

# ДЕЙЛ КАРНЕГИ

КАК  
ЗАВОЕВЫВАТЬ  
ДРУЗЕЙ  
И ОКАЗЫВАТЬ  
ВЛИЯНИЕ  
НА  
ЛЮДЕЙ

*Del Carnegie*



Издательство  
АСТ  
Москва

УДК 159.9  
ББК 88.50  
К24

*Права на перевод получены соглашением с BN Publishing. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

**Dale Carnegie**  
**How to Win Friends & Influence People**

**Карнеги, Дейл.**

К24 Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Дейл Карнеги. — Москва : Издательство АСТ, 2024. — 384 с. — (Бестселлер. Классическая версия).

ISBN 978-5-17-159092-5

Обновленный впервые за более чем сорок лет вневременной бестселлер Дейла Карнеги — классика, которая улучшила и изменила личную и профессиональную жизнь миллионов людей.

Это новое издание самой влиятельной книги по самосовершенствованию, с бесценным материалом, восстановленным из оригинального текста 1936 года. Одно из самых известных мотивационных руководств в истории, проданное десятками миллионов экземпляров, переведенное почти на все известные письменные языки, помогло бесчисленному множеству людей добиться успеха.

Надежные, проверенные временем и опытом советы Карнеги остаются актуальными для современного читателя, поскольку автор обращается к вечным вопросам об искусстве ладить с людьми.

Этот бестселлер в новом, современном, полном переводе передает важнейшие жизненные уроки посредством увлекательного повествования, показывая читателям, как стать теми, кем они хотят быть.

**УДК 159.9**  
**ББК 88.50**

Макет подготовлен редакцией «Прайм»

ISBN 978-5-17-159092-5  
ISBN 978-1607962977 (англ.)

© 1936 by Dale Carnegie  
© 1964 by Dorothy Carnegie  
© 2010 by BN Publishing  
© Кучина Саша, перевод  
на русский язык, 2023  
© ООО «Издательство АСТ», 2024

# Оглавление

Чем вам поможет эта книга? . . . . . 8

**Самый короткий путь к известности.**  
Предисловие Томаса Лоуэлла . . . . . 10

**Как и почему была написана эта книга.**  
Предисловие от автора . . . . . 26

*Часть первая.*  
**Основные методы обращения с людьми . . . . . 37**

*Глава первая.*  
Когда собираешь мед, не нужно пинать улей . . . . . 38

*Глава вторая.*  
Великий секрет общения с людьми . . . . . 53

*Глава третья.*  
«Того, кто на это способен, поддерживает весь мир.  
Тот, кто не способен, остается в одиночестве» . . . . . 68

*Кратко:*  
девять способов извлечь максимальную  
пользу из этой книги . . . . . 88

## **Часть вторая.**

### **Шесть способов понравиться людям . . . . . 95**

#### *Глава первая.*

Поступайте так — и вам везде будут рады. . . . . 96

#### *Глава вторая.*

Легкий способ произвести приятное первое впечатление. . . . . 111

#### *Глава третья.*

Если вы этого не сделаете, быть беде. . . . . 121

#### *Глава четвертая.*

Легкий способ стать приятным собеседником . . . . 131

#### *Глава пятая.*

Как заинтересовать людей . . . . . 143

#### *Глава шестая.*

Как сразу же понравиться другим. . . . . 148

#### *Кратко:*

шесть способов понравиться людям . . . . . 164

## **Часть третья.**

### **Двенадцать способов склонить людей на свою сторону . . . . . 165**

#### *Глава первая.*

В споре победить невозможно. . . . . 166

#### *Глава вторая.*

Верный способ нажить врагов —  
и как этого избежать . . . . . 174

#### *Глава третья.*

Если вы не правы, признайте это . . . . . 188

#### *Глава четвертая.*

Прямой путь к человеческому разуму . . . . . 197

|  |     |
|--|-----|
| <i>Глава пятая.</i>  |     |
| Секрет Сократа .....   | 211 |
| <i>Глава шестая.</i>   |     |
| Спасательный круг для тех, кому нужно выслушать<br>жалобы .....                              | 218 |
| <i>Глава седьмая.</i>  |     |
| Как добиться сотрудничества .....  | 226 |
| <i>Глава восьмая.</i>  |     |
| Чудесная формула, которая вас удивит .....   | 236 |
| <i>Глава девятая.</i>  |     |
| Этого хотят все .....  | 242 |
| <i>Глава десятая.</i>  |     |
| Призыв, который нравится всем. ....  | 251 |
| <i>Глава одиннадцатая.</i>   |     |
| Способ, который работает в кино и на радио<br>и который можете попробовать применить и вы .. | 259 |
| <i>Глава двенадцатая.</i>  |     |
| Что делать, когда другие способы не работают ....  | 264 |
| <i>Кратко:</i>   |     |
| двенадцать способов склонить людей<br>на свою сторону .....                                  | 269 |

## ***Часть четвертая.***

**Девять способов заставить людей измениться,  
не вызывая у них обиды и возмущения. .... 271**

### *Глава первая.*

С чего начать, если нужно указать на ошибку .... 272

### *Глава вторая.*

Как критиковать окружающих, не вызывая  
ненависти .....

279

|  |            |
|--|------------|
| <i>Глава третья.</i>   |            |
| Признавайтесь в своих ошибках первым . . . . .                                       | 282        |
| <i>Глава четвертая.</i>  |            |
| Никто не любит приказы . . . . .   | 287        |
| <i>Глава пятая.</i>  |            |
| Позвольте собеседнику сохранить лицо . . . . .                                       | 289        |
| <i>Глава шестая.</i>   |            |
| Как подтолкнуть людей к успеху. . . . .  | 293        |
| <i>Глава седьмая.</i>  |            |
| Доброе слово подобно смоле . . . . .   | 299        |
| <i>Глава восьмая.</i>  |            |
| Снижайте значимость ошибок . . . . .   | 303        |
| <i>Глава девятая.</i>  |            |
| Пусть люди радуются, когда делают то,<br>что вам нужно . . . . .                     | 307        |
| <i>Кратко:</i>   |            |
| Десять способов заставить людей измениться,<br>не вызвав обиды и возмущения. . . . . | 312        |
| <br>   |            |
| <b><i>Часть пятая.</i></b>   |            |
| <b>Письма, которые привели<br/>к волшебным результатам. . . . .</b>                  | <b>315</b> |
| <br>   |            |
| <b><i>Часть шестая.</i></b>  |            |
| <b>Семь правил счастливой семейной жизни. . . . .</b>                                | <b>329</b> |
| <i>Глава первая.</i>   |            |
| Как быстрее всего уничтожить свой брак . . . . .                                     | 330        |
| <i>Глава вторая.</i>   |            |
| Любите и не мешайте жить так, как хочется . . . . .                                  | 339        |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Глава третья.</i>                                 |     |
| Простой способ разрушить брак . . . . .              | 343 |
| <i>Глава четвертая.</i>                              |     |
| Быстрый способ сделать всех счастливыми . . . . .    | 348 |
| <i>Глава пятая.</i>                                  |     |
| Что важно для женщин . . . . .                       | 352 |
| <i>Глава шестая.</i>                                 |     |
| Не забывайте об этом, если желаете счастья . . . . . | 356 |
| <i>Глава седьмая.</i>                                |     |
| Освойте «брачную грамоту» . . . . .                  | 361 |
| <i>Кратко:</i>                                       |     |
| Семь правил счастливой семейной жизни . . . . .      | 367 |
| Вопросы мужьям . . . . .                             | 368 |
| Вопросы женам . . . . .                              | 369 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Как я применяю принципы из этой книги<br/>в жизни . . . . .</b> | <b>371</b> |
|--|------------|

# ЧЕМ ВАМ ПОМОЖЕТ ЭТА КНИГА?

1. Вытащит из круговорота дел, подарит новые мысли, новое видение, новые стремления.
2. Поможет заводить друзей легко и быстро.
3. Сделает вас известнее.
4. Научит переубеждать людей.
5. Повысит ваше влияние, престиж и способность достигать целей.
6. Даст возможность завоевывать новых клиентов и заказчиков.
7. Научит вас зарабатывать больше.
8. Превратит вас в лучшего специалиста по продажам и руководителя.
9. Поможет избегать ссор, научит разбираться с жалобами и сделает легким ваше общение с людьми.
10. Объяснит, как выступать публично, и превратит в приятного собеседника.
11. Позволит с легкостью применять принципы психологии в ежедневном общении.
12. Научит заражать энтузиазмом сотрудников.

*Эта книга посвящается тому,  
кому не нужно ее читать.*  
Моему дорогому другу Гомеру Крою

# САМЫЙ КОРОТКИЙ ПУТЬ К ИЗВЕСТНОСТИ

*Предисловие Томаса Лоуэлла<sup>1</sup>*

Одним холодным январским вечером две с половиной тысячи мужчин и женщин вошли в бальный зал отеля «Пенсильвания» в Нью-Йорке. К половине восьмого свободных мест не осталось. В восемь часов на вход в ресторан по-прежнему стояла очередь. Просторный балкон вскоре был забит людьми. Даже стоячие места были моментально заняты. Сотни человек, которые устали после рабочего дня, полтора часа простояли, чтобы стать свидетелями чего?

Модного показа?

Финала шестидневной велосипедной гонки?

Явления Кларка Гейбла собственной персоной?

Нет. Этих людей привлекла реклама в газете. За два дня до этого вечера каждый из них купил выпуск «Нью-Йорк Сан» и увидел объявление, которое занимало целую полосу:

---

<sup>1</sup> Томас Лоуэлл (1892–1981) — американский писатель, телеведущий, сценарист и путешественник. — *Здесь и далее прим. ред.*

*«Повысьте свой доход.  
Научитесь говорить убедительно.  
Станьте лидером»*

Кажется, вы где-то это уже слышали? Да. Но, хотите верить, хотите — нет, в самом искушенном городе на Земле, где из-за Великой депрессии двадцать процентов жителей оказались без работы, две с половиной тысячи человек вышли из дома и поехали в отель «Пенсильвания» только из-за этой рекламы.

Рекламы, которая появилась не в таблоиде и не в желтой прессе, а в самой консервативной местной газете. Люди, которые откликнулись на нее, принадлежали к среднему классу — руководители, предприниматели и специалисты с доходом от двух до пяти тысяч долларов в год.

Эти мужчины и женщины пришли на открытие суперсовременного практического курса по публичным выступлениям и влиянию на людей в бизнесе, который проводил Институт эффективного ораторского искусства и человеческих отношений Дейла Карнеги.

Но зачем же они пришли сюда, эти две с половиной тысячи бизнесменов?

Из-за того, что во время Великой депрессии им страстно захотелось научиться чему-то новому?

Вовсе нет, этот же курс проходил в Нью-Йорке при полных залах последние двадцать четыре года. За это время более пятнадцати тысяч бизнесменов и специалистов прошли обучение у Дейла Карнеги. Даже крупные консервативные организации,

которые были настроены скептически, например корпорация «Вестингхаус электрик», холдинг «Мак-Гроу Хилл», газовая компания «Бруклин Юнион» и телефонная сеть Нью-Йорка проводили подобное обучение персонала и руководителей на базе своих штаб-квартир.

Сам факт того, что все эти люди спустя десять или двадцать лет после выпуска из школы или колледжа пришли на обучение, весьма красноречиво подчеркивает шокирующие недостатки нашей образовательной системы.

Чему на самом деле хотят учиться взрослые? Это очень важный вопрос. И чтобы ответить на него, университет Чикаго, Американская ассоциация образования взрослых и школы союза христианской молодежи провели исследование, которое обошлось в двадцать пять тысяч долларов и заняло два года.

В результате оказалось, что более всего взрослых людей интересует здоровье. На втором месте оказалось развитие навыков человеческого общения. Люди хотят научиться ладить с себе подобными и влиять на них. Им не хочется становиться публичными ораторами, они не хотят слушать мудреные разговоры о психологии. Им нужны методы, которые они смогут сразу же применить в бизнесе, дома и при общении с людьми в повседневной жизни.

Так, значит, эти две с половиной тысячи человек хотели научиться именно этому?

«Ладно, — сказали исследователи. — Если им этого так хочется, то мы это устроим». Но, пустившись в поиски подходящего учебника по ежедневному

общению, обнаружили, что его пока так никто и не создал.

Вот ведь незадача! За сотни лет люди написали множество томов о высшей математике, латыни или древнегреческом языке — о том, о чем средне-статистический взрослый человек не имеет ни малейшего понятия. Но о том, чему этот самый взрослый жаждет научиться, чего ему не хватает и в чем он хочет совершенствоваться, не написал никто!

Вот почему две с половиной тысячи человек пришли в бальный зал отеля «Пенсильвания», увидев рекламу в газете. Именно здесь их ждало то, чего они так долго жаждали.

В школе и колледже люди корпели над книгами и верили, что только знания откроют им волшебные врата к финансовому и профессиональному благополучию.

Но стоило им пару лет проработать в реальных условиях, как иллюзии развеялись. Каждый из них стал свидетелем того, как невероятного успеха в бизнесе добивались люди, которые, помимо знаний, обладали уверенностью, способностью переубеждать людей и «продавать» себя и свои идеи. Оказалось, что если хочется стать капитаном корабля и отправиться в плавание по суровым водам бизнеса, то личностные качества и способность общаться гораздо важнее, чем знание латинских глаголов или диплом Гарварда.

Реклама в газете обещала, что вечер в отеле «Пенсильвания» будет интересным. Так и оказалось.

Восемнадцать человек, которые уже прошли обучение, вышли на сцену. Пятнадцать из них

получили возможность в течение семидесяти пяти секунд рассказать о себе. Когда время подходило к концу, ведущий кричал: «Стоп! Следующий!»

Действо искрило энергией, словно стадо буйволов, которые пересекают равнину. Зрители полтора часа наблюдали за выступлением.

О себе рассказывали представители самых разных сфер бизнеса — управляющий сети магазинов, пекарь, президент торгового союза, два банкира, продавцы машин, химикатов и виски, страховщик, секретарь союза производителей кирпичей, бухгалтер, дантист, архитектор, теолог, аптекарь, который приехал в Нью-Йорк из Индианаполиса только ради этого курса, адвокат, который прибыл из Гаваны, чтобы подготовиться к важному трехминутному выступлению.

Первого выступающего звали Патрик О'Хара. Он родился в Ирландии, всего четыре года отучился в школе, переехал в Америку и работал сначала механиком, а потом шофером.

В сорок лет, когда его семья стала стремительно расти, Патрик понял, что ему нужно больше денег. Тогда он попытался продавать грузовики. Страдая от сильнейшего комплекса неполноценности, Патрик шесть раз подходил к дверям офиса, прежде чем решился открыть их. Ему было настолько некомфортно в продажах, что в какой-то момент захотелось вернуться в мастерскую и снова стать обычным механиком. А потом ему пришло приглашение на организационное собрание курса Дейла Карнеги по эффективному ораторскому искусству.

Патрик не хотел приходить. Он испугался, что на встрече соберутся выпускники колледжей, среди которых ему будет неуютно.

Настояла его отчаявшаяся супруга: «Пэт, может быть, курс пойдет тебе на пользу. Видит Бог, тебе это нужно». Патрик отправился по указанному адресу и пять минут простоял в подворотне, прежде чем собраться с силами и зайти в зал.

В первые несколько раз при любой попытке с кем-то заговорить Патрик чувствовал, как его сковывает страх. Но шли недели, и страх перед аудиторией исчез. Более того, Патрик понял, что ему нравится говорить, и чем больше слушателей, тем лучше. Он перестал бояться людей и собственных клиентов. Его уровень дохода увеличился многократно. Сегодня он один из самых звездных менеджеров по продажам Нью-Йорка. В тот вечер в отеле «Пенсильвания» Патрик О'Хара стоял перед двумя с половиной тысячами людей и рассказывал веселую и удивительную историю своего пути. Аудитория то и дело взрывалась от хохота. Мало кто из профессиональных ораторов смог бы повторить его успех.

Следующий выступающий, Годфри Мейер, был пожилым банкиром и отцом одиннадцати детей. Когда он впервые попытался выступить публично, то буквально онемел. Его мозг отказался функционировать. История Годфри — яркая иллюстрация того, что лидерство приходит к человеку, который умеет говорить.

Он работал на Уолл-стрит и двадцать пять лет жил в Клифтоне, Нью-Джерси. За это время он

не участвовал в общественной жизни и знал дай бог человек пятьсот.

Вскоре после того, как он пришел на курс Карнеги, Годфри получил счет на уплату налогов и невероятно разозлился: указанная сумма показалась ему неправильной. Раньше он остался бы переживать дома или поругался бы с соседями, чтобы выпустить пар. Но в тот вечер Годфри надел шляпу, отправился в мэрию и высказался публично.

В итоге, услышав его слова, горожане Клифтона потребовали, чтобы Годфри Мейер баллотировался в совет города. И после этого он еще неоднократно приходил в мэрию и разносил в пух и прах растраты муниципального бюджета и работу служащих.

В совет выдвигались девяносто шесть человек. Когда бюллетени подсчитали, оказалось, что большинство избирателей проголосовали за Годфри Мейера. Буквально за один вечер он превратился в лидера сорока тысяч человек. Стоило ему один раз высказаться прилюдно — и за шесть недель Годфри завел в восемьдесят раз больше друзей, чем за предыдущие двадцать пять лет.

А зарплата члена городского совета была такой, словно он получил возврат инвестиций за год в десятикратном размере.

Третий выступающий, глава крупного национального союза производителей продуктов питания, рассказал о том, что был не способен высказать свои идеи на собраниях совета директоров.

Все изменилось, когда он научился думать на ходу, — сразу произошли два невероятных события. Во-первых, сначала его сделали президентом

ассоциации. А во-вторых, в этой должности он начал проводить собрания по всей Америке. Отрывки из его выступлений при содействии «Ассошиэйтед Пресс» разлетелись по газетам и журналам страны.

За два года, научившись выступать, он получил больше бесплатной рекламы для своей компании и продуктов, которые она производит, чем прежде, когда отдал за рекламу четверть миллиона долларов.

Он признался, что раньше стеснялся звонить руководителям крупнейших компаний в нижнем Манхэттене и приглашать их на обед. Но статус, который он заработал благодаря публичным выступлениям, привел к тому, что эти же люди теперь сами звонили ему, извинялись, что беспокоят, и звали на встречу.

Способность выступать и говорить — это быстрый способ выделиться. Благодаря ему вы окажетесь в центре внимания и возвыситесь над толпой. Человек, который может и умеет эффективно выступать, частенько ценится другими гораздо больше, чем он стоит на самом деле.

Всю Америку захватило движение за обучение взрослых. И главная движущая сила в нем — это Дейл Карнеги, человек, который выслушал и оценил больше публичных выступлений, чем кто-либо другой. Как и было сказано в последнем выпуске шоу Рипли<sup>1</sup> «Верьте или не верьте», Дейл Карнеги

---

<sup>1</sup> Роберт Рипли (1890–1949) — американский художник, предприниматель, который превратил свои комиксы в передачу *Believe It or Not* («Верьте или не верьте») о самых странных фактах со всего мира.

прослушал и оценил сто пятьдесят тысяч выступлений.

Вас не впечатлила эта цифра? Просто представьте, что их почти столько же, сколько дней прошло с момента открытия Америки Колумбом. В общем, если бы Карнеги слушал чужие выступления круглые сутки и каждое длилось бы не более трех минут, ему пришлось бы потратить на это целый год без сна и перерывов.

Собственная карьера Дейла Карнеги, полная взлетов и падений, — это удивительный пример того, на что способен человек, когда его понастоящему захватывает какая-то идея.

Родившись на ферме в Миссури в пятнадцати километрах от железной дороги, до двенадцати лет он даже не видел автомобилей. А сегодня, в сорок шесть лет, стал известен по всему миру — от Гонконга до Хаммерфеста. А однажды даже был ближе к Северному полюсу, чем адмирал Бэрд<sup>1</sup> к Южному.

Парнишка из Миссури, который когда-то собирал клубнику и выдираал сорняки за пять центов в час, получает доллар в минуту за то, что обучает руководителей крупных корпораций искусству самовыражения.

Этот бывший ковбой, который когда-то перегонял скот, клеймил телят и сидел на заборах в Южной Дакоте, позднее отправился в Лондон и проводил мероприятия при поддержке Его королевского высочества принца Уэльского.

---

<sup>1</sup> Ричард Бэрд (1888–1957) — американский летчик, который в 1929 году первым пролетел над Южным полюсом.

Человек, который потерпел полдюжины неудач, впервые пытаюсь выступить публично, позднее стал моим личным помощником. Огромной долей своего успеха я обязан наставничеству Дейла Карнеги.

Юному Карнеги пришлось бороться за образование, потому что на северо-западе Миссури неудачи налетали, словно вихрь, и не давали выдохнуть. Год за годом приток реки Платт выходил из берегов, затоплял кукурузные поля и смывал сено. Сезон за сезоном заболевали холерой и погибали свиньи, цены на крупный рогатый скот и мулов падали, а банк угрожал аннулировать ипотеку.

Устав от проблем, семья Карнеги переехала на другую ферму неподалеку от педагогического колледжа в Уорренсберге, штат Миссури. В городе можно было снять комнату за доллар в день, но Карнеги не мог позволить себе даже этого. Поэтому он остался на ферме и каждый день проезжал верхом пять километров, чтобы добраться до колледжа. Дома он доил коров, рубил дрова, давал корм свиньям и учил латинские глаголы при свете керосиновой лампы, пока глаза не начинали слипаться.

Отправляясь спать в полночь, он заводил будильник на три утра. Его отец разводил свиней породы дюррок-джерси. В холодные ночи поросята могли замерзнуть до смерти, поэтому их укладывали в корзину, укрывали мешковиной и ставили за кухонную плиту. А в три утра свиньи начинали требовать еды. Поэтому, проснувшись от будильника, Дейл Карнеги вылезал из-под одеяла, относил корзину

в свинарник, где поросят кормила их мать, а потом возвращал под теплый бок духовки.

В педагогическом колледже обучалось шестьсот студентов. Дейл Карнеги принадлежал к группе изгоев, которым не хватало денег на жилье в городе. Он стыдился нужды, из-за которой был вынужден каждый вечер возвращаться на ферму и доить коров, стеснялся слишком узкого плаща и слишком коротких брюк. Ощущая, как крепнет его комплекс неполноценности, Карнеги стремился изменить свое унижительное положение. Вскоре он разобрался, что в колледже существовали компании студентов, к которым все относились с уважением и восхищением, — это были футболисты и бейсболисты, а еще те, кто побеждал в конкурсах дебатов и публичных выступлений.

Карнеги трезво оценил свои спортивные способности и решил, что нужно победить в одном из конкурсов. Несколько месяцев он готовился к выступлению. Репетировал, когда скакал верхом в колледж и обратно, репетировал, когда доил коров. Наконец, он взбирался на стог сена в амбаре и, активно жестикулируя, рассказывал перепуганным голубям о том, что нужно остановить иммиграцию из Японии.

Но несмотря на целеустремленность и подготовку, Карнеги терпел поражение за поражением. В ту пору ему было восемнадцать лет — как всякий юноша, он был горд и чувствителен. В какой-то момент неудачи настолько подкосили Карнеги, что он даже всерьез задумывался о самоубийстве. И вдруг начал побеждать — причем не единожды.

Он выиграл все конкурсы публичных выступлений в колледже.

Другие ученики попросили его их обучить — и тоже выиграли.

Окончив колледж, Карнеги стал продавать заочные курсы владельцам ранчо в песчаных холмах западной Небраски и восточного Вайоминга.

Но несмотря на неугасаемый энтузиазм и энергичность, он не мог добиться успеха. И вновь это так подкосило Карнеги, что он вернулся в номер гостиницы, который снимал в Аллаинсе, упал на постель и заплакал от отчаяния. Ему хотелось вернуться в колледж и перестать сражаться за достойную жизнь, но он не мог. Поэтому решил поехать в Омаху и найти другую работу. На пассажирский билет не было денег, поэтому Карнеги поехал на грузовом поезде, а в обмен за проезд кормил и поил два вагона диких лошадей. Сойдя с поезда в Южной Омахе, он устроился продавцом бекона, мыла и свиного сала в «Армор энд Кампани». Заниматься продажами нужно было на довольно обширной территории — от Бэдлендса до индейских резерваций на западе Южной Дакоты. Карнеги объезжал ее на грузовых поездах, почтовых каретах и верхом, а ночевал в отелях для первопроходцев, где комнаты разделялись лишь полотном парусины. Он читал книги по продажам, скакал на необъезженных жеребцах, играл в покер с индейцами и учился собирать деньги. Когда кто-нибудь из местных лавочников не мог заплатить за бекон и свинину наличными, Дейл Карнеги брал с его полки дюжину пар обуви, продавал

железнодорожникам и отправлял чеки в головной офис компании, где работал.

Порой Карнеги преодолевал на грузовом поезде по двести километров в день. Когда приходило время стоянки, он бежал в город, встречался с тремя или четырьмя торговцами и брал заказы. Возвращался он под гудок поезда и в поту запрыгивал в уже отходящий вагон.

За два года богом забытую территорию, которая была на двадцать пятом месте среди всех направлений в Южной Омахе, Карнеги поднял на первое. «Армор энд Кампани» предложили ему повышение, подчеркнув, что он добился невозможного. Но Карнеги отказался и уволился. После чего отправился в Нью-Йорк, где поступил в американскую академию драматического искусства и объездил всю страну с гастрольями, исполняя роль доктора Хартли в спектакле «Полли и цирк».

Бутом или Бэрримором<sup>1</sup> ему было не стать, и Карнеги быстро это осознал. Поэтому снова вернулся в продажи. На этот раз он занялся грузовиками, устроившись в автомобильную компанию «Паккард».

Карнеги ничего не знал о механике, и она его не интересовала. Он буквально заставлял себя работать каждый день, оставаясь глубоко несчастным. Ему хотелось учиться и писать книги, об этом он мечтал еще в колледже. Поэтому он уволился. Карнеги собирался днем писать рассказы и романы,

---

<sup>1</sup> Эдвин Бут (1833–1893) и Джон Бэрримор (1882–1942) — американские актеры.

а вечером преподавать в вечерней школе и так зарабатывать на жизнь.

Что же он собирался преподавать? Оглянувшись назад и оценив годы учебы в колледже, Карнеги понял, что практика публичных выступлений дала ему больше уверенности, смелости, уравновешенности и способности успешно взаимодействовать с людьми в бизнесе, чем все остальные занятия вместе взятые. Поэтому он отправился в школу христианской молодежи, надеясь, что ему дадут возможность открыть курсы ораторского искусства для бизнесменов.

Что? Превращать бизнесменов в ораторов? Абсурдно. В школе об этом знали. Такие курсы уже пробовали запустить — и ничего не вышло.

Когда Карнеги отказали в зарплате в два доллара за вечер, он согласился работать за процент от прибыли. Если, конечно, прибыль вообще будет. В итоге на таких условиях Карнеги получал по тридцать долларов — в пятнадцать раз больше, чем ему отказались платить изначально.

Курсы оказались успешными. Сначала о них узнали в других школах христианской молодежи, потом — в других городах. Вскоре Карнеги уже ездил в Нью-Йорк, Филадельфию, Балтимор, а позднее — в Лондон и Париж. Существующие учебники были оторванными от практики — они не подходили бизнесменам, которые устремились на курсы Карнеги. Поэтому он просто сел и написал собственный, назвав его «Публичные выступления и влияние на людей в бизнесе». Теперь это одна из настольных книг в национальной кредитной

ассоциации, а также в ассоциациях христианской молодежи и американских банкиров.

К Дейлу Карнеги на курсы по публичным выступлениям приходит больше людей, чем на все курсы по той же теме в двадцати двух колледжах и университетах Нью-Йорка.

Дейл Карнеги утверждает, что, разозлившись, любой человек сможет заговорить. Он считает, что, если вы ударите по лицу самого невежественного человека в городе, он ответит вам со страстью, красноречием и выразительностью, которой позавидовал бы Уильям Дженнингс Брайан<sup>1</sup> в свои лучшие годы. Карнеги подчеркивает, что практически кто угодно сможет выступить на публику, если будет уверен в себе и в идее, о которой хочет рассказать.

А развить эту уверенность можно, раз за разом делая то, чего вы боитесь, и отмечая свои успехи. Поэтому он заставляет каждого участника выступать на каждом занятии. Аудитория настроена дружелюбна. Здесь все в одной лодке — и, постоянно тренируясь, люди возвращают в себе смелость, уверенность и энтузиазм, которые затем несут в общение за пределами обучения.

Дейл Карнеги сказал бы вам, что все эти годы зарабатывал на жизнь отнюдь не обучением ораторскому мастерству. Это лишь побочный эффект. Он считает, что его работа — это помогать людям побеждать свои страхи и набираться смелости.

---

<sup>1</sup> Уильям Дженнингс Брайан (1860–1925) — американский политик и государственный деятель, представитель демократической партии, трижды был кандидатом на пост президента США.

На первый же курс к нему пришли бизнесмены. Многие из них три десятка лет не сидели за партой. Большинство оплачивало обучение в кредит. Им нужны были результаты, причем быстрые. Такие, которых они могли бы достичь на следующий день, проводя собеседования, участвуя в интервью и выстукая перед своими коллегами или клиентами.

Поэтому Карнеги пришлось ориентировать обучение на практику. В итоге он создал уникальную систему, которая совмещает в себе ораторское искусство, техники продаж, межличностные отношения и прикладную психологию.

Не подчиняясь ничьим правилам, Карнеги разработал абсолютно реальный и действенный практический курс.

По завершении обучения бизнесмены собирались в группы по интересам и продолжали встречаться долгие годы. Девятнадцать человек из Филадельфии виделись дважды в месяц каждую зиму в течение семнадцати лет. Многие проезжали пару сотен километров только для того, чтобы попасть на курсы Карнеги. Один из студентов каждую неделю приезжал из Чикаго в Нью-Йорк.

Гарвардский профессор Уильям Джеймс утверждал, что среднестатистический человек использует лишь десять процентов своих умственных возможностей. Дейл Карнеги, помогая мужчинам и женщинам развиваться, создал одно из самых значительных направлений в образовании.

# КАК И ПОЧЕМУ БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА

*Предисловие от автора*

За последние тридцать пять лет американские издательства выпустили более пяти миллионов разных книг. Большинство из них были невероятно скучными, а многие — просто никто не хотел покупать. Я сказал «многие»? Президент одного из крупнейших издательских домов в стране не так давно признался мне, что после семидесяти пяти лет в бизнесе его компания по-прежнему теряет деньги на семи из восьми напечатанных книг.

*Так почему же я тогда осмелился написать еще одну книгу? А теперь, когда я это сделал, зачем вам ее читать?*

*Оба вопроса справедливы. Я постараюсь на них ответить.*

Чтобы точно объяснить, как и почему была написана эта книга, мне, к сожалению, придется повторить некоторые из тех фактов, которые вы уже прочли в предисловии Томаса Лоуэлла.

С 1912 года я провожу обучающие курсы для бизнесменов и специалистов в Нью-Йорке. Поначалу я

обучал только ораторскому мастерству. Программа была разработана специально для взрослых, которые хотели на практике научиться быстрее думать и выражать свои идеи более четко, эффективно и уверенно как на деловых встречах, как и перед аудиторией.

Но со временем я осознал, что, помимо умения выступать и высказываться, тем же самым взрослым необходимо освоить изящное искусство общения с людьми в бизнесе и в личной жизни.

Также я пришел к выводу, что подобное обучение нужно и мне самому. Оглядываясь назад, я поражаюсь тому, как часто мне самому не хватало понимания и изящества. Как бы я хотел, чтобы эта книга оказалась у меня в руках двадцать лет назад! Это был бы бесценный подарок!

Общение с людьми, пожалуй, самая сложная жизненная задача, особенно если вы предприниматель. Это сложно и для бухгалтера, и для домохозяйки, архитектора или инженера. Исследование, которое несколько лет назад провел фонд Карнеги, выявило очень важный и значительный факт, который позднее подтвердили в Технологическом институте Карнеги. Оказалось, что даже в таких узких технологических сферах, как инженерное дело, только 15 процентов финансового успеха зависит от знаний и целых 85 — от способностей конкретного человека общаться с людьми и брать на себя роль лидера.

Многие годы я вел курсы в клубе инженеров в Филадельфии, а также в американском Институте инженеров электротехники. Через мою аудиторию

прошло примерно 1500 инженеров. Они хотели учиться, потому что спустя много лет наблюдений и опыта осознали, что в их сфере больше всего получают не те, кто обладает самыми точными знаниями. Обычный инженер, бухгалтер или архитектор, как и представители других профессий, легко найдет работу за двадцать пять — пятьдесят долларов в неделю. На рынке полно таких вакансий. Но тот, кто обладает не только техническими знаниями, но и способностью выразить свои идеи, управлять людьми и пробуждать в них энтузиазм, может зарабатывать гораздо больше.

В золотую пору своей жизни Джон Д. Рокфеллер<sup>1</sup> сказал Мэтью Брашу: «Способность общаться с людьми можно купить — так же, как сахар или кофе. И за нее я заплатил бы больше, чем за что-либо другое».

Наверное, можно предположить, что в каждом учебном заведении на земле должны предлагать курсы по настолько дорогой и востребованной теме? Может быть, адекватное и практическое обучение этим навыкам где-то и можно получить, но на момент написания этой книги ничего подобного мне так и не попало.

Университет Чикаго и школы христианской молодежи провели опрос, чтобы выяснить, чему на самом деле хотят учиться взрослые.

---

<sup>1</sup> Джон Дэвис Рокфеллер (1874–1960), или Джон Рокфеллер-младший, — американский нефтепромышленник, финансист, сын первого миллиардера и отец пяти братьев Рокфеллеров.

Исследование заняло два года и обошлось в 25 тысяч долларов. Завершающий этап прошел в Мериленде, штат Коннектикут. В самом типичном американском городе. Каждый взрослый горожанин должен был ответить на 156 вопросов. Например: чем вы занимаетесь или кто вы по профессии? какое у вас образование? как проводите свободное время? какой у вас доход? хобби? стремления, проблемы? чему вы хотели бы научиться больше всего? И так далее. По итогам опроса выяснилось, что больше всего взрослых беспокоит здоровье. На втором месте были люди. Как их понимать и как общаться? Как понравиться другим? Как заставить других принять свою точку зрения?

Поэтому комитет, который провел исследование, решил устроить курсы по этой теме для взрослых жителей Мэриленда. Однако попытка найти подходящий учебник обернулась провалом. Не было ни одного. Наконец, они связались с одним из главных в мире специалистов по образованию взрослых и попросили посоветовать книгу для обучения. «Не могу, — ответил он. — Я знаю, чего хотят люди. Но об этом не написано книг».

И это была чистая правда, я сам долгие годы искал ориентированный на практику учебник по межличностным отношениям.

А поскольку такой книги не существовало, я попробовал написать ее сам — для своих курсов. Результат перед вами. Надеюсь, она вам понравится.

В процессе работы над книгой я прочел все, что смог найти по этой животрепещущей теме, —

от Дороти Дикс<sup>1</sup>, судебных дел о разводах и журнала для родителей до профессора Оверстрита<sup>2</sup>, Альфреда Адлера<sup>3</sup> и Уильяма Джеймса. Помимо этого, я нанял профессионального исследователя, который полтора года провел в разных библиотеках, читая все то, что я пропустил, копаясь в огромных томах по психологии, изучая журнальные статьи, читая бесконечные биографии и пытаясь выяснить, каким образом величайшие люди всех времен обращались с другими людьми. Мы прочитали истории о лучших людях планеты и изучили факты о жизни всех величайших лидеров от Юлия Цезаря до Томаса Эдисона. Я помню, что только биографий Томаса Рузвельта мы прочли больше сотни. Нам было все равно, сколько времени и денег мы потратим на то, чтобы выяснить, какими способами на протяжении всей истории человечества пользовались для того, чтобы завоевывать друзей и оказывать влияние на людей.

Я лично опросил несколько всемирно известных успешных людей — Маркони, Франклина Делано Рузвельта, Оуэна Янга, Кларка Гейбла, Мэри Пикфорд, Мартина Джонсона, — пытаясь выяснить,

---

<sup>1</sup> Дороти Дикс — псевдоним американской журналистки Элизабет Гилмер (1861–1951), статья которой «Советы для счастливой жизни» была невероятно популярна.

<sup>2</sup> Гарри Аллен Оверстрит (1875–1970) — профессор, автор популярных книг по психологии и социологии.

<sup>3</sup> Альфред Адлер (1870–1937) — австрийский психолог, автор системы индивидуальной психологии, согласно которой человек не может быть отделен от социума.

какими техниками они пользуются в отношениях с другими людьми.

Используя все эти материалы, я подготовил короткое выступление, которое назвал «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». То есть оно *было* коротким в начале, но теперь расширилось до полуторачасовой лекции. Многие годы я выступал с ней на курсах института Карнеги в Нью-Йорке.

После лекции я побуждал слушателей опробовать то, о чем они услышали, в бизнесе и личных отношениях. А потом вернуться в аудиторию и рассказать о том, что они пережили и чего смогли добиться. Невероятно интересное задание! Эти мужчины и женщины, которые жаждали саморазвития, были очарованы идеей поработать в новой «лаборатории» — первой и единственной, которая занималась бы человеческими отношениями.

Эта книга не была написана привычным способом. Она выросла — так, как растут дети. Выросла и развилась из этой «лаборатории», из опыта тысяч взрослых.

Давным-давно мы начали с того, что распечатали правила на карточках размером с открытку. Через год карточки пришлось увеличить, потом им на смену пришел буклет, затем сразу несколько, которые продолжили расти в размерах. И вот спустя пятнадцать лет экспериментов и исследований появилась эта книга.

Правила, которые мы в ней перечислили, это не теория и не предположения. Они действительно работают. Как бы удивительно это ни звучало,

но я видел, что применение этих принципов буквально изменило жизнь многих людей кардинальным образом.

Приведу пример. В прошлом году на один из курсов пришел предприниматель, у которого в подчинении было 314 сотрудников. Многие годы он критиковал и распекал свой персонал, причем абсолютно безжалостно. Доброта, похвала и поощрение были ему незнакомы. Изучив принципы, которые описаны в этой книге, он резко изменил свою жизненную философию. И теперь его организация пронизана энтузиазмом, духом командной работы и преданности. Триста четырнадцать врагов превратились в триста четырнадцать друзей. Перед однокурсниками он гордо заявил: «Раньше, когда я приходил в офис, никто со мной не здоровался. Стоило мне подойти ближе, и сотрудники просто отворачивались. Но теперь они все мои друзья, и даже уборщик зовет меня по имени».

У этого предпринимателя выросла прибыль, появилось больше свободного времени и, что, безусловно, гораздо важнее, на работе и дома он чувствует себя счастливым.

Бесчисленное число агентов по продажам резко повысили свои доходы, пользуясь этими принципами. Многие из них открыли новые счета, на которые раньше было нечего положить. Руководители увеличили свой авторитет — и прибыль. Один из них в прошлом году рассказал о том, что, после того как он стал пользоваться нашими правилами, ему повысили зарплату на пять тысяч в год. Другой, ключевой сотрудник газовой компании

Филадельфии, ожидал, что из-за неспособности возглавить коллектив и агрессивности его понизят в должности. Обучение не просто помогло ему, оно привело его к повышению в шестьдесят пять лет — и в положении, и в зарплате.

Я не смогу сосчитать, сколько раз жены учеников, приходя на банкет в конце обучения, рассказывали мне, что их семейная жизнь теперь стала гораздо счастливее.

Люди часто были поражены своими результатами. Все это напоминало магию. Иногда они не могли ждать двое суток, чтобы рассказать на занятии о том, чего добились, и звонили мне домой в воскресенье.

Один мужчина на прошлом курсе был так увлечен обсуждением, что до поздней ночи общался с другими студентами. В три утра остальные ушли домой. Но он был настолько шокирован осознанием своих ошибок, настолько вдохновлен видением нового удивительного мира, который ему открылся, что не смог уснуть. Он не спал ни в ту ночь, ни в следующую. Кто же это был? Наивный необразованный человек, который был готов наброситься на любую новую теорию, которая попалась ему на глаза? Нет. Совсем нет. Это был умудренный опытом агент по продаже предметов искусства, кутила и повеса, который свободно говорил на трех языках и окончил два зарубежных университета.

Пока я писал эту главу, мне пришло письмо от немецкого аристократа, у которого несколько поколений предков были офицерами в армии Гогенцоллернов. В своем послании с трансатлантического

парохода он рассказывал о применении принципов из этой книги с почти религиозным рвением.

Другой человек, коренной уроженец Нью-Йорка и выпускник Гарварда, чье имя огромными буквами вписано в светский календарь, весьма обеспеченный человек и владелец крупной фабрики ковров, заявил, что за четырнадцать недель обучения изящному искусству влияния на людей узнал больше, чем за четыре года по той же теме в колледже. Абсурдно? Смешно? Фантастично? Конечно, вы можете называть это как угодно. Я лишь рассказываю, никак не комментируя, о том, что сказал консервативный и невероятно успешный выпускник Гарварда в публичном выступлении для шестисот слушателей в Йельском клубе Нью-Йорка вечером в четверг 23 февраля 1933 года.

«По сравнению с тем, какими мы могли бы быть, — сказал однажды знаменитый гарвардский профессор Уильям Джеймс, — мы как будто находимся в полусне. Мы используем лишь малую часть наших физических и умственных ресурсов. Грубо говоря, отдельный человек живет и близко не на пределе возможностей. Он обладает самыми разнообразными силами, которые обычно не способен применить».

Силы, которые вы «обычно не способны применить»! Единственная цель этой книги — помочь вам обнаружить, развить и получить выгоду от этих неиспользуемых и потерянных способностей.

Бывший президент Принстонского университета доктор Джон Гиббен говорил: «Образование — это способность ориентироваться в жизни».

Если к моменту, когда вы закончите читать первые три главы этой книги, вы не почувствуете, что стали чуть лучше ориентироваться в жизни, то я должен буду признать эту книгу полнейшей неудачей. Потому что, как говорил Герберт Спенсер: *«Главная цель образования — не знание, а действие»*.

И эта книга — *действие*.

Предисловие, как обычно и бывает, вышло слишком длинным. Так что в путь! Давайте перейдем к тому, что действительно важно. Пожалуйста, поскорее открывайте первую главу.



**ЧАСТЬ ПЕРВАЯ**

**ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ  
ОБРАЩЕНИЯ  
С ЛЮДЬМИ**

---

## ГЛАВА ПЕРВАЯ

# КОГДА СОБИРАЕШЬ МЕД, НЕ НУЖНО ПИНАТЬ УЛЕЙ

Седьмого мая 1931 года жители Нью-Йорка стали свидетелями облавы небывалых масштабов. Несколько недель полиция гонялась за юным убийцей и бандитом Кроули Два Ствола, пока не настигла его в квартире подружки на Уэст-Энд Авеню.

Сто пятьдесят полицейских устроили засаду вокруг убежища на последнем этаже. Сначала они пробили в крыше отверстия и пытались выкурить «убийцу копов» слезоточивым газом. Когда это не помогло, полиция установила пулеметы на окружающих зданиях. Следующий час, а то и дольше, один из чудеснейших жилых кварталов Нью-Йорка сотрясался от пушечных выстрелов и пулеметных очередей. Кроули палил в ответ до последней пули, спрятавшись за массивным креслом. Десять тысяч местных жителей увлеченно наблюдали за ожесточенной битвой — раньше они не видели ничего подобного.

После того как Кроули задержали, комиссар полиции Малруни заявил, что этот головорез с двумя пистолетами — один из самых опасных

преступников в истории Нью-Йорка. «Для него убийство — плевое дело», — сказал комиссар.

Но что об этом думал сам Кроули Два Ствола?

Мы знаем об этом из первых уст. Пока полиция атаковала квартиру, Кроули написал письмо и адресовал его «всем заинтересованным лицам». На бумаге, пропитанной его собственной кровью, он вывел: «В моей груди бьется измученное, но доброе сердце, которое не способно на злодеяния».

Незадолго до этого, на проселочной дороге неподалеку от Лонг-Айленда, Кроули остановил машину, чтобы предаться любовным утехам со своей подружкой. Неожиданно к автомобилю подошел полицейский и потребовал предъявить права.

Не говоря ни слова, Кроули вытащил пистолет и наспиговал того свинцом. Когда умирающий полицейский упал на землю, убийца выскочил из машины, выхватил его оружие и выстрелил в уже бездыханное тело еще раз. И все это сделал тот самый человек, который позднее скажет о себе: «В моей груди бьется измученное, но доброе сердце, которое не способно на злодеяния».

В итоге Кроули приговорили к казни на электрическом стуле. Оказавшись в отделении смертников тюрьмы Синг-Синг<sup>1</sup>, он сказал: «Меня приговорили за то, что я защищался». Кроули не пришло в голову, что он осужден за убийства.

Понимаете, к чему я клоню? Кроули Два Ствола не винил себя ни в чем. Думаете, для преступников

---

<sup>1</sup> Синг-Синг — тюрьма с особенно строгим режимом в городе Оссининг, штат Нью-Йорк.

это необычное поведение? Тогда приведу еще одну цитату: «Лучшие годы жизни я провел, помогая людям отдыхать и развлекаться, а теперь меня преследуют и травят».

Это сказал Аль Капоне.

Да-да, враг государства номер один и самый зловещий мафиози в истории Чикаго. Сам Капоне не считал себя в чем-то виноватым. Более того, он был искренне уверен, что принес обществу пользу, вот только его почему-то не поняли и недооценили.

Не отличался от него и Голландец Шульц. Незадолго до того, как его пристрелили другие мафиози, один из самых печально известных бандитов Нью-Йорка заявил в интервью, что приносит обществу пользу. Он действительно верил в это.

Я переписывался с комендантом тюрьмы Синг-Синг Лоуэсом, который сделал на этот счет интересное замечание: «Мало кто из наших заключенных считает себя плохим человеком. Они обычные люди, как и мы с вами, а потому постоянно обеляют себя и доказывают, что им действительно нужно было немедленно выстрелить или взломать сейф. Большинство из них упорно, пусть и не всегда логично, оправдывает свое антиобщественное поведение и приходят к выводу, что их вообще не должны были сажать в тюрьму».

И если уж Аль Капоне, Кроули Два Ствола, Голландец Шульц и все остальные головорезы за тюремной решеткой ни в чем себя не винят, то что говорить об обычных людях, с которыми мы общаемся?

Джон Уонамейкер<sup>1</sup> однажды сказал: «Я еще тридцать лет назад понял, что выяснять отношения — гиблое дело. Мне хватает собственных слабостей, и я не буду терять время, переживая из-за того, что Бог не способен одарить всех разумом в равной степени».

Уонамейкер рано усвоил этот урок. Но лично мне понадобилось коптить небо почти треть века, прежде чем я стал догадываться о том, что в девяти случаях из ста никто ни в чем себя не винит. И неважно, в чем человек заблуждается и что делает не так.

Критика тщетна, потому что заставляет людей защищаться и оправдывать себя. А еще опасна — потому что ранит чужую гордость и чувство собственного достоинства и поднимает в человеке волну возмущения.

В немецкой армии солдатам запрещено подавать жалобу сразу после того, как что-то произошло. Для начала нужно как следует выспаться и остыть. А если солдат пожалуется сразу же, его накажут. Мне кажется, в гражданской жизни тоже должен быть подобный закон — для ноющих родителей, сварливых жен, бранящихся работодателей и прочих критиканов всех мастей.

Тщетность критики неоднократно подтверждалась самой историей человечества. Например,

---

<sup>1</sup> Джон Уонамейкер (1838–1922) — американский бизнесмен, основатель одного из первых в США универмагов, который одним из первых позволил покупателям возвращать товар назад.

вспомним знаменитую ссору Теодора Рузвельта<sup>1</sup> и президента Тафта<sup>2</sup>, которая привела к расколу республиканской партии, воцарению Вудро Вильсона<sup>3</sup> в Белом доме, повлияла на Первую мировую войну и изменила ход истории. Итак, с чего все началось? Теодор Рузвельт покинул Белый дом в 1908 году, сделал Тафта президентом и отправился в Африку охотиться на львов. А потом вернулся — и взорвался от возмущения. Рузвельт уличил Тафта в консерватизме, попытался сам баллотироваться на третий срок, основал прогрессивную партию и почти похоронил республиканскую. На последовавших выборах Уильяма Говарда Тафта и республиканцев поддержали только два штата, Вермонт и Юта. Такого сокрушительного поражения старая партия еще не знала.

Теодор Рузвельт винил Тафта. Но винил ли президент Тафт себя? Конечно, нет. Со слезами на глазах он говорил: «В сложившихся обстоятельствах я ничего не смог бы изменить».

Кто же был виноват? Рузвельт или Тафт? Положа руку на сердце, я не имею понятия, и меня это мало волнует. Я лишь хочу подчеркнуть, что критика со стороны Теодора Рузвельта не убедила Тафта в том, что он не прав. Зато ему захотелось доказать свою невиновность.

---

<sup>1</sup> Теодор Рузвельт (1858–1959) — 26-й президент США с 1901 по 1909 год.

<sup>2</sup> Уильям Тафт (1857–1930) — 27-й президент США с 1908 по 1912 год.

<sup>3</sup> Вудро Вильсон (1856–1924) — 28-й президент США с 1913 по 1921 год.

Или возьмем нефтяной скандал времен Гардинга<sup>1</sup>. Слышали о таком? Американские газеты годами посвящали ему целые полосы! Страна была в шоке! Ничего подобного в общественной жизни Америки еще не происходило.

Напомню, в чем было дело. Альберт Фолл, министр внутренних дел при администрации Гардинга, был назначен ответственным за нефтяные месторождения Элк-Хилл и Типот-Доум. В будущем ими должны были пользоваться ВМС США. Может быть, министр Фолл провел честный тендер? Нет. Он просто отдал жирный контракт своему другу, Эдварду Доэни. А что сделал тот? В ответ отдал министру Фоллу сто тысяч долларов, которые кокетливо называл «займом». А потом министр Фолл отправил морпехов разбираться с конкурентами, чьи смежные скважины истощали запасы Элк-Хилл. Столкнувшись с винтовками и штыками, те самые конкуренты, недолго думая, отправились в суд, где наружу всплыл скандал со взяточничеством. Закончилась эта дурно пахнущая история тем, что администрации Гардинга пришел конец, Республиканская партия чуть не развалилась, Альберт Фолл оказался за решеткой, а население испытывало ко всем действующим лицам и случившемуся крайнее отвращение.

Мало кто из общественных деятелей США сталкивался с настолько жестоким осуждением, какое обрушилось на Фолла. Может быть, он раскаялся?

---

<sup>1</sup> Уоррен Гардинг (1865–1923) — 29-й президент США с 1921 по 1923 год.

Да если бы! Много лет спустя Герберт Гувер в публичном выступлении заметил, что близкий друг предал президента Гардинга, чего тот так и не смог пережить. Когда жена Альберта Фолла услышала об этом, то в слезах вскочила с места и закричала, потрясая кулаками: «Фолл предал Гардинга? Нет! Мой муж никогда никого не предавал. И будь тут хоть все из чистого золота, он бы им никогда не соблазнился! Это Альберта все предали, превратили в козла отпущения и отправили на бойню».

Вот она, человеческая природа в действии! Тот, кто ошибся, обвиняет всех, кроме самого себя. Мы все такие. Так что, когда нам с вами завтра захочется кого-нибудь покритиковать, давайте вспомним Аль Капоне, Кроули Два Ствола и Альберта Фолла. Давайте осознаем, что критика чем-то похожа на почтовых голубей, которые всегда возвращаются домой. Давайте поймем, что человек, которого мы собираемся поправить или покритиковать, обязательно оправдает себя и попытается в чем-то обвинить нас. Или, как миляга Тафт, просто скажет: «В сложившихся обстоятельствах я ничего не смог бы изменить».

Утром в субботу, 15 апреля 1865 года, Авраам Линкольн умирал в спальне дешевого мебелированного дома — прямо напротив театра Форда, где Бут в него выстрелил. Тело Линкольна было уложено на слишком короткую кровать по диагонали. Над его смертным одром висела дешевая репродукция знаменитой картины «Ярмарка лошадей» Розы Бонёр, а огонек керосиновой лампы подрагивал желтым.

И когда Линкольн умирал, министр обороны Стэнтон сказал: «Вот лежит самый идеальный правитель, какого только знал этот мир».

Каким же был секрет Линкольна в обращении с людьми? Я десять лет изучал его жизнь и еще три года потратил на написание и переписывание книги под названием «Неизвестный Линкольн». Я убежден, что провел самое подробное и исчерпывающее исследование личности Линкольна, на какое только способен человек. Отдельно я изучал его методы взаимодействия с людьми. Любил ли он критиковать? О да. В юности, когда Линкольн жил в Пиджен-Крик Вэлли, штат Индиана, он не просто критиковал окружающих, а писал послания и поэмы, в которых высмеивал других людей, а потом разбрасывал их по дорогам, где кто-нибудь обязательно на них натыкался. Одно из таких писем привело к обиде, которая продлилась целую жизнь.

Даже после того, как Линкольн открыл адвокатскую практику в Спрингфилде, штат Иллинойс, он продолжал нападать на своих противников в письмах, которые печатали в газетах. Но в какой-то момент заигрался.

Осенью 1842 года он выставил на посмешище тщеславного и задиристого ирландского политика Джеймса Шилдса. Линкольн высмеял его в анонимном письме, которое опубликовал «Спрингфилд Журнал». Весь город трясся от смеха. Гордый и задетый за живое, Шилдс кипел от негодования. Он выяснил, кто написал письмо, вскочил в седло, добрался до Линкольна и вызвал его на дуэль. Линкольну этого не хотелось. Он был противником

дуэлей, но в случае отказа не смог бы сохранить свое доброе имя. Линкольну предоставили право выбрать оружие. У него были очень длинные руки, поэтому выбор пал на широкие кавалерийские мечи. Линкольн взял несколько уроков фехтования у выпускника Вест-Пойнта и в назначенный день явился на песчаную отмель у реки Миссисипи. Противники были готовы сражаться насмерть, но в последнюю минуту вмешались их секунданты и остановили дуэль.

Это было самое злоещее происшествие в жизни Линкольна, не связанное с его политической деятельностью. И именно эта ситуация стала для него бесценным уроком по искусству обращения с людьми. Он больше никогда не писал оскорбительных писем и никого не высмеивал. И с этого момента Линкольн практически никогда никого не критиковал.

В ходе войны Севера и Юга<sup>1</sup> Линкольн несколько раз менял генералов, которые возглавляли Поттомаскую армию. Каждый из них — Макклеллан, Поуп, Бернсайд, Хукер, Мид — допускал трагические ошибки и заставлял Линкольна в отчаянии рассказывать по кабинету. Половина граждан страны яростно осудила некомпетентных генералов, а Линкольн, «не имея ни к кому злобы и проявляя милосердие ко всем», промолчал. Одной из его любимых цитат была: «Не судите — и не судимы будете».

---

<sup>1</sup> Война Севера и Юга — гражданская война 1861–1865 годов в США.

Когда его супруга и другие грубо отозвались о южанах, Линкольн заметил: «Не осуждайте их. В подобных обстоятельствах мы были бы точно такими же».

Однако если у кого-либо из людей и было право критиковать других, то это у Линкольна. Приведу лишь один из множества примеров.

Битва при Геттисберге состоялась в первые три дня июля 1863 года. В ночь на четвертое июля на страну обрушилась гроза, а Ли<sup>1</sup> начал отступление на юг. Когда он добрался до Потомака вместе с разгромленной армией, то обнаружил перед собой непреодолимое препятствие в виде поднявшейся реки. Позади была победоносная армия Союза. Ли оказался в ловушке. Он не мог сбежать. Линкольн понял это. Это была невероятная, самим Господом дарованная возможность разделаться с армией Ли и немедленно закончить войну. Ощувив душевный подъем, Линкольн приказал Миду, не созывая военного совета, немедленно атаковать армию Ли. Линкольн отправил приказ телеграммой, а следом направил к Миду посыльного с призывом действовать немедленно.

И что же сделал генерал Мид? Он принял решение, прямо противоположное приказу Линкольна. Сначала созвал военный совет. Потом засомневался. Потерял много времени. Выслал множество

---

<sup>1</sup> Роберт Ли (1807–1870) — военачальник и политик Соединенных Штатов, участвовал в Гражданской войне США на стороне Конфедерации, включавшей 11 южных штатов, вышедших из состава Союза.

телеграмм с оправданиями. Он буквально отказался нападать на Ли. Наконец, вода отступила, и Ли вместе с армией смог сбежать.

Линкольн был в ярости. «Что это значит? — кричал он своему сыну Роберту. — Господь всемогущий, да как же так?! Они были у нас в руках! Нужно было просто потянуться и зажать их в кулак! Но ни одно мое слово, ни один мой поступок не смогли заставить армию выступить. В таких обстоятельствах практически любой генерал бы разгромил Ли. Если бы я был там, я бы сам его поборол!»

Охваченный горьким разочарованием, Линкольн написал Миду письмо. Не забывайте, в этот период своей жизни он был крайней консервативен и сдержан на язык. Так что подобное послание от Линкольна в 1863 году было равносильно самому крепкому упреку.

*«Уважаемый генерал, я убежден, что вы не осознаете масштабы неудачи, связанной с побегом Ли. Мы легко могли бы достать его, а это означало бы, в связи с другими нашими недавними успехами, возможность положить конец войне. Как бы то ни было, теперь война будет продолжаться бесконечно. Если вы не были способны напасть на Ли в прошлый понедельник, то как вы вообще сможете это сделать к югу от реки, куда взять с собой получится не более двух третей ваших нынешних войск? Было бы неразумно ожидать от вас успеха, и я его уже не ожидаю. У вас была прекрасная возможность, и я безмерно огорчен из-за того, что вы ее упустили».*

Как думаете, что сделал Мид, когда прочел это письмо?

Мид даже не узнал о его существовании. Линкольн так его и не отправил. Письмо нашли среди его бумаг уже после смерти.

Я предполагаю, что, возможно, написав письмо, Линкольн посмотрел в окно и сказал себе: «Минутку. Может быть, мне не стоит быть таким резким. Сидя в тишине Белого дома, мне легко было отдать Миду приказ атаковать. Но если бы я был в Геттисберге, если бы видел столько же пролитой крови, сколько Мид за последнюю неделю, если бы в моих ушах стояли крики и стоны раненых и умирающих, возможно, я тоже не торопился бы нападать. Будь я больше похож на робкого Мида, возможно, я поступил бы точно так же. Ладно, что было, то прошло. Если я отправлю это письмо, то мне станет легче, но Мид захочет оправдаться. Он будет проклинать меня. И, в конце концов, возможно, захочет уйти в отставку под давлением обиды, и я лишусь командира».

Поэтому, как я уже сказал, Линкольн отложил письмо. Он на собственном горьком опыте убедился, что резкая критика и упреки почти всегда оказываются тщетными.

Теодор Рузвельт рассказывал, что если во времена своего президентства не мог решить какую-то проблему, то откидывался в кресле и смотрел вверх, на огромный портрет Линкольна, который висел над его столом в Белом доме, и спрашивал себя: «Как бы поступил Линкольн, окажись он на моем месте? Что бы он сделал?»

Поэтому, когда в следующий раз нам захочется кого-нибудь отчитать, предлагаю вытащить из кармана пять долларов, посмотреть на портрет Линкольна на банкноте и спросить себя: «Если бы Линкольн оказался в этой ситуации, как бы он поступил?»

Есть ли среди ваших знакомых люди, которых вам хочется изменить или улучшить? Хорошо! Это нормально. Я не против. Но, может быть, начнете с себя? С чисто эгоистической точки зрения это принесет гораздо больше выгоды, чем попытка изменить других. И будет значительно менее опасно.

«Когда мужчина сначала вступает в бой с самим собой, — говорил Браунинг, — это значит, что он чего-то стоит». Скорее всего, вы успеете превратить себя в идеал к Рождеству. А после этого сможете отдохнуть и все долгие зимние праздники критиковать и одергивать других людей.

Но сначала превратите себя в идеал.

«Не злитесь, что сосед не убрал снег с крыши, — говорил Конфуций, — если ваш собственный порог следует подмести».

Когда я был молод и изо всех сил старался произвести впечатление на других людей, то однажды написал глупое письмо Ричарду Хардингу Дэвису, писателю, который некогда сиял на небосклоне литературной Америки. Я писал статью о писателях в журнал и попросил Дэвиса рассказать мне о том, как он работает. За несколько недель до того я получил от кого-то письмо с припиской «продиктовано, но не прочитано». Меня это поразило. Я решил,

что писатель, наверное, очень важный и занятой человек. Я сам был толком ничем не занят, но очень хотел впечатлить Ричарда Хардинга Дэвиса, поэтому свое короткое послание ему закончил такими же словами.

Он мне так и не ответил. Просто вернул письмо — с новой припиской, которая гласила: «Ваше дурное воспитание превосходят лишь ваши дурные манеры». Да, я допустил ошибку и, скорее всего, заслуживал подобного упрека. Но, как и любой другой человек, я обиделся. Причем настолько сильно, что, когда десять лет спустя прочел о смерти Ричарда Хардинга Дэвиса, мог, в чем мне стыдно признаться, думать лишь о том, как он меня тогда задел.

Если мы с вами хотим нанести кому-нибудь обиду, которая будет длиться десятилетиями вплоть до самой смерти, давайте продолжим наслаждаться осуждением и критикой, какими бы справедливыми они нам ни казались.

Общаясь с другими людьми, нужно помнить, что никто из нас не руководствуется логикой. Люди живут под воздействием эмоций и предрассудков, а мотивом их действий служат гордость и тщеславие.

Критика — это опасная искра, которая может привести к взрыву пороховой бочки гордости и даже приближению смерти. Например, генерал Леонард Вуд был раскритикован и не получил разрешения отправиться с армией во Францию. Подобный удар по гордости, скорее всего, сократил его жизнь.

Жесткая критика заставила чувствительного Томаса Харди, одного из лучших романистов в истории английской литературы, навсегда оставить писательское ремесло. А Томаса Честертона, английского поэта, довела до самоубийства.

Бенджамин Франклин, бестактный в юности, стал настолько дипломатичным и искусным в обращении с людьми, что получил должность американского посла во Франции. В чем секрет его успеха? «Я ни о ком не говорю плохо, — сказал он, — и рассказываю все хорошее, что знаю о каждом».

Любой дурак может критиковать, осуждать и жаловаться — и большинство так и поступает.

Но нужна сила и самоконтроль, чтобы стать понимающим и прощающим.

«Великий человек демонстрирует свое величие, — говорил Карлайл, — тем, как обращается с людьми обычными».

Вместо того чтобы проклинать других людей, давайте попробуем их понять. Давайте попытаемся осознать, почему они делают то, что делают. Это гораздо выгоднее и интереснее, чем критика, и помогает взрастить симпатию, терпимость и доброту. «Знать всё — значит, простить всё».

Как сказал однажды доктор Джонсон: «Сам Господь Бог не осуждает человека до конца его дней».

Так почему должны мы с вами?

## ГЛАВА ВТОРАЯ

# ВЕЛИКИЙ СЕКРЕТ ОБЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

**Е**сть лишь один способ на земле заставить кого-нибудь что-нибудь сделать. Вы когда-нибудь задумывались об этом? Да, всего один. Заставить человека захотеть это сделать.

Запомните, другого способа нет.

Конечно, вы можете заставить человека захотеть отдать вам свои часы, ткнув его пистолетом в ребро. Вы можете угрожать сотруднику, что уволите его, если он не согласится выполнить какую-то задачу, — но он остановится сразу, как только вы отвернетесь. Вы можете заставить ребенка исполнять ваши приказы, выпоров его или угрожая. Но все эти грубые методы влекут за собой нежелательные последствия.

Единственный способ, которым я могу заставить вас что-нибудь сделать, заключается в том, чтобы дать вам то, чего вы хотите.

Чего вы хотите?

Знаменитый доктор Зигмунд Фрейд, один из самых прославленных психологов двадцатого века, говорит, что все наши поступки вызваны лишь

двумя мотивами: желанием секса и стремлением к величию.

Профессор Джон Дьюи, величайший американский философ, выражается иначе. Доктор Дьюи говорит, что глубокая потребность человеческой природы — это «желание быть важным». Запомните эти слова: «желание быть важным». Мы еще не раз вернемся к ним в этой книге.

Чего вы хотите? Список не так уж велик, но вы желаете этого невероятно сильно. Вот чего хочет почти каждый обычный взрослый.

1. Здоровье и долгая жизнь.
2. Еда.
3. Сон.
4. Деньги и то, что на них можно купить.
5. Жизнь после смерти.
6. Сексуальное удовлетворение.
7. Благополучие детей.
8. Чувство важности.

Почти все эти желания удовлетворяются — кроме одного. Но эта потребность почти настолько же глубокая и сильная, как желание есть и спать, которое мы регулярно удовлетворяем. Фрейд называет ее стремлением к величию, а Дьюи, в свою очередь, желанием быть важным.

Линкольн однажды начал письмо со слов: «Все любят комплименты».

Уильям Джеймс сказал: «Глубочайший принцип человеческой натуры — жажда признания». Он не говорил, заметьте, о «желании», «стремлении» или «потребности». Он говорил о «жажде» признания.

Это неизбывный и неизменный голод, который живет в каждом. И тот редкий человек, который честно удовлетворит жажду своего сердца, станет властителем над людьми и, как говорят, когда он умрет, даже гробовщик пожалеет.

Желание быть важным — одно из главных отличий между людьми и животными. Приведу пример. Когда я рос на ферме в Миссури, мой отец разводил свиней породы дюрок-джерси и крупный рогатый скот герефордской породы. Мы возили наших свиней и коров на окружные ярмарки и выставки по всему Среднему Западу. Мы постоянно занимали первые места. Мой отец прикалывал победные голубые ленточки к полотнищу белого муслина и, когда кто-нибудь приходил в гости, всегда его демонстрировал. Он держал один конец, а я другой, чтобы все могли увидеть голубые ленточки.

Свиньям было наплевать на награды, которые им присуждали. А отцу эти призы давали чувство важности.

Если бы в наших предках не жила эта жгучая потребность, ни одна цивилизация бы так и не появилась. Без нее мы бы так и остались животными.

Именно желание быть важным привело к тому, что необразованный и нищий бакалейщик изучил несколько книг по юриспруденции, который нашел на дне купленной им за пятьдесят центов бочки с разным скарбом. Вы, скорее всего, слышали об этом бакалейщике. Его звали Авраам Линкольн.

Именно желание ощутить собственную важность заставило Диккенса написать свои бессмертные произведения. Эта же потребность побудила

сэра Кристофера Рэна высечь свои каменные произведения искусства. Из-за нее Рокфеллер заработал миллионы, которые так и не потратил! И то же желание заставило богатейшего человека в вашем городе выстроить дом такой величины, какая ему даже не нужна.

Из-за этой жажды вы хотите носить модную одежду, водить новую машину и рассказывать о своих гениальных детях.

Это желание побуждает многих юношей становиться бандитами. Бывший комиссар полиции Нью-Йорка Малруни говорит, что сейчас средне-статистический молодой преступник сегодня отчаянно самовлюблен и требует, чтобы после ареста к нему привели газетчиков, которые превратят его в героя. Неприятная перспектива в виде электрического стула кажется отдаленной и неважной, если он успеет насладиться тем, что его снимок поместили в один ряд с портретами Бэйба Рута, Ла Гуардию, Эйнштейна, Линдберга, Тосканини или Рузвельта.

Скажите мне, как удовлетворяете потребность в чувстве важности, и я скажу, кто вы. Это определяет ваш характер. Это один из самых важных фактов о вас. Например, Джон Рокфеллер чувствует себя важным, когда дает деньги на возведение современной больницы в Пекине, чтобы позаботиться о миллионах бедняков, которых никогда в жизни не увидит. Диллинджер, с другой стороны, чувствовал себя важным, будучи бандитом, грабителем банков и убийцей. Когда за ним охотились, он ворвался на ферму в Миннесоте и сказал:

«Я Диллинджер!» Он гордился тем, что был врагом государства номер один. «Я вас не трону, но я Диллинджер!» — сказал он тогда.

Да, единственное важное отличие между Диллинджером и Рокфеллером — то, как они удовлетворяют свою потребность в чувстве значимости.

История знает множество забавных примеров того, как знаменитые люди пытались удовлетворить эту жажду. Даже Джордж Вашингтон хотел, чтобы его называли «Его могущество, президент Соединенных Штатов», а Колумб потребовал титула «Адмирал океана и наместник короля в Индии». Екатерина Великая не открывала письма, которые не были адресованы «Ее Императорскому величеству», а госпожа Линкольн в Белом доме накинулась на госпожу Грант, как тигрица: «Как вы смеете сидеть в моем присутствии, если я вам не разрешила!»

Американские миллионеры спонсировали экспедицию адмирала Бэрда в Антарктиду, потому что знали, что в их честь назовут обледеневшие горные хребты. Виктор Гюго жаждал, чтобы Париж переименовали в его честь. Даже Шекспир, величайший из величайших, пытался добавить важности своему имени, придумав герб своего рода.

Иногда люди готовы стать инвалидами, чтобы завоевать чью-то симпатию и внимание, тем самым удовлетворив свое чувство значимости. Например, вспомним госпожу МакКинли. Она удовлетворила потребность в важности, когда заставила своего мужа, президента Соединенных Штатов, забыть о государственных делах. Он часами лежал рядом

с ней на кровати и дожидался, пока супруга уснет. Невероятную жажду внимания она подпитывала тем, что требовала от мужа быть рядом, когда ей лечат зубы, и однажды устроила скандал, когда тот ушел на встречу с Джоном Хэем и оставил ее один на один с дантистом.

Мэри Робертс Райнхарт<sup>1</sup> однажды рассказала мне о яркой и энергичной молодой женщине, которая стала калеккой, чтобы ощутить себя важной. «Однажды, — рассказала госпожа Райнхарт, — эта девушка осознала кое-что неприятное. Возможно, свой возраст и тот факт, что она никогда не выйдет замуж. Впереди ждали одинокие годы, и стремиться было особенно не к чему.

Она улеглась в постель. И на протяжении десяти лет ее старушка-мать носила на третий этаж подносы с едой и заботилась о дочери. Шли годы, и однажды ее измотанная мать умерла. Несколько недель неизлечимо больная чахла наверху, а потом встала, оделась и продолжила жить».

Некоторые специалисты утверждают, что люди могут действительно сойти с ума в попытке удовлетворить жажду значимости в мире иллюзий, раз уж жестокая реальность не дала им такой возможности. В больницах Соединенных Штатов от душевных болезней страдают больше пациентов, чем от всех остальных вместе взятых. Если вам больше пятнадцати лет и вы живете в штате Нью-Йорк,

---

<sup>1</sup> Мэри Робертс Райнхарт (1876–1958) — американская писательница, автор более пятидесяти книг в жанре детектив.

вероятность того, что семь лет своей жизни вы проведете в психиатрической клинике, составляет один к двадцати.

В чем причина безумия?

Никто не способен ответить на подобный вопрос, но мы знаем, что некоторые болезни, например сифилис, разрушают и уничтожают клетки мозга, что ведет к сумасшествию. На самом деле примерно половина всех душевных расстройств может быть связана с физиологическими причинами — поражением мозга, алкоголем, токсинами и травмами. Но другая половина пациентов, и это весьма пугает, не имеет никаких органических поражений. Во время вскрытия, когда ткани их мозга изучают под самыми мощными микроскопами, они выглядят такими же здоровыми, как ваши или мои.

Так почему же эти люди сходят с ума?

Не так давно я задал этот вопрос главному терапевту одной из главных психиатрических больниц в Америке. Этот врач, который заслужил признание коллег и получил множество наград за свои знания, честно сказал мне, что не имеет понятия. Этого никто точно не знает. Но он отметил, что многие безумцы в своем состоянии чувствуют ту значимость, в которой им отказывала реальность. А потом рассказал мне следующую историю:

«Сейчас у меня есть пациентка, чей брак обернулся настоящей трагедией. Она хотела любви, сексуального удовлетворения, детей и положения в обществе. Но жизнь разбила все ее надежды. Муж не любил ее. Он отказывался даже есть вместе с ней и заставлял ее накрывать ему на стол отдельно.

У нее не было ни детей, ни положения. Она сошла с ума. И в своем воображении развелась с мужем и вернула девичью фамилию. Теперь она уверена, что вышла замуж за аристократа, и требует, чтобы все называли ее леди Смит.

Что касается детей, то она каждый вечер представляет себе, что родила нового. При встрече она всегда говорит мне: „Доктор, вчера я родила малыша“».

Жизнь разбила ее мечты о грубые скалы реальности. Но на солнечных и беззаботных островах безумия все ее баркентины<sup>1</sup> при попутном ветре и с развевающими парусами добрались до порта.

Трагедия ли это? Я не знаю. Ее врач сказал мне: «Если бы я мог вернуть ее рассудок, то не стал бы этого делать. Теперь она гораздо счастливее».

В целом безумные люди счастливее нас с вами. Многие наслаждаются сумасшествием. А почему нет? Они решили все свои проблемы. Безумцы выпишут вам чек на миллион долларов или покажут рекомендательное письмо от Ага-хана<sup>2</sup>. В мире, который они создали из собственных фантазий, эти люди наконец-то ощутили ту значимость, к которой всегда стремились.

Если некоторым так нужно чувствовать себя важными, что они готовы ради этого свихнуться, просто представьте, каких чудес добьемся мы с вами,

---

<sup>1</sup> Баркентина — морское парусное судно с тремя, четырьмя или пятью мачтами и косыми парусами на всех мачтах, кроме носовой.

<sup>2</sup> Ага-хан — титул духовных лидеров в исламе.

если будем честно ценить людей по эту сторону больничных дверей.

Насколько мне известно, до настоящего момента в истории было лишь два человека, которым платили миллион долларов в год — Уолтер Крайслер<sup>1</sup> и Чарльз Шваб<sup>2</sup>. Почему Эндрю Карнеги<sup>3</sup> платил Швабу миллион в год или больше трех тысяч долларов в день? Почему?

Эндрю Карнеги действительно платил Чарльзу Швабу миллион долларов в год. Может быть, Шваб был гением? Нет. Или знал о производстве стали больше, чем другие? Чушь. Чарльз Шваб лично рассказывал мне, что на него работало огромное количество людей, которые гораздо лучше в этом разбирались.

Шваб считает, что такую зарплату он получает по большей части из-за своего умения обращаться с людьми. Я спросил его, как он этого добился. Вот секрет, который я передам его собственными словами. Словами, которые должны быть отлиты в бронзе и вывешены на всеобщее обозрение в каждой школе, каждом магазине или офисе. Слова, которые дети должны учить наизусть, вместо того чтобы тратить время на спряжение латинских

---

<sup>1</sup> Уолтер Крайслер (1875–1940) — американский автомобилестроитель, основатель корпорации Chrysler.

<sup>2</sup> Чарльз Шваб (1862–1939) — блестящий управленец, американский предприниматель, промышленный магнат, известен как человек, сделавший существенный вклад в развитие инвестирования.

<sup>3</sup> Эндрю Карнеги (1835–1915) — крупный сталепромышленник, мультимиллионер.

глаголов или годовой объем осадков в Бразилии. Слова, которые изменяют вашу и мою жизнь, если мы будем жить в соответствии с ними.

*«Я считаю свою способность вызывать у людей энтузиазм, — сказал Шваб, — величайшим из всех моих инструментов и возможностью развить лучшее, что есть в человеке, через благодарность и похвалу.*

*Критика от вышестоящих — смертельное оружие против амбиций любого человека. Я никогда никого не критикую. Я верю в то, что человеку нужно давать стимул к работе. Поэтому я стремлюсь хвалить и не хочу придирааться. Если мне что-то нравится, то я всегда искренне и щедро выражаю свое одобрение».*

Вот что делает Шваб. А как поступает обычный человек? Ровно наоборот. Если ему что-то не нравится, он брюзжит как старик. А если нравится, то просто молчит.

*«У меня очень много знакомых по всему свету, — заявил Шваб, — но я так и не встретил ни одного человека, каким бы великим в своем деле он ни был, который работал бы лучше и с большим энтузиазмом под воздействием критики, а не похвалы».*

Именно это, считает он, было одной из главных причин феноменального успеха Эндрю Карнеги. Он хвалил своих соратников как прилюдно, так и наедине.

Даже на надгробии он не мог отказаться от похвалы. Для себя он написал некролог, который звучит так: «Здесь лежит тот, кто знал, как собрать вокруг себя людей, которые были умнее его самого».

Одним из секретов успешного обращения с людьми в арсенале Рокфеллера была искренняя

благодарность. Например, когда один из его партнеров, Эдвард Бэдфорд, фатально ошибся с инвестициями в Южной Америке, что стоило компании миллиона долларов, Рокфеллер мог его раскритиковать. Но он знал, что Бэдфорд сделал все, что мог, и промолчал. На этом ситуация была исчерпана. Более того, Рокфеллер нашел, за что его похвалить. Он поздравил Бэдфорда с тем, что тот сумел спасти шестьдесят процентов вложенных денег. «Это блестяще, — сказал Рокфеллер, — не каждый руководитель справился бы так хорошо».

Зигфелд, самый потрясающий *антрепренер* из тех, кто когда-либо блистал на Бродвее, заслужил свою репутацию за счет способности «заставить блистать американку». Он неоднократно превращал некое юное создание, на которое и смотреть-то дважды не хотелось, в роскошную и таинственную соблазнительную диву на сцене. Зная цену похвалы и уверенности, лишь за счет собственной галантности и вежливости он заставлял женщин *чувствовать себя* красивыми. Зигфелд подходил к делу практично: он повысил зарплату хористок с тридцати долларов в неделю до ста семидесяти пяти. И, конечно, он оставался настоящим джентльменом — в честь премьеры он отправил телеграммы звездам труппы и подарил каждой хористке, которая принимала участие в шоу, по алой розе.

Однажды я поддался повальной моде на голодание и шесть дней и ночей ничего не ел. Это было несложно. К концу шестого дня я был менее

голоден, чем во второй вечер. Но я знаю, и вы тоже знаете людей, которые решили бы, что совершили преступление, оставь они своих родных или сотрудников на такой срок без еды. Но при этом каждый из них спокойно позволил бы этим же людям оставаться и шесть дней, и шесть недель, и порой шестьдесят лет без искренней похвалы — той самой, в которой многие нуждаются почти так же сильно, как в пище.

Когда Альфред Лант сыграл главную роль в пьесе «Воссоединение в Вене», он сказал: «Я ни в чем не нуждаюсь так сильно, как в поддержке своей самооценки».

Мы каждый день даем еду нашим детям, друзьям и сотрудникам. Но как же редко мы питаем их самооценку! Мы кормим их жареным мясом и картофелем, чтобы у них была энергия. Но отказываем при этом в словах похвалы или благодарности, которые звучали бы в душе каждого долгие годы подобно пению утренних звезд.

Некоторые из читателей, прямо сейчас, видя эти строки, восклицают: «Старье! Сопли! Глупость! Подхалимство! Я все это уже пробовал. Это не работает, по крайней мере, с умными людьми».

Конечно, грубая лесть работает только с определенными людьми. Она поверхностна, эгоистична и неискренна, а потом чаще всего приводит к неудаче — иначе и быть не может. Да, некоторые люди настолько голодны до благодарности, что готовы проглотить все что угодно, как умирающий

от голода человек станет есть и траву, и кишашую опарышами рыбу.

Почему, например, брачные аферисты братья Мдивани достигли такого ошеломляющего успеха на свадебном рынке? Почему самозваные «принцы» смогли жениться на двух знаменитых красавицах и звездах экрана, и на всемирно известной примадонне, и на светской львице Барбаре Хаттон с ее миллионами? Почему? Как им это удалось?

«То, почему Мдивани так действовали на женщин, — писала Адела Роджерс Сент-Джонс в статье для журнала „*Либерти*“, — многие годы остается для общества тайной.

Пола Негри, женщина мира, знаток мужчин и великая артистка, однажды попыталась мне объяснить секрет их очарования. Она сказала: „Среди мужчин я больше никогда не встречала настолько искусных льстецов. А в наш трезвый и остроумный век искусство лести почти забыто. В этом, уверяю тебя, и есть секрет братьев Мдивани. Я это знаю“.

Даже королева Виктория поддавалась лести. Дизраэли<sup>1</sup> признался, что, общаясь с ней, буквально забрасывал королеву комплиментами. Но Дизраэли был одним из самых искусных и изворотливых людей, которые когда-либо управляли широко раскинувшейся Британской империей. В своем деле он был гением. То, что получалось у него, необязательно получится у вас или у меня. В отдаленной

---

<sup>1</sup> Бенджамин Дизраэли (1804–1881) — премьер-министр Великобритании, писатель.

перспективе лесть принесет вам больше вреда, чем пользы. Подхалимство по сути своей фальшиво, а потому, как и фальшивые банкноты, однажды принесет вам проблемы в тот момент, когда вы решите им воспользоваться.

В чем же разница между похвалой и лестью? Ответ очень прост. Первая искренна, вторая — нет. Одна идет от души, другая — сквозь зубы. Первая беззаветна, вторая эгоистична. Первую любят все, вторую — никто.

Не так давно я видел бюст генерала Обрегона в Чапультепекском дворце в Мехико. На пьедестале были вырезаны мудрые слова генерала: «Не бойтесь врагов, которые нападают на вас. Бойтесь друзей, которые вам льстят».

Нет, нет и еще раз нет! Я не предлагаю вам никому льстить! Вовсе нет. Я предлагаю жить по-новому. Давайте повторю. *Я предлагаю жить по-новому.*

На стене Букингемского дворца при короле Георге V были вывешены шесть заветов. Один из них гласил: «Научи меня обходиться без дешевой похвалы и не слышать ее в свой адрес». Такова суть лести: дешевая похвала. Однажды я прочитал другое определение, которое тоже хочу здесь привести: «Лесть — это точно высказывание другому человеку того, что он думает о себе».

«На каком бы языке вы ни говорили, — сказал Ральф Уолдо Эмерсон<sup>1</sup>, — ваши слова всегда раскроют лишь то, кем вы являетесь на самом деле».

---

<sup>1</sup> Ральф Уолдо Эмерсон (1803–1882) — американский эссеист, поэт, философ и общественный деятель.

Если бы лесты хватало, все давно бы ее освоили и превратились в специалистов по отношениям между людьми.

Когда мы не думаем о какой-то конкретной проблеме, то 95 процентов времени проводим, думая о себе. Если мы перестанем думать о себе на какое-то время и начнем думать о хороших качествах других людей, нам не придется обращаться к дешевой и фальшивой лесте, которую можно распознать, пожалуй, еще до того, как она прозвучит.

Эмерсон говорил: «Каждый человек, с которым я знакомлюсь, в какой-то степени мой наставник. И я у него учусь».

И если это было истиной для Эмерсона, то, возможно, это правда и для нас с вами? Давайте поменьше думать о своих достижениях и желаниях. Попробуем выяснить, что хорошего есть в других людях. И забудем о лесте. Будем честно и искренне хвалить. «Щедро и искренне выражайте свое одобрение» — и люди будут ценить ваши слова и хранить, словно сокровище, повторяя их всю жизнь, когда вы сами давным-давно о них позабудете.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

**«ТОГО, КТО НА ЭТО,  
СПОСОБЕН,  
ПОДДЕРЖИВАЕТ ВЕСЬ МИР.  
ТОТ, КТО НЕ СПОСОБЕН,  
ОСТАЕТСЯ В ОДИНОЧЕСТВЕ»**

**К**аждое лето я отправлюсь на рыбалку на север штата Мэн. Лично я очень люблю клубнику со сливками, но нахожу странным то, что рыбе по вкусу черви. Но когда я еду рыбачить, то не думаю о том, чего бы хотелось мне. Я думаю о том, что предпочитает рыба. Поэтому я не цепляю на крючок клубнику. Вместо этого я показываю рыбам червяка или кузнечика и спрашиваю: «Наверное, вам бы хотелось этого?»

Почему бы не придерживаться того же принципа с людьми?

Так поступил Ллойд Джордж<sup>1</sup>. Когда его спрашивали о том, как ему удалось остаться у власти

---

<sup>1</sup> Ллойд Джордж (1863–1945) — британский политический деятель, последний премьер-министр Великобритании от либеральной партии, близкий друг Уинстона Черчилля.

после того, как все лидеры военной поры — Уилсон, Орландо и Клеменсо — были давно позабыты, он отвечал, что, если чему и обязан тем, что остался на вершине, так это тому, что научился подбирать правильную наживку для рыбы.

Зачем говорить о том, чего хотим мы? Это так по-детски. Абсурдно. Конечно, вам интересно то, чего вам хочется. Невероятно интересно. Но только вам. Все остальные люди похожи на вас: им интересно то, чего хотят они.

Поэтому единственный способ повлиять на другого человека — это говорить о том, чего хочет он. И показать ему, как он может этого достичь.

Вспомните об этом завтра, когда попытаетесь заставить кого-нибудь что-нибудь сделать. Например, если вы хотите, чтобы ваш сын бросил курить, не ругайтесь и не говорите о своих желаниях. Но покажите ему, что из-за сигарет он может не попасть в бейсбольную команду или не пробежать стометровку первым.

Об этом важно помнить вне зависимости от того, с кем вы имеете дело — с детьми, телятами или шимпанзе. Приведу пример: однажды Ральф Уолдо Эмерсон и его сын пытались заставить теленка зайти в амбар. Но, как и все мы, они думали лишь о том, чего хотели сами: Эмерсон толкал, а его сын тянул. А теленок повел себя точно так же: он думал лишь о том, чего хотелось ему самому. А потому напрягся и упрямо отказывался уходить с пастбища. Горничная-ирландка заметила их затруднения. Она не смогла бы написать книгу или эссе, но как минимум в тот момент здравого смысла у нее оказалось больше,

чем у Эмерсона. Она подумала о том, чего хочет теленок, и засунула ему в рот большой палец. И пока теленок его сосал, осторожно завела его в амбар.

Все, что вы делали с момента рождения, вы делали только потому, что чего-то хотели. А как насчет пожертвования в сотню долларов Красному Кресту? Да, это тоже не исключение из этого правила. Вы пожертвовали сто долларов Красному Кресту, потому что хотели помочь и совершить красивый, бескорыстный и практически божественный жест. «Истинно говорю вам: так как вы сделали это одному из сих братьев Моих меньших, то сделали Мне»<sup>1</sup>.

Если бы это чувство не было для вас желаннее ста долларов, вы бы их не пожертвовали. Конечно, вы могли так поступить, потому что вам стыдно было отказаться или об этом попросил клиент. Но одно совершенно точно. Вы сделали пожертвование, потому что чего-то хотели.

Профессор Гарри Оверстрит в своей поучительной книге *«Воздействие на поведение человека»* говорит: «Мы действуем тогда, когда по-настоящему чего-то желаем. И лучший совет, какой можно дать человеку, который хочет на кого-то повлиять, будь то в школе, на работе, дома или в сфере политики, звучит так: сначала пробудите в другом человеке страстную потребность. Того, кто способен на это, поддержит весь мир. Тот, кто не способен, останется в одиночестве».

Эндрю Карнеги, нищий шотландский паренек, который начал с того, что зарабатывал два цента

---

<sup>1</sup> Евангелие от Матфея, 25:40.

в час, а в итоге раздал триста шестьдесят пять миллионов долларов, рано понял, что есть лишь один способ повлиять на людей — принимать во внимание то, чего хотят они. Он лишь четыре года отучился в школе, но научился общаться с людьми.

Вот пример: его невестка очень волновалась за своих сыновей. Они учились в Йеле и были настолько заняты собственными делами, что забывали написать домой и игнорировали письма, которые присылала им мать.

Тогда Карнеги предложил поспорить на сто долларов, что сможет получить от них ответ, даже не попросив об этом. Кто-то поддержал пари, и он написал племянникам пространное письмо, между делом упомянув в постскриптуме, что посылает каждому по пять долларов.

Деньги, однако, он прилагать не стал.

Вскоре «дорогой дядя Эндрю» получил ответ. Додумать его содержание, я полагаю, вы сможете сами.

Завтра вы захотите убедить кого-нибудь что-нибудь сделать. Но прежде, чем заговорить, остановитесь и спросите себя: «Как мне заставить его *захотеть* это сделать?»

Этот вопрос не позволит опрометчиво бросаться к людям с бесполезной болтовней о собственных желаниях.

Я снимаю бальный зал одного нью-йоркского отеля на двадцать вечеров каждый год, чтобы провести серию лекций. И вот однажды мне внезапно сообщили, что стоимость аренды поднимается

почти в три раза. Я узнал об этом в тот момент, когда билеты уже напечатали и распространили, а реклама курсов запущена.

Конечно, я не хотел платить больше, но какой смысл был общаться с представителями отеля и рассказывать о своих желаниях? Их интересовало лишь то, чего хотели они. Пару дней спустя я отправился на встречу с управляющим.

«Я был шокирован вашим письмом, — сказал я, — но не могу вас винить. Оказавшись на вашем месте, наверное, я написал бы что-то подобное. Ваш долг, как управляющего этим отелем, обеспечить ему максимальную прибыль. Если вы этого не делаете, то вас уволят. А теперь давайте возьмем лист бумаги и запишем преимущества и недостатки, с которыми вы столкнетесь, если будете настаивать на повышении стоимости».

После этого я провел посередине листа линию и озаглавил левую колонку «Преимущества», а правую — «Недостатки».

Первым пунктом преимуществ я записал «свободный бальный зал». А потом сказал: «Вы сможете сдавать бальный зал для танцев и мероприятий. Это большой плюс, ведь вы получите значительно больше денег, чем заплатил бы я. Если я в это время займу ваш бальный зал на двадцать вечеров, вы упустите возможность заработать значительную сумму денег.

Давайте посмотрим на недостатки. Во-первых, вместо того чтобы повесить мне стоимость аренды, вам придется ее понизить. Точнее вы вообще не получите денег, потому что столько заплатить

я не в состоянии. А потому буду вынужден вести занятия в другом месте.

Но это еще не все. Мои лекции привлекают в ваш отель множество образованных и культурных людей. Для вас это отличная реклама, верно? На самом деле, даже если вы потратите пять тысяч долларов на объявления в прессе, то не сможете привлечь столько же людей, сколько могу я своими курсами. А это ведь очень ценно».

Записав недостатки, я передал лист бумаги управляющему и сказал: «Я очень надеюсь, что вы всерьез подумаете над этим предложением и потом сообщите о своем решении».

На следующий день мне прислали письмо, в котором сообщалось, что аренда будет повышена лишь на 50 процентов вместо 300. Обратите внимание, я добился этого, не сказав ни слова о том, чего хотел бы сам. Все это время говорил о том, что нужно другому человеку, и о том, как ему это получить.

Предположим, я поступил бы так, как все мы поступаем обычно. Ворвался бы в его кабинет и вскричал: «Вы собираетесь повысить аренду на 300 процентов, прекрасно зная, что реклама и билеты уже были выпущены? Триста процентов! Неслыханно! Абсурдно! Я не стану платить».

И что было бы дальше? Начался бы жаркий спор, а вы знаете, чем они обычно заканчиваются. Даже если бы я убедил управляющего, что он не прав, гордость с трудом позволила бы ему поддаться и отступить.

Приведу один из лучших советов, которые когда-либо давались в отношении искусства человеческих

отношений. «Если и существует секрет успеха, — сказал Генри Форд, — то он заключается в способности встать на место другого человека и увидеть все с его точки зрения так же хорошо, как и со своей собственной».

Этот совет так хорош, что мне хочется его повторить: «Если и существует секрет успеха, то он заключается в способности встать на место другого человека и увидеть все с его точки зрения так же хорошо, как и со своей собственной».

Это настолько просто и очевидно, что любой поймет эту истину с первого слова. Но 90 процентов людей на Земле все равно игнорируют ее 90 процентов времени.

Привести пример? Посмотрите на письма, которые будут завтра утром лежать на вашем столе. Вы обнаружите, что бóльшая часть из них игнорирует эту вершину здравого смысла.

Посмотрите на то, что написал руководитель из рекламного агентства с филиалами по всему континенту. Это послание получили управляющие местных радиостанций по всей стране.

(В скобках я привожу свою реакцию на каждый параграф.)

*«Господину N*  
*Город N,*  
*штат Индиана*

*Уважаемый мистер N!*  
*Компания „...“ хочет удержать лидирующую по-*  
*зицию среди рекламных агентств в сфере радио».*

(Покажите хоть одного человека, кому не плевать на то, чего хочет ваша компания? Меня беспокоят мои проблемы. Банк лишает меня права выкупа на дом, жучки подъедают алтей, вчера обвалился фондовый рынок, утром я проспал, Джонсы вчера не позвали в гости, а еще врач сказал, что у меня гипертония, неврит и перхоть. И что потом? Я прихожу в офис с утра, уже на нервах, просматриваю почту и вижу, как какой-то молокосос из Нью-Йорка разглагольствует о том, чего хочет его компания. Бам! Если бы он только осознал, какое впечатление производит подобное письмо, то ушел бы из рекламного бизнеса и стал бы гнать самогон.)

*«Именно объявления наших клиентов по всей стране стали основой стабильной работы сети радиостанций. Последовательное увеличение времени вещания год за годом удерживает нас в числе главных рекламных агентств страны».*

(Вы важные, богатые и лучше всех? И что? Мне начхать, даже если вы лучше, чем «Дженерал Моторс», «Дженерал Электрикс» и армия США, вместе взятые. Если бы мозгов у вас было хоть вполовину столько же, сколько у умственно-отсталой птички, вы бы осознали, что меня интересует моя важность, а не ваша. Из-за разговоров о ваших невероятных успехах я чувствую себя униженным и ничтожным.)

*«Мы хотим предоставить нашим клиентам возможность при подготовке рекламы использовать последние технологии в сфере радиовещания».*

*(Вы хотите! Вы хотите. Непрошибаемые тупицы. Мне неинтересно, чего вы хотите, или чего жаждет Муссолини, или о чем мечтает Бинг Кросби. Запомните хорошенько — меня интересует только то, чего хочу я. А вы в своем абсурдном письмишке еще ничего об этом не сказали.)*

*«В связи с этим просим вас поместить компанию „...“ в список предпочтений как адресата для еженедельной информации о работе станции „...“. Агентству будут важны любые подробности для рационального распределения времени вещания».*

*(«Список предпочтений»! Наглец! Сначала заставил меня почувствовать себя никчемным из-за разговоров о вашей крутой компании, а потом попросил поместить в список «предпочтений»! И даже «пожалуйста» не добавил!)*

*«Скорый ответ на это письмо с последними деталями вашей работы будет обоюдно полезен».*

*(Дурень! Ты прислал мне дешевую, как под копирку написанную бумажку, каких вы послали по стране больше, чем осенью опадает*

листьев, и тебе хватает наглости просить меня в тот момент, когда я переживаю из-за давления, ипотеки и насекомых, сесть и написать тебе в ответ нормальное письмо? И ответ тебе нужен «скорый»! В каком это смысле? Я вообще-то занят не меньше твоего — или мне хотя бы *нравится* так думать. И раз уж мы заговорили об этом, кто дал тебе право мне приказывать?.. Что там еще было? «Обоюдно полезен»? Ну наконец-то ты хотя бы попытался встать на мое место. Но я что-то не вижу пояснений, зачем мне это нужно и что мне это даст.)

*«Искренне Ваш,*

*господин Y,*

*руководитель отдела радиовещания.*

*P. S. Приложенная к письму перепечатка статьи из „Вестника Растакого-то города“ может быть вам интересна. Возможно, вы захотите распространить эти материалы в эфире вашей радиостанции».*

(Наконец-то в постскриптуме вы догадались упомянуть о чем-то, что может быть полезно мне. А почему вы не начали с этого? И какой в этом смысле? Любой рекламщик, который способен написать подобное послание, явно страдает от поражения продолговатого мозга. Вам нужно не мое ответное письмо с информацией о нашей радиостанции, а хорошая доза йода.)

А если человек, который посвятил жизнь рекламе и предстает перед другими как специалист в искусстве влияния на людей, написал подобное письмо, то чего нам ждать от мясника, пекаря или производителя гвоздей?

Вот еще одно письмо, которое написал управляющий крупного грузового терминала одному из моих учеников, Эдварду Вермилену. Как подобное письмо повлияет на адресата? Прочитайте его, и я расскажу.

*Корпорация «А. Зерегас Санс»  
Фронт-стрит, дом 28  
Бруклин, Нью-Йорк*

*Вниманию господина Эдварда Вермилена*

*Уважаемый г-н!*

*Работа на нашей станции по приему грузов ограничена из-за того, что большая часть товара приходит к нам после обеда. Это приводит к задержкам, переработкам наших сотрудников, опозданию рейсов и, в некоторых случаях, к задержке доставки. Десятого ноября мы получили от вашей компании 510 единиц товара, которые добрались до нас лишь в 16:20.*

*Мы просим вас поспособствовать нам в преодолении нежелательных последствий, которые могут возникнуть в результате позднего получения груза. Можем ли мы попросить вас о том, чтобы в тот*

*день, когда вы отправляете товары в таких объемах, вы либо пригоняли грузовик раньше, либо доставляли нам часть груза до полудня?*

*В случае если вы согласитесь на это, ваши грузовики будут более оперативно возвращаться, а ваши товары продолжать свой путь в тот же день, когда были получены.*

*Искренне ваш,  
Д. Б., управляющий*

Прочитав это письмо, господин Вермилен, менеджер по продажам в корпорации «А Зерега Санс», отправил его мне со следующим комментарием: «Это письмо произвело эффект, обратный тому, на который было рассчитано. В начале описываются проблемы терминала, которые, честно говоря, нас мало волнуют. А предложенное решение, видимо, по умолчанию должно быть удобным для нас. Лишь в последнем абзаце указывается, что если мы согласимся, то наши грузовики будут возвращаться быстрее, а товары — двигаться дальше в день получения.

Иными словами, то, что нам интереснее всего, упомянуто в последнюю очередь, и в целом это письмо скорее вызывает желание поспорить, чем посодействовать».

Попробуем переписать и улучшить это письмо. Не будем тратить время на рассказы о наших проблемах. Вспомним слова Генри Форда и попробуем увидеть все с чужой точки зрения так же ясно, как и со своей собственной.

Вот как можно было бы написать. Возможно, это не самый блестящий вариант, но разве он не лучше предыдущего?

*Господину Эдварду Вермилену,  
Корпорация «А Зерега Санс»  
Фронт-стрит, дом 28  
Бруклин, Нью-Йорк*

*Уважаемый господин Вермилен!*

*Вот уже четырнадцать лет ваша компания является одним из важных для нас клиентов. Мы благодарны вам за это и хотим предоставить быстрый и эффективный сервис, которого вы заслуживаете. Однако с сожалением вынуждены отметить, что не можем этого сделать в тех случаях, когда крупный груз от вас приезжает после обеда, как это было десятого ноября. Почему? Потому что многие из наших клиентов также отправляют грузы поздно. Естественно, из-за этого случаются задержки. Ваши грузовики задерживаются, а порой и дальнейшее продвижение груза тоже.*

*Это плохо. Очень плохо. Как этого избежать? Присылать грузы до полудня в тех случаях, когда это возможно. Тогда ваш транспорт будет двигаться дальше, грузом сразу же начнут заниматься, а наши сотрудники смогут вовремя уйти домой и насладиться на ужин вкуснейшими макаронами, которые вы производите.*

*Пожалуйста, не воспринимайте это письмо как жалобу и не думайте, что я указываю вам, как*

вести бизнес. Это письмо появилось лишь из желания оказывать вам услуги более эффективно.

Когда бы ни прибывали ваши товары, мы всегда стараемся сделать все возможное, чтобы как можно быстрее ими заняться.

Вы занятой человек. Пожалуйста, не затрудняйте себя ответом на это письмо.

Искренне ваш,  
Д. Б., управляющий

Тысячи агентов в наши дни топчут улицы за гроши, вечно уставшие и недовольные. Почему? Потому что всегда думают лишь о том, чего хотят они. Они не осознают, что мы с вами ничего не хотим покупать. Если бы хотели, пошли бы и купили. Но мы всегда заинтересованы в решении наших проблем. И если мы убедимся, что чьи-то услуги или товар нам помогут, продавать их не придется. Мы купим. Покупатель любит *покупать*, а не чувствовать, что ему продают.

Но при этом многие годами пытаются продать что-нибудь клиенту, не пытаясь понять, чего он хочет на самом деле. Например, я живу в Форест-Хиллс, небольшом районе с частными домами в центральной части штата Нью-Йорк. Однажды, торопясь на станцию, я встретил риелтора, который многие годы покупал и продавал недвижимость на Лонг-Айленде. Он отлично знал Форест-Хиллс, так что я не преминул спросить у него, из чего на самом деле построен мой оштукатуренный

дом — из металлической сетки или из пустотелого кирпича. Он сказал, что не имеет понятия, и добавил, что я могу позвонить в объединение Форест-Хиллс Гарденс и все выяснить там. Но это я и так знал. На следующее утро я получил от него письмо. Может быть, он написал о том, что меня интересовало? Выяснение этой информации заняло бы у него минуту. Но нет. Он снова написал мне, что я могу сам им позвонить, а потом поинтересовался, может ли заняться моей страховкой.

Он не хотел мне помогать. Его интересовал только он сам.

Нужно было дать ему пару экземпляров чудесных книжек Вэша Янга, *The Go-Giver* («Даритель») и *A Fortune to Share* («Счастье делиться»). Если бы он прочитал их и воспользовался описанной в них философией, то заработал бы в тысячу раз больше.

Профессионалы делают одни и те же ошибки. Несколько лет назад я пришел на прием к известному в Филадельфии отоларингологу. Даже не взглянув на мои миндалины, он сперва спросил, чем я занимаюсь. Мое горло его вообще не интересовало, зато интересовала чековая книжка. И больше всего врача беспокоило не то, чем он может помочь мне. Его интересовало, сколько он сможет из меня вытянуть. В итоге он ничего не получил. Я вышел из его кабинета, преисполнившись презрения.

Мир полон подобных людей — их волнует лишь собственная выгода. Поэтому редкий человек, который бескорыстно пытается помочь другим, получает огромное преимущество. У него мало

соперников. Оуэн Д. Янг<sup>1</sup> говорил: «Человеку, который может встать на место другого и понять, как этот другой мыслит, нет нужды волноваться о своем будущем».

Если, прочитав эту книгу, вы научитесь лишь одному — стараться всегда думать о точке зрения другого человека и представлять мир так, как его видит он, если вы научитесь только этому, то я смогу смело считать эту книгу одним из главных достижений моей жизни.

Большинство людей получает высшее образование, учится понимать Вергилия или совершать сложнейшие вычисления, но не понимает, как работает их собственный мозг. Например, однажды я обучал ораторскому искусству молодых студентов, которые устраивались на работу в «Карьер Корпорейшн» в Ньюарке, штат Нью-Джерси. Эта организация занимается вентиляцией офисных зданий и театров. Один из парней пытался убедить остальных поиграть в баскетбол. Вот что он сказал: «Скорее на улицу — я так хочу играть в баскетбол. Обожаю эту игру, но в последнее время в спортзале мало людей, и мне не набрать команду. Но однажды это получилось, правда, мне тогда подбили глаз во время игры. Мне так хочется, чтобы вы сыграли со мной сегодня. Я очень, очень хочу поиграть в баскетбол».

Сказал он хоть что-нибудь о том, чего хотите вы? Наверное, вам не очень хочется идти в спортзал,

---

<sup>1</sup> Оуэн Янг (1874–1962) — американский промышленник, дипломат, юрист.

куда никто не ходит? Вам плевать, чего хочет он. Вы вот точно не хотите заработать фингал.

Мог ли он показать вам, как добиться того, чего вы хотите, отправившись в спортзал? Безусловно. Вот список того, что вы могли бы получить. Энергия. Здоровый аппетит. Ясный разум. Веселье. Развлечение. Баскетбол, в конце концов.

Повторю мудрый совет профессора Оверстрита: «Сначала пробудите в другом человеке страстную потребность. Того, кто способен на это, поддержит весь мир. Тот, кто не способен, останется в одиночестве».

Один из учащих на моем тренинге переживал из-за своего сына. Мальчик был очень худеньким и отказывался нормально есть. Родители поступали так же, как все остальные, — ругали его и ныли: «Мама хочет, чтобы ты съел то и это», «Папа хочет, чтобы ты вырос сильным мужчиной».

Волновало ли это мальчика? Не больше, чем христианина время поста в Рамадан.

Даже упомянутая мной горничная-ирландка не стала бы ждать от трехлетки реакции, которая свойственна его тридцатилетнему отцу. Вот только этот самый отец ждал именно ее. Абсурд! Наконец, он сам это понял. И тогда спросил себя: «Чего хочет мой сын? Как мне увязать его желания с моими?»

Оказалось, довольно просто — стоило только начать об этом думать. У его сына был велосипед, на котором мальчик обожал кататься по тротуару рядом с их домом в Бруклине. А дальше по улице жил гроза для всех мальчишек, как сказали бы

в Голливуде, — парнишка постарше, который отбирал у мальчика велосипед и сам на нем катался.

Сынишка каждый раз прибегал к маме в слезах, и она была вынуждена выходить на улицу, прогонять хулигана и возвращать малышу велосипед. Это происходило почти каждый день.

Чего хотел мальчик? Не надо быть Шерлоком Холмсом, чтобы догадаться. Его гордость, злость, желание ощутить себя важным — все самые сильные эмоции требовали отмщения. Ему хотелось залепить этой «грозе» в нос. И отец сказал мальчику, что он однажды сможет задать хулигану взбучку, если только будет есть все, что предложит мама. Когда отец дал сыну это обещание, проблема с недоеданием исчезла. Мальчик ел шпинат, тушеную капусту, соленую рыбу — все, что дадут, лишь бы стать сильнее и поквитаться с тем, кто так часто его унижал.

Разобравшись с этой проблемой, отец столкнулся со следующей — у мальчика была неприятная привычка мочить постель.

Он спал в одной кровати с бабушкой. По утрам, когда та просыпалась и трогала простыню, она говорила: «Смотри, Джонни, что ты опять натворил ночью».

Джонни отвечал: «Нет, это не я. Это ты».

Ругань, шлепки, попытки пристыдить, слова о том, что мама его не так воспитывает, — ничто не действовало. И родители спросили: «Как нам заставить сына *захотеть* перестать мочить постель?»

Чего же хотел сам Джонни? Во-первых, спать в пижаме, как папа, а не в ночной рубашке, как

мама. Бабушка настолько устала от его ночных сюрпризов, что с удовольствием предложила подарить Джонни пижаму, если они прекратятся. Во-вторых, он хотел спать в своей кровати. Бабушка была не против.

Мама отвела его в универмаг в Бруклине, подмигнула продавщице и сказала: «Этот юный джентльмен хочет кое-что приобрести».

Продавщица заставила его почувствовать себя важным, просто спросив: «Молодой человек, чем я могу вам помочь?»

Он как будто стал выше ростом и ответил: «Я хочу купить себе кровать».

Когда Джонни показали ту кровать, которую и собиралась купить его мама, та снова подмигнула продавщице, и девушка убедила мальчика купить именно ее.

Кровать доставили на следующий день; и в тот вечер, когда отец вернулся домой, мальчик подбежал к двери с криком: «Папа! Папа! Поднимись наверх и посмотри на *мою* кровать, которую я купил!»

Отец, осматривая покупку, поступил по заветам Чарльза Шваба: он «искренне и щедро выразил свое одобрение».

А потом спросил: «Новую постель ты мочить не станешь?»

«О нет, нет! Конечно, не стану!»

Джонни выполнил свое обещание, и в этом ему помогла проклюнувшаяся гордость. Это была *его* постель. *Он сам* ее купил. И теперь он носил пижаму — как настоящий мужчина. Ему хотелось вести себя, как мужчина — и он вел.

Еще один отец, К. Т. Дачманн, инженер телефонии, тоже мой ученик, не мог заставить свою трехлетнюю дочь завтракать. Ругань, мольба и другие родительские методы не действовали. Так что родители задали себе вопрос: «Как нам заставить ее *захотеть* этого?»

Малышка любила подражать маме и чувствовать себя взрослой. Поэтому однажды утром родители подставили ей стул и позволили приготовить завтрак. В нужный момент отец заглянул на кухню, где возилась дочка, и услышал ее слова: «Смотри, папа, сегодня я делаю нам хлопья».

В то утро она съела целых две порции, и убеждать ее не пришлось. Ей это было интересно. Девочка почувствовала себя значимой и в приготовлении завтрака обнаружила возможность самовыражения.

Уильям Винтер однажды отметил, что «самовыражение — это доминирующая потребность человеческой природы». Почему мы не используем это в бизнесе? Почему бы, когда у нас появляется гениальная идея, не попробовать заставить другого человека возиться с ней как с собственной? Если она ему понравится, может быть, он даже «съест две порции».

Не забывайте: «Сначала пробудите в другом человеке страстную потребность. Того, кто способен на это, поддержит весь мир. Тот, кто не способен, останется в одиночестве».

КРАТКО:

## ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ПОЛЬЗУ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ

1. Если вы хотите извлечь из этой книги максимум пользы, то у меня к вам только одно, но очень важное требование. Куда более значимое, чем любые правила и техники. И если вы этому требованию не соответствуете, вам не поможет и тысяча подсказок о том, как и чему учиться. А если соответствуете, то вам не понадобятся советы о том, как извлечь из книги максимум пользы, вы и так это делаете.

Что же это за волшебное требование? Вот оно: *глубокое, непреодолимое желание учиться и энергия, которую вы готовы потратить на то, чтобы улучшить свою способность общаться с людьми.*

Как же развить в себе это желание? Постоянно напоминая, насколько эти принципы для вас важны. Представьте себе, как они помогут вам в гонке за более крупным социальным

и финансовым капиталом. Повторяйте себе снова и снова: «Моя популярность, мое счастье и мой доход напрямую зависят от моей способности общаться с людьми».

2. Сначала прочтите главу быстро, чтобы ухватить общую идею. Скорее всего, вам захочется тут же начать следующую. Не стоит — разве что вы не читаете эту книгу просто для развлечения. Но если вы хотите более эффективно общаться с людьми, вернитесь в начало и *внимательно перечитайте главу*. В итоге это сэкономит вам время и поможет добиться больших результатов.
3. *По ходу чтения останавливайтесь и думайте над тем, что прочли*. Спросите себя, как и когда вы сможете применить приведенные советы. Такое чтение даст гораздо больший эффект, чем бешеные скачки по строчкам.
4. *Читайте с красным карандашом или ручкой в руке. Когда вам попадется совет, который можно применить, обязательно подчеркните его*. Если советов несколько, подчеркивайте каждое предложение или оставляйте пометки на полях. Это сделает чтение интереснее, а после вы легко найдете в книге что-то нужное.
5. Я знал человека, который работал администратором крупного страхового концерна

целых пятнадцать лет. Каждый месяц он читал все страховые контракты, которые выпустила его компания. Да, одни и те же бумаги, месяц за месяцем, год за годом. Почему? Потому что на опыте понял, что только так сможет четко понимать, сколько эти контракты им приносят.

Почти два года я писал книгу о публичных выступлениях. Но даже мне периодически приходится возвращаться к тому, что я сам когда-то написал, чтобы вспомнить какой-то момент. Скорость, с которой мы забываем информацию, просто поразительна.

*Поэтому, если вы хотите получить от этой книги реальную и долгосрочную выгоду, не воображайте, что будет достаточно быстренько прочитать ее один раз. Закончив чтение, вам нужно будет каждый месяц посвящать ей еще несколько часов. Держите ее на рабочем столе. Просматривайте как можно чаще. Постоянно вдохновляйте себя теми богатыми возможностями для развития, которые в ней сокрыты. Помните, что применение изложенных в ней принципов может войти в бессознательную привычку только в том случае, если вы будете постоянно ее перечитывать, анализировать и применять эти советы в реальной жизни. Других способов нет.*

6. Бернард Шоу однажды сказал: «Если вы будете учить человека чему-нибудь, он никогда не научится». Шоу был прав. Обучение — это

*активный процесс. Мы обучаемся, когда что-то делаем. Поэтому, если вы хотите научиться применять принципы из этой книги, делайте что-нибудь. Применяйте их каждый раз, когда есть возможность. А иначе вы очень быстро их забудете. Только знание, которое применяется на практике, задерживается в голове.*

Скорее всего, вам будет сложно. Даже мне частенько бывает непросто применить принципы, за которые я выступаю. Например, когда вы расстроены, гораздо проще критиковать и ругаться, чем попытаться понять, что случилось, с точки зрения другого человека. Гораздо проще указывать на ошибки, а не искать повод для похвалы. Куда естественнее говорить о своих желаниях, а не о том, чего хочет другой человек. И так далее. Поэтому, пока вы читаете эту книгу, не забывайте — вы не просто перевариваете какую-то информацию. Вы пытаетесь сформировать новые привычки. Да, вы примеряете новый образ жизни. А для этого требуется ежедневное упорство.

*Обращайтесь к этим страницам почаще. Считайте, что это ваш учебник по человеческим отношениям. И когда у вас появляется конкретная проблема, будь то отношения с ребенком, попытка убедить в чем-то жену или желание удовлетворить раздраженного клиента, пытайтесь противостоять тому, что естественно, сдерживайте импульсивную реакцию. Она чаще всего ошибочна. Вместо*

*этого пролистайте книгу и найдите те абзацы, которые выделили при чтении. А потом действуйте по написанному и наблюдайте за тем, как вокруг творится волшебство.*

7. Предложите платить жене, сыну или бизнес-партнеру доллар каждый раз, когда нарушаете конкретный принцип. Превратите свое обучение в веселую игру.
  
8. Президент одного из крупных банков на Уолл-Стрит, выступая однажды перед моими ученики, описал весьма эффективную систему саморазвития. Он не получил серьезного образования, но при этом был одним из главных финансистов Америки. Тогда он признался нам, что своим успехом обязан в основном той системе, которую сам и придумал. Я опишу ее ниже его словами, настолько точно, насколько смогу вспомнить.

«Многие годы я веду ежедневник, в который записываю все то, что сделал за день. Семья никогда не отвлекает меня в субботу вечером, потому что все знают: я посвящаю его рефлексии, осмыслению и оценке прошедшей недели. После ужина я ухожу, открываю ежедневник и думаю над всеми встречами, беседами и интервью за прошедшие семь дней. Я спрашиваю себя: какие ошибки я совершил? что я сделал правильно и как я мог сделать это еще лучше? какие уроки я могу извлечь из этого опыта?

Частенько результаты меня не радуют. Иногда я в очередной раз сажусь в лужу. Но время идет, и ошибок становится меньше. Теперь мне порой даже хочется одобрительно похлопать себя по спине после очередного сеанса самоанализа. Такая система саморазвития, которую я исповедую многие годы, сделала для меня больше, чем любое из других моих достижений.

Во-первых, мне стало гораздо проще принимать решения. А во-вторых, я по-настоящему научился обращаться с людьми. Я от всей души рекомендую ее попробовать».

*Почему бы не внедрить похожую систему в отношении принципов этой книги и их применения? Вот что вы получите в итоге, если попробуете.*

*Во-первых, вы начнете заниматься самообразованием, а это интересно и поистине бесценно.*

*Во-вторых, вы обнаружите, что ваша способность встречаться и общаться с людьми растет и развивается, как могучее дерево.*

9. В конце книги вы найдете дневник. В него следует записывать то, чего вы добились, применяя принципы, изложенные в этой книге. Будьте конкретны. Указывайте имена, даты, результаты. Подобные записи вдохновят вас стараться больше. И представьте, как приятно будет просмотреть их однажды вечером несколько лет спустя!

Итак, вот что надо делать, чтобы извлечь из этой книги максимум пользы:

1. Пробудите в себе глубокое и упорное желание научиться принципам человеческих отношений.
2. Читайте каждую главу дважды и лишь потом переходите к следующей.
3. По ходу чтения останавливайтесь и спрашивайте себя, как вам применить тот или иной принцип.
4. Подчеркивайте и выделяйте важные идеи.
5. Просматривайте книгу минимум раз в месяц.
6. Применяйте ее принципы при каждой возможности. Пусть эта книга станет вашим справочником по решению ежедневных проблем.
7. Превратите обучение в игру и платите кому-нибудь из друзей по доллару каждый раз, когда вас подловят на нарушении одного из принципов.
8. Раз в неделю анализируйте свои достижения. Спрашивайте себя, какие ошибки вы совершили, в чем добились улучшения, какие уроки извлекли.
9. Ведите дневник в конце книги, записывая, как и когда вы применяли ее принципы.

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ**  
**ШЕСТЬ СПОСОБОВ**  
**ПОНРАВИТЬСЯ**  
**ЛЮДЯМ**

---

## ГЛАВА ПЕРВАЯ

# ПОСТУПАЙТЕ ТАК — И ВАМ ВЕЗДЕ БУДУТ РАДЫ

**З**ачем читать эту книгу, чтобы узнать, как обрести друзей? Почему бы не поучиться у того, кто достиг в этом деле величайшего мастерства? О ком я говорю? Скорее всего, вы не раз видели этого мастера на улице. Подойдите к нему чуть поближе — и он начнет вилять хвостом. Если остановитесь и погладите — чуть из шкуры не выпрыгнет, чтобы показать вам, как вы ему нравитесь. И вы будете знать, что за этим проявлением симпатии нет никаких скрытых мотивов, ведь никто не собирается продавать вам недвижимость или охмурять вас.

Вам никогда не приходило в голову, что собака — единственное животное на земле, которое не зарабатывает себе на жизнь? Курица должна нести яйца, корова — давать молоко, а канарейка — петь. Но собака живет в сытости и тепле лишь за то, что любит вас.

Когда мне было пять лет, папа купил мне маленького щеночка за пятьдесят центов, и тот стал радостью моего детства. Каждый день в половину пятого вечера он выходил во двор и садился у дома,

уоставившись на дорогу своими прекрасными глазами. Стоило только ему слышать мой голос или увидеть, как я размахиваю сумкой, он срывался с места и на бешеной скорости бежал вверх по холму, лишь бы поприветствовать меня прыжками радости и счастливым лаем.

Типпи был моим постоянным спутником целых пять лет. Пока однажды ночью, которую я никогда не забуду, не погиб в нескольких метрах от меня. Его убила молния. Смерть Типпи стала главной трагедией моего детства.

Ты никогда не читал книг по психологии, Типпи. Тебе это было не нужно. Но по какому-то божественному наитию ты всегда знал, что за два месяца можно завести больше друзей, чем за два года, если быть искренне заинтересованным в людях, а не пытаться заинтересовать их собой. Давайте я повторю. *Вы можете завести больше друзей за два месяца, чем за два года, если будете искренне заинтересованы в людях, а не попытаетесь заинтересовать их собой.*

Но и я, и вы прекрасно знаем тех, кто живет кое-как и постоянно пытается заставить других людей интересоваться им.

Конечно, это не работает. Людям вы не интересны. И я им не интересен. Утром, днем и вечером они интересуются только собой.

Нью-Йоркская телефонная компания провела подробное исследование разговоров своих абонентов, чтобы выяснить, какое слово те используют чаще всего. Да, вы угадали. Это личное местоимение. «Я». «Я». «Я». Его употребили 3990 раз в 500 телефонных разговорах. «Я». «Я». «Я». «Я». «Я».

Если вы думаете, что интересны людям, задайте себе вопрос: если вы умрете сегодня вечером, сколько человек придет к вам на похороны?

Почему люди должны быть заинтересованы в вас до того, как вы будете заинтересованы в них? Возьмите карандаш и запишите ответ ниже:

Если мы просто пытаемся произвести впечатление на людей, заинтересовать их собой, у нас никогда не будет искренних друзей. Потому что настоящую дружбу так не заводят.

Наполеон пробовал, и вот что он сказал Жозефине, когда видел ее в последний раз: «Жозефина, всю жизнь мне везло так, как мало кому на Земле. И меж тем в этот час ты единственный человек, на которого я могу положиться». А ведь историки сомневаются и в этом.

Почивший Альфред Адлер, знаменитый венский психолог, написал книгу «Наука жить». И вот строки оттуда: «Именно человек, незаинтересованный в окружающих, страдает в жизни больше всего и больше всего травмирует других. В этих людях кроется причина всех ошибок человечества».

Вы можете прочитать бесчисленное количество трудов по психологии и не обнаружить в них слов,

более важных для нас с вами, чем эти. Я не люблю повторять, но цитата Адлера настолько насыщена смыслом, что я приведу ее еще раз курсивом:

*«Именно человек, незаинтересованный в окружающих, страдает в жизни больше всего и больше всего травмирует других. В этих людях кроется причина всех ошибок человечества».*

Однажды я записался на курсы по короткой прозе в университете Нью-Йорка, и на одном из занятий выступал редактор «Кольерса». Он сказал, что может выбрать любой из десятков текстов, которые каждый день оказываются у него на столе, и по паре параграфов понять, любит автор людей или нет. «Если автор не любит людей, — подчеркнул он, — люди не полюбят его истории».

Этот маститый редактор дважды прерывал лекцию и извинялся за то, что читает нам проповедь. «Я говорю то же, что сказал бы вам пастор. Но прошу вас, запомните, вам нужно интересоваться людьми, если вы хотите стать успешными писателями».

Если это работает в литературном творчестве, то не сомневайтесь — общения с людьми это тоже касается.

Я провел вечер в гримерке Говарда Терстона в вечер его последнего выступления на Бродвее. Того самого Терстона, которого признали великим магом и королем фокусов. Сорок лет он ездил по всему миру, снова и снова создавая иллюзии, интригуя публику и заставляя зрителей ахать от удивления.

Больше шестидесяти миллионов людей заплатили за билет на его шоу, и он получил почти два миллиона долларов чистой прибыли.

Я спросил господина Терстона о секрете его успеха. Образование тут было ни при чем, ведь он убежал из дома в детстве, стал бродягой, ездил в грузовых вагонах, спал в амбарах, ходил по домам и выпрашивал еду, а читать учился, глядя на таблички вдоль железнодорожных путей.

Может быть, он обладал глубинными познаниями в магии? Нет, он сказал мне, что о фокусах написаны сотни книг, и множество людей знали ничуть не меньше, чем он. Но у него было то, чего не было у других. Первое — способность показать себя при свете рампы. Он был настоящим шоуменом и знатоком человеческой природы. Все, что он делал, каждый жест, каждая интонация, приподнятая бровь — все это он репетировал заранее, и каждое его действие было выверено до секунды. Но помимо этого, Терстон искренне интересовался людьми. Он сказал мне, что многие фокусники смотрят на зрительный зал и говорят себе: «Что ж, этих деревенщин, этих идиотов надурить раз плюнуть». Но Терстон был совсем другим. Каждый раз, выходя на сцену, он говорил себе: «Я благодарен этим людям за то, что они пришли на меня посмотреть. Из-за них я могу зарабатывать на жизнь тем, что мне нравится. И для них я постараюсь выступить так хорошо, как только смогу».

Он заявил, что никогда не выходил на сцену, не повторив перед этим несколько раз: «Я люблю своего зрителя. Я люблю своего зрителя». Глупо?

Абсурдно? Вы можете думать так, как вам хочется. Я лишь передаю вам рецепт успеха одного из самых знаменитых магов в истории, никак его не комментируя.

Мадам Шуман-Хайнк<sup>1</sup> сказала мне то же самое. Несмотря на голод и страдания, несмотря на то, что жизнь ее была так трагична, что однажды она попыталась убить себя и своих детей, несмотря ни на что, она своим пением пробивала себе путь наверх, пока не стала, пожалуй, самой известной исполнительницей Вагнера, какую только знала публика. И она тоже призналась мне в том, что одним из секретов ее успеха был глубокий интерес к людям.

Тот же секрет был и у невероятной популярности Теодора Рузвельта. Его любили даже слуги. Темнокожий лакей Джеймс Эмос написал о нем книгу *Theodor Ruzvelt, Hero to His Valet* («Теодор Рузвельт — герой своего слуги»). На ее страницах Эмос обращается к одному показательному случаю:

*«Однажды моя жена спросила президента о том, как выглядят куропатки. Она никогда их не видела, и Рузвельт подробно их описал. Какое-то время спустя в нашем коттедже зазвонил телефон. [Эмос и его жена жили в маленьком домике на территории поместья Рузвельта в Ойстер Бэй.] Жена ответила, звонил сам господин Рузвельт. Он сказал, что звонит сообщить о том, что за ее*

---

<sup>1</sup> Эрнестина Шуман-Хайнк (1861–1936) — американская оперная певица австрийского происхождения.

окном разгуливает куропатка, и ей стоит взглянуть, чтобы как следует ее разглядеть. Такие мелочи были для него характерны. Проходя мимо нашего коттеджа, даже не видя нас, он всегда кричал: „О-о-о, Джеймс!“ или „О-о-о, Энни!“ Просто по-дружески здоровался и шел дальше».

Как могли работники его не любить? Как вообще кто-то мог его не любить?

Однажды Рузвельт оказался в Белом доме, когда там не было президента и госпожи Тафт. Он поздоровался со всеми прежними служащими Белого дома по имени, даже с посудомойками, и в этом жесте была вся его любовь к простым людям.

«Когда он увидел кухарку Элис, — писал Арчи Батт, — он спросил ее, печет ли она все еще кукурузный хлеб. Элис сказала, что только для слуг, а наверху его никто не ест».

«У них плохой вкус, — отчеканил Рузвельт, — и при встрече я скажу об этом президенту».

«Элис принесла ему кусочек хлеба на тарелке, и Рузвельт пошел в кабинет, жуя его на ходу и здороваясь с садовниками и работниками по дороге».

«Он обращался к каждому так же, как обратился бы в прошлом. Слуги продолжали шептаться об этом между собой, и Айк Хувер<sup>1</sup> со слезами на глазах сказал: “Это был наш единственный счастливый день за два года, и никто из нас не обменял бы его на стодолларовую купюру”».

---

<sup>1</sup> Айк Хувер — главный швейцар Белого дома с 1909 по 1933 год, всего прослужил в Белом доме 42 года.

Тот же глубокий интерес к проблемам других людей сделал доктора Чарльза Элиота одним из самых успешных президентов университета. Напомню, он возглавил Гарвард спустя четыре года после окончания Гражданской войны и ушел за пять лет до начала Первой мировой. Вот пример одного из его рабочих дней. Первокурсник Крэндон пришел в кабинет президента, чтобы взять пятьдесят долларов из студенческого кредитного фонда. Сумму ему выделили. «Я сердечно отблагодарил президента и направился к выходу, — здесь я цитирую самого Крэндона, — когда он вдруг попросил меня присесть. А потом, к моему удивлению, продолжил говорить: “Мне сказали, вы готовите еду у себя в комнате. Не думаю, что это так уж плохо, если вы можете раздобыть достаточное количество хороших продуктов. Когда я учился в колледже, то поступал так же. Вы никогда не делали рулет из телятины? Если взять правильный кусок мяса и хорошо его приготовить, получится отличное блюдо, потому что от него почти не бывает отходов. Так его готовил я”. Потом он рассказал мне, как выбирать телятину, как правильно ее варить, чтобы суп позднее превратился в студень, как нарезать и как потом разогревать, и как лучше есть в холодном виде».

По личному опыту я знаю, что человек может добиться внимания, помощи и сотрудничества от самых влиятельных людей Америки, просто проявив к ним искренний интерес. И вот как.

Много лет назад я проводил курс по прозе в Бруклинском институте искусств и наук. Мы хотели,

чтобы Кэтлин Норрис, Фанни Херст, Ида Тарбелл, Альберт Пэйсон Терхьюн, Руперт Хьюз и еще несколько известных занятых писателей приехали к нам и поделились своим опытом. Поэтому мы написали каждому о том, как восхищаемся их работой и как глубоко заинтересованы в том, чтобы послушать их советы и научиться секретам успеха.

Каждое из этих писем подписали полторы сотни студентов. Мы написали, что знаем: они заняты и у них времени нет подготовить лекцию. Поэтому приложили к письмам список вопросов о них и об их методах работы. Писателям это понравилось. А кому бы нет? И они вышли из дома и приехали в Бруклин, чтобы протянуть нам руку помощи.

Тем же способом я убедил Лесли Шоу, министра финансов при администрации Рузвельта, Джорджа Уикершэма, министра юстиции при администрации Тафта, Уильяма Дженнингса Брайдана, Франклина Делано Рузвельта и многих других великих людей выступить перед моими учениками на курсах по ораторскому мастерству.

Все мы, хоть мясник, хоть пекарь, хоть король, любим тех, кто нами восхищается. Возьмем немецкого кайзера. К концу Первой мировой войны он, наверное, был самым ненавистным человеком на свете. Даже собственный народ отвернулся от него, когда он сбежал в Голландию, чтобы спасти свою шкуру. Ненависть к нему была настолько велика, что миллионы людей были готовы растерзать его на куски или сжечь на костре. И среди всей этой безумной ярости один маленький мальчик

отправил кайзеру простое и искреннее письмо, полное доброты и восхищения. Мальчик написал, что мнение других его не волнует, для него Вильгельм навсегда останется императором. Кайзер был глубоко тронут его письмом и пригласил мальчика в гости. Тот приехал вместе со своей мамой, на которой Вильгельм впоследствии женился. Этому ребенку не нужно было читать книгу «Как заводить друзей и оказывать влияние на людей». Инстинктивно он и так знал, как это сделать.

Если мы хотим завести друзей, давайте будем делать что-нибудь для других людей. Делать то, что требует времени, энергии, альтруизма и предусмотрительности. Когда герцог Виндзорский был принцем Уэльским, ему нужно было отправиться в Южную Америку. Он несколько месяцев учил испанский язык, чтобы выступить перед местными жителями на их родном языке, и южноамериканцы полюбили его за это.

Многие годы я стремился узнать, когда у моих друзей день рождения. Как? Пусть я ни капельки не верю в астрологию, я раз за разом спрашивал, считает ли человек, что день рождения определяет наш характер и склонности, после чего уточнял, когда родился он сам. Если мне отвечали, например, «двадцать четвертого ноября», я продолжал повторять эту дату про себя: «Двадцать четвертое ноября, двадцать четвертое ноября...» Как только мы прощались, я записывал имя и дату рождения своего собеседника, а потом добавлял их в специальную записную книжку. В начале каждого

года я выписывал каждую дату в свой календарь. И в нужный день отправлял письмо или телеграмму. В какой восторг это приводит людей! Иногда оказывалось, что я чуть ли не единственный, кто вспомнил о празднике.

Если мы хотим завести друзей, давайте радостно и энергично приветствовать людей. Когда вам кто-то звонит, поступайте так же. Говорите «Алло!» тоном, который сразу даст понять, насколько вы рады поступившему звонку. Нью-йоркская телефонная компания обучает своих операторов произносить фразу «Назовите номер, пожалуйста» тоном, который означает «Доброе утро, мы рады вам помочь». Не забудьте об этом, когда завтра будете отвечать на звонок.

Работает ли подобная философия в бизнесе? Как думаете? Я могу привести миллион примеров, но у нас есть время только на два.

Чарльз Уолтерс, один из главных банкиров в Нью-Йорке, должен был подготовить закрытый отчет об одной корпорации. Он знал только одного человека, который обладал необходимой информацией и мог бы поделиться ей в короткий срок. Господин Уолтерс отправился на встречу с этим человеком — президентом крупной промышленной компании. Во время их встречи в кабинет заглянула женщина и сказала президенту компании, что сегодня у нее нет для него марок.

«Я собираю марки для моего двенадцатилетнего сына», — объяснил тот Уолтерсу.

Господин Уолтерс приступил к делу — сказал, зачем пришел, и начал задавать вопросы. Президент

отвечал размыто и неохотно. Ему и правда не хотелось говорить, и убедить его отвечать было невозможно. Встреча получилась короткой и бессмысленной.

«Честно, я не знал, что мне делать, — сказал господин Уолтерс, рассказывая об этом случае на моих курсах. — А потом вспомнил о том, что сказала секретарша. Марки, двенадцатилетний сын... И я вспомнил, что в международном отделе нашего банка хранятся марки со всех писем из стран со всех континентов.

На следующий день я позвонил своему собеседнику и сказал, что у меня есть марки для его сына. Как он меня встретил? С невероятным энтузиазмом. Даже если бы он баллотировался в конгресс, и тогда он не так радостно жал бы мне руку. Он улыбался и был добродушен. Разглядывая марки, он то и дело повторял: „Джордж будет в восторге. Вы только посмотрите! Это сокровище“.

Полчаса мы говорили о марках и его сыне, а потом он больше часа своего времени посвятил мне — и рассказал все, что я хотел знать. Мне даже не пришлось об этом просить. Сначала он поделился своими знаниями, а потом стал звонить подчиненным и расспрашивать их. Позвонил кому-то из партнеров. Завалил меня фактами, цифрами, отчетами и письмами. Мне повезло, как журналисту, нарвавшему на сенсацию».

И вот еще один пример.

С. М. Нэпл-младший из Филадельфии много лет пытался продать уголь крупной сети магазинов. Но ее владельцы продолжали закупать топливо

у поставщика из другого города и игнорировать попытки господина Нэпла. И вот однажды он выступил перед своими однокашниками на одном из моих занятий и разразился яростной отповедью в адрес сетевых магазинов, которые назвал проклятьем нации.

И при этом он искренне удивлялся, почему у него не покупают уголь.

Я предложил ему воспользоваться другой тактикой. В итоге мы устроили дебаты между учениками на тему «Чего от сетевых магазинов больше, пользы или вреда».

Нэпл, по моему предложению, занял позицию защитника магазинов, а после этого отправился прямиком к директору той самой сети, которую так отчаянно распекал. Он сказал: «Я пришел не продавать уголь. Я хочу попросить вас об одолжении». А потом рассказал о дебатах и добавил: «Я пришел к вам за помощью, потому что не знаю никого, кроме вас, кто смог бы мне помочь. Я очень хочу победить в этих дебатах и буду благодарен вам за любую помощь».

Конец истории расскажет сам господин Нэпл:

*«Я попросил директора уделить мне ровно одну минуту своего времени. После этого он согласился со мной встретиться. Когда я сказал, зачем пришел, он усадил меня на стул и беседовал со мной ровно час и сорок семь минут. А еще позвал другого руководителя, который написал книгу о сетевых магазинах. Он связался с национальной ассоциацией сетевых магазинов и раздобыл мне*

стенограммы дебатов на эту тему. Он считает, что сетевые магазины облегчают людям жизнь, и гордится своей работой. У него глаза светятся, когда он об этом говорит. И, скажу честно, я сам стал смотреть на мир по-другому. Тот разговор полностью изменил мою точку зрения.

Когда я уходил, он проводил меня до двери, приобнял за плечи, пожелал удачи на дебатах и попросил потом зайти и рассказать, как все прошло. Вот что он сказал мне напоследок: „Давайте еще раз встретимся весной. Я хочу заказать у вас уголь“.

Для меня это было практически чудом. Он предложил купить у меня уголь, хотя я даже не упоминал об этом. За два часа моего искреннего интереса к нему и его проблемам я получил отдачу больше, чем за десять лет попыток заинтересовать его мной и моим топливом».

Ничего нового вы не открыли, господин Нэпл. Очень давно, за сотню лет до рождения Христа, знаменитый римский поэт Публий Сир отметил: «Мы заинтересованы в других, когда они заинтересованы в нас».

Так что если вы хотите нравиться людям, то вот правило 1:

### **БУДЬТЕ ИСКРЕННО ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ОКРУЖАЮЩИХ.**

Если вы хотите стать более приятным в общении человеком, взаимодействовать с людьми

более эффективно, то прочитайте *The Return to The Religion* («Возвращение к религии») доктора Генри Линка. Пусть заголовок вас не пугает. Это не книга-проповедь. Ее написал известный психолог, который лично проконсультировал более трех тысяч человек, обратившихся к нему с личностными проблемами. Доктор Линк сказал мне, что мог бы с легкостью назвать книгу «Как развить свою личность». Потому что это главная ее тема. Поверьте, это интересное и развивающее чтение. Прочитав ее и начав применять рекомендации на практике, вы практически гарантированно улучшите навыки общения с людьми.

Если не найдете ее в библиотеке или книжном, попробуйте написать в издательство «Макмиллан Кампани».

ГЛАВА ВТОРАЯ

ЛЕГКИЙ СПОСОБ  
ПРОИЗВЕСТИ ПРИЯТНОЕ  
ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

**Н**е так давно я был на званом ужине в Нью-Йорке. Среди гостей присутствовала дама, которая недавно унаследовала состояние и теперь отчаянно пыталась произвести на всех приятное впечатление. Она потратила немалые средства на соболиный мех, бриллианты и жемчуг. Но совершенно забыла о своем выражении лица. А было оно кислым и эгоистичным. Эта дама не осознавала того, что известно каждому мужчине: выражение лица женщины гораздо важнее ее одежды. (Кстати, отличная фраза на тот случай, если вашей жене вдруг захочется купить шубу.)

Чарльз Шваб сказал мне, что его улыбка стоит миллион долларов. Он знал истину. Именно личность, харизма и способность нравиться людям были главными слагаемыми его удивительного успеха. А одной из самых приятных его черт является способность чарующе улыбаться.

Однажды я провел вечер с Морисом Шевалье<sup>1</sup> и, скажу честно, был разочарован. Мрачный и неразговорчивый, он оказался совсем не таким, как я ожидал. Пока, наконец, не улыбнулся. Мне показалось, из-за облаков показалось солнце. Наверное, если бы не эта улыбка, Морис Шевалье по-прежнему оставался бы столяром в Париже, следуя по стопам своего отца и братьев.

Действия говорят громче слов, а улыбка заявляет: «Ты мне нравишься. Ты делаешь меня счастливым. Я рад тебя видеть».

Поэтому все обожают собак. Они так рады нас видеть, что чуть из шкуры не выпрыгивают, когда виляют хвостом. Поэтому, конечно, мы им тоже радуемся.

Неискренняя усмешка? Нет. Это никого не обманет. Мы осознаем, что она механическая, и презираем ее. Я говорю о настоящей улыбке, согревающей сердце, идущей от души. О той улыбке, которая гарантирует хорошую цену на рынке.

Менеджер по персоналу крупного универмага в Нью-Йорке сказал мне, что лучше возьмет на работу продавщицей девушку, которая не окончила школу, но приятно улыбается, чем доктора философии с унылым лицом.

Председатель совета директоров одной из крупнейших американских компаний по производству резины сказал мне, что, по его наблюдениям, человек редко добивается успеха в том, что не приносит

---

<sup>1</sup> Морис Шевалье (1888–1972) — французский эстрадный певец и конферансье, актер кино.

ему удовольствия. Этот лидер промышленности не слишком доверял старому утверждению о том, что лишь упорная работа является волшебным ключиком, который распахнет двери к нашим желаниям. «Я знал людей, — сказал он, — которые добились успеха, потому что прекрасно проводили время, занимаясь собственным бизнесом. Позднее некоторых из них я видел в качестве наемных работников. У них ничего не получалось. Они не получали удовольствия и потерпели неудачу».

Вы должны с радостью общаться с другими людьми, если хотите, чтобы они с радостью общались с вами.

Я попросил тысячи бизнесменов постоянно улыбаться кому-нибудь в течение недели, а потом прийти в аудиторию и рассказать о результатах. Посмотрим, что из этого вышло. Вот письмо от Уильяма Б. Штейндхарта, члена Нью-Йоркской каменной биржи. И его случай не уникален. На самом деле он лишь один из сотен подобных.

«Я женат более восемнадцати лет, — пишет мистер Штейндхарт, — и за это время я редко улыбался жене и говорил ей дай бог дюжину слов с момента, когда просыпался и до ухода на работу. Я был одним из самых мрачных людей, когда-либо ходивших по Бродвею. Вы попросили меня описать мой опыт улыбки, и я решил выполнить вашу просьбу и улыбаться в течение недели. На следующее утро, причесываясь, я посмотрел на свое мрачное лицо в зеркале и сказал себе: “Билл, сегодня ты сотрешь с лица это уныние. Ты будешь улыбаться. И начнешь

прямо сейчас”. Садясь за стол позавтракать, я сказал жене: “Доброе утро, дорогая” — и улыбнулся.

Вы предупреждали, что она может удивиться. Что ж, вы недооценили ее реакцию. Она была в шоке. Поражена. Я сказал ей, что в будущем это станет моей привычкой, и вот уже два месяца улыбаюсь ей каждое утро. Одна перемена с моей стороны принесла в наш дом больше счастья за эти два месяца, чем за весь предыдущий год.

Теперь, уходя на работу, я говорю: “Доброе утро” лифтеру в нашем доме и улыбаюсь. Я приветствую консьержа улыбкой. Улыбаюсь кассиру в метро, когда прошу сдачу. И приходя на каменную биржу, я улыбаюсь тем, кто раньше никогда не видел моей улыбки.

Вскоре я увидел, что все улыбаются мне в ответ. Я стал встречать с улыбкой тех, кто приходит ко мне с жалобами. Я доброжелателен, когда слушаю их, и вижу, что изменений становится легче добиться. Улыбка приносит мне деньги, много денег каждый день.

Я делю кабинет с другим брокером. Один из его клерков — довольно молодой парень, а меня так порадовали мои последние успехи, что я решил поделиться с ним своей новой философией человеческих отношений. В ответ он признался, что когда впервые увидел меня, то решил, что я ужасный брюзга, и лишь недавно переменил мнение. Он сказал, что улыбка делает меня человечнее.

Еще я отказался от критики. Вместо ругани я хвалю и благодарю. Я перестал говорить о том, чего хочу. Я стараюсь смотреть на все с точки

зрения другого человека. В моей жизни произошла настоящая революция. Я стал совсем другим — более счастливым и богатым. Мое богатство основывается на дружбе и счастье — в конце концов, это единственное, что на самом деле имеет значение!»

Не забывайте, что это письмо написал умнейший брокер, который зарабатывает тем, что покупает и продает акции на Нью-Йоркской каменной бирже, а значит, занимается бизнесом в сфере, где 99 из 100 человек неспособны добиться успеха.

Вы не хотите улыбаться? Тогда вот что. В-первых, заставьте себя улыбнуться. Если вы в одиночестве, заставьте себя напевать или насвистывать какую-нибудь мелодию. Ведите себя так, как будто вы уже счастливы, и в итоге станете таким. Вот как об этом говорил профессор Уильям Джеймс из Гарварда:

«Действия вроде бы следуют за чувствами, но на самом деле все взаимосвязано. Направляя действие, которое проще контролировать волевым усилием, мы можем управлять, казалось бы, бесконтрольным чувством.

А потому способ достичь радости, даже если мы ее не чувствуем, состоит в том, чтобы вести себя и говорить так, как будто мы ее уже обрели».

Все в мире хотят счастья — и есть лишь один верный способ его найти. Это контроль своих мыслей. Счастье не зависит от внешних обстоятельств. Только от внутренних.

Не то, кем вы являетесь, что у вас есть, где вы живете и чем заняты, делает вас счастливым или несчастным. Только то, что вы об этом думаете. Например, два человека могут быть в одном и том же месте заняты одним и тем же. У обоих может быть примерно одинаковое общественное положение и достаток. Но при этом один из них будет счастлив, а второй — глубоко несчастен. Почему? Потому что у них разное отношение. Я видел среди китайских кули<sup>1</sup>, потеющих и трудящихся на изнуряющей китайской жаре за семь центов в день, столько же счастливых лиц, сколько я вижу на Парк-Авеню.

«Нет ничего ни плохого, ни хорошего в этом мире, — сказал Шекспир. — Есть только наше отношение к чему-либо».

Эйб<sup>2</sup> Линкольн однажды отметил, что «большинство людей счастливы ровно настолько, насколько себе позволяют». Он был прав. Не так давно я увидел яркую иллюстрацию этой истины. Я поднимался по лестнице на станции Лонг-Айленд в Нью-Йорке. Прямо передо мной тридцать или сорок ребятишек на костылях никак не могли подняться. Одного из них пришлось нести на руках. Я был поражен тем, как они смеялись и веселились. Я поговорил об этом с одним из их воспитателей. «О да, — ответил тот, — когда ребенок понимает, что на всю

---

<sup>1</sup> Кули — низкооплачиваемые неквалифицированные рабочие в Китае.

<sup>2</sup> Речь об Аврааме Линкольне, которого называли «Дядюшка Эйб».

жизнь останется калекой, то испытывает шок. Но, когда он приходит в себя, то обычно смиряется со своей судьбой и становится счастливее, чем обычные дети».

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

Я провел день с Мэри Пикфорд в то время, когда она готовилась к разводу с Дугласом Фэрбенксом. Скорее всего, окружающие думали, что она была невероятно несчастна. Но мне она показалась одним из самых спокойных и довольных людей, каких я вообще встречал. Она излучала счастье. В чем ее секрет? Мэри раскрыла его в тридцатипятистраничной брошюре, которая, возможно, вам понравится. Попробуйте найти в библиотеке *Why Not Try God* («Почему бы не обратиться к Господу?») Мэри Пикфорд.

Франклин Беттджер, бывший третий бейсмен<sup>1</sup> «Сэнт-Луис Кардиналс», а теперь один из самых успешных страховщиков в Америке, рассказал мне, что еще много лет назад осознал простую истину: человеку, который улыбается, всегда рады. Так что прежде, чем зайти к кому-нибудь в кабинет, он на мгновение останавливается и думает обо всем, за что благодарен, пока на его губах не расцветет искренняя улыбка. А потом открывает дверь, пока она не исчезла.

---

<sup>1</sup> Бейсмен — игрок обороняющейся команды в бейсболе.

Эта простая техника, как считает Беттджер, стала огромным подспорьем в его невероятном успехе в качестве продавца страховок.

Прочитайте мудрый совет от Элберта Хаббарда<sup>1</sup>. Но помните, что прочитать недостаточно, важно начать что-то делать:

*Выходя за порог, поднимайте подбородок, словно на вашей голове надета корона, и как следует вдыхайте. Наслаждайтесь солнечным светом, приветствуйте друзей с улыбкой и вкладывайте душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь непонимания и не тратьте время на мысли о недругах. Постарайтесь твердо решить, что бы вы хотели сделать, а потом, не меняя направления, двигайтесь прямо к цели. Не забывайте о том, чего вам так сильно хочется, и вскоре вы обнаружите, что бессознательно ловите возможности, которые позволят вам исполнить свои желания подобно морскому полипу, который выхватывает из течения именно то, что ему нужно для создания коралла. Представьте себе способного, полезного, предупредительного человека, которым хотите быть, и эта мысль постепенно превратит вас в такую личность. Мысль непревзойденна. Сохраняйте правильное отношение ко всему — будьте смелы, честны и радостны. Правильное мышление — ключ к творению. Истинные желания сбываются,*

---

<sup>1</sup> Элберт Хаббард (1856–1915) — американский писатель, издатель, художник.

*а искренние молитвы всегда бывают услышаны. Мы становимся такими, какими стремимся быть в сердце своем. Поднимите подбородок и высоко несите корону. Мы все — боги в стадии развития.*

Древние китайцы были умнейшими людьми, они отлично понимали этот мир. От них сохранилась поговорка, которую нам с вами стоит вышить золотыми нитками. Вот как она звучит: «Человек без улыбки не должен открывать лавку».

И к слову о лавках. Фрэнк Ирвинг Флетчер в одной из реклам, которую сделал для «Оппенгейм, Коллинз и Ко», поделился вот такой философией.

## ЦЕННОСТЬ УЛЫБКИ НА РОЖДЕСТВО

- Она ничего не стоит, но создает множество возможностей.
- Она обогащает того, кто видит ее, но не обедняет того, кто ей делится.
- Она длится мгновение, но порой остается воспоминание навечно.
- Никто не настолько богат, чтобы не нуждаться в ней, и даже самых бедных она делает богаче.
- Она создает счастье в доме, укрепляет добрую волю в бизнесе и является отличительным знаком дружбы.

- Он дарит отдых уставшим, свет надежды отчаявшимся и опечаленным и является лучшим природным противоядием от проблем.
- И при этом ее нельзя купить, выпросить, одолжить или украсть — потому что в ней нет ничего хорошего, если ее не отдали добровольно!
- И если в последние минуты рождественской лихорадки кто-то из наших продавцов слишком устанет, чтобы вам улыбнуться, можем ли мы попросить вас оставить нам свою улыбку?
- Потому что никто не нуждается в улыбке сильнее, чем тот, кто уже не может улыбнуться сам!

Поэтому если вы хотите нравиться людям, запомните правило 2:

**УЛЫБАЙТЕСЬ.**

## ГЛАВА ТРЕТЬЯ

# ЕСЛИ ВЫ ЭТОГО НЕ СДЕЛАЕТЕ, БЫТЬ БЕДЕ

**В** 1898 году в Рокленд-Каунти, штат Нью-Йорк, случилась трагедия. Погиб ребенок, и в этот день семья и соседи готовились к похоронам. Джим Фарли отправился в амбар, чтобы запрячь лошадь. Земля была покрыта снегом, воздух был холодным и колким. Лошадь давно не выводили на улицу, и в тот момент, когда Джим повел ее к поилке, она игриво дернулась, взметнув копыта в воздух, и убила хозяина. Поэтому крошечная деревушка Стоуни-Пойнт в ту неделю увидела не одну, а две похоронные процессии.

Джим Фарли оставил после себя вдову, троих сыновей и несколько сотен долларов страховки.

Его старший сын, тоже Джим, которому было тогда десять лет, пошел работать на кирпичный завод, где таскал песок, заливал смесь в формы и переворачивал кирпичи на бок, чтобы они высыхали на солнце. Этот мальчик никогда не учился. Но, как и многие ирландцы, он умел нравиться людям, а потому в будущем стал заниматься политикой — и за много лет развил удивительную

способность запоминать имена окружающих его людей.

Он никогда в жизни даже не заходил в школу; но в сорок шесть лет четыре колледжа присудили ему почетную степень, он стал председателем Национального демократического комитета и главным почтмейстером Соединенных Штатов.

Однажды я разговаривал с Джимом Фарли и поинтересовался секретом его успеха. Он ответил: «Упорный труд». И я ответил: «А если серьезно?»

После этого он спросил моего мнения. Я ответил: «Насколько мне известно, вы знаете имена десяти тысяч людей».

«Нет. Вы ошибаетесь, — ответил Фарли, — я знаю пятнадцать тысяч человек по именам».

Не думайте, что это нелепо. Потому что именно эта способность помогла господину Фарли водворить Франклина Делано Рузвельта в Белый дом.

За те годы, что Джим Фарли путешествовал в качестве агента гипсового концерна, и за то время, которое проработал секретарем городского совета в Стоуни-Пойнт, он придумал целую систему для запоминания имен.

Вначале она была очень простой. Познакомившись с кем-то, Фарли узнавал его полное имя, состав семьи, сферу бизнеса и политические взгляды. Все эти факты он запоминал — и на следующей встрече, даже если она случалась через год, мог хлопнуть знакомого по плечу, поинтересоваться делами жены и детей и спросить, цветет ли мальва в саду. Неудивительно, что в будущем ему удалось сделать то, о чем я расскажу дальше!

За несколько месяцев до начала президентской кампании Рузвельта Джим Фарли писал сотни писем ежедневно, рассылая их жителем западных и северо-западных штатов. Потом он сел на поезд и за девятнадцать дней посетил двенадцать штатов и проехал более тридцати двух тысяч километров, порой на двуколке, автомобиле или ялике. Он приезжал в город, встречался со своими знакомыми за обедом, завтраком, ужином или чаем и общался с ними по душам. А потом продолжал свой путь.

Вернувшись на восток, он написал по одному письму в каждый город, который посетил, и попросил предоставить ему список тех, с кем успел там пообщаться. В итоге он собрал тысячи имен — и при этом каждый из упомянутых в списке удостоился скромного подарка в виде личного письма от Джима Фарли. Каждое из них начиналось с приветствия: «Дорогой Билл» или «Дорогой Джо», и все письма были подписаны — «Джим».

Джим Фарли рано осознал, что среднестатистический человек больше заинтересован в собственном имени, чем в именах всех остальных людей на земле, вместе взятых. Запомните его имя и произносите с легкостью, и это будет ненавязчивый и очень эффективный комплимент. Но если забудете его или оговоритесь, то окажетесь в незавидном положении. Например, я однажды организовал открытые курсы по публичным выступлениям в Париже и отправил всем американцам, которые в тот момент жили в городе, приглашения. Французские машинистки, плохо знавшие английский, сами вписывали имена и сделали

ошибки. Один из приглашенных, управляющий крупного американского банка в Париже, написал мне гневный ответ, потому что его имя написали неправильно.

В чем была причина успеха Эндрю Карнеги?

Его называли королем стали, хотя о ее производстве он знал очень мало. На него работали сотни людей, которые гораздо лучше разбирались в этом процессе.

Но он знал, как обращаться с людьми, и именно это сделало его богатым. Еще в молодости он показал себя отличным организатором и гениальным лидером. К десяти годам он тоже обнаружил, насколько важным для каждого человека является его имя. И это открытие помогло ему найти союзников. Например, когда он еще был маленьким и жил в Шотландии, он нашел крольчиху. Та-дам! Вскоре та разродилась крольчатами, а Эндрю было нечем их кормить. Эндрю сказал мальчишкам, которые жили в том же районе, что если они нарвут достаточно клевера и одуванчиков, чтобы прокормить крольчат, то он назовет детенышей в их честь.

План сработал на отлично, и Карнеги запомнил это на всю жизнь.

Много лет спустя он заработал миллион, используя тот же подход в бизнесе. Например, он хотел продать стальные рельсы пенсильванской железнодорожной компании. Ее президентом тогда был Джей Эдгар Томсон. Так что Эндрю построил огромный сталелитейный завод в Питтсбурге и назвал его «Завод Эдгара Томсона».

Вот вам загадка. Сможете найти ответ? Когда железнодорожная компания Пенсильвании нуждалась в рельсах, где же их покупал Джей Эдгар Томсон? У «Сирс» или «Роубака»? Нет. Нет. Вы ошиблись. Еще варианты есть?

Когда Карнеги и Джордж Пуллман сражались за главенство в производстве спальных вагонов, король стали снова вспомнил о кроликах.

Центральная транспортная компания, которой управлял Эндрю Карнеги, боролась с компанией, которой владел Пуллман. Оба хотели заняться производством спальных вагонов для «Юнион Пасифик», демпинговали, пытаясь обогнать друг друга и лишиться любой возможности заработать. И Карнеги, и Пуллман поехали в Нью-Йорк, чтобы провести переговоры с директором «Юнион Пасифик». Однажды, встретив конкурента в отеле Сент-Николас, Карнеги сказал: «Добрый вечер, мистер Пуллман, вам не кажется, что мы делаем из себя дураков?»

«Что вы имеете в виду?» — спросил Пуллман.

Тогда Карнеги рассказал, что пришло ему в голову. Он предложил им объединиться. В ярких красках описал взаимную выгоду сотрудничества, а не борьбы. Пуллман слушал внимательно, но не был убежден до конца. Наконец, он спросил: «Как бы вы назвали новую компанию?», и Карнеги моментально ответил: «Конечно, “Пуллман Пэлас Кар”».

Лицо Пуллмана посветлело. «Приходите ко мне в номер, — сказал он. — Давайте все обсудим». Их беседа изменила историю промышленности.

Именно то, что Эндрю Карнеги запоминал имена друзей и партнеров по бизнесу, стало одним из секретов его успешного лидерства. Он гордился тем, что мог назвать многих из своих работников по имени. И он пользовался этим, когда сам руководил компанией. На его сталелитейных заводах не было ни одной забастовки.

Падеревский<sup>1</sup>, в свою очередь, всегда называл своего темнокожего повара «Мистер Купер», позволяя тому чувствовать себя важным. Пятнадцать раз Падеревский отправлялся в турне по Америке и с успехом выступал от побережья до побережья. И каждый раз он путешествовал в частном вагоне, а по вечерам, после концерта, один и тот же повар готовил ему еду. Ни разу за эти годы Падеревский не называл его в американской манере «Джорджем». Оставаясь верным своей старомодности, Падеревский обращался к нему «мистер Купер», и мистери Куперу это невероятно нравилось.

Люди так гордятся своими именами, что всеми силами хотят их увековечить. Даже грозный Ф. Т. Барнум<sup>2</sup>, разочарованный тем, что у него нет сыновей, которые продолжат его род, предложил своему внуку двадцать пять тысяч долларов, если тот добавит к фамилии Сили «Барнум».

---

<sup>1</sup> Игнаций Ян Падеревский (1860–1941) — польский пианист, композитор, государственный и общественный деятель, дипломат, занимал пост премьер-министра и министра иностранных дел Польши (1919).

<sup>2</sup> Финеас Тейлор Барнум (1810–1891) — общественный деятель, шоумен, создатель собственного цирка.

Двести лет назад богачи платили писателям, чтобы те посвящали им книги.

Библиотеки и музеи обязаны своими богатейшими коллекциями людям, которые не могли допустить, чтобы их имя стерлось из памяти человечества. Публичная нью-йоркская библиотека обладает коллекциями Астера и Ленокса. Музей Метрополитен увековечил имена Бенджамина Альтмана и Джей Пи Моргана. И почти в каждой церкви есть прекрасный витраж, на котором перечислены имена жертвователей.

Большинство людей не запоминают имена, потому что не тратят время и энергию на то, чтобы оставить их в своей памяти. Они придумывают себе оправдания, они слишком заняты.

Но вряд ли люди более заняты, чем Франклин Делано Рузвельт, который запоминал даже имена механиков, с которыми общался.

Приведу пример: в компании «Крайслер» создали особую машину специально для господина Рузвельта. Чемберлен вместе с механиком доставил ее в Белый дом. У меня есть письмо, в котором господин Чемберлен рассказывает об этом. «Я научил президента Рузвельта обращаться с машиной, полной непривычных приспособлений. А он научил меня тонкому искусству обращения с людьми.

Когда я позвонил в Белый дом, — пишет господин Чемберлен, — президент был весел и дружелюбен. Он назвал меня по имени, что было мне очень приятно, и невероятно поразил меня тем, что ему действительно интересно то, что я хотел

ему показать и рассказать. Машина была спроектирована таким образом, что ей можно управлять полностью вручную. Посмотреть на нее собралась целая толпа. Президент отметил: „Мне кажется, это чудесно. Нужно просто нажать на кнопку, и машина заводится, управлять ей очень легко. По-моему, это потрясающе, я не понимаю, за счет чего она движется. Было бы у меня время, я бы ее разобрал и посмотрел, как все устроено“.

Пока друзья и партнеры Рузвельта любовались машиной, он сказал: „Мистер Чемберлен, я очень ценю время и силы, которые вы потратили, занимаясь этим автомобилем. Это замечательная работа“». Ему понравился радиатор, особое зеркало заднего вида, часы, фары, обивка салона, расположение водительского кресла, чемоданы в багажнике, на каждом из которых была его монограмма. Другими словами, он уделил внимание каждой детали, на которую я потратил время. Он указал на каждую из них госпоже Рузвельт, госпоже Перкинс, министру труда и его секретарю. Он даже обратился к старому темнокожему швейцару: „Джордж, тебе точно захочется как следует позаботиться об этих чемоданах“.

Когда урок вождения закончился, президент повернулся ко мне и сказал: „Что ж, мистер Чемберлен, я заставил Совет федеральной резервной системы ждать меня полчаса. Пожалуй, мне пора возвращаться к работе“.

Я взял с собой в Белый дом механика. Когда мы приехали, его представили президенту. Они не разговаривали лично, и Рузвельт всего лишь раз

услышал его имя. Механик был скромным парнем и держался в стороне. Но перед тем, как уйти, президент посмотрел на него и поблагодарил за то, что тот приехал в Вашингтон. И ничего притворного в его благодарности не было. Он говорил искренне. Я это почувствовал.

Через несколько дней после возвращения в Нью-Йорк я получил от Рузвельта подписанное фото и короткую записку, где он вновь поблагодарил меня за помощь. Не знаю, где он взял на это время».

Франклин Делано Рузвельт знал, что один из самых простых, очевидных и важных способов завоевать доброе расположение — это запоминать имена людей и позволять им чувствовать себя важными. Но многие ли из нас так поступают?

В половине случаев нас кому-то представляют, мы болтаем пару минут и к моменту прощания не можем вспомнить, как зовут нашего собеседника.

Один из первых уроков для любого политика: «Запомнить имя избирателя — это путь к победе. Забыть его — путь в никуда».

Способность запоминать имена почти так же важна в бизнесе и общении, как и в политике.

Наполеон Третий, император Франции и племянник великого Наполеона, хвастался тем, что, несмотря на свои королевские обязанности, мог запомнить имя каждого, с кем встречался.

Каким образом? Легко. Если он не мог услышать имя, то просто говорил: «Прошу прощения.

Я не расслышал ваше имя». А потом, если оно было необычным, добавлял: «Как оно пишется?»

Во время разговора он повторял имя несколько раз и старался мысленно связать его с внешностью, выражением лица и характером собеседника.

Если это был важный человек, Наполеон делал еще кое-что. Оставшись в одиночестве, он записывал его на бумаге, сосредотачивался на нем, накрепко запоминал, а потом рвал записку. Так в его памяти оставалось не только звучание, но и написание имени.

Все это требует времени, но, как говорил Эмерсон, «хорошие манеры складываются из мелких жертв».

Так что, если вы хотите нравиться людям, запомните правило 3:

**ЗАПОМНИТЕ: ИМЯ ЧЕЛОВЕКА —  
САМОЕ ВАЖНОЕ И ПРИЯТНОЕ ДЛЯ НЕГО СЛОВО.**

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ЛЕГКИЙ СПОСОБ  
СТАТЬ ПРИЯТНЫМ  
СОБЕСЕДНИКОМ

**Н**е так давно меня позвали на ужин и партию в бридж. Лично я не играю в карты, и среди гостей была одна блондинка, которая тоже не играла. Она узнала, что я когда-то работал с Лоуэллом Томасом, еще до его карьеры на радио, и много путешествовал по Европе, помогая ему готовить лекции о путешествиях. Она сказала: «О, господин Карнеги, я так хочу, чтобы вы рассказали мне о тех чудесных местах, где побывали, и о том, что вы там видели».

Мы сели на диван, и она сказала, что недавно вернулась из Африки вместе с мужем. «Африка! — воскликнул я. — Как интересно! Я всегда хотел увидеть Африку, но ни разу там не бывал, если не считать суточной остановки в Алжире. Расскажите, вы ездили в саванну? Да? Как здорово! Я вам завидую! Поведайте мне об Африке».

Этого хватило на сорок пять минут. Она больше ни разу не спросила, где я был и что я видел. Она

не хотела слушать о моих путешествиях. Ей был нужен заинтересованный слушатель, чтобы она могла самовыразиться и рассказать о своих путешествиях.

Есть ли в этом что-то необычное? Нет. Многие люди подобны ей.

Например, не так давно я познакомился с прославленным ботаником на ужине, который устраивал нью-йоркский издатель Гринберг. Я никогда раньше не общался с ботаниками, и он меня очаровал. Я весь вечер слушал, как он рассказывает о гашише, Лютере Бербанке<sup>1</sup>, домашних садах и перечисляет невероятные факты о картошке. У меня самого есть небольшой домашний садик, и он смог дать мне несколько полезных советов.

Я уже упоминал, что мы были на ужине. Кроме меня, были еще как минимум дюжина гостей, но я нарушил все законы вежливости, не обращал на других внимания и общался только с ботаником.

Наступила полночь. Я попрощался со всеми и уехал. Ботаник повернулся к хозяину и отвесил мне несколько комплиментов. Я был «самым вдохновляющим», таким и сяким. Завершил свою похвалу он словами о том, что я был «самым интересным собеседником».

Интересным собеседником? Я? Почему? Я же вообще почти весь вечер молчал! Даже если бы

---

<sup>1</sup> Лютер Бербанк (1849–1926) — американский селекционер, садовод; создавал новые сорта для сельского хозяйства, а также необычные растения, например бескосточковую сливу.

я захотел, то не смог бы ничего сказать, не сменив тему, ведь о ботанике я знаю не больше, чем об анатомии пингвинов. Но вот что я делал: я слушал его. Потому что был искренне заинтересован. И он это почувствовал. Конечно, ему было это приятно. Искренне слушать кого-то — это лучшая похвала для любого человека. «Мало кто из людей, — написал Джек Вудфорд в книге «Неопытные в любви», — мало кто из людей не порадует восхищенному вниманию». Я дал ему не только восхищенное внимание. Я был «щедрым на похвалу».

Я сказал своему собеседнику, что мне было очень интересно и полезно с ним пообщаться, и это была правда. Я сказал, что хотел бы знать столько же, сколько знает он, и не слукавил. Я сказал, что мне бы хотелось, чтобы он показал мне поле или лес, — и это тоже было искренне. «Нам нужно увидеться снова», — добавил я и вновь не соврал.

Поэтому он решил, что я хороший собеседник, хотя на самом деле я был всего лишь неплохим слушателем, который позволил ему говорить.

В чем секрет успешной деловой встречи? Если верить гениальному ученому Чарльзу Элиоту, «в успешном деловом общении нет секретов. Искреннее внимание к тому, кто говорит с вами, очень важно. Нет ничего более приятного для собеседника».

Интересно, не правда ли? Не нужно четыре года учиться в Гарварде, чтобы узнать об этом. Но я знаю, и вы знаете бизнесменов, которые снимут дорогое

помещение, закупают товар по выгодной цене, красиво оформляют витрины, потратят сотни долларов на рекламу и наймут сотрудников, которые не умеют хорошо слушать, — продавцов, которые перебивают клиентов, спорят с ними, раздражают их и делают все, чтобы те не вернулись в магазин.

Возьмем, к примеру, опыт Джей Си Уоттона, о котором он рассказал на одной из наших встреч. Джей купил костюм в одном из универмагов Ньюарка, штат Нью-Джерси, неподалеку от моря. Костюм оказался неудачным — окрашенная ткань испортила ему воротник рубашки.

Вернувшись в магазин, он нашел своего продавца и рассказал о том, что случилось. Простите, я написал «рассказал»? Это преувеличение. Он *попытался* рассказать. Но не смог. Его перебили.

«Мы продали тысячи таких костюмов, — возразил продавец, — и вы первый жалуетесь».

Можете представить, каким тоном он это сказал. В нем сквозило отчетливо: «Вы лжете. Думаете, поймаете нас за руку? Я вам сейчас покажу».

В спор вмешался второй продавец. «Все темные костюмы окрашивают рубашки, — сказал он. — С этим ничего не поделаешь. Все дело в краске, она дешевая».

«К этому моменту я уже закипал, — пояснил нам господин Уоттон. — Первый продавец намекал, что я лгу. Второй фактически сказал, что я купил дешевку. Я разозлился. Мне хотелось сказать им, что они могут катиться к черту вместе со своим костюмом, но тут мимо прошел управляющий отделом. Он свое дело знал. И мое отношение моментально

изменилось. Из разгневанного человека я превратился в удовлетворенного клиента. Как ему это удалось? Вот как.

*Во-первых, он выслушал меня от начала до конца, не проронив ни звука.*

Во-вторых, когда я закончил, а продавцы снова начали высказываться, он стал спорить с ними *с моей точки зрения*. Он не только указал на то, что воротник рубашки точно окрасился из-за костюма, но и настоял на том, что ничего нельзя продавать, если клиент не будет этим полностью доволен.

В-третьих, он признал, что не знает, в чем причина, и сказал это очень просто: «Как бы вы хотели поступить с костюмом? Я готов на любой вариант».

Пару минут назад я был готов сказать им, что они могут забрать свой чертов костюм. Но теперь я ответил: «Мне просто нужен ваш совет. Пройдет ли это со временем? Можно ли с этим что-нибудь сделать?»

Он предложил поносить мне костюм еще неделю. Если ничего не изменится, я могу просто принести его обратно и получить другой взамен. Он извинился за доставленные мне неудобства.

Я вышел из магазина удовлетворенным. За неделю костюм пришел в порядок. И мое отношение к этому универсаму исправилось».

Неудивительно, что этот человек был управляющим. Что касается его подчиненных, уверен, они так и останутся... Я хотел написать, что они останутся продавцами на всю жизнь. Но нет, полагаю, их понизят до отдела упаковки, где им никогда больше не придется общаться с покупателями.

Неисправимый критикан, самый жесткий и непримиримый, зачастую смягчается в присутствии терпеливого сочувствующего слушателя. Того, кто будет молчать, пока раздраженный брюзга раздувается, как королевская кобра, и брызжет ядом. Несколько лет назад Нью-Йоркская телефонная компания столкнулась с самым злобным клиентом за всю свою историю. Он проклинал телефонисток. Бушевал. Угрожал выдернуть телефонные провода. Отказывался платить за услуги и утверждал, что ему их не оказывали. Писал в газеты. Бесконечно жаловался в общественный комитет и неоднократно обращался в суд.

В конце концов, один из самых опытных работников с возражениями отправился пообщаться с этим недовольным клиентом. Этот человек просто позволил яростному критику высказаться, наслаждаясь собственным величием. Представитель компании слушал, кивал и соглашался с его болью.

«Он разорялся почти три часа, — рассказал на одной из моих лекций этот человек. — А потом еще некоторое время. Я возвращался к нему четыре раза и перед последним визитом стал членом организации, которую он открыл. Он назвал ее „Ассоциация защиты абонентов“. Я все еще в ней состою и, насколько мне известно, являюсь ее единственным членом, кроме него самого.

Я слушал его и сопереживал всему, что он мне говорил. С ним никогда раньше так не разговаривали, и в какой-то момент он стал почти дружелюбным. То, из-за чего я к нему пришел, не всплыло

ни в первый, ни во второй, ни в третий визит. Но к четвертому я со всем разобрался, он оплатил все счета и впервые в истории своего конфликта с телефонной компанией забрал жалобы из комитета».

Без сомнения, этот человек считал себя крестоносцем, который защищает чужие права. Но на самом деле он просто хотел чувствовать себя важным. Жалобы и критика позволяли ему ощутить себя могущественнее. Но как только он добился внимания от представителя компании, его воображаемые проблемы растаяли в воздухе».

Однажды утром много лет назад сердитый клиент ворвался в кабинет Джулиана Детмера, основателя «Шерстяной компании Детмера», которая впоследствии стала крупнейшим поставщиком шерсти по всему миру.

«Он был должен нам пятнадцать долларов, — пояснил мне господин Детмер. — Клиент отрицал это, но мы знали, что он ошибается. Поэтому наш кредитный отдел настоял на том, чтобы он расплатился. Получив несколько писем от наших сотрудников, клиент собрался, приехал в Чикаго и ворвался в мой кабинет, чтобы сообщить, что он не только не собирается оплачивать счет, но и больше никогда в жизни не станет ничего у нас покупать.

Я терпеливо выслушал все, что он хотел сказать. Мне хотелось его перебить, но я понял, что так делать не следует. Так что я дал ему выговориться. Когда клиент успокоился и был готов выслушать меня, я спокойно сказал: „Спасибо, что приехали в Чикаго и лично пообщались со мной. Вы оказали

мне большую услугу. Раз наш кредитный отдел беспокоил такого прекрасного покупателя, как вы, сотрудники могут беспокоить еще кого-то, а я бы не хотел этого допустить. Поверьте, мне хотелось услышать вас еще сильнее, чем вам — поделиться со мной“.

Он явно не ожидал, что я скажу нечто подобное. Мне показалось, он был даже разочарован, ведь эта поездка в Чикаго была нужна, чтобы проучить меня, а в итоге я поблагодарил его за приезд. Я уверил его, что мы отменим пятнадцатидолларовый счет и забудем об этой истории, ведь куда вероятнее, что ошиблись наши клерки, которые заведуют тысячами сделок, а не он, аккуратно учитывающий доходы и расходы.

Я добавил, что понимаю, как он себя чувствует, и что на его месте я бы ощущал себя точно так же. И раз он больше не собирался покупать шерсть у нас, я порекомендовал ему несколько других компаний.

В прошлом, когда он приезжал в Чикаго, мы всегда обедали вместе, так что и на этот раз я пригласил его в ресторан. Он согласился, а когда мы вернулись в офис, сделал заказ куда крупнее предыдущих. Он вернулся домой, смягчившись, и, желая ответить нам такой же честностью, просмотрел свои счета, нашел неоплаченный и прислал нам оплату с извинениями.

Позднее, когда жена родила ему сына, он дал ему второе имя Детмер и оставался моим другом и клиентом нашей компании еще двадцать два года, до самой своей смерти».

Давным-давно бедный голландский мальчишка-иммигрант мыл окна в булочной после школы за пятьдесят центов в неделю. Его родные были так бедны, что каждый день он выходил на улицу с корзиной и собирал кусочки угля, которые упали в грязь там, где проходили телеги с топливом. Этот мальчик, Эдвард Бок, отучился в школе всего шесть лет. Однако впоследствии стал одним из самых успешных редакторов в истории американской журналистики. Как ему это удалось? Это долгая история, но о том, с чего он начал, можно рассказать быстро. Он применял на деле принципы, о которых я говорю в этой главе.

Он бросил школу в тринадцать лет и стал посыльным в «Вестерн Юнион» с жалованьем в шесть долларов и двадцать пять центов в неделю. Но об образовании Эдвард не забывал никогда. Он стал учиться сам. Экономил на проезде и обедах до тех пор, пока не накопил на энциклопедию о жизни великих американцев. А потом сделал нечто удивительное. Он прочел статьи о знаменитых соотечественниках и написал каждому из них, попросив рассказать побольше об их детстве. Эдвард был хорошим слушателем. Он побуждал великих людей рассказать о себе. Например, он написал генералу Джеймсу Гарфилду, который тогда баллотировался в президенты, и поинтересовался, действительно ли тот в детстве работал буксировщиком на канале. Гарфилд ответил. Эдвард спросил генерала Гранта об одной битве. Тот в ответ нарисовал ему карту и пригласил четырнадцатилетнего мальчика на ужин, после которого весь вечер беседовал с ним.

Эдвард написал Эмерсону и попросил рассказать о себе. Юный курьер «Вестерн Юнион» вскоре вступил в переписку со множеством знаменитостей: Эмерсоном, Филиппом Бруксом, Оливером Уэнделлом Холмсом, Лонгфелло, супругой Линкольна, Луизой Мэй Олкотт, генералом Шерманом и Джефферсоном Дэвисом.

Причем перепиской дело не ограничилось. Как только у Эдварда начался отпуск, многие из них пригласили его в гости. Опыт этих людей подарил ему невероятную уверенность. Эти мужчины и женщины поделились с ним видением и амбициями, которые перевернули его жизнь. И все это, осмелюсь повторить, стало возможным только благодаря применению принципов, которые мы с вами обсуждаем.

Айзек Маркоссон, наверное, самый известный в мире интервьюер знаменитостей, заявил, что многие не способны произвести хорошее впечатление, потому что не умеют внимательно слушать. «Они настолько обеспокоены тем, что скажут дальше, что не в состоянии никого услышать. Великие люди говорили мне, что предпочитают приятных слушателей приятным собеседникам. Но способность слушать других кажется еще более редкой, чем другие хорошие качества».

Не только великие люди жаждут хороших слушателей, обычные тоже.

Как один раз написали в «Ридерз Дайджест»: «Многие звонят врачу, когда им просто нужно выговориться».

В самые тяжелые дни Гражданской войны Линкольн написал старому другу в Спрингфилд, штат Иллинойс, и попросил его приехать в Вашингтон. Лидер нации пояснил, что хочет кое-что с ним обсудить. Его прежний сосед прибыл в Белый дом, и Линкольн проговорил с ним несколько часов, обсуждая будущую прокламацию об освобождении рабов. Он изучил все аргументы за и против подобного решения, прочел письма и газетные статьи. Кто-то осуждал его за проволочки в этом вопросе, другие боялись подобного решения. После долгой беседы Линкольн пожал соседу руку, пожелал доброй ночи и отправил обратно в Иллинойс, даже не поинтересовавшись его мнением. Все это время говорил он сам. Это помогло ему очистить разум. «Кажется, ему стало легче», — сказал тогда его старый друг. Линкольну был не нужен его совет. Ему нужен был дружелюбно настроенный слушатель, перед которым он мог бы облегчить душу. И такой же нужен всем нам, когда у нас проблемы. Частенько это все, что нужно раздраженному клиенту, обиженному сотруднику или отчаявшемуся другу.

Если вы хотите стать посмешищем, заставить людей презирать себя и стыдиться, то вот вам совет: просто никогда никого не слушайте. Постоянно говорите о себе. Если вам пришла в голову идея, пока говорил кто-то другой, просто перебейте его. Он не так умен, как вы. Зачем тратить время на его глупую болтовню? Просто оборвите его на середине фразы и высказитесь.

Знаете таких людей? Я, к сожалению, знаю. И самое потрясающее: имена некоторых из них можно найти в светском календаре.

Эти люди отравляют других скукой. Они опьянены собственным эго и чувством важности.

Человек, который говорит только о себе, ни о ком не думает. А тот, кто думает только о себе, как говорит доктор Николас Мюррей Батлер, президент Колумбийского университета, безнадежно необразован. «Этого не изменишь никакими условиями», — подчеркивает доктор Батлер.

Так что, если вы хотите быть хорошим собеседником, станьте внимательным слушателем. Как говорит супруга Чарльза Нортэма Ли, чтобы быть интересным, интересуйтесь другими. Задавайте вопросы, на которые другим будет приятно отвечать. Побуждайте собеседника рассказывать о себе и своих достижениях.

Помните, что тот, с кем вы говорите, в сто раз более заинтересован в себе, своих потребностях и проблемах, чем в ваших. Собственная зубная боль значит для него больше, чем голод в Китае, от которого погибают миллионы людей. Прыщик на собственном подбородке важнее для него, чем сорок землетрясений в Африке. Вспомните об этом, когда в следующий раз заведете с кем-то беседу.

Если вы хотите нравиться людям, запомните правило 4.

**БУДЬТЕ ХОРОШИМ СЛУШАТЕЛЕМ.  
ПОБУЖДАЙТЕ ДРУГИХ РАССКАЗЫВАТЬ О СЕБЕ.**

## ГЛАВА ПЯТАЯ

# КАК ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ЛЮДЕЙ

**В**се, кто встречался с Теодором Рузвельтом в Ойстер-Бэй<sup>1</sup>, были поражены разнообразием и размахом его знаний. «Будь то ковбой или берейтор, нью-йоркский политик или дипломат, — писал Гамалиэль Брэдфорд, — Рузвельт знал, о чем с ними поговорить». Как же он это делал? Очень просто. Когда Рузвельт знал, что должен встретиться с кем-то, то накануне вечером читал как можно больше о том, что будет интересно гостю.

Потому что Рузвельт, как и другие лидеры, знал, что *путь к сердцу человека лежит через разговор о том, что для того важнее всего.*

Гениальный Уильям Лайон Фелпс, некогда профессор литературы в Йеле, рано выучил этот жизненный урок.

«Когда мне было восемь лет и я приехал на выходные к моей тете Либби Линсли в Стрэтфорд, — пишет он в своем эссе о человеческой

---

<sup>1</sup> Ойстер-Бэй — город в штате Нью-Йорк, где родился Теодор Рузвельт.

природе, — однажды вечером к тете пришел мужчина средних лет. После вежливой беседы с хозяйкой он обратил свое внимание на меня. В тот момент я обожал лодки, и гость рассказывал о них невероятно интересно. После его ухода я восторженно поделился с тетей своими впечатлениями. Вот это гость! И как невероятно он заинтересован в лодках! Тетя сказала мне, что он адвокат из Нью-Йорка. И лодки его не интересовали ни малейшим образом. Я спросил, почему же тогда он весь вечер проговорил о них?

*„Потому что он джентльмен. Он увидел, что тебе интересны лодки, и говорил на ту единственную тему, которая доставила бы тебе удовольствие. Он постарался тебе угодить“».*

Уильям Лайон Фелпс добавил: «Я навсегда запомнил ее слова».

Я пишу эту главу, а передо мной лежит письмо от Эдварда Калифа, который занимается бойскаутами.

«Однажды мне понадобилась помощь, — пишет он. — Скаутская организация планировала большое мероприятие в Европе, и я хотел, чтобы президент одной из крупнейших корпораций в Америке оплатил поездку и затраты бойскаутов на путешествие.

К счастью, перед тем как встретиться с ним, я узнал, что он выписал чек на миллион долларов, а потом поместил его в рамку.

Так что первое, что я сделал, посетив его офис, это попросил показать мне этот чек. Миллион долларов! Я пояснил, что даже не думал о том, что кто-то может выписать такую сумму, и хотел бы рассказать

мальчикам о том, что видел реальный чек на миллион долларов. Он с удовольствием показал его мне. Я полюбовался и спросил его об обстоятельствах, которые привели к появлению этого чека.

Вы заметили, что господин Калиф не начал разговор с бойскаутов, мероприятия в Европе и *своей* просьбы? Он говорил о том, что интересовало собеседника. И вот чем дело кончилось:

«В какой-то момент он спросил меня, зачем я пришел. И я рассказал. К моему удивлению, он не только немедленно выполнил мою просьбу, но и сделал кое-что еще. Я попросил его отправить в Европу одного мальчика, а он оплатил поездку пятерым ребятам и мне, выписал мне кредитное письмо на тысячу долларов и предложил провести за границей семь недель. Кроме того, он передал мне послание для президентов подразделений *своей* компании, чтобы я в любой момент мог к ним обратиться. А еще сам встретил нас в Париже и показал город. С того момента он неоднократно предлагал работу родителям наших скаутов и продолжал помогать организации».

При этом я знаю, что, если бы не поговорил о том, что интересно ему, не «разогрел» его перед просьбой, мне было бы в десять раз сложнее к нему обратиться и получить хоть что-нибудь».

Как думаете, для бизнеса это полезный подход? Посмотрим. Поговорим о Генри Дюверной из «Дюверной и сыновья», одной из самых крупных пекарен в Нью-Йорке.

Господин Дюверной пытался договориться о поставках хлеба в один из нью-йоркских отелей.

Ради этого он четыре года раз в неделю звонил управляющему. Искал встречи с ним на мероприятиях. Он даже снял номер в этом отеле и жил там, пытаясь договориться о сделке. Но у него ничего не вышло.

«А потом, — сказал господин Дюверной, — я поучился тому, как общаться с людьми, и сменил тактику. Я решил узнать, что этому человеку интересно, что его по-настоящему захватывает.

Оказалось, он состоит в ассоциации отельеров Америки. Причем его невероятный энтузиазм помог ему стать президентом этой организации и ее международного отдела. Где бы ни проходили их встречи, он летел туда, пересекая горы, океаны и пустыни.

Поэтому, встретившись с ним в следующий раз, я начал разговор с ассоциации. Не представляете, как он отреагировал! Он целых полчаса восторженно рассказывал мне об организации отельеров. Я четко видел, что это его хобби и главная страсть. Перед тем, как покинуть его кабинет, я сам стал членом ассоциации.

Во время той беседы я ни словом не упомянул хлеб. Но несколько лет спустя стюард отеля позвонил мне и попросил привезти образцы продукции и подготовить коммерческое предложение.

„Не знаю, что вы сделали с нашим боссом, — сказал он мне при встрече, — но он к вам очень расположен!“

Вы представляете? Я четыре года околачивал порог этого человека, пытаясь договориться о сделке, и продолжал бы, если бы наконец не догадался

узнать, что *ему* интересно и о чем *ему* хочется поговорить».

Так что если вы хотите нравиться людям, то вот правило 5:

**ГОВОРИТЕ О ТОМ, ЧТО ИНТЕРЕСУЕТ  
ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА.**

## ГЛАВА ШЕСТАЯ

### КАК СРАЗУ ЖЕ ПОНРАВИТЬСЯ ДРУГИМ

**Н**а почте, на углу Тридцать третьей улицы и Восьмой авеню в Нью-Йорке, была очередь. Мне пришлось подождать. Было видно, что работнику невероятно скучно: он взвешивал конверты, отдавал марки, выписывал чеки и явно занимался подобной работой не один год. Так что я сказал себе: «Надо понравиться этому парню. Конечно, для того, чтобы это случилось, нужно сказать ему что-то приятное. И не о себе, а о нем. Так что я просил себя, что мне в нем действительно нравится. Это не самый простой вопрос, особенно если речь идет о незнакомце. Но в тех обстоятельствах ответ нашелся быстро. Я сразу увидел, что мне в нем действительно импонирует.

Так что пока он взвешивал мой конверт, я сказал ему: „Хотелось бы мне иметь такую же шевелюру, как у вас“».

Он посмотрел на меня настороженно, а потом расплылся в улыбке. «Знаете, волосы у меня уже не те», — скромно ответил он. Я уверил его, что, несмотря на то что раньше его прическа, возможно,

была еще более впечатляющей, сейчас она действительно производит впечатление. Работнику почты было очень приятно. Мы мило побеседовали, а напоследок он сказал мне: «Многим нравятся мои волосы».

Уверен, что в тот день на обед он пошел в приподнятом настроении. А вечером вернулся домой и рассказал жене о моем комплименте. И наверняка посмотрел в зеркало и сказал себе: «Какие же шикарные у меня волосы».

Однажды я рассказал об этой истории на публике. И один из слушателей потом спросил меня: «Чего вы хотели от него добиться?»

Чего я хотел от него добиться?! Серьезно?

Если мы настолько помешаны на себе, что не можем порадовать другого человека и сделать ему искренний комплимент, не пытаясь получить что-нибудь в ответ... Если наши души стали размером не больше яблока и уже не похожи на души человека... Что ж, мы неминуемо придем к неудачам, которых полностью заслуживаем.

Да, я хотел кое-чего добиться от работника почты. И я это получил. Ощущение, причем бесценное, что я сделал для него что-то, не заставляя его чувствовать себя обязанным. Попробуйте сделать так же. Это чувство останется в вашей памяти надолго, поверьте мне.

В человеческих отношениях есть один важнейший закон. Если мы будем его соблюдать, то у нас практически никогда не будет проблем. Более того, у нас будет множество друзей, и мы станем

счастливыми. Но стоит только его нарушить, как мы всего лишимся. Звучит он так: *всегда заставляйте других людей чувствовать себя важными*. Профессор Джон Дьюи, как я уже упоминал, говорил, что желание ощутить себя важным — самое сильное для человека. А профессор Уильям Джеймс подмечал, что глубочайшая установка человеческой природы — жажда похвалы. И как я сам уже говорил, именно это отличает нас от животных. Именно эта потребность — причина появления цивилизации.

Философы многие тысячелетия обсуждают правила человеческих взаимоотношений, но за все это время результатом их измышлений стала лишь одна важнейшая установка. Она не то что не нова — она стара как мир. Зороастрийцам она была известна три тысячи лет назад, когда они еще поклонялись огню. Конфуций двадцать четыре века назад говорил об этом в Китае. Лао-Цзы, основатель даосизма, рассказывал о ней своим ученикам. Будда на берегах Гана говорил об этом за пятьсот лет до Христа. А на страницах священных индуистских трудов она появилась еще на тысячу лет раньше. Иисус девятнадцать веков назад проповедовал ее в Иудее. Причем он свел ее к одной-единственной мысли и создал, пожалуй, самое важное правило в мире: «Поступай с другими людьми так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой».

Вы хотите одобрения тех, с кем общаетесь. Хотите, чтобы они узнали вашу истинную ценность. Хотите чувствовать себя важным в своем маленьком мире. Вас не интересует дешевая неискренняя лесть, но вы жаждете искреннего признания. Вы

хотите, чтобы ваши друзья и союзники были, как говорит Чарльз Шваб, щедры на похвалу. Все мы этого хотим.

Так давайте соблюдать золотое правило и поступать с другими так, как хотим, чтобы они поступали с нами.

Как, где и когда? Ответ: всегда и везде.

Например, в «Радио-сити» я спросил у сотрудника номер кабинета Генри Сувэйна. Одетый в униформу с иголки, он важно поделился со мной информацией. Четко и ясно ответил: «Генри Сувэйн. (Пауза.) Восемнадцатый этаж. (Пауза.) Кабинет 1816».

Я пошел к лифту, а потом остановился, вернулся и сказал: «Я хочу поблагодарить вас за то, как вы мне ответили. Так четко и ясно. Как будто вы актер. Это необычно».

Лучась от удовольствия, сотрудник объяснил мне, зачем делал паузы и почему они вообще должны быть в речи. От моих слов у него как будто галстук завязался поровнее, а я, пока ехал на лифте на восемнадцатый этаж, почувствовал, что сделал свой вклад в общую копилку человеческого счастья.

Не нужно ждать, когда вы станете послом во Франции или председателем комитета в каком-нибудь обществе по защите лосей. Просто начинайте применять философию похвалы в обычной жизни. И вы увидите, что творите настоящее волшебство.

Если, например, официантка принесла вам пюре вместо заказанной картошки фри, попробуйте сказать: «Прошу прощения за беспокойство,

но я бы предпочел картофель фри». Девушка ответит, что вы ничуть ее не побеспокоили, и заменит заказ, потому что вы проявили уважение.

Фразы вроде «извините за беспокойство», «будьте так добры», «не могли бы вы, пожалуйста» и «спасибо» — это проявления вежливости, которые смазывают шестеренки нашей монотонной жизни. А еще говорят о хорошем воспитании.

Приведу еще один пример. Может быть, вы читали один из романов Холла Кейна? Например, «*В поисках света*»? Миллионы людей читали его книги. Он был сыном кузнеца. В школе он прочился не больше восьми лет, а умер богатейшим в истории писателем.

И вот о чем я хочу рассказать: Холл Кейн обожал сонеты и баллады, поэтому поэзия Данте Габриеля Россетти была для него любимейшей. Он даже написал эссе, которое прославляло достижения Россетти, и отправил ему копию текста. Россетти был в восторге. «Наверняка тот, кто настолько впечатлен моими способностями, — сказал себе Россетти, — должен и сам чего-то стоить». Поэтому он пригласил этого мальчика из семьи кузнеца к себе, в Лондон, на должность секретаря. Это событие изменило жизнь Холла Кейна. Потому что на этой работе он каждый день встречался с писателями и поэтами. Вдохновленный ими, он сам стал писать и добился славы, которая увековечила его имя в истории.

Его дом, замок Гриба на острове Мэн, стал Меккой для туристов со всех сторон света. И он оставил наследство в два с половиной миллиона долларов.

Однако кто знает, возможно, он умер бы в бедности и безвестности, если бы не написал знаменитому поэтому о том, как им восхищается.

Такова неизмеримая сила искренней сердечной похвалы.

Россетти считал себя важным, и это неудивительно. Почти каждый считает себя невероятно важной персоной.

Это касается не только людей. Каждый народ тоже так думает.

Вы считаете, что вы превосходите японцев? Правда в том, что японцы считают, что превосходят вас. А возможно, некоторые из них, особенно строгих взглядов, будут в ярости, если увидят, что белый мужчина танцует с его соотечественницей.

Может быть, вы думаете, что вы важнее, чем индусы? На здоровье. Но миллион индусов чувствуют себя настолько важнее вас, что они даже не станут трогать пищу, на которую упала ваша тень, посчитав ее испорченной.

Может, вы думаете, что заткнете за пояс эскимосов? Я не запрещаю вам так считать, но не хотите ли вы прежде узнать, что они думают о вас? Даже среди них есть ленивые люди, которые отказываются работать. И таких ребят эскимосы зовут «белыми» — и более уничижительного термина в их языке нет.

Каждый народ считает, что превосходит остальные. И эта уверенность не только подпитывает патриотизм, но и становится причиной войн.

Истина заключается в том, что практически каждый человек, с которым вы сталкиваетесь,

считает, что в чем-то вас превосходит. И путь к его сердцу лежит через умение аккуратно дать ему понять, что вы искренне осознаете его важность в его собственном маленьком мире.

Вспомните слова Эмерсона: «Каждый человек, с которым я знакоюсь, в какой-то степени мой наставник. И я у него учусь».

Самое печальное во всем этом вот что: часто те, у кого и повода нет чувствовать себя лучше других, пытаются перебить внутреннее ощущение своего несоответствия, постоянно привлекая к себе внимание. Что, на самом деле, вызывает лишь раздражение и тошноту у окружающих.

Как сказал Шекспир: «Но человек, но гордый человек, что облечен минутным, кратковременным величием и так в себе уверен, что не помнит, что хрупок, как стекло, — он перед небом кривляется, как злая обезьяна, и так, что плачут ангелы над ним»<sup>1</sup>.

Я расскажу вам три истории о бизнесменах, которые прошли мои курсы и, применив исповедуемые мной принципы, получили в итоге поразительные результаты. Начнем с юриста из Коннектикута, который предпочел не раскрывать своего имени из-за родственников. Я буду называть его господин Р.

Вскоре после того, как он начал у меня учиться, ему пришлось вместе с женой поехать на Лонг-

---

<sup>1</sup> У. Шекспир. «Мера за меру», II, 2. Перевод Т. Щепкиной-Куперник.

Айленд к ее родственникам. Она оставила его поболтать с пожилой тетушкой и поторопилась уехать к родным помоложе. Поскольку ему предстояло рассказать другим участникам моих курсов, как он применяет наши принципы на практике, господин Р. решил начать со своей пожилой собеседницы. Он оглядел дом в поисках того, что ему искренне понравится.

«Ваш дом построили примерно в 1890-м?» — спросил он.

«Да, — ответила тетушка. — Именно в этом году».

«Мои родители жили в похожем. Такой красивый. Крепкая постройка, просторная. Такие дома больше не строят».

«Вы правы, — ответила пожилая дама. — Молодежь сегодня не волнует красивые дома. Им нужны только крошечные квартирки и электрические холодильники. Они все время проводят на колесах!»

Ее голос наполнился нежностью от воспоминаний: «Это дом мечты. Мы с мужем много лет воображали его, прежде чем смогли построить. Мы все тут спланировали сами».

Потом она показала господину Р. дом, и тот искренне восхитился драгоценными сокровищами, которые тетушка привезла из путешествий и хранила долгие годы: индийскими шальями, английским чайным фарфором и костяным китайским, французскими кроватями и креслами, итальянской живописью и шелковыми шторами, которые некогда висели в замке.

«Показав мне дом, тетушка отвела меня в гараж. Там на кирпичках стоял почти новый „Паккард“».

«Мой муж купил эту машину незадолго до смерти, — сказала она. — После его ухода я больше не ездила на ней. Вы цените красивые вещи, и я хочу отдать ее вам».

«Ну что вы, тетя, — ответил господин Р. — Вы меня смущаете. Я благодарен вам за щедрость. Но я не смею принять такой подарок, я ведь вам даже не родственник. У меня есть машина. И я уверен, многие из ваших близких были бы рады этому „Паккарду“».

«Близкие! — воскликнула она. — Да, у меня есть близкие, которые ждут моей смерти, чтобы забрать эту машину! Но они ее не получат».

«Если не хотите отдавать автомобиль родственникам, вы можете легко его продать», — ответил господин Р.

«Продать! Вы думаете, я бы стала ее продавать? Я не вынесу, если на ней будут кататься незнакомцы! Эту машину муж мне подарил! Я бы никогда в жизни не стала ее продавать. Я отдам ее вам. Вы цените красивые вещи!»

Он попытался отказаться от подарка, но не смог, иначе он обидел бы тетушку.

Эта старушка, которая в одиночестве осталась в огромном доме среди шалей, антиквариата и воспоминаний, жаждала признания. Когда-то она была молодой, красивой и желанной. Вместе с мужем она наполнила этот дом любовью и прекрасными вещицами со всей Европы. Теперь, оставшись в старости одна, она хотела немного тепла и искренности. И никто не давал их ей. Поэтому, столкнувшись с ними, как жаждущий путник

с источником в пустыне, она была неспособна выразить благодарность чем-то меньшим, чем таким дорогим подарком.

А вот вторая история — Дональда МакМэхона, суперинтенданта в «Льюис энд Валентайн», владельца питомника и ландшафтного дизайнера в Рае, штат Нью-Йорк. Вот что он мне поведал:

«Вскоре после того, как я впервые услышал ваше выступление, мне поступил заказ на работу в поместье знаменитого юриста. Мне нужно было обсудить с владельцем места для посадки рододендронов и азалий. Я сказал ему, что восхищаюсь его хобби (он разводил собак). „Не могу на них налюбоваться. Неудивительно, что вы с ними каждый год занимаете призовые места на собачьей выставке в Мэдисон-Сквер-Гарден“. Эффект моей похвалы был удивительным.

„Да, — ответил мне заказчик. — Я очень люблю возиться с собаками. Хотите посмотреть псарню?“

Почти час он показывал мне своих собак и их награды. А еще показал родословные и объяснил, кому из предков псы обязаны умом и красотой. Наконец, он повернулся ко мне и спросил, нет ли у меня сына. Я ответил, что есть.

„Может, он мечтает о щенке?“ — поинтересовался заказчик.

„Он был бы в восторге от собаки“, — ответил я.

„Отлично, тогда я подарю ему одного из наших“.

Он начал рассказывать мне, как кормить щенка, потом остановился и сказал: „Нет, так вы не запомните. Я все напишу“. После чего удалился в дом,

распечатал родословную и инструкции по кормлению и подарил мне щенка стоимостью в сотню долларов, а еще час пятнадцать своего бесценного времени — потому, что я искренне восхитился его увлечением и достижениями».

Джордж Истман из компании «Кодак» использовал прозрачную пленку для создания «движущихся картинок», заработал сотни миллионов долларов и стал одним из самых знаменитых бизнесменов на свете. Но несмотря на все это, он так же жаждал признания, как и мы с вами.

Расскажу еще одну историю. Несколько лет назад Истман строил в Рочестере музыкальную школу и Килберн-холл — театр в память о своей матери. Джеймс Адамсон, президент нью-йоркской компании «Супериор Ситинг», хотел продать ему кресла для этих зданий. Позвонив архитектору, господин Адамсон договорился о встрече с господином Истманом в Рочестере.

Когда Адамсон приехал, архитектор сказал: «Я знаю, что вы хотите получить этот заказ. Но скажу вам сразу — у вас нет шансов, если вы отнимете у Джорджа Истмана больше пяти минут. Он очень занят и строго следит за тем, куда тратит свое время. Так что говорите побыстрее и уходите».

Адамсон собирался так и поступить.

Когда он зашел в кабинет, то заметил, что господин Истман склонился над горой бумаг на столе. Тот поднял голову, снял очки и подошел к архитектору и господину Адамсону со словами: «Доброе утро, господа, чем я могу быть вам полезен?»

Архитектор представил их друг другу, и вот что следом сказал господин Адамсон:

«Пока мы вас ждали, господин Истман, я любовался вашим кабинетом. Я бы и сам с удовольствием работал в таком помещении. Вы знаете, что я сам занимаюсь интерьерами, но такого красивого кабинета не видел никогда в жизни».

Джордж Истман ответил:

«Вы напомнили мне о том, что я сам почти забыл. Кабинет и правда красивый. Я наслаждался тем, что могу здесь работать, когда только оборудовал его. Но теперь у меня столько дел, что я порой даже не замечаю, что вокруг меня».

Адамсон подошел к стене и погладил панель: «Это английский дуб, верно? Текстура на ощупь отличается от итальянского».

«Да, — ответил Истман. — Это действительно английский дуб. Мне его подобрал друг, который разбирается в древесине».

А потом Истман рассказал ему о кабинете, о пропорциях, цветах, резьбе ручной работы и других деталях, которые он сам помог придумать и воплотить в жизнь.

Расхаживая по кабинету и любуясь древесиной, они остановились перед окном, и Джон Истман скромно рассказал о тех организациях, через которые пытался помочь человечеству: Рочестерском университете, многопрофильной, а также гомеопатической и детской больницах и других. В какой-то момент он открыл стеклянный ящик и достал оттуда свою первую камеру — изобретение, которое приобрел у одного англичанина.

Адамсон расспросил его о проблемах с бизнесом, с которыми Истману пришлось столкнуться, когда он только начинал, и тот поведал ему о бедном детстве, о матушке-вдове, которая держала пансион, пока он работал секретарем в страховой конторе за пятьдесят центов в день. Ужас бедности преследовал его днем и ночью, поэтому он решил заработать достаточно денег, чтобы его мать могла оставить работу. Господин Адамсон задавал вопросы и слушал о том, как Истман экспериментировал с фотопластинками. Тот рассказал о том, как день напролет работал в офисе, а ночами пробовал то одно, то другое, иногда позволяя себе подремать, пока ждал действия химикатов. Порой он работал и спал в одной и той же одежде по несколько дней.

Джеймс Адамсон зашел в кабинет Истмана в 10:15. Его предупредили, что у него не более пяти минут. Но вот прошел час. И второй. Они продолжали беседовать.

Наконец, Джордж Истман повернулся к Адамсону и сказал: «Из последней поездки в Японию я привез кресла и поставил их на веранде. Но из-за солнца краска потрескалась, так что я сам поехал за краской и окрасил их заново. Хотите посмотреть, что получилось? Отлично. Приезжайте ко мне, пообедаем, я вам покажу».

После обеда Истман показал Адамсону те самые кресла из Японии. Они стоили не более полутора долларов каждое, но Джордж Истман, который заработал сотни миллионов долларов, гордился ими — потому что покрасил сам.

В итоге Истман заказал кресла на сумму в 90 000 долларов. Как думаете, у кого? У Адамсона или одного из его конкурентов?

С той самой встречи и до смерти господина Истмана они с Джеймсом Адамсоном оставались близкими друзьями.

Так где же нам с вами начать творить магию? Почему бы не начать у себя дома? Не знаю, где больше нужна искренняя похвала и где про нее забывают чаще. Ваша жена наверняка обладает какими-нибудь прекрасными качествами. Или вы когда-то думали так, иначе не женились бы на ней. Но как давно вы делали ей комплименты? Скажите честно, как давно?!

Я рыбачил на Миримачи в Нью-Брансуике несколько лет назад, оставшись совсем один посреди густых канадских лесов. Читать я мог только выпуск местной деревенской газеты. И я жадно прочел все, что там было написано, включая рекламные объявления и статью Дороти Дикс. Последняя мне так понравилась, что я ее даже вырезал. Автор утверждала, что устала слушать советы невестам и предлагает поступить иначе — дать мудрый совет жениху:

*«Не женись, если ни разу не хвалил невесту и не делал ей комплименты. До свадьбы это делать легко и приятно. Но после — просто обязательно, это вопрос безопасности. В браке нет места прямоте, это место для дипломатии и компромиссов.»*

*Если хочешь жить сытно и уютно, никогда не отпускаяй комментариев по поводу того, как твоя жена ведет хозяйство, и не сравнивай ее со своей мамой. Напротив, всегда хвали ее за домовитость и открыто радуйся тому, как удачно женился на единственной женщине, которая обладает достоинствами Венеры, Минервы и Мэри Энн<sup>1</sup>. Даже если стейк похож на подошву, а хлеб сгорел, не жалуйся. Осторожно намекни, что обычно блюда у нее просто совершенство, и жена сделает все, чтобы соответствовать твоему идеальному представлению о ней».*

Не надо действовать резко, иначе ваша супруга напряжется из-за внезапной перемены.

Но сегодня или завтра принесите ей цветы или коробку конфет. Не говорите себе: «Да, точно. Отличная идея». *Сделайте это!* А еще улыбнитесь и скажите что-нибудь нежное. Если бы все супруги поступали так почаще, возможно, в нашей стране распадался бы каждый шестой брак?

Хотите знать, как заставить женщину в вас влюбиться? Я поведаю вам секрет. Поверьте, вам понравится. Это не моя идея. Ее мне подсказала Дороти Дикс. Однажды она брала интервью у знаменитого жиголо, который завоевал сердца и банковские счета двадцати трех женщин. (Не могу не отметить,

---

<sup>1</sup> Мэри Энн (1792–1872) — жена премьер-министра Великобритании Бенджамина Дизраэли, обладающая легким нравом, юмором и бесконечной верой в своего мужа.

что разговаривали они в тот момент, когда наш герой сидел в тюрьме.) Когда Дороти спросила, в чем его секрет, он ответил, что все очень просто. Нужно просто говорить с женщиной о ней самой.

С мужчинами это тоже работает. Дизраэли, один из самых искусных правителей Британской империи, однажды сказал: «Говорите с человеком о нем самом, и он будет слушать вас часами».

Так что, если вы хотите понравиться людям, запомните правило 6:

**ПОЗВОЛЬТЕ ДРУГОМУ ЧЕЛОВЕКУ  
ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ВАЖНЫМ —  
И БУДЬТЕ ПРИ ЭТОМ ИСКРЕННИ.**

Вы уже давно читаете эту книгу. Закройте ее, вытряхните пепел из трубки и начните применять философию похвалы в отношении того, кто к вам ближе всего. И вы увидите настоящее волшебство.

КРАТКО:

## ШЕСТЬ СПОСОБОВ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ

*Правило 1:* Будьте искренне заинтересованы в других людях.

*Правило 2:* Улыбайтесь.

*Правило 3:* Запомните: имя человека — самое важное и приятное для него слово.

*Правило 4:* Будьте хорошим слушателем. Побуждайте других рассказывать о себе.

*Правило 5:* Говорите о том, что интересует другого человека.

*Правило 6:* Позвольте другому человеку чувствовать себя важным — и будьте искренни.

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ**

**ДВЕНАДЦАТЬ  
СПОСОБОВ  
СКЛОНИТЬ ЛЮДЕЙ  
НА СВОЮ СТОРОНУ**

---

## ГЛАВА ПЕРВАЯ

# В СПОРЕ ПОБЕДИТЬ НЕВОЗМОЖНО

**В**скоре после завершения войны я оказался в Лондоне и получил важнейший жизненный урок. В то время я работал помощником сэра Росса Смита. Во время войны он был австралийским летчиком-асом в Палестине. А когда был объявлен мир, поразил планету, пролетев половину света за тридцать дней. До него никто даже не пробовал это сделать. Конечно, это была сенсация. Австралийское правительство выделило ему пятьдесят тысяч долларов, король Англии присвоил рыцарский титул, и какое-то время сэр Росс оставался самым популярным человеком в Великобритании — местным Линдбергом<sup>1</sup>. Однажды я пришел на прием в его честь. И во время ужина мой сосед по столу рассказал забавную историю, в основе которой лежала цитата: «Есть, стало быть, на свете божество, устраивающее наши судьбы по-своему»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Чарльз Линдберг (1902–1974) — американский летчик, первый, кто перелетел Атлантический океан в одиночку.

<sup>2</sup> У. Шекспир. «Гамлет». Перевод Б. Пастернака.

Рассказчик упомянул, что это слова из Библии. Он ошибался. Я это знал. Я был уверен на сто процентов. Не сомневался ни секунды. И чтобы почувствовать себя важным и показать свое превосходство, я назначил себя никому не нужным критиком и поправил его. Мой сосед взвился. Что? Это Шекспир? Быть не может! Бред! Это цитата из Библии, он был готов биться об заклад!

Рассказчик сидел справа от меня, а Фрэнк Гэммонд, мой старый друг, — слева. Он посвятил многие годы изучению Шекспира. Поэтому мы решили узнать его мнение. Фрэнк выслушал нас, пнул меня под столом и сказал: «Дейл, ты ошибаешься. Твой собеседник прав. Это цитата *правда* из Библии».

По пути домой в тот вечер я сказал своему другу: «Фрэнк, ты же знаешь, что это цитата из Шекспира».

«Конечно, — ответил он. — Пятый акт, вторая сцена „Гамлета“. Но мы были гостями на празднике, мой дорогой Дейл. Зачем доказывать кому-то его неправоту? Думаешь, собеседник после этого тебя полюбит? Позволь ему сохранить лицо. Он не спрашивал твоего мнения. Оно было ему не нужно. Так зачем спорить? Всегда избегай острых углов».

«*Всегда избегай острых углов*». Человек, который сказал мне эти слова, уже умер. Но его урок я пронесу с собой через всю жизнь. И этот урок мне, безусловно, был нужен, потому что я всегда был жутким спорщиком. В юности я ругался с братом по поводу всего сущего. Отправившись в колледж, я изучал логику и искусство дискуссий, а потом участвовал в дебатах. Я ведь родился в Миссури. Мне хотелось

покрасоваться. Позднее я сам учил тому, как вести дебаты, и, стыдно признаться, даже хотел написать об этом книгу. С тех пор я слушал, критиковал, участвовал и наблюдал итог тысяч ссор. В итоге я пришел к выводу, что на земле есть лишь один способ победить в споре — не участвовать в нем. Избегайте ссор и споров так же, как землетрясений и гремучих змей.

В девяти случаях из десяти споры заканчиваются тем, что каждый из участников еще сильнее убеждается в собственной правоте.

Победить в споре невозможно. Потому что если вы выиграли, то все равно проиграли. Почему? Что ж, предположим, что вы переспорили своего собеседника и разнесли его аргументы в пух и прах, доказав, что он *non compos mentis*<sup>1</sup>. И что дальше? Вы будете чувствовать себя хорошо. А ваш собеседник? Он будет чувствовать себя отвратительно. Вы заделали его гордость. Он будет вас презирать.

*«Кто был насильно переубежден,  
Остался тот при мнении своем».*

Страховая компания «Пенн Мьючуал Лайф Иншуранс» даже внесла в должностную инструкцию своих агентов по продажам пункт «Не спорьте!».

Настоящий специалист по продажам не спорит. Так продать ничего нельзя. Человека спором не изменить.

Пример? Несколько лет назад ирландец-забияка по имени Патрик О'Хара записался на мои курсы.

---

<sup>1</sup> Non compos mentis (лат.) — сумасшедший, умалишенный, невменяемый. — Прим. пер.

Он был не слишком образован и так любил спорить! Когда-то он был шофером, а ко мне пришел после нескольких лет бесплодных попыток стать продавцом грузовиков. Задав ему несколько вопросов, я выяснил, что он постоянно ругался и спорил с теми, от кого напрямую зависел его успех. Если потенциальный клиент говорил что-нибудь неприятное о его машинах, Патрик срывался с цепи и был готов его придушить. Конечно, в спорах он часто выходил победителем. Как он сам признался: «Я частенько выходил из чужого кабинета с мыслью, что прищучил этого малого. Ну да. Прищучил. Вот только ничего не продал».

Моей первой задачей было не научить Патрика публичным выступлениям. Сперва я должен был приучить его не вступать в словесные перепалки.

Теперь господин О'Хара — один из лучших специалистов по продажам в компании «Уайт Мотор» в Нью-Йорке. Как ему это удалось? Послушаем, что рассказал он сам: «Если я захожу в кабинет к покупателю, и тот говорит: „Что? Грузовики «Уайт»? Они ужасные! Я бы и бесплатно не взял. Я куплю у вашего конкурента», то я отвечаю: „Вы правы, у них отличные грузовики, вы не ошибетесь с покупкой. Их производит прекрасная компания и продают хорошие ребята“. Клиент теряет дар речи. Нам не о чем спорить. Если он говорит, что наши конкуренты хороши, я соглашаюсь, ему приходится замолчать. Он не может ни в чем меня убедить, если я сам согласился. И тогда мы перестаем говорить о конкурентах — и начинаем говорить о грузовиках „Уайт“.

В былые времена я бы сразу же сошел с ума от злости. Я бы начал ругать конкурентов, и чем сильнее я бы распалялся, тем сильнее клиент бы спорил со мной. И чем дольше я спорил бы в ответ, тем сильнее ему хотелось бы купить продукцию у наших конкурентов.

Вообще не понимаю, как раньше я умудрялся чем-то торговать. Я потерял годы жизни из-за конфликтов и теперь держу рот на замке. И это приносит дивиденды».

Как говорил мудрый Бен Франклин:

*«Если вы ругаетесь, спорите и конфликтуете, то, возможно, и победите. Вот только эта будет Пиррова победа<sup>1</sup> — ведь вы не склоните оппонента на свою сторону».*

Так что сами подумайте. Чего вам больше хочется: зрелищной победы или искренней поддержки? Вы можете получить и то, и другое.

В «Бостон Транскрипт» однажды напечатали следующие стихи:

*Лежит здесь старый Уильям Джей,  
На свете был он всех правей.  
Всегда стоял он на своем —  
Но умер, как мы все умрем.*

---

<sup>1</sup> Пиррова победа — победа, за которую пришлось заплатить неоправданно высокую цену (от исторического события — победы царя Пирра над римлянами ценою огромных потерь).

Вы можете быть правы на все сто процентов, пока спорите. Но если вы хотите склонить кого-то на свою сторону, то можете с таким же успехом быть неправы; это ничего не изменит.

Уильям Макэду, министр финансов при администрации Вудро Вильсона, заявил, что за долгие годы в политике понял, что «невозможно победить невежественного человека в споре».

«Невежественного?» Вы мягко выразились, господин Макэду. Судя по моему опыту, в споре *никого* переубедить невозможно, каким бы высоким ни был коэффициент его интеллекта.

Например, налоговый консультант по имени Фредерик Парсонс почти целый час вздорил с инспектором государственной налоговой службы. На кону были девять тысяч долларов. Господин Парсонс утверждал, что этот долг вообще не должны были взыскивать и облагать налогами. «Да ну конечно! — парировал инспектор. — Эта сумма должна быть обложена налогом!»

«Инспектор был холодным, невежественным и упрямым, — сказал о своем оппоненте господин Парсонс, когда делился этой историей с другими моими учениками. — Его не волновали ни факты, ни здравый смысл. Чем дольше мы спорили, тем упрямее он становился. Так что я решил не спорить, сменить тему и похвалить его. Я сказал: „Полагаю, по сравнению с действительно важными и сложными решениями, которые вам приходится принимать, это попросту глупость. Я сам изучал налоговое дело, но мои знания почерпнуты из книг.

А у вас — настоящий живой опыт. Иногда я завидую вашей работе. Я бы мог многому поучиться“. И говорил я абсолютно искренне.

Инспектор выпрямился, откинулся в кресле и начал рассказывать мне о своей работе, упомянув, какие сложные мошеннические схемы ему приходилось раскрывать. Постепенно его тон смягчился, и в какой-то момент он начал рассказывать мне о своих детях. Уходя, он сказал, что займется моей проблемой и свяжется со мной через несколько дней.

Три дня спустя он позвонил мне и сообщил, что принял решение удовлетворить мое прошение о налоговом вычете».

Оппонент моего ученика продемонстрировал то, что свойственно всем нам. Он хотел ощутить собственную важность. И пока господин Парсонс с ним спорил, ему оставалось одно — давить авторитетом. Но когда инспектор услышал, что оспаривать его важность никто не собирается, более того, ее искренне признали, остановив спор, он превратился в доброго и дружелюбного человека.

Констан, главный камердинер Наполеона, часто играл с Жозефиной в бильярд. На 73-й странице первого тома своих воспоминаний о нем Констан пишет: «Несмотря на то что я хорошо играл в бильярд, я старался всегда уступать ей, чем доставлял Жозефине огромное удовольствие».

Предлагаю превратить урок Констанана в константу нашей жизни. Пусть наши клиенты, возлюбленные и супруги побеждают нас в спорах.

Будда говорил, что ненависть нельзя остановить ненавистью, только любовью. А непонимание невозможно разрешить спором — только тактом, дипломатией и искренним желанием услышать точку зрения собеседника.

Линкольн однажды отчитал молодого офицера за то, что тот вступил в ожесточенный спор со своим сослуживцем. «Если человек решил добиться в этой жизни многого, — сказал Линкольн, — он не может тратить время на споры. А уж тем более на их последствия, гнев и потерю самоконтроля. Уступайте в крупных вопросах, если чувствуете, что и вы, и ваш собеседник в чем-то правы; и уступайте в мелких — даже если знаете, что вы точно правы. Лучше уступить дорогу псу, чем пострадать от укуса в борьбе за право пройти первым. Даже если вы его победите в этой борьбе, укус от этого не исчезнет».

Итак, правило 1:

**ЛУЧШЕЕ, ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ  
В СПОРЕ, — ЭТО ИЗБЕЖАТЬ ЕГО.**

## ГЛАВА ВТОРАЯ

# ВЕРНЫЙ СПОСОБ НАЖИТЬ ВРАГОВ — И КАК ЭТОГО ИЗБЕЖАТЬ

**К**огда Теодор Рузвельт был президентом, он признался, что если бы в 75 % случаев был прав, то превзошел бы свои самые смелые ожидания.

Если для одного из величайших людей двадцатого века эта цифра была наивысшей целью, то что говорить о нас с вами?

Если вы действительно будете правы в 55 % случаев, то идите на Уолл-стрит, заработайте миллион долларов за день, купите яхту и женитесь на хористке. А если вы не можете быть уверены в своей правоте так часто, то зачем говорить другим о том, что они не правы?

Указать другому человека на неправоту можно не только словом, но и жестом, взглядом или интонацией. Думаете, после этого он захочет с вами соглашаться? Ни за что! Потому что вы нанесли удар по его уму, суждениям, гордости и самоуважению. Он захочет ударить вас в ответ. Но ни за что не передумает. И даже если вы будете красноречивее

Платона или Иммануила Канта, вам не удастся переубедить собеседника, после того как вы задели его чувства.

Никогда не начинайте со слов: «Я докажу тебе то и это». Не нужно. Это все равно что заявить: «Я умнее тебя, поэтому сейчас заставлю тебя пере-думать».

Это вызов. В ответ хочется протестовать и бороться с вами до победного конца. А вы даже сказать ничего толком не успели.

Даже в самых благоприятных условиях изменить чужое мнение очень непросто. Зачем усложнять себе задачу и связывать себя по рукам и ногам?

Если вы хотите что-то доказать, не выдавайте своих намерений. Делайте это незаметно и аккуратно, чтобы никто ни о чем не догадался.

*«Пусть думает другой, что знал и позабыл,  
И не поймет, что ты его учил»<sup>1</sup>.*

Как сказал лорд Честерфилд своему сыну:

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

Сегодня я не верю почти ни во что, в чем был убежден еще двадцать лет назад, кроме разве что

---

<sup>1</sup> Слова принадлежат Александру Поупу — известному поэту XVIII века, стихи которого цитировали едва ли не чаще, чем произведения Шекспира.

таблицы умножения. Правда, когда я читаю труды Эйнштейна, то и в ней начинаю сомневаться. Я уже ни в чем не уверен настолько, насколько был прежде. Сократ много раз повторял своим ученикам в Афинах: «Я знаю только то, что ничего не знаю».

Я и не надеюсь быть умнее Сократа. Так что перестал говорить другим, что они ошибаются. И это принесло свои плоды.

Если человек ошибается, — да, даже если вы точно знаете, что он ошибается, — может быть, лучше сказать: «Надо же! А я думал по-другому. Возможно, я ошибся, со мной такое бывает. И если это так, я хочу исправиться. Давай изучим факты?»

Поверьте, фразы вроде: «Возможно, я ошибся, со мной такое бывает. Давай изучим факты» — действуют на людей магически.

Никто — ни на земле, ни на небесах, ни под водой — не будет протестовать, если вы скажете: «Наверное, я ошибся. Давай изучим факты».

Так поступают ученые. Однажды я разговаривал со Стефанссоном, известным исследователем и ученым, который провел одиннадцать лет в Арктике и шесть лет жил на мясе и воде. Однажды он рассказывал мне об одном эксперименте, а я спросил, что он пытался им доказать. Никогда не забуду его ответ. Стефанссон сказал: «Ученый никогда не пытается ничего доказать. Он лишь пытается установить факты».

Вам импонирует научный подход, верно? Так не останавливайте себя.

Признав возможную ошибку, вы никогда не будете в проигрыше. Вы не поспорите с собеседником, и он будет так же открыт и честен с вами, как и вы сами. Ему захочется признать, что, возможно, он тоже был не прав.

Если вы знаете, что ваш оппонент ошибся, и прямо ему об этом заявляете, что будет дальше? Давайте я расскажу на примере. Господин С., молодой адвокат из Нью-Йорка, разобрал очень важное дело в Верховном суде Соединенных Штатов. Речь шла о крупной сумме денег и важном правовом вопросе.

Во время прений один из представителей Верховного суда сказал господину С.: «В морском праве срок давности составляет шесть лет, не так ли?»

Господин С. замолчал, посмотрел на судью и прямо сказал: «Ваша честь, в морском праве нет срока давности».

«Зал суда окаменел, — рассказывал позже господин С. на одном из моих занятий. — Будто температура воздуха в одно мгновение упала до нуля. Я был прав. Судья ошибся. И я сказал ему об этом. Но стал ли он ко мне лучше относиться? Нет. Я по-прежнему верю, что закон был на моей стороне. И выступил я тогда блестяще. Но я не смог его убедить. Я совершил ужасную ошибку — сказал очень образованному и известному человеку, что он не прав».

Люди нелогичны. Большинство из нас полны предрассудков. В нас живут предубеждения, зависть, подозрительность, страх, ревность и гордость. Мало кто хочет менять свое мнение по поводу понравившейся стрижки, коммунизма или

Кларка Гейбла. Так что если вы хотите продолжить говорить людям, что они не правы, пожалуйста, каждое утро перед завтраком читайте следующий параграф, стоя на коленях. Это отрывок из книги профессора Джеймса Харви Робинсона «Становление ума»:

*Иногда наше мнение меняется без всякого сопротивления или тяжести на сердце. Но если нам сказать, что мы не правы, мы возмущаемся и ожесточаемся. Мы беспечны, когда дело касается появления убеждений, но держимся за них изо всех сил, если кто-то попытается нас от них избавить. Конечно, не сами идеи нам так важны, а лишь наша самооценка, которая оказывается под угрозой. Короткое слово «мое» — главное для любого человека, и умение с этим считаться — первый шаг к мудрости. Неважно, идет ли речь о «моем» ужине, «моей» собаке, «моем» доме, «моем» отце, «моей» стране или «моем» Боге. Мы раздражаемся не только на обвинения в том, что наши часы отстают или наша машина устарела, но и на утверждения, что наши взгляды на географию Марса, наше ударение в имени Эпиктета, мнение о пользе салицина или о датах правления Саргона Древнего могут быть ошибочными. Мы хотим продолжать верить в то, что сочли правдой, и чужие сомнения в наших предположениях приведут к тому, что мы лишь сильнее ухватимся за них. А значит, в итоге продолжим искать любые аргументы для того, чтобы не отказываться от своих убеждений.*

Однажды я нанял специалиста по интерьерам, чтобы он занялся текстилем для моего дома. Когда пришел счет, я задержал дыхание, увидев сумму.

Несколько дней спустя ко мне зашла знакомая и посмотрела на результат. Я упомянул цену, и она с ноткой триумфа в голосе воскликнула: «Что? Это ужасно! Мне кажется, он на тебе нажился!»

Правда ли это? Да, она не солгала. Но мало кто хочет слышать истину, противоречащую их суждениям. А потому я, как всякий человек, попытался защититься и сказал, что нельзя ожидать качественной и выполненной со вкусом работы по бросовой цене. И так далее, и тому подобное.

На следующий день ко мне зашла другая знакомая, полюбовалась шторами, выразила искренний восторг и сказала, что хотела бы иметь возможность так же изысканно украсить дом. Моя реакция была совершенно иной: «Честно говоря, они были мне непо карману, и теперь жалею о том, что заказалих».

Когда мы ошибаемся, то можем признаться в этом сами себе. А если с нами обращаются бережно и тактично, то, возможно, признаемся в этом и другим людям. И даже будем гордиться своей честностью и широтой взглядов. Но не в том случае, если эти самые другие будут тыкать нам под нос свое неприятное мнение.

Хорас Грили, самый известный издатель в Америке времен Гражданской войны, яростно не соглашался с политикой Линкольна. Он верил, что сможет переубедить его, споря, высмеивая и раздражая. Месяц за месяцем Грили не отступал, и так прошли долгие годы. В тот вечер, когда Бут

застрелил президента Линкольна, Грили написал очередной жестокий памфлет в его адрес.

Но смог ли Грили склонить Линкольна на свою сторону? Нет. Высмеивание и жестокость на это не способны.

Если вы хотите научиться общаться с людьми и развиваться как личность, прочитайте автобиографию Бенджамина Франклина. Это одно из самых захватывающих жизнеописаний, которые когда-либо были опубликованы. Возьмите книгу в библиотеке или попробуйте найти в продаже.

Описывая свою жизнь, Бен Франклин рассказывает о том, как он боролся с привычкой спорить и превратился в одного из самых способных, учтивых и дипломатичных людей в истории Америки.

Однажды, когда Бен Франклин был еще грубым юнцом, один старый квакер отвел его в сторону и поделился парой неприятных откровений в таком духе:

*Бен, ты невозможный. Любого, кто с тобой не согласен, ты стараешься уколоть побольнее. Ты так выражаешь свое мнение, что оно уже никого не интересует. Твоим друзьям приятнее проводить время без тебя. Ты так много знаешь, что никто ничего не может тебе сказать. Более того, никто и пытаться не станет, потому что все усилия пройдут впустую и принесут только головную боль. Поэтому ты, скорее всего, больше ничего нового и не узнаешь. Кстати, знаешь ты на самом деле мало.*

Меня не перестает поражать то, что Бен Франклин воспринял это наставление правильно. Он был достаточно зрелым и мудрым, чтобы осознать эту горькую правду и то, что, не изменив поведения, он ничего не добьется и потеряет последних друзей. И он совершил крутой поворот — начал немедленно менять свое поведение.

«Я придумал правило, — сказал Франклин, — согласно которому запретил себе напрямую конфликтовать с другими и однозначно высказывать свое мнение. Я не позволял себе даже использовать слова и выражения, которые намекали бы на определенное мнение, например „точно“, „без сомнения“ и т. п. Вместо этого я стал говорить „мне кажется“ и „я полагаю“, а также „на мой взгляд“, „мне представляется так“. Когда другой человек высказывал ошибочное, на мой взгляд, мнение я не позволял себе спорить с ним и доказывать, насколько абсурдны его предположения. Свой ответ я начинал с наблюдения, что в некоторых случаях его мнение действительно было бы верным, но сейчас ситуация кажется мне иной. Вскоре я обнаружил плюсы в новой манере общения. Разговоры, в которые я вступал, стали более приятными. То, как скромно я предлагал другим свое мнение, позволяло им быстрее его воспринять и меньше конфликтовать. Мне было не так страшно оказаться неправым и значительно легче убедить других отказаться от ошибочного мнения и присоединиться к моему.

В какой-то момент такая манера, которую я поначалу заставлял себя применять почти насильно, стала настолько легкой и привычной для меня,

что вот уже, наверное, полвека никто не слышал от меня категоричных высказываний. И именно новая привычка, идущая вразрез с моим природным характером, на мой взгляд, стала причиной, по которой ко мне так быстро стали прислушиваться граждане, что бы я ни предлагал, будь то внедрение новых институций или реформирование старых. Поэтому, став членом общественного совета, я имел такой вес и влияние. И пусть я никогда не был хорошим оратором, не отличался красноречием и частенько сомневался в выборе слов, мне всегда удавалось донести свое мнение».

Как методы Бена Франклина работают в бизнесе? Приведу два примера.

Ф. Дж. Махоуни с Либерти-стрит, 114, в Нью-Йорке продает особое оборудование для нефтяников. Он получил заказ от важного клиента на Лонг-Айленде. Чертежи были согласованы, и началось производство оборудования. А потом случилось кое-что неприятное. Покупатель обсудил заказ со своими друзьями. Те убедили его, что он совершает страшную ошибку. Оборудование не подойдет для его задач — слишком широкое, слишком короткое, такое и этакое. Друзья довели его практически до истерики. Клиент позвонил господину Махоуни и сказал, что не станет принимать оборудование, которое к тому времени уже начали собирать.

«Я все внимательно проверил и точно знал, что ошибок не будет, — рассказал нам на курсах господин Махоуни. — А еще я знал, что его друзья

понятия не имели, о чем говорят. Но мне было ясно, что заявить такое слишком опасно. Я поехал на Лонг-Айленд, чтобы встретиться с клиентом. Когда я появился в дверях кабинета, тот вскочил и пошел на меня, скороговоркой выплевывая аргументы. Он был так заведен, что потрясал кулаками. Он проклинал меня и мое оборудование, а завершил пламенную речь вопросом: „И что вы теперь будете делать?“

Я очень спокойно ответил, что сделаю то, о чем он попросит. „Вы заказчик и оплачиваете товар. Поэтому вы получите то, чего хотите. Однако кому-то нужно будет за это отвечать. Если вы считаете, что правы, дайте нам новые чертежи, и, пусть мы и потратили две тысячи долларов на оборудование, мы все переделаем. Мы готовы потерять эти деньги, чтобы удовлетворить вас. Но я сразу хочу вас предупредить — если вы настаиваете на производстве нового оборудования, за все последствия будете отвечать вы один. Но если вы позволите нам продолжить работу по чертежам, которые мы считаем правильным, то вся ответственность ляжет на нас“.

Заказчик успокоился и наконец сказал: „Ладно, продолжайте, но, если что-нибудь будет не так, вы об этом пожалеете“.

Все было так, и он сразу пообещал, что сделает еще два подобных заказа в этом году.

Когда он оскорбил меня, потрясая кулаками, и сказал, что я не разбираюсь в своем деле, мне пришлось взять себя в руки и изо всех сил постараться не спорить и не пытаться оправдываться. И это того стоило. Если бы я сказал, что он не прав,

и начал спорить, скорее всего, дело дошло бы до суда, оскорблений, финансовых потерь, и мы бы в конечном итоге лишились ценного клиента. Да, я убежден, что указывать человеку на его ошибку может быть слишком дорого».

Расскажу еще одну историю, а вы не забывайте о том, что это типичная ситуация для тысяч других людей. Р. В. Кроули — специалист по продажам в «Гарднер Тэйлор Ламбер Кампани», Нью-Йорк. Кроули признал, что долгие годы указывал суровым инспекторам на их ошибки. И побеждал в спорах. Но ничего хорошего ему это не принесло. «Поскольку инспекторы в нашем бизнесе напоминают судей в бейсболе, — объяснил Кроули, — приняв решение, они никогда его не меняют».

Господин Кроули понял, что его фирма теряет тысячи долларов из-за споров, в которых он выходит победителем. Поэтому, обучаясь на моих курсах, он решил изменить тактику и перестать спорить. Что вышло в итоге? Вот как он сам рассказал об этом остальным ученикам:

«Однажды утром в моем кабинете зазвонил телефон. Сердитый и обеспокоенный человек на другом конце провода начал рассказывать мне о том, что целая машина древесины, которую мы ему доставили, его полностью не устраивает. Он прекратил разгрузку и потребовал, чтобы мы немедленно забрали товар. Выгружена была примерно одна четвертая объема. Приемщик из его компании считал, что материал на пятьдесят пять процентов

не соответствует норме по определенным показателям. Принимать его клиент отказывался.

Я немедленно отправился к нему и по дороге понял, как будет правильно вести себя в этой ситуации. Обычно в таких обстоятельствах я бы повторил правила оценки товара и попытался бы, основываясь на своем опыте и знаниях, убедить коллегу, что наша древесина соответствует заявленному уровню, а он неправильно что-то понял. Однако в этом случае я решил применить принципы, о которых узнал на обучении.

Приехав на площадку к клиенту, я обнаружил клиента и приемщика в неприятном настроении — они настроились на споры и разбирательства. Мы подошли к машине, которую начали разгружать, и я попросил их продолжать, чтобы самостоятельно разобраться в происходящем. Я попросил приемщика отложить забракованные им доски в одну сторону, а хорошие, на его взгляд, в другую.

Наблюдая за ним, я вскоре осознал, что он действительно слишком жестко интерпретировал правила. Мы поставили клиенту сосну веймутова<sup>1</sup>, а приемщик был явно большим специалистом в твердых породах дерева. Но как раз в белой сосне он недостаточно хорошо разбирался.

При этом я сам как раз специалист по белой сосне. Но стал ли я возражать и комментировать то, как он оценивает древесину? Нет. Я наблюдал за ним и постепенно начал задавать вопросы о том,

---

<sup>1</sup> Сосна веймутова, или белая восточная сосна, — крупное дерево семейства сосновые. — *Прим. ред.*

почему та или иная доска его не устроила. Я ни разу не намекнул на то, что приемщик ошибается. Более того, я подчеркнул, что задаю вопросы только для того, чтобы в будущем поставлять клиенту именно то, что ему нужно.

Задавая вопросы в дружелюбной манере, демонстрируя, что я готов к сотрудничеству, и подчеркивая, что забракованные образцы и правда не подходят для их целей, я смог разрядить обстановку. Приемщик уже не был настроен ко мне так враждебно. Осторожная ремарка с моей стороны в какой-то момент позволила ему задуматься о том, что, возможно, отвергнутые им доски на самом деле соответствовали заказу, а для целей клиента требовались материалы более высокого уровня. Но при этом я оставался осторожным, чтобы ни в коем случае не указать на то, что в чем-то его обвиняю.

Постепенно поведение инспектора изменилось. Он наконец-то признал, что не слишком хорошо разбирается в сосне веймутова, и сам начал задавать мне вопросы о каждом новом образце, который выгрузили из машины. Я объяснял, почему мы поставили именно такую древесину, но настаивал на том, что, если она не соответствует их целям, принимать ее не нужно. В какой-то момент приемщик начал чувствовать себя виноватым каждый раз, когда забраковывал часть товара. В конце концов, он понял, что клиент разместил ошибочный заказ, потому что неверно указал требования к материалам.

В итоге после моего отъезда приемщик еще раз изучил весь груз и принял каждую забракованную доску, а клиент полностью оплатил заказ.

В одной только этой ситуации тактичность и способность не указывать другому человеку не ошибку позволила мне сэкономить сто пятьдесят долларов реальных денег. А уж о том, сколько нервов я сэкономил и себе, и клиенту, даже говорить не стоит».

Кстати, ничего нового я вам в этой главе не открываю. Девятнадцать столетий назад Иисус сказал: «Мирись с противником твоим без промедления».

Другими словами, не спорьте с клиентом, супругом или противником. Не указывайте им на ошибки, не заставляйте их раздражаться, пользуйтесь дипломатией.

За две тысячи двести лет до рождения Христа египетский фараон Ахтой дал своему сыну совет, который многим нужен и сегодня: «Будь дипломатичным. Это поможет тебе добиться своего».

Так что, если вы хотите, чтобы люди разделяли вашу точку зрения, запомните правило 2:

**УВАЖАЙТЕ ЧУЖОЕ МНЕНИЕ. НИКОГДА  
НЕ ГОВОРИТЕ ЧЕЛОВЕКУ, ЧТО ОН ОШИБАЕТСЯ.**

## ГЛАВА ТРЕТЬЯ

# ЕСЛИ ВЫ НЕ ПРАВЫ, ПРИЗНАЙТЕ ЭТО

**Я** живу практически в центре Нью-Йорка. Но в минутной прогулке от моего дома есть полоса нетронутой природы, где весной расцветает черника, белки скачут по деревьям, а трава растет выше головы.

Это Форест-парк, но на самом деле это *настоящий* лес, наверное, практически не изменившийся со времен открытия Америки Колумбом. Я частенько прогуливаюсь там с моим бостонским бульдогом Рексом. Он дружелюбный и безобидный пес, а поскольку мы редко встречаем кого-нибудь по дороге, я не надеваю на Рекса намордник и не беру его на поводок.

Однажды мы столкнулись с конным полицейским, который очень хотел показать кому-нибудь свой авторитет.

«Почему у вас пес бежит без поводка и намордника? — отчитал он меня. — Вы что, не знаете, что это противозаконно?»

«Да, я знаю, — мягко ответил я, — но мне показалось, здесь мы никому не причиним вреда».

«Вам *показалось!* Вам *показалось!* Закону все равно, что вам *показалось*. Ваша собака может убить белку или укусить ребенка. На этот раз я ограничусь предупреждением. Но если еще раз увижу этого пса без намордника и поводка, объясняться вы будете в суде».

Я смиренно пообещал больше не нарушать закон.

И несколько раз мне это удавалось. Но ни Рексу, ни мне не нравился намордник. Так что мы решили рискнуть. Несколько раз мы приятно прогуливались, а потом пришел час расплаты. Однажды мы с Рексом бежали по вершине холма и внезапно, к моему неудовольствию, наткнулись на этого служителя закона верхом на гнедой лошади. Рекс бежал впереди меня, прямиком к нему.

Я все понимал. Я все знал. Поэтому сам начал говорить, не дожидаясь сурового приговора.

«Вы поймали меня, я нарушил свое обещание и действительно виноват. И ни алиби, ни оправдания у меня нет. На той неделе вы сказали, что, если я еще раз буду выгуливать пса без намордника и поводка, вы выпишете мне штраф».

«Постойте, — мягко ответил полицейский. — Я понимаю, что такого небольшого песика порой хочется отпустить побегать, когда вокруг никого нет».

«Не то слово, — ответил я. — Но это противозаконно».

«Такой малыш никому не причинит вреда», — заметил офицер.

«Но ведь он может убить белку!»

«Я думаю, вы слишком драматизируете. Давайте договоримся. Спускайте его с поводка там, где я его не вижу, и забудем об этой ситуации».

Полицейский, как и всякий человек, хотел чувствовать себя важным. Поэтому, когда я признал свое нарушение, тем самым подпитывая его самооценку, у него появился шанс проявить свое небывалое милосердие.

Но если бы я попытался себя защитить... Впрочем, вы сами догадываетесь, что бывает, если начать спорить с полицейским.

Вместо того чтобы начать выяснять, кто прав, а кто виноват, я сразу признал, что он абсолютно справедливо сделал мне замечание в прошлый раз. А значит, виноватым тут был я один. Я признал это быстро, не прячась и не увиливая, можно сказать — с энтузиазмом. Так что в итоге я встал на его сторону, а он — на мою, и на этом все закончилось. Сам лорд Честерфилд вряд ли был так благожелателен, как этот конный полицейский, который всего лишь неделю назад распекал меня на чем свет стоит.

Если мы знаем, что нас все равно ждет взбучка, не приятнее ли заранее победить противника и задать ее себе самостоятельно? Не легче ли покритиковать себя вместо того, чтобы слушать чужие нотации?

Сами скажите о себе все то плохое, что думает или хочет сказать ваш собеседник. И сделайте это еще до того, как он откроет рот. И тогда вы лишите его энтузиазма. Сто к одному, что он внезапно проявит милосердие, решит вас простить и сам же

преуменьшит степень вашей вины. Как раз так, как поступил этот полицейский со мной и Рексом.

Коммерческий художник Фердинанд Уоррен с помощью этой техники смог завоевать расположение грубоватого и склонного к критике ценителя искусства.

«Когда рисуешь для рекламы или издательства, невероятно важно быть очень точным», — пояснил господин Уоррен и приступил к рассказу:

«Некоторые художественные редакторы требуют, чтобы их заказы выполнялись немедленно. И в таком случае, к сожалению, возможны небольшие оплошности. Я знал одного редактора, который невероятно радовался, обнаружив ошибку. Частенько я покидал его кабинет в состоянии крайнего недовольства, причем не из-за критики, а из-за того, как он ее выражал. Не так давно я сдал ему срочный заказ, и он позвонил мне, требуя немедленно явиться. Сказал, что нашел какую-то ошибку. Приехав на место, я обнаружил именно то, чего боялся и чего ожидал. Он был очень зол и явно получал удовольствие от возможности меня покритиковать. Начал спрашивать, почему я сделал то и это. И тут у меня появилась возможность попробовать технику самокритики, которую мы начали изучать. Поэтому я признал, что он прав, а я допустил ошибку, которой не может быть оправданий. Подчеркнул, что давно с ним работаю и должен был сам это понимать. Добавил, что мне стыдно.

И он немедленно стал меня защищать. Сказал, что я прав, но это незначительная ошибка.

Я перебил его и сказал, что любая поправка может дорого стоить и страшно раздражает. Он попытался перебить меня в ответ, но я ему не дал. Это был мой звездный час. Впервые в жизни я критиковал себя — и мне это понравилось.

„Мне стоило бы быть аккуратнее, — говорил я. — Вы даете мне столько работы и заслуживаете самого лучшего. Поэтому я полностью переделаю этот рисунок“.

„Нет, нет, — запротестовал он. — Я не хочу доставлять вам столько неудобств“. В итоге он похвалил мою работу, убедил меня, что нужно внести лишь одну крошечную правку, а моя ошибка его фирме ничего не стоила. Да и вообще это была не самая важная деталь, и так волноваться из-за нее не стоит.

Мое желание критиковать себя лишило его боевого духа. В итоге он повел меня обедать. А перед тем, как мы попрощались, выплатил гонорар и дал еще один заказ».

Любой дурак попытается доказать свою правоту, и большинство именно этим и занимается. Но, признавая свои ошибки, мы поднимаемся над толпой и чувствуем себя куда более благородными. Например, одна из самых потрясающих историй о Роберте Ли — это то, как он винил себя и только себя в провале атаки Пикетта<sup>1</sup> в Геттисберге.

---

<sup>1</sup> Атака Пикетта — заведомо провальная атака пехоты Конфедерации на Геттисберг в 1863 году; названа по имени одного из трех генералов, которым было поручено ее возглавить.

Без сомнения, атака Пикетта была одной из самых потрясающих и зрелищных в западном мире. Пикетт сам по себе был запоминающимся. У него были настолько длинные волосы, что локоны почти достигали плеч. И, подобно Наполеону во время итальянских кампаний, он почти ежедневно посылал с поля боя пылкие любовные письма. Его преданные войска приветствовали его в тот трагический июльский вечер, когда он бойко поскакал к линии фронта в кепи, лихо сдвинутом на правое ухо. Солдаты приветствовали его и следовали за ним один за другим, плечом к плечу. Вились флаги на ветру, а штыки блестели на солнце. Невероятное зрелище. Потрясающее. Удивительное. И когда они достигли линии фронта, по войскам Союза пронесся восхищенный шепот.

Солдаты Пикетта быстро продвигались вперед, проходя леваду и кукурузное поле, луг и овраг. Все это время вражеские пушки пробивали огромные дыры в их рядах. Но никто не отступал, они шли вперед.

Внезапно пехота Союза показалась из-за каменной стены на Кладбищенском хребте, где все это время скрывалась, и начала стрелять в беззащитные войска Пикетта. Вершина холма горела огнем, превратившись в извергающийся вулкан и кровавую бойню одновременно. Через несколько минут погибли все комбриги Пикетта, кроме одного, а из пяти тысяч солдат осталось только пятьсот.

Армистед, возглавлявший войска в последнем броске, рванул вперед, перепрыгнул через

каменную стену и, размахивая своей шляпой, на колотой на саблю, крикнул: «Задайте им жару!»

Солдаты услышали приказ. Они перепрыгивали стену, закалывали штыками своих врагов, разбивали их черепа дубинками и водружали свои знамена на Кладбищенском хребте.

Развевались те дай бог минуту. Но этот миг, каким бы скоротечным он ни оказался, стал свидетельством наивысшего достижения Конфедерации.

Потрясающая и героическая атака Пикетта стала началом конца. Ли провалился. Он не смог пробить оборону Севера. И он знал это.

Юг был обречен.

Ли был так опечален, так шокирован, что подал в отставку и попросил Джефферсона Дэвиса, президента Конфедерации, назначить «более молодого и способного человека». Если бы Ли свалил вину за катастрофическую ошибку на кого-то другого, он бы нашел миллион оправданий. Командиры дивизий подвели его. Кавалерия не смогла вовремя поддержать пехоту. Это пошло не так, то — не эдак.

Но Ли был слишком благороден, чтобы обвинять других. Пока израненные и обескровленные войска Пикетта возвращались в стан конфедератов, Роберт Ли верхом на лошади в полном одиночестве направился им навстречу. Он поприветствовал их одной короткой фразой-признанием: «Все это — моя ошибка. Я и только я проиграл эту битву».

Лишь немногие генералы в истории обладали смелостью и твердостью, которая позволила бы им поступить так же.

Элберт Хаббард был одним из самых оригинальных авторов, которые когда-либо овладевали умом американской нации, и его жалющие строчки частенько вызывали обиду. Но редкая способность обращаться с людьми позволила Хаббарду превращать врагов в друзей.

Например, когда кто-нибудь из раздраженных читателей писал о том, что не согласен с тем или иным умозаключением в его статье, попутно награждая Хаббарда нелестными эпитетами, Элберт обычно отвечал им так:

*«Если подумать как следует, я и сам не полностью согласен со своим мнением. Не все, что я написал вчера, нравится мне сегодня. Мне было важно знать, что вы думаете на эту тему. Если будете по соседству, заходите, мы с вами обязательно все обсудим. Пожимаю руку, несмотря на расстояние, и остаюсь искренне вашим».*

Ну и что можно ответить человеку, который обращается к вам вот так?

Если мы правы, давайте будем пытаться склонить людей на свою сторону мягко и тактично. А если мы ошибаемся — что происходит, давайте скажем начистоту, на удивление часто, — давайте быстро и воодушевленно принимать свои ошибки. Вы не только получите удивительный результат, но и, хотите верьте, хотите нет, гораздо больше удовольствия, чем если бы в тех обстоятельствах попытались себя оправдать.

Не зря же говорят: «В бою ты никогда не добьешься того, чего хочешь, но, сдавшись, обретешь больше, чем ожидал».

Так что, если вы хотите склонить людей на свою сторону, постарайтесь запомнить правило 3:

**ЕСЛИ ВЫ ОШИБАЕТЕСЬ, ПРИЗНАВАЙТЕ  
ЭТО БЫСТРО И РЕШИТЕЛЬНО.**

## ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

### ПРЯМОЙ ПУТЬ

### К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ РАЗУМУ

**Е**сли вы в момент раздражения выскажете своему собеседнику пару претензий, то выразите свои чувства и снимете камень с души. Возможно, вам станет легче. Но что насчет второго участника беседы? Будет ли ему это так же приятно? Поможет ли ему ваш напряженный тон и враждебное отношение легко согласиться с вами?

«Если вы придете ко мне, сжав кулаки, — сказал Вудро Вильсон, — имейте в виду, мои окажутся в два раза быстрее ваших. Но если вы придете и предложите поговорить, объяснив, что наши точки зрения могут отличаться, но разговор поможет нам понять, почему это так, — я уверен, мы с удивлением обнаружим, что не так уж сильно расходимся во взглядах. Скорее всего, мы поймем, что не сходимся лишь по нескольким моментам, зато согласны в других, и их значительно больше. Если у нас будет только терпение и желание стать союзниками, нам ничто не помешает».

Пожалуй, больше всех с этим заявлением согласился бы Джон Рокфеллер — младший. В 1915 году

в Колорадо не было человека, который бы не презирал Рокфеллера. Одна из самых кровавых забастовок в истории американской промышленности два года была главной и самой удручающей новостью в штате. Озлобленные и воинственные шахтеры требовали от топливной компании Колорадо повысить зарплату. А Рокфеллер ей управлял. Бастующие нанесли огромный ущерб, к делу привлекли полицию. Забастовка обернулась кровавой бойней — многих застрелили, изрешетив пулями.

В такие времена, когда сам воздух был пропитан ненавистью, Рокфеллер хотел склонить рабочих на свою сторону. И ему это удалось. Как? Сейчас узнаете. Несколько недель он налаживал контакты, а после обратился к представителям бастующих. Эта речь была настоящим шедевром и принесла потрясающие плоды. Ей удалось унять бурные волны ненависти, которые грозили потопить Рокфеллера. У него появились сторонники. Факты были поданы им с таким пониманием и теплом, что рабочие вернулись на свои места, даже не заикнувшись о повышении зарплат, за которое так яростно боролись.

Вот начало этой выдающейся речи. Обратите внимание на то, каким дружелюбием она пропитана.

Не забывайте, Рокфеллер обращается к людям, которые за несколько дней до того хотели повесить его на яблоне. И при этом он говорит с ними так, словно перед ним группа миссионеров. Его речь пропитана фразами наподобие «я горжусь тем, что нахожусь здесь», «я посетил ваши дома, познакомился с вашими женами и детьми», «мы

общаемся не как незнакомцы, но как друзья» «дух взаимопонимания», «наши общие интересы», «только ваше благородство позволило мне оказаться здесь».

«Это особенный день, — начал Рокфеллер. — Мне впервые повезло познакомиться с представителями сотрудников этой великой компании, ее руководством и специалистами. Мы собрались все вместе, и, уверяю вас, я горжусь тем, что нахожусь здесь. И я запомню эту встречу на всю жизнь. Если бы мы увиделись две недели назад, для большинства из вас я остался бы незнакомцем, да и сам узнал бы немногих. На той неделе мне удалось посетить все полевые лагеря на юге и пообщаться лично практически с каждым из представителей шахтеров, кроме тех, кто был в отъезде. Я посетил ваши дома, познакомился с вашими женами и детьми. И теперь мы общаемся не как незнакомцы, но как друзья. Я чувствую дух взаимопонимания между нами и благодарен за эту возможность обсудить с вами наши общие интересы.

Поскольку это собрание руководителей компании и представителей рабочих, только ваше благородство позволило мне оказаться здесь, так как, к сожалению, я не являюсь ни тем, ни другим. И при этом я чувствую, что очень сильно связан со всеми вами и способен в определенном смысле представлять и акционеров, и руководство».

Разве не прекрасный пример изящного искусства превращать врагов в друзей?

Представьте, что Рокфеллер избрал бы другую стратегию. Стал бы спорить с шахтерами и сыпать

неприятными фактами. И даже своим тоном он бы намекал на то, как они не правы. Представьте, что по всем правилам логики он бы даже доказал, что они ошибаются. Что бы вышло в итоге? Гнев, ненависть и желание бунтовать невозможно было бы подавить.

*Если душу человека терзают недобрые чувства по отношению к вам, то вам не удастся склонить его на свою сторону, даже если вы примените все законы логики. Вздорные родители, деспотичные начальники и мужья, ворчливые жены — все они должны понять, что люди не хотят менять свое мнение. Их нельзя заставить согласиться с вами или со мной. Но, возможно, нежность и дружелюбие помогут нам хотя бы указать им путь к пониманию.*

Линкольн произнес слова ниже почти сто лет назад:

*Это давно известная истина — доброе слово всем приятно. А потому, если вы хотите склонить человека на свою сторону, сначала убедите его в том, что вы действительно его друг. Это и есть то самое доброе слово, на которое откликнется его душа. А значит, и откроет прямой путь к его разуму.*

Бизнесмены постепенно понимают, что дружить с бастующими действительно полезно. Например, когда две с половиной тысячи рабочих компании «Уайт Мотор» устроили стачку с требованием

повысить жалованье и организовать профсоюз, Роберт Блэк, президент организации, не стал проклинать их и сердиться, не стал угрожать им и говорить о тирании и коммунистах. Он похвалил рабочих. Он опубликовал рекламу в газетах Кливленда, где поблагодарил их за то, что они «мирно сложили инструменты». Заметив, что боевой дух работников постепенно сходит на нет, он купил пару десятков бейсбольных бит и перчаток и позвал их вместе поиграть на свободных участках. А тем, кто любил боулинг, арендовал место для игры.

Дружелюбие президента Блэка сыграло свою роль — породило ответственное чувство. Рабочие взяли метлы, лопаты и тележки и стали убирать спички, бумажки и окурки, которые валялись вокруг фабрики. Только представьте! Вчерашние бастующие сами убрали территорию после того, как сражались за повышение жалованья и существование профсоюза. До того ничего подобного не случалось ни разу за всю долгую и бурную историю протестов американских рабочих. Стачка закончилась тем, что стороны пришли к компромиссу через неделю. И никаких дурных последствий или эмоций от нее не осталось.

Дэниел Вебстер, внешне напомилавший Бога, а говоривший как проповедник, был одним из самых успешных адвокатов в истории. При этом свои самые мощные аргументы он всегда сопровождал ремарками в духе «решать будут члены жюри», «об этом, возможно, стоит подумать», «вот несколько фактов, о которых, господа, вы наверняка

не забудете» или «вы, с вашим знанием человеческой природы, легко поймете важность сказанного». Никакого давления, даже попытки. Никакого желания заставить других изменить мнение. Только спокойствие и дружелюбие. И это помогло ему стать знаменитым.

Возможно, вам никогда не придется подавлять забастовку или убеждать жюри. Зато, возможно, вам захочется снизить арендную плату. Поможет ли вам такой подход? Судите сами, я лишь приведу пример.

Господин Страуб, инженер, платил за квартиру очень большую сумму. Но при этом знал, что владелец его жилья — человек непримиримый. «Я ему написал, — рассказал господин Страуб другим участникам моего курса. — Сообщил, что, как только истечет срок договора, я освобожу квартиру. На самом деле я не хотел переезжать. Я хотел остаться, если удастся снизить стоимость аренды. Но ситуация казалась безнадежной. Другие жильцы пытались — и у них ничего не вышло. Все говорили мне, что с владельцем квартиры невероятно сложно общаться. Но я сказал себе, что учусь обращаться с людьми, поэтому попробую применить к нему новый подход.

Получив мое письмо, владелец жилья сразу же приехал ко мне вместе со своим секретарем. Я встретил его у двери с приветствием в стиле Чарли Шваба. Я был преисполнен энтузиазма и лучился хорошим настроением. Беседу начал не с того, что плата слишком высока, нет. Я начал говорить

о том, как мне нравится дом, в котором я снимаю квартиру. Поверьте, я был невероятно щедр на похвалу. Я сделал ему комплимент — отметил, как прекрасно он управляет зданием, — и подчеркнул, что хотел бы остаться еще на один год, но не могу себе этого позволить.

Очевидно, что никто из арендаторов никогда его так не приветствовал. Он толком не понимал, как к этому отнестись.

А потом владелец здания стал рассказывать мне о своих проблемах. О жалобах жильцов. Один написал ему четырнадцать писем, и некоторые из них был довольно оскорбительны. Другой угрожал, что разорвет договор на аренду, если арендодатель не заставит жильца этажом выше прекратить храпеть. Он сказал, что иметь такого жильца, как я, которого все устраивает, — это огромная удача. А потом, еще до того, как я попросил об этом, предложил немного снизить плату. Но я хотел получить скидку побольше, так что назвал цифру, которую мог себе позволить, и владелец согласился на нее без единого возражения.

Уходя, он обернулся и спросил: „Хотите, я организую небольшой ремонт вашей квартиры?“

Если бы я попытался действовать, как остальные жильцы, то у меня бы однозначно ничего не получилось. Но мне помог именно этот подход — с проявлением дружбы и благодарности».

Давайте обсудим еще один пример. На этот раз поговорим о женщине, чье имя упоминается в светском календаре, а именно — о госпоже

Дороти Дэй из Гарден-Сити на песчаных берегах Лонг-Айленда.

«Не так давно я позвала нескольких друзей на обед. Для меня это было очень важно. Я хотела, чтобы все прошло идеально. Эмиль, метрдотель, обычно лучше всех помогает мне в таких делах. Но на этот раз он меня подвел. Обед вышел провальным. Эмиль как будто сквозь землю провалился. Нас обслуживал один-единственный официант, который понятия не имел о том, что такое первоклассный сервис. Мою почетную гостью он обслуживал в последнюю очередь. В какой-то момент он принес ей крошечный стебелек сельдерея на огромном блюде. Мясо было жестким, картофель утопал в масле. Это было просто ужасно. Я впала в ярость. Приложив огромные усилия, я заставила себя улыбаться, пока длился этот кошмар, но решила, что, как только увижу Эмиля, сразу же выскажу ему все, что накопило.

Обед был в среду. На следующий вечер я посетила лекцию о человеческих взаимоотношениях. И пока я слушала ее, мне стало очевидно, насколько бессмысленно пытаться отчитать Эмиля. Это вызовет у него только обиду и недовольство. Ему больше не захочется помогать мне в будущем. Я попыталась встать на его место. Он не покупал продукты. Он не готовил еду. Он не мог сделать глупого официанта умнее. Возможно, я была слишком жесткой и непримиримой в своем гневе. Поэтому, вместо того чтобы критиковать его, я решила по-дружески поговорить. Открыться ему, начав с благодарности. И такой подход оправдал себя. Через день мы

увиделись с Эмилем. Он был готов защищаться и биться до последнего. Но я сказала: „Знаешь, Эмиль, для меня очень важно, что ты всегда помогаешь мне с приемами. Ты лучший метрдотель в Нью-Йорке. Конечно, я прекрасно понимаю, что закупкой и готовкой блюд занимаешься не ты. Ты не мог предотвратить того, что случилось в среду“.

И тучи рассеялись. Эмиль улыбнулся и сказал: „Да, мадам. Проблемы были на кухне. Это не моя вина“.

И я продолжила: „Я планирую еще несколько вечеринок, Эмиль, и мне нужен твой совет. Как думаешь, стоит дать кухне второй шанс?“

„О да, мадам, без сомнения. Подобное не повторится“.

Через неделю я провела еще один обед. Мы с Эмилем спланировали меню. Я урезала его чаевые в два раза и ни словом не обмолвилась о прошлых ошибках.

Когда мы с гостями приехали, стол был украшен двумя дюжинами роз сорта „американская красotka“. Эмиль ни на секунду не отлучался. Он уделил нам столько внимания, словно я принимала у себя королеву Марию. Еда была горячей и восхитительной. Сервис безукоризненным. *Entrée*<sup>1</sup> подавал не один официант, а четверо. А после Эмиль лично вручил гостям вкуснейшие мятные пастилки.

Когда мы уходили, моя почетная гостья спросила: „Видимо, вы очаровали этого метрдотеля?“

---

<sup>1</sup> Entrée — первое блюдо, лёгкая закуска, подаваемая перед обедом.

Я никогда не видела такого внимательного обслуживания“.

Она была права. Я очаровала его дружеским подходом и искренней благодарностью».

Много лет назад, когда я был босоногим мальчишкой, который через леса шагал в сельскую школу на северо-западе Миссури, я однажды прочел басню Эзопа о солнце и ветре. Они спорили о том, кто сильнее, и ветер сказал: «Я докажу, что я сильнее тебя! Видишь внизу старика в плаще? Бьюсь об заклад, я быстрее, чем ты, заставлю его раздеться».

Солнце зашло за тучу, а ветер дул до тех пор, пока чуть не превратился в ураган. Но чем сильнее он дул, тем крепче старик запахивал плащ.

Наконец, ветер успокоился и сдался. И тогда солнце вышло из-за тучи и по-доброму улыбнулось старику. Тот утер пот со лба и снял плащ. И тогда солнце поведало ветру, что нежность и дружелюбие всегда сильнее, чем ярость и напор.

И пусть я прочел эту басню еще в детстве, ее истинность в то же самое время подтверждалась в далеком Бостоне, центре образования и культуры, побывать в котором я тогда даже и не мечтал. И проводником для этой истины был доктор Б. из Бостона, терапевт, который тридцать лет спустя стал одним из моих учеников. Ниже я расскажу его историю, которую сам доктор Б. изложил на одном из выступлений перед однокурсниками.

В те времена газеты Бостона были забиты фальшивой медицинской рекламой. Объявления давали

подпольные знахари и врачи-шарлатаны, которые якобы лечили мужские заболевания, а на самом деле зарабатывали на невинных жертвах, пугая тех разговорами о «потере мужской силы» и других страшных осложнениях. Все «лечение» заключалось в том, что мужчину держали в постоянном страхе и на самом деле не лечили вообще. Шарлатаны стали виновниками многих смертей, но осудили из них лишь нескольких. Большинство заплатило крошечные штрафы или вообще обошлось без последствий из-за политического влияния.

Все это было настолько ужасно, что добрых жителей Бостона охватил священный гнев. Священники колотили по кафедрам, проклинали газеты и призывали Господа всемогущего остановить распространение подобной рекламы. Гражданские организации, представители бизнеса и женских клубов, церковь, молодежные общества старались сделать хоть что-нибудь, но тщетно. Развернулась настоящая битва в попытке сделать эту отвратительную рекламу незаконной, но ничего не вышло — взятки и политическое влияние сыграли свою роль.

Доктор Б. был председателем Гражданского комитета Бостонского христианского объединения. И вместе с другими членами комитета он приложил массу усилий, чтобы побороть вредоносную рекламу. Ничего не вышло. Борьба против этих якобы врачей казалась безнадежной.

И вдруг, однажды ночью, доктор Б. решил сделать то, чего еще никто в Бостоне не пробовал. Он решил действовать с позиции добра, благодарности и симпатии. Он попытался сделать так,

чтобы издатели *расхотели* печатать эту рекламу. Он написал главному редактору «Бостон Геральд» и рассказал, как сильно любит его газету. Он всегда ее читал, уважал за четкую, а не скандальную подачу новостей. Все статьи были восхитительны. Это была настоящая газета для всей семьи. Доктор Б. заявил, что это, по его мнению, лучшая газета во всей Новой Англии и одна из самых выдающихся в Америке. «Но, — писал доктор Б. дальше, — у моего друга есть юная дочка. Он сказал, что буквально вчера она прочитала ему вслух одну из реклам, где речь шла о подпольных абортах, а потом спросила, что именно она означает. Честно говоря, ему было стыдно. Он не знал, что сказать. Ваша газета попадает в лучшие дома Бостона. И если подобное произошло у моего друга, наверное, это могло случиться и где-нибудь еще. Если бы у вас была дочка, вам бы хотелось, чтобы она читала подобную рекламу? А если бы она все-таки ее прочла и попросила бы вас объяснить, о чем речь, что бы вы сказали?»

Мне очень жаль, что в такой замечательной газете, как ваша, практически идеальной, есть такой неудачный раздел, из-за которого отцы боятся увидеть ее в руках дочерей. Как думаете, может быть, тысячи других ваших подписчиков придерживаются такого же мнения?»

Два дня спустя доктор получил ответ от редактора «Бостон Геральд». Доктор хранил это письмо среди своих бумаг почти треть века и показал мне, когда поступил на мой курс. И сейчас я держу этот ответ перед собой, пока пишу эти строки. Дата письма — 13 октября 1904 года.

Доктор Б.  
Бостон, Мэсс.

*Уважаемый господин Б.!*

*Я считаю себя обязанным ответить на ваше письмо от 11 октября, поскольку именно оно стало причиной сделать то, над чем я размышлял с тех пор, как возглавил редакцию.*

*С понедельника я собираюсь очистить «Бостон Геральд» от всей сомнительной рекламы настолько, насколько это будет возможно. Подозрительные медицинские услуги, шприцы с якобы контрацептивами и тому подобная информация исчезнет с наших полос. А другие рекламные объявления, касающиеся лечения, которые невозможно убрать сразу же, будут отредактированы таким образом, чтобы никого не задеть.*

*Спасибо за ваше искренне письмо, которое очень мне помогло.*

*Искренне ваш  
В. И. Хаскелл,  
издатель*

Эзоп был греческим рабом, который жил при дворе Креза за шесть сотен лет до Христа и оставил нам бессмертные басни. Но те истины о человеческих отношениях, которым он учил своих читателей, настолько же справедливы для Бостона и Бирмингема в наше время, насколько были справедливы двадцать пять веков назад для Афин. Солнце заставит вас снять плащ гораздо быстрее, чем ветер. А доброта, дружелюбие и похвала могут

заставить человека поменять свое мнение с куда большей охотой, чем все бури и негодование в мире.

Не забывайте, что говорил Линкольн: «Доброе слово всем приятно».

Когда вы захотите склонить кого-то на свою сторону, не забывайте использовать правило 4:

**БУДЬТЕ ДРУЖЕЛЮБНЫ.**

## ГЛАВА ПЯТАЯ

# СЕКРЕТ СОКРАТА

**Р**азговаривая с кем-нибудь, не начинайте с об- суждения ваших разногласий. Подчеркните то, в чем вы сходитесь, и продолжайте подчеркивать на протяжении всей беседы. И если это возможно, сделайте упор на то, что вы оба хотите одного и того же результата, а значит, ваши разногласия касаются способов достижения цели, а не ее самой.

Постарайтесь сделать так, чтобы человек соглашался с вами и по возможности не дайте ему сказать нет.

«Ответ „нет“, — пишет профессор Оверстрит в своей книге «Воздействие на поведение человека», — это самое сложное препятствие. Если человек говорит нет, его гордость будет требовать стоять на своем до последнего. Он может впоследствии ощутить, что был не прав, но о гордости забыть уже не сможет! Раз что-то сказал, значит, отказываться от этих слов нельзя. А потому невероятно важно, чтобы разговор начинался в позитивном ключе».

Опытный оратор «сразу старается заручиться поддержкой». И этим задает общий позитивный

тон дальнейшим психологическим процессам своих слушателей. Это как движение бильярдного шара. Важно выбрать правильное направление и приложить усилия, а если хотите, чтобы он покатился и в обратном направлении, усилий потребуются вдвое больше.

«Психологические паттерны здесь как на ладони. Говоря нет, человек не просто произносит набор букв. Весь его организм — железы, нервы, мышцы — объединяется в состояние отвержения. Практически всегда, иногда слегка, иногда очень заметно, наблюдается некая психологическая ломка или готовность к ней. Вся нервно-мышечная система приходит в состояние полной боевой готовности, чтобы не допустить принятия. А вот когда человек говорит да, ничего подобного не происходит. Организм двигается вперед, готов к принятию и открыт. Поэтому чем больше положительных ответов мы получим в самом начале, тем с большей вероятностью добьемся внимания к своему предложению или идее.

Это очень простая техника — ответ да. Но сколько тех, кто ей пренебрегает! Порой кажется, что люди добирают чувства собственной важности, сразу же начиная протестовать. Радикал приходит на конференцию с консервативной братией и как будто считает себя должным сразу привести всех в ярость! Но на самом деле, что в этом хорошего? Если он делает это просто для того, чтобы получить удовольствие, это хоть как-то его оправдывает. Но если он хочет чего-то добиться, то, значит, вообще не разбирается в психологии.

Если ученик, клиент, ребенок, муж или жена сразу же скажет вам нет, вам придется приложить очень много мудрости и ангельского терпения для того, чтобы сменить их негативный настрой на позитивный».

Именно использование этой техники позволило Джеймсу Эберсону, служащему банка «Гринвич Сэйвингс» в Нью-Йорке сохранить перспективного клиента, который мог бы просто уйти.

«Этот человек пришел открыть счет. Я выдал ему типовую форму для дополнительного соглашения. На некоторые вопросы он ответил охотно, но были и те, на которые он отвечать отказался.

До того как начать изучать человеческие взаимоотношения, я бы сказал этому перспективному вкладчику, что, если он не даст банку требуемую информацию, мы откажемся открывать ему счет. Честно говоря, мне стыдно, что в прошлом я именно так и поступал. Более того, подобный ультиматум даже приносил мне удовлетворение. Я показывал, что здесь хозяин, и подчеркивал, насколько важны правила банка. Но подобное отношение явно не давало нашему клиенту возможности ощутить себя важным и нужным.

Поэтому в то утро я решил, что попробую полагаться на здравый смысл. Не стану говорить о том, чего хочет банк, и уделю внимание тому, что важно для клиента.

И я очень хотел, чтобы клиент с самого начала стал соглашаться со мной. А потому я согласился с ним. И сказал, что он может не отвечать на эти вопросы.

„Однако, — начал я, — представьте, что деньги лежат на счете, а с вами что-то случилось. Разве вам не хотелось бы, чтобы мы перевели их ближайшему родственнику согласно закону?“

„Да, конечно“, — ответил он.

„Как вам кажется, — продолжил я, — может, было бы неплохо указать имя ближайшего родственника, чтобы, если не дай бог с вами что-то случится, мы могли бы исполнить вашу волю без ошибок и проволочек?“

И он вновь согласился.

Его отношение изменилось, когда он осознал, что мы задаем эти вопросы не ради своей выгоды, но ради его блага. Перед тем как уйти из отделения банка, новый клиент не только ответил на все необходимые вопросы, но и открыл, по моему предложению, трастовый счет, бенефициаром которого выступала его мать. И на вопросы, касающиеся ее, тоже спокойно ответил.

Оказалось, что стоило добиться от него согласия в начале разговора, как он совершенно забыл о своем недовольстве и с радостью сделал все, что я ему предложил».

«На моем участке был человек, с которым наша компания очень хотела заключить контракт, — рассказал Джозеф Эллисон, менеджер по продажам «Вестингхаус». — Мой предшественник целых десять лет пытался хоть что-нибудь ему продать. Когда я сменил его, то потратил три года, пытаюсь заключить контракт на хотя бы один заказ. Наконец, после тринадцати лет звонков и попыток что-нибудь продать, мы смогли уговорить

его на пару моторов. И если с ними все будет в порядке, возможно, еще на сотню. Так я думал, по крайней мере.

Я считал, что все будет отлично. Поэтому через три недели звонил ему, полный надежд.

Вот только главный инженер встретил меня с шокирующим заявлением: „Эллисон, остальные моторы я покупать не буду“.

Я был так поражен, что переспросил дважды: „Почему? Почему же?“

„Они слишком нагреваются. До них невозможно дотронуться“.

Я знал, что спор мне тут не поможет. Слишком долго я пользовался такой стратегией. Поэтому решил добиться от него согласия другим способом.

„Послушайте, господин Смит. Я согласен с вами на сто процентов. Если моторы слишком нагреваются, то вам не стоит покупать остальные. Вам нужны те, чья температура не превышает стандартов, которые установлены правилами национальной ассоциации производителей электрооборудования. Вы согласны?“

Конечно, он согласился. Первое „да“ я получил.

„Национальная ассоциация производителей электрооборудования постановила, что правильно спроектированный мотор не должен нагреваться больше чем на 72 градуса по Фаренгейту по сравнению с температурой воздуха в помещении. Верно?“

„Да, — вновь согласился он. — Это так. Но ваши моторы гораздо горячее“.

Я не стал с ним спорить. Просто спросил: „А какая температура в машинном зале?“

„О, — ответил он, — примерно 75 градусов по Фаренгейту“.

„Итак, если в машинном зале 72 градуса, и мы добавим к этому еще 75, то получится 147<sup>1</sup>. Но ведь если бы вы держали руку под водой такой температуры, то обожглись бы?“

И вновь он согласился.

„Что ж, — предположил я, — наверное, лучше просто не трогать моторы?“

„Да, думаю, вы правы“, — признал он.

Мы еще какое-то время поговорили. А потом он позвал секретаря и сделал заказ еще примерно на 35 тысяч долларов на следующий месяц.

Я потратил много лет и потерял невероятную сумму денег за счет контрактов, которые не смог заключить, просто потому, что не знал, что споры ни к чему не приведут. Куда более выгодно и интересно смотреть на бизнес с точки зрения клиента и пытаться мягко подвести его к согласию».

Сократ, этот «наглец из Афин», был блестящим человеком, несмотря на то что ходил босиком и женился на девятнадцатилетней девушке, когда сам уже облысел и отметил сорокалетие. Он сделал то, что удалось лишь небольшой горстке людей за всю историю: резко изменил человеческое мышление. И теперь, спустя двадцать три века после его смерти, он считается одним из самых мудрых мастеров

---

<sup>1</sup> Температура 147 градусов по Фаренгейту соответствует примерно 64 градусам Цельсия.

убеждения, когда-либо ступавших по этой земле и влиявших на этот изменчивый мир.

В чем заключался его метод? Говорил ли он другим, что они заблуждаются? О нет, Сократ так не поступал. Для этого он был слишком хитер. Его способ, ныне носящий имя «метод Сократа», основывался как раз на изначальной согласии. Он задавал вопросы, на которые оппонент не мог ответить отрицательно. Он продолжал добиваться одного положительного ответа за другим, пока не удовлетворялся их числом. Он продолжал спрашивать до тех пор, пока его собеседник не осознавал, что согласен с тем выводом, который еще пару минут назад яростно отвергал.

Давайте, когда нам в следующий раз захочется сказать кому-то, что он не прав, вспомним босоного старика Сократа и мягко зададим вопрос — тот, на который обязательно получим ответ «да».

У китайцев есть поговорка, наполненная древней мудростью неизменного Востока: «Мягкостью можно многого добиться».

Пять тысяч лет китайцы изучали человеческую природу и заключили всю свою мудрость в эти глубокомысленные слова: «Мягкостью можно многого добиться».

Если вы хотите склонить людей на свою сторону, то вот вам правило 5:

**СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ СОБЕСЕДНИК  
СРАЗУ ЖЕ СКАЗАЛ «ДА».**

## ГЛАВА ШЕСТАЯ

# СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ ДЛЯ ТЕХ, КОМУ НУЖНО ВЫСЛУШАТЬ ЖАЛОБЫ

**Б**ольшинство из нас, пытаясь склонить кого-нибудь на свою сторону, слишком много говорят о себе, особенно этим грешат специалисты по продажам. Пусть ваш собеседник выговорится. Он знает о своем бизнесе и проблемах гораздо больше вас. Задавайте ему вопросы. Позвольте *ему* что-то вам рассказать.

Если вы с ним не согласны, вам очень захочется его перебить. Не стоит. Это опасно. Он не обратит на вас внимания, если сам еще не высказал все то, что хотел. Поэтому слушайте терпеливо и будьте открыты. Будьте искренни. Побудите собеседника высказать все свои идеи.

Выгодна ли такая стратегия для бизнеса? Посмотрим. Я расскажу вам историю о человеке, которому *пришлось* ее применить.

Несколько лет назад один из крупнейших автопромышленников в Соединенных Штатах подбирал производителя обивочной ткани для салонов. Три

важных рыночных игрока подготовили образцы. Их внимательно изучило руководство автомобильной компании. После чего каждый производитель получил следующий ответ: представителям возможных поставщиков дадут возможность еще раз побороться за контракт.

Дж. Б. Р., представитель одного из производителей, приехал в город с жесточайшим ларингитом. «Когда на встрече с советом директоров очередь дошла до меня, — рассказал нам господин Р., — я, без голоса, едва мог шептать. Зайдя в зал, я понял, что передо мной сидят инженер по текстилю, руководитель отдела закупок, директор по продажам и сам президент компании. Встав перед ними, я попытался заговорить, но мог разве что пищать.

Все они сидели за столом, поэтому я написал на листке бумаги: „Господа, я потерял голос и не могу говорить“.

„Я скажу за вас“, — отреагировал президент. И сделал это. Он показал мои образцы и подчеркнул их достоинства. Началось живое обсуждение их параметров. Президент, поскольку говорил за меня, встал на нашу сторону. Мне оставалось только улыбаться, кивать и жестикулировать.

По итогам этой необычной встречи я получил контракт более чем на полмиллиона метров обивочной ткани общей стоимостью в 1 600 000 долларов. Я никогда еще не совершал сделок на такую сумму.

Если бы я не потерял голос, я потерял бы контракт. Просто потому, что исповедовал неправильный

подход. И вот так, совершенно случайно, обнаружил, насколько выгоднее иногда бывает позволить другим говорить за тебя».

Джозеф Уэбб из Филадельфийской электрической компании сделал такое же открытие. В то время он совершал поездку по сельской территории Пенсильвании и проезжал через поселение голландских фермеров.

«Почему эти люди не пользуются электричеством?» — поинтересовался он у местного представителя компании, когда они проезжали мимо ухоженной фермы.

«Они скупы и ничего не хотят покупать, — с раздражением ответил тот. — А еще они злятся на компанию. Я пытался. Это безнадежно».

Возможно, так оно и было, но Уэбб решил попытаться удачи и постучался в дверь фермерского дома. Та приоткрылась, и в узеньком проеме показалась престарелая госпожа Дракенброд.

«Едва завидев представителя компании, — продолжал рассказ господин Уэбб, — она захлопнула перед нами дверь. Я опять постучался, и она опять открыла дверь. Только на этот раз сразу заговорила о том, как относится к нам и к нашей компании.

„Госпожа Дракенброд, — сказал я. — Мне жаль, что мы вас побеспокоили. Но я пришел не продавать. Я просто хотел купить яйца».

Она открыла дверь пошире и уставилась на нас с подозрением.

„Я заметил ваших кур породы доминик, и мне захотелось купить десяток свежих яиц“.

Дверь приоткрылась еще шире. „Откуда вы знаете, какой они породы?“ — с любопытством поинтересовалась старушка.

„Я сам развожу куриц, — ответил я. — И скажу честно, настолько ухоженных никогда не видел“.

„А зачем вам тогда покупать яйца у других?“ — спросила она, все еще напряженная.

„Потому что мои породы леггорн и откладывают белые яйца. А поскольку вы, не сомневаюсь, прекрасная хозяйка, то точно знаете, что белые яйца с коричневыми не сравнятся, когда приходит время для выпечки. Моя жена обожает печь“.

К этому моменту госпожа Дракенброд вышла на крыльцо и, надо сказать, была расположена куда более дружелюбно. А я уже успел изучить ферму и заметить, что здесь явно занимаются еще и производством молочных продуктов.

„Кстати говоря, госпожа Дракенброд. Я уверен, что вы на несушках зарабатываете гораздо больше, чем ваш супруг на молоке“. Ба-бах! Я попал в точку! Именно так и было! И она с восторгом рассказала мне об этом. Но заставить своего глупого муженька это признать ей не удавалось.

Она пригласила нас в курятник. И во время этой импровизированной экскурсии я заметил множество разнообразных приспособлений, которые она придумала и воплотила в жизнь. И уж поверьте, я был щедр на похвалу. Я порекомендовал ей разные сорта корма и дал совет насчет температуры, поинтересовался ее мнением по нескольким вопросам, и вскоре мы просто начали обмениваться опытом.

В какой-то момент она сказала о том, что ее соседи провели в курятник электричество и теперь утверждали, что эффект у этого решения был потрясающий. Она хотела услышать честное мнение о том, стоит ли ей поступить так же.

Две недели спустя курочки породы доминик, которыми владела госпожа Дракенброд, с удовольствием квохтали при ободряющем свете электрических ламп. Я получил свой заказ, она стала получать больше яиц. Все были довольны, всем это было выгодно.

Но — и это самое главное во всей истории — я никогда бы не продал электричество этой фермерше из Пенсильвании, если бы не дал ей возможность самой дойти до этой идеи!

Таким людям ничего продать невозможно. Нужно просто позволить им купить».

Недавно на финансовой полосе «Нью-Йорк Геральд Трибьюн» появилось крупное рекламное объявление о поисках сотрудника с необычными способностями и опытом. Чарльз Кубеллис откликнулся и отправил свой ответ на указанный абонентский ящик. Несколько дней спустя ему пришло письмо с просьбой позвонить и пройти собеседование. Перед звонком Чарльз провел много времени на Уолл-стрит, чтобы узнать все, что возможно, о том, кто основал компанию, в которой ему теперь хотелось работать. Во время собеседования он сказал: «Я был бы невероятно горд работать на такую организацию, как ваша. Я правильно понимаю, что вы начали бизнес двадцать восемь лет

назад с одним-единственным кабинетом и стенографисткой. Это так?»

Почти каждый успешный человек любит вспоминать о своих прежних трудностях. И собеседник Чарльза не был исключением. Он очень долго рассказывал о том, как начинал с четырьмя с половиной сотнями долларов наличными и оригинальной идеей. Он поведал о том, как боролся с унынием и сражался с насмешками, работал без выходных и праздников по двенадцать — шестнадцать часов в день. Как в итоге, несмотря ни на что, ему удалось подняться очень высоко, и теперь самые важные люди с Уолл-стрит приходили к нему за советом. Собеседник Чарльза гордился своей историей. У него на это было полное право, и он получил огромное удовольствие, рассказав ее. Наконец, он задал господину Кубеллису пару вопросов о его опыте, а потом позвонил одному из своих заместителей и сказал: «Думаю, это тот, кто нам нужен».

Господин Кубеллис потратил время на то, чтобы узнать о достижениях своего возможного нанимателя. Он выразил интерес к другому человеку и его проблемам. Побудил его рассказать о себе — и произвел приятное впечатление.

Правда в том, что даже наши друзья с бóльшим удовольствием будут говорить о своих достижениях, чем слушать, как мы хвастаемся нашими.

Ларошфуко, французский философ, сказал: «Если вы ищете врагов, то превосходите друзей ваших; но если вы хотите иметь друзей, то позвольте друзьям превосходить вас».

Но почему же эти слова — истина? Потому что, когда наши друзья превосходят нас, это дает им возможность ощутить себя важными; а когда мы превосходим их, они кажутся себя ничтожными, начинают завидовать и ревновать.

У немцев есть поговорка: «Самая искренняя радость — та, которую мы испытываем при неудачах тех, кому завидовали». Или, если сказать немного иначе: «Чистейшая радость — та, которую нам приносят чужие проблемы».

Да, некоторые из ваших друзей, возможно, куда больше радуются вашим проблемам, чем успехам.

Давайте минимизируем наши достижения. Будем скромными. Это всегда производит впечатление. Ирвин Кобб<sup>1</sup> владел правильным методом. Адвокат однажды спросил Кобба, когда тот выступал перед судом в качестве свидетеля: «Я так понимаю, господин Кобб, что вы один из самых знаменитых писателей в Америке. Это верно?»

«Пожалуй, мне везло больше, чем я того заслуживаю», — ответил Кобб.

Нам нужно быть скромными, поскольку ни я, ни вы не можем быть уверены, что век спустя о нас с вами кто-то вспомнит. Жизнь слишком коротка, чтобы утомлять других разговорами о наших жалких достижениях. Давайте лучше побуждать их рассказывать о себе. Если подумать, вам все равно особенно нечем хвастаться. Вы знаете, что позволяет вам не превратиться в идиота? Всего лишь

---

<sup>1</sup> Ирвин Кобб (1876–1944) — американский писатель, юморист, редактор и обозреватель.

небольшая доза йода в вашей щитовидной железе. Если бы какой-нибудь добрый доктор выкачал его оттуда, вы лишились бы рассудка. Йод можно купить в аптеке за пять центов, и это буквально единственное, что отделяет вас от заведения для душевнобольных. Доза йода за пять центов! Не то чтобы вам было, чем хвастаться, верно?

Поэтому, если мы хотим склонить людей на свою сторону, нам стоит не забывать правило 6:

**ПУСТЬ СОБЕСЕДНИК  
ГОВОРIT ЗА ДВОИХ.**

## ГЛАВА СЕДЬМАЯ

# КАК ДОБИТЬСЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

**М**не кажется, в те идеи, которые вы придумали сами, у вас гораздо больше веры, чем в те, которые вам преподнесли на серебряном блюде. Если это так, то, может быть, все же не стоит агрессивно навязывать другим людям свое мнение? Разве не мудрее просто сделать предположение — и позволить собеседнику самому дойти до вывода?

Приведу пример: господину Адольфу Зельцу из Филадельфии, одному из моих учеников, однажды пришлось разбираться с группой недовольных продавцов автомобилей. Позвав их на собрание, Зельц попросил перечислить, что именно от него требуется, и записал каждую идею на доске. А потом сказал: «Я буду вести себя с вами так, как вы хотите. А теперь расскажите, чего мне ждать от вас». Ответы посыпались как из рога изобилия: верности, честности, инициативы, оптимизма, командного духа, активной восьмичасовой работы каждый день. Один из продавцов сказал, что готов работать по четырнадцать часов в день. После собрания все разошлись вдохновленные

и окрыленные, а господин Зельц сказал мне, что продажи возросли феноменально.

«Продавцы заключили со мной своеобразную сделку, — сказал господин Зельц. — И до тех пор, пока я выполняю условия, поставленные ими, они готовы выполнять мои. Поговорить о том, чего они хотят, было правильным решением».

Никто не любит чувствовать, что ему пытаются что-то продать или хотят заставить что-то сделать. Мы предпочитаем думать, что покупаем или действуем, опираясь на собственное мнение. Мы любим, когда с нами обсуждают наши желания, порывы и мысли.

Например, возьмем случай Юджина Уэссона. Он потерял тысячи долларов комиссионных, прежде чем осознал эту истину. Господин Уэссон продает эскизы студии, которая создает дизайны для стилистов и производителей текстиля. И в течение трех лет раз в неделю он звонил одному из главных стилистов в Нью-Йорке. «Он никогда не отказывался от встречи, — рассказал господин Уэссон, — но ни разу ничего не купил. Очень внимательно рассматривал мои эскизы как будто лишь для того, чтобы в очередной раз сказать, что нет и на этот раз мы снова не станем сотрудничать».

После ста пятидесяти неудач Уэссон понял, что зашел в тупик. Поэтому он решил посвятить один вечер в неделю изучению человеческих взаимоотношений и работе над новыми идеями.

Чтобы попробовать новый подход, Уэссон собрал дюжину незаконченных эскизов, над которыми работали его художники, и устремился в офис

к покупателю. «Если вы не против, окажите мне небольшую услугу. Я принес незаконченные эскизы. Не могли бы вы подсказать мне, как нам довести их до того вида, в котором они могли бы быть вам полезны?»

Покупатель молча рассмотрел наброски и сказал: «Оставь их мне на пару дней, Уэссон. А потом давай встретимся еще раз».

Уэссон вернулся через три дня, выслушал предложения желанного клиента, вернулся с эскизами в студию и передал все идеи покупателя художникам. Каким был результат? Все они были куплены.

Это было девять месяцев назад. С того момента тот самый покупатель успел заказать множество новых набросков, которые соответствовали его идеям. И в итоге Уэссон заработал почти шестьсот долларов комиссионных. «Мне ясно, почему я годами не мог ничего продать. Я пытался заставить клиента купить то, что, как мне казалось, ему нужно. Теперь я поступаю иначе. Я прошу его поделиться со мной идеями. И покупатель считает, что сам создает эскизы. И это действительно так. Я не должен их ему продавать. Он сам их покупает».

Когда Теодор Рузвельт был губернатором Нью-Йорка, он добился невероятного. Ему удалось сохранить хорошие отношения с главными политиками города и при этом заставить их провести реформы, которые им совершенно не нравились.

И вот как это ему удалось.

Когда нужно было назначить кого-либо на важную должность, Рузвельт предлагал политикам

порекомендовать ему кого-нибудь. «Поначалу, — говорил он, — мне могли предложить не самого лучшего кандидата, кого-нибудь, с кем „следовало разобраться“. Я отвечал, что подобное назначение станет ошибочным решением, потому что народ нас не поймет.

Тогда мне предлагали другого однопартийца, который всегда входил в состав кабинета и если против него ничего сказать было нельзя, то и объективных причин для такого назначения не было. Я отвечал, что такой человек не соответствует ожиданиям народа, и спрашивал, не найдется ли кандидата, который будет более подходящим для конкретного поста.

На третий раз мне называли человека, который был хорош, но недостаточно.

Тогда я благодарил политиков и просил их попробовать еще раз. Четвертый вариант обычно оказывался приемлемым. Мне называли человека, которого я выбрал бы сам. Выражая безмерную благодарность за помощь, я назначал этого кандидата — *и позволял им считать, что это назначение — их рук дело*. Я говорил, что хотел подобным решением сделать им приятно, а значит, теперь их очередь поступить так же для меня».

И они это сделали — поддержали такие серьезные реформы, как принятие билля о гражданской службе и о налогах на монопольные права и привилегии.

*Не забывайте, Рузвельт на многое пошел, чтобы посоветоваться с другими людьми и выказать им уважение за их предложения. А когда Рузвельт назначил*

политика на новую должность, он позволил своим «советчикам» ощутить свою важность.

Продавец автомобилей на Лонг-Айленде воспользовался этим же методом, чтобы продать подержанную машину одному шотландцу и его жене. Он показывал покупателю разные автомобили, но того всегда что-нибудь не устраивало. Этот не подходит. У того есть дефекты. Цена слишком высокая. Причем она была такой всегда, вне зависимости от реального положения дел. Поэтому в какой-то момент продавец, который посещал мои занятия, попросил помощи у однокурсников.

Мы посоветовали ему перестать пытаться что-нибудь продать этому человеку, назовем его Сэнди, и позволить ему самому принять решение о покупке. Вместо того чтобы говорить Сэнди, что ему делать, стоит попробовать дать ему сказать, что делать продавцу. Пусть почувствует, что это была его идея.

Продавцу такой вариант понравился. Так что несколько дней спустя он попробовал воплотить эту стратегию в жизнь. Один из его клиентов хотел продать старую машину в счет приобретения новой. Наш герой понял, что этот подержанный автомобиль может понравиться Сэнди. Поэтому он позвонил ему и спросил, не мог ли тот в качестве любезности приехать и дать ему совет.

Встретив Сэнди, продавец сказал: «Вы искушенный покупатель. Отлично разбираетесь в машинах. Не могли бы вы осмотреть эту машину, опробовать и подсказать мне, за какую цену ее стоит выкупить?»

На губах Сэнди появилась широкая улыбка. Наконец-то его совет кому-то понадобился, кто-то осознал его важность. Он сел за руль и проехал по бульвару Куинс от Ямайки до Форест-Хиллс и обратно. «Если вы сможете купить эту машину за триста долларов, — сообщил Сэнди после поездки, — это будет отличная сделка».

«Если я договорюсь о такой стоимости, то вы хотели бы ее купить?» — поинтересовался продавец. Триста долларов? Конечно. Ведь это была его идея и оценка. Сэнди немедленно согласился на сделку.

На эту психологическую особенность сделал ставку и производитель рентгенологического оборудования, чтобы продать его одной из крупнейших больниц в Бруклине. Руководство клиники готовилось к открытию нового крыла, которое собирались оснастить лучшим рентгенологическим отделением в Америке. Доктор Л., который был за это ответственным, очень устал от менеджеров по продажам, каждый из которых пел оды своему товару.

Однако один из производителей оказался искуснее других в обращении с людьми, гораздо искуснее, чем его конкуренты. Он потом написал письмо с таким текстом:

*«Наша фабрика недавно закончила производство новой линейки рентгенологического оборудования. Первые образцы аппаратов только что поступили в наш офис. Они неидеальны, мы это знаем*

*и хотим их улучшить. Поэтому мы были бы вам очень обязаны, если бы вы нашли минутку, чтобы приехать к нам и посоветовать, как сделать оборудование более удобным и подходящим для вашей профессии. Зная, насколько вы занятой человек, я буду рад отправить за вами машину в любое удобное вам время».*

«Письмо меня поразило, — рассказал доктор Л., выступая перед однокурсниками. — Я был удивлен и обрадован. Еще ни разу производители рентгенологического оборудования не обращались ко мне за советом. Я почувствовал, что мое мнение важно. На той неделе у меня не было ни одного свободного вечера, но я отменил одну из встреч, чтобы принять это приглашение. И чем больше я изучал образцы аппаратов, тем больше они мне нравились.

Никто не пытался его мне продать. Я четко осознавал, что идея купить именно это оборудование — моя собственная. Меня обрадовало его отличное качество, и я немедленно договорился о том, что новое отделение мы экипируем именно этими аппаратами».

Полковник Эдвард Хаус был невероятно влиятелен во внутри- и внешнеполитических делах, когда в Белом доме заседал Вудро Вильсон. Вильсон полагался на его советы и прислушивался к нему больше, чем к кому-либо из членов собственной администрации.

Каким образом полковнику удавалось влиять не президента? К счастью, мы знаем точно,

поскольку Хаус рассказал об этом Артуру Хоудену Смит<sup>1</sup>, и тот процитировал его признание в «Сэ-тьюрдэй Ивнинг Пост».

«После того как познакомился с президентом, я понял, что склонить его на сторону какой-либо идеи будет проще всего, если мне удастся незначай заинтересовать его. А еще позволить ему самому над ней поразмышлять. В первый раз это вышло почти случайно. Я приехал с визитом в Белый дом и представил президенту законопроект, который тот вроде бы не одобрил. Но несколько дней спустя за ужином я был поражен, услышав, что мое предложение он теперь подает как свое собственное».

Может быть, Хаус перебил его и сказал: «Это не ваша идея. Она — моя»? О нет. Хаус так не поступил. Для этого он был слишком умен. Его не волновало, кому припишут идею. Ему нужны были результаты. Поэтому он ничего не стал говорить Вильсону. Более того, он публично подтвердил, что это была идея самого президента.

Поэтому завтра, когда мы будем с кем-нибудь общаться, давайте вспомним, что все люди похожи на Вудро Вильсона. И воспользуемся методом полковника Хауса.

Несколько лет назад один человек из Нью-Брансуика применил эту технику ко мне — и я стал его клиентом. Я тогда как раз собирался порыбачить и поплавать на каноэ. Поэтому написал в туристическое бюро Нью-Брансуика, чтобы

---

<sup>1</sup> Артур Хоуден Смит (1887–1945) — американский историк и писатель.

задать несколько вопросов. Конечно же, мое имя и адрес немедленно попали в список возможных клиентов, поэтому местные гиды и кемпинги стали отправлять мне кучи писем, буклетов и предложений своих услуг. Я был озадачен и понятия не имел, кого выбрать. А потом владелец одного из кемпингов совершил правильный поступок. Он отправил мне имена и телефоны нескольких своих клиентов из Нью-Йорка и предложил пообщаться с ними по телефону, чтобы самому выяснить, что он может предложить.

С удивлением я обнаружил, что знаю одного из человек в списке лично. Я позвонил ему, узнал его впечатления, а после сообщил в кемпинг, когда именно собираюсь к ним приехать.

Другие пытались продать мне свои услуги, а этот малый позволил мне сделать это самостоятельно. И победил.

Поэтому, если вы хотите склонить людей на свою сторону, пользуйтесь правилом 7:

### **ПУСТЬ СОБЕСЕДНИК СЧИТАЕТ ВАШУ ИДЕЮ СВОЕЙ.**

Китайский мудрец Лао-Цзы еще двадцать пять веков назад сказал то, что может пригодиться читателям этой книги и сегодня:

«Причина, по которой реки и моря могут подпитываться водой из сотен горных ручьев, заключается в том, что они не поднимаются выше этих ручьев, из-за чего могут править ими. А потому мудрец, который желает подняться над другими

*Глава седьмая.*  
*Как добиться сотрудничества*

---

людьми, должен оставаться ниже, чем они. Желая стать первым среди них, он встает на последнее место. И другие не ощущают его веса, когда он поднимается над ними. Пусть его место и оказывается впереди, других это не задевает».

## ГЛАВА ВОСЬМАЯ

# ЧУДЕСНАЯ ФОРМУЛА, КОТОРАЯ ВАС УДИВИТ

**П**омните, что ваш собеседник может колоссально заблуждаться. Но он-то так не считает. Не ругайте его, на это способен каждый дурак. Попробуйте его понять. Лишь по-настоящему мудрые и терпеливые люди способны на это.

У каждого есть причина думать и поступать именно так, как он это делает. Выведайте ее — и у вас будут ключи к действиям вашего собеседника и, возможно, вам удастся разгадать его личность.

Постарайтесь действительно встать на его место.

Если вы спросите себя: «Что бы я чувствовал и как реагировал, окажись я на его месте?» — то сэкономите себе время и не будете раздражаться, потому что, заинтересовавшись каким-либо делом, мы с большей вероятностью будем рады его исходу. А в дополнение к этому вы резко улучшите свои навыки общения с другими.

«Остановитесь на минутку, — писал Кеннет Гуд в своей книге *How to Turn People into Gold* («Как

превращать людей в золото»), — и осознайте, насколько сильнее ваш интерес к собственным делам, нежели к чему угодно еще. Осознайте, что все в мире чувствуют абсолютно то же самое! И тогда, вместе с Линкольном и Рузвельтом, вы овладеете секретом, который поможет вам добиться успехов на любой должности, кроме, пожалуй, коменданта в тюрьме: успешное взаимодействие с другими людьми зависит от того, насколько искренне вы принимаете чужую точку зрения».

Долгие годы, чтобы отдохнуть, я прогуливался или скакал верхом в парке неподалеку от дома. Подобно древним друидам, я буквально поклонялся дубам, а потому год за годом очень расстраивался, когда видел, что молодые деревья погибали от огня. И причиной пожаров были не брошенные кем-то окурки. Практически всегда виноваты были мальчишки, которые отправлялись в парк, чтобы зажарить на костре сосиску или яичницу и непременно располагались под деревьями. Порой приходилось даже вызывать пожарных, чтобы справиться с возгоранием.

На входе в парк висела табличка с предупреждением о том, что любой, кто разведет костер, должен будет заплатить штраф и рискует попасть в тюрьму. Но висела она в том месте, где ее практически никто не видел. Конный полицейский должен был обеспечивать безопасность зеленых угодий, но он несерьезно подходил к своей работе, и из года в год пожары не утихали. Однажды я сам обратился к другому полицейскому и сказал, что по парку очень быстро распространяется огонь,

а значит, нужно вызвать пожарных. На что получил потрясающий ответ — оказывается, моего собеседника это не касалось, потому что парк не относился к его участку! Я был в отчаянии, поэтому уже на следующей прогулке превратился в яростного защитника общественной собственности, который сам себя назначил на эту должность. Поначалу, боюсь, я даже не пытался посмотреть на происходящее глазами этих мальчишек. Когда я видел огонь, который пылал под деревьями, меня это так расстраивало, мне так сильно хотелось поступить правильно, что я совершал нечто абсолютно неверное. Я подъезжал к мальчикам на лошади, предупреждал, что за костер они могут попасть в тюрьму, и приказным тоном велел немедленно его погасить. А если те отказывались, говорил, что их сейчас же арестуют. Я высказывал им свое недовольство и совершенно не задумывался о том, что чувствуют они.

А что в итоге? Мальчики слушались, расстроены и обиженные. Как только я съезжал с холма, они наверняка разводили костер заново и теперь, вполне возможно, жаждали спалить весь парк.

За прошедшие годы, надеюсь, мне удалось чуть лучше разобраться в тонкостях человеческих взаимоотношений, стать более тактичным и больше стремиться к тому, чтобы понять чужую точку зрения. Поэтому теперь, вместо того чтобы раздавать приказы, я подъезжал к пылающему костру и говорил что-то вроде:

«Отдыхаете, ребята? А что собираетесь приготовить на ужин? В вашем возрасте я сам обожал

возиться с костром, да и сейчас мне это тоже нравится. Но вы же понимаете, что в парке это может быть довольно опасно. Я вижу, что вы ребята хорошие и никому не хотите навредить, но другие могут быть не такими аккуратными. Увидят, что вы развели костер, займутся тем же, не затушат его перед тем, как отправиться домой, и в итоге из-за сухой листвы начнется пожар и перекинется на деревья. Мы все останемся без этого прекрасного парка, если не будем осторожны. Но я не хочу говорить вам, что делать, и мешать отдыхать. Мне приятно видеть, как вы замечательно проводите время. Но, если вам не сложно, не могли бы вы прямо сейчас убрать листву подальше от огня, и, когда соберетесь домой, как следует засыпать пламя землей? А когда в следующий раз соберетесь отдохнуть, попробуйте развести костер за холмом, у ямы с песком. Там он никакой опасности представлять не будет. Спасибо вам, парни. Хорошего дня».

И насколько иной стала реакция тех, к кому я обращался! Теперь мальчики сами хотели откликнуться на мои просьбы. Без всякой злости и обиды. Им никто ничего не приказывал. Они не потеряли лицо. И для них, и для меня наше взаимодействие стало гораздо приятнее — ведь я подошел к нему, поставив себя на их место и увидев, как на ситуацию смотрят они.

Завтра, перед тем как предложить кому-нибудь затушить костер, купить канистру чистящего

средства или сделать пожертвование в пользу Красного Креста, остановитесь на мгновение, закройте глаза и попробуйте подумать об этой ситуации с точки зрения другой стороны. Спросите себя: «Зачем им это делать?» Конечно, на это потребуется время. Но благодаря этому вы заведете друзей и добьетесь большего, снизив напряжение и предотвратив возможную обиду.

«Лучше я два часа поброжу перед офисом, куда иду на встречу, — сказал Дин Донэм из бизнес-школы Гарварда, — чем ворвусь туда без ясной идеи о том, что сам буду говорить и что мой собеседник, чьи интересы и мотивы я выясню заранее, скорее всего, ответит».

Это настолько важная мысль, что, пожалуй, я даже повторю ее еще раз — курсивом, чтобы подчеркнуть ее значение:

*Лучше я два часа поброжу перед офисом, куда иду на встречу, чем ворвусь туда без ясной идеи о том, что сам буду говорить и что мой собеседник, чьи интересы и мотивы я выясню заранее, скорее всего, ответит.*

Даже если, прочитав эту книгу, вы вынесете из нее лишь одно — склонность всегда ставить себя на место другого и изучать ситуацию с его точки зрения так же глубоко, как и со своей, — то одного этого будет достаточно, чтобы это осознание стало поворотным моментом в вашей жизни и карьере.

Поэтому, если вы хотите склонить людей на свою сторону, не обижая их, запомните правило 8:

**ПОСТАРАЙТЕСЬ ИСКРЕННО ВЗГЛЯНУТЬ  
НА СИТУАЦИЮ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ  
ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА.**

## ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

# ЭТОГО ХОТЯТ ВСЕ

Думаю, все мы хотели бы знать волшебную фразу, которая прекратит ссору, остановит спор, пробудит дружелюбие и заставит собеседника нас внимательно слушать.

Я прав? Что ж. Вот она. Начните со слов: «Я насколько не виню вас в том, что вы чувствуете. Будь я на вашем месте, я, без сомнения, ощущал бы то же самое».

Подобный ответ смягчит даже самого придирчивого брюзгу на свете, если вы сможете сказать это и остаться на сто процентов искренним, потому что, будь вы на чужом месте, вы действительно чувствовали бы себя так же. Приведу пример. Вспомним того же Аль Капоне. Предположите, что вам досталось такое же тело, характер и разум, как у него. И пусть ваше окружение и опыт соответствуют тем, что были у него. И тогда вы точно окажетесь таким же человеком, как и он, и будете на его месте. Ведь только это и ничего больше сделало Аль Капоне таким, каким он стал.

Единственная причина, по какой вы — человек, а не гремучая змея, заключается в том, что ваши

родители тоже не были змеями. Вы не боготворите коров и не считаете тех же змей священными только потому, что не родились в индийской семье на берегах Брахмапутры.

То, кем вы являетесь, лишь в малой степени ваша собственная заслуга. И то, что человек, с которым вы общаетесь, раздражен, сердит, нерационален, лишь в малой степени его вина. Пожалейте беднягу. Посочувствуйте ему. Скажите себе то, что пират Джон Гоу говорил, когда видел на улице буянящего пьяницу: «Если бы не милость Божья, я мог бы быть на его месте».

Три четверти людей, с которыми вы будете завтра общаться, голодны до понимания и жаждут симпатии. Удовлетворите их, и они вас полюбят.

Однажды я выступал в передаче, которая была посвящена автору романа «Маленькие женщины» Луизе Мэй Олкотт. Конечно, я знал, что она жила и писала свои бессмертные произведения в Конкорде, штат Массачусетс. Но ни на секунду не задумавшись, я почему-то сказал, что посещал дом, в котором она жила в Конкорде, штат Нью-Хэмпшир. Если бы я ошибся всего один раз, мне бы могли это простить. Но нет! Как же! Я оговорился дважды. И на меня посыпались раздраженные письма и телеграммы, словно рой ос, напавших на мою бедовую беззащитную голову. Одна дама колониальной эпохи, которая провела детство и юность в Конкорде, штат Массачусетс, а теперь переехала в Филадельфию, обрушила на меня весь свой гнев. Она расстроилась так, словно я назвал мисс Олкотт каннибалом из Новой Гвинеи. Читая

ее письмо, я сказал себе: «Слава богу, я не женат на этой женщине». Мне очень хотелось написать ей, что я всего лишь оговорился и показал свое слабое знание географии, а она во всей красе явила мне свою абсолютную невоспитанность. С этого я хотел бы начал свое письмо. А потом, закатав рукава, сообщил бы ей, что думаю на самом деле. Но я не стал так поступать и взял себя в руки. Я понял, что так мог бы поступить любой разгоряченный дурак — и именно так все и делают.

Но я хотел быть выше этого. Поэтому решил попробовать превратить ее враждебность в дружелюбие. Это был вызов самому себе, этакая игра. Я сказал себе: «В конце концов, на ее месте я, наверное, чувствовал бы себя точно так же». Поэтому я был полон решимости посмотреть на ситуацию с ее точки зрения. И, оказавшись в Филадельфии в следующий раз, я ей позвонил. Вот какой разговор у нас получился.

Я: Госпожа N, некоторое время назад вы написали мне письмо.

Она (*вежливым тоном, выдающим хорошее воспитание*): С кем имею честь разговаривать?

Я: Вы меня не знаете. Меня зовут Дейл Карнеги. Вы слушали одну из моих воскресных передач, я говорил о Луизе Мэй Олкотт и, к несчастью, допустил непростительную ошибку. Сказал, что она жила в Конкорде, штат Нью-Хэмпшир. Это было невероятно глупо, и я хотел бы извиниться. Мне очень приятно, что вы потратили время и написали мне.

Она: Прощу прощения за свое письмо, господин Карнеги. Я вышла из себя. Я должна извиниться.

Я: Нет! Нет! Извиняться должен я, а не вы! Даже школьник не допустил бы ошибки, которую умудрился сделать я! На следующее воскресенье после того эфира я извинился перед слушателями, а теперь хочу извиниться лично перед вами.

Она: Я родилась в Конкорде, штат Массачусетс. И моя семья вот уже два века занимает там важное положение. Я очень горжусь своей малой родиной. Я действительно обиделась, когда вы сказали, что мисс Олкотт родом из Нью-Хэмпшира. Но мне стыдно за письмо, которое я вам написала.

Я: Поверьте, вы и на одну десятую были не так расстроены, как я сам. Моя ошибка не повредила Массачусетсу, но ранила меня. С вашей стороны, как человека культурного и образованного, было невероятно благородно потратить время на то, чтобы написать мне, и я очень надеюсь, если вы еще когда-нибудь услышите, что я что-то сказал неправильно, то обязательно мне сообщите.

Она: Знаете, мне очень приятно, что вы так отреагировали на мою критику. Похоже, вы хороший человек. Я хотела бы узнать вас получше.

Таким образом, извинившись и приняв ее точку зрения сам, я смог получить ее извинения и расположение. Мне было приятно, что я могу

управлять своим поведением и выдержкой и ответить на оскорбление добром. И вынудить ее отнестись ко мне по-доброму в итоге оказалось гораздо интереснее, чем просто позвонить и сказать, куда ей стоит пойти со своим мнением.

Любой, кто находится в Белом доме, практически каждый день сталкивается со сложностями в человеческих взаимоотношениях. Президент Тафт не был исключением, и он на собственном опыте узнал, насколько ценным реагентом может быть симпатия, которая способна нейтрализовать кислоту чужой обиды. В своей книге *Etics in service* («Этика на службе») Тафт привел довольно занятную иллюстрацию того, как смог смягчить гнев разочарованной и амбициозной матери.

«Дама из Вашингтона, — писал Тафт, — чей муж обладал определенным политическим влиянием, пришла ко мне и шесть недель или больше пыталась заставить назначить своего сына на определенный пост. Она добилась поддержки от многих сенаторов и конгрессменов и брала их с собой на встречи, чтобы они уж точно меня убедили. Но должность требовала серьезных технических знаний, и я по рекомендации главы администрации взял на нее другого человека. Позже мне пришло письмо от этой разочарованной матери — она заявляла, что я неблагодарный человек, который мог бы одним взмахом руки ее осчастливить, но отказался это делать. Более того, она сообщила, что только благодаря ее работе с правительством штата мне удалось собрать голоса для одного чрезвычайно

важного законопроекта. И вот каким образом я ее отблагодарил!

Когда вам приходит подобное письмо, то в первую очередь хочется придумать, как отчитать человека, который позволил себе подобные высказывания и поступил по-хамски. Потом вы, скорее всего, напишете ответ. А затем, если вы достаточно умны, то возьмете то, что получилось, положите в ящик стола и запрете на ключ. Попробуйте достать свой ответ два дня спустя — поверьте, такая задержка с ответом пойдет на пользу. Уверю вас, вы не станете отправлять то, что написали, когда были раздражены. Именно так произошло и со мной. Поэтому я сел и написал этой даме невероятно вежливое письмо, в котором сообщил, что прекрасно понимаю ее материнское разочарование в подобных обстоятельствах, но, к сожалению, выбирать кандидата на эту должность я должен был не исходя из личных предпочтений, а по техническому опыту. И поэтому мне пришлось последовать чужой рекомендации. Я выразил надежду на то, что ее сын добьется не меньших успехов на том посту, который уже занимает. Мой ответ ее успокоил, и она написала, что сожалеет о своей первоначальной реакции.

Назначение на конкретную должность заняло некоторое время, и вскоре я получил письмо, якобы от ее супруга, но написанное тем же самым почерком. Мне сообщали, что бедная дама из-за постигшего ее разочарования слегла в постель и теперь страдает от тяжелейшего рака желудка. Не буду ли я так добр и не утешу ли ее тем, что

откажусь от первого кандидата в пользу ее сына? Я написал ответ, на этот раз ее супругу, в котором выразил надежду на то, что диагноз был поставлен неверно. Я подчеркнул, что очень сочувствую ему в связи с такой тяжелой болезнью жены, но, к сожалению, ничего не могу поделать. Назначение вскоре подтвердилось, а через два дня после письма от безутешного супруга мы устроили в Белом доме музыкальный вечер. Из всех гостей именно эти муж и жена первыми поприветствовали меня и госпожу Тафт, хотя, казалось бы, бедная дама еще недавно пребывала *in articulo mortis*<sup>1</sup>.

Сол Юрок — пожалуй, главный театральный продюсер в Америке. Двадцать лет он занимается артистами, среди которых множество всемирных звезд, например Федор Шаляпин, Исидора Дункан и Анна Павлова. Господин Юрок сказал мне, что один из первых уроков, которые он выучил, общаясь с темпераментными артистами, заключался в том, чтобы оставаться терпеливым и участливым даже тогда, когда речь идет о нелепых капризах.

Три год Юрок был импресарио Федора Шаляпина, одного из величайших басов, которые когда-либо дарили восторг держателям абонементов в Метрополитен-опера. При этом артист постоянно доставлял ему проблемы. Приведу слова самого Юрока: «Он был во всех отношениях невыносим».

Например, Шаляпин мог позвонить Юроку в день выступления около полудня и сказать что-нибудь в духе: «Сол, я ужасно себя чувствую. Горло

---

<sup>1</sup> *In articulo mortis* (лат.) — одной ногой на том свете.

все отекло и набухло. Я никак не смогу петь вечером». Ругался ли господин Юрок со своим подопечным? О нет, он знал, что антрепренер не должен так вести себя с артистом. Поэтому он спешил к Шаляпину в гостиницу, источая сочувствие и понимание. «Какая жалость, — сокрушался он. — Какая жалость! Бедняга, конечно, вы не сможете петь. Я отменю выступление. Вам это обойдется в пару тысяч долларов, но это такие мелочи по сравнению с ценой вашей репутации!»

Тогда Шаляпин обычно вздыхал и говорил: «Думаю, вам стоит зайти сегодня попозже. Часов в пять. И посмотреть, как я буду себя чувствовать».

К пяти часам вечера по-прежнему сочащийся терпением и сочувствием господин Юрок снова приезжал в гостиницу. Он вновь настаивал на отмене выступления, Шаляпин вновь вздыхал и отвечал: «Приходите еще позже. Вдруг мне станет легче».

В половину восьмого вечера великий певец соглашался выступить, но только при условии, что господин Юрок выйдет на сцену и предварит концерт заявлением о том, что Шаляпин не в голосе из-за ужасной простуды. Импресарио заверял его, что обязательно это сделает, прекрасно понимая, что иначе Шаляпин не станет выступать.

Доктор Артур Гейтс в своей блестящей книге *Educational Psychology* («Психология обучения») пишет: «Все люди нуждаются в участии. Ребенок с жаром демонстрирует ссадину или даже нарочно стремится пораниться, чтобы добиться сочувствия.

По той же причине взрослые... демонстрируют свои раны, рассказывают о происшествиях и болезнях, пускаются в подробности, описывая пережитые хирургические операции. „Жалость к себе“, когда речь идет о реальных или выдуманных неудачах, в той или иной степени применяется людьми повсеместно».

Поэтому, если вы хотите склонить других на свою сторону, запомните правило 9:

**ПРОЯВЛЯЙТЕ ИНТЕРЕС К ЧУЖИМ ИДЕЯМ  
И СОПЕРЕЖИВАЙТЕ ЧУЖИМ ЖЕЛАНИЯМ.**

## ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

# ПРИЗЫВ, КОТОРЫЙ НРАВИТСЯ ВСЕМ

**Я** вырос на родине Джесси Джеймса<sup>1</sup> в штате Миссури и ездил на его ферму в Кирни, где до сих пор живет его сын.

Его супруга рассказала мне о том, как Джесси грабил поезда и банки, а потом отдавал деньги фермерам по соседству, чтобы те могли вылезти из долгов.

Джесси Джеймс, наверное, считал себя в глубине души идеалистом. Прямо как Голландец Шульц, Кроули Два Ствола и Аль Капоне два поколения спустя. Дело в том, что любой ваш знакомый, даже вы сами, высоко себя оценивает и хочет выглядеть в своих глазах прекрасным и бескорыстным человеком.

Джон Пирпонт Морган в одной из своих аналитических работ описал любопытное наблюдение, согласно которому у каждого человека есть обычно

---

<sup>1</sup> Джесси Джеймс — американский преступник XIX века, который раздавал награбленное бедным, за что получил прозвище Робин Гуд Дикого Запада.

две причины для любого поступка: та, что красиво звучит, — и реальная.

Сам человек будет думать о реальной причине. Тут все и так очевидно. Но поскольку в душе мы все идеалисты, то нас будет привлекать та, которую он озвучит. Чтобы изменить окружающих, обращайтесь к более благородным причинам.

Слишком идеалистично, чтобы применить в бизнесе? Посмотрим. Поговорим о том, что случилось с Гамильтоном Фарреллом из компании «Фаррелл-Митчелл», Гленолден, штат Пенсильвания. У господина Фаррелла был недовольный арендатор, который угрожал, что съедет. Договор аренды истекал только через четыре месяца, за каждый из которых арендатор должен был заплатить пятьдесят пять долларов. Но несмотря на обязательства, он довел до сведения господина Фаррелла, что все равно съедет.

«Эти люди прожили у меня всю зиму, самую дорогую часть года, — поведал господин Фаррелл однокурсникам. — И я знал, что найти новых жильцов до осени будет очень сложно. Значит, я мог попрощаться с двумястами двадцатью долларами, и это вызвало у меня дикую ярость. Обычно в таких обстоятельствах я пошел бы на конфликт с жильцом и потребовал бы внимательно перечитать условия договора. Указал бы, что если он съедет, то останется должен мне за непрожитые месяцы. И тогда я смогу, а точнее, *обязательно* потребую полностью за них рассчитаться. Но вместо того, чтобы закатить скандал, я решил попробовать иную технику. Поэтому начал разговора так: „Господин N, я выслушал все, что вы сказали, но по-прежнему

не верю, что вы собираетесь переезжать. Я уже очень давно занимаюсь сдачей жилья аренду и научился разбираться в людях. Вы с первого взгляда показались мне человеком слова. Я настолько в этом уверен, что готов был бы на это поставить.

В общем, хочу предложить вам следующее. Попробуйте еще несколько дней подумать над своим решением. Если вы свяжетесь со мной до первого числа, когда придет срок следующего платежа, и скажете, что переезжаете, даю вам слово — я это приму. Тогда я признаю, что ошибся в вас. Но я все же верю, что вы человек слова и не станете нарушать договор. В конце концов, только мы сами выбираем, кем нам быть, людьми или животными!“

В начале следующего месяца арендатор пришел ко мне лично и принес деньги. Он сказал, что обсудил все с женой, и они приняли решение остаться. Поскольку не нарушать договор им показалось единственным достойным поступком в этой ситуации».

Когда почивший лорд Нортклифф<sup>1</sup> обнаружил, что в газете опубликовали фотографию, на использование которой он не соглашался, то написал редактору письмо. Думаете, он написал: «Пожалуйста, не публикуйте эту мою фотографию. Мне она не нравится»? Нет, он обратился к более благородной причине. Лорд Нортклифф воззвал

---

<sup>1</sup> Лорд Нортклифф (1865–1922) — создатель британской деловой газеты Daily Mail, бизнесмен и общественный деятель.

к уважению и любви, которую все мы испытываем к материнству. Его письмо звучало так: «Пожалуйста, не публикуйте эту мою фотографию. *Моей мамушке* она не нравится».

Когда Джон Рокфеллер-младший захотел остановить пронырливых фотографов, которые пытались подкараулить его детей, он тоже обратился к благородным мотивам. Он не сказал: «Я не хочу, чтобы вы публиковали их фотографии». Нет, он обратился к тому, что живет в сердце каждого человека, — к боязни навредить детям. Рокфеллер-младший сказал: «Вы же сами все понимаете. У многих из вас есть дети. И вы знаете, что такая публичность может им просто навредить».

Когда бедный мальчишка из Мэна, Сайрус Кертис<sup>1</sup>, только начинал свою головокружительную карьеру, которая сделала его владельцем «Сэтьюрдэй Ивнинг Пост» и «Лэдис Хоум Джорнал» и принесла миллионы, он не мог платить столько же, сколько другие редакции. Ему не хватило бы денег, чтобы нанять первоклассных авторов. Поэтому он обратился к их благородным побуждениям. Например, убедил Луизу Мэй Олкотт, автора бессмертного романа «Маленькие женщины», писать для его журнала, когда она была на гребне славы. Как ему это удалось? Сайрус Кертис предложил ей чек на сумму сто долларов, но не в качестве гонорара, а как по-

---

<sup>1</sup> Сайрус Кертис (1850–1933) — американский медиамагнат и филантроп, один из самых богатых людей Америки.

жертвование в благотворительную организацию, которую госпожа Олкотт выберет сама.

Конечно, сейчас скептик мог бы сказать: «Ой, да это все для Нортклиффов, Рокфеллеров или писателей-романистов. Но, боже мой, неужели вам кажется, что это подействует на тех крутых ребят, с которых я собираю долги?»

Возможно, это правда. Не существует инструмента, который подходил бы для любой работы — как и универсального способа, который сработал бы с любым человеком. Если вам устраивает то, что у вас получается, продолжайте. Но если нет... Может, попробуете поэкспериментировать?

В любом случае, я думаю, вам понравится история Джеймса Томаса, одного из моих бывших учеников.

Шесть клиентов одной автомобильной компании отказались оплачивать счета за оказанные им услуги. Точнее, все были согласны на оплату, но каждый из них утверждал, что с него взяли лишние деньги. В каждом из случаев клиенты сами принимали работу, о чем представители компании знали — *и напомнили им*. Это была первая ошибка.

Вот как поступили сотрудники кредитного отдела, чтобы взыскать долг с этих упрямецев. Думаете, они достигли успеха?

1. Позвонили каждому из клиентов и прямо сказали, что требуют оплатить давно просроченный счет.
2. Ясно дали понять, что компания совершенно точно права. А значит, клиент совершенно точно не прав.

3. Заявили, что сотрудники компании знают об автомобилях столько, сколько клиенту и не снилось. Так что, о чем вообще тут спорить?
4. Итогом стал спор.

Хоть один из этих методов смог бы убедить клиента оплатить счет? Подумайте сами.

К этому моменту заведующий по кредитам уже был готов привлечь тяжелую артиллерию в виде юристов. Но к счастью, на происходящее обратил внимание руководитель. Он изучил дела всех клиентов и выяснил, что раньше те никогда не отказывались платить. Что-то было не так. Выбранные методы не сработали. Поэтому руководитель обратился к Джеймсу Томасу и велел ему разобраться с ситуацией.

Вот как поступил господин Томас.

1. «Я точно так же должен был потребовать оплаты счета, в правильности которого мы не сомневались. Но я ни слова не сказал об этом. Просто пояснил, что хочу выяснить, что в конкретной ситуации сделала компания.
2. Подчеркнул, что ничего не смогу предложить, пока не выслушаю клиента. Добавил, что компания готова признать свои ошибки.
3. Я сказал клиенту, что меня интересует только его машина, и что он единственный, кто по-настоящему в ней разбирается.
4. Когда клиент говорил, я слушал его с интересом и симпатией, и было заметно, что он действительно нуждался в них.

5. Когда клиент был готов прислушаться к здравому смыслу, я неизменно обращался к его благородным мотивам. Говорил, что мне тоже не нравится, как эту проблему пытались решить раньше. Подчеркивал, что осознаю, насколько неприятным было его общение с одним из наших представителей, и что такого вообще не должно было произойти. „Мне жаль. Я приношу вам свои извинения от лица компании. Пока я слушал ваш рассказ, то чувствовал, насколько вы честны и терпеливы. И именно поэтому готов попросить вас кое-что сделать. Сделать это сможете только вы, потому что вы единственный, кто сможет разобраться. Вот ваш счет. Я знаю, что могу спокойно попросить вас исправить его и довериться вам так же, как президенту нашей компании. Мы поступим так, как вы скажете“.

Как думаете, исправил ли клиент счет? Да, и ему это явно пришлось по душе. Суммы варьировались от 150 до 400 долларов, но воспользовался ли этим клиент? Да, один так и поступил! Он отказался платить за одну конкретную услугу, но пятеро других выплатили компании полные суммы! И вот что самое главное — в течение последующих двух лет все шестеро купили у нас новые машины!»

Господин Томас признался: «Эта история научила меня тому, что, когда мы ничего не можем узнать о клиенте, работать нужно исходя из того,

что он искренний, честный, заслуживает доверия, и сам хочет оплатить счет, когда его убедят в том, что тот не ошибочен. Проще говоря, люди по сути своей честны и хотят выполнять свои обязательства. Исключения из этого правила только подтверждают его, к тому же их не так много. Более того, я убежден, если дать человеку понять, что вы считаете его честным, верным и справедливым, он поступит согласно вашему мнению».

Поэтому, если вы хотите склонить других на свою сторону, то в большинстве случаев придерживайтесь правила 10:

**ВЗЫВАЙТЕ  
К БЛАГОРОДНЫМ МОТИВАМ.**

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

**СПОСОБ, КОТОРЫЙ  
РАБОТАЕТ В КИНО  
И НА РАДИО И КОТОРЫЙ  
МОЖЕТЕ ПОПРОБОВАТЬ  
ПРИМЕНИТЬ И ВЫ**

**Н**есколько лет назад газету «Филадельфия ивнинг бюллетин» окружили опасные сплетни. Внезапно поползли странные слухи. Рекламодателям сказали, что в газете было слишком много объявлений и слишком мало новостей, поэтому она перестала быть интересной читателям. Действовать нужно было немедленно. Разрушительный слух следовало остановить.

Но как?

Сейчас я вам расскажу.

В газете вырезали все статьи из своего обычного издания, разбили по темам и опубликовали в виде книги. Назвали ее «Один день». В томике было 307 страниц, и стандартной ценой для книги такого размера стали бы два доллара. Но выпуск газеты

с таким же количеством новостей и статей за один день стоит всего два цента, в сто раз дешевле.

Благодаря изданию этой книги стало очевидно: газета публикует невероятное количество интересных читателям материалов. Никакие цифры и разговоры не стали бы настолько же убедительными, как этот неожиданный шаг со стороны редакции.

Советую вам прочесть *Showmanship in Business* («Бизнес как шоу») Кеннета Гуда и Зенна Кауфмана. Вы узнаете, какие эффектные приемы помогают специалистам по продажам делать выручку. Книга рассказывает о том, как «Электролюкс» подчеркивает тишину работы своих холодильников, зажигая спичку над ухом потенциальных клиентов, а «Персоналити» оказывается на страницах каталога «Сирс» с кепками за доллар и девяносто пять центов, на которых расписалась Энн Сотерн<sup>1</sup>. Джордж Вэллбаум признается, что, когда передвижная витрина останавливается, 80 % покупателей отказываются от покупки, а Перси Уайтинг рассказывает о том, что продает страховки, показывая интересующимся два списка облигаций, каждый из которых пять лет назад стоил по тысяче долларов. Он спрашивает у клиентов, какой кажется им более привлекательным. Вуаля! Текущие рыночные показатели отражают, что один из списков (конечно же, его) более выгоден. Элемент *неожиданности*, то, что вызывает *любопытство*, привлекает внимание покупателей. Вы прочтете о том, как Микки Маус

---

<sup>1</sup> Энн Сотерн (1909–2001) — американская актриса, певица.

оказался на страницах энциклопедии, а его имя на игрушках спасло фабрику от банкротства. Как авиакомпания «Истэрн Эйр Лайнс» привлекает клиентов, размещая на улицах рекламные щиты с изображением реальной панели управления «Дуглас Эйрлайнер». Как Гарри Александр подбадривает своих коммивояжеров роликом, который изображает выдуманный боксерский поединок между собственным товаром и продуктом конкурента. Как падающий на витрину с конфетами луч софита удваивает продажи, а «Крайслер» доказывает, что их машины самые крепкие, ставя на крыши слонов.

Ричард Борден и Элвин Буссе из Нью-йоркского университета проанализировали 15 000 переговоров о возможных продажах, а после написали книгу *How to Win an Argument* («Как победить в споре»). Затем они представили изложенные в книге идеи в виде лекции «Шесть принципов продаж». Лекцию превратили в ролик, который, в свою очередь, показали сотрудникам отделов продаж сотен крупных корпораций. Борден и Буссе не просто объясняют принципы, к которым пришли благодаря своему исследованию, но и используют их в жизни. А еще разыгрывают словесные баталии перед аудиторией, показывая правильные и неправильные способы продажи товаров и услуг.

Мы живем в эпоху преувеличений и эффектности. Просто говорить правду теперь недостаточно. Нужно представить ее живо, интересно и драматично. Нужно стать настоящим шоуменом. Так

делают в кино. Так делают на радио. И вам нужно поступать так же, если вы хотите привлечь внимание.

Эксперты по витринистике<sup>1</sup> знают, какой силой обладает эффектность. Например, производители нового крысиного яда предоставили распространителям витрину с двумя живыми крысами. И в течение недели продажи возросли в пять раз по сравнению с обычным уровнем.

Джеймс Бойтон из «Америкэн Уикли» должен был представить очень длинный рыночный отчет. Его компания только что закончила выматывающее исследование популярной марки колдкрема<sup>2</sup>. Данные должны были быть представлены как можно скорее, а клиент оказался одним из самых влиятельных и трудных в рекламном бизнесе.

Первая попытка провалилась.

Господин Бойтон признает: «В первый раз я обнаружил, что отвлекся на бессмысленную дискуссию о методах, которые использовались в ходе исследования. Мы спорили и спорили. Клиент сказал, что я не прав, я попытался доказать обратное. В конце концов, к своему удовлетворению я смог доказать свою точку зрения, но встреча закончилась, и никаких реальных результатов я

---

<sup>1</sup> Витринистика — область маркетинга, отвечающая за визуальное представление товара в магазине.

<sup>2</sup> Колдкрем, или «холодный» крем, — косметическое средство из масла и воска, защищающее кожу от ветра и мороза.

не получил. Во второй раз я решил не опираться на цифры и данные. Я сделал ставку на эффектную подачу фактов. Когда я зашел к нему в кабинет, клиент говорил по телефону. Дождавшись, когда он закончит, я открыл чемоданчик и достал тридцать две банки колдкрема, которые выставил на стол. Все эти марки были ему известны — это были его главные конкуренты. На каждую банку я наклеил ярлык с результатами исследования. Изложил их кратко, но эффектно. Что было дальше? Мы не спорили. Что-то изменилось, что-то пошло по-другому. Клиент брал банки одну за другой и читал то, что было на них написано. У нас завязалась вполне дружеская беседа. Он задавал вопросы — ему было интересно. Вообще-то у меня было всего десять минут, но они прошли, а потом и еще двадцать, и сорок. Час спустя мы все еще беседовали. Факты не изменились с момента нашей первой встречи. Но на этот раз я решил поступить как шоумен, подать их более драматично — и все пошло совсем по-другому».

Поэтому, если вы хотите склонить людей на свою сторону, вот правило 11:

**ПОДАВАЙТЕ СВОИ ИДЕИ ЭФФЕКТНО.**

## ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

# ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ДРУГИЕ СПОСОБЫ НЕ РАБОТАЮТ

**Н**а одном из заводов Чарльза Шваба начальник цеха никак не мог добиться от рабочих выполнения норм выработки.

«Как так вышло, что способный человек вроде вас не может заставить подчиненных нормально работать?» — спросил его Шваб.

«Я не знаю. Я пробовал по-хорошему, уговаривал ребят, — ответил тот. — Потом давил на них, ругался и проклинал. Угрожал им штрафами и увольнением. Но ничего не получается. Они просто не хотят нормально работать».

Разговор состоялся вечером, и ночная бригада как раз должна была вот-вот прийти на работу.

«Дайте мне кусок угля», — попросил Шваб.

А потом повернулся к ближайшему работяге и спросил у него:

«Сколько выплавок сегодня дала дневная смена?»

«Шесть».

Не говоря ни слова, Шваб нарисовал на полу большую цифру шесть и ушел.

Когда в цех пришли работники ночной смены, то увидели цифру и поинтересовались, что это значит.

«К нам сегодня заходил большой начальник, — ответил их дневной коллега. — Спросил, сколько выплавок мы дали, и записал наш ответ на полу».

На следующее утро Шваб снова пришел в цех. Ночная смена стерла шестерку и заменила большой семеркой.

Когда утром на завод пришла дневная смена, на полу их ждала семерка. Выходит, ночные рабочие решили, что они лучше дневных? Такое им спускать никто не собирался! Дневная смена взялась за дело с энтузиазмом и вечером, перед уходом из цеха, оставила на полу гордую десятку. Дело принимало интересный оборот.

Вскоре цех, который совсем недавно был неспособен показать хоть сколько-нибудь удовлетворительные результаты, стал работать лучше, чем все остальные на том же заводе.

В чем же мораль?

Послушаем, что сказал Чарльз Шваб. «Безотказный способ чего-либо добиться — это воззвать к соревновательному духу. И я говорю не о низменном соперничестве ради денег, а о желании достичь превосходства».

Желание достичь превосходства — вызов. Перчатка брошена! Сильные духом не способны остаться равнодушными к такому призыву.

Теодор Рузвельт стал президентом Соединенных Штатов благодаря вызову. «Лихой наездник»<sup>1</sup>, едва вернувшись с Кубы, решил баллотироваться в губернаторы штата Нью-Йорк. Однако противники выяснили, что по закону он больше не имеет права его представлять. Рузвельт хотел пойти на попятную. Но вдруг Томас К. Платт<sup>2</sup> резко повернулся к нему и вскричал пронзительным голосом: «Герой Сан-Хуана<sup>3</sup> — трус?!» Перчатка была брошена.

Рузвельт не снял свою кандидатуру. Что было дальше, вы знаете. Вызов не просто изменил его жизнь. Он повлиял на будущее и историю целой нации.

Чарльз Шваб знал о невероятной силе вызова и соревновательного духа. Босс Платт тоже.

Именно к этим силам пришлось обратиться Элу Смиту, когда он был губернатором Нью-Йорка. В те времена в печально известной тюрьме Синг-Синг к западу от Девилс-Айленд не было начальника. Через увенчанные колючей проволокой стены просачивались жуткие слухи о том, что творилось внутри. Смит нуждался в сильной руке, которая

---

<sup>1</sup> «Лихие наездники» (анг. Rough Riders) — официально 1-й полк добровольческой кавалерии Соединённых Штатов, сформированный в 1898 году для участия в испано-американской войне, единственный, участвовавший в боях.

<sup>2</sup> Томас Платт (1833–1910) — американский политик, сенатор США от штата Нью-Йорк.

<sup>3</sup> Теодор Рузвельт возглавил успешную атаку на высоту Сан-Хуан на Кубе во время войны 1898 года, за что был награжден медалью Почета.

сможет управлять тюрьмой. Ему нужен был человек с железной хваткой. Но где его найти? Смит послал за Льюисом Лоуэсом из Нью-Хэмптона.

«Не хотите ли взять на себя управление тюрьмой Синг-Синг? — непринужденно спросил он, когда Лоуэс оказался перед ним. — Там нужен человек с опытом».

Лоуэс был ошарашен. Он знал, что Синг-Синг опасное место. И понимал, что это назначение непростое и его положение будет зависеть от переменчивой политической конъюнктуры. Начальники тюрьмы сменялись один за другим, один из них проработал всего три недели. А у Лоуэса складывалась карьера. Стоило ли ему так сильно рисковать?

Смит заметил тень сомнения на его лице, откинулся в кресле и улыбнулся. «Молодой человек, — сказал он, — я не виню вас за то, что вы испугались. Это непростое место. И потребуется железная выдержка, чтобы там удержаться».

Смит буквально бросил ему вызов. Лоуэсу понравилась мысль о том, чтобы занять пост, куда требовался человек с железной выдержкой.

Так он и поступил. И удержался в стенах Синг-Синга. И не просто удержался — стал самым известным из всех его начальников. Его книга, *20 000 Years in Sing Sing* («Двадцать тысяч лет в Синг-Синге»), разошлась огромными тиражами. Он выступал на радио, а его истории о тюремной жизни стали вдохновением для десятков киносценаристов. В конце концов, именно его гуманный подход к преступникам вылился в тюремную реформу.

«Я пришел к выводу, — сказал Харви Файрстоун, основатель великой компании „Файрстоун Тайр Энд Раббер“, — что одними только деньгами нельзя ни удержать хороших работников, ни заставить их объединиться. Главное для них — вызов, игра».

Именно это любят все успешные люди — игру. Шанс проявиться. Шанс доказать свою цену, стать лучше других, победить. Вот почему так популярны соревнования по ходьбе, подзыву свиней и поеданию пирогов. Из-за желания быть лучше, из-за стремления ощутить свою важность.

Поэтому, если вы хотите, чтобы пылкие и темпераментные люди перешли на вашу сторону, запомните правило 12:

**БРОСАЙТЕ ВЫЗОВ.**

КРАТКО:

## ДВЕНАДЦАТЬ СПОСОБОВ СКЛОНИТЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ СТОРОНУ

- Правило 1:* Лучшее, что можно сделать в споре, — это избежать его.
- Правило 2:* Уважайте чужое мнение. Никогда не говорите человеку, что он ошибается.
- Правило 3:* Если вы ошибаетесь, признавайте это быстро и решительно.
- Правило 4:* Будьте дружелюбны.
- Правило 5:* Сделайте так, чтобы собеседник сразу же сказал «да».
- Правило 6:* Пусть собеседник говорит за двоих.
- Правило 7:* Пусть собеседник считает вашу идею своей.
- Правило 8:* Постарайтесь искренне взглянуть на ситуацию с точки зрения другого человека.

*Правило 9:* Проявляйте интерес к чужим идеям и сопереживайте чужим желаниям.

*Правило 10:* Взывайте к благородным мотивам.

*Правило 11:* Подавайте свои идеи эффектно.

*Правило 12:* Бросайте вызов.

**ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ**

**ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ  
ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ  
ИЗМЕНИТЬСЯ,  
НЕ ВЫЗЫВАЯ У НИХ  
ОБИДЫ И ВОЗМУЩЕНИЯ**

---

# ГЛАВА ПЕРВАЯ

## С ЧЕГО НАЧАТЬ, ЕСЛИ НУЖНО УКАЗАТЬ НА ОШИБКУ

Один мой приятель гостил в Белом доме во времена правления Калвина Кулиджа<sup>1</sup>. Заходя в кабинет президента, он услышал, как Кулидж говорит секретарше: «Вы очень привлекательная девушка и чудесно выглядите в этом платье».

Скорее всего, Тихий Кэл никогда в жизни не произносил подобных комплиментов ни одной из своих сотрудниц. Это было так неожиданно, так необычно, что девушка смутилась и покраснела. И тогда Кулидж сказал: «Не зацикливайтесь на моих словах. Я сказал это, чтобы вам было приятно. А на будущее очень прошу обращать больше внимания на пунктуацию в переписке».

Возможно, это было слишком прямолинейно, но нельзя отказать Кулиджу в отличном знании

---

<sup>1</sup> Калвин Кулидж (1872–1933) — 30-й президент США, который за свою немногословность и спокойную манеру общения получил прозвище Тихий Кэл.

психологии: услышать что-то неприятное всегда легче после того, как нас за что-нибудь похвалили.

Перед тем как побрить клиента, цирюльник намазывает его шею и подбородок. В метафорическом смысле Маккинли<sup>1</sup> сделал ровно то же самое в 1896 году, когда выдвинул свою кандидатуру на пост президента. Один из выдающихся республиканцев тех времен написал для него речь, которая казалась автору превосходящей слог Цицерона, Патрика Генри и Даниела Уэбстера, вместе взятых. Сияя от восторга, этот человек прочитал свое бессмертное творение Маккинли. В речи были неплохие моменты, но произносить ее публично было нельзя. Очевидно, что она вызвала бы целый ураган критики. Но Маккинли не хотел обижать республиканца. Ему нужно было одновременно сказать ему «нет» и при этом не зарубить энтузиазм на корню. И вот как изящно он справился с задачей.

«Друг мой, это блестящая речь, просто замечательная. Не знаю, кто смог бы написать лучше. И во многих случаях это были бы именно те слова, которые требуется произнести. Но насколько эта речь подходит именно к нашей ситуации? С вашей точки зрения, все написано верно, но я не могу не думать о том, что скажет партия. Отправляйтесь домой и напишите другой вариант, опираясь на те строки, которые я подчеркну, а потом вышлите мне копию».

Маккинли подчеркнул подходящие отрывки в первом варианте и помог переписать второй.

---

<sup>1</sup> Уильям Маккинли (1843–1901) – 25-й президент США.

В итоге этот республиканец стал одним из самых убедительных ораторов в ходе той кампании.

Вот второе из самых знаменитых писем Авраама Линкольна. (Самое знаменитое он написал миссис Биксби, выражая свои соболезнования по поводу того, что пятеро ее сыновей погибли на войне.) Скорее всего, Линкольн потратил на него не более пяти минут. Но в 1926 году оригинал ушел с молотка за двенадцать тысяч долларов. А это, между прочим, куда более крупная сумма, чем та, что Линкольн успел скопить более чем за полвека упорного труда.

Он написал это письмо 26 апреля 1863 года, во время одного из самых тяжелых периодов Гражданской войны. Полтора года генералы Линкольна вели армию Союза от одного трагического поражения к другому, от одной бессмысленной кровавой бойни к другой. Нация пребывала в унынии. Тысячи солдат подались в дезертиры. И даже члены республиканской партии в сенате восстали и хотели заставить Линкольна покинуть Белый дом. «Мы находимся на грани катастрофы, — сказал Линкольн. — Мне кажется, даже Всевышний отвернулся от нас. Надежды почти не осталось». Это письмо родилось во времена скорби и хаоса.

Я приведу его здесь, чтобы показать, как Линкольн пытался изменить поведение строптивного генерала в тот момент, когда от действий этого военачальника зависела судьба целой нации.

Пожалуй, это самое жесткое письмо из тех, что Линкольн написал после того, как сел в прези-

дентское кресло. Но вы все равно увидите, что он похвалил генерала Хукера, перед тем как указать ему на роковые ошибки.

Они действительно были такими, но Линкольн не сказал об этом прямо. Он был сдержан и дипломатичен. Линкольн написал: «Некоторые ваши поступки меня не в полной мере удовлетворяют». Вот это такт! Вот это дипломатия!

Итак, вот письмо, которое было адресовано генерал-майору Хукеру.

*«Я сделал вас командующим Потомакской армией. Конечно, я поступил так по причинам, которые казались мне достаточными, однако мне кажется, что вам будет полезно узнать о том, что некоторые ваши поступки не в полной мере меня удовлетворяют.*

*Я верю, что вы храбрый и умелый солдат, что, безусловно, мне нравится. Я убежден, что вы не смешиваете политику и вашу службу, и это действительно правильно. Вы уверены в себе, а это ценное, если не важнейшее качество.*

*Вы амбициозны, и в разумных пределах это приносит больше пользы, чем вреда. Но мне кажется, что, когда армией командовал генерал Бернсайд, вы пошли на поводу у своих амбиций и препятствовали ему настолько, насколько это вообще было возможно. Подобным поведением вы нанесли огромный вред и стране, и достойнейшему и благороднейшему из ваших братьев-офицеров.*

*Недавно от доверенных лиц я услышал о том, что вы говорите, будто бы и армия, и правительство*

нуждались в диктаторе. Конечно, я дал вам командование не ради этого, а вопреки.

Лишь те генералы, кто добивается успеха, могут стать диктаторами. И я требую от вас военных успехов, и я готов рискнуть.

Правительство будет поддерживать вас в меру своих возможностей, не в меньшей, но и не большей степени, чем всех прошлых и будущих командиров. Я очень боюсь, что критика в адрес командования и недоверие к нему, которые вы могли привить солдатам, теперь обернутся против вас. Я помогу вам, насколько смогу, не допустить подобного.

Ни вы, ни Наполеон, будь тот снова среди живущих, не смогли бы добиться ничего хорошего от армии, пока в ней царит подобный дух, а потому остерегайтесь опрометчивости. Остерегайтесь опрометчивости, но энергично и с неусыпной бдительностью рвитесь вперед и дарите нам победы».

Да, вы не Кулидж, не Маккинли и не Линкольн. Однако хотите знать, поможет ли вам подобная философия наладить дела в бизнесе. Так поможет ли? Посмотрим. Обсудим случай господина Гоу из компании «Варк», штат Филадельфия. Господин Гоу — обычный гражданин вроде нас с вами. Он посещал один из моих курсов в Филадельфии и вспомнил о случае, который я опишу ниже, выступая перед однокурсниками.

Компания «Варк» получила контракт на постройку большого офисного здания в Филадельфии к конкретной дате. Все шло по плану, строительство подходило к концу, когда один из подрядчиков,

который отвечал за бронзовые элементы на фасаде здания, заявил, что не сможет поставить их вовремя. Что?! Стройка замерла. Впереди маячили огромные штрафы и серьезные потери. И все это из-за одного человека! Телефонные переговоры, споры, жаркие дискуссии — все зря. А потом господина Гоу отправили в Нью-Йорк, чтобы он смог притащить бронзового льва в его почти достроенное логово.

«Вы знаете, что у вас нет ни единого тезки в Бруклине?» — спросил господин Го, заходя в кабинет президента компании-подрядчика. Тот удивился: «Нет, я понятия не имел».

«Знаете, — сказал господин Гоу, — сегодня утром, сойдя с поезда, я заглянул в телефонный справочник, чтобы найти ваш адрес. И обнаружил, что в Бруклине больше нет ни одного человека с такими именем и фамилией».

«Я об этом не знал, — сказал ему президент. Он с интересом изучил телефонный справочник. — Имя у меня необычное, — с гордостью добавил он. — Моя семья родом из Голландии. В Нью-Йорк мои предки прибыли примерно два века назад». Он еще несколько минут говорил о своих родных и предках. А когда закончил, господин Гоу восхитился размерами его фабрики и сравнил с другими, где бывал прежде: «Такого чистого и аккуратного производства я еще не видел».

«Я жизнь положил на свое дело, — ответил президент. — И я им горжусь. Хотите, я проведу вам экскурсию?»

Осматривая фабрику, господин Гоу еще раз отметил систему производства и пояснил, почему

она кажется ему превосходящей аналогичные у конкурентов. Кроме того, господин Гоу высказался о некоторых необычных станках, и президент сказал, что сам их изобрел, а после этого довольно долго демонстрировал, как они функционируют и какую замечательную работу выполняют. Потом президент настоял на том, чтобы пообедать вместе с господином Гоу, который к тому моменту, заметьте, еще ни слова не сказал о реальной цели своего визита.

После обеда президент сам начал разговор: «А теперь к делу. Конечно, я знаю, зачем вы здесь. Я не ожидал, что наша встреча будет такой приятной. Можете спокойно возвращаться в Филадельфию. Я обещаю вам, что мы поставим заказ вовремя, даже если нам придется отложить другие».

Господин Гоу получил все, чего хотел, даже не обмолвившись о своих желаниях. Бронзовые элементы доставили вовремя, и строительство завершили день в день с датой, которая была обозначена в контракте.

Интересно, как сложилась бы эта история, если бы господин Гоу по всеобщей привычке с порога обрушился бы на президента компании-подрядчика с громом и молниями?

Чтобы заставить людей измениться, не вызывая у них обиды и возмущения, применяйте правило 1:

**НАЧИНАЙТЕ С ПОХВАЛЫ  
И ИСКРЕННЕЙ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ.**

## ГЛАВА ВТОРАЯ

# КАК КРИТИКОВАТЬ ОКРУЖАЮЩИХ, НЕ ВЫЗЫВАЯ НЕНАВИСТИ

Однажды около полудня Чарльз Шваб проходил по сталелитейному цеху на одной из своих фабрик. Он заметил, что компания рабочих курит прямо под знаком «Не курить». Может быть, Шваб ткнул пальцем под потолок и воскликнул: «Вы что, ослепли?» О нет, только не Шваб. Он подошел к ним, дал каждому сигару и сказал: «Ребята, выкурите их на улице». Конечно, рабочие поняли, что он их подловил. Вот только сделав им маленькие подарки и тактично промолчав, он завоевал их расположение и позволил им сохранить лицо. Ну как такого не любить, верно?

Джон Уонамейкер пользовался таким же методом. Каждый день он обходил свой магазин в Филадельфии и однажды заметил покупательницу, которая скучала у прилавка. Никто не обращал на нее внимания. Продавцы? О, они были очень заняты, смеялись и болтали у другого конца прилавка. Уонамейкер молча проскользнул за него

и обслужил покупательницу, а потом передал покупку продавцам, чтобы те ее завернули, и отправился своей дорогой.

Восьмого марта 1887 года красноречивый Генри Уорд Бичер<sup>1</sup> умер, или, как сказали бы японцы, ушел в новую жизнь. В следующую субботу священник Лаймен Эбботт должен был выступить с прощальным словом. Стремясь сделать все по высшему разряду, он написал, переписал и отполировал свою проповедь с дотошностью, которая сделала бы честь Флоберу. А потом прочел ее жене. Речь была никчемной, как и большинство ей подобных. Будь супруга Эбботта не столь умна, она сказала бы: «Лаймен, это ужасно. Никому не понравится, паства уснет. Ты как будто энциклопедию вслух прочел. Ты же столько лет проповедуешь, уж должен понимать! Бога ради, почему бы не говорить с прихожанами по-человечески? Почему бы не вести себя естественно? Ты себя опозоришь, помяни мое слово».

Так она *могла бы* высказаться. И вы знаете, что случилось бы дальше. И она тоже знала. А потому лишь вскользь отметила, что из этой речи получилась бы прекрасная статья для «Норс Америкэн Ревью». Другими словами, супруга Эбботта похвалила его творение и в то же время намекнула, что выступать с ним не следует. Лаймен Эбботт уловил суть, порвал свой выпестованный черновик и в итоге выступил перед паствой даже без заметок.

---

<sup>1</sup> Генри Уорд Бичер (1813–1887) — общественный деятель, редактор ряда религиозных журналов.

Чтобы заставить людей измениться, не вызывая у них обиды и возмущения, пользуйтесь правилом 2:

**НЕ УКАЗЫВАЙТЕ  
НА ЧУЖИЕ ОШИБКИ ПРЯМО.**

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

**ПРИЗНАВАЙТЕСЬ  
В СВОИХ ОШИБКАХ  
ПЕРВЫМ**

**Н**есколько лет назад моя племянница Джозефина Карнеги переехала из Канзаса в Нью-Йорк, чтобы помогать мне в качестве секретарши. Ей было девятнадцать лет, она три года как покинула школьные стены, и опыта в ведении бизнеса у нее было совсем немного. Сегодня она один из лучших секретарей к западу от Суэцкого канала. Но в начале своего пути она была, скажем так, далека от совершенства. Однажды, начав ее ругать, я сказал себе: «Минуточку, Дейл. Минутку. Ты в два раза ее старше. У тебя в десять тысяч раз больше опыта. Почему ты считаешь, что у нее будет твоя точка зрения, твое видение, твоя инициативность, пусть даже в этом нет ничего сложного? И, кстати, Дейл, а чем ты занимался в девятнадцать лет? Помнишь глупые ошибки и нелепые ситуации, в которые ты попадал? Помнишь тот случай? А тот?»

Честно и непредвзято все обдумав, я пришел к выводу, что Джозефина в девятнадцать лет

справляется гораздо лучше меня в том же возрасте. И, как бы стыдно мне ни было в этом признаваться, я решил, что ей будет приятно это знать.

После этого каждый раз, когда мне хотелось указать ей на ошибку, я говорил: «Ты ошиблась, Джозефина, но, бог свидетель, со мной такое бывало не раз. Конечно, пока у тебя нет своего видения. Для этого нужен опыт, и тут ты превосходишь меня в твоём возрасте. Я сотворил столько глупостей, попадал в такие нелепые ситуации, что не мне указывать на ошибки тебе или кому-либо ещё. Но, как тебе кажется, может быть, лучше было бы поступить вот так?»

Когда тебя критикуют, предварительно признавшись в собственном несовершенстве, это воспринимается гораздо проще.

Князь фон Бюлов столкнулся с этой суровой истиной в 1909 году. Тогда он был рейхсканцлером Германии, а на троне восседал Вильгельм Второй. Вильгельм надменный, Вильгельм заносчивый, Вильгельм — последний немецкий кайзер, который беспрестанно хвалился невероятной мощью своей армии и флота.

А потом случилось нечто удивительное. Кайзер сделал несколько невероятных заявлений, которые сотрясли весь континент и породили цепную реакцию по всему миру. Причем Вильгельм не только высказался абсурдно, глупо и эгоистично вслух, но и, пребывая в Англии, дал высочайшее позволение «Дейли Телеграф» напечатать выдержки из его речей. Например, он заявил, что единственный

среди немцев относится к англичанам дружелюбно, а еще строит флот, чтобы сражаться с японцами. Что только он и он один смог остановить невероятное унижение Англии Россией и Францией. Что именно *он* был автором стратегии, благодаря которой лорд Робертс смог победить буров в Южной Африке. И так далее, и тому подобное.

Подобные слова не слетали с губ европейского монарха в мирное время более ста лет. Весь континент гудел подобному осиному улью. Англичане были в ярости. Немецких чиновников сковал ужас. И в разгар этой невероятной бури кайзер запаниковал и предложил рейхсканцлеру князю фон Бюлову взять вину на себя. Да, он хотел, чтобы фон Бюлов заявил, что ответственность за случившееся лежит на нем и что именно он посоветовал монарху сделать подобные заявления.

«Ваше величество, — запротестовал фон Бюлов, — совершенно невозможно представить, что кто-нибудь в Англии или в Германии поверит в то, что я посоветовал вам высказаться подобным образом».

В тот момент, когда эти слова вылетели изо рта фон Бюлова, он понял, что совершил страшную ошибку. Кайзер взорвался.

«Я, по-вашему, осел?! — закричал он. — Я способен на глупости, которых вы, значит, никогда бы не совершили?!»

Фон Бюлов знал, что нужно было начать с похвалы, а не с критики. Казалось бы, теперь все было потеряно, но он нашел выход — все-таки похвалил кайзера. И совершилось чудо, как часто бывает в таких случаях.

«Ну что вы, ваше величество, — сказал он уважительным тоном. — Вы во многом меня превосходите. Не только как военный стратег и тактик, но, в первую очередь, как знаток естественных наук. Вы знаете, как работает барометр, беспроводной телеграф или рентгеновские лучи. Я совершенно, к своему стыду, во всем это не разбираюсь. И уж точно не смогу объяснить даже простейшие природные явления. Но, — продолжил фон Бюлов, — я обладаю некоторыми историческими знаниями и, возможно, качествами, которые полезны в политике и особенно в дипломатии».

Кайзер засиял. Фон Бюлов похвалил его. Фон Бюлов возвысил его и принизил себя. После этого он был готов простить ему все что угодно. «Я же всегда говорил вам, — воскликнул он с энтузиазмом, — что мы идеально дополняем друг друга? Нам нужно держаться вместе и впредь!»

Он пожал руку фон Бюлову, причем несколько раз. И в тот же день, потрясая кулаками, заявил: «Любому, кто при мне скажет о фон Бюлове дурное слово, я *разобью нос!*»

В тот раз вон Бюлову удалось избежать монаршего гнева. Но он все равно допустил ошибку, несмотря на все свои дипломатические таланты. Он должен был *начать* разговор со своих недостатков и достоинств Вильгельма, а не намекать на то, что кайзеру следовало бы проверить голову.

Раз уж несколько фраз, которые принизили говорящего и возвысили его собеседника, превратили заносчивого обиженного кайзера в преданного друга, то представьте себе, как они подействуют

на наших с вами собеседников! Если правильно воспользоваться этой техникой, вас ждут настоящие чудеса.

Чтобы заставить людей измениться, не вызывая у них обиды или возмущения, опирайтесь на правило 3:

**СНАЧАЛА ПРИЗНАЙТЕСЬ В СВОИХ ОШИБКАХ,  
А ПОТОМ КРИТИКУЙТЕ СОБЕСЕДНИКА.**

## ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

# НИКТО НЕ ЛЮБИТ ПРИКАЗЫ

**Н**е так давно я ужинал с госпожой Идой Тарбелл, главным американским биографом. Когда я рассказал ей, что работаю над этой книгой, мы стали обсуждать тему человеческих взаимоотношений. Госпожа Тарбелл рассказала мне, что во время работы над биографией Оуэна Янга ей довелось поговорить с мужчиной, который три года занимал с ним один кабинет. Тот заявил, что за все это время ни разу не слышал, чтобы Оуэн Янг хоть раз приказал кому-нибудь что-нибудь сделать. Он всегда предлагал, а не приказывал. Никогда не говорил, например: «Сделайте то или это» или «Не делайте того или этого». Обычно его слова звучали так: «Может, попробуете вот это?» Или, например: «Как считаете, это сработает?» Иногда, продиктовав письмо, он спрашивал: «Что скажете?» А если над письмом работал кто-то из его помощников, Оуэн Янг мог спросить: «Может, если мы напишем вот так, будет лучше?» Он всегда давал окружающим возможность что-нибудь сделать самим; никогда

не указывал помощникам, что им делать. Он позволял им учиться на своих ошибках.

Такой подход дает возможность легко исправить свои оплошности, не потеряв лицо. Гордость человека не пострадает. И вместо того, чтобы бунтовать, он захочет действовать.

Чтобы заставить людей измениться, не вызывая у них обиды и возмущения, следуйте правилу 4:

**ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ,  
А НЕ ОТДАВАЙТЕ ПРИКАЗЫ.**

## ГЛАВА ПЯТАЯ

# ПОЗВОЛЬТЕ СОБЕСЕДНИКУ СОХРАНИТЬ ЛИЦО

**М**ного лет назад компании «Дженерал Электрик» пришлось решить очень деликатный вопрос: нужно было сместить Чарльза Штейнмеца с поста руководителя отдела. В том, что касалось электричества, Штейнмец был первостепенным гением, однако в сметном деле он ничего не смыслил. Но руководство компании не хотело его обижать. Мало того что он был незаменимым специалистом, он еще и отличался особой ранимостью. Поэтому Чарльзу Штейнмецу дали новый пост — он стал инженером-консультантом компании. Это было новое название для работы, которую он *уже* выполнял. А руководство отделом передали другому специалисту.

Штейнмец был счастлив. Как и руководители «Дженерал Электрик». Ведь им удалось уладить вопрос с темпераментным специалистом без скандалов и упреков, позволив ему сохранить лицо.

Возможность сохранить лицо! Это невероятно важно! И как редко мы об этом думаем! Ради своих целей мы попираем чужие чувства, ищем

ошибки, угрожаем, ругаем детей и сотрудников у всех на виду и даже не думаем, как это может быть неприятно! А ведь если бы мы потратили хоть немного времени и попробовали понять другого человека, нам удалось бы достичь куда большего без обид и сожалений!

Давайте не забывать об этом, когда в следующий раз столкнемся с неприятной необходимостью уволить или пожурить сотрудника.

«Увольнять людей неприятно. А уж когда увольняют тебя — это совсем гадко». (Я цитирую письмо, которое мне прислал бухгалтер Маршалл Грэйнджер.) «У нас сезонный бизнес. Поэтому в марте мы обычно сокращаем очень много сотрудников. При этом никому из нас не нравится „рубить головы“. В итоге решить этот вопрос стараются как можно скорее. Обычно это происходит так: „Садитесь, мистер Смит. Сезон закончился, и у нас больше нет для вас задач. Конечно, вы понимаете, что работа с самого начала была временной...“ В большинстве случаев сотрудники чувствуют разочарование, им кажется, что их подвели. Многие из них зарабатывали себе на жизнь бухгалтерским делом и, конечно, особой любви к компании, которая так спокойно с ними рассталась, не испытывали. Поэтому я решил, что дополнительных сотрудников нужно увольнять с большим тактом, и стал приглашать их на беседу только после тщательного изучения задач, с которыми они справлялись в течение зимы. Я стал говорить что-нибудь в этом роде: „Мистер Смит, вы отлично потрудились (если это было

правдой). Помните вашу поездку в Ньюарк? Это была очень сложная задача, но вы справились с ней блестяще. Мы хотим, чтобы вы знали, насколько компания вами гордится. Вы настоящий специалист, и вас ждет грандиозная карьера, где бы вы ни работали. Наша компания верит в вас и болеет за ваш успех, мы хотим, чтобы вы не забывали об этом!“ Какой эффект это дало? Сотруднику было куда проще справиться с новостью об увольнении. Он не чувствовал, что его подвели, и понимал: будь у нас для него работа, мы бы ни за что с ним не расстались. И через год, когда нам снова понадобятся его услуги, он с радостью вернется».

Дуайт Морроу<sup>1</sup>, которого уже нет с нами, обладал удивительной способностью примирять противников, уже готовых придушить друг друга. Как он это делал? Скрупулезно отмечал, в чем был прав каждый из них, и подчеркивал это, аккуратно вынося на свет. И чем бы ни решался спор, Морроу никогда не указывал ни одному из противников на ошибки.

Так должен поступать любой третейский судья — позволять каждому сохранить лицо.

По-настоящему великие люди, откуда бы они ни были родом, никогда не станут тратить время на то, чтобы хвалиться собственным триумфом. Приведу пример.

---

<sup>1</sup> Дуайт Морроу (1873–1931) — американский бизнесмен, дипломат и политик, посол США, который внес существенный вклад в улучшение американо-мексиканских отношений.

В 1922 году, спустя столетия жесткого противостояния, турки решили навсегда изгнать греков со своей земли.

Мустафа Кемаль<sup>1</sup> выступил перед своими солдатами с наполеоновской речью, сказав, что их цель — завоевать Средиземноморье. Так началась одна из самых кровавых войн в современной истории. Турки победили, и, когда два греческих генерала, Трикупис и Дионис, добрались до штаба Ататюрка, решив сдаться, турецкий народ был готов обрушить на них весь известные проклятья.

Но настроение Мустафы Кемалья было далеко от триумфа.

«Сядьте, господа, — сказал он, пожав им руки. — Вы очень устали». А потом подробно обсудил с ними кампанию, смягчил удар от поражения, сказав им, как солдат солдатам: «Война — это игра, в которой лучшие из нас порой получают худшее».

Даже Кемаль помнил об этом важном правиле, у нас оно под номером 5:

### **ПОЗВОЛЬТЕ СОБЕСЕДНИКУ СОХРАНИТЬ ЛИЦО.**

---

<sup>1</sup> Мустафа Кемаль Ататюрк (1881–1938) — политический и военный деятель, основатель Турецкой Республики и ее первый президент.

## ГЛАВА ШЕСТАЯ

# КАК ПОДТОЛКНУТЬ ЛЮДЕЙ К УСПЕХУ

**Я** дружил с Питом Барлоу. Всю свою жизнь он провел, тренируя животных и путешествуя с цирковыми и водевильными представлениями. Мне нравилось смотреть, как Пит дрессирует новых собак. Помню, когда подопечный демонстрировал хоть малейшее понимание, Пит всегда гладил его, угощал мясом и искренне хвалил.

Конечно, в этом нет ничего нового. Дрессировщики не одно столетие пользуются подобным методом.

Но почему же мы, люди, не руководствуемся тем же здравым смыслом, пытаюсь изменить окружающих? Почему мы не используем пряник, а полагаемся на кнут? Почему ругаем, а не хвалим? Давайте хвалить других людей даже за малейшее движение в нужном направлении. И тогда другим захочется добиваться успеха.

Уже упомянутый мной начальник тюрьмы Синг-Синг Льюис Лоуэс обнаружил, что похвала помогает даже тогда, когда речь идет о преступниках. Вот что он написал мне, пока я писал эту главу:

«Я обнаружил, что произнесенная вслух похвала в адрес заключенных помогает достичь больших успехов, побуждает их сотрудничать и меняться куда сильнее, чем критика».

Я дожил до своих лет и пока что не оказался в тюрьме, но, оглянувшись на свою жизнь, могу отметить те ситуации, в которых пара добрых слов круто переменяла мою судьбу. Наверняка и вы сможете. История полна ярких примеров того, как похвала превращается в настоящее волшебство.

Расскажу вам пару историй. Полвека назад десятилетний мальчик работал на заводе в Неаполе. Он хотел стать певцом, но первый преподаватель резко его осадил, сказав: «Ты не можешь петь. У тебя нет голоса, твой звучит так, будто ставни хлопают на ветру».

Но его мать, бедная крестьянка, обняла сына, похвалила его и сказала, что не сомневается в нем и точно знает, что он сможет стать певцом, потому что он уже поет лучше, чем раньше. Она с трудом находила деньги, чтобы оплачивать его обучение. И похвала матери, ее попытка приободрить сына спасла этому мальчику жизнь. Думаю, вы о нем слышали. Его звали Карузо.

Много лет назад юноша из Лондона мечтал стать писателем. Но все обстоятельства складывались против него. Он проучился в школе всего четыре года. Из-за долгов его отец попал в тюрьму, и молодой человек частенько страдал от голода. Наконец, он смог найти работу — на складе, который кишел крысами. Юноше предстояло клеить

этикетки на бутылки. Он ночевал с двумя другими мальчишками с лондонского дна в крошечной комнатухе под самой крышей. Юноша так сильно сомневался в своих силах, что первую рукопись отнес в почтовый ящик среди ночи, чтобы никто над ним не смеялся. Раз за разом он получал отказы. Наконец, наступил великий день — его текст приняли к публикации. Молодой человек не получил за нее ни шиллинга, но редактор похвалил его и признал его талант. Будущий писатель был так поражен этим, что бродил по улицам, задыхаясь от слез.

Похвала и признание, которые он получил, узнав, что его рассказ опубликуют, перевернули его жизнь. Если бы не этот толчок, он, возможно, так и провел бы всю жизнь среди крыс. Думаю, об этом парнишке вы тоже слышали. Его звали Чарльз Диккенс.

Полвека назад другой юноша из Лондона работал продавцом в галантерее. Ему приходилось вставать в пять утра, подметать полы и пахать по четырнадцать часов в день. Это была настоящая каторга. Спустя два года рабский труд настолько ему опостылел, что однажды утром, даже не позавтракав, он прошел два десятка километров, чтобы поговорить со своей матерью, которая служила горничной.

Он был в истерике. Плакал, клялся, что покончит с собой, если ему придется вернуться в галантерею. А потом написал длинное послание своему старому наставнику, в котором заявил, что больше не хочет жить. Тот похвалил его и заверил юношу, что он

очень умен и сможет добиться большего. А еще предложил ему место учителя.

Эта похвала изменила будущее бедного юноши и оставила впечатляющий след в истории английской литературы. Потому что с того момента он написал семьдесят семь книг и заработал своим пером больше миллиона долларов. Об этом мальце вы тоже слышали. Его звали Герберт Уэллс.

В 1922 году молодой человек из Калифорнии с трудом мог обеспечивать себя и свою жену. По воскресеньям он пел в церковном хоре и иногда зарабатывал по пять долларов за то, что выступал на свадьбах. У него было так мало денег, что пришлось уехать из города и снять старый домик посреди виноградника. Аренда обошлась в двенадцать с половиной долларов в месяц, но даже такую сумму юноша не мог себе позволить и задолжал почти за год. Он рассказал мне, что иногда ему приходилось питаться одним виноградом. Ситуация была настолько тяжелой, что молодой человек был готов забыть о карьере певца и всю оставшуюся жизнь продавать автомобили. И тут его похвалил Руперт Хьюз<sup>1</sup>. Он сказал: «У вас есть задатки великого певца. Вам нужно учиться в Нью-Йорке».

Не так давно этот юноша сказал мне, что та похвала, тот легкий толчок к успеху стал поворотным моментом в его карьере. Он набрался смелости, одолжил 2500 долларов и отправился на восток.

---

<sup>1</sup> Руперт Хьюз (1872–1956) — американский писатель, сценарист, кинорежиссер и композитор.

Может, вы и о нем слышали. Его зовут Лоуренс Тиббетт<sup>1</sup>.

Так как же заставить людей измениться? Знаете, если мы с вами будем вдохновлять тех, с кем общаемся, на то, чтобы найти в себе скрытые таланты, мы не просто их изменим. Мы их буквально преобразим.

Думаете, я преувеличиваю? Тогда вчитайтесь в мудрые слова профессора гарвардского университета Уильяма Джеймса, который, пожалуй, является самым прославленным психологом и философом в истории Америки: «По сравнению с тем, какими мы могли бы быть, мы как будто находимся в полусне. Мы используем лишь малую часть наших физических и умственных ресурсов. Грубо говоря, отдельный человек живет и близко не на пределе возможностей. Он обладает самыми разнообразными силами, которые обычно не способен применить».

Да, именно вы, тот, кто читает эти строки, обладаете разнообразными силами, которые обычно не способны применить. И, скорее всего, одной из таких сил, которые вы не используете и наполовину, является волшебная способность хвалить других людей и вдохновлять их на осознание своих возможностей.

---

<sup>1</sup> Лоуренс Тиббетт (1896–1960) — американский оперный певец, музыкант, актер и радиоведущий.

Поэтому, чтобы заставить людей измениться, не вызывая у них обиды или возмущения, не забывайте правило 6:

**ХВАЛИТЕ ЗА СТРЕМЛЕНИЕ К ЛУЧШЕМУ,  
ПУСТЬ ДАЖЕ САМОЕ НЕЗНАЧИТЕЛЬНОЕ.  
«ИСКРЕННЕ И ЩЕДРО ВЫРАЖАЙТЕ  
СВОЕ ОДОБРЕНИЕ».**

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

ДОБРОЕ СЛОВО  
ПОДОБНО СМОЛЕ

**М**оя подруга, супруга господина Эрнеста Гента, из Скарсдейла, штат Нью-Йорк, наняла служанку и велела той явиться на работу в следующий понедельник. Потом госпожа Гент позвонила прежней хозяйке этой служанки и узнала много неприятных подробностей. Когда девушка пришла, госпожа Гент сказала: «Нелли, я позвонила даме, на которую ты прежде работала. Она сказала, что ты честная и ответственная, хорошо готовишь и умеешь обращаться с детьми. А еще она добавила, что ты неряха и плохо убираешься. Честно говоря, мне кажется, что она соврала. Ты опрятно одета, это каждый увидит. И я не сомневаюсь, что дом будет таким же чистым и аккуратным, как и ты сама. Мы с тобой поладим».

Так и вышло. Нелли не хотела лишиться хорошей репутации — и она сделала для этого все возможное. Дом буквально сиял. Девушка была готова лишний час провести за уборкой, только бы не разочаровать госпожу Гент.

«Обычный человек, — сказал Сэмюэль Воклен, президент «Болдуин Локомотив Воркс», — способен на многое, если он уважает вас, а вы покажете, что уважаете его за способности».

Говоря кратко, если вы хотите, чтобы человек стал лучше в чем-то конкретном, ведите себя так, как будто он уже на это способен. Как говорил Шекспир, «коль добродетели нет, предположите, что дело обстоит наоборот». Предположите искренне, что человек уже обладает той добродетелью, которая так нужна вам в нем, и произнесите это. Пусть он знает, что у него прекрасная репутация, которую нужно оправдать, и старается сделать это, чтобы не разочаровать вас.

Жоржетта Леблан<sup>1</sup> в своих воспоминаниях описывает удивительное преобразование скромной бельгийской Золушки.

«Горничная из соседней гостиницы принесла мне обед. Ее звали Мари-посудомойка, потому что она работала помощницей на кухне. Девушка была очень некрасивой, страдала от косоглазия, у нее были кривые ноги, и мало что могло показаться в ней приятным. Однажды, когда она принесла мне тарелку макарон, я сказала ей: „Мари, вы не представляете, какие сокровища в вас сокрыты“. Привыкшая скрывать свои чувства, Мари подождала пару минут, боясь, что не совладает с эмоциями. А потом поставила тарелку на стол, вздохнула и просто сказала: „Госпожа, без вас я никогда бы

---

<sup>1</sup> Жоржетта Леблан (1869–1941) — французская оперная певица, актриса и писательница.

в это не поверила“. Она не сомневалась, не задавала вопросов. Просто вернулась на кухню и повторила мои слова, причем с такой верой, что никто не посмел над ней посмеяться. С этого момента к ней стали относиться по-другому. Но самое любопытное изменение произошло с самой Мари. Поверив в то, что она никем не замеченное сокровище, девушка стала заботиться о своей внешности с такой тщательностью, что в итоге расцвела и перестала казаться такой невзрачной. Два месяца спустя, когда я собралась уезжать, Мари сообщила, что выходит замуж за племянника повара. „Я стану леди“, — сказала она и поблагодарила меня. Короткая фраза изменила всю ее жизнь».

Жоржетта Леблан наградила Мари-посудомойку репутацией, которую нужно было оправдать. И этим изменила ее жизнь.

Генри Клей Риснер воспользовался тем же методом, когда хотел повлиять на американских новобранцев во Франции. Генерал Джеймс Харборд, один из самых популярных американских военных, сказал Риснеру, что, на его взгляд, два миллиона солдат во Франции были самыми чистыми и идеалистически настроенными людьми, о каких он только слышал или с какими общался.

Звучит чересчур? Возможно. Но вот как поступил Риснер.

«Я передал солдатам слова генерала. Я не задумывался, правда это или нет, но понимал главное: знание о том, что о них думает генерал Харборд, вдохновит парней стремиться к заданной им планке».

Есть такая старая пословица: «Дурное слово что смола: пристанет — не отлепится». Так пусть лучше смолой станет доброе слово!

Почти все — богатые, бедные, попрошайки, воры — станут честными, если вы скажете о них это.

Начальник тюрьмы Синг-Синг Лоуэс со знанием дела говорил: «Если вам нужно общаться с мошенником, есть лишь один способ добиться своего: ведите себя так, словно он честнейший из людей. Думайте о нем так и не иначе. Он будет так польщен подобным отношением, что, вполне возможно, поступит соответствующе».

Я хочу еще раз повторить эти важнейшие слова: «Если вам нужно общаться с мошенником, есть лишь один способ добиться своего: ведите себя так, словно он честнейший из людей. Думайте о нем так и не иначе. Он будет так польщен подобным отношением, что, вполне возможно, поступит соответствующе».

Если вы хотите заставить человека измениться, не вызывая у него обиды или возмущения, пользуйтесь правилом 7:

**ОБЕСПЕЧЬТЕ ЧЕЛОВЕКУ РЕПУТАЦИЮ,  
КОТОРУЮ ОН ЗАХОЧЕТ ОПРАВДАТЬ.**

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

**СНИЖАЙТЕ  
ЗНАЧИМОСТЬ ОШИБОК**

**Н**екоторое время назад один мой сорокалетний друг — холостяк обручился с дамой, которая убедила его пойти на уроки танцев. «Честно говоря, это было правильное решение, — признался он мне. — потому что танцевал я не лучше, чем двадцать лет назад. Думаю, первая преподавательница сказала мне правду, — я все делал невпопад, мне стоило начать с нуля. Но у меня опустились руки. Я больше не хотел заниматься и ушел. Думаю, вторая преподавательница солгала. Но мне понравились ее слова. Она заметила, что, может быть, мой стиль и немного устарел, но в целом я двигался правильно, и мне будет несложно выучить несколько новых движений. Подчеркнув мои ошибки, первая преподавательница лишила меня запала. А вот вторая поступила иначе. Она хвалила меня за то, что я делал правильно, и убеждала, что ошибки незначительны. Она убеждала меня, что у меня есть чувство ритма и я прирожденный танцор. Здравый смысл подсказывает мне, что это неправда и с этим мало что можно поделать.

Но в глубине души я надеялся, что, *возможно*, преподавательница не лгала. И я платил ей за то, чтобы она говорила это. Но это не самое главное. Я точно знаю, что танцую лучше, чем мог бы, не похвали она меня с самого начала. Меня это вдохновило. У меня появилась надежда. Я захотел танцевать лучше».

Скажите ребенку, мужу или сотруднику, что он глупый или что у него не получается что-нибудь, что он на это не способен и все делает не так, — и этим вы добьетесь лишь того, что он даже не попытается стать лучше. Но если поступить наоборот, представить все так, будто это легко, позволить другому человеку знать, что вы верите в его способности и одаренность, — и тогда ваш собеседник будет до самого рассвета тренироваться, чтобы превзойти себя.

Таким методом пользуется Томас Лоуэлл, а он, уж поверьте мне, дока в том, что касается человеческих взаимоотношений. Он поддерживает, дарит уверенность в себе, вдохновляет смелостью и верой. Например, не так давно я провел выходные с господином Томасом и его супругой. В субботу меня пригласили на дружескую партию в бридж у камина. Я и бридж? О нет! Нет, нет! Только не я. Я совершенно ничего не смыслю в этой игре, для меня это темный лес. Нет, это решительно невозможно!

«Ну что ты, Дейл, игра очень простая, — сказал мне Лоуэлл. — В бридже главное — запоминать и рассуждать. А ты один раз целую главу мысленно

написал. Бридж не должен тебя пугать, ты точно справишься».

Вуаля, я еще не успел осознать, что происходит, а уже сидел за столом и играл вместе с остальными. Потому что Лоуэлл убедил меня в том, что я точно справлюсь, ведь у меня отличная память, а игра довольно простая.

История о бридже напомнила мне об Эли Калбертсоне<sup>1</sup>. Где бы ни играли в карты, его имя всегда на устах; а его книга о бридже была переведена на десятки языков и разошлась миллионным тиражом. Однако он сам рассказал мне, что никогда не стал бы заниматься бриджем профессионально, если бы одна девушка не убедила его в том, что это его дар.

Когда он приехал в Америку в 1922-м и пытался устроиться на работу преподавателем философии и социологии, у него ничего не вышло.

Тогда он попытался торговать углем и снова потерпел неудачу.

И с продажей кофе у него тоже не сложилось.

Ему даже в голову не приходило, что он сможет учить других играть в бридж. Он не только плохо играл, но и задавал столько вопросов во время и после каждой партии, что люди просто не хотели садиться с ним за один стол.

А потом Эли встретил красотку Джозефину Диллон, которая обучала игре в бридж, влюбился в нее и женился. Она заметила, как внимательно

---

<sup>1</sup> Эли Калбертсон (1891–1955) — американский предприниматель, профессиональный игрок в бридж.

он анализирует карты, и убедила его, что у него есть все задатки гениального игрока. И только из-за этого, сказал мне Калбертсон, он решил сделать бридж своей профессией.

Если вы хотите заставить людей измениться, не вызывая у них обиды или возмущения, запомните правило 8:

**ПОДБАДРИВАЙТЕ.  
ОШИБКИ, КОТОРЫЕ НУЖНО ИСПРАВИТЬ,  
ВЫСТАВЛЯЙТЕ НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫМИ.  
А ТО, ЧЕГО ХОТИТЕ ДОБИТЬСЯ,  
ПРЕДСТАВЛЯЙТЕ КАК НЕЧТО ОЧЕНЬ ПРОСТОЕ.**

## ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

# ПУСТЬ ЛЮДИ РАДУЮТСЯ, КОГДА ДЕЛАЮТ ТО, ЧТО ВАМ НУЖНО

**Т**огда, в 1915 году, Америка была в шоке. Более года европейские страны сражались друг с другом в кровавой бойне, какой еще не видело человечество. Наступит ли когда-нибудь мир, никто не знал. Но Вудро Вильсон хотел приблизить его наступление. Он отправил своего представителя к главнокомандующим европейских войск.

Госсекретарь Уильям Дженнингс Брайан, настоящий миротворец, жаждал отправиться в это путешествие. Он увидел шанс послужить человечеству и обессмертить свое имя. Но Вильсон отправил другого человека, своего близкого друга, полковника Хауса. И именно Хаусу предстояло донести до Брайана неприятное известие, при этом его не обидев.

«Брайан был страшно разочарован, когда узнал, что не поедет в Европу в качестве посланца мира, — написал полковник Хаус в своем дневнике. — Он сказал мне, что хотел сам это сделать. Я ответил,

что президент посчитал неправильным отправлять кого-нибудь с официальной миссией. *Если бы поехал Брайан, это привлекло бы много внимания, и люди стали бы задаваться вопросом, что он делает в Европе».*

Заметили нюанс? Хаус практически сказал Брайану, что тот *слишком важная персона*, чтобы выполнить это задание. И Брайану это понравилось.

Опытный в мирских делах, полковник Хаус следовал важнейшему правилу человеческих взаимоотношений: *«Всегда поступайте так, чтобы человек радовался, делая то, что вы предложили».*

Также поступил Вудро Вильсон, когда пригласил Уильяма Гиббса Макэду стать членом его администрации. Это была наивысшая честь, и каждый был бы рад этому назначению, но Вильсон поступил так, что Макэду ощутил себя на седьмом небе. Вот как Макэду рассказывал об этом: *«Вильсон сказал, что набирает администрацию и будет невероятно рад, если я соглашусь занять пост министра финансов. Он так говорил со мной, что у меня создалось впечатление, что, приняв его приглашение, я окажу ему услугу».*

К сожалению, Вильсон не всегда был настолько тактичен, иначе история бы пошла по-другому. Например, сенат и республиканская партия были очень разочарованы тем, как Вильсон попытался ввести Соединенные Штаты в Лигу Наций. Он отказался брать с собой на мирную конференцию Элиу Рута, Хьюза или Генри Кэбота Лоджа и других прославленных республиканцев. Вместо этого Вильсон поехал вместе с никому не известными

членами собственной партии. Он унизил республиканцев, лишил куска пирога и отказался разделить с ними успех. Итогом этого неудачного решения стал крах карьеры Вильсона; у него ухудшилось здоровье, он прожил меньше, чем мог бы, оставил Америку за бортом Лиги и изменил ход мировой истории.

Знаменитый издательский дом Даблдея Пейджа всегда придерживался принципа: *«Поступайте так, чтобы человек радовался, делая то, что вы предложили»*. И это получалось настолько филигранно, что сам О'Генри однажды заметил, что услышать вежливый и уважительный отказ от «Даблдей Пейдж» приятнее, чем получить согласие от другого издательства.

Я знаю человека, который очень часто отказывается от предложения выступить где бы то ни было. Неважно, приглашают его друзья или те, кому он чем-нибудь обязан. Он отказывается так вежливо, что его собеседник как минимум оказывается не расстроен. Как это возможно? Он никогда не говорит, что у него слишком много планов и обязательств. Нет, поблагодарив за приглашение и выразив сожаление из-за невозможности его принять, он предлагает другого оратора вместо себя. Другими словами, он не позволяет собеседнику расстроиться из-за отказа, а немедленно заставляет его подумать о другом возможном выступающем.

«Почему бы вам не пригласить моего друга Кливленда Роджерса, редактора „Бруклин Игл“?»

А может быть, вам стоит позвать Гая Хикока? Он жил в Париже пятнадцать лет и расскажет о своем опыте работы в Европе. Или, например, позовите Ливингстона Лонгфеллоу. Он может показать интересные фильмы об охоте в Индии».

Джей Эй Вонт, глава «Джей Эй Вонт Организейшн», одного из крупнейших печатных домов в Нью-Йорке, столкнулся с необходимостью изменить отношения механика к работе. И сделать это нужно было так, чтобы не вызвать его негодования. В обязанности механика входила своевременная проверка и ремонт печатных машинок и других аппаратов. Он постоянно жаловался на то, что смены слишком длинные, работы слишком много и без помощника справиться невозможно.

Джей Эй Вонт не хотел нанимать помощника, не собирался сокращать рабочие часы или обязанности, но при этом умудрился осчастливить механика. Как ему это удалось? Он выделил ему отдельный кабинет. Причем на двери красовалась табличка с его именем и должностью — руководитель отдела обслуживания.

Механик перестал быть рабочим, которому могли приказывать какие-нибудь Том, Дик и Гарри. Он стал руководителем отдела, а значит, добился признания и уважения, почувствовал себя важным. А после этого перестал жаловаться и с радостью исполнял свои обязанности.

Глупо? Возможно. Но и Наполеон услышал то же самое, когда создал Почетный легион, вручил 1500 орденов своим солдатам, сделав восемнадцать

генералов маршалами Франции и назвал свои войска великой армией. Его критиковали за то, что он раздал ветеранам войн «игрушки», а Наполеон отвечал: «Мужчинам нужны игрушки».

И раз уж подобный метод сработал для Наполеона, то и вам он точно поможет. Например, уже упомянутая мной госпожа Гент из Скарсдейла, штат Нью-Йорк, расстраивалась из-за мальчишек, которые бегали по двору и топтали ее лужайку. Она попробовала их ругать и одергивать. Это не помогло. А потом она решила назначить самого вредного из них главным и дать ему власть. Мальчик стал «детективом», который должен был следить за всеми, кто топтал лужайку. И проблема была решена. Ее «детектив» развел во дворе костер, нагрел железку докрасна и пригрозился заклеить любого мальчишку, который занесет ногу над травой.

Такова человеческая природа. Поэтому, если вы хотите заставить человека измениться, не вызывая у него обиды и возмущения, опирайтесь на правило 9:

**ПОСТУПАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ЧЕЛОВЕК  
РАДОВАЛСЯ, ДЕЛАЯ ТО, ЧТО ВЫ ПРЕДЛОЖИЛИ.**

КРАТКО:

**ДЕВЯТЬ СПОСОБОВ  
ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ  
ИЗМЕНИТЬСЯ, НЕ ВЫЗВАВ  
ОБИДЫ И ВОЗМУЩЕНИЯ**

- Правило 1:* Начинайте с похвалы и искренней признательности.
- Правило 2:* Не указывайте на чужие ошибки прямо.
- Правило 3:* Сначала признайтесь в своих ошибках, а потом критикуйте собеседника.
- Правило 4:* Задавайте вопросы, а не отдавайте приказы.
- Правило 5:* Позвольте собеседнику сохранить лицо.
- Правило 6:* Хвалите за стремление к лучшему, пусть даже самое незначительное. «Искренне и щедро выражайте свое одобрение».
- Правило 7:* Обеспечьте человеку репутацию, которую он захочет оправдать.

*Правило 8:* Подбадривайте. Ошибки, которые нужно исправить, выставляйте незначительными. А то, чего хотите добиться, представляйте как нечто очень простое.

*Правило 9:* Поступайте так, чтобы человек радовался, делая то, что вы предложили.



**ЧАСТЬ ПЯТАЯ**

**ПИСЬМА,  
КОТОРЫЕ ПРИВЕЛИ  
К ВОЛШЕБНЫМ  
РЕЗУЛЬТАТАМ**

---

Кажется, я знаю, о чем вы думаете. Наверное, говорите себе: «„Письма, которые привели к волшебным результатам!“ — что за абсурд? Похоже на рекламу чудодейственных лекарств!»

Если вы и правда так думаете, я не буду вас винить. Возможно, на вашем месте я подумал бы так же, если бы прочел эту книгу лет пятнадцать назад. Вы настроены скептически? Что ж, я люблю скептиков. Первые двадцать лет жизни я провел в Миссури — и я люблю тех, кто ничего не принимает на веру. Практически за все достижения прогресса в истории человечества отвечают сомневающиеся, те, кто вечно требует доказательств и постоянно задает вопросы.

Будем честны. Насколько точно название «Письма, которые привели к волшебным результатам»? Вообще-то не слишком.

На самом деле это осознанное *приуменьшение*. Некоторые из приведенных в этой главе писем привели к результатам, которые минимум в два раза лучше, чем просто волшебные. И кто же так решил? Кен Дайк, один из лучших менеджеров по продажам в Америке, который раньше работал на «Джонс-Мэнвилл», а теперь занимается рекламой в компании «Колгейт-Палмолив Пит» и является председателем правления Национальной ассоциации рекламодателей.

Господин Дайк говорит, что на письма, которые он рассылал, запрашивая информацию у распространителей, отвечали в 5–8 % случаев. Если ему

отвечали в 15 % случаев, он считал это выдающимся результатом, а если в 20 %, то это было настоящее чудо.

Но на одно из писем господина Дайка, которое я приведу в этой главе, ответили в 42,5 % случаев. Другими словами, это было дважды чудо, иначе не скажешь. И это была не случайность. Такие же результаты показали и другие письма.

Как ему это удалось? Вот как объясняет свой успех сам господин Дайк: «Невероятный скачок в эффективности писем случился сразу же после того, как я прошел курс по публичным выступлениям и человеческим взаимоотношениям у господина Карнеги. Я увидел, что мой прежний подход к работе никуда не годится. Поэтому я решил применить принципы, которые описываются в этой книге. И эффективность моих писем с запросом информации возросла на 500–800 %».

Вот это письмо. Отправитель просит получателя о небольшой услуге, которая позволит тому почувствовать свою значимость.

В скобках — мои комментарии к тексту письма.

*Господину Джону N,  
город N, штат Индиана.*

*Уважаемый господин N!*

*Не могли бы вы помочь мне в затруднительной ситуации?*

(Представим себе ситуацию: торговец древесиной в Аризоне получает письмо от руководителя отдела компании «Джонс-Мэнвилл». И в первой же строке этот важный специалист из Нью-Йорка

просит о помощи. Так и вижу, как наш торговец говорит себе что-нибудь вроде: «Что ж, если этому нью-йоркскому парню нужна помощь, то он обратился к правильному человеку. Я всегда стараюсь помочь людям. Так что там у него произошло?»)

*В прошлом году я смог убедить наше руководство в том, что круглогодичная рассылка, которую оплатит «Джонс-Мэнвилл», поможет нашим поставщикам повысить количество заказов на повторный настил кровли.*

(Торговец в Аризоне, наверное, говорит себе: «Конечно, пусть платят. Они же забирают себе сливки. Получают миллионы, пока я из последних сил пытаюсь оплатить аренду. Так что у него там за проблема?»)

*Не так давно я отправил анкету 1600 поставщикам, которые воспользовались нашей помощью, и был очень рад получить сотни ответов, которые показали, что подобное сотрудничество им понравилось и пошло на пользу.*

*В связи с таким успехом мы создали новый план рассылки, который, я знаю, вам понравится еще больше.*

*Но сегодня утром наш президент обсудил со мной отчет по прошлогодним результатам и, как это обычно бывает у руководства, спросил, сколько поставщиков согласятся им воспользоваться. Конечно, мне нужна ваша помощь, чтобы ему ответить.*

(Отлично сказано: «Мне нужна ваша помощь, чтобы ему ответить». Важный человек из Нью-Йорка говорит правду и искренне признает заслуги поставщика «Джонс-Мэнвилл» из Аризоны. Обратите внимание, Дайк не тратит время на рассказ о том, как важна его компания. Напротив, он сразу же показывает адресату, как сильно на него рассчитывает. Дайк признает, что без помощи поставщика не может даже отчет для президента «Джонс-Мэнвилл» подготовить. Конечно, как и каждому из нас, торговцу древесиной из Аризоны это нравится.)

*Я бы хотел попросить вас о следующем.*

- 1. Ответить на приложенной открытке, сколько заказов на первичный и повторный настил кровли вы получили в прошлом году благодаря нашей рассылке.*
- 2. Подсчитать, сколько вы смогли заработать на этом (учитывая полную себестоимость произведенных работ).*

*Я буду очень благодарен вам, если вы сможете предоставить мне эту информацию. Спасибо за содействие.*

*Искренне ваш,*

*Кен Дайк,*

*менеджер по продажам и рекламе*

(Заметьте, как в последнем абзаце он шепчет «я» и кричит «вы», как он щедр на выражения вроде «очень благодарен» и «спасибо за содействие»).

Простое письмо, не так ли? Но оно привело именно к волшебным результатам: просьба оказать

небольшую услугу позволила получателю письма ощутить свою значимость.

И неважно, продаете ли вы кровлю из асбеста или колесите по Европе на «форде», человеческая психология будет работать именно так.

Приведу пример. Мы с Гомером Кроем<sup>1</sup> однажды заблудились, когда путешествовали по Франции. Остановив нашу старенькую машину, мы спросили у крестьян, как нам добраться до большого города.

Наш вопрос вызвал у них настоящий ажиотаж. Крестьяне в деревянных туфлях явно считали, что все американцы богачи. К тому же в той области Франции было невероятно мало машин. И раз мы оказались здесь на колесах, то мы миллионеры, не иначе. Наверняка кузены Генри Форда. А эти крестьяне знали то, чего не знали мы. Да, у нас было больше денег, но нам пришлось обратиться к ним за помощью, чтобы выяснить, как добраться до города. И это позволило им ощутить свою значимость. Они все заговорили одновременно. Один из них, пораженный представившимся шансом, приказал другим умолкнуть. Ему хотелось самому насладиться возможностью указать нам дорогу.

Попробуйте поступить так же, как и мы. Когда в следующий раз окажетесь в незнакомом городе, обратитесь к тому, кто ниже вас по достатку, и скажите: «Не могли бы вы мне помочь? Не подскажите, как добраться туда-то?»

---

<sup>1</sup> Гомер Крой (1883–1965) — американский писатель и сценарист, близкий друг Дейла Карнеги.

Бенджамин Франклин таким образом превратил язвительного врага в близкого друга на всю жизнь. В молодости он вложил все свои сбережения в небольшой печатный бизнес. А затем ему удалось пробиться в клерки законодательного собрания Филадельфии. Благодаря этому он мог выполнять заказы на печать всей официальной документации. Бен хорошо зарабатывал и надеялся сохранить эту работу. Но на горизонте замаячила угроза. Один из самых богатых и важных членов собрания отчаянно невзлюбил Франклина. Более того, он публично его отчитал.

Ситуация складывалась очень опасная. Поэтому Франклин решил понравиться этому человеку.

Но как он мог этого добиться? Нужно было выбрать правильный способ. Может быть, оказать врагу услугу? Нет, это вызвало бы подозрения, а, возможно, и злость.

Франклин был слишком умен и искусен, чтобы попасться в такую ловушку. Поэтому он поступил ровно наоборот. Он попросил врага об услуге.

Нет, он не попросил десять долларов в долг, нет, нет! Франклин попросил об услуге, которая была приятна его недругу, — об услуге, которая пощекотала его тщеславие и заставила думать, что Франклин признает и ценит его знания и достижения.

Вот как обстояло дело, по словам самого Франклина:

*«Узнав, что в его домашней библиотеке есть одна очень редкая и любопытная книга, я написал ему записку, в которой выразил свое желание прочесть*

*ее, и попросил оказать мне услугу и одолжить ее на время.*

*Он немедленно прислал мне книгу, а через неделю я вернул ее — с еще одной запиской, выражающей мою глубокую признательность.*

*Когда мы столкнулись в следующий раз, он заговорил со мной (чего никогда прежде не делал) и был очень вежлив. А после сказал, что всегда готов прийти мне на помощь. Так мы стали друзьями и общались до самой его смерти».*

Бен Франклин мертв уже полтора века, но психология, на которую он опирался, попросив недруга об услуге, по-прежнему здравствует.

Например, один из моих самых успешных студентов, Альберт Эмсел, успешно ее применил. Многие годы он занимался продажей материалов для водопроводных и отопительных работ и очень хотел заключить контракт на поставки с одним из бруклинских водопроводчиков. Тот вел невероятно успешный бизнес и обладал большим капиталом. Но Эмсела сразу же ждала неудача. Его потенциальный клиент был одним из тех неприятных людей, которым доставляет удовольствие быть грубыми и гадкими. Сидя за столом с дымящейся сигарой в уголке рта, он кричал каждый раз, когда видел Эмсела на пороге: «Не сегодня! Мне ничего не нужно! Не тратьте свое и мое время! *Ступайте своей дорогой!*»

Но однажды господин Эмсел поступил иначе — и благодаря этому не только получил нового клиента и множество заказов, но и завел друга.

Фирма Эмсела в то время собиралась открыть новое подразделение в Куинсе на Лонг-Айленде. Его неприятный будущий клиент отлично разбирался в этом районе и вел там множество дел. Поэтому Эмсел сказал ему: «Я не собираюсь вам ничего продавать. Я пришел попросить вас об услуге. Можете уделить мне минутку?»

«Что ж, ладно, — ответил тот, вытащив сигару. — О чем речь? Говорите».

«Мы хотим открыть новое отделение в Куинсе, — сказал господин Эмсел. — Вы знаете этот район едва ли не лучше местных. Поэтому я хочу знать ваше мнение. Как считаете, это правильное решение?»

Ну и дела! Годами собеседник господина Эмсела чувствовал свою значимость только тогда, когда прогонял из своего кабинета агентов по продажам.

Но теперь один из них пришел к нему за советом. Да, специалист по продажам из огромного концерна спрашивал его мнения по поводу возможного открытия нового подразделения.

«Присядьте», — сказал он, придвигая ему стул. И весь следующий час расписывал плюсы и преимущества водопроводного бизнеса в Куинсе. Он не только одобрил местоположение нового отделения, но и смог составить целый план по открытию магазина, налаживанию поставок и организации торговли. Его чувство собственной значимости зашкаливало в тот момент, когда он рассказывал представителю целого концерна, как правильно вести бизнес! А после он переключился на более личные темы. С дружеским расположением он

рассказал господину Эмселу о своих домашних проблемах и ссорах с супругой.

«К тому моменту, когда я вышел из его кабинета, — сказал господин Эмсел, — у меня был не только крупный заказ на поставку оборудования, но и прочная основа для возможной дружбы. Теперь я играю в гольф с человеком, который раньше кричал на меня, едва завидев. И такая перемена в отношении стала возможна после того, как я попросил его об услуге и дал ему почувствовать свою значимость».

Давайте изучим еще одно письмо Кена Дайка и вновь отметим, как умело он пользуется психологическим приемом «окажите мне услугу».

Несколько лет назад господин Дайк очень нервничал из-за того, что бизнесмены, подрядчики и архитекторы не отвечали на письма, в которых он запрашивал информацию.

В те времена инженеры и архитекторы отвечали ему не более чем на 1 % корреспонденции. Два процента ответов он считал отличным результатом, 3 % — восхитительным. А 10 % стали бы для него настоящим чудом.

Но на следующее письмо ответили почти в 50 % случаев.

А это в пять раз лучше, чем то, что господин Дайк посчитал бы чудом. И какие были ответы! Письма на две-три страницы, которые сочлились дружескими советами и готовностью к сотрудничеству!

Ниже я приведу его послание. Вы увидите, что психологические приемы и даже некоторые фразы очень похожи на первое письмо, которое вы уже прочли.

Знакомясь со вторым, попробуйте прочесть его между строк и попытаться проанализировать чувства, которое оно могло вызвать у адресата. Подумайте, почему оно оказалось в пять раз волшебнее.

«ДЖОНС–МЭНВИЛЛ»

22, угол Ист-стрит и Сороковой  
Нью-Йорк

Господину Джону N  
617, улица N  
город N, Нью-Джерси

Уважаемый господин N!

Не могли бы вы помочь мне с небольшим затруднением?

Примерно год назад я убедил руководство нашей компании, что нашим архитекторам очень пригодится каталог, в котором будут изложены данные обо всех строительных материалах «Джонс-Мэнвилл» и о том, как их можно использовать в строительстве и ремонте домов.

Прикладываю к письму тот первый каталог, который мы впустили.

Но теперь наши запасы подходят к концу, и, когда я сказал об этом президенту, он ответил

(как это бывает у руководства), что не станет возражать насчет нового издания, если я смогу убедительно доказать ему, что первый каталог выполнил свои задачи.

Конечно, мне не обойтись без вашей помощи. Поэтому я осмелюсь просить вас и сорок девять других архитекторов по всей стране высказать свое мнение.

Чтобы вам было легче, я написал несколько вопросов на обратной стороне письма. Если вы сможете ответить и добавить любые необходимые комментарии, а потом отправить свой ответ почтой в приложенном конверте с марками, я буду глубоко вам признателен.

Безусловно, моя просьба вас ни к чему не обязывает, и только вам решать, нужно ли нам отказаться от идеи с каталогом или стоит выпустить еще одну его версию, которую мы улучшим благодаря вашим советам и опыту.

В любом случае не сомневайтесь, что я очень ценю наше сотрудничество. Спасибо.

Искренне ваш,

Кен Дайк,

менеджер по продажам и рекламе

Хочу вас предупредить вот о чем. Я по опыту знаю, что многие люди, прочитав это письмо, попытаются механически воспользоваться теми же приемами. Но большинство из них будет пытаться польстить собеседнику, вместо того чтобы его искренне похвалить. И они ничего не добьются.

Помните, мы все жаждем похвалы и признания и готовы практически на все, чтобы их получить. Но неискренности никто не хочет, как и лести.

Повторю еще раз: принципы, которые я описываю в этой книге, будут работать лишь в том случае, если вы станете применять их от чистого сердца. Я не рассказываю вам о трюках и уловках. Я предлагаю вам новый образ жизни.



ЧАСТЬ ШЕСТАЯ

СЕМЬ ПРАВИЛ  
СЧАСТЛИВОЙ  
СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ

---

## ГЛАВА ПЕРВАЯ

# КАК БЫСТРЕЕ ВСЕГО УНИЧТОЖИТЬ СВОЙ БРАК

Семьдесят пять лет назад Наполеон III, племянник Наполеона Бонапарта, влюбился в Марию Эухению Игнасию Агустину де Монтихо, графиню Теба, самую красивую женщину в мире, и женился на ней. Его советники сетовали, что она единственная дочь ничтожного испанского графа. Но Наполеон ответил: «И что с того?» Ее грация, молодость, очарование и красота наполняли его божественной радостью. Перед всей нацией он с престола заявил: «Я предпочел женщину, которую люблю и уважаю, той, которую не знаю».

У Наполеона и его невесты были здоровье, достаток, власть, известность, красота, любовь, обожание — все, что нужно для идеального романа. Никогда еще священный огонь брака не горел с таким жаром.

Но это священное пламя вскоре померкло, остыло и превратилось в угли. Наполеон смог сделать Эухению императрицей, но ничто во всей прекрасной Франции, даже сила его любви, не заставило ее прекратить его пилить.

Она сходила с ума от ревности и подозрений, насмеялась над ним и не давала уединиться ни на секунду. Врывалась к супругу в кабинет, когда тот занимался государственными делами. Вмешивалась в важнейшие обсуждения. Отказывалась оставить его одного, потому что всегда боялась, что он увлечен другой женщиной.

Частенько она обращалась к своей сестре, жаловалась на мужа, плакала, пилила его и угрожала. Пробираясь в его покои, она срывалась на него и доводила. Наполеон, владелец дюжины роскошных дворцов, император Франции, не мог найти кладовку, где смог бы укрыться от жены.

И чего же императрица Евгения всем этим добилась?

А вот и ответ. Я цитирую захватывающую книгу Райнхардта под названием *Napoleon and Eugenie: The Tragicomedy of an Empire* («Наполеон и Евгения. Трагикомедия империи»): «Все пришло к тому, что Наполеон частенько сбегал из дворца ночью через боковой выход, натянув шляпу на глаза, и в компании кого-нибудь из приближенных действительно отправлялся на встречу с ожидавшей его дамой. Или бродил по городу, как в прежние времена, любуясь улицами, которые теперь император видел так редко, и предавался мечтам о том, что могло бы быть, но так и не случилось».

Вот чего Евгения добилась своим поведением. Да, она стала императрицей Франции. И была самой красивой женщиной в мире. Но ни титул, ни внешность не смогли сохранить любовь, которую отравили ядовитые пары придирок. Евгения

могла бы, как Иов, заплакать о том, что то, чего она так сильно боялась, поразило ее. Вот только бедняжка сама навлекла на себя эту беду своей ревностью и поведением.

Из всех безотказных дьявольских инструментов, которые когда-либо были придуманы адскими демонами для разрушения любви, придирки — самые смертоносные. Они всегда бьют в цель. Как укус королевской кобры, который всегда убивает.

Жена графа Льва Толстого поняла это, но было уже слишком поздно. Перед смертью она призналась дочерям: «Я — причина гибели вашего отца». Дочери не ответили. Они обе плакали. Они знали, что мать говорит правду. Они понимали, что она погубила мужа постоянными жалобами, придирками и критикой.

Хотя у графа Толстого и его жены было все, чтобы стать счастливыми. Он был одним из самых известных писателей всех времен. Два его шедевра: «Война и мир» и «Анна Каренина» — навсегда останутся ярчайшими жемчужинами мировой литературы.

Толстой был настолько известен, что почитатели его таланта преследовали его день и ночь и записывали каждое произнесенное им слово. Даже если он просто говорил: «Мне пора спать», даже такие простые слова кто-нибудь немедленно переносил на бумагу. А теперь каждое написанное им предложение издается русскими при поддержке своего правительства, и все, что он написал за жизнь, может занять сотню томов.

Помимо славы, у Толстого и его супруги было благосостояние, социальный статус и дети. Мало

какой брак может похвастаться подобными условиями. Вначале их счастье казалось слишком идеальным, чтобы продлиться долго. Но они вместе молились, чтобы оно не заканчивалось.

А потом случилось нечто невероятное. Толстой постепенно изменился. Он стал иным человеком. Начал стыдиться своих великих книг и посвятил жизнь тому, чтобы писать о мире и избавлении его от войн и бедности.

Человек, который однажды признался в том, что в юности совершил все возможные грехи, включая убийства<sup>1</sup>, попытался буквально следовать учению Христа. Он раздал все свои земли и стал жить в бедности. Он работал в поле, косил сено и колол дрова. Сам шил себе обувь, сам подметал свою комнату, ел из деревянной миски и пытался возлюбить своих врагов.

Жизнь Льва Толстого была трагедией, и ее причиной послужил его брак. Его жена любила роскошь, а он ее презирал. Она хотела славы и признания общества, но для него все это было неважно. Она хотела денег и богатства, а он считал, что благосостояние и частная собственность — это грех.

Годами она пилила его, ругалась и скандалила, потому что Толстой настаивал на том, чтобы публиковать книги бесплатно и не получать за это никаких отчислений. А его супруга жаждала денег, которые принесло бы издание его шедевров.

---

<sup>1</sup> Речь о военной службе Льва Толстого на Кавказе и участии в Крымской войне.

Когда Толстой решил воспротивиться супруге, она повалилась на пол в приступе истерики с пузырьком опиума в руках и стала угрожать, что покончит с собой прямо сейчас или вовсе прыгнет в колодец.

Одно из событий их семейной жизни кажется мне самым жалким из тех, какие знала история. Как я уже сказал, они были невероятно счастливы, когда поженились, но сорок восемь лет спустя Толстой едва мог смотреть на свою жену. Иногда по вечерам его постаревшая несчастная жена так жаждала внимания, что вставала на колени и умоляла мужа прочесть вслух те изысканные признания в любви, которые он полвека назад писал ей в своем дневнике. И когда Толстой читал воспоминания о тех прекрасных счастливых днях, которые навсегда ушли в прошлое, они оба плакали. Как резко отличалась реальность их жизни от тех романтических мечтаний!

Наконец, когда ему было восемьдесят два года, Толстой больше не мог оставаться в пропитанных трагедией стенах их общего дома и одной снежной октябрьской ночью в 1910 году сбежал от жены. Ушел в холод и темноту, сам не зная, куда направляется.

Одиннадцать дней спустя он умер от пневмонии на железнодорожной станции. И при смерти умолял не допускать к нему жену.

Такую цену графиня Толстая заплатила за свои придирки и истерики.

Читатель может почувствовать, что ей и правда было из-за чего переживать и на что жаловаться.

Согласен. Но вопрос в другом: помогло ли ей это? Или положение вещей стало только хуже?

«Я думаю, что была безумна» — так графиня Толстая сказала о самой себе. Но было уже слишком поздно.

Великой трагедией Авраама Линкольна тоже был брак. Нет, не смерть от руки убийцы, а именно брак. Когда Бут стрелял, Линкольн даже не успел понять, что выстрел предназначается ему. Но в течение двадцати трех лет, практически ежедневно, он пожинал то, что его юрист Херндон называл «горькой жатвой несчастливого брака». Несчастливый брак? Это еще мягко сказано. Почти четверть века госпожа Линкольн доводила своего мужа и беспрестанно его пилила.

Она постоянно жаловалась на мужа и критиковала его. Все, что он делал, было неправильно. Он сам был неправильным. Сутулый, косолапый, топающий как индеец. Она жаловалась на то, что в его движениях нет грации и легкости, пародировала его походку и требовала, чтобы он ступал прямо, так, как ее учили в пансионе госпожи Ментель в Лексингтоне.

Ей не нравилось, как торчат его большие уши. Она говорила мужу, что у него кривой нос и торчит нижняя губа, что он выглядит болезненно, ступни и ладони у него слишком большие, а голова — крошечная.

Авраам Линкольн и Мэри Тодд Линкольн были полными противоположностями во всем: в воспитании, в происхождении, в характере, в вкусах

и настроениях. Они постоянно друг друга раздражали.

Сенатор Альберт Линкольн, самый прославленный из биографов Линкольна в своем поколении, писал: «Громкий, раздражающий голос госпожи Линкольн разносился по всей улице. Вспышки ее невероятного гнева могли услышать все соседи. Частенько свою злость она выражала не только словами, и свидетельств насилия с ее стороны было достаточно».

Приведу пример. Супруги Линкольны после свадьбы жили у госпожи Эрли, вдовы доктора из Спрингфилда, которой приходилось сдавать комнаты.

Однажды утром во время завтрака Линкольн сделал что-то, чем вызвал гнев у своей жены. Никто уже не вспомнит, что именно. Но госпожа Линкольн в приступе ярости швырнула ему в лицо чашку горячего кофе. И сделала это на глазах у остальных жильцов.

Не сказав ни слова, униженный Линкольн тихо сидел за столом, пока госпожа Эрли не принесла влажное полотенце, чтобы он смог вытереть лицо и одежду.

Ревность госпожи Линкольн была такой глупой, такой сильной и такой невероятной, что читать о том, как жалко и неприятно она вела себя в обществе, даже семьдесят пять лет спустя оказывается очень тяжело. В конце концов она обезумела. И, пожалуй, самым благородным в ее отношении будет думать, что всю жизнь ее поведение так или иначе было продиктовано именно сумасшествием.

Может быть, ее ругань, придирки и гнев изменили Линкольна? В какой-то степени да. Это точно изменило его отношение к ней. Он стал сожалеть о своем несчастливом браке и стремился избегать ее общества любой ценой.

В Спрингфилде было одиннадцать юристов, и все они не могли заработать себе на жизнь в одном городе. Поэтому верхом ездили из одного округа в другой, чтобы посетить заседания суда под председательством Дэвида Дэвиса. Так им удавалось охватить все округа в восьмом судебном округе.

Другие юристы обычно успевали вернуться в Спрингфилд к субботе, чтобы провести выходные с семьей. Но Линкольн этого не делал. Ему было страшно возвращаться домой. Поэтому три месяца весной и столько же осенью он оставался в дороге и даже не приближался к Спрингфилду.

Так он поступал год за годом. Условия в деревенских гостиницах были удручающими, но, несмотря на это, он предпочитал не возвращаться в собственный дом, к постоянным придиркам и вспышкам гнева своей супруги.

Вот чего добились госпожа Линкольн, императрица Евгения и графиня Толстая своим поведением. Они превратили свою жизнь в трагедию. Разрушили то, чем дорожили больше всего на свете.

Бесси Хэмбургер, которая провела одиннадцать лет в суде Нью-Йорка по семейным делам и изучила сотни дел о разводе, говорит, что одна из главных причин ухода мужчин из семьи — поведение жены.

Или, как пишет «Бостон Пост»: «Постепенно жена сама выкапывает могилу браку».

Поэтому, если вы хотите, чтобы ваша семейная жизнь была счастливой, следуйте правилу 1:

**НЕ ПИЛИТЕ ДРУГ ДРУГА!**

## ГЛАВА ВТОРАЯ

# ЛЮБИТЕ И НЕ МЕШАЙТЕ ЖИТЬ ТАК, КАК ХОЧЕТСЯ

**Д**израэли писал: «Я много глупостей совершил в жизни. Но никогда не собирался жениться по любви».

И он действительно этого не сделал. Он до тридцати пяти лет оставался холостяком, а потом сделал предложение богатой вдове, которая была старше его на пятнадцать лет и успела поседеть за те полвека, которые прожила. Любовь? О нет. Она знала, что он ее не любит. И понимала, что он женится на ней ради денег! Поэтому попросила лишь об одном: дать ей год на то, чтобы изучить его характер. А после этого вышла за него замуж. Звучит прозаично и даже расчетливо, верно? Однако брак Дизраэли парадоксальным образом оказался одним из самых успешных в истории брака.

Богатая вдова Дизраэли не была ни молодой, ни красивой, ни умной. Отнюдь. Ее высказывания были полны глупостей и исторических неточностей. Например, она говорила, что «не знает, кто был раньше, греки или римляне». В одежде она разбиралась так же плохо и выглядела так же нелепо,

как и убранство оформленного ей дома. Но она была гением в том, что было на самом деле важно в браке, — в искусстве обращения с мужчиной.

Она не пыталась сравниться с Дизраэли в уме. Когда он возвращался домой утомленным после целого дня остроумных бесед с герцогинями, легкомысленная болтовня Мэри Энн позволяла ему расслабиться. Дом, к его восторгу, был местом, где он мог забыться и отдохнуть, нежась в лучах обожания своей супруги. Часы, проведенные вместе с ней, стали лучшими в его жизни. Она была его помощником, доверенным лицом, советником. Каждый вечер он торопился домой из Палаты общин, чтобы рассказать ей о том, что произошло за день. И — это очень важно, — чем бы Дизраэли ни занимался, Мэри Энн даже в голову не приходило, что он с чем-то может не справиться.

Тридцать лет Мэри Энн жила только ради Дизраэли. Даже своим богатством она дорожила потому, что так могла облегчить ему жизнь. А для него она стала героиней. Он получил титул графа уже после ее смерти; но еще в ту пору, когда был простолюдином, смог убедить королеву Викторию возвысить Мэри Энн. И в 1868 году она стала виконтессой Биконсфилд.

Неважно, какой глупой или нелепой она казалась в обществе, он никогда ее не критиковал; никогда не ругал; и если кто-нибудь осмеливался посмеяться над ней, Дизраэли с яростью бросался на ее защиту.

Мэри Энн не была идеальной, но за тридцать лет она не устала говорить о муже, хвалить его

и обожать. И что в итоге? «Мы были женаты тридцать лет, — говорил Дизраэли, — и мне никогда не было с ней скучно». (А ведь многие думали, что раз Мэри Энн не разбирается в истории, значит, она дурочка!)

В свою очередь, Дизраэли никогда не скрывал, что Мэри Энн для него важнее всех. Чего он этим добился? Мэри Энн частенько говорила друзьям: «Благодаря его доброте моя жизнь была невероятной счастливой».

У них была своя семейная шутка. Дизраэли говорил: «Я женился на тебе только ради денег». А Мэри Энн с улыбкой отвечала: «Да, но, если бы тебе пришлось сделать это еще раз, ты женился бы на мне по любви, верно?»

И он признавал, что это правда.

Нет, Мэри Энн был неидеальна. Но Дизраэли хватило мудрости позволить ей быть самой собой.

Как сказал Генри Джеймс<sup>1</sup>: «Первое, чему следует научиться в общении с другими, это умению не мешать им быть счастливыми по-своему. При условии, конечно, что они не мешают нам».

Я хочу повторить эти важные слова: «Первое, чему следует научиться в общении с другими, это умению не мешать им быть счастливыми по-своему».

Или, как писал в своей книге *Growing Together in the Family* («Как превратить брак в семью») Лиланд Фостер Вуд: «Успех в браке — это не просто найти

---

<sup>1</sup> Генри Джеймс (1843–1916) — американский писатель.

правильного человека. Важно самому *быть* правильным человеком».

Поэтому, если вы хотите, чтобы ваша семейная жизнь была счастливой, запомните правило 2:

**НЕ ПЫТАЙТЕСЬ  
ПЕРЕДЕЛАТЬ ПАРТНЕРА.**

## ГЛАВА ТРЕТЬЯ

# ПРОСТОЙ СПОСОБ РАЗРУШИТЬ БРАК

Главным противником Дизраэли на службе был великий Гладстон. Они конфликтовали по любому поводу, который касался государственных дел. Но при этом у них было кое-что общее — невероятно счастливая личная жизнь.

Уильям и Кэтрин Гладстон прожили вместе пятьдесят девять лет, и эти почти шесть десятков лет были наполнены неизменной преданностью друг другу. Мне нравится представлять себе, как величайший из премьер-министров Англии, Гладстон держит за руку свою супругу и танцует вместе с ней, напевая:

*Муж-оборванец и жена-болтушка  
Справятся с бедой, играя на колотушке.*

Гладстон, который яростно отстаивал свое мнение на публике, дома никогда не повышал голос. Когда он спускался позавтракать рано утром и обнаруживал, что другие члены семьи до сих пор спят, то выражал свое недовольство очень мягко.

Гладстон начинал петь, напоминая родным, что самый занятой человек в Англии в гордом одиночестве ожидает их к завтраку. Дипломатичный и разумный, он никогда не критиковал домохозяев.

Так же поступала и Екатерина Великая. Екатерина правила самой крупной империей в истории человечества. В ее руках были жизни и смерти миллионов подданных. Как правитель, она частенько вела себя подобно тирану, устраивая войны и приговаривая к казни своих врагов. Но если повар сжигал мясо, она ничего не говорила. Улыбалась и спокойно ела с терпением, какому неплохо бы научиться любому американскому мужу.

Дороти Дикс, главная специалистка в Америке по несчастливому браку, утверждает, что более пятидесяти браков в нашей стране распадается. И она прекрасно знает, почему так происходит, — из-за бессмысленной душераздирающей критики.

Поэтому, если вы хотите, чтобы ваш брак был счастливым, помните правило 3:

### **НЕ КРИТИКУЙТЕ.**

А если вы хотите покритиковать своих детей... Наверное, думаете, я скажу, что *не стоит*? Но я промолчу. И просто посоветую вам *перед* тем, как это сделать, прочитать одну из классических статей в истории американской журналистики под названием «Папа забывает». Впервые ее опубликовали в «Пиплс Хоум Джорнал». Я привожу текст статьи

в книге с разрешения автора — и в том виде, в каком она вышла в «Ридерз Дайджест».

«„Папа забывает“ — это текст, который был написан в порыве искреннего вдохновения и нашел отклик у стольких читателей, что при переиздании обрел только большую популярность у родителей. С момента первой публикации около пятнадцати лет назад эта статья неоднократно выходила в свет, как пишет автор, В. Ливингстон Ларнд, „в сотнях журналов и газет по всей стране“. Почти так же широко она публиковалась и на других языках. Я лично дал разрешение тысячам людей, которые хотели прочесть ее в школе, церкви или на лекции. Ее неоднократно зачитывали на радио в самых разных программах. Удивительно, но статью печатали даже в университетских и школьных журналах. Иногда то, что ты написал, приходится по душе множеству людей. Так вышло и на этот раз».

ПАПА ЗАБЫВАЕТ  
*В. Ливингстон Ларнд*

Послушай, сынок. Я говорю с тобой, пока ты спишь, подсунув ладошку под щеку. Твои светлые кудряшки прилипли ко взмокшему лбу. Я пробрался к тебе в комнату тайком. Несколько минут назад, когда я читал газету в библиотеке, меня накрыло волной раскаяния. И я пришел к твоей постели, объятый чувство вины.

Вот о чем я подумал, сынок. Я был к тебе несправедлив. Я ругал тебя, пока ты собирался в школу, потому что ты не вытер лицо, когда умылся.

Я отчитал тебя за то, что ты не почистил обувь. Я злился на тебя, когда ты разбрасывал вещи.

За завтраком я снова нашел, к чему придраться. Ты забрызгал скатерть. Глотал еду, не жуя. Положил локти на стол. Слишком толсто размазал масло по хлебу. А когда ты побежал играть, а я собрался выйти из дома, ты обернулся, помахал мне рукой и сказал: «Пока, папа!» Я нахмурился и ответил: «Не горбись!»

А вечером все повторилось снова. Подходя к дому, я обнаружил, что ты стоишь на коленях и играешь в камушки. На гольфах у тебя были дырки. И я унизил тебя перед друзьями, заставив шагать к дому под мою несмолкаемую ругань. «Гольфы такие дорогие, если бы ты сам за них платил, был бы аккуратнее!» Разве отец может так поступать?

Помнишь, когда я сидел в библиотеке и читал, ты тихонько зашел и посмотрел на меня грустными глазами? А я поднял голову от газеты, недовольный тем, что ты меня отвлек, и увидел, как ты мнешься у двери. «Что тебе нужно?» — зло процедил я.

Ты ничего не сказал, но порывисто подбежал ко мне, обнял меня за шею и поцеловал в щеку. Твои маленькие руки крепко обвили меня с той любовью, которую тебя даровал Господь и которую даже мое поведение не смогло бы уменьшить. А потом ты ушел, убежал вверх по лестнице.

Вскоре после этого, сынок, газета выскользнула у меня из рук, и все мое существо охватил

невероятный страх. Когда эта привычка успела мной завладеть? Привычка критиковать и искать недостатки. Вот как я с тобой обращался. Дело не в том, что я не люблю тебя. Я просто слишком много ждал от ребенка. Я мерил тебя меркой собственных прожитых лет.

А ведь в тебе столько хорошего, правильного и искреннего. Твое маленькое сердечко так же велико, как рассвет над холмами. И я понял это, когда ты побежал ко мне и поцеловал. Все остальное неважно, сынок. Я пришел к твоей постели в темноте и опустился на колени, сгорая от стыда.

Это ничтожное искупление; я знаю, что, скажи я тебе об этом днем, ты бы не понял. Но завтра я стану настоящим папой! Я буду тебя поддерживать, переживать, когда переживаешь ты, и смеяться, когда тебе смешно. Я прикушу язык, если почувствую, что хочу тебя отругать. Я буду, как молитву, твердить: «Он просто мальчик! Просто маленький мальчик!»

Боюсь, я решил, что ты взрослый мужчина. Но ведь теперь, когда ты свернулся в кровати, я вижу, что ты просто маленький мальчик. Еще вчера мать носила тебя на руках, а ты опускал головку ей на плечо. Я слишком много от тебя требовал. Слишком многого.

## ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

# БЫСТРЫЙ СПОСОБ СДЕЛАТЬ ВСЕХ СЧАСТЛИВЫМИ

**П**ол Попено, директор института семейных отношений в Лос-Анджелесе, считает, что «большинство мужчин в поисках супруги ищут не тех, кто будет ими руководить, а тех, кто будет готов принизить себя и утолить их тщеславие. Хотя они могут пригласить пообедать секретаршу. Однако в беседе она, вполне возможно, упомянет о том, что в колледже изучала «современные философские течения», да еще и настоит на том, чтобы самой оплатить свой обед. В итоге в следующий раз есть она будет одна. Необразованная машинистка, напротив, придя на обед, устремит пылающий взгляд на своего спутника и искренне попросит: «Расскажи мне побольше о себе». В итоге ее визави скажет своим друзьям, что она не отличается невероятной красотой, но такой приятной собеседницы у него еще не было».

Мужчины должны хвалить женщин за то, сколько усилий те вкладывают в свою внешность и наряд. Большинство, впрочем, забывают, если вообще

когда-нибудь понимали, как сильно женщины заинтересованы в одежде. Например, если пара встретит на улице другую пару, женщина почти никогда не взглянет на другого мужчину. Она посмотрит на женщину, чтобы оценить, насколько изысканно та одета.

Моя бабушка умерла пару лет назад, ей было девяносто восемь лет. Незадолго до смерти мы показали ей снимок, на котором ее запечатлели за треть века до того. Зрение отказывало ей, и она почти ничего не увидела, зато спросила нас: «Какое на мне было платье?» Представьте себе! Старушка на смертном одре, уже не встававшая с постели, измученная долгой жизнью и неспособная узнать собственных дочерей, хотела знать, какое платье надела три десятка лет назад! Я был у ее постели, когда она задала этот вопрос. И я никогда об этом не забуду.

Мужчины, которые читают эти строки, не помнят, какие костюмы или сорочки надевали пять лет назад. Да им и не хочется об этом помнить. А вот женщины — другое дело, и нам не стоит забывать об этом. Французские юноши из высшего света учатся выражать восхищение тем, как одеты женщины, причем не один, а множество раз за вечер. Пятьдесят миллионов французов не могут ошибаться!

Среди моих заметок есть одна история, которая никогда не случалась на самом деле, но это отличный пример для нашего случая, поэтому я приведу ее.

Если верить этой нелепой байке, одна крестьянка после тяжелого рабочего дня принесла

мужчинам на ужин сена. И когда они спросили, не сошла ли та с ума, женщина ответила: «Откуда мне было знать, что вы обратите на это внимание? Я кормлю вас уже двадцать лет, и за все это время вы ни разу не заметили вслух, что едите не сено!»

Избалованные аристократы Москвы и Санкт-Петербурга были воспитаны лучше, чем мы с вами. В царской России у высшего класса была традиция — после вкусного ужина они просили привести в столовую повара, чтобы похвалить его за труд.

Почему бы вам не поступать так же с собственной супругой?

Когда в следующий раз жареная курица покажется вам нежной, скажите ей об этом. Пусть знает, что вы это цените и понимаете, что жуете не сено. Или, как говорила Тексас Гуинан<sup>1</sup>, «как следует похвалите девчонку».

И раз уж мы заговорили об этом, не бойтесь показать ей, насколько она для вас важна. Дизраэли был величайшим английским государственным деятелем, но, как мы увидели, он не стыдился показать миру, сколь многим был «обязан маленькой женщине».

Не так давно, листая журнал, я наткнулся на отрывок интервью с Эдди Кантором<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Тексас Гуинан (1884–1933) — американская актриса, продюсер и предприниматель.

<sup>2</sup> Эдди Кантор (1892–1964) — американский комедийный актер, певец, танцор и автор песен.

«Я обязан своей жене больше, чем кому-либо еще на свете. В юности она была мне лучшим другом, она помогла мне встать на верный путь. После свадьбы она сэкономила из всех сил и вкладывала деньги снова и снова. Благодаря ей у нас есть состояние, пятеро чудесных ребятишек и невероятно уютный дом. Если я чего и добился в этой жизни, то это ее заслуга».

В Голливуде, где брак — настолько рискованная затея, что на него мало кто решится, одним из немногих примеров счастливой жизни стала семья Уорнера Бакстера. Госпожа Бакстер, в девичестве Винифред Брайсон, отказалась от великолепной сценической карьеры, когда вышла замуж. Но ее жертва никогда не омрачала их счастье. «Она скучала по овациям публики, — говорит Уорнер Бакстер, — но я сделал все, чтобы *моих* оваций у нее было в достатке. Если муж и способен сделать женщину счастливой, то только своей преданностью и похвалой. И если он искренен, то счастья хватит *обоим*».

Поэтому, если вы хотите, чтобы ваша семейная жизнь была счастливой, правило 4 — одно из важнейших:

**НЕ ЗАБЫВАЙТЕ  
ОБ ИСКРЕННЕЙ ПОХВАЛЕ.**

## ГЛАВА ПЯТАЯ

# ЧТО ВАЖНО ДЛЯ ЖЕНЩИН

С незапамятных времен цветы считаются языком любви. Они не так дороги, особенно в сезон, и частенько продаются на улице еще дешевле, чем в магазине. Но если вспомнить, как редко среднестатистический муж дарит жене букетик нарциссов, то можно решить, что они гораздо дороже орхидей и расцветают так же редко, как эдельвейсы на затянутых облаками альпийских вершинах.

Зачем ждать, пока жена заболеет, чтобы подарить ей букет? Почему бы не принести ей розы завтра вечером? Попробуйте поэкспериментировать. Сами увидите, что получится.

Джордж Коэн, несмотря на всю свою востребованность на Бродвее, звонил своей матушке два раза в день до самой ее смерти. Может, вы думаете, что каждый раз ему было о чем ей рассказать? Нет, смысл этого жеста был вот в чем: так он показывал матери, что думает о ней и хочет доставить ей удовольствие, показывал, что ее счастье и благополучие для него невероятно важно.

Женщины вкладывают огромное значение в дни рождения и годовщины. Пожалуй, мы никогда не узнаем, почему для них это так важно. Обычный мужчина за всю свою жизнь запоминает очень мало дат, но есть некоторые даты, которые нельзя забывать: 1492 год<sup>1</sup>, 1776 год<sup>2</sup>, день рождения жены и день свадьбы. На самом деле, даже первые две можно забыть, но только не последние!

Судья Джозеф Саббат из Чикаго, который провел более 40 000 бракоразводных процессов и примирил 2000 пар, говорит: «Причиной несчастья в браке часто становится что-то невероятно обычное. Если бы жена махала мужу на прощание, когда тот уходит на работу, множества разводов можно было бы избежать».

Роберт Браунинг<sup>3</sup>, чья семейная жизнь с Элизабет Барретт Браунинг, была практически идеальной, никогда не забывал уделить жене внимание и тем самым поддержать пламя в очаге любви. Он так заботился о своей больной супруге, что та однажды написала сестрам: «Порой я задаюсь вопросом, не ангел ли я на самом деле».

Многие мужчины недооценивают силу ежедневных знаков внимания. Как пишет Гейнор Мэддокс в «Пикториал Ревью»: «Американской семье нужно несколько новых традиций. Завтрак в постель — это то, чем следует баловать как можно

---

<sup>1</sup> Год открытия Америки.

<sup>2</sup> Год появления государства США.

<sup>3</sup> Роберт Браунинг (1812–1889) — английский поэт и драматург.

больше женщин. Для многих из них завтрак в постель — то же удовольствие, что и закрытый клуб для мужчин».

Вот что такое брак в долгосрочной перспективе — цепочка банальных мелочей. И горе той паре, которая отрицает этот факт. Эдна Сент-Винсент Миллей<sup>1</sup> прекрасно сформулировала эту идею в одном из своих коротких стихотворений:

*Не то мне больно, что любовь уходит,  
А то, что в мелочах она проходит.*

Стоит запомнить эти строчки. В Рено бракоразводные слушания проходят шесть дней в неделю, раз в десять минут. Как думаете, сколько этих браков распались из-за реальной трагедии? Мало, я вам гарантирую. Если бы вы могли просидеть целый день в зале суда, слушая показания несчастных супругов, то сами бы услышали, что любовь «прошла в мелочах».

Прямо сейчас достаньте перочинный нож и вырежете где-нибудь такие слова. Можете написать их на клочке бумаги и вложить в шляпу или прикрепить к зеркалу, где будете видеть их каждое утро, когда бреетесь: «Я пройду этим путем лишь один раз. А потому сделать все добрые дела, на которые я способен, и проявить всю доброту, которую только могу, по отношению к любому человеческому

---

<sup>1</sup> Эдна Сент-Винсент Миллей (1892–1950) — американская поэтесса и драматург, получила Пулитцеровскую премию по поэзии.

существу я должен сейчас. Позвольте мне не откладывать их на потом и не пренебрегать ими, ибо я больше не пройду этим путем».

Поэтому, если вы хотите, чтобы ваш брак складывался счастливо, опирайтесь на правило 5:

**ОКАЗЫВАЙТЕ ЗНАКИ ВНИМАНИЯ.**

## ГЛАВА ШЕСТАЯ

# НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ОБ ЭТОМ, ЕСЛИ ЖЕЛАЕТЕ СЧАСТЬЯ

**В**альтер Дамрош женился на дочери Джеймса Блейна, одного из величайших ораторов и некогда кандидата в президенты. С момента первой встречи много лет назад в доме Эндрю Карнеги в Шотландии, Дамроши вели удивительно счастливую жизнь.

В чем их секрет?

«Важно не только вдумчиво выбирать партнера, — говорит господин Дамрош, — но и после брака помнить о том, как важна обходительность. Если бы юные жены были так же внимательны к своим мужьям, как незнакомки. Любой мужчина сбежит от острого языка».

Грубость — рак, который пожирает любовь. Все об этом знают, но мы, к сожалению, куда более вежливы с незнакомцами, чем с близкими.

Мы не осмелимся перебить едва знакомого человека, чтобы сказать: «Господи, ты в сотый раз рассказываешь одно и то же!» Мы ни за что не прочтем письма, которые адресованы нашим друзьям, без их разрешения и не полезем в их личные дела.

И только членам собственной семьи, которые нам ближе и дороже кого угодно, мы смеем указывать на самые банальные ошибки.

Я вновь процитирую Дороти Дикс: «Удивительно, но едва ли не единственные люди, которые говорят нам самые гадкие и обидные слова, это обитатели нашего собственного дома».

«Обходительность, — как сказал Генри Клей Риснер, — это то качество нашей души, которое не замечает покосившиеся ворота и видит только цветущие розы за ними».

И для брака обходительность важна так же, как масло для мотора вашего автомобиля.

Оливер Уэнделл Холмс<sup>1</sup>, известный как автор сборника эссе *Autocrat of the Breakfast Table* («Самодержец за завтраком»), у себя дома тираном вовсе не был. На самом деле, он так заботился о близких, что в минуты грусти старался скрыть свое настроение от членов своей семьи. Ему самому было настолько плохо, что он не хотел втягивать в это состояние еще и родных.

Так поступал Оливер Уэнделл Холмс. Но что насчет простых смертных? На работе что-нибудь идет не так — срывается сделка или босс вызывает на ковер. У мужчины болит голова или он не успевает что-нибудь сделать — и вот уже не может дождаться момента, когда доберется до дома и сорвет свой гнев на семье.

---

<sup>1</sup> Оливер Уэнделл Холмс (1809–1894) — американский врач, поэт и писатель.

В Голландии принято разуваться перед тем, как переступить порог. Я искренне считаю, что нам стоит поучиться у голландцев — и оставлять рабочие дела за дверью.

Уильям Джеймс однажды написал эссе под названием *On a Certain Blindness in Human Being* («Людская слепота»). Рекомендую вам с ним ознакомиться. «Той слепоте, о которой я собираюсь вам рассказать, мы все подвержены, когда дело касается чувств у других людей».

«Слепота, которой подвержены мы все». Многие из тех мужчин, которые никогда в жизни не осмелятся грубо поговорить с клиентом или даже с партнером по бизнесу, спокойно ругаются с собственными женами. Вот только для их личного счастья брак гораздо важнее, чем бизнес.

Обычный человек в счастливом браке живет куда лучше, чем одинокий гений. Величайший русский писатель Тургенев был известен по всему миру. Однако именно ему принадлежат следующие слова: «Я бы отдал свой гений и все мои книги, если бы только какая-нибудь женщина беспокоилась о том, опоздаю я домой к ужину или нет».

Каковы вообще шансы на удачный брак? Дороти Дикс, как мы уже говорили, считает, что больше половины супружеских союзов распадаются. Но доктор Пол Попено считает иначе. Он говорит: «Шансов на счастливый брак у мужчины больше, чем на успех в любом другом предприятии. Те, кто открывает бизнес, терпят неудачу в 70 % случаев. А из всех, кто вступает в брак, 70 % женятся вполне удачно».

И вот что еще говорит на этот счет Дороти Дикс:

*«По сравнению с вступлением в брак рождение — лишь малозаметный эпизод в нашей жизни, а смерть — обычное дело. Ни одна женщина никогда не поймет, почему мужчина не способен прикладывать к устройству семейной жизни столько же усилий, сколько он вкладывает в бизнес или карьеру. Несмотря на то что довольная жена и мирная семейная жизнь значат для мужчин больше, чем миллион долларов, никто из них даже не пытается всерьез подумать о том, как сделать свой брак удачным. Самое важное, что есть в его жизни, мужчина никак не контролирует и буквально полагается на удачу. Женщины не понимают, почему мужчины не готовы быть с ними вежливы и обходительны и использовать пряник вместо кнута. А ведь каждый мужчина знает, что может с легкостью заставить жену сделать то, что ему нужно. Муж прекрасно понимает, что пара комплиментов тому, как жена ведет хозяйство, — и супруга станет самой экономной на свете. А уж если сказать ей, как прекрасно она выглядит в своем прошлогоднем платье, ей уже не понадобится наряд по последнему пуску парижской моды. Каждый мужчина знает, что поцелуями добьется от женщины куда большего, чем пощечинами. И каждая жена прекрасно понимает, что мужу все это известно, потому что она сама подарила ему стратегию обращения с ней. А потому женщина никогда не знает, злиться на супруга или обижаться»*

*на него за то, что он лучше будет ругаться с ней и за это получать расплату в виде невкусных обедов, растраченных денег и необходимости покупать ей побрякушки, автомобили и жемчуга вместо того, чтобы приложить малейшее усилие и отнестись к супруге с тем вниманием, о котором она буквально умоляет».*

Хотите жить в браке счастливо? Помните правило 6:

**БУДЬТЕ ОБХОДИТЕЛЬНЫ.**

## ГЛАВА СЕДЬМАЯ

# ОСВОЙТЕ «БРАЧНУЮ ГРАМОТУ»

**Д**октор Катарина Бемент Дэвис, председатель Американской ассоциации сексуального здоровья, однажды попросила тысячу замужних женщин честно ответить на несколько личных вопросов. Результат был шокирующим и показал удивительную неудовлетворенность среднестатистического взрослого американца сексуальной стороной брака.

Изучив ответы, которые ей предоставили замужние женщины, доктор Дэвис немедленно заявила, что одной из главных причин развода является физическая несовместимость супругов.

Исследование доктора Гамильтона подтверждает это заключение. Доктор Гамильтон четыре года изучал сто женатых пар. Мужьям и женам он по отдельности задавал порядка четырехсот вопросов об их семейной жизни и обстоятельно обсуждал с ними каждую возникающую проблему, что и привело к такому длительному исследованию. Его работа была признана настолько важной для общественности, что целая группа филантропов

согласилась его спонсировать. Результаты эксперимента вы можете прочесть в совместной работе доктора Гамильтона и Кеннета Макгоуэна под названием «Что не так с браком?».

Так что *на самом деле* не так с браком? Доктор Гамильтон заявляет: «Лишь полный предрассудков психиатр посмеет заявить, что большинство проблем в браке возникает не из-за сексуальной несовместимости. Проблемы, которые возникают по другим причинам, во многих случаях оказались бы незначительными, если бы супруги были способны сексуально удовлетворить друг друга».

Доктор Пол Попено, глава Института семейных отношений в Лос-Анджелесе, изучил тысячи супружеских пар и является одним из главных специалистов по семейной жизни в Америке. И вот какие четыре причины неудачного брака, которые он выделяет:

1. Сексуальная несовместимость.
2. Разный подход к занятиям в свободное время.
3. Финансовые трудности.
4. Умственные, физические или эмоциональные отклонения.

Заметьте, секс стоит на первом месте. И, что удивительно, финансовые проблемы лишь на третьем.

Все специалисты по разводам сходятся на том, как важна сексуальная совместимость. Например, несколько лет назад судья Хоффман из Цинциннати, который специализируется на семейном праве и слышал тысячи трагических историй

о неудавшемся браке, заявил: «Девять из десяти разводов вызваны сексуальными проблемами».

Известный психолог Джон Уотсон считает, что «секс — это, пожалуй, одна из важнейших тем в жизни, именно из-за секса не складывается семейное счастье у множества мужчин и женщин».

Я сам слышал, как врачи, выступающие перед моими студентами, говорят практически то же самое. Разве не печально, что в двадцатом веке, когда у нас есть столько книг и мы все настолько образованы, супружеская жизнь продолжает страдать из-за того, что мы игнорируем первейшую и самую естественную из наших потребностей?

Преподобный Оливер Баттерфилд после восемнадцати лет служения в церкви стал руководителем службы семейного наставничества в Нью-Йорке. Думаю, за свою жизнь он поженил больше молодых пар, чем кто-либо из ныне живущих. Вот что он говорит:

«В начале своего служения я обнаружил, что, несмотря на влюбленность и благие намерения, многие пары за два шага до алтаря остаются абсолютно неграмотными в вопросах супружества».

*Неграмотны в вопросах супружества!*

«Если учесть, что в решении чрезвычайно сложных вопросов, которые связаны с браком, мы во многом полагаемся на волю случая, то даже удивительно, что уровень разводов в нашей стране составляет всего 16 %. Ужасающее число супругов на самом деле не состоят в браке, а просто не разведены. Их жизнь похожа на своего рода чистилище. Счастливый брак очень редко является итогом

удачного стечения обстоятельств; куда чаще это результат разумного и тщательного планирования».

Чтобы помочь с планированием дальнейшей семейной жизни, доктор Баттерфилд многие годы настаивает на том, чтобы пары, которые готовятся к вступлению в брак, честно делились с ним ожиданиями от будущего. Именно в ходе этих бесед бывший священник пришел к выводу, что многие из тех, кто собирается пожениться, абсолютно несведущи в «брачной грамоте».

«Секс — одно из многих удовольствий семейной жизни, но если в этом отношении что-то не так, то все остальное тем более не сложится», — говорит доктор Баттерфилд.

Но как добиться гармонии в сексуальных отношениях?

Не могу вновь не процитировать доктора Баттерфилда: «Чувственную сдержанность следует заменить способностью объективно и отстраненно обсуждать отношения и практики супружеской жизни. И для этого нет лучшего способа, нежели прочесть подходящую книгу. У меня есть на примете несколько подобных изданий, в том числе и моя собственная брошюра под названием *Marriage and Sexual Harmony* («Брак и сексуальная гармония»). Из всех доступных книг мне кажутся наиболее подходящими для рядового читателя такие: *The Sex Technique in Marriage* («Сексуальные практики в браке») Изабель Хаттон, *The Sexual Side of Marriage* («Сексуальная сторона брака») Макса Экснера и *The Sex Factor in Marriage* («Фактор секса в браке») Хелены Райт».

Поэтому правило 7 для счастливой семейной жизни звучит так:

### **ПРОЧИТАЙТЕ ХОРОШУЮ КНИГУ О СЕКСУАЛЬНОЙ СТОРОНЕ БРАКА.**

Учиться сексу с помощью книг? Почему бы и нет! Несколько лет назад Колумбийский университет совместно с Американской ассоциацией сексуального здоровья пригласил ведущих специалистов обсудить секс и проблемы брака со студентами колледжа. На этой конференции доктор Пол Попено заметил: «Число разводов снижается. И одной из главных причин является то, что люди стали читать больше книг о сексе и браке».

Поэтому я искренне считаю, что не могу закончить главу о счастливой семейной жизни, не приведя списка книг, которые открыто и по-научному разбираются с этой серьезной проблемой.

- *The Sex Factor in Marriage* («Фактор секса в браке»), доктор Хелена Райт.

Содержит подробную информацию о том, как можно успешно и счастливо организовать физическую сторону семейной жизни.

- *The Sex Tehnique in Marriage* («Сексуальные практики в браке»), доктор Изабель Эмсли Хаттон.

Авторитетное изложение практических упражнений, которые влияют на успешность брака в сексуальном плане.

- *The Sexual Side of Marriage* («Сексуальная сторона брака»), доктор Макс Экснер.

Впечатляющий и точный рассказ о сексуальных проблемах в супружестве.

- *Preparation for Marriage* («Подготовка к браку»), доктор Кеннет Уокер.

Четкое изложение супружеских проблем.

- *Married Love* («Супружеская жизнь»), Мэри Стоупс.

Честное обсуждение отношений в браке.

- *Sex in Marriage* («Секс в браке»), Эрнст и Глэдис Грувзы.

Понятная и информативная книга.

- *The Sex Side of Life* («Сексуальная сторона жизни»), Мэри Вэйр Деннетт.

Просветительская книга для молодежи.

- *Marriage and Sexual Harmony* («Брак и сексуальная гармония»), доктор Оливер Баттерфилд.

- *A Marriage Manual* («Учебник брака»), Ханна и Авраам Стоуны.

Книга-путеводитель по сексу и браку.

КРАТКО:

## СЕМЬ ПРАВИЛ СЧАСТЛИВОЙ СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ

- Правило 1:* Не пишите друг друга.
- Правило 2:* Не пытайтесь переделать партнера.
- Правило 3:* Не критикуйте.
- Правило 4:* Не забывайте об искренней похвале.
- Правило 5:* Оказывайте знаки внимания.
- Правило 6:* Будьте обходительны.
- Правило 7:* Прочитайте хорошую книгу о сексуальной стороне брака.

В июне 1933-го «Америкэн Мэгэзин» опубликовал статью Эммета Крозьера «Почему брак разваливается». Список вопросов, который я приведу ниже, взят из этой статьи. Попробуйте ответить на них, каждое «да» означает, что вы набрали десять баллов из ста.

## ВОПРОСЫ МУЖЬЯМ

1. Вы продолжаете ухаживать за своей супругой и периодически дарите ей подарки или цветы на день рождения и годовщину свадьбы или оказываете другие неожиданные знаки внимания и проявляете нежность?
2. Вы никогда не критикуете ее в присутствии других людей?
3. Вы даете ей деньги, которые она может потратить не на семью, а так, как ей захочется?
4. Вы стараетесь с пониманием отнестись к переменам в ее настроении и поддерживаете жену, когда она устала, нервничает или раздражена?
5. Вы проводите хотя бы половину свободного времени с супругой?
6. Вы тактично воздерживаетесь от сравнения кулинарных и хозяйственных умений вашей жены с другими женщинами, будь то ваша мать или супруга приятеля, либо говорите, что она их превосходит?
7. Вы искренне заинтересованы в ее интеллектуальной жизни, клубах и сообществах, в которых она состоит, книгах, которые она читает, ее взглядах на общественную жизнь?
8. Вы позволяете ей танцевать и дружески общаться с другими мужчинами и не даете себе отпускать ревнивые комментарии?

9. Вы не упускаете возможности ее похвалить и выразить свое восхищение?
10. Вы благодарите ее за мелкие проявления заботы вроде пришитой пуговицы, постиранных носков и одежды, которую она сдала в прачечную?

## ВОПРОСЫ ЖЕНАМ

1. Вы даете мужу полную свободу в ведении бизнеса и не критикуете его партнеров, выбор секретарши или длительность рабочего дня?
2. Вы стараетесь поддерживать красоту и уют в доме?
3. Вы готовите разные блюда, чтобы он никогда не знал заранее, что ждет его на обед или ужин?
4. Вы интересуетесь его делами в достаточной степени, чтобы иметь возможность дать ему совет или обсудить бизнес?
5. Вы стойко встречаете финансовые трудности, не критикуете мужа за его ошибки и не сравниваете с более успешными мужчинами не в его пользу?
6. Вы стараетесь поддерживать добрые отношения с его матерью и другими родственниками?

7. Вы наряжаетесь с учетом того, какие цвета и фасоны нравятся вашему мужу?
8. Вы идете на компромисс, когда расходитесь во мнениях, ради сохранения гармонии в браке?
9. Вы стараетесь научиться играм, которые нравятся вашему мужу, чтобы разделить с ним свободное время?
10. Вы стремитесь узнать больше о том, что происходит в мире, о новых книгах и веяниях, чтобы мужу не было с вами скучно?

**КАК Я ПРИМЕНЯЮ  
ПРИНЦИПЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ  
В ЖИЗНИ**

КАК Я ПРИМЕНЯЮ  
ПРИНЦИПЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ  
В ЖИЗНИ

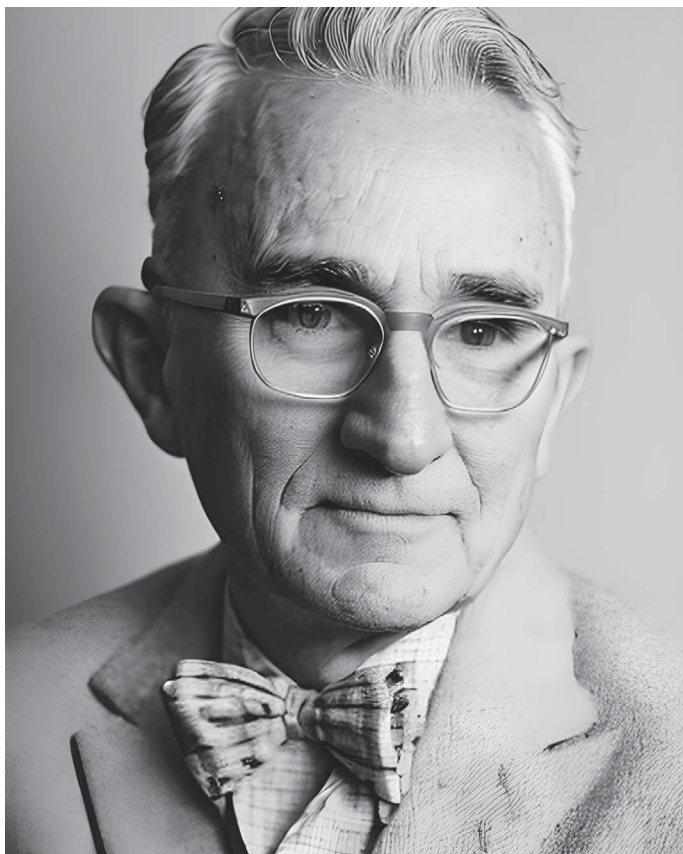
КАК Я ПРИМЕНЯЮ  
ПРИНЦИПЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ  
В ЖИЗНИ

КАК Я ПРИМЕНЯЮ  
ПРИНЦИПЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ  
В ЖИЗНИ

КАК Я ПРИМЕНЯЮ  
ПРИНЦИПЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ  
В ЖИЗНИ

КАК Я ПРИМЕНЯЮ  
ПРИНЦИПЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ  
В ЖИЗНИ

КАК Я ПРИМЕНЯЮ  
ПРИНЦИПЫ ИЗ ЭТОЙ КНИГИ  
В ЖИЗНИ



Дейл Брекенридж Карнеги (1885–1955) — известный писатель, психолог, педагог, лектор, оратор-мотиватор. Родился в малообеспеченной семье, в небольшом городе Мэривилль штата Миссури. С самого детства Дейл выделялся среди сверстников энергичностью, любопытством и общительностью. Учителя поощряли такое поведение и пророчили мальчику всяческие успехи в будущем.

Окончив школу, Дейл работал рассыльным в штате Небраска. Пробовал себя в актерском мастерстве, но быстро понял, что это не его путь. Он решился на серьезный шаг — получить образование, чтобы обучаться ораторскому мастерству. Так, благодаря таланту и помощи родителей Карнеги поступил в педагогический колледж Уорренсберга.

Обучение в колледже далось ему тяжело. Дейл стеснялся своей бедности, ему приходилось рано вставать, чтобы помочь отцу на ферме, а потом идти пешком около десяти километров до колледжа. Поборов комплексы и неуверенность, он вступил в кружок ораторского искусства. Дейл постоянно практиковал свои навыки общения на животных с фермы и по дороге в колледж. За короткое время ему удалось достичь больших успехов в этом деле. В дальнейшем он смог подрабатывать репетитором для других учеников.

Окончив колледж, Карнеги хотел обучить ораторскому мастерству своих соседей-фермеров, но среди них желающих не оказалось. Поэтому он отправился в Омаху, где устроился торговцем мыла и сала. Параллельно он писал свою первую книгу про искусство общения с людьми. Накопив достаточно денег, Дейл открыл школу ораторского мастерства. Ее популярность и гонорары основателя росли с каждым днем. Выступлений Дейла Карнеги ждали не только во всей Америке, но и во многих странах мира!

В 1936 году вышла книга Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», ставшая мировым бестселлером. В ней опубликованы

уникальные советы, как научиться влиять на людей, завоевывать их симпатию и расположение. Более миллиона экземпляров этой книги было продано меньше чем за год!

В 1948 году вышла книга «Как перестать беспокоиться и начать жить» с рекомендациями о том, как справляться со стрессом и волнениями, как улучшить жизнь и добиваться поставленных целей. Эта книга, так же как и предыдущая, получила высокую оценку читателей.

Карнеги обрел огромную популярность благодаря своему ораторскому мастерству, а его советам до сих пор следуют миллионы людей по всему миру!

16+

Популярное издание / Бұқаралық баспа  
Серия «Бестселлер. Классическая версия»

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

*Портрет автора сгенерирован нейросетью*

*Ответственный редактор: Семенова О.  
Литературный редактор: Воротягина Н.  
Руководитель редакции: Сватовская А.  
Компьютерная верстка: Никитин Р.  
Дизайн обложки: Агапонов Д.  
Корректор: Смушко О.*

Подписано в печать 13.10.2023. Формат 84×108/32.  
Гарнитура Source. Бумага офсетная. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 20,16. Тираж экз. Заказ .

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-034-2014 (КПЕС 2008); 58.11.1 — книги, брошюры печатные.

ООО «Издательство АСТ» 129085, Москва, Звездный бульвар,  
д. 21, стр. 1, комн. 705, пом. I, 7 этаж

Наш сайт: **www.ast.ru** E-mail: **ask@ast.ru**  
Интернет-магазин: **www.book24.ru**

Оригинал-макет подготовлен редакцией «Прайм»  
Произведено в Российской Федерации. Изготовлено в 2024 г.

«АСТ баспасы» ЖШҚ

129085, Мәскеу қ., Звёздный бульвары, 21-үй,  
1-құрылыс, 705-бөлме, I жай, 7-қабат.

Біздің электрондық мекенжайымыз: **www.ast.ru** E-mail: **ask@ast.ru**  
Интернет-магазин: **www.book24.kz**. Интернет-дукен: **www.book24.kz**

Импортер в Республику Казахстан и Представитель по приему  
претензий в Республике Казахстан — ТОО РДЦ Алматы, г. Алматы.

Қазақстан Республикасына импорттаушы және Қазақстан  
Республикасында наразылықтарды қабылдау бойынша өкіл —  
«РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», Б литері  
офис 1. Тел.: 8(727) 2 51 59 90,91 , факс: 8 (727) 251 59 92 ішкі 107;

E-mail: **RDC-Almaty@eksmo.kz** , **www.book24.kz**

Тауар белгісі: «АСТ» Өндірілген жылы: 2024

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген

Өндірген мемлекет: Ресей



Робин ШАРМА

КЛУБ «5 ЧАСОВ УТРА». Секрет личной эффективности от монаха, который продал свой «фerrари».

*Формат 84×108/32,  
Твердый переплет  
480 стр.*

Пять часов утра — уникальное время, период наибольшей концентрации внимания, воли и энергии. Это час победы! У многих есть мечта: выучить язык, заняться йогой, саморазвитием, начать планировать жизнь. В повседневной рутине на это нет не только времени, но даже желания. Мечта может исполниться, если вы вступите в клуб «5 часов утра».

Членами эксклюзивного клуба «5 часов утра» уже стали самые эффективные и успешные люди планеты: лидеры промышленности, богатейшие финансисты, создатели мировых брендов, олимпийские чемпионы, виртуозные музыканты и члены королевских семей. Эта книга — ваш пропуск в элитный клуб «5 часов утра».



Джордж Сэмюэль  
КЛЕЙСОН

САМЫЙ БОГАТЫЙ  
ЧЕЛОВЕК В ВАВИЛОНЕ.  
Классическое издание,  
исправленное  
и дополненное

*Формат 84 × 108/32,  
192 стр.*

Откройте двери финансового успеха, как это сделали миллионы людей по всему миру!

Знаменитые «Вавилонские притчи» Джорджа Сэмюэля Клейсона — величайшее из всех вдохновляющих произведений на тему финансового планирования и личного богатства, это Библия процветания, которая будет поддерживать вас на протяжении всей жизни.

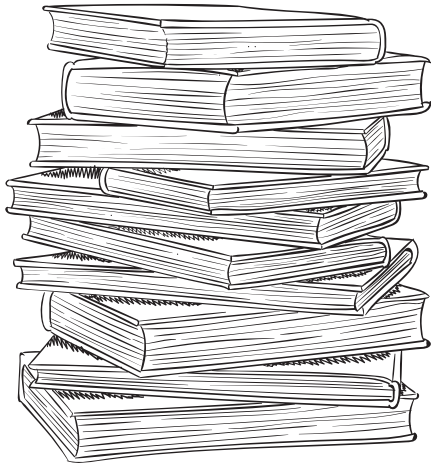
Эта книга рекомендуется для всех, кто стремится к успеху, кто думает и богатеет вместе с Наполеоном Хиллом и Джозефом Мэрфи!



Издательство АСТ, редакция «ПРАЙМ»

---

- ПСИХОЛОГИЯ ■
- САМОРАЗВИТИЕ ■
  - БИЗНЕС ■
- ОЗДОРОВЛЕНИЕ ■
- ЭЗОТЕРИКА ■
- ВОСПИТАНИЕ ДЕТЕЙ ■



---

● ПРАЙМ ●

[ast.ru/redactions/praym](http://ast.ru/redactions/praym)