

Дейл Карнегі

По всьому світу
продано
МІЛЬЙОНИ
книжок
Дейла Карнегі



**ЯК насолоджуватися
ЖИТТЯМ
і отримувати
задоволення
від роботи**



Дейл Карнегі

По всьому світу
продано
МІЛЬЙОНИ
КНИЖОК
Дейла Карнегі!



**ЯК насолоджуватися
ЖИТТЯМ
і отримувати
задоволення
від роботи**



Дейл Карнегі

**Як насолоджуватися життям і
отримувати задоволення від
роботи**

Дейл Карнегі

***Як насолоджуватися життям
і отримувати задоволення
від роботи***



Передмова

Ч

и замислювались ви коли-небудь над тим, що більшу частину свого життя ми проводимо на роботі — якою б та робота не була?

Це означає, що від нашого ставлення до роботи залежить, як ми почуватимемося — сповненими захоплення й відчуття задоволення від того, що ми чудово попрацювали, чи геть розчарованими, втомленими та змореними нудьгою.

Мета тренінгової компанії Dale Carnegie Training® — допомогти вам отримати від вашого робочого дня якомога більше задоволення, постійно використовуючи *весь* свій потенціал. Прочитавши ці сторінки, проаналізуйте ваш власний підхід до життя та ставлення до людей. Починайте розвивати свої сильні сторони, і тоді ви дізнаєтесь, що наділені безліччю талантів і здібностей, про які навіть не здогадувались, і переконаєтесь, як легко їх можна використовувати на практиці.

Ця книжка становить собою добірку розділів із двох бестселерів Дейла Карнегі — «Як здобувати друзів і впливати на людей» і «Як припинити хвилюватись і почати жити». Ми вибрали з цих книжок те найважливіше, що допоможе вам, дорогий читачу, наповнити своє життя відчуттям гармонії та цілеспрямованості, розумінням того, що власні внутрішні ресурси використовуються якнайповніше.

Участь у тренінгах компанії Dale Carnegie Training® — це захоплива пригода із самопізнання, що може стати критичною точкою вашого життя. Ви наділені прихованими активами, які можуть зробити ваше життя чудовим. Усе, що вам знадобиться, — це рішучість виявити ці активи і скористатися ними.

Дороті Карнегі
Голова правління
Dale Carnegie & Associates, Inc.

Частина I

Сім шляхів до спокою та щастя

У книзі «Як припинити хвилюватись і почати жити» Дейл Карнегі показав, що наше життя таке, яким ми самі його створюємо. Якщо ми спершу навчимося жити у злагоді із самими собою і чітко відрізнити хороше від не дуже хорошого, а потім почнемо докладати всіх зусиль, аби досягти мети, у нас не буде потреби на витрачання часу та енергії на безглузде хвилювання.

Розділ 1

Знайди себе і будь собою: пам'ятай, на Землі немає іншої такої людини, як ти

Я

отримав листа від місис Едіт Оллред із міста Маунт-Ейрі, що в Північній Каліфорнії. «В дитинстві я була надзвичайно чутливою і сором'язливою, — пише вона. — Я мала надмірну вагу, а через пухлі щоки видавалась ще товстішою. Моя старомодна мати вважала, що носити гарний одяг — це повне безглуздя. Вона завжди говорила: „Широке носиться, а вузьке рветься“ і вдягала мене відповідним чином. Я ніколи не ходила на вечірки, не брала участі в розвагах, а коли пішла до школи, то не заводила дружні стосунки з однокласниками й навіть не відвідувала жодну спортивну секцію. Я була хворобливо сором'язливою і розуміла, що дуже відрізняюсь від інших і до того ж абсолютно неприваблива.

Коли я виросла, то вийшла заміж за чоловіка, на кілька років старшого за мене. Але я не змінилась. Мої родичі з боку чоловіка були врівноваженими і впевненими у собі. Вони мали всі ті якості, які хотіла б мати я. Я докладала всіх зусиль, щоб стати схожою на них, але дарма. Кожна їхня спроба витягти мене з моєї мушлі лише змушувала мене ховатися в неї ще глибше. Я стала знервованою і дратівливою, почала уникати друзів. Мені було так погано, що мене лякав навіть звук дзвінка у двері! Я була невдахою. Я знала це і боялась, що мій чоловік також це помітить, тож на людях я намагалась бути веселою і часто-густо перегривала, а потім кілька днів поспіль почувалась особливо жалюгідною. Зрештою я стала такою нещасною, що життя втратило для мене будь-який сенс. Я почала думати про самогубство...»

Що ж змінило життя цієї нещасної жінки? Одне випадкове зауваження!

«Випадкове зауваження, — пише далі місис Оллред, — змінило все моє життя. Одного дня моя свекруха розповідала, як вона виховувала

своїх дітей, і сказала: „Якою б не була ситуація, я завжди наполягала, щоб мої діти залишалися самими собою“... Самими собою... Це і було те зауваження. Я раптом усвідомила, що причиною усіх моїх нещасть було те, що я намагалась підігнати себе під рамки, в які не вписувалася.

Я змінилася за один вечір! Я почала бути собою. Я вирішила вивчити себе, дізнатися, *яка я насправді*. Я зважила свої сильні сторони. Я дізналася все, що тільки можна, про кольори та стилі, і вбралась у одяг, який мені пасував. Я почала заводити нових друзів. Я вступила в одну організацію — спочатку не дуже велику — і була просто приголомшена, коли мені запропонували виступати на публіці. Спочатку я дуже боялася, але кожен подальший виступ додавав мені хоробрості. Для цього знадобилося чимало часу, однак тепер я відчуваюся більш щасливою, ніж могла навіть мріяти. Виховуючи своїх дітей, я завжди вчила їх тому, що усвідомила на власному гіркому досвіді: *„Що б там не було, завжди залишайтеся самими собою!“*»

За словами доктора Джеймса Гордона Джилкі, проблема небажання бути самим собою «стара, як світ, і універсальна, як людське життя». Саме небажання бути собою є прихованим мотивом більшості неврозів, психозів і комплексів. Анджело Парті написав тринадцять книжок і тисячі газетних статей про виховання дітей і стверджує, що немає нічого жалюгіднішого за людину, «якій доводиться бути кимось та чимось іншим, а не тим, ким вона є душею і тілом».

Це пристрасне бажання бути не тим, ким ти є насправді, процвітає в Голлівуді. Сем Вуд, відомий голлівудський режисер, розповідав, що саме ця проблема турбувала його найбільше під час роботи з молодими акторами-початківцями: вони не бажали бути собою. Кожен із них хотів бути другою Ланою Тернер чи третім Кларком Гейблом. «Але глядачі вже знайомі зі стилем гри цих відомих акторів, — постійно повторював Сем Вуд, — тепер вони хочуть чогось новенького».

Перш ніж Сем Вуд став режисером таких кінострічок, як «Прощайте, містере Чіпс» та «По кому дзвонить дзвін», він багато років працював у сфері нерухомості, навчаючи торгових агентів. Він стверджує, що в діловому світі діють ті ж самі правила, що й у світі кіно. Ви нічого не досягнете, якщо будете мавпувати. «Досвід навчив мене, — говорить Сем Вуд, — що найкраще якомога швидше позбутися людей, які видають себе за тих, ким вони не є насправді».

Я запитав у Пола Бойнтона, колишнього керівника відділу кадрів у великій нафтовій компанії, якої найбільшої помилки припускаються люди, що звертаються до нього в пошуках роботи. Хто-хто, а він мав би це знати, адже на його рахунок понад шість тисяч співбесід, до того ж він автор книжки «Шість способів отримати роботу». Пол відповів: «Найбільша помилка людей, які шукають роботу, полягає в тому, що вони хочуть видаватись не такими, якими вони є насправді. Замість того, щоб триматися невимушено й бути відвертими, вони часто намагаються давати вам відповіді, які, на їхню думку, ви хочете почути». Але це не спрацьовує, тому що брехуни нікому не потрібні. Як і фальшиві монети.

В цьому на власному гіркому досвіді пересвідчилася Кесс Дейлі — дочка водія трамвая, яка хотіла стати співачкою. Але єдине, що заважало здійсненню її мрії, було її обличчя. У неї був великий рот, а зуби занадто виступали вперед. Коли дівчина вперше співала на публіці — в нічному клубі Нью-Джерсі, — вона намагалась приховати зуби за верхньою губою. Їй хотілось бути «чарівною», та на жаль, натомість, вона мала дурнуватий вигляд.

Кар'єра Кесс Дейлі могла зазнати краху. І все ж її гарний голос привернув увагу чоловіка, який розгледів майбутній талант. «Послухай-но, — сказав він відверто, — я бачив твій виступ і розумію, що ти намагаєшся приховати. Ти соромишся своїх зубів!» Дівчина зніяковіла, а чоловік вів далі: «А що тут такого? Хіба великі зуби — це злочин? Не намагайся їх приховати. Відкривай рота і співай, і слухачі полюблять тебе, коли побачать, що ти не соромишся. Крім того, — проникливо додав він, — можливо, ці зуби, які ти так старанно ховаєш, колись принесуть тобі статок».

Кесс Дейлі прислухалася до мудрої поради і перестала зважати на свої зуби. *З того часу* вона думала лише про слухачів. Кесс співала з таким задоволенням і завзяттям, що стала зіркою радіо та кіно. Ба більше, деякі комедійні актриси намагались наслідувати їй!

Славетний Вільям Джеймс стверджував, що пересічна людина розвиває лише десять відсотків своїх природних розумових здібностей. Він певне мав на увазі людей, яким так і не пощастило себе знайти. «Порівняно з тим, якими б ми мали бути, — писав він, — ми відбулися лише наполовину. Ми використовуємо лише децицю своїх фізичних і розумових ресурсів. В широкому сенсі, на сьогодні люди

встановлюють певні межі для своїх можливостей. Вони наділені різноманітними здібностями, які здебільшого витрачаються марно».

Такі здібності є і в мене, і у вас, тож годі перейматися через те, що ми не схожі на інших людей. Ви унікальні у цьому світі. Ніколи раніше, відколи існує світ, не було людини, яка була б точнісінькою вашою копією. І ніколи більше, навіть через багато століть, не буде такої, як ви. Генетика стверджує, що вас значною мірою визначають двадцять три хромосоми, надані батьком, та двадцять три хромосоми, отримані від матері. Ці сорок шість хромосом містять у собі все, що ви маєте успадкувати. За словами Амрама Шейнфельда, «кожна хромосома може містити від кількох десятків до сотень генів, причому в деяких випадках лише один-єдиний ген може змінити все життя людини». По правді кажучи, ми створені «недоладним і водночас чудовим» чином.

Навіть після того, як ваші батьки зустрілись і одружились, існує всього одна можливість із 300 000 мільярдів, що народиться людина, якою будете саме ви! Іншими словами, якби у вас було 300 000 мільярдів братів та сестер, усі вони чимось відрізнялися б від вас. Гадаєте, це лише припущення? Тоді прочитайте книжку Амрама Шейнфельда «Ви та спадковість».

Я маю всі підстави говорити про необхідність «знайти себе», тому що мене це також стосується. Я знаю, про що кажу, з власного досвіду, який обійшовся мені надто дорого. Я хотів стати актором. Тому, коли я вперше приїхав до Нью-Йорка з кукурудзяних полів Міссурі, не вагаючись, вступив до Американської академії сценічного мистецтва. Мені спала на думку блискуча, як на мене, ідея, найкоротший шлях до успіху. Ця ідея здавалася такою простою і безпрограшною, що я не міг зрозуміти, чому до цього не додумались тисячі інших амбіційних людей. Ось у чому вона полягала: дізнатися, як відомі на той час актори — Джон Дрю, Волтер Хампден та Отіс Скіннер — досягали успіху, запозичити найкращі якості кожного з них і — ось воно, їхнє блискуче, тріумфальне поєднання! Яка дурниця! Яка нісенітниця! Мені довелось витратити роки свого життя, імітуючи відомих людей, перш ніж крізь мій товстий міссурійський череп пробилась думка про те, що я маю бути самим собою і навряд чи стану кимось іншим.

Той невтішний досвід мав би стати для мене уроком. Але не став. Не для мене. Я був надто недолугим. Мені довелось знову боротися із

собою. Кілька років потому я взявся за написання книжки, яка, на мою думку, мала стати найкращою з будь-коли написаних книжок із ораторського мистецтва для бізнесменів. Я керувався тією ж самою безглуздою думкою, що й під час мого навчання акторському мистецтву: я уміслив *запозичити* ідеї інших письменників і зібрати їх в одній книзі — книзі, яка міститиме все. Тож я зібрав десятки книжок з ораторського мистецтва і витратив цілий рік, щоб об'єднати їх у моїй книзі. Але в результаті виявилось, що я знову пошився в дурні. Ця створена мною «збірна солянка» з думок інших людей була такою синтетичною, такою тупою, що жоден бізнесмен не заходився б її вивчати. Отож я викинув цей плід своєї річної праці в кошик для сміття і почав усе з початку. Цього разу я сказав собі: «Ти маєш бути Дейлом Карнегі з усіма його недоліками і вадами. Навряд чи ти зможеш стати кимось іншим». Тож я облишив намагання поєднати в собі достоїнства інших людей, засукав рукава і зробив те, що мав би зробити з самого початку: я написав книжку з ораторського мистецтва, взявши за основу власний досвід, свої спостереження та думки, яких у мене накопичилося чимало як у оратора і вчителя ораторського мистецтва. Я засвоїв — сподіваюсь, назавжди — істину, яку повідав сер Волтер Релей. (Я кажу *не* про того сера Волтера, який жбурнув свого плаща на землю перед королевою, щоб та не забруднила взуття. Я маю на увазі сера Волтера Релея, який був викладачем англійської літератури в Оксфорді в 1904 році.) «Я не можу написати книжку, як Шекспір, — сказав він, — але я можу написати свою власну книжку».

Будьте самими собою. Дотримуйтеся мудрої поради, яку Ірвінг Берлін дав покійному Джорджу Гершвіну. Коли Берлін і Гершвін вперше зустрілись, Берлін уже був достатньо відомим, а Гершвін — усього лише молодим композитором-початківцем, що заробляв тридцять п'ять доларів на тиждень у «Провулку жерстяних каструль» (район магазинів грамплатівок і музичних видавництв Нью-Йорка). Вражений здібностями Гершвіна, Берлін запропонував йому роботу музичного секретаря з майже утричі більшою зарплатнею. «Але не погоджуйтесь на цю роботу, — порадив Берлін. — Якщо ви погодитесь, то можете стати другорядним Берліном. А якщо залишитесь самим собою, то одного дня станете першокласним Гершвіном».

Гершвін прислухався до цієї поради і невдовзі став одним із найвідоміших американських композиторів свого часу.

Чарлі Чаплін, Вілл Роджерс, Мері Маргарет МакБрайд, Джин Отрі та мільйони інших були змушені засвоїти урок, який я намагаюсь донести вам у цьому розділі. Їм, як і мені, це обійшлося дорогою ціною.

Коли Чарлі Чаплін почав зніматися в кіно, режисер наполіг на тому, щоб він наслідував популярного на той час німецького коміка. Однак Чарлі Чаплін не досягнув нічого, доки не став самим собою. Те саме сталось і з Бобом Хоупом: протягом багатьох років він працював у вар'єте, та не досягнув успіху, доки не знайшов «свій» жанр — сатиричні оповідки, ставши самим собою. Вілл Роджерс тривалий час крутив ласо у водевілях, не промовляючи ані слова. Він рухався в нікуди, доки не відкрив у собі унікальний дар гумориста й не почав володіти цим жанром так само вправно, як до цього крутив ласо.

Коли Мері Маргарет МакБрайд вперше з'явилася в ефірі радіо, вона вирішила наслідувати стиль ірландських комедіантів, і це було провалом. Коли ж Мері спробувала бути такою, якою вона є, — простою сільською дівчиною з Міссурі, то одразу ж стала однією з найпопулярніших радіозірок Нью-Йорка.

Джин Отрі на початку своєї кар'єри спробував позбутися свого техаського акценту, почав вдягатися, як міські хлопці, стверджуючи, що він із Нью-Йорка, однак люди просто сміялися з нього за його спиною. Але коли Отрі почав вигравати на своєму банджо і співати ковбойських балад, він одразу здобув славу найпопулярнішого ковбоя як у кіно, так і на радіо.

Кожен із нас у цьому світі — єдиний і неповторний. Тож радійте цьому. Використовуйте найкращим чином те, що дала вам природа. Зрештою, все мистецтво автобіографічне. Ви можете співати тільки своїм голосом. Можете малювати лише своєю рукою. Ви повинні бути такими, якими зробили вас ваш досвід, ваше оточення і ваша спадковість. Що б не сталося, ви маєте доглядати свій власний садочок. Що б не сталося, ви повинні грати на власному інструменті в оркестрі життя.

Як зазначив Емерсон у нарисі «Впевненість у власних силах», «в процесі становлення кожної людини настає така мить, коли вона приходиться до переконання, що заздрість породжується невіглаством;

що наслідування рівнозначне самогубству; що людина, хоче вона того чи ні, мусить жити в злагоді з собою; що якими благами не ряснів би всесвіт, хліба насущного їй не знайти, якщо тільки вона не буде старанно обробляти відведений їй клапчик землі. Прихована в ній могутність не має рівної собі в природі, й лише їй самій дано пізнати, на що вона здатна, а це не станеться, доки вона себе не випробує».

Ось що сказав Емерсон. А ось що думає з цього приводу поет — покійний Дуглас Меллок:

*Ти ялиною стань на вершині гори.
Ні — вербою в долині з'явись,
Стань царицею верб, від життя все бери;
А не зможеш — на кущ обернись.*

*Як не можеш ти стати кущем — стань травною,
Перехожому шлях звесели.
Хижим окунем бути не здатен? Плотвою
В річці стань й найхутчіше пливи.*

*Ми не можемо бути усі капітанами;
Хтось повинен і палубу мити.
Тут для всіх справи є — і великі, й малі,
Всю роботу потрібно робити.*

*Як дорогою бути не можеш — стежиною стань,
Народитися сонцем не здатен — стань променем в хащах,
Несуттєво — ти пан, чи пропав. Ціль одна:
Виявляй свої якості кращі.*

Щоб виробити в собі ставлення до життя, яке приведе вас до спокою та свободи, пам'ятайте...

**Не наслідуйте інших.
Знайдіть себе і будьте собою.**

Розділ 2

***Чотири корисні звички, які допоможуть
уникнути втоми і занепокоєння на роботі***

Корисна звичка №1

Залишайте на своєму столі лише ті папери, що мають безпосередній стосунок до роботи, яку ви наразі виконуєте.

Рональд А. Вільямс, керівник Чиказької та Північно-Західної залізниці, якось сказав: «Якщо людина, на столі у якої нагромаджено цілий стос паперів із найрізноманітніших питань, розчистить його від усього, що не має безпосереднього стосунку до проблеми, яку вона наразі вирішує, її праця стане значно простішою і продуктивнішою. Я називаю це розумним веденням домашнього господарства, і це перший крок до високопродуктивної роботи».

Якщо вам трапиться нагода навідатись до Бібліотеки конгресу в штаті Вашингтон, на її стелі ви прочитаєте п'ять слів, що належать перу поета Поупа:

«Порядок — перший закон на небесах».

Порядок також має бути першим законом у бізнесі. Але чи так це насправді? Зовсім ні. Стіл службовця зазвичай завалений паперами, які не проглядаються тижнями. Видавець однієї газети в Нью-Орлеані розповів мені, що якось його секретарка, прибираючи на одному з його столів, знайшла там друкарську машинку, яку вони загубили два роки тому!

Сам лише вигляд стола, захаращеного листами, на які необхідно дати відповідь, звітами та записками із нагадуваннями, вже навіває страх, напругу і тривогу. Але це ще не найстрашніше. Постійне нагадування про «мільйон речей, які необхідно зробити і на які немає часу», може викликати у вас не лише хвилювання та втому, а й спровокувати підвищення кров'яного тиску, проблеми з серцем і виразку шлунка.

Доктор Джон Х. Стокс, викладач аспірантури медичного факультету Пенсильванського університету, виступив на з'їзді Американської медичної асоціації із доповіддю «Функціональні неврози як ускладнення органічних захворювань», у якій він вказував, «на що слід звернути увагу при дослідженні психічного стану пацієнта». Ось яким був перший пункт в його списку:

Почуття необхідності чи обов'язку; нескінченна низка справ, які потрібно виконати.

Але яким чином така проста процедура, як прибирання столу та порядок прийняття рішень, може допомогти позбутися підвищеного

тиску, відчуття *необхідності* та цієї «нескінченної низки справ, які конче потрібно виконати»? Відомий психіатр Доктор Вільям А. Седлер розповів про свого пацієнта, якому цей нехитрий метод допоміг уникнути нервового зриву. Цей чоловік працював керівником великої чиказької фірми. Коли він прийшов до офісу доктора Седлера, мав вигляд напруженої, знервованої і занепокоєної людини. Він відчував, що невдовзі йому загрожуватиме нервовий зрив, та все одно не міг припинити працювати. Йому потрібна була допомога.

«Коли цей чоловік розповідав мені свою історію, — каже доктор Седлер, — у мене задзвонив телефон. Дзвінок був із лікарні, і я відразу ж прийняв рішення щодо питання, з якого мені телефонували. Я завжди намагаюся відразу вирішувати всі питання. Щойно я поклав слухавку, як телефон задзвонив знову. Ще одна термінова справа, на обговорення якої мені знадобився певний час. Втретє нас перервав мій колега, який прийшов до мене за порадою стосовно важкохворого пацієнта. Закінчивши розмову з ним, я повернувся до свого пацієнта і почав перепрошувати за те, що змусив його чекати. Але він повеселішав, обличчя його просвітліло».

«Не вибачайтесь, лікарю, — сказав Седлеру його відвідувач. — За останні десять хвилин я, здається, зрозумів, у чому причина всіх моїх негараздів. Я маю намір повернутися у свій офіс і переглянути свої робочі звички... Але перш ніж я піду, ви не проти, якщо я огляну ваш робочий стіл?»

Доктор Седлер висунув усі шухлядки свого столу. Всі вони були порожніми, окрім однієї — з грошима на поточні витрати. «Скажіть, — запитав пацієнт, — а де ж ви тримаєте документацію щодо незавершених справ?»

«У мене немає таких справ», — відповів Седлер.

«А де ваші листи, на які необхідно дати відповідь?»

«Я вже на них відповів! — сказав Седлер. — Я взяв собі за правило ніколи не відкладати листа, на який потрібно відповісти. Я відразу ж диктую своєму секретарю відповідь».

Шість тижнів потому цей керівник запросив доктора Седлера до свого офісу. Він змінився, і його стіл також. Чоловік висунув шухлядки свого столу, щоб показати, що там не залишилось жодних незавершених справ. «Шість тижнів тому, — сказав він, — у мене було три столи у двох кабінетах, і всі вони були поховані під стосами

паперів і документів. Я ніяк не міг покінчити зі своїми справами. Після нашої розмови я повернувся сюди і викинув цілий вагон звітів і старих паперів. Тепер я працюю за одним столом і вирішую питання в міру їх надходження. Наді мною не висне гора незавершених справ, які раніше тримали мене в стані напруги та занепокоєння. Але найдивніше те, що я повністю одужав. Тепер моєму здоров'ю нічого не загрожує!»

Чарльз Еванс Х'юз, колишній голова Верховного суду Сполучених Штатів, наголошував: «Люди помирають не через перенапругу на роботі. Вони помирають через марнотратство і хвилювання». Отже, більшість працівників марно витрачають свою енергію і надміру занепокоєні тим, що роботу ніколи не буде завершено.

Корисна звичка №2

Виконуйте справи з огляду на їхню першорядність

Генрі А. Догерті, засновник національної компанії «Сіті Сервісес» розповідав, що незважаючи на розмір запропонованої зарплатні, йому не вдалось виявити дві найважливіші якості успішного працівника.

По-перше, це здатність мислити. По-друге, здатність виконувати справи з огляду на їхню першорядність.

Чарльз Лакмен, який юнаком почав з нуля і за дванадцять років спромігся посісти крісло президента компанії «Пепсодент», домогтися зарплати в сто тисяч доларів на рік і на додачу заробити ще мільйон доларів, стверджував, що своїм успіхом він завдячує саме цим двом здібностям. Чарльз Лакмен згадував: «Скільки я себе пам'ятаю, я прокидався о 5 годині ранку, тому що о цій порі мені найкраще думається. Вранці я краще мислю і тому планую свій день так, щоб виконувати справи з огляду на їхню першорядність».

Френк Беттджер, один із найуспішніших в Америці страхових агентів, не чекав до п'ятої години ранку, щоб спланувати свій день. Він робив це напередодні ввечері — визначав для себе ціль: продати наступного дня певну кількість страхових полісів. Якщо Френку не вдавалось її досягти, він додавав решту полісів до тих, які мав продати наступного дня...

З мого багаторічного досвіду я знаю, що не завжди вдається виконувати справи з огляду на їхню першорядність, але я також знаю,

що хоча б приблизне планування черговості виконання справ — це набагато краще, ніж імпровізація на ходу.

Якби Джордж Бернард Шоу не дотримувався твердого правила виконувати насамперед найважливіші справи, він, можливо, так і не став би письменником і на все життя залишився касиром у банку. Його план полягав у тому, щоб писати щодня по п'ять сторінок, і так дев'ять розпачливих років, за які він заробив усього тридцять доларів — щось близько пенні за день. Навіть Робінзон Крузо складав собі погодинний список справ на день.

Корисна звичка № 3

Вирішуйте проблему негайно, якщо наявна вся необхідна інформація. Не зволікайте із прийняттям рішення

Один із моїх колишніх студентів, нині покійний Х. П. Хауелд, розповідав мені, що коли він був членом ради директорів компанії «Ю Ес Стіл», засідання ради часто перетворювались на тяганину. Учасники обговорювали багато проблем, але приймали мало рішень. Як наслідок, кожен член ради був змушений забирати додому купи звітів для вивчення.

Зрештою містеру Хауеллу вдалось переконати раду директорів у доцільності розглядати за раз одну проблему і ухвалювати відповідне рішення. Ні зволікань, ні відкладань на потім. Рішенням міг стати запит про додаткову інформацію; це могли бути певні дії чи рішення не вживати жодних дій. Але рада ніколи не переходила до іншої проблеми, не розібравшись із попередньою. Містер Хауелл розповів, що результати були вражаючими і рятівними: кількість невирішених справ поступово зійшла нанівець. На порядку денному нічого не залишалось. Члени ради директорів уже не носили додому стоси звітів. Відчуття гнітючого занепокоєння більше не нависало над їхніми головами.

Гарне правило не лише для ради директорів «Ю Ес Стіл», а й для нас із вами.

Корисна звичка № 4

Навчіться організовувати роботу, розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання

Багато ділових людей доводять себе до передчасної сивини, оскільки не вміють перекладати обов'язки на інших, воліючи все робити самостійно. Результат: вони опиняються під завалом деталей і плутанини. Їх постійно переслідує відчуття поспіху, тривоги, занепокоєння та напруги. Так, навчитися перекладати обов'язки на інших дуже важко. Я це знаю. Мені теж було дуже важко цьому навчитись, неймовірно важко. Із власного досвіду мені також добре відомо, до якої катастрофи може призвести перекладання обов'язків на «непідходящих» людей. І все ж таки керівник повинен вміти це робити, якщо він хоче позбутися відчуття хвилювання, напруги та втоми.

Менеджери, які створили великий бізнес і не навчилися організовувати роботу, розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання, у свої п'ятдесят-шістдесят п'ять років зазвичай мають серйозні проблеми з серцем через постійні тривоги та напругу. Хочете конкретний приклад? Перегляньте некрологи у вашій місцевій газеті.

Щоб запобігти перевтомі та хвилюванню, докладіть зусиль і зробіть наступне:

1. Звільніть свій стіл від непотрібних на даний час паперів, залиште лише ті, що безпосередньо стосуються проблеми, яку ви вирішуєте.
2. Виконуйте справи з огляду на їхню першочерговість.
3. Вирішуйте проблему негайно, якщо у вас достатньо необхідної інформації. Не відкладайте її на невизначений строк.
4. Вчіться організовувати роботу, розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання.

Розділ 3

Чому ви стомлюєтесь і як із цим боротись

Н

аведу вам дивовижний і важливий факт: сама лише розумова робота не викликає втоми. Вчені намагалися визначити, як довго людський мозок

може працювати, не досягаючи рівня «зменшеної дієздатності» (ненаукове визначення втоми). На їхній подив, аналіз крові, яка проходила мозком, коли він був у активному стані, не показав жодних ознак втоми! Якщо дослідити кров із вени робітника-поденника після трудового дня, в ній буде наявна велика кількість «токсинів втоми» (накопичення в крові продуктів роботи клітин, зменшення вмісту цукру тощо). Але якби можна було б узяти краплину крові з мозку Альберта Ейнштейна, у ній не вдалося б знайти жодних продуктів втоми навіть увечері.

Отже, наш мозок може працювати «наприкінці восьми- чи навіть двадцятигодинного робочого дня так само добре і так само швидко, як і на його початку». Наш мозок таки невтомний... То чому ж стомлюємося ми?

Психіатри стверджують, що втома виникає на ґрунті розумового чи емоційного стану. Так, видатний англійський психолог Дж. А. Хедфілд у книзі «Психологія влади» зазначає: «Втома, через яку ми страждаємо, найчастіше має психічне походження; фактично, суто фізичне виснаження зустрічається дуже рідко».

Один із найвідоміших американських психіатрів доктор А. А. Брілл у своїх поясненнях іще більш категоричний. Він стверджує: «Втома цілком здорової людини розумової праці на сто відсотків пояснюється психологічними факторами, тобто задіяна емоційна складова».

Що ж це за емоційні фактори, які викликають втому людини розумової (чи сидячої) праці? Задоволення? Радість? Аж ніяк! Нудьга, обурення, відчуття недооцінювання та марності своєї праці, поспіх, занепокоєння, хвилювання — ось які емоційні фактори виснажують кабінетного працівника, роблять його легкою жертвою застуди, знижують працездатність і породжують болісні відчуття на нервовому ґрунті. Так, ми стомлюємось через те, що наші емоції зумовлюють нервові перенапруження тіла.

Страхова компанія «Метрополітен Лайф» наголошує на цьому в своєму буклеті про втому: «Сама по собі важка праця, — констатує ця поважна компанія, — рідко викликає втому, яку не можна було б вилікувати повноцінним сном чи відпочинком... Хвилювання, напруження та нервові потрясіння — ось три основні причини втоми. Часто істинними винуватцями виявляються саме вони, а не фізична чи

розумова праця... Пам'ятайте, що напружений м'яз не відпочиває. Розслабтеся! Бережіть енергію для важливих справ».

А тепер прислухайтеся до свого організму. Може, ви насупили брови, читаючи цю книжку? М'язи вашого обличчя напружені? Ви розслабилися, сидячи у кріслі? Чи, може, сидите згорбившись? Якщо все ваше тіло не м'яке і розслаблене, як у старої ганчір'яної ляльки, значить, у цю мить *ви наганяєте на себе нервову напруженість і нервову втому!*

Навіщо ж ми створюємо цю непотрібну напругу, займаючись розумовою працею? Деніел У. Джосселін пише: «Я виявив, що головна заковика... — це майже загальна переконаність у тому, що виконання важкої роботи потребує великих зусиль, інакше її неможливо успішно виконати». Тож ми супимось, намагаючись зосередитись. Ми горбимо спину. Ми даремно напружуємо м'язи, хоча це жодним чином не допомагає нашому мозку в його роботі.

Ось вам дивовижна і трагічна істина: мільйони людей, які нізащо не витратять даремно жодного долара, роками марнують і нерозважливо розтринькують свою енергію наче п'яні матроси в порту.

Як же боротися з цією нервовою втомою? Розслабтеся! Розслабтеся! *Навчіться розслаблятися, виконуючи свою роботу!*

Здається, легко? Ні. Скоріше за все, доведеться переглянути всі свої звички. Але зусилля того варті, оскільки вони можуть цілковито змінити ваше життя! У нарисі «Євангеліє розслаблення» Вільям Джеймс пише: «Американцям властиві надмірні напруженість і енергійність, поспіх, болісна потреба в самовираженні — це ніщо інше, як погані звички». *Перенапруга — це звичка. Розслаблення — це також звичка. Поганих звичок можна позбутись, а хороші — набути.*

Як ви розслабляєтеся? З чого, на вашу думку, краще почати — з мозку чи з нервів? Ні з того, ні з іншого. *Завжди починайте із розслаблення м'язів!*

Давайте спробуємо. Почнемо з очей. Прочитайте уважно цей розділ, а коли дочитаєте до кінця, відкиньтесь назад, заплющте очі й подумки скажіть своїм очам: «Розслабтесь. Розслабтесь. Досить напружуватися, досить мружитися. Розслабтесь. Розслабтесь». Повторюйте знову і знову, дуже повільно, протягом хвилини...

Вам не здалося, що за кілька секунд м'язи ваших очей *почали вас слухатись*? Ви відчули, що якась турботлива рука зняла вашу напругу? Неймовірно, але за короткий проміжок часу ви підібрали ключ до таємниці мистецтва розслаблення. Те саме можете проробити зі щелепою, із м'язами обличчя, шиєю, плечима, з усім тілом. Доктор Едмунд Якобсон із Чиказького університету висловив сміливе припущення, що, навчившись розслабляти м'язи очей, ви зможете забути про всі свої турботи! Причина, з якої очі відіграють таке важливе значення у знятті нервової напруги, полягає в тому, що вони спалюють чверть всієї нервової енергії, яку споживає тіло. Ось чому так багато людей з ідеальним зором скаржаться на надмірну стомлюваність очей. Вони просто надто сильно напружують свої очі.

Вікі Баум, відома романістка, розповідає, що коли була дитиною, познайомилася з дідусем, який дав їй один із найважливіших уроків у житті. Одного разу вона впала і забила коліна й долоні. Старий чоловік, який це бачив, допоміг їй піднятися, і поки дівчинка обтрушувала одяг, сказав: «Ти так боляче вдарилася, тому що не вмієш розслаблятися. Уяви, що ти піддатлива, як шкарпетка, як стара, зім'ята шкарпетка. Ходімо, я тобі покажу, як це робиться».

Той дідусь раніше працював цирковим клоуном, тож він навчив Вікі та інших дітей правильно падати, робити сальто і перекидатися через голову. Він постійно повторював: «Уявіть, що ви стара, зім'ята шкарпетка. Тоді ви *точно* зможете розслабитись!»

Ви можете розслаблятися мимохідь, де б ви не були. Просто не докладайте для цього зусиль. *Розслаблення — це відсутність будь-якої напруги та зусиль*. Думайте про легкість і відпочинок. Почніть із думок про розслаблення м'язів очей і обличчя, раз у раз повторюючи: «Розслабтесь... розслабтесь... розслабтесь і відпочиньте». Відчуйте, як енергія біжить м'язами вашого обличчя до центру вашого тіла. Уявіть себе позбавленим напруги, як немовля.

Саме так і робила Галлі-Курчі, відома співачка-сопрано. Хелен Джепсон розповідала мені, що перед виступом Галлі-Курчі сиділа у своєму кріслі, розслабивши всі м'язи і з відвислою нижньою щелепою — такою вона була розслабленою. Ця чудова звичка допомагала їй уникати знервованості перед виходом на сцену і втоми після виступу.

Наступні поради допоможуть вам навчитися розслаблятися.

1. Розслабляйтесь за будь-якої нагоди. Дозвольте вашому тілу стати піддатливим, як стара шкарпетка. Я спеціально тримав на своєму робочому столі стару брунату шкарпетку як нагадування про те, яким розслабленим маю бути. Чи брали ви коли-небудь на руки кошения, що дрімало на сонці? Воно звисало у ваших руках, як мокра ганчірка. Індійські йоги кажуть, що якщо ви хочете оволодіти мистецтвом релаксації, то маєте повчитись у kota. Я ніколи не бачив стомленого kota, kota із нервовим зривом або kota, у якого було б безсоння, роздратування чи виразка шлунка. Вам також вдасться уникнути цих нещасть, якщо ви навчитесь розслаблятися, як koti.

2. Під час роботи намагайтеся сидіти у зручному положенні. Пам'ятайте, що напруження тіла викликає біль у плечах і призводить до нервової втоми.

3. Прислухайтеся до свого організму чотири-п'ять разів на день і запитуйте в себе: «Чи не занадто я напружуюсь, виконуючи цю роботу? Чи не напружую я м'язи, які не мають жодного стосунку до цієї роботи?» Це допоможе вам виробити звичку розслаблятися. Як каже доктор Девід Гарольд Фінк, «серед тих, хто добре знайомий із психологією, це звичка номер один».

4. Наприкінці дня знову оцініть свій стан, запитавши себе: «Наскільки я зараз стомлений? Якщо я стомлений, то це не через мою розумову роботу, а через те, як я її виконував». «Я оцінюю плідність своєї праці, — каже Деніел У. Джосселін, — не за тим, наскільки я стомлений наприкінці дня, а за тим, наскільки я не стомлений. Якщо наприкінці дня я почуваюся надзвичайно втомленим, або якщо дратівливість свідчить про втому моїх нервів, я точно знаю, що це був неефективний день як у якісному, так і в кількісному відношенні». Якби кожна ділова людина в Америці засвоїла цей урок, смертність від гіпертонії різко пішла б на спад. І тоді до санаторіїв та

психіатричних клінік перестали б поступати люди, що страждають через утому та занепокоєння.

Розділ 4

Як позбутися нудьги, що викликає втому, занепокоєння і роздратування



дна з головних причин утоми — нудьга. Для прикладу розглянемо історію Еліс, офісної працівниці. Одного вечора Еліс повернулася додому надзвичайно виснаженою. Вона *мала втомлений вигляд*. Вона була втомленою. У неї боліла голова. У неї боліла спина. Вона була такою виснаженою, що хотіла лягти в ліжку, не дочекавшись вечері. Але мати її вмовила... Еліс сіла за стіл, і тут задзвонив телефон. Це був її хлопець! Він запрошував на танці! Очі Еліс заблищали. Звідки й сили взялись! Вона помчала нагору, надягнула своє блакитне плаття і танцювала до третьої години ночі, а коли, нарешті, повернулася додому, то взагалі не відчувала втоми. Навіть навпаки: дівчина була такою бадьорою, що не могла заснути.

Чи була Еліс після робочого дня насправді такою втомленою, як здавалась? Так, і причиною її виснаження була нудьга на роботі й, можливо, в житті. Таких Еліс мільйони. І ви також можете належати до їхньої когорти.

Добре відомо, що емоційний настрій набагато більше зумовлює втому, ніж фізичне виснаження. Доктор філософських наук Джозеф Е. Бармак опублікував у журналі «Архіви психології» доповідь за матеріалами деяких своїх експериментів, що демонстрували, як нудьга викликає втому. Доктор Бармак запропонував групі студентів пройти серію нудних тестів. Результат? Студенти почувались втомленими і сонними, вони скаржились на головний біль і перенапруження очей, відчували дратівливість. У деяких випадках спостерігався навіть розлад шлунка. Чи було це все вигадкою? Ні. Перевірка обміну речовин в організмі студентів показала, що коли їм було нудно, їхній кров'яний тиск і споживання організмом кисню знижувались, але тільки-но студенти починали відчувати зацікавленість і задоволення від своєї роботи, метаболізм відразу ж прискорювався!

Ми рідко втомлюємось, коли займаємося чимось цікавим і захопливим. Наприклад, одного разу я відпочивав у Скелястих горах в Канаді, на озері Луїз. Кілька днів я ловив форель біля Корал Крик. Щоб дістатися туди, я продирався крізь хащі, спотикався через корчі та перелазив повалені стовбури дерев — і після восьми годин такої подорожі я не був виснаженим. Чому? Тому, що я був збудженим і зацікавленим. Я пишався тим, що впіймав аж шість форелей. Але припустимо, що риболовля викликала в мене нудьгу. Як би я тоді почувався? Така напружена подорож на висоті семи тисяч футів вкрай виснажила б мене.

Навіть під час такої виснажливої діяльності, як альпінізм, нудьга може викликати значно більшу втому, ніж докладені при цьому зусилля. Містер С. Х. Кінгмен, президент Ощадного банку фермерів та механіків у Міннеаполісі, розповів мені про один випадок, який чудово ілюструє це твердження. У липні 1953 року канадський уряд звернувся до канадського клубу альпіністів із проханням надати провідників для тренування королівських лісничих. Містер Кінгмен був одним із гідів, що їх відібрали для тренування цих солдатів. Разом з іншими інструкторами — чоловіками віком від сорока двох до п'ятдесяти дев'яти років — вони влаштовували для молодих солдатів довгі переходи льодовиками та сніжними рівнинами і дерлися на прямовисну скелю висотою сорок футів, використовуючи для цього мотузки, крихітні опори для ніг і ненадійне опертя для рук. Вони дерлися на пік Майкла, на пік Віце-президента та підкорили ще декілька вершин у долині Літл Йохо канадських Скелястих гір. Після п'ятнадцяти годин дряпання скелями кремезні солдати, що були в чудовій фізичній формі (вони щойно пройшли шеститижневий курс тренування у центрі підготовки командос), почувалися вкрай виснаженими.

Чи була ця втома зумовлена тим, що їхні м'язи були недостатньо натренованими у центрі підготовки командос? Кожен, хто проходив там тренування, лише розсміявся б, почувши таке дурне запитання! Ні, вони були вкрай знесиленими, тому що альпінізм наганяв на них нудьгу. Вони так втомилися, що одразу ж завалилися спати, навіть не дочекавшись вечері. А що ж гіді — чоловіки, що були набагато старшими за солдатів, — чи були вони втомленими? Так, але не

виснаженими. Повечерявши, вони ще кілька годин обговорювали події того дня. Вони не були виснаженими, тому що їм було цікаво.

Проводячи експерименти із вивчення втоми, доктор Едвард Торндайк із Колумбії не давав молодим чоловікам спати майже цілий тиждень, постійно їх чимось зацікавлюючи. Тривалі дослідження дали йому змогу зробити такий висновок: нудьга — це єдина справжня причина погіршення працездатності.

Якщо ви займаєтесь розумовою працею, втому дуже рідко зумовлює обсяг виконаної роботи. Вас може втомлювати робота, яку ви *не* зробили. Наприклад, пригадайте той день, коли вас постійно відволікали. Листи залишились без відповіді. Зустрічі були скасовані. Неприємності тут і там. Все йшло шкереберть. Ви так нічого і не зробили, але прийшли додому виснаженими і у вас розколювалась голова.

А коли в офісі все відбувається так, як треба, ви виконуєте значно більше роботи і повертаєтесь додому бадьорими й піднесеними. Впевнений, у вас траплялись такі ситуації. У мене теж.

Який можна зробити висновок? Лише один: причиною втоми часто є не робота, а хвилювання, розчарування і почуття образи.

Коли я працював над цим розділом, то сходив подивитись відновлену постанову чудової музичної комедії Джерома Керна «Плавучий театр». В одній зі своїх філософських інтермедій капітан «Квітки бавовни» Енді каже: «Щасливі ті люди, які роблять те, що їм подобається». Такі люди щасливі тому, що у них більше енергії, більше завзяття, вони менше хвилюються та втомлюються. Там, де є зацікавленість, з'являється й енергія. Від кількох хвилин спілкування із буркотливою дружиною чи чоловіком ви втомитесь значно більше, ніж якщо будете годинами розмовляти із цікавою людиною.

І що ж із цього випливає? Як можна це застосувати на практиці? Ось як вчинила одна стенографістка, яка працювала в нафтовій компанії в місті Тальса, штат Оклахома. Кілька днів щомісяця їй доводилось виконувати найнуднішу роботу, яку тільки можна уявити: вписувати цифри та статистичні дані в роздруковані формуляри угод про оренду ділянок для видобування нафти. Робота була такою одноманітною, що, аби не померти від нудьги, дівчина будь-що вирішила зробити її більш цікавою. Як? Вона почала щодня змагатися сама з собою. Дівчина щоранку підраховувала, скільки формулярів їй

вдалось заповнити, і намагалась побити цей рекорд по обіді. Потім вона підраховувала кількість заповнених формулярів за весь день і намагалась підвищити цю цифру наступного дня. Результат? Невдовзі дівчина заповнювала більше цих нудних друкованих формулярів, ніж будь-яка інша стенографістка у її відділі. І що ж їй це дало? Похвалу? Ні... Подяку? Ні... Підвищення? Ні... Вищу зарплатню? Ні... Але це допомогло їй позбутися нудьги, яка викликає втому. Це стало її розумовим стимулом. Вона доклала усіх зусиль, щоб перетворити нудну роботу на цікаву, і зберегла більше енергії, більше ентузіазму й більше радості для годин дозвілля.

Ця історія — чистісінька правда, адже згодом я одружився з цією дівчиною.

А ось історія ще однієї стенографістки, яка виявила, що часом буває досить корисно *прикидатися*, що твоя робота цікава. Раніше вона воювала зі своєю роботою. Але не тепер. Її звати міс Веллі Дж. Голден, вона живе у місті Елмхерст, штат Іллінойс. Ось про що вона мені написала:

«У нашому офісі чотири стенографістки, кожна друкує листи кількох співробітників. Час від часу нас завалюють цією роботою по самі вуха. Одного дня, коли заступник керівника нашого відділу наполіг на тому, щоб я ще раз передрукувала довжелезного листа, я почала обурюватись. Я спробувала пояснити йому, що лист можна виправити і не передруковуючи, але він різко відповів, що якщо я не перероблю цього листа, він знайде когось іншого, хто це зробить! Я просто кипіла від люті! Але коли я почала заново друкувати цього листа, то раптом зрозуміла, що безліч інших людей були б щасливими захопитися за цю можливість і отримати мою роботу. Крім того, мені платили саме за те, чим я займаюсь. Мій настрій почав покращуватись. Я вирішила виконувати свою роботу так, наче отримую від неї задоволення, хоча насправді я її ненавиділа. Саме тоді я зробила важливе відкриття: коли я виконую свою роботу так, *наче* вона мені насправді подобається, то певною мірою починаю отримувати від неї задоволення. А ще я зрозуміла, що коли робота мені подобається, я виконую її набагато швидше. Так що тепер у мене майже не виникає необхідності працювати понаднормово. Завдяки цьому новому ставленню до роботи я заробила репутацію хорошого працівника. Тож коли одному з керівників відділу знадобилась особиста секретарка, він

запропонував цю посаду саме мені, тому що, за його словами, я погоджуюсь на додаткову роботу, не кривлячи пику! Ця сила зміненої психологічної установки, — пише міс Голден, — стала для мене неймовірно важливим відкриттям. Вона творила дива!»

Міс Голден скористалась філософським принципом чудотворного «*наче*», введеним професором Гансом Вайхайнгером. Він вчив нас поводитись так, *наче* ми щасливі, й тоді ми відчуємо себе щасливими.

Якщо ви діятимете так, *наче* вас цікавить ваша робота, таке вдавання зацікавленості незабаром зробить її справжньою. А ще воно зменшить втому, перенапруження та тривогу.

Одного дня Харлан А. Ховард ухвалив рішення, яке повністю змінило його життя. Він вирішив зробити нудну роботу цікавою — а в нього була насправді нудна робота: він мив тарілки, надраював прилавки та подавав морозиво у шкільній їдальні, в той час як інші хлопчачки грали у м'яча чи жартували з дівчатами. Харлану Ховарду несила було терпіти цю роботу, та оскільки він не міг її покинути, то вирішив вивчити все, що стосується морозива: як його виготовляють, з яких інгредієнтів, чому одне морозиво краще за інше. Він вивчив хімічний склад морозива і став найкращим слухачем курсу хімії в середній школі. Харчова хімія так зацікавила Харлана, що він вступив до коледжу штату Массачусетс на спеціальність «технологія харчових продуктів». Коли Нью-Йоркська біржа какао оголосила конкурс на найкращу доповідь про використання какао та шоколаду з призом у сто доларів — у конкурсі могли брати участь усі студенти коледжу, — як ви гадаєте, хто отримав винагороду?.. Правильно — Харлан Ховард.

Зіштовхнувшись із труднощами під час пошуку роботи, він відкрив власну лабораторію в підвалі свого будинку в Амхерсті, штат Массачусетс. Незабаром після цього було прийнято новий закон, який вимагав підраховувати кількість бактерій у молоці. Й невдовзі Харлан А. Ховард уже рахував бактерії для чотирнадцяти молочних копаній у Амхерсті; для цього йому навіть довелось найняти двох помічників.

Що буде з ним через двадцять років? Рано чи пізно люди, які сьогодні заправляють у галузі харчової хімії, звільнять свої місця, і їх посядуть ініціативні молоді люди, які випромінюють ентузіазм. Можливо, через двадцять п'ять років Харлан А. Ховард стане одним із найкращих у своїй професії, тоді як деякі з його однокласників, яким він колись продавав морозиво, перетворяться на озлоблених

безробітних, які проклинатимуть уряд і нарікатимуть, що їм так і не випала нагода змінити своє життя на краще. Можливо, у Харлана А. Ховарда також не з'явився б такий шанс, якби він не вирішив зробити свою нудну роботу цікавішою.

Молодий чоловік на ім'я Сем нудьгував на фабриці біля токарного верстата, виточуючи болти. Сем хотів звільнитись, але боявся, що не зможе знайти іншу роботу. Оскільки йому не залишалось нічого іншого, як виконувати цю нудну операцію, він вирішив зробити її цікавою. Сем влаштував змагання із оператором, який працював за сусіднім верстатом. Один із них зачищав шорстку поверхню болтів, а інший обточував їх до належного діаметра. Час від часу вони мінялись верстатами, щоб подивитись, хто зробить більше болтів. Вражений швидкістю та точністю роботи Сема, начальник цеху незабаром перевів його на кращу роботу. І це був лише початок цілого ланцюжка підвищень. Через тридцять років Сем — Семюел Волклейн — став президентом компанії «Болдуїн Локомотів Воркс». А він же міг так і залишитись на все життя механіком, якби не вирішив змінити своє ставлення до нудної роботи.

Х. В. Кальтенборн, відомий радіокоментатор, якось розповів мені, як він перетворив свою остогидлу роботу на захопливу. Коли йому було двадцять два роки, він переплив Атлантичний океан на судні, що перевозило худобу. Щоб оплатити свою подорож, хлопець годував і напував молодих бичків. Після велосипедного туру Англією він опинився у Парижі, голодний і без цента в кишені. Заклавши в ломбарді свою фотокамеру за п'ять доларів, хлопець розмістив у паризькому виданні газети «Нью-Йорк Геральд» оголошення про пошук роботи. Йому запропонували продавати стереоптикони. Я пам'ятаю ті старомодні стереоскопи. Їх потрібно було тримати перед очима і дивитись крізь них на дві абсолютно однакові картинки. І тоді траплялось диво — дві лінзи у стереоскопі перетворювали два зображення в одне, створюючи ефект третього виміру і вражаюче відчуття перспективи.

Отож Кальтенборн почав продавати ці пристрої, ходячи Парижем від дверей до дверей, і при цьому він не знав французької. Але вже за перший рік йому вдалося заробити п'ять тисяч доларів комісійних і стати одним із найбільш високооплачуваних торгових агентів у тогочасній Франції. Х. В. Кальтенборн розповів мені, що цей досвід

дав йому нітрохи не менше знань, необхідних для досягнення успіху, ніж якби він рік провчився у Гарварді. Впевненість у своїх силах? За його словами, тепер він міг би продати французьким домогосподиням навіть стенографічні звіти конгресу.

Той досвід допоміг йому краще зрозуміти французьке життя, що стало у великій нагоді при аналізі подій у Європі, коли він почав працювати на радіо.

Як же цьому чоловіку вдалось стати першокласним торговим агентом, не знаючи французької мови? Все просто: Кальтенборн попросив свого роботодавця написати гарною французькою промову, з якою він збирався виступати перед покупцями, і вивчив її напам'ять. Він дзвонив у двері, домогосподиня відчиняла, і Кальтенборн із жахливим акцентом виголошував свою завчену промову. Це було дуже смішно. Він демонстрував домогосподині картинки, а якщо вона про щось запитувала, він знизував плечима і повторював: «Американець... американець». Потім Кальтенборн знімав капелюха і показував приклеєний всередині аркуш зі своєї промовою. Домогосподиня сміялась, він також сміявся і показував їй інші картинки. Коли Х. В. Кальтенборн розповідав мені цю історію, він зізнався, що робота була не з легких. За його словами, йому допомагало лише одне: бажання зробити її цікавою. Щоранку, перш ніж вийти з дому, він дивився у дзеркало і говорив собі такі напутні слова: *«Кальтенборне, ти повинен це робити, якщо хочеш їсти. А оскільки ти змушений це робити, то чому б не перетворити роботу на веселу забаву? Чому б щоразу, як ти дзвониш у двері, не уявляти, що ти — актор перед вогнями рампи, за якими за тобою спостерігають глядачі? Зрештою, те, чим ти займаєшся, кумедне, наче якесь театральне дійство. То чому б тобі не вкласти в цю гру трохи енергії та ентузіазму?»*

Містер Кальтенборн зауважив, що ці щоденні слова підбадьорення допомогли йому перетворити роботу, яку він спочатку ненавидів і якої боявся, на пригоду, від якої він отримував задоволення, та ще й досить прибуткову.

Коли я попросив містера Кальтенборна дати якусь пораду молодим американцям, які прагнуть успіху, він сказав: «Просто щоранку працюйте над собою. Усім відомо про важливість фізичних вправ, які допомагають вийти із напівсну, в якому вранці перебуває більшість людей. Але ще більше нам потрібні психологічні та розумові вправи,

які щоранку спонукатимуть нас до дій. Кожного дня кажіть собі напутні слова».

Вам здається, що щоденне підбадьорення — це безглуздо, несуттєво і по-дитячому? Ні, навпаки, це сама суть здорової психології. Наше життя таке, яким ми його уявляємо. Ці слова такі ж істинні в наш час, як і вісімнадцять століть тому, коли Маркус Аврелій написав у своїх «Роздумах»: «Наше життя таке, яким ми його уявляємо».

Розмовляючи з самим собою щодня, ви можете спонукати себе думати про сміливість, про щастя, про могутність і спокій. Розмовляючи з собою про речі, за які ви маєте бути вдячними, ви піднесетесь духом.

Мудрі думки допоможуть зробити приємнішою будь-яку роботу. Ваш бос хоче, аби ви були зацікавлені у своїй роботі, щоб він міг заробити більше грошей. Але давайте забудемо про те, чого хоче ваш бос. Думайте лише про те, що зацікавленість роботою може дати особисто вам. Нагадайте собі, що вона може подвоїти радість, яку ви отримуєте від життя, адже ви проводите на роботі майже половину свого активного часу, і якщо ви не знайдете щастя на роботі, то можете не знайти його ніде і ні в чому. Постійно нагадуйте собі, що зацікавленість у роботі позбавить вас хвилювань і навіть може призвести до підвищення на посаді чи збільшення зарплатні. Навіть якщо цього не станеться, вона зменшить вашу втомлюваність і допоможе більше цінувати години дозвілля.

Розділ 5

Чи проміняли б ви те, що маєте, на мільйон доларів?

Я

знаю Гарольда Ебботта уже багато років. Він жив в Вебб-Сіті, штат Міссурі, і якийсь час завідував навчальною частиною на курсах, де я викладав. Одного дня ми з ним зустрілися в Канзас-Сіті й він люб'язно підвіз мене до моєї ферми в Белтоні, штат Міссурі. Під час поїздки я запитав його, що він робить, щоб уникнути хвилювання, і він розповів мені повчальну історію, яку я ніколи не забуду.

«Раніше я багато хвилювався, — почав він свою розповідь, — але одного весняного дня 1934 року я йшов вулицею Вест-Доурті у Вебб-Сіті й побачив картину, яка раз і назавжди стерла всі мої тривоги. Все це тривало не довше як десять секунд, але за ці секунди я дізнався про життя набагато більше, ніж за останні десять років. Протягом двох років я був власником бакалійної крамниці у Вебб-Сіті. Тоді я не лише втратив усі свої заощадження, а й заліз у борги, які мені довелося виплачувати ще впродовж семи років. Минулої суботи я був змушений зачинити свою бакалійну крамничку, і тепер ішов до Банку торговців і шахтарів, щоб позичити грошей, на які я зміг би вирушити в Канзас-Сіті на пошуки роботи. Я плентався, як побитий собака. Я втратив весь свій запал і віру. Раптом я побачив, як вулицею пересувається безногий чоловік. Він сидів на маленькій дерев'яній платформі, обладнаній коліщатками від роликів. У руках цей чоловік тримав по дерев'яному бруску, якими він відштовхувався від бруківки. Я помітив його саме в ту мить, коли він щойно перетнув вулицю і тепер намагався піднятися над краєм тротуару, щоб вибратись на нього. Його дерев'яний возик нахилився, і наші очі зустрілись. Він привітав мене широкою усмішкою. „Доброго ранку, сер. Чудовий ранок, чи не так?“ — весело сказав він. Я стояв, дивився на того чоловіка, і раптом зрозумів, який же я багатий. У мене було аж дві ноги. Я міг ходити. Мені стало соромно за те, що я так себе жалів. Я сказав собі, що якщо цей чоловік

може бути щасливим, веселим і впевненим, не маючи ніг, я й поготів можу бути таким, адже в мене є ноги. Я відчув несподіваний приплив сил. До цієї зустрічі я збирався попросити в Банку торговців і шахтарів усього лише сто доларів, але тепер був рішуче налаштований просити *двісті*. Спочатку я збирався сказати, що хочу поїхати в Канзас-Сіті, щоб *спробувати* знайти роботу. Тепер я впевнено заявив, що хочу вирушити до Канзас-Сіті, щоб *влаштуватися* на роботу. Звичайно ж, я отримав позику; і я влаштувався на роботу.

Тепер до мого дзеркала у ванній приклеєний папірець із такими словами, які я читаю щоранку під час гоління:

Я був сумним, тому що не мав черевиків. Аж якось я зустрів чоловіка, в якого не було ніг».

Одного разу я запитав у Едді Рікенбакера про найважливіший урок, який він отримав, коли його з товаришами двадцять один день носило на рятувальних плотах Тихим океаном без надії на порятунок. «Найважливіший урок, який я виніс із того досвіду, — сказав він, — був таким: що якщо в тебе є стільки прісної води та їжі, скільки ти хочеш, то тобі гріх на щось скаржитись».

Газета «Тайм» опублікувала статтю про сержанта, якого було поранено під час бою за Гвадалканал. Сержанту в горло влучив уламок снаряда, і йому сім разів переливали кров. Якось він написав своєму лікарю записку: «Я буду жити?» Лікар відповів: «Так». Сержант написав іще одну записку: «Чи зможу я говорити?» Відповідь знову була ствердною. Тоді поранений написав: «*То якого ж дідька мені хвилюватись?*»

Спиніться просто зараз і запитайте себе: «Якого ж дідька мені хвилюватись?» Можливо, ви зрозумієте, що ваші тривоги надумані і тому не дуже важливі.

Наше життя на дев'яносто відсотків складається з приємних та сприятливих речей і на десять відсотків — із негативних. Аби бути щасливими, варто зосередитись на кращих дев'яноста відсотках і не звертати уваги на решту відсотків. Якщо ж ви бажаєте непокоїтись, страждати і заробити виразку шлунка, тоді слід звертати увагу виключно на десять відсотків неприємностей та ігнорувати дев'яносто прекрасних відсотків.

Слова «Подумай і подякуй» викарбувані в багатьох кромвелівських церквах Англії. Ці слова також мали б бути викарбувані в наших

серцях: «Подумай і подякуй». Подумайте про все, що маєте і за що повинні бути вдячними, і подякуйте Богу за всі його блага і щедроти.

Джонатан Свіфт, автор «Мандрів Гуллівера», був одним із найбільш безнадійних песимістів серед англійських письменників. Він так шкодував про те, що народився, що на всі свої дні народження надягав чорне і постився; тим не менш, навіть у своєму відчаї цей затятий песиміст англійської літератури прославляв велику цілющу силу радості та щастя. «Найкращі лікарі у світі, — стверджував Свіфт, — це лікар Дієта, лікар Спокій і лікар Веселощі».

І ви, і я можемо безплатно користуватись послугами лікаря Веселощі хоч щодня. Для цього потрібно лише спрямувати увагу на всі ті неймовірні багатства, якими ми володіємо. Ці багатства значно перевищують незліченні скарби Алі-Баби. Чи продали б ви ваші очі за мільярд доларів? Скільки б ви запросили за свої дві ноги? За свої руки? За слух? За ваших дітей? За вашу сім'ю? Складіть подумки всі свої багатства до купи — і ви зрозумієте, що не продали б те, чим володієте, навіть за все золото Рокфелерів, Фордів та Морганів разом узяті.

Але чи цінуємо ми ці скарби? Аж ніяк. Шопенгауер говорив: «Ми рідко думаємо про те, що маємо, однак повсякчас думаємо про те, чого нам бракує». Схильність так міркувати — це найбільша трагедія на землі. Можливо, вона принесла людству більше нещастя, ніж усі війни та хвороби в історії.

Саме вона змусила Джона Палмера перетворитися «зі славного хлопця на старого зануду» і майже зруйнувала його дім. Я знаю це, тому що він сам мені розповів.

Містер Палмер жив у Патерсоні, штат Нью-Джерсі. «Незабаром після мого повернення з армії, — розповідає він, — я розпочав свою власну справу. Я важко працював днями й ночами. І все йшло добре. Та потім почалися неприємності. Я не міг дістати запчастини та матеріали. Я боявся, що мені доведеться розпрощатися зі своїм бізнесом. Я непокоївся так сильно, що зі славного хлопця перетворився на старого зануду. Я став таким сердитим і дратівливим, що — повірте, тоді я цього не усвідомлював, але зараз дуже добре розумію, — мало не втратив своє щасливе сімейне вогнище. Але одного дня молодий інвалід, ветеран війни, який працював на мене, сказав: „Джонні, тобі мало б бути соромно. Ти береш усе надто

близько до серця, наче ти єдина у світі людина, в якій виникли неприємності. Ну, припустимо, тобі доведеться на деякий час зачинити майстерню, то й що? Ти можеш почати все знову, коли справи налагодяться. Тобі є багато за що дякувати життю, але ти повсякчас бурчиш. Хлопче, як би я хотів опинитися на твоєму місці! Поглянь на мене. В мене тільки одна рука, половина обличчя спотворена, але я не скаржусь. Якщо ти не припиниш бурчати і жалітися, то втратиш не лише свою справу, а й своє здоров'я, своє житло і своїх друзів!“

Після цього зауваження я наче прикіпів до місця. Воно змусило мене усвідомити, яким я був багатим. Так що я негайно вирішив змінитись і знову стати колишнім собою, саме так я і зробив».

Мій подрузі Люсі Блейк довелось побувати на межі трагедії, перш ніж вона навчилася радіти тому, що має, а не шкодувати за тим, чого в неї не було.

Я познайомився з Люсі ще у школі журналістики при Колумбійському університеті, де ми проходили курс із написання коротких оповідань. Кілька років тому вона пережила найглибше потрясіння у своєму житті. Тоді вона мешкала у місті Тусон, штат Аризона. Вона кружляла... але ні, нехай краще вона сама розповість вам свою історію:

«Я кружляла у вихорі подій: вчилась грати на органі в Аризонському університеті, керувала міською логопедичною клінікою і давала уроки музики на ранчо „Дезерт Віллоу“, де я тоді мешкала. Я ходила на вечірки і на танці, їздила на кінні прогулянки під зорями. Та одного ранку я не змогла встати з ліжка. Серце! „Протягом року ви маєте дотримуватись постільного режиму“, — сказав лікар. Він навіть не був упевнений, що я коли-небудь одужаю.

Цілий рік у ліжку! Перетворитися на інваліда — можливо, навіть, померти! Мене охопив жах. Чому це все трапилось зі мною? Хіба я на це заслуговую? Я плакала і голосила. Я була розлючена і не знаходила собі місця від обурення. Але порад лікаря краще дотримуватись, тож я опинилась у ліжку. Мій сусід, містер Рудольф, художник, сказав мені: „Цілий рік, проведений у ліжку, зараз здається тобі трагедією. Але це не так. У тебе з'явиться час, щоб усе обміркувати та звикнути до себе. Впродовж наступних кількох місяців ти виростеш духовно більше, ніж за все своє попереднє життя“. Його слова заспокоїли мене, і я спробувала переглянути свої цінності. Я читала книжки, які мене

надихали. Одного дня я почула, як радіокоментатор сказав: „Ви можете виразити тільки те, що міститься у вашій свідомості“. Раніше я вже чула подібні слова тисячу разів, але лише зараз вони проникли в мене і пустили коріння. Я вирішила думати лише про те, чим я хочу жити: про радість, щастя, здоров'я. Кожного ранку, щойно прокинувшись, я змушувала себе перебирати в пам'яті всі ті речі, за які я б мала бути вдячною. За те, що у мене нічого не болить. За мою маленьку дочку. За мій зір. За мій слух. За чудову музику по радіо. За те, що у мене з'явився вільний час на читання. За смачну їжу. За хороших друзів. Я була такою життєрадісною і до мене приходило так багато відвідувачів, що мій лікар був змушений повісити на дверях табличку, яка дозволяла заходити в мою палату лише одній людині за раз у визначені години.

З того часу минуло вже багато років. Сьогодні я веду активне, повноцінне життя. Я глибоко вдячна долі за той проведений у ліжку рік. Це був мій найщасливіший та найбільш плідний рік у Аризоні. Звичка щоранку дякувати за всі мої блага залишилася зі мною назавжди. Соромно зізнатись, але я навчилася жити по-справжньому лише тоді, коли злякалась, що можу померти».

Моя люба Люсі Блейк, ти засвоїла той самий урок, що й доктор Семюель Джонсон двісті років тому, хоча, можливо, сама цього не усвідомлюєш. «Звичка бачити хорошу сторону кожної події, — сказав доктор Джонсон, — коштує дорожче, ніж тисяча фунтів на рік».

Зауважте, що ці слова були висловлені не оптимістом від природи, а чоловіком, який за двадцять років пізнав, що таке душевні муки, голод і злидні, та зрештою став одним із найвидатніших письменників свого покоління і найуспішнішим промовцем усіх часів.

Короткий вислів Логана Пірсалла Сміта містить глибоку мудрість: «В житті варто прагнути двох речей: перша — отримати те, що ти хочеш, і друга — насолодитися цим. Друга вдається лише наймудрішим».

Хочете дізнатись, як можна перетворити звичайне миття посуду на захопливу пригоду? Тоді прочитайте натхненну книжку про мужню Боргільд Даль. Вона називається «Я хотіла бачити».

Ця книжка написана жінкою, яка п'ятдесят років була майже незрячою. «У мене було лише одне око, — пише вона, — та й те все вкрите грубими рубцями, тож я була змушена дивитись крізь маленьку

шпаринку в лівій частині ока. Я могла читати книжку, лише тримаючи її біля самого обличчя і сильно скошуючи око ліворуч».

Але Боргільд не хотіла, щоб її жаліли, не хотіла, щоб її вважали неповноцінною. В дитинстві вона хотіла гратись у класики з іншими дітьми, але не бачила розмітки. Тож після того, як інші діти розходились по домівках, дівчина лягала долілиць і повзала, притискаючись обличчям до землі, щоб побачити лінії. Вона запам'ятала кожен клаптик тієї ділянки, де вони гралися з друзями, і скоро стала експертом з усіх рухливих ігор. Вдома Боргільд читала книжки з великим шрифтом, тримаючи їх так близько біля очей, що її вії торкалися сторінок. Вона отримала два вчених ступені: бакалавра мистецтв університету Міннесоти та магістра мистецтв Колумбійського університету.

Боргільд починала викладати у крихітному селі Твін-Веллі, штат Міннесота, і доросла до звання професора журналістики та літератури в Августинському коледжі в місті Сіу-Фоллс, штат Південна Дакота. Жінка викладала там протягом тринадцяти років, читаючи лекції в жіночих клубах і ведучи радіопередачі про книжки та письменників. «В глибині моєї душі, — пише вона, — завжди жеврів страх суцільної втрати зору. Щоб подолати його, я намагалася радісно і весело ставитись до життя».

У 1943 році, коли Боргільд було п'ятдесят два, сталося диво: їй зробили операцію у відомій клініці Майо. Тепер жінка могла бачити значно краще, ніж досі. Перед Боргільд відкрився новий світ — хвилюючий і прекрасний. Тепер навіть звичайне миття посуду стало для неї захоплюючою пригодою. «Я граюсь із білою, пухкою мильною піною, — пише жінка. — Я занурюю в неї свої руки і набираю повну жменю крихітних мильних бульбашок. Потім я розглядаю їх і в кожній бачу сяючі кольори крихітних райдуг». Боргільд подивилась у вікно і побачила «помахи сіро-чорних крил горобців, які пурхали поміж густих пластівців снігу». Жінку зачарували мильні бульбашки й горобці, і вона закінчила свою книжку словами: «Милостивий Боже, — прошепотіла я, — Отче наш Небесний, дякую тобі, дякую».

Ви можете таке уявити: дякувати Богові за те, що ти можеш мити посуд, бачити райдугу в бульбашках і спостерігати за горобцями, що летять крізь сніг!

Ви і я — нам має бути соромно за самих себе. Кожного дня рік за роком ми жили у казковій країні краси, але були занадто сліпими, щоб її побачити, занадто пересиченими, щоб насолоджуватись нею.

Аби припинити хвилюватись і почати жити, запам'ятайте...

Зважайте на свої блага, а не прикрощі!

Розділ 6

Затямте: ніхто ніколи не б'є мертвого собаку

В

1929 році сталась подія, яка перетворилася на сенсацію національного масштабу в освітніх колах. Щоб стати її свідками, до Чикаго вирушили вчені мужі з усієї Америки. За кілька років до цих подій молодому чоловіку на ім'я Роберт Хатчінс пощастило, нарешті, пробити собі дорогу в Йель. Для цього йому довелось попрацювати і офіціантом, і лісорубом, і репетитором, і навіть продавцем білизняних мотузок. Тепер, всього через вісім років, він обійняв посаду президента одного з найбагатших вищих навчальних закладів Америки — Чиказького університету. Скільки йому років? Тридцять. Неймовірно! Старші викладачі лише хитали головами. На «юне чудо» наскочив стрімкий потік критики: мовляв, він і такий, і сякий, надто молодий, недосвідчений, а його погляди на освіту сміхотворні. Навіть газети приєдналися до цього цькування.

Того дня, коли Роберт Майнард Хатчінс заступав на свою посаду, один із друзів сказав його батьку: «Я був неприємно вражений, коли сьогодні вранці прочитав у газеті розгромну статтю про вашого сина».

«Так, — відповів старший Хатчінс, — стаття була жорсткою, та не забувайте, що ніхто ніколи не б'є мертвого собаку».

Так, і що важливіший цей «собака», то більше задоволення отримують люди, наносячи йому удари. Принц Вельський, який згодом став королем Едвардом VIII, відчув це на власній шкурі. На той час він навчався у Дартмутському коледжі в Девонширі — це заклад, аналогічний американській Військово-морській академії в Аннаполісі. Принцу тоді було чотирнадцять. Одного дня морський офіцер побачив,

як він витирив заплакані очі, і запитав, що трапилось. Спочатку хлопець відмовлявся говорити, але зрештою зізнався: його відлупцювали кадети. Комодор коледжу зібрав хлопців і пояснив їм, що принц не скаржився, але все ж йому хотілося б знати, чому вони над ним знущалися.

Після тривалого відкашлювання, мимрення та човгання ногами кадети зізнались, що в майбутньому, коли вони самі стануть комодорами і капітанами королівського військово-морського флоту, їм буде дуже приємно вихвалитися тим, що вони лупцювали самого короля!

Тож якщо вас хтось лупцює і критикує, пам'ятайте: люди часто чинять так лише тому, що це допомагає їм відчувати власну значущість. Отже, ви зробили щось варте їхньої уваги. Багато людей відчують несамовите задоволення, кривдячи тих, хто має кращу освіту чи кому більше пощастило в житті. Так, наприклад, коли я працював над цим розділом, я отримав листа від жінки, яка засуджувала генерала Вільяма Бута, засновника американської Армії порятунку. Я виступав на радіо із передачею про генерала, тож ця жінка написала мені, стверджуючи, що генерал Бут привласнив вісім мільйонів доларів, зібраних для допомоги бідним. Звичайно ж, це звинувачення було безглуздим, але слухачці не була потрібна правда. Вона отримувала задоволення від того, що паплюжила видатну людину. Я викинув цей в'їдливий лист у сміття і подякував Всемогутньому Господу за те, що я не одружений із такою жінкою. Її лист нічого не розповів мені про генерала Бута, але він багато чого сказав про неї. Колись давно Шопенгауер говорив: «Плебеї знаходять велику втіху в помилках і нерозумних вчинках великих людей».

Навряд чи комусь спаде на думку, що президент Йельського університету може бути негідною людиною. Однак колишній президент цього закладу Тімоті Дуайт із задоволенням брав участь у паплюженні чоловіка, який балотувався на пост президента Сполучених Штатів. Він застерігав: «Якщо ця людина буде президентом, наші дружини і дочки можуть стати жертвами проституції, холоднокривного і навмисного безчестя; ми зробимо їх безправними і позбавленими чесноти вигнанницями, огидними для Бога і людей».

Звучить так, наче хтось звинувачує Гітлера, згодні? Але це всього лише слова на адресу Томаса Джефферсона. *Якого* Томаса Джефферсона? Чи не безсмертного автора Декларації незалежності, покровителя демократії? Уявіть собі, саме його.

Як ви вважаєте, якого американця проголошували лицеміром, самозванцем і людиною, «трохи кращою за вбивцю»? На карикатурі в газеті його зобразили на гільйотині — велике лезо було готове відтяти йому голову. Натовпи глузували з нього і свистіли йому вслід, коли він їхав верхи вулицею. І хто ж був цей чоловік? Джордж Вашингтон.

Але ж усе це відбувалось багато років тому. Можливо, з того часу людська натура змінилась? Що ж, розглянемо життєвий шлях адмірала Пірі, дослідника, яким захоплювався увесь світ, адже 6 квітня 1909 року він досягнув Північного полюса на собачих упряжках! Багато хоробрих чоловіків склали голови заради досягнення цієї мети. Пірі й сам мало не помер від холоду та голоду; він відморозив вісім пальців на ногах, і їх довелось ампутувати. Адмірал був настільки пригнічений труднощами, що почав непокоїтися за свій глузд. Однак морське керівництво у Вашингтоні просто нестямилось від заздрощів, тому що Пірі отримав визнання і захоплення всього світу. Отож його звинуватили в марнотратстві — начебто він зібрав гроші на наукову експедицію, а сам «прохолоджується собі, байдикуючи, в Арктиці». Напевне, вони і справді так думали, адже важко не повірити в те, у що так хочеться вірити. Прагнення чиновників принизити Пірі та перешкодити йому було таким потужним, що лише безпосередній наказ президента Мак-Кінлі дозволив адміралу продовжити його дослідження в Арктиці.

Чи став би Пірі жертвою таких нападок, якби займався канцелярською роботою в Міністерстві військово-морських сил у Вашингтоні? Ні. Його діяльність не була б настільки важливою, щоб викликати заздрість.

Генерал Грант опинився навіть у гіршій ситуації, аніж адмірал Пірі. У 1862 році генерал отримав першу велику перемогу в битві Півночі проти Півдня — перемогу, для якої йому знадобився лише один день; перемогу, яка за одну ніч зробила Гранта національним героєм; перемогу, відгомін якої докотився до далекої Європи, а в самій Америці від Мена до берегів Міссісіпі дзвонили церковні дзвони і палали багаття. Та через шість тижнів після отримання цієї визначної

перемоги героя Півночі Гранта було заарештовано і усунуто від командування армією. Він ридав від приниження та відчаю. Чому ж генерала Сполучених Штатів Гранта заарештували на вершині слави? Переважно тому, що він пробудив заздрість у своїх зарозумілих начальників.

Якщо вас обурює несправедлива критика...

Пам'ятайте, що несправедлива критика — це зазвичай прихований комплімент. Ніхто ніколи не б'є мертвого собаку.

Розділ 7

Зробіть це — і критика вас не зачепить



дного разу я брав інтерв'ю в генерал-майора Смедлі Батлера на прізвисько Старий Всевидяче Око. Старий «пекельний диявол» Батлер! Колоритна особа і відчайдушний генерал, який керував морським флотом Сполучених Штатів.

Батлер розповів мені, що коли він був молодим, то будь-що прагнув стати відомим. Йому хотілось справляти на всіх приємне враження. Найменша критика пригнічувала його та примушувала страждати. Проте тридцять років у морському флоті зробили його товстошкірим. «Мене сварили і ображали, — згадує він, — лаяли пройдисвітом, зрадником, нікчемою. Наді мною знущалися справжні знавці своєї справи. Мене узивали усіма можливими поєднаннями нецензурних слів, відомих в англійській мові. Чи звертав я на це увагу? Хе! Коли я чую, як хтось мене паплюжить, я навіть не повертаю голови, щоб подивитися на кривдника».

Можливо, Старий Всевидяче Око був надто байдужим до критики, але одне можна сказати напевно: більшість людей дуже близько бере до серця навіть незначні кпини і шпильки. Пригадую, як багато років тому кореспондент газети «Нью-Йорк Сан» відвідав показове заняття на моїх курсах для дорослих і написав злу сатиру на мене та мою роботу. Чи був я в нестямі від люті? Та я сприйняв це як особисту образу! Я зателефонував Джилу Ходжесу, голові виконавчого комітету газети «Нью-Йорк Сан», і зажадав, щоб він опублікував статтю зі

справжніми фактами, а не той безглуздий пасквіль. Я був налаштований добитися відповідного покарання за скоєний злочин.

Зараз мені соромно за те, як я тоді поведився. Тепер я розумію, що більшість людей, які купили ту газету, навіть не читали статтю про мене. А ті, що прочитали, сприйняли її як безневинний жарт. А ті, хто потай зловтішалися, за кілька тижнів уже забули про цю статтю.

Тепер я усвідомлюю, що людям нема діла до мене чи до вас, і їм байдуже, що про нас говорять. Вони думають про себе — вранці, вдень і ввечері. Найменший головний біль непокоїтиме їх в тисячу разів більше, ніж звістка про вашу смерть.

Навіть якщо один із шести найкращих друзів оббрехав вас, висміяв, зрадив, встромив вам в спину ніж і продав за тридцять срібняків, припиніть жаліти себе. Згадайте: майже те саме трапилось з Ісусом. Один із його дванадцяти найбільш відданих друзів став зрадником за винагороду, яка в перерахунку на наші гроші дорівнює дев'ятнадцяти долларам. Ще один із дванадцяти найближчих соратників Ісуса привселюдно відступився від нього, як тільки той опинився в біді, тричі проголосив, що взагалі не знає Ісуса, й навіть присягнувся в цьому. І це трапилось з Ісусом. То чому ж нам слід сподіватись на кращу долю?

Я вже давно зрозумів, що не в силах заборонити людям критикувати мене, але можу зробити щось значно важливіше: вирішити, чи варто мені реагувати на несправедливі звинувачення.

Хочу прояснити ситуацію: я не закликаю вас нехтувати будь-якою критикою. Йдеться про ігнорування лише *несправедливої критики*. Якось я запитав у Елеонори Рузвельт, як вона реагує на несправедливу критику, якої на її адресу було більш ніж вдосталь. Напевно, у неї було більше відданих друзів і затятих ворогів, ніж у будь-якої іншої жінки, що жила в Білому домі.

Елеонора Рузвельт розповіла мені, що замолоду була надто сором'язливою і дуже непокоїлася через те, що про неї кажуть інші люди. Вона так боялася критики, що одного дня попросила поради у своєї тітки, сестри Теодора Рузвельта. Вона запитала в неї: «Тітонько Бай, я хочу вчинити так-то і так-то. Але я боюсь, що мене критикуватимуть».

Сестра Тедді Рузвельта подивилась їй у вічі й відповіла: «Ніколи не переймайся тим, що про тебе кажуть люди, якщо ти переконана, що

чиниш вірно». Елеонора Рузвельт розповіла, що кілька років потому, коли вона потрапила в Білий дім, та порада стала їй у великій нагоді. За її словами, єдиний спосіб уникнути будь-якої критики — це уподібнитись до порцелянової статуетки і все життя простояти на полиці. «Робіть те, що підказує вам ваше серце. Критики вам все одно не уникнути. Вас засуджуватимуть за те, що ви зробили, і за те, чого не зробили». Ось її порада.

Коли покійний Метью С. Браш був президентом Американської міжнародної корпорації, я запитав його, чи був він чутливим до критики. І він відповів: «Так, особливо в юності. У ті часи я прагнув, щоб наші працівники вважали мене бездоганим. Мене вкрай непокоїло, якщо це було не так. Зазвичай я намагався задобрити того, хто першим виступав проти мене, але те, що я налагоджував стосунки з цією людиною, починало дратувати якогось іншого співробітника. Тоді я кидався залагоджувати справи і з ним, викликаючи цим самим незадоволення нових недоброзичливців. Зрештою я зрозумів: що більше я намагаюся втихомирити чийсь ображені почуття, щоб уникнути критики на свою адресу, то більше ворогів собі наживаю. Отож я сказав собі: „Якщо ти піднімешся над натовпом, тебе будуть засуджувати. Так що звикай до цього“». Мені це дуже допомогло. З того часу я взяв собі за правило робити все, що в моїх силах, а потім розкривати свою стару парасольку, щоб краплі критики стікали на землю, а не мені за комір.

Здається, Дімс Тейлор пішов іще далі: він дозволяв критиці стікати по своїй шиї, а сам публічно кепкував з усього цього. Якось він вів передачу в перерві між недільними радіотрансляціями концертів симфонічного оркестру Нью-Йоркської філармонії. На його адресу надійшов лист від однієї жінки. Вона називала його «брехуном, зрадником, зміюкою та ідіотом». Ось що містер Тейлор написав із цього приводу в своїй книзі «Про людей і музику»: «Я мав підозри, що їй було все одно, що писати». Під час свого наступного виходу в ефір містер Тейлор зачитав цього листа по радіо мільйонам слухачів і через кілька днів отримав іншого листа. «Та сама леді виражала своє непохитне переконання в тому, що я *все ж таки* брехун, зрадник, зміюка та ідіот», — пише Тейлор. Як можна не захоплюватись людиною, яка здатна так легко сприймати критику? Ми захоплюємося

його безтурботністю, його непохитним самовладанням і почуттям гумору.

Коли Чарльз Шваб виступав перед групою студентів у Принстоні, він зізнався, що один із найважливіших уроків отримав від старого німця, який працював на його сталеливарному заводі. Якось цей старий устряв у палку суперечку з іншими сталеварами, і вони скинули його в річку. «Коли він прийшов до мого офісу, — розповідав містер Шваб, — вкритий мулом і наскрізь мокрий, я запитав його, що ж він сказав тим чоловікам, які штовхнули його у воду. Той відповів: „Я просто сміявся“.»

Містер Шваб зробив слова цього старого німця своїм девізом: «Просто смійся».

Скористайтеся цим девізом, коли вас несправедливо критикуватимуть. Дуже легко відповісти образою на образу, але якою буде ваша відповідь людині, яка «просто сміється»?

Лінкольн навряд чи витримав би напругу Громадянської війни, якби не збагнув, що безглуздо відповідати на всі злостиві нападки. Його розповідь про те, як він впорався з цією критикою, стала літературним шедевром — класикою. Генерал МакАртур розмістив копію цієї повчальної історії над столом у своїй військовій штаб-квартирі, а Вінстон Черчилль повісив на стіні свого кабінету під час навчання в Чартвеллі. Ось що там написано: «Якби я спробував лише прочитати всі ті нападки, не кажучи вже про те, щоб дати на них відповідь, в мене б не залишилось часу на всі інші справи. Я роблю все, що в моїх силах, — все, що можу; і маю намір робити так і надалі, до самого кінця. Успішний результат зведе всі ці випадки нанівець. Якщо ж на мене чекає поразка, то навіть свідчення янголів у тому, що я мав рацію, нічого не змінять».

Тож якщо вас несправедливо критикують, пам'ятайте:

Робіть усе те, що вважаєте за потрібне, а потім розкрийте свою стару парасольку, щоб потік критики не стікав вам за комір.

Частина II

Основні прийоми спілкування з людьми

«Як здобувати друзів і впливати на людей» — це книжка про людські стосунки, про те, як ладнати з людьми, як здобувати друзів, щоб жити повноцінним життям. Приборкайте в собі бажання критикувати, навчіться хвалити й цінувати людей, які вас оточують, — ця звичка допоможе вам заслужити їхню симпатію. Ті самі речі, які роблять нас щасливими у повсякденному житті, допоможуть покращити й сімейні стосунки — підмурівок успішного самовираження кожного чоловіка та жінки.

Розділ 8

Якщо хочеш поласувати медом — не стукай по вулику

7

травня 1931 року найбільш сенсаційна поліцейська облава у Нью-Йорку досягла своєї кульмінації. Після кількох тижнів переслідування Кроулі на прізвисько Два Нагани — вбивцю, озброєного бандита, який, між іншим, не пив і не палив, — нарешті загнали в глухий кут у квартирі його коханки на Вест-Енд авеню. Півтораєста поліцейських і детективів оточили його сховок на верхньому поверсі будівлі. Проробивши дірки в стелі, вони намагалися викурити Кроулі, вбивцю поліцейських, сльозоточивим газом. Потім вони встановили кулемети на дахах сусідніх будинків, і більше години в одному з респектабельних житлових кварталів Нью-Йорка лунали револьверні постріли та кулеметні черги. Сховавшись за кріслом, Кроулі безупинно відстрілювався від поліцейських. За цією баталією спостерігало десять тисяч схвильованих споглядальників. Нічого подібного тут ще не бачили.

Коли Кроулі схопили, комісар поліції Малруні заявив, що відчайдух із двома пістолетами був одним із найнебезпечніших злочинців за всю історію Нью-Йорка. «Він уб'є й за жменю тютюну», — сказав комісар.

Але як оцінював себе сам Кроулі? Поки поліція обстрілювала його квартиру, він написав листа, адресованого «тим, кого це стосується». У цьому листі Кроулі охарактеризував себе так: «Під моїм плащем б'ється втомлене, але добре серце, яке б нікому не заподіяло шкоди».

Незадовго до цієї події Кроулі розважався зі своєю подругою в автомобілі на заміській дорозі за Лонг-Айлендом. Несподівано до них підійшов поліцейський і попросив показати водійські права. Недовго думаючи, Кроулі витягнув свій наган і продірявив поліцейського зливою куль. Коли той впав на землю, Кроулі вистрибнув із машини, вихопив у вмираючого офіцера револьвер і випустив у нерухоме тіло

ще одну кулю. І це зробив чоловік, який писав про «втомлене, але добре серце».

Кроулі засудили до смертної кари на електричному стільці. Коли його відвели до кімнати виконання вироків у в'язниці Сінг-Сінг, він не сказав: «Ось що я отримую за те, що я вбивав людей». Ні, він промовив: «Ось що я отримую за те, що захищав себе».

У цій історії найцікавішим є те, що Кроулі вважав себе невинним. Вам здається, що така поведінка є чимось незвичайним серед злочинців? Тоді познайомтеся з такими фактами:

«Я витратив найкращі роки свого життя на те, щоб люди отримували задоволення, я допомагав їм приємно проводити час. Все, що я отримав натомість, — це приниження і життя за ґратами».

Це слова Аль Капоне — небезпечного, запеклого злочинця, найжорстокішого ватажка банди, що тероризувала Чикаго. Капоне не засуджував себе. Він вважав себе народним благодійником, якого суспільство не зрозуміло.

Так само вважав і Голландець Шульц, перш ніж загинув від куль гангстерів у Ньюарку. Голландець Шульц, один із найвідоміших нью-йоркських негідників, в інтерв'ю для газети назвав себе народним благодійником. Звичайно, він сам у це щиро вірив.

Певний час я листувався з Льюїсом Лоуесом, який багато років працював наглядачем у нью-йоркській сумнозвісній в'язниці Сінг-Сінг. Він стверджував, що небагато злочинців у в'язниці вважають себе поганими людьми. «Вони такі самі люди, як і ми з вами. Тому вони давали своїм вчинкам розумне пояснення, виправдовувались, що зламати сейф чи розпочати стрілянину їх змусили обставини. За допомогою аргументів, плутаних чи логічних, вони намагаються виправдати свої антисоціальні вчинки у власних очах, переконуючи себе, що їх взагалі не мали ув'язнювати».

Якщо Аль Капоне, Кроулі Два Нагани, Голландець Шульц і подібні їм шибеники за стінами в'язниці вважають себе невинними, то що ж говорити про людей, з якими ми спілкуємося щодня?!

Джон Ванмейкер, засновник мережі універсальних магазинів, якось зізнався: «Тридцять років тому я зрозумів, що сваритися — безглуздо. Мені вистачає власних клопотів, тож навіщо дратуватися через те, що Бог розподілив розумові здібності серед людей нерівномірно?»

Ванмейкер засвоїв цей урок досить рано, але особисто я третину сторіччя просувався цим світом навпомацки, поки не дійшов висновку, що у дев'яноста дев'яти випадках зі ста люди ніколи себе не критикують, хай як сильно вони помиляються.

Критика не має сенсу, оскільки вона змушує людину захищатись і виправдовуватись. Критика небезпечна, тому що наносить шкоду цінному для людини почуттю особистої гідності, завдає удару її уявленню про свою вагомість, породжує в ній почуття образи та обурення.

Всесвітньо відомий психолог Б. Ф. Скіннер експериментально довів, що тварини, яких заохочують за хорошу поведінку, вчаться і запам'ятовують вивчене набагато краще, ніж тварини, яких за погані вчинки карають. Подальші дослідження показали, що те саме стосується і людей. Критикуючи, ми не досягаємо радикальних змін і часто провокуємо виникнення почуття образи.

Ганс Сельє, ще один видатний психолог, зауважив: «Такою ж мірою, як ми прагнемо схвалення, ми боїмося осуду».

Образа, яку породжує критика, може підірвати силу духу працівників, членів родини та друзів і при цьому жодним чином не покращити ситуацію.

Джордж Б. Джонсон із міста Інід, штат Оклахома, працює координатором з безпеки в інженерній компанії. Серед його обов'язків — слідкувати за тим, щоб під час виконання польових робіт робітники надягали каски. Щоразу, проходячи повз робітників, на головах яких не було касок, він, з огляду на свої повноваження, нагадував їм про це правило і про те, що вони мусять його виконувати. З часом робітники почали зустрічати Джорджа похмурими поглядами, а деякі знімали каски, тільки-но він відходив подалі.

Тоді Джордж вирішив застосувати інший підхід. Надалі, коли він бачив робітників без касок, то цікавився, чи зручні в них каски і чи добре вони підігнані. Потім Джордж по-дружньому нагадував чоловікам, що ці каски захищають їх від травм, і радив завжди надягати їх під час робіт. Тож робітники почали частіше дотримуватись інструкцій, не виказуючи роздратування чи невдоволення.

Тисячі сторінок історії рясніють прикладами марної критики. Візьміть, наприклад, відому сварку між Теодором Рузвельтом і

президентом Тафтом — сварку, через яку розкололася Республіканська партія, господарем Білого дому став Вудро Вільсон, а у Першу світову війну була вписана яскрава сторінка, що змінила хід історії. Розглянемо ці події детальніше.

Коли в 1909 році Теодор Рузвельт залишив Білий дім, він підтримав Тафта, якого і було обрано на посаду президента. Потім Рузвельт вирушив до Африки полювати на левів. Повернувшись, він розгорнув бурхливу діяльність: звинуватив Тафта у консерватизмі, спробував домогтися свого висунення в президенти на третій строк, утворив Прогресивну партію і мало не розвалив Республіканську. Внаслідок чого на наступних виборах Вільям Ховард Тафт і Республіканська партія отримали голоси лише двох штатів — Вермонту та Юти. Це була найбільш нищівна поразка партії за всю її історію.

Кого ж у всьому цьому звинувачувати? Рузвельта чи Тафта? Тепер це не має значення. Важливо те, що критичні зауваження Теодора Рузвельта не переконали Тафта у тому, що він помилявся. Вони лише змусили його почати виправдовуватись, знову і знову повторюючи зі сльозами на очах: «Не розумію, що я міг би зробити інакше».

Або візьмемо історію із нафтовим скандалом в Тіпот-Доумі. На початку 1920-х років про нього з обуренням писали всі газети. Він розбурхав усю країну! В американському суспільстві ще не траплялось чогось подібного. Ось лише голі факти цього скандалу: Альберт Б. Фолл, міністр внутрішніх справ у кабінеті Хардінга, отримав доручення здати в оренду приватним фірмам державні нафтові родовища в Елк-Хілл та Тіпот-Доумі, які було зарезервовано для військово-морського флоту. Чи влаштував міністр публічний тендер? Він безсоромно передав цей заманливий контракт своєму приятелю Едварду А. Догені. А що ж зробив Догені? Він видав міністру Фоллу сто тисяч доларів, назвавши їх «позикою». Потім міністр Фолл зухвало скерував у зону цих нафтових родовищ державний морський флот, наказавши випроводити конкурентів, які добували нафту в сусідніх із Елк-Хілл родовищах, щоб їхні свердловини не виснажували запаси нафти. Ці люди, яких під дулами зброї зігнали з їхніх же власних ділянок, негайно звернулися до суду, і завіса над обставинами Тіпот-Доумського скандалу впала. Сморід пішов настільки огидний, що змусило всю країну. Адміністрацію Хардінга було скинуто,

Республіканській партії загрожувала поразка, а Альберт Б. Фолл опинився у в'язниці.

Фолл був суворо покараний. Чи розкався він? Ні! Кілька років по тому Герберт Гувер мимохідь згадав у своїй публічній промові, що смерть президента Хардінга стала наслідком душевних страждань через зраду друга. Коли це почула місіс Фолл, вона схопилася зі стільця, розридалась і вигукнула: «Що? Фолл зрадив Хардінга? Ні! Мій чоловік ніколи нікого не зраджував. Навіть гори золота не спокусили би його повестися непорядно. Це його зрадили, піддали побиттю і розіп'яли».

Ось вам людська натура в дії: винний звинуватить будь-кого, окрім себе. Усі ми такі. Тож якщо завтра забажаєте когось покритикувати, згадайте Аль Капоне, Кроулі Два Нагани та Альберта Фолла. Давайте нарешті визнаємо, що критика схожа на поштових голубів, які завжди повертаються додому. Давайте подумаємо про те, що людина, яку ви ладні звинувачувати і засуджувати, скоріш за все, виправдається і, в свою чергу, засудить вас, або, подібно до вихованого Тафта, промовить: «Я не бачу, що я міг би зробити інакше».

Вранці 15 квітня 1865 року Авраам Лінкольн помирав у дешевій мебльованій кімнаті будинку, розташованого якраз навпроти театру Форда, в якому напередодні в нього вистрелив Джон Вілкс Бут. Довге тіло Лінкольна лежало навскоси у ліжку, занадто короткому для нього. Над ліжком висіла дешева репродукція полотна відомої художниці Рози Бонер «Кінський ярмарок». Похмурий газовий ріжок мерехтів жовтим світлом. Військовий міністр Стентон, що стояв біля ліжка, промовив: «Тут лежить найвидатніший керівник, якого коли-небудь бачив світ».

У чому ж полягав секрет успіху Лінкольна у стосунках з людьми? Я вивчав життя Авраама Лінкольна протягом десяти років, і ще три роки присвятив роботі над книжкою «Невідомий Лінкольн». Я був переконаний у тому, що повинен вичерпно дослідити особистість Лінкольна та його приватне життя. Я прискіпливо вивчав методи спілкування Лінкольна з людьми. Чи дозволяв він собі критикувати інших? О, так! Замолоду, коли Лінкольн жив у долині Піджен-Крік у штаті Індіана, він не лише критикував оточуючих, а й писав поеми та листи, в яких висміював людей, і розкидав ці листи на сільських

дорогах, де їх напевне мали б знайти. Один з таких листів став причиною докорів сумління на все його життя.

Навіть коли Лінкольн розпочав адвокатську практику в Спрінгфілді, штат Іллінойс, він відкрито атакував своїх опонентів у листах, які друкувалися в газетах. Але одного разу він перетнув межу.

Восени 1842 року Лінкольн висміяв політика-забіяку ірландського походження на ім'я Джеймс Шилдс. Написаний Лінкольном пасквіль було надруковано в спрінгфілдській газеті «Джорнал» у вигляді анонімного листа. Місто вибухнуло сміхом. Чутливий і гордовитий Шилдс скипів від обурення. Він дізнався, хто написав цього листа, скочив на свого коня, прискакав до Лінкольна і викликав його на дуель. Лінкольн не хотів битися, він не був прихильником дуелей, але не міг ухилитися від виклику, не заплямувавши свою честь. Йому належало право обирати зброю. Оскільки у нього були дуже довгі руки, він обрав кавалерійський палаш й узяв кілька уроків застосування цієї зброї у випускника військового училища в Вест-Поїнті. Назначеного дня вони з Шилдсом зустрілись на піщаному березі Місісіпі, готові битися на смерть. Але в останню мить їхнім секундантам вдалося запобігти дуелі.

Цей трагічний інцидент в житті Лінкольна став для нього безцінним уроком у мистецтві поводження з людьми. Відтоді він більш ніколи не писав образливих листів. Ніколи нікого не висміював. І намагався нікого не критикувати.

У роки Громадянської війни Лінкольн раз за разом призначав нових генералів на посаду командувача армією Потомака, і кожен із них — МакКлеллан, Поуп, Бернсайд, Хукер, Мід — припускався трагічних помилок, що приводило Лінкольна у відчай. Половина нації розгнівано засуджувала цих некомпетентних генералів, але Лінкольн «без злості на когось одного, з почуттям милосердя до всіх» зберігав спокій. У ті скрутні часи він часто повторював: «Не судіть, і не будете осуджені». І навіть коли місис Лінкольн чи хтось інший дозволяли собі різко висловитись про мешканців Півдня, Лінкольн відповідав: «Не звинувачуйте їх; за подібних обставин ми б чинили так само».

Однак якщо хто-небудь і мав привід для критики, то, звичайно, це був Лінкольн. Розглянемо такий приклад:

Битва під Геттісбургом тривала протягом перших трьох днів липня 1863. Вночі 4 липня, коли небувала злива затопила всю місцевість,

генерал Лі почав відступати на південь. Коли він зі своєю розбитою армією вийшов до річки Потомак, то побачив перед собою бурхливий, нездоланий потік. Позаду ж наступала переможна федеральна армія. Лі опинився у пастці. Порятунку не було, і Лінкольн це знав. Це була чудова нагода захопити армію генерала Лі в полон і покласти край війні. Тож Лінкольн наказав Міді не скликати військову нараду, а негайно атакувати Лі. Він передав свої накази телеграфом і водночас відправив до Міді посланця, вимагаючи негайних дій.

І що ж зробив генерал Мід? Він вчинив якраз навпаки. Він скликав військову нараду, прямо порушивши наказ Лінкольна. Він вагався. Він зволікав із прийняттям рішення. Він слав телеграфом найрізноманітніші відмовки. Він категорично відмовлявся атакувати Лі. Врешті-решт вода зійшла, і Лі з армією вдалося подолати Потомак.

Лінкольн був розлючений. «Як це розуміти? — кричав він своєму сину Роберту. — Всемогутній Боже! Як це розуміти? Вони були так близько, що руку простягни — і вони наші. Але нічого зі сказаного чи зробленого мною не змогло зрушити нашу армію з місця. За таких обставин будь-який генерал спромігся б завдати Лі поразки. Якби я сам туди поїхав, то напевне б його розгромив!»

Засмучений Лінкольн написав Міді листа. Варто зауважити, що саме в цей період життя він був надзвичайно стриманим у своїх висловлюваннях. Тож цей лист, написаний Лінкольном у 1863 році, дорівнював суворій догагані:

«Мій любий генерале! Я не вірю, що Ви уявляєте собі всю величину нещастя, пов'язаного із відступом Лі. Він був уже майже в наших руках, і якби ми змогли його схопити, то в сукупності із нашими попередніми успіхами це означало б кінець війни. Тепер же війна триватиме ще невизначений час. Якщо Ви не спромоглися атакувати Лі минулого понеділка, то як Ви зробите це зараз, коли він перебуває на південь від річки? Зауважте, що Ви можете взяти з собою не більше ніж дві третини того війська, яке було у Вашому розпорядженні тоді. Було б нерозсудливо очікувати, та я й не очікую, що тепер Ви зможете багато чого домогтись. Безцінну нагоду втрачено, і це мене вкрай пригнічує».

Як ви гадаєте, що зробив Мід, коли прочитав цього листа?

Він нічого не зробив, тому що Лінкольн його не відіслав. Цього листа було знайдено серед паперів Лінкольна після його смерті.

Я припускаю — і це лише припущення — що, написавши цього листа, Лінкольн подивився у вікно і подумав: «Хвилинку. Можливо, мені не варто гарячкувати. Легко мені, сидячі у тиші Білого дому, віддавати Миду накази атакувати, а якби я був під Геттісбергом й бачив стільки крові, скільки за останні тижні її побачив Мід, і якби мої вуха пронизував би стогін поранених і помираючих, можливо, я не прагнув би негайного наступу. Якби я мав несміливий характер Міда, можливо, я вчинив би так само, як і він. Хай там як, та час вже сплинув. Якщо я зараз відправлю цього листа, то відчую полегшення, а Мід шукатиме виправдання і почне звинувачувати в усьому мене. Це послання пробудить у ньому тяжке почуття, буде заважати його діям як головнокомандувача і, можливо, змусить піти у відставку».

Тож Лінкольн відклав цього листа вбік, бо на власному досвіді переконався, що від різкої критики та докорів майже ніколи немає жодного зиску.

Теодор Рузвельт згадував, що коли за часів свого президентства він стикався з труднощами, то відкидався на спинку крісла, дивився на великий портрет Лінкольна, що висів над його столом у Білому домі, і думав, як би той її вирішив.

Наступного разу, відчувши бажання дати комусь прочухана, витягніть зі своєї кишені п'ятидоларову банкноту, подивіться на зображення Лінкольна і запитайте себе: «А як би впорався з цією проблемою Лінкольн?»

Марк Твен час від часу втрачав витримку і писав такі листи, що папір червонів. Так, наприклад, одного разу він написав чоловіку, який розлютив його: «Дозвіл на поховання — ось що вам потрібно. Тільки спробуйте щось сказати, і я сам простежу, щоб вам його видали». В іншій ситуації Твен написав редактору з приводу спроб коректора покращити його орфографію та пунктуацію: «Перевірте згідно з наданою мною нижче копією, і переконайтеся, що цей коректор витягає свої припущення із каші в своїх гнилих мізках».

Написання цих уїдливих листів допомагало Марку Твену покращити свій настрій. Вони давали йому змогу випустити пару, але

не завдавали нікому жодної шкоди, тому що дружина письменника таємно вилучала їх із пошти. Вони не потрапили до своїх адресатів.

Чи знаєте ви якусь людину, яку б вам хотілося виправити, зробити кращою? Переконалий, що так. Але чому б вам не почати з себе? Навіть із суто егоїстичної точки зору це більш вигідно, ніж намагатися вдосконалювати інших. І до того ж набагато безпечніше. «Не дорікай сусіду за сніг на даху його будинку, — казав Конфуцій, — якщо твій власний поріг не розчищений».

Коли я ще був молодим і дуже хотів справити на людей враження, я написав найбеглуздішого листа Ричарду Хардінгу Девісу, — письменнику, який на той час був помітною постаттю на літературному обрії Америки. Я готував статтю про письменників для одного журналу і попросив Девіса розповісти про його методи роботи. За кілька тижнів до цього я отримав від когось листа із припискою «Продиктовано, але не прочитано». Ця приписка справила на мене величезне враження. Вона наче давала зрозуміти, що цього листа написала дуже заклопотана і важлива людина. У той час я не мав чим вихвалитися, але пристрасно хотів справити враження на Ричарда Хардінга Девіса, тому закінчив своє коротке послання тими ж словами: «Продиктовано, але не прочитано».

Девіс навіть не схотів написати мені відповідь. Він просто повернув мені мого листа, недбало нашкрябавши поперек моєї приписки: «Ваш поганий стиль може бути перевершений лише вашими поганими манерами». Без сумніву, я припустився грубої помилки і, можливо, заслуговував на прочуханку. Але, як будь-яка людина, я образився. І образа ця була настільки пекучою, що коли через десять років я прочитав про смерть Ричарда Хардінга Девіса, то єдина думка, що промайнула у моїй свідомості, — як не соромно зізнаватись — була згадка про біль, якого він мені завдав.

Тож якщо завтра вам захочеться розпалити в собі почуття образи, яке може переслідувати вас упродовж десятиліть, якщо ви дозволите собі випустити жало критики, не вважайте, як це завжди буває, що ви справедливі.

У стосунках із людьми пам'ятайте, що ви маєте справу не з логічними створіннями, а зі створіннями емоційними, сповненими упередженнями і керованими гордістю та пихою.

Дошкульна критика змусила чуттєвого Томаса Гарді, одного з найкращих романістів, творчість якого суттєво збагатила англійську літературу, назавжди відмовитись від творчості. Критика штовхнула англійського поета Томаса Чаттертона на самогубство.

Безтактний у роки своєї молодості, Бенджамін Франклін з часом став настільки дипломатичним у спілкуванні з людьми, що його призначили американським послом у Франції. У чому секрет його успіху? «Я ніколи ні про кого не кажу зле, — сказав він, — проте розповідаю все хороше, що знаю про кожного».

Кожен дурень може критикувати, засуджувати і виказувати невдоволення — і більшість із них так і роблять. Але потрібні неабиякі витримка та сильний характер, щоб уміти розуміти і прощати.

«Велич великої людини проявляється в тому, — каже Карлайл, — як вона поводить себе з маленькими людьми».

Боб Хувер, відомий льотчик-випробовувач і частий учасник повітряних шоу, повертався до своєї домівки в Лос-Анджелесі з повітряного шоу в Сан-Дієго. На висоті трьохсот футів над землею обидва двигуни раптом відмовили. Лише завдяки майстерному маневруванню льотчику вдалось посадити літак. Машина була дуже пошкоджена, хоча ніхто не постраждав.

Після аварійного приземлення Хувер насамперед перевіряв якість пального. Як він і підозрював, цей літак часів Другої світової війни з турбогвинтовими двигунами заправили не гасом, а паливом для реактивних двигунів.

Повернувшись в аеропорт, пілот, звичайно ж, захотів побачити механіка, який обслуговував його літак. Молодий хлопець, що припустився цієї помилки, був ні живий ні мертвий з переляку. Коли він побачив Хувера, його обличчям заструменіли сльози. Він щойно спровокував аварію літака і мало не заподіяв смерть трьом людям.

Ви можете уявити собі злість Хувера і, напевно, здогадуєтесь, якого прочухана цей прославлений висококласний пілот міг дати за подібну недбалість. Але Хувер не сварив механіка; він навіть його не критикував. Натомість він поклав свою велику руку на плече хлопця і сказав: «Я впевнений, що ти більше ніколи не зробиш цього, і щоб довести це, я хочу, щоб завтра ти обслужив мій F-51».

Часто батьки піддаються спокусі покритикувати власних дітей. Ви, напевно, чекаєте, що я скажу: «Ні! Цього робити не можна». Але я так

не скажу. Я просто порадив би, *перш* ніж критикувати їх, прочитати класику американської журналістики «Батько забуває». Вперше ця стаття з'явилась у журналі «Піплс Хоум».

«Батько забуває» — це одна із тих коротеньких газетних статей, які, написані під впливом щирих почуттів, зачіпають струни душі стількох читачів, що стають лідерами за кількістю щорічних передрукувань. Наведена далі стаття «Батько забуває» була передрукована в сотнях журналів, періодичних виданнях та газетах по всій країні. Так само часто її передруковували у багатьох іноземних виданнях. «Я особисто дав тисячі дозволів тим, хто хотів зачитати цю статтю в школі, в церкві чи на лекційній трибуні, — пише автор статті У. Лівінгстон Ларнед. — Незліченну кількість разів вона звучала в ефірах різних радіопередач. На мій подив, її використовували навіть періодичні видання коледжів та середніх шкіл. Часом такі коротенькі статті справляють глибоке враження на читачів, маючи справді „вибуховий“ характер. Так сталось і з моєю статтею».

Батько забуває

У. Лівінгстон Ларнед

Послухай, синку: я кажу це зараз, коли ти спиш. Щічка лежить на маленькій ручці, світлі кучері прилипли до вологого чола. Я потай пробрався у твою кімнату. Всього кілька хвилин тому, коли я сидів з газетою в бібліотеці, мене охопила хвиля каяття. Я прийшов у твою спальню з повинною.

Ось про що я подумав, синку: я був дуже суворий із тобою. Я вилаяв тебе, коли ти збирався до школи, оскільки замість того, щоб вмитися як годиться, ти ледь торкнувся обличчя рушником. Я насварив тебе за те, що ти не чистиш черевики. Я сердито гримнув на тебе, коли ти кинув речі на підлогу.

За сніданком я теж знайшов, за що тебе посварити. Ти щось розливав. Ковтав їжу великими шматками. Клав лікті на стіл. Намазував надто багато масла на хліб. А коли я поспішав на поїзд, а ти, йдучи гуляти, обернувся, помахав мені рукою і крикнув: «До побачення, тату!», я ж, похнюпившись, кинув у відповідь: «Розправ плечі, не горбся».

Увечері повторилося те саме. Простуючи вулицею, я побачив, як ти стоїш навколішки і граєшся в кульки. На панчохах вже

утворилися дірки. Я принизив тебе перед твоїми друзями, коли ти брів попереду мене до нашого дому. Панчохи були дорогими, якби ти заплатив за них сам, то був би обачнішим. Слухай синку, що говорить тобі батько.

Пам'ятаєш, згодом, коли я читав у бібліотеці, ти несміливо увійшов і подивився на мене з якимось болем в очах? Я кинув на тебе погляд поверх газети, незадоволений, що мені заважають. Ти нерішуче стояв у дверях. «Чого ти хочеш?» — пробурчав я.

Ти нічого не сказав, лише стрімко кинувся до мене, обвив руками мою шию і поцілував. І твої рученята стиснулися з любов'ю, яку розпалив у твоєму серці Бог і яку не може осушити навіть зневага. А потім ти пішов, і я чув, як ти піднімався сходами.

І в цю мить, синку, газета впала в мене з рук, і мене охопив моторошний, паралізуючий страх. Що ж зробила зі мною звичка? Звичка вчитувати, вишукувати помилки, робити зауваження. Це моя нагорода тобі за те, що ти хлопчисько. Це не тому, що я не люблю тебе, а тому, що надто багато очікую від дитини. Я оцінюю тебе мірками своїх років.

А в тебе, в твоєму характері так багато доброго, щирого, чистого. Твоє маленьке серденько величезне, як сонце над дикими пагорбами на світанку. Я побачив це у твоєму раптовому пориві, коли ти підбіг і поцілував мене перед сном. І сьогодні більше нічого не має значення, синку. Я прийшов у темряві до твого ліжка і, присоромлений, став на коліна.

Це недостатня спокута. Я знаю, що ти не зрозумів би всього цього, якби я розповів тобі це вдень. Але завтра я буду справжнім батьком. Я буду твоїм справжнім другом, буду страждати, коли ти страждаєш, і сміятися, коли ти смієшся. Я прикушу язика, коли з нього будуть ладні зірватися нетерплячі слова. І буду повторювати як заклинання: «Це всього лише хлопчик, маленький хлопчик!»

Боюсь, я уявляв тебе дорослим чоловіком. Тепер, коли я дивлюся на тебе, синку, а ти стомлено згорнувся у своєму ліжечку, я бачу, що ти все ще дитина. Ще вчора мати носила тебе на руках, і твоя голівка лежала в неї на плечі. Я вимагав від тебе багато, надто багато.

Замість того, щоб засуджувати людей, намагайтеся їх зрозуміти. Спробуйте дізнатись, чому вони роблять те, що роблять. Це набагато

корисніше і цікавіше, ніж критикувати; і це розвиває в нас співчуття, терпимість і доброту. «Все зрозуміти — значить все пробачити».

Як сказав доктор Джонсон, «сам Бог не має наміру судити людину до кінця днів її».

То чому ж це можемо робити ми?

Не критикуйте, не засуджуйте, не скаржтеся.

Розділ 9

Найбільший секрет поводження з людьми

Н

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

Запам'ятайте, іншого способу не існує.

Звичайно, ви можете змусити людину захотіти віддати вам свого годинника, тицьнувши їй під ребра дуло револьвера. Ви можете змусити своїх підлеглих працювати, погрожуючи їм звільненням. Ви можете різкою або погрозами примусити дитину зробити те, чого ви хочете. Але ці жорстокі методи мають вкрай небажані наслідки. Єдиний спосіб змусити людину щось зробити — це запропонувати їй те, чого вона хоче.

А чого ж ви хочете?

Зігмунд Фрейд, один з найвідоміших психологів та лікарів двадцятого сторіччя, вважав, що в основі всіх наших дій — початок із двох мотивів: статевого потягу і бажання прославитись.

Джон Дьюї, видатний американський філософ, сформулював це трохи інакше. Доктор Дьюї зауважив, що найглибшим прагненням, притаманним людській природі, є бажання бути значимим. Запам'ятайте цю фразу: «бажання бути значимим». Вона дуже важлива, тому часто згадується у цій книзі.

То чого ж ви хочете? Насправді, не так уже й багато, але тих кількох бажаних речей ви домагаєтесь із величезною завзятістю. Чого ж зокрема прагне більшість людей?

1. Здоров'я та безпека.
2. Їжа.
3. Сон.
4. Гроші та речі, які за них можна купити.
5. Упевненість у майбутньому.
6. Сексуальне задоволення.

7. Благополуччя дітей.
8. Почуття власної значимості.

Майже всі ці бажання можна задовольнити — всі за винятком одного, настільки ж глибокого та важливого, як потреба у їжі та сну. Це те, що Фрейд назвав «прагненням бути великим», а Дьюї — «бажанням бути значимим».

Одного разу Лінкольн розпочав свого листа фразою «Всі люблять компліменти». А Вільям Джеймс говорив: «Найглибшою людською сутністю є пристрасне прагнення того, щоб оточуючі визнали її цінність». Зверніть увагу, він не сказав «бажання», «потреба» чи «хотіння» бути поцінованим. Він сказав «пристрасне прагнення».

Це невтамований голод людського серця. І ті поодинокі люди, яким вдасться його втамувати, отримують владу над іншими людьми і «навіть трунар шкодуватиме за ними, коли вони помруть».

Саме бажання відчути свою значущість — одна з головних відмінностей людини від тварини. Ось приклад: хлопчаком я жив на фермі в Міссурі, де мій батько вирощував чистокровних джерсійських свиней та породистих біломордих корів. Ми возили своїх тварин на сільські ярмарки і виставки уздовж всього Середнього Заходу й неодноразово займали перше місце. Мій батько приколював винагороди на довге біле полотно, й коли до нас приходили друзі чи відвідувачі, обов'язково його діставав. Він тримав його за один кінець, а я — за інший, демонструючи гостям дорогоцінні відзнаки. Наші свині не цікавилися всіма цими винагородами. Але для мого батька вони були важливими. Ці призи підвищували його значущість.

Якби у наших предків не було цього жагучого прагнення відчути свою значимість, виникнення цивілізації було б під великим питанням. Без нього ми б досі були тваринами.

Саме це прагнення надихнуло Діккенса на написання його безсмертних романів, а сера Крістофера Рена — на створення симфонії в камені. Це прагнення змусило Рокфеллера накопичувати мільйони, які він так ніколи й не витратив! І саме це прагнення змушує багатіїв будувати розкішні будинки, розміри яких значно перевищують потреби цих людей.

Це прагнення змушує людей вдягатися за останньою модою, керувати автомобілем останньої моделі і вихвалитися надзвичайними

здібностями власних дітей.

Саме це прагнення спонукає підлітків до того, щоб займатися злочинною діяльністю. За словами колишнього комісара поліції Нью-Йорка Е. П. Малруні, середньостатистичний юний злочинець схиблений сам на собі, і перше, що він просить після арешту, — це бульварні газети з сенсаційними повідомленнями, що роблять його героєм. Неприємна перспектива тюремного ув'язнення здається йому такою віддаленою і незначною, доки він тішиться своїм зображенням на одній сторінці зі світлинами політиків, спортсменів, зірок кіно та телебачення.

Якщо ви скажете мені, завдяки чому відчули свою значимість, і я скажу вам, хто ви. Цим визначається ваш характер. Це найсуттєвіша ваша ознака. Так, наприклад, доктор Джон Д. Рокфеллер повніше відчув свою значимість, даючи гроші на спорудження сучасного шпиталю в Пекіні, де могли б отримати допомогу мільйони бідних людей, яких він ніколи в житті не бачив і навряд чи побачить. Діллінджер, навпаки, відчув власну значимість, ставши бандитом, грабіжником банків і вбивцею. Коли агенти ФБР переслідували його, він увірвався до фермерського будинку в Міннесоті й вигукнув: «Я — Діллінджер!» Він пишався тим, що є злочинцем. «Я не завдам вам шкоди, але я — Діллінджер!» — сказав він.

Так, одна з найбільших відмінностей між Діллінджером і Рокфеллером полягає в тому, яким чином вони досягали відчуття власної важливості.

Історія рясніє кумедними прикладами того, як відомі люди намагались задовольнити це відчуття. Навіть Джордж Вашингтон хотів, щоб його називали «Його Величність, Президент Сполучених Штатів»; а Колумб клопотав про титул «Адмірал Океану і віце-король Індії». Катерина Велика відмовлялася читати листи, на яких не було написано, що вони адресовані «Її Імператорській Величності». Місіс Лінкольн, будучи господинею Білого дому, тигрицею накинулася на місіс Грант: «Як ви наважуєтесь сідати в моїй присутності, не чекаючи запрошення?!»

Мільйонери допомагали фінансувати антарктичну експедицію адмірала Берда в 1928 році за умови, що хребти вкритих вічними снігами гір будуть названі їхніми іменами. А Віктор Гюго домагався не багато й не мало — лише перейменування Парижа на свою честь.

Навіть Шекспір, найвеличніший із великих, намагався додати своєму імені лоску, придбавши герб для свого роду.

Часом, прагнучи привернути до себе увагу і співчуття та отримати підтвердження своєї важливості, люди прикидаються немічними та хворими. Візьмемо хоча б місіс МакКінлі. Вона насолоджувалася почуттям власної значимості, змушуючи свого чоловіка, президента Сполучених Штатів, нехтувати важливими державними справами і годинами сидіти біля ліжка, обійняючи її та вмовляючи трохи поспати. Вона втамовувала спрагу підвищеної уваги, наполягаючи на його присутності під час візиту до зубного лікаря. Яюсь вона влаштувала чоловіку бурхливу сцену через те, що він був змушений залишити її наодинці з дантистом, щоб зустрітися з державним секретарем Джоном Хеєм.

Яюсь письменниця Мері Робертс Райнхарт розповіла мені про привабливу, енергійну молоду жінку, яка стала вдавати безпомічну хвору, щоб відчувати власну значимість. Одного дня цій жінці довелось зіштовхнутися з якоюсь проблемою, можливо, пов'язаною з її віком. Попереду на неї чекали довгі роки самотності. Вона злягла у ліжко й подальші десять років її стара мати мандрувала з тацями на третій поверх і назад, доглядаючи за нею. Потім мати, виснажена такими турботами, померла. Кілька тижнів «хвора» скніла без догляду, а потім встала, вдяглася і повернулася до звичайного життя.

У крайніх випадках люди можуть навіть збожеволіти, намагаючись у примарному світі здобути визнання, якого вони були позбавлені у жорстокому реальному житті. У Сполучених Штатах кількість людей із психічними розладами перевищує кількість хворих на всі інші захворювання разом узяті.

В чому ж причина божевілля?

Ніхто не знає відповіді на це питання, але відомо, що деякі хвороби, наприклад сифіліс, руйнують і знищують мозкові клітини, через що розвивається психічний розлад. Фактично, майже половина всіх психічних захворювань може бути пов'язана з такими фізичними чинниками, як пошкодження головного мозку, алкоголь, токсини та травми. Але решта випадків божевілля — і в цьому трагічність ситуації — жодним чином не пов'язані з органічними пошкодженнями мозкових клітин. Посмертне дослідження мозкових тканин цих людей

під потужними мікроскопами показало, що ці тканини абсолютно здорові, як і у нас з вами.

У чому ж причина божевілля?

Я запитав про це головного лікаря однієї з найбільших психіатричних лікарень. Цей фахівець, що отримав широке визнання та найвищі винагороди за дослідження психічних хвороб, щиро зізнався мені, що він не знає, чому люди втрачають здоровий глузд. Цього ніхто не знає напевне. Але він сказав, що багато людей, збожеволівши, віднайшли у своєму новому стані почуття власної значимості, чого їм бракувало у реальному світі. Потім він розповів мені таку історію:

«У мене є одна пацієнтка, для якої шлюб став справжньою трагедією. Вона хотіла кохання, сексуального задоволення, дітей і соціального статусу, але життя не виправдало її сподівань. Чоловік її не кохав. Він навіть відмовлявся сидіти з нею за одним столом і наказував подавати їжу в його кімнату на верхньому поверсі. У неї не було ні дітей, ні соціального статусу. Вона збожеволіла, і в уяві розлучилась із чоловіком та повернула своє дівоче прізвище. Тепер ця пацієнтка впевнена, що вийшла заміж за англійського аристократа, і наполягає, щоб до неї звертались не інакше, як леді Сміт. Також ця хвора переконана, що щонаочі у неї з'являється нова дитина. Щоразу під час огляду вона мені каже: „Лікарю, минулої ночі у мене народилось немовля“.

Життя розбило корабель її мрій об гострі скелі дійсності, але на сонячних, фантастичних островах божевілля її човник під усіма вітрилами та співаючим у щоглах сприятливим вітром прийшов у порт її бажань».

Трагічно? Чесно кажучи, не знаю. Її лікар сказав мені: «Якби я міг повернути їй здоровий глузд, не впевнений, що став би це робити. Зараз вона набагато щасливіша, ніж будь-коли».

Якщо деяким людям настільки не вистачає відчуття власної значимості, що вони божеволіють, аби його здобути, уявіть, яких чудових результатів можна досягти у стосунках з людьми, щиро визнаючи їхню значимість.

Одним із перших американських бізнесменів, чия зарплатня перевищила мільйон доларів на рік (тоді не існувало податку на прибуток і людину, що заробляла п'ятдесят доларів на тиждень,

вважали досить заможною), був Чарльз Шваб. Ендрю Карнегі обрав його на посаду президента новоствореної компанії «Юнайтед Стейт Стіл» в 1921 році, коли Швабу було всього тридцять вісім років. (Пізніше Шваб залишив цю компанію, щоб очолити іншу, «Бетлехем Стіл», яка саме переживала скрутні часи, і перетворив її на одну з найбільш прибуткових компаній в Америці.)

Чому Ендрю Карнегі платив Чарльзу Швабу мільйон доларів на рік, тобто понад три тисячі доларів на день? Чому? Можливо, Шваб був генієм? Ні. Можливо, він знав про виробництво сталі більше за інших? Дурниця. Чарльз Шваб зізнався мені особисто, що багато його робітників розбиралися у виробництві сталі набагато краще за нього. Шваб наголошував, що таку зарплату йому платили головним чином за його вміння керувати людьми. Ось його секрет, який слід увічнити у бронзі та вивісити в кожному будинку і школі, в кожній крамниці й закладі; слова, які діти мають вивчити напам'ять замість того, щоб марнувати свій час на відмінювання латинських дієслів чи запам'ятовування рівня річних опадів у Бразилії; слова, які, без сумніву, змінять наше з вами життя і свідомість, якщо жити, дотримуючись їх:

«Вважаю найбільш цінною якістю, якою я володію, мою спроможність збуджувати в людях ентузіазм, — сказав Шваб, — а єдиний спосіб розвинути найкращі якості людей — це визнання їхньої цінності.

Ніщо так легко не вбиває честолюбство людини, як критика керівника. Тому я ніколи нікого не критикую. На мою думку, людям потрібен стимул до роботи. Тож я намагаюся хвалити, але уникаю прискіпування. Якщо мені щось подобається, *я щирий у своєму схваленні та щедрий на похвалу*».

Так чинить Шваб. А як же чинять пересічні люди? Навпаки. Якщо їм щось не подобається, вони згадують усіх чортів, а якщо подобається — просто мовчать. Як співається у одній старій частівці: «Одного разу я вчинив погано, і мені весь час про це нагадують. Іншого разу я вчинив добре, але не почув про це ні слова».

«Хочу зауважити, що попри мої зв'язки і знайомства з впливовими людьми у різних частинах світу, — наголошує Шваб, — я не зустрів жодної людини, якою б високою не була її посада, яка працювала б краще і докладала би більше зусиль під впливом критики».

Шваб щиро зізнався, що саме в цьому полягав неймовірний успіх Ендрю Карнегі. Карнегі не скупився на похвалу своїх працівників як привселюдно, так і віч-на-віч.

Карнегі хотів віддати належне своїм помічникам навіть на своєму надгробку. Він написав для себе таку епітафію: «Тут спочиває той, хто знав, як згуртувати навколо себе людей, розумніших за нього».

Вміння щиро і високо цінувати людей було одним із перших секретів успіху Джона Д. Рокфеллера в керуванні людьми. Наприклад, коли один із його партнерів, Едвард Т. Бедфорд, здійснив невдалу покупку нерухомості у Південній Америці та завдав фірмі збитків на мільйон доларів, Джон мав усі підстави для критики. Проте він знав, що Бедфорд намагався зробити якнайкраще, тому цей інцидент не мав розвитку. Та навіть у цій ситуації Рокфеллер знайшов привід для похвали; він привітав Бедфорда з тим, що тому вдалось врятувати шістдесят відсотків інвестованих коштів. «Це чудово, — сказав Рокфеллер. — Нам тут, на верхньому поверсі, не завжди вдається так добре працювати».

Серед моїх газетних вирізок є одна дуже доречна байка.

У цій жартівливій історії йдеться про дружину фермера, яка наприкінці важкого робочого дня поставила на обідній стіл перед своїми синами та чоловіком оберемок сіна. На їхні обурені зауваження жінка відповіла: «Звідки я знала, що ви це помітите? Я готую для вас останні двадцять років, і за весь цей час не почула жодного слова про те, що ви їсте не сіно».

В одному соціологічному дослідженні експерти намагалися з'ясувати, чому жінки стають ініціаторами розлучення. Що, на вашу думку, виявилось головною причиною? Брак вдячності. Готовий заприсягтися, що аналогічне опитування серед чоловіків дало б той самий результат. Часто ми так звикаємо сприймати своїх чоловіків чи дружин як належне, що забуваємо показувати, як ми їх цінуємо.

Один із відвідувачів моїх лекцій розповів про прохання, з яким звернулась до нього його дружина. Разом із групою інших жінок вона брала участь у програмі з самовдосконалення в місцевій церкві. Тож ця жінка попросила свого чоловіка скласти список шести речей, які, на його думку, вона могла б зробити, щоб стати ще кращою дружиною. «Її прохання мене здивувало, — розповідав він на лекції. — Щиро кажучи, мені було зовсім нескладно написати шість речей, які я хотів

би змінити в своїй дружині. Боже, та вона сама змогла б перелічити тисячі речей, які слід було змінити в мені. Тому я не став цього робити. Я попросив у неї час на роздуми і пообіцяв дати відповідь вранці.

Наступного дня я встав дуже рано, зателефонував у квіткову крамницю і замовив для дружини сім червоних троянд, які залишив у вітальні із такою запискою: „Я так і не придумав, що хотів би в тобі змінити. Я кохаю тебе такою, яка ти є“.

Коли ввечері я прийшов додому, дружина зустрічала мене на порозі. В її очах бриніли сльози. Чи варто говорити про те, що я був надзвичайно радий тому, що утримався від критики.

Наступної неділі моя дружина розповіла в церкві про результати свого завдання, і кілька жінок, з якими вона навчалась, підійшли до мене зі словами: „Це був найбільший прояв уваги, який, нам, жінкам, коли-небудь доводилось бачити“. Саме тоді я зрозумів усю силу похвали».

Флоренц Зігфельд заслужив репутацію найвидатнішого із усіх продюсерів, які коли-небудь осявали Бродвей, завдяки своєму вмінню перетворювати американських дівчат. Він обирав маленьке сіре створіння, на яке ніхто б не глянув вдруге, і створював на сцені чарівний образ, сповнений таємниці і спокуси. Знаючи ціну визнання та впевненості, Флоренц змушував жінок відчувати свою красу самою лише галантністю та увагою до них. Одночасно він був практичною людиною: підняв зарплатню хористкам з 30 доларів на тиждень до 175. А ще Зігфельд був великодушним: у ніч прем'єри надсилав вітальні телеграми зіркам вар'єте, які були задіяні у виставі, й засипав хористок з шоу червоними трояндами.

Одного разу, потрапивши під вплив модного захоплення лікувальним голодуванням, я впродовж шести діб утримувався від їжі. Це було неважко. Наприкінці шостого дня я почував менший голод, ніж у другий день. Проте більшість людей вважали б себе злочинцями, залишивши своїх домочадців чи працівників без їжі протягом шести днів. Разом із тим вони з чистою совістю залишають і тих і інших протягом шести днів, шести тижнів, а часом навіть шести років без уваги й вдячності, які потрібні їм не менше за їжу.

Граючи головну роль у фільмі «Возз'єднання у Відні», Альфред Лант любив повторювати: «Я нічого так сильно не потребую, як підтримки власної самооцінки».

Ми даємо їжу нашим дітям, друзям і підлеглим, але чи живимо відчуття їхньої власної гідності? Ми годуємо їх ростбіфом і картоплею, щоб забезпечити енергією, але не вважаємо за потрібне сказати їм кілька теплих слів подяки, які звучатимуть в їхній пам'яті роками, наче музика ранкової зорі.

У одній зі своїх радіопередач «Завершення історії» Пол Харві розповів, як щира похвала може змінити життя людини. Якимось багатьма роками тому вчителька з Детройта попросила учня на ім'я Стів Моріс допомогти їй знайти мишу, що сховалась десь у класній кімнаті. Цим вчинком вона визнала, що природа наділила Стіва чимось таким, чого не мав більше ніхто в класі. Так і було — природа обдарувала Стіва надзвичайним слухом, щоб компенсувати відсутність зору. Це було вперше, коли хтось оцінив унікальний слух Стіва. Той випадок став початком нового життя — з того часу хлопчик узявся розвивати свій дар, і тепер під псевдонімом Стіві Вандер він відомий як один із *найпопулярніших* поп-співаків та авторів пісень сімдесятих років.

Прочитавши ці рядки, читач може обурено вигукнути: «Що за нісенітниця! *Лестоці, компліменти!*.. Ці трюки всім давно відомі. Вони не працюють — принаймні, з розумними людьми».

Воно й не дивно. Лестоці рідко діють на розумних людей. Це підступно, фальшиво і нещиро. Лестити не варто, але, як правило, це роблять. Правда, деякі так прагнуть визнання, що проковтнуть будь-що, наче людина, що помирає від голоду й тому готова їсти траву та хробаків.

Навіть королева Вікторія була падкою на лестоці. Прем'єр-міністр Бенджамін Дізраелі зізнався, що часто вдавався до них, «розкидав їх садовою лопатою», спілкуючись з королевою. Але Дізраелі був одним із найбільш бездоганних, вправних і кмітливих політиків, які коли-небудь керували неосяжними землями Британської імперії. У своїй сфері він був геніальний. Однак те, що спрацьовувало у нього, не обов'язково вдасться нам з вами. Зрештою, лестоці зазвичай приносять більше шкоди, ніж користі. Лестоці — це підробка. Як і фальшиві гроші, вони рано чи пізно втягнуть вас у халепу, якщо ви спробуєте ними скористатись.

У чому ж різниця між визнанням чеснот і лестоцями? Все дуже просто. Визнання — щире, лестоці — лицемірні. Визнання йде від

щирого серця, воно безкорисливе, ним захоплюються. Лестощі вимовляються крізь зуби, вони егоїстичні, їх зневажають.

Нещодавно мені вдалося побачити бюст мексиканського героя генерала Альваро Обрегона в Чапультепекському палаці в Мехіко. Під бюстом було висічено мудрі слова генерала: «Не бійтесь ворогів, які вас атакують. Остерігайтесь друзів, які вам лестять».

Ні, ні й ще раз ні! Я настійно не рекомендую вам вдаватися до лестощів. Я дуже далекий від цього. *Я розповідаю про новий спосіб життя і хочу це повторити.*

На стінах кабінету короля Георга V у Букінгемському палаці висіли шість афоризмів. Один із них був таким: «Навчіть мене не роздавати і не приймати дешеві похвали». Ось що таке лестощі: це дешева похвала. Одного разу я знайшов визначення лестощів, яке буде не зайвим повторити: «Лестити — це говорити іншим людям те, що вони думають про себе».

«Які б вирази ви не застосовували, ви ніколи не зможете сказати щось таке, що не характеризувало б вас», — говорив Ральф Волдо Емерсон.

Якби все, що ми робимо, було лестощами, кожен міг би це зрозуміти, і ми всі стали б експертами з людських стосунків.

Якщо лише ми не обмірковуємо якусь проблему, то зазвичай витрачаємо близько дев'яноста п'яти відсотків свого часу на думки про себе. Варто лише на деякий час припинити думати про себе і згадати про чесноти інших, і нам не потрібно буде вдаватися до дешевих і неправдивих лестощів, які можна розпізнати раніше, ніж вони злетять із вуст.

В наш час визнанням чужих чеснот часто-густо нехтують. Ми забуваємо похвалити свого сина чи дочку за гарну оцінку, ми не заохочуємо своїх дітей, коли їм вперше вдається спекти торт або побудувати шпаківню. Але ніщо не надихає дітей більше, ніж подібний прояв батьківської зацікавленості та схвалення.

Наступного разу, коли ви насолоджуватиметеся смачною стравою у ресторані, попросіть передати кухарю, що вона була неперевершена, а коли стомлений продавець виявить до вас незвичну люб'язність, не забудьте подякувати йому за це.

Кожному міністру, лектору та публічному оратору знайомий той відчай, який відчуваєш, коли виходиш на сцену до слухачів і не

отримуєш жодної підбадьорливої репліки. Це стосується не лише професіоналів, але й працівників офісів, магазинів та фабрик, наших друзів і рідних. У міжособистісних стосунках ніколи не слід забувати, що нас оточують люди, які прагнуть визнання. Це законна порція уваги, якої прагне кожна душа.

Спробуйте освітити свої повсякденні стосунки дружнім променем крихітних іскорок вдячності. Незабаром вас здивує, як ці іскорки розпалюють маленькі вогнища дружби, які згодом напевне перетворяться на маяки-велетні.

Службові обов'язки Памели Данхем із Нью-Фейрфілда, штат Коннектикут, передбачали, серед іншого, нагляд за прибиральником, який працював дуже погано. Інші працівники насміхалися над ним і зумисне смітили в коридорах, аби показати, як погано він справляється зі своєю роботою. Це було не дуже добре, адже продуктивний час витрачався даремно.

Памела безуспішно вдавалась до різних засобів, щоб заохотити цього чоловіка. Вона помітила, що час від часу він працював насправді добре. В такі дні Памела намагалась похвалити його у присутності інших. Щоразу прибиральник працював усе краще і краще, і незабаром він почав виконувати свою роботу досить добре. Щира подяка подіяла там, де критика та висміювання зазнали невдачі.

Образивши людину, ви не лише не зміните її, а й більше ніколи не надихнете. Ось старе прислів'я, яке я вирізав і наклеїв на своє дзеркало, щоб бачити його кожного дня:

«Я прямуватиму цим шляхом лише один раз; тому все добро, яке я можу зробити людям, я повинен зробити зараз. Мені не можна забути про це чи відкласти на потім, тому що я більше не зможу пройти цим шляхом ще раз».

Емерсон казав: «Кожна людина, яку я зустрічав на своєму шляху, в чомусь краща за мене. Отже мені є чому в неї навчитись».

Якщо ці слова були істинними для Емерсона, для нас вони мають бути істинними й поготів. Годі думати про власні досягнення і бажання. Краще спробуємо дізнатись про чесноти іншої людини. Забудьте про лестощі. Давайте чесно, щиро визнавати хороші якості одне одного. Будьте сердечними та щедрими у своєму схваленні, тоді

люди будуть цінувати ваші слова, пам'ятати їх і повторювати протягом усього життя, навіть після того, як ви про них забудете.

Хваліть відверто та щиро.

Розділ 10

Той, хто це зробить, здобуде весь світ. Той, хто не зможе,— приречений на самотність

В

літку я часто їжджу в Мен порибалити. Особисто я обожаю полуницю з вершками, але з деяких не зрозумілих мені причин риба віддає перевагу хробакам. Тож коли я йшов на риболовлю, то не думав про те, що люблю я. Я думав про те, що любить риба. Я не насаджував на гачок полуницю з вершками. Я погойдував перед рибою хробачком чи коником-стрибунцем, примовляючи: «Чи не хотіла б ти це скуштувати?»

Чому б не вдається до цієї практичної кмітливості, коли йдеться про людей?

Саме це зробив Ллойд Джордж, прем'єр-міністр Великої Британії, під час Першої світової війни. Коли його запитали, як йому вдається залишатися при владі в той час, як інші лідери військового періоду — Вілсон, Орландо та Клемансо — давно забуті, він відповів, що якби його успіх можна було б пояснити якоюсь однією причиною, він відзначив би добре засвоєну ним істину: закидай ту наживку, яка подобається рибі.

Навіщо говорити про те, чого хочеться вам? Це по-дитячому. Абсурдно. Звичайно, вас цікавить те, чого ви хочете. Ви постійно в цьому зацікавлені. Але це нецікаво нікому іншому. Ми всі однакові: цікавимось лише тим, чого хочеться нам.

Тож єдиний на землі спосіб вплинути на інших людей — це говорити з ними про те, чого хочуть *вони*, і допомогти реалізувати їхні бажання.

Згадайте про це завтра, коли намагатиметеся змусити когось щось зробити. Наприклад, якщо ви не хочете, щоб ваш син курил, не читайте йому нотації і не розповідайте, чого ви від нього хочете.

Краще пояснить, що цигарки можуть завадити йому грати у баскетбольній команді чи стати чемпіоном з бігу на сто ярдів.

Це правило корисно пам'ятати незважаючи на те, з ким ви маєте справу — з дітьми, телятами чи шимпанзе. Одного дня Ральф Волдо Емерсон зі своїм сином намагались загнати теля у хлів. Але вони припустились поширеної помилки, думаючи лише про те, що потрібно їм. Емерсон-старший штовхав нещасну тварину, а Емерсон-молодший тягнув. Але теля робило те ж саме, що й вони: воно думало лише про власне бажання. Воно міцно впиралося копитами і не збиралося вирушати з вигону. Цю картину побачила покоївка-ірландка. Вона не вміла писати есе чи книжки, але, принаймні у даному разі, у неї виявилось більше здорового — чи «телячого» — глузду, ніж у Емерсонів. Покоївка подумала про те, чого хочеться теляті; вона поклала йому до рота свого пальця, і, дозволивши смоктати його, спокійно відвела тварину до хліва.

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

Якби це відчуття не було для вас важливішим за гроші, ви б із ними не розлучилися. Ви також могли зробити цю жертву із різних причин: тому що вам було соромно відмовлятися, або тому, що волонтер попросив вас. Але безсумнівно одне: ви зробили цей внесок, бо хотіли цього.

У науково-популярній книзі «Мотивація людської поведінки» професор Гаррі А. Оверстрит пише: «Дію породжують наші найважливіші бажання... і тому найкраща порада, яку можна дати людині, яка хоче когось переконати, чи то вдома, на роботі, в школі чи в політиці: спочатку викликайте у людині сильне бажання діяти. Той, хто це зробить, здобуде весь світ. Той, хто не зможе, — залишається самотнім».

Ендрю Карнегі, шотландський хлопчина, який на початку своєї трудової кар'єри заробляв два центи за годину, витратив на благодійність 365 мільйонів доларів. Він досить рано зрозумів, що єдиний спосіб чинити вплив на людей — розмовляючи з ними,

обмежуватись колом їхніх бажань. Він закінчив всього чотири класи, але це не завадило йому навчитись ладнати з людьми.

Наведемо приклад: своячениця Карнегі дуже непокоїлась через своїх двох синів, студентів Йельського університету. Вони були так захоплені особистими справами, що дуже рідко писали додому й навіть на відчайдушні листи матері не завжди відповідали.

Карнегі запропонував побитися об заклад на сто доларів, що він отримає відповідь на свого листа, навіть не попросивши про це. Він написав своїм племінникам короткого листа, мимохідь згадавши у постскрипті, що вкладає в конверт кожному по п'ять доларів, проте грошей не поклав.

Зі зворотною поштою прийшла відповідь, в якій хлопчаки дякували «любому дядьку Ендрю» за його приємного листа — а закінчити це послання ви, напевно, зможете й самі.

Ще один приклад переконання наводить Стен Новак із Клівленда, штат Огайо, — відвідувач наших лекцій. Одного вечора Стен повернувся додому з роботи і побачив, що його найменший син Тім лежить на підлозі у вітальні, дригає ногами та галасує. Таким чином хлопчик протестував проти свого завтрашнього походу в дитячий садок. Стен міг би відправити сина до його кімнати і сказати, щоб він змирився із завтрашньою подією, тому що у нього немає іншого вибору. Але того вечора, розуміючи, що це не допоможе Тіму змінити своє ставлення до дитячого садка на позитивне, Стен сів і подумав: «Якби я був Тімом, що могло б привабити мене в дитячому садку?» Разом із дружиною вони склали список усіх цікавих речей, якими хлопчик зможе займатись в садку: малювати пальцями, співати пісні, заводити нових друзів. Потім вони почали це все робити. «Ми малювали пальцями на кухонному столі — моя дружина Діл, мій старший син Боб і я, і нам було дуже весело. Тім спочатку підглядав за нами з-за дверей, а потім почав просити, щоб ми взяли його до гри. „О, ні! Тобі варто спочатку піти в дитячий садок, щоб навчитися там малювати пальцями“. З усім ентузіазмом, на який я був здатен, я пройшовся нашим списком, пояснюючи доступними для сина словами, як весело буде в дитячому садку. Наступного ранку я думав, що прокинувся першим, але коли спустився донизу, то побачив у кріслі в вітальні напівсонного Тіма. „Що ти тут робиш?“ — запитав я. „Чекаю, коли мене відведуть до дитячого садка. Я не хочу запізнитись“.

Ентузіазм всієї нашої сім'ї пробудив у Тіма нестримне бажання. Жодні вмовляння чи погрози не допомогли б нам цього досягти».

Можливо, завтра ви захочете переконати когось щось зробити. Перш ніж відкриєте рота, зробіть паузу і подумайте, яким чином заохотити людину це зробити. Це стримає вас від необдуманих і марних розмов про ваші власні бажання.

Щороку я орендував на двадцять вечорів велику бальну залу в одному з готелів Нью-Йорка, щоб читати там курс лекцій. Одного разу перед початком нового курсу мене несподівано повідомили, що за оренду доведеться платити майже утричі більше, ніж раніше. Коли я дізнався про цю новину, всі квитки вже були надруковані й розповсюджені, а всі необхідні оголошення зроблені.

Звичайно, я не хотів платити більше, але який сенс розповідати адміністрації готелю про те, чого я хочу, а чого ні? Їх цікавило лише те, чого хотіли вони. Тож через кілька днів я прийшов побачитися з адміністратором готелю.

«Я був дещо збентежений, отримавши вашого листа, — сказав я, — але я вас ні в чому не звинувачую. На вашому місці я вчинив би так само. Ваш обов'язок як адміністратора готелю полягає в тому, щоб отримати якомога більший прибуток. Якщо ви не будете цього робити, вас звільнять. Але давайте зараз візьмемо аркуш паперу і порахуємо ті вигоди та збитки, що чекатимуть на вас, якщо ви наполягатимете на підвищенні орендної плати».

Потім я взяв фірмовий бланк і провів посередині лінію. Один стовпчик я назвав «Вигоди», а другий — «Збитки». У першому я написав: «Вільна танцювальна зала» і пояснив: «Ваша зала буде вільною, і ви матимете нагоду здавати її в оренду для проведення танцювальних вечорів і зборів. Це дуже великий зиск, тому що за такі заходи платять значно більше, ніж ви отримуєте за курс лекцій. Якщо я займатиму вашу залу впродовж двадцяти вечорів щосезону, ви напевне втратите кілька вигідних угод...

Тепер давайте розглянемо збитки. По-перше, замість підвищення свого прибутку за рахунок моєї платні ви його втрачаєте, тому що я не можу платити запропоновану вами суму й буду вимушений читати Ці лекції в якомусь іншому місці.

По-друге, ці лекції приваблюють до вашого готелю натовпи освічених, культурних людей. Це непогана реклама для вас, чи не так?

Навіть якщо ви витратите п'ять тисяч доларів на рекламу в газеті, ви не змогли б зацікавити вашим оголошенням стільки людей, скільки залучаю своїми лекціями я».

Я записав ці збитки у відповідній колонці й простягнув аркуш паперу адміністратору зі словами: «Будь ласка, уважно розгляньте як збитки, так і вигоди, що чекають на вас, і повідомте мені своє остаточне рішення».

Наступного дня я отримав листа, в якому йшлося про те, що мою орендну плату буде підвищено лише на п'ятдесят відсотків замість трьохсот. Зауважте, я отримав цю знижку, не сказавши жодного слова про свої бажання. Я весь час говорив лише про те, чого хоче інший і як він може цього досягти.

Припустимо, я дав би волю почуттям, що цілком природно у цій ситуації. Тоді б я увірвався до кабінету адміністратора і заволав: «Що означає це підвищення орендної плати на триста відсотків, ви ж знаєте, що квитки вже продані, а оголошення надруковані! Триста відсотків! Абсурд! Я не буду стільки платити!»

Що сталося б тоді? Почалася б суперечка, а ви знаєте, чим вони закінчуються. Навіть якби я переконав його в тому, що він помиляється, гордість не дозволила б йому поступитися.

Ось одна з найкращих порад у сфері тонкого мистецтва людських взаємовідносин, яка належить Генрі Форду: «Якщо й існує якийсь секрет успіху, то він полягає в здатності сприймати точку зору іншої людини і дивитися на речі її очима».

Це чудова порада, і я хочу її повторити. Думка настільки прозора та очевидна, що кожен мав би одразу ж переконатися в істинності цього твердження. Однак, на жаль, дев'яносто відсотків людей на землі у дев'яноста випадках зі ста ігнорують її.

Хочете приклад? Перегляньте листи, що зберуться на вашому столі завтра вранці, і ви переконаєтеся, що в більшості з них грубо порушується це золоте правило здорового глузду. Візьмемо хоча б лист, написаний керівником відділу радіо рекламної агенції, філіали якої розкидані по всьому континенту. Цей лист був надісланий керівникам місцевих радіостанцій (в дужках я написав свої коментарі до кожного абзацу).

*Містеру Джону Бланку,
Бланке Ілль,*

Indiana

Вельмишановний містере Бланк,

Наша компанія бажає зберегти своє лідерство у сфері радіомовлення.

(Кого цікавить бажання вашої компанії? Мене хвилюють лише мої власні проблеми. Банк позбавляє мене права викупу заставної на мій будинок, тля знищує мої троянди, на фондовій біржі вчора спостерігалось падіння. Цього ранку я спізнився на роботу, мене не запросили на вечір до Джонсонів, лікар каже, що у мене підвищений тиск, неврит і лупа. І що ж відбувається? Сьогодні вранці я, стурбований, приходжу до свого офісу, отримую пошту і читаю базікання якогось шмаркача із Нью-Йорка про бажання його компанії. Ха! Якби він тільки міг передбачити, яке враження справить його лист, то негайно покинув би рекламну справу і заснував виробництво засобів від овечих вошей.)

Національні рекламодавці нашої агенції були оплотом нашої мережі. Послідовне збільшення тривалості мовлення рік за роком допомагає нам утримувати позицію лідера серед інших агенцій.

(Ви великі, багаті й знаходитеся на верхівці, чи не так? То й що? Може, ви такі ж великі, як «Дженерал Моторс», «Дженерал Електрикс» та «Дженерал Стафф» разом узяті, але мені на це начхати. Навіть маючи розум колібрі, ви б могли зрозуміти, що мене цікавить лише моя власна велич. Всі ці теревені про ваш неймовірний успіх змушують мене відчувати свою нікчемність.)

Ми хочемо створювати наші рекламні повідомлення із застосуванням останніх досягнень у сфері інформаційних технологій.

(Ви хочете! Ви хочете. Віслюки. Мене зовсім не цікавить, чого б хотіли ви, чи чого хотів би президент Сполучених Штатів. Запам'ятайте раз і назавжди, що я керуюся виключно власними бажаннями, а у вашому ідіотському листі немає жодного слова про те, що мене цікавить.)

Тож просимо внести нашу компанію до Вашого списку найкращих інформаційних передач і використовувати наші рекламні

матеріали не лише у недільних передачах, а й у будь-якій іншій зручній для слухачів час.

(«Список найкращих»... Яке нахабство! Спочатку ви змушуєте мене почуватися ще більше нікчемним, ведучи свої пафосні розмови про свою компанію, а потім просите мене внести вас до «списку найкращих», навіть не додавши «будь ласка»).

Негайне повідомлення про отримання цього листа з переліком останніх даних про Вашу роботу буде взаємовигідним.

(Ви баран! Ви надсилаєте мені дешевого стандартного листа, одного з тих, що розлітаються по всьому світу, наче осінні листя, і ще маєте нахабство просити мене, занепокоєного заставними, трояндами та високим тиском, писати особисте підтвердження про отримання вашого листа, причому «негайно». Що ви маєте на увазі під цим «негайно»? Хіба ви не знаєте, що я так само зайнятий, як і ви, чи, принаймні, мені так подобається думати. І взагалі, хто дав вам право мені наказувати?.. Ви пишете, що це буде «взаємовигідно». Нарешті, нарешті ви згадали і про мої інтереси. Але я так і не зрозумів, який я матиму з цього зиск.)

*Щиро Ваш Джон Доу,
завідувач відділу радіо*

P.S. Можливо, Вас зацікавлять додані копії матеріалів з журналу «Бленквіль». Ви можете використати їх у передачах вашої радіостанції.

(Нарешті, аж у постскрипті ви згадали щось, що може допомогти мені вирішити одну з моїх проблем. Чому ви не почали з цього свого листа? Хоча, що це я? У будь-якого рекламного агента, який дозволяє собі надсилати такі дурні листи, вочевидь щось не в порядку з довгастим мозком. Вам потрібен не перелік останніх даних про нашу роботу, а кварта йоду для покращення роботи щитовидки.)

Якщо людина, що присвятила своє життя рекламі й визнана фахівцем у мистецтві переконувати людей купувати, пише такі листи, то чого вже очікувати від м'ясника, пекаря чи автомеханіка?

Ось іще один лист, якого мій студент Едвард Вермілен отримав від начальника великої вузлової товарної залізничної станції. Яке

враження справив цей лист на людину, якій він був адресований? Прочитайте його, а потім я вам розповім.

«А. Зерегас Соне»

28 Фронт-стріт

Бруклін, Нью-Йорк. 11201

До відома містера Едварда Вермілена!

Обробка вантажів на нашій розвантажувально-завантажувальній залізничній станції значно ускладнена через великий обсяг вантажу, що прибуває у другій половині дня.

Це призводить до накопичення вантажів, понаднормової праці наших працівників, затримки вантажівок, а інколи до невчасного відправлення вантажів. 10 листопада о 16:20 ми отримали від Вашої компанії партію вантажу на 510 місць.

Ми сподіваємось на Ваше сприяння у подоланні небажаних наслідків несвоечасного надходження вантажів. Чи можемо ми просити Вас при відправленні таких великих партій, яку зазначений день, надсилати автомашину з вантажем раніше або доставляти частину вантажу в першій половині дня?

У разі виконання цих умов Ваші вантажівки будуть розвантажуватися швидше, і у нас з'явиться можливість відправляти вантажі в день їх надходження, що, безсумнівно, буде Вам дуже вигідно.

Щиро Ваш Дж. Б.,

начальник станції.

Прочитавши цього листа, містер Вермілен, комерційний директор компанії «А. Зерегас Соне» переслав його мені з таким коментарем:

«Цей лист справив на мене ефект, протилежний очікуваному. Він починається з опису проблем станції, які нас, власне, зовсім не цікавлять. Потім вони просять про співпрацю, не беручи до уваги незручності, які можуть виникнути через це у нас. І тільки в останньому абзаці вони згадують, що завдяки співпраці вони зможуть своєчасно розвантажувати наші вантажівки й запевняють, що наш вантаж буде відправлено у день його надходження.

Іншими словами, про наші інтереси йдеться в останню чергу, через що цей лист викликає відчуття спротиву, а не бажання

співпраці».

Отже спробуймо виправити цей лист. Не будемо витратити час на опис проблем. Як радить Генрі Форд, давайте «прийнемо до уваги думку іншої людини і подивимось на речі її очима».

Ось один із можливих варіантів цього листа.

Вельмишановний містере Вермілен!

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

Однак, на жаль, мусимо визнати, що це стає неможливим у тих випадках, коли Ваші вантажівки доставляють нам великі партії вантажів у другій половині дня, як це сталося 10 листопада. Річ у тім, що багато інших наших клієнтів також доставляють свої вантажі о цій порі, провокуючи їх накопичення. Саме це затримує процес розвантаження Ваших вантажівок і відправлення Вашого вантажу. Та Ви можете уникнути цієї неприємної ситуації, якщо за можливості доставлятимете Ваш вантаж на станцію у першій половині дня. Це виключить простоювання Ваших вантажівок, вантаж буде негайно оброблено. Наші працівники вчасно завершать роботу і встигнуть додому на вечерю, щоб насолодитися смачними макаронами і локиною Вашого виробництва.

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

Знаю, що у Вас багато справ, тож не обтяжуйте себе відповіддю на цього листа.

*Щиро Ваш Дж. Б.,
начальник станції.*

Барбара Андерсон, працівниця одного з нью-йоркських банків, вирішила переїхати до Фенікса, штат Аризона, через негаразди зі здоров'ям свого сина. Використовуючи поради, про які вона дізналась із наших лекцій, жінка надіслала в дванадцять банків Фенікса такого листа:

«Шановний пане,

Десять років мого досвіду в банківській справі мають зацікавити такий швидко зростаючий банк, як Ваш.

Виконуючи різні банківські операції в трастовій компанії міста Нью-Йорк, я набула професійних знань в усіх сферах банківської діяльності, зокрема це депозити, кредити, позики й управління, і нині обіймаю посаду завідувача відділом.

Я переїжджаю в Фенікс у травні і впевнена, що зможу сприяти зростанню прибутків Вашого банку. Я буду в місті протягом тижня з 3 квітня, і була б вдячною за можливість продемонструвати Вам, як я можу допомогти Вашому банку досягти своїх цілей.

Щиро Ваша

Барбара А. Андерсон»

Як ви гадаєте, чи отримала місіс Андерсон відповідь на цього листа? Одинадцять із дванадцяти банків запросили її на співбесіду, і вона навіть могла вибирати, чию пропозицію прийняти. Чому? Тому що місіс Андерсон не розповідала про те, чого хоче *вона*, а описала в листі, як вона може допомогти банкам, зосередившись на тому, що цікавить їх, а не її.

Тисячі стомлених, зневірених торгових агентів з невисокою платнею топчуть бруківку в пошуках клієнтів. Чому? Бо вони завжди думають лише про те, що потрібно їм. Вони не усвідомлюють, що ні я, ні ви не маємо бажання нічого купувати, а якби воно з'явилося, то пішли б і купили. Ми весь час вирішуємо свої проблеми. І якщо торгові агенти зможуть продемонструвати нам, як пропоновані послуги чи товари допоможуть вирішити ці проблеми, їм не доведеться нам їх продавати. Ми купимо їх самі. Покупцям приємно усвідомлювати, що вони здійснюють покупку, керуючись власними мотивами, а не під чиймсь впливом.

Однак більшість торгових агентів усе своє життя займається торгівлею, не дивлячись на речі очима покупця. Ось вам приклад. Якийсь час я досить довго жив у Форест-Хіллі — маленькому кварталі приватних будинків у самому центрі Нью-Йорка. Одного дня, поспішаючи на станцію, я випадково зустрів маклера, який уже багато років займався купівлею та продажем нерухомості в цьому районі і дуже добре знав мій будинок. Я запитав у нього, з чого побудований мій дім — з панелей, армованих металеву сіткою, чи викладено з

порожнистої цегли. Маклер відповів, що не знає, і порадив звернутися з цим запитанням до асоціації домовласників Форест-Хіллу. Наступного ранку я отримав від нього листа. Чи дав він мені необхідну інформацію, яку міг би отримати по телефону всього за одну хвилину? Ні. Він знову нагадав мені, що я можу отримати її, зателефонувавши у страхову компанію, і запропонував доручити йому страхування мого майна.

Він не мав наміру допомогти мені. Його хвилювали лише власні справи.

Дж. Говард Аукас із Бірмінгема, штат Алабама, розповідає, як поводитися в однаковій ситуації двоє торгових агентів з однієї компанії.

«Кілька років тому я входив до складу керівництва невеликої компанії. Поряд із нами було розташоване районне представництво великої страхової компанії. За кожним із їхніх агентів була закріплена певна територія, а наша компанія була закріплена за двома агентами, яких я далі називатиму Карлом і Джоном.

Одного ранку Карл заскочив до нас у офіс і між іншим згадав, що його компанія нещодавно запропонувала нові умови страхування життя для керівного складу і що нас це, напевне, зацікавить, тож він завітає до нас трохи згодом, коли володітиме повною інформацією.

Того ж дня на вулиці ми зустріли Джона, який повертався з обіду. „Гей, Люку! — закричав він. — Зачекай, у мене є чудова новина для твоїх хлопців“. Джон поспішив до нас і почав збуджено розповідати про умови страхування життя для керівного складу, які того дня ухвалили в їхній компанії (це була та сама інформація, про яку мимохідь згадав Карл). Джон хотів, щоб ми застрахувались одними з перших. Він повідомив нам кілька важливих фактів про суму страхових виплат і завершив промову словами: „Ця страховка ще зовсім нова, і я хочу запросити когось із головного офісу прийти завтра і прояснити деталі. А поки що давайте підпишемо заяву і передамо йому, щоб у нього було більше інформації для обробки“. Джон заразив нас своїм ентузіазмом, і ми горіли бажанням підписати угоду, хоча й не знали всіх подробиць. Коли ж ми з ними ознайомилися, то вони лише підтвердили початкові припущення Джона, і він не тільки продав нам страховку, але згодом подвоїв наші страхові виплати.

Карл також міг би оформити ці страхові поліси, але він не доклав жодних зусиль, аби заохотити нас їх підписати».

Наш світ повен скупих та корисливих. Тож людина, яка щиро намагається бути корисною іншим, має величезну перевагу. У неї мало конкурентів. Оуен Д. Янг, відомий юрист і один із лідерів великого американського бізнесу, якось сказав: «Люди, які вміють ставити себе на місце інших людей і розуміти хід їхніх думок, можуть не хвилюватися про те, що готує їм майбутнє».

Якщо, прочитавши цю книжку, ви набудете всього лише одну нову звичку — здатність зважати на думки інших людей і дивитись на речі їхніми очима — це може стати новою сходинкою у вашій кар'єрі.

Дивитись на ситуацію очима іншої людини і пробуджувати у ній бажання діяти ще не означає маніпулювати нею задля своєї вигоди. Обидві сторони мають отримати зиск. У листах до містера Вермілена і відправник, і одержувач отримували вигоду від реалізації пропозиції. І банк, і місіс Андерсон вигравали від її пропозиції, тому що банк отримував кваліфікованого співробітника, а місіс Андерсон — потрібну роботу. А у випадку з підписанням страхового полісу в виграші залишились і Джон, і містер Лукас.

Наведу ще один приклад, який доводить, що завдяки вмінню викликати бажання діяти можна отримати взаємну вигоду. Цю історію розповів мені Майкл Е. Відден із Варвіка, штат Род-Айленд, місцевий торговий представник компанії «Шелл Ойл». Майк хотів стати найкращим торговим агентом у своєму регіоні, але не міг досягти бажаного через одну автозаправочну станцію. Нею керував літній чоловік, якого ніяк не можна було вмовити привести станцію в належний вигляд, адже її занедбаний стан негативно впливав на обсяги продажів.

Цей менеджер ігнорував Майкові прохання модернізувати станцію. Після численних попереджень і вмовлянь, жодне з яких не мало ніякого впливу, Майк вирішив запросити цього менеджера відвідати найновішу автозаправочну станцію «Шелл».

Сучасна техніка на цій станції настільки вразила літнього менеджера, що коли Майк навідався до нього наступного разу, занедбана колись станція сяяла чистотою, а обсяг продажів зріс. Майкові таки вдалося стати найкращим агентом у своєму районі. Численні вмовляння не допомогли, але Майк досягнув своєї мети,

показавши менеджеру нову станцію і пробудивши в ньому бажання змінити стан речей. В результаті обидва вони тільки виграли.

Більшість людей, здобувши освіту, читають в оригіналі Вергілія й володіють таємницями латинських винятків, навіть не знають, як функціонує їхній власний мозок. Ось приклад: одного разу я читав лекцію з ораторської майстерності для молодих випускників коледжу, які надалі мали намір працювати в «Керріер Корпорейшен» (велика компанія-виробник кондиціонерів). Один зі слухачів, що хотів умовити інших пограти в баскетбол у вільний час, сказав таке: «Я хочу навчити вас грати в баскетбол. Мені подобається баскетбол, але останнім часом у спортзалі не вистачає гравців, щоб розбитися на команди. Днями декілька хлопців зіштовхнулися в боротьбі за м'яч, і я заробив синець під оком. Дуже прошу вас усіх прийти туди завтра увечері. Я хочу пограти в баскетбол».

Чи сказав він хоч щось про те, чого хочете ви? Чи захочете ви йти в спортивну залу, куди ніхто не ходить? Чи дуже вас цікавлять його проблеми? Чи хочеться вам заробити синець під оком?

Ще раз наведу мудру пораду професора Оверстрита: *Передусім пробудіть у іншій людині сильне бажання. Той, хто це зробить, здобуде цілий світ, а хто не зможе, — приречений бути самотнім.*

Один зі слухачів мого курсу був украй занепокоєний здоров'ям маленького сина. Дитина відмовлялась їсти. Батьки застосовували звичайні в таких випадках методи — сварили і вмовляли хлопчика: «Мама хоче, щоб ти з'їв те-то і те-то», «Тато хоче, щоб ти виріс великим і став справжнім чоловіком».

Чи звертав хлопчик хоч якусь увагу на ці вмовляння? Не більше, ніж ви звертаєте увагу на піщинку, гуляючи пляжем. Жодна людина зі здоровим глуздом не очікуватиме від трирічної дитини, що вона зрозуміє точку зору тридцятирічного батька. Однак батько на це сподівався. Це було безглуздо, і нарешті батько це зрозумів. Він запитав у себе: «Що можна зробити, щоб заохотити сина їсти? Як поєднати те, що хочу я, з тим, чого хоче він?»

Коли батько почав міркувати про проблему з такої точки зору, рішення знайшлося досить просто. У сина був триколісний велосипед, на якому він полюбляв кататися доріжкою перед будинком. Кількома будинками далі по цій вулиці мешкав кремезний хуліган, який забирав у худорлявого хлопчика велосипед і катався на ньому сам. Звісно,

маленький хлопчик, плачучи, біг до мами, якій доводилось виходити на вулицю, знімати хулігана з велосипеда і садити на нього свого сина. Таке відбувалось майже щодня.

Чого ж хотів цей малюк? Щоб відповісти на це запитання, не потрібно бути Шерлоком Холмсом. Гордість, гнів, бажання відчутти свою значимість — всі найсильніші емоції в його характері підбурювали його помститися, розквасити хулігану носа. І коли батько пояснив сину, що одного дня він зможе дати здорованню прочухана, якщо їстиме все, що пропонує мама. Батько дав йому надію, і проблему з їжею було вирішено. Хлопчик почав їсти шпинат, капусту, рибу — все, щоб стати достатньо сильним і розправитися зі своїм кривдником.

Вирішивши цю проблему, батьки взялися за іншу: їхній син мав погану звичку мочитися в ліжку. Його сварили, соромили, знову і знову повторювали, що батьки не хочуть, щоб він це робив, але нічого не допомагало досягти мети — постіль щоразу була мокрою. Нарешті батьки запитали себе: «Як зробити так, щоб у хлопчика з'явилось бажання забути про цю звичку? Чого він взагалі хоче?»

Він хотів спати в піжамі, як татко, а не в нічній сорочці, як мама. Батьки були вже ситі по горло його нічними пригодами, тож із радістю пообіцяли купити пару піжам.

По-друге, хлопчик хотів мати нове ліжко. Мати привела хлопчика до меблевого магазину в Брукліні, підморгнула продавцю й сказала: «Цей маленький джентльмен хотів би зробити кілька покупок».

Продавець дав хлопчику можливість відчутти свою значимість, запитавши: «Юначе, що я можу вам показати?»

Хлопчик, який, здається, враз став на кілька дюймів вищим, відповів: «Я хочу купити собі ліжко».

Ліжко привезли наступного дня, і ввечері, коли батько повернувся додому, малюк підбіг до дверей, гукаючи: «Татку! Татку! Ходи нагору, подивися на ліжко, яке я купив!»

Батько роздивився ліжко і, пам'ятаючи поради Чарльза Шваба, проявив «щирість у схваленні та щедрість у похвалі».

«Ти ж не збираєшся його намочити?» — запитав він.

«Ні, ні! Я ніколи не намочу це ліжко». Хлопчик дотримав своєї обіцянки, адже тут йшлося про його гордість. Це було ЙОГО ліжко.

Він САМ його купив. І він спав у піжамі, як маленький чоловік. Він хотів поводитися, як чоловік. І в нього це вийшло.

Інший слухач нашого курсу, К. Т. Датчменн, телефонний майстер і батько, не міг привчити свою трирічну дочку їсти вівсяні пластівці на сніданок. Звичайні вмовляння і прохання не допомагали. Тоді батьки запитали себе: «Як заохотити дитину їсти їх?»

Ця маленька дівчинка любила наслідувати матір, їй подобалось відчувати себе дорослою. Отже, одного ранку мати поставила її на стільця і дозволила самій приготувати собі пластівці. У цю визначальну мить, коли дівчинка розмішувала пластівці, до кухні увійшов батько.

«Поглянь, тату, сьогодні я сама готую пластівці», — сказала вона.

Цього ранку дівчинка з'їла дві порції пластівців без жодних умовлянь, тому що їй це було цікаво. Вона відчула власну значимість і реалізувала в приготуванні пластівців свою потребу в самовираженні.

Вільям Вінтер якось зауважив, що «самовираження — це домінуюча потреба людської натури». Чому б не застосувати цей психологічний прийом у ділових відносинах? Коли у нас з'являється блискуча ідея, чому б замість того, щоб змушувати інших втілювати її, не дати їм можливості самостійно «замішати» та «приготувати» цю ідею. Тоді вони будуть дивитись на неї, як на власну, і, можливо, легко «проковтнуть» її, ще й добавки попросять.

Пам'ятайте: «Насамперед пробудіть у іншій людині сильне бажання. Той, хто це зробить, здобуде цілий світ. Той, хто не зможе, — приречений бути самотнім».

Пробуджуйте в інших людях ентузіазм.

Розділ 11

Робіть так, і вам будуть раді повсюди

Н

авіщо читати цю книжку, щоб дізнатись, як здобути друзів? Чому б просто не взяти на озброєння техніку найкращого у світі завойовувана друзів? Хто він? Ви можете зустріти його завтра на вулиці. Коли ви будете за десять кроків від нього, він почне махати хвостом. Якщо ви зупинитесь і погладите його, він нестямиться від радості й буде пнутися зі шкіри, щоб показати, як ви йому подобаетесь. І ви знатимете, що за цим проявом любові немає жодних прихованих мотивів: він не хоче продати вам нерухомість і не збирається одружуватись із вами.

Чи задумувались ви коли-небудь над тим, що собака — єдина тварина, якій не треба працювати, щоб заробити собі на життя? Курка несе яйця, корова дає молоко, а канарка співає. Але собака заробляє собі право на життя у вашому домі, даруючи вам лише свою любов.

Коли мені було п'ять років, батько купив мені за п'ятдесят центів маленьке руде цуценя. Воно стало світлом і радістю мого дитинства. Щовечора о пів на п'яту цей песик сідав перед будинком і не відводив очей від стежки. І варто йому було почути мій голос чи побачити крізь кущі, що я наближаюсь, як він кулею мчав мені назустріч, аби привітати радісними стрибками і щасливим гавканням.

Протягом п'яти років Тіппі був моїм незмінним товаришем. А потім однієї жахливої ночі — я ніколи її не забуду — його вбила блискавка, вбила за кілька кроків від мене. Смерть Тіппі стала трагедією мого дитинства.

Ти ніколи не читав книг із психології, Тіппі. Тобі це не було потрібно. Якийсь загадковий інстинкт підказував тобі, що за два місяці можна знайти більше друзів, виявляючи щире зацікавлення до людей, ніж за два роки, намагаючись зацікавити їх собою. Дозвольте мені повторити це ще раз: *за два місяці можна знайти більше друзів, виявляючи до них щире зацікавлення, ніж за два роки, намагаючись зацікавити їх собою.*

Однак є люди, які все життя припускаються грубої помилки, щосили намагаючись привернути до себе інтерес оточуючих. Звичайно ж, це не працює. Люди не цікавляться вами. Вони не цікавляться мною. Зранку, вдень і ввечері вони цікавляться лише собою.

Нью-Йоркська телефонна компанія провела детальне дослідження телефонних розмов, щоб дізнатись, яке слово люди застосовують найчастіше. Як ви вже здогадались, цим словом був особовий займенник «я». У півсотні телефонних розмов його використали 3 900 разів. «Я». «Я». «Я». «Я».

Коли ви розглядаєте групову фотографію, кого ви намагаєтесь відшукати у першу чергу?

Якщо ми матимемо на меті просто вразити людей і викликати їхню зацікавленість, то ніколи не зможемо знайти відданих, щирих друзів. Друзів — принаймні справжніх — так не здобувають.

Наполеон намагався це зробити, і під час своєї останньої зустрічі з Жозефіною змушений був визнати: «Жозефіно, мені щастило так, як жодній людині; та в цю мить ти — єдина людина у світі, на яку я можу покластися». Хоча історики сумніваються, що він міг покластися навіть на неї.

Альфред Адлер, відомий віденський психолог, у книзі «Про яке життя ви мрієте?» зазначав: «Людина, яка не виявляє інтересу до інших, переживає багато труднощів у своєму житті й завдає багато прикрощів іншим. Саме з таких осіб беруть початок усі людські слабкості».

Ви можете прочитати сотні фоліантів з психології, але не знайдете більш вагомого для нас із вами твердження. Воно має такий глибокий зміст, що я хочу виділити його курсивом:

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

Якось я слухав курс лекцій у Нью-Йоркському університеті з написання есе. Заняття вів редактор відомого журналу. Він розповів, що міг би взяти будь-який з десятка рукописів, які щодня опинялись на його столі, прочитати кілька абзаців і точно визначити ставлення автора до людей. «Якщо автор не любить людей, — сказав він, — читачі не полюблять його твори».

Цей бувалий редактор двічі переривав свою доповідь і перепошував за те, що повчає нас. «Запам'ятайте, якщо ви хочете стати успішним письменником, то маєте цікавитись людьми».

Якщо це працює при написанні художніх творів, будьте певні, спрацює і при безпосередньому спілкуванні з людьми.

Під час останнього виступу на Бродвеї Говарда Тарстона, визнаного короля фокусів, я провів вечір у його гримерці. Упродовж сорока років він гастролював по всьому світу, показуючи фокуси, заморожуючи тисячі глядачів і змушуючи їх завмирати від здивування. На його виставах побувало понад 60 мільйонів людей, а його прибуток становив майже 2 мільйони доларів.

Я запитав містера Тарстона про секрет його успіху. Безумовно, освіта тут ні до чого, оскільки ще малою дитиною він втік із дому, став волоцюгою, спав у стогах, жебракував від дверей до дверей, подорожував товарняками і вчився читати по дорожніх знаках, встановлених обабіч залізниці.

Чи володів Тарстон якимось винятковими знаннями з магії? Ні. Він розповів мені, що про фокуси написано сотні книжок, і безліч людей знає про них не менше за нього. Але у Тарстона було дві якості, яких не мали інші. По-перше, у світлі софітів він перетворювався на іншу людину. Він знав, як привернути увагу глядачів, і добре розумівся на людській натурі. Все, що він робив — кожен жест, інтонація, рух бровами, — було ретельно заплановано заздалегідь, всі рухи були вивіреними по секундах. А по-друге, Тарстон відчував щиру цікавість до людей. Він розповів мені, що більшість фокусників, дивлячись на публіку, думають: «Ну ось, ще одна отара роззяв і простаків; їх легко обдурити». Але метод Тарстона був зовсім іншим. Він зізнався мені, що кожного разу, виходячи на стелу, він казав собі: «Я вдячний цим людям за те, що вони прийшли на мене подивитись. Вони дають мені можливість заробляти на життя досить приємним способом. Тож я покажу їм все найкраще, що вмію».

Він зізнався, що ніколи не виходив під вогні рампи, не повторюючи собі знову і знову: «Я люблю своїх глядачів». Вам це здається смішним? Безглуздим? Ви маєте право думати все, що вам заманеться. Я просто переказую вам це без жодних коментарів — як рецепт успіху одного з найвідоміших ілюзіоністів усіх часів.

Джордж Дайк із Норт-Уоррена, штат Пенсільванія, був змушений піти на пенсію після тридцяти років роботи на станції технічного обслуговування, коли через територію станції побудували нову високошвидкісну магістраль. Дні неробства набридли йому дуже швидко, тож, аби згаяти час, він почав награвати на своїй старій скрипці. Незабаром Джордж уже подорожував штатом, щоб послухати музику та поспілкуватися з визнаними скрипалями. Будучи простою і доброзичливою людиною, він щиро цікавився життям і захопленнями кожного музиканта, який зустрічався йому на шляху. І хоча самого Джорджа не можна було назвати видатним виконавцем, однак він знайшов безліч друзів у цьому середовищі. Він брав участь у конкурсах і невдовзі здобув популярність серед любителів музики кантрі на сході Сполучених Штатів як «дядечко Джордж». Коли нам довелося вперше почути дядечка Джорджа, йому було сімдесят два і він насолоджувався кожною хвилиною свого життя. Виявляючи зацікавленість іншими людьми, він відкрив для себе нове життя тоді, коли більшість літніх людей вважає, що їхні найкращі роки залишилися позаду.

Цей інтерес був одним із секретів дивовижної популярності Теодора Рузвельта. Його любили навіть слуги. Його камердинер Джеймс Е. Амос написав про нього книжку під назвою «Теодор Рузвельт, герой власного камердинера». У цій книзі Амос описує такий випадок:

«Одного разу моя дружина почала розпитувати президента про куріпку. Вона ніколи не бачила куріпок, і Рузвельт детально описав їй цю птицю. Якийсь час потому у нашому котеджі задзвонив телефон (Амос із дружиною мешкали в маленькому котеджі у маєтку Рузвельта в Ойстер-Бей). Дружина взяла слухавку — це був сам містер Рузвельт. Він телефонував, щоб сказати, що перед її вікнами гуляє куріпка і вона може її побачити. Такі вчинки були дуже типовими для Рузвельта. Щоразу, проходячи повз наш котедж і навіть не бачачи нас, він гукав: „Агов, Енні!“ чи „Агов, Джеймсе!“ Це було його дружнє вітання».

Як підлегли могли не любити таку людину? Як взагалі хтось міг його не любити?

Якось Рузвельт навідався до Білого дому за відсутності президента Тафта та його дружини. Його щире ставлення до простих людей виявлялося в тому, як він привітав усіх слуг старого Білого дому на ім'я, навіть дівчину-посудомийку.

«Коли він побачив Еліс, кухарку, — пише Арчі Батт, — то поцікавився, чи пече вона кукурудзяний хліб. Еліс відповіла, що іноді готує його для слуг, але нагорі його ніхто не їсть.

„У них поганий смак, — пробасив Рузвельт, — я скажу про це президенту, коли побачу його“.

Еліс принесла йому скибку хліба на тарілці, й він пішов нагору до канцелярії президента, жуючи на ходу та вітаючись із садівниками і робітниками, що траплялись йому дорогою.

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

Те саме можна сказати про незначних на перший погляд людей, які допомогли торговому агенту Едварду У. Сіксу-молодшому із міста Чатем, штат Нью-Джерсі, зберегти покупців. «Багато років тому, — розповідає він, — я обходив клієнтів компанії „Джонсон і Джонсон“ у Массачусетсі. Одним із клієнтів була аптека у Хінгемі. Щоразу, потрапляючи туди, я завжди кілька хвилин теревенив із продавцями, а вже потім ішов до власника, щоб прийняти у нього замовлення. Одного дня, як завжди, я піднявся до власника аптеки, але той сказав, що більше не зацікавлений у продукції „Джонсон і Джонсон“. Йому здавалось, що компанія зосередилась на роботі з продуктовими крамницями та з магазинами знижених цін у збиток його маленькій аптеці. Я пішов геть, підібгавши хвоста, і кілька годин їздив містом. Зрештою я вирішив повернутись і спробувати хоча б пояснити власнику аптеки нашу позицію.

Повернувшись до аптеки, я за звичкою привітався із продавцями. Побачивши мене, власник посміхнувся і запросив увійти, а потім замовив удвічі більше товару, ніж звичайно. Я здивовано запитав, що трапилось за останні кілька годин. Власник аптеки вказав на юнака, який стояв за стійкою для продажу газованої води, і розповів, що після того, як я пішов, цей хлопчина піднявся до нього і сказав, що я був чи не єдиним із багатьох агентів, що навідувались до аптеки, який завжди

вітався з ним та іншими працівниками. Він сказав власнику, що якщо якийсь агент і заслуговує на замовлення, то це я. Власник аптеки погодився з ним і залишився нашим відданим клієнтом. Я завжди пам'ятатиму, що щира зацікавленість в людях — це найважливіша якість, якою має володіти торговий агент, та, власне кажучи, й будь-яка інша людина».

На власному досвіді я переконався, що можна розраховувати на увагу, час та співпрацю навіть дуже зайнятих людей, проявивши до них щире зацікавлення. Дозвольте проілюструвати це прикладом.

Кілька років тому я читав курс лекцій із художньої майстерності в Бруклінському інституті науки та мистецтва. Ми хотіли, щоб до нас приїхали поділитися своїм досвідом такі відомі автори, як Кетлін Норріс, Фанні Херст, Іда Тарбелл, Альберт Пейсон Терхун і Руперт Х'юз. Тож ми написали їм, що захоплюємося їхніми творами і що нам було б надзвичайно цікаво почути від них поради та дізнатись секрет їхнього успіху.

Під кожним листом підписалося понад 150 студентів. Ми писали, що розуміємо про їхню надзвичайну зайнятість і брак часу для підготовки спеціальної лекції. Тож ми додаємо до листа список запитань, що стосуються їх самих та методів їхньої роботи. І їм це сподобалось. А кому б не сподобалось? Отож вони залишили свої домівки і вирушили до Брукліна, щоб простягнути нам руку допомоги.

Так само мені вдалося переконати Леслі М. Шоу, міністра фінансів у кабінеті Теодора Рузвельта, Джорджа У. Вікершема, міністра юстиції в кабінеті Тафта, Вільяма Дженнінгса Брайана, Франкліна Д. Рузвельта та багатьох інших видатних діячів приїхати до нас і розповісти студентам про ораторське мистецтво.

Кожному з нас — робітнику на заводі, клерку в офісі чи навіть королю на троні — кожному з нас подобаються люди, які нами захоплюються. Візьмемо, наприклад, німецького кайзера. Наприкінці Першої світової війни його ненавидів, напевно, весь світ. Навіть власний народ відвернувся від нього, коли він втік у Голландію, рятуючи свою шкуру. Ненависть до кайзера була такою сильною, що мільйони людей з радістю розірвали б його на шматочки чи підсмажили на вогнищі. І ось, посеред цього бурхливого полум'я люті, один маленький хлопчик написав кайзеру простого і щирого листа, сповненого доброти і захоплення. Цей маленький хлопчик писав, що

завжди любитиме Вільгельма як свого імператора. Цей лист глибоко зворушив кайзера, і він запросив хлопчика приїхати. Він приїхав разом зі своєю матір'ю, з якою кайзер потім одружився. Цьому хлопчику не знадобилось читати книжки про те, як здобувати друзів і впливати на людей. Він знав це інтуїтивно.

Якщо ви хочете мати друзів, потрібно викластись сповна і зробити щось для інших — щось, що потребує вашого часу, енергії, безкорисливості та турботи. Збираючись відвідати Південну Америку, герцог Віндзорський, на той час ще принц Вельський, протягом кількох місяців вивчав іспанську, щоб виступати перед її мешканцями їхньою рідною мовою, і цим здобув прихильність південноамериканців.

Я завжди намагаюсь дізнатись про дати народжень моїх друзів. Як? Хоча я не надто довіряю передбаченням астрології, я починаю розпитувати співрозмовника, чи вірить він у те, що дата народження людини впливає на її характер та вдачу. Потім я прошу його назвати місяць і день народження. Якщо він відповідає, наприклад: «24 листопада», я повторюю про себе: «24 листопада, 24 листопада» і, скориставшись нагодою, записую десь його ім'я та дату народження, а потім вношу ці дані до свого записника. На початку кожного року я відмічаю ці дні у настільному календарі, щоб вони автоматично привертали мою увагу. Відповідного дня я надсилаю імениннику листа чи телеграму. Ви собі не уявляєте, який вони мають успіх! Часто я виявляюсь єдиною людиною, яка згадала про цю подію.

Якщо ви хочете знайти друзів, будьте привітними та щирими при зустрічі. Скористайтесь цим самим правилом, коли хтось телефонує вам. Кажіть «Привіт» таким голосом, щоб ваш співрозмовник відразу зрозумів, як ви раді його почути. У багатьох компаніях вчать телефонних операторів вітати всіх абонентів голосом, що випромінює зацікавленість і ентузіазм, щоб абоненти відчували, що компанія про них турбується. Згадайте про це завтра, коли підніматимете слухавку.

Продемонструйте щире зацікавлення іншими — і ви не тільки розширите коло своїх друзів, а й підвищите лояльність клієнтів до вашої компанії. У корпоративному віснику Національного банку Північної Америки (Нью-Йорк) був оприлюднений лист від клієнтки банку Маделін Роуздейл:

«Я хотіла, аби ви знали: я дуже ціную ваших працівників. Усі вони такі ввічливі та люб'язні. Як приємно, коли касир звертається до вас на ім'я.

Минулого року моя мама п'ять місяців провела у лікарні. Тоді мені часто доводилось звертатись до касира Мері Петручелло. Вона переживала за мою маму і завжди цікавилась її здоров'ям».

Можна бути впевненим, що місіс Роуздейл буде і надалі клієнткою цього банку.

Чарльз Р. Волтерс, працівник одного з найбільших банків Нью-Йорка, отримав завдання терміново підготувати конфіденційний звіт про певну корпорацію. Він знав лише одну людину, яка володіла необхідною йому інформацією, — це був президент компанії. Пропустивши містера Волтерса до кабінету президента, молода секретарка сказала, що сьогодні у неї немає для нього ніяких марок.

«Я збираю марки для свого дванадцятирічного сина», — пояснив хазяїн кабінету.

Містер Волтерс розповів про причину свого візиту й почав задавати питання, але президент компанії, здавалось, літав десь у хмарах. Він відповідав загальними фразами, наче ухилявся від розмови, і, здавалось, ніщо не змусить його налаштуватись на бесіду. Інтерв'ю вийшло коротким і беззмістовним.

«Чесно кажучи, я не знав, що робити, — розповідав слухачам наших курсів містер Волтерс. — Та потім згадав слова його секретарки: марки, дванадцятирічний син... А ще я пригадав, що працівники відділу зовнішніх відносин нашого банку збирають марки з листів, які надходять до нас із усіх кінців світу.

Наступного дня я зателефонував цьому чоловіку і повідомив, що в мене є кілька марок для його хлопчика. Чи зустріли мене після цього дзвінка з розкритими обіймами? Так. Президент компанії не міг би тиснути мою руку сильніше, навіть якби балотувався до Конгресу. Він посміхався і випромінював доброзичливість. „Ось ця дуже сподобається моєму Джорджу, — вимовляв він, перебираючи марки. — А погляньте-но на цю! Це ж справжній скарб!“

Ми півгодини розмовляли про марки і розглядали світлину його сина, а потім, без жодного нагадування, президент компанії приділив мені більше години свого часу й надав всю необхідну інформацію. Він розповів мені все, що знав, а потім покликав і розпитав своїх

підлеглих, зателефонував декому зі своїх колег. Він просто засипав мене фактами, цифрами, звітами та листами. Говорячи мовою газетних репортерів, я отримав сенсаційну інформацію».

Наведу ще один приклад:

С. М. Нафл-молодший із Філадельфії роками марно намагався налагодити поставки палива великій компанії, що мала мережу роздрібних магазинів. Попри всі його зусилля компанія й надалі купувала пальне у дилера з іншого міста, причому возила його повз двері контори містера Нафла. Якось на одному з моїх занять містер Нафл виголосив гнівну промову, спрямовану проти мережевих магазинів. Він назвав їх прокляттям нації.

І цей чоловік ще дивувався, що не може їм нічого продати!

Я порадив йому обрати іншу тактику. Далі події розвивались таким чином. Ми організували серед слухачів курсу дебати про шкоду і користь від поширення мережевих магазинів.

За моєю порадою Нафл погодився виступити на боці групи, яка захищала мережеві магазини. Він вирушив прямо до керівника компанії, якого до цього на дух не переносив, і сказав: «Я тут не для того, щоб спробувати продати вам пальне. Я прийшов попросити вас зробити мені послугу». Він розповів керівнику про наші дебати. «Я прийшов по допомогу саме до вас, тому що гадаю, що ніхто інший не зможе надати всю необхідну мені інформацію. Я маю намір виграти ці дебати, отож буду глибоко вдячний за будь-яку вашу допомогу».

Про завершення цієї історії нам повідав сам містер Нафл:

«Я попросив цього чоловіка приділити мені тільки одну хвилину свого часу, і він погодився прийняти мене лише за цієї умови. Та після того, як я розповів йому про свою справу, ми проговорили рівно годину і сорок сім хвилин. Цей чоловік покликав одного з адміністраторів, який свого часу написав книжку про мережеві заклади. Він показав мені листа, якого писав до Національної асоціації мережевих магазинів, і дав мені примірник запису дебатів з цієї теми. Він вважав, що мережеві магазини дуже зручні, і пишався тим, що робив для сотень міст і селищ. Його очі сяяли від захвату, коли він розповідав про це. І, мушу зізнатись, він відкрив мені очі на багато речей, про які я навіть не замислювався. Він повністю змінив мою думку про це.

Коли я зібрався йти, він провів мене до дверей, поклав на плече руку і побажав перемоги в дебатах. Він попросив мене зайти до нього при нагоді і розповісти, як я виступив. Наостанок він додав: „До речі, загляньте до мене наприкінці весни. Я хотів би замовити у вас пальне“.

Мені це здалося дивом. Він пропонував мені продати йому пальне, хоча я його про це навіть не просив. Продемонструвавши щиру цікавість до нього та його проблем, я за дві години досяг більшого, ніж за всі ті десять років, що намагався змусити його зацікавитись своїм продуктом».

Ви не відкрили нічого нового, містере Нафл. Дуже давно, за сто років до народження Христа, славетний римський поет Публілій Сір сказав: «Ми цікавимося іншими, коли вони цікавляться нами».

Прояв інтересу, як і будь-який інший бік людських стосунків, має бути щирим. Він має приносити плоди не тільки людині, яка виявляє інтерес, але й тому, на кого спрямована увага. Це наче вулиця з двостороннім рухом — обидві сторони отримують вигоду.

Мартін Гінсберг, слухач нашого курсу у Лонг-Айленді, штат Нью-Йорк, розповів, як вплинула на його життя увага, виявлена до нього медсестрою:

«То був День подяки. Мені було десять років. Я лежав у палаті міської лікарні, наступного дня на мене чекала складна ортопедична операція. Я знав, що попереду — місяці одужання та болю, під час яких я буду прикутий до ліжка. Мій батько помер; ми з мамою жили самі в маленькій квартирі на кошти соціального забезпечення. Того дня мати не змогла до мене навідатись.

Години спливали, і мене переповнювало почуття самотності, відчаю та страху. Я знав, що мати сидить вдома зовсім одна і хвилюється за мене. І я знав, що їй бракує грошей, щоб дозволити собі святкову вечерю, та й ні з ким її розділити.

Сльози навернулись мені на очі, я засунув голову під подушку і натягнув зверху ковдру. Я плакав мовчки, але так сильно, що все моє тіло здригалось від схлипувань.

Молода студентка-медсестра почула мій плач. Вона стягнула ковдру з мого обличчя і почала витирати слези. Дівчина розповіла мені, що їй сумно від того, що треба працювати у такий день, а не бути з сім'єю. Вона запросила мене розділити з нею її вечерю, а потім принесла дві таці з їжею. Там була нарізана індичка, печена картопля,

журавлинний соус та морозиво на десерт. Дівчина розмовляла зі мною, намагаючись розвіяти мої страхи. Попри те що її зміна закінчувалась о четвертій годині дня, вона залишилась зі мною майже до одинадцятої вечора. Ми грали в ігри і розмовляли, доки я не заснув.

З того часу в мене було багато Днів подяки, але я завжди згадував той особливий день, те відчуття розчарування, страху і самотності, які мене переповнювали, і теплоту та ніжність незнайомки, яка допомогла мені їх позбутись».

Якщо ви хочете подобатись іншим, якщо хочете зав'язати справжню дружбу, якщо бажаєте допомогти іншим, одночасно допомагаючи собі, завжди пам'ятайте це правило:

Виявляйте щиру зацікавленість іншими людьми!

Розділ 12

Як швидко повернути до себе людей

Я

стояв у черзі, щоб відправити замовного листа, на пошті на розі 33-ї вулиці та 8-ї авеню в Нью-Йорку. З усього було видно, що поштовий клерк нудився на своїй роботі. Зважування конвертів, продаж марок, відраховування решти, виписування квитанцій — одна й та сама монотонна, нудна робота з року в рік. Тож я подумав: «Треба спробувати повернути до себе цього хлопця. Вочевидь, для цього мені необхідно сказати йому щось приємне, але не про себе, а про нього». Потім я запитав себе: «Що в ньому є такого, що може викликати моє щире захоплення?» Часом на це питання не так-то й легко знайти відповідь, особливо коли йдеться про незнайомих людей, але в цьому випадку це було неважко. Я одразу побачив дещо, чим щиро замилювався.

Тож коли цей клерк зважував мій конверт, я мрійливо вимовив: «Хотів би я мати таке чудове волосся, як у вас».

Клерк здивовано поглянув на мене. Його обличчя осяяла посмішка. «Та що ви, воно вже не таке гарне, як раніше», — скромно відповів він. Я запевнив його, що, можливо, воно й дещо втратило свою колишню красу, та все одно має чарівний вигляд. Клерк був дуже задоволений. Ми з ним мило побазікали, і останнє, що він мені промовив, було: «Моє волосся багатьом подобається».

Можу закластися, що коли хлопець ішов на обід, він був на сьомому небі від щастя, а прийшовши додому ввечері, він розповів про цей випадок дружині. Тримаю парі, що він поглянув на себе у дзеркало і сказав: «Ну що за чудова чуприна».

Коли якось я розповів цю історію на лекції, один зі слухачів запитав мене: «А що вам від нього було потрібно?»

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

Якщо ми такі настільки егоїстичні, що не можемо поділитися з іншими дешицею щастя і щиро визнати їх достоїнства, не очікуючи дістати щось натомість, якщо наша душа не більша за дичку з

кислицями, то не дивно, що нас очікує невдача, на яку ми заслуговуємо.

Хоча ні, я і справді хотів дещо отримати від того хлопця — дещо безцінне, і я це отримав. Це було відчуття, що я зробив щось приємне для нього, хоча у нього не було можливості зробити щось для мене у відповідь. Це відчуття ще надовго залишається у вашій пам'яті після того, як сама подія вже минула.

Існує один найважливіший закон людської поведінки. Дотримуючись його, ми ніколи не потрапимо в халепу, знайдемо багато друзів і покращимо наше життя. Ось цей закон: *Завжди давай іншій людині відчуття своєї значимості*. Професор Джон Дьюї, як ми вже згадували, вважав, що бажання бути значимим — найважливіше прагнення людської природи; а професор Вільям Джеймс наголошував: «Найважливіша риса людської природи — це прагнення бути визнаним». Тож саме це прагнення відрізняє нас від тварин і лежить в основі цивілізації.

Філософи упродовж тисячоліть розмірковували над законами людських стосунків, і вивели одне-єдине, але важливе правило. Воно старе, як світ. Саме цьому вчив Заратустра у Персії своїх послідовників. Двадцять чотири століття тому Конфуцій проповідував це в Китаї. Засновник даосизму Лао-цзи навчав цієї істини своїх учнів у долині Хань. Будда проповідував її на березі священного Гангу за п'ятсот років до народження Христа. Священні книги індуїзму вчили законам людських стосунків ще за тисячу років до того, як Ісус почав проповідувати їх серед кам'янистих пагорбів Іудеї. Саме йому вдалось підсумувати їх у єдиній думці — чи не найважливішій у світі: «Як хочете, щоб вам люди чинили, так і ви чиніть із ними».

Вам потрібне схвалення тих, із ким ви контактуєте. Ви хочете визнання власних чеснот. Вам потрібне відчуття, що ви чогось варті у вашому маленькому світі. Ви не хочете слухати дешеvu брехню, але палко прагнете щирого визнання. Вам хочеться, щоб ваші друзі та колеги були, як сказав Чарльз Шваб, «щирими у своєму ставленні до вас і щедрими на похвалу». Усім нам цього хочеться.

Тож давайте дотримуватись золотого правила і чинити з людьми так, як ми хочемо, щоб вони чинили з нами.

Як? Коли? Де? Відповідь: повсякчас і повсюди.

На одній із наших лекцій Девід Дж. Сміт із міста О-Клер, штат Вісконсін, розповів, як йому вдалось залагодити делікатну ситуацію, коли його попросили попрацювати у буфеті на благодійному концерті.

«У вечір концерту я приїхав у парк і побачив біля намету із продуктами двох літніх леді у дуже поганому гуморі. Було очевидно, що кожна з них вважала відповідальною за роботу буфету саме себе. Доки я стояв, розмірковуючи, що ж мені робити, з'явилась жінка — член спонсорського комітету. Вона вручила мені касовий апарат і подякувала за те, що я погодився допомогти. А потім відрекомендувала мені Роуз і Джейн як моїх помічниць і пішла.

Запало гнітюче мовчання. Усвідомлюючи, що касовий апарат був в певному сенсі символом влади, я передав його Роуз і запропонував їй працювати на касі, пояснюючи це тим, що навряд чи зможу правильно рахувати гроші. Потім я попросив Джейн показати двом підліткам, що мали продавати напої, як працює автомат із газованою водою, і запропонував їй взяти на себе відповідальність за цю частину роботи.

Той вечір пройшов чудово. Щаслива Роуз рахувала гроші, Джейн наглядала за підлітками, а я насолоджувався концертом».

Не чекайте, доки вас призначать послом Франції чи головою комітету з організації вечірок у вашому клубі, щоб скористатися цією філософією визнання. З її допомогою ви можете творити дива мало не щодня.

Якщо, наприклад, офіціантка принесе вам картопляне пюре замість замовленої картоплі фрі, давайте скажемо: «Вибачте за клопіт, але я віддаю перевагу смаженій картоплі». Швидше за все, вона відповість: «Жодних проблем» і з радістю поміняє страву, тому що ми виявили до неї повагу.

Такі короткі вирази, як «Вибачте, що турбую вас», «Чи не будете ви такі люб'язні», «Будьте ласкаві», «Прошу», «Дякую», — це маленькі прояви ввічливості, які подібно до мастила змащують шестерні монотонно працюючого механізму щоденного життя і до того ж є ознакою гарних манер.

Розглянемо інший приклад. Чи читали ви коли-небудь романи Холла Кейна «Християнин», «Суддя», «Людина з острова Мен»? Його твори прочитали мільйони людей. Сам Кейн був сином коваля. За все своє життя він провчився не більше восьми років, проте помер чи не найбагатшим літератором у світі.

Ось його історія: Холл Кейн любив сонети і балади; він буквально проковтнув усі поетичні твори Данте Габріеля Росетті. Він навіть написав есе, в якому оспівував хвалу шедеврам Росетті, що вийшли з-під його пера, і надіслав копію самому Данте Габріелю. Росетті був у захваті. Напевно, він подумав: «Юнак, що так звеличує мої здібності, повинен мати неабиякий розум». Тож він запропонував синові коваля посаду свого секретаря в Лондоні. Ця подія назавжди змінила життя Холла Кейна. На своїй новій посаді він щодня зустрічався з відомими письменниками. Прислухаючись до їхніх порад і заохочений їхньою підтримкою, Кейн почав свою письменницьку кар'єру, яка піднесла його ім'я до небес.

Його дім, замок Грібо на острові Мен, став Меккою туристів із найвіддаленіших куточків світу, а залишений ним спадок налічував кілька мільйонів доларів. Однак — хтозна — можливо, він помер би бідним і нікому не відомим, якби не написав есе, в якому висловив своє захоплення видатним письменником.

Ось таку силу — вражаючу силу — має щире визнання, що йде від самого серця.

Росетті вважав себе визначною людиною. Воно й не дивно. Майже всі вважають себе дуже важливими.

Можливо, життя багатьох людей могло б скластися інакше, якби хтось змусив їх почуватися значимими. Рональд Дж. Роуланд, інструктор нашого курсу в Каліфорнії, працює викладачем малювання і праці. Він написав нам про студента на ім'я Кріс, який навчався у групі для початківців:

«Кріс був дуже тихим, сором'язливим хлопчиною, якому бракувало впевненості в собі. Він належав до того типу студентів, які часто бувають обділені увагою, на яку заслуговують. Я також викладав у групі студентів, які вже досягли певного рівня майстерності. Навчання в цій групі стало для студентів своєрідним символом статусу та привілеїв. Право займатися в ній потрібно було заслужити.

У середу Кріс старанно працював за своїм столом. Я запитав хлопця, чи не хоче він перейти до групи вищого рівня. Жаль, що я не можу передати вам вираз, який виник на Крісовому обличчі, ті емоції, що Мало не змусили чотирнадцятирічного підлітка розплакатись.

— Хто, я, містере Роуланд? Ви вважаєте, я вже готовий?

— Так, Крісе, готовий.

Хлопець подивився на мене своїми ясними блакитними очима і з гідністю сказав: „Дякую, містере Роуланд“. Після цих слів я був змушений вийти з кімнати, щоб приховати сльози, якими сповнилися мої очі. Коли того дня Кріс вийшов із класу, здавалося, що він став на два дюйми вищим.

Кріс дав мені урок, який я ніколи не забуду, нагадавши про наше величезне бажання почуватися значимими. Щоб завжди пам'ятати це правило, я написав на плакаті великими літерами „ТИ — ВАЖЛИВИЙ“ і повісив його у класі. Цей плакат нагадує мені про важливість кожного з моїх студентів».

Істина полягає в тому, що майже всі люди, яких ви знаєте, відчують себе у чомусь кращими за вас. Тож безпрограшний спосіб знайти шлях до їхнього серця полягає в тому, щоб дати їм зрозуміти, що ви визнаєте їхню значимість і що це визнання щире.

Згадайте слова Емерсона: «Кожна людина, котру я зустрічаю, в чомусь краща за мене, і мені є чому в неї повчитись».

Сумний бік цього явища полягає в тому, що часто ті, хто має найменше підстав пишатися своїми досягненнями, підвищують свою самооцінку голосними вигуками і бурхливим проявом почуттів, викликаючи справжню відразу. Як сказав Шекспір:

*...але людина, горда людина,
Наділена хвилиною, куцою владою,
...Так колобродить, наче злая мавпа,
У Господа, у неба на виду,
Що плачуть ангели.*

Я хочу розповісти вам, як ділові люди, що відвідували мої курси, застосовували на практиці засвоєні принципи і досягали приголомшливих результатів. Почнемо з історії адвоката із Коннектікута (він береже нерви родичів, тож просив не називати свого імені).

Незабаром після вступу на наші курси містер Р. разом зі своєю дружиною вирушив до Лонг-Айленд а провідати її родичів. Дружина залишила його розважати свою стару тітку, а сама побігла провідати когось із молодших родичів. Оскільки на наших наступних заняттях містеру Р. потрібно було розповісти про те, як він застосовує принципи визнання достоїнств інших людей у житті, він вирішив використати їх

у бесіді з цією старенькою леді. Тож наш містер Р. озирнувся навколо в пошуках того, що могло б викликати його щире захоплення.

— Цей будинок був побудований десь у 1890 році, чи не так? — запитав він.

— Так, — відповіла старенька. — Його було побудовано саме тоді.

— Він нагадує мені будинок, у якому я народився, — продовжував далі містер Р. — Він чудово побудований. Просторий, світлий. Знаєте, тепер таких будинків уже не будують.

— Ви маєте рацію, — погодилась старенька леді. — У наш час молодь не цікавлять гарні будинки. Все, що їм потрібно, — це невеличка квартира та холодильник, перша — щоб спати, другий — щоб їсти, а час вони проводять у своїх автомобілях. Це будинок мрії, — продовжувала вона тремтячим від спогадів голосом. — Він споруджений із любов'ю. Ми з чоловіком мріяли про нього роками, перш ніж змогли побудувати. У нас навіть не було архітектора. Ми все тут спланували самі.

Потім вона повела його роздивлятися будинок, і він був щиро вражений її чудовими скарбами, котрі вона привозила з подорожей і турботливо зберігала протягом усього життя. Тут були шотландські шалі, старий англійський чайний сервіз, веджвудська порцеляна, французькі ліжка та крісла, італійські картини та шовкові завіси, що колись прикрашали якийсь французький замок.

Показавши весь будинок, тітонька повела містера Р. в гараж. Там на чурбаках стояв майже новенький «паккард».

— Мій чоловік купив цю машину незадовго до того, як пішов від мене навіки, — м'яко сказала вона. — Я жодного разу не сідала за її кермо відтоді... Ви вмієте цінувати гарні речі, тож я хочу подарувати цей автомобіль вам.

— Чому, тітонько? — вражено скрикнув містер Р. — Я ціную вашу щедрість, але не можу прийняти цей подарунок. Адже, власне кажучи, я навіть не родич вам. Крім того, в мене є нова машина, а у вас, напевне, багато більш близьких родичів, яким би дуже хотілось мати такий «паккард».

— Родичі! — вигукнула вона. — Так, у мене є родичі, які не можуть дочекатись, коли я помру, щоб загарбати цей автомобіль. Але він їм не дістанеться.

— Якщо ви не хочете його їм віддавати, то можете просто продати «паккард» продавцю вживаних автівок, — сказав містер Р.

— Продати?! — обурилася старенька. — Думаєте, я продам його? Ви думаєте, я зможу спокійно дивитись, як за кермом цієї машини, яку для мене купив чоловік, роз'їжджають чужі люди? Та мені й на думку таке не могло спасти. Я хочу віддати її вам. Ви цінуєте вишукані речі.

Містер Р. щиро намагався відмовитись від подарунка, але не зміг цього зробити, щоб не образити стареньку.

Ця леді почувалась такою самотньою у своєму великому будинку з шотландськими шалями, французьким антикваріатом і своїми спогадами, що була рада будь-якому прояву уваги. Колись вона була молода і вродлива, з любов'ю будувала цей затишний дім, зі всієї Європи привозила речі, щоб прикрасити його. Тепер, у старечій самотності, вона палко бажала хоч краплю людського тепла і щирої уваги, але ніхто їй не дав цього. Коли ж вона знайшла їх, як джерело в пустелі, вдячність була настільки великою, що вона не змогла виразити її інакше, ніж подарувати «паккард».

Ось ще один випадок. Про нього нам розповів Дональд М. Мак-Махон із міста Рай, штат Нью-Йорк, керівник компанії «Льюїс і Валентайн», що займалася розведенням саджанців для продажу і ландшафтним дизайном:

«Незабаром після того, як я почав відвідувати курс лекцій „Як здобувати друзів і впливати на людей“, мене запросили розробити ландшафтний дизайн у маєтку відомого судді. Власник вийшов до мене, щоб дати кілька вказівок щодо того, де б він хотів висадити рододендрони та азалії.

Я сказав: „Сер, у вас таке чудове хоббі. Я в захваті від ваших чудових собак. Наскільки мені відомо, ви щороку виграєте купу призів на виставці в Медісон Сквер Гарден“.

Ця незначна люб'язність справила різкий ефект.

„Так, — відповів суддя. — Мої собаки дарують мені багато радості. Чи не хочете оглянути мою псарню?“

Майже годину суддя показував мені своїх собак і нагороди, що вони отримали. Він навіть приніс їх родоводи й пояснив, що саме генеалогії вони завдячують своєю красою та розумом.

Зрештою суддя обернувся до мене і запитав:

— А у вас є маленькі діти?

- Так, — відповів я. — У мене є син.
- І він, мабуть, мріє про цуценя?
- О, так, він був би неймовірно радий.
- Що ж, тоді я подарую йому одне, — заявив суддя.

Він почав було розповідати мені, як потрібно доглядати за цуценям, але раптом зупинився: „Ви все одно забудете, я краще запишу“. Суддя пішов у будинок, роздрукував родовід цуценяти й пам'ятку про те, як його годувати. Він подарував мені цуценя вартістю в кілька сотень доларів і витратив на мене годину свого дорогоцінного часу — і все завдяки моєму щирому захопленню його хобі та досягненнями».

Джордж Істмен, відомий засновник компанії «Кодак», винайшов прозору плівку, яка передувала появі кінематографа, заробив на цьому сто мільйонів доларів і став одним із найвідоміших бізнесменів на землі. Однак, незважаючи на всі ці неймовірні досягнення, він прагнув визнання так само, як і ми з вами.

Ось вам приклад. Багато років тому Істмен споруджував у Рочестері Кілберн-Холл та музичну школу в пам'ять про свою матір. Джеймс Адамсон, тодішній президент нью-йоркської меблевої фірми «Суперйор Сітінг» хотів отримати замовлення на постачання театральних крісел для цих приміщень. Зателефонувавши архітектору, який вів будівництво, містер Адамсон попросив його влаштувати зустріч із містером Істменом у Рочестері.

Коли Адамсон приїхав, архітектор сказав: «Я знаю, ви маєте намір отримати це замовлення, але хочу вас попередити, що ви не матимете й найменшого шансу, якщо заберете у Джорджа Істмена більше ніж п'ять хвилин часу. Він дуже педантична і зайнята людина. Тож швидко викладайте йому свою справу і йдіть геть».

Адамсон приготувався діяти відповідно до цієї вказівки. Коли його запросили до кабінету, він побачив містера Істмена, що схилився над стосом паперів. Побачивши відвідувачів, Істмен зняв окуляри й попрямував їм назустріч зі словами: «Доброго ранку, джентльмени, чим я можу вам стати у пригоді?»

Архітектор відрекомендував містера Адамсона, виклав в двох словах мету його візиту і тоді містер Адамсон сказав: «Доки ми чекали на зустріч із Вами, містере Істмен, я милувався вашим офісом. Я займаюсь виготовленням дерев'яних виробів для інтер'єрів, але мені ще ніколи в житті не доводилось бачити такий гарний кабінет».

Джордж Істмен відповів: «Ви нагадали мені про те, що я вже майже забув. Він і справді гарний, чи не так? Я був дуже задоволений, коли його тільки-но оздобили. Та зараз у мене купа інших турбот, і часом я тижнями навіть не звертаю уваги на цю кімнату».

Адамсон пройшовся кабінетом, провівши рукою по дерев'яних панелях. «Це, здається, англійський дуб? Він трохи відрізняється за текстурою від італійського».

«Так, — відповів Істмен. — Імпортний англійський дуб. Його відібрав для мене мій друг, який спеціалізується на цінних породах деревини».

Потім Істмен обійшов із гостем весь кабінет, звертаючи його увагу на пропорції, кольори, ручне різьблення та інші деталі, в плануванні та виготовленні яких він брав безпосередню участь. Закінчивши огляд кабінету, вони зупинилися біля вікна, і Істмен з властивою для нього стриманою і люб'язною манерою мови розповів Адамсону про кілька закладів, будівництвом яких він хотів допомогти людству: університет Рочестера, загальноміська лікарня, дитячий притулок, дитяча лікарня. Містер Адамсон щиро подякував йому за те, що він не шкодує власних статків, аби покращити життя інших людей. Потім Джордж Істмен відкрив скляну шафку і дістав свій найперший фотоапарат — винахід, який він придбав у якогось англійця.

Адамсон засипав Істмена запитаннями про проблеми, з якими йому довелось стикатися на початку своєї кар'єри, й містер Істмен відверто розповів про своє бідне дитинство, про те, як його мати-вдова змушена була утримувати пансіон, а він служив клерком у страховій компанії за п'ятдесят центів на день. Жах бідності не давав йому спокою ні вдень, ні вночі, тож Істмен вирішив заробити достатньо грошей, щоб його матері не потрібно було працювати. Містер Адамсон усе сипав запитаннями й захоплено слухав розповідь про експерименти Істмена з сухими фотопластинами. Істмен розповів, що, бувало, працював у конторі весь день, а потім вдома вночі ставив експерименти, дозволяючи собі трохи подрімати, доки хімікалії вступали в хімічну реакцію. Часом йому доводилось працювати, не перевдягаючись, по три доби поспіль.

Джеймс Адамсон увійшов до кабінету Істмена о чверть на одинадцятку, налаштований пробути там не більш як п'ять хвилин; але минула вже година, потім дві, а вони все ще продовжували бесіду.

Нарешті Джордж Істмен звернувся до Адамсона: «Коли я востаннє був у Японії, то придбав там кілька стільців. Я привіз їх додому і поставив на своєму сонячному ганку. Та під сонячним промінням фарба облущилась. Днями я поїхав у місто, купив фарбу і власноруч їх пофарбував. Хочете подивитись, як я вмю фарбувати стільці? Гаразд, приходьте до мене додому на обід, і я вам покажу».

Після обіду містер Істмен продемонстрував Адамсону ці японські стільці. Вони коштували не більше ніж пару доларів, але Джордж Істмен, мультимільйонер, пишався ними, тому що сам їх пофарбував.

Вартість замовлення на придбання театральних крісел становила дев'яносто тисяч доларів. Як ви гадаєте, хто отримав замовлення — Джеймс Адамсон чи один із його конкурентів?

З цього часу і до самої смерті містера Істмена вони з Джеймсом Адамсоном залишались близькими друзями.

Клод Маре, власник ресторану у французькому місті Руан, скористався цим принципом і зберіг для свого закладу цінну працівницю. Ця жінка працювала на нього вже п'ять років і була важливою ланкою між ним і рештою його працівників. Він був приголомшений, коли отримав від неї листа із попередженням про звільнення.

Маре розповідає: «Я був дуже здивований, більш того, розчарований. Мені завжди здавалось, що я чесний із нею і уважний до її потреб. Оскільки вона була не тільки моєю підлеглою, а й моїм другом, можливо, я сприймав те, що вона для мене робить, як належне, і, може, навіть вимагав від неї більше, ніж від інших працівників.

Звичайно ж, я не міг прийняти її заяву ось так, без жодних пояснень. Я відвів її вбік і сказав: „Полетт, ти маєш зрозуміти, я не можу дозволити тобі піти. Ти дуже багато важиш для мене і для мого ресторану, і його успіх залежить від тебе такою ж мірою, як і від мене“. Я повторив ці самі слова перед іншими працівниками і запросив її до себе додому, де вся моя сім'я висловила їй свою вдячність у вигляді подарунка.

Полетт забрала свою заяву про звільнення. І знаєте, тепер я можу покластися на неї більше, ніж раніше. Я часто підкреслюю це, висловлюючи їй мою вдячність за те, що вона для мене робить, і демонструючи їй, як багато вона важить для мене і для мого ресторану».

«Говоріть із людьми про них самих, — сказав Дізраелі, найпроникливіший із правителів Британської імперії, — і вони слухатимуть вас годинами».

Давайте іншим людям відчутти їх значимість і робіть це щиро.

Частина III

Як схилити людей до своєї точки зору

Дейл Карнегі говорив: «Більшості з нас не вистачає майстерності, щоб увійти до цитаделі вірувань людини пліч-о-пліч з її власником». Розвиток цієї витонченої здатності перестане бути для вас таємницею, якщо ви навчитеся «схиляти людей до своєї точки зору та домагатися співпраці».

Розділ 13

Вірний спосіб нажити ворогів і як цьому запобігти

К

оли Теодор Рузвельт був президентом США, він якось зізнався, що якби мав рацію в сімдесяти п'яти випадках зі ста, то кращого йому було б годі й бажати.

Якщо це був найвищий показник одного з найвідоміших людей двадцятого століття, то що ж можна сказати про нас із вами?

Якщо ви впевнені, що маєте рацію хоча б у п'ятдесяти п'яти випадках зі ста, то можете спокійно вирушати на Волл-Стріт і заробляти там мільйон доларів на день. Якщо ж ви не впевнені, що маєте рацію навіть у п'ятдесяти п'яти випадках зі ста, то хто дав вам право вказувати іншим, що вони помиляються?

Ви можете дати іншим зрозуміти, що вони помиляються, поглядом, інтонацією чи жестом, що будуть не менш красномовними, ніж слова. Але, повідомивши співрозмовнику, що він неправий, чи зможете ви його погодитися з вами? Ніколи! Тому що ви завдали нищівного удару по його інтелекту, здоровому глузду, гордості та самоповазі й пробудили бажання нанести удар у відповідь. Але ніколи ви не зможете його змінити свою думку. Ви можете використати всю силу логіки Платона чи Канта, але вам не вдасться його переконати, тому що ви зачепили його почуття.

Ніколи не починайте розмову з заяви «Зараз я тобі доведу». Так не годиться. Це все одно, що сказати: «Я розумніший за тебе. Зараз я розповім тобі дещо, що змусить тебе змінити свою точку зору».

Дуже схоже на виклик, який пробуджує у співрозмовника почуття протиріччя та бажання вступити з вами у суперечку ще до того, як ви почнете дискусію. Змінити чийсь думку дуже важко, навіть за найсприятливіших обставин. То ж навіщо ускладнювати собі завдання?

Якщо ви хочете переконати когось, не допускайте, щоб він здогадався про ваші наміри. Робіть це тонко і вправно. Ось що сказав із цього приводу Олександр Поуп:

«Людей потрібно вчити так, наче ви їх не навчаєте,

А лише нагадуєте те, що вони забули».

Понад триста років тому Галілео сказав:

«Вам не під силу чомусь навчити людину; ви можете лише допомогти їй навчитися самій».

А лорд Честерфілд повчав свого сина:

«Будь мудрішим за інших людей, якщо можеш, але нікому про це не говори».

Сократ не раз повторював своїм послідовникам у Афінах:

«Я знаю лише те, що я нічого не знаю».

Що ж, навряд чи я розумніший за Сократа, тож мені довелося припинити вказувати людям, що вони помиляються. І, як виявилось, у цьому є сенс.

Якщо ваш співрозмовник висловлює думку, яку ви вважаєте помилковою — або навіть більше, ви точно знаєте, що вона неправильна, — хіба не краще почати зі слів: «Отакої! У мене була зовсім протилежна думка з цього приводу, але, можливо, я помиляюсь. Зі мною таке часто трапляється. А якщо я помиляюсь, то прошу мене виправити. Давайте перевіримо факти». Фрази «Можливо, я помиляюсь. Зі мною таке часто трапляється. А якщо я помиляюсь, то прошу мене виправити. Давайте перевіримо факти» мають справді магічну дію.

Ніхто в цілому світі не стане заперечувати вам, почувши: «Можливо, я помиляюсь. Давайте перевіримо факти».

Одним із відвідувачів наших лекцій, що скористався цим підходом при роботі з клієнтами, був Гарольд Рейнке, продавець «доджів» у місті Біллінгс, штат Монтана. Він розповів, що через постійні стреси, пов'язані з автомобільним бізнесом, він часто реагував на скарги клієнтів грубо і нестримано. Це, у свою чергу, призводило до сварок, втрати покупців і загального невдоволення.

На нашій лекції Гарольд розповів: «Усвідомлюючи, що такий підхід заведе мене у безвихідь, я спробував нову тактику. Тепер я говорив щось на кшталт: „Наші співробітники роблять так багато помилок, що мені часто доводиться через них червоніти. Можливо, ми помилилися і у вашому випадку. Розкажіть мені все спочатку“.

Такий підхід роззброював клієнта; даючи вихід своїм емоціям, він ставав набагато розсудливішим під час безпосереднього вирішення проблеми. Декілька клієнтів подякували мені за розуміння, а двоє навіть привели своїх друзів, які купили нові машини. В умовах суворої конкуренції на ринку нам вкрай потрібні такі покупці, і я вірю, що вияв поваги до думки всіх клієнтів та дипломатична поведінка допоможуть мені обійти конкурентів».

З вами не станеться нічого поганого, якщо ви визнаєте, що помилялись. Зате таким чином ви зможете покласти край суперечці й дозволите опонентові бути таким же щирим, відвертим і об'єктивним, як і ви. Можливо, у нього навіть виникне бажання визнати, що він також помилявся.

Припустимо, ви точно знаєте, що людина помиляється. Що станеться, якщо ви прямо їй на це вкажете? Дозвольте навести конкретний приклад. Містер С., молодий нью-йоркський адвокат, виступав у Верховному суді Сполучених Штатів у серйозній справі («Люстгартен» проти «Фліт Корпорейшен»). Йшлося про значну суму грошей. Крім того, було порушено важливе правове питання. Під час дебатів один із членів Верховного суду запитав у нього: «Законом встановлений 6-річний термін про позовну давність, чи не так?»

Містер С. затнувся на мить, подивився здивовано на суддю і різко відповів: «Ні, Ваша честь, у адміралтействі немає закону про позовну давність».

«У суді запанувала тиша, — розповідав пізніше містер С., — а температура в приміщенні, здавалось, знизилася до нуля. Я був правий. Суддя помилявся. І я йому про це сказав. Та чи став він після цього ставитись до мене більш дружньо? Ні. Я досі впевнений, що закон був на моєму боці. І я знаю, що виступав краще, ніж будь-коли. Та мені не вдалося його переконати. Я скоїв величезну дурницю, вказавши освіченій і відомій людині на її помилку».

Люди — не надто логічні створіння. Більшість із нас упереджені та необ'єктивні, схильні до заздрощів, підозр, ревнощів, страху та гордості. Багато хто не бажає змінювати свої погляди на релігію, зачіску, комунізм чи улюблену кінозірку. Тож якщо ви схильні вказувати людям на їхні помилки, будь ласка, читайте наступний абзац щоранку перед сніданком. Це уривок із просвітницької книжки Харві Робінсона «Розвиток інтелекту»:

«Часом ми змінюємо свою думку, не опираючись, без будь-яких душевних хвилювань. Але варто комусь сказати, що ми помиляємось, як починаємо обурюватись і ображатись. Ми дуже недбало ставимось до формування власних переконань, але коли нам пропонують позбутися їх, сповнюємось до них хворобливою пристрасстю. Адже очевидно, що тут справа не в цінності ідей, а в загрозі нашій самоповазі... Коротке слово „моє“ — це найважливіше слово в людських стосунках, і житейська мудрість радить нам брати його до уваги. Воно завжди має однакову силу незалежно від того, про що йдеться: про „мій“ обід, „мого“ собаку, „мій“ будинок чи про „мого“ батька, „мою“ країну і „мого“ Бога. Нас ображає не лише зауваження, що наш годинник бреше, а наш автомобіль має жалюгідний вигляд, а й твердження, що нам краще переглянути свою думку про канали на Марсі, вимову імені Епиктета, терапевтичний ефект аспірину. Нам подобається й надалі вірити в те, що ми вважали правдою, а образа, викликана сумнівами стосовно будь-якого з наших припущень, змушує нас шукати різноманітні способи виправдань, але не здавати свої позиції. Як наслідок, уся наша так звана аргументація зводиться до пошуку доказів достовірності того, що ми і так вважаємо правдивим».

Карл Роджерс, видатний психолог, писав у своїй книзі «Становлення особистості»:

«Я виявив, що здатність розуміти інших людей має для мене дуже важливе значення. Моє формулювання цього твердження може видатися дивним. Невже для людини вкрай необхідно навчитися розуміти інших? Я гадаю, так. Наша перша реакція на більшість тверджень [які ми чуємо від інших людей] — це оцінка чи судження, а не бажання зрозуміти. Коли хтось виражає своє почуття, ставлення чи переконання, ми схильні негайно давати їм оцінку: „це правильно“ чи „це безглуздо“, „це абсурдно“, „це нерозумно“, „це неправильно“, „це негарно“. Дуже рідко ми дозволяємо собі *зрозуміти*, яке саме значення людина вкладає в своє твердження».

Одного разу я замовив у дизайнера інтер'єру порт'єри для своєї оселі. Коли він надіслав мені рахунок, я мало не зомлів.

Кілька днів потому до мене завітала знайома. Вона звернула увагу на мої нові порт'єри. Та варто було мені сказати, у скільки вони мені

обійшлись, як вона з ноткою тріумфу в голосі вигукнула: «Це жахливо! Боюсь, він тебе добряче нагрів».

Правдиво? Так, вона сказала правду, але мало кому подобається вислуховувати неприємну для себе істину. А тому я, як і притаманно кожній людині, спробував себе захистити. Я звернув її увагу на те, що гарне рідко буває дешевим, що безглуздо сподіватись на високу якість і художній смак за низьку ціну, і так далі, і тому подібне.

Наступного дня до мене навідалась інша знайома і вона була у захваті від моїх порт'єр. Її захоплення переливалось через край, і жінка жалкувала, що не може дозволити собі таку вишукану річ. Цього разу моя реакція була зовсім іншою. «Правду кажучи, я не мав дозволяти собі таке задоволення, — сказав я. — Я заплатив за нього забагато і вже жалкую, що замовив ці порт'єри».

Ми легко пробачаємо будь-які помилки собі. І якщо з нами обходитимуться тактовно, ми зможемо визнати це перед іншими людьми і навіть відчувати гордість за свою відвертість і терпимість. Але тільки не в тому випадку, коли хтось намагається запхнути цей неприємний факт нам у пельку.

Під час громадянської війни Горас Грілі, найвідоміший американський видавець, був запеклим противником політики Лінкольна. Він намагався змусити Лінкольна відмовитись від обраного курсу, розпочавши кампанію різкої критики та насмішок. Грілі вів газетну війну місяць за місяцем, рік за роком. Брутальна стаття, сповнена особистих нападок на президента, вийшла навіть того дня, коли постріл Бута обірвав життя Лінкольна.

Та чи змогла вся ця злостивість змусити Лінкольна дослухатися до Грілі? Ні. Не подіяли ані висміювання, ані образи.

Якщо ви хочете отримати кілька чудових порад щодо того, як поводитись з людьми, контролювати себе та розвивати особисті якості, прочитайте автобіографію Бенджаміна Франкліна. Це один з найбільш цікавих життєписів у класичній американській літературі. Бен Франклін розповідає про те, як переміг свою звичку постійно сперечатись і перетворився на одного з найбільш талановитих, толерантних і дипломатичних політиків у американській історії.

Одного разу, коли Бен Франклін був іще незграбним юнаком, старий друг-квакер відвів його вбік і добряче «висік» різкими дошкульними істин, на кшталт таких:

«Бене, ти нестерпний. Твої думки образливі для кожного, хто з ними не згоден. Вони такі дошкульні, що вже нікого не цікавлять. Навіть твої друзі вважають, що набагато краще проводять час, коли тебе немає поряд. Ти знаєш так багато, що вже ніхто не може повідомити тобі нічого нового. Та ніхто й не намагається, тому що це призведе лише до зайвих проблем і потребуватиме додаткових зусиль. А тому ти навряд чи дізнаєшся більше, ніж тобі відомо зараз».

Мені дуже сподобалась реакція Бена Франкліна на цю сувору догану. Він був досить дорослим і мудрим, щоб усвідомити справедливість почутого і зрозуміти, що його поведінка може стати причиною невдач і зневаги інших людей. Тому він повністю змінився і негайно відмовився від своєї гордовитої, зарозумілої манери спілкування з людьми.

«Я взяв собі за правило, — розповідав Франклін, — утримуватися від будь-яких прямих спростувань тверджень інших людей і не відстоювати власну правоту. Я навіть заборонив собі вживати слова та вирази, які підкреслюють упередженість думки: „точно“, „безсумнівно“ тощо. Замість них я почав говорити „я гадаю“, „мені здається“, „я думаю“. Коли мій співрозмовник стверджував що-небудь, що здавалось мені помилковим, я відмовляв собі у задоволенні рішуче заперечити йому, підкресливши безглуздість його висловлювання. Свою відповідь я починав зі слів, що у деяких випадках чи за певних обставин його думка була б вірною, але у цій ситуації мені здається, що все не зовсім так. Невдовзі я виявив, що така нова манера поведінки має свої переваги; розмови, у яких я брав участь, протікали набагато спокійніше. Стриманість, із якою я висловлював свою думку, призвела до того, що її краще сприймали і вона викликала менше заперечень. Якщо виявлялось, що я помилявся, це мене менше розчаровувало; якщо я мав рацію, мені було легше змусити інших відмовитись від помилкової точки зору і пристати до моєї.

Подібна манера поведінки, яка суперечила моїй природній схильності й до якої я спочатку привчав себе силоміць, стала нарешті невимушеною і настільки звичною, що за останні п'ятдесят років ніхто не чув, щоб із моїх вуст злетіло якесь безапеляційне твердження. Гадаю, що саме цій своїй звичці (після моєї головної риси — чесності) я завдячую тим, що мої співвітчизники почали дослуховуватися до

моїх думок, коли я пропонував створити нові установи чи змінити старі, а також своїм великим впливом у громадських радах, коли я увійшов до їхнього складу. Я поганий, некрасномовний оратор, затинаюся і вагаюся у виборі слів, мою мову важко назвати літературною, але, попри все це, мені вдавалося відстояти свою позицію».

Як методи Бенджаміна Франкліна можна застосувати в бізнесі? Давайте розглянемо два приклади.

Кетрін А. Оллред із Кінгс-Маунтейн, штат Північна Кароліна, працює інспектором з організації виробництва на прядильній фабриці. На одній із наших лекцій вона розповіла, як залагоджувала одну делікатну справу до та після відвідування наших курсів:

«Серед моїх обов'язків були розробка та впровадження систем заохочення і стандартів для наших операторів, щоб вони могли заробляти більше грошей, виробляючи більше пряжі. Система, яку ми використовували спочатку, була ефективною, доки ми випускали два-три різних типи пряжі, але згодом ми розширили виробництво і у нас з'явилась нагода випускати понад двадцять видів товару. Наявна система вже не дозволяла справедливо оплачувати працю робітників, тож я розробила нову, яка давала змогу платити операторам залежно від класу пряжі, яку вони виробляли у певний проміжок часу. Із проектом моєї нової системи я вирушила на засідання, сповнена рішучості довести керівникам її переваги. Я детально розповіла, у чому були недоліки старої системи, вказала на всі недоробки і пояснила, як я вирішила всі ці проблеми. Однак на мене чекала поразка. Я так захопилася захистом своєї нової системи, що не залишила керівництву можливості визнати, що я вирішила його проблеми. Питання було закрито.

Відвідавши кілька лекцій вашого курсу, я чітко усвідомила, в чому була моя помилка. Я знову скликала засідання керівників, але цього разу попросила їх самих визначити недоліки діючої системи. Ми обговорили численні проблеми, і я запитала, як, на їхню думку, можна вдосконалити виробництво. Кілька вчасних незначних підказок із мого боку — і керівники самі прийшли до моєї системи. Наприкінці зустрічі, коли я знову презентувала їм свою розробку, вони її з радістю прийняли.

Тепер я переконана, що немає нічого неможливого, і знаю, як сильно можна собі зашкодити, якщо говорити людині в очі, що вона помиляється. Так ви лише зачепите почуття її власної гідності і станете небажаним учасником будь-якої дискусії».

Давайте розглянемо ще один приклад, але пам'ятаймо, що всі ці випадки є типовими. Р. В. Кроулі працював комівояжером у нью-йоркській лісопильній компанії. Роками він був змушений доводити контролерам якості, що вони помиляються. Він виходив переможцем із цих суперечок, однак їхні наслідки були невтішними. «Ці хлопці, — розповідав Кроулі, — схожі на бейсбольних арбітрів. Ухваливши рішення, вони вже ніколи його не змінять».

Містер Кроулі розумів, що через його перемоги в цих суперечках його фірма втрачала тисячі доларів. Тому, відвідуючи мої курси, він вирішив змінити тактику і припинити сперечатись. Яким був результат? Ось що він розповів на одному з наших занять:

«Одного ранку в моєму кабінеті пролунав телефонний дзвінок. Якийсь збуджений і схвильований чоловік повідомив, що партія пиломатеріалів, яку ми відправили на їхній завод, виявилась незадовільної якості. Його фірма припинила розвантаження і вимагала, щоб ми негайно забрали всю партію з їхнього складу. Коли вагон був уже на чверть розвантажений, контролер заявив, що більша частина продукції не відповідає стандартам якості. Тому вони відмовляються її приймати.

Я негайно вирушив на завод, дорогою обдумуючи, як краще вийти з цієї ситуації. Зазвичай у подібних випадках я посилався на стандарти визначення сортів лісу і, спираючись на власний досвід та знання, намагався переконати покупців у тому, що вони неправильно трактують правила сортування лісоматеріалів і що ліс задовольняє встановленим вимогам якості. Однак цього разу я вирішив застосувати засвоєні на курсах принципи.

На заводі на мене вже чекали агент із постачання та інспектор з якості. Вони були у дуже поганому настрої, рішуче налаштовані на суперечку і боротьбу. Ми підійшли до частково розвантаженого вагона і я попросив їх продовжити вивантаження, щоб подивитися, як це відбувається. Водночас я запропонував продовжити відбраковку лісу, як вони це робили до мого приїзду.

Через певний час я зрозумів, що інспектор надто суворо оцінював якість продукції і неправильно трактував відповідні правила. Це була партія білої сосни, а мені було відомо, що він чудово знається на твердих породах дерева, але не дуже компетентний у тому, що стосується цієї м'якої породи. До речі, я спеціалізувався саме на білій сосні, але чи висунув я хоча б одне заперечення проти його підходу до сортування? Жодного. Продовжуючи спостерігати за роботою інспектора, я потроху почав розпитувати, чому він вважає ту чи іншу колоду неякісною. Я не зробив жодного натяку на його неправоту, а навпаки, підкреслював, що єдина мета моїх розпитувань — це бажання з'ясувати вимоги фірми, щоб надалі ми могли постачати саме те, що їм потрібно.

Ставлячи питання у дружньому тоні і демонструючи готовність до співпраці, я незмінно погоджувався з тим, що інспектор має рацію, коли забраковує колоди, які, на його думку, не відповідають стандарту. Цим я домогся того, що він змінив гнів на милість, і напруженість у наших стосунках почала зникати. Час від часу я обережно вставляв зауваження, які навели інспектора на думку, що деякі з вибракуваних ним матеріалів насправді були саме того сорту, який вони замовили, а вимоги, висунуті ним, стосуються більш цінних порід дерев. Однак я вів себе дуже обережно, не даючи йому причини подумати, що маю намір використати цю обставину для оскарження його висновків.

Поступово його позиція кардинально змінилась. Інспектор визнав, що не дуже добре знається на білій сосні, і почав радитися зі мною з приводу кожної колоди, яку знімали з вагона. Я пояснював, чому та чи інша колода відповідає вказаному в специфікації сорту, але повторював, що він не зобов'язаний її приймати, якщо ця деревина не відповідає вимогам фірми. Нарешті інспектор зрозумів, що колоди забраковані ним дарма, а помилка фірми полягає у тому, що вони замовили не той сорт лісу, який їм був потрібен.

Справа закінчилася тим, що після мого від'їзду інспектор знову оглянув весь ліс і прийняв усю партію. Таким чином, ми отримали чек на всю суму замовлення.

Отже, краплина такту і витримки в розмові з людиною, яка була неправа, врятували досить істотну для моєї компанії суму, а гарні відносини, які мені вдалося зберегти, і взагалі безцінні».

Якось Мартіна Лютера Кінга-молодшого запитали, як він, завзятий пацифіст, може захоплюватись генералом Даніелем Джеймсом, найбільш високопоставленим чорношкірим офіцером того часу. На що доктор Кінг відповів: «Я суджу про людей за їхніми принципами, а не за моїми».

Подібним чином генерал Роберт Е. Лі в розмові з президентом Конфедерації Джефферсоном Девісом захоплював одного офіцера, який служив під його командуванням. Інший офіцер, присутній при розмові, вражено зауважив: «Генерале, хіба ви не знаєте, що людина, про яку ви такої високої думки, — це один із ваших заклятих ворогів, який не проміне нагоди зганьбити вашу репутацію?» «Так, — відповів генерал Лі, — але президент запитав, що я думаю про нього, а не він про мене».

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

Ще за дві тисячі років до народження Христа єгипетський фараон Ахтой дав своєму синові мудру пораду, яка не втратила своєї актуальності й у наш час. «Будь дипломатичним, — радив фараон. — Це допоможе тобі домогтися свого».

Іншими словами, не сперечайтесь зі своїм клієнтом, суперником, дружиною чи чоловіком. Не кажіть їм, що вони помиляються, не доводьте їх до сказу. Будьте дипломатичними.

Ставтеся з повагою до думки інших людей.

Ніколи не говоріть: «Ти помиляєшся».

Розділ 14

Крапля меду

Я

кщо ви спересердя вихлюпнете на когось свій гнів, це допоможе вам розрядитися. Та як щодо вашого співрозмовника? Чи розділить він ваше полегшення? Чи допоможуть йому ваше вороже ставлення і погрози погодитися з вашою точкою зору?

«Якщо ви прийдете до мене зі стисненими кулаками, — говорив Вудро Вілсон, — можу вас запевнити, що і мої стиснуться так само швидко; та якщо ви прийдете до мене і запропонуєте: „Давай сядемо і разом дійдемо згоди, а якщо наші думки відрізнятимуться, спробуймо розібратися, в чому суть суперечки“, то ми дуже скоро зрозуміємо, що, зрештою, наші точки зору не такі вже й різні, в них мало розбіжностей; і що у нас більше спільного, ніж різного; якщо ми будемо терплячими, відвертими і намагатимемося дійти згоди, ми дійдемо згоди».

Навряд чи хтось може оцінити справедливість цих слів Вудро Вілсона більше, ніж Джон Д. Рокфеллер-молодший. У 1915 році в Колорадо не знайшлося людини, яку б зневажали більше за Рокфеллера. Один із найкривавіших страйків за всю історію американської промисловості тримав країну в напрузі два роки. Розгнівані, войовничо налаштовані шахтарі вимагали від «Колорадо Фьюел» та «Айрон Компані» підвищення зарплатні; власником цих компаній був Рокфеллер. Власність компаній знищувалась, на місце подій прибули війська. Лилася кров. По страйкарях відкрили вогонь, і кулі зрешетили їхні тіла.

І в такий важкий час, в атмосфері ненависті, Рокфеллер хотів перетягнути страйкарів на свій бік. І йому це вдалось. Яким чином? Ось його історія. Витративши кілька тижнів на налагодження дружніх контактів, Рокфеллер звернувся до представників страйкарів із промовою, яка була справжнім витвором ораторського мистецтва. Ця промова допомогла йому досягти вражаючих результатів. Вона втихомирила бурхливі хвилі ненависті, які погрожували захлиснути Рокфеллера. Вона допомогла йому завоювати безліч прихильників. Факти в ній подавались у такій дружній манері, що страйкарі

повернулись до роботи, не сказавши більше ані слова про підвищення зарплатні, за яке вони так несамовито боролися.

Із вступною частиною цієї промови ви можете ознайомитись далі. Зверніть увагу: вона просто випромінює дружелюбність. Не забувайте, що Рокфеллер виступав перед людьми, які хотіли повісити його на дикій яблуні; однак він не міг би бути більш приязним і доброзичливим, навіть якби виступав перед групою медиків-місіонерів. Його промова рясніла такими фразами, як «я *пишаюсь* тим, що перебуваю тут», «я *побував у ваших оселях* і познайомився з вашими дружинами та дітлахами», «ми зібрались тут не як чужинці, а як *друзі*», «*дух взаємної дружби, наші спільні інтереси*», «я *тут* лише завдяки вашій *люб'язності*».

«Сьогодні для мене святковий день, — почав свій виступ Рокфеллер. — Мені вперше в житті випала щаслива нагода познайомитись із представниками робітників цієї великої компанії, з її службовцями та адміністрацією. Можу вас запевнити: я *пишаюсь* тим, що перебуваю тут, і я не забуду про цю зустріч до кінця свого життя. Якби вона відбулась два тижні тому, я стояв би тут як чужинець для більшості з вас, впізнаючи лише деякі обличчя. Та минулого тижня я скористався можливістю відвідати поселення у південному кам'яновугільному басейні і поговорити особисто майже з усіма робітниками. Я побував у ваших оселях, познайомився з вашими дружинами та дітлахами. Ми зібрались тут не як чужинці, а як друзі, і я радий можливості подружньому обговорити з вами наші спільні справи.

Оскільки тут зібрались представники робочих і посадових осіб компанії, я присутній тут лише завдяки вашій люб'язності, тому що мені не пощастило належати ні до перших, ні до других. Проте я відчуваю свій нерозривний зв'язок із вами, тому що, в певному сенсі, представляю тут і акціонерів, і директорів».

Хіба це не чудовий приклад витонченого мистецтва перетворення ворогів на друзів?

Припустимо, що Рокфеллер обрав би іншу тактику: він вступив би з цими шахтарями у суперечку і почав закидати їх розгромними фактами. Припустимо, що своїм тоном та натяками він дав би їм зрозуміти, що вони помиляються. Припустимо, що за всіма правилами

логіки він довів би їм, що вони не мають рації. Чим би це все скінчилось? Ще більшою злістю, ненавистю та обуренням.

Якщо серце людини гнітять суперечності та неприязнь, то навіть вся логіка християнства не допоможе вам схилити її на свій бік. Буркотливим батькам, деспотичним начальникам і чоловікам, а також прискіпливим дружинам слід зрозуміти, що люди не хочуть змінювати свою думку. Їх неможливо змусити погодитися зі мною чи з вами. Але ми можемо їх до цього підштовхнути, якщо зробимо це м'яко і дружньо. *Дуже м'яко і дуже дружньо.*

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

Старе добре прислів'я говорить, що «крапля меду приваблює більше мух, ніж цілий галон жовчі». Те саме і з людьми. Якщо ви хочете схилити когось на свій бік, спочатку переконайте цю людину в тому, що ви її відданий друг. Це і стане тією краплею меду, яка завоює її серце, і, хто б що там не говорив, — прямим шляхом до її розсудливості.

Підприємці давно засвоїли, що дружнє ставлення до страйкарів ніколи не буває зайвим. Наприклад, коли 2500 робітників заводу «Байт Мотор Компані» розпочали страйк, вимагаючи підвищення зарплатні та прийому на роботу тільки членів профспілки, Роберт Ф. Блек, тодішній президент компанії, не втратив самовладання, не почав погрожувати робітникам і звинувачувати їх чи говорити про тиранію і комунізм. Він опублікував у місцевих газетах статтю, де схвалив дію страйкарів, які мирним шляхом досягають задоволення своїх вимог. Побачивши, що страйкарі-пікетувальники тиняються без діла, Роберт Ф. Блек придбав для них бейсбольні битки і рукавички та запропонував їх пограти у м'яч на незабудованих майданчиках. Для тих, хто полюбляв боулінг, він орендував доріжку.

Таке дружнє ставлення з боку містера Блека викликало дружні почуття у відповідь. Страйкарі взяли мітли, совки і тачки для сміття й почали прибирати територію заводу від сірників, папірців і недопалків. Уявляєте? Страйкарі, які борються за підвищення зарплатні й визнання профспілок, прибирають територію заводу під час страйку. Про таке ще не чули за довгу і бурхливу історію американських трудових воєн.

Той страйк завершився за тиждень компромісним рішенням. Завершився без будь-якої ворожнечі та ненависті.

Даніель Вебстер, що мав вигляд Бога і говорив як Ієгова, був одним із найуспішніших адвокатів країни, та навіть його найбільш переконливим фактам завжди передували такі фрази, як «Це залишається на розгляд присяжних», «Можливо, над цим варто було б подумати», «Ось деякі факти, які, сподіваюсь, ви врахуєте» чи «Вам, як знавцям людської натури, неважко буде зрозуміти важливість цих фактів». Жодного тиску. Жодного примусу. Жодних спроб нав'язати іншим свою думку. Вебстер використовував м'який, дружній підхід, і це допомогло йому стати знаменитістю.

Швидше за все, вам ніколи не доведеться вести переговори зі страйкарями чи виступати перед присяжними, але, можливо, ви хочете домогтися зниження орендної платні. Чи допоможе вам у цьому дружній підхід? Давайте подивимось.

Інженер О. Л. Штрауб хотів зменшити суму своєї орендної плати. Він знав, що його орендодавець дуже впертий та непоступливий. «Я написав йому, — розповідав містер Штрауб на наших заняттях, — і повідомив, що збираюсь звільнити свою квартиру по закінченні терміну оренди. Насправді я не хотів переїжджати. Я хотів залишитись, але тільки якщо мені вдасться знизити орендні платежі. Та ситуація здавалась безнадійною. Інші орендарі також намагались, але безуспішно. Всі вони стверджували, що з нашим орендодавцем надзвичайно важко мати справу. Та я сказав собі: „Я відвідую курс лекцій, які вчать правильному поводженню з людьми. Тому я спробую використати отримані знання і подивлюсь на результат“.

Отримавши мого листа, орендодавець прийшов до мене зі своїм секретарем. Я зустрів їх на порозі дружнім вітанням, випромінюючи привітність. Я не почав розмову з незадоволення розміром орендної плати. Я став розповідати йому про те, як дуже мені подобається його будинок. Повірте, я був щирим у своєму схваленні та щедрий на похвалу. Я розсипався у компліментах, вихваляючи те, як він утримує будинок, і сказав, що мені дуже хотілося б залишитись ще на рік, та я не можу собі це дозволити.

Очевидно, він ще ніколи не зустрічав такого теплового прийому з боку орендарів. Він просто не знав, як на це реагувати.

Тоді він почав розповідати мені про свої клопоти і скаржитись на наймачів. Один написав йому чотирнадцять листів, деякі з них були надзвичайно образливими. Інший погрожував розірвати договір оренди, якщо орендодавець не примусить сусіда на верхньому поверсі перестати хропіти вночі. „Яке полегшення мати таких орендарів, як ви“, — сказав цей чоловік і запропонував трохи знизити мою орендну плату, хоча я про це навіть не просив. Я хотів більшого і назвав суму, яка була мені по кишені, й він погодився без зайвих слів. Йдучи, він обернувся і запитав: „Чи не треба вам щось відремонтувати?“

Якби я спробував домогтися зменшення орендної плати тими ж методами, що й інші орендарі, впевнений, мене спіткала б така сама невдача. Я досягнув своєї мети саме завдяки дружньому підходу».

Ден Вудкок із Пітсбурга, штат Пенсильванія, працює керівником відділу місцевої електроенергетичної компанії. Одного разу надійшов виклик відремонтувати обладнання на верхівці опори лінії електропередач. Раніше таку роботу виконував інший відділ, проте нещодавно цей обов'язок поклали на відділ Вудкока. Хоча його робітники пройшли теоретичну підготовку, це фактично був перший виклик. Всі в компанії очікували на результат. Вудкок, кілька його підлеглих та представники інших відділів компанії приїхали на місце, щоб спостерігати за проведенням операції. Під опорою вже стояло чимало вантажних і легкових автомобілів, а навколо зібрався натовп людей, і всі спостерігали за двома чоловіками на верхівці опори.

Озирнувшись навколо, Вудкок помітив чоловіка, який вийшов із машини і почав фотографувати. Для працівників комунальних підприємств надзвичайно важлива їхня репутація в суспільстві, й Вудкок раптом усвідомив, як вся ця сцена мала виглядати для фотографа: десятки людей прибули на виклик, щоб виконати роботу, розраховану на двох. Він неквапом підійшов до фотографа.

— Бачу, вас зацікавила наша робота.

— Так, а мою матір вона зацікавить іще більше. Вона володіє акціями вашої компанії. Це відкриє їй очі. Можливо, вона нарешті зрозуміє, як нерозумно інвестувала свої гроші. Я їй завжди говорив, що такі компанії, як ваша, лише даремно марнують наші гроші та свій час. І доказом тому є те, що тут відбувається. Гадаю, пресі ці світлини також сподобаються.

— Так, можливо, для сторонньої людини все виглядає дивно. На вашому місці я б так само здивувався. Але цей випадок унікальний.

І Ден Вудкок почав пояснювати, що це перше завдання такого типу для його відділу, тому тут присутні всі керівники. Він запевнив чоловіка, що за звичайних обставин цю роботу виконують всього Двоє людей. Фотограф відклав свою камеру, потиснув Вудкоку руку й подякував за те, що той витратив свій час, щоб прояснити йому ситуацію.

Дружній підхід Дена Вудкока врятував компанію від ганьби й поганої слави.

Інший відвідувач наших лекцій, Джеральд Х. Війн із Літлттона, штат Нью-Гемпшир, розповів, як завдяки дружньому ставленню йому вдалось домогтися відшкодування збитків.

«Ранньої весни, — розповідає він, — коли земля ще не встигла відійти від зимових морозів, пройшов сильний дощ із ураганом. Вода, яка зазвичай стікала у найближчі канали і дощові колектори вздовж доріг, потекла на будівельний майданчик, де я щойно спорудив новий будинок.

Не маючи стоку, вода накопичувалась навколо фундаменту і зрештою під власним тиском потекла під бетонне підвальне покриття, яке не витримало натиску і лопнуло, а фундамент заповнився водою. Системи опалення і подачі гарячої води вийшли з ладу. Вартість цих збитків значно перевищувала дві тисячі доларів, а в мене не було страховки, щоб їх покрити.

Однак незабаром я дізнався, що забудовник забув встановити біля мого будинку зливостоки, які могли б запобігти цій проблемі. Я призначив йому зустріч. Протягом двадцятип'ятихвилинної поїздки до його офісу я старанно обдумував ситуацію. Пам'ятаючи принципи, засвоєні на курсах, я вирішив, що обурення не допоможе мені досягти своєї мети. Тож, прибувши на місце, я поведився дуже спокійно і почав розмову про його недавню поїздку до Вест-Індії; потім, коли відчув, що настала підходяща мить, згадав „маленьку“ проблему зі стоком. Він одразу ж погодився допомогти мені вирішити цю проблему.

Через кілька днів забудовник зателефонував мені і сказав, що відшкодує мої збитки і встановить зливостоки, щоб запобігти затопленню в майбутньому.

Незважаючи на те, що все сталося через недогляд цього чоловіка, якби я почав розмову в іншому ключі, то зіштовхнувся б з великими труднощами, намагаючись його змусити взяти на себе відповідальність».

Багато років тому, ще коли я босоногим хлоп'ям ходив лісом до сільської школи на північному заході Міссурі, я прочитав байку Езопа про сонце та вітер. Вони сперечались, хто з них сильніший, і вітер сказав: «Я доведу, що я сильніший. Бачиш того старого у плащі? Я змушу його зняти плаща скоріше, ніж ти».

Сонце сховалося за хмари, а вітер почав дути, доки не перетворився на буревій, але що сильніше він дув, то щільніше старий закутувався у свого плаща.

Зрештою вітер здався і стих. Тоді з-за хмар визирнуло сонце і приязно всміхнулось до старого. Той почав витирати з лоба піт і стягнув із себе плащ. Так сонце довело вітру, що доброта і ласка завжди сильніші за лють і силу.

Люди, які засвоїли, що крапля меду приваблює більше мух, ніж галон жовчі, день за днем демонструють нам силу добра та дружнього ставлення. Ф. Гейл Коннор із Лютервілля, штат Меріленд, довів це, коли був змушений втретє за чотири місяці відвезти свій новий автомобіль на станцію технічного обслуговування. Ось що він розповів на нашій лекції:

«Було очевидно, що ні розмови, ні вмовляння, ні сварка з управляючим станцією не зможуть вирішити мою проблему. Я пішов до торгової зали і сказав, що хочу побачити власника салону містера Вайта. Після кількох хвилин очікування мене запросили до його кабінету. Я назвався і пояснив, що придбав свій автомобіль у його представництві за рекомендацією друга, який раніше був їхнім клієнтом і розхвалив мені тутешні конкурентні ціни та виняткове обслуговування. Коли власник салону почув ці слова, його лице задоволено засяяло. Після цього я перейшов до проблеми з технічним обслуговуванням. „Я подумав, що, можливо, ви захочете бути в курсі будь-якої ситуації, яка може заплямувати вашу бездоганну репутацію“, — наприкінці додав я. Власник салону подякував мені за те, що я повідомив його про проблему, і запевнив у її швидкому вирішенні. Він не лише особисто зайнявся моєю справою, а й дав мені інший автомобіль на той час, доки мій був у ремонті».

Езоп був грецьким рабом. Він жив при дворі царя Креза і складав безсмертні байки за шістсот років до Різдва Христового. Та все ж істини про людську природу, яким він навчав двадцять шість століть тому в Афінах, залишаються актуальними й у наші дні. Сонце може змусити вас зняти свій плащ швидше, ніж вітер, а доброта, приязність і розуміння можуть переконати набагато швидше, ніж усі шторми і бурі в світі.

Пам'ятайте слова Лінкольна: «Крапля меду приваблює більше мух, ніж галон жовчі».

Із самого початку демонструйте доброзичливість.

Розділ 15

Таємниця Сократа

Н

е починайте розмову з іншими людьми з обговорення питань, у яких ви розходитеся в думках. Спочатку акцентуйте увагу на тих питаннях, щодо яких ви одностайні. За можливості постійно підкреслюйте, що і ви, і ваш співрозмовник прагнете одного, а ваші розходження стосуються лише методів досягнення мети, а не самої мети.

Змусьте співрозмовника з самого початку говорити «так, так». Утримуйте його від можливості сказати «ні».

На думку професора Гаррі Оверстріта, негативна відповідь — це перешкода, яку найважче подолати. Коли людина сказала «ні», її самолюбство вимагає триматися сказаного. Можливо, пізніше може з'ясуватись, що відповідь «ні» була необачною, але ж гордість не дозволить змінити думку. Висловивши свою думку, ви відчуваєте необхідність дотримуватись її. Ось чому надзвичайно важливо з самого початку спрямувати співрозмовника у бік ствердження і згоди.

Досвідчений оратор із самого початку змушує співрозмовника давати йому ствердні відповіді, налаштовуючи його на позитивну реакцію і спрямовуючи його психологічну реакцію у необхідне йому русло. Це дуже нагадує рух більярдної кулі. Вам доведеться докласти певних зусиль, щоб надати їй певного напрямку. Але щоб змінити напрямок, доведеться витратити значно більше зусиль.

Психологічна модель тут досить зрозуміла. Коли людина каже «ні», вона не просто вимовляє слово із двох літер. Весь її організм — органи секреції, нерви, м'язи — налаштовується на заперечення. Це відбувається миттєво, та часом можна помітити, як людина ледь відхиляється від вас, психологічно відсторонюється. Її нервова і м'язова система займає оборонну позицію несприйняття. І навпаки, коли людина каже «так», жодного відчуження не відбувається. Її організм наче подається вперед, готовий і відкритий до сприйняття. Тож що більше «так» ми отримуємо від свого співрозмовника з самого початку, то більша ймовірність, що нам вдасться успішно привернути його увагу до нашої головної пропозиції.

Цей метод стверджувальних відповідей надзвичайно простий. Та все ж більшість людей чомусь ним нехтує!

Змусьте студента, клієнта, дитину, чоловіка чи дружину сказати «ні» на початку розмови, і вам знадобиться вся ваша мудрість і янгольське терпіння, щоб перетворити заперечне твердження на ствердне.

Використання цього методу допомогло Джеймсу Еберсону, касиру в грінвіцькому ощадному банку міста Нью-Йорк, утримати клієнта, якого за інших обставин він би точно втратив.

«Той чоловік прийшов, щоб відкрити рахунок, — розповідає містер Еберсон, — і я дав йому заповнити наш стандартний бланк. На деякі запитань він відповідав охоче, але категорично відмовився дати відповідь на інші.

Якби це сталося до того, як я почав вивчати людські стосунки, я б сказав цьому клієнту, що коли він не надасть банку цю інформацію, ми відмовимось прийняти його вклад. Соромно зізнатись, та я частенько так поведився раніше. Звичайно, подібний ультиматум підвищував мою самооцінку. Я демонстрував клієнту, хто тут головний, даючи зрозуміти, що правилами банку не можна нехтувати. Однак подібне ставлення не справляло позитивного враження на людину, яка мала намір довірити нам свої гроші.

Того ранку я вирішив увімкнути здоровий глузд, тобто говорити не про те, що потрібно банку, а тільки про те, чого хоче цей клієнт. Крім того, я був рішуче налаштований змусити його говорити „так, так“ із самого початку розмови. Тому я погодився з ним і сказав, що

інформація, яку він відмовляється надати, не є для нас абсолютно необхідною.

— Однак, — сказав я, — чи допустите ви, що у випадку вашої смерті ваші гроші можуть залишитися банку? Хіба ви не хотіли б, щоб він передав їх вашому найближчому родичу, який успадкує їх за законом?

— Так, звичайно хотів би, — відповів клієнт.

— Чи не здається вам, — продовжив я, — що було б розумно повідомити нам ім'я цього вашого найближчого родича, щоб у разі вашої смерті ми могли виконати вашу волю своєчасно і без помилок?

І він знову сказав „так“.

Позиція цього молодого чоловіка пом'якшилась і змінилась, коли він усвідомив, що ця інформація була нам потрібна не через примху, а заради його інтересів. Перш ніж піти, він не лише дав мені повну інформацію про себе, а й відкрив за моєю порадою кредитний рахунок на ім'я своєї матері й охоче відповів на всі запитання щодо неї.

Я переконався, що, змушений із самого початку давати ствердні відповіді, цей клієнт забув про свою початкову позицію і охоче робив усе, що я йому радив».

Джозеф Еллісон, торговий представник «Вестінгауз Електрик Компані», розповів нам таку історію: «На моїй ділянці було підприємство, яке наша компанія дуже хотіла зробити своїм клієнтом. Мій попередник навідувався до них протягом десяти років, але не зміг нічого продати. Коли цей район збуту перейшов до мене, я з таким самим успіхом ходив до них три роки. Нарешті, після тринадцяти років безуспішних спроб і розмов, ми продали їм кілька двигунів. Якщо ця придбана партія буде признана вдалою, можна було отримати замовлення на кілька сотень двигунів. Такими були мої сподівання.

Вдалою? Та я був на сто відсотків переконаний у високій якості двигунів, тож через три тижні вирушив до цього клієнта в піднесеному настрої.

Та головний інженер зустрів мене шокуючою заявою: „Еллісоне, я не можу придбати у вас решту двигунів“.

— Але чому? — вражено запитав я. — Чому?

— Тому що ваші двигуни надто сильно гріються і до них неможливо торкнутися.

Я розумів, що суперечкою нічого не досягнеш. У мене було досить часу, щоб засвоїти цей урок. Тому я вирішив вдатися до методу ствердних відповідей.

— Що ж, містере Сміт, — сказав я, — я цілком згоден із вами; якщо ці двигуни нагріваються надто сильно, вам не варто їх купувати. Вам потрібні двигуни, які нагрівалися б не більше, ніж передбачено стандартами Національної асоціації підприємців електротехнічної промисловості. Чи не так?

Він погодився. Я отримав своє перше „так“.

— За нормами Національної асоціації, правильно сконструйований двигун може нагріватися до температури, що перевищує температуру навколишнього середовища на 72 градуси за Фаренгейтом. Так?

— Так, — знову погодився він. — Абсолютно правильно. Але ваші двигуни нагріваються значно сильніше.

Я не став із ним сперечатись, а просто запитав:

— А яка температура у вашому цеху?

— О, — сказав він, — десь близько 75 градусів за Фаренгейтом.

— Що ж, якщо в цеху температура 75 градусів, додайте до цього ще 72 градуси, і ви отримаєте 147 градусів за Фаренгейтом. Хіба ви не обпечете руку, якщо підставите її під струмінь гарячої води із такою ж температурою?

Він знову був змушений сказати „так“.

— У такому випадку, — резюмував я, — чи не вважаєте ви, що було б розумним тримати ваші руки подалі від двигунів?

— Гадаю, ви маєте рацію, — зізнався він.

Ми ще трохи погомоніли, а потім він покликав свого помічника і дав розпорядження внести в бюджет наступного місяця тридцять п'ять тисяч доларів на закупівлю наших двигунів.

Моя компанія втратила тисячі доларів, перш ніж я, нарешті, засвоїв, що суперечки не мають сенсу і що набагато вигідніше дивитися на речі з точки зору іншої людини і намагатися змусити її відповідати „так, так“.»

Едді Сноу, спонсор наших курсів в Окленді, штат Каліфорнія, розповідає, як він став постійним клієнтом магазину лише тому, що власник змусив його говорити «так, так». Едді захопився полюванням із луком і витратив у місцевій крамниці чимало грошей на своє хобі. Коли до нього в гості приїхав брат, Едді захотів орендувати для нього

лук у тій самій крамниці. Але продавець сказав, що вони не дають луки напрокат, і Едді зателефонував до іншої крамниці. Ось що сталося потім:

«На мій дзвінок відповів дуже приємний чоловік і сказав, що, на жаль, вони більше не дають луки напрокат, бо просто не можуть собі цього дозволити. Потім він запитав мене, чи користувався я прокатним обладнанням раніше. Моя відповідь була ствердною. Кілька років тому я брав лук напрокат і заплатив за це від 25 до 30 доларів. Тоді він запитав мене, чи належу я до людей, які не розкидаються грошима. Звичайно ж, я сказав: „Так“. Далі він повідомив, що зараз у них проводиться розпродаж: комплект із лука та всього необхідного обладнання коштує всього 34,95 доларів, і я можу придбати весь комплект всього на 4,95 долара дорожче, ніж коштувала оренда. Саме з цієї причини вони і перестали здавати луки напрокат. Чи здалась мені ця покупка виправданою? Мої відповіді „так“ заохотили мене придбати весь комплект і відтоді я став постійним клієнтом цього магазину».

Сократ був одним із найвідоміших філософів світу. Він зробив те, що за всю історію людства вдалось дуже небагатьом: докорінно змінив напрям людського мислення. І тепер, через двадцять чотири століття після смерті Сократа, його вшановують як одного з наймудріших майстрів переконання, що коли-небудь впливав на цей суперечливий світ.

У чому ж сутність його методу? Чи говорив він людям, що вони помиляються? О, ні, тільки не Сократ. Він був для цього надто досвідченим. Уся його техніка, яку зараз називають «методом Сократа», ґрунтується на отриманні ствердних відповідей. Він ставив питання, з якими його опоненти були змушені погоджуватись. Він виграв одне погодження за іншим, доки не набирав цілий оберемок відповідей «так». Сократ продовжував засипати опонентів питаннями, доки ті, зрештою, з подивом не виявляли, що погоджуються із твердженням, яке затято заперечували кількома хвилинами раніше.

Наступного разу, коли буде вкрай необхідно сказати своєму співрозмовнику, що він помиляється, згадайте Сократа і м'яко задайте питання, яке вимагатиме ствердної відповіді.

У китайців є прислів'я, в якому криється багатовікова мудрість Сходу: «Далеко йде той, хто м'яко ступає». Вони витратили на

вивчення людської натури тисячі років й зібрали в свої житниці багатий урожай проникливих спостережень: *«Далеко йде той, хто м'яко ступає»*.

Нехай ваш співрозмовник із самого початку буде змушений відповідати вам «так».

Розділ 16

Як налагодити співпрацю

Г

отовий побитися об заклад, що власним ідеям ви довіряєте більше, ніж тим, які вам підносять на срібній тарілочці. А якщо це так, то чи розумно силоміць нав'язувати свою думку іншим людям? Чи не розумніше буде зробити припущення і дозволити їм самим дійти цього висновку?

Адольф Зельц із Філадельфії, торговий агент в автомобільному салоні та слухач одного з моїх курсів, вирішив підняти дух у групі розчарованих і дезорганізованих агентів із продажу автомобілів. Організувавши зустріч, він попросив цих людей чітко викласти, чого саме вони від нього очікують. Поки вони говорили, він записував їхні пропозиції на дошці, а потім сказав: «Я виконаю всі ваші сподівання. Тепер я хочу, щоб ви сказали мені, на що я можу розраховувати у відповідь». Пропозиції сипались одна за одною: сумлінність, чесність, ініціативність, оптимізм, командна робота, відданість роботі. Зустріч закінчилася в обстановці підйому і підтримки — один із агентів зголосився працювати чотирнадцять годин на день — і, як повідомив мені потім містер Зельц, зростання обсягів продажів було просто неймовірним.

«Люди уклали зі мною щось на кшталт моральної угоди, — розповідав містер Зельц, — і доки я виконував свої обов'язки, вони були сповнені рішучості виконувати свої. Моя зацікавленість у їхніх бажаннях і потребах стала якраз тим стимулом, якого вони потребували».

Нікому не подобається відчувати, що його примусили щось зробити чи купити. Нам набагато приємніше думати, що ми купуємо за власним бажанням і діємо згідно власних ідей. Ми любимо, коли хтось

цікавиться нашими потребами, нашими побажаннями і нашими думками.

Візьмемо хоча б випадок із Юджином Вессоном. Він зазнав величезних збитків, перш ніж осягнув цю істину. Містер Вессон продавав ескізи для студії, яка створювала малюнки для стилістів і виробників тканин. Упродовж трьох років раз на тиждень він навідувався до одного з провідних стилістів Нью-Йорка. «Він ніколи не відмовляв мені в зустрічі, — розповідає містер Вессон, — але й нічого у мене не купував. Він завжди дуже уважно розглядав мої ескізи, а потім казав: „Ні, Вессоне, гадаю, сьогодні у нас нічого не вийде“.»

Після безлічі невдач містер Вессон усвідомив, що необхідно зійти зі второваного шляху, тому вирішив присвятити один вечір на тиждень вивченню методів впливу на людей. Вони мали допомогти йому виробити нові ідеї та підняти його дух.

Зрештою, містер Вессон вирішив застосувати новий підхід. Захопивши з собою декілька незавершених ескізів різних художників, він попрямував до цього стиліста. «Я хотів би, щоб ви зробили мені невеличку послугу, — сказав він. — Ось кілька незавершених ескізів. Чи не порадите мені, як нам їх краще закінчити, щоб ви могли ними скористатись?»

Стиліст деякий час розглядав ескізи, не промовивши ані слова. Нарешті він сказав: «Залиште їх мені на кілька днів, Вессоне, а потім приходьте».

Вессон повернувся через три дні, отримав кілька порад і забрав ескізи до своєї студії, де їх завершили відповідно до вказівок клієнта. Результат? Всі ескізи були прийняті.

Після того випадку цей стиліст замовив у Вессона безліч ескізів, усі вони були намальовані з урахуванням його побажань. «Я усвідомив, чому мені роками не вдавалось їх продати, — зізнався містер Вессон. — Я намагався переконати його придбати те, що вважав потрібним для нього. Але потім я повністю змінив свій підхід і запропонував йому поділитися зі мною своїми ідеями. Він так і зробив, і тепер я не мушу нічого йому продавати. Він сам купує».

Дозвольте іншій людині сприйняти вашу ідею, як свою. Це працює не лише в бізнесі та політиці, а й у сімейному житті. Пол М. Девіс із

міста Талса, штат Оклахома, розповів на нашій лекції, як він застосував ці принципи:

«Ми з родиною жили в очікуванні однієї з найцікавіших туристичних подорожей у нашому житті. Я вже давно мріяв відвідати такі історичні місця, як поле бою часів Громадянської війни під Геттісбергом, Залу незалежності у Філадельфії та нашу столицю. Долина Фордж, Джеймстаун і відновлене колоніальне поселення. Вільямсбург також були у моєму списку.

У березні моя дружина Ненсі сказала, що в неї є кілька ідей щодо нашої літньої відпустки. Вона мріяла здійснити тур по західних штатах, відвідати визначні пам'ятки у Нью-Мехіко, Аризоні, Каліфорнії та Неваді. Вона мріяла про таку подорож уже кілька років. Але, вочевидь, здійснити обидві мандрівки ми не могли.

Наша донька Енн щойно закінчила курс історії США у середній школі й дуже цікавилась подіями, які вплинули на зростання нашої країни. Я запитав її, чи не хоче вона під час наступних канікул відвідати місця, про які розповідали у школі. Звичайно ж, вона хотіла.

Через два дні, коли ми всі сиділи за обіднім столом, Ненсі оголосила, що якщо ми всі не проти, то влітку краще поїхати у східні штати. Це була б дуже цікава навчальна подорож для Енн і незабутні враження для нас. Ми всі були „за“.

Цим же самим психологічним прийомом скористався виробник рентгенівського обладнання, який хотів продати його одній із найбільших лікарень у Брукліні. Ця лікарня мала окрему прибудову, яку збирались перетворити на найкраще рентгенологічне відділення в Америці. Торгові агенти не давали проходу доктору А., який очолював це відділення, і кожен вихваляв обладнання саме своєї компанії.

Однак один із виробників вчинив мудріше, бо краще за інших умів знайти підхід до людей. Він написав доктору такого листа:

«Наше підприємство щойно розробило і завершило виготовлення нової рентгенівської апаратури. Перша партія цих апаратів має певні недоліки. Ми визнаємо це і хочемо її вдосконалити, тож були б Вам дуже вдячні, якби Ви знайшли час ознайомитися з цими апаратами і дати нам кілька порад щодо того, як ми можемо зробити так, щоб вони якомога краще слугували лікарням. Знаючи Вашу зайнятість, я буду радий надіслати за Вами машину у зручний для Вас час».

«Я був здивований, отримавши цього листа, — сказав доктор А., розповідаючи цю історію на нашій лекції. — Я був водночас здивований і задоволений. Ще ніколи виробники рентгенівського обладнання не питали моєї поради. Я відчув себе важливою персоною. Зважаючи на свою надзвичайну зайнятість, я скасував запрошення на обід, щоб ознайомитись з обладнанням. Що більше я його вивчав, то більше воно мені подобалося. Ніхто не намагався продати мені це обладнання. Я відчував, що ідея придбати його для нашої лікарні — моя власна. Тож, оцінивши високу якість апаратури, я наказав замовити саме її».

В оповіданні «Впевненість у своїх силах» Ральф Волдо Емерсон стверджує: «У кожній роботі генія ми впізнаємо власні знехтувані думки; вони повертаються до нас уже як супутники чужої величі».

За часів президентства Вудро Вільсона полковник Едвард М. Хаус мав величезний вплив у вирішенні національних та міжнародних питань. Вільсон радше звертався за конфіденційними рекомендаціями та порадами до полковника Хауса, ніж до членів свого власного кабінету.

Якими методами користувався полковник, щоб впливати на президента? На щастя, ми це знаємо з його власних слів. Хаус відкрив цю таємницю Артуру Д. Ховдену Сміту, який опублікував інтерв'ю з ним на сторінках газети «Сетедей Івнінг Пост».

«Познайомившись з президентом ближче, — розповідав Хаус, — я зрозумів, що найкращий спосіб привернути його увагу до якоїсь ідеї — це поселити її мимохідь у його голові, щоб зацікавити його і змусити думати, що ця ідея належить саме йому. Вперше це вийшло випадково. Під час мого візиту до президента в Білий дім я запропонував йому певний політичний хід, який, як мені здалось, він зустрів без захоплення. Та через кілька днів за обіднім столом я здивовано почув, як він вихваляється моєю пропозицією як своєю власною».

Чи перервав Хаус президента зі словами: «Це не ваша ідея, а моя»? Звичайно ж, ні. Тільки не Хаус. Він був дуже розумним. Він не переймався визнанням своїх заслуг. Йому потрібні були результати. Тож Хаус вирішив не наполягати на тому, що ця ідея належить саме йому. Ба більше, він навіть публічно похвалив президента за цю ідею.

Давайте не будемо забувати, що люди, з якими ми щодня зустрічаємось, мають риси характеру, подібні до Вудро Вільсона. Так

що сміливо застосовуйте техніку полковника Хауса.

Один чоловік із прекрасної канадської провінції Нью-Брансуїк застосував цю техніку до мене і завоював мою прихильність. На той час я збирався відвідати Нью-Брансуїк, щоб порибалити і поплавати на каное. Тож я надіслав листи кільком туристичним агентствам, сподіваючись отримати необхідну інформацію. Мабуть, моє ім'я та адреса потрапили до якогось списку розсилки, тому що мене негайно засипали десятками листів, буклетів і рекламних листівок. Я був розгублений і не знав, на чому зупинити свій вибір. Але власник одного табору зробив розумну річ. Він надіслав мені імена та телефони кількох людей із Нью-Йорка, які зупинялись у його таборі, й запропонував зателефонувати їм і самому запитати про умови в його таборі.

На свій подив, у списку я знайшов свого знайомого. Я зв'язався з ним, розпитав про його враження і відразу по закінченні розмови повідомив агенту про дату мого приїзду.

Всі інші намагались продати мені свої послуги, але тільки один дозволив мені укласти угоду самому. Саме цей підхід до справи виявився виграшним.

Двадцять п'ять століть тому китайський мудрець Лао-цзи висловив думку, яка може стати в пригоді читачам цієї книжки:

«Причина, з якої річки та моря отримують води сотень гірських потоків, полягає в тому, що вони розташовані нижче гір. Саме тому вони здатні володарювати над усіма гірськими потоками. Так і мудрець, бажаючи бути над людьми, ставить себе нижче від них; бажаючи бути попереду, стає позаду. І хоча його місце над людьми, вони не відчувають його ваги; хоча його місце перед ними, вони не вважають це за образу».

Дозвольте іншим людям відчувати, що ваша ідея належить саме їм.

Розділ 17

Прохання, яке всім подобається

М

оє дитинство минуло в штаті Міссурі, неподалік від батьківщини знаменитого злочинця Джессі Джеймса. Одного разу я навідався на ферму Джеймса в Кірні, де на той час мешкав його син.

Дружина Джеймса розповіла мені історії про те, як Джессі грабував потяги і чинив напади на банки, а потім віддавав гроші сусідам-фермерам, щоб вони могли заплатити за своїми закладними.

Можливо, Джессі Джеймс вважав себе ідеалістом в душі, як і Голландець Шульц, Кроулі Два Нагани, Аль Капоне та багато інших «хрещених батьків» організованої злочинності кількома поколіннями раніше. Справа в тому, що всі люди, які зустрічаються на вашому шляху, зазвичай бувають про себе високої думки і вважають себе добропорядними і безкорисливими істотами.

В одній зі своїх аналітичних інтерлюдій Дж. Пірпонт Морган зауважив, що у кожної людини є дві причини будь-якого її вчинку: пристойна і справжня.

Сама людина керуватиметься справжньою причиною. В цьому ви можете навіть не сумніватись. Але кожен із нас, будучи ідеалістом в душі, воліє пояснювати свої дії шляхетними поривами. Тож якщо ви хочете змінити людей, звертайтеся до їх благородних намірів.

Вам здається, що такий підхід надто ідеалістичний для ділових стосунків? Давайте подивимось. Візьмемо для прикладу історію, яка сталась із Гамільтоном Дж. Фаррелом із Гленольдена, штат Пенсільванія, працівником компанії «Фаррел-Мітчел». Один чоловік, який орендував у містера Фаррела помешкання, на щось розсердився і погрожував виїхати. Термін угоди цього чоловіка спливав за чотири місяці, та все ж він офіційно сповістив власника про те, що попри угоду збирається виїхати негайно.

«Ця сім'я прожила в моєму будинку цілу зиму, — розповідав містер Фаррел на одній із наших лекцій, — і я знав, що мені буде важко знайти нових мешканців раніше осені. Я вже бачив, як дохід від оренди вислизає у мене з рук, і можете повірити, я нетямився з люті.

Що ж, раніше я б негайно накинувся на цього чоловіка і порадив йому уважно прочитати його орендну угоду. Я б нагадав йому, що якщо він виїде, то йому доведеться сплатити всю договірну суму, а я зможу цього добитися, і *доб'юсь*.

Однак замість того, щоб відпустити гальма і влаштувати сцену, я вирішив спробувати іншу тактику. Тож я підійшов до справи так:

„Містере Доу, я вислухав вашу історію, — сказав я, — і все ще не можу повірити, що ви збираєтесь виїхати. Здаючи квартири протягом багатьох років, я почав трохи розбиратися в людях. У мене склалося про вас враження як про людину слова. Я так впевнений у цьому, що готовий піти на ризик.

Ось моя пропозиція. Відкладіть ваше рішення на кілька днів і подумайте ще раз. Якщо до першого числа наступного місяця — у день виплати орендної плати — ви знову прийдете до мене і скажете, що все ще хочете виїхати, я присягаюся, що прийму ваше рішення як остаточне. Я звільню вас від ваших зобов'язань і визнаю, що помилявся щодо вас. Та мені все ще хочеться вірити, що ви дотримаєте слова і залишитесь тут до завершення угоди. Врешті-решт, люди ми чи мавпи — вибір залежить від нас самих!“

Коли почався наступний місяць, цей джентльмен прийшов до мене і особисто вніс орендну плату. Він сказав, що вони з дружиною все обговорили і вирішили не переїжджати. Вони дійшли висновку, що єдино можливим гідним вчинком з їхнього боку було залишитись до кінця контракту».

Коли покійний лорд Норткліфф побачив у газеті свій портрет, який йому не сподобався, то надіслав редактору листа. Та чи написав він у ньому: «Прошу Вас не друкувати більше того портрета, він *мені* не подобається»? Ні, він використав благородні мотиви. Він апелював до поваги та любові, які кожен із нас відчуває до своїх матерів. Лорд Норткліфф написав: «Будь ласка, не публікуйте більше цей портрет. Він не подобається моїй матері».

Коли Джону Д. Рокфеллеру-молодшому набридло, що газетні фотографи постійно підстерігають його дітей, щоб зробити їхні знімки, він також звернувся до благородних почуттів. Він не казав: «Я не хочу, щоб ви публікували ці світлини». Ні, він мотивував свої слова закладеним у кожному з нас бажанням не допустити, щоб дітям завдали якоїсь шкоди. Він сказав: «Хлопці, у вас також є діти. І ви знаєте, що надмірна увага не йде їм на користь».

Коли Сайрус Х. К. Кертис, бідний хлопчина із Мейна, починав свою блискучу кар'єру, якій судилося принести йому мільйони як власнику газети «Сетедей Івнінг Пост» та журналу «Ледіс Хоум», він не міг дозволити собі платити своїм співробітникам на рівні іншіх видавців. Оскільки залучити першокласних авторів за допомогою грошей він не

міг, тому звернувся до благородних мотивів. Наприклад, йому вдалось вмовити писати для його видань навіть Луїзу Мей Олкотт, безсмертну авторку «Маленьких жінок», яка на той час була в zenіті своєї слави; він домігся цього, запропонувавши надіслати чек на сто доларів, але не їй, а її улюбленому благодійному товариству.

Звичайно, якийсь скептик може зауважити: «Все це добре для Норткліфа і Рокфеллера чи сентиментальної романістки. Але хотів би я побачити, як це спрацює у випадку моїх непоступливих клієнтів, коли справа дійде до оплати рахунків».

Можливо, ви маєте рацію. Способів, які були б ефективними в усіх випадках і однаково діяли на всіх людей, не існує. Якщо ви задоволені отриманими результатами, то для чого щось міняти? Якщо ж не задоволені, то чому б не спробувати щось нове?

Хай там як, гадаю, вам сподобається історія, яку розповів Джеймс Л. Томас, мій колишній студент.

Шестеро клієнтів однієї автомобільної компанії відмовились сплачувати рахунки за обслуговування. Жоден із них не заперечував рахунок повністю, але кожен вважав ту чи іншу частину неправильною. Проте оскільки клієнти підписалися під актом виконання робіт, компанія нагадала їм про це. Це було першою помилкою.

Ось заходи, які вжив фінансовий відділ, щоб домогтися сплати прострочених рахунків. Як ви гадаєте, чи були вони успішними?

1. Вони навідались до всіх клієнтів і в різкій формі заявили їм, що прийшли отримати гроші за давно простроченим рахунком.

2. Вони дали їм чітко зрозуміти, що компанія абсолютно і безумовно права, а клієнт абсолютно і безумовно неправий.

3. Вони довели до відома клієнтів, що компанія знає про автомобілі стільки, що клієнту і не снилось. Так що й говорити немає про що.

4. Результат: виникла сварка.

Хіба хоч один із цих аргументів може переконати клієнта і змусити заплатити за рахунком? Гадаю, ви знаєте відповідь.

На цій стадії керівник фінансового відділу вже був готовий відкрити вогонь із батареї юридичних засобів. Та, на щастя, ця історія привернула увагу керівника компанії. Він навів довідки про клієнтів,

які ухилялись від сплати, і виявив, що всі вони мали гарну репутацію і завжди вчасно сплачували рахунки. Значить, щось було не так — був використаний не зовсім правильний підхід. Тому директор викликав Джеймса А. Томаса і наказав йому зайнятися цими несплаченими рахунками.

Про те, яких заходів він вжив, розповідає сам містер Томас:

1. «Метою мого візиту до кожного з клієнтів було отримати гроші за давно простроченим рахунком, який, ми це знали, був абсолютно вірним. Але я не згадав про це жодним словом. Я пояснив, що прийшов, щоб з'ясувати, які роботи наша компанія виконала, а які ні.

2. Я чітко дав зрозуміти, що не робитиму висновків, доки не вислухаю їх особисто.

3. Я повідомив, що мене цікавить тільки автомобіль клієнта, а він напевно знає свою машину краще, ніж будь-хто, і в цьому питанні він є єдиним авторитетом.

4. Я дозволив кожному клієнту виговоритися і слухав його з усією зацікавленістю та співчуттям, на які він розраховував з самого початку.

5. Зрештою, коли клієнт нарешті набував здатності мислити тверезо, я апелював до його схильності вести чесну гру, до його благородних мотивів. „Насамперед, — говорив я, — хочу, щоб ви знали: я поділяю вашу точку зору і теж вважаю, що наш представник діяв нетактовно. Мені шкода, і я приношу вибачення як представник компанії. Слухаючи вашу версію подій, я не міг не віддати належне вашій справедливості і терпінню. І тепер я хочу попросити вас зробити мені послугу. З цим ніхто не впорається краще за вас, тому що ви знаєтесь на цьому краще за інших. Ось ваш рахунок; я знаю, що можу повністю вам довіряти, тож прошу вас виправити його так, ніби ви президент нашої компанії. Я залишаю це на ваш розсуд. Як ви скажете, так і буде“.

Чи виправляли клієнти рахунок? Так, і отримали від цього величезне задоволення. Це були рахунки на суму від 150 до 400 доларів, та чи змінили клієнти ці рахунки на свою користь? Так, один із них змінив! Він не захотів платити ані цента за якоюсь спірною статтею; але решта п'ятеро заплатили повну суму! Але вся сіль у тому,

що протягом наступних двох років кожен із цих шести клієнтів придбав у нас новий автомобіль!»

«Досвід навчив мене, — каже містер Томас, — що коли ви не маєте змоги отримати інформацію про клієнта, то єдино розумним буде виходити з того, що цей клієнт — щира, чесна, правдива людина, яка готова сплатити рахунок за умови його справедливості. Іншими словами, щоб було зрозуміліше: за природою люди чесні і намагаються виконувати свої обов'язки. Винятки з цього правила зустрічаються досить рідко, і я впевнений, що навіть схильні до шахрайства люди реагуватимуть позитивно, якщо відчуватимуть, що ви вважаєте їх чесними, справедливими та доброзичливими».

Звертайтеся до благородних мотивів.

Частина IV

Як змінити людину без образ і невдоволення

Якщо ми хочемо змінювати людей, не викликаючи в них почуття образи та роздратування, для початку слід навчитися поважати людину і ставитись до неї як до особистості. Реакція людини цілком і повністю залежить від нашого до неї ставлення.

Розділ 18

Як критикувати, не викликаючи роздратування

Я

Кось по обіді Чарльз Шваб обходив один зі своїх сталеливарних цехів і побачив робітників, які стояли й курили прямисінько під знаком із написом «Курити заборонено». Гадаєте, Шваб вказав їм на цей знак і запитав: «Ви що, читати не вмієте?» Ні, тільки не Шваб. Він підійшов до чоловіків, простягнув кожному з них по сигарі й сказав: «Буду вам вдячний, хлопці, якщо ви викурите їх на вулиці». Робітники розуміли: начальник побачив, що вони порушили правила, але не вдався до каральних санкцій. Навпаки, він виявив до них повагу, змусив їх відчутти свою важливість. Ну, хіба можна не любити такого керівника?

Цим самим прийомом скористався Джон Ванамейкер. Він мав звичку щодня навідуватись до свого великого магазину в Філадельфії. Одного разу Джон помітив, що біля прилавку стоїть жінка, на яку ніхто не звертає жодної уваги. Де ж були продавці? О, вони базікали і сміялися у дальньому кінці прилавку. Не сказавши ні слова, Ванамейкер спокійно став за прилавок, сам обслужив жінку, і продовжив свій шлях.

Державних посадовців часто критикують за недосяжність для виборців. Так, вони зайняті люди, але часто в усьому винні надто запопадливі помічники, які не хочуть обтяжувати своїх босів надмірною кількістю відвідувачів. Карлу Ленгфорду, який протягом багатьох років був мером міста Орландо, штат Флорида, домівці Світу Болта Диснея, часто доводилось нагадувати своїм підлеглим, щоб вони пропускали до нього всіх охочих. Він проголосив, що дотримується

політики «відкритих дверей»; тим не менш, на шляху його відвідувачів часто виникали перепони у вигляді секретарів і адміністраторів.

Врешті-решт мер знайшов рішення. Він взагалі прибрав двері у своєму кабінеті! Його помічники зрозуміли цей натяк, і з того часу адміністрація Ленгфорда стала і справді відкритою для всіх.

Можна перетворити невдачу на успіх і не допустити виникнення в людини, яку ви хочете змінити, почуття образи та невдоволення, просто замінивши одне коротке слово на інше.

Більшість людей починають свою критику зі щирої похвали, за якою слідує слово «але», і закінчують критичним твердженням. Наприклад, намагаючись змінити безвідповідальне ставлення дітей до навчання, ми можемо сказати: «Джонні, ми насправді пишаємось тим, що в цьому семестрі тобі вдалось покращити свої оцінки. *Але* якщо ти будеш приділяти більше часу алгебрі, результати могли б бути кращими».

Можливо, в цьому випадку Джонні і відчує приплив наснаги, та тільки доки не почує слово «але». Після цього щирість похвали може здатись йому сумнівною. Для нього вона матиме вигляд надуманого вступу перед докором за невдачі. Його довіру буде втрачено і, можливо, ми так і не зможемо досягти своєї мети — змінити ставлення Джонні до навчання.

Такої ситуації легко уникнути, якщо замінити слово «але» на «і». «Джонні, ми насправді пишаємось тим, що в цьому семестрі тобі вдалось покращити свої оцінки, і якщо ти докладатимеш таких же зусиль і в наступному семестрі, то твої результати з алгебри будуть такими ж високими, як і з інших предметів».

Тепер Джонні зрадіє похвалі, тому що за нею не слідує звинувачення. Ми опосередковано звернули увагу хлопчика на те, що йому не завадило б змінити, отже, шанси на виправдання ним наших сподівань зросли.

Опосередкована вказівка на помилки творить дива, коли справа стосується чутливих людей, які гостро реагують на будь-яку критику. Марж Джейкоб із Вунсокета, штат Род-Айленд, розповіла на одній із наших лекцій, як їй вдалося змусити неохайних будівельників, що споруджували прибудову до її будинку, прибирати за собою.

Повертаючись із роботи через кілька днів після початку будівництва, місіс Джейкоб помітила, що весь двір вкритий обрізками

дошок. Вона не хотіла сваритися з будівельниками, тому що в усьому іншому їхня робота була бездоганною. Тож після того, як вони пороз'їжджались по домішках, жінка та її діти зібрали все сміття і акуратно склали в кутку. Наступного ранку місіс Джейкоб відкликала бригадира вбік і сказала: «Мені дуже сподобалось, що минулого вечора ви залишили двір охайним. Він гарний і чистий, і у мене не було жодних проблем із сусідами». З того дня робітники збирали і складали все будівельне сміття, а бригадир особисто перевіряв стан майданчика після закінчення роботи.

Одним із головних приводів для суперечок між резервістами та військовими сержантами, є зачіска. Резервісти вважають себе цивільними особами (якими вони є більшу частину часу) і відмовляються коротко підстригатися.

Сержант Харлі Кайзер із 542-ї американської школи для резервістів особисто зіткнувся з цією проблемою, коли працював із групою резервістів. Всі очікували, що цей типовий сержант регулярної армії буде волати на бійців свого загону і погрожувати їм. Натомість він вирішив добитися свого опосередковано.

«Джентльмени, — почав він, — тепер ви всі — лідери і повинні спонукати до дій своїм прикладом. Ви маєте стати зразком для своїх підлеглих. Ви знаєте, що написано у військовому статуті про зачіску. Особисто я сьогодні збираюсь підстригтись, хоча моє волосся все ще набагато коротше, ніж у багатьох із вас. Погляньте на себе в дзеркало, і якщо вам здасться, що для того, щоб стати гарним зразком для наслідування, вам потрібна нова зачіска, ми домовимось про час відвідування гарнізонної перукарні».

Результат був передбачуваним. Після обіду кілька кандидатів і справді подивились на себе у дзеркало, пішли до перукарні й стали власниками «статутної» стрижки. Наступного ранку сержант Кайзер зауважив, що вже бачить в декого із загону прогрес у розвитку лідерських якостей.

8 березня 1887 року помер відомий своїм красномовством пастор Генрі Ворд Бічер. Зайняти його місце на кафедрі проповідника наступної неділі мав Лайман Еббот. Прагнучи проявити себе з найкращого боку, він без кінця переписував свою проповідь, доводячи її до ідеалу зі старанністю Флобера. Потім чоловік прочитав цю проповідь своїй дружині. Як і більшість заздалегідь заготовлених

промов, вона була відверто слабкою. Якби його дружина виявилась менш розумною, вона могла б сказати: «Лаймане, це жахливо. Так не піде. Люди просто позасинають від нудьги. Це ніби стаття з енциклопедії. Ти ж не перший рік читаєш проповіді, мав би у цьому розбиратися. Заради Бога, чому б тобі не говорити, як всі люди? Чому не висловлюватись природно? Ти зганьбиш себе, якщо прочитаєш це».

Ось що вона *могла б* сказати. І якби вона так і зробила, ви вже здогадуєтесь, що було б далі. І вона також здогадувалась. Тому вона тільки відзначила, що з його проповіді вийшла б чудова стаття для «Норс Американ Рев'ю». Іншими словами, вона похвалила написане, водночас натякнувши, що як промова цей текст не зовсім вдалий. Лайман Еббот зметував, у чому справа, розірвав свій старанно підготовлений рукопис і прочитав проповідь без жодних заздальгідь написаних підказок.

Ось ефективний спосіб виправити чужу помилку:

Критикуйте помилки людей опосередковано.

Розділ 19

Говоріть спочатку про власні помилки

М

оя племінниця Джозефіна Карнегі приїхала в Нью-Йорк, щоб працювати у мене секретарем. Їй було дев'ятнадцять, три роки тому вона закінчила середню школу, і практично не мала досвіду роботи. Зараз Джозефіна — одна з найкращих секретарок на захід від Суецького каналу, але на початку своєї кар'єри їй — як би це м'якше сказати — ще було куди рости. Одного дня, збираючись її розкритикувати, я сказав сам собі: «Одну хвилинку, Дейле Карнегі; одну хвилинку. Ти удвічі старший за Джозефіну. У тебе в десять тисяч разів більше професійного досвіду, ніж у неї. Безглуздо сподіватись, що ця дівчинка матиме такі ж погляди, судження і заповзятливість, як ти, — нехай навіть посередні. І, на хвилиночку, Дейле, а що ти сам робив у дев'ятнадцять? Пригадуєш усі ті безглузді помилки і промахи, які ти скоїв? А пам'ятаєш, як ти колись зробив те-то й те-то?..»

Обмізкувавши ситуацію відверто і неупереджено, я дійшов висновку, що загальний рівень розвитку Джозефіни набагато вищий,

ніж був у мене в її віці, й що, як не соромно зізнатись, для неї це не бозна-який комплімент.

Тож із того часу, бажаючи звернути увагу Джозефіни на якусь її помилку, я починав так: «Джозефіно, ти припустилась помилки, та, бачить Бог, вона не страшніша за ті, що робив я. Ніхто не народжується з умінням приймати правильні рішення. Досвід приходиться з роками, а ти і так розумніша за мене в твоєму віці. Я сам робив такі безглузді, дурні речі, що не схильний критикувати ні тебе, ні когось іншого. Та хіба тобі не здається, що було б набагато розумніше вчинити так-то і так-то?»

Набагато легше вислуховувати перелік своїх помилок від людини, яка починає критику зі смиренного визнання того, що вона й сама не безгрішна.

У Е. Г. Діллістоуна, інженера з канадського міста Брендон, штат Манітоба, виникли проблеми з його новою секретаркою. На кожній сторінці надиктованих містером Діллістоуном листів, які вона приносила йому на підпис, він знаходив дві-три орфографічні помилки. Містер Діллістоун розповів, як йому вдалось владнати цю проблему:

«Як і багато інших інженерів, я не міг похвалитися ідеальною грамотністю. Мені навіть довелося вести спеціальний словничок для слів, написання яких викликає в мене якісь складнощі. Коли стало очевидним, що просте вказування на помилки не змусить мою секретарку засісти за граматику і словники, я вирішив скористатись іншим підходом. Знайшовши наступного разу в надрукованому нею листі кілька помилок, я сів поруч із нею і сказав:

„Мені здається, що це слово написано неправильно. У мене завжди виникають проблеми з його написанням. Саме для таких слів я завів собі цього словника. [Я відкрив його на потрібній сторінці.] Так, ось воно. Я надаю грамотності велике значення, тому що люди складають про нас думку за нашими листами, а помилки змушують їх сумніватися в нашому професіоналізмі“.

Не знаю, чи скористалась секретарка моєю системою, але після тієї розмови кількість помилок у надрукованих листах значно зменшилась».

У правильності такої лінії поведінки барон Бернгард фон Бюлов переконався на власному досвіді в 1909 році. Тоді він був

рейхсканцлером Німеччини, а на троні сидів Вільгельм II — Вільгельм Зарозумілий, Вільгельм Пихатий, Вільгельм — останній кайзер Німеччини. Створюючи німецьку армію та флот, він вихвалявся, що вони здатні перемогти будь-якого, навіть найсильнішого противника.

Та одного разу трапилось щось нечуване. Кайзер виступив із заявою — неймовірною заявою, яка приголомшила всю Європу і викликала хвилю різких відгуків по всьому світу. Ба навіть більше, кайзер зробив ці безглузді, егоїстичні, абсурдні заяви публічно в Англії, і дав свій імператорський дозвіл на їх публікацію в «Дейлі Телеграф». Так, наприклад, кайзер проголосив себе єдиним німцем, який дружньо ставиться до Англії; заявив, що він створює військовий флот, щоб відбити загрозу з боку Японії; що він не дав Росії та Франції втоптати Англію в багно; що це завдяки його плану кампанії англійській армії під командуванням лорда Робертса вдалося розбити бурів у Південній Африці тощо.

За останні сто років подібні слова не злітали з уст жодного європейського монарха навіть у мирний час. Весь континент загудів, як бджолиний вулик. Англіїці обурились. Німецькі державні діячі були в розпачі. В самий розпал загального сум'яття кайзер запанікував і запропонував рейхсканцлеру барону фон Бюлову взяти провину на себе. Так, він хотів, щоб фон Бюлов взяв на себе всю відповідальність і оголосив, що це він порадив своєму монарху сказати ці неймовірні речі.

«Але, Ваша Величносте, — запротестував фон Бюлов, — навряд чи хоч одна людина в усій Німеччині чи Англії повірить, що я здатний поради́ти вам сказати щось подібне».

У ту ж мить, щойно ці слова злетіли з вуст фон Бюлова, він зрозумів, що припустився великої помилки. Кайзер скипів.

«Ви вважаєте мене віслюком, — заволав він, — який тільки й робить дурниці, яких ви б ніколи не скоїли».

Фон Бюлов знав, що перш ніж звинувачувати, слід було похвалити; але оскільки було вже занадто пізно, він зробив найкраще із можливого за наявних обставин: похвалив після того, як розкритикував. І сталося диво.

«Я зовсім не це мав на увазі, — шанобливо відповів він. — Ваша Величність перевершує мене в багатьох відношеннях: не лише в умінні керувати армією та флотом, що очевидно, але, передусім, у

природничих науках. Я часто із захопленням слухав, як Ваша Величність пояснювали принцип роботи барометра, бездротового телеграфу чи рентгенівських променів. Соромно зізнатись, та я повний невіглас у всьому, що стосується природничих наук, не розбираюся ані в хімії, ані у фізиці, і не в змозі пояснити найпростіші природні явища. Але, — продовжував фон Бюлов, — натомість я добре знаю історію і, можливо, маю певні якості, корисні у політиці і дипломатії».

Кайзер засяяв: його похвалив сам фон Бюлов. Він похвалив його і принизив себе. За це кайзер був готовий пробачити йому що завгодно. «А я завжди говорив, — з ентузіазмом вигукнув він, — що ми чудово доповнюємо один одного. Нам потрібно триматися разом, і, сподіваюсь, так і буде!»

Кайзер потиснув фон Бюлову руку, і не один, а декілька разів. І пізніше того дня, розмахуючи кулаками, він виголосив: «Тому, хто скаже мені щось проти князя фон Бюлова, я *заїду в пику!*»

Фон Бюлову вчасно вдалося себе врятувати. Він був проникливим дипломатом, але, тим не менш, допустився однієї помилки: йому слід було *почати* зі своїх власних недоліків і переваг Вільгельма, а не натякати на те, що кайзер — дурень, якому потрібна нянька.

Якщо кілька речень, у яких людина принижує себе і вихваляє свого співрозмовника, змогли перетворити пихатого, уразливого кайзера на відданого друга, то уявіть собі, що смиренність і похвала можуть зробити для нас із вами у нашому повсякденному спілкуванні. Їхнє влучне застосування творить справжні дива в людських відносинах.

Визнання власних помилок — навіть якщо вам не вдалося їх виправити — допоможе вам переконати співрозмовника змінити свою поведінку. Вкотре це було доведено Кларенсом Церхусеном із міста Тімоніум, штат Меріленд, який виявив, що його п'ятнадцятирічний син бавиться цигарками.

«Звичайно ж, я не хотів, щоб Девід курил, — розповів нам містер Церхусен, — але і я, і його мати курили; ми весь час подавали йому поганий приклад. Я розповів Девіду, як я почав курити десь у його віці, як нікотин позбавив мене здоров'я, і як мені зараз важко покинути цю звичку. Я також нагадав йому, як інших людей дратує мій кашель і як ще кілька років тому він сам хотів, щоб я кинув курити.

Я не закликав його кинути курити, не погрожував йому і не лякав. Все, що я зробив, — це розказав про те, як я підсів на цигарки і як це

вплинуло на моє життя.

Мій син трохи подумав і вирішив, що не куритиме, доки не закінчить середню школу. З того часу минуло багато років, але Девід так і не почав курити і, здається, в нього навіть не виникало такого бажання. А я, зважаючи на ту розмову, вирішив покінчити з цією звичкою. Завдяки підтримці моєї родини мені це вдалося».

Кожен успішний лідер дотримується такого принципу:

Перш ніж когось критикувати, розкажіть про свої власні помилки.

Розділ 20

Нікому не подобаються накази



дного разу мені випала приємна нагода пообідати з місіс Ідою Тарбелл, найвідомішою з американських біографів. Коли я обмовився, що пишу цю книжку, у нас зав'язалась розмова на дуже важливу тему — вміння ладнати з людьми. Вона розповіла мені, що, працюючи над біографією Оуена Д. Янга, вона брала інтерв'ю в чоловіка, який три роки пропрацював з містером Янгом у одному кабінеті. Цей чоловік стверджував, що за весь цей час він жодного разу не чув, щоб Янг віддавав комусь прямий наказ. Він завжди давав поради, і ніколи — накази. Янг ніколи не говорив «зроби те» чи «зроби це» або ж «не роби того» чи «не роби цього». Він міг сказати: «Подумайте над цим» або «Чи не думаєте ви, що так буде краще?» Часто, продиктувавши листа, він запитував: «І що ви про це думаєте?» Проглядаючи листа, підготовленого одним із його помічників, міг сказати: «Можливо, буде краще, якщо ми це трохи перефразуємо». Він завжди давав людям можливість впоратися з роботою самостійно; ніколи не вказував підлеглим, що потрібно зробити, даючи їм можливість вчитися на власних помилках.

Завдяки цій техніці людям простіше виправляти свої помилки. Вона допомагає їм відчутти свою важливість. Завдяки їй не зачіпається гідність людини, замість обурення люди відчувають бажання до співпраці.

Образа, викликана різким наказом, може тривати довго — навіть якщо наказ був цілком слухним. На одній із наших лекцій Ден Сантареллі, викладач коледжу у Вайомінгу, штат Пенсільванія, розповів, як один із його студентів заблокував прохід до майстерні на території коледжу, припаркувавши там свій автомобіль. Один із викладачів увірвався до кабінету і сердито запитав: «Чия це там машина блокує проїзд?» Коли студент, власник автівки, підняв руку, викладач розпорядився: «Піди і негайно віджени свою машину, або я викличу евакуатор».

Студент був неправий. Йому не слід було паркувати там свою машину. Але, починаючи з того дня, не тільки цей студент зацаїв образу, а й усі його одногрупники робили все, щоб зіпсувати тому викладачеві життя та завдати йому клопоту.

Як можна було вирішити цю проблему інакше? Якби цей викладач спокійно запитав: «Чия це машина стоїть там на проїзді?», а потім попросив її переставити, щоб інші машини могли проїхати, студент радо виконав би його прохання й ні він, ні його одногрупники не почувалися б ображеними та приниженими.

Питальна форма не лише пом'якшить ваш наказ, а й стимулює творчий потенціал людей, до яких ви звертаєтесь. Ваш співрозмовник набагато охочіше виконає наказ, якщо він особисто брав участь в ухваленні рішення, яке лежить в основі такого наказу.

Коли Яну Макдональду, керівнику невеликого підприємства з виробництва автозапчастин в Йоханнесбурзі, що в Південній Африці, пощастило отримати дуже велике замовлення, він знав, що не зможе вкластися в домовлені строки поставки. Вся робота в цехах була розписана наперед, і необхідність виконати замовлення за такий короткий проміжок часу позбавляла Макдональда можливості його прийняти.

Замість того, щоб змушувати своїх працівників прискорити темпи роботи та в нагальному порядку виконати замовлення, він зібрав їх усіх разом, пояснив ситуацію і зізнався, як багато важитиме це замовлення для них і для компанії, якщо вони зможуть виконати його вчасно. Потім містер Макдональд почав ставити питання:

«Що ми можемо зробити, щоб упоратися з цим замовленням?»

«Можливо, хтось із вас знає, як можна вдосконалити процес виробництва, щоб встигнути виконати замовлення?»

«Чи можна якось змінити графік роботи чи норму випуску продукції, щоб упоратись із завданням?»

Працівники висунули багато корисних пропозицій і наполягли на тому, щоб завод узяв це замовлення. Вони взялися за роботу, керуючись гаслом «ми це зробимо», і замовлення було прийняте, виконане і доставлене вчасно.

Якщо ви ефективний лідер...

Не роздавайте накази, ставте запитання.

Розділ 21

Давайте іншим можливість зберегти обличчя

Б

Багато років тому перед компанією «Дженерал Електрик» постала делікатна проблема: необхідно було усунути Чарльза Штайнметца з посади голови відділу. Штайнметц був генієм у всьому, що стосувалося електрики, але виявився непридатним для адміністративної роботи. Однак компанія не хотіла скривдити цього чоловіка. Він був незамінним і при цьому дуже вразливим. Тому вони запропонували Штайнметцу нову посаду. Він став інженером-консультантом компанії. Насправді це була просто нова назва для роботи, яку він уже виконував, а на чолі відділу поставили іншу людину.

Штайнметц лишився задоволений.

Задоволені були і керівники «Дженерал Електрик». Їм вдалось безболісно усунути свою найбільш темпераментну зірку, не спровокувавши бурю і дозволивши працівникові можливість зберегти обличчя.

Давайте іншим можливість зберегти обличчя! Це важливо, надзвичайно важливо! І як мало люди про це думають! Ми не зважаємо на почуття інших, критикуючи дитину чи підлеглого перед іншими, не думаючи про те, що цим самим вражаємо чужу гордість. Тоді як хвилинна пауза, обдумане слово, щире розуміння іншого могли б суттєво полегшити удар.

Давайте згадаємо про це наступного разу, коли будемо змушені звільнити підлеглого чи зробити йому зауваження.

«Звільнення людей — сумнівне задоволення. Бути звільненим — ще менше, — це цитата з листа, якого надіслав мені Маршалл А. Грандер, дипломований бухгалтер. — Ми пропонуємо в основному сезонну роботу. Через це на початку весни ми змушені звільняти багато людей.

У нашій професії є приказка про те, що ніхто не любить розмахувати сокирою. Ось чому ми призвичаїлися проводити процедуру звільнення якомога швидше: „Сідайте, містере Сміт. Сезон закінчився, і в нас більше немає для вас роботи. Звичайно, ви й самі знали, що вас найняли лише на певний період“, і так далі.

Це справляло на людей неприємне враження. У них виникало відчуття розчарування і приниження. Більшість із них займалися бухгалтерією все своє життя, тому їм важко було зберегти повагу до фірми, у якій із ними так чинили.

Отже я вирішив проявити до своїх сезонних працівників більше такту і поваги під час звільнення. Тому я викликав до себе кожного з них, лише старанно проаналізувавши його роботу протягом зими. Я говорив їм приблизно таке: „Містере Сміт, ви добре попрацювали [якщо це так і було]. Коли ми відправили вас до Ньюарка, ваше завдання було складним, та ви блискуче з ним упорались, і ми хочемо, щоб ви знали, що наша фірма вами пишається. Ви хороший спеціаліст і користуєтесь відмінною репутацією, де б ви не працювали. Наша компанія вірить у вас і вболіває за вас, і ми хочемо, щоб ви про це не забували“.

Результат? Люди переживали звільнення набагато легше. Вони не почувались приниженими. Вони знали, що якби у нас була для них робота, ми б їх не звільнили. І коли нам знову була потрібна їхня допомога, вони поверталися до нас із дружнім ставленням».

На одній із лекцій нашого курсу двоє відвідувачів обговорювали негативні наслідки різкої критики та позитивні наслідки уміння дозволити людині врятувати своє обличчя.

Фред Кларк із Харрісбурга, штат Пенсільванія, розповів про випадок, який трапився в його компанії: «На одній із наших нарад віце-президент поставив начальнику виробництва дуже гостре запитання щодо виробничого процесу. Його тон був агресивним. Було очевидним, що віце-президент хоче зробити його винним у неналежному виконанні робіт. Щоб не видати свого збентеження перед

підлеглими, начальник виробництва давав ухильні відповіді. Від цього віце-президент взагалі втратив терпець, вилаяв начальника і звинуватив його у брехні.

За коротку мить усі робочі відносини, які, можливо, існували між ними до цієї сутички, були зруйновані. З цього моменту наша компанія втратила начальника виробництва — насправді хорошого робітника. Через кілька місяців він звільнився і влаштувався на роботу до наших конкурентів, де, наскільки мені відомо, справи у нього йдуть добре».

Інша наша слухачка, Анна Маццоні, розповіла про подібний випадок, який трапився у неї на роботі. Але як відрізняються підхід та результат! Міс Маццоні — маркетолог харчової компанії. Одного разу їй доручили перше велике завдання — провести маркетингове дослідження нового продукту. І ось що вона нам розповіла: «Коли я отримала результати перевірки, я була у відчаї. Я припустилася серйозної помилки у плануванні, і всю перевірку потрібно було проводити з самого початку. Та найгіршим було те, що я не мала часу обговорити це з моїм керівником до початку наради, на якій я мала виступити з доповіддю щодо цього проекту.

Коли мені дали слово, я тремтіла від страху. Я намагалась не втратити самовладання, але боялась розплакатись і почути від усіх цих чоловіків, що жінкам не можна доручити жодної серйозної справи — надто вже вони емоційні. Я коротко виклала суть справи і заявила, що через помилку мені доведеться провести повторне дослідження, результати якого будуть готові до наступної наради. Потім я сіла, чекаючи на прочуханку від свого керівника.

Однак він подякував мені за мою роботу, зауваживши, що люди часто помиляються, починаючи новий проект. Він висловив сподівання, що друга перевірка буде точною і матиме важливе значення для компанії. Перед усіма моїми колегами він запевнив мене, що вірить у мене і знає, що я докладу всіх зусиль, адже цього разу причиною моєї невдачі стала відсутність досвіду, а ніяк не здібностей.

Я йшла з тієї наради з високо піднятою головою та з рішучістю ніколи більше не підводити свого керівника».

Навіть якщо ми маємо рацію, а наш співрозмовник напевне помиляється, привселюдно докоряючи йому, ми лише зруйнуємо стосунки. Легендарний французький піонер авіації та письменник Антуан де Сент-Екзюпері писав: «Я не маю права сказати чи зробити

щось, що принижує людину в її власних очах. Важливо не те, що я думаю про неї, а те, що вона сама думає про себе. Приниження гідності людини — це злочин».

Якщо ви справжній лідер, завжди...

Давайте людині можливість зберегти своє обличчя.

Кількома словами

Як припинити хвилюватись і почати жити

1. Не наслідуйте інших. Знайдіть себе і будьте собою.
2. Використовуйте ці чотири корисні звички:
 - а) залишайте на своєму столі лише ті папери, що мають безпосередній стосунок до роботи, яку ви наразі виконуєте;
 - б) виконуйте справи з огляду на їхню першорядність;
 - в) вирішуйте проблему негайно, якщо наявна вся необхідна інформація; не зволікайте із прийняттям рішення;
 - г) навчіться організовувати роботу, розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання.
3. Навчіться розслаблятися на роботі.
4. Виконуйте роботу з ентузіазмом.
5. Зважайте на свої блага, а не прикрощі.
6. Пам'ятайте, що несправедлива критика — це зазвичай прихований комплімент. Ніхто ніколи не б'є мертвого собаку.
7. Робіть усе те, що вважаєте за потрібне, а потім розкрийте свою стару парасольку, щоб потік критики не стікав вам за комір.

Як здобувати друзів і впливати на людей

1. Не критикуйте, не засуджуйте, не скаржтеся.
2. Хваліть відверто та щиро.
3. Пробуджуйте в інших людях ентузіазм.
4. Виявляйте щире зацікавлення іншими людьми!
5. Давайте іншим людям відчуття їх значимість і робіть це щиро.
6. Ставтеся з повагою до думки інших людей. Ніколи не говоріть: «Ти помиляєшся».
7. Із самого початку демонструйте доброзичливість.
8. Нехай ваш співрозмовник із самого початку буде змушений відповідати вам «так».

9. Дозвольте іншим людям відчувати, що ваша ідея належить саме їм.
10. Звертайтеся до благородних мотивів.
11. Критикуйте помилки людей опосередковано.
12. Перш ніж когось критикувати, розкажи про свої власні помилки.
13. Не роздавайте накази, ставте запитання.
14. Давайте людині можливість зберегти своє обличчя.

КНИЖКА, ЩО МОЖЕ ЗМІНИТИ ВАШЕ ЖИТТЯ!



Розкрийте свій прихований потенціал — ви можете наповнити кожен свій день відчуттям радості та задоволення!

Навіть якщо ви в захваті від своєї роботи, швидше за все, трапляються дні, коли все йде не так. Автор багатьох бестселерів Дейл Карнегі навчить вас, як можна зробити кожен день більш радісним і корисним, як підвищити свою працездатність і насолоджуватись своєю роботою.

Поради Дейла Карнегі витримали перевірку часом. Вони допоможуть вам навчитися:

- викликати в інших людях відчуття важливості й робити це щиро;
- уникати зайвого напруження — берегти свою енергію для важливих справ;
- змушувати людей без вагань говорити «так»;
- перетворювати нудні обов'язки на можливості для подальшого розвитку;
- визначати вірний спосіб нажити ворогів і уникати цього;
- посміхатися в обличчя критиці — ви зробили все, що у ваших силах!

Дозвольте цій книзі змінити на краще ваше життя і відкрити в собі таланти, про які ви навіть не здогадувалися.

Почніть розвивати свої сили та здібності.

Почніть збагачувати своє життя вже СЬОГОДНІ!

ISBN 978-617-538-148-9



9 786175 381489

КНИЖКА, ЩО МОЖЕ ЗМІНИТИ ВАШЕ ЖИТТЯ!

Розкрийте свій прихований потенціал — ви можете наповнити кожен свій день відчуттям радості та задоволення!

Навіть якщо ви в захваті від своєї роботи, швидше за все, трапляються дні, коли все йде не так. Автор багатьох бестселерів Дейл Карнегі навчить вас, як можна зробити кожен день більш радісним і

корисним, як підвищити свою працездатність і насолоджуватись своєю роботою.

Поради Дейла Карнегі витримали перевірку часом. Вони допоможуть вам навчитися:

- викликати в інших людях відчуття важливості й робити це щиро;
- уникати зайвого напруження — берегти свою енергію для важливих справ;
- змушувати людей без вагань говорити «так»;
- перетворювати нудні обов'язки на можливості для подальшого розвитку;
- визначати вірний спосіб нажити ворогів і уникати цього;
- посміхатися в обличчя критиці — ви зробили все, що у ваших силах!

Дозвольте цій книзі змінити на краще ваше життя і відкрити в собі таланти, про які ви навіть не здогадувалися.

Почніть розвивати свої сили та здібності.

Почніть збагачувати своє життя вже СЬОГОДНІ!