

Как да печелим приятели и да влияем на другите

Дейл Карнеги

Предговор към новото преработено издание

„Как да печелим приятели и да влияем на другите” е публикувано през 1937 г. В ограничен петхиляден тираж. Нито Дейл Карнеги, нито издателството „Саймън енд Шустър” очакват да продадат повече от този скромнен тираж. За тяхно изумление книгата изведнъж се превръща в сензация и печатницата бълва нови и нови тиражи, за да удовлетвори нарастващото търсене. „Как да печелим приятели и да влияем върху другите” заема достойно място в историята на книгоиздаването като един от най-големите бестселъри на всички времена. Книгата засяга актуална тема и удовлетворява потребност, която е нещо повече от чудата приумица във времето след Голямата депресия, за която свидетелства постоянният интерес към нея на книжния пазар чак до 90 – те години, повече от половин век по-късно.

Дейл Карнеги казва, че е по-лесно да спечелиш един милион долара, отколкото да наложиш израз в английският език. „Как да печелим приятели и да влияем върху другите” е такъв израз – цитиран, парафразиран, парафродиран, използван в безброй контексти, от политически карикатури до романи. Самата книга е преведена на почти всички езици, притежаващи писменост. Всяко поколение я преоткрива и се убеждава в актуалността ѝ.

Това налага един логически въпрос: Защо е необходимо да се преработва книгата, която е доказала и продължава да доказва притегателната си сила и универсалност? Защо да променяме нещо радващо се на несъмнен успех?

За да си отговорим на този въпрос, трябва да знаем, че самият Дейл Карнеги през целият си живот неуморно преработва своите произведения. „Как да печелим приятели и да влияем на другите” е написана, за да послужи като учебник в курсовете му по „Ораторско майсторство и човешки взаимоотношения” и до днес все още се използва в тях. До смъртта си през 1955 г. той постоянно актуализира и обогатява самия курс, за да отговаря на развиващите се потребности на все по-широката аудитория. Никой не е толкова чувствителен, колкото Дейл Карнеги, към променящите се области на съвременния живот. Той постоянно усъвършенства методите си на преподаване. Книгата му за ораторско майсторство е усъвременявана неколkokратно. Ако бе живял по-дълго, той несъмнено би преработил „Как да печелим приятели и да влияем на другите” така, че по-добре да отразява промените в света след 30-те години.

Много от имената на видни личности в книгата, добре познати по времето, когато тя излиза от печат, вече не са известни на голяма част от съвременните читатели. В съвременния социален микроклимат някои примери и изрази звучат чудато и старомодно, като викториански роман. Това оказва неблагоприятен ефект върху важното послание и цялостното въздействие на книгата.

Затова целта на настоящето преработено издание е да направим книгата по-разбираема и по-въздействаща за съвременния читател, без да променяме съдържанието ѝ. Единствените промени в „Как да печелим приятели и да влияем на другите” се свеждат до известни съкращения и осъвременяване на някои примери. Непроменен остава стремителният, жив стил на Карнеги. Запазен е дори жаргонът от 30-те години. Дейл Карнеги пише така, както говори – цветисто, темпераментно, непосредствено.

Затова и делото, и книгите му са все така неизменно живи и убедителни. Всяка година хиляди хора от целият свят преминават курсовете на Карнеги. Хиляди други четат и изучават „Как да печелим приятели и да влияем на другите” и се вдъхновяват от принципите, залегнали в нея, за да направят живота си по-добър. За всички тях предлагаме това ново преработено издание – едно великолепно творение в съдържателно и езиково отношение.

Дороти Карнеги
(съпруга на Дейл Карнеги)

Как бе написана тази книга и защо

През първите трийсет и пет години на XX в. Американските издателства публикуват над двеста хиляди различни заглавия. Повечето от книгите са убийствено скучни, а много са финансов провал. „Много ли казах? Президентът на една от най-големите издателски къщи в света ми призна, че неговата компания със седемдесет и пет годишен опит в книгоиздаването въпреки всичко била на загуба при седем от всеки осем издадени заглавия.

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

Уместни въпроси. Ще се опитам да отговоря на тях.

От 1912 г. Насам водя курсове за бизнесмени и професионалисти в Ню Йорк. Отначало те включваха само ораторско майсторство – курсове по красноречие, предназначени да обучават чрез практически упражнения зрели хора да мислят спокойно и да изразяват идеите си по-ясно и точно, по-образно и с повече самоувереност както в служебни разговори, така и пред аудитория.

Постепенно, с течение на годините, осъзнах, че тези хора имат нужда да се обучават в деликатното изкуство да общуват с другите в всекидневните си делови контакти не по-малко, отколкото от обучение в красноречие.

Постепенно осъзнах също, че и аз самият отчаяно се нуждаю от подобно обучение. Хвърляйки поглед назад през годините, аз съм потресен колко често не съм проявявал деликатност и разбиране. Как ми се иска някой да беше сложил една книга като тази в ръцете ми преди двайсет години! Какъв безценен дар щеше да ми бъде тогава!

Социалните взаимоотношения са може би най-големият проблем, пред който човек се изправя, особено ако се занимава с бизнес. Но същото се отнася и за домакините, архитектите и инженерите. Преди няколко години едно проучване под егидата на Фондация „Карнеги“ за повишаване квалификацията на учителите разкри един факт от изключителна важност. Той бе потвърден по-късно от други проучвания в Технологичния институт „Карнеги“, а именно че дори в техническите области като инженерството само около 15% от финансовия успех се дължи на техническите знания, а около 85% - на човешките качества – на личността и лидерските способности.

В продължение на много години всеки сезон водя курсове в Клуба на инженерите във Филаделфия и в Нюйоркския клон на Американския институт по електроинженерство. През курсовете ми са минали може би около 1500 инженери. Те идваха при мен, защото най-после бяха разбрали, след години наблюдения и опит, че най-добре платените служители в тяхната професия често не са онези, които са най-вещите в инженерните науки. Специалистите инженери, счетоводители или архитекти биват наемани срещу полагаемата се заплата. Но човекът, който притежава технически познания плюс способност убедително да излага идеите си, да поема лидерска роля и да мобилизира другите, неизменно ще бъде по-добре заплатен.

Не е ли логично да се предположи, че колежа в тази страна са помислили за провеждането на обучение по тази толкова високо ценена способност? Но ако е открит дори един рационално ориентиран, практически курс за възрастни от този род дори поне в един колеж на тази страна, то това е убягнало от вниманието ми.

Чикагският университет и обединените училища на Християнската младежка организация (YMCA) проведоха допитване от какъв тип познания се интересуват възрастните.

Това проучване струваше 25 000 долара и отне две години. Заключениеният му етап се проведе в Меридън, Кънектикът. Този град бе избран като типично американски. Всеки негов възрастен жител бе интервюиран и помолен да отговори на 156 въпроса – от рода на „Какво работите?“, „Какво образование имате?“, „Как прекарвате свободното си време?“, „Колко печелите?“, „Какво е хобито ви?“, „Амбициите ви?“, „Проблемите ви?“, „В какво област бихте желали да се усъвършенствате?“ – и така нататък. Проучването показва, че на първо място възрастният човек се интересува от здравето си, а на второ – от хората: как да ги разбира, как те да го разбират, как да направи така, че да го харесват, как да накара другите да споделят неговият начин на мислене.

Комитетът провеждащ допитването, реши да организира такъв курс за възрастни в Меридън. След доста усърдно търсене на практически учебник по въпроси, не откри нищо подходящо. Накрая се обърна към един от най-големите авторитети по обучението за възрастни дали му е известно някое

издание по проблема. „Не,” бе отговорил той.”Наясно съм какво искат тези хора. Но книгата, която им трябва още не е написана.”

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

Понеже такава нямаше, опитах се да напиша едно, което да използвам в моите курсове. То е в ръцете ви. Надявам се да ви бъде полезно.

Подготвяйки се за написването на тази книга, прочетох всичко, което успях да открия по въпроса – статии в вестници и списания, съдебни архиви, съчинения на старите философи и на съвременните психолози. Освен това наех изследовател професионалист, който прекара година и половина по разни библиотеки, прочете всичко, което аз бях пропуснал, прерови дебелия томове по психология, прегледа стотици статии и безброй биографии, опитвайки се да установи как великите исторически личности са се справяли в общуването с хората. Изчетохме биографиите им от Юлий Цезар до Томас Едисон. Спомням си, че прочетохме над сто биографии само на Теодор Рузвелт. Бяхме решени да не пестим нито време, нито средства, за да открием всяка практична идея, използвана някога от някого през вековете за спечелване на приятели и за упражняване на влияние върху другите.

Аз лично разговарях с десетки успели хора, някои от тях световно известни – изобретателите Маркони и Едисон, политически водачи като Франклин Д. Рузвелт и Джеймс Фарли, видни бизнесмени като Оуен Д. Ъънг, филмови звезди като Кларк Гейбъл и Мери Пикфорд, изследователи като Мартин Джонсън Опитвах се да разбера какви похвати са използвали във взаимоотношенията си с другите.

Въз основа на целият този материал подготвих кратка беседа под надслов „Как да печелим приятели и да влияем на другите”. Беше кратка наистина в началото. Но скоро прерасна в лекция, за изнасянето на която ми бе необходим час и половина. Години наред изнасях тази лекция всеки сезон пред курсистите на института „Карнеги” в Ню Йорк.

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

Тази книга не бе написана по обичайния начин. Тя израсна така, както израства дете. Израсна и се разви в тази лаборатория благодарение опита на хиляди хора.

Преди години започнахме с няколко правила, отпечатани на листче с размерите на пощенска картичка. На следващата година отпечатахме по-голяма картичка, после листовка, после поредица от брошури, всяка следваща по-голяма по обем и съдържание. След петнайсет години експерименти и изследвания се появи тази книга.

Правилата, изложени тук, не са просто теория или предположения. Те са истинско вълшебство. Колкото и невероятно да звучи, виждал съм как прилагането им буквално предизвиква революция в живота на мнозина.

Ето един пример. В курса се включи човек, който имаше триста и четиринайсет служители. Години наред той ги бе критикувал и съдил без задръжки и такт. Чужди му бяха любезността, похвалните думи и насърчението. След като усвои принципите, изложени в тази книга, този човек рязко промени жизнената си философия. Сега неговата организация работи в дух на лоялност, ентусиазъм и сътрудничество. Триста и четиринайсет врагове се превърнаха в триста и четиринайсет приятели. Както той самият гордо заяви пред курса, „Някога, когато минавах покрай служителите си, никой не ме поздравяваше. Те извърщаха глава, когато видеха, че идвам. Но сега всичките са ми приятели и дори портиерът се обръща към мен на малко име.”

Този работодател спечели повече пари, повече свободно време и, най-важното, много повече щастие в работата и в семейството си.

Нямат брой търговците, чиито продажби скочиха рязко в резултат на прилагането на тези принципи. Много от тях спечелиха нови клиенти, които преди бяха ухажвали безуспешно. Хора на ръководни длъжности придобиха по-голям авторитет и получиха по-високо заплащане. Един от тях

каза, че заплатата му била рязко повишена в резултат на прилагането им. Друг един служител на Филадельфийската газова компания, на шейсет и пет годишна възраст, бил заплашен от понижение заради агресивното си поведение и неумението си да ръководи хората. Обучението не само го спаси от понижението, но му донесе повишение и по-добра заплата.

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

Хората често се удивляват от постигнатите резултати. Те изглеждат като вълшебство. Понякога обзети от ентузиазъм, ми се обаждат вкъщи през почивните дни, защото нямат търпение да изчакаят четирийсет и осем часа, за да разкажат за успехите си на редовното занятие на курса.

Един господин толкова се развълнувал след разговор за тези принципи, че до късно през нощта ги обсъждал с други курсисти. В три сутринта останалите се прибрали по домовете си, но той бил толкова разтърсен от осъзнаването на грешките си, толкова вдъхновен от разкрилият се пред него нов, по-богат свят, че не могъл да заспи. Изобщо не мигнал тази нощ, нито на следващия ден, нито на следващата нощ.

Какъв беше този човек? Наивен, слабообразован индивид, готов да се запали по всяка налудничава идея? Нищо подобно. Беше изтънчен, преситен от живота търговец на предмети на изкуството, с богат опит, говорещ свободно три езика, завършил два европейски университета.

Докато пишех тази глава, получих писмо от един германец от старата школа, аристократ, чиито прадеди поколения наред са служили на династията Хохенцолерн като дворцови военни. Писмото му, написано на трансатлантически параход, разказва за прилагането на тези принципи с жар, граничеща с фанатизъм.

Друг един господин от Ню Йорк, завършил „Харвард“ – богат, собственик на голяма фабрика за килими, заяви, че за четиринайсет седмици обучение е научил повече за деликатното изкуство как да влияе на другите, отколкото през четирите години, прекарани в колежа. Абсурдно ли е това? Смешно? Или невероятно? Разбира се, вие имате право да го наречете както си искате. Аз само съобщавам, без да коментирам, какво заяви един несъмнено преуспял, консервативно настроен харвардски възпитаник пред около шестстотин души в Йейлския клуб в Ню Йорк в четвъртък, 23 февруари 1933 г.

„В сравнение с това, което бихме могли да бъдем – казва прочутият професор от „Харвард“ Уилям Джеймс, - ние сме само наполовина будни. Използваме само малка част от физическите и умствени си способности. Най-общо казано, човек далеч не достига границите на възможностите си. Той притежава способност от най-различно естество, които често не използва.“

Възможности, които „често не използвате“! Единственото предназначение на тази книга е да ви помогне да откриете, да развиете и да се възползвате от тези скрити и неизползвани ценни качества.

Доктор Джон Г.Хибън, бивш ректор на университета „Принстън“, казва: „Образованието е способността да се справяш с изпитанията, пред които те поставя животът.“

Ако след прочитането на първите три глави на тази книга не сте поне малко по-подготвени да се справяте със ситуациите, в които ви поставя животът, значи по отношение на вас тази книга е пълен провал. Защото, както казва Хърбърт Спенсър, „голямата цел на образованието е не знанието, а действието“. А това е книга за действието.

Дейл Карнеги, 1936 г.

Девет съвета за това как да извлечете максималното от тази книга

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

Какво е това вълшебно изискване? Много е просто: у вас трябва да се породи дълбок, неопределим стремеж да се научите, твърда решителност да развиете уменията си да общувате с хората.

Как може да предизвикате у себе си такъв импулс? Като постоянно си напомняте колко важни са тези принципи за вас. Представете си как овладяването им ще ви помогне да живеете по-богат и по-

щастлив живот. Повтаряйте си отново и отново: „Моята популярност, щастието ми, чувството, че съм ценен, зависят до голяма степен от умението ми да общувам с хората.”

2. Прочетете всяка глава първо бегло, за да получите обща представа за нея. Вероятно ще се изкушите да продължите веднага със следващата. Но недейте. Освен ако четете просто за забавление. Ако обаче четете тази книга, защото искате да развиете умението си да общувате, върнете се и препрочетете внимателно всяка една глава. В далечен план това ще ви спести време и ще бъдете възнаградени с търпението.

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

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

5. Познавам една жена, която беше офис мениджър на голяма застрахователна компания в продължение на петнайсет години. Всеки месец тя препрочиташе всички договори за застраховки, сключени от фирмата. Точно така четеше едни и същи договори месец след месец, година след година. Защо? Защото опитът я бе научил, че само по този начин клаузите на договорите ще бъдат винаги ясни в съзнанието ѝ.

Преди време прекарах почти две години в писане на книга за ораторско майсторство и установих, че от време на време трябва да се връщам, за да си припомня какво съм написал по-рано в собствената си книга. Удивителна е бързината, с която забравяме.

И така ако искате да извлечете истинска трайна полза от тази книга, не си мислете, че ще е достатъчно да я прегледате веднъж. След като я прочетете задълбочено, всеки месец трябва да отделяте няколко часа, за да я преглеждате отново. Дръжте я постоянно на бюрото пред себе си. Разгръщайте я често. Непрекъснато си повтаряйте огромните възможности за напредък. Помнете, че прилагането на тези принципи може да се превърне в автоматизиран навик само ако постоянно и енергично си ги повтаряте и ги спазвате. Друг начин няма.

6. Бърнард Шоу е казал: „Ако обучаваш някого на нещо, той никога няма да се научи.” Шоу е прав. Процесът на обучение е активен двустранен процес. Ние се учим, действайки. Затова, ако искате да усвоите принципите, с които ще се запознаете в тази книга, направете нещо по въпроса. Прилагайте тези принципи при всяка възможност. Ако не го сторите, бързо ще ги забравите. Само приложеното на практика знание се задържа в човешката памет.

Вероятно ще ви се стори трудно да прилагате тези съвети постоянно. Знам това, защото аз съм написал тази книга, и въпреки това често ми е трудно да прилагам всичко, което препоръчвам в нея. Например, когато сте недоволни много по-лесно е да критикувате и да осъждате, отколкото да се опитате да разберете гледната точка на другия. Често е по-лесно да намерите недостатъци, отколкото нещо, което да похвалите. Затова, докато четете не забравяйте, че не просто се опитвате да получите информация. Опитвате се да си създадете нови навици. Да, опитвате се да живеете по нов начин. Това изисква време, упорство и всекидневно спазване на правилата.

Затова често се обръщайте към тези страници. Гледайте на тях като на практическо ръководство по човешки взаимоотношения. И когато сте изправени пред някакъв специфичен проблем, например как да общувате с дете, да убедите в нещо съпруга(та) си или да удовлетворите каприза на ядосан клиент, не бързайте да постъпите по естественият, импулсивен начин. Той обикновено е неправилен. Вместо това разгънете тази книга и прегледайте пасажите, които сте подчертали. После приложете прочетеното и вижте какъв магически ефект има.

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

8. Президентът на голяма банка от Уолстрийт разказа веднъж пред курса за високоефективната система, която използва за самоусъвършенстване. Този човек не беше учил много, но беше станал

един от водещите финансисти в Америка. Той призна, че дължи до голяма степен успеха си на постоянното прилагане на тази измислена от самият него система. Ето какво прави той. Ще си послужи със собствените му думи, опитвайки се да ги възпроизведа възможно най-точно.

„От години си водя бележник, в който записвам всичките си срещи за деня. Семейството ми никога не прави планове за мен в събота вечер, защото знае, че част от тази вечер посвещавам на щателен самоанализ и оценка. След вечеря се усамотявам, отварям бележника и премислям отново всички интервюта, разговори и срещи през седмицата. Задавам си въпроси от типа: „Какви грешки допуснах този път?“ „В какво успях и дали не можех да се справя още по-добре?“, „Каква поука мога да си извлека от този случай?“

Не рядко установявах, че този седмичен анализ ме прави много нещастен. Често се удивлявах от собствените си грешки. Разбира се, с годините грешките ставаха все по-редки. Понякога се изкушавах сам да се потупам по рамото. Практикувах тази система за самоанализ и самообразование години и тя направи за мен повече от всичко друго, което някога съм опитвал.

Тя ми помогна да усъвършенствам способността си за вземане на решения, както и във всичките ми контакти. Горещо ви я препоръчвам”.

Защо не използвате подобна система, за да проверявате ефекта от приложението на изложените в тази книга принципи? Ако го сторите от това ще има двояк резултат.

Първо, ще се окажете участник в образователен процес както интересен, така и много полезен.

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

9. Водете си бележки кога и как сте приложили тези принципи. Бъдете конкретни. Посочвайте имена, дати, резултати. Воденето на такъв дневник ще ви подтикне към по-големи усилия, а и какво удоволствие ще бъде да си ги прегледате някоя вечер след много години!

ЗА ДА ИЗВЛЕЧЕТЕ МАКСИМАЛНОТО ОТ ТАЗИ КНИГА

1. Развийте у себе си дълбок, непреодолим стремеж да усвоите принципите на човешките взаимоотношения.

2. Прочетете всяка глава два пъти, преди да продължите със следващата.

3. Докато четете, спирайте често и си задавайте въпроса как можете да приложите всеки съвет.

4. Подчертайте всяка важна идея.

5. Преглеждайте книгата всеки месец.

6. Прилагайте тези принципи при всяка възможност. Използвайте книгата като практическо ръководство, което ви помага да решавате всекидневните си проблеми.

7. Превърнете учението в забавна игра, като предложите на някой близък да ви глобява с известна сума всеки път, когато ви хване, че нарушавате някой от тези принципи.

8. Всяка седмица проверявайте какъв напредък сте отбелязали. Задайте си въпроса какви грешки сте допуснали, какви успехи сте постигнали и каква поука сте си извели за бъдещето.

9. Водете си бележки кога и как сте приложили тези принципи.

ПЪРВА ЧАСТ

Основни техники на общуването

1

„Ако искате да събирате мед, не преобръщайте кошера”

На 7 май 1931 г. Най-сензационното преследване в историята на Ню Йорк се увенчава с успех. След седмици издирване Кроули, по прякор „Двата пищева” – стрелецът убиец, пълен въздържател при това – е притиснат до стената, уловен в капан в жилището на приятелката си на Уест Енд Авеню.

Сто и петдесет полицаи и детективи обсаждат скривалището му на последния етаж. Пробиват дупки в покрива и се опитват да изкарат Кроули, известен още и като „убиеца на ченгета”, навън със сълзотворен газ. Поставят картечници по околните сгради и в продължение на повече от час из един от най-люксовите квартали на Ню Йорк ехтят pistolетни изстрели и картечни откоси. Приклекнал зад един тапициран стол, Кроули непрекъснато обстрелва полицаите. Десетхилядна развълнувана тълпа зрители наблюдава битката. Това е нещо невиждано преди по улиците на Ню Йорк.

Когато Кроули е заловен, полицейския комисар Е.П. Мърлуни обявява този отчаян престъпник с двата pistolета за един от най-опасните в историята на Ню Йорк. „Той убива за щяло и нещяло”, безапелационен е комисарят.

Но в каква светлина се вижда самият Кроули? Това ни е известно, защото, докато полицията обстрелва апартамента, той написва писмо, адресирано „до всички, за които това би представлявало интерес”. Докато пише, шуртящата от раните му кръв оставя по хартията червена диря. В писмото се казва: „В гърдите ми се крие уморено, но добро сърце – сърце, което никому не би сторило зло.”

Малко преди това Кроули се забавлявал с приятелката си на някакъв черен път в Лонг Айланд. Един полицаи неочаквано се приближил до колата и поискал документите му. Без да каже дума, Кроули извадил pistolета си и напълнил полицаия с олово. Нещастникът се свлякъл на земята, а Кроули изскочил от колата, грабнал служебният му револвер и изстрелял още един куршум в мъртвото тяло. И този убиец казва: „В гърдите ми се крие уморено, но добро сърце – сърце, което никому не би сторило зло”.

Кроули е осъден да умре на електрическият стол. Когато пристига в отделението за осъдени на смърт в Синг Синг, да не мислите, че казва: „Заслужих си го, задето убивах хора”? Нищо подобно! Той казва: „Ето какво получих, задето се защитавах.”

Ще ме попитате какво целя, като ви разказвам тази история? Ами да ви накарам да разберете, че Кроули „Двата Пищова” не се вини за нищо. Това необичайно ли е за престъпниците? Ако така смятате чуите следното:

„Прекарах най-хубавите години от живота си, като осигурявах на хората безгрижни удоволствия, устройвах им забавления, а в отплата получавам само оскърбления и вечно съм преследван.”

Казва го Ал Капоне. Да, най-печално известният обществен враг в Америка, най-зловещият ганстерски бос в Чикаго. Капоне не вини себе си. Той действително се смята за благодетел на обществото – неоценен и неразбран благодетел.

Същото смята и Дъч Шулц, преди да падне покосен от ганстерски куршуми в Нюарк. Дъч Шулц, един от най-пропадналите типове в Ню Йорк, заявява в интервю за пресата, че е благодетел на обществото. И си вярва.

Имах много интересна кореспонденция по този въпрос с Люис Лос, директор на зловещо известният нюйоркски затвор Синг Синг в продължение на много години. Той казваше: „Малцина от престъпниците в Синг Синг се смятат за лоши хора. Те са хора като вас и като мен. И се обосновават, обясняват. Готови са да ви кажат защо се е наложило да разбият сейфа или да не се помайват със спуська. Повечето от тях търсят някакво обяснение – лъжливо или логично, за да оправдаят противообществените си деяния дори пред себе си, и упорито твърдят, че въобще не е трябвало да попадат в затвора.”

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

Джон Уонамейкър, собственик на веригата магазини, носещи неговото име, веднъж признава: „Преди трийсет години разбрах, че е глупаво да мъмриш хората. Достатъчно грижи си имам с това да преодолявам собствените си недостатъци, за да се измъчвам и от факта, че Бог не е сметнал за необходимо да разпреди по равно интелигентността.”

Уонамейкър усвоява рано тази поука, но аз самият трябваше да правя грешка след грешка в продължение на три десетилетия, преди да започне да ми просветва, че в деветдесет и девет от сто случая хората не критикуват себе си за нищо, колкото и да грешат.

Критиката е безполезна, защото кара човек да се защитава и обикновено го провокира да отстоява правотата си. Критиката е опасна, защото нанася много скъпата всекиму гордост, чувството колко е важен, и предизвиква негодуване.

Б.Ф. Скинър, световноизвестният психолог, доказва с опитите си, че ако награждаваме животното за добро поведение, то се учи много по-бързо и запомня наученото много по-добре, отколкото ако го наказваме за лошо поведение. По-късни изследвания са показали, че същото се отнася и за хората.

Ханс Селие, друг голям психолог, казва: „Колкото силно жадуваме за одобрение, толкова се ужасяваме и от неодобрението”.

Негодуването, което предизвиква критиката, понижава духа на служители, близки и приятели, без да променя обстоятелствата, които са я предизвикали.

Джордж Б. Джонстън от Инид, Оклахома, отговаря за безопасността в една машиностроителна компания. Едно от задълженията му е да следи работниците да носят каските си, докато са на работното си място. Той разказва, че винаги, щом попаднел на работници без каски, им напомнел много авторитетно какво гласи правилникът и че те трябва да се съобразяват с него. Често, след като си тръгнел, работниците сваляли отново каските.

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

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

Теодор Рузвелт вини Тафт, но дали самият Тафт обвинява себе си? Не, разбира се. Със сълзи на очи той се кълне: „Не виждам как другояче бих могъл да постъпя.”

Кой е виновен? Рузвелт или Тафт? Честно казано не знам и не ме интересува. Това, което се опитвам да ви докажа, е че всичките критики на Теодор Рузвелт не успяват да убедят Тафт, че не е прав, а само го принуждават да се защитава и да заявява с сълзи на очи: „Не виждам как другояче бих могъл да постъпя.”

Или да вземем например петролният скандал в Тийпот Доум. В началото на 20-те години вестниците не престават да публикуват статии, пълни с възмущение. Скандалът разтърси нацията! Такова нещо не се е случвало в обществения живот на Америка от незапомнени времена. Ето как изглеждат фактите в този скандал: Албърт Б. Фол, министър на вътрешните работи в кабинета на Хардинг, е натоварен с отдаването под аренда на държавните петролни резерви в Елк Хил и Тийпот Доум, пазени за нуждите на военноморският флот. Провежда ли Фол търг? Нищо подобно! Той дава тлъстия апетитен договор право в ръцете на приятеля си Едуард Л. Дохъни. А какво прави Дохъни? Ами дава на Фол така наречен „заем” от сто хиляди долара. После Фол своеволно изпраща в района морски пехотинци, които да прогонят конкурентите, чийто кладенци в съседство черпят петрол от Елк Хил. Последните, прогонени с оръжие от територията им, хукват да се оплачат в съда и така избухва скандалът „Тийпот Доум”. От разнеслото се зловоние се срутва администрацията на Хардинг, на цялата нация ѝ прилошава, Републиканската партия е заплашена от срив, а Албърт Б. Фол отива зад решетките.

Фол е осъждан яростно, както малцина други обществени фигури. Дали се е покаял? Нищо подобно! Години по-късно Хърбърт Хувър намеква в една своя реч, че смъртта на президента Хардинг се дължала на тревогите и притесненията от това, че един приятел го предал. Когато госпожа Фол чува това, тя скача от стола и крещи: „Какво! Хардинг предаден от Фол? Не! Съпругът ми никога никого не е предавал. Цялата къща, пълна със злато, не би го изкушила да направи нещо нередно. Той е този, който беше предаден, пожертван и разпнат!“

Това е то човешката природа. Злодеите винят всички други, освен себе си. Такива сме хората. И когато утре се изкушим да критикуваме някого, да си спомним Ал Капоне, Кроули „Двата пицкова“ и Албърт Фол. Разберете, критиката е като гълъбите, които винаги се връщат у дома. Разберете, че човекът, когото критикувате, вероятно ще се защитава и ще ви отвърне с хули, или като мекушавият Тафт ще каже: „Не виждам как другояче бих могъл да постъпя.“

Сутрината на 15 април 1865 г. Ейбрахам Линкълн е на смъртно легло в спалнята на един ефтин пансион точно срещу театъра „Форд“, където по него стреля Джон Уилкс Бут. Дългото му тяло е проснато по диагонал на възкърсо легло с провиснала пружина. На стената виси ефтина репродукция на прочутата картина на Роза Боньор „Конският пазар“, а евтина газова лампа унило примигва с жълтеникава светлина.

Докато Линкълн умира, военният министър Стентън казва: „Там лежи най-съвършеният държавник, когото светът някога е виждал.“

Каква е тайната на успеха на Линкълн с хората? Аз съм изучавал живота му десет години и посветих три на написването и пренаписването на книга, озаглавена „Линкълн – непознатият“. Вярвам, че съм изучил личността и живота му толкова подробно и пълно, колкото въобще е възможно. Особено се занимавах с методите му на общуване с хората. Критикувал ли ги е той? О, да. Като млад в Пиджън Крик Вали, Индиана, той не само критикува, но и пише писма и стихотворения, в които осмива разни хора и оставя писмата по селските пътища, където със сигурност ще ги намерят. Едно от тези писма предизвиква негодуване, което трае цял живот.

Скоро след като става практикуващ адвокат в Спрингфийлд, Илинойс, Линкълн напада противниците си открито във вестниците. Но веднъж прекалява.

През есента на 1842 г. Той се подиграва с един суетен, свадлив политик на име Джеймс Шийлдс. Осмива го в анонимно писмо, публикувано в спрингфийлдския „Джърнъл“. Градът се смее до забрава. Шийлдс, който е чувствителен и горд, кипва от възмущение. Той открива кой е авторът на писмото, скача на коня, намира Линкълн и го предизвиква на дуел. Линкълн не иска да се бие. Той е противник на дуелите, но не може да излезе от положение без да загуби честа си. Предложено му е той да избере оръжието. Тъй като има дълги ръце избира кавалерийска сабя и взема уроци по фехтовка от един възпитаник на „Уест Пойнт“. На уреченият ден се среща с Шийлдс на пясъчен нанос на Мисисипи, готов да се бие до смърт, но в последния момент секундантите ги спират и предотвратяват дуела.

Това е най-потресаващата случка в живота на Линкълн. Тя се превръща в безценен урок в отношенията му с хората. Той никога вече не написва оскърбително писмо. Никога вече не подиграва, нито критикува някого за каквото и да било. През гражданската война Линкълн многократно сменя генералите начело на армията на Потомак и всеки от тях – Макклеланд, Поуп, Бърнсайд, Хукър, Мийд – на свой ред допуска трагични грешки и кара Линкълн да крачи отчаяно из стаята. Половината страна яростно осъжда некадърните генерали, но Линкълн – „без злост към никого, с великодушие към всички“ – запазва спокойствие. Една от любимите му максими е: „Не съдете, за да не бъдете съдени“.

И когато госпожа Линкълн и други говорят рязко за южняците, Линкълн отвръща: „Не ги съдете, те са такива, каквито и вие щяхте да бъдете при подобни обстоятелства.“

А ако някой някога е имал основание да критикува, това без съмнение е Линкълн. Да вземем само един пример:

Битката при Гетисбърг се води през първите три дни на юли 1863 г. Вечерта на 4 юли Лий започва да се оттегля на юг, а буреносни облаци изсипват пороен дъжд. Когато Лий стига Потомак с разбитата си армия, вижда пред себе си непреодолимо препятствие – пълноводна река, а зад гърба му

е победоносната армия на Севера. Лий е в капан. Не може да се измъкне. Линкълн разбира това. Ето един прекрасен, изпратен от бога шанс да бъде пленена армията на Лий и войната да свърши веднага. И така, обзет от надежда, Линкълн нарежда на Мийд да не свиква военен съвет, а да нападне незабавно Лий. Линкълн изпраща по телеграфа нарежданията си, а после и по специален пратеник до Мийд като настоява за незабавни действия.

А какво прави генерал Мийд? Точно обратното на това, което му е наредено. Свиква военен съвет, нарушавайки заповедите на Линкълн. Колебае се. Протака. Изпраща по телеграфа всевъзможни оправдания. Отказва направо да нападне Лий. Накрая водите на реката спадат и войските на Лий преминават Потомак.

Линкълн е вбесен. „Какво означава това?“ – крещи той пред сина си Робърт. – Велики Боже! Какво означава това? Бяха ни в ръцете – трябваше само да ги хванем, но нищо, което казвах или правех, не можа да накара армията да се помръдне. При такива обстоятелства едва ли не всеки генерал би могъл да победи Лий. Аз да бях отишъл там, можех да го разбия.”

Горчиво разочарован, Линкълн сядва и написва на Мийд писмо. Не забравяйте, по това време в живота си Линкълн е изключително консервативен и умерен в изказванията си. И така, това писмо, написано от него през 1863 г. Е равносилно на най-суровото порицание.

”Драги генерале,

Не вярвам, че осъзнавате мащабите на нещастieto, произтичащо от бягството на Лий. Той беше в ръцете ни и залавянето му би увенчало неотдавнашните ни успехи с достоен завършек и би сложило край на войната. При така създалото се положение войната може да продължи безкрайно. Щом не можяхте без особен риск да нападнете Лий миналият понеделник, как бихте го сторили на юг от реката, след като можете да вземете със себе си малко хора – не повече от две трети от наличните сили? Илюзия би било да се надявате, а и аз не очаквам да постигнете много сега. Вие пропуснахте златна възможност и аз съм неизмеримо опечален от това.”

Как мислите че реагира Мийд, когато прочита това писмо?

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

Предполагам – това е само едно предположение, - че след като написва писмото, Линкълн поглежда през прозореца и си казва: „Почакай. Може би не бива да бързам толкова. Лесно е да си седя тук на спокойствие в Белият дом и да нареждам на Мийд да напада. Но ако бях в Гетисбърг и бях видял толкова кръв, колкото Мийд през последната седмица, ако виковете на ранените и умиращите звучаха в ушите ми, може би и аз нямаше да бързам толкова да нападам. Ако имах предпазливият характер на Мийд, сигурно и аз щях да постъпя така. Както и да е, вече е късно. Ако изпратя това писмо, ще си излея яда, но ще предизвикам Мийд да направи опит да се защити. Ще го принудя да ме хули. Това ще провокира лошо отношение към него, авторитетът му на командир ще бъде подкопан и това може би ще стане причина да се оттегли от армията.”

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

Теодор Рузвелт признава, че когато като президент бил изправен пред сложен проблем, имал навика да се обляга назад и да поглежда големият портрет на Линкълн, окачен над бюрото му в белият дом, и да си задава въпроса: „Какво би направил Линкълн на мое място? Как би решил проблема?”

Следващият път, когато се изкушите да разкритикувате някого, измъкнете от джоба си петдоларова банкнота, погледнете лика на Линкълн на нея и са запитайте: „Как би подходил Линкълн към този проблем?”

Марк Твен от време на време губи контрол над себе си и пише писма, от които едва ли не хартията започва да пуши. Веднъж например пише на един човек, който е предизвикал гнева му: „На вас ви трябва разрешение за погребение. Само да си отворите устата, и аз ще се погрижа да го получите.” В друг случай пише на един редактор за опитите на коректора „да подобри моя правопис и

пунктуация”: „Уредете нещата според приложеният тук мой екземпляр и се погрижете коректорът да си запази съветите в кашата, в която се е превърнал разваленият му мозък.”

След като написва подобни злостни писма, Марк Твен започва да се чувства по-добре. Излива си яда, а написаното не причинява никаква вреда, защото съпругата му тайничко измъква писмата от пощата. Те остават неизпратени.

Познавате ли някой, когото искате да промените, да подредите живота му и да го направите по-добър? Чудесно. Това е хубаво. Аз го подкрепям. Но защо не започнете от себе си? От чисто егоистична гледна точка това е много по-полезно, отколкото да се опитвате да промените другите – и далеч не толкова опасно. Конфуций казва: „Не мърмори заради снега на покрива на съседа ти, когато собственият ти праг не е почистен.”

Когато бях млад и много се стараех да впечатлявам хората, написах едно глупаво писмо до Ричард Хардинг Дейвис, писател, който някога беше светило на литературния небосклон на Америка. Пишех статия за едно списание и помолих Дейвис да ме посвети в методите си на работа. Няколко седмици преди това бях получил отнякъде писмо, в края на което бе отбелязано: „Продиктувано, но непрочетено.” Бях силно впечатлен. Реших, че авторът на писмото трябва да е много зает и важен човек, голяма клечка. Аз изобщо не бях толкова зает, но исках да направя впечатление на Ричард Хардинг Дейвис, затова затова завърших кратката си бележка с думите: „Продиктувано, но непрочетено.”

Той въобще не си направи труда да отговори на писмото ми. Просто ми го върна, като отдолу беше надраскал: „Лошото Ви възпитание надминава всякакви граници.” Наистина, бях сбъркал и може би си бях заслужил укора. Но както всеки друг на мое място, аз възнегодувах. Толкова се чувствах засегнат, че когато десет години по-късно прочетох съобщението за смъртта на Ричард Хардинг Дейвис, единствената мисъл, която се появи в съзнанието ми (срамувам се да го призная), беше обидата, която ми бе нанесъл.

Ако искате да предизвикате омраза, която да трае десетилетия и да не угасне, докато сте живи, достатъчно е да отправите някаква язвителна критика, независимо доколко убедени сте в правотата ѝ.

Когато общуваме с хора, помнете, че имате работа не с трезвомислещи същества, а със същества, изтъкани от емоции и предубеждения, мотивирани от гордост и суета.

Острата критика кара чувствителният Томас Харди, един от най-добрите романисти, дал своя принос в съкровищницата на английската литература, да се откаже завинаги от писането на белетристика. Критиката тласка английският поет Томас Чатъртън към самоубийство.

Бенжамин Франклин, който в младостта си не се отличавал с особена тактичност, става толкова дипломатичен, толкова умен с отношенията си с хората, че го изпращат посланик в Франция. Каква е тайната на успеха му? „Не говоря лошо за никого и казвам всичко хубаво, което зная за всекиго”, споделя той.

Всеки глупак може да критикува, да съди и недоволства – и повечето го правят.

Но се иска характер и самоконтрол, за да бъдеш разбиращ и прощаващ.

Карлайл казва: „Големите хора си проличават по това как се отнасят с малките хора.”

Боб Хувър, прочутият летец-изпитател и чест участник в демонстрационни полети, се завръща у дома си в Лос Анжелис от авиошоу в Сан Диего. Както е описано в списание „Флайт Оперейшънс”, на двайсет и два метра височина и двата мотора внезапно спират. С умела маневра той успява да приземи самолета и никой не пострадва, но самолетът тежко аварира.

Първата работа на Хувър след аварийното кацане е да провери горивото. Както и предполага витловият самолет от времето на Втората световна война е зареден с гориво за реактивен самолет вместо бензин.

Когато се връща на летището, той поисква да се срещне с механика, който е подготвил самолета му за полет. Младежът се е поболял от притеснение заради грешката си и Хувър го заварва да плаче. Той не можел да понесе мисълта, че е станал причина за загубата на един много скъп самолет и за малко не е погубил три човешки живота.

Можете да си представите колко е разгневен Хувър и какви ругатни би изблъбвал пилотът за подобна небрежност. Но Хувър не се скарва на механика, не го упреква дори. Вместо това той го

прегръща през рамо и му казва: „За да разбереш, че съм сигурен, че това повече никога няма да се повтори, искам утре да се погрижиш за моя F-51”.

Родителите често се изкушават да упрекнат децата си. Сигурно очаквате да кажа да не го правите. Не. Ще кажа само” ”*Преди да ги упрекувате, прочетете едно от класическите произведения на американската журналистика – „Татко забравя”*. То излиза първо като уводна статия в „Пийпълс Хоум Джърнъл”. Препечатваме го с разрешението на автора в съкратения вариант , в който е публикувано в „Рийдърс Дайджест”.

„Татко забравя” е една от онези миниатюри, които – написани спонтанно в изблик на искрени чувства – намират отзвук в душите на толкова много читатели, че стават любими на всички и се препечатват години наред. От първото си публикуване, пише авторът У. Ливингстън Ларнд, „Татко забравя” е препечатвана в стотици списания и издания за дома, във вестници в цялата страна. Препечатвана е в почти пълен текст на много езици. Давал съм разрешението на хиляди хора, които са искали да я четат в училища, църкви и на лекции. Тя звучи „в ефир” по безброй поводи и в безброй програми. Колкото и да е странно, използват я колежански издания и гимназиални списания. Понякога някоя миниатюра по необясним начин „попада право в целта”. Тази несъмнено е такава.”

ТАТКО ЗАБРАВЯ

У. Ливингстън Ларн

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

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

На закуска също намерих за какво да ти се скарам. Разливаше ту това, ту онова, ядеше лакомо, без да сдъвкваш добре, слагаше си лактите на масата. Намаза си прекалено много масло на филията. Когато тръгна да си играеш, а аз – да хвана влака, ти се обърна, помахаше ми и извика: „Довиждане , татко!”. А аз се намръщих и отвърнах: „Какво си се прегърбил!”

Следобед всичко започна отначало. Още като идвах по пътя, те видях да играеш на топчета, коленичих на земята. Беше си скъсал чорапите. Засрамах те пред приятелите ти, като те подкарвах пред себе си към къщи. Казах ти, че чорапите струват пари и ако трябваше сам да ги купуваш, ще внимаваш повече. Представяш ли си, сине, един баща да каже такова нещо!

Спомняш ли си, по-късно докато четях в библиотеката, ти влезе плахо, с някаква болка в погледа? Аз те изгледах над вестника, недоволен, че си ме прекъснал, и ти спря на вратата. „Какво искаш – кисело попитах аз.

Ти нищо не каза, но се втурна през стаята, обви ръце около врата ми и ме целуна. Малките ти ръчички ме прегърнаха с обич, която Бог е запазил в сърцето ти и която дори пренебрежението не може да угаси. А после избяга нагоре по стълбите.

Синко, малко след това вестникът се изплъзна от ръцете ми и ме обхвана ужасен, сковаващ страх. Какво е направил с мен навикът? Навикът да търся недостатъци, да упреквам – това бе моята награда за теб като дете. Не че не те обичам, просто очаквам прекалено много от теб. Меря те с аршина на собствените си години.

Твоят характер е белязан с толкова доброта, проникателност и преданост. Сърцето ти е великодушно и чисто като изгрева на планините. Затова се втурна спонтанно да ме целунеш за лека нощ. Всичко друго загуби значение за мен тази вечер, сине. Дойдох при леглото ти в тъмното и коленичих засрамен тук!

Това е жалка компенсация. Знам, че не би разбрал тези неща, ако ти ги кажа, когато си буден. Но утре ще бъда истински татко! Ще бъдем приятели, ще страдам, когато ти страдаш, ще се смея, когато се смееш. Ще прехапвам език, когато думите напират нетърпеливи. Ще си повтарям като в ритуал: „Той е само дете – едно малко дете!”

Страхувам се, че си мислех за теб като за голям човек. А като те гледам сега, синко, сгушил си се в креватчето, виждам, че си още съвсем мъничък. До вчера майка ти те носеше на ръце и ти отпускате главичка на рамото ѝ. Прекалено много исках от теб, прекалено много.

Вместо да съдим хората, да се опитаме да ги разберем. Да се опитаме да си представим защо постъпват по един или друг начин. Това е много по-полезно и по-интересно от критиката. Освен това поражда съчувствие, търпимост и доброта. „Да знаеш всичко, означава да прощаваш всичко”.

Както казва д-р Джонсън: „И Бог дори не се опитва да съди човека преди края на дните му”.

Защо ние с вас да го правим?

ПРИНЦИП № 1

Не критикувайте, не съдете и не недоволствайте.

2

Голямата тайна на изкуството да общуваш

Има един единствен на света начин да накарате някого да направи нещо. Замисляли ли сте се за това? Да, само един-единствен начин. Като накарате другият да поиска да го направи. Запомнете друг начин няма.

Естествено, можете да накарате някого да поиска да ви даде часовника си, като опрете пистолет в гърдите му. Можете да накарате служителите ви да ви съдействат, като ги заплашите с уволнение. Можете да накарате едно дете да направи това, което искате, с бой или заплахи. Но тези жестоки методи имат крайно нежелани последици.

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

А какво е това, което искате?

Зигмунд Фройд е казал, че всичко което правим, произтича от два мотива – сексуалният нагон и желанието за величие.

Джон Дюи, един от най-проницателните американски философи, се изразява малко по-различно. Д-р Дюи казва, че най-дълбокият стремеж в природата на човека е „желанието да бъдем важна личност”. Запомнете това: „желанието да бъдем важни”. То е съществено. В тази книга често става дума за него.

Какво е това, което искате? Не е много, но малкото неща, които наистина искате, ги жадувате горещо. Ето нещата, които желаят повечето хора:

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

Почти всички тези желания обикновено се удовлетворяват – освен едно. Но съществува една жажда, почти толкова дълбока и непреодолима като жаждата за храна или сън, която рядко се удовлетворява. Фройд я нарича „желание за величие”. Дюи я нарича „желанието да бъдем важна личност”.

Линкълн започва едно свое писмо с думите: „Всеки обича комплиментите”. Уилям Джеймс казва: „Най-дълбокият принцип на човешката природа е ненаситната жажда да бъдем оценени”. Забележете той не говори за „мечта”, „желание” или „стремеж”, а за „ненаситна жажда”.

Това е един неутолим, постоянен глад и хората, които наистина го удовлетворяват, са рядкост, но държат другите в ръцете си и „дори собственикът на погребалното бюро скърби, когато умрат”.

Желанието да се чувстваме значими съставлява едно от основните различия между хората и животните. Ето един пример: като малък докато живееш във фермата в Мисури, баща ми отглеждала

чистокръвни свине от породата „дюрок джързи“ и породисти белоглави говеда. Показвахме ги на провинциалните панаири за животни из целият Среден Запад. Печелехме първи награди с дузини. Баща ми закачваше сините ленти на парче бял муселин и когато в къщата идваха приятели или гости, го изваждаше, хващаше единият край, а аз – другия и показваше наградите си.

Прасетата не се интересуваха от спечелените от тях награди. Но за баща ми те имаха голямо значение. Караха го да се чувства важна личност.

Ако предците ни не бяха тласкани от този страстен порив да се чувстват важни личности, цивилизацията не би била възможна. Иначе какво би ни отличавало от животните.

Именно това желание да се почувства значим тласка един необразован и беден продавач в бакалия да изучи учебниците по право, намерени на дъното на един варел със стари вещи, купен срещу петдесет цента. Сигурно сте чували за него. Казва се Линкълн.

Тази неутолима жажда вдъхновява Дикенс да напише безсмъртните си романи. Тя тласка Кристофър Рен да сътвори своите симфонии от камък. Тя кара Рокфелер да натрупа милиони, които така и не похарчва! Същата тази жажда кара най-богатото семейство в града да си построи къща, която е прекалено голяма за нуждите му.

Заради нея искате да се обличате по последна мода, да карате най-новите модели коли и да говорите за изключителните си деца.

Тя подмамва много момчета и момичета да се включат в банди и да извършват криминални деяния. Според Е.П. Мълруни, бивш полицейски комисар от Ню Йорк, средностатистическият млад престъпник е преизпълнен със съзнание за своята изключителност и първото му желание след ареста е да стане сензация и пресата да го превърне в герой. Непривлекателната перспектива да отиде в затвора изглежда твърде далечна, когато може да се наслаждава на снимката си наред с тези на спортни величия, кино и телевизионни звезди и политици.

Ако ми кажете откъде идва самочувствието ви, ще ви кажа какъв сте. Това определя вашият характер. То е най-важното нещо. Ето например Джон Д. Рокфелер се чувства важна личност, като дава пари за издигането на модерна болница в Пекин, за да се погрижи за милиони бедни китайци, които не е виждал и никога няма да види.

От друга страна Дилинджър се чувства важна персона, като става бандит, обира банки и убива. Когато агентите на ФБР го преследват, той нахълтва в една ферма в Минесота и заявява: „Аз съм Дилинджър! Той се гордее, че е Обществен враг Номер Едно. „Няма да ви нараня, защото аз съм Дилинджър!“ – казва той.

Да, единствената значителна разлика между Дилинджър и Рокфелер се състои в това откъде извира чувството им за важност.

Историята е пълна със забавни примери за прочути хора, които непрестанно се борят да получат доказателства за своята изключителност. Дори Джордж Вашингтон държи да бъде наричан „Негово Превъзходителство, Президентът на Съединените щати“, а Колумб настоява за титлата „Адмирал на океана и вицецрал на Индия“. Екатерина Велика отказва да отваря писма, които не са адресирани до „Нейно императорско величество“, а госпожа Линкълн се нахвърля в Белият дом върху госпожа Грант като тигрица и крещи: „Как смеете да седате в мое присъствие, без да съм ви поканила!“

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

Хората понякога се преструват на инвалиди, за да спечелят съчувствие и внимание и да ги забележат. Да вземем например госпожа Маккинли. Тя задоволява безползната си потребност от зачитане на нейната личност, като принуждава съпруга си, президентът на Съединените щати, да пренебрегва важни държавни дела, за да стои часове край нея в леглото, да я прегръща и приспива. Тя подхранва неутолимата си жажда за внимание, като настоява той да стои край нея по време на посещенията при зъболекарят и веднъж вдига скандал, защото се налага да я остави сама там, за да се срещне с държавния секретар Джон Хей.

Писателката Мери Робъртс Райнхарт веднъж ми разказа за една интелигентна и жизнерадостна млада жена, която се превърна в инвалид, за да попадне в центъра на вниманието. Един ден – разказа ми госпожа Райнхарт – тази жена трябваше да погледне действителността в очите и може би факта, че остарява. Очакваха я дълги самотни години и нямаше почти нищо, на което да се надява.

Тя легна на легло и в продължение на десет години възрастната ѝ майка кръстосваше напред-назад до третият етаж, носеше подноси, гледаше я. „Един ден майка ѝ, изтощена от непосилните грижи, се разболя и умря. Мнимата болест на дъщеря ѝ продължи няколко седмици. После тя стана, облече си дрехите и заживя отново.”

Някои авторитети твърдят, че човек може действително да полудее, за да открие в омагьосаната страна на безумието чувството за собствена си значимост, което не е изпитвал в суровата действителност. В Съединените щати има много повече болни от психически заболявания, отколкото от всички други болести, взети заедно.

Каква е причината за лудостта?

Никой не може да отговори еднозначно на такъв въпрос, но е известно, че някои болести, като например сифилисът, разрушават мозъчните клетки и довеждат до лудост. Всъщност около половината от всички психически болести се дължат на физически причини като мозъчни увреждания, алкохол, токсини и травми. Но другата половина – и това е ужасното в цялата история, – другата половина хора, които полудяват, видимо нямат никакви органични увреждания на мозъчните клетки. При аутопсията, когато изследват мозъчната им тъкан под най-мощни микроскопи, тя е на вид толкова здрава, колкото вашата и моята.

Защо полудяват тези хора?

Зададох този въпрос на главния лекар на една от най-реномираните ни психиатрични болници. Този лекар, получил най-високите научни степени и най-престижните награди за познанията си в тази област, ми призна искрено, че няма представа защо хората полудяват. Никой не знае това със сигурност. Но каза също, че много хора, които полудяват, намират в лудостта чувство за собствената си значимост, което не са успели да изпитат в реалния свят. Разказа ми една такава история: „Точно сега имам една такава пациентка, чийто брак се е оказал трагедия. Тя копнеела за любов, сексуално удовлетворение, деца и обществен престиж, но живота разбил всичките ѝ надежди. Съпругът ѝ не я обичал. Отказвал дори да се храни заедно с нея, накарал я да му сервира в стаята му на вторият етаж. Тя нямала деца, нито водела светски живот. Полудяла и във въображението си се развела със съпруга си и си върнала моминското име. Сега вярва, че се омъжила за английски аристократ, и настоява да я наричат лейди Смит.

Колкото до децата, сега всяка вечер си представя, че е станала майка. Винаги когато отида да я видя, ми казва: „Докторе, снощи родих дете.”

Животът някога е разбил кораба на мечтите ѝ в остриите скали на действителността. Но в слънчевата въображаема страна на лудостта корабът ѝ влиза в пристанището с опънати платна и попълнен вятър.

Трагично ли е това? О, не знам, Нейният лекар ми казва: „Ако можех да протегна ръка и да ѝ върна разума, не бих го сторил. Така тя е много по-щастлива.”

Ако някои хора така жадуват да се чувстват значими, че полудяват, за да го постигнат, представете си какви чудеса можем да постигнем, като засвидетелстваме на хората искреното си възхищение отсам границата на безумието.

Един от първите делови хора в Америка, който започва да получава заплата над един милион долара на година (по времето, когато няма общ доход и печелещият по петдесет долара на седмица се смята за заможен), е Чарлс Шуобс. Той е избран от Андрю Карнеги за първи президент на новосформираната „ЩнайTED Стейтс Стийл Къмпани” през 1921 г., когато Шуоб е само на трийсет и осем години. (По-късно Шуоб напуска „ЩЕС Стийл” и поема затъналата в проблеми „Бетлехем Стийл Къмпани”, която превръща в една от най-печелившите компании в Америка.)

Защо Андрю Карнеги плаща по един милион долара на година, или повече от три хиляди долара на ден, на Чарлс Шуоб? Защо? Защото Шуоб е гений? Не. Защото знае повече за производството на

стомана от другите? Глупости. Чарлс Шуоб сам ми е казвал, че има много работници, които знаят повече за производството на стомана от него.

Шуоб казва, че е получавал тази заплата най-вече заради уменията си да работи с хора. Попитах го как го прави. Ето тайната, според собствените му думи – думи, които би трябвало да се излеят от бронз и да се поставят във всеки дом и училище, във всеки магазин и офис в тази страна; думи, които децата трябва да заучат наизуст, вместо да си губят времето да зубрят спреженията на латинските глаголи или количеството годишен валеж в Бразилия; думи, които ще променят живота ни, стига само да ги следваме:

„Смятам уменията да предизвикам ентузиазъм у хората за най-голямото свое богатство. Начинът да развиеш най-доброто у един човек е като го цениш и насърчаваш. Нищо не убива човешката амбиция така, както критиката на началниците. Аз никога никого не критикувам. Вярвам в стимулите. Затова охотно хваля, но рядко търся недостатъци. Ако нещо ми хареса, *аз одобрявам от сърце и съм щедър в похвалите.*”

Така постъпва Шуоб. Но така ли правят повечето хора? Не, тъкмо обратното. Ако нещо не им харесва, те крещат на подчинените си; ако пък им харесва, си мълчат. Както гласи старото стихче: „Веднъж сторих зло и все това чувам; дважд сторих добро, но никога не го чух.”

Шуоб казва: „ При неизброимите ми познанства в живота, срещи с много и големи хора в различни части на света, още не съм срещнал такъв, колкото и велик да е, който да не е свършил по-добра работа и да не е вложил повече усилие в обстановката на одобрение, отколкото в обстановката на критика.”

Честно казано, това е една от основните причини за феноменалният успех на Андрю Карнеги. Той хвали сътрудниците си публично, и насаме. Карнеги иска да ги похвали дори на надгробният си паметник. Той сам си написва епиграф, който гласи: „Тук лежи човек, който знаеше как да събира около себе си по-умни от него хора.”

Една от тайните на успехите на първия Джон Д. Рокфелер в отношенията му с хората се крие в това, че искрено ги цени. Например, когато един от партньорите му, Едуард Т. Бедфорд, загубва един милион долара на фирмата с неизгодна покупка в Южна Америка, Джон би могъл да го обвинява, но той знае, че Бедфорд е направил най-доброто, на което е способен, и не обсъжда повече случая. Дори намира нещо, което да похвали – той поздравява Бедфорд, че е успял да спаси 60% от инвестираните средства. „Това е прекрасно – казва му той, - Ние от горния етаж не винаги се справяме толкова добре.”

В архива ми има една история, която знам, че е измислена, но тя илюстрира една истина и аз ще ви я разкажа.

В края на усилен работен ден една фермерка слага на масата пред мъжете купчина сено. И когато те възмутено питат дали си е загубила ума, тя отвърща: „Че какво толкова, откъде да знам, че ще забележите? Готвя ви от двайсет години и през цялото това време не съм чула и една дума, която да покаже, че не ядете сено.”

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

Един мой курсист разказа за молбата, която съпругата му отправила. Заедно с група други жени от църквата тя участвала в някаква програма за самоусъвършенстване. Помолила го да ѝ помогне, като посочи шест неща, които могат да я направят по-добра съпруга. Ето какво разказа той пред курса: „Бях изненадан. Честно казано, би ми било лесно да посоча шест неща, които бих искал да променя в себе си – за Бога, тя би могла да посочи стотици неща, които би искала аз да променя в себе си. Но не го направих. Казах ѝ: „ Нека да си помисля и ще ти отговоря утре сутринта.”

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

Когато се прибрах вечерта, кой, мислите, ме посрещна на вратата? Точно така. Жена ми. Беше готова да се разплаче. Излишно е да казвам, че бях изключително доволен, че не и отправих критики, както бе поискала.

Следващата неделя в църквата, след като тя бе разказала случилото се, няколко жени от групата ѝ дойдоха при мен с думите: „Това е най-милото нещо, за което сме чували през живота си.” Тогава осъзнах каква сила се криеше в похвалата.”

Флоренц Зигфелд, най-зрелищният режисьор, смайвал някога Бродуей, си спечелва завинаги репутация с тънкото умение „да прославя американското момиче”. Той упорито избира едно след друго разни невзрачни създания, които никой не би погледнал повторно, и ги превръща на сцената в блестящи, загадъчни и прелъстителни образи. Познавайки стойността на похвалата и доверието, той кара жените да се чувстват красиви със своята галантност и внимание. Той е практичен – повишава заплатата на момичетата от хора от трийсет долара на седмица на цели сто седемдесет и пет. Държи се кавалерски – при премиера във „Фоли” изпраща на всички звезди в състава телеграми, а момичетата от хора отрупва с рози от сорта „американска красавица”. Веднъж се поддадох на манията да се пости и шест дни не ядох нищо. Не беше трудно. В края на шестия ден бях по-малко гладен, отколкото в края на втория. Но познавам, както и вие познавате, хора, които биха сметнали за престъпление, ако позволят на роднините си или служителите си да останат шест дни без храна. Но ги оставят по шест дни, шест седмици, понякога по шестдесет години без сърдечно одобрение, което им е нужно не по-малко от храната.

Когато Алфрет Лънт, един от големите актьори на своето време, играе главна роля в „Среща във Виена”, той казва: „Нищо не ми трябва повече от храна за самоуважение”.

Ние храним децата си, приятелите си, служителите си, но колко рядко подхранваме самоуважението им! Даваме им ростбиф и картофи за енергия, но пропускаме да им кажем добра дума, похвала, която ще звъни в паметта им години наред, като неземна музика.

В една от радиопрограмите си „Краят на историята” Пол Харви изтъква, че искрената похвала може да промени живота на човека. Разказва как преди години една учителка в Детройт помолила Стиви Морис да ѝ помогне да намери една изгубена в класната стая мишка. Разбира те ли, тя оценила факта, че природата е дарила Стиви с нещо, което никой друг от присъстващите в стаята не притежавал – изострен слух, като компенсация за слепотата му. Но тогава за първи път някой оценил слуховите способности на Стиви. Сега, години по-късно, той казва, че тази похвала била началото на нов живот за него. От този момент нататък той развивал таланта на слуха си в крайна сметка под сценичното име Стиви Уондър станал един от най-големите и до днес изпълнители и автори на популярна музика.

Някои читатели, четящи тези редове, сега си казват: „Пфу, ласкателства! Глупости! Опитвал съм. Не помага – не и ако си имаш работа с интелигентни хора!”

Разбира се, ласкателството рядко помага при проникателните хора. То е плитко, егоистично и неискрено. Редно е да бъде разкрито и обикновено така става. Наистина, някои хора са толкова жадни за похвали, че ще приемат всичко, както умираещият от глад човек би ял треви и червеи.

Дори кралица Виктория се е поддавала на ласкателства. Министър-председателят Бенджамин Дизраели признава, че в отношенията с кралицата той не ги скъпял. Ако използваме собствените му думи, той ги сипел „твърде щедро”. Но Дизраели е един от най-изисканите, ловки и умели управници на обширната Британска империя. Той е гениален в работата си. Онова, което се е удавало на него, едва ли би се удало на нас. Ласкателството ще ви навреди повече, отколкото ще ви помогне. То е фалшиво и също като фалшивите пари в крайна сметка ще ви докара беля, ако го пробутате някому.

Каква е разликата между похвалата и ласкателството? Много просто. Едното е искрено, а другото – неискрено. Едното идва от сърцето, другото от устата. Едното е безкористно, другото – користно. Едното предизвиква всеобщо възхищение, другото – всеобщо отрицание.

Неотдавна видях бюст на мексикански герой генерал Алваро Обрегон в двореца „Чапултепек” в Мексико Сити. Под бюста бяха издълбани в бронза следните мъдри слова: „Не се страхувай от неприятелят, който те напада. Страхувай се от приятелите, които те ласкаят.”

Не! Не! Не! Не ви съветвам да ласкаете! Далеч съм от подобна мисъл! Говоря за един нов начин на живот. Нека повтора. *Говоря за един нов начин на живот.*

Крал Джордж V имал шест максими, окачени на стените на кабинета му в Бъкингамския дворец. Една от тях гласи: „Научи ме да не предлагам и да не получавам евтини похвали.“ Това е то ласкателството – евтина похвала. Веднъж прочетох определение на ласкателството, което може би си струва да повтора: „Ласкателството е да казваш на другия точно онова, което той самият си мисли за себе си.“

„Каквото и език да използвате – казва Ралф Толдо Емерсон – не можете никога да изразите нещо друго освен това, което сте.“

Ако трябваше просто да сипем ласкателства, всеки би го правил и всички щяхме да бъдем специалисти по човешки взаимоотношения.

Когато не сме заети да обмисляме някакъв конкретен проблем, обикновено прекарваме около 95% от времето си в мисли за себе си. Ако малко спрем да мислим за себе си и се замислим за добрите страни на другия, няма да се налага да прибъгваме до ласкателството – толкова евтино и фалшиво, че проличава още преди да сме го изrekli.

Едно от най-пренебрегваните безценни качества на ежедневието ни е похвалата. Кой знае защо, забравяме да похвалим сина си или дъщеря си, когато са получили добра оценка, забравяме да насърчим децата си, когато за първи път успеят да изпекат кекс или да направят къщичка за птици. Нищо не доставя на децата повече удоволствие от този родителски интерес и одобрение.

Следващият път, когато в клуба си хапнете вкусно филе миньон, помолете да предадат на главния готвач, че е било отлично приготвено, а когато уморен продавач се отнесе към вас с необикновена любезност, не го отминавайте с мълчание.

Всеки свещеник, лектор или оратор познава разочарованието да излее душата си пред публиката и да не получи нито една похвална дума. Това, което важи за професионалистите, важи с двойна сила за служителите в офиси, магазини и фабрики, за роднините и приятелите ни. В отношенията си с хората не бива да забравяме никога, че всички, с които общуваме са хора и жадуват похвали. Добрите думи доставят наслада всекиму.

Опитайте се да оставяте след себе си приятна следа от искрици благодарност навсякъде откъдето минавате. Ще се изненадате как те ще запалят пламъчета на приятелства, които до следващото ви посещение ще са се разгорели неимоверно.

Едно от задълженията на Памела Дънам от Ню Фърфийлд, Кънектикът, била да надзирава един портиер, който си вършел работата недобросъвестно. Другите служители често му се присмивали и хвърляли боклуци по коридорите, за да се види как той не си върши работата. Нещата се били влошили дотам, че се губело ценно време.

Пам се опитала безуспешно да мотивира този човек по различни начини. Тя забелязала, че той понякога се справя особено добре с работата си. Поставила си за цел винаги да го похвалва за това в присъствието на други хора. Той започнал да работи все по-добре с всеки изминал ден и не след дълго станал отличен работник. Сега си върши работата чудесно и другите също го признават и го хвалят. Искрената похвала успява там, където критиката и подигравките не действат.

Ако обиждате хората, това не само няма да ги промени, но е и неоправдано. Има една стара пословица, която съм изрязал и залепил на огледалото, така, че неизбежно да я виждам всеки ден:

„Минавам по този път само веднъж; затова всяко добро, което мога да направя, всяка добрина, която мога да проявя към някое човешко същество – трябва да сторя сега.

Не бива да го отлагам и пренебрегвам, защото втори път няма да мина по този път.“

Емерсон казва: „Всеки човек, когото среща, ме превъзхожда в някакво отношение. Затова аз се уча от него.“

Ако това важи за Емерсон, не е ли вероятно да важи хиляди пъти повече за мен и за вас? Спрете да мислите за собствените си постижения, за собствените си нужди. Опитайте се да видите добрите страни у другия. После забравете за ласкателствата. Похвалата ви трябва да бъде честна и искрена. „Одобрявайте от сърце и бъдете щедри в похвалите“ и хората ще ценят думите ви и ще ги

носят в сърцето си през целият си живот – години след като вие самият сте забравили какво сте казали.

ПРИНЦИП №2

Похвалата ви трябва да бъде искрена.

3

„Който стори това – светът ще му принадлежи.
Който не успее, ще крачи самотен по пътя си.”

През лятото често ходя на риболов в Мейн. Аз лично много обичам ягоди със сметана, но съм установил, че по някаква необяснима причина рибите предпочитат червеите. Затова, когато ходя за риба, не обръщам внимание на това какво обичам аз самият, а какво обичат рибите. Не слагам на кукичката ягода с сметана, а провесвам червей или скакалец пред устата на рибата и питам: „Не ти ли се иска да похапнеш от това?”

Защо не влагаме същият здрав разум, когато се опитваме да спечелим хората?

Точно така постъпва британският министър-председател Лойд Джордж по време на Първата световна война. Когато го питат как е успял да остане на власт, след като другите военни водачи – Уилсън, Орландо и Клемансо – вече са забравени, той отвърща, че ако оставането му на върха трябва да се обясни с една причина, тя ще е, че на кукичката трябва да се закачва онова, което е по вкуса на рибата.

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

Затова единственият възможен начин да влияете на другите е, като говорите онова, което те искат, и им показвате как да го получат.

Спомнете си това, утре, когато се опитвате да накарате някого да направи нещо. Ако например не искате децата ви да пушат, не им четете проповеди и не им говорете за това какво искате вие. Покажете им обаче, че цигарите могат да им попречат да ги приемат в баскетболният отбор или да спечелят спринта на сто метра.

Добре е да помните това, независимо дали си имате работа с деца, телета или шимпанзета. Ето ви един пример: веднъж Ралф Уолдо Емерсон и синът му се опитвали да вкарат едно теле в обора. Но допуснали обичайната грешка да си мислят само за това какво искат те – Емерсон бутал, телето, а синът му го дърпал. Но и телето постъпило точно като тях – мислело само за това какво то иска, затова запънало крака и упорито отказвало да си тръгне от пасбището. Прислужницата ирландка ги видяла как се мъчат. Тя не умеела да пише есета и книги, но поне в този случай проявила повече здрав разум от Емерсон. Помислила за това какво иска телето, пхнала майчин пръст в устата му и го оставила да го смуче, след което кротко го отвела в обора.

Всичко, което сте правили от деня на раждането си досега, сте го правили, защото сте искали нещо. Ами когато направихте онова голямо дарение на Червеният кръст? Да, то също не прави изключение. Направили сте дарението защото сте искали да помогнете, да направите нещо прекрасно, безкористно и великодушно. „Доколко сте сторили на одного от тия Мои най-малки братя, Мене сте го сторили.”

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

Хари А. Овърстрийт пише в поучителната си книга „Как да влияем на човешкото поведение”: „Всяко действие произтича от нещо, което силно желаем.... и най-добрият съвет, който може да се даде на желаещите да убеждават другите, било в работата, в семейството, в училището или в политиката, е :Първо, събудете у другия силно желание. Който стори това – светът ще му принадлежи. Който не успее, ще крачи самотен по пътя си.”

Андрю Карнеги, бедният шотландски младеж, който отначало работи за два цента на час, оставя наследство от триста шейсет и пет милиона долара, рано научава, че единственият начин да влияем на хората е, като се съобразяваме с онова, което иска другият. Той е ходил на училище само четири години, но знае как да общува с хората.

Ето един пример. Съпругата на брат му се поболява от притеснение заради двамата си синове. Те учат в „Йейл“ и са толкова заети със собствените си работи, че забравят да пишат вкъщи и не обръщат никакво внимание на отчаяните писма на майка си.

Тогава Карнеги се обзалага на сто долара, че ще получи отговор още с утрешната поща. Някой се съгласява да склучи облога и той написва на племенниците си по едно писмо, като в послепис споменава между другото, че изпраща на всеки от тях по пет долара.

Но пропуска да сложи в плика парите.

Отговорите пристигат веднага с благодарности до „скъпият чичо Андрю“ за милото писмо – останалото можете да допишете сами.

Друг подобен пример разказва Стан Новак от Кливланд, Охайо, който посещаваше един от моите курсове. Една вечер Стан се прибира от работа и намира малкия си син Тим риташ и пишущ на пода на дневната. На следващият ден той трябва да тръгне на детска градина, но се инати. Естествената реакция на Стан би била да изпрати момчето в стаята му и да заяви, че най-добре е да свикне с мисълта, че ще отиде в детската градина, защото няма друг избор. Но Стан разбира, че с това няма да убеди Тим и дори синът му да отиде в детската градина, ще го направи с нежелание, и затова сяда и си задава въпроса: „Ако аз бях Тим какво би ме накарало да се радвам, че ще отида на детска градина?“ Двамата с жена му правят списък на всички забавни неща, които се правят там – рисуване направо с пръсти, песнички, нови приятели. После започват да действат. После започват да действат. „Всички се заехме да рисуваме с пръсти на кухненската маса – жена ми Лил другият ми син Боб и аз. Всички се забавлявахме. Не след дълго Тим надничаше от тъгълчето. После поиска да участва. „О не! Първо трябва да отидеш на детска градина, за да се научиш да рисуваш по-този начин!“ С целият ентузиазъм, който успях да извадя у себе си, аз му разказах за всички неща от списъка, така че да може да ги разбере – обясних му колко забавно ще бъде в детската градина. На следващата сутрин си мислех, че съм станал първи. Слязох долу и намерих Тим заспал на стола в дневната. „Какво правиш тук? – попитах го. „Чакам да отида на детска градина. Не искам да закъснея.“ Ентузиазмът на цялото семейство беше събудил у Тим силно желание, каквото никакви обяснения и заплахи не биха могли да постигнат.

Утре може да ви се наложи да убедите някого да направи нещо. Преди да заговорите, спрете и се запитайте: „Как мога да накарам този човек да поиска да го направи?“

Този въпрос ще ни възпре да не се хвърлим необмислено в ситуация, говорейки напразно за това какво искаме. С

Някога наемах голяма зала в един нюйоркски хотел за двайсет дни всяка година, за да изнасям там цикъл от лекции.

Веднъж в началото на сезона внезапно ме уведомиха, че наемът ми е вдигнат почти трикратно. Тази вест стигна до мен, след като билетите бяха отпечатани и разпродадени.

Единствено, аз не бях съгласен да платя увеличението, но каква полза да изнасям моето мнение по въпроса? Те се интересуваха от това, което те искат. Затова няколко дни по-късно реших да се срещна с управителя.

Казах му:

„Бях малко смутен от вашето писмо, но въобще не ви обвинявам. Ако бях на ваше място, сигурно и аз бих постъпил така. Ваше задължение като управител на хотела е да осигурите максималната възможна печалба на хотела. Ако не го сторите, ще ви уволнят, и с право. Нека сега вземем лист хартия и да запишем предимствата и недостатъците за вас, ако настоявате за това повишение на наема.“

Взех една бланка, прекарах черта през средата и написах над едната колона „предимства“, а над другата – „недостатъци“.

Под „предимства” написах: „залата се освобождава”. Казах: „Ще имате предимството, че залата ще бъде свободна за танцови забави и конференции. Това е голямо преимущество, защото за тях ще ви платят много повече, отколкото аз ще ви платя за изнасяне на цикъл лекции. Ако аз заемам залата двайсет дни в разгара на сезона, това сигурно означава за вас да изгубите изгодна сделка.

Сега да видим недостатъците. Първо, вместо да повишите прихода си от мен, вие ще го намалите. Всъщност, дори ще го загубите, защото аз не съм в състояние да плащам исканият от вас наем. Ще бъда принуден да провеждам курса другаде.

Има и друг недостатък. Тези лекции привличат тълпи от образовани и културни хора във вашия хотел. За вас това е добра реклама, нали така? Всъщност, ако похарчите пет хиляди долара за реклама във вестниците, няма да доведете в хотела си толкова хора, колкото ви водя аз с тези лекции. За един хотел това е важно, нали?

Докато говорех, аз вписах тези два „недостатъка” в съответната графа и подадох листа на управителя с думите: „Моля ви внимателно да обмислите предимствата и недостатъците за вас и после да ми съобщите решението си.”

На следващият ден получих писмо, с което ме уведомяваха, че наемът ми ще се повиши само с 50% вместо с 300%.

Обърнете внимание, аз получих това намаление без да кажа и дума за това какво аз искам. През цялото време говорих за това, което другият искаше, и затова как може да го получи.

Да предположим, че бях направил, онова, което е най-близо до ума. Че бях се втурнал в кабинета му с думите: Какво значи това, да ми повишавате наема три пъти, след като знаете, че билетите са отпечатани и съобщенията са разпратени? Триста процента! Това е подигравка! Абсурд! Няма да ги платя!”

Какво щеше да стане тогава? Щеше да избухне спор, а нали знаете как свършват споровете. Дори да го бях убедил, че греша, гордостта нямаше да му позволи да отстъпи.

Ето един от най-добрите съвети, изказвани някога за деликатното изкуство на човешките взаимоотношения. Хенри Форд казва: „Ако въобще има тайна на успеха, тя е в умението да разбереш гледната точка на другия, да се опиташ да видиш нещата от неговия ъгъл, а след това от своя собствен.”

Това е толкова добър съвет, че искам да го повторя: *„Ако въобще има тайна на успеха, тя е в умението да разбереш гледната точка на другия, да се опиташ да видиш нещата от неговия ъгъл, а след това от своя собствен.”*

Толкова е просто, толкова е очевидно, че всеки би трябвало да го забележи от пръв поглед. Но 90% от хората на земята го пренебрегват в 90% от случаите.

Искате ли пример? Погледнете писмата си на бюрото си утре сутринта и ще видите, че повечето от тях нарушават това важно правило и не отговарят на здравия разум. Ето едно писмо, написано от ръководителя на радио отдела на една рекламна агенция, която има представителства из целият континент. Писмото е изпратено до директорите на месните радиостанции в цялата страна. (В скоби съм посочил собствената си реакция на всеки абзац.)

До
Г-н Джон Бланк
Бланквилд
Индиана

Уважаеми господин Бланк,
Фирмата *желае да запази позициите си на водеща рекламна агенция в областта на радиото.*

(Кого го интересува какво желае вашата фирма? Аз си имам мои собствени проблеми. Банката обявява ипотеката на къщата ми за просрочена, бръмбарите ми съсипват ружите, фондовият пазар вчера се срути. Тази сутрин изпуснах влака в осем и четвърт. Снощи не ме поканиха на забава у семейство Джонс. Лекарят ми каза, че имам високо кръвно, неврит и пърхот. И какво? Пристигам в кабинета си тази сутрин притеснен, отварям пощата и някакъв си мнителен мухльо от Ню Йорк

седнал да ми плещи какво желае неговата фирма. Ха! Ако само знаеше какво впечатление оставяше писмото му, би напуснал рекламната дейност и би започнал да произвежда дезинфекционни разтвори.)

Рекламните проекти на нашата агенция създадоха на практика първата на практика национална мрежа. Нашите реклами в ефир поддържат висок рейтинг и ни сред другите агенции от години.

(Ти си голям и богат на върха, така ли? И какво от това? Пет пари не давам, дори да си голям като „Дженерал Мотърс”, „Дженерал Електрик” и Пентагона взети заедно. Ако имаше мозък колкото на едно посредствено колибри, щеше да знаеш, че мен ме интересува колко голям съм аз, не колко си голям ти. И всички тези приказки за огромният ти успех ме карат да се чувствам дребен и маловажен.)

Искаме да предлагаме на нашите клиенти по радиото информацията по последната дума на рекламната стратегия.

(Искаш! Искал, представяте ли си. Ама, че глупак! Въобще не ме интересува какво искаш ти, нито иска президентът на Съединените щати. Повтарям ти за последен път, че ме интересува това, което аз искам – а ти още не си казал и дума по този въпрос в високопарното си писмо.)

Затова, бихте ли включили фирмата в преференциалния си списък за седмична информация – всички подробности, които биха били от полза на агенцията, която умее да ангажира рекламното си време.

(„Преференциален списък”! Ама, че нахалник! Караш ме да се чувствам незначителен с надутите си приказки за своята фирма, след което искаш да те включат в „преференциален” списък и дори не знаеш да кажеш едно „моля”)

Незабавното потвърждение за получаването на настоящето писмо, придружено от информация за дейността Ви в последно време, ще бъде от взаимна полза.

(Глупак! Пращаш ми евтино стандартно писмо – тиражирано и пръснато като есенни листа, и имаш наглостта да искаш от мен, който съм притеснен за застраховката, за ружите, за кръвно си, да седна и да продиктувам отговор, потвърждаващ получаването му. При това „незабавно”. Какво значи „незабавно”? Не знаеш ли, че аз съм не по-малко зает от теб – или поне ми харесва да мисля, че съм. И като става дума за това, кой ти дава правото да се разпореждаш? Щяло да бъде „от взаимна полза”. Най-сетне си помислил и за мен. Но е твърде неясно каква ще бъде изгодата за мен.)

Най-искрено Ваши

Джон Доу

Директор на отдел „Радио”

P.S. Приложеното копие на новия брой на списание „Бленкфийлд” може би ще представлява интерес за Вас и може би ще пожелаете да излъчите информация за него по Вашата радиостанция.

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

Е, ако хората, които посвещават живота си на рекламата като професия и които се представят като специалисти, способни да влияят върху другите – и това да ги накараш да купуват, - ако те си позволят да напишат подобно писмо, както можем да очакваме от някой месар, хлебар или автомонтьор?

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

А. Зарегас Сън Инкорпоретед
„Фронт Стрийт” 28

Бруклин. Нью Йорк 11201

На вниманието на господин Едуард Върмилейн

Господа.

Функционирането на нашата товаро-разпределителна железопътна станция е затруднено, тъй като значителна част от стоките пристигат късно следобед. Това води до претоварване, допълнителен труд на работниците ни, не експедитивно обслужване, а в някои случаи – и до забавяне на товара. На 10 ноември получихме пратка от 510 кашона от вашата продукция, която пристигна в 16.20 ч.

Молим за Вашето съдействие за преодоляване на нежеланите ефекти поради късното пристигане на товарите. Нашата молба е в дните, когато експедирате пратката, да изпратите камиона по-рано или да доставите част от товара преди обяд.

Предимствата за Вас от такава организация на работата биха включвали по-експедитивна обработка на Вашите камиони и гаранция, че товарът ще замине на датата на пристигането си.

Искрено Ваш,

Джордж._____Б.____, Директор

След като прочита това писмо, господин Върмилейн, директор по продажбите на „А. Зерегас Сън“, ми го препрати със следния коментар:

„Това писмо произведе върху мен обратния на желания ефект. То започва с описание на проблемите на терминала, от които ние, общо взето не се интересуваме. После искат съдействието ни, без въобще да помислят дали това не ни затруднява, и чак накрая, в последния абзац, се споменава, че ако им съдействаме, това би означавало по-експедитивна обработка на камионите ни и увереност, че товарите ни ще бъдат изпратени на датата на получаването. С други думи, това, от което най-силно се интересуваме, се споменава на последно място и реакцията, която предизвиква писмото, е по-скоро неприязън, а не желание за съдействие.“

Да видим сега дали не можем да пренапишем това писмо в по-добър вариант. Да не губим време да говорим за проблемите си. Както съветва Хенри Форд, нека „разберем гледната точка на другия, да видим нещата от неговият ъгъл, а след това от своя собствен.“

Ето един друг вариант. Може и да не най-добрият, но не е ли по-добър?

До

Г-н Едуард Върмилейн

А. Зерегас Сънс Инкорпорейтет

„Фронт Стрийт“, 28

Бруклин, Нью Йорк 11201

Уважаеми господин Върмилейн,

Вашата фирма е един от нашите най-добри клиенти вече четиринайсет години. Естествено, ние сме много радостни от този факт и бихме желали да ви осигуряваме бързото и ефективно обслужване, което заслужавате. За съжаление обаче това е невъзможно, когато камионите ви докарват голяма пратка късно следобед, както на 10 ноември. Защо? Защото много други клиенти също изпращат товарите си следобед. Естествено, това предизвиква задръстване. И обработката на Вашите камиони се забавя, а понякога дори доставката се отлага.

Това е неприятно, но може да се избегне. Ако, когато Ви е възможно, изпращайте товарите си сутрин, те ще бъдат обработвани незабавно и изпратени по предназначение, а нашите служители ще могат да се прибират навреме, за да приготвят с удоволствие вечеря от вашите чудесни макаронени изделия.

Когато и да пристигнат Вашите товари ние ще направим всичко, което е по силите ни да ги обработим бързо. Вие сте зает човек. Не е необходимо да отговаряте на това писмо.

Искрено ваш,

Дж._____Б._____

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

Уважаеми господине,

Моят десетгодишен опит в банковото дело може би ще заинтересува една бързо разрастваща се банка като вашата.

На различните ми длъжности в „Бенкърс Тръст Къмпани“ в Ню Йорк, довели до сегашната ми работа, като директор на клон, съм придобила уменията ми на всички етапи на банковото дело, включително и отношенията с вложителите, кредити, заеми и администрация.

През май ще се преместя във Финикс и съм уверена, че мога да допринеса за разрастването на печалбите на вашата банка. Ще бъда във Финикс на 3 април и бих се радвала, ако имам възможността да Ви покажа как мога да съдействам на Вашата банка да постигне целите си.

Искрено Ваша,
Барбара А. Андерсън

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

Хиляди търговски агенти днес кръстосват улиците уморени, обезсърчени и зле заплатени. Защо? Защото предимно мислят за това, което те искат. Не съзнават, че нито вие, нито аз искаме просто да купим нещо. Ако искахме, щяхме да отидем и да го купим. Но всички ние се интересуваме предимно от това как да решим проблемите си. И ако тези търговци ни покажат как техните услуги или стоки могат да ни помогнат да ги решим, няма да има нужда да ни продават. Ние сами ще купуваме. Клиентите обичат да чувстват, че купуват, а не че им продават.

И все пак толкова търговци прекарват живота си в това да продават, без да се поставят на мястото на клиента. Ето например, аз години наред живях във Форест Хилс, малък квартал от частни домове в околностите на Ню Йорк. Един ден, докато бързах към гарата, случайно срещнах един брокер на недвижими имоти, който от години продаваше и купуваше имоти в квартала. Той познаваше добре Форест Хилс, затова побързах да го попитам дали украсената ми с гипсови орнаменти къща е построена с железобетон или с кухи тухли. Той ми отвърна, че не знае, и ми каза това, което вече ми беше ясно – че мога да получа отговор от Асоциацията във Форест Хилс. На следващата сутрин получих от него писмо. Да не мислите, че ми изпращаше нужната ми информация? Той можеше да я получи за една минута по телефона. Не, повтаряше ми, че мога да науча това, което искам да знам, като се обадя в асоциацията, след което искаше да поверя на него застраховката си.

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

Дж. Хауърд Лукас от Бърмингам, Алабама, разказва как двама търговци от една и съща фирма действали в една и съща ситуация. Ето разказа му:

„Преди няколко години бях член на ръководството на една малка фирма. Близко до нас се намираше районното представителство на една голяма застрахователна компания. Агентите им бяха разпределени по райони и нашият се обслужваше от двама служители, които условно ще нарека Карл и Джон.

Едан сутрин Карл мина през нашият офис и между другото спомена, че фирмата му току-що е въвела нов вид застраховка живот за хора на ръководни длъжности и според него тя може да ни заинтересува, затова, щом има повече информация ще ни се обади.

Същият ден Джон ни срещна на улицата на връщане от кафето и извика: „Хей Люк, спри за малко. Имам за вас страшна новина.“ Настигна ни бързо и много развълнувано ни разказа за застраховката живот на ръководни кадри, въведена от фирмата му същият ден. (Ставаше дума за същата застраховка, която Карл беше споменал между другото.) Джон искаше ние да станем едни от първите му клиенти, получили тази застраховка. Разясни ни някои важни моменти и завърши с

думите: „Този вид застраховка е съвсем нов и ще помоля някой от централата да дойде да ви обясни всички подробности утре, но междувременно дайте да попълним формулярите, за да има повече информация, с която да работи.” Неговият възторг събуди у нас силно желание да се сдобием с тази полица, макар че не знаехме подробности. Когато ги научихме, те потвърждаваха първоначалната информация на Джон за застраховката и той не само успя да продаде на всеки от нас, но и след това удвои сумата.

Карл можеше да ни продаде тази застраховка, но той не направи никакво усилие да събуди в нас желание да я притежаваме.”

Светът е пълен с хора алчни и себични. Онези рядко срещани личности, които се опитват безкористно да служат на другите, имат огромно преимущество. Те нямат конкуренция. Оуен Д. Ъънг, известен адвокат и един от най-видните хора в деловия свят на Америка, казва: „Хората, които умеят да се поставят на мястото на другите, да разбират начина им на мислене, няма защо да се безпокоят какво им готви бъдещето.”

Ако от прочита на тази книга ви остане дори само едно нещо – повече желание да разберете гледната точка на другия, да опитвате да гледате нещата от неговият ъгъл, - дори само това да ви остане от тази книга, то със сигурност ще допринесе за вашата кариера.

Отчитането на гледната точка на другия, умението да пробудиш силно желание за нещо, не бива да се тълкува като манипулиране с цел той направи онова, което е от ползва на вас и в негова вреда. И двете страни трябва да спечелят. В писмата до господин Върмилен и подателят, и получателят са заинтересовани от промяната. И банката и госпожа Андерсън имат полза от нейното писмо – банката печели ценен служител в нейно лице, а госпожа Андерсън – подходяща работа. В примера с продаването на застраховката на господин Лукас и той, и Джон спечелват от сделката.

Друг пример, в който всички печелят като предизвикват интерес у другия, дава Майкъл Е. Уидън от Уоруик, Роуд Айланд, търговски пътник на „Шел Ойл”. Майк иска да стане агент номер едно в своя район, но му пречи един сервиз. Ръководи го възрастен човек, който не може да бъде накаран да го разчисти и разтреби. Сервизът е в толкова лошо състояние, че продажбите спадат значително.

Този човек не обръща никакво внимание на настояването на Майк да модернизира сервиза си. След много увещания и добронамерени разговори, всички безрезултатни, Майк решава да го покани да посети най-новата бензиностанция на „Шел” в района.

Човекът е така впечатлен от удобствата на новата бензиностанция, че при следващото посещение на Майк и неговата се оказва почистена и продажбите са отбелязали повишение. Така Майк успява да стане търговски агент номер едно в своя район. След като приказките и увещанията не помагат, пробуждайки у другия амбиция с помощта на новата бензиностанция, той постига целта си. Печелят и Майк, и управителя на бензиностанцията.

Повечето хора посещават колеж, четат Вергилий, проникват в тайните на висшата математика, но така и не разбират как действат умовете им. Ето например веднъж аз водех курс по ораторско майсторство за току-що завършили колеж младежи, започващи работа в „кериър Корпорейшън”, голям производител на климатични инсталации. Един от курсистите много искаше да убеди другите да играят баскетбол в свободното си време. Казаното от него звучеше в общи линии така: „искам да дойдете да играем баскетбол. Аз толкова обичам баскетбола, но последните няколко пъти в салона нямаше достатъчно хора, за да направим игра. Опази вечер само двама-трима си прехвърляхме топката. Посиниха ми окото. Тази вечер елате всички. Толкова искам да поиграем баскетбол.”

Казва ли той нещо, което вие бихте желали? Едва ли горите от нетърпение да отидете във физкултурен салон, където почти никой не ходи, нали? Изобщо не ви интересува какво иска той. И едва ли бихте желали да получите синина.

Може ли той да ви каже как в физкултурният салон ще получите това, което искате? Ами разбира се. Повече енергия. Добър апетит. „Умът ви ще се проясни. Ще е забавно. Баскетболът е хубава игра.

Да повторим мъдрият съвет на професор Овърстрийт: „Първо, събудете у другият силно желание. Който може да стори това, светът ще му принадлежи. Който не успее, ще крачи самотен по пътя си.”

Един от моите курсисти се тревожеше за малкия си син. Той беше много слаб и не искаше да се храни. Родителите прилагаха обичайните методи. По цял ден мърмореха и опяваха. „Мама иска да изядеш това.” „Татко иска да пораснеш голям.”

Обръщаше ли детето внимание на тези приказки? Толкова, колкото ние с вас бихме обърнали внимание на песъчинка на плажа.

Никой, който има поне малко здрав разум, не може да очаква от тригодишно дете да сподели гледната точка на трийсетгодишният му баща. А точно това искаше от него бащата. Беше абсурдно. Накрая и той го разбра. Тогава се запита „Какво иска това дете? След като си зададе последния въпрос, останалото беше лесно. Момчето имаше детски велосипед с три колела, който обичаше да кара по улицата пред дома им в Бруклин. На същата улица през няколко къщи живееше едно по-голяма момче, голям грубиян, което често сваляше по-малкото от велосипеда му, за да се вози на него.

Естествено, детето хукваше разплакано при майка си, тя излизаше, прогонваше грубияна и връщаше велосипеда на синчето си. Това се повтаряше почти всеки ден.

Какво искаше детето? Не беше нужно човек да е Шерлот Хоумс, за да си отговори на този въпрос. Неговата гордост, гняв и желание да се почувства господар на положението – всички възможни най-силни емоции – го тласкаха към отмъщение, към това да фрасне грубияна по носа. И когато баща му обясни, че някой ден ще може да направи по-голямото момче на пух и прах, ако, яде каквото му приготвя майка му, настъпи краят на проблема с яденето. Детето беше готово да изяде всичко – спанак, кисело зеле, солена скумрия, - всичко, за да стане достатъчно голямо и да напердаши грубияна, който толкова често го малтретираше.

След като решиха този проблем, родителите се захванаха с друг – детето имаше лошият навик да се напишква в леглото. То спеше с баба си. Сутрин баба му се будеше, пипваше чаршафа и казваше: „Виж Джони какво си направил пак нощес.”

А Джони отговаряше:

„Не, не съм аз. Ти си го направила.”

Упреки, плесници, подигравки и обяснения, че не бива да прави това – нищо не помагаше. Тогава родителите се запитаха: „Как да накараме това дете да престане да се напишква в леглото?”

И така, какво искаше то? Първо, искаше да спи като татко си с пижама, а не с нощница като баба си. На баба му вече беше писнало от нощните изпълнения и с готовност предложи да му купи пижама, ако обещае да престане с тях. Второ, детето искаше да си има свое легло. Баба му не възразяваше.

Майката го заведе в един голям магазин в Бруклин, намигна на продавачката и каза: „Ето един млад господин, който иска да понапазарува.”

Продавачката погъделичка суетата му, като се обърна към него с думите: „Какво мога да направя за вас, млади господине?”

Момчето се изпъна, за да изглежда по-високо, и отвърна: „Искам да си купя легло”

Когато му показаха леглото, което майка му искаше да купят, тя намигна на продавачката, която убеди детето да вземат именно него.

Леглото беше доставено на следващият ден и същата вечер, когато бащата се прибра, момчето хукна да го посрещне с викове: „Татко! Татко! Ела горе да видиш леглото, което си купих!

Бащата погледна леглото и следвайки съвета на Чарлс Шуоб, бе „искрен в одобрението и щедър в похвалите.”

„Нали няма да напишкваш това легло? – попита той.

„О, не, няма! Няма да го напишквам!” Момчето спазва обещанието си, защото това беше въпрос на чест. Това си беше неговото легло. Само си го беше купило. И вече носеше пижама като малък мъж. Искаше да се държи като мъж – и го направи.

Друг баща К. Т. Дъчман, телефонен инженер и участник в курса, не може да накара тригодишната си дъщеря да закусва овесени ядки. Обичайните методи на уроци, увещания и

уговаряния оставаха безплодни. Тогава родителите се запитаха: „Как да я накараме да поиска да яде овесени ядки?”

Момиченцето обичаше да подражава на майка си, да се чувства голяма, затова една сутрин я сложиха да стъпи на стол и ѝ дадоха тя да приготви закуската. Точно в нужният момент, докато тя бъркаше овесените ядки, бащата влезе в кухнята и тя се обърна към него: „Виж татко тази сутрин аз правя закуската”.

После изяде две порции от овесените ядки, без въобще да се налага да я увещават, защото ѝ беше интересно. Тя се чувстваше важна, защото се беше проявила в приготвянето на закуската.

Уилям Уинтър отбелязва, че „да се проявиш е доминираща потребност в човешката природа”. Защо не подходим със същата психология към деловите отношения? Когато имаме бляскава идея, вместо да натрапваме на другите, че е наша, защо да не ги оставим да се оформи у тях като тяхна – тогава ще я харесат и сигурно „ще си сипят допълнително”.

Не забравяйте: „Първо събудете у другият силно желание. Който може да стори това, светът ще му принадлежи. Който не успее ще крачи самотен по пътя си.”

ПРИНЦИП № 3

Събудете у другия силно желание

НАКРАТКО

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ В ОБЩУВАНЕТО

ПРИНЦИП №1

Не критикувайте не съдете и не недоволствайте.

ПРИНЦИП №2

Похвалата ви трябва да бъде искрена.

ПРИНЦИП №3

Събудете у другия силно желание.

ВТОРА ЧАСТ

Шест начина да накарате хората да ви харесват

1

Постъпвайте така – и навсякъде ще бъдете добре дошли

Защо за да се научите как да печелите приятели, трябва да четете тази книга? Защо не се поучите от най-големият специалист в света в тази област? Кой е той ли? Може да го срещнете утре на улицата. Като стигнете на три крачки от него, той ще замаха опашка. Ако спрете и го погалите, със затрогваща любвеобилност ще направи всичко, за да ви покаже, колко ви харесва. Както знаете зад тази проява на обич няма никакви скрити подбуди: кучето не се опитва да ви продаде недвижима собственост, нито пък иска да се ожени за вас.

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

Когато бях на пет години, баща ми ми купи за петдесет цента едно малко жълто кученце. То беше радостта на моето детство. Към четири и половина всеки следобед животинчето заставаше пред къщата, вперваше умните си очи към пътя и щом чуеше гласа ми или ме видеше да размахвам кутията си за обяд сред храстите, се изстрелваше като куршум нагоре по хълма да ме посрещне с щастливи подскоци и радостен лай.

Типи беше постоянно с мен в продължение на пет години. Една ужасна бурна нощ, която никога няма да забравя, бе улучен от гръм на три крачки от главата ми. Смъртта на Типи беше трагедията на моето детство.

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

И все пак аз познавам хора, които грешат през целият си живот, опитвайки се да привличат неизменно интереса на другите към себе си.

Разбира се, нищо не излиза. Хората не се интересуват от вас. Нито от мен. Интересуват се от себе си – сутрин, обед и вечер.

С помощта на Нюйоркската телефонна компания бе направено подробно проучване на базата на телефонните разговори, за да установи коя е най-често използваната от тях дума. Познахте – тя е личното местоимение „аз”. – „Аз”. „Аз”. „Аз”. Среца се 3900 пъти в 500 телефонни разговора. „Аз”. „Аз”. „Аз”.

Когато видите групова снимка на, която ви има и вас, какво търсите най-напред да видите?

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

Наполеон се опитва да го стори и при последната си среща с Жозефин. Той и казва: „Жозефин, аз съм бил по-голям късметлия от всеки друг на света. Но сега ти си единственият човек, на когото мога да разчитам.” А историците се съмняват дали е можел да разчита дори и на нея.

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

Може да прочетете десетки авторитетни томове по психология, без да срещнете по-важна мисъл от тази. Мисълта на Адлер е толкова богата на смисъл, че ще я повторя още веднъж с курсив:

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

Навремето посещавах курс по писане на къса проза в Ню Йоркския университет. Веднъж пред нас дойде да говори редакторът на едно много популярно списание. Той каза, че може да вземе който и да е от десетките разкази, минаващи всеки ден през бюрото му, и след като прочете няколко абзаца, да усети дали авторът обича или не обича хората. „Ако авторът не обича хората и хората няма да обичат разказите му”, заключи той.

Докато ни говореше за белетристика, този опитен редактор на два пъти ни се извини, задето наставленията му звучали като проповед. „Казвам ви същите неща, които би ви казал някой проповедник, но помнете, че трябва да се интересувате от хората, ако искате да успеете като автори на разкази.”

Ако това важи за писането на белетристика, можете да бъдете сигурни, че важи и за преките отношения с хората.

Прекарах една вечер в гримьорната на Хауърд Търстън последният път, когато даваше представление на Бродуей. Той беше всепризнат доайен на илюзионистите. Четиридесет години бе пътувал безспир по целият свят, смайвайки публиката с фокусите си. И карайки хората да немеят от удивление. Над шейсет милиона души са посетили представленията му, а печалбите се изчисляват на около два милиона долара.

Помолих господин Търстън да сподели с мен тайната на успеха си. Образованието несъмнено нямаше нищо общо с кариерата му, защото той избягва като малък от къщи, става скитник, пътува в товарни вагони, спи в купи сено, проси от врата на врата, научава се да чете от надписите, покрай които преминават влаковете.

Може би той знае невероятно много за фокусите? Не – каза ми. За илюзионизма са написани стотици книги и десетки хора знаят, толкова колкото и той самият. Но той притежава две неща, които липсват на другите. Първо, това е способността му да контактува с хората отвъд светлините на

рампата. Той е превъзходен артист. Познава човешката природа. Всичко, което прави, всеки жест, интуицията на гласа, всяко повдигане на веждата е внимателно отрепетирано предварително, действията му са премерени от части на секундата. Но в добавка към това Търстън питае истинско уважение към хората. Каза ми, че много илизионисти поглеждат публиката и си казват: „Е ето една тъпна мухльовци, някакви си селяндури. Ще ги излъжа като две и две четири.” Той ми разказа, че всеки път, излиза на сцената, си казва: „Благодарен съм задето тези хора са дошли да ме гледат. Те ми позволяват да си изкарвам прехраната по доста приятен начин. Ще им дам най-доброто, на което съм способен.”

Той сподели, че никога не излиза на сцената, без първо да си повтори няколко пъти: „Обичам моята публика. Обичам моята публика”. Смешно ли е това? Или абсурдно? Имате право да мислите, каквото си искате. Аз само ви го предавам без коментар, като формулата на успеха на един от най-прочутите илюзионисти на всички времена.

Джордж Дайк от Норт Уорън, Пенсилвания, е принуден да закрие своя сервиз след трийсет години работа, когато на мястото на сервиза трябва да мине нова автомагистрала. Не след дълго безделието на пенсионерския живот започва да го отечвава и той се сеща за старата си цигулка. Обикаля из цялата област, за да чуе музикалните изпълнения на по-известните цигулари и да разговаря с тях. По скромнен и дружелюбен маниер той се интересува от историята и интересите на всеки музикант, с когото се среща. Макар че сам не е велик виртуоз на цигулката, той си спечелва много приятели. Участва в състезания и скоро става известен на любителите на кълнтри музиката в източната част на Съединените щати като „чичо Джордж, онзи, дето скрибуца на цигулката от окръг Кинзуа”. Когато говорихме с чичо Джордж, той беше а седемдесет и две години и се наслаждаваше на всяка минута от живота си. С трайният си интерес към другите той си бе създал нов живот тогава, когато повечето хора смятат, че продуктивните им години са отминали.

Това е друга една от тайните на удивителната популярност на Теодор Рузвелт. Обичат го дори прислужниците. Неговият камериер Джеймс Е. Еймос написва за него книга, озаглавена „Теодор Рузвелт, героят на своя камериер”. В нея той разказва следната показателна случка:

„Веднъж жена ми попита президента каква птица е пъдпъдъкът. Не беше виждала никога и той й го описа подробно. По едно време извън телефонът (Еймос и съпругата му живеят в малка къщичка в имението на Рузвелт в Ойстър Бей.) Жена ми се обади. Беше самият господин Рузвелт. Обаждаше се да каже, че пред прозорецът й има пътпъдък и ако погледне, навън може да го види. Тези дребни жестове бяха много типични за него. Винаги, когато минаваше край нашата къщичка, дори да не ни виждаше, чувахме го да вика: „Ехо-о-о, Ани?” „Ехо-о-о Джеймс! Това беше просто приятелски поздрав.”

Как е възможно служителите на един такъв човек да не го харесват? Как би могъл някой да не го харесва?

Един ден Рузвелт отива в Белия дом, докато господин президентът и госпожа Тафт отсъстват. Искрената му симпатия към обикновените хора проличава от това, че той поздравява всички стари прислужници в Белия дом по име, дори кухненската прислуга.

Арчи Бът пише:

„Когато видя кухненската прислужница Алис, попита я дали още прави царевичен хляб. Алис му отвърна, че понякога прави за слугите, но никой от господата не го яде.

„Проявяват лош вкус – заяви гръмогласно Рузвелт. – като видя президента, ще му го кажа.” Алис му донесе чинийка с едно парче и той тръгна с нея към кабинета, като си хапваше и поздравяваше градинарите и работниците по пътя ...

Обръщаше се към всекиго точно, така, както беше правил в миналото. Айк Хувър, главен портиер на Белия дом в продължение на четирийсет години, промълви с сълзи на очи: „Това е единственият ни щастлив ден от почти две години насам и никой от нас не би го заменил и срещу сто долара.”

Същото внимание към обикновените хора помага на търговския агент Едуард М. Сайкс Младши от Чатъм, Ню Джърси, да запази един клиент. Ето неговия разказ: „Преди много години обслужвах

клиентите на „Джонсън енд Джонсън“ в Масачусетс. Един от тях беше собственик на дрогерия в Хингъм. Всеки път, когато ходех в този магазин, разговарях няколко минути с продавача на газирана вода и с другия продавач, преди да се срещна със собственика, за да взема поръчката му. Един ден отидох при собственика и той ми каза да си вървя, защото каза, че не иска повече да купува продуктите на „Джонсън енд Джонсън“, защото според него тази фирма съсредоточавала вниманието си върху магазините за хранителни стоки в ущърб на малките дрогерии. Аз си тръгнах с подвита опашка и няколко часа обикалях с колата града. И накрая реших да се върна и поне да направя опит да обясне нашето становище на собственика на магазина.

Когато се върнах, както обикновено поздравих двамата продавачи. Когато отидох при собственика, той ми се усмихна и ми се зарадва, че съм се върнал. Направи два пъти по-голяма поръчка от обичайната. Аз се вторачих в него изненадан и попитах какво се е случило след предишното ми посещение само няколко часа по-рано. Той посочи младежа на щанда за газирана вода и каза, че след като съм си тръгнал, момчето отишло при него и му казало, че аз съм един от малцината търговски агенти, които си правят труда да поздравяват него и другите в магазина. Казал на собственика, че ако има търговец, който си заслужава клиентите, това съм аз. Собственикът се съгласил и остана наш клиент. Никога не забравям, че искреният интерес към другите е най-важното качество за един търговски агент – всъщност и за всеки човек.

От собствен опит съм открил, че можеш да спечелиш вниманието и готовността за съдействие и на най-търсените хора, проявявайки искрен интерес към тях. Нека ви покажа това с пример.

Преди години водех един курс по белетристика в Бруклинския институт за изкуство и наука. Искане да поканим видни писатели като Катлийн Норис, Фани Хърст, Айда Тарбел, Албърт Пейсън Терън и Рупърт Хюс да дойдат в Бруклин и да споделят с нас опита си. Написахме им писма, в които се казваше, че се възхищаваме от творчеството им и много бихме се раздавали да получим техните съвети и да научим тайната на успеха им.

Всяко от тези писма беше подписано от около сто и петдесет студенти. В тях пишеше, че разбираме колко заети хора са тези писатели – прекалено заети, за да подготвят лекция, затова прилагаме списък от въпроси за тях самите и за методите им на работа. Това им допадна. Кому не би допаднало? И те дойдоха чак до Бруклин, за да ни протегнат ръка за помощ.

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

Всички ние, независимо дали сме работници във фабрика, служители в някоя канцелария или дори крале – всички харесваме хората, които ни се възхищават. Да вземем например кайзера на Германия. В края на Първата световна война той е сигурно най-яростно и повсеместно мразеният човек на тази земя. Дори собственият му народ се обръща против него, когато избягва в Холандия да си спаси кожата. Омразата против него е толкова силна, че милиони хора с радост биха го разкъсали на парчета или биха го изгорили на клада. В стихията на този ураганен гняв едно малко момче написва на кайзера просто и искрено писмо, изпълнено с доброта и възхищение. Момчето пише, че каквото и да си мислят другите, то винаги ще обича Вилхелм като свой император. Кайзерът е дълбоко трогнат от това писмо и поканва момчето да го посети. Момчето идва заедно с майка си – и кайзерът се оженва за нея. Това момче няма нужда да чете книги как да печели приятели и да влияе на другите. Усеща го инстинктивно.

Ако искаме да печелим приятели, нека правим за тях неща, които изискват време, енергия, безкористност и внимание. Когато маркизът на Уиндзор, който е принц на Уелс, трябва да замине за Южна Америка, преди да потегли за това пътуване, той прекарва месеци в изучаване на испанския език, за да може да произнесе речите си на езика на страната, в която гостува. И южноамериканците го обикват за това.

От години съм си поставил за цел да откроя кога са рождените дни на приятелите ми. Как? Макар че не вярвам ни най-малко в астрологията, започвам разговор дали другия вярва, че рождената дата на човека е свързана с неговият характер. После питам за датата му на раждане. Ако ми каже

например 24 ноември, повтарям си наум „24 ноември, 24 ноември”. Щом приятелят ми се обърне, си записвам името и рождения му ден, след което го вписвам в специален бележник. В началото на всяка година нанасям тези рождени дни в настолния си календар, за да не убягват на вниманието ми. Когато дойде денят изпращам писмо или телеграма. Това има страхотен успех! Не рядко съм единственият човек, който се е сетил за рождения му ден.

Ако искаме да печелим приятели, трябва да поздравяваме хората сърдечно и с ентузиазъм. Използвайте същата тактика, когато някой ви се обади по телефона. Кажете „ало” с тон, който издава колко ви е приятно, че другият ви се обажда. Много фирми обучават телефонистките си да поздравяват всички, които се обаждат, с тон, който излъчва внимание и ентузиазъм. Който се обади добива усещането, че фирмата проявява интерес към него. Спомнете си това, когато вдигнете телефона утре.

Демонстрирането на искрен интерес към другите не само ще ви спечели приятели, но може да спечели верни клиенти на вашата фирма. В един брой на бюлетина на Хюйоркската Национална банка на Северна Америка е публикувано следното писмо от Маделин Роуздейл, вложител:

„Искам всички да знаете колко високо ценя служителите Ви. Всички са толкова любезни, учтиви и услужливи. Какво удоволствие е след дългото чакане на опашката касиерката да те поздрави любезно.

Миналата година майка ми постъпва в болница за пет месеца. Често ходех при касиерката Мари Петручело. Тя бе загрижена за майка ми и се интересуваеше за здравето ѝ.”

Чудно ли е, че госпожа Роуздейл ще продължи да ползва услугите на тази банка?

Чарлс Р. Уолтърс от една от най-големите банки в Ню Йорк получава задачата си да изготви поверителния доклад за някаква корпорация. Той знае, че само един човек разполага с фактите, които спешно му трябват. Когато въвеждат господин Уолтърс в кабинета на президента на фирмата, секретарката се показва на вратата и казва, че този ден няма никакви марки за сина на президента.

„Аз събирам марки за дванайсетгодишния си син” обяснява президентът на господин Уолтърс.

Господин Уолтърс обяснява за какво е отишъл при него и започва да задава въпроси. Президентът отговаря неясно, твърде общо, мъгляво. Не му се говори и явно нищо не може да го убеди да го стори. Разговорът е кратък и безплоден.

„Честно казано, не знаех какво да правя – разказа господин Уолтърс пред курса. – Тогава се сетих какво беше споменала секретарката – марки, дванайсетгодишен син.... Спомних си, че външния отдел на нашата банка събира марки – марки от писмата, които пристигат от всички краища на света.

Следващият ден следобед отидох отново при този човек и помолих да му предадат, че имам няколко марки за сина му. Дали ме приеха с ентузиазъм? И още как. Той едва ли би могъл да разтърсва ръката ми по-възторжено дори ако се кандидатираше за Конгреса. Сипеше усмивки и бе олицетворение на добронамереност. „Моят Джордж ще се прехласне по тази – не спираше да се радва той на марките – „Ами я вижте тази! Това е истинско съкровище!”

Прекарахме половин час в разговор за марките, дори ми показа снимката на сина му, после ми отдели повече от час, за да ми даде цялата възможна информация, от която имах нужда – без дори да го искам от него. Разказа ми всичко, което знаеше, после повика подчинените си да ги разпита. Обади се и на някои от съдружниците си. Затрупа ме с факти, цифри, доклади и кореспонденция. Както казват вестникарите, направих истински удар.”

Ето друг пример:

С.М. Нафъл Младши от Филадельфия от години се опитва да продава гориво на голяма верига магазини. Но фирмата, собственик на веригата, продължава да купува гориво от агент от друг град и всеки път, го докарват, минават точно покрай канцеларията на господин Нафъл. Той говори една вечер пред курса, изливайки яростния си гняв срещу веригите магазини, наричайки ги проклетие за нацията.

А се чудеше защо не успява да им продаде нищо. Предложих му да изпробва друга тактика. Казано накратко, ето какво се случи. Организирахме разискване между курсистите на тема дали практиката да се създават магазини е по-скоро вредна, отколкото полезна за страната.

По мое предложение Нафъл трябваше да приеме ролята на защитник на веригите магазини. Тогава той отиде направо при един от директорите на фирмата, собственик на веригата магазини, срещу която толкова негодуваше, и му каза: „Не съм дошъл да се опитвам да ви продам гориво. Дойдох да ви помоля за една услуга.” После му разказа за дискусията и завърши с думите: „Дойдох да ви помоля за помощ, защото не се сещам кой би могъл толкова компетентно да ми даде нужните факти. Много искам да защита убедително позицията си в дискусията и високо бих оценил всяка помощ от ваша страна.”

Ето края на историята, както го разказа господин Нафъл:

„Помолих този човек за точно една минутка от времето му. С тази уговорка се беше съгласил да ме приеме. След като изложих молбата си, той ме покани да седна и говори с мен точно един час и четиридесет и седем минути. Повика друг високопоставен служител, който беше публикувал разработка за веригите магазини. Писа до Националната асоциация за веригите магазини и ми осигури копие от дискусията по въпроса. Според него веригите от магазини са голяма полза за хората. Горд е с това, което прави за стотици населени места. Докато говореше, погледът му блестеше и трябва да призная, че ми отвори очите за неща, за които едва ли някога бих се сетил. Промени изцяло отношението ми.

Когато си тръгнах, той ме изпрати до вратата, прегърна ме през рамо, пожела ми успех в дискусията и ме помоли да намина отново да кажа как съм се справил. Завърши с думите: „Обадете ми се отново по-късно през пролетта. Искам да направя поръчка за гориво.”

За мен това беше едва ли не чудо. Той предлагаше да купува от мен гориво, без аз въобще да съм споменавал. Бях напреднал повече от два часа, като проявих искрен интерес към него и проблемите му, отколкото за предишните десет години с опитите си да привлека интереса му към себе си и стоката.”

Господин Нафъл не открива нищо ново, защото много отдавна, сто години преди Христа, прочутият римски поет Публий Сир отбелязва: „Интересуваме се от другите, когато те се интересуват от нас.”

Демонстрацията на интерес, както всички останали принципи в човешките взаимоотношения, изисква искреност. Ползата е не само в онзи, който демонстрира интерес, но и за неговият обект. Този процес има две страни и двете трябва да извлекат полза.

Мартин Гинсбърг, който посещаваше нашия курс в Лонг Айланд, Ню Йорк, разказа как особеният интерес, който една медицинска сестра проявила към него, оказал огромно въздействие върху живота му:

„Беше денят на благодарността, аз бях на десет години и се намирах в отделението за социално слаби на градската болница. На следващия ден ми предстоеше сериозна ортопедична операция. Знаех, че ме чакат месеци на несгоди, възстановяване и страдание. Баща ми беше починал и с майка ми живеехме в малък апартамент, като се издържахме от социални помощи. Този ден мама не можа да дойде да ме види.

Денят преваляваше, мен все повече ме обхващаше самота, отчаяние и страх. Знаех, че майка ми е сама в къщи, тревожи се за мен, няма с кого да си поговори, няма с кого да вечеря и дори няма достатъчно пари, за да си приготви свята вечеря за Деня на благодарността.

Очите ми се наляха със сълзи, аз се сврях под възглавницата и издърпах отгоре завивките. Плаках тихо, но толкова горчиво, толкова дълго, че цялото ми тяло ме болеше.

Една сестра-стажантка ме чу да хлипам и дойде да ме види. Тя отметна отвивката от лицето ми и избърса сълзите ми. Разказа ми колко самотна се чувства, защото този ден трябва да бъде на работа и не може да празнува със семейството си. Попита ме дали ще вечерям с нея. Донесе два подноса храна – резенчета пуйка, картофено пюре, боровинков сос и сладолед за десерт. Говореше ми, опитваше се да разсее страховете ми. Макар че дежурството ѝ свършваше в четири следобед, тя остана почти до единайсет вечерта. Измисляше игри, говореше ми и стоя при мен, докато най-сетне заспах.

Оттогава минаха много Дни на благодарността, но аз всеки път спомням онзи, когато се чувствах отчаян, изплашен и самотен, спомням си топлината и нежността на непознатата жена.”

Ако искате другите да ви харесват, ако искате да имате истински приятелства, ако искате да помагате на другите и едновременно с това да помагате на себе си, не забравяйте следния принцип:

ПРИНЦИП №1

Проявявайте искрен интерес към другите.

2

Един прост начин да направите добро първо впечатление

На една вечеря в Ню Йорк една от поканените дами, която бе получила пари в наследство, много искаше да направи на всички добро впечатление. Тя беше хвърлила цяло състояние в самури, брилянти и перли. Но не беше направила нищо за лицето си. То излъчваше раздражителност и егоизъм. Тя не бе разбрала нещо, което всички знаят, а именно, че изражението на лицето е много по-важно от дрехите, в които сме облечени.

Веднъж Чарлс Шуоб ми каза, че усмивката му струвала един милион долара. Той сигурно беше наясно с тази истина. Защото на личността му, на неговият чар, на умението му да се харесва на хората се дължи почти изцяло невероятният му успех. А най-очарователна от всичко бе покоряващата му усмивка.

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

Ето защо кучетата са толкова обичани животни. Те са толкова щастливи, че ни виждат, че само дето не пощуряват от радост. Затова, естествено и на нас са ни приятни.

Същото въздействие има и усмивката на бебетата.

Случвало ли ви се е да седнете в чакалнята на лекаря и да гледате около себе си мрачни лица на хора, които чакат реда си? Доктор Стивън К. Спроул, ветеринарен лекар от Рейтаун, Мисури, разказва за един типичен пролетен ден, когато чакалнята му била пълна с клиенти, довели любимците си на ваксинация. Никой с никого не разговарял и сигурно всички си мислели за десетки други неща, които биха могли да направят, вместо да си „губят времето” пред кабинета му. Той разказа следното пред един от курсовете ни: „В чакалнята имаше шест – седем пациенти, когато влезе млада жена, която носеше деветмесечно бебе и коте. Случи се да седне точно до господина, който беше доста изнервен от дългото чакане. Преди той да разбере какво става, бебето погледна нагоре към него с онази широка усмивка, така типична за бебетата. И какво направи господинът? Ами каквото бихме направили и ние с вас, разбира се – усмихна се на бебето. Скоро той започна разговор с жената за бебето и за своите внучета, а не след дълго към тях се присъедини и цялата чакалня, така че отегчението и напрежението се превърнаха в приятно преживяване..”

Неискрена усмивка? Не. Тя никого не може да заблуди. Знаем, че е изкуствена и ни е неприятна. Говоря за истинска усмивка, която стопля сърцето, която идва отвътре и която струва много.

Професор Джеймс В. Макконъл психолог от Мичиганския университет, казва следното за усмивката: „Хората, които се усмихват, са по-добри ръководители, учители и продавачи. Те възпитават по-щастливи деца. В една усмивка има повече информация, отколкото в намръщената физиономия. Ето защо насърчението е много по-добро възпитателно средство от наказанието.”

Директорът на един голям нюйоркски магазин ми каза, че по-скоро ще наеме продавач, който не е завършил училище, ако има приятна усмивка, отколкото доктор по философия с навъсено лице.

Усмивката оказва силно въздействие дори когато не се вижда. Телефонните компании в цяла Америка ползват програма, наречена „Въздействие по телефона”, която е предназначена за хора, които продават стоки и услуги по телефона. Тази програма съветва да се усмихвате, докато говорите по телефона. „Усмивката” се предава чрез гласа ви.

Робърт Крайър, шеф на компютърен отдел в една фирма в Синсинати, Охайо, ми разказа как се е справил с трудната задача да намери подходящ човек за определена работа.

„отчаяно се опитвах да намеря дипломиран специалист по компютърни науки за отдела си. Накрая открих един млад човек с желаната квалификация, който тъкмо завършваше университета

„пурдю”. След няколко разговора по телефона научих, че имал предложения и от други компании, по-големи и по-известни от нашата. Бях много доволен, когато прие моето предложение. След като започна работа, го попитах защо е избрал именно нас от всички компании. Той замълча за миг и после отвърна: „Мисля, че беше защото директорите на другите фирми ми говореха по телефона хладно и делово, а това ме караше да се чувствам като поредната сделка. Вашият глас звучеше така, сякаш ви е приятно да ме чуете.... Сякаш наистина искаше да стана част от вашата организация. Можете да не се съмнявате, че все още се усмихвам, когато вдигам телефона.”

Председателят на управителния съвет на една от най-големите фирми за каучукови изделия в Съединените щати ми каза, че според неговите наблюдения хората рядко успяват в нещо, ако не се забавляват, докато го правят. Този индустриалец не вярваше особено на старата максима, че само къртовският труд е магическият ключ за вратите на нашите желания. „Познавам хора, които успяха, защото се забавляваха чудесно, докато вършеха работата си, - разказа ми той. – По-късно ги виждах как се променят, когато забавлението започваше да се превръща в работа, и им ставаше скучно. Те загубваха всяко удоволствие да я вършат и се проваляха”.

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

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

„Женен съм повече от осемнайсет години и през цялото това време рядко се бях усмихвал на жена си и рядко и казвах повече от двайсетина думи от ставането ми сутрин до тръгването ми на работа. Бях един от най-ужасните и мрачни типове на света.

Когато поискахте да извършим опита с усмивките, реших да опитам една седмица. На следващата сутрин докато се решех, погледнах киселата си физиономия в огледалото и си казах: „Бил, днес начумереното ти кисело изражение трябва да изчезне. Ще се усмихваш. При това започваш веднага.” Сядайки на масата за закуска, поздравих жена си с „Добро утро, скъпа” и се усмигнах.

Бяхте ме предупредили, че тя може да се изненада. Е, подценили сте реакцията ѝ. Тя беше смаяна. Беше шокирана. Казах ѝ, че за в бъдеще може да очаква винаги да бъде така, и обещах обещанието си – всяка сутрин!

Тази промяна в отношението ми донесе в дома ми повече щастие през двата месеца, откакто започна, отколкото иначе за цяла година.

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

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

Офисът ми е общ с друг брокер. Един от помощниците му е приятен млад човек. Аз бях толкова въодушевен от резултатите, които, получавах, че неотдавна споделих новите си виждания за човешките взаимоотношения. Тогава той ми призна, че в началото, когато дошъл на работа в офиса, ме сметнал за ужасен мрачен тип и едва неотдавна променил мнението си. Каза, че добивам наистина човешки облик, когато се усмихвам. Освен това изцяло се отказах да критикувам. Сега одобрявам и хваля, вместо да съдя. Вече не говоря за това какво искам. Опитвам се да разбера гледната точка на другия. Тези неща буквално направиха революция в живота ми. Аз съм един нов, по-щастлив, по-богат човек, с повече приятели – в края на краищата, това са единствените неща, които имат сериозно значение.”

Не можете да се усмихвате? Какво да правите тогава? Две неща. Първо, наложете си да се усмихнете. Ако сте сами, наложете си да си подсвирквате, тананикате или пеете на глас. Дръжте се

така, сякаш сте щастливи – и наистина ще станете. Ето какво казва по този въпрос Уилям Джеймс, психолог и философ:

„Действията привидно следват чувствата, но в действителност двете вървят паралелно и регулирайки действието, което е под прекия контрол на волята, можем косвено да регулираме чувствата. Затова най-добрия път към ведростта се състои в това да се държим и да говорим така, сякаш все още я имаме, когато я загубим....”

Всеки човек на света търси щастието – и има един-единствен сигурен начин за намирането му. Като контролираме мислите си. Щастието не зависи от външни условия, само от вътрешни.

За да сте щастлив, няма значение какво притежавате, кой сте, къде сте и какво правите. Важно е какво мислите. Например двама души могат да бъдат на едно и също място, да работят една и съща работа, да притежават еднакво количество пари и престиж и въпреки това единият да се чувства нещастен, а другият – щастлив. Защо? Поради различната психическа нагласа. Сред бедните селяни, които се трудят с примитивните си оръдия в безмилостната жегата на тропиците, съм виждал толкова много щастливи лица, колкото и в климатизирани офиси в Ню Йорк, Чикаго и Лос Анжелес.

„Няма нищо, добро или лошо, което да не е направено такова от нашето мислене”, каква Шекспир.

Линкълн отбелязва веднъж, че „повечето хора са горе-долу толкова щастливи, колкото решават да бъдат”. Прав е. Аз видях жив пример на тази истина, докато се качвах по стълбите на гарата в Лонг Айленд, Ню Йорк. Тояно пред мен трийсет-четирийсет сакати деца с бастуни и патерици се мъчеха да се изкачат по стълбата. Едно от момчетата трябваше да бъде качено на ръце. Бях смаян от смеха и веселието им. Разговарях за това с един от мъжете, които се грижеха за момчетата. „О, да – каза ми той, - когато детето осъзнае, че ще бъде сакато цял живот, отначало е шокирано, но след като преодолее шока, обикновено се примирява със съдбата си и става толкова щастливо, колкото и другите деца.”

Изпитах желание да сваля шапка на тези момчета. Те ми дадоха урок, който се надявам никога да не забравя.

Да работиш сам в отделна стая е нае само скучно, но и те лишава от възможността да се сприятелиш с колегите си. Госпожа Мария Гонзалес от Гуадалахара, Мексико, имала точно такава съдба. Тя завиждала на работниците в общите помещения във фирмата, слушайки говора и смеховете им. През първите седмици от назначението си тя ги подминавала по коридора, стеснително отклонявайки поглед.

След няколко седмици си казала: „Мария, не можеш да очакваш тези жени да дойдат при теб. Трябва ти да отидеш да се запознаеш с тях.” Следващият път, когато се отправила към машината за сода, тя извикала на лицето си най-широката си усмивка и към всеки срещнат по пътя се обръщала със „Здравей, как си днес? Резултатът не закъснял. Отвърнали на поздрава и усмивката ѝ и в коридора сякаш станало по-светло, а работата изведнъж ѝ се сторила по-приятна. Някои от запознанствата прерастнали в приятелства. Работата и животът ѝ станали по-приятни и по-интересни.

Прочетете внимателно този мъдър съвет от есеиста и издателя Елбърт Хърбърт, но не забравяйте, че и да го прочетете, това само по себе си няма да ви помогне, ако не го приложите:

„Винаги, когато излизате от къщи, повдигнете брадичката, изправете глава и напълнете дробовите докрай. Опитайте от слънчевата светлина, поздравявайте приятелите си с усмивка и влагайте сърдечност в всяко ръкостискане. Не се страхувайте, че могат да го изтълкуват погрешно, и не губете и минута в мисли за враговете си. Опитайте се да мислите неотклонно за това, което ви се иска да направите – тогава, без да лъкатушите, ще вървите право към целта. Съсредоточете ума си към великите и прекрасни неща, които искате да постигнете, и с течение на времето ще установите, че подсъзнателно се възползвате от всяка възможност, за да осъществите желанието си, точно както коралът взема от прилива онова, от което се нуждае. Представете си компетентния, честен и полезен човек, който искате да бъдете, и тази мисъл с всеки изминал час ще ви превръща именно в такава личност...

Мисълта е над всичко. Запазете правилната психическа нагласа – смелост, искреност и добро настроение. Да мислиш правилно означава да твориш. Мечтите могат да ви донесат всичко, една

искрена молитва не остава нечута. Ставаме това, на което сме се посветили. Повдигнете брадичката и изправете глава. Метаморфозата е в ход. Ние сме бъдещите богове.”

Древните китайци са били мъдри хора, познаващи добре света. Те имат една поговорка, която не би трябвало никога да забравяме. Тя гласи: „Човек без усмивка на лицето не бива да отваря магазин.”

Усмивката е вашият пратеник на добра воля. Усмивката прави по-светъл живота на онези, до които достигне. За онзи, който е видял десетина души да се мръщят, чумерят или отвърщат лице, вашата усмивка е като слънчев лъч, пробиващ облаците. Особено когато този някой се чувства подтиснат от отношението на началниците, от клиентите, от учителите, от родителите, от децата Усмивката може да му помогне да разбере, че не всяка надежда е загубена, че на света има и радост.

Преди няколко години един универсален магазин в Ню Йорк, разбирайки на какво напрежение са продавачите в навечерието на коледа, предлага на читателите на рекламните си материали следната простишка философия:

ЦЕНАТА НА УСМИВКАТА ПО КОЛЕДА

Тя не струва нищо, а дава много.

Тя обогатява единият, без да направи другият по-беден.

Тя трае само миг, но споменът за нея понякога остава за винаги.

Никой не е толкова богат, че да може да мине без нея, и никой не е толкова беден, ако е облагодетелстван от нея.

Тя носи щастие в дома, насърчава добрата воля в деловите отношения и е парола за приятелство.

Тя е почивка за уморения, светлина за обезсърчения, искрица радост за тъжния и най-доброто природно лекарство против неприятности.

Но не може да се купи, изпроси, заеме или открадне, защото не представлява никаква ценност, докато не бъде дадена от сърце другиму.

И ако в забързаното пазаруване в последния момент преди Коледа някой от продавачите ни е твърде уморен, за да ви се усмихне, не бихте ли му подарили вие една усмивка?

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

ПРИНЦИП №2

Усмихвайте се.

3

Ако не сторите това, чакат ви неприятности

През 1898 г. В окръг Рокланд, Ню Йорк, се разиграва една трагедия. Умряло е дете и съседите се готвят да отидат на погребението. Джим Фарли тръгва към конюшната да впрегне коня. Земята е покрита със сняг, въздухът е студен и резлив. Конят не е излизал от дни и когато го извеждат при коритото на водопой, опиянен от радост се изправя на задните си крака и убива Джим Фарли. Така в малкото градче Стоуни Пойнт стават две погребения за една седмица.

Джим Фарли оставя след себе си вдовица с трима сина и неколкостотин долара в застрахователна полица.

Най-голямото му момче Джим, на десет години, отива да работи в тухларната фабрика, кара пясък, пълни калъпите и обръща тухлите, за да съхнат на слънцето. Това момче няма възможност да се образова особено. Но с природната си сърдечност притежава дарбата да печели хората, затова се залавя с политика и с годините развива необикновен талант да запомня имената на хората.

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

Веднъж разговарях с Джими Фарли и го попитах каква е тайната на успеха му. „Многото работа” – отвърна ми той. „Я не се шегувай” – възразих аз.

Тогава той попита в какво според мен се крие причината за успеха му. Аз отвърнах: „Чувал съм, че се обръщаш към десет хиляди души на малко име.”

„Греша – каза той. – Към петдесет хиляди.”

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

През годините, когато Джим Фарли работи като търговски пътник за фирма-производител на гипс, а после в градския съвет на Стоуни Пойнт, той си изработва система на запомняне на имена.

В началото системата е съвсем проста. Когато се запознава с някого, той се осведомява за пълното му име и за някои факти за семейството, работата и политическите му убеждения. Запомня добре тези факти като част от цялостната картина и при следващата си среща със същият човек, дори това да е цяла година по-късно, може да се здрависа с него, да се поинтересува за семейството му и за ружите в задния двор. Нищо чудно, че печели поддръжници!

Месеци преди началото на президентската кампания на Рузвелт всеки ден Джим Фарли пише стотици писма до хора навсякъде из Западните и Северозападните щати. После хваща влака и за деветнадесет дни обикаля дващест щата, пропътува дващест хиляди километра с двуколка, влак, автомобил и по вода. Обикаля градовете, среща се със своите хора за обяд или закуска, следобеден чай или вечеря и провежда с тях „задушежни разговори”, след което хуква отново към следващата точка от своя маршрут.

Още щом се връща на източния бряг, написва писма на всички, с които се е срещнал, с молба за списък на гостите, пред които е говорил. Окончателния списък съдържа хиляди имена. Но на всеки от тях е оказана изтънчена любезност да получи лично писмо от Джеймс Фарли. Тези писма започват с „драги Бил”, „драга Джейн” и т.н. винаги носят подпис „Джим”.

Джим Фарли рано научава, че обикновения човек се интересува повече от собственото си име, отколкото всички останали имена на света, взети заедно. Запомнете името му, сещайте се лесно за него и това ще бъде прието като изтънчен и много резултатен комплимент. Забравете го или го напишете неправилно – и ще се окажете в много неблагоприятно положение. Например аз веднъж организирах курс по ораторско майсторство в Париж и разпратих писма до всички американци в града. Французойки машинописки, които явно не знаеха много добре английски, попълваха имената и естествено допускаха грешки. Един от тези хора директор на голяма американска банка в Париж, ми написа унищожително писмо, задето името му било написано неправилно.

Понякога е трудно да си спомним някое име, особено ако то е трудно за произнасяне. Вместо да се постараят да го научат, много хора биха го пренебрегнали и биха наричали човека с някой лесен прякор. Сид Леви известно време работи с клиент на име Никодемус Пападулос. Повечето хора го наричат Ник. Леви разказа: „Аз положих специално усилие да си повтарям нелокократно името му, преди да го посетя. Когато го поздравих с цялото му име: „Добър ден господин Никодемус Пападулос” той беше смаян. Стори ми се, че изминаха няколко минути, преди въобще да издаде някакъв звук. Накрая каза със сълзи в очите: „Господин Леви, през всичките тези петнайсет години, откакто съм в тази страна, никой не се е постарал да произнесе правилно името ми.”

Каква е причината за успеха на Андрю Карнеги?

Наричат го кралят на стоманата. Но той самият знае малко за стоманодобива. За него работят стотици хора, които знаят много повече от него по въпроса.

Но той знае как да общува с хората и това му помага да стане богат. Още млад той показва организационна дарба и лидерски способности. На десет години вече е открил удивителната важност, която хората отдават на собствените си имена. Той използва това откритие за да спечели съдействието им. Ето един пример.

Като малко момче в Шотландия веднъж хваща женски заек. И ето го собственик на цяло котило малки зайчета и нищо, с което да ги храни. Но му хрумва блестяща идея. Казва на съседските деца, че ако наберат достатъчно детелина и глухарчета за храна на зайците, ще ги накръщава в тяхна чест.

Планът има невероятен успех и Карнеги никога не забравя това.

Години по-късно той спечелва милиони, като прилага същият психологически принцип в бизнеса си. Веднъж например иска да продаде релси на „Пенсилвания Реилроуд”. Д-р. Едгар Томсън

по това време е президент на „Пенсилвания Рейлроуд“. Андрю Карнеги построява в Питсбърг голям стоманодобивен завод и го нарича на негово име.

Ето ви сега една гатанка. Да видим дали ще познаете. Когато на „Пенсилвания рейлроуд“ потрѣбват релси, откъде, мислите ги купува Дж. Едгар Томсън? От „Сиърс, от Роубък? Не, грешите. Опитайте пак.

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

„Сентрал Транспортейшън Къмпани“, контролирана от Андрю Карнеги, се бори с фирмата на Пулман. И свете компании искат да продават спалните вагони на железницата „Юниън Пасифик“, като всеки се опитва да изрита другия от пазара, намалява цените и проваля всяка възможност за печалба. И Карнеги и Пулман заминават за Ню Йорк да разговарят лично с управителния съвет на „Юниън Пасифик“. Една вечер се срещат в хотел „Сейн Николас“ и Карнеги казва: „Добър вечер, господин Пулман, не се ли правим на глупаци?“

„Какво искате да кажете?“ – пита Пулман. Тогава Карнеги обяснява какво е намислил – да слезат интересите си. Представа в примамливи краски взаимната полза от това да работят заедно вместо един против друг. Пулман слуша внимателно, но не е напълно убеден. Накрая пита: „А как бихте нарекли новата компания?“. Карнеги бързо отговаря: „Ами „Пулман Палас Кар Къмпани“, разбира се.“

Лицето на Пулман грейва. „Заповядайте в стаята ми – казва той. – Да поговорим за това.“ Този разговор влиза в историята на бранша.

Политиката да помни и да се отнася с уважение към имената на приятелите и сътрудниците си е една от тайните на лидерското умение на Карнеги. Той се гордее с факта, че е в състояние да се обръща към много от работниците си на малко име, и изтъква, че докато лично е ръководел нещата, никога стачка не е спирала производството в стоманодобивните му заводи.

Бентън Лъв, председател на „Текса Комърс Бенкшеърс“, смята, че колкото по-голяма става една корпорация, толкова по-хладни стават отношенията. „Един начин да бъдат направени по-човечни е, като помним имената на хората. Ръководителят, който казва, че не може да помни имена, ми заявява по този начин, че не може да запомни един важен елемент на работата си, и стъпва по подвижни пясъци“, казва той.

Карън Кирш от Ранчо Палос Вердес, Калифорния, стюардеса в авиокомпания TWA (Ти Дъбъл Ю Ей), си създава навика да запомня имената на колкото може повече от пътниците и да се обръща към тях по име, когато ги обслужва. В резултат на това много похвали за работата ѝ са изказани и пред нея самата, и пред авиокомпанията. Вие оставете у мен впечатлението на компанията, която много държи на индивидуалния подход към пътниците, а за мен това е важно.”

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

В продължение на много векове благородници и магнати меценатстват художници, музиканти и писатели, за да им посветят творбите си.

Библиотеки и музеи дължат най-богатите си колекции на хора, които не могат да понесат мисълта, че имената им могат да бъдат изтрети от паметта на човечеството. Нюйоркската обществена библиотека има колекции „Астор“ и „Ленъкс“. Музеят „Метрополитън“ увековечава имената на Бенжамин Олтман и Дж. П. Морган. А почти всяка църква е украсена със стъклопис, увековечаващ имената на дарителите. Много от сградите в повечето университети носят имената на дарители, платили много пари за тази чест.

Повечето хора не помнят имена поради простата причина, че не влагат времето и енергията необходими, за да се съсредоточат, да ги повторят и да ги запазят в паметта си. Те си намират извинения – много са заети.

Но едва ли са по-заети от Франклин Д. Рузвелт, а той отделя време да запомни дори имената на автомонтърите, с които се среща.

Ето един пример. „Крайслер” произвежда специален автомобил за господин Рузвелт, който не може да използва обикновена кола заради парализираните си крака. У. Ф. Чембърлейн и един автомонтьор докарват колата в Белия дом. Пред мен е писмото на господин Чембърлейн, в което той разказва за тази случка. „Показах на президента Рузвелт как да управлява колата, в която имаше доста необичайни приспособления, но научих от него много за деликатното изкуство на общуването.

Когато отидох в Белият дом, президентът беше много любезен и весел. Наричаше ме по име, чувствах се много поласкан и бях силно впечатлен от факта, че се интересуваеше живо от нещата, които трябваше да му покажа и обясня. Колата беше конструирана така, че да се управлява изцяло с ръце. Събра се тълпа да гледа и той каза: „Мисля, че е чудесна. Трябва само да натиснеш едно копче и тръгва, можеш да я караш без усилие. Струва ми се страхотна. Не знам как се движи. Искан ми се да имам време да я разгледая и да видя как действа.”

Когато приятелите и сътрудниците на Рузвелт похвалиха колата, той ми каза пред тях: „Господин Чембърлейн, много ценя времето и труда, който сте вложили в изработването на тази кола. Прекрасна работа.” Похвали радиатора, специалното огледало за обратно виждане и часовника, специалния прожектор, тапицерията, положението на седалката на шофьора, специалните куфари в багажника с неговия монограм. С други думи, отбеляза всеки детайл, който бяхме обмислили специално. Нарочно привлече вниманието на госпожа Рузвелт, госпожица Пъркинс, министъра на труда и секретаря му към тези подробности. Дори включи всичко това и стария портierer на Белия дом с думите: „Джордж, нали ще се грижиш особено добре за куфарите.”

Когато урокът по шофиране приключи, президентът се обърна към мен и каза: „Е господин Чембърлейн, във Федералния резерв ме чакат вече половин час. Май ще трябва да се връщам на работа.”

С мен в Белия дом дойде един автомонтьор. С пристигането му го представиха на Рузвелт. Той не разговаря с президента, който чу името му само веднъж. Момчето беше стеснително и се държеше настрана. Но преди да си тръгне президентът го потърси, стисна му ръката, обърна се към него по име и му благодари, че е дошъл лично във Вашингтон. В благодарността му нямаше нищо престорено. Той мислеше каквото казваше. Чувствах го.

Няколко дни след завръщането си в Ню Йорк получих снимки на Рузвелт с автограф и благодарствена бележка, изразяваща още веднъж признателността му за моята помощ. Не мога да си представя от къде е намерил време за това.”

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

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

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

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

Наполеон III, император на Франция и племенник на великия Наполеон, споменава, че въпреки кралските си задължения помни името на всеки човек, с когото се е срещнал.

Как го постига? Много просто. Ако не чуе ясно името, казва: „Съжалявам, не чух името ви добре.” Ако името е необичайно, пита: „Как се пише?”

По време на разговора се старае да повтори името неколккратно и да го свърже наум с чертите, изражението и цялостния облик на човека.

Ако той е някоя важна личност, Наполеон полага още по-голямо усилие. Щом Негово Императорско Величество остане сам, той си записва името на листче, съсредоточава се върху него, запазва го сигурно в ума си, после скъсва листчето. По този начин му остава и визуалната представа наред с слуховата.

Всичко това отнема време, но „Добрите маниери изискват дребни жертви”, както казва Емерсон.

Важността на запомнянето и използването на имената не е привилегия само на кралете и директорите. Тя е полезна за всички ни. Кен Нотингам, служител на "Дженерал Мотърс" в Индиана, обикновено обяжда в кафенето на фирмата. Той забелязва, че барманката е винаги намръщена. „Тя правеше сандвичи часове наред и аз бях за нея просто поредния сандвич. Казах ѝ какво искам, тя премерваше шунката на малкото кантарче, после ми слагаше лист маруля, няколко картофчета и ми подаваше сандвича. На следващият ден се повтаряше същото. Същата жена, същото намръщено изражение с единствената разлика, че веднъж забелязах табелката с името ѝ. Усмехнах се и казах: „Здравей, Юнис“, след което дадох поръчката си. Тя забрави да използва кантарчето, натрупа ми куп шунка, три листа маруля и сипва пържени картофи, докато започнаха да падат от чинията.”

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

ПРИНЦИП №3

Помнете, че името на човека е за него най-сладкото и най-важното съчетание от звуци във всеки език.

4

Един лесен начин да станете добър събеседник

Преди известно време ме поканиха на партия бридж. Аз не играя бридж, а там имаше още една жена, също не играеше. Тя беше научила, че някога съм бил мениджър на Лоуел Томас, преди той да започне да работи в радиото, и че съм пътувал много из Европа, като съм му помагал да подготвя лекциите си и илюстративния материал към тях. И така, тя каза: „О, господин Карнеги, много искам да ми разкажете за всички чудесни места, които сте посетили и какво сте видели.”

Седнахме на канапето и тя спомена, че заедно със съпруга си скоро се завърнала от пътуване в Африка. „Африка” – възкликнах аз – Колко интересно! Винаги съм искал да видя Африка, но така и не стигнах до там, като изключим един двайсет и четири часов престой в Алжир. Разкажете ми, бяхте ли в резерватите с диви зверове? Наистина ли? Какъв късмет! Толкова ви завиждам. Разкажете ми за Африка.”

Тя говори по темата в продължение на четиридесет и пет минути. Въобще не ме попита повече къде съм ходил и какво съм видял. Не пожела да чуе разказа за моите пътешествия. Трябваше ѝ просто слушател, за да може да се почувства интересна, разказвайки за своите пътувания. Необикновено ли е това? Не. С много хора е така.

Ето например, аз се срещнах с едн прочут ботаник на вечеря, давана от нюйоркският издател. Никога преди не бях беседвал с ботаник и той ми се стори очарователен. Аз буквално го слушах в захлас как разказва за екзотични растения, за опити за създаване на нови растителни видове, за оранжерии (дори ми разправи удивителни факти за онова скромно растение – картофа). Аз самият имам малка домашна зимна градина и той бе така любезен да ми даде някои съвети.

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

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

Интересен събеседник? Че аз не бях казал почти нито дума. И да исках, не бих могъл, без сменя темата, защото не знаех за ботаниката повече, отколкото за анатомията на пингвина. Но ето какво направих. Слушах внимателно. Слушах, защото бях наистина заинтригуван. И той го усети. Разбира се, беше му приятно. Да умееш да слушаш е един от най-големите комплименти, които можем да направим някому. Джек Удфорд пише във „Влюбени страници”: „Малко хора не се поддават на сритото във възхитеното внимание ласкателство. Бях „Искрен в одобрението и щедър в похвалите”.

Казах му, че ми е било много забавно и полезно – и така си беше. Казах му, че ми се иска да знаех колкото него – и това беше вярно. Казах му, че с огромно удоволствие бих скитал с него из полето – и така стана. Казах му, че трябва да се срещнем пак – и се срещнахме.

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

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

Самият Елиът е голям майстор в изкуството на изслушването. Хенри Джеймс, един от първите големи романисти на Америка, си спомня: „когато те слуша доктор Елиът, това не е просто мълчание, а форма на действие. Седнал изправено, с ръце, събрани в скута, без да прави никакво движение, освен че върти палци един около друг бързо или по-бавно, обърнат към събеседника си, той сякаш слуша не само с ушите си, но и с очите си. Слуша с ума си и внимателно обмисля казаното от теб... В края на разговора събеседникът му има чувството, че наистина е казал, каквото е искал.”

Очевидно е, нали? Не е нужно да учите четири години в „Харвард“, за да откриете това. Но и вие, и аз познаваме собственици на универсални магазини, които наемат скъпа търговска площ, стремят се да купуват изгодно стоките си, харчат хиляди долара за реклама, след което наемат продавачи, които не умеят да бъдат добри слушатели, прекъсват клиентите, противоречат им, дразнят ги и само дето не ги прогонват от магазина.

Един универсален магазин в Чикаго замалко не загубва редовна клиентка, носеща му няколко хиляди долара на година, защото една продавачка не пожелаала да я изслуша. Госпожа Хенриета Дъглас, която посещаваше нашият курс в Чикаго, си купувала палто от специална разпродажба. След като го занася в къщи, забелязва, че подплатата е скъсана. На следващия ден отива в магазина и поисква продавачката да го смени. Продавачката отказва дори да я изслуша. „Купили сте това на специална разпродажба – казва тя и посочва надписа на стената. – Виждате ли какво пише там? *Разпродажбите са окончателни*. След като сте го купили, не можете да го върнете. Зашийте си го сама.”

„Но това е повредена стока” – възразява госпожа Дъглас.

„Няма значение – прекъсва я продавачката – Окончателното си е окончателно”.

Госпожа Дъглас тъкмо се готви да си тръгне сърдите, заклевайки се повече да не стъпи в този магазин, когато чува поздрава на началника на отдела, който я познава от много години като редовна клиентка. Госпожа Дъглас му разказва какво се е случило.

Началникът на отдела изслушва внимателно цялата история, оглежда палтото и казва: „Специалните разпродажби са „окончателни”, за да можем да разпродадем стоките в края на сезона. Но тази политика връщането им да бъде невъзможно не се отнася до повредените стоки. Разбира се, ние ще поправим или сменим подплатата, или ако предпочитате, ще ви върнем парите.”

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

Изслушването е не по-малко важно в семейството, отколкото в деловите отношения. Мили Еспозито от Кроутън на Хъдсън, Ню Йорк, си създава навика да изслушва внимателно децата, когато искат да говорят с нея. Една вечер тя седи в кухнята със сина си Робърт и след кратко обсъждане на онова, което го вълнува в момента, Робърт заявява: „Мамо, аз знам, че много ме обичаш.”

Госпожа Еспозито е трогната и отвърща: „Разбира се, че много те обичам. Съмнявал ли си се в това?”

А Робърт казва: „Не, но знам, че наистина ме обичаш, защото, когато искам да говоря с теб, спираш да правиш каквото и да е друго и ме слушаш.”

И вечния недоволенник, и най-яростният критик би омекнал и би отстъпил пред търпеливият и съчувстващ му слушател – слушател, който ще мълчи, докато разлютеният мърморко се надува като кралска кобра и изхвърля отровата си от организма си. Ето един пример: Нюйоркската телефонна компания се сблъска преди няколко години с възможно най-ужасния тип клиент, истинско проклетие

за един представител на фирма. И той наистина сипе проклетия. Вилнее. Заплашва да изтръгне жиците на телефона. Отказва да плати определени сметки, за които заявява, че са нереални. Пише писма до вестниците. Подава безброй жалби до Комисията по обществените услуги и завежда няколко дела срещу телефонната компания.

В края на краищата, един от най-опитните по справяне с проблемни ситуации на компанията е изпратен да разговаря с тази необуздана личност. Той изслушва свадливия клиент, като го оставя да се наслади на тирадата си. Представителя на телефонната компания слуша, отговаря с „да” и му съчувства.

„Той се палеше и палеше и аз го слушах почти три часа – разказа „специалистът по проблемните ситуации” по време на един от нашите курсове. – Отидох втори път и пак го слушах. Четири пъти разговарях с него и в края на четвъртото ми посещение бях вече член и съучредител на неговата организация, която наричаше Асоциация за защита на телефонните абонати. Още съм член на тази организация и доколкото знам, съм единствен, освен господин Х.

Слушах и се съгласявах с него за всичко, което казваше. Никога представител на телефонната компания не бе разговарял по такъв начин с него и той стана почти дружелюбен. Въпросът, който бе повод за срещата ни, въобще не бе повдигнат при първото ми посещение, нито при второто, нито при третото, но на четвъртият път случаят приключи, той си плати всичките си сметки и за първи път в историята на разправиите му с телефонната компания доброволно оттегли жалбите си от Комисията по обществените услуги.”

Без съмнение господин Х се е смятал за кръстоносец, защитаващ правата на обществото срещу наглата експлоатация. Но в действителност това, което е искал, е да му обърнат внимание. Отначало си го осигурява, като се кара и се оплаква. Но щом го получава от представителя на компанията, въображаемите оплаквания се изпаряват.

Една сутрин преди много години ядосан клиент нахлува в кабинета на Джулиан Ф. Детмър, собственик на фирма за вълнени платове „Детмър”, която по-късно става най-големият в света доставчик на вълнени платове за шивашката промишленост.

Господин Детмър разказва: „Този човек ни дължеше малка сума пари. Отричаше, но ние знаехме, че е така. Нашият финансов отдел настояваше той да плати. След като му бяхме изпратили няколко писма, той дойде в Чикаго и влетя в кабинета ми, за да ме уведоми, че не само няма да плати тази сметка, но и никога вече няма да похарчи и долар за стока от компанията „Детмър”.

Аз го изслушах търпеливо. Изкушавах се да го прекъсна, но разбихах, че няма да е добра тактика. Затова го оставих да се наговори. Когато накрая му мина редът и бе готов да слуша, казах тихо: „Благодаря ви, че дойдохте до Чикаго, за да ми разкажете за това. Правите ми голяма услуга, защото финансовият ни отдел ви е ядосал, може да ядоса и други наши добри клиенти, а това би било много лошо. Повярвайте ми, аз исках да науча тази история не по-малко, отколкото вие – да ми я разкажете.”

Това беше последното нещо на света, което той очакваше от мен. Мисля, че беше малко разочарован, защото беше дошъл в Чикаго да ми даде да се разбере, а аз му благодарих, вместо да се карам с него. Уверих го, че ще заличим дълга му от счетоводните книги и ще го забравим, защото той е много коректен клиент и има да се грижи само за едно заплащане, докато нашите чиновници трябва да се грижат за хиляди, следователно най-вероятно не той, а ние сме сгрешили.

Казах му, че разбирам много добре как се чувства и че на негово място сигурно и аз бих се чувствал по същият начин. Понеже нямаше да купува повече от нас., препоръчах му няколко други производители на вълнени платове.

Понякога обядвахме заедно при пътуванията му до Чикаго, затова го поканих да обядва с мен. Той прие с неохота, но когато се върнахме в офиса, направи по-голяма поръчка от когато и да било. Тръгна си укротен и в желанието си да бъде коректен с нас, както ние с него, прегледа сметките си, намери грешката и ни изпрати чек и извиненията си.

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

Преди години едно бедно холандско момче, имигрант, мие витрината на една хлебарница след училище, за да помага за издръжката на семейството си. Семейството е толкова бедно, че момчето в добавка на това излиза всеки ден с една кошница и събира по улицата възлища, изпаднали в канавката от каруцата, която ги кара. Това момче на име Едуард Бок през целият си живот учи само шест години, но в крайна сметка става един от най-преуспелите редактори на списания в историята на американската журналистика. Как го постига? Това е дълга история, но мога да ви разкажа накратко как започва. Започва с прилагането на принципите, изложени в тази глава.

Бок напуска училището на тринайсет години и започва работа като куриер в „Уестърн Юниън“, но нито за миг не се отказва от мисълта да учи. Започва да се самообразова. Пести от парите си за транспорт и обяд, докато събира достатъчно за да си купи енциклопедия на американските биографии – след което прави нещо нечувано. Прочита биографиите на много прочути хора и написва писма на живите, в които моли за повече информация за детството им. Той е добър слушател. Моли известните хора да му разкажат нещо повече за себе си. Написва писмо на генерал Джеймс А. Гарфийлд, който тогава се кандидатираше за президент, и пита дали е вярно, че някога е бил черноработник. Гарфийлд отговаря на писмото му. Пише на генерал Грант, пита го за една битка и Грант му начертава карта и поканва четиринайсетгодишно момче на обяд и цяла вечер разговаря с него.

Не след дълго куриерът от „Уестърн Юниън“ си корсpondира с много от най-прочутите личности в страната: Ралф Уолдо Емерсон, Оливър Уендъл Холмс, Лонгфелоу, госпожа Ейбрахам Линкълн, Луиза Мей Олкот, генерал Шърман и Джеферсън Дейвис. И не сма си пише с тези известни хора, но щом идва отпуската му, посещава повечето от тях като скъп гост в домовете им. Преживяванията му вдъхват безценна увереност. Тези хора му дават размаха и амбицията, които определят живота му. Нека повторя, всичко това става възможно единствено благодарение на принципите, за които говорим тук.

Айзак Ф. Маркосън, журналист, интервюиращ стотици прочути личности, казва, че много хора не успяват да направят благоприятно впечатление, защото не слушат внимателно. „Те са толкова ангажирани с онова, което се готвят да кажат, че забравят да си държат ушите отворени... Много важни хора са ми казвали, че предпочитат добрите слушатели пред приказливците, но изглежда умението да слушаш е по-рядко срещано от която и да е друга добродетел.“

Не само важните хора жадуват за добър слушател; обикновените жадуват същото. Както пише „Рийдсърс Дайджест“: „Много хора викат лекар, когато им трябва просто публика.“

През най-мрачните дни на Гражданската война Линкълн пише на свой стар приятел в Спрингфийлд, Илинойс, и го моли да дойде във Вашингтон. Казва, че иска да обсъди с него някои проблеми. Старият съсед се явява в Белия дом и Линкълн говори с него с часове за целесъобразността на издаването на прокламация за освобождаването на робите. Линкълн говори и говори, като излага аргументите за и против подобно действие, прочита му писма и весникарски статии – някои от които го критикуват за това, че не е премахнал робството, а други го критикуват, опасявайки се, че може да го направи. След като говори часове наред, Линкълн стиска ръката на стария си приятел, пожелава му лека нощ и го изпраща да си върви в Илинойс, без дори да го попита за мнението му. Той е говорил през цялото време. Това като че ли прояснява мислите му. „Сякаш се почувства по-добре, след като се изговори“, разказва неговият приятел. Линкълн не е искал съвет, а просто приятел, добронамерен слушател, пред който да може да излее мислите си. Това е всичко, което искаме, когато имаме проблеми. Нерядко точно това иска ядосаният клиент, недоволният служител или обиденият приятел.

Един от най-добрите слушатели е Зигмунд Фройд. Човек, който го е познавал, описва следния начин неговия маниер на слушане: „Той ме впечатли толкова силно, че никога няма да го забравя. Притежаваше качества, които никога не бях виждал у друг човек. Никога не бях се натъквал на толкова съсредоточено внимание. Нямах нищо, което да наподобява „пронизващ душата поглед“. Погледът му беше мек и сърдечен. Гласът – нисък и любезен. Рядко жестикулираше. Но вниманието му към мен, уважението към това, което казвах, дори когато се изразявах зле, беше невероятно. *Нямате представа какво е да ви слушат по такъв начин.*“

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

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

Те всъщност са чисто и просто досадници – досадници, замаяни от собственото си его, опиянени от чувството за собствената си значимост.

Хората, които говорят само за себе си, мислят само за себе си. А „хората, които мислят само за себе си, са безнадеждно невъзпитани – казва доктор Николас Мъри Бътлър, дългогодишен президент на Колумбийския университет. Те са невъзпитани, колкото и да са образовани.”

Затова, ако искате да бъдете добър събеседник, бъдете внимателен слушател. За да бъдете интересен, проявявайте интерес. Задавайте на другия въпроси, на които ще му бъде приятно да отговори. Насърчавайте го да говори за себе си и за успехите си.

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

ПРИНЦИП № 4

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

5

Как да привлечете интереса на другите

Всеки, който е гостувал на Теодор Рузвелт, е бил удивен от широтата и разнообразието на познанията му. Независимо дали гостът е каубой, или кавалерист, нюйоркски политик или дипломат. Рузвелт знае какво да каже. Как го постига? Отговорът е прост. Когато очаква посетител, Рузвелт до късно предната нощ чете по въпроса, който знае, че интересува особено силно госта му.

Защото като всички лидери Рузвелт знае, че най-сигурния път към сърцето на някого е да говориш за нещата, които са му най-скъпи.

Общителният Уилям Лайън Фелпс, есеист и преподавател по литература в „Йейл”, рано усвоява тази поука. „Когато бях на осем години и почивните дни гостувах на леля ми Либи Линсли в дома ѝ в Стратфорт на Хусатоник – пише той в есето си „Човешката природа”, - една вечер дойде някакъв си човек на средна възраст и след любезен разговор с леля ми посвети вниманието си на мен. По това време аз много се интересувах от лодки и гостът засегна този въпрос по начин, който намерих за доста интересен. След като си тръгна, се изказах много възторжено за него. Какъв човек! Леля ми каза, че е адвокат от Ню Йорк и ни най-малко не се вълнува от лодките, те въобще не го интересуват.

„Защо тогава през цялото време ми говори за лодки?” – попитах аз. „Защото е възпитан човек. Разбра, че се интересувах от лодки, и говори за това, което знаеше, че ще ти бъде интересно и приятно. Искаше да бъде приятен събеседник.”

„Никога не забравих тези думи на леля ми,” – добавя Уилям Лайън Фелпс.

Докато пиша тази глава, пред мен е писмото на Едуард Л. Чалиф, деен участник в бойскаутското движение.

„Един ден се оказа, че имам нужда от услуга – пише господин Чалиф. „В Европа се готвеше голямо събиране на бойскаутите и аз исках да накарам президента на една от най-големите корпорации в Америка да плати разносните по пътуването на едно от моите момчета. щастие, точно преди да отида да се срещна с този човек, научих, че е написал чек за един милион долара, че след това чекът бил анулиран и той наредил да бъде поставен в рамка.

Затова, щом влязох в кабинета му, първата ми работа беше да помоля да видя чека. Чек за един милион долара! Казах му, че не съм чувал никога някой да е писал подобен чек и че искам да разкажа

на моите момчета, че действително съм виждал чек за един милион долара. Той с готовност ми го показа. Аз му се полюбувах и помолих да ми разкаже историята му.”

Забелязвате, нали, че господин Чалиф не започва да говори за бойскаутите, за събирането в Европа и за това какво иска той самият. Говори за това, което е интересно на другия. И ето какво става: „Накрая моят събеседник се обърна към мен: „Между другото, какъв беше поводът, по който искахте да се срещнете с мен?” Аз му разказах.

За моя голяма изненада той не само ми даде онова, за което бях дошъл, но и много повече. Аз го помолих да плати разноските на едно момче, за да може да замине за Европа, а той ми плати за пет деца и моите собствени разноски включително, даде ми акредитив за хиляда долара и каза да постоим в Европа седем седмици. Освен това ми връчи писма до президентите на клоновете на фирмата, в които ги молеше да ни окажат съдействие, а той самият се среща с нас в Париж и ни разведе из града. От тогава е взел на работа няколко от момчетата, чийто родители живееха в бедност, и все още дейно ни сътрудничи.

Но аз знам, че ако не бях открил какво го интересува и не бях започнал с това, щеше да ми бъде десет пъти по-трудно да намеря път към него.”

Може ли тази ценна техника да се използва в бизнеса? Дали може? Да видим. Да вземем примера с Хенри Дъвенрой от „Дъвенрой енд сънс”, търгуваща на едро с тестени изделия в Ню Йорк.

Господин Дъвенрой се опитва безуспешно да стане доставчик на хляб на един Ню Йоркски хотел. Той посещава директора на хотела всяка седмица в продължение на четири години. Посещава същите обществени събития като него. Дори си взема апартамент в хотела и живее там, за да получи поръчката. Но не успява.

„Тогава – разказва господин Дъвенрой, - след като се позанимавах с изучаването на човешките взаимоотношения, реших да сменя тактиката. Реших да открия от какво се интересува този човек, какво може да предизвика възторга му.

Открих, че е член на сдружението на хотелските директори, наречено „Хотелиери на Америка”. Не само беше член на тази организация, но огромният му ентузиазъм го беше направил неин президент, както и на сдружението на международните хотелиери. Каквито и срещи да имаха тези организации, той неизменно присъстваше.

Когато го срещнах на следващият ден, заговорих за хотелиерите. И каква беше реакцията! Само каква реакция беше! Половин час ми говори за сдружението с огромен ентузиазъм. Ясно личеше, че сдружението му е не само хоби, а и страстта на живота му. Напуснах кабинета му вече „убеден” да стана член на организацията.

В това време нищо не споменах за хляба. Но няколко дни по-късно управителят на хотела ми се обади да му занеса мостри и оферта.

„Не знам какво си направил с стареца – посрещна ме той, - но той се е прехласнал по теб”.

Помислете си само! Четири години проглушавах ушите на този човек в опитите си да получа поръчка от него – и ще бих ги проглушавал, ако не бях си направил труда да открия от какво се интересува и за какво обича да говори.”

Едуард Е. Хариман от Хейгърстаун, Мериленд, решава да се засели в красивата долина Къмбърланд в Мериленд, след като се уволнява от армията. За нещастие, по това време в района почти не се намира работа. С малко проучвания той открива, че няколко месни фирми или са собственост, или се контролират от един бизнесмен на име Р. Дж. Фънкхаузър, смятан за голям чудак, чието издигане от бедността до богатството заинтригуват господин Хариман. Този човек обаче е известен с това, че е недостъпен за кандидатите за работа. Господин Хариман разказва:

„Разговарях с доста хора и установих, че той се интересува най-вече от власт и пари. Тъй като се пазеше от хора като мен с помощта на преданата си и строга секретарка, аз проучих нейните интереси и цели и едва тогава се появих без предварителна уговорка в кабинета ѝ. Тя беше неотменимия спътник на господин Фънкхаузър от около петнайсет години. Когато ѝ казах, че имам за него предложение, което може да му донесе финансов и политически успех, тя се заинтригува. Поговорихме си и за нейното конструктивно участие в това начинание. След разговора тя ми уреди среща с господин Фънкхаузър.

Влязох в неговия голям, внушителен кабинет, решен да не питам направо за работа. Той седеше зад голямо резбовано писалище и прогърмя строго насреща ми: „Е, млади човече, какво има? Аз заговорих: „Господин Фънкхаузър, смятам, че мога да спечеля пари за вас.” Той веднага стана и ме покани да седна на един от големите тапицирани столове. Аз му изложих идеите си и споменах, че квалификацията, която притежавам, ще ми позволи да ги осъществя, както и с какво тяхната реализация би допринесла за личния му успех и за този на фирмата.

Р. Дж., както по-късно го наричах, ме нае веднага. Кариерата ми в неговите предприятия продължава вече повече от двайсет години и двамата наистина спечелихме много пари.

Когато говорите за това, което интересува другия, и двете страни печелят. Хауърд З. Херцинг, капацитет в областта на човешките ресурси, винаги е следвал този принцип. Когато го питат как е бил възнаграден, той отвърща, че не само е получил своеобразна награда от всеки отделен човек, но и като цяло наградата е била, че животът му е ставал по-богат всеки път, когато е разговарял с някого.

ПРИНЦИП № 5

Говорете за онова, което интересува другия

б

Как да накарате хората да ви харесат веднага

Веднъж чаках на опашка да си пусна препоръчано писмо в пощата на Трийсет и трета улица и Осмо Авеню в Ню Йорк. Забелязах, че служителят беше отегчен от работата си – да мери препоръчани писма, да издава разписки – все една и съща монотонна работа години наред. Тогава си казах: „Ще направя така, че този чиновник да ме хареса. Очевидно, за да го накарам да ме хареса, трябва да му кажа нещо приятно, и то не за себе си, а за него.” Задах си въпроса: „Има ли в него нещо, на което мога искрено да се възхитя?” На този въпрос понякога трудно се намира отговор, особено при непознати хора, но в този случай беше лесно. Веднага забелязах нещо, което предизвика безкрайното ми възхищение.

Докато теглеше моето писмо, аз отбелязах възторжено: „Как ми се иска да имам коса като вашата.”

Той вдигна поглед, изненадано, лицето му грейна в усмивка. „Е не е като някога, рече скромно. Аз го уверих, че може и да е позагубила от някогашното си великолепие, но въпреки това е страхотна. Той беше невероятно доволен. Поговорихме си приятно, и последното, което той ми каза, беше: „Много хора са се възхищавали от косата ми.”

Обзалагам се, че този ден човекът е летял над земята, тръгвайки на обяд. Обзалагам се, вечерта се е прибрал и разказал тази случка на жена си. Обзалагам се, че се е погледнал в огледалото и си е казал: „Хубава коса, наистина.”

Веднъж разказах тази история пред много хора и един от тях после ме попита: „Какво искахте да получите от този човек?”

Какво съм искал да получа от него!!! Какво съм искал да получа!!!

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

О, да, аз наистина исках нещо от този човек. Исках нещо безценно. И го получих. Получих усещането, че съм направил нещо за него, без той да може да направи за мен каквото и да било в замяна. Това е усещане, което звъни в паметта ви дълго, след като случката е останала в миналото.

Има един важен закон на човешкото поведение. Ако го спазваме, почти никога няма да имаме неприятности. Всъщност, ако го спазваме, този закон ще ни дари с безброй приятели и неизмеримо щастие. Но в мига, в който го нарушим, ще се забъркаме в безкрайни неприятности. Този закон гласи: „Винаги прави така, че другия да се чувства значим”. Джон Дюи, както вече отбелязахме, твърди, че желанието да се чувстваш значим е най-силната двигателна сила на човешката природа, а Уилям Джеймс казва: „Най-дълбокия принцип, заложен в човешката природа, е жаждата да бъдеш оценен”.

Както вече изтъкнах, именно това ни отличава от животните. Вечният копнеж по-съвършенство е създал цивилизацията.

Философите разсъждават върху правилата на човешките взаимоотношения от хиляди години и от всичките им разсъждения до сега се оформило едно важно предписание. То не е ново. Старо е като света. Заратруста е съветвал последователите си винаги да се съобразяват с него в Персия преди две хиляди и петстотин години. Конфуций го е проповядвал в Китай преди двацет и четири века. Лаодзъ, основателят на даоизма, го предава на учениците си в долината Хан, Буда го проповядва на брега на свещената Ганг петстотин години преди Христа. Намерило е място в свещените книги на индуизма хиляди години преди това. Исус го проповядва сред каменистите хълмове на Юдея преди деветнайсет века. Той го изразява в едно изречение – може би най-важното правило на света: „Всичко, което искате да правят вам хората, същото правете и вие тях.”

Вие очаквате одобрението на хората, с които общувате. Искате те да ви оценяват по достойнство. Искате да се чувствате значими в своя малък свят. Не искате да слушате евтини и неискрени ласкателства, но жадувате искрено възхищение. Искате вашите приятели и колеги да бъдат по думите на Чарлс Шуоб, „искрени в одобрението и щедри в похвалите”. Всички искаме това.

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

Как? Кога? Къде? Отговорът е: винаги и навсякъде.

Дейвид Г. Смит от Оклер, Уисконсин, разказа пред един от нашите курсове как се справил с деликатна ситуация, в която бил помолен да се грижи за бюфета на един благотворителен концерт. „Вечерта на концерта пристигнах в парка и заварих две враждебно настроени възрастни дами до щанда за напитки. Явно всяко от тях смяташе, че тя отговаря на тази работа. Докато си стоях там и се чудех какво да правя, дойде един от членовете на организационния комитет, връчи ми кутия за парите и ми благодари, задето се заемам с тази работа. Представи ми Роуз и Джейн като мои помощнички и изчезна. Настъпи продължителна тишина. Съзнавайки, че кутията с парите е нещо като символ на властта, аз я връчих на Роуз и обясних, че не ме бива много с парите и ще съм много по-спокоен ако тя се погрижи за това. После предложих на Джейн да обясни на двамата младежи, изпратени да се грижат за напитките, как работи машината за газирана вода. Помолих я да поеме грижата за тази част от работата. Вечерта мина много приятно – Роуз доволно броеше парите, Джейн наблюдаваше младежите, а аз се наслаждавах на концерта.”

Не е нужно да чакате да станете посланик във Франция или председател на месния организационен комитет за пикника край морето, за да приложите този принцип и да показвате, че цените усилията на другите. С негова помощ можете да постигате чудеса почти всеки ден.

Ако например келнерката ви донесе картофено пюре, след като сте си поръчали пържени картофи, кажете: „Извинявам се за безпокойството, но бих предпочел пържени картофи.” Тя най-вероятно ще ви отвърне „Никакъв проблем”, и с удоволствие ще смени порцията, защото сте проявили уважение към нея.

Дребни изрази като „извинете за безпокойството”, „не бихте ли така любезен да...”, „имате ли нещо против”, „благодаря” – такива любезности смазват колелата на монотонните делници – и, между другото, са важна част от доброто възпитание.

Да вземем друг пример. Романите на Хол Кейн – сред които „Християнинът”, „Съдията” и „Човекът от Ман” – стават бестселъри в началото на века. Четата ги милиони хора. Той е син на ковач. През живота си не е учил повече от осем години, но умира като най-богатия писател на своето време.

Ето неговата история. Хол Кейн обича сонети и балади. Той чете ненаситно поезията на Данте Габриел Росети. Дори написва есе, възхваляващо художествените му постижения, и изпраща един екземпляр на самият Росети. Росето е очарован. Сигурно си е казал: „Млад човек, който има такова възторжено отношение към способностите ми, би трябвало да бъде изключително умен.” И той поканва сина на ковача да отиде в Лондон и да работи като негов секретар. Това е повратна точка в живота на Хол Кейн, защото на новата си работа той се среща с литературните величия на своето време. Следвайки съветите им и вдъхновяван от насърченията им, той започва кариера, която го прави прочут.

Неговият дом, замъкът „Гриба” на остров Ман, се превръща в Мека на туристите от всички краища на света. Той оставя след себе си богатство, възлизащо на няколко милиона долара. А кой знае, можел е да си умре беден и неизвестен, ако не беше написал есето, в което изразява възхищението си от един прочут човек.

Такава е силата, поразителната сила на искреното, непресторено възхищение. Росети се смята за значима личност. Това не е странно. Почти всеки човек се смята за значим, много значим.

Животът на мнозина би могъл да се промени, ако някой ги накара да се почувстват значими. Роналд Дж. Рауланд, един от инструкторите в нашият курс в Калифорния, е същевременно преподавател по художествени занаяти. Той ни писа за един ученик на име Крис в неговия курс за начинаещи.

„Крис беше много тихо и стеснително момче, липсваше му самоувереност – от онези ученици, които често не получават вниманието, което заслужават. Аз водя и курс за напреднали, който се е превърнал нещо като висок статус и за учениците е голяма чест да бъдат приети в него. В сряда Крис работеше старателно на масата си. Изглеждаше озарен от някакъв дълбок вътрешен огън. Попитах го дали иска да отиде в курса за напреднали. Ще ми се да можех да опиша изражението на лицето му, емоционалното състояние на това срамежливо четиринайсетгодишно момче, едва сдържащо сълзите си.

„Кой аз ли господин Рауланд? Достатъчно добър ли съм?”

„Да, Крис, достатъчно си добър.”

Наложи се да се оттегля, защото и в моите очи напиряха сълзи. Същият ден, на тръгване, сякаш пораснал с пет сантиметра, Крис ме погледна с блесналите си очи и каза: „Благодаря, господин Рауланд.”

Той ми даде урок, който никога няма да забравя – за дълбоката потребност на всеки от нас, да се почувства значим. Направих табела, на която пише „ТИ СИ ЗНАЧИМ”. Тя е окачена пред класната стая, за да се виждат всички и за да ми напомня, че всеки ученик срещу мен е еднакво ценна личност.”

Голата истина е, че почти всеки човек, с когото се срещате, смята че ви превъзхожда в някакво отношение. Сигурен път към сърцето му е да му покажете по някакъв деликатен начин, че признавате неговата значимост, и то искрено.

Спомнете си какво казва Емерсон: „Всеки човек, когото срещам, ме превъзхожда в нещо и аз се уча от него.”

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

Ще ви разкажа как деловите хора в моите курсове са приложили тези принципи и са постигнали забележителни резултати. Да вземем случая с един адвокат от Кънектикът (заради роднините той предпочита името му да не бъде цитирано).

Скоро след като започва да посещава курса, господин Р. Заминава с жена си за Лонг Айланд на гости на нейни роднини. Тя го оставя да си бърби с една нейна възрастна леля и хуква да се вижда с по-младите си роднини. Тъй като предстои да разкаже как е приложил принципа на похвалата, той решава, че може да извлече известен ценен опит от възрастната дама. Затова се оглежда из къщата, за да види на какво може искрено да се възхити.

„Тази къща е построена през 1890 г., Нали?” – пита той.

„Да – отвръща дамата, - точно през 1890 г.” „Напомня ми къщата, в лоято съм роден. Хубава е. Солиден градеж. Просторна. Вече не строят такива къщи.”

„Прав си – съгласява се възрастната дама. – Днешната младеж не разбира от хубави домове. Стига й някакво малко апартаментче и да се развява с колите... Това е къща-мечта – продължава тя с развълнуван от спомените глас. – Строена е с любов. Съпругът ми и аз мечтаехме за нея години, преди да я построим. Нямахме възможност да наемем архитект. Всичко измислихме сами.”

Тя развежда господин Р. Из къщата и той изразява искреното си възхищение от красивите мебели и предмети, донесени от далечни пътувания и пазени грижливо цял живот – индийски шалове, старинен английски сервиз за чай, уеджудски порцелан, френски легла и столове, италиански картини и копринени драперии от някакъв френски замък.

След като показва на господин Р. Къщата, тя го повежда към гаража. Там, качен върху трупчета, стои един пакард – в изрядно състояние. „Съпругът ми купи тази кола за мен малко преди смъртта си – казва дамата тихо. – Не съм се качвала на нея нито веднъж след смъртта му ... Ти цениш хубавите неща и аз ще тия подаря.”

„Но лелю – протестира той, - поставяш ме в затруднено положение. Аз, разбира се, оценявам щедростта ти, но не мога да приема. Дори не съм ти роднина. Имам си нова кола, а ти имаш много роднини, които биха се радвали да получат този пакард.”

„Роднини! – възкликва тя. – Да, имам роднини, които нямат търпение да умра, за да вземат тази кола. Но няма да я получат.!”

„Ако не искаш да им я дадеш, можеш много лесно да я продадеш на търговец на употребявани коли – казва той.

„Да я продам ли! – възкликва тя. – Мислиш ли, че бих продала тази кола? Мислиш ли, че мога да понеса гледката непознати да се разкарват по улицата в нея – с колата, която моят съпруг купи за мен? И през ум не ми минава да я продавам. Ще я подаря на теб. Ти цениш хубавите неща.”

Той се опитва да се измъкне и да не приеме колата, но не може да го направи, без да нарани чувствата ѝ. Тази дама, останала съвсем сама в голямата си къща с рисуваните си шалове, френските си антики и спомените си, жадува за малко внимание. Някога е била млада, красива и приятна компания. Построила е дом, сгряван от любов, и е събирала неща от цяла Европа, за да го направи уютен. Сега, в самотата на старостта си, тя жадува за малко човешка топлина, за мъничко искрено възхищение – и никой не ѝ ги дарява. И когато ѝ намира, като извор в пустинята, благодарността ѝ не може да намери израз в жест, по-малък от това да подари безценният си пакард.

Да вземем още един случай, Доналд М. Макмахън, управител на „Луис енд Валънтайн”, пепинеристи и паркови архитекти от Рай, Ню Йорк, разказва следната случка:

„Малко след като присъствах на лекцията „Как да печелим приятели и да влияем на другите”, работех в имението на един известен адвокат. Собственикът дойде да ми каже къде иска да бъдат засадени голяма група рододендрони и азалин.

Аз му казах: „Господин съдия, имате прекрасно хоби. Възхитен съм от великолепните ви кучета. Чух, че всяка година печелите много награди в Медисън Скуеър Гардън.”

Тази дребна проява на възхищение предизвика смайващ ефект.

„Да – отговори съдията – наистина съм много горд с моите кучета. Искате ли да видите кучкарника ми?”

Почти час той ми показва кучетата си и спечелените от тях награди. Дори извади родословията им и ми обясни как селекцията е довела до необикновената им красота и интелигентност. Накрая се обърна към мен: „Имате ли малки деца?”

„Да имам син” – отвърнах аз.

„Няма ли да се зарадва на кученце?”

„О, да, ще полудее от радост.”

„Добре тогава, ще му подаря едно” – заяви той.

Започна да ми обяснява как трябва да се храни кученцето. После се замисли: „Ако само ви го разкажа, ще го забравите. По-добре да го напиша.” И съдията влезе в къщата, написа родословното дърво на кученцето и инструкции за храненето му. Получих от него куче за неколкостотин долара и ми отдели час и петнайсет минути ценно време, защото бях изразил искреното си възхищение от хобито и успехите му.”

Джордж Истман от „Кодак” изобретява прозрачния филм, който прави възможно киното, натрупва състояние от сто милиона долара и придобива световна известност. Но въпреки огромните си успехи, той жадува за малко внимание също като вас и мен.

Ето един пример. Когато Истман строи Музикалното училище „Истман” и Килбърн Хол в Рочестър, Джеймс Адамсън, тогава президент на „Сюпириър Ситинг Къмпани” от Ню Йорк, иска да получи поръчката за доставката на столовете за двете сгради. Господин Адамсън се обажда на архитекта и си урежда среща с господин Истман в Рочестър.

Коагто Адамсън пристига, архитектът казва: „Знам, че искате да получите тази поръчка, но мога веднага да ви кажа, че нямате никакъв шанс, ако отнемете повече от пет минути от времето на Джордж Истман. Той е много строг и зает човек. Казвайте бързо каквото имате да казване и изчезвайте.”

Адамсън е готов да направи именно това. Когато го поканват в кабинета, вижда господин Истман, заровен в куп документи на бюрото си. Но той вдига поглед, сваля си очилата, пристъпя към архитекта и господин Адамсън с думите: „Добро утро, господа, какво мога да направя за вас?”

Архитектът ги представя един на друг и господин Адамсън казва: „Докато ви чакахме, господин Истман, се възхищавах на кабинета ви. Аз се занимавам с вътрешно обзавеждане и никога през живота си не съм виждал по-изискан кабинет.”

Джордж Истман отвръща: „Напомняте ми нещо, което почти съм забравил. Нали е изискан? Много му се радвах, когато го обзавеждах. Но сега влизам тук с толкова грижи на главата, че понякога седмици наред не обръщам внимание на обстановката.”

Адамсън пристъпя и прокарва ръка по ламперията. „Това е английски дъб, нали? Дървесината му е малко по-различна от тази на италианския дъб.” „Да – отвръща Истман. – Английски дъб. Внос. Един приятел го избра за мен, той е специалист по хубавото дърво.”

После Истман го развежда из кабинета, говори за прозорците, цветовете, резбата и другите елементи, замислени и изработени с негова помощ.

Докато се разхождат и се възхищават на дървото, те спират пред един прозорец И Джордж Истман по обичайният си скромен и любезен маниер показва няколко от сградите, с които се опитва да бъде в помощ на обществото – Рочестърския университет, Общата болница, Хомеопатичната бонница, Приюта, Детската болница. Господин Адамсън го поздравява искрено за начина, по който използва богатството си, за да облекчи страданията на човечеството. После Джордж Истман отключва шкаф и изважда от него първият си фотоапарат, купен от някакъв си англичанин.

Адамсън го разпитва надълго и нашироко за трудностите в началото на бизнеса му и господин Истман разказва прочувствено за бедното си детство, как овдовялата му майка държала пансион, докато той работел като чиновник в една застрахователна компания. Ужасът на бедността го преследвал денем и нощем и той решил да спечели достатъчно пари, за да не трябва майка му да работи на стари години. Господин Адамсън задава въпроси и слуша в захлас разказа за експериментите му със сухи фотографски плаки. Истман разказва как работел по цял ден в канцеларията и понякога правел опити по цяла нощ, дремвайки по малко, докато действат химикалите, като понякога работел и спял, без да се съблича по три денонощия.

Джеймс Адамсън влиза в кабинета на Истман в десет и петнайсет и е предупреден да не му отнема повече от пет минути. Но минава час, минават два, а те продължават да разговарят.

Накрая Джордж Истман се обръща към Адамсън и казва: „Последния път, когато ходих в Япония, си купих столове, донесох ги и ги сложих на верандата. Но от слънцето боята се олющи и онзи ден отидох до центъра, купих боя и сам ги боядисах. Искате ли да видите как съм се справил? Добре. Заповядайте у дома на обяд и ще ви ги покажа.”

След като обядват, господин Истман показва на Адамсън купените от Япония столове. Те струват само няколко долара, но Джордж Истман, който вече е мултимиллионер, се гордее с тях, защото ги е боядисал сам.

Поръчката на столовете възлиза на 90 000 долара. Кой мислите я получава? Джеймс Адамсън или някой от неговите конкуренти?

От този случай до смъртта на господин Истман двамата с Джеймс Адамсън остават близки приятели.

Клод Маре, собственик на ресторант в Руан, Франция, използва този принцип и спасява ресторанта си от загубата на ценен служител. Въпросната жена е работела за него пет години и

представлява важна връзка между господин Маре и неговият персонал, наброяващ двайсет и един души. Той е шокиран, когато получава от нея писмо, с което го предизвестява, че напуска.

Господин Маре разказва: „Бях много изненадан и още повече разочарован, защото ми се струваше, че съм справедлив към нея и се отнасям с разбиране към проблемите ѝ. Тъй като тя беше не само служител, но и приятел, сигурно съм гледал на нея като на нещо сигурно и може би съм проявявал дори повече възискателност, отколкото към другите служители.

Естествено, не можех да приема оставката ѝ без някакво обяснение. Повиках я настрана и казах: „Полет, трябва да разберете, че не мога да приема оставката ви. Вие знаете много за мен и за тази фирма и имате не по-малко заслуги от мен за успеха на ресторанта.” Повторих същите думи и пред всички служители, поканих я у дома и повторно изразих доверието си към нея и пред семейството си.

Полет оттегли оставката си и сега мога да разчитам на нея както никога преди. Често потвърждавам това, като изразявам възхитата си от работата ѝ, и показвам колко ценен човек е за мен и за ресторанта.”

„Говорете на хората за тях самите – казва Дизраели, един от най-големите умове, управлявали някога Британската империя. – Говорете на хората за тях самите и те ще ви слушат с часове.”

ПРИНЦИП № 6

Накарайте другия да се почувства значим и ценен – и то искрено.

НАКРАТКО

ШЕСТ НАЧИНА ДА НАКАРАТЕ ХОРАТА ДА ВИ ХАРЕСВАТ

ПРИНЦИП №1

Проявявайте искрен интерес към другите.

ПРИНЦИП №2

Усмивайте се.

ПРИНЦИП №3

Помнете, Че името на човека е за него най-сладкото и най-важното съчетание от звуци във всеки език.

ПРИНЦИП № 4

Бъдете добър слушател.

Насърчавайте другите да говорят за себе си.

ПРИНЦИП № 5

Говорете за онова, което интересува другия

ПРИНЦИП № 6

Накарайте другия да се почувства значим и ценен – и то искрено.

ТРЕТА ЧАСТ

Как да спечелите другите на своя страна

1

Няма начин да спечелите спор

Една вечер в Лондон, малко след края на Първата световна война, получих безценен урок. По това време бях мениджър на сър Рос Смит. По време на войната австралиеца сър Рос се беше проявил като първокласен пилот в Палестина и скоро след сключването на мира смая света, като прелетя половината от него за трийсет дни. Никой до тогава не се беше опитвал да извърши подобен подвиг. Той предизвика страхотна сензация. Австралийското правителство го награди с петдесет хиляди долара. Английският крал му даде рицарско звание и известно време той беше обект на най-много разговори в кралството. Една вечер бях на банкет в чест на сър Рос и по време на вечерята мъжът до мен ми разказа една забавна история, свързана с цитата: „Незнаен промисъл ни води към един незнаен край, макар че ние го желаем не такъв.”

Разказвача спомена, че цитатът е от библията. Той грешеше и аз го знаех. Знаех го със сигурност. Не можеше да има ни най-малко съмнение. И така, за да се почувствам господар на положението и да демонстрирам превъзходството си, аз се самоназначих за неканен и нежелан едноличен комитет по установяване на истината. Той реши да упорства. Какво? От Шекспир? Няма начин! Абсурд! Цитатът е от библията. Той го знаеше със сигурност. Разказвачът на историята седеше от дясната ми страна, а отляво беше Франк Гамънд, мой стар приятел. Гамънд бе посветил години от живота си на изучаването на Шекспир и двамата с разказвача се споразумяхме да отнесем въпроса до него. Господин Гамънд ни изслуша, скрита ме под масата и каза: „Дейл, ти грешиш. Господинът е прав. Цитатът наистина е от библията.”

Когато си тръгнах вечерта, казах на господин Гамънд: „Франк, ти знаеше, че цитатът е от Шекспир.”

„Да, разбира се – отвърна ми той. – „Хамлет, пето действие, втора сцена. Но ние бяхме гости на празнична вечеря, драги Дейл. Защо да доказваш някому, че не е прав? Той ще те хареса ли затова? Защо да не му позволим да спаси достойнството си? Той не е искал мнението ти. То не му е потрябвало. Защо спори с него? Винаги избягвай острите сблъсъци.” Този човек ми даде урок, който никога няма да забравя. Аз бях поставил в неудобно положение не само разказвача, но и приятеля си. Колко по-добре щеше да бъде, ако не бях започвал да споря.

Този урок ми беше много необходим, защото бях станал непоправим заядливец. В младежките си години се карах с брат си за всичко под слънцето. Когато отидох в колеж, учих логика казуистика и обичах да участвам в дебати. Щатът Мисури е пословичен с това, че хората там обичат да спорят, а аз също съм роден там. Трябваше да си проличи. По-късно преподавах дебатиране и казуистика в Ню Йорк. А веднъж, срамувам се да го призная, мислех да пиша книга по въпроса. Оттогава съм изслушвал, участвал съм и съм наблюдавал резултата от хиляди спорове. Те ме доведоха до заключението, че има само един начин на света да извлечеш най-доброто от спора – и то е, като го избягваш. Избягвайте го като гърмящите змии и земетресенията.

В девет от десет случая спорът свършва с това, че всеки от участниците е по-убеден от всякога в абсолютната си правота.

Спор не може да се печели. Не може, защото, ако загубите, губите. Ако го спечелите, пак губите. Защо? Да предположим, че пожънете триумф, оборите всички аргументи на противника си и докажете, че той не е прав. И какво от това? Вие ще се почувствате добре. Ами той? Ще сте наранили гордостта му. Той ще ви мрази заради победата ви. „Човек насила убеден, от своето ще отстъпи.”

Преди години Патрик Дж. О’хеър дойде в един от моите курсове. Той не беше много образован, но как обичаше свадите! Някога беше работел като шофьор и дойде при мен, защото се опитваше, без особен успех, да продава камиони. Поразпитах го и се разбра, че той постоянно се кара и влиза в разпри точно с хората, с които се опитваше да работи. Ако клиента кажеше нещо обидно за предлаганите от него камиони, Патр изпадаше в ярост и го хващаше за гърлото. В онези дни Патр печелеше много спорове. По-късно той ми довери „Често излизах от офиса, мислейки си, че съм му дал да се разбере на този. Така беше, бях му дал да се разбере, но нищо не му бях продал.”

Първият ми проблем беше не да науча Патрик Дж. О’Хеър да говори. Непосредствената ми задача беше да го науча да се въздържа да говори и да избягва словестните сблъсъци.

Господин О’Хеър стана един от най-блестящите агенти на „Уайт Мотър Къмпани” в Ню Йорк. Как успя? Ето историята така като сам я разказа: „Сега ако вляза в кабинета на клиент и той ми каже: „каково? Камион от „Уайт”? Те нищо не струват! Не бих го взел, даже да ми го подарявахте. Аз ще си купя камион от едн коя си марка”, аз отвърщам: „Тази марка са добри камиони. Няма да сбъркате, ако си купите такъв. Прави ги добра фирма и ги продават свестни агенти.”

Това го оставя безсловесен. Няма за какво да спори. Щом каже, че едн коя си марка са най-добрите камиони и аз се съглася, трябва да млъкне. Не може цял следобед да повтаря: „той е най-добрият”, след като аз се съгласявам с него. Така изоставяме темата с камионите от едн коя си марка и аз започвам да изтъквам положителните качества на камионите „Уайт”.

Едно време след такава забележка щях да изпадна в гняв, ярост и бяс. Щях да се хвърля да оспорвам качествата на камионите „Хуизист” и колкото повече бих спорил, толкова повече клиентът би

го защитава и накрая би купил продукта на конкурентната фирма. Хвърляйки поглед назад се чудя как въобще съм успявал да продам нещо. Загубих години да споря и да се карам. Сега си държа устата затворена. Това се възнаграждава добре.”

Мъдрият стар Бен Франклин често е казвал:

„Ако спориш, лютиш се и противоречиш,
може понякога и да победиш, но победата ти ще бъде измамна,
защото никога няма да спечелиш благоразположението на опонента си.”

Така че, помислете сами. Какво държите да получите: театрална академична победа или благоразположението на другия? Рядко можете да се похвалите и с двете.

Бостънският „Транскрипт” веднъж публикува следния забележителен хумористичен куплет:

„Уилям Джей, почиващ тук, умря,
Отстоявайки своята пълна правота.
В хода на двубоя той прав макар да беше,
Е все тъй мъртъв, както и ако грешеше.”

Може да си прав, убийствено прав в спора, но що се отнася до това да промениш становището на другия, усилията ти ще са точно толкова безплодни, колкото и ако грешаш.

Фредерик С. Парсънс, данъчен консултант, цял час спорил с един данъчен инспектор. Става въпрос за сума от двет хиляди долара. Господин Парсънс твърдял, че тези пари са всъщност несъбираем кредит и никога няма да бъдат получени, поради което не бива да бъдат облагани. „Несъбираем кредит, глупости! – повтарял инспекторът. – Трябва да се плати данък върху тях.”

Господин Парсънс разказа пред курса: „Този инспектор беше студен, самонадеян и упорит човек. Все едно хвърлях аргументите си и фактите на вятъра... Колкото повече спорехме, толкова повече упорстваше. Затова реших да прекратя спора, да сменя темата и да проявя внимание към него.

Казах му: „Това сигурно е нещо съвсем дребно в сравнение с важните и трудни решения, които ви се налага да вземате. Аз самият съм запознат с данъчните закони. Но моите познания идват от книгите, а вашите от опита, от предната линия. Понякога ми се иска да имам работа като вашата. Бих научил толкова много.” И бях убеден в всяка изречена от мен дума.

Инспектора се поизправи на стола си, облегна се и дълго ми говори за работата си, разказа ми за измамите, които бе разкрил. Постепенно тонът му стана приятелски и взе да ми разказва дори за децата си. На тръгване обеща да помисли по моя проблем и след няколко дни да ме уведоми за решението си.

След три дни ми се обади в офиса и ми каза, че решил да остави документа във вида, в който е подаден.”

Този данъчен инспектор проявяваше една от най-често срещаните човешки слабости. Той иска да се чувства важна персона и докато господин Парсънс спори с него, го постига, като на висок глас отстоява авторитета си. Но щом засвидетелстват уважение, спорът се обезсмисля, защото е проявил егото си, и той става дружелюбен и любезен.

Буда казва: „На омразата не може да се сложи край с омраза, а с любов.” Недоразуменията никога не се приключват със спор, а с такт, дипломатичност, отстъпки и добронамерено желание да разбереш гледната точка на другия.

Линкълн веднъж смъмря един млад офицер затова, че влиза в остър конфликт с негов колега. „Никой човек, решил да достигне максималното, на която е способен, не може да отделя време за лични препирни – казва той. – А още по-малко може да си позволи последиците, включително покварата на и загубата на самоконтрол. Отстъпвай за големите неща, за които чувстваш, че не си прав, отстъпвай и за дребните, макар да имаш право. По добре направи път на кучето, отколкото то да те ухапе. Дори да го убиеш, ухапаното си остава.”

В една статия „Битс Енд Пийсиз” се предлагат следните съвети за това как да предотвратите превръщането на противоречие в спор:

Радвайте се на несъгласията. Помнете, че „Когато двама партньори винаги са съгласни един с друг, единият е излишен.” Ако има някакво основание, за което не сте се сетили, бъдете благодарни,

че някой е привлякъл вниманието и към него. Може би възникналото противоречие е шансът ви да поправите нещата, преди да допуснете сериозна грешка.

Не се доверявайте на първото си инстинктивно впечатление. Естествената ни реакция в ситуация, която е по вкуса ни, е да заемем отбранителна позиция. Внимавайте. Запазете спокойствие и анализирайте първата си реакция. Тя може да е най-лошата, не най-добрата възможна.

Бъдете сдържани. Не забравяйте, можете да съдите за човека по това, което го кара да изпадне в гняв.

Първо изслушайте другия. Дайте му възможност да говори. Нека се изкаже докрай. Не спорете, не се защитавайте, не оспорвайте думите му. Това само издига бариери. Опитайте се да изградите мостове на разбирателство, а не бариери на неразбирателство.

Търсете точките на единомислие. След като изслушате опонента си, обсъдете първо пунктовете, по които мислите еднакво.

Бъдете искрени. Помислете къде грешите и го признайте. Извинете се за грешките си. Това ще обезкуражи опонентите и ще стане излишно да се отбранявате.

Обещайте да обмислите становищата на опонентите си и да ги проучите внимателно. И то наистина. Опонентите ви може да са прави. Много по-лесно е на този етап да се съгласите да обмислите аргументите им, отколкото да избързате и да се окажете в положение по-късно да ви кажат: „Опитвахме се да те предупредим, но ти не искаше и да чуеш.”

Благодарете искрено на опонентите си за техния интерес. Всеки, който отдели време за това да изрази мнение, различно от вашето, се интересува от същите неща като вас. Мислете за опонентите си като за хора, които действително могат да ви помогнат, и не е изключено да станат ваши приятели.

Отложете действията, за да дадете и на двете страни време да обмислят проблема. Предложете нова среща по-късно същия ден или на следващия, за да има време да се преценят всички факти. Докато се подготвяте за тази среща, задайте си следните въпроси:

Дали е възможно опонентите ми да са прави? Отчасти прави? Има ли някакъв позитивен елемент в тяхната позиция и аргументация? Моята реакция ще улесни ли решението на проблема, или само ще излея яда? Ще отблъсне ли тя опонентите, или ще ги привлече? Ще подобри ли мнението на хората за мен, или ще му навреди? Ще загубя ли, или ще спечеля? Каква цена ще трябва да платя, ако спечеля? Ако замълча, ще отпадне ли спорът? Ще извлека ли някаква полза от тази трудна ситуация?

Тенорът Ян Пийрс, след почти петдесет години брачен живот, казва: С жена ми отдавна сключихме едно споразумение и го спазваме, колкото и да сме ядосани един на друг. Докато единият крещи, другият мълчи и слуша, защото, когато двама души крещат, няма комуникация, само шум и вредни вибрации.”

ПРИНЦИП № 1

Единственият начин да спечелите от спора е да го избегнете.

2

Един сигурен начин да си създадете врагове – и как да го избегнете

Докато Теодор Рузвелт е в Белия дом, той признава, че ако може да бъде прав в 75% от времето, би надминал и най-смелите си очаквания.

Щом това е максималното, на което може да се надява най-бележитата личност на XX в., какво ни остава на нас, другите?

Ако сте сигурни в правотата си в 55% от случаите, защо не отидете на Уолтстрийт и не печелите милиони. А щом не сте сигурни в правотата си дори 55% от случаите, кое ви дава право да казвате на другите, че грешат?

Можете да покажете някому, че греша, с поглед, интонация или жест – също толкова сигурно, както и с думи. А дори да кажете на другите, че не са прави, не ги карайте да се съгласяват с вас? Никога! Защото засягате пряко интелекта, преценката, гордостта и самоуважението им. Те ще ви

отвърнат с удар. И никога няма да пожелаят да променят становището си. Можете да стоварите върху им цялата логика на Платон и Имануел Кант, но няма да промените мнението им, защото сте наранили чувствата им.

Никога не започвайте с думите: „Ще ти докажа, че ...” Това не е добро начало. Все едно че казвате: „Аз съм по-умен от теб. Ще ти покажа, че не си прав, и ще те накарам да промениш мнението си.”

Това е предизвикателство. То поражда съпротива и събужда у слушателя желание за битка още преди да сте започнали да излагате становището си.

Трудно е, дори и при най-благоприятни условия, да промените възгледите на другите. Защо тогава да усложнявате нещата още повече? Защо да се поставяте в неблагоприятно положение?

Ако се готвите да доказвате нещо, нека никой да не разбере. Направете го фино, умело, така че никой да не усети. Александър Поуп изразява това много кратко и ясно”

„Учете другите така, сякаш не ги учите, и им поднасяте непознатото като нещо забравено.”

Преди триста години Галилей е казал:

„Не можеш да научиш човек на нищо, можеш само да му помогнеш да го намери в себе си.”

А лорд Честърфилд казва на сина си:

„Ако можеш, бъди по-умен от другите, но никога не им го казвай.”

Сократ повтаря многократно на последователите си в Атина:

„Само едно нещо знам, и то е, че нищо не знам.”

Е, не мога да се надявам да бъда по-умен от Сократ, затова съм престанал да казвам на хората, че не са прави. И съм установил, че това се възнаграждава.

Ако някой каже нещо, което според вас е погрешно – да, дори да знаете със сигурност, че е погрешно, - не е ли добре да започнете с думите: „Ами гледай сега. Аз не мисля точно така, но може би греша. Често ми се случва. И ако греша, искам да ме поправиш. Хайде да видим фактите.”

Има истинска магия в думи като: „може би греша. Често ми се случва. Хайде да видим фактите.”

Никой човек по целия свят не би ви се противопоставил, ако кажете: „Може да греша. Хайде да видим фактите.”

Един от участниците в нашия курс, който приложи този подход в работата с клиентите си, беше Харолд Райнке, агент на „Додж” в Билингс, Монтана. Той разказа, че поради голямото напрежение във търговията с автомобили често бил неотстъпчив и груб към оплакванията на клиентите. Това довеждало до конфликти, загуба на клиенти и създаване на неприятна атмосфера.

Той разказа пред курса: „Понеже разбихах, че това до никъде няма да ни доведе, опитах нова тактика. Казвах нещо такова: „случва се нашите продавачи да правят грешки, неловко ми е заради тях. Може да сме допуснали грешка и във вашия случай. Разкажете ми за какво става дума.”

Този подход действа обезкуражаващо и когато клиентът излее чувствата си, обикновено се държи много по-разумно, което води до уреждането на въпроса. Някои клиенти ми благодарят, че проявявам такова разбиране. Двама дори доведоха приятелите си, които да си купят нови коли от нас. В този висококонкурентен пазар маме нужда от повече такива клиенти и, според мен, като показваме уважение към мнението на всички клиенти и се отнасяме към тях дипломатично и любезно, ще победим конкуренцията.”

Никога няма да си навлечете неприятности, признавайки, че може да грешите. Това ще елиминира спора и ще накара опонента ви да се покаже справедлив, открит и либерален като вас. Ще породите желание да признае, че и той би могъл да греша.

Ако знаете със сигурност, че някой не е прав, и му го заявите открито, какво ще последва? Нека ви дам един пример. Господин С., млад адвокат от Ню Йорк, веднъж пледира в особено важно дело пред Върховния съд на Съединените щати („Лестгарден против „Флийт Корпорейшън”). В делото са заложили на карта много пари и важен съдебен прецедент. По време на процеса един от съдиите се обръща към него: „Давността на морския закон е шест години, нали така?”

Господин С. млъква, вторачва се за миг в съдията и после отвърща рязко: „Ваше благородие, в морския закон няма срок на давност.”

„В съда настъпи тишина – разказа господин С. пред един от курсовете ми. – Температурата в залата сякаш падна под нулата. Бях прав. Съдията Х грешеше. Аз му го бях казал в очите. Но това направи ли го по-дружелюбен? Нищо подобно. Аз все така съм убеден, че законът тогава беше на моя страна. Знам също, че пледирах по-добре от всеки друг път. Но не убедих съда. Направих огромна грешка, като казах на един много ерудиран и прочут човек, че греша.”

Малко хора се подчиняват на логиката. Повечето от нас са необективни и пълни с предразсъдъци, тровени от предубеждения, ревност, подозрения, страх, завист и гордост. Повечето хора нямат никакво желание да променят своето отношение към религията, прическата си, комунизма или любимата си кинозвезда. Затова, ако имате склонността да казвате на хората, че грешат, всяка сутрин преди закуска прочитайте следващия абзац. Той е от поучителната книга на Джеймс Харви Робинсън „Формирането на интелекта”:

„Понякога установяваме, че променяме становището си без всякаква съпротива или силни емоции, но ако ни кажат, че грешим, става ни неприятно от това обвинение и нахлузваме бронята. Крайно хаотично формираме убежденията си, но се изпълваме с гняв към онзи, който поиска да ги обори, да ни лиши от тях. Очевидно, скъпи са ни не самите идеи, а самоуважението ни, което е застрашено.....

Думичката „мой” е най-важната за хората и разумното съобразяване с нея бележи началото на мъдростта. Тя има една и съща сила, независимо дали става въпрос за „моята” вечеря, „моего” куче, „моята” къща, „моя” баща, „моята” страна, или „моя” Бог. Възнегодуваме не само при обвинението, че часовникът ни не е точен или че колата ни е амортизирана, но и от факта, че представите ни за каналите на Марс, за произношението на името Епиктет, за ползата от салицила или за времето на царуването на Сарон I подлежат на преразглеждане. Искаме да продължим да вярваме в това, което сме свикнали да възприемаме като истина, и негодуването, което се надига, когато се постави под съмнение убеждението ни в нещо, ни кара да търсим всякакви оправдания в наша подкрепа. В резултат на това повечето така наречени обноски се състоят в търсене на аргументи да защитим онова, в което вече вярваме.”

Видния психолог Карл Роджърс пише в книгата си „Изграждане на личността”:

„Установих, че е много ценно, когато мога да си позволя да разбера другия. Може да ви се стори странна формулировката ми. Оправдано ли е да си позволяваме да разберем другия? Според мен, да. Първата ни реакция на повечето изказвания, които чуваме от други хора, е да ги преценим, а не да ги разберем. Когато някой изрази чувство, отношение или убеждение, склонни сме почти незабавно да реагираме с „това е правилно” или „това е глупаво”, или „това е ненормално”, „това неразумно”, „това е неточно”, „това е грозно”. Много рядко се опитваме да разберем точно какво означава казаното за другия човек.”

Веднъж наех дизайнер да декорира с драперии дома ми. Когато пристигна сметката, бях ужасен.

Няколко дни по-късно мина една приятелка и видя драпериите. Стана дума за цената и тя възкликна с нотка възмущение: „Какво? Та това е пладнешки грабеж!”

Истина ли беше това? Да, тя казваше истината, но малцина с удоволствие чуват истината, когато засяга собствената им преценка. И така, като всеки човек, аз се опитах да се защита. Изтъкнах, че най-доброто в крайна сметка е най-изгодно, че човек не може да очаква да получи качество и художествена стойност на цените на уличната сергия и така нататък.

На следващия ден намина друга приятелка, възхити се от драпериите, побъбри възторжено за тях и заяви, че много би ѝ се искало да може да си позволи такова изключително творение в своя дом. Моята реакция беше съвсем различна: „Е, да си кажа право, и аз самият не мога да си ги позволя. Платих твърде много за тях. Съжалявам, че ги поръчах.”

Когато грешим, можем да го признаем пред себе си. И ако се отнасят към нас внимателно и тактично, можем да го признаем и пред другите и дори да се гордеем с искреността и откритостта си. Но не и някой да се опитва да ни натяква неприятната истина в гърлото.

Хорас Глийли, най-прочутият редактор в Америка по време на Гражданската война, е яростен противник на политиката на Линкълн. Той смята, че може да накара Линкълн да капитулира

посредством кампания от аргументи, насмешки и обиди. Води злостната си кампания месеци, години наред. Всъщност той написва брутална, саркастична и пълна с лични нападки статия вечерта, когато Бут застрелва Линкълн.

Дали тази яростна кампания накара Линкълн да се съгласи с Грийли? Нищо подобно. Подигравките и обидите са безполезни.

Ако искате няколко отлични съвети за това как да общувате с хората, да се владеете и да се самоусъвършенствате, прочетете автобиографията на Бенджамин Франклин – една от най-увлекателните биографични книги, написани някога, класическа творба в американската литература. Бен Франклин разказва как преодолял порочния навик да спори и се превърнал в един от най-способните, изискани и дипломатични мъже в американската история.

Веднъж, когато Бен Франклин бил още младеж, който правел грешка след грешка, един стар приятел квакер го дръпва настрана и му стоварва няколко неприятни истини, нещо от рода на:

„Бен, ти си невъзможен. Думите ти са плесница за всички, които не са съгласни с теб. Те са толкова неоснователно обидни, че никой не им обръща внимание. Собствените ти приятели се чувстват по-добре, когато те няма. Такъв всезнайко се извъди, че човек нищо не може да ти каже. Всъщност никой няма и да се опита, защото усилието ще му причини само неприятности. Затова едва ли някога ще научиш повече, отколкото знаеш сега, а то е твърде малко.“

Едно от най-хубавите неща, които знам за Бен Франклин, е начинът, по който приема този болезнен упрек. Той е достатъчно голям и мъдър, за да осъзнае, че това е истина, да усети, че го чака провал и катастрофа. Затова прави кръгом и незабавно се заема да промени наглото си и самоуверено поведение.

„Стана ми правило – казва Франклин – да се въздържа от пряко противоречие на мнението на другите и от твърдо отстояване на собственото ми. Забравих си дори да употребявам думи, които показват непоклатимо убеждение, като „категорично“, „несъмнено“ и т.н., и на тяхно място въведох „мисля“, „доколкото разбирам“, „смятам“, че ...“ или пък „в момента ми се струва че...“ Когато друг отстоява някаква позиция, която според мен е погрешна, се лишавам от удоволствието да му възразя рязко или да докажа незабавно абсурдността на твърдението. Отговорът ми започва с това, че при определени обстоятелства мнението му би било правилно, но в този случай на мен ми се струва, че нещата стоят по-различно, и така нататък. Скоро усетих предимствата на тази промяна в поведението. Разговорите, в които участвах, протичаха по-приятно. Скъмността, с която представях мнението си, помагаше то да се приема с повече готовност и с по-малко противоречия. По-малко бе унижението ми, когато не се оказвах прав, и по-лесно убеждавах другите да се отрекат от заблужденията си и да вземат моята страна, когато се оказвах прав.

Този маниер, който отначало си наложих с известно насилие над природната си склонност, ми стана в крайна сметка толкова привичен, че сигурно са изминали петдесет години никой не е чул от устата ми да излязат догматични слова. Според мен, наред с почтения си характер, на този именно навик дължа най-вече извоюваната тежест на собственото ми мнение в очите на съгражданите ми, когато прегледах учредяването на нови институции или промени в старите, както и влиянието си в обществените съвети, на които ставах член, защото аз бях лош оратор, не можех да се похваля с особено красноречие, бях колеблив в избора си на думи, едва ли безпогрешен в езиково отношение, но в повечето случаи успях да придам същината на мислите си.”

Как действат методите на Бен Франклин в света на бизнеса? Да вземем два примера.

Катрин А. Олред от Кингс Маутън, Северна Каролина, е техничарски ръководител в голямо предприятие за преди. Тя разказа пред един от курсовете ни как подходила към деликатен проблем преди и след обучението:

„Част от моята работа се състои в това да изградя и поддържа система от стимули и норми за нашите работници, така че те да могат да печелят повече, когато произвеждат повече прежда. Използваната от нас система работеше добре, докато правехме само два-три типа прежда, но неотдавна разширихме асортимента и оборудването си за производство на повече от дванайсет различни типа. Съществуващата система вече не беше ефективна, за да получават работниците справедливо заплащане за свършената работа и не можеше да служи като стимул за увеличаване на

производството. Бях разработила нова система, която би ни позволила да плащаме на работника според категорията произвеждана прежда в момента. С новата система в ръка влязох на заседанието, решена да докажа на ръководството, че това е правилния подход. Обясних подробно защо те грешат, показвах им в какво са несправедливи и че аз знам всички отговори, за да се поправи положението. Малко е да се каже, че се провалих с гръм и трясък! Толкова бях заета да защитавам своята позиция за новата система, че не бях им дала възможност да осъзнаят недостатъците на старата. Обсъждането пропадна.

След още няколко заседания разбрах в какво съм сгрешила. Свикнах ново заседание и този път ги попитах в какво според тях се състоят проблемите. Спряхме се на всеки от тях и аз изслушах всички мнения за това как ще е най-добре да действаме. С няколко внимателно формулирани предложения и подходящи паузи ги оставих сами да стигнат до моята система. На края на заседанието, когато представих предложението си, то бе прието с ентузиазъм. Сега съм убедена, че нищо добро не може да се постигне и само може да се нанесе голяма вреда, ако кажете направо на един човек, че греша. Единственото, което успявате, е да нараните гордостта му и да се превърнете в нежелан участник в разискването.”

Да вземем и друг пример – и не забравяйте, които посочвам, типизират опита на хиляди хора, Р. В. Кроули беше търговски пътник на една дърводобивна компания в Ню Йорк, Кроули призна, че години наред обяснявал на неотстъпчивите инспектори, че не са прави. И печелил споровете. Но от това нямало полза. „Нали ги знаете инспекторите по дървения материал – обясни той. – Те са като бейзболни съдии. Веднъж като решат, няма начин да променят решението си.”

Господин Кроули разбира, че фирмата му губи хиляди долари от спечелените от него словесни битки. И докато посещава моя курс, решава да смени тактиката и да се откаже от споровете.

Какво се получава? Ето историята която той разказа пред курса:

„Една сутрин телефонът в офиса ми извънх. Ядосан и притеснен глас ме уведоми, че камионът дървен материал, доставен от нас в завода им, е от много незадоволително качество. Фирмата спряла разтоварването и настоява незабавно да се погрижим материалът да бъде върнат. След като една четвърт от доставката била разтоварена, техен специалист констатира, че 55% от материалите не отговарят на нормите за качество. При това положение те отказали да го приемат.

Аз веднага тръгнах към завода, обмисляйки по пътя най-добрия начин да се справя с положението. Обикновено при такива обстоятелства бих цитирал стандартите за качество и на базата на собственият си опит и знания бих се опитал да убедя другия специалист, че материалите всъщност отговарят на стандартите и че той не тълкува правилно изискванията. Реших обаче да приложа принципите, усвоени от обучението си тук.

Когато отидох в завода, заварих закупчика и специалиста по качество в отвратително настроение, и двамата настроени за битка. Отидохме при камиона, който разтоварвах, и аз помолих да продължат разтоварването, за да видя как вървят нещата. Помолих направо да продължат да отделят настрана негодните дъски и да слагат на друга страна годните. Понаблюдавах ги известно време и започнах да разбирам, че инспекцията е прекалено строга и че тълкуват погрешно нормите за качество. В случая материалът беше бял бор, а аз знаех, че този специалист по качество е много компетентен по твърдата дървесина, но не и по белия бор. Случайно пък белият бор ми беше силната страна, но мислите ли, че започнах да протестирам срещу начина, по който класираха материала? Ни най-малко. Продължих да ги наблюдавам и постепенно започнах да задавам въпроси за причините, поради които някои дъски не ги удовлетворяват. Нито за миг не намекнах, че грешат. Подчертах, че единствената причина да питам е, за да можем при бъдещите доставки да даваме на фирмата им точно каквото иска.

Задавайки въпросите си дружелюбно и отстъпчиво, съгласявайки се, че те са прави да твърдят, че доставените от нас дъски не са достатъчно годни за целта, за която им трябва, ги накарах да се отпуснат и напрежението помежду ни започна да спада. От време на време на време по някоя внимателна забележка от моя страна, пораждаше в ума на другия идеята, че може би някои от шартираните дъски всъщност отговарят на стандарта, за който са платили, и че за нуждите им в

действително трябва по-скъп материал. Но много внимавах да не си помислят, че отстоявам такова становище.

Постепенно цялото им отношение се промени. Накрая признаха, че нямат много опит с белия бор и започнаха да ми задават въпроси за всяка разтоварена от камиона дъска. Аз им обяснявах защо тя отговаря на стандартите на заявеното от тях качество, но продължих да настоявам, че не искам да приемат материала, ако не е подходящ за нуждите им. Стигна се дотам, че те започнаха да се чувстват виновни всеки път, когато слагаха дъска на купчината с негодния материал. Накрая разбраха, че грешката е тяхна, защото не са заявили достатъчно висококачествен материал.

В края на краищата, прегледаха още веднъж целия товар, след като аз си тръгнах, приеа го изцяло и ние получихме чек за пълната сума.

В този случай малко такт от моя страна и решението ми да не казвам на другия, че греши, спести на фирмата ми значителна сума, да не говорим за спасените добри отношения.

Попитали Мартин Лутър Кинг как като пацифист може да се възхищава на генерала от военновъздушните сили Даниел Джеймс, „Чапи“, чернокожия офицер с най-висок ранг в американската армия по онова време. „Аз съдя за хората според техните принципи, не според своите собствени“, отговорил доктор Кинг.

По същият начин веднъж генерал Робърт Лий говори възторжено пред президента на Конфедерацията Джеферсън Дейвис за някакъв свой подчинен офицер. Друг присъстващ офицер реагира изненадано: „генерале, не знаете ли, че човекът, за когото се изказвате така добре, е един от най-яроствните ви врагове, който не пропуска възможност да ви охули?“ „Знам – отвърща генерал Лий, - но президентът попита за моето мнение, за този човек, не за неговото отношение към мен.“

Впрочем, в тази глава не ви казвам нищо ново. Преди две хиляди години Исисус казва: „Помиривай се с противника си скоро.“

А две хиляди и двеста години преди раждането на Христос египетския цар Ахтой дава на сина си един умен съвет – съвет, от който днес имаме голяма нужда. „бъди дипломатичен – съветва царят, - това ще ти помогне да постигнеш своето.“

С други думи, не спорете с клиентите, с партньора си, с противниците си. Не има казвайте, че грешат, не ги ядосвайте. Проявете малко дипломатичност.

ПРИНЦИП № 2

Проявете уважение към мнението на другия. Никога не казвайте: „Не си прав.“

3

Ако грешите, признайте си го

На една минута път от къщи има гора, където къпиновите гъсталаци се покриват с бели цветове напролет, катеричките си намират хралупи и отглеждат малките си, а буренаците стигат човешки бой. Тази девствена местност се нарича – Горския парк – и наистина си е гора, едва ли по-различна от времето, когато Колумб е открил Америка. Често се разхождам в този парк с Рекс, моя малък бостънски булдог. Той е дружелюбно и безобидно куче и понеже рядко срещаме хора в парка, вода Рекс без каишка и намордник.

Един ден се сблъскахме в парка с конен полицаи, който гореше от желание да наложи авторитета си.

„Как така пускате кучето си да тича из парка без намордник и каишка! – скара ми се полицаят. – Не знаете ли, че не е позволено?“

„Знам – отвърнах аз кротко, - но не мислех, че тук кучето може да навреди на някому.“

„Не мислел! Не мислел, представете си! Законът въобще не се интересува какво мислите. Това куче може да убие катерица или да ухапе някое дете. Слушайте сега, този път ще си затворя очите, но ако ви хвана пак с кучето без намордник и каишка, ще се обяснявате със съдията.“

Аз хрисимо обещах да се вслушам в съвета му. И така направих – няколко пъти. Но Рекс ненавижда намордника, и аз също. Решихме да рискуваме. Известно време всичко вървеше прекрасно, докато неочаквано не ни сполетя беда. Един следобед с Рекс превалихме на бегом хълма и

изведнъж, за мое най-голямо смайване, върхлетяхме върху блюстителя на закона в цялото му величие, възседнал дорест кон. Рекс тичаше напред право към полиция.

Бях загазил. Знаех си го. Затова не чаках полицията да заговори. Изпреварих го. Казах: „Господин полицай, хванахте ме натясно. Виновен съм. Нямам никакво алиби, никакво извинение. Миналата седмица ме предупредихте, че ако изведа кучето отново без намордник, ще ме глобите.”

„Е, хайде – отвърна меко полицията, - знам, какво изкушение е да се пусне такова малко куче да потича, когато няма хора наоколо.”

„Разбира се, че е голямо изкушение – възразих аз, - но е нарушение на закона.”

„Е, такова малко куче на никому няма да навреди – заспори с мен полицията.

„Не, но може да убие някоя катеричка.”

„Е, хайде, вземате нещата прекалено насериозно. Ще ви кажа какво ще направим. Оставете го да се скрие отвъд хълма, където няма да го виждам, и да забравим цялата работа.”

Като всеки човек, полицията искаше да се чувства важна личност и когато започнах да се самоохувам, единственият начин, по който можеше да подхрани самоуважението си, беше щедро да прояви снисхождение.

Ако се бях опитал да се защитавам? Всъщност вие спорили ли сте някога с полицай?

Но вместо да се хвърля в схватка с него, признах, че е напълно прав и че аз греша. Признах го веднага, открито и доброволно. Историята завърши благополучно – аз взех неговата страна, а той – моята. Едва ли самият лорд Честърфийлд би могъл да бъде по-благосклонен от този конен полицай, който само седмица по-рано ме бе заплашил с цялата тежест на закона.

Ако знаем, че така или иначе ще ни мъмрят, не е ли много по-добре да изпреварим и да се саморазкритикуваме? Не е ли по-лесно да слушаме собствената си самокритика, отколкото обвиненията от чужди хора?

Кажете за себе си всички обидни неща, които знаете, че другия си мисли за вас и възнамерява да изрече – кажете ги, преди той да е имал възможност да ги каже. Шансовете са сто към едно, че другия ще заеме великодушна и отстъпчива линия на поведение и греховете ви ще бъдат омаловажени, както случая с мен, Рекс и конния полицай.

Фердинанд У. Уорън, художник на реклами, използва подобна тактика, за да спечели благоразположението на един капризен и сприхав клиент.

„Когато рисуваш за реклами и публикации, важно е да бъдеш много точен”, обясни господин Уорън и ни разказа историята си.

„Някои художествени редактори искат поръчките им да бъдат изпълнявани незабавно и в такива случаи могат да станат дребни грешки. Познавам един художествен редактор, комуто винаги доставяше голямо удоволствие да намира недостатъци в дребни неща. Често съм излизал отвратен от кабинета му не заради критиките, а заради начина, по който напада хората. Неотдавна му свърших една спешна работа и той ми се обади да отида незабавно при него. Каза, че нещо не е наред. Когато отидох, заварих точно каквото очаквах – и от каквото се страхувах. Седеше враждебен и злорад, готов да се впусне в критики. Започна да ми се кара защо съм направил така и така. Това беше възможност да проявя самокритичността, за която говорихме тук. И така, аз заговорих: „Господин еди-кой-си, ако това, което казвате, е вярно, грешката е моя и за нея няма никакво извинение. Рисувам за вас достатъчно отдавна, за да не мога да си позволя да я допусна. Срамувам се от себе си.”

Той моментално започна да ме защитава: „Да, така е, но в края на краищата, това не е сериозна грешка. Това е само ..”

Аз го прекъснах: „Всяка грешка струва пари и винаги дразни.”

Той се опита да ме прекъсне, но аз не му позволих. Забавлявах се чудесно. За пръв път през живота си се самокритикувах – и много ми харесваше.

„Трябваше да бъда по-внимателен – продължих аз. – Вие постоянно ми възлагате работа и заслужавате най-доброто. Затова ще направя рисунката наново.”

Не! Не! – запротестира той – Дума да не става да си правите този труд.” Похвали работата ми, увери ме, че иска само малка промяна и че дребната ми грешка няма да струва никакви пари на

фирмата му, а и, в края на краищата, е само една дребна подробност, за която не си струва да се тревожи човек.

Готовността ми да се критикувам го лиши от всякакво желание да спори. Накрая ме покани на обяд и на раздяла ми връчи чек и друга поръчка.”

Има известно удовлетворение в това да притежаваш смелостта да признаеш грешките си. Това не само премахва чувството за вина и отбранителна нагласа в ситуацията, но и често помага за създадения от грешката проблем.

Брус Харви от Албукерк, Ню Мексико, неправилно нарежда на служител в отпуск по болест да се изплати пълна заплата. Когато открива грешката си, той обръща внимание на служителя, че за да я поправи тя, трябва да приспадне от следващата му заплата получената в повече сума. Служителят се примолва, че това ще му създаде сериозен финансов проблем, дали не може да изплати парите за някакъв по-продължителен период от време? Харви обяснява, че за да направи това, трябва да получи разрешението на началника си. „Знаех, че това ще го накара да избухне – разказва Харви. – Опитвайки се да измисля как да се справя най-добре с положението, осъзнах, че цялата каша се дължи на моята грешка и ще трябва да си призная пред шефа.

Влязох в кабинета му и му казах, че съм направил грешка. Запознах го с фактите. Той избухна, че това е грешка на кадровия отдел. Аз повторих, че грешката е моя. Той отново избухна и заговори за небрежността на финансовия отдел. Аз пак обясних, че грешката е моя. Той обвини двама други хора във фирмата. Но аз упорито повтарях, че грешката е моя. Накрая той ме погледна и каза: „Е, добре, твоя е грешката. Сега я оправи.” Грешката бе поправена и никой не пострада. Чувствах се чудесно, защото се бях справил с трудна ситуация и бях имал смелостта да не си търся оправдания. След този случай началникът ми ме уважава повече от всякога преди.”

Всеки глупак се опитва да се защитава, когато греша – и повечето го правят. Но човек изпъква над тълпата, чувства се благороден и тържествуващ, когато признае грешките си. Ето например една от най-достойните случки, които историята е съхранила на Робърт Лий, е как той обвинява единствено и само себе си за провала на атаката на Пикет при Гетисбърг.

Атаката на Пикет е несъмнено най-блестящата и най-живописната в историята на западния свят. Самият генерал Джордж Е. Пикет е колоритна личност. Косата му е толкова дълга, че кестенявите къдрици стигат почти до раменете му. Както Наполеон в италианските му кампании, и той пише горещи любовни писма почти всеки ден, докато е на бойното поле. Преданата армия го посреща с възторжени викове в онзи трагичен юлски следобед, когато напето насочва коня си към позициите на северняците, с килната над дясното ухо шапка. Войниците крещат възторжено и тръгват след него, човек до човек, в плътни редици, с развети знамена и блеснали на слънцето щикове. Каква красива гледка! Каква храброст! Удивително! Възхитен шепот се разнася по редиците на северняците, когато съзират настъпващите.

Войниците на Пикет се понасят напред бегом, през овощни градини и царевични ниви, през ливади и дерета. През цялото време вражеските снаряди покосяват маса хора в редиците им. Но те продължават неудържимо напред с мрачна решителност.

Изведнъж пехотата на северняците се надига иззад каменната стена на Семитри Ридж, където се е прикрила, и започва да изстрелва залп след залп по настъпващите войници на Пикет. На билото на хълма бушуват пламъци, там е кланица, истински ад. За няколко минути загиват всички батальонни командири на Пикет, освен един. Падат четири пети от неговите пет хиляди войници.

Генерал Луис А. Армистед, водещ войските в последния шурм, се хвърля напред през каменната стена и замахвайки шапка на върха на сабята си, изкрещява: „Дайте им да се разберат, момчета!”

Момчетата така и правят. Прескачат стената, пронизват враговете си с щикове, смазват черепите им с пушки и забиват знамето на Юга в Семитри Ридж.

Знамената се веят там само миг. Но този кратък миг е връхната точка на войната за Конфедерацията. Атаката на Пикет – блестяща и героична – все пак е началото на края. Лий се проваля. Той не може да пробие фронта на северняците. И го знае. Югът е обречен.

Лий е толкова опечален, така шокиран, че изпраща оставката си и моли Джеферсън Дейвис, президента на Конфедерацията, да назначи „някой по-млад и по способен човек” на негово място.

Ако Лий искаше да стовари другиму вината за ужасния провал на атаката на Пикет, можеше да си намери десетки оправдания. Някои от дивизионните му командири са го провалили. Конницата не е пристигнала навреме да подкрепи атаката на пехотата. Едно се провалило, друго не е станало както трябва ...

Но Лий е твърде благороден, за да вини другите. Когато разбитите и окървавени войници на Пикет се довличат обратно до линията на конфедеративните войски, Робърт Лий излиза напред да ги посрещне сам и ги поздравява с благородно самообвинение: „Грешката е изцяло моя – признава той. – Аз, само аз изгубих тази битка.”

Малко генерали в историята са имали смелостта и силата да го признаят.

Майкъл Чонг, който води нашия курс в Хонгконг, разказва за това как китайската култура поставя някои специфични проблеми и понякога е нужно да се признае, че ползата от прилагането на отделните принципи е по-голяма, отколкото от придържането към старите традиции. Един от участниците в неговия курс е човек на средна възраст, разделен от много години със сина си. Баштата бил пристрастен към опиума, но се е излекувал. Според китайската традиция, по-възрастният не може да направи първата стъпка в помирението. Според бащата, от сина зависи да поеме инициативата за сдобряването. На едно от първите занятия той разказа пред курса за внучетата си, които никога не е виждал, и колко иска да се събере отново със сина си. Другите участници в курса, всичките китайци, разбират конфликта между желанието му и установената традиция. Според бащата, младите трябва да уважават по-възрастните и той е прав да не се поддава на желанието си и да чака синът му да дойде при него.

Към края на курса бащата отново разказва пред другите: „обмислих проблема” Дейл Карнеги казва: ако грешиш, признай си незабавно и категорично. Аз съм позакъснял с признанието, но мога да го направя категорично. Обвинявах сина си. Той беше прав да не иска да ме вижда и да ме изключи от живота си. Може да загубя достойнството си, като помоля един по-млад от мен човек за прошка, но грешката беше моя и аз трябва да го призная.”

Курсът го аплодира и го подкрепя напълно. На следващото занятие той разказва как отишъл в дома на сина си, помолил за прошка и я получил, и вече изгражда нови взаимоотношения със сина си, снаха си и внучетата си, с които най-сетне се запознава.

Елбърт Харбърд е един от най-оригиналните писатели, чието творчество е разбунвало духовете в тази страна, и жлъчния му стил често е предизвиквал яростно негодувание. Но Харбърд, с необикновеното си умение да общува с хора, често е превръщал враговете си в приятели.

Когато например някакъв гневен читател му пише, че не е съгласен с едн-коя-си статия и нарича Харбърд с какви ли не обидни думи, Елбърт Харбърд му отговаря нещо от рода на :

„Като помисля малко повече, и аз разбирам, че не съм напълно съгласен с нея. Не всичко, което съм написал вчера, ми харесва днес. Много ми е приятно да узная мнението Ви по въпроса. Следващият път, когато идвате в нашият град, трябва да ни дойдете на гости и да изясним темата веднъж завинаги. Стискам ви приятелски ръката от много мили далеч и оставам Искрено Ваш ...”

Какво можете да кажете на човек, който се отнася към вас по такъв начин?

Когато сте прави, опитайте се да спечелите на своя страна хората внимателно и тактично, а когато грешите – а това ще бъде изненадващо често, ако сте искрени със себе си, - признайте си грешките незабавно и доброволно. Тази тактика не само дава удивителни резултати, но и ако искате вярвайте, при такива обстоятелства е много по-забавна, отколкото да се опитвате да се защитавате.

Спомнете си старата поговорка: „С борба едва ли ще получиш толкова, колкото ако отстъпиш, дори да не го очакваш.”

ПРИНЦИП №3

Ако грешите, признайте го незабавно и доброволно.

4

Капка мед

Ако някой ви накара да избухнете и му дадете да се разбере, ще се чувствате добре, докато изливате гнева си. Но как стоят нещата с другия? Той ще сподели ли вашето удоволствие? Войнственият ви тон, враждебното ви отношение ще го накарат ли по-лесно да се съгласи с вас?

„Ако дойдете при мен със свити юмруци – казва Удроу Уилсън, - мисля, че мога да ви гарантирам, че и моите ще се свият също толкова бързо. Но ако дойдете и ми кажете: „Хайде да седнем и да поговорим и ако мислим различно, да видим с какво не сме съгласни”, накрая ще се установи, че въпросите, по които не сме на едно мнение, не са много и че само ако проявим търпението, откровеността и доброто желание да се разберем, няма да има проблем.”

Никой не потвърждава правотата на тези думи на Удроу Уилсън повече от Джон Д. Рокфелер Младши. През 1915 г. Рокфелер е сред най-яростно ненавижданите хора в Колорадо. Една от най-кървавите стачки в историята на американската промишленост разтърсва щата в продължение на две ужасни години. Гневми и войнствени миньори настояват за по-високи заплати от „Колорадо Фюъл енд Айрън Къмпани”. Рокфелер контролира тази компания. Съсипано е имущество, повикани са войски, пролята е кръв. Стачници са застреляни, телата им са направо разкъсани от куршумите.

В такъв момент, когато атмосферата е нажежена от омраза, Рокфелер решава да спечели стачниците на своя страна. И успява. Как? Ето историята. След като прекарва седмици в печеленето на съмишленици, Рокфелер произнася реч пред представителите на стачниците. Речта му е истински шедьовър. Тя има смайващ резултат. Успокоява бурните вълни на омразата, които заплашват да го погълнат. Спечелва му тълпа почитатели. Той представя фактите с толкова добронамерена светлина, че стачниците се връщат на работа, без повече да продумат за увеличаване на заплатите, за което са се борили толкова яростно.

Ето встъпителната част на тази забележителна реч. Обърнете внимание как от нея просто блика добронамереност. Не забравяйте, че Рокфелер говори пред хора, които няколко дни по-рано са искали да го обесят на някоя дива ябълка. Но той не би могъл да бъде по благосклонен и по-дружелюбно настроен, дори да говореше пред група мисионери. Речта му е пълна с изрази като „горд съм, че съм тук, че посетих домовете ви, срещнах се със съпругите и децата на много от вас, тук сме се събрали не като непознати хора, а като приятели дух на взаимна добронамереност ...нашите общи интереси ... тук съм единствено благодарение на вашата любезност...”

„Това е важен ден в живота ми – започва Рокфелер. – За първи път имам щастието да се срещна с представители на работниците на тази голяма компания, с нейните служители и ръководители, събрани заедно. Мога да ви уверя, че съм горд да бъда тук и че ще помня тази среща до края на живота си. Ако тя беше се състояла преди две седмици, щях да бъда за повечето от вас непознат човек, срещал се само с малцина от вас. След като миналата седмица имах възможността да посетя всички лагери в южната мина и разговарях поотделно с всички представители с изключение на отсъстващите, след като посетих домовете ви, срещнах се със съпругите и децата на много от вас, тук сме се събрали не като непознати хора, а като приятели. Именно в дух на взаимна добронамереност аз се радвам на възможността да обсъдя с вас общите ни интереси.

Тъй като това е среща на служителите на фирмата и на представителите на работниците, аз съм тук единствено благодарение на вашата любезност, защото не принадлежа нито към едната нито към другата група. Но се чувствам тясно свързан с вас, защото в известен смисъл представлявам и акционерите, и управителното тяло.”

Не е ли това великолепен пример за тънкото изкуство да превръщаме враговете си в приятели?

Да предположим, че Рокфелер беше възприел друга тактика. Да предположим, че беше влязъл в спор с миньорите и бе хвърлил в лицето им унищожителни факти. Да предположим, че с тона си бе намекнал, че грешат. Да предположим, че по всички правила на логиката им бе доказал, че това наистина е така. Какво щеше да се случи? Щеше да предизвика още по-силен гняв, омраза и бунт.

„Ако нечие сърце храни несъгласие и лоши чувства към вас, не ще можете да го спечелите на своя страна дори логиката ви да е непоклатима. Родителите, които се карат на децата си, тираничните началници и съпрузи, свадливите жени трябва да разберат, че хората не искат да променят мнението си. Те не могат да бъдат принудени, накарани да се съгласят с вас или с мен. Но

могат да бъдат постепенно убедени, ако сме внимателни и добронамерени, на всяка цена внимателни и добронамерени.”

Линкълн казва тактически същото преди повече от сто години. Ето неговите думи:

„Стара и вярна максима е, че „капка мед събира повече мухи от ведро жлъч”. Така е и с хората. Ако искате да спечелите някого за своята кауза, първо го убедете, че сте му искрен приятел. Това е капката мед, с която ще го привлечете. Мислете каквото си искате, но оттам минава царския път към разума му.”

Директорите са разбрали, че е полезно да се отнасят доброжелателно към стачниците. Така например, когато 2500 служители в завода на „Уайт Мотър Къмпани” започват стачка за по-високи заплати и признаване на профсъюза, тогавашният президент на компанията Робърт Ф. Блек не изпуска нервите си, не започва да съди и да заплашва, да говори за деспотизъм и комунисти. Той похвалва стачниците. Публикува обръщение в кливланските вестници, в които ги поздравява за „мирния начин, по който са напуснали работните си места”. Понеже стачните постове скучаят, той им купува няколко дузини бейзболни бухалки и ръкавици и ги поканва да играят на незастроените парцели. За онези, които предпочитат боулинга, той наема зала.

Доброжелателството на господин Блек, както може да се очаква, поражда доброжелателство. И стачниците вземат назаем метли, лопати и колички за боклук и започват за събиране кибритените клечки, хартийките и фасовете около фабриката. Представете ли си! Представете си само как стачниците чистят района на фабриката, докато се борят за по-високи надници и признаване на профсъюза. Това е нещо нечувано в дългата и бурна история на американските работнически борби. Стачката свършва за една седмица с компромисно решение, без омраза и злост.

Даниел Уебстър, който изглежда като бог и говори като Йехова, е един от най-блестящите адвокати, влизали някога в съда. Но той съпровожда най-силните си аргументи с доброжелателни фрази като „Съдебните заседатели ще определят дали ...”, „Това може би заслужава да бъде, обмислено”, „Ето някои факти, които вярвам, че ще имате предвид”, „Вие, които така добре познавате човешката природа, лесно ще разберете значимостта на тези факти.” Никакви силови методи. Никакъв натиск. Никакъв опит да наложи мнението си на другите. Уебстър използва кротък, скромнен, добронамерен подход и това го прави прочут. Може би никога няма да ви се наложи да се справяте със стачка или да пледирате в съда, но е възможно да поискате намаление на наема. Дали ще ви помогне доброжелателния подход? Да видим.

Един инженер на име О.Л. Страуб уска наемът му да бъде намален. Тй знае, че хазайнът му е упорит човек. Господин Страуб разказва пред нашия курс: „Написах му писмо, с което го уведомявах, че ще освободя апартамента веднага след изтичането на договора за наема. Всъщност няхах желание да се местя. Искях да остана, ако можех да издействам намаление на наема. Но положението изглеждаше безнадеждно. Други наематели бяха опитали и не бяха успели. Всички ми казваха, че хазайнът е изключително труден човек. Но аз си казах: „Аз ходя на курс по общуване, затова ще се опитам да приложа наученото и да видим какво ще стане.”

Той дойде със секретаря си веднага, след като получи писмото. Аз го посрещнах на вратата с приятелски поздрав. Просто преливах от добра воля и възторг. Не заговорих за това колко е висок наемът. Заобяснявах колко ми харесва сградата. Повярявайте ми, бях „искрен в одобрението си и щедър в похвалите”. Направих му комплимент за доброто поддържане на сградата и споделих, че много бих искал да остана още една година, но не мога да си го позволя.

Той явно не беше очаквал такъв прием и не знаеше как да реагира.

Започна да ми разказва за неприятностите си. За оплакванията на наемателите. Един му написал четиринайсет писма, някои от които недвусмислено обидни. Друг заплашвал да прекрати договора си за наем, ако не накара живеещия над него да престане да хърка. Какво щастие било да има човек доволен наемател като мен, каза накрая. И без да го моля предложи да намали малко наема. Аз исках да го намали още, затова назовах сумата, която можех да си позволя да платя, и той прие без да каже и дума.

На тръгване се обърна и попита: „Искате ли да направим някакъв ремонт на жилището?”

Ако се бях опитал да постигна намаление на наема по начина, използван от другите наематели, сигурен съм, че щях да се проваля. Именно с добронамереното си, състрадателно и положително отношение спечелих собственика.”

Дийн Удкок от Питсбърг, Пенсилвания, е шеф на отдел в местната електрическа компания. Хората му получават повикване да отстранят някаква повреда на електрическия стълб. Преди тази работа е била вършена от друг отдел и едва неотдавна е прехвърлена в секцията на Удкок. Макар че хората са му обучени за нея, това е първия път, когато действително се налага да я вършат. Всички в фирмата са в очакване дали ще се справят с задачата и как. Господин Удкок, няколко от подчинените му мениджъри и хора от други отдели отиват да наблюдават операцията. Там се събират доста коли и камиони, скупчват се много хора, вперили погледа в двамата мъже горе на стълба.

Удкок се оглежда и забелязва, че по-нататък по улицата от колата си слиза човек с фотоапарат и започва да снима. Работещите в сферата на обществените услуги са особено чувствителни по отношение с връзките с обществеността. Удкок изведнъж съобразява колко пресилена изглежда ситуацията в очите на човека с фотоапарата – десетки хора са се скупчили на едно място заради двама, които си вършат работата. Той отива при фотографа.

„Виждам, че се интересувате от нашата работа.”

„Да, а майка ми ще се заинтересува още повече. Тя притежава дял в вашата компания. Това ще ѝ отвори очите. Може дори да реши, че не е инвестирала разумно парите си. От години я убеждавам, че като фирми като вашата много се пилее време. Ето доказателството. Снимките може би ще харесат и на вестниците.”

„Така изглежда, нали? И аз бих си помислил същото на ваше място. Но случаят е специален ...”

И Удкок обяснява как отделът му за пръв път върши подобна работа и как всички от ръководството до последния работник се вълнуват какво ще стане. Той уверява човека, че при нормални обстоятелства с работата биха се справили само двама души. Фотографа оставя фотоапарата стиска ръката на Удкок и му благодари, защото е отделил време да му разясни ситуацията.

Доброжелателния подход на Дийн Удкок спестява на фирмата изпадането в неудобно положение и неблагоприятен обществен отзвук.

Друг един участник в нашите курсове, Джералд Х. Уин от Литълтън, Ню Хемпшър, разказва как с доброжелателен подход успял да постигне задоволително уреждане на иск за нанесени щети.

Началото на пролетта – разказва той, - преди земята още да се е размразила, вали необичайно силен дъжд и водата, която обикновено би се оттекла в близките канавки и отводнителни тръби край пътя, се насочи към един парцел, където току-що бях построил жилищна сграда. Понеже водата не можеше да се оттече, тя проникна до основите на сградата и наводни мазето. Съсипа се парния котел и инсталацията за топла вода. Поправката на щетите щеше да струва над две хиляди долара. Нямах застраховка, която да покрие такъв род щети.

Скоро обаче установих, че собственикът на фирмата-подизпълнител беше пропуснал да направи отводнителна канавка в близост до сградата, която би предотвратила проблема. Уговорих си среща с него. Докато пътувах четиридесет и един километра до офиса му, внимателно обмислих положението и спомняйки си принципите, изучавани в този курс, реших, че ако дам израз на гнева си, това с нищо няма да помогне. Когато пристигнах, бях много спокоен и започнах разговора за неотдашната му почивка на Антилските острови. После, когато моментът ми се стори подходящ, споменах за „малкия” проблем с щетите от водата. Той бързо се съгласи да направи каквото зависи от него за разрешаването на проблема.

Няколко дни по-късно ми се обади и каза, че ще плати щетите и че ще направи отводнителна инсталация, за да не се повтори повече аварията.

Макар че грешката беше негова, ако не бях започнал разговора с доброжелателен дух, щеше да бъде много трудно да накарам собственика на фирмата-подизпълнител да се съгласи да поеме пълния размер на щетите.”

Преди години, когато като босоного момче минавах през гората на път за селското училище в северозападната част на Мисури, прочетох една басня за слънцето и вятъра. Те спорили кой от

двамата е по-силен и вятърът казал: „Ще ти докажа, че аз съм по-силният. Виждаш ли онзи старец с палтото там долу? Обзалагам се, че мога да му сваля палтото по-бързо от теб.”

И така, слънцето се скрило зад един облак и вятърът задухал, докато едва не се превърнал в ураган, но колкото по-силно духал, толкова по-здравео се увивал старецът в палтото си.

Отчаян, накрая вятърът се отказал. Тогава слънцето се показало иззад облаците и се усмихнало ласкаво на стареца. След малко той избърсал челото и си свалил палтото. Така слънцето доказало на вятъра, че благостта и доброжелателството са по-силни от насилието и яростта.

Ползата от благостта и доброжелателството проличава всеки ден в действията на хората, които са разбрали, че капка мед привлича повече мухи от ведро жлъч. Ф. Гейл Конър от Лутървил, Мериленд, доказа това, когато за трети път му се налага да закара купената си преди четири месеца кола в сервиза на фирмата, която му е продала. Ето какво разказва той пред курса: „Беше ясно, че и да се обяснявам с шефа на сервиза, и да го убеждавам, и да му крещя – това няма да реши по задоволителен начин проблема ми.

Отидох в автосалона и поисках да се срещна с собственика на фирмата, господин Уайт. Почаках малко и бях поканен в кабинета му. Представих се и му обясних, че съм купил кола от неговата фирма, защото са ми я препоръчали приятели, които преди са ползвали услугите им. Казали са ми, че цените са много изгодни и обслужването е отлично. Той ме слушаше и се усмихваше доволно. После му изложих проблема си със сервиза. „реших, че може би искате да знаете всичко, което би накърнило чудесната ви репутация”, добавих. Той ми благодари, че съм насочил вниманието му към този факт, и ме увери, че ще се погрижи за отстраняването на проблема. И не само се намеси лично, но ми предостави собствената си кола, докато поправят моята.

Езоп е бил гръцки роб в двора на Крез. Той е създал безсмъртните си басни шестстотин години преди Христа. Но истините за човешката природа, които се съдържат в тях, са в сила и днес, в Бостън или Бирмингам, точно толкова, колкото в Атина преди двайсет и шест века. Слънцето може да те накара да си свалиш палтото по- бързо от вятъра; любезният и добронамерен подход и похвалата ще накарат хората да променят становището си по-лесно, отколкото всичкият гняв на света.

Не забравяйте думите на Линкълн: „Една капка мед привлича повече мухи от цяло ведро жлъч.”

ПРИНЦИП №4

Започнете с доброжелателен тон.

5

Тайната на Сократ

Когато разговаряте с някого, не започвайте с нещата, по които не сте на едно мнение. Започнете, като изтъкнете онова, по което сте съгласни. Ако е възможно подчертайте многократно, че имате обща цел и различията помежду ви се отнасят само до метода на постигането ѝ.

Направете така, че другият от самото начало да казва „да”. Ако е възможно, не допускайте да казва „не”.

Според професор Овърстрийт, отговорът „не” е най-трудната за преодоляване пречка. Когато казваш „не” гордостта изисква да държиш на своето. Може по-късно да си помислиш, че това „не” не е било най-мъдрото решение., но нали става въпрос за драгоценната ти гордост! Кажеш ли нещо, трябва да държиш на него. Ето защо изключително важно е от самото начало да се даде положителна насока на разговора.

Добрият оратор от самото начало предизвиква поредица от положителни отговори. Това насочва в положителна посока мисловния процес у слушателите. Веднъж поел една посока, необходима е известна сила за отклоняването му, а още повече да бъде сменена тя.

Психологическият модел е съвсем ясен. Когато човек казва „не” и е убеден в това, той просто изрича една дума от две букви. Целият му организъм – жлези, нерви, мускули – се напруга в израз на отхвърляне. Понякога незабележимо, друг път – съвсем видимо се проявява физическо отдръпване или готовност за отдръпване. Накратко цялата двигателна система застава нащрек или готовност за отдръпване. Накратко, цялата двигателна система застава нащрек против това, което не желае да приеме. И обратното, когато казва „да”, няма никакво отдръпване. Организма сякаш се устремява

напред, отваря се и става възприемчив. Следователно, колкото повече отговори „да” предизвикате отначало, толкова по-вероятно е спечелите другия за крайно предложение.

Техниката на положителния отговор е много проста. А как я пренебрегваме! Често за хората сякаш е въпрос на чест още от самото начало да противоречат на другите.

Допуснете ученик, клиент, дете, съпруга или съпругата ви да каже „не” в началото и ще ви трябва ангелска мъдрост и търпение, за да превърнете наеженият негативизъм в утвърдителен отговор.

Тази тактика на положителния отговор позволява на Джеймс Еберсън, касиер в Гринуичката спестовна банка в Ню Йорк, да спечели потенциален клиент, който иначе би бил загубен.

„Този човек дойде да си открие сметка - разказва господин Еберсън. – Аз му дадох да попълни обичайния формуляр. На някой от въпросите той отговори с готовност, но на други категорично отказа да отговори.

Преди да се заема с изучаването на човешките взаимоотношения, щях да обясня на този потенциален вложител, че ако откаже да предостави тази информация на банката, ще се наложи да му откажем да му открием сметка. Срамувам се, преди съм постъпвал точно така. Естествено, чувствах се добре, когато поставях такъв ултиматум. Той показваше ясно кой командва и правилата и изискванията на банката не могат да се пренебрегват. Но подобно отношение никак не караше човека, дошъл да вложи парите си при нас, да се чувства добре дошъл и да се радва на уважение.

Онази сутрин реших да проявя малко здрав разум. Реших да говоря не за това, което иска банката, а за това което иска клиентът. И най-вече бях решен да го накарам от самото начало да ми отговаря с „да”. Затова се съгласих с него. Казах, че информацията, която отказва да ни предостави, не е изрично необходима.

„Но да предположим – продължих, - че след смъртта ви, всичко се случва, в банката има ваши пари. Не бихте ли искали тя да ги прехвърли на най-близкия ви родственик, който има законно право да ги получи?”

„Да разбира се”, отвърна той.

„А не мислите ли, че е добре да ни дадете името на най-близкия си роднина, така че, в случай че нещо се случи с вас, да можем сигурно и незабавно да изпълним волята ви?”

Той отново отвърна с „да”.

Младежът омекна и смени тона, когато разбра, че искаме тази информация не заради себе си, а заради него самия. Преди да си тръгне от банката той не само ми предостави цялата информация за себе си, но и по мой съвет откри доверителна сметка на майка си и с удоволствие отговори на всички въпроси за нея.

Установих, че като го накараш от началото да казва „да”, той забрави спорните въпроси и с готовност направи, каквото желаех.

Джоузеф Алисън, търговски агент на електрическата компания „Уестънгхауз”, разказва следната история: „В района имаше един човек, когото компанията много искаше да спечели като клиент. Моят предшественик се беше срещал с него десет години, без да му продаде нищо. Когато поех района, го посещавах три години, без да получа поръчка. Накрая, след тринайсет години срещи и делови разговори, му продадохме няколко мотора. Ако се окажеха добри, щеше да последва поръчка за неколкостотин – така поне очаквах.

Дали ще се окажат качествени? Сигурен бях в това. И когато се обадох три седмици по-късно, бях в отлично настроение.

Главният инженер ме посрещна със смайващо съобщение: „Алисън, не мога да купя от вас останалите мотори.”

Защо? – удивих се аз. – Защо?”

„Защото моторите ви се нагриват прекалено много. Не мога да ги пипна.”

Знаех си, че няма полза да споря. Твърде дълго бях опитвал по-този начин. Затова реших да приложя тактиката с положителните отговори.

„Вижте сега, господин Смит – започнах аз, - напълно съм съгласен с вас. Ако тези мотори се нагриват прекалено много, не бива да купувате повече от тях. Трябват ви мотори, които да отговарят на нормите на Националната асоциация на производителите на електрическо оборудване. Нали така?”

Той се съгласи получих първото „да”.

„Според Асоциацията на производителите на електрическо оборудване, добре конструираният мотор трябва да вдига температура до двайсет и два градуса над температурата на помещението. Нали така?”

„Да – съгласи се той. – Точно така. Но вашите мотори се нагриват много повече.”

Аз не спорих. Само попитах: „каква е температурата в фабриката?”

„О, към двайсет и четири градуса.”

„Е, ако температурата в фабриката е двайсет и четири градуса и добавим още двайсет и два градуса, това прави четирисет и шест градуса. Няма ли да се изгорите, ако си сложите ръката под струя вода с температура четиридесет и шест градуса?”

Той отново трябваше да се съгласи. „Е, няма ли тогава да е разумно да не пипате моторите?”

„Ами май сте прав” – съгласи се той.

Побъбрихме още малко. После той се обади на секретарката си и направи за следващият месец поръчка за около трийсет и пет хиляди долара.

Трябваше да минат години и да загубя хиляди долари в неосъществени сделки, докато най-сетне разбера, че от споровете полза няма и много по-доходоносно и интересно е да погледнеш на нещата от гледната точка на другия и да се опиташ да го накараш да казва „да”.

Еди Шоу, който спонсорира курсовете ни в Оукланд, Калифорния, как станал добър клиент на един магазин благодарение на това, че собственика го накарал да отговаря с „да”. Еди се интересувал от стрелба с лък и бил похарчил доста пари за оборудване и материали в месния магазин. Когато брат му дошъл на гости, поискал да вземе за него лък под наем от магазина. Продавачът му заявил, че не дават лъкове под наем, и Еди се обадил в друг магазин. Ето как той самият разказва случката:

„Телефонът вдигна един много любезен господин. Отговорът му на моя въпрос за вземането на лък под наем беше съвсем различен от отговора, който получих от първия магазин. Той обясни, че много съжالياва, но вече не дават лъкове под наем, защото не могат да си го позволят. После ме попита дали някога съм наемал лък. „Да, преди няколко години” – отвърнах аз. Той ми припомни, че сигурно съм платил за това между двадесет и пет и трийсет долара. Аз отговорих утвърдително. После ме попита дали съм от хората, които държат да спестяват пари. Естествено казах „да”. Тогава той ми обясни, че продава комплектни лъкове с всичко необходимо към тях за трийсет и четири долара и деветдесет и пет цента. Можех да си купя пълен комплект само за четири долара и деветдесет и пет цента повече, отколкото бих платил, за да го наема. Точно поради тази причина те престанали да предлагат лъкове под наем. Намирам ли това за разумно? Утвърдителният ми отговор до закупуването на комплекта. Когато отидох да го взема, купих още няколко неща и от тогава съм редовен клиент на магазина.

„Конската муха на Атина” Сократ е един от най-великите философи, живели на този свят. Той постига нещо, което е било по силите на малцина в световната история. Променя коренно хода на човешката мисъл. Днес, двайсет и четири века след смъртта му, е почитан като един от най-големите майстори на убеждаването, оставил неизличима следа в затъналия в крамоли свят.

Какво прави той? Може би казва на хората, че не са прави? Не, не и Сократ. Той е много по-умен. Тази техника, е известна като „Сократов метод”, се изразява в това да получаваш утвърдителни отговори от опонента си. Задаваш въпроси, на които другия му се налага да отговори с „да”. Предизвиквайки един след друг утвърдителни отговори, докато натрупаш внушително количество от тях. Продължаваш да задаваш въпросите си, докато накрая, почти без да се усети, опонентът достига до заключението, което само няколко минути преди това би оспорвал яростно.

Следващият път, когато се изкушите да кажете на някому, че не е прав, спомнете си за Сократ и задайте любезен въпрос – въпрос, на който да ви отговорят с „да”.

Има една китайска поговорка, в която се крие вековна мъдрост на Изтока: „Който стъпва леко, стига далеч.”

Китайците с своята древна култура са прекарвали хилядолетия в изучаване на човешката природа и са натрупали доста проникателност: „*Който стъпва леко, стига далеч.*”

ПРИНЦИП № 5

Направете така, че другият веднага да започне да ви отговаря с „да”

6

Спасителния изход за справяне с недоволството

Повечето хора, които се опитват да убедят другите в правотата си, говорят прекалено много. Оставете другия да говори. Той знае повече от вас за работата и проблемите си. Задавайте му въпроси. Оставете го да ви отговори спокойно.

Ако не сте съгласни с него, може да се изкушите да го прекъснете. Но недейте. Това е опасно. Той няма да ви обърне внимание, докато все още е обсебен от собствените си мисли, които напират да бъдат изказани. Затова слушайте търпеливо и с разбиране. Бъдете благосклонни. Насърчавайте другия да изкаже докрай мислите си.

Възнаграждава ли се тази политика в бизнеса?

Да видим. Ето историята на един търговски агент, *принуден* да прибегне до нея.

Един от най-големите производители на автомобили в Съединените щати договаря закупуването на дамаски за нуждите на производството си за една година. Трима водещи производители са представили мостри на своите тъкани. И трите комплекта мостри са прегледани от ръководството на автомобилната компания и всички производители са уведомени, че на определен ден на всеки от тримата представители ще бъде предоставена възможност да спечели окончателния договор.

Г.Б.Р. представителят на един от производителите, пристига в града с тежък ларингит. „Когато дойде моят ред да се срещна с ръководството на фирмата – разказва той пред един от моите курсове, – бях си загубил гласа. Едва можех да шепна. Поканиха ме в една стая и се озовах лице в лице с текстилния инженер, шефа на снабдяването, търговския директор и президента на компанията. Застанах пред тях и направих героично усилие да заговоря, но от гърлото ми излезе само немошно проскърцване.

Те всички бяха седнали около масата. Аз написах на един лист: „Господа, загубил съм си гласа. Не мога да говоря.”

„Аз ще говоря вместо вас – каза президентът. Така и направи. Представи моите мостри и похвали достойнствата им. Започна оживена дискусия за качествата на моята стока. Понеже говореше вместо мен, президентът зае в хода на дискусията позицията, която аз самият бих заел. Моето участие се изчерпваше с усмивки, кимания и жестове.

В резултат на този необичаен разговор аз получих договор за повече от половин милион метра дамаска на обща стойност един милион и шестстотин хиляди долара – най-голямата поръчка, която бях получавал някога.

Знам, че ако не бях си загубил гласа, щях да загубя договора, защото имах погрешна представа за цялата ситуация. Съвсем случайно открих колко щедро се възнаграждава понякога да оставим другите да говорят.”

Да оставите другите да говорят е полезно не само в работата, но и в семейството. Отношенията на Барбара Уилсън с дъщеря ѝ Лори се влошават рязко. Послушна и тиха като дете, Лори се превръща в неразбрано и опако момиче. Госпожа Уилсън я поучава, заплашва, наказва, но без резултат.

„Един ден – разказва госпожа Уилсън пред курса – аз просто вдигнах ръце. Лори не ме бе послушала и беше излязла при някаква приятелка, преди да си реши задачите. Когато се прибра, бях готова да ѝ кресна за хиляден път, но просто няхах сили. Само я погледнах и попитах тъжно: „Защо, Лори? Защо?” Лори разбра в какво състояние съм и спокойно попита: „наистина ли искаш да знаеш?” Аз кимнах. Тя заговори – отначало колебливо, а после си изля всичко. Как никога не я слушам. Как само ѝ заповядвам: направи това, направи онова. Как когато иска да сподели с мен мислите си, чувствата си, идеите си, аз я прекъсвам с нови нареждания. Започнах да осъзнавам, че тя има нужда от мен – не е като деспотична майка, а като довереник, с когото да споделя всичките си проблеми

около съзряването. А аз съм говорила, когато е трябвало да слушам. Никога не съм се вслушвала истински в думите ѝ.

Оттогава нататък я оставих да говори, колкото си иска. Тя ми казва какво ѝ е на душата и отношенията ни се подобриха. Тя отново е човек, с когото мога да се разбера.”

На финансовата страница на един нийоркски вестник се появява голяма обява: търси се човек с необикновени способности и опит. Чарлс Т. Кюбелис се отзовава на обявата и изпраща отговора си до посочената пощенска кутия. Няколко дни по-късно получава писмо, с което го канят да се обади за интервю. Преди да позвъни, той прекарва часове на Уолстрийт в търсене на цялата възможна информация за човека, основал фирмата. По време на интервюто той отбелязва ”Бих бил много горд да бъда част от организация с такава история. Доколкото знам, сте започнали преди двадесет и осем години само с един кабинет и една стенографка. Истина ли е това?”

Почти всеки преуспял човек обича да си спомня за ранните си трудности. Този не прави изключение. Той дълго разказва как започнал с четиристотин и петдесет долара в брой и една оригинална идея, как се борил с подигравките, колко често се чувствал обезсърчен, как работел в почивни и празнични дни, дванайсет до шестнайсет часа на ден, как накрая успял напук на всичко и как сега най-важните хора на Уолстрийт се обръщат към него за информация и съвет. Той е горд с миналото си, и с право. Доставя му голямо удоволствие да разказва за него. Накрая той разпитва господин Кюбелис накратко за опита му, после повиква един от вицепрезидентите му на фирмата и казва: „Мисля, че това е човекът който ни трябва.”

Господин Кюбелис си прави труда да открие какво е постигнал бъдещият работодател. Проявява интерес към него и към проблемите му. Насърчава го да говори – и му прави добро впечатление. Рой Г. Бродли от Сакраменто, Калифорния, има точно обратния проблем. Той изслушва как един добър кандидат за търговски агент се самоубеждава да приеме работата в неговата фирма. Рой казва:

„Понеже сме малка брокерска фирма, не предлагаме социални придобивки като болнично лечение, здравни осигуровки, пенсии. Всеки представител е независим агент. Дори не осигуряваме рекламните материали за потенциалните клиенти, защото не можем да рекламираме като по-големите ни конкуренти.

Ричард Прайър притежаваше нужния за работата опит. С него разговаря първо помощникът ми, който ми изложи първо всички недостатъци на работата. Когато влезе в моя кабинет, той изглеждаше поразколебан. Аз споменах единственото предимство в случай, че се обвърже с моята фирма – перспективата, да бъде независим агент, следователно, на практика сам да си бъде началник.

Докато той говореше за положителните страни на тази възможност, сам опроверга всички негативни мисли, с които беше влязъл в кабинета ми. На няколко пъти изглеждаше, сякаш говори на себе си и премисля всичко казано. Понякога се изкушавах да добавя нещо към думите му. Но към края на разговора усетих, че той се е убедил сам, че иска да работи за моята фирма.

Понеже бях добър слушател и оставих Дик да говори, той успя да претегли справедливо доводите за и против и стигна до положителното решение, което само по себе си бе предизвикателство за него. Ние го наехме и той стана отличен агент в нашата фирма.

„Френския философ Ларошфуко казва: „Ако искаш да имаш врагове, превъзхождай приятелите си, но ако искаш да имаш приятели, остави ги те да те превъзхождат.”

Защо е така? Защото, когато приятелите ни превъзхождат, те се чувстват значими и ценени, а когато ние ги превъзхождаме, те се чувстват несправедливо подценени и се изпълват с завист.

Най-популярния консултант по намирането на работа в агенцията по труда „Мидтаун” в Ню Йорк е Хенриета Г. Но тя не винаги се е радвала на такава популярност. През първите няколко месеца работа в агенцията нямала нито един приятел сред колегите си. Защо? Защото всеки ден се хвалела колко хора е устроила, какви клиенти е намерила, въобще с всичко, което постигала.

„Бях добра в работата си и се гордеех с това – разказва Хенриета пред един от курсовете ни. – Но вместо колегите да споделят радостта ми от успехите, те сякаш се дразнеха от тях. Държах тези хора да ме харесват. Наистина исках да ми бъдат приятели. След като чух няколко съвети тук, в този курс, реших да говоря по-малко за себе си и повече да ги изслушвам. Те също имаха с какво да се

похвалят и повече се вълнуваха от това да ми разкажат за своите успехи, отколкото да слушат за моите. Сега, когато имаме време да побъбрим, аз ги приканвам да споделят с мен радостите си и споменавам собствените си успехи само когато ме попитат.”

ПРИНЦИП № 6 **Оставете другия да говори спокойно.**

7

Как да спечелите съдействие

Не вярвате ли много повече на идеите, до които сами сте стигнали, отколкото на онези, които ви поднасят наготово? Ако е така, не е ли неразумно да се опитвате да натрапите мнението си на другите? Не е ли по-умно да изказвате предположения и другия сам да стигне до заключението?

Адолф Селц от Филадельфия, търговски директор на автосалон и участник в един от моите курсове, изведнъж се видял изправен пред необходимостта да влее ентусиазъм в дезорганизираните си търговски агенти. Докато те говорели, той записвал идеите им на черна дъска. После казал: „Ще ви дам всичко, което очаквате от мен. Сега искам да кажете какво имам право аз да очаквам от вас.” Отговорите дошли бързо: лоялност, честност, инициативност, оптимизъм, сътрудничество, осем часа на ден усърдна работа. Срещата завърши с дух на окриленост и оптимизъм. Един от агентите предложи да работи по четиринадесет часа на ден, а господин Селц сподели с мен, че последвало невиджано нарастване на продажбите.

„Тези хора бяха сключили с мен нещо като морално споразумение – каза господин Селц. – Докато аз изпълнявах моята част от споразумението, те бяха твърдо решени да изпълняват тяхната. Това, че ги попитах за желанията им, беше точно стимулт, от който се нуждаеха.”

Никой не обича усещането, че са му пробутали нещо или че го карат да направи нещо. Предпочитаме да усещаме, че купуваме по свое желание и действаме според собствените си идеи. Обичаме да ни питат за желанията и за и мнението ни.

Да вземем случая с Юджийн Уесън. Той загубва хиляди долари като комисионни, преди да научи тази истина. Господин Уесън продава скици, за едно студио изработващо модели за стилисти и производители на платове. Той посещава един от водещите стилисти в Ню Йорк всяка седмица в продължение на три години. „Никога не отказваше да се срещне с мен – разказва господин Уесън, – но никога нищо не купуваше. Преглеждаше внимателно скиците и ми казваше: „Не, Уесън, май днес няма да се разберем.”

След сто и петдесет неуспешни срещи Уесън разбира, че действа шаблонно, и решава да посвети една вечер в седмицата на това да се научи да влияе на човешкото поведение, да се зареди с идеи и ентусиазъм.

Той решава да опита нов подход. С половин дузина недовършени скици под мишницата се отправя към кабинета на купувача. „Искам да ви помоля за една малка услуга – казва му. – Ето няколко недовършени скици. Не бихте ли помогнали да ги довърша така, че да можете да ги използвате? „

Известно време купувачът разглежда скиците, без да каже нищо. Накрая заявява: „Оставете ми ги за няколко дни, Уесън, и елате пак.”

Уесън отива отново след три дни, получава съветите, връща скиците в студиото и нарежда да бъдат завършени така, както иска купувачът. Какъв е резултатът? Всичките скици са приети.

След този случай въпросният купувач поръчва при Уесън десетки други скици, всичките направени по негови идеи. „Разбрах защо години наред не успях да му продам нищо – казва господин Уесън. – Аз настоявах да купи онова, което според мен му трябваше. После промених напълно подхода. Приканих го да сподели с мен идеите си. Това му даде чувството, че сам създава модела. И така си беше. Нямаше нужда да му продавам. Той купуваше.”

Да оставиш другия да си мисли, че идеята е негова, помага не само в бизнеса и в политиката, но и в семейството. Пол М. Дейвис от Тълса, Оклахома, разказа прд своя курс как е приложил този принцип:

„Със семейството ми предприехме едно от най-интересните ваканционни пътувания в живота си. Аз отдавна мечтаех да посетя исторически места като бойното поле от Гражданската война при Гетисбърг. Залата на независимостта във Филаделфия и столицата на страната. Вали Фордж, Джеймстаун и реставрираното село в колониален стил Уилиамсбърг бяха сред нещата, които най-много държах да видя.

През март жена ми Нанси спомена, че има идея за лятната ни почивка, включваща пътуване из Западните щати и посещение на забележителности в Ню Мексико, Аризона, Калифорния и Невада. Тя от няколко години искаше да предприемем това пътуване. Но очевидно не можеше да съчетаем двата маршрута.

Дъщеря ни Ан току-що беше преминала курс по американска история в гимназията и много се интересуваше от събитията, белязали историческия път на страната. Попитах я дали иска да посети местата, за които е учила, по време на почивката ни. Тя каза, че много би се радвала.

Два дни по-късно, докато вечеряхме. Нанси обяви, че ако всички сме съгласни, ще прекараме почивката в пътуване из Източните щати, че то ще бъде много полезно за Ан и вълнуващо за всички нас. Съгласихме се.

Същият психологически подход използва един производител на рентгенова апаратура, за да я продаде на една от най-големите болници в Бруклин. Строи се нова сграда на болницата и се подготвя създаването на най-силното рентгенологично отделение в Америка. Доктор Л., който ръководи рентгеновото отделение, е преследван от тълпи търговски агенти, всеки от които хвали апаратурата на своята.

Един производител проявява повече съобразителност. Той познава много по-добре човешката природа от другите. Написва следното писмо:

„ Неотдавна нашият завод завърши нова линия за производство на рентгенова апаратура. Първото произведено оборудване току-що пристигна в офиса ни. То не е съвършено. Ние сме наясно с това и искаме да го подобрим. Ще ви бъдем дълбоко признателни, ако отделите време да го изпробвате и ни дадете идеи как може то да бъде подобро за целите на работа Ви. Тъй като знаем колко сте зает, с удоволствие ще изпратя колата си да Ви вземе в посочено от Вас време.”

„Бях изненадан от това писмо – разказа случката пред курса ни доктор Л. – Бях и изненадан, и поласкан. Никога преди производител на рентгенова апаратура не бе търсил съветите ми. Това ме накара да се чувствам уважаван и ценен. Въпросната седмица бях изцяло зает, но отмених един ангажимент за вечеря, за да изпробвам апаратурата му. И по колкото повече показатели я проверявах, толкова установявах за себе си, че притежава ценни предимства.

Никой не се опитваше да ми я продаде. Аз чувствах, че идеята за закупуването на това оборудване за болницата си е моя. Оцених отличителните ѝ качества и наредих да я инсталират в болницата.”

В съчинението си „Увереността в себе си” Ралф Уолдо Емерсон пише: „Във всяко гениално творение ние разпознаваме собствените си отхвърлени идеи. Те се връщат при нас с някакво отчуждено величие.”

Полковник Едуард М. Хаус има огромно влияние в националните и международни дела по времето, когато Удроу Уилсън е в Белия дом. Уилсън разчита на полковник Хаус за поверителни съвети повече, отколкото на членовете на собствения си кабинет.

Какъв метод използва полковникът, за да влияе на президента? За щастие, посветени сме в тайната, защото самият Хаус я разкрива пред Артър Д. Хаудън Смит, който го цитира в една статия в „Сатърди Ивнинг Поуст”.

„След като опознах президента – казва Хаус, - научих, че най-добрия начин да му бъде внушена една идея е тя да му бъде подхвърлена между другото, но така, че тя да го заинтригува и той сам да започне да мисли върху нея. Първият път, когато се получи така, беше случайност. Аз бях отишъл при него в Белия дом и се опитвах да го накарам да приеме политика, която той чвно не одобряваше. Но няколко дни по-късно, по време на вечерята, с изумление го чух да излага идеята ми като своя собствена.”

Може би Хаус го прекъсва с думите: „Тази идея не е ваша, а моя”? О, не, не и Хаус. Твърде е умен, за да го стори. Той не гони слава. Трябват му резултати. Затова оставя Уилсън да си мисли, че идеята е негова. Нещо повече, публично изтъква заслугата му.

Не забравяйте, че всеки, с когото общувате, е човек също като Удроу Уилсън. Използвайте тактиката на полковник Хаус.

Един човек в живописна канадска провинция Ню Брънзуик приложи такъв подход към мен и ме спечели за клиент. Тогава имах планове да отида на риболов и да обиколя с кану Ню Брънзуик. Затова писах за информация в туристическо бюро. Името и адреса ми са били включени в списък на потенциални клиенти, защото веднага ме заля лавина от писма, брошури и отзиви за къмпинги и водачи. Бях объркан. Не знаех какво да избира. Тогава един собственик на къмпинг направи нещо различно. Изпрати ми имената и телефонните номера на няколко души в Ню Йорк, почивали в неговия къмпинг, и ми предложи да им се обадя и сам да науча какво предлага.

За моя изненада, познавах един от хората в списъка. Обадох му се, научих как е прекарал и изпратих в къмпинга телеграма с датата на пристигането си.

Другите се опитваха да ми продават услугите си, но само този човек ми даде възможност да проявя себе си. Неговият подход се оказа печеливш.

Преди двайсет и пет века Лао-дзъ, един китайски мъдрец, е казал нещо, което е ценно и за нас – съвременните хора:

„Стотици планински потоци вливат водите си в реките и моретата, защото стоят по-ниско. Но те властват над тях. Мъдрият, който иска да бъде над другите, се поставя по-ниско от тях; а ако иска да бъде пред другите, се поставя зад тях. Така, макар че мястото му е над всички, хората не усещат тежестта му; и макар че е пред тях, това не ги наскърбява.”

ПРИНЦИП № 7

Нека другият си мисли, че идеята е негова.

8

Формула, която ще направи чудеса за вас

Помнете, че другите може изобщо да не са прави. Но те не мислят така. Не ги осъждайте. Така би постъпил всеки глупак. Опитайте се да ги разберете. Само мъдрите, толерантните, необикновени хора биха го сторили.

Има причина човекът срещу вас да мисли и да действа по този начин. Разгадайте я – и ще се сдобие с ключа към начина му на действие, може би и към личността му.

Опитайте се искрено да се поставите на негово място.

Ако се запитате: „Как бих се чувствал, как бих реагирал, ако съм на негово място?”, ще си спестите време и нерви, защото „проявявайки интерес към причината, по-малко вероятно е да изпитвате недоволство от следствието”. При това ще усъвършенствате значително уменията си в човешките взаимоотношения.

„Спри за миг – казва в книгата си „Как превръщаме хората в злато” Кенет М. Гуд, - спри за миг и съпостави доминиращият си интерес към собствените дела с умерената си загриженост за всичко останало. И разбери, че всички по света изпитват съвсем същото! Тогава, наред с Линкълн и Рузвелт, ще си наясно с единствено здравата основа за тълкуване на взаимоотношенията между хората, а именно, че успехът в общуването зависи от това добронамерено да се опиташ да разбереш гледната точка на другия.”

Сам Дъглас от Хемпстед, Ню Йорк, често повтарял на жена си, че прекарва твърде много време в грижи за моравата – че плеви, тори, коси тревата два пъти седмично, а моравата изобщо не изглежда по-добре, отколкото при нанасянето им в къщата четири години по-рано. Естествено, тя се е разстройвала от мърморенето му и всеки път, когато той заговарял за това, вечерта протичала тягостно.

След като премина нашият курс, господин Дъглас разбра колко глупаво е постъпвал през всичките тези години. Никога не му беше хрумвало, че на нея тази работа ѝ доставя удоволствие и сигурно би се зарадвала, ако я похвали за усърдието ѝ.

Веднъж след вечеря жена му каза, че иска да изчисти малко плевелите и го поканила да ѝ прави компания. Той първо отказал, но после размислил, последвал я на вън и се заел да ѝ помогне. На нея видимо ѝ станало много приятно и двамата прекарвали един час в усилен труд и приятен разговор.

След това той често ѝ помагаше в работата в градината и я хвалеше за прекрасния вид на моравата и за чудесата, които прави с двор, където почвата е като бетон. Резултатът? По-щастлив живот и за двамата, защото той се научи да гледа на нещата от нейната гледна точка. – дори когато ставаше дума просто за плевели.

В книгата си „Да намериш път към хората“ доктор Джералд С. Найрънбърг отбелязва: „Взаимност в разговора се постига, като покажете на другия, че смятате идеите и чувствата му за не по-малко важни от вашите собствени. Ако още в началото дадете на събеседника си възможност да разбере целта или посоката на разговора и говорейки, се съобразявате с това какво бихте искали да чуете, ако бяхте на негово място и приемате гледната му точка, ще го насърчите да остане открит за вашите идеи.”

Винаги ми е доставяло удоволствие да се разхождам и яздя из парка, близо до дома ми. Като друидите в древна Галия, аз изпитвам почти религиозно преклонение пред дъбовете и бях много нещастен, когато година след година виждах как млади дървета и храсти загиват в безсмислени пожари. Те не се причиняваха от невнимателни пушачи, а почти винаги от младежи, решили да се отдадат на живот сред природата и да си изпекат някоя наденичка или картоф под дърветата. Понякога се разразяваха такива пожари, че се налагаше да вдигат пожарникарите под тревога.

На входа на парка беше поставена табела, която гласеше, че който запали огън, подлежи на глоба и затвор. Но табелата не беше поставена на видно място и малко от потенциалните виновници я виждаха. За парка се грижеше само един конен полицаи, но той не приемаше задълженията си много насериозно и пожарите продължаваха година след година. Веднъж се случи да се обърна към друг един полицаи, за да му съобща, че в парка е възникнал пожар, който бързо се разраства. Помолих го да се обади на пожарникарите, а той отвърна безгрижно, че това не го интересувало, защото не било в неговия район! Аз се отчаях и от този случай нататък, когато излизах да яздя, действах като самозван едноличен комитет за защита на общественото имущество. Опасявам се, че в началото въобще не се опитвах да разбера чуждата гледна точка. Видех ли под дърветата да гори огън, толкова се разгневях в стремежа си да предотвратя евентуален пожар, че правех точно каквото не трябваше. Отивах при момчетата и ги предупреждавах, че за паленето на огън могат да се озоват в затвора, и нареждах незабавно да го загасят. Ако откажеха, ги заплашвах с арест. Без да вземам предвид тяхната гледна точка, аз просто си изливах яда и нищо повече.

Какво се получаваше? Те се подчиняваха – намусено и недоволно. И след като се скриех зад хълма, сигурно отново запалваха огъня, мрачно решени едва ли не да опожарят целият парк.

С годините понаучих нещичко за човешките взаимоотношения, научих се на малко такт, посвикнах да гледам на нещата и от гледната точка на другия. И вместо да се разпореждам, отивах при пламтящия огън и започвах разговор от рода на:

„Добре ли се забавлявате, момчета? Какво ще си сготвите за вечеря?... И аз като момче обичах да паля огньове, и още обичам. Но нали знаете, че тук, това е много опасно. Знам, че не искате да направите нищо лошо, но има други, които не са толкова внимателни. Като видят, че сте запалили огън, и те ще запалят и няма да го изгасят, като си тръгнат, ще пламнат сухите листа и дърветата ще загинат. Ако не внимаваме, един ден няма да остане и едно дърво. За предизвикване на пожар могат да ви хвърлят в затвора. Но аз не искам да ви нареждам и да ви развалям удоволствието. Радвам се, че се забавлявате, но моля ви още сега да съберете сухите листа по-далеч от огъня. И нали няма да забравите да го засипете с пръст, ама хубаво и да го засипете преди да си тръгнете? И следващият път, когато решите да се позабавлявате, защо не си запалите огъня отвъд хълма, в пясъка?... Много ви благодаря, момчета. Приятно прекарване.”

Колко различно въздействие имаха тези думи! Така момчетата изпитваха желание да помогнат. Без да се мръщят, без да негодуват. Никой не ги принуждаваше да се подчиняват на заповеди. Достойнството им беше пощадено. Чувстваха се по-добре, защото се съобразяваха с тяхната гледна точка в ситуацията.

Ако се опитваме да гледаме на нещата от гледната точка на другия, това може да намали напрежението, когато проблемите се изострят до крайност. Елизабет Новак от Нов Южен Уелс, Австралия, закъснява шест седмици с вноските за колата си. „Един петък – разказва тя – имах ужасен разговор с човека, който отговаряше за моите плащания. Той ме уведоми, че ако до понеделник сутринта не внесе сто двацет и два долара, фирмата ще предприеме съответните действия. Нямахе откъде да намеря парите в почивните дни, затова когато в понеделник рано сутринта той ми се обади отново, очаквах най-лошото. Вместо да се притесня, аз погледнах на нещата от неговата позиция. Извиних се искрено за това, че му създавам главоболия, и отбелязах, че сигурно съм му най-проблематичния клиент, защото не за първи път закъснявам с вноските. Той веднага смени тона и ме увери, че съвсем не съм от най-трудните му клиенти. Разказа ми няколко примера колко грубо се държали понякога с него клиентите, как го лъжели и често се опитвали да избегнат въобще разговора с него. Аз нищо не казах. Изслушах го, оставих го да си излее пред мен грижите. После, без да кажа нищо, той добави, че не е беда, ако не мога да внесе парите веднага. Приемливо било да платя двацет долара до края на месеца, а останалата сума да уредя когато ми е удобно.”

Утре, преди да поискате от някого да загаси огън, да купи стоката ви или да даде пари за благотворителната ви кампания, защо не поспрете, не затворите очи и не се опитате да премислите всичко от неговата гледна точка? Задайте си въпроса: „Защо той би искал да го направи?” Наистина, това отнема време, но така няма да си създавате врагове и ще се радвате на по-добри резултати – при това с по-малко усилия и без конфликти.

Дийн Донъм от Харвардското бизнес училище казва: „По-скоро съм готов да кръстосвам тротоара пред нечий офис два часа преди разговора, отколкото да вляза вътре без съвършено ясна представа какво ще кажа и какво е вероятно да ми отговори този човек, имайки предвид онова, което знам за интересите и мотивите му.”

Това е толкова важно, че ще го повторя, за да наблегна на него:

„По-скоро съм готов да кръстосвам тротоара пред нечий офис два часа преди разговора, отколкото да вляза вътре без съвършено ясна представа какво ще кажа и какво е вероятно да ми отговори този човек, имайки предвид онова, което знам за интересите и мотивите му.”

Е, ако след като прочетете тази книга, запомнете само едно нещо – повече да мислите за гледната точка на другия и да виждате нещата не само от своя, но и от неговия ъгъл, - ако само това запомните от нея, нищо чудно това да ви изиграе роля на трамплин в кариерата ви.

ПРИНЦИП № 8

Постарайте се да гледате на нещата и от гледната точка на другия.

2

Какво иска всеки човек

Не ви ли се иска да знаете някаква магическа формула, с която да слагате край на всички спорове, да премахвате всички лоши чувства, да предизвиквате добронамереност и да карате другия да ви изслушва внимателно?

Иска ви се, нали? Е, добре. Ето я: „Не ви виня ни най-малко, че смятате така. Ако бях на ваше място, сигурно и аз щях да мисля по същия начин.”

Подобен отговор би накарал и най-опакият заядливец да омекне. Можете да кажете това и да бъдете напълно искрени, защото, ако бяхте на мястото на другия, вие, разбира се, щяхте да мислите също като него. Да вземем например Ал Капоне. Да предположим, че сте родили съсъ същото тяло, характер и ум като него. Да предположим, че сте живели в неговата среда и сте придобили неговия опит. Тогава ще бъдете точно това, което е той, и ще правите същото като него. Защото именно тези неща, те и нищо друго, го правят такъв, какъвто е. Единствената причина да не бъдете, да речем, гърмяща змия, са заключва в това, че родителите ви не са гърмящи змии.

Вие нямате почти никаква заслуга за онова, което сте – и не забравяйте, че хората, които идват при вас злонамерени, тесногърди, безразсъдни, носят малка вина, задето са такива. Съжалете тези нещастници. Проявете жал и състрадание към тях. Кажете си: „Само Божията милост ме спасява от това.”

Веднъж говорих по радиото за авторката на „Малки жени” Луиза Мей Олкот. Разбира се, знаех, че тя е живяла и написала безсмъртните си книги в Конкорд, Масачусете. Но без да помисля, изтърсих, че съм ходил в дома ѝ в Конкорд. Ню Хампшър. Ако бях споменал Ню Хампшър само веднъж, може би щеше да ми се размине. Но уви! Казах го два пъти. Бях зялят с писма и телеграми, язвителни забележки, които се изсипаха върху беззащитната ми глава като рояк стършели. Много от тях изразяваха възмущение. Някои бяха оскърбителни. Една дама от стар род, израснала в Конкорд, Масачусете, и живели по онова време във Филаделфия, стовари върху ми изпепеляващия си гняв. Едва ли била по язвителна, ако бях обявил госпожица Олкот за канибал от Нова Гвинея. Докато четях писмото ѝ, си казах: „Слава Богу, че не съм женен за тази жена.” Искаше ми се да ѝ напиша писмо и дай кажа, че макар да съм допуснал грешка от географско естество, тя прави много по-лоша, престъпвайки правилата на учтивостта. Точно с това щях да започна. А после се канех да ѝ кажа какво точно си мисля за нея. Но не го направих. Овладах се. Разбрах, че това може да направи всеки неуравновесен човек – и че повечето глупаци наистина биха го направили.

Аз исках да стоя по-високо от глупаците. Затова реших да се опитам да превърна враждебността ѝ в добронамереност. Приех го като предизвикателство, нещо като игра. Казах си: „В края на краищата, ако бях на нейно място, сигурно и аз щях да мисля така.” И така, реших да проявя разбиране на гледната ѝ точка. При следващото пътуване до Филаделфия ѝ се обадох по телефона. Разговора протече горе-долу така:

„Аз: Госпожа еди-коя си, преди няколко седмици вие ми написхте едно писмо и аз искам да ви благодаря за него.

Тя: (С ясен добре отработен глас) С кого имам честта?

Аз: Не ме познавате. Името ми е Дейл Карнеги. Слушали сте едно мое предаване по радиото за Луиза Мей Олкот една неделя преди няколко седмици. Аз направих непростима грешка да кажа, че тя е живяла в Конкорд, Ню Хампшър. Беше глупава грешка и бих искал да се извиня за нея. Много мило беше от ваша страна, че намерихте време да ми пишете.

Тя: Аз се извинявам, господин Карнеги, за написаното от мен. Дължа ви извинение, задето избухнах.

Аз: Не! Не! Не вие трябва да се извинявате, а аз. Дори дете не би направило подобна грешка. Извиних се в предаването следващата неделя, искам сега да си извиня лично и на вас.

Тя: Аз съм родена в Конкорд, Масачусете. Семейството ми е играло важна роля в делата на щата в продължение на два века и много се гордея с родното си място. Наистина много се ядосах, когато казахте, че госпожица Олкот е живяла в Ню Хампшър. Но да си призная, срамувам се за онова писмо.

Аз: Уверявам ви, че вашият гняв е нищо в сравнение с гнева, който аз изпитвах към себе си. Грешката ми не навреди с нищо на Масачусете, но нарани мен самия. Рядко хора с вашето положение и култура намират време да пишат на хората, които говорят по радиото, и се надявам, че ще ми пишете отново, ако откриете неточности в беседите ми.

Тя: Знаете ли, много ми харесва начинът, по който приемате критиката ми. Сигурно сте много мил човек. Бих искала да ви опозная по-добре.”

И така, понеже се извиних и проявих разбиране към нейната гледна точка, тя започна да се извинява и да приема моята гледна точка. Получих удовлетворение, че съм овладял гнева си, че съм отвърнал на обидата с любезност. Забавлявах се много повече в опита си да я накарам да ме хареса, отколкото бих могъл да я забавлявам, ако и кажех да иде да се хвърли в реката.

Всеки американски президент се изправя почти ежедневно при деликатните проблеми на човешките взаимоотношения. Тафт не прави изключение. Той от опит разбира огромното значение на

съчувствието за неутрализиране на злобата. В книгата „Етка в действие” Тафт дава доста забавен пример с начина, по който смирил яростта на една разочарована амбициозна майка.

„Една дама във Вашингтон – пише Тафт, - чийто съпруг имаше известно политическо влияние, шест или повече седмици ме обработва да назнача сина ѝ на определен пост. Осигури подкрепата на внушителен брой сенатори и конгресмени и ги придружаваше, за да се увери дали защитават каузата ѝ достатъчно убедително. Въпросния пост изискваше техническа квалификация и по препоръка на ръководството на учреждението аз назначих на него друг човек. Тогава получих писмо от тази майка, в което пишеше, че съм крайно неблагодарен, защото съм отказал да я направя щастлива, след като това би ми коствало само едно махване с ръка. Тя убедила всички представители от своя щат и те дали гласовете си за един законопроект, на който особено съм държал, а ето по какъв начин съм ѝ се отблагодарявал аз.

Когато човек получи писмо от такъв характер, първото, което му идва на ума, е как да накаже извършителя на подобно недостойно и неуместно деяние. После ще съчини отговор. Но ако е умен, ще пхне писмото в чекмеджето и ще го заключи. Ще го извади след два дни – в такива случаи въпросите винаги търпят два дни отлагане на отговора – и като го извади, няма да го изпрати. Аз постъпих точно така. След това седнах и написах най-любезното писмо, което можах – че разбирам разочарованието ѝ като майка при тези обстоятелства, но назначението ми не е зависело просто от личните ми предпочитания, че е трябвало да избира човек с техническа квалификация и, следователно да се съобрази с препоръката с ръководството на ведомството. Изразих надежда, че синът ѝ ще постигне това, което тя очаква от него, на заемания в момента от него пост. Това я успокои и тя ми написа отговор, в който се извиняваше за написаното в писмото.

Но предложеното от мен назначение не беше утвърдено веднага и след известно време получих писмо, което теоретически трябваше да идва от съпруга на тази жена, но беше написано със същия почерк като останалите. Писмото ме уведомяваше, че поради нервната угнетеност в резултат на разочарованието на въпросната дама от този случай, наложило се тя да остане на легло и заболяла сериозно от рак на стомаха. Не бих ли направил нещо за здравето ѝ, като оттегля предишното си предложение и предложа вместо това сина ѝ? Наложил се да напиша ново писмо, този път до съпруга, в което изразявах надеждата си, че диагнозата ще се окаже погрешна, че му съчувствам за сериозното заболяване на съпругата му, но е невъзможно да оттегля направеното предложение. Предложения от мен човек беше утвърден и два дни след като получих писмото, в Белия дом беше устроен малък концерт. Първите хора, които дойдоха да поздравят мен и госпожа Тафт, беше въпросното семейство, макар че дамата до скоро беше на „смъртно легло”.

Джей Магнъм е представител на фирма за поддръжка на лифтове и ескалатори в Тълса, Оклахома, която има договор за поддържане на ескалаторите в един от най-големите хотели в Тълса. Директорът на хотела не желае да се спира ескалатора за повече от два часа, за да не създава неудобство на гостите в хотела. Налага се ремонт, който би отнел поне осем часа, а фирмата не винаги има на разположение квалифициран техник, когото да изпрати в удобно за хотела време.

Когато господин Магнъм успява да осигури един от най-добрите техници за тази работа, той се обажда на директора на хотела и вместо да го убеждава да му осигури нужното време, му казва:

„Рик, знам, че хотелът е доста пълен и искаш ескалаторът да бъде спрял за възможно най-кратко време. Разбирам загрижеността ти и ще направим всичко възможно да се съобразим с това. Но нашата оценка на положението показва, че ако сега не свършим работата изцяло, ескалаторът може да направи много по-сериозна повреда, която би довела до спирането му за много по-дълъг период. Знам, че не би искал да причиниш неудобство на гостите си за няколко дни.”

Директорът трябва да се съгласи, че осем часовото спиране е по-добро от неколкодневното. Проявявайки разбиране към желанието на директора да угоди на клиентите си, господин Магнъм успява да го спечели лесно и безконфликтно на своя страна.

Джойс норис, учителка по пиано от Сейнт Луис, Мисури, разказва как се е справила с един проблем, с който учителите по пиано често се сблъскват при младите момичета. Бебет имала необикновено дълъг маникюр. Това е сериозна пречка за всеки, който иска да се научи да свири на пиано.

Госпожа Норис разказва: „Знаех, че дългите нокти ще ѝ пречат да се научи да свири добре. По време на разговора, преди започването на уроците при мен, не ѝ споменах нищо за това. Не исках да я обезсърча и да се откаже от уроците, но знаех също, че няма да иска да загуби нещо, с което толкова се гордее и за което полага много грижи.

След първия урок, когато реших, че моментът е подходящ, и казах: „Бабет, имаш красиви ръце. Ако искаш да се научиш да свириш на пиано така добре, както си способна и както би желала, няма да повярваш колко по-бързо и колко по-лесно ще ти бъде, ако скъсиш малко ноктите си. Просто си помисли, разбрахме ли се?“ Тя направи доста недоволна физиономия. Говорих за това и с майка ѝ, като отново споменах колко красиви са ръцете на Бабет. Отново реакцията беше негативна. Явно великолепно поддържаният маникюр на Бабет бяха нещо важно за нея.

Следващата седмица Бабет дойде за втория урок. За моя голяма изненада, беше си подкъсила ноктите. Аз я поздравих и похвалих за това, че е направила такава голяма жертва. Благодарих и на майка ѝ, че е настояла пред Бабет за това. А тя ми отговори: „О, аз нямам нищо. Бабет сама реши и за първи път го прави, за да се хареса някому.“

Заплашва ли госпожа Норис Бабет? Казва ли ѝ че ще се откаже да преподава на ученичка с дълъг маникюр? Не, нищо подобно. Тя показва на Бабет, че маникюрът и е нещо много красиво и да го скъси ще бъде голяма жертва. Подтекстът на думите ѝ е: „Съчувствам ти, знам, че не е лесно, но ще бъдеш възнаградена в музикалното си развитие.“

Сол Хурок е може би най-известния импресарио в Америка. В продължение на почти половин век той се занимава с артисти – световноизвестни личности като Шаляпин, Айседора Дънкан и Павлова. Господин Хурок ми разказа как един от първите уроци, които усвоил в общуването с темпераментните звезди, били нуждата да се отнася с изключително разбиране към приумиците им.

В продължение на три години той е импресарио на Фьодор Шаляпин – един от най-великите басове, хвърляйки във възторг богатата публика в ложите на „Метрополитън“. Шаляпин му създавал постоянно проблеми. Държал се като разглезено дете. Ако използваме оригиналната формулировка на господин Хурок: „Голямо чудо беше във всяко отношение.“ Така например, Шаляпин често се обажда на господин Хурок около обяд в деня, когато трябва да пее, и казва: „Сол, чувствам се ужасно. Гърлото ми е като сурова пържола. Невъзможно е да пея довечера.“ Спори ли с него господин Хурок? О, не, той знае, че един импресарио не може да си позволи да се отнася по такъв начин с артистите. Той хуква към хотела на Шаляпин, преливащ от съчувствие. „Колко ужасно – започва той, - колко ужасно, бедни ми приятелю! Разбира се, че не можеш да пееш. Веднага ще отменя ангажимента. Ще ти струва само няколко хиляди долара, но това е нищо в сравнение с репутацията ти.“

Тогава Шаляпин въздиша и отвърща: „Май ще е по-добре да дойдеш по-късно днес. Ела в пет и ще видим как се чувствам.“

В пет часа господин Хурок отново се втурва в хотела на Шаляпин, преливащ от самочувствие. Отново настоява да отмени ангажимента и отново Шаляпин въздиша и казва: „Ами, може би ще е по-добре да дойдеш да ме видиш малко по-късно. Може да съм по-добре.“

В седем и половина великият бас се съгласява да пее при изрично условие господин Хурок да излезе на сцената на „Метрополитън“ и да обяви, че Шаляпин има тежка настинка и гласът му не е във форма. Господин Хурок привидно се съгласява да го направи, защото знае, че това е единствения начин да изкара певица на сцената.

Доктор Артър И. Гейтс пише в чудесната си книга „Психология на обучението“, „Съчувствието е онова, което човекът постоянно жадува. Детето с готовност посочва къде се ударило и дори може да се пореже или натърти, за да получи съчувствие. Поради същата причина възрастните... показват раните си, разказват за преживени злополуки и болести, особено подробности около операции. „Самосъжалението“ заради истински или въображаеми злочестия е, в известен смисъл, практически повсеместно явление.“

И така, ако искате да спечелите другия на своя страна, прилагайте.....

ПРИНЦИП № 9

Проявете разбиране към идеите и желанията на другия

Аз съм израснал в близост до родното място на Джеси Джеймс в Мисури и съм ходил във фермата на семейството му в Кърни, където по онова време живееше синът му.

Жена му ми разказа как Джеси обирал влакове и банки и после давал пари на фермерите от околността, за да си платят ипотеките.

Джеси Джеймс сигурно се е смятал за идеалист по душа, също като Дъч Шулц, Кроули „Двата пищова“, Ал Капоне и други „кръстници“ на организираната престъпност поколения по-късно.

Всъщност всеки човек, с когото се срещате, има високо мнение за себе си и иска да бъде добър и самоотвержен в собствените си очи.

Дж. Пиърпонт Морган отбелязва в един от аналитичните си интермедии, че човек обикновено има две причини да направи нещо – благовидна и истинска.

Самият човек винаги има предвид истинската причина. Това е ясно. Но понеже всички сме идеалисти по сърце, ни харесва да изтъкваме подбуди, които звучат благородно. Затова, за да промените мнението на хората, апелирайте към благородни подбуди.

Това прекалено идеалистично ли е, за да е приложимо в бизнеса? Да видим. Да вземем случая с Хамилтън Дж. Фаръл от фирмата „Фаръл-Мичъл“ в Гленълдън Пенсилвания. Един недоволен наемател на господин Фаръл заплашва да напусне. Договорът му за наем изтича след още четири месеца, но той въпреки това му изпраща уведомително писмо, че напуска незабавно независимо от договора.

„Тези хора бяха живели в къщата цялата зима, най-скъпият период на годината – разказва историята господин Фаръл пред курса. – Знаех, че ще е трудно да намеря нови наематели преди есента. Представих си как губя наема и побеснях.

В обичайния случай бих се нахвърлил на този наемател и бих му препоръчал да прочете отново договора за нея. Бих изтъкнал, че се изнесе, трябва веднага да заплати остатъка от наема до изтичането на договора – и че аз бих могъл и ще направя нужното, за да го получа.

Но вместо да кипна и да направя сцена, реших да опитам друга тактика. Започнах горе-долу така: „Господин Доу, изслушах ви и не вярвам, че възнамерявате да се изнесете. От години съм в бизнеса с наеми и съм понаучил нещичко за човешката природа. От самото начало прецених, че сте човек, който държи на думата си. Всъщност толкова съм сигурен в това, че съм готов да се обзаложа.

Предлагам ви да отложите с няколко дни окончателното си решение и да премислите. Ако дойдете при мен в периода от днес до първия следващ месец, когато трябва да платите наема си, и ми кажете, че все още възнамерявате да се изнесете, давам ви думата си, че ще приема решението ви за окончателно. Ще ви освободя от задълженията и ще призная, че съм сгрешил в преценката си. Но аз вярвам, че сте човек, който държи на думата си, и ще изпълни договора. В края на краищата, сами избираме дали да бъдем хора или маймуни!”

На първо число следващият месец този господин дойде лично при мен да плати наема си. Каза, че обсъдил нещата с съпругата си и решили да останат. Сметнали че би било достойно да изпълнят договора.”

Когато един вестник публикува снимка на покойния лорд Нортклиф, която той не иска да бъде публикувана, той пише писмо на редактора. Но мислите ли, че казва: „Моля да не публикувате повече тази моя снимка. Аз не я харесвам”? Не, той апелира към благородни подбуди – към уважението и любовта, които всички изпитваме към майчинството. Написва в писмото: „Моля да не публикувате повече тази моя снимка. Майка ми не я харесва.”

Когато Джон Д. Рокфелер Младши иска да попречи на фоторепортерите да снимат децата му, той също призовава към благородни мотиви. Не казва: „Не бих желал да се публикуват техни снимки.” Не, той засяга дълбоко вкорененото у всеки от нас желание да бъдат предпазени децата, да не им бъде навредено. Затова казва: „Нали знаете как е, момчета. Някои от вас също имат деца. Знаете, че за малките не е много хубаво да стават прекалено популярни.”

Когато бедното момче от Мейн Сайръс Х. К. Къртис започва главоломната си кариера, която му спечелва милиони като собственик на „Сатърди Ивнинг Поуст” и „Лейдис Хоум Джърнъл”, той не може да плаща на авторите като на другите списания. Не може да си позволи да наеме първокласни автори, които да пишат само срещу добро заплащане. Затова апелира към благородните им подбуди. Убеждава дори Луиза Мей Олкот, безсмъртната авторка на „Малки жени”, да пише за него, когато тя е на върха на славата си, и то като ѝ предлага да изпрати чек за сто долара – не на нея, а на любимата ѝ благотворителна организация.

Точно тук скептикът би възкликнал: „О, това важи за Норклифовци и Рокфелеровци и разни сантиментални романисти! Но да видим дали ще проработи от закоравелите типове, от които аз има да събирам вземания.”

Може и да сте прав. Няма средство, което да помага в всички случаи и при всеки човек. Ако сте доволни от сегашните си резултати, защо да промените нещо? А ако не сте, защо да не направите един експеримент?

Във всеки случай, смятам, че ще ви бъде забавно да прочетете следващата истинска история, разказвана от Джеймс Л. Томас, бивш мой курсист:

Шестима клиенти на една автомобилна компания отказват да платят сметките си за сервиза. Никой от тях не оспорва цялата сметка, само намира отделни елементи от нея за неточни. Във всеки от случаите клиентът се е подписал, че е приел работата за добре свършена, така че компанията е в правото си – и го заявява ясно. Това е първата грешка.

Ето какви стъпки предприемат хората от кредитния отдел за събирането на просрочените сметки. Мислите ли, че успяват?

1.Отиват при всеки от клиентите и му заявяват направо, че са дошли да съберат отдавна просрочени плащания.

2.Дават ясно да се разбере, че фирмата е абсолютно и безусловно права, следователно той, клиентът, абсолютно и безусловно греша.

3.Намекват, че те, фирмата, знаят повече от автомобилите, отколкото той, клиентът, би могъл да знае. За какво спори тогава?

4.Резултатът? Влизат в спор.

Дали с подобни методи убеждават клиентите и уреждат сметките? На този въпрос сами си отговорете.

На този етап шефът на кредитния отдел се готви да хвърли в битката батарея правни капацитети, когато, за щастие, въпросът стига до вниманието на директора. Директорът проучва клиентите със забавени плащания и установява, че всички те по принцип плащат навреме сметките си. Нещо не е наред – коренно не е наред – в начина на събиране на вземанията. Той повиква Джеймс Л. Томас и му възлага да събере тези „несъбираеми” вземания.

Ето какви стъпки предприема господин Томас по собствените му думи:

„1. Моето посещение при всеки от клиентите също имаше за цел събиране на отдавна просрочено плащане по сметка, за която знаехме, че е съвсем редовна. Но аз не споменах и дума за това. Обясних, че съм отишъл, за да разбера какво е направила или не е успяла да направи фирмата.

2. Дадох ясно да се разбере, че докато не чуя историята на клиента, нямам мнение по въпроса. Казах, че компанията няма претенциите да бъде непогрешима.

3. Казах му, че ме интересува само колата на клиента, а за нея той знае повече от всеки друг човек на света и е най-големия авторитет по въпроса.

4. Оставих клиентите да говорят и ги изслушах с целия интерес и разбиране, които желаех – и очаквах.

5. Накрая, когато клиентите бяха готови да проявят разум, се позовавах на чувството им за справедливост. Апелирах към благородните им подбуди. „На първо място – казах, - искам да знаете, че и според мен към цялата история е подхотено много неправилно. Нашите представители са ви причинили големи главоболия. Това е недопустимо. Съжалявам и като представител на компанията се извинявам за това. Докато седях и слушах вашата версия по случая, бях много впечатлен от чувството

ви за справедливост и търпението ви. И понеже сте справедлив и търпелив човек, ще ви помоля да направите нещо за мен. Вие можете да го направите по-добре от всеки друг и знаете за него повече от всеки друг на света. Ето вашата сметка. Знам, че спокойно мога да ви помоля да я коригирате, както бихте го направили, ако бяхте президент на моята компания. Ще оставя това изцяло на вас. Ще стане, както вие кажете.”

Дали клиентите коригираха сметките си? И още как, и това много им хареса. Сметките бяха на стойност сто и петдесет и четиристотин долара, но възползваха ли се максимално клиентите от предоставената им възможност? Да, един от тях! Той отказа да плати и цент от спорната сума. Но останалите петима действаха изцяло в интерес на компанията! А ето и най-хубавото в цялата история. В рамките на две години всичките шестима клиенти си купиха нови коли от нашата фирма!”

Опитът ме е научил, че когато не може да се получи информация за клиента, единственият сигурен начин за действие е да приемете, че той е искрен, честен, справедлив и готов да плати сметката си, ако бъде убеден, че тя е точна. По-ясно казано, хората по принцип са честни и държат да изпълняват задълженията си. Изключенията от това правило са сравнително малко и аз съм убеден, че хората, които са склонни да упорстват, в повечето случаи реагират положително, ако ги накарате да почувстват, че ги смятате за честни, почтени и справедливи.”

ПРИНЦИП №10

Апелирайте към благородни подбуди.

11

Прави го киното. Прави го телевизията. Защо не и вие?

Преди много години е подета клеветническа кампания срещу филаделфския „Ивнинг Бюлетин”.

Разпространяват се злонамерени слухове.. Казват на рекламодателите, че вестникът вече не представлява интерес за читателите, защото в него има прекалено много реклами и прекалено малко новини. Необходими са бързи действия. Клеветата трябва да бъде опровергана.

Но как?

Ето как успяват.

Редакцията на вестника изразява от редовното си всекидневно издание всички материали, подрежда ги и ги публикува във вид на книга със заглавие „Един ден”. Книгата се състои от триста и седем страници – обем на нормална книга с твърди корици. А вестникът отпечатва всички тези новини и стаи и в един-единствен ден и ги продава не за няколко долара, а за няколко цента.

Отпечатването на тази книга по недвусмислен начин илюстрира факта, че вестникът публикува огромно количество интересни материали. Тя излага фактите по-категорично, по-интересно, по-впечатляващо, отколкото биха го сторили много страници цифри и аргументи.

Днес е времето на драматизациите. Не е достатъчно просто да кажете истината. Тя трябва да бъде поднесена картинно, интересно, драматично. Трябва да проявите артистично умение. Правят го в киното. Правят го в телевизията. И вие ще трябва да го направите ако искате да ви обърнат внимание.

Специалистите по аранжиране на витрини познават силата на драматизацията. Така например, производителите на нова отрова за плъхове дават на търговците макет за витрина, включваща два живи плъха. В седмицата, когато показват плъховете, продажбите се повишават петкратно.

Телевизионните реклами изобилстват с примери за използването на драматични техники за пласирането на стоки. Седнете някоя вечер пред телевизора и анализирайте какво са направили създателите на всяка реклама. Ще видите как лекарство против киселини променя цвета на киселината в епруветката, а конкурентния му продукт- не, как един вид сапун или перилен препарат изпира по идеален начин изцапаната риза, а друг я захабява. Ще проследите как кола взема плавно поредица от завои, което е много по-добре, отколкото, ако просто ви разкажат как го прави. Щастливи лица изразяват доволството си от какви ли не стоки. Всичко това драматизира за зрителите преимуществата на онова, което се продава – каквото и да е то, - и действително ги убеждава да го купят.

Можете да представите по впечатляващ начин идеите си в работата и в всяка друга област в живота. Толкова е лесно. Джим Ийманс, търговски агент на Националната компания за касови апарати в Ричмънт, Вирджиния, разказва как е успял да осъществи продажба с подобен тип демонстрация.

„Миналата седмица отидох в една квартална бакалница и видях, че касовите апарати на изхода са много остарели. Отидох при собственика и му казах: „Вие буквално хвърляте на боклука пари с всеки клиент, който мине през касите ви.” И хвърлих на пода шепа монети. Това бързо привлече вниманието му. Думите ми би трябвало да го заинтригуват, но всъщност го спря звукът от падащите на земята монети. Успях да го убедя да поръча нови касови апарати, с които да замени всички стари.”

Същият метод помага и в семейния живот. Някога, когато влюбеният е искал ръката на любимата си, само с думи ли е изразявал любовта си? Не! Падал е на колене в знак на преклонение и сериозни намерения. Вече не падаме на колене, за да направим предложение, но много влюбени все още си създават романтична обстановка, преди да повдигнат въпроса.

При децата също помага да подчините на някакъв вид игра това, което искате. Джо Б. Франт Младши от бирмингам, Алабама, не може да накара петгодишния си син и тригодишната си дъщеря да си прибират играчките, затова им измисля „влакче” Джоуи (капитан Кейси Джоунс), възседнал колелото си, е машинистът. За колелото закачат каручката на Джанет и вечер тя натоварва в нея „въглищата” и скача отгоре им, а брат ѝ я кара из стаята. Така разтребват всичко – без поучения спорове и заплахи.

Мери Катрин Улф от Мишоука, Индиана, има известни проблеми в работата си и решава да ги обсъди с началника си. В понеделник сутринта моли за среща с него, но ѝ отвръщат, че той е много зает и трябва да си уговори със секретарката среща за друг ден през седмицата. Секретарката ѝ казва, че програмата на шефа е много напрегната, но ще се опита да я вмести.

Госпожа Уолф разказва как се развиват нещата: „През цялата седмица не получих отговор от нея. Щом повдигнах въпроса, тя намираше някаква причина, поради която шефът не можеше да ме приеме. В петък сутринта още няха ясен отговор. Наистина исках да се срещна с него и да обсъдим проблемите ми преди почивните дни, затова се запитах как мога да го накарам да ме приеме.

Накрая постъпих така. Написах му официално писмо. В него изтъкнах, че напълно разбирам колко изключително зает е бил през цялата седмица, но е важно да говоря с него. Приготвих приложен формуляр за отговор и самоадресиран плик и помолих да го попълни или да даде на секретарката си да го попълни и да ми го върне. Формулярът гласеше:

„Госпожо Улф, ще мога да се срещна с вас на _____ от _____ ч. И ще ви отделя минути от времето си.”

Пуснах това писмо в кутията му в единайсет часа сутринта. В два следобед проверих своята кутия и самоадресираният ми плик беше вътре. Той беше отговорил лично на писмото ми и посочваше, че може да се срещне с мен същият следобед и да ми отдели десет минути. Срещнахме се, говорихме повече от час и проблемите ми бяха решени.

Ако не му бях поднесла по този начин факта, че държа да се срещна с него, сигурно още щях да чакам за среща.”

Джеймс Б. Бойнтън трябва да представи изчерпателен доклад за състоянието на пазара. Фирмата му току-що е приключила проучване за водеща марка козметичен крем. Нужни са спешно данни за конкуренцията. Потенциалният клиент е една от най-големите и най-страховитите фигури в рекламния бизнес.

Избраният подход се оказва неуспешен.

„Първия път, когато влязох при него - обяснява господин Бойнтън, - се оказах въввлечен в безплодно анализиране на методите, използвани в проучването. Той спореше и аз спорех. Той твърдеше, че не съм прав, а аз се опитвах да докажа, че съм прав.

Накрая, за свое удовлетворение, доказах правотата си, но времето ми изтече, срещата свърши, а аз още няха никакъв резултат.

При втората среща не се занимавах с цифри и данни. Отидох да се срещна с този човек и представих фактите, като разиграх следната сценка.

Когато влязох в кабинета му, той говореше по телефона. След като свърши разговора си, аз отворих едно куфарче и изсипах на бюрото му трийсет и две бурканчета с крем – все познати продукти, конкурентни на неговия.

На всяко от бурканчетата бях сложил етикет, представящ резултатите от търговското проучване. Написаното на етикетите представяше нещата кратко и ясно.

Какво се получи?

Нямаше повече спорове. Това беше нещо ново, различно. Той вземаше едно по едно бурканчетата и прочиташе информацията на етикетите. Започнахме приятелски разговор. Той задаваше въпросите. Беше силно заинтригуван. Отначало ми беше дал десет минути да представя фактите, но изминаха десет, дваисет, четиридесет минути и един час по-късно ние все още разговаряхме.

Аз представих същите факти като предишния път. Но сега използвах драматизация, артистично умение – и разликата беше огромна.

ПРИНЦИП №11

Разиграйте идеите си по неочакван начин.

12

Когато нищо друго не помага, опитайте това

Чарлс Шуоб има един директор на завод, чиито работници не произвеждат определеното им количество продукция.

„Как така способен директор като вас не може да накара работниците да произведат толкова, колкото се полага?“ – пита Шуоб.

„Не знам – отвръща му директорът. – Увещавах работниците, настоявах, ругах, сипах проклетия, заплашвах ги с уволнение, но нищо не помага. Те просто не искат.“

Този разговор се провежда към края на деня, точно преди застъпването на нощната смяна. Шуоб моли директора за парче тебешир, после се обръща към най-близкия до него работник и пита: „Колко топилни направи днес вашата смяна?“

„Шест“

Без да каже дума повече Шуоб написва голяма шестица на пода и си тръгва.

Когато идва нощната смяна, работниците виждат шестицата и питат какво означава. „Днес идва големият шеф – отвръщат хората от дневната смяна. – Пита колко топилни сме направили и ние казахме шест. Той написа шестица на пода.“

На следващата сутрин Шуоб отново минава през завода. Нощната смяна е изтрила шестицата и я е заместила с голяма седмица.

Когато на сутринта идва дневната смяна, вижда голямата седмица на пода. Значи тези от нощната смяна си мислят, че са по-добри от тях, така ли? Е, сега ще видят. Дневната смяна се нахвърля с хъс на работата и тръгвайки си на вечерта, оставя на пода голяма горда десятка. Нещата набират скорост.

Не след дълго този изостанал преди завод произвежда повече от всеки друг.

Какъв е принципът тук?

Да цитираме думите на самия Чарлс Шуоб: „Начинът да накараш хората да вършат работата е, като насърчиш състезателния дух. Нямам предвид користолюбивия, печалбарския смисъл, а като желание да надминеш другите.“

Желанието да надминеш другите! Предизвикателството! Хвърлянето на ръкавицата! Безпогрешен начин да намериш път към сърцатия човек.

Ако нямаше предизвикателство, Теодор Рузвелт никога нямаше да стане президент на Съединените щати. Току-що завърналият се от Куба кавалерист е избран за губернатор на щата Ню Йорк. Опозицията разкрива, че той вече не е официално гражданин на щата и Рузвелт изплашен, иска да оттегли кандидатурата си. Тогава Томас Колиър Плат, по онова време сенатор от Ню Йорк, хвърля

в лицето му предизвикателството. Обръща се неочаквано към Рузвелт и извиква: „Страхливец ли е героят от Сан Хуан Хил?”

Рузвелт не се оттегля от борбата – а останалото е история. Предизвикателството променя не само неговия живот, но и бъдещето на страната.

„Всеки човек има страхове, но само смелите ги превъзможват и продължават – понякога към смъртта, но винаги към победата.” Това е девизът на царската гвардия в древна Гърция. Какво по-голямо предизвикателство от възможността да преодолееш страховете си?

Като губернатор на Ню Йорк Ал Смит се озовава в затруднено положение. Синг Синг, по онова време е затворът с най-зловещата слава на запад от Дяволския остров, остава без директор. През затворническите стени се чува за скандали носят се грозни слухове. На Смит му трябва силен човек да ръководи Синг Синг – човек от желязо. Но кой? Той изпраща да повикат Луис Е. Лос от Ню Хамптън.

„Искате ли да поемете Синг Синг? – запитва безгрижно, когато Лос застава пред него – Там имат нужда от човек с опит.”

Лос е сащисан. Той знае какви са опасностите в Синг Синг. Това е назначение, изложено на политически прищевки и капризи. Директорите идват и си отиват, един е прекарал на поста само три седмици. Той трябва да мисли за кариерата си. Струва ли си да поеме риска?

Смит вижда колебанието му, обляга се на стола си и се усмихва. „Млади човече, не ви виня, че се изплашихте. Там не е лесно. Само силен човек може да се заеме с работата и да се задържи на нея.”

Значи Смит ще му хвърля предизвикателството, така ли? На Лос му допада идеята да си опита силите в работата, за която е нужен ”силен човек”.

И отива. И остава. Той е най-прочутият директор на затвор от онова време. Книгата му „Двайсет хиляди години в Синг Синг” се продава в стотици хиляди тираж. Предаванията му по радиото за затворническият живот са в основата на десетки филми. „Човечното” му отношение към престъпниците прави чудеса в реформата на затворите.

Харви С. Файърстоун, основател на компанията, „Файърстоун” за автомобилни гуми и каучукови изделия, казва: „Не знам случай единствено и само добро заплащане да събере и задържи добър екип. Според мен, тайната е в самата игра.”

Фредерик Херцбърг, един от най-големите капацитети по човешко поведение, е на същото мнение. Той изучава задълбочено отношението към работата на хиляди хора, от заводски работници до висши ръководители. Как мислите, какво намира за основен мотивиращ фактор и най-стимулиращата страна на работата? Парите? Добрите условия на работа? Допълнителните придобивки? Не, нито едно от тези неща. Най-важният фактор, който мотивира хората е самата работа. Ако тя е вълнуваща и интересна, човек я върши с желание и е мотивиран да я върши добре.

Това именно обича всеки успял човек – играта. Възможността за самоизява. Възможността да докаже качествата си, да надмине другите, да победи. На това се опират състезанията по бързоходство, по надвикване и по ядене на сладкиши. На желанието на човека да изпъкне, да се почувства важна личност.

ПРИНЦИП №12

Отправете предизвикателство.

НАКРАТКО

КАК ДА СПЕЧЕЛИТЕ ДРУГИТЕ НА СВОЯ СТРАНА

ПРИНЦИП № 1

Единственият начин да спечелите от спора е да го избегнете.

ПРИНЦИП № 2

Проявете уважение към мнението на другия. Никога не казвайте: „Не си прав.”

ПРИНЦИП № 3

Ако грешите, признайте го незабавно и доброволно.

ПРИНЦИП № 4

Започнете с доброжелателен тон.

ПРИНЦИП № 5

Направете така, че другият веднага да започне да ви отговаря с „да”.

ПРИНЦИП № 6

Оставете другия да говори спокойно.

ПРИНЦИП № 7

Нека другият си мисли, че идеята е негова.

ПРИНЦИП № 8

Постарайте се да гледате на нещата и от гледната точка на другия.

ПРИНЦИП № 9

Проявете разбиране към идеите и желанията на другия.

ПРИНЦИП № 10

Апелирайте към благородни подбуди.

ПРИНЦИП № 11

Разиграйте идеите си по неочакван начин.

ПРИНЦИП № 12

Отправете предизвикателство.

ЧЕТВЪРТА ЧАСТ

Лидерството – как да промените другите, без да ги обидите и да предизвикате негодуване

1

Ако трябва да отбележите недостатък,
ето правилния начин да го сторите

Един мой приятел гостува веднъж през почивните дни в Белия дом по време на администрацията на Калвин Кулидж. Влизайки в частния кабинет на президента, той дочува Кулидж да казва на една от секретарките си: „Днес сте облечена в много красива рокля. Вие сте много привлекателна млада жена.”

Това е може би най-многословната похвала, която Мълчаливият Кал някога е отправял към секретарката си. Тя е толкова необичайна и неочаквана, че секретарката се изчервява смутено. Тогава Кулидж казва: „Е, не се надувайте много. Казах това само за да ви стане приятно. А отсега нататък ми се иска да обръщате повече внимание на препинателните знаци.”

Методът му е може би доста прозрачен, но е психологически издържан. Винаги е по-лесно да изслушаш нещо неприятно, след като са те похвалили за добрите страни.

Бръснарят насапунисва лицето на клиента си, преди да го обръсне. Същото прави и Маккинли през 1896 г. Когато се кандидатира за президент. Един от видните републиканци по онова време е написал реч, която, според него, е малко по-добра от постиженията на Цицерон, Птрик хенри и Даниел Уебстър, взети заедно. Много гордо този човек прочита безсмъртното си творение на висок глас пред Маккинли. Речта си има и добри страни, но не върши работа за целта, за която е написана. Тя би предизвикала буря от критики. Маккинли не иска да го наскърби. Той не бива да убива ентузиазма му, но все пак се налага да му отговори с „не”. Вижте как умело го прави.

„приятелю, това е чудесна, великолепна – казва Маккинли. – Никой не би могъл да напише по-добра. В много случаи точно това би било правилно да се каже, но дали е подходяща точно за този случай? Макар че от твоя гледна точка речта е издържана и трезва, аз трябва да оценя въздействието ѝ от гледна точка на партията. Сега иди и напиши една реч според указанията, които ще ти дам, и ми изпрати екземпляр от нея.”

Така и става. Маккинли нахвърля указанията и помага на този човек да напише втора реч. Той става един от най-добрите агитатори в предизборната кампания.

Ето второто най-известно писмо, написано от Ейбрахам Линкълн. (Най-прочутото е писмото му до госпожа Биксби, в което изразява скръбта си за смъртта на петимата ѝ синове, загинали във войната.) Линкълн вероятно го е написал набързо, за пет минути но през 1926 г. То се продава на публичен търг срещу двайсет хиляди долара, а това, между другото, е повече, отколкото Линкълн е спестил за половин век усилен труд. Писмото е адресирано до генерал Дьоузеф Хукър и е написано на 26 април 1863 г. През най-мрачния период на Гражданската война. В продължение на осемнайсет месеца генералите на Линкълн водят армията на севера от едно трагично поражение към друго. Безсмислена глупава касапница. Страната е ужасена. Хиляди войници са дезертирали от армията, дори републиканците в сената се бунтуват и искат да прогонят Линкълн от Белия дом. „Намираме се на ръба на разрухата, - казва Линкълн. – Струва ми се, че дори Всевишният е против нас. Не виждам дори и лъч надежда.” От това време на нещастия и хаос датира въпросното писмо.

Цитирам го тук, защото то показва как Линкълн се опитва да озапти един генерал, когато съдбата на нацията може би зависи от неговите действия.

Това е може би най-остро писмо, което Ейб Линкълн написва, след като става президент, но ще забележите, че той похвалва генерал Хукър, преди да заговори за сериозните му грешки.

Да, грешките са действително сериозни, но той не употребява тази дума. Линкълн е по-консервативен, по-дипломатичен. Той пише: „В някои отношения не съм напълно доволен от вас.” Това се казва такт! И дипломатичност!

Ето писмото адресирано до генерал Хукър:

„Поставих ви начело на Армията на Потомак. Разбира се, сторих това по съображения, които ми се струаха основателни, но мисля, че за Вас ще е най-добре да знаете, че в някои отношения не съм напълно доволен от Вас.

Мисля, че сте храбър и добре обучен войник и това, разбира се, го оценявам. Смятам също, че не смесвате политиката с професията си, което е правилно. Имате вяра в себе си, а това е ценно, ако не и задължително качество.

Вие сте амбициозен, което, в разумни граници, е по-скоро полезно, отколкото вредно. Но ми се струва, че докато армията беше под командването на генерал Бърнсайд, сте се поддали на амбицията си и сте му пречили, доколкото ви се е удало, с което сте навредили много на страната и на един заслужил и достоен офицер, ваш събрат.

Научих от достоверен източник, че неотдавна сте казали, че и армията, и правителството имат нужда от диктатор, Разбира се, не поради това изказване, а въпреки него Ви поверих командването.

Само онези генерали, които постигат успехи, могат да станат диктатори. Това, което искам сега от Вас, е военен успех – и съм готов да поема риска от диктатура.

Правителството ще Ви подкрепи с всичко, което му е по силите – ни повече, ни по-малко от всички други командири. Много се опасявам, че духът, за чието разпространение в армията Вие имате принос – на критикуване на командирите и недоверие към тях, - ще се обърне срещу Вас. Аз ще Ви помогна, доколкото ми е възможно да го преодолеете.

Нито Вие, нито Наполеон, ако беше жив, бихте могли да получите нещо добро от армия, в която се шири такъв дух, така че внимавайте да не действате прибързано. Внимавайте и не действайте прибързано, а енергично и с неуморна бдителност да напредвате и да ни носите победи.”

Вие не сте Кулидж, нито Маккинли, нито Линкълн. Искате да знаете дали тази философия ще ви върши работа във всекидневните делови контакти. Дали ще ви върши работа? Да видим. Да вземем случая с У.П. Гау от „Уорк Къмпани”, Филадельфия.

„Уорк Къмпани” е сключила договор за построяването и довършителни работи по голяма офис сграда във Филадельфия в определен срок. Всичко върви добре, сградата е почти завършена, когато изведнъж подизпълнителят, произвеждащ бронзовите орнаменти на фасадата, заявява, че не може да ги достави навреме. Какво? Да се забави целия строеж? Тежки неустойки! Ужасяващи загуби! И всичко това заради един човек!

Започват междуградски телефонни разговори. Спорове! Разгорещени дискусии! Всичко е направено. Тогава изпращат господин Гау в Ню Йорк, в бърлогата на бронзовия лъв.

„Знаете ли, че сте единствения човек в Бруклин с това име? – запитва господин Гау президента на фирмата-подизпълнител малко след като се запознават. Президента е изненадан. „Не, не знаех” – отвръща.

„Когато слязох от влака тази сутрин – обяснява господин Гау, - потърсих адреса ви в телефонния указател и се оказа, че сте единствения човек с това име в телефонния указател на Бруклин.”

„Никога не съм знаел това” – отвръща президентът и проверява заинтригувано телефонния указател. – Е, значи името е необичайно” – добавя гордо. - Семейството ми произхожда от Холандия и се е заселило в Ню Йорк преди почти двеста години.” И той продължава няколко минути да разказва за семейството си и за прадедите си. Когато завършва разказа си, господин Гау му прави комплимент за големия завод и изтъква достойнствата му в сравнение с други подобни заводи, в които е ходил. „Това е един от най-чистите и уредени заводи за бронзови изделия, които съм виждал” – казва той.

„Цял живот съм го създавал този бизнес – отвръща президентът. – Много се гордея с него. Искате ли да разгледате завода?”

Докато разглеждат завода, господин Гау прави комплименти на президента за системата на производство и обяснява защо я намира по-добра от тези на някои негови конкуренти. Освен това забелязва няколко необичайни машини и президентът обяснява, че те са негово изобретение. Той отделя доста време да покаже на Гау как работят тези машини и каква добра продукция дават. Настоява да покани посетителя си на обяд. Забележете, до този момент не е спомената и дума за истинската цел на посещението на Гау.

След обяда подизпълнителят казва: „Сега на въпроса. Естествено, знам защо сте тук. Не очаквах срещата ни да бъде толкова приятна. Можете да се върнете във Филаделфия с обещанието ми, че вашият материал ще бъде произведен и доставен, дори ако трябва да бъдат забавени други поръчки.”

Господин Гау получава всичко, което иска, без дори да го споменава. Материалът пристига навреме и сградата е завършена в установения по договор срок.

Ще ли да стане така, ако господин Гау беше използвал силовите методи, обичайни в подобни ситуации?

Дороти Врублевски, директор на клона на Федералния кредитен съюз в Монмънт, Ню Джързи, разказва пред един от курсовете ни как успява да помогне на една от служителките си да работи по-ефективно.

„Неотдавна наехме една млада дама като стажант-касиер. Тя работеше много добре с клиентите. Беше точна и бърза в отделните операции. Проблемът настъпваше в края на деня, когато трябваше да се направи балансът.

При мен дойде главния касиер и настоя да уволним тази жена. „Тя забавя всички, защото е толкова мудна в баланса. Сто пъти ѝ обяснявах, а тя все не успява да се справи. Трябва да си върви.”

На следващия ден аз наблюдавах как жената работеше бързо и точно в обичайните си делнични операции и беше много любезна с клиентите ни.

Не след дълго разбрах защо има проблем с баланса. След затварянето на банката отидох да поговоря с нея. Тя беше очевидно нервна и притеснена. Аз я похвалих за любезното и приветливо отношение към клиентите и за точността и бързината ѝ в работата. После ѝ предложих да прегледаме процедурата за изготвяне на баланса. След като разбра, че ѝ имам доверие, тя спокойно последва съветите ми и не след дълго усвои тази операция. Оттогава нямаме никакви проблеми с нея.”

Когато започнете с похвала, постъпвате като зъболекар, който започва работата си с новокаин. Той пак дълбае зъбите на пациента си с машината, но новокаинът премахва болката. Лидерът спазва

ПРИНЦИП № 1

Започнете с похвала и искрено възхищение.

2

Как да критикувате, без да ви намразят за това

Един ден по обяд Чарлс Шуоб минава през един от стоманените си заводи и попада на няколко пушещи работници. Точно над главите им е табелата „Пушенето забранено”. Дали Шуоб им посочва табелата с думите: „Вие не можете ли да четете?” Не, не и Шуоб. Той отива при работниците, предлага на всеки от тях пура и казва: „Момчета ще ви бъда благодарен, ако ги изпушите навън.” Те са наясно, че той е наясно, че са нарушили правилата – и му се възхищават, защото не казва нищо, прави им малък подарък и постъпва така, че зачита достойнството им. Как бихте могли да не обичате такъв човек?

Джон Унамейкър използва същата техника. Той има навика всеки ден да обикаля големият си магазин във Филаделфия. Веднъж вижда клиентка да чака на щанда. Никой не ѝ обръща внимание. Продавачите? О, те са скупчили в другия край на щанда, говорят си и се смеят. Унамейкър не казва и дума. Минава тихичко зад щанда обслужва лично клиентката, след което връчва покупката на продавачите да я опаковат и продължава обиколката си.

Често критикуват политиците за това, че са недостъпни за избирателите си. Те са заети хора и вината понякога е на престараващите се сътрудници, които не искат да преуморяват шефовете си с прекалено много посетители. Карл Лангфорд, кмет на Орландо, Флорида, където се ражда Дисниленд, в продължение на много години често повтаря на служителите си да пускат хората, които искат да се срещнат с него. Твърди, че поддържа „политика на отворените врати”, и въпреки това жителите на градчето не могат да преодолеят бариерите от секретарки и администратори.

Накрая кмета намира решение. Маха вратата на кабинета си! Помощниците му разбират посланието и кмета има една наистина администрация от деня, когато символично изхвърля вратата.

Промяната на една-единствена кратка думичка често съставлява разликата между неуспеха и успеха в опита ни да променим хората, без да ги обидим или да предизвикаме у тях негодуване.

Много хора започват критиката си с искрена похвала, последвана от думичката „но”, и завършват с критичното изявление. Ако например се опитват да променят нехайното отношение на дете към уроците му, биха казали нещо от рода на: „Много се гордеем с теб, Джони, задето си повишил успеха си този срок. Но ако се беше постарал повече по алгебра, резултатите щяха да бъдат още по-добри.”

В този случай Джони, насърчен от думите преди „но”, може да се усъмни в искреността на похвалата заради продължението. Тя би му се сторила фалшиво въведение към критичния намек за неуспех. От това пострадва доверието и може би няма да се постигне целта да се промени отношението на Джони към учението.

Това може лесно да се преодолее, като се смени думичката „но” с „и”: „Много се гордеем с теб, Джони, задето си повишил успеха си този срок, и ако продължиш да се стараеш така и през следващия, бележките ти по алгебра ще достигнат успеха ти по другите предмети.”

В този случай Джони ще приеме похвалата, защото в продължението няма никакъв намек за неуспех. Така бихме привлекли вниманието му към това, което той косвено желае да промени, и много е вероятно той да оправдае очакванията ни.

Косвеното привличане на вниманието към грешките прави чудеса при чувствителните хора, които може да възнегодуват остро от пряката критика. Мардж Джейкб от Унсокет, Роуд Айланд, разказа пред един от курсовете ни как убедила някакви немарливи строителни работници, които правели пристройка към къщата ѝ, да почистват след себе си.

През първите няколко дни, докато работят, госпожа Джейкб се връща от работа и намира двора осеян с парчета дърво. Тя не иска да се кара с работниците, защото те си вършат чудесно работата. И след като си тръгват, заедно с децата си прибира и спретнатото натрупва парчетата дърво в един тъгъл. На следващата сутрин извиква настрани ръководителят им и казва: „Много ми хареса как изглеждаше снощи моравата пред къщата – спретнатата чиста и не дразни съседите.” От този ден нататък работниците събират и струпват настрани отпадъците и всеки ден шефът им се обажда да попита дали тя одобрява вида на моравата след приключването на работата.

Едно от сериозните разногласия от запасняци и редовните военни, които ги обучават, е по въпроса за подстригването на косата. Запасняците се смятат за цивилни (каквито през повечето време наистина са) и затова не обичат да се подстригват късо.

Старшина Харли Кейзър от 542-ро военно училище е изправен пред този проблем, когато работи с група подофицери от запаса. Като опитен старшина от редовната армия от него би се очаквало да крещи на войниците си и да ги заплашва. Вместо това той решава да обясни на войниците си какво иска от тях непряко.

Господа – започва той, - вие сте водачи. И ще бъдете най-добри като водите с примера си. Вие трябва да давате пример на хората си. Знаете какви са правилата за подстригването в армията. Аз ще се подстрижа днес, макар че косата ми е доста по-къса, отколкото на някои от вас. Погледнете се в огледалото и ако смятате, че за да бъдете пример за подражание, ще имате нужда от подстригване, ще ви запишем час в бръснарницата.”

За резултатът може да се досетите. Няколко от запасняците наистина се поглеждат в огледалото, същият следобед посещават бръснарницата и се подстригват, както се полага „по устав”. На следващата сутрин сержант Кейзър отбелязва, че вече са налице зачатъци на лидерски качества у някои членове на взвода.

На 8 март 1887 г. Умира сладкодумния проповедник Хенри Уорд Бийчър. Следващата неделя Лайман Абът е поканен да говори от амвона, опустял след смъртта на Бийчър. Изпълнен от желание да покаже най-доброто, на което е способен, той пише, преработва и шлифова проповедта си с флюберковски педантизъм. После я прочита на жена си. Проповедта е слаба – като повечето написани речи. Ако беше по-неразумна, жена му би могла да каже: „Лайман, това е ужасно. Няма да свърши никаква работа. Ще приспиш хората. Звучи като енциклопедия. След толкова години проповядване би трябвало да измислиш нещо по-добро. За Бога, защо не говориш нормално? Защо не се държиш естествено? Ако прочетеш това нещо, ще си навлечеш ужасен срам.”

Това би могла да каже жена му. И ако го беше казала, знаете какво би се случило. Тя също знае. Затова само отбелязва, че от речта би излязла чудесна статия за „Норд Америкън Ривю”. С други думи, тя е похвалва и същевременно деликатно наемква, че няма да свърши работа като проповед. Лаймън Абът разбира, скъсва внимателно подготвения си ръкопис и говори, без дори да използва бележки.

Един добър начин да поправите грешките на другите е

ПРИНЦИП № 2

Привлечете вниманието на другия към грешката му по индиректен начин.

3

Говорете първо за собствените си грешки

Племенницата ми Джоузефин Карнеги дойде в Ню Йорк, за да ми бъде секретарка. Беше на дванайсет години, преди три беше завършила гимназия и деловият ѝ опит беше близък до нулата. Тя стана една от най-опитните секретарки на запад от Суец, но в началото беше ... Е, имаше какво да се желае от нея. Един ден, когато започнах да я коря, си казах: „Чакай малко, Дейл Карнеги, чакай малко. На години си два пъти колкото Джоузефин. Имаш хиляди пъти повече опит от нея. Как можеш да очакваш тя да мисли като теб, да преценява като теб, да има твоята инициативност – при това ти далеч не си съвършен? Я да видим, ти какво правеше, когато беше на деветнадесет години? Спомняш ли си глупавите грешки и липсата на такт? Помниш ли, когато ... Ами когато”

След като премислих нещата честно и обективно, заключих, че на деветнайсет години Джоузефин се оправяше общо-взето по-добре от мен – а това, трябва да призная със съжаление, не е кой знае какъв комплимент за нея.

И така, оттогава нататък, ако исках да обърна внимание на Джоузефин за някоя нейна грешка, обикновено започвах така: „Сбъркала си Джоузефин, но Бог ми е свидетел, че аз съм правил много по-лоши грешки. Ти не си се родила с умението да преценяваш. То идва с опита, а ти се справяш по-добре от мен, когато бях на твоите години. Аз самият съм виновен за толкова глупости, че не ми се иска да критикувам нито теб, никой нито друг. Но не смяташ ли, че щеше да я по-разумно да направиш така и така ...”

Далеч не е толкова трудно да изслушаш как изреждат недостатъците ти, ако критикуващият започне със смирено признание, че сам далеч не е съвършен.

Е.Г. Дилистоун, инженер от Брендън, Манитоба, Канада, има проблем с новата си секретарка. Продиктуваните писма се връщат на бюрото му за подпис с по две три правописни грешки на страница. Господин Дилистоун разказва как се е справил с проблема:

„Като много инженери, аз не се отличавам с особено добър английски и правопис. От години си водя един малък черен азбучник с думите, чийто правопис ми създава проблеми. Когато стана ясно, че само ако изтъквам грешката на секретарката си, това няма да я накара да поработи върху правописа си и да се съветва повече с речника си, реших да възприема друг подход. Когато пред очите ми попадна поредното писмо с грешки, седнах при нея и казах: „Тази дума нещо не ми изглежда както трябва. Тя е от думите, винаги съм имал проблеми. Ето защо си водя този бележник. (Отворих бележника на съответната страница.) А, ето я. Аз много внимавам за правописа си, защото хората съдят за нас по писмата ни и правописните грешки ни карат да изглеждаме недотам професионалисти.”

Не знам дали тя последва примера ми с бележника, или не, но след този разговор честотата на правописните й грешки намаля значително.

Изтънченият принц Бернхард фон Бюлов научава важността на този принцип още през 1909 г. С Вилхем II – Вилхем – високомерния, Вилхелм – самонадеяния, Вилхелм – последния от германските кайзери, поддържащ армия и флота, за които с гордост заявява, че няма противник, който може да им излезе настръх.

И изведнъж се случва нещо смайващо. Кайзерът казва неща – невероятни неща, които разтърсват континента и предизвикват поредица от скандали, които отекват в целия свят. И за да направи нещата още по-лоши, прави глупави, егоистични, абсурдни публични изявления по време на посещенията си в Англия и дава височайшето си позволение те да бъдат публикувани в „Дейли телеграф”.

Заявява например, че е единственият германец, който се отнася дружелюбно към англичаните, че строи флота против японската заплаха, че той и само той е спасил Англия да не бъде унижена от Русия и Франция, че именно неговият *военен* план е позволил на лорд Робъртс да победи бурите в Южна Африка и прочие, и прочие.

От сто години подобни смайващи слова не са били изричани от европейски монарх в мирно време. Целият континент бръмчи от възмущение като гнездо стършели. Англия негодува. Германските държавници са втрещени. И посред целият този ужас кайзерът изпада в паника и предлага на канцлера Фон Бюлов да поеме вината. Да, той иска Фон Бюлов да обяви, че е посъветвал монарха да каже тези невероятни неща.

„Но, Ваше величество – протестира Фон Бюлов – струва ми се напълно невъзможно някой в Германия или Англия да допусне, че съм способен да посъветвам Ваше величество да каже нещо подобно.”

Още щом тези думи излизат от устата му, Фон Бюлов разбира, че е направил ужасна грешка. Кайзерът избухва.

„За магаре ли ме смяташ – кресва той, - способно на глупости, които ти самият никога не би допуснал!”

Фон Бюлов разбира, че е трябвало да започне с похвала, преди да стигне до упрека, но понеже вече е късно, прави следващото най-добро нещо. Добавя похвалата след упрека. И става чудо.

„Далеч съм от подобна мисъл – отговаря той почтително. – Ваше величество ме превъзхожда в много отношения, разбира се, не само в морските и военните знания, но най-вече в естествените науки. Често съм слушал с възхита как ваше величество обяснява действието на барометъра, безжичния телеграф и рентгеновите лъчи. Аз съм позорно незапознат с различните клонове на естествените науки, нямам понятие от химия и физика и въобще не мога да обясня и най-простите природни явления. Но – продължава Фон Бюлов – в замяна на това притежавам известни знания по история и може би някои полезни в политиката и особено в дипломатията качества.”

Кайзерът грейва. Фон Бюлов го е похвалил. Възхвалил го е и сам е проявил скромност. След това вече кайзерът може да му прости всичко. „Не съм ли казвал винаги – възкликва той възторжено, - че с теб се допълваме прекрасно? Трябва да се държим един за друг, и ще се държим!”

Той стиска ръката на Фон Бюлов не веднъж а няколко пъти. А по-късно същия ден така се ентусиазира, че възкликва с стиснати юмруци: „Ако някой каже пред мен нещо против Фон Бюлов, *ще му фрасна един по носа.*”

Фон Бюлов се спасява навреме – но макар и опитен дипломат, той все пак прави грешката да не започне със собствените си недостатъци и превъзходството на Вилхелм, а да намеква, че кайзерът е глупак, който се нуждае от опекун.

Ако няколко изречения на смирение и похвала към другия могат да превърнат горделивия оскърбен кайзер в приятел, представете си какво може да направи смирението и похвалата за нас с вас във всекидневните ни отношения. Използвани правилно, те правят истински чудеса в човешките взаимоотношения.

Признаването на грешките, дори да не са поправени, е в състояние да убеди другия да промени поведението си. Това бе доказано неотдавна от Кларънс Зерхузен от Тимониъм, Мериланд, който открива, че петнайсетгодишният му син се опитва да пуши.

„Естествено не исках Дейвид да пропуши – разказа ни господин Зерхузен. – Но двамата с майка му сме пушачи и през цялото време му даваме лош пример. Аз му обясних как съм започнал да пуша горе-долу на неговата възраст, как съм подвластен на никотина и ми е почти невъзможно да спра да пуша. Напомних му колко е неприятна кашлицата ми и как той само преди няколко години се е опитвал да ме накара да откажа цигарите.

Не го увещавах да престане да пуши, нито го заплашвах, нито го предупреждавах за опасностите от цигарите. Само му изтъкнах как съм се пристрастил към тях и какво ми е струвало това.

Той помисли известно време и реши, че няма да пуши, докато не завърши гимназия. Годините минаваха и Дейвид така и не пропуши, нито пък има намерение да го прави.

В резултат на този разговор аз самият реших да спра да пуша и с помощта на семейството ми успях.

Добрият лидер следва

ПРИНЦИП № 3

Говорете за собствените си грешки, преди да критикувате другия.

4

Никой не обича да му заповядват

Веднъж имах удоволствието да вечерям с госпожица Айда Тарбел, доайен на американските биографии. Когато й разказах, че пиша тази книга, започнахме да обсъждаме вечния въпрос как да се разбираме с хората и тя ми разказа, че докато пишела биографията на Оуен Д. Йънг, разговаряла с човек, работил три години в неговата кантора. Този човек й разказал, че за цялото това време нито веднъж не чул Оуен Д. Йънг да даде някому пряко нареждане. Винаги давал съвети, вместо да заповядва. Никога не казвал например: „Направете това или онова”, или „Не правете това или онова”, а казвал: „Помислете дали да не ...”, „Смятате ли, че ще помогне, ако ...” Често след като продиктувал някое писмо питал: „Какво мислите за това?” Преглеждайки писмо на някой от съдружниците си, отбелязвал: „Може би ако формулираме това по такъв и по такъв начин, би било по-добре.” Той винаги давал възможност на хората да свършат работата сами, никога не казвал на помощниците си какво да направят, и ги оставял да го правят сами и да се учат от грешките си.

Една такава тактика помага на човека да поправи грешките си. Тя спасява гордостта му и го кара да се чувства уважаван, насърчава го да съдейства, вместо да се съпротивлява.

Недоволството, предизвикано от грубото нареждане, може да трае дълго, дори ако нареждането е имало за цел да поправи лошото състояние на нещата. Дан Сантарели, преподавател в техническото училище в Уайоминг, Пенсилвания, разказа пред курса как един от учениците му запушил входа към учебните работилници, паркирайки неправилно колата си. Един друг преподавател връхлетял в

класната стая и повикал високомерно: „Чия е колата, блокирала пътя?” Когато, ученикът, чиято била колата, се обадил, онзи се развикал: „Махай колата, и то веднага, защото ще я завържа с верига и ще я изтегля оттам.”

Е, този ученик е сбъркал. Не би трябвало да паркира колата си на това място. Но от този ден нататък не само той се отнася с ненавист към въпросният преподавател, но и целият клас прави всичко възможно да му направи живота труден, а работата – неприятна.

Би ли могъл той да подходи другояче? Ако беше попитал добронамерено: „Чия кола е блокирала пътя?”, и беше обяснил, че ако бъде преместена, другите коли ще могат спокойно да минават, ученикът щеше да я премести с готовност и нито той, нито съучениците му щяха да се сърдят и да недоволстват.

Задаването на въпроси не само прави нареждането по-приемливо, но и често стимулира човека към когото то е насочено, да подходи целесъобразно. По-вероятно е човек да приеме нареждането, ако е участвал в решението, което го е предизвикало.

Иън Макдоналд от Йоханесбург, Южна Африка, директор на малка фабрика за машинни детайли, има възможност да приеме голяма поръчка, но е убеден, че не може да я изпълни в искания срок. Фабриката си има график и поради краткия срок му се струва невъзможно да приеме поръчката.

Вместо да насилва хората си да работят по-бързо и да смогнат с поръчката, той събира всички, обяснява им положението, казва им колко важно би било за компанията и за тях самите, ако биха намерили възможност да изпълнят поръчката навреме. После започва да задава въпроси:

„Можем ли да направим нещо, за да изпълним поръчката?”

„Може ли някой да предложи друга организация на работата във фабриката, така че да стане възможно да приемем поръчката?”

„Има ли начин да променим работното си време или разпределението на задачите, така че да се справим?”

Работниците предлагат много идеи и настояват той да приеме поръчката. Подхождат към въпроса, че по принцип „могат да се справят”, поръчката е приета, изпълнена и доставена навреме.

Добрият лидер използва

ПРИНЦИП № 4

Задавайте въпроси, вместо да раздавате заповеди.

5

Позволете на другия да спаси гордостта си

Преди години „Дженерал Електрик Къмпани” е изправена пред деликатната задача да свали Чарлс Стейнмец от поста ръководител на един отдел. Стейнмец, който е първокласен талент, що се отнася до физиката, е пълен провал като ръководител на конструкторския отдел. Но фирмата не смее да го оскърби. Той е незаменим – и много чувствителен. Затова му дават нова титла. Правят го инженер-консултант на „Дженерал Електрик Къмпани” – нова титла на работата, която той вече върши – и поставят друг човек на въпросния отдел.

Стейнмец е доволен.

Доволни са и хората от компанията. Те са се справили деликатно с най-темпераментния си служител, и то без катаклизми – като му дават възможност да спаси гордостта си.

Да позволиш на другия да спаси гордостта си! Колко важно, колко жизненоважно е това! И колко малко хора се сещат за него! Погазваме грубо чувствата на другите, за да постигнем своето, намираме недостатъци, заплашваме, упрекваме дете или подчинен в присъствието на други хора, без въобще да се замисляме, че с това нараняваме гордостта му. А минутка замисляне, една-две внимателни думи, проявата на истинско разбиране към гледната точка на другия биха помогнали толкова много да се намали обидата!

Спомнете си това следващият път, когато сте изправени пред неприятната необходимост да уволните или упрекнете свой подчинен.

„Да уволниш служител не е много забавно. Да те уволнят е още по-малко забавно. (Цитирам писмо, което получих от Маршал А. Грейнджър, експерт-счетоводител.) Нашата работа е предимно сезонна. Затова трябва да освобождаваме доста хора, след като свърши данъчната кампания.

В нашата професия има пословица, че никой не обича да размахва брадвата. Затова се е установила практика с този въпрос да се приключва по най-бързият възможен начин, който обикновено изглежда така: „Седнете господин Смит. Кампанията приключи и вече нямаме задачи за вас. Вие, естествено, и без това разбирате, че сте били нает само за кратък период от време и т.н., и т.н.”

В резултат на това хората се чувстват разочаровани и „предадени”. Повечето от тях са работили цял живот като счетоводители и не хранят добри чувства към фирмите, които са ги отписали.

Неотдавна аз реших да освободя сезонно наетите служители малко по-тактично и внимателно. Повиках всеки един от тях едва след като внимателно преценях работата му през зимата. Казвах му нещо от рода на: „Господин Смит, вие свършихте чудесна работа (ако е било така). Онзи път, когато ви изпратихме в Ню Йорк, задачата никак не беше лека. Трябваше да се справяте на място, но вие го направихте отлично, и искам да знаете, че фирмата се гордее с вас. Вие сте способен човек и ще стигнете далеч, където и да работите. Нашата фирма вярва във вас и ще ви поддържа, искам да не забравяте това.”

Какъв беше резултатът? Хората си тръгнаха, като понесоха много по-леко уволнението си. Не се чувстваха „предадени”. Знаеха, че ако имаме работа за тях, бихме ги задържали. И когато ни потребават, ще дойдат с удоволствие при нас.”

На едно от нашите занятия двама курсисти разискваха отрицателното въздействие на изтъкването на недостатъци и положителното въздействие на това, да дадеш на другия възможност да спаси гордостта си.

Фред Кларк от Харисбърг, Пенсилвания, разказа за един случай в неговата фирма: „На производствените ни съвещания един от вицепрезидентите задаваше много резки въпроси във връзка със производствения процес на един от ръководителите на производството. Тонът му беше агресивен и целеше да изтъкне некомпетентността на този ръководител. Тъй като не искаше да се zlepоставя пред колегите си, той отговаряше уклончиво. Това накара вицепрезидента да избухне, да го наругае и да го обвини в лъжа.

Всякакви колегиални взаимоотношения, съществували преди този сблъсък, бяха съсипани за няколко минути. От този момент нататък въпросният ръководител, който по начало беше добър служител, вече не вършеше работата на компанията. Няколко месеца по-късно той напусна и отиде да работи за конкурентна фирма, където, като дочух се справял чудесно.”

Друг участник в курса, Анна Мационе, разказа подобен случай в нейната работа – но с толкова различен подход и резултати! Госпожа Мационе, специалист по маркетинг във фирма за опаковки за храни, получава първата си голяма задача – пробна продажба на нов продукт. Тя разказва пред курса: „Когато дойдоха резултатите от опита, бях съсипана. Бях направила сериозна грешка в планирането и цялото изследване трябваше да се повтори. На всичкото отгоре нямаше време да обсъдя нещата с шефа си преди заседанието, на което трябваше да представя доклада си по проекта.

Когато ме поканиха да докладвам, треперех от страх. Правех всичко възможно да не си изпусна нервите, бях решена, че няма да се разплача и да дам повод на всички тези мъже да говорят как жените са неспособни да се занимават с мениджмънт, защото са прекалено емоционални. Докладвах кратко и заявих, че поради наличието на грешка ще повтора изследването преди следващото съвещание. Седнах, очаквайки негативна реакция от шефа.

Вместо това той ми благодари за работата ми и отбеляза, че често се случва човек да направи грешка, когато работи по нов проект, и че вярва, че повторното изследване ще бъде точно и показателно за компанията. Увери ме пред всичките ми колеги, че вярва в мен и знае, че съм направила всичко възможно и че неуспехът се дължи на липсата на опит, не на липса на компетентност.

Излязох от заседанието с високо вдигната глава, решена повече никога да не разочаровам този човек.

Дори ние да сме прави, а другият със сигурност да греши, само нараняваме самолюбието му, като потъпкваме гордостта му. Легендарния френски пионер в авиацията и писател Антоан дьо Сент Екзюпери пише: „Нямам право да сторя или кажа нищо, което дискредитира другия в собствените му очи. Важно е не какво аз мисля за него, а какво той мисли за себе си. Да нараниш нечие достойнство е престъпление.”

Истинския лидер винаги спазва

ПРИНЦИП № 5

Позволете на другия да спаси гордостта си.

6

Как да окуражавате другите

Имам един стар приятел, Пийт Барлоу. Той изпълнява цирков номер с кучета и понита и цял живот е пътувал с циркове и водевилни представления. Обичах да наблюдавам Пийт, докато дресира кучета. Забелязах, че при най-малкия напредък на някое от кучетата Пийт го погалваше, похвалваше го, даваше му месо и въобще правеше от това едва ли не сензация.

В това няма нищо ново. Дресьорите използват тази техника от векове.

Чудя се защо не прилагаме същият здрав разум, когато се опитваме да променим хората, както когато се опитваме да дресираме кучетата. Защо не използваме месо вместо камшик? Защо не хвалим, вместо да корим? Трябва да похвалваме и най-малкия напредък. Това насърчава другия да продължава да се усъвършенства.

В книгата си „Не съм кой знае какво, скъпа – но това е всичко, което имам” психологът Джес Леър отбелязва: „Похвалата е като слънчев лъч, сгряващ душата на човека. Не можем да растем и цъфтим без нея. И въпреки това повечето от нас с голяма охота отправят срещу другите студения вятър на критиката и някак не ни се иска да дарим ближния с топлите лъчи на похвалата.”

Като хвърлям поглед назад към собствения си живот, установявам как няколко похвални думи са променили бъдещето ми. Сигурно същото важи и за собствения ви живот? Историята е пълна за смайващи доказателства за магическото въздействие на похвалата.

Например, преди много години, едно десетгодишно момче работи в една неаполска фабрика. То мечтае да стане певец, но първият му учител го разубеждава. „Ти не можеш да пееш – казва му. – Въобще нямаш глас. Звучиш като свистенето на вятъра в щорите.”

Но майка му, бедна селянка, го прегръща, хвали го, казва му, че тя е убедена, че той може да пее, че вече вижда в него напредък, и ходи боса, за да спести пари за уроците му по музика. Похвалните думи на майка му, селянката, и насърченията ѝ променят живота на това момче. Името му е Енрико Карузо и той става един от най-великите и най-прочути оперни певци на своето време.

В началото на деветнайсети век един млад човек в Лондон мечтае да стане писател. Но сякаш целият свят е против него. Той не е имал възможност да ходи на училище повече от четири години. Баща му е хвърлен в затвора, защото не може да плати дълговете си и младежът познава глада. Накрая си намира работа – лепи етикети на кутии с вакса в населен с плъхове склад, а нощем спи в мрачна таванска стаичка заедно с две други момчета – бездомници от лондонските бордеи. Той до такава степен не вярван на писателската си дарба, че се измъква да пусне в пощенската кутия първия ръкопис посред нощ, за да не му се присмее някой. Един след друг разказите му биват отхвърлени. Накрая идва великият ден, когато един е приет. Наистина, не му плащат за него нито шилинг, но един редактор го похвалва. Един редактор проявява внимание към него. Той е толкова развълнуван, че скита по улиците и сълзи се стичат по лицето му.

Похвалата, признанието, които получава, като приемат за отпечатване един негов разказ, променят целият му живот. Без това насърчение сигурно би прекарал живота си в непосилен труд из фабрики, пълни с плъхове. Може би сте чували за това момче. Името му е Чарлс Дикенс.

Друго едно момче в Лондон си изкарва прехраната като служител в магазин за платове и дрехи. Трябва да става в пет часа, да измете магазина и да се труди робски по четиринайсет часа на ден. Работата му си е чисто робуване и той я ненавижда. След две години решава, че вече не може да

издържи и една сутрин, без да дочака закуската, извървява двадесет и пет километра, за да говори с майка си, която работи като икономка.

Той не е на себе си. Моли й се. Плаче. Кълне се, че ще се самоубие, ако трябва да остане в този магазин. После написва дълго и покъртително писмо на стария си училищен директор, в което заявява, че сърцето му е разбито и не иска да живее повече. Директорът му отвърща с няколко окуражителни думи, уверява го, че той наистина е много интелигентен и му подобава да върши нещо по-добро, след което му предлага учителска работа.

Тези похвални думи променят бъдещето на това момче и оставят трайна следа върху историята на английската литература. Защото момчето написва неизброимо количество бестселъри и с перото си спечелва над един милион долара. Сигурно сте чували за него. Казва се Х. Дж. Уелс.

Използването на похвални вместо критични думи е в основата на учението на Б. Ф. Скинър. Този голям психолог доказва чрез опитите си с животни и хора, че когато критиката се сведе до минимум и се наблегне на похвалата, зачестяват добрите дела, а лошите намаляват, защото никой не им обръща внимание.

Джон Рингълспау от Роки Маунт, Северна Каролина, прилага този принцип по отношение на децата си. Както в много други семейства, така и в тяхното основната форма на общуване между децата и родителите като че ли се състои във викове и крясъци. И както в толкова други случаи, всеки път децата стават малко по-лоши вместо по-добри. Родителите им също. От проблема сякаш няма изход.

Господин Рингълспау решава да приложи някои от принципите, научени в нашия курс, за да се справи с тази ситуация. Ето какво разказа: „Решихме да се опитаме да ги хвалим, вместо да им опяваме за грешките. Не беше лесно, когато виждахме само лошите неща, които те правеха, и наистина трудно намирахме за какво да ги похвалим. Все пак успяхме да намерим нещичко и през първите няколко дни най-дразнените неща, които вършеха, престанаха. После недостатъците им един по един започнаха да изчезват. Те реално извличаха полза от нашите похвали. Започнаха дори да се стараят да правят нещата по-добре. И двамата не можехме да повярваме на очите си. Разбира се, това не продължи вечно, но достигнатото равнище, когато нещата се уравничиха, беше много по-добро. Вече нямаше нужда да реагираме както преди. Децата правеха повече добри, отколкото лоши неща”. И това се дължи на факта, че са похвалили малкия напредък на децата, вместо да им се карат за всичко, което не правят както трябва.

Този принцип помага и в работата. Кийт Роупър от Удланд Хилс, Калифорния, го прилага към един проблем в своята фирма. От печатницата му при него идва материал с изключително високо качество. Печатарят, който го е набрал, е нов и има проблем със приспособяването към работата. Шефът му е разтревожен, защото смята това за негативно отношение, и сериозно се замисля дали да не го уволни.

Когато господин Роупър научава за този проблем, той лично отива в печатницата да си поговори с младежа. Казва му колко е доволен от работата му, която токущо е получил, и изтъква, че това е най-добрият материал, който той е видял да излиза от тази печатница от доста време. Обяснява точно в какво се състоят добрите му качества и колко много младежът е допринесъл за фирмата.

Мислите ли, че това оказва влияние върху младежа печатар към фирмата? За няколко дни настъпва пълен обрат. Той разказва на някои от колегите си за този разговор и за това как действително във фирмата се цени добре свършената работа. И от този ден нататък е лоялен и предан служител.

Господин Роупър не просто потупва младия печатар по рамото с думите: „Ти си добър” Той изтъква точно в какво се изразява високото качество на работата му. Понеже е избрал едно конкретно добро постижение, вместо да направи някакво общо ласкателно изказване, похвалата му означава много за човека, към когото е отправена. Всеки обича да го похвалят, но когато похвалата е конкретна, тя се приема като искрена – не като нещо, което другият може би казва, за да ни стане приятно.

Не забравяйте, че всички жадуваме за висока оценка и признание и сме готови почти на всичко, за да ги получим. Но никой не понася неискреността. Никой не понася ласкателствата.

Нека повторя: Принципите, които се съдържат в тази книга, помагат само когато са минали през душата. Не ви предлагам торба с хитри номера. Говоря за нов начин на живот.

Говоря за това как да променяме другите. Ако ние с вас накараме хората, с които общуваме, да осъзнаят скритите ценности, които притежават, можем да направим нещо много повече от това да ги променим. Ще бъдем в състояние буквално да ги преобразим.

Преувеличавам ли? Чуйте тогава за сетен път мъдрите слова на Уилям Джеймс, един от най-видните психолози и философи на Америка:

„Сравнение с онова, което би трябвало да бъдем, ние сме наполовина будни. Използваме само малка част от физическите и умствени способности. Най-общо казано, човек далеч не достига границите на възможностите си. Той притежава способности от най-различно естество, които не използва почти никога.”

Да, вие, които четете тези редове, притежавате способности от различно естество, които не използвате почти никога, и една от тези способности, които вероятно не използвате в пълна степен, е вълшебната способност да хвалите хората и да ги карате да осъзнаят скритите си възможности.

Способностите заляняват, когато върху тях се излива критика. Насърчението ги кара да разцъфнат. За да бъдете по-добър лидер, спазвайте

ПРИНЦИП № 6

Похвалете и най-малкия напредък, всеки напредък. Бъдете „искрени в одобрението и щедри в похвалите”.

1

Пазете доброто име на човека

Какво правите, когато един добър работник започне да работи немарливо? Можете да го уволните, но това всъщност не решава въпроса. Можете да го смъртите, но това обикновено предизвиква негодуване. Хенри Хенк, управител на сервиза в голяма фирма за търговия с камиони в Лоуел, Индиана, има един монтьор, чиято работа става все по-неудовлетворителна. Вместо да го наругае или заплаши, господин Хенк го повиква в кабинета си и провежда с него един приятелски разговор.

„Бил – казва му, - ти си добър монтьор. Работиш в този бранш от години. Ремонтирал си много автомобили и клиентите са оставали доволни. Всъщност, много пъти сме получавали похвали за добрата ти работа. Но в последно време работиш все по-бавно и не си на предишното си ниво. Понеже си такъв чудесен монтьор, бях сигурен, че би искал да знаеш, че не съм доволен от това и може би заедно ще успеем да измислим някакъв начин да решим проблема.”

Бил отвръща, че не съзнавал, че не изпълнява добре задълженията си, и уверява шефа си, че работата, която му възлагат, е напълно по силите му и той ще се постарее за в бъдеще да се поправи.

Прави ли го? И още как. Отново става бърз и прецизен монтьор. С репутацията му пред господин Хенк, която трябва да оправдае, как би могъл да направи друго, освен да работи както някога?

„Хоерата обикновено – казва Самюел Воклейн, президент на локомотивните заводи „Болдуин” – ви следват с готовност, ако спечелите уважението им и им покажете, че ги уважавате заради техните способности.”

Казано накратко, ако искате да направите някого по-добър в известно отношение, дръжте се така, сякаш това вече е едно от най-силните му качества. Шекспир казва: „Сдобий се с добродетелта, която нямаш.” Добре би било да приемете и да заявите открито, че другия притежава добродетелта, която цените. Зачитайте добрата репутация на човека и той скоро ще положи свръхчовешко усилие, отколкото да ви разочарова.

Жоржет Льоблан в книгата си „Спомени – моят живот с Метерлинк” описва смайващо превъплъщение на една скромна белгийска Пепеляшка.

„Ястията ми поднасяше една прислужница от съседния хотел – разказва тя. – Наричаха я Мари Миячката, защото беше започнала като помощничка в миенето на съдове. Тя беше ужасяващо грозна, кривогледа, кривокрака, убога телом и духом.

Един ден, докато тя държеше в подпухналата си ръка чинията ми с макарони, аз ѝ заявих направо: „Мари ти нямаш представа какво богатство се крие в теб.”

Свикнала да сдържа емоциите си, Мари не каза нищо няколко секунди. Не смееше да помръдне от страх да не се случи нещо катастрофално. После сложи чинията на масата, въздъхна и отвърна простодушно: „Мадам, никога не бих повярвала.” Не изрази съмнение, не попита нищо. Просто се върна в кухнята и предаде на всички думите ми, а силата на вярата в подобни неща е такава, че никой не и се подигра. От този ден нататък дори ѝ обръщаха известно внимание. Но най-удивителната промяна настъпи в самата Мари, толкова скромна доскоро. Вярвайки, че в нея се крият незначителни богатства на душата, тя започна така усърдно да се грижи за лицето и тялото си, че подтиснатата ѝ младост сякаш разцъфна, прикривайки простоватостта ѝ.

Два месеца по-късно тя обяви годеежа си с племенника на главния готвач. „Ще стана дама – каза ми тя и ми благодари.

Едно кратко изречение бе променило целият ѝ живот.”

Жоржет Люблан вдъхва на Мари Миячката самочувствие, което тя оправдава – и това я преобразява.

Бил Паркър, търговски агент на фирма за хранителни стоки в Дейтона Бийч, Флорида, много се вълнува за новата серия продукти, които фирмата му пуска на пазара, и се разстройва, когато директорът на голям магазин за хранителни стоки отказва да ги продава в него. Цял ден Бил размишлява върху отхвърленото предложение и решава, преди да си замине, да се върне в магазина и да опита още веднъж.

„Джек – казва той, - едва когато си тръгнах сутринта, осъзнах, че не съм ти обяснил най-важното за новата серия и бих се радвал, ако ми отделиш малко от времето си, за да ти разкажа. Уважавам те за това, че винаги си готов да изслушаш човека и си достатъчно благороден да промениш становището си, когато фактите оправдават това.”

Може ли Джек да му откаже да го изслуша отново? Не и при тази репутация, която трябва да оправдае.

Една сутрин доктор Мартин Фицхю, зъболекар от Дъблин, Ирландия, изпитва ужасно смущение, когато пациентка отбелязва, че металната поставка на чашата за изплакване на устата не е много чиста. Наистина, пациентите пият от картонена чаша, не от поставката, но без съмнение не подобрява на професионалист да използва замърсено оборудване.

След като пациентката си тръгва, доктор Фицхю се оттегля в личния си кабинет да напише бележка на Бриджит, чистачката, която два пъти седмично почиства помещението. Ето съдържанието ѝ:

„Драга Бриджит,

Толкова рядко Ви виждам и си помислих, че е добре да намеря време да ви благодаря за това колко добре се справяте с чистенето. Впрочем, трябва да спомена, че понеже два часа два пъти в седмицата са твърде малко, чувствайте се свободна да поработите понякога половин час в повече, ако сметнете, че е нужно да свършите някоя от онези дреболии, които се налагат от време на време, като лъскане на поставките за чаша и други подобни. Разбира се, аз ще ви платя за допълнителното време.”

„На следващият ден, когато влязох в кабинета си – разказва доктор Фицхю, - бюрото ми блестеше като огледало, както и столът ми – едва не се хлъзнах от него. В зъболекарският кабинет открих най-блестящата, най-чистата хромирана поставка за чаши, която някога съм виждал. Бях уважил добрата репутация на чистачката и тя я оправда. Благодарение на този дребен жест тя надмина всички мои очаквания. Колко допълнително време бе отишло за това? Познахте – никакво!”

Има една стара пословица: „Нарочи някого, че е лош човек и можеш направо да го обесиш.” Но позови се на доброто му име – и виж какво ще стане!

Когато госпожа Рут Хопкинс, преподаваща на четвъртокласниците в Бруклин, Ню Йорк, поглежда списъка си на класа в първия учебен ден, и вълнението, и радостта ѝ в началото на новата учебна година отстъпват място на тревогата. В нейния клас ще бъде Томи Т. – най-прословутият пакостник в цялото училище. Учителката му в трети клас постоянно се оплаквала от него, пред колегите си, пред директора, и пред всеки готов да я слуша. Томи не е просто палав; той създава сериозни проблеми с дисциплината в класа, бие се с момчетата, тормози момичетата, отговаря невъзпитано на учителите и сякаш колкото повече расте, толкова по-лош става. Единственото му качество е способността му да учи бързо и да се справя лесно с училищните задачи.

Госпожа Хопкинс решава да се заеме незабавно с „проблемния Томи“. Приветствайки новите си ученици, тя казва по нещичко за всеки от тях: „Роуз, каква красива рокля“, Алиша, чух че рисуваш чудесно.“ Когато стига до Томи, тя го поглежда право в очите и казва: „Томи, разбрах, че си роден водач. Ще разчитам на теб да ми помогнеш да направя този клас най-добрият четвърти клас в училището тази година.“ През първите няколко дни тя подвърждава думите си, като поздравява Томи за всичко, което той прави, и той наистина се оказва много добър ученик. При такава репутация, която трябва да оправдае, дори дете на девет години не е способно да разочарова някого – и Томи не разочарова.

Ако искате да постигнете успехи в трудната роля на лидера, призван да променя отношението или поведението на другите, прилагайте

ПРИНЦИП № 7

Наблегнете на добрата репутация и другия ще я оправдае.

8

Направете така, че грешката да изглежда лесно поправима

Един мой приятел ерген, към четиридесетте, се сгоди и годеницата му го убеди да вземе няколко закъснели урока по танци. „Бог ми е свидетел, че наистина имах нужда от уроци по танци – призна ми той, - защото танцувах като едно време, преди двайсет години. Учителката, която наех, ми каза истината – че всичко правя погрешно и трябва да започна отначало. Но това ме обезсърчи. Нямах стимул да продължа. Отказах се от нея.

Следващата учителка може би ме излъга, но на мен това ми хареса. Тя заяви безгрижно, че танцувам може би малко старомодно, но имам основата, и ме увери, че никак няма да ми е трудно да науча няколко нови стъпки. Първата учителка ме обезсърчи, като изтъкна грешките ми. Новата направи точно обратното. Тя упорито хвалеше нещата, които правех правилно, и омаловажаваше грешките ми. „Имате вродено чувство за ритъм – уверяваше ме тя.- Вие наистина сте роден танцьор.“ Е, моят здрав разум ми подсказваше, че винаги съм бил и ще бъда четвъртокласен танцьор, но все пак, дълбоко в сърцето си, все още ми харесва да си мисля, че тя може би наистина мисли това, което казва. Разбира се, аз ѝ плащах, за да го казва, но нима си струва да повдигаме този въпрос?

Във всеки случай, знам, че танцувам по-добре, откакто тя ми каза, че имам вродено чувство за ритъм. Това ме насърчи. Вдъхна ми надежда. Накара ме да поискам да се усъвършенствам.

Кажете на детето си, на партньора си, на свой служител, че е глупав или некадърен, че няма дарби, че прави всичко не както трябва, и ще съсипете всякакво желание за опит да се усъвършенства. Но направете обратното – насърчавайте го упорито, направете така, че задачата да изглежда лесноизпълнима, покажете му, че вярвате в способностите му да се справи, в наличието на неоткрита досега дарба у него – и той ще се упражнява цели нощи, за да се изяви блестящо.

Лоуел Томас, вещ експерт по човешки взаимоотношения, използва тази тактика. Той дава на човек увереност, вдъхва му смелост и вяра. Ето например, веднъж аз прекарах с него и съпругата му почивните дни и вечерта в събота ме поканиха да участвам в една приятелска среща бридж пред пламтящия огън. Бридж? О, не! Не! Не! Не и аз. Нямам понятие от бридж. Тази игра винаги е била загадка за мен. Не! Не! Невъзможно!

„Но, Деил, няма нищо сложно – отвърна Лоуел. – В бриджа не правиш нищо друго освен памет и преценка. Ти си писал статии за паметта. Бриджът ти е в кърпа вързан. Ще го овладееш за нула време.”

И така, преди да разбере какво става, се озовах за първи път в живота си на масата за бридж. И само защото ми казаха, че притежавам усета необходим за тази игра.

Като говорим за бридж, си спомням за Или Кълбъртс, чиито книги за бридж са преведени на много езици и са продадени в милиони тиражи. А той самият ми разказа, че никога не би превърнал тази игра в своя професия, ако една млада жена не го беше уверила, че има усет за нея.

Когато дошъл в Америка през 1922 г. Той се опитал да си намери работа като преподавател по философия и социология, но не успял.

После се заел да продава въглища и отново не успял.

След това започнал да продава кафе, но и в това не успял.

Той играел по-малко бридж, но по онова време въобще не му хрумвало, че някой ден ще го преподава. Не само че бил слаб играч на карти, но бил и много досаден. Задавал толкова много въпроси и се впускал в толкова задълбочени анализи след играта, че никой не искал да играе с него.

Но срещнал една красива учителка по бридж, Джоузефин Дилан, влюбил се в нея и се оженили. Тя забелязала колко внимателно анализира той картите си и го убедила, че е непрявен гений в тази игра. Кълбъртсът ми каза, че именно насърчението, то и нищо друго, го накарало да превърне бриджа в своя професия.

Кларънс М. Джоунс, един от преподавателите в нашия курс в Синсинати, Охайо, разказа как насърчението и представянето на грешките като лесно поправими променили изцяло живота на сина му.

„През 1970 г. Моят син Дейвид, който тогава беше на петнайсет години, дойде да живее при мен в Синсинати. Беше живял нелек живот. През 1958 г. Получи фрактура на черепа при пътна катастрофа и на челото му беше останал голям белег. През 1960 г. С майка му се разведохме и той замина с нея в Далас, Тексас. Докато навърши петнайсет години, беше прекарал повечето си време в училище в специални класове за бавноразвиващи се в Далас. Може би заради белега училищното ръководство беше решило, че е получил мозъчно увреждане и не може да се развива нормално. Беше изостанал с две години от връстниците си, затова беше едва в седми клас. Но не знаеше таблицата за умножение, събираше на пръсти и едва можеше да чете.

Имаше обаче едно нещо, което го интересуваше. Обичаше да поправя радиоапарати и телевизори. Искаше да стане телевизионен техник. Аз го насърчих и му обясних, че за да може да придобие нужната квалификация, се изискват знания по математика. Реших да му помогна да я усвои добре. Набавихме си четири комплекта карти със задачи – за умножение, деление, събиране и изваждане. Минавахме ги подред, оставяйки правилните отговори настрана. Когато Дейвид бъркаше, аз му казвах правилния отговор и връщах картата обратно в купчината – и така, докато ня останаха карти. Сипех похвали при всеки правилен отговор, особено ако предния път беше сбъркал на същата карта. Всяка вечер минавахме цялото тесте, докато не останеше нито една карта. Измервахме времето с хронометър. Обещах му, че когато мине всички карти за осем минути без грешни отговори, ще престанем да правим упражнението всяка вечер. Това се струваше на Дейвид непосилна задача. Първата вечер ни отне 52 минути, втората 48, после 45,44,41, после под 40 минути. Празнувахме всеки рекорд. Повиквах жена ми, двамата го прегръцахме и танцувахме танц на победата. След един месец той минаваше без грешка всички карти за по-малко от осем минути. Когато подобряваше само малко времето си, настояваше да повторим упражнението. Беше направил фантастично откритие, че да учиш е лесно и забавно.

Естествено успехът му по алгебра скочи. Удивително е колко по-лесна ти става алгебрата, като се научиш да умножаваш. Той изненада и себе си, като получи много добра оценка по математика. Това не се бе случвало никога. Настъпиха и други промени, с почти невероятна скорост. Четенето му напредна бързо и той започна да изразява вродената си способност да рисува. По-късно същата учебна година учителят му по естествени науки му възложи да направи експозиция.

Той реши да изработи много сложна поредица от модели, илюстриращи ефекта на лостовите. Това изискваше умение не само в рисуването и моделирането, но и в приложната математика. Неговата експозиция спечели първата награда в училищната изложба по природо-математически науки, отиде на градското състезание и спечели трета награда за Синсинати.

Едно дете, което беше забавено с два класа, за което казваха, че има „мозъчно увреждане”, което съучениците му наричаха „Франкенщайн” и му казваха, че мозъкът сигурно му е изтекъл от кухнята на главата му, изведнъж откри, че може действително да учи и да постига успехи. Резултатът? От последните месеци на осми клас през цялото време в гимназията той винаги беше сред отличниците. В гимназията го избраха в националното дружество на отличниците. След като установи, че ученето е лесно, целият му живот се промени.”

Ако искате да помогнете на другите да напреднат, не забравяйте

ПРИНЦИП № 8

Използвайте насърчението. Направете така, че грешката да изглежда лесно поправима.

9

Направете така, че хората с радост да изпълняват това, което искате

През 1915 г. Америка е ужасена. Повече от година европейските народи се избиват помежду си така, както никога преди в кървавата история на човечеството. Може ли да се постигне мир? Никой не знае. Но Удроу Уилсън е решен да опита. Той решава да изпрати свой личен пратеник, мирен пратеник, да се срещне с военните ръководители на Европа.

Уилям Дженингс Брайън, държавния секретар Брайън, привърженикът на мира, много иска той да отиде, защото вижда в това възможност да направи голяма услуга на страната си и да обезсмърти името си. Но Уилсън изпраща друг, близкия си приятел и съветник полковник Едуард М. Хаус, и точно на Хаус се пада нелеката задача да поднесе неприятната новина на Брайън, без да го оскърби.

„Брайън несъмнено беше разочарован да научи, че аз ще отида в Европа като мирен пратеник – пише полковник Хаус в дневника си. – Той каза, че възнамерявал сам да стори това....

Аз му отвърнах, че президентът е сметнал, че няма да е разумно това да стане официално, че *неговото отиване в Европа би привлякло много внимание* и хората биха се питали защо е там...”

Схващате ли намека? Хаус на практика казва на Брайън, че той е *прекалено високопоставен* за тази мисия – и Брайън остава доволен.

Полковник Хаус, човек вещ и притежаващ голям жизнен опит, спазва едно от важните правила в човешките взаимоотношения: *Винаги прави така, че другия да е щастлив да постъпи, както му предлагаш.*”

Удроу Уилсън следва тази политика дори когато поканва Уилям Гибс Макаду за член на своя кабинет. Това е най-високата чест, с която може да удостои някого, и въпреки това Уилсън поднася поканата така, че да накара Макаду, да се почувства два пъти по-важна личност. Ето историята, разказана от самия Макаду: „Той (Уилсън) каза, че съставя кабинета си и много ще се радва, ако бих приел в него поста министър на финансите. Той умееше да представя нещата по очарователен начин: създаваше впечатление, че приемайки тази голяма чест, аз бих му направил услуга.”

За съжаление Уилсън не винаги постъпва толкова тактично. Ако беше го направил, историята може би щеше да бъде различна. Така например, той не кара Свената и Републиканската партия да се почувстват щастливи от присъединяването на Съединените щати към Обединението на народите. Уилсън отказва да вземе видни републикански лидери като Елихю Рут, Чарлс Еванс Хюс или Хенри Кабът Лорж със себе си на мирната конференция. Вместо това той показва неизвестни хора от собствената си партия. Отнася се презрително към републиканците, остави ги с впечатлението, че Обществото на народите е само негова, не и тяхна идея, лишава ги от принос към каузата и в резултат на грубия си подход в отношенията си с определени хора съсипва кариерата си и здравето си, съкращава живота си, става причина Америка да остане извън Обществото на народите и променя историята на света.

Държавниците и дипломатите не са единствените, които използват този подход – да карат другия да се чувства щастлив да постъпи както искат от него. Дейл О. Фериър от Форт Уейн, Индиана, разказа как накарал едно от малките си деца да върши с удоволствие възложената му досадна задача.

„Едно от задълженията на Джеф беше да събира крушите под дървото, за да не трябва човекът, който коси моравата, да спира да ги събира. Задачата му беше неприятна и той често или въобще не я свършваше, или я вършеше така лошо, че косачът трябваше да спира и да събира останалите круши. Вместо да влизам в конфликт с него заради това, един ден му казах: „Джеф ще сключим сделка. За всяка кошница круши, събрана от теб, ще ти плащам един долар. Но след като свършиш, за всяка останала в двора круша ще ти удържам по един долар. Как ти звучи това? Както можете да очаквате, той не само събираше всичките круши до една, но и трябваше да го държи под око, за да не откъсне някоя и друга от дърветата, за да допълни кошницата.”

Познавам един човек, комуто се налагаше да отказва на много покани да говори пред публика – покани от приятели, от хора, на които беше задължен. Но той го правеше толкова умело, че другия най-малкото оставаше доволен от отказа му. Как го правеше? Не като обясняваше, че е прекалено зает с това или онова. Не, след като изразяваше благодарността си за поканата и съжалението си заради невъзможността да я приеме, той предлагаше някой, който да го замести. С други думи, не оставяше на другия време да съжали за отказа му. Незабавно насочваше мисълта към друг оратор, който би приел поканата.

Гюнтер Шмид, който посещаваше нашия курс в западна германия, разказа за една служителка в ръководения от него магазин за хранителни стоки, която била небрежна в поставянето на етикетчетата с цените на рафтовете, където били изложени стоките. Това водело до грешки и оплаквания от клиенти. Напомнянията, предупрежденията, забележките не помагали. Накрая господин Шмид я поканил в кабинета си и заявил, че я назначава за контролор по поставянето на етикетите с цените за целия магазин и тя ще отговаря за правилното обозначаване на всички цени. Новата отговорност и титлата променили напълно отношението на тази жена и оттогава нататък тя изпълнявала добре задълженията си.

Детинщина ли е това? Може би. Но и на Наполеон казват, че това е детинщина, когато учредява Почетния легион и раздава 15 000 кръста на войниците си, прави петнайсет от генералите си „Маршали на Франция” и нарича войската си „Великата армия”. Упрекват наполеон, че раздава „играчки” на закалените в бой ветерани, а той отговаря: „Играчките управляват хората”.

Този метод на раздаване на титли и власт помага на Наполеон – ще помогне и на вас. Например една моя приятелка, госпожа Ърнест гент от Скарсдейл, Ню Йорк, имаше проблеми с децата, които тичаха през моравата ѝ и я тъпчеха. Тя опита с упреци. После с увещания. Не помогна нито едното нито другото. След това опита, като даде на най-големия пакосник в групата титла и отговорност. Направи го „детектив” и му възложи да държи всички нарушители далеч от моравата ѝ. Това реши проблема ѝ. Нейния „детектив” запали огън в задния двор, нагорещи до червено едно желязо и заплаши, че който стъпи на моравата, ще бъде дамгосан.

Когато е необходимо да промени нечие отношение или поведение, лидерът трябва винаги да помни следните принципи:

1. Бъдете искрени. Не обещавайте нещо, което не можете да изпълните. Забравете ползата за себе си и се съсредоточете върху изгодата за другия.

2. Бъдете наясно какво точно искате да направи той.

3. Проявете емоционална отзивчивост. Запитайте се какво всъщност иска другият.

4. Помислете за изгодата, която той ще извлече, ако направи това, което предлагате.

5. Сравнете тази изгода с онова, което той желае.

6. Когато представяте искането си, направете го в такава форма, че да доведете до съзнанието на другия, че той ще има лична полза. Можете да издадете кратко нареждане от рода на: „Джон, утре ще дойдат клиенти и искам складът да е почистен. Измети го и подреди хубаво стоките по рафтовете и лъсни щанда.” А можете да изразите същото, като покажете на Джон каква полза ще има той от изпълнението на задачата: „Джон, имаме една работа, която трябва да се свърши бързо. Ако бъде

свършена веднага, няма да се налага по-късно да се занимаваме с нея. Утре ще доведе едни клиенти да им покажа какво предлагаме. Искам да разгледат и склада, но той не е в добър вид. Ако успееш да го изметеш, да подредиш стоките по рафтовете и да лъснеш щанда, ще направим добро впечатление и *ти ще дадеш своя принос за добрата репутация на фирмата.*”

Ще бъде ли Джон щастлив да направи, каквото искате от него? Е, може би немного щастлив, но все пак по-щастлив, отколкото, ако не бяхте изтъкнали важните резултати от изпълнението на задачата. Ако приемем, че ви е известно, че Джон се гордее от вида на склада, за който отговаря и иска да допринесе за добрата репутация на компанията, има по-голяма вероятност да бъде готов да помогне. Освен това му е обяснено, че работата така или иначе трябва да се свърши и ако това стане веднага, няма да се налага да я върши по-късно.

Наивно е да вярвате, че винаги ще срещнете разбиране от другата страна и готовност за съдействие, когато прилагате този метод, но опитът на повечето хора показва, че така има по-голяма вероятност да промените отношението им, отколкото, ако не използвате тези принципи. А ако успеете дори с 10% повече, вече сте 10% по-ефективен като лидер от преди – и това е вашата изгода.

Има по-голяма вероятност хората да направят това, което искате от тях, ако спазвате

ПРИНЦИП № 9

Направете така, че другия с радост да изпълни това, което искате.

НАКРАТКО

КАЧЕСТВОТО НА ЛИДЕРА

Лидерството често предполага да променяме отношението и поведението на другите. Ето няколко съвета как да постигнете това:

ПРИНЦИП № 1

Започнете с похвала и искрено възхищение.

ПРИНЦИП № 2

Привлечете вниманието на другия към грешката му по индиректен начин.

ПРИНЦИП № 3

Говорете за собствените си грешки, преди да критикувате другия.

ПРИНЦИП № 4

Задавайте въпроси, вместо да раздавате заповеди.

ПРИНЦИП № 5

Позволете на другия да спаси гордостта си.

ПРИНЦИП № 6

Похвалете и най-малкия напредък, всеки напредък. Бъдете „искрени в одобрението и щедри в похвалите”.

ПРИНЦИП № 7

Осигурете на другия добра репутация.

ПРИНЦИП № 8

Използвайте насърчението. Направете така, че грешката да бъде лесно поправима.

ПРИНЦИП № 9

Направете така, че другият с радост да изпълни това, което искате.

Най-краткия път към знаменитостта

Лоуел Томас

Тази биографична информация за Дейл Карнеги беше публикувана като въведение към първото издание на „Как да печели приятели и да влияем на другите”. Тук я препечатваме, за да дадем на читателите малко повече сведения за Дейл Карнеги.

Януари 1935 г. Вечерта е студена, но времето не ги възпира. Две хиляди и петстотин мъже и жени се тълпят в голямата зала на хотел „Пенсилвания” в Ню Йорк. В седем и половина всички места са заети. В осем продължават да прииждат нетърпеливи тълпи. Широкият балкон скоро е претъпкан. Не след дълго и мястото на правостоящите става дефицитно и стотици хора, уморени след цял ден работа, стоят прави час и половина, за да видят какво?

Модно ревю?

Победителят в шестдневната велосипедна обиколка или появата на Кларк Гейбъл?

Не. Тези хора са се отзовали на едно вестникарско съобщение. Два дни по-рано те са прочели следното съобщение, заемащо цяла страница в нюйоркския „Сън”:

НАУЧЕТЕ СЕ ДА ГОВОРИТЕ ПРЕД ПУБЛИКА ПОДГОТВЕТЕ СЕ ЗА РОЛЯТА НА ЛИДЕР

Нищо ново? Да, но ако искате вярвайте, в най-светския град, по време на депресия, когато 20% от населението живее на социални помощи, две хиляди и петстотин души излизат вечерта и се отправят към хотела, примамени от тази реклама.

Хората, които се отзовават на нея, са от висшите делови слоеве – ръководни кадри, работодатели, специалисти.

Те са дошли да видят откриването на свръхмодерния, свръх практически курс по „Ефективно словесно общуване и упражняване на влияние върху другите в бизнеса” – курс на Института „Дейл Карнеги” по ефективно словесно общуване и човешки взаимоотношения.

Защо са там тези две хиляди и петстотин души?

Защото изведнъж са почувствали нуждата от още малко обучение заради депресията?

Явно не защото същият курс се е провеждал с голям брой участници през последните два и четири години. През това време повече от петнайсет хиляди бизнесмени и професионалисти са били обучени от Дейл Карнеги. Дори големи, скептично настроени, консервативни организации като електрическата компания „Уестингхауз”, издателска къща „Макгроу-Хил”, бруклинската „Юниън Газ Къмпани”, Американския институт по електроинженерство и Нюйоркската телефонна компания са организирали такова обучение в собствените си предприятия, със своите служители и ръководен състав.

Фактът, че тези хора, които са завършили училище, гимназия или колеж десет-двайсет години по-рано, с готовност се включват в това обучение, е красноречиво свидетелство за смайващото несъвършенство на образователната ни система.

Какво всъщност искат да учат възрастните? Това е важен въпрос. За да намери отговор на него, Чикагският университет, Американската асоциация за обучение на възрастни и Обединените училища на Християнската младежка асоциация провеждат двугодишно изследване.

То показва, че най-голям интерес за възрастните представлява здравето. На второ място застава интересът им към придобиването на умения за общуване – те искат да усвоят принципи, с помощта на които да се разбират добре с другите и да са в състояние да им влияят. Тези хора не искат да стават оратори и не им се слушат високопарни лекции по психология. Те искат съвети, които могат да приложат непосредствено в работата си, в социалните си контакти и в семейството си.

Това значи искат да учат възрастните, така ли?

„Добре – казват организациите по проучването. – Така да бъде. Щом това искат, ще им го дадем.”

Когато започват да търсят учебник, установяват, че никога не е написан подобен наръчник, който да помага на хората да решават делничните си проблеми в човешките си взаимоотношения.

Ама че работа! В продължение на стотици години са писани томове за гръцкия, латинския и висшата математика – теми, за които повечето от хората пет пари не дават. Но по единствената тема, по която жадуват да научат нещо, където наистина имат неимоверна нужда от съвет и помощ – нищо!

Това обяснява присъствието на две хиляди и петстотин души, тъпнящи се нетърпеливо в голямата зала на хотел „Пенсилвания” в отговор на обявата във вестника. Очевидно, ето го най-сетне онова, което отдавна са търсили.

Никога, в гимназията, и в колежа, те са се ровили в книгите, вярвайки, че знанието и само знанието е път към финансовия и професионален успех.

Но след няколко години в борбите на деловия и професионален фронт ги е обзело остро разочарование. Пред очите им най-големи успехи постигат хората, в добавка към знанията си притежават умението да говорят добре, да печелят хората на своя страна и да „налагат” себе си и идеите си.

Не след дълго откриват, че ако човек иска да носи капитанска фуражка и да управлява кораба, личността му и умението да говори са много по-важни от познаването на латинските глаголи или дипломата от „Харвард”.

Рекламата в нийорксият „Сън” обещава срещата да бъде много забавна. И наистина е.

Осемнайсет души, преминали курса, един след друг застават пред микрофона – и петнайсет от тях имат точно седемдесет и пет секунди да разкажат историята си. Само седемдесет и пет секунди, в които да говорят, после – „дрън” – удря чукчето и председателят извиква: „Край на времето! Следващият!”

Всичко се развива със скоростта на стадо бизони, препускащи през прерията. Зрителите стоят прави час и половина и наблюдават със затаен дъх представлението.

Ораторите представят най-различни области на живота: няколко търговски агенти, ръководител на верига магазини, хлебар, президент на търговска асоциация, двама банкери, един застрахователен агент, един счетоводител, един зъболекар, един архитект, един аптекар, дошъл в Ню Йорк чак от Индианаполис, за да премине курса, адвокат от Хавана, дошъл да се подготви за произнасянето на една важна триминутна реч.

Първият оратор носи келтското име Патрик Дж. О’Хеър. Роден в Ирландия, той ходи четири години на училище, заминава за Америка, работи като монтьор, после като шофьор.

Но сега е вече на четирийсет години, семейството му расте и са му нужни повече пари, затова е започнал да продава камиони. Тъй като страда от комплекс за малоценност, който, както сам се изразява, го яде отвътре, му се налага да кръстосва дълго пред офиса на клиента, преди да събере смелост да отвори вратата. Толкова е обезсърчен от работата си като търговски пътник, че мисли да се върне на работа като механик в автосервиза, когато един ден получава писмо-покана за организирано събиране на курса на Дейл Карнеги по ефективно словесно общуване.

Не му се иска да отиде. Страхува се, че ще се наложи да общува с разни възпитаници на колежи и присъствието му ще е неуместно.

Отчаяната му съпруга настоява да отиде: „Може да ти помогне, Пат. Бог ми е свидетел, ти имаш нужда от това.” Той отива до мястото, където трябва да се състои събирането, и стои пет минути на улицата, преди да събере достатъчно самоувереност да влезе в залата.

Първите няколко пъти, когато се опитва да говори пред другите, му се вие свят от страх. Но седмиците минават, той се освобождава от страха си от публиката и не след дълго открива. Че обича да говори – и колкото е по-голяма тъпната, толкова по-добре. Освен това загубва страха си от хората и от по-високостоящите. Представа пред тях идеите си и скоро го повишават и изпращат в отдела по продажбите. Той става ценен и симпатичен служител на всички в компанията. Опази вечер в хотел „Пенсилвания” Патрик О’Хеър застава пред две хиляди и петстотин души и разказва веселата и забавна история на своите успехи. Вълни от смях разтърсват публиката. Малцина професионални оратори биха могли да се мерят с него.

Следващият оратор, Готфри Майър, е побелял banker, баща на единайсет деца. Първия път, когато се опитал да говори пред курса, буквално онемял. Умът му отказал да работи. Историята му е красноречив пример как лидерската роля естествено получава онзи, който умее да говори.

Той работи на Уолтстрийт и в продължение на двацет и четири години живее в Клифтън, Ню Джърси. През това време не участва активно в обществения живот и едва ли се познава с повече от петстотин души.

Малко след като се включва в курса на Карнеги, получава съобщението си за данъци и е вбесен от някои такси, които намира за несправедливи. Преди би останал да се ядосва въщи или би си излял възмущението пред съседите. Но вместо това си слага шапката, отива на градското събрание и го изразява публично.

В резултат на неговата възмутителна реч гражданите на Клифтън, Ню Джърси, настояват той да се кандидатира за градския съвет. И така, той седмици наред ходи от събрание на събрание и критикува пражосничеството и разточителството на общината.

Кандидатите са деветдесет и шест на брой. Когато преброяват гласовете, името на Годфри Мейър е начело. Едва ли не за един ден той става обществена фигура сред четирийсетте хиляди жители на своя град. В резултат на речите си той си спечелва за шест седмици сто пъти повече приятели, отколкото за предишните двацет и пет години.

А заплатата му като градски съветник му осигурява 1000% годишна възвращаемост върху вложеното в курса на Карнеги.

Третият оратор, ръководител на голямо национално сдружение, на производителите на хранителни стоки, разказа как не можел да застане пред публика и да изложи идеите си на заседание на управителния съвет.

След като свиква да мисли спокойно пред аудитория, случват се две удивителни неща. Скоро го избират за президент на сдружението и в това му качество се налага да говори пред събранията в цялата страна. Откъси от речите му се предават от Асошиейт Прес и се публикуват във вестниците в цялата страна.

За две години, след като придобива ораторски умения, той си осигурява за фирмата си и продуктите си повече реклама безплатно, отколкото е успявал да получи преди това за четвърт милион долара, вложени в директна реклама. Той, признава, че някога се е колебаел да се обади на някои по-важни личности в деловия свят на Манхатан и да ги покани на обяд. Но в резултат на натрупания от речите престиж същите тези хора започват да му се обаждат и да го канят на обяд и да му се извиняват, че отнемат от ценното му време.

Умението да говорим е най-краткият път към знаменитостта. То поставя човека в светлината на прожекторите, издига го над тълпата. На който умее да говори, обикновено му се признават несравнимо повече качества, отколкото реално притежава.

Движението за обучение на възрастни в цялата страна добива широка популярност. Най-забележителната личност в него е Дейл Карнеги – човек който е изслушал и анализирал повече изказвания от всеки друг на света. Според една карикатура на Рипли „Ако щете, вярвайте“, той е анализирал 150 000 речи. Ако тази цифра не ви впечатлява, помислете си, че това е по една реч всеки ден, откакто Колумб е открил Америка. Или казано с други думи, ако всички хора, които са заставали пред него, биха говорили само по три минути един след друг, за да ги изслуша, би му отнело три месеца време, ден и нощ.

Кариерата на Дейл Карнеги, пълна с резки контрасти, е удивителен пример за това какво може да постигне човек, когато се е посветил с ентузиазъм на една оригинална идея.

Роден в една ферма в Мисури, на седемнайсет километра от железопътната линия, той вижда за пръв път трамвай едва когато е на двацет години; но на четиридесет и шест вече е посетил най-отдалечените кътчета на земята, от Хонконг до Хамърфест, а веднъж стига на по-малко разстояние от Северния полюс, отколкото е базата на адмирал Бърд в Малката Америка¹ на Южния полюс.

Това момче от Мисури, което някога е брало ягоди и рязало репей за пет цента на час, става високоплатен преподавател на ръководителите на големи корпорации по ораторско майсторство.

Някогашния кравар, който е подкарвал добитък, жигосвал телета и прескачал огради в Южна Дакота, е поканен в Лондон да чете лекции под патронажа на кралското семейство.

¹ Така се наричат петте американски бази за полярни изследвания в Антарктика, първата от които е създадена от Ричард Бърд през 1929 г. – Бел.пр.

Този човек, който се проваля напълно първите пет-шест пъти, когато се опитва да говори пред публика, по-късно стана мой личен мениджър. Много от успеха ми се дължи на онова, което съм научил от Дейл Карнеги.

Малдият Карнеги трябва да се бори, за да се образова, защото на старата ферма в северозападната част на Мисури все не ѝ върви. Година след година Сто и втора река излиза от коритото си, наводнява царевицата и отнася сеното. Сезон след сезон прасетата се разболяват и умират от холера, цените на рогатия добитък и мулетата на пазара падат, а банката заплашва да обяви ипотеката за просрочена.

Болно от отчаяние, семейството продава фермата и купува друга, близо до Щатския педагогически колеж в Уоренсбърг, Мисури. В града може да получи стая и храна за един долар на ден, но младият Карнеги не може да си го позволи. Остава си във фермата и всеки ден язди по пет километра до колежа. У дома дои кравите, сече дърва, храни прасетата, а вечер учи латински глаголи на светлината на газена лампа, докато очите му се премрежат и главата му започва да клюма.

Дори когато си ляга в полунощ, навива часовника да звъни в три часа. Баща му отглежда породисти прасета и има опасност през леденостудените нощи малките да умрат от студ, затова ги прибират в кошница, покриват ги с чувал от зебло и ги слагат зад кухненската печка. Верни на своята природа, прасенцата искат топлата си храна в три през нощта. Затова, когато часовникът звънне, Дейл Карнеги изпълзва изпод завивките, изнася прасенцата с кошницата при майка им, изчаква ги да се насучат и после ги връща при топлата кухненска печка.

В Щатския педагогически колеж учат шестстотин студенти и Дейл Карнеги е един от половин дузината аутсайдери, които не могат да си позволят да живеят под наем в града. Той се срамува от бедността, която му налага всяка вечер да се връща обратно във фермата и да дои кравите. Срамува се от отеснялото си сако и от окъселите панталони. Развивайки бързо комплекс за малоценност, той потърсва някакъв кратък път да се изяви. Вече е забелязал, че в колежа има определени групи, които се радват на влияние и престиж – футболистите и бейзболистите, както и учениците, които стават победители в диспутите по ораторско майсторство.

Съзнавайки, чер няма никакви спортни дарби, той решава да спечели едно от състезанията по ораторско майсторство. Месеци наред подготвя изказванията си. Упражнявайки се, докато язди към колежа и обратно, упражнява се, докато дои кравите, а после струпва камара сено в плевнята и с голямо увлечение ораторства пред гълъбите по актуални въпроси.

Но въпреки цялото си усърдие и подготовка, се сблъсква с провал след провал. По онова време е на осемнайсет години – чувствителен и горд. Дотолкова се обезсърчава, изпада в такава депресия, че дори мисли за самоубийство. И тогава изведнъж започва да печели – не просто една състезание, а всички състезания по ораторско майсторство в колежа.

Другите ученици го молят да ги обучи и също печелят.

След като завършва колежа, започва да продава кореспондентски курсове на фермерите из пясъчните хълмове на западна Небраска и Източен Уайоминг. Въпреки цялата си безгранична енергия и ентузиазъм, е успява. Обхваща го такова отчаяние, че се прибира посред бял ден в хотелската си стая в Алайнс, Небраска, хвърля се на леглото и плаче отчаяно. Жадува да се върне в колежа, жадува да се оттегли от суровата битка на живота, но не може. Затова решава да отиде в Омаха и да си намери друга работа. Няма пари за билет за влака, затова пътува с товарен влак, като храни и пои два вагона диви коне, за да си плати пътя. След като стига в Южна Омаха, си намира работа като продавач на бекон, сапун, и мас за „Армър енд Къмпани“. Територията му се простира между Лошите земи и земите на кравите и индианците в западната част на Южна Дакота. Той пътува из нея с товарни влакове, дилижанси и на кон, спи в хотелите на първите заселници, където преградите между стаите са от платно. Чете книги за търговия, обзядва диви коне, играе покер с индианците и събира плащанията. Когато например собственика на магазина не може да плати в брой за поръчаната шунка и сапун, Дейл Карнеги си взема от рафтовете десетина чифтове обувки, продава ги на хората от железницата и изпраща фактурите на „Армър енд Къмпани“.

Често пътува с товарен влак по сто и шейсет километра на ден. Когато влакът спира за разтоварване, той хуква към града да се срещне с трима-четирима търговци и да получи поръчките

им, а когато чуе свирката, се втурва с всички сили обратно по улицата и се хвтрля на последния вагон на потеглящия влак.

За две години той извежда безперспективния район, заемал дваисет и пето място, до първо място сред дваисет и деветте маршрута в Южна Омаха. „Армър енд Къмпани” му предлагат повишение с думите: „Вие постигнахте нещо, което изглеждаше невъзможно.” Но той се отказва от повишението и напуска, отива в Ню Йорк, учи в Американската академия за драматично изкуство и пътува из цялата страна, играейки ролята на доктор Хартли в „Поли от цирка”.

Той никога не би достигнал ранга на Бут или Баримор. Достатъчно е разумен, за да го разбере. Затова се връща към търговията и продава автомобили и камиони за „Пакард”.

Той не знае нищо за устройството на машините и това въобще не го интересува. Ужасно нещастен, трябва всеки ден да си налага насила да върши работата си. Мечтае да разполага с време да учи, да напише книгите, за които е мечтал в колежа. Затова напуска. Решава да прекара времето си в писане на разкази и романи и да се издържа, като преподава във вечерно училище.

Но какво да преподава? Хвърляйки поглед назад, оценявайки работата си в колежа, разбира, че обучението му по ораторско майсторство му е дало повече като увереност, смелост, присъствие на духа и умението да общува с хората в работата си, отколкото всички останали предмети в колежа, взети заедно. Затова настоява пред училищата на Християнската младежка асоциация в Ню Йорк да му дадат възможност да води курсове по ораторско майсторство за бизнесмени.

Какво? Да прави оратори от бизнесмените? Абсурд. Хората от Християнската младежка асоциация знаят това. Опитвали са се да организират такива курсове – и винаги са се проваляли. Когато отказват да му платят заплата по два долара на вечер, той се съгласява да преподава срещу комисионна, да получава процент от чистата печалба – ако има такава. Преди да изтекат три години, му плащат по силата на тази уговорка не два, а трийсет долара на вечер.

Курсът добива популярност. За него научават други училища, после други градове. Дейл Карнеги скоро обикаля като знаменитост Ню Йорк, Филадельфия, Балтимор, а по-късно – Лондон и Париж. Всички учебници са прекалено академични и непрактични за деловите хора, които се тълпят в курсовете му. Затова той сам написва лекционен курс, който озаглавява „Как да говорим пред публика; практически курс за бизнесмени.” Изданието става официален учебник за всички училища на Християнската младежка асоциация, както и за Асоциацията на американските банкери и за Националната асоциация на експертите по кредитиране.

Дейл Карнеги твърди, че всеки може да говори, когато се ядоса. Казва, че вземеш най-неукия човек в града, стовариш му един в челюстта и го събориш на земята, той ще се изправи и ще заговори с красноречие и жар, съперничейки на световноизвестния оратор Уилям Дженингс Брахън в зенита на славата му. Твърди, че почти всеки човек, може да говори добре пред публика, ако притежава самоувереност и идея, която горещо изповядва.

Начинът да придобием самоувереност, казва той, е да направим онова, от което се страхуваме, и да оставим зад себе си поредица от успешни изяви. Затова кара всеки свой курсист да говори на всяко занятие. Публиката е добронамерена. Всички са в едно положение и като се упражняват постоянно, взаимно си вдъхват смелост, увереност и ентузиазъм, които преминават в личните им изяви.

Дейл Карнеги би ви казал, че през всичките тези години си е изкарвал прехраната не като е преподавал ораторско майсторство – това е нещо странично. Главната му работа е била да помага на хората да преодоляват страховете си и да подхождат смело към проблемите.

Той започва отначало само с курс по ораторско майсторство, но в него се стичат работещи хора. Много от тях не са влизали в учебна зала от трийсет години. Повечето внасят таксата си за курса на части. Трябват им резултати, при това бързо – резултати, които да приложат на следващия ден в интервютата за работа и когато говорят пред много хора.

Затова му се налага да действа бързо и практично. Така се формира учебната система, която е единствена и неповторима – удивително съчетание от ораторско майсторство, търговия, човешки взаимоотношения и приложна психология.

Тъй като не робува на установени правила, той създава курс, който е реален като дребната шарка и два пъти по-забавен.

Когато курсът завършва, участниците си учредяват клубове и години след това продължават да се събират веднъж на две седмици. Една група във Филаделфия организираше срещи два пъти месечно през зимата в продължение на седемнайсет години. Курсистите често пътуват по сто и шейсетина километра, за да присъстват. А един пътува всяка седмица от Чикаго до Ню Йорк.

Професор Уилям Джеймс от „Харвард“ казваше, че средният човек развива само 10% от скритите си умствени способности. Като помага на деловите хора да развият своите скрити способности, Дейл Карнеги създава едно от най-значимите движения в обучението на възрастни.

Лоуел Томас

1936 г.

Издателска къща „КИБЕА“