рабочему, поинтересовался, сколько плавок дала сегодня дневная смена.

– Шесть, – последовал ответ.

Ни слова не говоря, Шваб нарисовал мелом на полу большую шестерку и вышел.

Пришедшие вскоре рабочие ночной смены, увидев нарисованную цифру, спросили, что она означает.

– Здесь сегодня был главный босс, – объяснили им, – и, поинтересовавшись, сколько мы дали плавок, записал это число мелом на полу.

На следующее утро Шваб снова зашел в этот цех. Ночная смена заменила цифру «6» большущей семеркой.

Рабочих дневной смены раззадорила эта жирная семерка. Ах, так, значит, ночная смена считает себя лучше дневной? Ну хорошо же, они им покажут! Как следствие их энтузиазма вечером на полу осталась горделивая десятка. Дела пошли на лад.

Вскоре этот ранее отстающий участок работал лучше всех других цехов завода.

Мораль?

Предоставим слово Чарльзу Швабу: «Чтобы добиться хорошей работы, – говорит он, – нужно пробудить дух соревнования. Я имею в виду не низменное, корыстное соперничество, а стремление достичь превосходства».

Жажда превосходства! Вызов! «Перчатка брошена!» – безошибочный путь воздействия на людей, сильных духом.

В конечном итоге именно вызов, брошенный Теодору Рузвельту, привел его в кресло президента Соединенных Штатов. Вскоре после возвращения с Кубы командир «Лихих всадников» выставил свою кандидатуру на пост губернатора штата Нью-Йорк. Однако оппозиция обнаружила, что юридически он больше не может представлять этот штат. Назревал скандал, и Рузвельт, испугавшись, был уже готов снять свою кандидатуру. Но вдруг Томас Кольер Платт, в то время сенатор от Нью-Йорка, резко обернулся к Рузвельту и вскричал звонким голосом: «Герой высоты Сан-Хуан – трус?» Это был вызов!

Рузвельт продолжил борьбу – остальное принадлежит истории. Брошенный вызов не только изменил его жизнь, но и оказал существенное влияние на будущее всей нации.

«Всем людям свойственно чувство страха. Храбрые прячут свой страх – и идут вперед, иногда к смерти, но всегда к победе». Это девиз королевских стражников в Древней Греции. Что может быть более сильным вызовом для человека, чем возможность преодолеть собственный страх?

Элу Смит, в его бытность губернатором штата Нью-Йорк, пришлось воспользоваться этим качеством человеческой натуры. В то время в тюрьме Синг-Синг, пользовавшейся самой дурной славой к западу от Девилс-Айленда, не было начальника. Через тюремные стены просачивались скандальные слухи о жутких безобразиях. Для управления Синг-Сингом нужен

был сильный – даже железный – человек. Но кто? Смит вызвал к себе Льюиса Э. Лоуэса из Нью-Хэмптона.

– Как вы относитесь к тому, чтобы взять на себя управление Синг-Сингом? – бодрым голосом спросил он представшего перед ним Лоуэса. – Там требуется человек с опытом.

Лоуэс был смущен. Он понимал опасность Синг-Синга. Это назначение носило политический характер и зависело от капризов политической конъюнктуры. Начальники приходили и уходили, смываемые очередной политической волной, а Лоуэс должен был думать о карьере. Имело ли смысл рисковать?

Заметив его колебания, губернатор с улыбкой откинулся на спинку стула: «Молодой человек, ваш страх вполне простителен. Это жестокое место. Здесь требуется личность незаурядная, обладающая достаточными способностями, чтобы взяться за дело, и мужеством, чтобы выстоять».

Смит бросил вызов, не так ли? Лоуэсу пришлось по вкусу идея взяться за дело, которое под силу лишь «незаурядной» личности.

И он принял это назначение. И выстоял. И стал самым знаменитым из всех существовавших когда-либо начальников тюрьмы. Его книга «20 000 лет в Синг-Синге» неизменно пользовалась повышенным читательским спросом. Он выступал по радио; на основе рассказанных им эпизодов из тюремной жизни написаны сценарии десятков кинофильмов. А его идеи по «гуманизации» преступников вылились в конце концов в тюремную реформу.

«Я никогда не считал, – заявлял Харви С. Файрстоун, основатель знаменитой “Файрстоун тайр энд раббер компани”, – что с помощью одних только заработков можно привлечь и удержать квалифицированные кадры. Я полагаю, что главное – это наличие игры».

Ему вторит Фредерик Хезберг, один из крупнейших психологов, специалист по поведению человека. Он глубоко изучал отношение к работе тысяч людей, среди которых были и простые рабочие, и крупные администраторы. Как вы думаете, что эти исследования определили как самый сильный мотивирующий фактор? Какой аспект труда как явления оказался наиболее стимулирующим? Деньги? Хорошие условия работы? Пенсии и страховки? Нет – совершенно не это. Самым главным фактором, мотивировавшим людей, был труд сам по себе. Если работа увлекательна и интересна, то человек стремится ею заниматься, делая это как можно лучше.

Игра! Вот что любит каждая преуспевающая личность! Возможность самовыражения. Возможность превзойти, выделиться, победить. Именно поэтому столь популярны состязания в ходьбе, крике и поглощении пирожков. Жажда превосходства. Желание почувствовать свою значительность.

Бросайте вызов, старайтесь задеть за живое.

Резюме

Как склонить людей к вашей точке зрения

1. Единственный способ получить преимущество в споре – это уклониться от него.
2. Проявляйте уважение к мнению другого человека. Никогда не говорите, что он не прав.
3. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
4. Начинайте с дружеского тона.
5. С самого начала поставьте вашего собеседника перед необходимостью отвечать вам «да».
6. Предоставляйте другому человеку возможность выговориться.
7. Позвольте другому человеку считать, что данная идея принадлежит ему.
8. Искренне пытайтесь рассматривать любую ситуацию с точки зрения другого человека.
9. Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других.
10. Апеллируйте к более возвышенным мотивам.
11. Придавайте своим идеям наглядность, подавайте их эффектно.
12. Бросайте вызов, старайтесь задеть за живое.

Часть четвертая. Быть руководителем: как изменять людей, не нанося им обиды и не вызывая негодования

Глава 22

С чего следует начинать, если вы должны указать на ошибку

Как-то во времена президентства Кэлвина Кулиджа один из моих друзей был приглашен на уик-энд в Белый дом. Случайно зайдя в кабинет президента, он услышал слова Кулиджа, обращенные к одной из молоденьких секретарш: «В этом прелестном платьице вы сегодня необыкновенно привлекательны».

Для Молчаливого Кэла это был, вероятно, самый экспансивный комплимент, сделанный когда-либо секретарше. Столь необычное и неожиданное обращение заставило девушку вспыхнуть от смущения. А Кулидж продолжил: «Не волнуйтесь. Я просто хотел сделать вам приятное. А еще я хотел бы, чтобы впредь вы были более внимательны с пунктуацией».

Примененный метод был, пожалуй, несколько примитивен, но психологически превосходит. Самые неприятные замечания легче воспринимаются, если перед этим отмечены наши достоинства.

Парикмахер перед бритьем всегда намыливает клиента. И именно так поступил Мак-Кинли еще в 1896 году во время своей избирательной кампании на пост президента. Один из видных деятелей республиканской партии тех лет написал текст очередного предвыборного выступления и с огромным воодушевлением прочел свой бессмертный шедевр перед Мак-Кинли. По мнению самого автора, Цицерон, Патрик Генри и Дэниэл Уэбстер, вместе взятые, не смогли бы написать лучше. Однако на самом деле, несмотря на отдельные удачные пассажи, оригинальный текст был слишком уязвим для критических стрел оппозиции. Мак-Кинли не хотелось задеть чувства автора и погасить его пылкий энтузиазм, и тем не менее он должен был сказать «нет». Посмотрите, как искусно он это сделал.

«Друг мой, это блестящая, просто великолепная речь, – заявил Мак-Кинли. – Никто не смог бы написать лучше. Во многих случаях именно так и следовало бы говорить, но вполне ли это уместно в данной конкретной ситуации? Какой бы разумной эта речь ни выглядела с нашей точки зрения, я обязан рассматривать производимый ею эффект с позиции интересов партии. Пожалуйста, отправляйтесь сейчас домой, перепишите ее в соответствии с моими указаниями и пришлите мне экземпляр».

Мак-Кинли отредактировал представленный текст, а также помог автору подготовить второе выступление. В результате такого сотрудничества этот республиканец стал одним из самых влиятельных ораторов избирательной кампании.

Вот второе из наиболее знаменитых писем Авраама Линкольна. (Самое знаменитое – это письмо-соболезнование госпоже Биксби в связи с гибелью в бою пятерых ее сыновей.) Его написание, вероятно, заняло у президента всего лишь несколько минут времени. Но уже в 1926 году оно было продано на открытом аукционе за двенадцать тысяч долларов, что значительно превосходит накопления Линкольна за столетия тяжелой работы. Письмо датировано 26 апреля 1863 года. Это был самый мрачный период Гражданской войны. Уже в течение восемнадцати месяцев длилась бестолковая, бессмысленная человеческая бойня; генералы Линкольна вели армию северян от одного трагического поражения к другому. Нация была в ужасе. Тысячи солдат дезертировали из армии; и даже сенаторы от республиканской партии возмущались и

требовали выдворения Линкольна из Белого дома. «Мы сейчас на краю гибели, – говорил в те времена Линкольн. – Кажется, что даже Всемогущий Господь против нас, а луч надежды едва виден». Вот на этом-то фоне черного уныния и хаоса и было написано данное письмо.

Оно приведено здесь потому, что показывает, как Линкольн пытался повлиять на одного строптивого генерала в самый критический момент, когда судьба всей нации могла бы зависеть от действий именно этого военачальника.

Это, вероятно, самое резкое письмо, написанное Линкольном-президентом; но обратите внимание, как он хвалит генерала Хукера, прежде чем начать разговор о его серьезных ошибках.

На самом деле это были весьма и весьма серьезные ошибки. Но Линкольн воздерживается от резких характеристик; его слова предельно сдержанны и дипломатичны: «Есть факты, из-за которых я не вполне Вами доволен». Ну чем не пример такта и дипломатии!

Вот это письмо, адресованное генерал-майору Хукеру:

Я поставил Вас во главе Поттомасской армии, и для этого, как мне представляется, были достаточные основания. Тем не менее считаю нужным довести до Вашего сведения, что есть факты, из-за которых я не вполне Вами доволен.

Я вижу в Вас храброго и искусного воина, что мне, безусловно, нравится. Я также верю, что Вы не смешиваете политику со своей профессиональной деятельностью, и в этом Вы правы. Вы уверены в себе – качество весьма ценное, если не сказать обязательное, для полководца и политика.

Вы честолюбивы, что в разумных пределах скорее благо, чем зло. Однако, думаю, в отношении командующего армией генерала Бернсайда Вы перешли эти границы и позволили своим амбициям взять верх. Вы третировали его и мешали ему, тем самым нанося незаслуженную обиду одному из самых достойных Ваших товарищей по оружию и причиняя великое зло своей стране.

Мне передавали, и источник в данном случае заслуживает абсолютного доверия, Ваши слова о том, что и армии, и правительству нужен диктатор. Безусловно, не вследствие, а вопреки этому я поручил Вам командование.

Лишь победители имеют шанс стать диктаторами. От Вас сейчас требуется военный успех, и ради этого я пойду на риск диктатуры.

Правительство будет поддерживать армию в пределах своих возможностей. Вы вправе ждать от него не больше и не меньше того, что оно делало и будет делать для всех командующих. Я очень опасюсь того, что настроение критического отношения и недоверия к командующему, установлению которого в армии Вы так активно способствовали, обернется теперь против Вас. Я помогу Вам по мере моих возможностей преодолеть его.

Армия, проникнутая таким духом, небоеспособна; и даже Наполеон, будь он жив, был бы не в состоянии добиться сколь-нибудь значительных успехов в такой атмосфере. В Вашем нынешнем положении следует остерегаться опрометчивых действий. Избегайте их, но энергично и с неумолимой настойчивостью идите вперед и дайте нам победу.

Вы не Кулидж, не Мак-Кинли и не Линкольн. И вам хотелось бы знать, сколь велика результативность этой философии при повседневных деловых контактах. Давайте посмотрим. Перед вами история, рассказанная В. П. Гоу из филадельфийской фирмы «Уорк компани».

Эта фирма обязалась по контракту построить и оборудовать к определенному сроку большое административное здание в Филадельфии. Все шло по плану, и строительство близилось к завершению. И вдруг субподрядчик, взявшийся изготовить орнаментальные бронзовые украшения для фасада, заявил о невозможности их своевременной поставки. Как?! Срываюся сроки! Огромные штрафы! Разорительные потери! И все из-за одного человека!

Телефонные переговоры, разговоры на повышенных тонах, споры – все это было напрасным. Тогда в Нью-Йорк для схватки с «бронзовым львом» в его собственном логове был послан мистер Гоу.

– Вам известно, что в Бруклине вы единственный человек с такой фамилией? – спросил мистер Гоу президента фирмы-субподрядчика после взаимных представлений.

Президент был искренне удивлен:

– Нет, я не знал этого.

– В самом деле, – подтвердил мистер Гоу. – Пытаясь узнать ваш адрес, я обнаружил, что в бруклинском телефонном справочнике только один человек с такой фамилией.

– Я никогда не слышал об этом.

Президент с интересом перелистал телефонный справочник и с гордостью заметил:

– Действительно, эта фамилия необычна. Моя семья вышла из Голландии и обосновалась в Нью-Йорке почти двести лет назад.

И он несколько минут рассказывал о своей семье и о своих предках. Когда президент закончил, Гоу выразил ему свое восхищение размерами завода и царящими на нем чистотой и порядком, выгодно отличающими его от аналогичных предприятий.

– Это один из самых опрятных заводов бронзовых изделий, на которых мне приходилось бывать.

– Я потратил почти всю жизнь на создание этого дела, – сказал президент, – и горжусь им. Не возражаете против небольшой экскурсии?

Во время осмотра завода мистер Гоу похвалил организацию производства и высказал свои соображения о том, в чем он видит преимущества ее перед аналогичными системами некоторых конкурентов субподрядчика. А когда Гоу обратил внимание на несколько необычных станков, президент пояснил, что сам их изобрел, и потратил значительное время, объясняя посетителю, как они действуют и какую работу выполняют. Затем Гоу был приглашен на обед. При всем том, заметьте, не прозвучало ни слова о подлинной цели визита.

После обеда субподрядчик предложил перейти к делу:

– Разумеется, я знаю, зачем вы приехали. Я только не ожидал, что наша встреча окажется такой приятной. Можете спокойно возвращаться в Филадельфию с моим обещанием, что ваш заказ будет изготовлен и отгружен, даже если мне придется задержать выполнение других обязательств.

Гоу получил все, что ему было нужно, даже не заикнувшись о своей просьбе. Субподрядчик сдержал слово. Украшения прибыли вовремя, и это позволило фирме уложиться в сроки контракта.

Удалось бы разрешить эту ситуацию методом «молота и динамита», к которому обычно прибегают в подобных случаях?

Дороти Врублевски, занимавшая ответственный пост в финансовом управлении штата Нью-Джерси, рассказала однажды на нашем занятии, как смогла помочь одному из своих работников трудиться более эффективно.

Мы только что приняли на работу ученицей кассира молодую девушку. Она замечательно общалась с покупателями, была аккуратна и любезна. Проблема возникла в конце дня, когда пришло время подводить баланс.

Главный кассир пришла ко мне и категорически потребовала, чтобы я уволила эту девушку:

– Она считает слишком медленно и задерживает всех. Я объясняла ей уже десять раз, но она все равно ничего не понимает. Она должна уйти.

На следующий день я понаблюдала за новенькой. Она работала быстро и точно, аккуратно исполняя все дневные обязанности, видно было, что ей нравится работать с покупателями.

Не составило труда выяснить, что же мешало ей быстро подводить баланс. После закрытия офиса я вышла к ней поговорить. Девушка была расстроена, явно нервничала. Я похвалила ее за дружелюбие и открытость в общении с покупателями, отметила точность и скорость ее работы. Потом предложила вместе разобраться с процедурой, которую мы используем для подведения баланса по наличности. Как только девушка почувствовала мою уверенность в ней, она стала легко следовать за моей мыслью и быстро разбираться во всем, что я говорила. С тех пор у нас с ней не было никаких проблем.

Начиная с похвалы, с оценки достоинств, вы делаете то же, что делает зубной врач, начиная свою работу с новокаина. Зуб сверлить все равно придется, однако новокаин снимет боль. Понимающий руководитель возьмет себе на заметку...

Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Глава 23. Как критиковать, не вызывая при этом ненависти к себе

Проходя как-то в полдень по одному из цехов своего сталелитейного завода, прямо под табличкой с надписью «Не курить» Чарльз Шваб увидел группу рабочих с сигаретами в руках. Мог ли он указать им на табличку и спросить: «Вы что, читать не умеете?» О нет, только не Шваб. Он подошел к рабочим, вручил каждому по сигаре и сказал: «Я буду вам очень признателен, ребята, если вы их выкурите не в цехе». Они понимали, что ему известно об их проступке, и восхищались тем, что он не только промолчал об этом, но и сделал им небольшой подарок, заставив почувствовать себя людьми значительными. Можно ли не симпатизировать такому человеку? Вы бы смогли?

Точно так же действовал и Джон Уэнамейкер из Филадельфии, владелец огромного универмага. Однажды во время ежедневного обхода своего супермаркета он заметил покупательницу, одиноко ожидающую у прилавка. Девушки-продавщицы что-то весело обсуждали, столпившись в отдалении, и не обращали на нее ни малейшего внимания. Уэнамейкер, ни слова не говоря, прошел за прилавком, сам обслужил покупательницу и, передав покупку для упаковки, продолжил свой обход.

Людей, занимающих выборные должности, часто обвиняют в том, что они недоступны для своих избирателей. Они действительно чрезвычайно заняты, но обычно виноваты не они сами, а перестраховывающиеся секретари и помощники, которые стараются не обременять своего босса слишком большим количеством посетителей. Карл Лангфорд, в течение многих лет бывший мэром города Орlando, родины мира Уолта Диснея, постоянно напоминал своему персоналу, чтобы они не ограничивали доступ к нему людей. Он провозгласил, что живет по закону «открытых дверей», и все равно секретари и администраторы всегда отказывали гражданам города, когда те звонили с просьбой о встрече.

В конце концов мэр нашел решение. Он демонтировал дверь своего офиса! И с того дня, как дверь была символически выброшена вон, Лангфорд получил действительно открытую администрацию.

Изменение одного маленького слова часто есть та грань, которая отделяет неудачу от успеха в попытке изменить людей, не обидев их и не вызвав сопротивления.

Многие начинают свои критические высказывания с искренней похвалы, за которой следует слово «но» и, разумеется, критическое замечание. Например, пытаясь повлиять на беспечное отношение ребенка к учебе, можно сказать: «Мы действительно гордимся тобой, Джонни. У тебя совсем неплохие оценки в этой четверти. *Но* если бы ты потрудился над алгеброй усерднее, результат был бы еще лучше».

В этой ситуации Джонни чувствует себя вдохновленным, пока не слышит слово «но», которое ставит под сомнение искренность похвалы. При этом похвала покажется лишь вводной фразой к упрекам за его неудачу. Доверие может быть поставлено под удар, и мы вряд ли достигнем успеха в попытке изменить отношение Джонни к учебе.

Проблемы могло бы не быть, если бы мы заменили «но» на «и»: «Мы действительно гордимся тобой, Джонни. У тебя совсем неплохие оценки в этой четверти. И если ты так же усердно поработаешь над алгеброй в следующей, результат будет еще лучше».

Теперь Джонни воспримет похвалу, потому что за ней не следует обвинение в неудаче. Мы привлекли его внимание к тому, что хотели бы изменить, косвенно, и велик шанс, что Джонни действительно оправдает наши ожидания.

Косвенное привлечение внимания к ошибке делает чудеса в общении с чувствительными людьми, которые могут горько обидеться на любую прямую критику. Посещавшая наши занятия Мардж Джакоб из Вунсокета, Род-Айленд, поведала замечательную историю о том, как во

время возведения пристройки к ее дому она убедила небрежных рабочих убирать за собой в конце дня строительный мусор.

Как-то через нескольких дней после начала работ миссис Джакоб заметила, что весь двор усыпан щепками. Ей не хотелось конфликтовать с рабочими, потому что строили они действительно хорошо. Когда все ушли домой, она вместе с детьми собрала все щепки и аккуратно смела строительный мусор в уголок. На следующее утро она отозвала старшего рабочего в сторону и сказала:

– Я так довольна, что вы привели вчера лужайку в порядок. Все было так чисто, что даже соседям, наверное, стало приятно.

С этого дня строители собирали и подметали весь мусор, а бригадир каждый день перед уходом проверял, как выглядит лужайка перед домом.

Постоянным поводом для пререканий между военнотружущими запаса и их командирами из регулярной армии служит вопрос о длине прически. Трудящиеся запаса считают себя штатскими, каковыми и являются большую часть времени, и не желают стричься коротко.

Старший сержант Харли Кайзер из 542-й школы американской армии столкнулся с этой проблемой при работе с группой сержантов запаса. Как действующий офицер старой закалки он должен был бы орать на своих подчиненных и угрожать им. Однако он предпочел достичь желаемого результата косвенными путями.

– Джентльмены, – начал он, – вы офицеры, вы лидеры. Как известно, лучше всего ведет за собой личный пример. Вы должны быть примером для своих людей. Вы знаете, что армейские правила говорят по поводу причесок. Сам я сегодня иду стричься, хотя волосы у меня короче, чем у некоторых из вас. Посмотрите в зеркало, и если решите, что для создания достойного образа для подражания вам необходимы услуги цирюльника, мы запишем вас в нашу парикмахерскую.

Результат был вполне предсказуем. Несколько человек в тот же вечер пошли к парикмахеру и завели себе «уставные» прически. А сержант Кайзер отметил на следующее утро, что отчетливо видит развитие лидерских качеств в некоторых членах команды.

Восьмого марта 1887 года умер славившийся своим красноречием Генри Уорд Бичер. В следующее воскресенье прочесть проповедь с опустевшей после кончины Бичера кафедры был приглашен Лаймон Эббот. Желая выступить как можно лучше, он бесконечное число раз переписывал текст, отшлифовывая его с тщательностью Флобера, а затем прочитал конечный вариант своей жене. Получилось тускло и неинтересно, как и случается чаще всего при попытках прочитать по бумажке заранее написанную речь. Будучи менее рассудительной, жена могла бы сказать Эбботу: «Лаймон, это ужасно. Твоя проповедь не выдерживает никакой критики. Люди уснут, слушая ее. Ты словно бубнишь статью из энциклопедии. После стольких лет кафедральных выступлений тебе следовало бы получше разбираться в этом. Ради бога, разве ты не можешь говорить по-человечески и выражаться естественно? Ты навлечешь на себя позор, прочитав этот вздор».

Вот что очень часто говорят в таких случаях и что *могла бы* сказать и она. И вы знаете по собственному опыту, каким был бы результат. И она тоже знала. Поэтому она просто заметила, что из этого получилась бы превосходная статья для «Норт американ ревью», т. е. вроде бы и похвалила текст, но в то же время намекнула, что с кафедры его читать не стоит. Лаймон Эббот уловил ее мысль, порвал все бумажки и в назначенный день произнес превосходную проповедь, не пользуясь никакими шпаргалками.

Итак, чтобы эффективно корректировать действия других...

Обращайте внимание людей на их ошибки не прямо, а косвенно.

Глава 24. Сначала поговорите о собственных ошибках

В девятнадцать лет моя племянница Джозефина Карнеги переехала в Нью-Йорк и начала работать в качестве моего секретаря. Она окончила среднюю школу всего лишь за три года до этого, и ее деловой опыт, естественно, равнялся нулю. Со временем она стала одним из самых образцовых секретарей к западу от Суэца. Однако поначалу ей требовалось, ну скажем, определенное обучение. Как-то раз, уже совсем было собравшись наброситься на нее с упреками, я остановил себя: «Постой-ка, Дейл Карнеги, постой-ка минуточку. Ты вдвое старше Джозефины, и твой деловой опыт в десять тысяч раз больше. Почему ты считаешь себя вправе требовать от молоденькой девушки твоих взглядов, суждений, инициативы – пусть даже и в умеренном количестве. И вообще, Дейл, что ты сам делал в девятнадцать лет? Вспомни, каким ты был ослом и какие промахи совершал. Помнишь, как ты сделал то-то и то-то?»

Честные и беспристрастные размышления привели меня к выводу, что средние показатели у Джозефины в девятнадцать лет лучше, чем были у меня в том же возрасте, и что, стыдно признаться, это не является для девушки особым комплиментом.

После этого случая, если возникала необходимость обратить внимание девушки на ошибку, я всегда предварял свое замечание короткой вступительной речью: «Бог свидетель, твоя ошибка не глубже тех, что совершал я в свое время, Джозефина. Экспертами не рождаются. Ими становятся, накопив жизненный опыт, а ты уже умнее, чем был я в твоём возрасте. Я сам совершил немало глупостей и посему не намерен критиковать тебя или кого бы то ни было еще. Но подумай, быть может, здесь лучше было бы сделать так-то и так-то?»

Гораздо легче выслушать перечисление допущенных ошибок, если критикующий начинает с искреннего признания собственных грехов.

У И. Дж. Диллистона, инженера из канадского города Брандон, штат Манитоба, возникли проблемы с новой секретаршей. Когда продиктованные письма попадали к нему на стол для подписи, он находил две-три грамматические ошибки на каждой странице. Вот как мистер Диллистон решил эту проблему.

Как и многие люди с техническим образованием, я не претендовал на отличное знание английской грамматики и орфографии. В течение многих лет я пользовался маленькой записной книжкой с алфавитом, куда записывал слова, в которых постоянно допускал ошибки. Когда стало ясно, что просто указание на ошибки не подвигнет мою секретаришу на более внимательное чтение и работу со словарем, я решил действовать по-другому. Взяв очередное письмо с ошибками, я присел возле нее и сказал:

– Что-то мне не нравится, как выглядит это слово. Это одно из тех слов, в которых я все время делаю ошибки. Мне даже пришлось завести специальный орфографический блокнот. (С этими словами я открыл свою записную книжку на соответствующей странице.) Так и есть, вот оно. Последнее время меня очень беспокоит правописание, потому что люди судят о нас по нашим письмам, и из-за ошибок нас могут посчитать недостаточно профессиональными.

Я не знаю, переняла она мою систему или нет, но с момента нашего разговора частота грамматических ошибок значительно уменьшилась.

В 1909 году обстоятельства вынудили князя Бернхарда фон Бюлова следовать именно этой схеме поведения. Он занимал пост рейхсканцлера Германии, а на престоле в то время восседал Вильгельм II – Вильгельм Надменный, Вильгельм Высокомерный – последний германский кайзер, создавший армию и флот, которым, как он хвалился, не страшен самый грозный противник.

И вот произошло нечто совершенно неслыханное. Кайзер сделал заявления – невероятные, абсурдные, которые потрясли континент и вызвали взрыв всевозможных слухов. И, что было хуже всего, он сделал эти глупые, хвастливые, неправдоподобные заявления публично, когда находился в Англии в качестве гостя, да еще дал высочайшее согласие на опубликование их в газете «Дейли телеграф». Кайзер, в частности, заявил, что он единственный из немцев испытывает дружественные чувства к англичанам; что его военно-морской флот предназначен для отражения японской угрозы; что он, и только он, спас Англию от растерзания Россией и Францией; что именно его план кампании позволил англичанам под командованием лорда Робертса нанести поражение бурам в Южной Африке, и т. д. и т. п.

За последние сто лет ни один из европейских монархов не позволял себе в мирное время произносить столь абсурдные и провокационные речи. Континент напоминал потревоженное осиное гнездо. В Англии поднялась волна негодования. Германия была повергнута в шок. И вот среди всего этого смятения кайзера охватила паника, и он предложил рейхсканцлеру князю фон Бюлову взять ответственность на себя и объявить перед всей общественностью, будто это именно он посоветовал своему монарху выступить с такими невероятными утверждениями.

– Но, Ваше Величество, – запротестовал рейхсканцлер, – мне представляется абсолютно невозможным, чтобы хоть один человек в Германии или в Англии мог предположить во мне способность к подобным советам.

Едва произнеся это, фон Бюлов осознал, что совершил страшный промах. Кайзер вспыл.

– Вы считаете меня ослом, – вскричал он, – способным на ошибки, которых вы сами никогда бы не совершили!

Рейхсканцлер понимал, что ему следовало бы похвалить, прежде чем осуждать, но, поскольку время было упущено, он сделал лучшее, что допустили данные обстоятельства. Он стал хвалить кайзера уже после того, как раскритиковал его. И чудо произошло.

– Я весьма далек от подобных утверждений, – почтительно проговорил он. – Ваше Величество превосходит меня во многих отношениях, и не только, разумеется, в знании военного дела. Меня восхищают ваши знания в области естественных наук. Я всегда с большим интересом слушаю объяснения Вашего Величества по устройству барометра, ваши рассказы о беспроволочном телеграфе и рентгеновских лучах. Сам я позорно невежествен во всем, что касается естествознания, не имею ни малейшего понятия ни о химии, ни о физике и совершенно не в состоянии объяснить даже простейшие явления природы. Но, – продолжал князь, – зато я обладаю кое-какими знаниями по истории и, возможно, некоторыми качествами, полезными в политике и особенно в дипломатии.

Кайзер расцвел лучезарной улыбкой. Фон Бюлов его похвалил. Фон Бюлов возвеличил его и принизил себя. Этого было достаточно, чтобы простить все.

– Разве я не утверждал всегда, – воскликнул он в порыве энтузиазма, – что мы превосходно дополняем друг друга? Мы должны держаться вместе, и мы будем это делать!

Его Величество пожал фон Бюлову руку, и не один, а несколько раз, а немного позже в тот же день пришел в такой экстаз, что, потрясая кулаками, вскричал:

– Тому, кто будет мне говорить что-либо против князя фон Бюлова, *я врежу по физиономии!*

Фон Бюлов был ловким дипломатом и вовремя сумел себя спасти, но ведь и он допустил ошибку: *начинать* следовало с разговора о своих собственных недостатках и о превосходстве Вильгельма, а не с намека на то, что кайзер слабоумен и нуждается в опекуне.

Если всего несколько фраз, принижающих себя и восхваляющих другого, могут превратить надменного, оскорбленного кайзера в верного друга, то вообразите, чего вы и я можем достичь с помощью смирения и похвалы в наших повседневных контактах. Правильно примененные, они способны творить чудеса в человеческих отношениях.

Признание собственных ошибок – даже если вы их не исправили – может побудить другого человека изменить и его поведение. Это ярко иллюстрирует история Кларенса Зерхузена из города Тимониум, штат Мэриленд, обнаружившего, что его пятнадцатилетний сын экспериментирует с сигаретами.

«Естественно, я не хотел, чтобы Дэвид начал курить, – рассказывает мистер Зерхузен. – Однако и я, и моя жена курим и постоянно подаем ему дурной пример. Я рассказал Дэвиду историю о том, как сам начал курить приблизительно в его возрасте, и о том, как в результате никотин забрал у меня все лучшее. Я напомнил ему, что всего несколько лет назад он сам пытался убедить меня бросить курить, и объяснил, почему мне трудно теперь это сделать.

Я не стал угрожать, настаивать на том, чтобы он бросил, или рассказывать о вреде сигарет для организма. Все, что я сделал, это просто описал, как сам попался на удочку и что из этого вышло.

После некоторых размышлений сын решил не курить, пока не закончит институт. Прошли годы, однако Дэвид так и не начал курить, и у него никогда не возникало подобного желания.

В результате той беседы я сам принял решение бросить курить, и благодаря поддержке всей семьи мне это удалось».

Итак, хороший руководитель обязательно усвоит следующее правило:

Прежде чем критиковать другого, поговорите о собственных ошибках.

Глава 25. Никто не любит, когда ему приказывают

Однажды я имел удовольствие обедать с Идой Тарбелл, старейшиной американских биографов. После упоминания о том, что я пишу эту книгу, наш разговор перешел в дискуссию на чрезвычайно важную тему, имеющую первостепенное значение, – умение строить отношения с людьми. Мисс Тарбелл рассказала, что, работая над биографией Оуэна Д. Янга, интервьюировала человека, который в течение трех лет делил с ним один кабинет. Этот человек утверждал, что за все время ни разу не слышал, чтобы известный юрист отдал кому-либо прямой приказ. Янг всегда давал советы, а не приказывал. Он, например, никогда не говорил: «Сделайте то, сделайте это» или «Не делайте того, не делайте этого». Обычными его выражениями были фразы: «Вы могли бы подумать над этим» или «Вы полагаете, что это даст результат?» Продиктовав письмо, он спрашивал: «Что вы об этом думаете?», а просмотрев документ, подготовленный помощником, мог заметить: «Может быть, лучше было бы сформулировать это иначе?» Янг всегда предоставлял человеку возможность самому выполнить работу. Своим сотрудникам он никогда не давал детальных указаний, а позволял действовать самостоятельно и учиться на собственных ошибках.

Такой метод облегчает человеку путь к исправлению его ошибки. Такой метод щадит самолюбие человека и дает ему ощущение собственной значительности. Такой метод побуждает к сотрудничеству, а не к протесту.

Обида, вызванная резким приказом, даже если в данной ситуации он совершенно справедлив, может жить в человеке очень долго. Дэн Сантарелли, преподаватель техникума из Пенсильвании, однажды на занятиях нашей группы рассказал историю, произошедшую с его коллегой. Какой-то студент неправильно припарковал машину, перегородив вход в один из магазинов техникума. Этот преподаватель буквально ворвался в класс, возмущенно восклицая:

– Чья машина стоит поперек дороги?

Когда студент, владелец машины, откликнулся, преподаватель закричал:

– Убери машину, убери ее сейчас же, иначе я оберну вокруг нее цепь и утащу отсюда.

Студент был неправ. Нельзя было парковать машину в этом месте. Однако с того дня не только он, но и все его одноклассники делали все, чтобы помешать моему коллеге в работе, и устроили ему «веселую жизнь».

Как по-другому он мог это сделать? Если бы он спокойно выяснил, чья машина стоит возле входа, а затем попросил ее убрать, чтобы дать возможность проехать другим машинам, студент охотно отогнал бы машину в другое место, и ни он сам, ни его одноклассники не были бы возмущены случившимся.

Вопросы не только делают приказания более приятными, они стимулируют изобретательность человека, к которому вы обращаетесь. Люди гораздо легче воспринимают распоряжение, если они внесли свой вклад в принятие решения о необходимости его исполнения.

Ян Мак-Дональд из Йоханнесбурга, Южная Африка, был главным менеджером небольшой фабрики, специализировавшейся на деталях для точных машин. Однажды ему представилась возможность получить очень крупный заказ, однако он был не уверен, что они успеют сделать все к нужной дате. Плановая работа и сжатые сроки поставки не позволяли ему согласиться на этот заказ.

Вместо того чтобы приказом заставить своих людей работать более интенсивно и сдать заказ в срок, он созвал их всех вместе и объяснил ситуацию. Мак-Дональд рассказал, как много значит для компании и для них самих этот заказ. А потом стал задавать вопросы.

– Можем ли мы что-нибудь сделать, чтобы выполнить этот заказ?

– У кого есть какие-нибудь предложения, как с производственной точки зрения осуществить выполнение заказа, чтобы уложиться в сроки?

– Может ли помочь изменение часов работы для персонала?

Работники предложили множество идей и настояли на том, чтобы менеджер взял заказ.

Они подошли к проблеме с настроением «мы сделаем это», и заказ был принят, выполнен и поставлен вовремя.

Преуспевающий руководитель несомненно использует следующий принцип:

Задавайте вопросы, вместо того чтобы приказывать.

Глава 26. Давайте возможность человеку спасти свое лицо

Несколько лет назад компания «Дженерал электрик» столкнулась с деликатной проблемой: с должности начальника конструкторского отдела нужно было снять Чарльза Штейнмеца, который в этой роли никуда не годился. Однако Штейнмец был гением первой величины во всем, что касалось электричества, и в этом качестве, безусловно, интересовал компанию. Он был незаменим – и невероятно обидчив. Поэтому ему была предложена новая должность: инженера-консультанта компании «Дженерал электрик». Фактически это был новый титул для работы, которую он уже выполнял. Во главе же отдела поставили другого человека.

Штейнмец был счастлив.

Довольны были и руководители «Дженерал электрик». Осторожно сманивировав своей темпераментной «звездой», они сделали это без лишнего шума, позволив ему спасти свой престиж.

Позволили ему спасти престиж! Как это важно, как жизненно важно! Но лишь немногие из нас когда-либо задумываются над этим! Мы грубо попираем чувства других людей, настаивая на своем, выискивая их ошибки. Угрожая, критикуя ребенка или служащего в присутствии посторонних, мы не считаемся с тем, что при этом раним их самолюбие! А ведь несколько минут внимания, два-три уважительных слова, искреннее понимание позиции собеседника могут сделать так много для смягчения удара!

Помните об этом, когда в следующий раз столкнетесь с неприятной необходимостью уволить прислугу или служащего.

А теперь я приведу цитату из письма, присланного мне дипломированным бухгалтером-аудитором высшей квалификации Маршаллом Грейнгером.

Увольнение служащих не доставляет радости. А получить уведомление об увольнении – еще менее веселое дело. Наша деятельность носит преимущественно сезонный характер. Поэтому мы вынуждены освобождают от работы массу служащих, когда необходимость в их услугах отпадает.

Процедура эта никому в нашей компании не доставляет удовольствия, вследствие чего выработалось правило проводить ее как можно быстрее. И обычно это происходит следующим образом:

– Садитесь, мистер Смит. Сезон закончился, и мы, по-видимому, не сможем найти для вас какое-либо другое занятие. Вы, конечно, знаете, что были приняты на службу временно, – и т. д. и т. п.

После такой «беседы» люди уходили разочарованными, с неприятным ощущением, что их «унизили». Большинство из них всю жизнь занимались бухгалтерской работой и не сохраняли особой привязанности к фирме, где к ним отнеслись столь потребительски.

Не так давно я решил внести в процедуру сокращения наших временных служащих немного больше такта и уважения к ним. Тщательно проанализировав работу сотрудника, подлежащего увольнению, я вызывал к себе и говорил ему примерно следующее:

– Мистер Смит, вы очень хорошо поработали (если это соответствовало действительности). В Ньюарке у вас было трудное задание, но вы оказались на высоте положения и вернулись с «развешивающимися знаменами». Мы хотим, чтобы вы знали, что фирма гордится вами. Вы – специалист своего дела и достигнете много, где бы вы ни работали. Наша фирма верит в вас и сожалеет о том, что нам приходится расставаться. И нам хотелось бы, чтобы вы об этом помнили!

Эффект? Люди гораздо легче переживают факт увольнения. Они не ощущают себя «униженными». Они знают, что лишь отсутствие работы вынуждает нас на такой шаг. И

когда снова возникает необходимость, они приходят к нам с чувством глубокой личной привязанности.

На одном из занятий курсов прозвучали два рассказа, проиллюстрировавшие, с одной стороны, негативные последствия прямого указания на ошибки, а с другой – положительный эффект предоставления возможности сохранить лицо.

Фред Кларк из Харрисбурга, штат Пенсильвания, рассказал о случае, имевшем место в его компании.

На одном из производственных совещаний вице-президент задавал очень острые вопросы относительно производственного процесса одному из наших инспекторов по продукции. Его тон, его голос были агрессивными, он старался как можно ярче показать ошибочность действий инспектора. Не желая быть униженным перед своими сотрудниками, инспектор был уклончив в своих ответах. Это вывело вице-президента из себя. Он принялся бранить инспектора и обвинил его во лжи.

За несколько минут были разрушены все существовавшие до этого рабочие отношения, и инспектор, который на самом деле был хорошим работником, с этого дня стал бесполезным для компании. Несколькими месяцами позже он ушел из нашей фирмы и устроился на работу к нашему конкуренту, где, насколько я знаю, он превосходно работает.

Другой участник группы, Анна Мациони, вспомнила похожую ситуацию, сложившуюся у нее на работе. Однако какая разница в подходе и результатах! Миссис Мациони, специалист по маркетингу, устроившись в фирму, производящую пищевые упаковки, получила первое серьезное задание – маркетинговый тест нового продукта. Вот что она рассказала:

Получив результаты теста, я пришла в ужас. В своих расчетах я допустила серьезную ошибку, и весь тест нужно было переделывать заново. Что хуже всего, у меня не было времени обсудить это с моим начальником до совещания, на котором я должна была отчитаться по проекту.

Услышав приглашение огласить отчет, я задрожала от страха. Я готова была вот-вот расплакаться, но держалась изо всех сил, чтобы не дать всем этим людям возможности говорить о себе как о женщине, которая не способна занимать подобную должность из-за излишней эмоциональности. Мой отчет был коротким. Я сообщила, что из-за случившейся ошибки я повторю исследования к следующему совещанию. Я села, ожидая, что мой босс сейчас взорвется.

Вместо этого он поблагодарил меня за работу и отметил, что нет ничего необычного в том, что человек делает ошибку в новом для себя проекте. Он выразил уверенность в том, что повторное исследование будет точным и принесет пользу компании. Он сказал мне перед всеми моими коллегами, что верит в меня и знает, что я очень старалась и что недостаток опыта, а не недостаток способностей стал причиной неудач.

Я уходила с того совещания с высоко поднятой головой и уверенностью, что больше никогда не подведу своего босса.

Даже если мы правы, а другой человек определенно не прав, мы только разрушим его эго, если сделаем так, что он потеряет лицо. Легендарный пионер французской авиации и писатель Антуан де Сент-Экзюпери писал:

Я не имею права говорить или делать что-либо, что унижит человека в его собственных глазах. Главное не то, что я думаю о нем, а то, что он сам думает о себе. Ранить чувство собственного достоинства человека – это преступление.

Настоящий руководитель будет всегда придерживаться следующего принципа:

Давайте возможность человеку спасти свое лицо.

Глава 27. Как побуждать людей к достижению успеха

Пит Барлоу был моим старинным другом. Он исполнял цирковые номера с участием собак и пони и проводил свою жизнь, странствуя с цирками и эстрадными шоу. Мне нравилось наблюдать за тем, как Пит дрессировал новых собак для своего номера. Я обратил внимание на то, что при малейшем успехе в работе собаки он начинал гладить и хвалить ее, обязательно давал ей кусок мяса, т. е. делал из этого целое событие.

В этом нет ничего нового. Дрессировщики применяют подобные приемы в течение многих столетий.

Так почему же, хотел бы я знать, пытаюсь повлиять на людей, мы не проявляем тот же здравый смысл, которым пользуемся, воспитывая собаку? Почему мы не даем им мясо вместо кнута? Почему мы не прибегаем к похвале вместо осуждения? Давайте же хвалить даже за малейшее достижение. Это поощряет людей к дальнейшему совершенствованию.

В своей книге «Я не велик, дитя, – но я все, что я получил» психолог Джесс Лейр рассказывает:

Слово, подобно лучу солнца, способно согреть человеческую душу; мы не можем расти и цвести без этого. И несмотря на то, что большинство из нас готовы обдавать окружающих лишь холодным ветром критицизма, своему малышу мы так или иначе стараемся подарить теплый свет слова.

Оглядываясь на свою жизнь, я ясно вижу моменты, когда несколько слов одобрения резко изменили все мое будущее. То же самое вы можете сказать о себе, не так ли? История изобилует потрясающими примерами чудодействия похвалы.

Так, много лет назад на фабрике в Неаполе работал десятилетний мальчик. Он страстно хотел стать певцом, но его первый учитель принялся отговаривать его: «Ты не можешь петь. У тебя нет голоса. Он звучит, словно завывания ветра в оконных ставнях».

Однако мать мальчика, простая бедная крестьянка, верила в его талант и постоянно старалась подбодрить сына, уверяя, что его голос с каждым днем звучит все лучше и лучше и что он обязательно будет петь. Она ходила босиком, экономя деньги для оплаты его уроков музыки. Именно эта материнская похвала и поддержка позволили мальчику стать тем, кем он стал. Его имя – Энрике Карузо, и это величайший оперный певец своего времени.

В начале девятнадцатого столетия молодой человек, живший в Лондоне, мечтал стать писателем. Но все, казалось, складывалось против него. Он не смог посещать школу более четырех лет. Его отца бросили в тюрьму за неуплату долгов, и наш молодой человек хорошо знал, что такое муки голода. В конце концов он нашел работу на большом складе, кишевшем крысами, где наклеивал этикетки на бутылки с ваксой. Ночевал он в мрачной чердачной комнате вместе с двумя другими мальчишками-беспризорниками из лондонских трущоб. У него было так мало уверенности в своей способности писать, что, боясь насмешек, свою первую рукопись он отнес на почту глубокой ночью, тайком выскользнув для этого из дома. Он получил один отказ за другим. Наконец наступил великий день – один из его рассказов был принят редакцией. Правда, ему не заплатили ни шиллинга, но редактор похвалил его. Один редактор выразил ему свое одобрение! Волнение молодого человека было столь велико, что он долго бесцельно бродил по улицам и слезы катились по его щекам.

Появление написанного им рассказа в журнале, воспринятое молодым человеком как одобрение и признание, изменило всю его судьбу, ибо, не случись этого, он, возможно, прожил бы всю свою жизнь, работая на кишевших крысами фабриках. Возможно, вы тоже слышали об этом мальчишке. Его звали Чарльз Диккенс.

Другой лондонский мальчик служил в галантерейной лавке, работая как каторжный по четырнадцать часов в день. Промучившись так два года и почувствовав, что силы его на исходе, мальчик как-то утром, поднявшись с постели и даже не позавтракав, пешком отправился к матери, которая работала экономкой в богатом имении в пятнадцати милях от Лондона.

Он словно обезумел: умолял, плакал, клялся, что покончит с собой, если вынужден будет остаться в лавке. Затем юноша отправил длинное, трогательное послание своему старому школьному учителю, объявив, что сердце его разбито и он не хочет больше жить. Учитель ответил ему. В своем письме он подбодрил юношу, заверив, что на самом деле он достаточно умен, чтобы заниматься более интересными вещами, и предложил ему работу учителя.

Это ободрение изменило будущее юноши и наложило отпечаток на всю историю английской литературы. Ибо с той поры этот мальчик написал бесчисленное множество бестселлеров и заработал своим пером более миллиона долларов. Вы, возможно, слышали о нем. Его имя Герберт Дж. Уэллс.

Использование похвалы вместо критики лежит в основе концепции обучения Б. Ф. Скиннера. Этот великий физиолог современности показал в своих экспериментах с животными и людьми, что при уменьшении критики до минимума и акценте на похвалу хорошее в человеке укрепляется, а плохое атрофируется из-за недостатка внимания.

Джон Рингельспо из Северной Каролины использовал это в общении с собственными детьми. Оказалось, что в его семье, как и во многих семьях, основная форма общения матери и отца с детьми состояла в крике на них. И так же как во многих подобных случаях, вместо того чтобы становиться чуть-чуть лучше, дети становились чуть-чуть хуже после каждой следующей серии такого общения. То же самое происходило с родителями. Казалось, конца этому не будет.

Мистер Рингельспо решил использовать некоторые принципы, усвоенные на наших курсах, для разрешения этой ситуации. Он рассказывает:

Мы решили попробовать хвалить детей, вместо того чтобы ругать их за ошибки и неудачи. Это было нелегко, особенно когда мы видели, что они ведут себя просто ужасно. Каждый раз было трудно, невероятно трудно найти, за что их похвалить. Все-таки мы старались отыскать что-то, и по прошествии одного-двух дней некоторые неприятные вещи действительно перестали происходить. Затем и другие проступки случались все реже и реже. Дети стали собирать похвалу, которую мы им дарили. Иногда они даже отказывались от собственных желаний ради того, чтобы сделать что-то правильно. Мы не могли в это поверить. Конечно, каждый раз положительный эффект похвалы не длился вечно, однако в конце концов все пришло в норму, и это было несравненно лучше того, с чего мы начинали. Больше не было необходимости реагировать так, как мы это делали раньше. Дети гораздо чаще вели себя хорошо, чем плохо.

Все это было результатом того, что детей хвалили за малейшее проявление хорошего, а не акцентировали их внимание на том, что они делали плохо.

Естественно, все это работает и при деловом общении. Кейт Ропер, житель Калифорнии, применил этот принцип в ситуации, сложившейся в его компании. Однажды ему в руки попала продукция печатного цеха исключительно высокого качества. Печатник, ее исполнивший, был новичком в компании и с трудом привыкал к обстановке. Его непосредственный начальник усматривал в его поведении плохое отношение к работе и всерьез думал об увольнении этого человека.

Узнав об этом, мистер Ропер лично направился в печатный цех и поговорил с молодым человеком. Он сказал, что очень доволен его работой, которую только что видел, и подчеркнул, что это материалы наивысшего качества из всего произведенного цехом за последнее время. Он указал конкретно, чем была хороша работа нового печатника и как важен вклад, который вносит молодой человек в общее дело компании.

Как вы думаете, повлияло ли это на отношение молодого человека к компании? В считанные дни в нем произошла резкая перемена. Парень рассказал нескольким товарищам об этой беседе и о том, что в компании действительно ценят хорошую работу. И с тех пор он стал отличным исполнительным работником.

То, что сказал мистер Ропер, не было лестью и пустой похвалой вроде «ты отличный малый». Он объяснил, почему работа этого человека была особенной. Так как он подтверждал свои слова конкретными фактами, вместо того чтобы говорить общие льстивые фразы, его похвала имела гораздо более высокое значение для человека, которому адресовалась. Каждому нравится, когда его хвалят, однако когда похвала конкретна, тогда она обязательно искренна и непохожа на те слова, которые говорятся просто для того, чтобы подбодрить человека.

Помните, мы все стремимся к признанию и способны сделать все что угодно, лишь бы получить его. Но никому не нужна неискренность, никто не хочет лести.

Позвольте мне повторить: принципы, изложенные в этой книге, работают тогда и только тогда, когда они идут от сердца. Я не предлагаю вам набор ловких приемов, я говорю о новом образе жизни.

Поговорим об изменении людей. Если вы и я сумеем вдохновить тех, с кем соприкасаемся, на осознание скрытых сокровищ, которыми они обладают, то сможем достичь гораздо большего, чем простое изменение их поведения. Мы сможем буквально преобразить их.

Преувеличение? Прочтите следующие мудрые слова покойного профессора Гарвардского университета Уильяма Джеймса, пожалуй, самого выдающегося психолога и философа из всех, когда-либо живших в Америке:

По сравнению с тем, какими мы должны были бы быть, мы пребываем как бы в полудремотном состоянии. Люди используют лишь незначительную часть своих физических и умственных ресурсов. Обобщая, можно сказать, что человек живет далеко не в меру своих возможностей. Каждому из нас присущи способности самого различного рода, которым обычно не находится применения.

Да, вы, читающий эти строки, обладаете широким спектром способностей, которые, как правило, не используете. И одной из них, вероятно, не задействованной вами в полной мере, является ваше магическое умение похвалой и признанием побуждать людей к осознанию талящихся в них возможностей.

Любые способности чахнут под гнетом критики и расцветают под лучами похвалы. Чтобы стать преуспевающим руководителем, применяйте следующий принцип:

Выражайте одобрение по поводу малейшей удачи и поощряйте каждый успех. Будьте «искренни в своей оценке и щедры на похвалу».

Глава 28. Дайте собаке хорошее имя

Что делать, если замечательный во всех отношениях работник неожиданно начинает работать из рук вон плохо? Вы можете, конечно, уволить его, однако это ничего не решит. Можете его бранить. Но это вызовет только обиду. Один из механиков фирмы-дилера крупной транспортной компании из штата Индиана вдруг стал работать совершенно неудовлетворительно. Генри Хенке, менеджер по обслуживанию, вызвал его в свой кабинет и, вместо того чтобы отчитывать или угрожать, затеял разговор по душам.

«Билл, – сказал он, – ты отличный механик. За годы твоей работы в нашей фирме не сосчитать всех клиентов, которые были довольны сделанным тобой ремонтом. Мы на самом деле часто слышали благодарные отзывы о твоей работе. Однако в последнее время ты стал работать медленнее, качество того, что ты делаешь, не соответствует твоим собственным прежним стандартам. Так как раньше ты был великолепным механиком, я уверен, тебе небезразлично, что я недоволен таким положением вещей. Возможно, вместе мы найдем путь решения этой проблемы».

Билл признался, что не осознавал того, что стал хуже справляться со своими обязанностями. Он заверил босса, что нынешняя работа не выходит за рамки его компетентности, и пообещал, что впредь постарается не давать поводов для недовольства.

Удалось ли ему это? Можете быть уверены – удалось. Он стал прежним быстрым и искусным механиком. После столь высокого отзыва ему ничего не оставалось делать, как вернуть качество труда к тому уровню, на котором он работал в прошлом.

«Рядовым человеком, – говорил председатель правления фирмы “Болдуин локомотив уоркс” Самюэль Уоклейн, – легче руководить, если вы пользуетесь его уважением и сами выказываете ему уважение за какие-либо его качества».

Короче говоря, намереваясь изменить человека в некотором отношении, действуйте так, словно данное качество уже является его отличительной чертой. Шекспир сказал: «Придумайте себе добродетель, если ее у вас нет». И было бы полезно предполагать и открыто утверждать наличие в человеке той добродетели, которую вы хотели бы в нем развить. Создайте ему хорошую репутацию, которую он стремился бы оправдать, и им будут предприняты значительные усилия, чтобы только не разочаровать вас.

В своей книге «Воспоминания: моя жизнь с Метерлинком» Жоржетт Леблан описывает поразительное преображение скромной бельгийской Золушки.

Еду мне приносила девушка-служанка из соседнего отеля. Ее прозвали Мари-судомойка, потому что она действительно работала на кухне помощницей судомойки. Она была исключительно некрасива: худая, кривоногая и косоглазая, всегда с унылым выражением лица.

Однажды, когда она стояла, держа в своих красных руках тарелку с моими макаронами, я заявила ей прямо и решительно:

– Мари, вы просто не представляете, какие сокровища скрыты внутри вас.

Мари, привыкшая сдерживать свои эмоции, несколько мгновений не смела шелохнуться. Затем поставила тарелку на стол, вздохнула и простодушно промолвила:

– Мадам, я никогда бы не поверила этому.

Она не выразила сомнения, не задавала вопросов. Она просто вернулась на кухню и повторила там мои слова, сделав это с такой убежденностью, что никто не посмел над ней посмеяться. С того дня к ней стали даже проявлять некоторое уважение. Однако самая удивительная перемена произошла в самой девушке. Поверив в то, что она на самом деле является носительницей неведомых сокровищ, Мари начала ухаживать за своим лицом и телом

столь тщательно, что ее, казалось, уже увядающая молодость снова расцвела и деликатно скрыла от глаз невзрачную внешность.

Два месяца спустя Мари объявила, что выходит замуж за племянника главного повара. «Я стану дамой», – сообщила она и поблагодарила меня. Незначительное замечание изменило всю ее жизнь.

Жоржетт Леблан создала Мари-судомойке репутацию, которую та старалась оправдать, и это стремление преобразило девушку.

Билл Паркер, занимавшийся продажами для пищевой компании в штате Флорида, был вдохновлен новой серией продукции, которую начала выпускать его компания, и очень огорчился, когда менеджер крупного независимого продовольственного магазина отказался провести в своем магазине презентацию. Билл целый день переживал из-за этого отказа и в конце концов решил сделать еще одну попытку.

«Джек, – сказал он менеджеру, вернувшись в магазин, – проанализировав наш разговор, я понял, что моя информация о новой продукции была недостаточно полной. Поэтому прошу несколько минут вашего времени, чтобы рассказать о том, что я пропустил. Я знаю вас как человека значительного, всегда готового выслушать стоящее предложение и способного изменить свое мнение, если изменились факты».

Мог ли Джек отказаться выслушать его еще раз? Не мог, не потеряв своей репутации.

Однажды утром доктор Мартин Фитцхок, стоматолог из Дублина, неожиданно услышал от одного из своих пациентов, что металлическая подставка для стаканчика, которым тот воспользовался, чтобы прополоскать рот, была не слишком чистой. Конечно, пациенты пили из одноразовых бумажных стаканчиков, а не из подставки, но это еще не повод для того, чтобы прощать подобную халатность.

После ухода пациента мистер Фитцхок направился в свой личный кабинет и написал записку Бриджитт, женщине, которая дважды в неделю приходила убирать его офис. Вот что там было:

Моя дорогая Бриджитт, я вижу Вас так редко, что решил написать Вам о том, как благодарен Вам за замечательную работу, которую Вы для меня делаете. Кстати, я подумал, что два часа два раза в неделю – весьма ограниченное время, поэтому Вы можете при необходимости задерживаться на лишние полчаса время от времени, чтобы делать все эти необязательные для регулярной уборки вещи вроде вытирания подставки для стаканчиков и тому подобное. Безусловно, я буду платить Вам за дополнительное время.

«На следующий день, когда я зашел в свой офис, – рассказывает мистер Фитцхок, – полировка стола блестела, как зеркало, так же как и мой стул, с которого я чуть не соскользнул. Когда же я вошел во врачебный кабинет, то увидел хромированную подставку для стаканчиков, сияющую такой чистотой, какой я никогда не видел ни в одном кабинете. Я дал уборщице замечательную репутацию, которой она стремилась соответствовать, и этого было достаточно, чтобы она удесятирила свои прошлые усилия. Сколько времени она потратила на это дополнительно? Правильно, нисколько».

Есть старая поговорка: «Дать собаке плохое имя – это все равно что пристрелить ее». Но дайте ей хорошее имя и посмотрите, что получится!

Когда миссис Рут Хопкинс, учительница из Бруклина, взглянула в первый день занятий на список учеников четвертого класса, с которым ей предстояло работать, ее хорошее настроение и радость от начала работы мигом улетучились. В списке ее класса был некто Томми Т., известный всей школе как «самый трудный ребенок». Учительница, которая вела у него занятия в третьем классе, постоянно жаловалась на Томми коллегам, директору и всем, кто соглашался слушать. Он был не просто озорным или шаловливым, из-за него в классе постоянно

возникали серьезные проблемы с дисциплиной. Он устраивал драки с мальчиками, дразнил девочек, нахально вел себя с учителями и, казалось, с возрастом становился все несноснее. Единственное, что в нем подкупало, это его способность легко усваивать новый материал и быстро справляться со всеми заданиями.

Миссис Хопкинс вознамерилась решить проблему с Томми раз и навсегда. Поздоровавшись с учениками, она сказала каждому из них пару теплых слов: «Роуз, какое у тебя красивое платье», «Алисия, я слышала, ты красиво рисуешь» и т. д. Когда очередь дошла до Томми, она посмотрела ему прямо в глаза и сказала: «Томми, я понимаю, что ты естественный лидер, и рассчитываю, что ты поможешь мне сделать наш класс лучшим среди всех четвертых классов в этом году». В течение нескольких дней она отмечала все успехи Томми, не забывая подчеркнуть, что это просто в очередной раз подтверждает то, что он хороший ученик. Это была та репутация, к соответствию которой действительно можно стремиться, и даже девятилетний мальчик не мог ее потерять. И не потерял.

Если вы хотите достичь успехов на трудном пути изменения отношения или поведения других людей, используйте следующий принцип:

Создавайте человеку хорошую репутацию, которую он будет стараться оправдать.

Глава 29. Делайте так, чтобы ошибка казалась легко исправимой

Некоторое время назад мой сорокалетний друг-холостяк обручился, и невеста уговорила его взять несколько уроков танцев. «Знает Бог, как мне необходимы были эти уроки, – признавался он, рассказывая свою историю, – ведь танцевал я так же, как и двадцать лет назад, когда впервые попробовал заняться этим делом. Первая приглашенная учительница заявила, что я все делаю неправильно, поэтому мне следует все забыть и начать все сначала. Ее заявление, вероятно, соответствовало действительности, но оно навело на меня уныние, заниматься расхотелось, и я расстался с ней.

Следующая учительница, возможно, сказала неправду, но ее слова мне понравились. Она бесстрастно заявила, что я танцую, пожалуй, несколько старомодно, но основы у меня хорошие и я без особых затруднений научусь нескольким новым па. Первая учительница расхолодила меня, подчеркнув мои ошибки, вторая же поступила наоборот. Она хвалила за то, что у меня получалось хорошо, и преуменьшала мое неумение.

– У вас природное чувство ритма, – уверяла она. – Вы поистине прирожденный танцор.

Конечно, здравый смысл подсказывал мне, что я всегда был и буду весьма посредственным танцором, однако в глубине души мне до сих пор приятно думать, что, *может быть*, она действительно была искренна. Конечно, я платил ей, и за эти слова в том числе, но зачем подчеркивать этот момент?

Во всяком случае, я знаю, что сейчас танцую лучше, чем танцевал бы, не похвалила она мое чувство ритма. Ее слова ободрили меня, обнадежили, воодушевили на дальнейшие занятия».

Скажите своему ребенку, супругу или служащему, что у него нет способностей к определенной деятельности, что он в этой области глуп, туп и все делает совершенно неправильно, – и вы лишите его почти всех стимулов для совершенствования. Но примените противоположный метод: не скупитесь на ободрение, создайте впечатление, что для вашего собеседника эта задача легко выполнима, дайте ему понять, что верите в его способность справиться с ней, так как он обладает необходимым для этого врожденным даром, – и он ночи напролет будет заниматься, чтобы добиться успеха.

Именно таким приемом пользуется Лоуэлл Томас – величайший мастер построения человеческих взаимоотношений. Он придает вам уверенность в себе, вселяет мужество и веру. Вот недавний пример. Я проводил уик-энд с супругами Томас. Субботним вечером они затеяли дружескую игру в бридж у горящего камина и пригласили меня принять участие. Бридж? Я? О нет! Нет! Нет! Только не я. Я ничего не понимаю в этой игре. Для меня она всегда была сплошной тайной. Нет! Нет! Невозможно!

– Но почему же, Дейл, здесь вообще нет никакой хитрости, – воскликнул Лоуэлл. – Для бриджа не нужно ничего, кроме памяти и некоторой сообразительности. А вы ведь даже писали статьи о памяти. Научиться играть для вас будет раз плюнуть. Это, без сомнения, по вашей части.

И в два счета, едва успев опомниться, я впервые оказался за карточным столом. И все из-за того, что мне сказали, будто я обладаю природным чутьем, которое поможет мне в освоении этой игры.

Разговор о бридже напомнил мне об Эли Калбертсоне. Его книги об этой игре переведены на десятки языков и разошлись миллионами экземпляров. И вот этот знаток однажды признался мне, что бридж никогда бы не стал его профессией, если бы некая молодая женщина не убедила его в том, что он обладает для этого необходимым чутьем.

Приехав в Америку в 1922 году, он начал с поисков работы преподавателя философии и социологии, но безуспешно.

Затем он попытался торговать углем и снова потерпел неудачу.

Потом он с тем же результатом пытался продавать кофе.

Он немного играл в бридж, но в те дни ему и в голову не приходило учить других людей этой игре. Калбертсон был не только слабым, но и очень дотошным игроком. Он задавал так много вопросов и так упорно возвращался к разбору уже законченных партий, что никто не хотел с ним играть.

Однажды он встретил хорошенькую преподавательницу игры в бридж Джозефину Диллон, влюбился в нее и женился. Она обратила внимание на тщательность, с которой он изучает свои карты, и убедила его в том, что в нем скрывается гений карточного стола. Именно это ободрение, и только оно, признавался мне Калбертсон, побудило его сделать бридж своей профессией.

Кларенс Джонс, один из инструкторов наших курсов в штате Огайо, рассказал, как поощрение и убеждение в том, что ошибки легко исправляются, полностью изменило жизнь его сына.

В 1970 году мой сын Дэвид, которому было тогда пятнадцать лет, приехал ко мне в Огайо. Ему нелегко пришлось в жизни. В трехлетнем возрасте он серьезно пострадал в автомобильной катастрофе, на всю жизнь оставившей глубокий шрам у него на лбу. В 1960-м мы с его матерью развелись, и он вместе с ней переехал в Техас. К пятнадцати годам большую часть своих школьных лет он провел в специальных классах для отстающих. Возможно, из-за страшного шрама администрация школы считала, что его мозг поврежден и не может функционировать нормально. Он на два класса отставал от своих сверстников и учился только в седьмом. При этом он не знал таблицы умножения, складывал на пальцах и с трудом читал.

Меня обнадеживало одно – он любил возиться с радиоприборами и хотел стать телемастером. Я поддерживал его в этом стремлении, но заметил, что для этого надо знать математику. Чтобы освоить данный предмет, мы купили четыре набора картонных карточек с вопросами – умножение, деление, сложение и вычитание. Перебирая карточки, мы откладывали те вопросы, на которые мальчик отвечал правильно, в сторону. Если Дэвид ошибался, я давал ему верный ответ и возвращал карточку в общую стопку. Это продолжалось до тех пор, пока в этой стопке ничего не оставалось. Я искренне хвалил его за каждый правильный ответ, особенно если до этого он здесь ошибся. Каждый вечер мы перебирали карточки до тех пор, пока все они не оказывались в стопке с правильными ответами. Каждый вечер мы засекали время, которое у нас на это уходило. Я пообещал сыну, что, когда он сможет ответить на все вопросы правильно за восемь минут и не допустит ни одной ошибки, мы перестанем заниматься этим каждый вечер. Это казалось для Дэвида недостижимой целью. В первый вечер мы занимались перебором карточек 52 минуты. Во второй – 48. Потом 45, 44, 41 и, наконец, меньше сорока минут. Мы праздновали каждый успех. Я звал жену, мы все обнимались и танцевали джигу. К концу месяца он отвечал на все вопросы без запинки меньше чем за восемь минут. Сделав маленький шаг на пути к совершенствованию, он хотел сделать следующий. Для него было фантастическим открытием, что учиться можно весело и интересно.

Естественно, его оценки по алгебре резко подпрыгнули вверх. Просто удивительно, насколько легче разобраться в алгебре, если умеешь умножать. Когда он получил по математике «В» («4» по нашей системе оценок. – Прим. перев.), то сам не мог в это поверить. Такого никогда раньше не бывало. Параллельно с невероятной быстротой в Дэвиде стали происходить другие изменения: откуда-то появилось умение быстро читать и ярче проявился природный талант к рисованию. Позже, в том же учебном году, учитель по физике и математике поручил мальчику подготовить наглядное пособие. Дэвид решил сделать несколько сложных моделей, демонстрирующих эффекты рычага. Это требовало не только умения хорошо чертить и делать модели, но и знания механики и математики. Модели Дэвида заняли первое

место на школьной научной ярмарке и участвовали в городском конкурсе, где заняли третье место.

Мы сделали это. Он был дважды второгодником. Люди считали, что у него «с мозгами не все в порядке». Одноклассники дразнили его Франкенштейном и говорили, что, когда его ранили в голову, у него вытекли все мозги. Неожиданно он открыл для себя, что может учиться и что-то создавать. Результат? Начиная с последней четверти восьмого класса, он не переставал быть гордостью школы. Как только он осознал, что учиться легко, вся его жизнь перевернулась.

Итак, если вы хотите помочь людям совершенствоваться, запомните...

Чаще прибегайте к ободрению. Делайте так, чтобы ошибка казалась легко исправимой.

Глава 30. Старайтесь, чтобы люди были рады сделать то, чего вы от них ждете

В 1915 году Америка переживала состояние ужаса и растерянности. Уже более года народы Европы убивали друг друга в масштабах, никогда ранее не отмечавшихся в кровавых летописях рода человеческого. Можно ли было добиться мира? Никто этого не знал. Но Вудро Вильсон решил сделать такую попытку. Он намеревался направить своего личного представителя как эmissара мира для консультаций с высшими руководителями воюющих государств Европы.

Роль эmissара страстно хотел сыграть активный сторонник мирного урегулирования государственный секретарь Уильям Дженнингс Брайан. В этом он видел возможность оказать человечеству большую услугу и увековечить свое имя. Но Вильсон назначил другого человека, своего близкого друга и советника полковника Эдварда М. Хауза. И именно на Хауза была возложена щекотливая задача – сообщить Брайану неприятную новость так, чтобы не обидеть его.

В своем дневнике полковник Хауз записал: «Брайан был явно разочарован, услышав о решении президента. Он заметил, что рассчитывал сам поехать эmissаром мира...»

Я ответил, что, по мнению президента, было бы неблагоприятно поручать такое дело официальному лицу, *что его поездка привлекла бы к себе слишком большое внимание* и возникло бы много лишних вопросов о причинах его появления там...»

Вы поняли намек? Фактически Хауз представил дело так, что государственный секретарь *слишком значителен* для такого поручения. И Брайан был удовлетворен.

Искусный дипломат, умудренный жизненным опытом, полковник Хауз следовал одному из важнейших принципов взаимоотношений между людьми: *всегда старайтесь, чтобы людям было приятно делать то, что вы им предлагаете*.

Вудро Вильсон придерживался той же тактики, приглашая Уильяма Джиббса Мак-Аду стать членом его кабинета. Само по себе такое приглашение было уже высокой честью, но все же Вильсон обставил дело так, что Мак-Аду почувствовал себя вдвойне значительным. Вот его рассказ об этом событии:

Он [Вильсон] заявил, что формирует свой кабинет и был бы очень рад видеть меня на посту секретаря казначейства. У него была восхитительная манера разговаривать – создавалось впечатление, будто, приняв это предложение, я окажу ему одолжение.

К сожалению, Вильсон не всегда действовал столь дипломатично. В противном случае, возможно, ход исторических событий был бы иным. Например, он не проявил должной лояльности к сенату и республиканской партии, принимая решение ввести Соединенные Штаты в состав Лиги Наций. Вильсон отказался взять с собой на мирную конференцию таких выдающихся деятелей республиканской партии, как Элихью Рут, Чарльз Эванс Хьюз, Генри Кабот Лодж. Вместо этого он повез туда ничем не примечательных людей из собственной партии. Вильсон пренебрежительно обошелся с республиканцами, отказал им в праве считать, что идея создания Лиги Наций принадлежит им в такой же степени, как и ему; не позволил им быть причастными к этому делу. В результате столь грубого игнорирования принципов человеческих взаимоотношений он погубил собственную карьеру, подорвал свое здоровье, сократил себе жизнь, стал причиной того, что Америка не вошла в Лигу Наций, и тем самым изменил историю всего мира.

Государственные деятели и дипломаты не единственные, кто использует подход «сделайте так, чтобы человек был рад сделать то, что вам от него нужно». Дейл О. Ферриер из штата Индиана рассказал, как ему удалось добиться охотного выполнения домашних обязанностей от своих маленьких детей.

В качестве одной из своих обязанностей Джек должен был подбирать упавшие с дерева груши, чтобы человеку, который косил траву, не приходилось останавливаться и поднимать их. Джек не любил эту работу, и часто она либо не делалась вообще, либо делалась настолько плохо, что косцу приходилось останавливаться и подбирать оставшиеся плоды. Вместо того чтобы идти на прямую конфронтацию, я однажды предложил сыну: «Джек, давай заключим с тобой сделку: за каждую набранную тобой корзину груш я плачу тебе один доллар. Но, после того как ты закончишь, за каждую грушу, оставшуюся на земле, я заберу у тебя один доллар обратно. Как тебе такая идея?» Как и следовало ожидать, Джек не только собрал все груши, но и вынудил меня присматривать за ним, чтобы оградить от соблазна добавить в корзину несколько штук прямо с дерева.

Я знал человека, которому очень часто приходилось отказываться от предложений выступить с речью, предложений, исходящих от друзей и от людей, которым он был чем-то обязан. Но делал он это так искусно, что приглашающие, по меньшей мере, соглашались с ним. Как же ему это удавалось? Дело в том, что он не просто аргументировал свой отказ слишком большой занятостью. Нет, поблагодарив за приглашение и выразив сожаление в связи с невозможностью его принять, он всегда предлагал вместо себя другого оратора. Иными словами, не давая собеседнику времени обидеться на полученный отказ, он сразу же переключал его внимание на другого возможного оратора, который мог бы принять приглашение.

Гюнтер Шмидт, посещавший наши курсы в Западной Германии, рассказал об одной работнице гастронома, где он был управляющим, которая крайне небрежно расставляла ценники на стойках с товарами, что вызывало постоянную путаницу и жалобы покупателей. Напоминания, увещевания и угрозы не производили на нее никакого впечатления. В конце концов мистер Шмидт вызвал ее в свой кабинет и сообщил, что назначает ее ответственной за размещение ценовой информации во всем гастрономе и она будет отвечать за то, чтобы все ценники стояли правильно. Новая должность полностью изменила ее отношение к предмету, и с этого дня претензий к ней больше не было.

Ребачество? Вероятно. И именно это говорили Наполеону, когда он учредил орден Почетного легиона, раздав пятнадцать тысяч крестов своим солдатам, произвел восемнадцать своих генералов в «маршалы Франции» и назвал свои войска «Великой армией». В ответ на критику за то, что раздает закаленным в войнах ветеранам «игрушки», Наполеон отвечал: «Игрушки управляют людьми».

Этот метод наделения титулами и полномочиями успешно работал на Наполеона и будет так же успешно работать на вас. К примеру, одной из моих приятельниц, миссис Эрнст Гент из Скарсдейла, штат Нью-Йорк, досаждали мальчишки, бегавшие по газону и портившие его. Она пыталась бранить их. Она пробовала их увещевать. Ничто не помогало. Тогда она прибегла к другой тактике: назначила предводителя сорванцов своим «детективом» и облекла его особыми полномочиями, поручив никого на газон не пускать. Это разрешило проблему. Ее «детектив» развел на заднем дворе костер, накалил докрасна железный прут и угрожал прижечь им каждого мальчишку, ступившего на газон.

Настоящий руководитель, когда возникает необходимость изменить чье-то поведение или отношение, должен помнить следующие правила:

1. Будьте искренни. Не обещайте ничего, что вы не сможете выполнить. Забудьте о своей выгоде и думайте об интересах другого человека.
2. Знайте точно, что именно вы хотите от него.
3. Умейте поставить себя на место другого человека. Спрашивайте себя, чего же на самом деле он хочет.
4. Подумайте, какую награду получит человек, сделав то, что вы предлагаете.

5. Сопоставьте эту награду с его желаниями.

6. Излагая свое требование, постарайтесь донести до человека, с которым вы говорите, мысль, что от выполнения задания выиграет он сам. Вы можете отдать коротенькое распоряжение следующим образом: «Джон, завтра я ожидаю клиентов и хочу, чтобы ты сейчас убрал в хранилище. Так что подмети там как следует, сложи все аккуратными стопочками на полках и вытри прилавки». Но мы можем выразить ту же самую мысль, показывая Джону, какую выгоду от выполнения этого задания получит лично он: «Джон, нам нужно кое-что сделать. *Если мы сделаем это сейчас, нам не придется заниматься этим потом.* Завтра я приведу сюда нескольких клиентов, чтобы продемонстрировать им наши возможности. Я хочу провести их в хранилище, но оно в ужасном состоянии. Если бы ты подмет там, сложил все аккуратными стопочками на полках и вытер прилавки, мы произвели бы гораздо лучшее впечатление и *ты внес бы свою лепту в создание имиджа компании*».

Будет ли Джон рад сделать то, о чем вы просите? Может быть, и не очень, но все-таки отнесется к поручению с большей ответственностью, чем если бы вы не упомянули о том, что это даст лично ему. Подразумевая, что Джон будет испытывать чувство гордости за приведенное в порядок хранилище и проявит заинтересованность в создании имиджа компании, вы настраиваете его на сотрудничество. Вы также намекаете, что, если работа будет полностью выполнена прямо сейчас, ему не придется заниматься ею потом.

Наивно было бы полагать, что использование этих подходов обеспечит вам благосклонную реакцию. Однако опыт многих людей показывает, что гораздо легче изменить отношение человека к чему-либо, применяя эти правила, чем обходясь без них. А увеличение успеха хотя бы на десять процентов будет означать, что вы стали на десять процентов более талантливы как руководитель – и в этом *ваша* награда.

Люди будут с большей охотой делать то, что вы хотите, если будете использовать следующее правило:

Старайтесь, чтобы людям было приятно делать то, что вы им предлагаете.

Резюме

Быть руководителем...

Работа руководителя часто включает изменение поведения подчиненных ему людей и их отношения к чему-либо. Ниже приведены некоторые полезные советы:

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Обращайте внимание людей на их ошибки не прямо, а косвенно.
3. Прежде чем критиковать другого, поговорите о собственных ошибках.
4. Задавайте вопросы, вместо того чтобы приказывать.
5. Давайте возможность человеку спасти свое лицо.
6. Выражайте одобрение по поводу малейшей удачи и поощряйте каждый успех. Будьте «искренни в своей оценке и щедры на похвалу».
7. Создавайте человеку хорошую репутацию, которую он будет стараться оправдать.
8. Чаще прибегайте к ободрению. Делайте так, чтобы ошибка казалась легко исправимой.
9. Старайтесь, чтобы людям было приятно делать то, что вы им предлагаете.

Самый короткий путь к известности

Лоуэлл Томас

Эта биографическая справка о Дейле Карнеги написана как введение к оригинальной редакции книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Она помещена в данном издании, чтобы предоставить вниманию читателей дополнительные сведения об авторе.

Морозным январским вечером 1935 года две с половиной тысячи мужчин и женщин заполнили громадный танцевальный зал отеля «Пенсильвания» в Нью-Йорке. К половине восьмого каждое пригодное для сидения место было занято, но и в восемь часов прилив публики все еще не прекращался. Просторный балкон был заполнен до отказа, не хватало уже даже стоячих мест. Сотни усталых после трудового дня людей простояли в этот вечер полтора часа на ногах только для того, чтобы оказаться очевидцами – чего?

Показа моделей?

Финала шестидневных велосипедных гонок или личного появления Кларка Гейбла?

Нет. Этих людей привлекло сюда объявление, помещенное в газете. В течение двух предыдущих вечеров с полного разворота «Нью-Йорк сан» им в лицо кричал занимающий всю полосу призыв:

ИЗУЧАЙТЕ ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОЙ БЕСЕДЫ

ГОТОВЬТЕСЬ СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ

Старый товар? Да, конечно. Но, хотите – верьте этому, хотите – нет, в самом искушенном городе, в самый разгар Великой депрессии, когда двадцать процентов населения жило на пособие по безработице, две с половиной тысячи человек оставили свои дома и поспешили в отель, привлеченные этим объявлением.

Люди, откликнувшиеся на объявление, принадлежали к высшему экономическому слою общества – административные работники, служащие и специалисты.

Все они пришли в зал отеля, чтобы присутствовать на презентации сверхсовременных, сверхрезультативных курсов «Ораторское искусство и влияние на людей в бизнесе», организованных Институтом ораторского искусства и человеческих отношений Дейла Карнеги.

Зачем понадобилось этим двум с половиной тысячам деловых людей присутствовать при этом?

Из-за того, что в связи с депрессией они внезапно ощутили повышенную жажду образования?

Очевидно, нет, так как подобные курсы читались в переполненных аудиториях Нью-Йорка в течение уже двадцати четырех лет. За этот срок более пятнадцати тысяч бизнесменов и специалистов прошли обучение у Дейла Карнеги. Даже крупные, консервативно и скептически настроенные организации, такие как «Вестингауз электрик компани», «Мак-Гроу-Хилл паблишинг компани», «Бруклин Чамбер оф коммерс», «Американ институт оф электрикал энжинерс» и «Нью-Йорк телефон компани», сочли необходимым ввести подобную подготовку для членов своих правлений и административных работников.

Тот факт, что люди, закончившие школы, институты или колледжи десять или двадцать лет назад, идут на эти курсы, является весьма красноречивой иллюстрацией вопиющих недостатков нашей системы образования.

Каких же знаний недостает этим взрослым людям? Это чрезвычайно важный вопрос, и чтобы ответить на него, Чикагский университет, Американская ассоциация по образованию взрослых и Объединение школ в течение двух лет проводили специальное исследование.

Это исследование установило, что на первом месте стоит проблема сохранения здоровья, а на втором – искусство человеческих отношений: люди хотят изучать технику построения взаимоотношений и влияния на других. Они отнюдь не намереваются становиться профессиональными ораторами и не расположены слушать длинные велеречивые рассуждения о психологии – они хотят таких рекомендаций, которые могли бы немедленно применить в бизнесе, в общении с окружающими и в своей семье.

И это именно то, чему они хотят учиться, не так ли?

«Прекрасно, – сказали исследователи, – если они этого хотят, мы дадим им это».

Оглянувшись вокруг в поисках учебников, они с удивлением обнаружили, что не существует и никогда не существовало практического руководства, помогающего людям решать их повседневные проблемы взаимоотношений между собой.

Хорошенькое дело! На протяжении столетий написаны горы учебных томов по древнегреческому языку, по латыни и по высшей математике – предметам, до которых нормальному человеку нет никакого дела. А по единственному предмету, который ему так необходим как руководство и помощь в делах, который он жаждет изучать в первую очередь, – ни единой строчки!

Именно этим обстоятельством и объясняется присутствие двух с половиной тысяч наполненных страстным желанием взрослых людей в большом танцевальном зале отеля «Пенсильвания», куда их привело объявление в газете. Под его сводами они, очевидно, полагали найти то, что так долго и безуспешно искали.

В прошлом в институтах и колледжах они корпели над книгами, искренне веря, что одно только знание, как волшебная травка сезам, откроет им двери к финансовому и профессиональному успеху.

Но несколько лет, проведенных в суете и сутолоке деловой и профессиональной жизни, принесли им горькое разочарование. Они увидели, что наиболее значительных успехов в делах добиваются те, кто в придачу к знаниям обладает еще умением говорить и склонять людей к своей точке зрения, умением «подать» себя и свои идеи.

Очень скоро они убедились, что для того, кто стремится надеть капитанскую фуражку и стать за штурвал корабля бизнеса, гораздо большее значение имеют его личностные качества и умение вести беседу, нежели знание латинских глаголов или диплом Гарвардского университета.

Объявление в «Нью-Йорк сан» обещало, что собрание будет очень интересным и занимательным. Таким оно и было.

Восемнадцать человек, окончивших курсы, были приглашены к микрофону – и пятнадцать из них получили по семьдесят пять секунд для рассказа своей истории. Только семьдесят пять секунд, а потом стук молотка председателя и возглас: «Время истекло! Следующий оратор!»

Действие развивалось со скоростью мчащегося по прерии стада буйволов. В течение полутора часов зрители стоя наблюдали за происходящим.

Ораторы принадлежали к самым разным областям мира бизнеса: несколько торговых представителей, администратор, пекарь, президент торговой ассоциации, два банкира, страховой агент, бухгалтер, дантист, архитектор, аптекарь, приехавший в Нью-Йорк из Индианаполиса, чтобы пройти этот курс обучения, адвокат, прибывший с этой же целью из Гаваны и желающий наилучшим образом подготовиться к трехминутной, однако чрезвычайно важной речи.

Первый оратор, человек с кельтским именем Патрик О'Хара, родился в Ирландии, посещал школу в течение только лишь четырех лет; переехав в Америку, работал механиком, потом шофером.

В сорок лет, вынужденный думать о большем заработке для своей разросшейся семьи, решил заняться торговлей грузовыми автомобилями. Страдая от чувства собственной неполноценности, которое совершенно извело его, он десятки минут ходил взад и вперед перед конторой предполагаемого покупателя, прежде чем набирался достаточно мужества и открывал дверь. О'Хара был так обескуражен своими первыми шагами на поприще коммивояжера, что подумывал уже о возвращении к работе слесаря в автомагазине. Но тут в один прекрасный день ему пришло письмо с приглашением на организационное собрание курсов ораторского искусства Дейла Карнеги.

Он не хотел идти, боялся, что окажется не к месту среди множества образованных людей, которых ожидал встретить на таком мероприятии.

Однако жена, уже потерявшая всякую надежду на лучшее, настояла на том, чтобы он пошел: «Может быть, это принесет тебе пользу, Пэт. Бог знает, в чем ты нуждаешься». Подойдя к зданию, где проходило собрание, он минут пять стоял у двери, не решаясь войти.

Поначалу у него даже в глазах темнело от страха, когда приходилось говорить перед классом. Но постепенно страх перед аудиторией пропал, и обнаружилось, что ему нравится ораторствовать в обществе, и чем оно многочисленнее, тем даже лучше. Исчезла робость и перед отдельным человеком, и перед клиентами. Сегодня Патрик О'Хара – одна из звезд первой величины среди коммивояжеров Нью-Йорка. В этот вечер в отеле «Пенсильвания» он стоял перед двухтысячной толпой, весело и непринужденно рассказывая историю своих достижений, пересыпая ее шутками и заставляя слушателей то и дело покатываться со смеху. Немногие профессиональные ораторы могли бы конкурировать с ним.

Следующий выступающий, седовласый банкир Годфри Мейер, был отцом одиннадцати детей. Первое время, пытаясь говорить в классе, он буквально тупел. Его мозг отказывался работать. История этого оратора – живая иллюстрация того, как руководящее положение в обществе как бы само приходит к человеку, хорошо владеющему речью.

В течение двадцати пяти лет он жил в городке Клифтон, штат Нью-Джерси, а работал на Уолл-стрит. Все это время он не принимал никакого участия в общественных делах и знал едва ли более пятисот человек.

Вскоре после поступления на курсы Карнеги Мейер получил счет из налогового управления и был взбешен его чрезмерной величиной. Обычно в подобной ситуации он сидел бы дома и мрачно дымил своей трубкой или отвел бы душу, поворчав по этому поводу с соседями. Но в тот вечер он вместо этого надел шляпу и отправился на городское собрание, где выложил все, что у него накопилось, перед широкой публикой.

Результатом этой негодующей речи было то, что граждане Клифтона предложили ему выставить свою кандидатуру в муниципальный совет. И в течение нескольких недель он ходил с одного собрания на другое, осуждая расточительность и излишества в деятельности муниципального совета старого состава.

В этой избирательной кампании баллотировалось девяносто шесть кандидатов, и когда бюллетени были подсчитаны, на первом месте оказалось имя Годфри Мейера. Чуть ли не в один миг он стал крупной общественной фигурой своего сорокатысячного города. Благодаря своим выступлениям он за шесть недель приобрел больше друзей, чем за прежние двадцать пять лет.

А его жалованье как члена муниципального совета тысячекратно превышало плату за обучение на курсах Карнеги.

Третий оратор, глава крупной национальной ассоциации производителей продовольственных товаров, рассказал о том, что раньше он был совершенно не способен ясно излагать свои мысли перед советом директоров.

Вследствие того что на курсах Карнеги он обучился этому искусству, произошли два удивительных события. Вскоре он был избран президентом своей ассоциации. Эта должность обязывала его выступать на собраниях во всех концах Соединенных Штатов. Выдержки из его речей стали передаваться по радио, печататься в газетах и торговых журналах всей страны.

За два года после окончания курсов он обеспечил своей компании и ее продукции большую известность, чем четверть миллиона долларов, израсходованных на рекламу. Он признался слушателям, что прежде не решился бы запросто позвонить кому-нибудь из наиболее видных руководителей делового мира Нижнего Манхэттена и пригласить его на обед. Теперь же благодаря престижу, заработанному выступлениями, эти люди сами звонят ему с приглашениями, извиняясь при этом за то, что отнимают у него время.

Умение выступать – это наикратчайший путь к известности. Оно выводит человека на авансцену общественной жизни, придает ему чувство уверенности в своих силах и поднимает над толпой. И тот, кто обладает приятной манерой речи, как правило, пользуется доверием и авторитетом, значительно превосходящим его действительные способности.

В настоящее время движение за образование взрослых распространилось по всей стране, и наиболее заметную роль в этом движении играет Дейл Карнеги, человек, который за время своей педагогической деятельности выслушал и подверг критическому разбору такое количество выступлений своих взрослых учеников, как никто другой. В пародии Рипли «Хотите – верьте, хотите – нет» утверждается, что Карнеги проанализировал сто пятьдесят тысяч речей. Чтобы оценить размеры этой цифры, представьте себе, что почти на каждый день со дня открытия Америки приходится одно выступление. Иными словами, если бы ораторы следовали один за другим без перерыва и укладывались в три минуты каждый, то для прослушивания их потребовался бы целый год без сна и отдыха.

Карьера самого Дейла Карнеги, изобилующая яркими контрастами, является поразительным примером того, чего может добиться человек, всецело увлеченный оригинальной идеей и преисполненный энтузиазма.

Он родился в штате Миссури на ферме, расположенной в десяти милях от ближайшей железной дороги, и до двенадцати лет не видел трамвая. Тем не менее сегодня, в сорок шесть лет, ему знакомы самые удаленные уголки планеты от Гонконга до Хаммерфеста, а однажды он побывал в местах, расположенных ближе к Северному полюсу, чем штаб-квартира адмирала Барда в Малой Америке – к Южному.

Этот миссурийский парень, некогда нанимавшийся собирать клубнику и косить репейник за пять центов в час, ныне получает доллар в минуту за то, что обучает административных работников крупных корпораций искусству ясно выражать свои мысли.

Этот бывший ковбой, гонявший скот, клеймивший телят и перемахивавший верхом на лошади через изгороди и овраги в степях Южной Дакоты, приехав в Лондон, демонстрировал там методы и результаты своей работы под покровительством Его Королевского Высочества Принца Уэльского.

Парень, потерпевший полное фиаско при первых попытках публичных выступлений, позднее стал моим личным менеджером. В большой степени я обязан своими успехами подготовке, полученной под руководством Дейла Карнеги.

Юному Карнеги приходилось бороться за свое образование, ибо удача обходила стороной старую ферму, расположенную в северо-западном уголке штата Миссури. Год за годом река выходила из берегов, затопляя посевы пшеницы на полях и смывая стога сена с лугов. Сезон за сезоном жирные свиньи погибали от холеры, падали цены на рогатый скот и мулов, и банк грозил закрыть кредит.

Обескураженная неудачами семья Карнеги продала эту ферму и купила другую, расположенную недалеко от Государственного педагогического колледжа штата Миссури в Уорренсбурге. В городе можно было снять комнату с пансионом за доллар в день, но молодой Карнеги не мог позволить себе такой роскоши.

Он остался на ферме и ежедневно ездил верхом за три мили на занятия в колледж. Дома он доил коров, колол дрова, кормил свиней, а вечером при свете лампы, заправленной минеральным маслом, зубрил свои латинские глаголы до тех пор, пока не начинали слипаться глаза.

Добравшись наконец где-то в полночь до своей кровати, он ставил будильник на три часа и засыпал как мертвый. Его отец разводил племенных свиней породы дьюрок-джерси, и в морозные ночи поросята могли замерзнуть насмерть, если их не перенести в тепло. Поэтому на ночь их клали в корзину, накрывали джутовым мешком и помещали на кухне за печкой. Верные своей природе, поросята в три часа ночи требовали пищи. По звонку будильника Дейл выползал из-под своего одеяла, брал корзинку с поросятами и нес в хлев к свиноматке. Там он ждал, пока малыши насытятся, а затем снова возвращал их в теплую кухню.

В колледже обучалось шестьсот студентов, и только шестеро из них, включая Дейла Карнеги, не могли позволить себе снять жилье в городе. Карнеги стыдился своей бедности, вынуждавшей его каждый вечер возвращаться на ферму и доить коров. Он стыдился своего пальто, которое было ему слишком тесно, и своих брюк, которые стали уже слишком коротки. Пытаясь преодолеть быстро развивающийся комплекс неполноценности, он стал искать возможность в чем-нибудь отличиться, чтобы в самый короткий срок добиться известности и признания. Очень быстро он понял, что авторитетом и влиянием в колледже пользуются в основном две категории студентов: в одну входили спортсмены – футболисты, баскетболисты, в другую – парни, побеждавшие в дебатах и специально организуемых публичных дискуссиях.

Отдавая себе отчет в том, что он не обладает атлетическими способностями, Карнеги решил добиваться побед на поприще ораторского искусства. Он проводил месяцы, подготавливая свои речи. Он репетировал их, сидя в седле, мчась в колледж и обратно, разучивал во время доения коров, а потом, взобравшись на вершину кипы сена в амбаре, с величайшим жаром обрушивал на перепуганных голубей потоки гневных тирад по проблемам иммиграции.

Однако, несмотря на всю серьезность подготовки, поражение следовало за поражением. Ему в то время было всего восемнадцать лет; он был горд и чувствителен и так угнетен и подавлен своими неудачами, что даже подумывал о самоубийстве. И вдруг, совершенно неожиданно для самого себя, он начал побеждать буквально во всех проводившихся в колледже дискуссиях.

Другие студенты стали обращаться к нему с просьбой подготовить их и после таких занятий тоже добивались побед.

По окончании колледжа Карнеги попытался организовать курсы заочного обучения для владельцев ранчо, разбросанных среди песчаных холмов Западной Небраски и Восточного Вайоминга. Но, несмотря на беспредельную энергию и энтузиазм, добиться успеха все же не смог. Молодой человек был настолько обескуражен неудачами, что однажды пришел в свой номер гостиницы (в городе Аллайанс, штат Небраска), бросился на кровать и разрыдался. Ему страстно хотелось вернуться обратно в колледж, уйти от суровой борьбы за жизнь, но это было невозможно. Поэтому он решил отправиться в Омаху и заняться какой-нибудь другой работой. Не имея денег на железнодорожный билет, он подрядился сопровождать два вагона диких лошадей, которых надо было поить и кормить в пути следования. В Омахе Карнеги поступил на работу в фирму «Армор энд компани» агентом по продаже бекона, мыла и сала. Обширный район его сбытовых операций охватывал бесплодные степи и скотоводческие территории на западе Южной Дакоты, включая земли индейцев-тайонов. Он путешествовал в товарных вагонах, почтовых дилижансах и верхом, ночуя в гостиницах, где номер от номера отделялся только полотнищем из муслина. Он изучал книги по торговле, гарцевал на полудиких лошадях, играл в покер с местными жителями, женатыми на индейских женщинах, и учился технике

взыскания долгов. Когда, например, какой-нибудь местный лавочник оказывался не в состоянии заплатить за заказанные бекон и ветчину, Карнеги снимал, бывало, у него с полки дюжину пар ботинок, продавал их железнодорожникам и высылал выручку «Армор энд компани».

Часто ему приходилось в товарном вагоне покрывать сотни миль в день. Когда состав останавливался для разгрузки, Дейл бежал в город, встречался с тремя-четырьмя торговцами, получал от них заказы и, услышав гудок паровоза, сломя голову мчался на станцию, на ходу успевая вскочить в отходящий поезд.

За два года его деятельности один из худших районов сбыта переместился с двадцать пятого места среди двадцати девяти территорий Южной Омахи на первое. Фирма «Армор энд компани» предложила молодому служащему повышение, отметив, что он «добился того, что казалось невозможным». Но Карнеги отказался от карьеры в «Армор энд компани», взял расчет и уехал в Нью-Йорк. Какое-то время он учился в Американской академии театрального искусства и объездил всю страну, выступая в роли доктора Хартли в пьесе «Циркачка Полли».

Имея достаточно здравого смысла, он понял в конце концов, что ни Бута, ни Бэрримора из него никогда не получится, и вернулся обратно в торговлю, занявшись на этот раз продажей грузовиков фирмы «Паккард мотокар компани».

Дейл ничего не понимал в машинах и нисколько ими не интересовался. Чувствуя себя глубоко несчастным, он каждый день буквально принуждал себя заниматься этой работой. Ему хотелось иметь время для учебы, для того, чтобы писать книги. Об этом занятии он мечтал еще со времени обучения в колледже. Поэтому снова уволился, вознамерившись посвятить свое время сочинению рассказов и романов. Добывать же средства к существованию молодой человек собирался преподаванием в вечерней школе.

Преподаванием чего? Оглядываясь назад и оценивая время, проведенное им в колледже, Карнеги пришел к заключению, что его тренировки в произнесении речей дали ему больше уверенности в себе, мужества, чувства значительности и умения вести себя с людьми в деловом мире, нежели все остальные преподававшиеся в колледже предметы, вместе взятые. И он стал убеждать Объединение школ в Нью-Йорке предоставить ему возможность читать в этих школах курс ораторского искусства для деловых людей.

Что? Делать ораторов из бизнесменов? Абсурд. Они уже не раз пытались организовать такие курсы и каждый раз терпели неудачу. Когда администрация отказалась платить ему обычное жалованье по два доллара за вечер, он согласился преподавать на комиссионных началах и получать в качестве заработной платы процент от чистой прибыли, если таковая будет иметь место. И в продолжение трех лет в соответствии с этим соглашением они выплачивали ему тридцать долларов за вечер вместо двух.

Курс пользовался успехом. О нем слышали другие организации и другие города. Вскоре Дейл Карнеги становится знаменитостью, круг его лекторской деятельности охватывает Нью-Йорк, Филадельфию и Балтимор, а позднее – Париж и Лондон. Для деловых людей, толпами стекавшихся на его курсы, все существующие учебники были слишком академичны и не практичны. Поэтому Карнеги пишет свой собственный учебник под названием «Ораторское искусство и влияние на людей в бизнесе». Теперь это официально принятый учебный текст для всех школ Ассоциации христианской молодежи, а также для Американской ассоциации банкиров и Общества национального кредита.

Дейл Карнеги утверждает, что любой выведенный из себя человек способен говорить очень красноречиво. Если вы ударом в челюсть собьете с ног самого невежественного человека в вашем городе, он поднимется и заговорит с жаром и выразительностью, которым мог бы позавидовать сам Уильям Дженнингс Брайан в зените своей славы. Карнеги уверен, что почти каждый человек может вполне приемлемо выступать перед публикой, если только он обладает верой в себя и страстно волнующей его идеей.

По мнению Карнеги, выработать уверенность в собственных силах можно, делая именно то, что вы боитесь делать, и внимательно разбирая наиболее удачные случаи из своего опыта. Поэтому он заставлял всех своих студентов выступать на каждом занятии курсов. Сочувствие аудитории было обеспечено: ведь все они были в одной лодке. Постоянной практикой слушатели курсов развивали в себе смелость, уверенность, энтузиазм и переносили затем эти качества в свои частные разговоры.

Дейл Карнеги говорит, что зарабатывает себе на жизнь отнюдь не преподаванием ораторского искусства – это не более чем случайное обстоятельство. Главным его делом является помощь людям в преодолении страха в себе и развитии мужества.

Поначалу он читал только курс ораторского искусства, но студенты, которые приходили к нему учиться, были в основном деловыми людьми. Многие не входили в учебную аудиторию уже в течение тридцати лет. Большинство из них платили за свое обучение в рассрочку. Они хотели быстрых результатов – таких, которые можно было бы использовать буквально на следующий день при деловых встречах и выступлениях перед группами людей.

Таким образом, Карнеги был просто вынужден работать быстро и целенаправленно. И следствием этого обстоятельства явилось создание им совершенно уникальной системы подготовки, представляющей поразительную комбинацию ораторского искусства, умения торговать, искусства человеческих взаимоотношений и прикладной психологии.

Отнюдь не будучи рабом догмы, он создал курс, который столь же реален, как сама жизнь, но гораздо более интересен.

По окончании курса слушатели создают собственные клубы и продолжают встречаться друг с другом еще долгие годы. В Филадельфии одна группа из девятнадцати человек в зимние месяцы собирается каждые две недели в течение семнадцати лет. Слушателям курсов часто приходится преодолевать расстояния в пятьдесят и даже сто миль, чтобы принять участие в занятиях. Один студент с этой целью еженедельно совершал поездки из Чикаго в Нью-Йорк.

Профессор Гарвардского университета Уильям Джеймс любил говорить, что средний человек развивает только десять процентов своих умственных способностей. Дейл Карнеги, помогая деловым людям выявлять их скрытые возможности, явился создателем одного из самых значительных движений в образовании взрослых людей.

Лоуэлл Томас, 1936 год