

Дейл КАРНЕГИ



- ◆ Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей
- ◆ Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично
- ◆ Как перестать беспокоиться и начать жить

109
К 24

ДЕЙЛ

КАРНЕГИ

ООО "СЛК"
Минск
1996

ЧИТ. ЗАЛ-1

ББК 88.5
К 24
УДК 316.6

Перевод с английского Д.С.Лободенко

КАРНЕГИ Д.

К24 Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей... /Пер. с англ. Д.С.Лободенко — Мн.: ООО "СЛК", 1996. — 640с.

ISBN 985-6165-16-4

402253

Три книги Д.Карнеги: "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей", "Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично" и "Как перестать беспокоиться и начать жить" относятся к одному из любимых жанров читателей — жанру "поучений". В чем секрет невероятной популярности Карнеги? Ведь на сегодняшний день людей, выстраивающих свою жизнь "по Карнеги", пожалуй, больше, чем "стремящихся жить "по Толстому" или "по Руссо". Секрет в том, о чем пишет автор и как он это делает.

Одна книга поможет читателю приобрести друзей, другая — добиться признания и успеха, а третья научит сберечь нервы. Дружба, успех, здоровье — разве это не неперенные слагаемые человеческого счастья?

Книга адресована самому широкому кругу читателей.

К3160600000


ББК 88.5

ISBN 985-6165-16-4

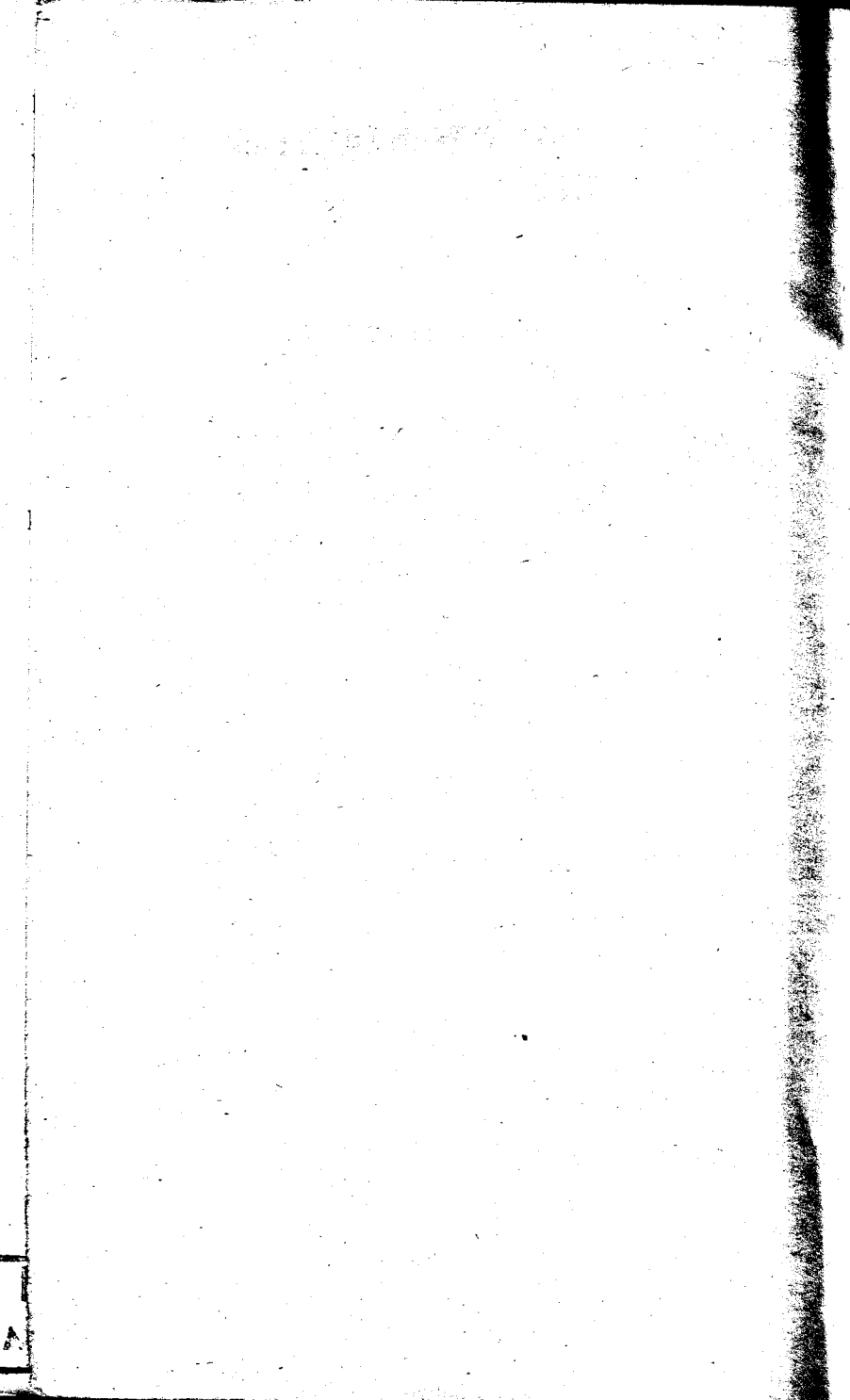
© Оформление. Баленок С.В., 1995

© Перевод. Лободенко Д.С., 1995

НТБ ВДТУ
Л.ВІННИЦЯ



**КАК ЗАВОЕВЫВАТЬ ДРУЗЕЙ
И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ
НА ЛЮДЕЙ**



АМЕРИКАНСКИЕ ИЗДАТЕЛИ ОБ АВТОРЕ

Дейл Карнеги, в прошлом безвестный фермер в штате Миссури, приобрел мировую славу, так как нашел способ удовлетворения одной из тех потребностей, какие присущи человечеству.

Впервые он осознал эту потребность еще в 1906 году. В то время юный Карнеги был студентом педагогического колледжа в Уорренсберге, штат Миссури. Чтобы получить образование, ему пришлось преодолеть ряд трудностей. Происходил он из бедной семьи. Отец его не в состоянии был платить за пансион сына в колледже, поэтому Дейл ежедневно проделывал верхом на лошади путь туда и обратно, преодолевая расстояние в шесть миль. Заниматься мог он только в перерывах между выполнением различных работ на ферме. Он не участвовал во многих мероприятиях, проводившихся в колледже, так как не имел ни времени, ни соответствующей одежды: у него был только один хороший костюм. Дейл пытался попасть в футбольную команду, но тренер не взял его, сославшись на его малый вес. В тот период у Дейла Карнеги начал развиваться комплекс неполноценности, который мог помешать проявлению его истинных способностей. Мать Дейла, понимавшая это, посоветовала ему принять участие в дискуссионном кружке, считая, что опыт выступлений в таком кружке может дать ему уверенность в себе и поможет получить признание со стороны других, в чем так он нуждался.

Дейл последовал совету матери и после нескольких попыток был, наконец, принят в дискуссионный кружок. Это событие оказалось поворотным пунктом в его жизни. Выступления в кружке действительно помогли ему обрести необходимую веру в свои силы. Не прошло и года, как он стал побеждать на конкурсах по ораторскому искусству в колледже. К тому моменту, когда он стал студентом старшего курса, Дейл

завоевал все высшие награды за публичные выступления. Теперь другие студенты приходили к нему поучиться и тоже стали выигрывать конкурсы.

В результате этих усилий, направленных на преодоление чувства собственной неполноценности, Дейл Карнеги пришел к пониманию того, что умение донести свою мысль до аудитории, укрепляет в человеке уверенность в себе, причем ему было очевидно, что, обладая такой уверенностью, можно добиться всего, чего захочешь, и что это доступно также и другим.

Именно эта идея легла в основу курса лекций Дейла Карнеги, который Лоуэлл Томас называет "одной из самых замечательных систем обучения взрослых".

По окончании колледжа Карнеги получил привлекательное предложение работать в области торговли. Он принял его и вскоре добился успеха на этом поприще. Однако, несмотря на свою растущую репутацию преуспевающего дельца, он скоро оставил эту деятельность. Сделал это он потому, что с течением времени понял необходимость испытать на практике свою мысль о том, что владение ораторским искусством может дать человеку ту уверенность, которая нужна ему для максимального выявления скрытых способностей. С этим намерением Карнеги и отправился в Нью-Йорк.

Через две недели после отъезда из Уорренсберга у него состоялся разговор с руководством Христианской ассоциации молодых людей, расположенной на 125-й улице Верхнего Манхэттена. Дейл Карнеги считал, что эта организация будет хорошим отправным пунктом для проведения его курса. Директора же организации думали иначе. Они заявили, что не могут выплачивать ему обычную преподавательскую ставку в два доллара за чтение лекций по неизвестному курсу. Тем не менее, когда он продолжал настаивать на своем и предложил организовать и читать курс на основе комиссионного вознаграждения, руководство согласилось предоставить ему такую возможность.

22 октября 1912 года Карнеги приступил к чтению лекций в первой своей группе. Спустя несколько месяцев его курс приобрел такую популярность, что вместо обычной ставки в два доллара за вечер дирекция стала выплачивать ему по тридцать долларов.

Прослышав об успехах Карнеги в Нью-Йорке, директора ассоциации в соседних городах захотели включить его курс в свои программы обучения взрослых. Вслед за тем и другие

профессиональные клубы обратились к Карнеги с той же просьбой, и вскоре он с энтузиазмом трудился, обучая людей принципам, которые всего несколькими годами раньше никто не признавал.

В течение этого периода Карнеги постепенно начал вводить в свой курс также правила взаимоотношений между людьми. Он упорно занимался исследованиями в этой области и излагал свои принципы в брошюрах, которые с жадностью читались его поклонниками, применявшими полученные знания на практике.

В 1933 году управляющий издательства "Саймон энд Шустер" Леон Шимкин прослушал этот курс в Ларчмонте, штат Нью-Йорк. На него произвели сильное впечатление не только аспекты системы, связанные с ораторским искусством, но и содержащиеся в ней благотворные принципы человеческих взаимоотношений. Полагая, что книга на эту тему будет пользоваться большим спросом, он предложил Карнеги систематизировать все преподаваемые им своим слушателям материалы и оформить их в виде рукописи.

12 ноября 1936 года книга "Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей" вышла в свет. Она сразу же стала популярной. Имя Дейла Карнеги стало известно в каждом доме. Менее чем за год было распродано более миллиона экземпляров. За границей она была издана на четырнадцати языках. На протяжении десяти лет книга числилась в списках газеты "Нью-Йорк таймс" как один из бестселлеров, что является рекордом для любой книги.

Теперь, когда вы читаете эту книгу и извлекаете из нее пользу, вам будет интересно узнать, что курс, на основе которого она была написана, читается в 863 городах США и Канады и в 51 городе других стран (Данные по состоянию на 1966 г.). Этой широкой образовательной сетью руководит вдова Дейла Карнеги — Дороти, которая помогла ему создать этот курс и распространить его.

Лоуэла Томас

КРАТЧАЙШИЙ ПУТЬ К УСПЕХУ

В один из январских вечеров две с половиной тысячи мужчин и женщин заполнили большой танцевальный зал нью-йорского отеля "Пенсильвания". К семи тридцати все места были заняты. В восемь часов жаждущие пробиться в зал все еще прибывали. Вскоре и балкон был полон до отказа. Трудно было найти даже стоячее место, и сотни усталых, пришедших сюда после трудового дня людей провели в тот вечер полтора часа на ногах. Ради чего? Чтобы присутствовать на демонстрации мод или финале велосипедных гонок или же чтобы лицезреть киноактера Кларка Гейбла?

Нет! Этих людей привело сюда объявление в газете. За два дня до этого вечера в нью-йоркской газете "Сан" им бросилось в глаза следующее объявление на целую полосу:

"Увеличивайте свои доходы;

Учитесь умело пользоваться речью;

Готовьтесь к руководящей роли."

Старо? Да, но, хотите верьте, хотите нет, в самом избалованном сенсациями городе мира в период депрессии, когда пятая часть населения города получала пособие по безработице, две с половиной тысячи человек откликнулись на это объявление и вместо того, чтобы провести вечер дома, отправились в отель "Пенсильвания".

Причем учтите: объявление появилось не в бульварном листке, а в самой консервативной вечерней газете Нью-Йорка — "Сан". А люди, откликнувшиеся на объявление, принадлежали к высшим экономическим кругам общества. Это были

руководящие работники, предприниматели, чьи доходы составляли от десяти до пятидесяти тысяч долларов в год.

Эти люди пришли сюда, чтобы присутствовать на открытии ультрасовременного практического курса "Искусство умело пользоваться речью и оказывать влияние на людей в деловом мире".

Почему же оказались здесь эти две с половиной тысячи мужчин и женщин, представляющие деловые круги? Может быть, вследствие внезапного желания пополнить свое образование в связи с депрессией?

По-видимому, нет, так как тот же самый курс ежегодно читался в переполненных аудиториях Нью-Йорка в течение последних двадцати четырех лет. За это время более пятнадцати тысяч деловых людей и специалистов получили подготовку по системе Дейла Карнеги. Даже крупные, скептически настроенные консервативные организации, такие как "Вестингауз электрик", "Мак-Гроу-Хилл паблишинг компани", "Бруклин юнион гэс компани", Бруклинская торговая палата, Американский институт инженеров-электриков и "Нью-Йорк телефон компани", проводили обучение своих работников по этой программе.

Тот факт, что через десять—двенадцать лет после окончания школы или колледжа такие люди проходят подобный курс обучения, является красноречивым свидетельством вопиющих недостатков нашей системы образования.

Что же хотят изучать взрослые люди? Это важный вопрос, и для того, чтобы ответить на него, Чикагский университет, Американская ассоциация по вопросам обучения взрослых и объединенные школы Христианской ассоциации молодежи в течение двух лет проводили социологическое обследование, израсходовав на него двадцать пять тысяч долларов.

Обследование показало, что главное, что интересует людей, — это здоровье. Оно также выявило, что во вторую очередь все заинтересованы в овладении техникой налаживания взаимоотношений: все хотят научиться ужиться друг с другом. Ни у кого нет желания стать ораторами, все хотят получить советы, которые могли бы использовать непосредственно в своей служебной деятельности, в общении со знакомыми и дома.

Следует ли сделать отсюда вывод, что именно эти вещи и стремятся изучить взрослые?

“Хорошо, — сказали обследователи, — если это то самое, чего они хотят, мы удовлетворим их желание”.

Поиски соответствующего учебника обнаружили, что пока еще никто не составил практического руководства, которое помогало бы людям разрешать их повседневные проблемы, связанные с общением с окружающими.

Веселенькая история! В течение столетий было написано много ученых трудов о греческом языке, о латыни и о высшей математике, то есть о предметах, до которых рядовому взрослому человеку нет никакого дела. А по предмету, по которому он жаждет знаний, нет буквально ничего! Вот чем объясняется присутствие в большом танцевальном зале отеля “Пенсильвания” двух с половиной тысяч горящих нетерпением людей, откликнувшихся на газетное объявление. Здесь, по-видимому, было то, чего они так долго искали. Еще в средней школе и колледже они усердно корпели над книгами, полагая, что эти знания проложат им путь к успеху на финансовом и профессиональном поприщах.

Однако несколько лет, проведенных в атмосфере грубой действительности, с которой они встретились в своей деловой деятельности, принесли им горькое разочарование. Они видели, что крупные успехи в деловом мире выпадали на долю людей, обладавших вдобавок к своим знаниям еще и способностью хорошо говорить, склонять людей к своей точке зрения и рекламировать себя и свои идеи.

Вскоре они обнаружили, что для того, кто стремится занять капитанский мостик в сфере промышленности или финансов, важнее располагать определенными личными качествами и уметь говорить, чем знать латинские глаголы или иметь диплом Гарвардского университета.

Объявление в газете “Сан” обещало, что собрание в танцзале отеля “Пенсильвания” будет весьма интересным. Так оно и было.

Перед микрофоном выстроили восемнадцать человек, прошедших курс обучения. Пятнадцати из них было предоставлено по семьдесят пять секунд для своего рассказа, после чего опускался молоток председателя, объявлявшего: “Ваше время истекло! Следующий оратор!”

Действие происходило со скоростью движения стада буйволов, с грохотом мчащихся по равнине. Зрители в течение девяноста минут стоя смотрели этот спектакль.

Среди выступавших были представители различных де-

ловых кругов США: администратор фирмы, владеющий сетью розничных магазинов; пекарь; председатель правления некой ассоциации торговцев; два банкира; агент по продаже грузовых автомобилей; агент по торговле химической продукцией; страховой агент; секретарь ассоциации производителей кирпича; бухгалтер; стоматолог; архитектор; комиссионер по продаже спиртных напитков; представитель организации "Христианская наука"; владелец аптеки, который приехал в Нью-Йорк из Индианаполиса для прохождения курса обучения; адвокат, прибывший из Гаваны, чтобы подготовиться к важному трехминутному выступлению.

У первого оратора было гэльское имя — Патрик Дж. О'Хэйр. Родился в Ирландии, посещал школу в течение всего четырех лет. Приехал в Америку, стал работать механиком, а позднее — шофером.

На пороге его сорокалетия семья разрослась и ему потребовалось больше денег. Поэтому он попытался заняться продажей грузовых автомобилей. Страдая чувством собственной неполноценности, которое, как он выразился, совершенно извело его, он должен был всякий день раз несколько пройти перед конторой фирмы, прежде чем решиться открыть входную дверь. Работа в качестве торгового агента была ему настолько не по душе, что он начал подумывать о возвращении к физическому труду в механической мастерской, но однажды получил письмо, приглашавшее его посетить собрание слушателей курса Дейла Карнеги по искусству умело пользоваться речью.

Он не хотел идти на это собрание, боясь, что окажется среди множества высокообразованных людей и будет чувствовать себя не на месте. Его жена, впавшая уже в отчаяние, настаивала, чтобы он непременно туда пошел. Она говорила: "Это принесет тебе пользу, Пат. И, видит бог, ты в этом нуждаешься". Он направился к зданию, где должно было состояться собрание, и пять минут простоял на улице, прежде чем обрел достаточно смелости, чтобы войти в зал.

Вначале, когда он пытался несколько раз выступить в группе, у него от страха кружилась голова. Вскоре всякий страх перед аудиторией у него совершенно исчез; он обнаружил, что ему нравилось выступать и что, чем больше людей его слушало, тем приятней ему было. Он перестал бояться и собственных клиентов. Доходы его резко возросли. В данное время он один из лучших торговых агентов в Нью-Йорке. В тот вечер Патрик

О'Хэйр стоял в отеле "Пенсильвания" перед двумя с половиной тысячами слушателей и рассказывал невероятно веселую историю своих успехов. Зал содрогался от хохота. Немногие профессиональные ораторы могли бы выступить столь же удачно.

Следующим взял слово седовласый банкир Годфри Мейер, отец одиннадцати детей. Когда он впервые попытался заговорить в классе, то буквально онемел. Его мозг отказывался работать. История Мейера является яркой иллюстрацией того, как ответственные посты становятся достоянием тех, кто умело владеет речью.

Мейер работает на Уолл-стрите, а до того двадцать пять лет жил в Клифтоне, штат Нью-Джерси. В ту пору он не принимал особого участия в общественной жизни своего города и знал в нем всего каких-нибудь пятьсот человек.

Вскоре после поступления на курсы Карнеги он получил уведомление о налоговом обложении и пришел в ярость, так как счел начисления несправедливыми. Обычно в подобных случаях, кипя от злости, он оставался дома, или с ворчаньем показывал уведомление соседям. Однако в тот вечер он надел шляпу и пошел на собрание избирателей для принятия решений по городским делам. Там он дал выход своему возмущению.

Под влиянием этого негодующего выступления горожане Клифтона стали уговаривать его выставить свою кандидатуру на выборах в муниципалитет. В связи с этим он в течение нескольких недель ходил с одного собрания на другое, осуждая недостатки, допускаемые городскими властями.

В списках кандидатов в состав муниципалитета было девяносто шесть человек. Когда подсчитали голоса, имя Годфри Мейера оказалось на первом месте. В мгновение он стал фигурой в общественной жизни города, насчитывавшего сорок тысяч жителей. Публичные выступления позволили ему за полтора месяца приобрести в восемьдесят раз больше друзей, чем за предыдущие двадцать пять лет. А его жалованье как члена муниципального совета повысило годовой доход на тысячу процентов.

Третьим оратором был глава крупной ассоциации фабрикантов продовольственных товаров. Он поведал о том, как некогда не мог заставить себя подняться с места, чтобы высказать то, что думал, на советах директоров. В результате того, что он научился излагать свои мысли в присутствии людей, его

назначили председателем правления своей ассоциации и в этом качестве он выступал во всех уголках Соединенных Штатов. Выдержки из его выступлений распространялись агентством Ассошиэйтед Пресс и печатались в газетах и журналах страны.

Умение выступать является кратчайшим путем к известности. Оно ставит человека в центр внимания и возвышает над толпой. Тому, кто умеет хорошо говорить, обычно приписывают необыкновенные способности, какими в действительности он вовсе не обладает.

В наши дни в стране стремительно распространяется движение по обучению взрослых. И наиболее эффективной силой в этом движении является Дейл Карнеги — человек, который выслушал больше выступлений взрослых, чем кто-либо другой, и высказал по ним свои критические суждения. Согласно недавно появившейся на свет карикатуре Рипли из серии “Хотите верьте, хотите нет”, он дал критический анализ 150 тыс. выступлений. Если эта огромная цифра не кажется вам достаточно впечатляющей, то представьте себе, что чуть ли не на каждый день, миновавший со времени открытия Колумбом Америки, пришлось бы по одному выступлению. Другими словами, если бы все люди, которые выступали перед Карнеги, говорили безостановочно один за другим всего по три минуты, то он должен был бы слушать их, не прерываясь ни днем, ни ночью, в течение целого года.

Карьера самого Дейла Карнеги, насыщенная резкими контрастами, является удивительным примером того, что может совершить человек, одержимый оригинальной идеей и преисполненный энтузиазма.

Он родился в штате Миссури на ферме, расположенной в шестнадцати километрах от железной дороги. Впервые он увидел трамвай, когда ему было двенадцать лет. Тем не менее в сорок шесть лет он был хорошо знаком с самыми отдаленными уголками Земли, от Гонконга до Хаммерфеста, а однажды приблизился к Северному полюсу на расстояние меньшее, чем то, на каком отстояла от Южного полюса штаб-квартира адмирала Бэрда в Литл-Америка.

Этот мальчишка из Миссури, который когда-то собирал ягоду и косил репейник за пять центов в час, ныне получает доллар в минуту за обучение руководителей крупных корпораций искусству выражать собственные мысли. Этот бывший ковбой, который когда-то перегонял и клеймил скот, и верхом

на лошади легко преодолевал высокие заборы в западной части Южной Дакоты, позже поехал в Лондон и выступал там под покровительством принца Уэльского.

Этот парень, потерпевший полное фиаско при нескольких первых попытках публичных выступлений, стал затем моим личным менеджером. Многие успехи были достигнуты мной в результате обучения под руководством Дейла Карнеги.

Путь молодого Карнеги к образованию был труден. На старую ферму в северо-западной части штата Миссури обрушивались всяческие напасти. Из года в год река "102" выходила из берегов, затопляла посевы. Год за годом жирные свиньи болели холерой и погибали. Цены на крупный рогатый скот упали до самого низкого уровня, и банк угрожал лишить хозяев фермы права выкупа закладных.

Совершенно павшая духом семья Карнеги продала свою ферму и купила другую, вблизи от педагогического колледжа в Уорренсберге, штат Миссури. В городе за доллар в день можно было получить комнату и питание, но юный Карнеги не мог себе этого позволить. Поэтому он жил на ферме и ежедневно ездил верхом на лошади в колледж, находившийся на расстоянии около 5 километров от его дома. На ферме он доил коров, колосил дрова, кормил свиней и при свете лампы, заправленной минеральным маслом, заучивал латинские глаголы до тех пор, пока его глаза не слипались и он не начинал засыпать.

Даже когда он ложился спать в полночь, то ставил будильник на три часа утра. Дело в том, что его отец разводил племенных свиней породы дьюрок-джерси, и в очень холодные зимние ночи поросята могли замерзнуть. Поэтому их помещали в корзину, накрывали мешковиной и ставили за кухонной печью. Точно следуя зову природы, поросята в 3 часа утра требовали кормежки. Когда звенел будильник, Дейл вылезал из-под одеяла, брал корзину с поросятами и нес их к свиноматке. Там он ждал, пока она их накормит, а затем относил обратно в кухню к теплой печи.

В педагогическом колледже было шестьсот студентов, и Дейл Карнеги был одним из полудюжины обделенных судьбой юношей, которые не могли себе позволить поселиться в городе. Он стыдился бедности, вынуждавшей его ежедневно возвращаться верхом на ферму и доить коров. Он стыдился своего тесного пальто и слишком коротких брюк. У него быстро развивался комплекс неполноценности, и он искал

кратчайшего пути, чтобы выделиться. Вскоре он увидел, что определенные группы студентов колледжа пользовались влиянием и престижем. Это были футболисты и бейсболисты, а также ребята, одержавшие победы на дискуссиях и конкурсах по ораторскому искусству.

Понимая, что у него нет данных для того, чтобы отличаться в спорте, он решил выиграть одно из состязаний в красноречии. Несколько месяцев он готовил свои речи, практиковался и когда доил коров, и сидя в седле, по дороге в колледж и обратно. А затем, забравшись на кучу сена в сарае, он, жестикулируя, произносил перед голубями речь о необходимости остановить японскую иммиграцию.

Однако при всем усердии и тщательной подготовке неудачи преследовали его одна за другой. В то время ему было 18 лет, и он был обидчивым и гордым. Он чувствовал себя настолько обескураженным и подавленным, что даже подумывал о самоубийстве. А затем он вдруг стал побеждать на конкурсах по ораторскому искусству — на всех соревнованиях, проводившихся в колледже. К нему обращались другие студенты с просьбой подготовить их, после чего они тоже побеждали на состязаниях.

Окончив колледж, он организовал курсы заочного обучения для фермеров, живших среди песчаных дюн Западной Небраски и Восточного Вайоминга.

Несмотря на беспредельную энергию и энтузиазм, успех к нему долго не приходил. Он настолько пал духом, что как-то в Аллайансе, штат Небраска, среди бела дня пошел в свою комнату в гостинице, бросился на кровать и в отчаянии заплакал. Ему страстно хотелось вернуться в колледж, уйти от суровой жизненной борьбы. Но он не мог этого сделать, поэтому решил поехать в Омаху и найти другую работу. У него не было денег на железнодорожный билет, и он отправился в путь в товарном вагоне. Прибыв в Южную Омаху, он устроился на работу в фирме "Армор энд компани"; в его обязанности входило продавать бекон и мыло в районах западной части Южной Дакоты, населенных индейцами. Он разъезжал по этой территории в товарных поездах, дилижансах и верхом. Спал в гостиницах эпохи первых поселенцев, где комнаты отделялись одна от другой миткалевыми простынями. Он изучал руководство для коммивояжеров, скакал на необъезженных лошадях, играл в покер с местными жителями, женатыми на индианках, и учился технике взыскания долгов со своих клиентов. Когда

хозяин какой-либо лавки в отдаленном районе не мог уплатить за заказанные им окорока наличными, Дейл Карнеги брал у него с полки дюжину пар ботинок, продавал железнодорожникам и отправлял выручку фирме "Армор энд компани".

Часто приходилось ему проделывать в товарном поезде по сто миль в день. Когда поезд останавливался для разгрузки, Дейл мчался в соседние кварталы, встречался с тремя-четырьмя торговцами и получал заказы, а заслышав свисток паровоза, несся во весь дух обратно к поезду и вскакивал в него уже на ходу.

Территория, на которой он действовал, не благоприятствовала торговле, но за два года он вывел ее с двадцать пятого на первое место в округе. Фирма "Армор энд компани" предложила ему повышение, отметив, что он "добился того, что казалось ранее невозможным". Однако Дейл отказался от повышения и уволился с работы. Он поехал в Нью-Йорк, где учился в американской Академии театрального искусства и ездил по стране, выступая в роли доктора Хартли в пьесе "Циркачка Полли". Он никогда не смог бы стать Бутом или Барримором, и у него было достаточно здравого смысла, чтобы это понять. Поэтому он снова вернулся к работе коммивояжера и стал продавать грузовые автомобили фирмы "Паккард мотор компани".

Дейл совершенно не разбирался в машинах и никогда ими не интересовался. Он чувствовал себя ужасно несчастным, и ему стоило огромных усилий ежедневно тащиться на работу. Ему очень хотелось иметь время для занятий, для того чтобы писать книги, о которых мечтал, еще находясь в колледже. Поэтому он уволился, намереваясь посвятить себя сочинению рассказов и романов и зарабатывать на существование преподаванием в вечерних школах.

А что преподавать? Оглядываясь назад и оценивая свою работу в колледже, он пришел к выводу, что его подготовка в области ораторского искусства сыграла самую значительную роль в обретении им уверенности, смелости и уравновешенности, чем все то, что преподавалось в его колледже, вместе взятое, что именно она научила его мастерству общения с представителями делового мира. Поэтому он стал настойчиво просить администрацию школ Христианской ассоциации молодежи в Нью-Йорке дать ему возможность проводить в школах курс обучения деловых людей ораторскому искусству.

Что? Делать из бизнесменов ораторов? Нелепость. Руко-

водители ассоциации знали, чем это кончается. Они уже пробовали организовать подобные курсы, но все их попытки терпели провал.

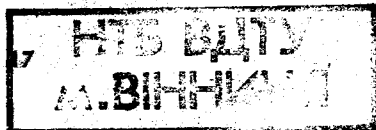
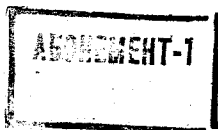
Когда они отказались платить Карнеги обычное вознаграждение в два доллара за вечер, он согласился работать на комиссионных началах, беря определенный процент с чистого дохода, если таковой будет получен. И вот не прошло и трех лет, как ему стали выплачивать на этой основе по тридцать долларов за вечер вместо двух.

Курс пользовался успехом. О нем узнали отделения ассоциации в других городах. Вскоре Дейл Карнеги стал прославленным разъездным лектором. Он читал лекции в Нью-Йорке, Филадельфии, Балтиморе, а позднее также в Лондоне и Париже. Для деловых людей, посещавших его курсы, все существовавшие учебники были слишком академичны и непрактичны. Дейл смело взялся за дело и написал книгу "Ораторское искусство и умение оказывать влияние на людей в деловом мире". Сейчас она является официальным учебником, принятым во всех отделениях Христианской ассоциации молодежи, равно как и в Американской ассоциации банкиров и Национальной ассоциации экспертов по изучению кредитоспособности.

В настоящее время каждый сезон к Дейлу Карнеги приходит для упражнения в публичных выступлениях гораздо больше людей, чем их бывает на всех популярных лекциях и практических занятиях по ораторскому искусству, организуемых всеми колледжами и университетами Нью-Йорка.

Дейл Карнеги считает, что каждый человек может хорошо говорить, когда выйдет из себя. Он утверждает, что если вы нанесете самому невежественному в городе человеку удар в челюсть и собьете его с ног, то, поднявшись, этот человек будет говорить столь красноречиво, горячо и выразительно, что сможет соперничать с самим Уильямом Дженнингсом Брайаном в пору наивысшего его расцвета. Он убежден, что почти каждый человек может достаточно удачно выступать с речами при наличии у него уверенности в себе и идеи, которая страстно его волнует.

По мнению Карнеги, выработать уверенность в собственных силах можно, делая то, что вы боитесь сделать, и добиваясь, чтобы о вас пошла слава человека, которому все удастся. Поэтому он заставляет своих слушателей выступать на каждом занятии. Аудитория настроена здесь сочувственно — все слу-



510555

шатели находятся в одинаковом положении и с помощью специальных упражнений обретают смелость, веру в себя и энтузиазм, которые затем проявляются в их частных беседах.

На лекциях Карнеги рассказывает, что все эти годы он зарабатывал средства к жизни вовсе не тем, что учил людей искусству публичных выступлений. Это было лишь его побочным занятием. Главная его задача сводилась к тому, чтобы помочь людям побороть страх и обрести смелость.

Вначале он вел только курс ораторского искусства, но его слушатели были представителями делового мира. Многие из них не были в классной комнате в течение трех десятков лет. Большинство вносило плату за обучение частями. Все хотели быстрых результатов, таких, которые можно было бы применять уже на следующий день в ходе деловых разговоров и при выступлениях перед широкой аудиторией.

Поэтому он вынужден был работать быстро и целеустремленно и соответственно создал уникальную систему обучения — комплексный курс, охватывающий практику публичных выступлений, искусство убеждать, проблемы взаимоотношений между людьми и прикладную психологию.

Не будучи рабом жестких правил, Дейл разработал курс обучения, жизненно реальный и захватывающе интересный.

По окончании курса слушатели организуют собственные клубы и в течение многих лет будут собираться в них каждые две недели. В Филадельфии одна такая группа из девятнадцати человек встречается дважды в месяц в зимнее время уже в течение семнадцати лет. Часто, чтобы присутствовать на занятиях, людям приходится проделывать на автомашинах многомильный путь. Один слушатель регулярно, раз в неделю, приезжал в Нью-Йорк из Чикаго.

Профессор Гарвардского университета Уильям Джеймс утверждал, что средний человек развивает только десять процентов своих скрытых умственных способностей. Дейл Карнеги, помогая представителям деловых кругов развивать свои скрытые возможности, явился творцом одной из самых замечательных систем в области обучения взрослых.

Дейл Карнеги

КАК БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА --- И ДЛЯ ЧЕГО

За последние тридцать пять лет американские издатели выпустили более двухсот тысяч различных книг. Большинство их ужасно скучны, а многие оказались еще и убыточными. Я сказал "многие"? Председатель правления одного из крупнейших в мире издательств признался мне, что его компания, имея семидесятилетний опыт, терпит убытки на семи из каждых восьми издаваемых книг.

Тогда почему же я имел безрассудство написать еще одну книгу? И почему, после того как я написал ее, вы должны читать ее?

Оба эти вопроса справедливы, и я постараюсь на них ответить.

Для того чтобы объяснить, как и почему была написана эта книга, мне, к сожалению, придется повторить отдельные факты, которые вам уже известны из введения, написанного Лоуэллом Томасом и озаглавленного "Кратчайший путь к успеху".

С 1912 года я вел в Нью-Йорке учебный курс для представителей делового мира. Вначале мой курс ограничивался только областью ораторского искусства и имел целью практически научить взрослых людей быстро реагировать и излагать свои мысли — как в ходе деловых переговоров, так и при выступлениях перед широкой аудиторией — более ясно, убедительно и уверенно.

Однако с течением времени я понял, что, как бы остро ни нуждались эти люди в приобретении навыков публичных выступлений, еще важнее было научить их тонкому искусству обращения с людьми при повседневных деловых встречах и личных контактах.

Я также понял, что и сам не менее остро нуждался в такой подготовке. Когда я теперь оглядываюсь на пройденный за эти

годы путь, то поражаюсь, сколь часто у меня самого отсутствовали необходимый такт и умение разобратся в обстановке. Как бы я хотел, чтобы двадцать лет назад у меня под рукой была такая книга, как эта! Каким бесценным даром она стала бы для меня!

Общение с окружающими выдвигает самые большие проблемы, какие только возникают перед людьми, и особенно в деловом мире. Исследование, проведенное несколько лет назад под эгидой Фонда Карнеги для повышения квалификации учителей, вскрыло очень важный и многозначительный факт, который позже был подтвержден еще одним исследованием, выполненным Технологическим институтом Карнеги. Было установлено, что финансовые успехи даже специалистов, занятых в таких технических отраслях экономики, как машиностроение, примерно лишь на пятнадцать процентов обусловлены их техническими знаниями и на восемьдесят пять процентов — умением обращаться с коллегами, то есть личными качествами и способностью руководить людьми.

В течение многих лет я ежегодно вел курсы в клубе инженеров в Филадельфии, а также в нью-йоркском отделении Американского института инженеров-электриков. В общем через мои курсы прошло более полутора тысяч инженеров. Они обратились ко мне потому, что в результате долголетних наблюдений и опыта поняли, что наиболее высокооплачиваемыми работниками в сфере техники являются вовсе не те, кто обладает большими знаниями в своей области. Можно, например, за пятьдесят—семьдесят пять долларов в неделю найти инженера, бухгалтера, архитектора или представителя какой-нибудь другой профессии. Такие специалисты всегда имеются. А вот человек, обладающий техническими знаниями и к тому же способностью излагать свои мысли, брать на себя руководящую роль и пробуждать в людях энтузиазм, — такой человек будет получать повышенную оплату.

В период расцвета своей деятельности Джон Д. Рокфеллер сказал Мэтью Брашу, что “умение обращаться с людьми — это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете”.

Не естественно ли было бы предположить, что каждый колледж страны готов будет включить в свою программу курс, помогающий вырабатывать эти высокоценные способности? Но до настоящего времени мне не известно, чтобы общий

практический курс такого рода имелся хотя бы в одном из колледжей страны.

Чикагский университет и объединенные школы Христианской ассоциации молодежи провели обследование с целью выяснить, что же в действительности хотят изучать взрослые люди. Обследование длилось два года и обошлось в двадцать пять тысяч долларов. Заключительная часть его была осуществлена в Меридене, штат Коннектикут. Этот город был избран как типичный для Америки. Был опрошен каждый взрослый житель Меридена, который должен был ответить на 156 вопросов вроде: "Чем Вы занимаетесь или какова Ваша профессия? Ваше образование? Как проводите свое свободное время? Каковы Ваши доходы? Ваше хобби? Ваши проблемы? Какие предметы Вы больше всего хотели бы изучать?" и т.д. Это обследование показало, что взрослых людей больше всего интересует здоровье. На втором месте стоит у них интерес к людям: как добиться взаимопонимания с ними; как сделать так, чтобы нравиться людям и склонить их к своей точке зрения.

В итоге комитет, занимавшийся данным обследованием, решил провести курс занятий. Члены комитета старательно, но безуспешно пытались разыскать практический учебник по этим вопросам. В конце концов они обратились к одному из выдающихся мировых авторитетов в области обучения взрослых и спросили, не может ли он порекомендовать какое-нибудь руководство, которое удовлетворило бы запросы этой группы людей. "Нет, — последовал ответ. — Я знаю, чего эти люди хотят. Но такого руководства никто еще не составил".

На собственном опыте я убедился, что данное заявление соответствует действительности, поскольку и сам в течение многих лет занимался поисками практического учебника по проблемам взаимоотношений между людьми. Поскольку подобной книги не существовало, я попытался написать ее сам для использования на своих курсах. И вот эта книга. Надеюсь, что она вам понравится.

Работая над книгой, я перечитал все, что мог найти на эту тему. Кроме того, я пригласил опытного сотрудника, который в течение полутора лет посещал различные библиотеки, читая все, что пропустил я, погружаясь в тома ученых трудов по психологии, сосредоточенно изучая сотни журнальных статей и просматривая бесчисленные биографии в попытке установить, как великие люди всех времен налаживали

отношения с другими людьми. Мы изучали биографии великих людей всех эпох — от Юлия Цезаря до Томаса Эдисона. Я припоминаю, что мы прочли более сотни биографий одного только Теодора Рузвельта. Мы были полны решимости не жалеть ни времени, ни расходов, лишь бы выявить все те практические приемы, которые когда-либо на протяжении веков использовались для завоевания друзей и приобретения влияния на окружающих.

Лично я беседовал со многими преуспевающими деловыми людьми, среди которых были такие всемирно известные фигуры, как Маркони, Франклин Делано Рузвельт, Оуэн Д. Янг, Кларк Гейбл, Мэри Пикфорд, Мартин Джонсон. Я пытался выяснить, какие методы они применяли в своем общении с окружающими.

На основе всего этого материала я подготовил краткую беседу и назвал ее “Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей”. Я сказал “краткую беседу”. Вначале она действительно была краткой, теперь же превратилась в лекцию, продолжающуюся полтора часа. В течение ряда лет я читал эту лекцию взрослым людям на курсах в нью-йоркском Институте Карнеги.

Я читал эту лекцию и настаивал на том, чтобы слушатели проверяли ее положения на собственной практике в процессе личной профессиональной деятельности и при общении со знакомыми, а затем приходили обратно в класс и делились опытом и достигнутыми результатами. Какое интересное задание! Этих мужчин и женщин, жаждущих самоусовершенствования, захватила перспектива работы в лаборатории нового типа, занимающейся проблемами взаимоотношений между людьми.

Настоящая книга не была написана в обычном смысле слова. Она росла, как растет ребенок. Она росла и развивалась в этой своеобразной лаборатории на основе опыта тысяч людей.

Много лет назад мы начали свою деятельность с разработки ряда правил, умещавшихся на карточке величиной с почтовую открытку. На следующий год мы выпустили карточку несколько большей величины, затем листовку, а потом серию брошюр, каждая из которых неизменно увеличивалась в объеме. И вот теперь, в итоге пятнадцати лет экспериментирования, появилась эта книга.

Правила, изложенные в данной книге, не представляют

собой плодов чисто теоретических рассуждений или домыслов. Они оказывают магическое действие. Может быть, это неправдоподобно, но я видел, как применение их коренным образом меняло жизнь многих людей.

Проиллюстрирую это примером. В прошлом году на наши курсы поступил человек, у которого работает более трехсот служащих. Ранее он в течение ряда лет непрерывно подгонял, критиковал и бранил своих служащих без разбора. Добрые слова никогда не слетали с его уст. После изучения принципов, изложенных в данной книге, этот предприниматель резко изменил свою жизненную философию. Теперь в его фирме царят новая атмосфера, новый энтузиазм, не известный ей доселе дух коллективизма. Все враги были превращены в друзей. На одном из занятий группы он гордо заявил: "Когда я прежде проходил по своему предприятию, меня никто не приветствовал. Служащие старались не смотреть в мою сторону. Сейчас все они мои друзья, и даже швейцар зовет меня по имени".

Ныне доходы этого предпринимателя увеличились, у него больше досуга, и — что бесконечно важнее — он чувствует себя гораздо более счастливым и на работе и в кругу семьи.

Применяя эти принципы, множество коммерсантов расширили свои торговые операции. У административных работников повысились и авторитет, и жалование. В прошлом году один руководящий работник поведал мне о повышении своего годового жалования на пять тысяч долларов как результат того, что он стал придерживаться полученных на курсах правил. А другому ответственному работнику, сотруднику филаделфийской фирмы "Гэс уоркс компани", грозило понижение в должности из-за его неуживчивости и неспособности руководить людьми. Обучение на наших курсах не только спасло его в шестидесятипятилетнем возрасте от такого понижения, но и обеспечило ему перевод на более высокооплачиваемую должность.

На ежегодных банкетах по случаю окончания курсов очень многие жены слушателей говорили мне, что их семейная жизнь стала намного благополучнее с тех пор, как их мужья прошли наш курс обучения.

Нередко наших слушателей удивляют их новые успехи. Все это кажется им волшебством. Были случаи, когда они, взволнованные, звонили мне по телефону домой в воскресенье

ные, так как не могли ждать еще 48 часов, чтобы доложить о своих достижениях на очередном занятии.

В прошлом году одного из слушателей настолько захватила беседа об этих принципах, что он засиделся до глубокой ночи, обсуждая их с другими слушателями. В три часа утра все остальные разошлись по домам, он же был настолько потрясен осознанием своих собственных ошибок и настолько вдохновлен открывающимися перед ним новыми перспективами, что не мог уснуть. Он так и не заснул ни в эту, ни в последующие ночи.

Кто же он такой? Наивный малообразованный человек, готовый разглагольствовать по поводу каждой вновь появившейся теории? Совсем нет. Наоборот, это умудренный опытом делец, выдавший виды торговец произведениями искусства, человек весьма светский, бегло говорящий на трёх языках и окончивший два университета за границей.

В период моей работы над настоящей главой я получил письмо от некоего немца-аристократа, предки которого в течение ряда поколений были кадровыми офицерами при Гогенцоллернах. Это письмо, посланное с трансатлантического парохода, чуть ли не с религиозным пафосом рассказывало о том, что дало его автору соблюдение наших правил.

Другой наш слушатель — старый житель Нью-Йорка, выпускник Гарвардского университета, человек состоятельный (он владелец крупной фабрики по производству ковров), чье имя занимает видное место в светском справочнике, — заявил, что с помощью нашей системы обучения он за четырнадцать недель больше узнал о тонком искусстве воздействия на людей, чем за четыре года пребывания в колледже. Абсурдно? Смешно? Фантастично? Конечно, вы вправе поставить это утверждение под сомнение, применив к нему любой понравившийся вам эпитет. Я же лишь привожу без комментариев заявление, сделанное консервативно настроенным и весьма преуспевающим выпускником Гарвардского университета в его публичном выступлении 23 февраля 1933 года, в Йельском клубе в Нью-Йорке в присутствии примерно 600 человек.

“По сравнению с тем, какими мы должны были бы быть, — сказал известный профессор Гарвардского университета Уильям Джеймс, — мы пребываем еще в полудремотном состоянии, используем только незначительную часть своих физических и умственных ресурсов. Можно сказать, что человек живет далеко не в меру своих возможностей. Он обладает

способностями самого различного рода, которые им обычно не используются”.

О, эти способности, которые “обычно не используются”! Единственная цель моей книги — помочь выявить, развить и с пользой употребить эти скрытые в вас ценности.

Бывший президент Принстонского университета Дон Хиббен говорил: “Образование — это умение правильно действовать в любых житейских ситуациях”.

Если к тому времени, когда вы прочтете первые три главы этой книги, вы не станете немного лучше вооруженными для того, чтобы правильно действовать в любых житейских ситуациях, то я буду считать, что она оказалась совершенно бесполезной, поскольку речь идет о вас. Ибо, как сказал Герберт Спенсер, “великая цель образования — это не знания, а действия”. А данная книга — книга действий.

Часть первая

МЕТОДИКА ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

Глава первая

“ЕСЛИ ХОЧЕШЬ СОБРАТЬ МЕД, НЕ ОПРОКИДЫВАЙ УЛЕЙ”

7 мая 1931 года Нью-Йорк стал свидетелем самой сенсационной полицейской облавы, какую когда-либо видел этот старый город. После того как его выслеживали в течение нескольких недель, Кроули Два Пистолета оказался в западне, его обнаружили в квартире его возлюбленной на Уэст-Эндавено.

Полторы сотни полицейских и сыщиков окружили его убежище на верхнем этаже. Продолбив отверстия в крыше, они пытались выкурить “убийцу полицейских” слезоточивым газом. Затем они установили на соседних домах пулеметы, и в течение часа с лишним в одном из самых спокойных жилых кварталов Нью-Йорка раздавались пистолетные выстрелы и пулеметные очереди. Кроули, укрывшись за креслом, непрерывно отстреливался. Десять тысяч возбужденных зрителей наблюдали за этим сражением. Ничего подобного давно не происходило на улицах Нью-Йорка.

Когда Кроули схватили, комиссар полиции Малруни заявил, что этот головорез — один из самых опасных престу-

пников во всей истории Нью-Йорка. “Он убивает, — сказал комиссар, — ни за что ни про что”.

Но каким видел себя сам Кроули Два Пистолета? Мы это знаем, ибо в те минуты, когда полиция вела стрельбу, он написал письмо, адресованное “тем, кого это касается”. Пока он писал, кровь, сочившаяся из его ран, растекалась по бумаге, оставляя на ней алый след. В письме говорилось: “В моей груди бьется усталое, но доброе сердце, которое никому не причиняло зла”.

Незадолго до этого у обочины загородной дороги, ведущей с Лонг-Айленда, Кроули обнимался в машине со своей возлюбленной. Вдруг к машине подошел полицейский и сказал: “Предъявите ваши водительские права”. Не говоря ни слова, Кроули выхватил пистолет и сразил полицейского. Когда умирающий полицейский упал, Кроули выскочил из машины и выпустил в распростертое тело еще одну пулю. И это был тот убийца, который сказал: “В моей груди бьется усталое, но доброе сердце, которое никому не причиняло зла”.

Кроули был приговорен к смертной казни. Когда его привезли в отделение смертников тюрьмы Синг-Синг, он заявил: “Думаете, меня осудили за убийство людей? Нет, меня осудили за то, что я защищал себя”. Все дело в том, что сам Кроули Два Пистолета ничего не ставил себе в вину.

Если вы полагаете, что подобная позиция необычна среди преступников, то послушайте дальше:

“Лучшие годы своей жизни я потратил на то, чтобы доставлять людям развлечения. И какова же была награда на все это? Одни лишь оскорбления и жизнь человека, за которым охотятся”.

Так говорил Аль Капоне. Да, это слова человека, бывшего в свое время врагом общества №1, самого опасного главаря гангстеров из всех когда-либо терроризировавших Чикаго. Аль Капоне не осуждал себя. Фактически он считал себя неопределенным и непонятым благодетелем общества.

Так же смотрел на себя и Голландец Шульц, до того как погиб под пулями гангстеров. В интервью для газеты Голландец Шульц, один из самых отъявленных негодяев Нью-Йорка, заявил, что является благодетелем общества. И он верил в это.

По этому вопросу у меня была интересная переписка с начальником тюрьмы Синг-Синг Лоуэсом, который утверждает, что “только немногие преступники в тюрьме считают себя плохими людьми. Они, с их точки зрения, такие же люди,

как вы и я. Поэтому стараются чем-то аргументировать, объяснить свои поступки. Они могут рассказать вам, почему были вынуждены взломать сейф или открыть стрельбу. Большинство пытается с помощью различных рассуждений — ошибочных или логичных — оправдать даже перед самими собой свои антиобщественные действия и на этой основе настойчиво доказывают, что их вообще не следовало заключать в тюрьму”.

Если Аль Капоне, Кроули Два Пистолета, Голландец Шульц и головорезы, находящиеся за тюремными стенами, отнюдь не считают себя в чем-либо виновными, то что же можно сказать о людях, с которыми мы соприкасаемся?

Ныне покойный Джон Уэнемейкер однажды признался: “Тридцать лет назад я понял, что брюзжать глупо. У меня хватает хлопот с собственными недостатками, чтобы еще раздражаться из-за того, что бог не позаботился равномерно распределить между людьми умственные способности”.

Уэнемейкер рано это усвоил. А вот я лично должен был в течение трети века ощупью двигаться в этом старом мире, пока меня не осенило, что в девяноста девяти случаях из ста люди ни в чем себя не упрекают, как бы не правы они ни были. Критика бесполезна потому, что заставляет человека обороняться и, как правило, стремиться оправдать себя. Критика опасна потому, что она наносит удар по его гордыне, задевает чувство собственной значимости и вызывает обиду.

В немецкой армии солдату не разрешается подавать жалобу и высказывать критические замечания сразу же после того или иного происшествия. Он должен сначала выпасться и остыть. Если он подает жалобу сразу же, то его наказывают. Ей-богу, подобное правило должно было бы действовать и в гражданской повседневной жизни, — правило для вечно недовольных родителей, сварливых жен, придирчивых работодателей и всех несносных критиканов.

Вы можете в изобилии найти примеры бесполезности критики на тысячах страниц исторических трудов. Возьмите, например, пресловутую ссору между Теодором Рузвельтом и президентом Тафтом, которая расколола республиканскую партию, привела Вудро Вильсона в Белый дом, столь поразительным образом сказала на мировой войне и изменила течение истории. Рассмотрим вкратце фактическую сторону этого дела. Когда в 1908 году Теодор Рузвельт покинул Белый дом, он сделал президентом Тафта, а затем уехал в Африку охотиться на львов. По возвращении он развил бурную дея-

тельность: осудил Тафта за консерватизм, попытался добиться своего выдвижения в президенты на третий срок, основал "Партию сохатого" (так называли Национальную прогрессивную партию) и чуть не развалил республиканскую. Во время последующих выборов Уильям Хоуард Тафт и республиканская партия получили поддержку только двух штатов. Никогда еще эта старая партия не терпела такого сокрушительного поражения.

Теодор Рузвельт винил во всем Тафта, но считал ли себя виновным президент Тафт? Конечно, нет. Со слезами на глазах Тафт сказал: "Я понимаю, как бы я мог поступить иначе, чем поступил".

Кто был виноват? Рузвельт или Тафт? Откровенно говоря, я не знаю, и меня это не интересует. Главное, что я хочу доказать, — это то, что все критические замечания Теодора Рузвельта не убедили Тафта в его неправоте. Они лишь заставили его стремиться оправдать себя и все снова и снова со слезами на глазах повторять: "Я не понимаю, как бы я мог поступить иначе, чем поступил".

Или возьмите публичный скандал, связанный с нефтяными резервами в Типот-Доуме. Вспоминаете? В течение нескольких лет газеты с негодованием писали о нем. Он взбудоражил всю страну. Никто не припомнит, чтобы подобный скандал имел место в Америке когда-либо раньше. Вот факты: министру внутренних дел в правительстве Гардинга Альберту Фоллу было поручено сдавать в аренду принадлежащие государству нефтяные резервы в районе Элк-Хилла и Типот-Доума. Эти резервы были оставлены для нужд военно-морского флота. Устроил ли министр Фолл конкурентные торги? Нет, он этого не сделал. Он сразу же вручил этот исключительно выгодный контракт своему другу Эдварду Л. Догени. А что сделал Догени? Он предоставил министру Фоллу то, что он соизволил назвать "займом" в сто тысяч долларов. Затем министр Фолл самовольно приказал морской пехоте прибыть в указанный район и прогнать конкурентов, которые через свои близко расположенные скважины выкачивали нефть из месторождения в Элк-Хилле. Эти конкуренты, согнанные со своих участков под угрозой винтовок, бросились в суд и разоблачили скандальное дело о ста тысячах долларов Типот-Доума. Дело породило столь отвратительное зловоние, что оно погубило администрацию Гардинга, вызвало чувство

омерзения во всей стране, чуть не привело к развалу республиканской партии, а Альберт Фолл попал за тюремную решетку.

Фолла осудили чрезвычайно сурово, так, как осуждали лишь немногих государственных деятелей. Что он, раскаялся? Ни чего подобного! Через несколько лет Герберт Гувер мельком упомянул в своем публичном выступлении, что смерть президента Гардинга произошла вследствие душевных переживаний и тревог из-за того, что он был предан своим другом. Когда миссис Фолл услышала это, она заплакала, погрозила кулаком в пространство и закричала: "Что? Фолл предал Гардинга? Нет! Мой муж никогда никого не предавал. Весь этот дом, полный золота, не соблазнил бы моего мужа на дурной поступок. Это его предали, подвергли избиению и распяли".

Вот так оно и бывает: человеческой природе свойственно обвинять кого угодно, только не себя. Все мы таковы. Поэтому когда завтра мы захотим кого-либо покритиковать, то давайте вспомним Аль Капоне, Кроули Два Пистолета и Альберта Фолла. Давайте подумаем о том, что критика подобна почтовым голубям, которые всегда возвращаются домой. Подумаем о том, что человек, которого мы собираемся обвинить, будет, наверняка, оправдываться и ответит тем, что в свою очередь осудит нас или, подобно кроткому Тафту, скажет: "Я не понимаю, как бы я мог поступить иначе, чем поступил".

Утром в субботу 15 апреля 1865 года Авраам Линкольн лежал при смерти в одной из дешевых меблированных комнат, расположенных напротив театра Форда, в котором Бут стрелял в него. Линкольн вытянулся по диагонали кровати, которая была для него слишком коротка. Над кроватью висела дешевая репродукция известной картины Розы Бонер "Конская ярмарка", освещенная мерцающим желтым светом.

У постели умирающего Линкольна военный министр Стэнтон сказал: "Здесь лежит самый безупречный руководитель, какого когда-либо видел мир".

В чем секрет успеха Линкольна во взаимоотношениях с людьми? В течение десяти лет я изучал жизненный путь Авраама Линкольна и посвятил целых три года созданию книги "Неизвестный Линкольн". Я считаю, что так детально и исчерпывающе изучил личность Линкольна и его семейную жизнь, как только можно было это сделать. Я специально исследовал методы, какими пользовался Линкольн при общении с людьми. Позволял ли он себе заниматься критикой? О

да! Когда он был молодым человеком и жил в долине Пиджон-Крик в штате Индиана, то не только высказывал критические замечания по адресу окружающих, но и писал высмеивающие их письма и стихи, которые разбрасывал на сельских дорогах, где их наверняка должны были найти.

Даже после того, как Линкольн стал практикующим адвокатом в Спрингфилде, штат Иллинойс, он открыто нападал на своих противников в письмах, публикуемых им в газетах. Но однажды он переборщил.

Осенью 1842 года он очень зло высмеял тщеславного политика-ирландца по имени Джеймс Шилдс, в анонимном письме, напечатанном в газете "Спрингфилд джорнэл". Весь город хохотал. Обидчивый и гордый Шилдс взвился от негодования. Он выяснил, кто написал письмо, вскочил на лошадь, отправился к Линкольну и вызвал его на дуэль. Линкольн не хотел драться, так как был противником дуэлей, но в данном случае он не мог уклониться от вызова без ущерба для своей чести. Ему был предоставлен выбор оружия. Поскольку у него были длинные руки, он выбрал кавалерийский палаш и взял несколько уроков применения этого оружия. В назначенный день он и Шилдс встретились на песчаной отмели реки Миссисипи и приготовились сражаться насмерть. Однако в последнюю минуту в дело вмешались их секунданты и прекратили дуэль.

Это был самый мрачный эпизод в жизни Линкольна, и он послужил для него бесценным уроком в искусстве обращения с людьми. Никогда больше Линкольн не писал оскорбительных писем, никогда никого не высмеивал. И с того времени он почти никогда никого не критиковал.

В период Гражданской войны Линкольн неоднократно назначал на пост командующего армией Потомака новых генералов, и каждый из них — Мак-Клееллан, Поуп, Бернсайд, Хукер, Мид — исключительно плохо справлялся со своими обязанностями, что приводило Линкольна в отчаяние. Половина страны беспощадно осуждала этих бездарных генералов, но Линкольн сохранял спокойствие — "без злобы к кому-либо и с чувством милосердия ко всем". Одной из его любимых поговорок было: "Не судите, да не судимы будете".

А когда г-жа Линкольн или кто-либо другой резко высказывались о южанах, Линкольн говорил: "Не критикуйте их, при аналогичных обстоятельствах мы были бы точно такими же".

И все же если кто-нибудь имел когда-либо повод для критики, то, конечно, это был Линкольн. Приведем еще один пример.

Битва при Геттисберге продолжалась в течение первых трех дней июля 1863 года: Ночью 4 июля, когда небывалый ливень затопил местность, генерал Ли стал отступать на юг. Выйдя со своей потерпевшей поражение армией к реке Потомак, Ли увидел перед собою вздувшуюся реку, через которую невозможно было переправиться, за спиной же у него находилась победоносная федеральная армия. Он оказался в ловушке, спасения из которой не было. Линкольн это понял. Перед ним открывалась прекрасная, ниспосланная небом благоприятная возможность пленить армию Ли и тут же закончить войну. Поэтому, окрыленный большой надеждой, Линкольн приказал сразу атаковать армию Ли. Свой приказ он передал по телеграфу, требуя немедленных действий.

А как поступил его командующий Мид? Он сделал диаметрально противоположное тому, что ему было велено. В прямое нарушение приказа Линкольна он созвал военный совет, но пребывал в нерешительности, бесконечно тянул, по телеграфу посылал всевозможные отговорки и наотрез отказался атаковать Ли. В конце концов вода в реке спала, и Ли со своей армией благополучно отступил через Потомак.

“Что это значит? — взывал Линкольн к своему сыну Роберту. — Великий боже, что это значит? Нам достаточно было только протянуть руки, и они были бы в нашей власти. Однако ничто сказанное или сделанное мною не могло заставить нашу армию сдвинуться с места. В этой обстановке генерал мог нанести Ли поражение. Если бы я поехал туда, то разгромил бы его!”

Жестоко разочарованный, Линкольн сел и написал Миду письмо. Не забывайте, что в тот период своей жизни он был крайне умерен и сдержан в своих выражениях. Поэтому данное письмо, написанное Линкольном в 1863 году, было равносильно строжайшему выговору. Вот оно:

“Дорогой генерал!

Я полагаю, что Вы не представляете себе всего масштаба несчастья, связанного с отступлением Ли. Мы легко могли его захватить, а это наряду с другими нашими недавними успехами положило бы конец войне. Теперь же война продлится еще

неопределенное время. Если Вы не смогли уверенно атаковать Ли в прошлый понедельник, то как Вы сделаете это сейчас, когда он находится к югу от реки и учитывая, что Вы сможете взять с собой не более двух третей тех войск, которыми тогда располагали? Неблагоразумно было бы считать, и я этого не ожидаю, что теперь Вы сможете добиться многого. Вы упустили прекрасную возможность, и я этим безмерно огорчен”.

Что, по-вашему сделал Мид, прочтя это письмо?

Мид так и не увидел письма, ибо Линкольн его не отправил! Оно было найдено в бумагах президента после его смерти.

Я полагаю, что, написав письмо, Линкольн выглянул в окно и сказал самому себе: “Одну минуту. Может быть, мне не следует поступать столь поспешно. Сидя здесь в тиши Белого дома, мне довольно легко отдать Миду приказ начать наступление, но, если бы я был в Геттисберге и видел столько крови, сколько ее видел Мид, и если бы мои уши раздражали стоны и пронзительные крики раненых и умирающих, возможно, я бы тоже не стремился начинать наступление. Если бы у меня был такой же робкий характер, как у Мида, то, может быть, я поступил бы так же, как поступил он. Во всяком случае, дело сделано. Если я пошлю это письмо, то это облегчит мою душу, но заставит Мида попытаться как-то оправдаться. Он станет обвинять меня. Это вызовет неприятные эмоции, отразится на его пригодности к дальнейшей службе в качестве командующего и, возможно, заставит его уволиться из армии”.

Итак, как я уже сказал, Линкольн отложил письмо в сторону, ибо по собственному опыту знал, что резкая критика и упреки — бесплодны.

Теодор Рузвельт говорил, что когда он как президент сталкивался со сложной проблемой, то обычно откидывался назад и смотрел на портрет Линкольна, спрашивая себя: “Что сделал бы в моем положении Линкольн? Как он разрешил бы эту проблему?”

В следующий раз, когда у нас появится искушение задать кому-либо взбучку, давайте вытащим из своего кармана 5-долларовую бумажку, посмотрим на изображенного на ней Линкольна и зададимся вопросом: “А как поступил бы он, если бы перед ним стояла эта проблема?”

Знаете ли вы кого-либо, кого вам хотелось бы переделать, исправить и усовершенствовать? Прекрасно! Я сам целиком за это. Но почему не начать с самого себя? С чисто эгоистической

точки зрения это полезнее, чем пытаться усовершенствовать других.

“Когда борьба начинается внутри самого человека, значит, он чего-то стоит”, — говорил Браунинг. Возможно, процесс самоусовершенствования займет у вас время до самого рождества, а затем вы сможете хорошо отдохнуть и посвятить наступающий год исправлению и критике других. Но сначала усовершенствуйтесь сами!

Конфуций утверждал: “Не жалуйтесь по поводу того, что на крыше соседа лежит снег, если ваш собственный порог не очищен”.

Когда я был молодым человеком и упорно пытался произвести впечатление на людей, то написал глупое письмо Ричарду Хардингу Дэвису — писателю, который в свое время заметно выделялся на литературном горизонте Америки. Я готовил для журнала статью о писателях и попросил Дэвиса рассказать мне о своем методе работы. За несколько недель до этого я получил от кого-то письмо с такой припиской: “Продиктовано, но не прочитано”. На меня это произвело сильное впечатление. Я решил, что автор письма, должно быть, очень большой, занятой и важный человек. Я нисколько не был занят, но очень захотел произвести впечатление на Ричарда Хардинга Дэвиса и поэтому закончил свое коротенькое письмо словами: “Продиктовано, но не прочитано”.

Он не затруднил себя ответом. Он просто вернул его мне с небрежно написанной поперек моей приписки фразой: “Вы превзошли самого себя в своих дурных манерах”. Правда, я совершил грубый промах и, вероятно, заслужил его упрек. Однако, как и свойственно человеку, я возмущился, что, когда спустя десять лет узнал о смерти Дэвиса, единственное, о чем я вспомнил — и я стыжусь в этом признаться, — это об обиде, которую он причинил мне.

Если мы с вами захотим завтра избавиться от чувства обиды, терзающего нас, быть может, в течение десятилетий и длящегося до самой нашей смерти, давайте немного займемся суровой самокритикой независимо от того, насколько мы уверены в ее справедливости.

В своих взаимоотношениях с людьми не забывайте, что имеете дело не с логично рассуждающими созданиями, а с созданиями эмоциональными, исполненными предрассудков и движимыми в своих поступках гордыней и тщеславием. А критика является той опасной искрой, которая может вызвать

взрыв в пороховом погребе гордости. В некоторых случаях этот взрыв приводит к печальному исходу. Так, например, генерал Леонард Вуд был подвергнут критике и не получил разрешения отправиться с армией во Францию. Этот удар по его самолюбию и сократил ему жизнь. А резкая критика в адрес одного из лучших английских писателей-романистов, чувствительного Томаса Харди, заставила его навсегда отказаться от сочинения беллетристических произведений. Критика довела английского поэта Томаса Чаттертона до самоубийства.

Бестактный в молодости Бенджамин Франклин стал со временем столь дипломатичным и искусным в обращении с людьми, что был назначен американским послом во Франции. В чем секрет его успеха? “Я ни о ком не буду говорить плохо, но расскажу все хорошее, что знаю о каждом”, — заявил он.

Любой глупец может критиковать, осуждать и выражать недовольство — и большинство глупцов так и делают.

Но для того, чтобы проявить понимание и быть снисходительным, требуется сильный характер и самообладание.

“Величие великого человека обнаруживается в том, как он обращается с маленькими людьми”, — заявлял Карлейль.

Вместо того чтобы осуждать людей, давайте попытаемся понять их. Попытаемся представить себе, почему они поступают именно так, а не иначе. Это намного полезнее и интереснее, чем заниматься критикой, и развивает в человеке сочувствие к окружающим, терпимость и доброжелательность. “Все понять — значит все простить”.

Доктор Джонсон утверждал: “Сам бог не намеревается судить человека до конца его дней”. Почему же это должны делать мы?

Глава вторая

ОСНОВНОЙ СЕКРЕТ ИСКУССТВА ОБХОЖДЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

Есть только один способ побудить кого-либо что-то сделать. Задумывались ли вы когда-нибудь над этим? Да, только один способ. *И он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать.*

Помните: другого способа нет.

Конечно, вы можете под дулом револьвера заставить человека отдать вам свои часы, можете заставить служащего работать, угрожая ему увольнением, можете заставить ребенка делать то, что хотите, с помощью угрозы. Однако эти грубые методы чреваты весьма нежелательными последствиями.

Единственный способ, каким я могу побудить вас что-либо сделать, — это дать вам то, чего вы хотите.

А чего вы хотите?

Видный психолог XX века Зигмунд Фрейд говорит, что в основе всех наших поступков лежат два мотива — сексуальное влечение и желание стать великим.

Американский философ, профессор Джон Дьюи, выражает это несколько иными словами. Он утверждает, что глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является “желание быть значительным”. Запомните: “желание быть значительным”. Это существенно. Вы много прочтете об этом в данной книге.

Итак, чего вы хотите? Не столь многого, но того немногого, чего вы действительно желаете, вы добиваетесь с явной настойчивостью. Каждый нормальный взрослый человек хочет:

- 1) здоровья и сохранения жизни;
- 2) пищи;
- 3) сна;
- 4) денег и вещей, которые можно приобрести за деньги;
- 5) жизни в загробном мире;
- 6) сексуального удовлетворения;
- 7) благополучия своих детей;
- 8) сознания собственной значительности.

Почти все эти желания удовлетворяются — все, кроме одного. Оно столь же сильное и властное, как желание пищи и сна, редко осуществляется. Это то, что Фрейд называет “желанием быть великим”, а Дьюи — “желанием стать значительным”.

Однажды Линкольн начал свое письмо словами: “Все любят комплименты”. Уильям Джеймс сказал: “Глубочайшим свойством человеческой природы является страстное стремление людей быть оцененными по достоинству”. Заметьте, он не сказал просто: “желание”, “потребность” или “стремление”. Он сказал: “страстное стремление быть оцененными”. Это и есть неутолимая жажда, постоянно мучающая человека. Тот редкий человек, который удовлетворяет эту жажду, будет властвовать над сердцами, и “даже гробовщик огорчится, когда тот умрет”.

Стремление к собственной значимости является одной из главных черт, отличающих человека от животного. Когда я был мальчиком и жил на ферме в Миссури, мой отец разводил замечательных свиней породы дьурок-джерси и племенной беломордый скот. Мы обычно показывали своих свиней и скот на ярмарках и выставках повсюду на Среднем Западе. Мы выигрывали десятки первых призов. Мой отец прикалывал полученные награды на полосу белого миткаля; когда же к нам приходили друзья или посетители, он доставал эту полоску и, демонстрируя награды, держал ее за один конец, а я — за другой.

Свиньи не интересовались наградами, которые они завоевывали, а вот отец интересовался. Призы позволяли ему чувствовать себя значительным.

Если бы наши предки не имели этого пламенного стремления к собственной значимости, то не было бы цивилизации. Без него мы недалеко ушли бы от животных. Именно это стремление к собственной значительности привело к тому, что

необразованный бедный приказчик бакалейной лавки стал изучать юридические книги, которые он нашел на дне бочки с домашним хламом, купленной им за пятьдесят центов. Вы, вероятно, слышали об этом приказчике, его звали Линкольн.

Именно это стремление к сознанию собственной значительности воодушевляло Диккенса при написании своих бессмертных романов. Это же стремление вдохновило сэра Кристофера Рена на создание симфоний в камне, заставило Рокфеллера копить миллионы, которые он так и не сумел истратить! И именно оно заставило самого богатого человека в вашем городе построить дом гораздо больших размеров, чем ему требуется.

Это стремление заставляет вас носить одежды самых последних фасонов, управлять новейшей моделью автомобиля и говорить о своих выдающихся детях.

Именно это стремление побуждает многих подростков становиться гангстерами и убийцами. "В настоящее время молодой преступник, — говорит бывший полицейский комиссар Нью-Йорка И.П. Малруни, — целиком поглощен собственной персоной, и первая его просьба после ареста сводится к тому, чтобы ему дали те бульварные газеты, которые делают из него героя. Страшная перспектива занять "горячее место" на электрическом стуле кажется ему отдаленной, пока он может любоваться своей фотографией, помещенной рядом с фотографиями Бейба Рута, Ла-Гардиа, Эйнштейна, Ландберга, Тосканини или Рузвельта".

Если вы скажете мне, каким образом добиваетесь сознания собственной значимости, я скажу вам, кто вы такой. Это определяет ваш характер, это самое существенное в отношении вас. Например, Джон Д. Рокфеллер обрел сознание собственной значительности, дав деньги на сооружение современной больницы в Пекине, — больницы, предназначенной для миллионов бедняков, которых он никогда не видел и никогда не увидит. Диллинджер же проникся чувством собственной значимости в результате того, что стал бандитом, грабил банки и убивал людей. Когда агенты Федерального бюро расследований гнали за ним, он ворвался в жилой дом на одной из ферм в Миннесоте и заявил: "Я — Диллинджер!" Он гордился тем, что был врагом общества №1. Он сказал: "Я не собираюсь причинять вам зла, но я — Диллинджер". Да, единственная разница между Диллинджером и Рокфеллером состоит в том,

каким способом каждый из них добился сознания собственной значимости.

История изобилует забавными примерами того, как известные люди боролись за обретение такого сознания. Даже Джордж Вашингтон хотел, чтобы его называли "Ваша светлость президент Соединенных Штатов", а Колумб ходатайствовал о титуле "Адмирал океана и вице-король Индии". Екатерина II не желала вскрывать писем, которые не адресовались ей как "Ее императорскому величеству", а миссис Линкольн, как тигрица, набросилась в Белом доме на миссис Грант с криком: "Как вы смеете садиться в моем присутствии без моего приглашения!"

Многие миллионеры помогли финансировать экспедицию адмирала Бэрда в Антарктику при условии, что цепи покрытых льдом гор будут названы их именами; Виктор Гюго домогался переименования Парижа в его честь. Великий Шекспир пытался придать блеск своему имени путем приобретения герба для своего рода.

Иногда люди заболевают, рассчитывая тем самым добиться сочувствия и внимания и опутить себя значительными. В качестве примера приведем миссис Мак-Кинли. Она преисполнялась сознанием собственной значительности, заставляя своего мужа, президента США, пренебрегать государственными делами, чтобы часами уговаривать ее уснуть. Она утоляла терзавшую ее жажду внимания, настаивая на том, чтобы муж сидел с нею, пока врач приводил в порядок ее зубы. Однажды она устроила ему бурную сцену, когда он должен был оставить ее наедине с зубным врачом и пойти на встречу с госсекретарем Джоном Хэем.

Некоторые авторитетные специалисты утверждают, что люди могут сойти с ума в надежде обрести в мире безумных грез сознание значительности, которого они были лишены в этом суровом мире реальностей. В больницах США число пациентов с психическими заболеваниями превышает число всех других больных, вместе взятых. Если вам больше пятнадцати лет и вы живете в штате Нью-Йорк, то у вас имеется один шанс из двадцати провести семь лет вашей жизни в психиатрической больнице.

Какова причина помешательства?

Никто не может ответить на столь сложный вопрос, но мы знаем, что некоторые болезни, как, например, сифилис, разрушают и уничтожают клетки мозга и приводят к психиче-

скому заболеванию. Фактически около половины психических заболеваний можно отнести за счет таких физических причин, как поражение клеток мозга, алкоголизм, интоксикация, различные травмы. А вот вторая половина душевнобольных людей — по-видимому, не имеет никаких органических дефектов в клетках мозга. Посмертное микроскопическое исследование тканей мозга этих людей показывает, что у них они столь же здоровы, как и у нас с вами.

Почему же эти люди сходят с ума?

Я задал этот вопрос главному врачу, одной из наших наиболее известных психиатрических клиник. Этот доктор, имеющий самые высокие отличия и получивший самые вожделенные награды за свои познания в области психиатрии, признался откровенно, что не знает причин этого явления. И никто с уверенностью не знает. Однако он сказал, что многие люди, сходящие с ума, проникаются в состоянии безумия сознанием особой значительности, чего они не могли обрести в мире реальностей. Затем он поведал следующее:

“Сейчас у меня есть пациентка, чье замужество оказалось трагичным. Она хотела любви, сексуальной удовлетворенности, детей и престижа в обществе. Жизнь разрушила все ее надежды. Муж не любил ее, не хотел даже есть за одним столом с ней и заставлял ее подавать ему еду в его комнату наверху. У несчастной не было детей, не было общественного положения. Она сошла с ума и в своем воображении развелась с мужем, приняла свою девичью фамилию. Теперь она считает, что вышла замуж за английского аристократа, и настаивает, чтобы ее называли леди Смит. Что касается детей, то она воображает, что каждую ночь у нее появляется новый ребенок. Каждый раз, когда я посещаю ее, она говорит: “Доктор, прошлой ночью у меня родился ребенок”.

Жизнь когда-то заставила ее сказочные ладьи разбиться о скалы реальной действительности, но в той солнечной, фантастической стране безумия, в которой она пребывает, все ее бригантины благополучно приходят в порт, и мачты их звенят от ветра, вздувшего их паруса”.

Трагично? О, я не знаю. Ее врач сказал мне: “Если бы я и имел возможность восстановить ее психику, то не стал бы делать этого. Она намного счастливее в своем нынешнем положении”.

В общем, ненормальные люди счастливее нас. Многим из них нравится быть ненормальными. А почему бы и нет? Они

разрешили все свои проблемы, выпишут вам чек на миллион долларов или дадут рекомендательное письмо к Ага-хану. В мире грез они обретают сознание значительности, которого столь страстно желали.

Если некоторые люди так жаждут подобного сознания, что действительно сходят с ума, чтобы обрести его, то, представьте себе, каких удивительных вещей мы с вами можем достичь, давая людям подлинное понимание этой стороны безумия.

Насколько мне известно, только два человека за всю историю получали жалованье в размере 1 млн. долларов в год: Уолтер Крайслер и Чарльз Шваб.

Почему Эндрю Карнеги платил Швабу миллион долларов в год, или более трех тысяч долларов в день? Почему?

Потому что Шваб гений? Нет. Потому что он знал больше других о производстве стали? Чужь. Сам Чарльз Шваб сообщил мне, что у него работает много людей, которые знают о производстве стали больше, чем он. Шваб говорил, что ему платили высокое жалованье за его умение обращаться с людьми. Я спросил его, как он это делал. Вот секрет, изложенный его собственными словами. Эти слова должны быть отлиты из вечного металла и вывешены в каждом доме, в каждой школе, в каждом магазине и в каждом учреждении. Дети, вместо того чтобы тратить свое время на заучивание латинских глаголов или запоминание количества осадков, выпадающих в Бразилии, должны заучить эти слова наизусть, ибо только они неузнаваемо изменят нашу жизнь.

“Самым ценным своим качеством, — сказал Шваб, — я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинства и поощрения.

Ничто другое так сильно не бьет по честолюбию человека, как критика со стороны начальников. Я никогда никого не критикую, свято верю в действенность поощрения человека на работе. Мне очень хочется хвалить людей, и я терпеть не могу их бранить. Если мне что-то нравится, то я откровенен в своей оценке и беспредельно щедр на похвалу.”

Так поступает Шваб. А как поступает обычный человек? Как раз наоборот. Если ему что-то не нравится, он бранится, а если нравится, то ничего не говорит.

Шваб заявил: “При всех моих обширных контактах — а я встречаюсь со многими замечательными людьми в различных

частях света — я еще не видел человека, какой бы высокий пост он ни занимал, который не работал бы лучше и не проявлял больше старания в обстановке доброжелательности, чем в атмосфере критики”.

В этом, по сути дела, и крылась, по словам Шваба, доминирующая причина феноменальных успехов Эндрю Карнеги, который хвалил своих соратников и публично, и наедине.

Он хотел воздать должное своим помощникам даже на собственном надгробном памятнике, написав следующую эпитафию: “Здесь покоится человек, знавший, как собрать вокруг себя людей, которые были умнее его самого”.

Одним из секретов успеха Рокфеллера в обращении с людьми было его умение искренне ценить их. Когда один из его партнеров допустил грубый промах, стоивший фирме миллиона долларов, Рокфеллер мог бы покритиковать его, но он знал, что тот старался сделать как можно лучше. На этом инцидент был исчерпан. Однако Рокфеллер нашел повод и для похвалы. Он поздравил этого партнера с тем, что последний сумел спасти шестьдесят процентов вложенного им капитала. “Это замечательно, — сказал Рокфеллер, — мы здесь, на верхнем этаже, не всегда работаем так хорошо”.

Однажды я решил попоститься, что было тогда модным, и в течение недели ничего не ел. Это было нетрудно. К концу поста мне меньше хотелось есть, чем к концу второго дня. Однако и я, и вы знаем людей, которые будут считать, что совершат преступление, если допустят, чтобы их семьи или служащие оставались без пищи в течение недели, но они вполне допустят, чтобы и те и другие оставались в течение многих лет без искреннего признания их достоинств, которого они жаждут почти так же, как пищи.

Когда Альфред Лунт играл главную роль в пьесе “Воссоединение в Вене”, он сказал: “Больше всего я нуждаюсь в поддержке собственного самоуважения”.

Мы поддерживаем физическое состояние наших детей, друзей и служащих, но как редко мы поддерживаем их самоуважение! Мы даем им жареное мясо с картофелем для поддержания их сил, но не заботимся о том, чтобы высказать им слова признания, которые, подобно музыке утренних звезд, будут звучать в их памяти в течение долгих лет.

Некоторые читатели, прочтя эти строки, скажут: “Старо!

Комплименты! Сюсюканье! Лесть! Я испробовал все эти приемы, они не оказывают никакого действия на умных людей”.

Конечно, лестью редко можно воздействовать на проницательных людей. Она пуста, эгоистична. Она не должна пользоваться успехом и обычно не пользуется им. Но некоторые люди так желают, жаждут признания, что проглотят все, что угодно, подобно тому как умирающий от голода человек съест траву и червей.

Почему, например, многоженцы брата Мдивани имели столь огромный успех на брачном рынке? Почему эти мнимые князья смогли жениться на двух красивых и знаменитых кинозвездах, на всемирно известной примадонне и на Барбаре Хаттон с ее миллионами, которые принесли ей доходы от сети принадлежавших ей магазинов? Почему? Как они преуспели в этом?

Адела Роджерс Сент-Джон писала в журнале “Либерти”:
“Чем Мдивани очаровывали женщин... для многих остается неразгаданной тайной. Пола Негри — женщина, умудренная жизненным опытом, знаток мужчин и великая актриса, — так объяснила мне это: “Они владеют искусством лести, как никто другой из встречавшихся мне когда-либо мужчин. А искусство лести почти утрачено в наш реалистичный век. В этом, я вас уверяю, заключается секрет обаяния Мдивани для женщин. Я это знаю”.

Даже королева Виктория была восприимчива к лести. Дизраэли сознался, что во взаимоотношениях с королевой он часто прибегал к лести. Говоря его же словами, он ей “грубо льстил”. Но Дизраэли был одним из наиболее светских, ловких и искусных людей среди тех, кто правил Британской империей. Он был гениален в своей области. То, что хорошо удавалось ему, не сработало бы у нас с вами. В конечном итоге лесть принесет вам больше вреда, чем пользы. Лесть — это фальш и, подобно фальшивым деньгам, которые вы попытались бы сбыть, может в конце концов привести к несчастью.

В чем разница между признанием достоинств и лестью? На этом вопрос легко ответить. Признание искренне, а лесть лицемерна. Первое исходит от сердца, вторая — только из уст. Первое бескорыстно, вторая же эгоистична. Первым все восхищаются, вторую же все осуждают.

Не так давно я видел бюст генерала Обрегона в Чапультепском дворце в Мехико. Под бюстом высечены мудрые слова

генерала Обрегона: "Не бойтесь врагов, нападающих на вас, бойтесь друзей, лстящих вам".

Нет! Нет! Нет! Я вовсе не советую вам прибегать к лести. **Ничуть. Я веду речь о новом образе жизни. Позвольте повториться. Я веду речь о новом образе жизни.**

Король Георг V любил шесть афоризмов, красовавшихся на стенах его кабинета в Букингемском дворце. Один из них гласил: "Не учите меня ни раздавать, ни получать дешевую похвалу". Лесть — это и есть дешевая похвала. Однажды я прочел определение слова "лстить". Вот оно: "Лстить — значит говорить человеку именно то, что он думает о себе".

Ралф Уолдо Эмерсон сказал: "Какие бы выражения вы ни применяли, вы никогда не сможете сказать что-либо такое, что не характеризовало бы вас". Если бы мы только тем и занимались, что лстили друг другу, то все бы это поняли и мы не стали бы специалистами в вопросах взаимоотношений между людьми.

Когда мы не погружены в обдумывание какой-либо определенной проблемы, то девяносто пять процентов времени уделяем размышлениям о самих себе. Если же мы на некоторое время забудем о себе и станем думать о хороших чертах собеседника, то нам не придется прибегать к лести, которую можно распознать чуть ли не до того, как она слетит с наших губ.

Эмерсон говорил: "Каждый человек, которого я встречаю, в каком-то отношении превосходит меня, и в этом смысле я могу у него поучиться".

Если это было справедливо по отношению к Эмерсону, то, вероятно, это в тысячу раз справедливо по отношению ко мне и к вам. Бросьте думать о собственных достижениях, о своих желаниях, попытайтесь оценить положительные стороны других людей, напрочь забудьте о лести. Честно и искренне высказывайте свое одобрение, будьте "чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу", и люди сохранят в памяти ваши слова, будут дорожить ими и повторять их в течение всей жизни — повторять через много лет после того, как вы их уже забудете.

Глава третья

“ТОТ, КТО СДЕЛАЕТ ЭТО, ЗАВОЮЕТ ВЕСЬ МИР, А КТО НЕ СДЕЛАЕТ ---- ОСТАНЕТСЯ В ОДИНОЧЕСТВЕ”

Каждое лето я езжу в Мэн на рыбную ловлю. Я лично очень люблю землянику со сливками, но обнаружил, что по какой-то весьма странной причине рыба предпочитает червей. Поэтому когда я еду на рыбалку, то не думаю о том, чего сам хочу, а думаю о том, чего хочет рыба. Я не насаживаю на крючок в качестве приманки землянику со сливками, а приманиваю рыбу червяком или кузнечиком, говоря: “Не хочешь ли попробовать?”

Почему бы нам не поступать столь же разумно, чтобы привлечь к себе людей?

Ллойд Джордж делал именно так. Когда кто-либо спрашивал его, как это ему удалось остаться у власти, после того как все другие лидеры военного времени — Вильсон, Орландо и Клемансо — были вынуждены уйти со своих постов, он отвечал, что если его дальнейшее пребывание в руководстве можно отнести за счет какого-либо фактора, то таким фактором является осознание им необходимости насаживать на крючок наживку, отвечающую вкусам рыбы.

Зачем говорить о том, чего мы хотим? Это ребячество. Абсурд. Конечно, для вас важно получить то, чего вы хотите. Вы постоянно заинтересованы в этом. Но никого другого это не интересует. Все мы таковы: все мы заинтересованы в том,

чтобы добиться того, чего именно нам хочется. Поэтому единственный способ на земле повлиять на другого человека — это говорить о том, чего он хочет, и научить его, как ему получить желаемое.

Вспомните об этом завтра, когда будете пытаться побудить кого-то что-то сделать. Например, если вы хотите чтобы ваш сын не курил, то не читайте ему проповедей и не говорите о том, чего вы хотите, а объясните ему, что курение может помешать ему вступить в бейсбольную команду или выиграть состязание в беге.

Об этом полезно помнить независимо от того, с кем вы имеете дело — с детьми, телятами или обезьянами. Так, например, Ралф Уолдо Эмерсон и его сын пытались однажды загнать теленка в коровник. Однако они допустили распространенную ошибку, думая о том, чего им хотелось. Эмерсон толкал теленка, а сын помогал. Но теленок делал то же самое: он думал только о том, чего хотел сам, поэтому он уперся и отказывался уйти с пастбища. Горничная-ирландка видела их затруднительное положение. Она не умела писать книг, но по крайней мере в данном случае у нее было больше здравого смысла — или “телячьего смысла”, — чем у Эмерсона. Она подумала о том, чего хотел теленок, положила ему в рот палец и позволила сосать его, пока спокойно вела малыша в коровник.

Каждый поступок, который вы совершили со дня рождения, вы совершили потому, что чего-то хотели. А что можно сказать о вашем пожертвовании ста долларов Красному Кресту? Оно не является исключением из правил. Вы их пожертвовали потому, что хотели помочь, потому, что хотели совершить прекрасный, бескорыстный, угодный богу поступок. “...так как вы сделали это одному из сих братьев Моих меньших, то сделали Мне”.

Если бы чувство самоудовлетворения, вызванное вашим поступком, не было вам дороже ваших 100 долларов, то вы не сделали бы этого пожертвования. Конечно, вы могли сделать его, стыдясь отказать в нем или потому, что вас об этом просил ваш клиент. Однако несомненно одно: вы сделали пожертвование потому, что чего-то хотели.

Профессор Гарри А. Оверстрит в своей поучительной книге “Воздействие на поведение человека” говорит: “В основе поведения человека лежат его сокровенные желания... и наилучший совет, который можно дать тем, кто поставит себе

задачей уговорить кого-либо совершить тот или иной поступок — будь то в деловом мире, в семье, в школе или политике, — сводится к следующему: сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сделает это, завоеует весь мир, а кто не сделает — останется в одиночестве!”

Бедный шотландский парнишка Эндрю Карнеги, который сначала работал за два цента в час, а позже истратил на пожертвования триста шестьдесят пять миллионов долларов, очень рано усвоил, что единственный способ оказать воздействие на окружающих — это говорить о том, чего хотят они. Он посещал школу всего четыре года и тем не менее блестяще овладел искусством обращения с людьми.

Поясним это примером. Его невестка сильно тревожилась о своих двух сыновьях. Они учились в Йельском университете и так были поглощены собственными делами, что не писали домой и не обращали никакого внимания на письма сходящей с ума от беспокойства матери. Тогда Карнеги предложил пари, что сможет получить ответ от ребят со следующей же почтой, даже не прося их об этом. Пари было принято, и он написал своим племянникам письмо, ни о чем серьезном не говорившее; в постскриптуме же мимоходом упомянул, что посылает каждому из них по пятидолларовой бумажке. Однако деньги в конверт он не вложил. С обратной почтой пришли ответы, благодарившие “дорогого дядю Эндрю” за его милое письмецо... А закончить эту фразу я предоставляю вам.

Если завтра вы захотите убедить кого-то что-либо сделать, то перед тем как заговорить, помедлите и задайтесь вопросом: “Как я могу заставить его захотеть это сделать?” Этот вопрос удержит вас от необдуманного стремления к встречам с людьми для пустой болтовни о собственных желаниях.

Каждый сезон я на двадцать вечеров снимал в одном нью-йоркском отеле большой танцевальный зал для чтения лекций. В начале одного из сезонов мне неожиданно сообщили, что я должен буду уплатить за снятое помещение почти в три раза дороже, чем прежде. Это известие пришло ко мне после того, как билеты были отпечатаны и распространены и были сделаны все необходимые объявления.

Естественно, я не хотел платить лишние деньги, но какой смысл имел бы разговор с администрацией отеля относительно того, чего я хотел? Она интересовалась только тем, чего хотела сама. И вот через два дня я пришел к управляющему отелем.

“Я был несколько неприятно удивлен, получив ваше

письмо, — сказал я, — но я совсем не виню вас. Будь я на вашем месте, то, вероятно, сам написал бы аналогичное письмо. В вашу обязанность как управляющего данным отелем входит обеспечивать максимально возможную прибыль. Если вы не будете делать этого, то вас уволят. Теперь давайте возьмем лист бумаги и запишем на нем "плюсы" и "минусы", которые вы получите, если будете настаивать на увеличении арендной платы. Затем я взял фирменный бланк и провел по середине линию. Одну колонку я озаглавил "плюсы", вторую — "минусы".

Под заголовком "плюсы" я написал: "Танцевальный зал свободен" — и пояснил: "Если танцевальный зал будет свободен, то вы будете иметь то преимущество, что сможете сдавать его под танцы и собрания. Это большое преимущество, ибо за подобные мероприятия вы получите больше, чем за цикл лекций. Если я займу ваш танцевальный зал на двадцать вечеров в течение сезона, то это будет означать для вас потерю очень выгодного бизнеса.

А теперь давайте рассмотрим "минусы". Во-первых, вместо того чтобы увеличить получаемый от меня доход, вы собираетесь уменьшить его. Фактически вы намереваетесь лишиться этого дохода, потому что я не смогу уплатить вам столько, сколько вы запросили. Я буду вынужден проводить свои лекции в другом месте. Есть и еще одно невыгодное для вас обстоятельство. Мои лекции привлекают в ваш отель множество образованных, культурных людей. Это прекрасная реклама для вас, не так ли? Фактически, затратив на рекламу в газете пять тысяч долларов, вы не сможете побудить столько людей заглянуть в ваш отель, сколько я смогу привлечь в него своими лекциями. А ведь это много значит для всякого отеля.

Говоря это, я занес отмеченные "минусы" в соответствующую колонку и передал листок управляющему со словами: "Я прошу, чтобы вы внимательно обдумали все возможные для вас выгоды и потери, а затем сообщили мне свое окончательное решение".

На следующий день я получил письмо, извещавшее меня, что арендная плата будет увеличена только на пятьдесят, а не на триста процентов. Учтите, я получил эту скидку, ни словом не обмолвившись о том, чего хотел. Все время я говорил о том, чего хочет мой собеседник.

Предположим, что я поступил бы так, как обычно поступают в таких случаях, — ворвался бы в кабинет управляющего

и заявил: "Что это значит — вы увеличиваете в три раза арендную плату, когда, как вам известно, билеты уже напечатаны и сделаны соответствующие объявления? В три раза! Нелепо! Я не буду столько платить!"

Что бы тогда произошло? Наверняка, разгорелся бы жаркий спор, а вы знаете, чем кончаются споры. Даже если бы я убедил собеседника в том, что он не прав, то самолюбие затруднило бы ему отступление.

Вот один из лучших когда-либо данных советов в области тонкого искусства взаимоотношений между людьми. "Если здесь и есть какой-либо секрет успеха, — сказал Генри Форд, — то он заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи с его и со своей точек зрения".

Это так просто и так очевидно, что каждый должен сразу же увидеть справедливость данного положения; и все же девятью процентами людей игнорируют его.

Вам нужен пример? Посмотрите на письма, которые окажутся на вашем письменном столе завтра утром, и вы убедитесь, что большая часть авторов нарушает этот замечательный канон здравого смысла. Возьмем, например, письмо, написанное главой радиоотдела одного рекламного агентства, имеющего свои филиалы во всех уголках континента. Это письмо было направлено руководителям местных радиостанций страны. (Мую реакцию на каждый абзац я изложил в скобках.)

*Мистеру Джону Бланку,
Бланквилл, Индиана*

Уважаемый мистер Бланк!

Наша компания желает сохранить положение ведущего рекламного агентства в области радиовещания.

(Кому интересно, чего желает ваша компания? Меня беспокоят мои проблемы. Банк лишает меня права выкупа закладной на мой дом; вчера на фондовой бирже наблюдалось падение курсов; я опоздал сегодня на поезд; вчера вечером я не был приглашен на танцы у Джонсов; доктор говорит, что у меня повышенное кровяное давление и неврит. И что же затем происходит? Встревоженный, я прихожу сегодня утром на службу, вскрываю свою почту и нахожу, что какое-то ничтожество разглагольствует о том, чего хочет его компания. Если

бы только он мог представить себе, какое впечатление производит его письмо, то ушел бы из рекламного бизнеса и занялся бы производством жидкости для уничтожения паразитов у животных.)

Рекламные объявления нашего агентства по всей стране явились основой для работы первой сети радиостанций. И в дальнейшем время, занимаемое нашими объявлениями в программах радиопередач, год за годом обеспечивало нам первое место среди других рекламных агентств.

(Вы являетесь крупной и богатой организацией, находящейся на первом месте, не так ли? Ну и что из этого? Мне наплевать, если вы столь же значительны, как “Дженерал моторс”, “Дженерал электрик” и генеральный штаб армии США, вместе взятые. Будь у вас хотя бы немного здравого смысла, то вы поняли бы, что меня интересует, насколько значителен я сам, а не то, сколь значительны вы. Вся эта болтовня относительно ваших огромных успехов заставляет меня почувствовать себя приниженным и незначительным.)

Мы хотим, чтобы наши рекламные объявления основывались на самых последних достижениях в области радиоинформации.

(Вы хотите! Да вы абсолютный осел! Меня абсолютно не интересует, чего хотите вы или чего хотят Муэсолини или Бинг Кросби. Позвольте мне сказать вам раз и навсегда, что меня интересует то, чего я хочу, а вы еще ни словом об этом не обмолвились в своем нелепом письме.)

Поэтому не занесете ли Вы нашу компанию в Ваш первоочередной список для еженедельного информирования нас о работе станции; сообщайте нам каждую подробность, могущую быть полезной агентству для разумного распределения зарезервированного для себя времени.

(“Первоочередной” список. Ну и нахал! Сначала вы своими разглаговольствованиями о вашей компании вынуждаете меня почувствовать себя ничтожным, а затем просите поместить вас в “первоочередной” список и даже не говорите при этом “пожалуйста”)

Незамедлительное подтверждение получения данного пи-

сьма и присылка самых последних данных о Вашей работе будут обоюдно полезными.

(Глупец! Посылаете мне никчемное, размноженное письмо, стереотипный образец тех писем, которые разлетаются по всему миру, подобно осенним листьям! И у вас хватает наглости обращаться ко мне с просьбой продиктовать личное письмо, подтверждающее получение вашего циркулярного письма, в то время как я озабочен закладной на дом и кровавым давлением. При этом вы желаете, чтобы я сделал это “незамедлительно”. Разве вы не знаете, что я занят не меньше вас — или по крайней мере мне нравится думать, что это так? А уж раз мы затронули этот вопрос, то скажите, кто дал вам право распоряжаться мною?.. Вы говорите, что это будет “обоюдно полезным”. Наконец-то, наконец вы начали учитывать и мою точку зрения. Однако вы неконкретны в отношении того, каким образом это может быть мне полезно.)

*Преданный Вам
заведующий радиоотделом*

P.S. Прилагаемая перепечатка из газеты “Бланквилл джорнэл” представит для Вас интерес, и, возможно, Вы захотите передать ее по Вашей радиостанции.

(Наконец здесь, в постскриптуме, вы упоминаете нечто такое, что поможет мне разрешить одну из моих проблем. Почему вы не начали своего письма с... впрочем, что толку говорить об этом? У человека, работающего в области рекламы и при этом занимающегося такой глупой болтовней, какая содержится в вашем письме, не все в порядке с мозгами. Вам нужно не письмо с самыми последними данными о нашей работе. Что вам нужно — это кварта йода для вашей щитовидной железы.)

Так вот, это письмо написал человек, специализировавшийся в рекламе и изображавший из себя эксперта в искусстве воздействовать на людей. Чего мы можем ожидать от мясника, пекаря или изготовителя обивочных гвоздей?

А вот еще одно письмо, написанное начальником крупной товарной станции слушателю моего курса лекций Эдварду Вермилену. Какое впечатление произвело это письмо на человека, которому оно было адресовано? Прочтите его, а затем я вам об этом скажу.

Компании "А.Зерега'с санс"
28, Фронт-стрит, Бруклин, Нью-Йорк
Вниманию мистера Эдварда Вермилена

Джентльмены!

Обработка грузов на нашей приемно-отгрузочной железно-дорожной станции затруднена в связи с большим их объемом, поступаемым к нам в конце второй половины дня. Такое положение приводит к скоплению товаров, к сверхурочным работам, задержкам транспорта. 10 ноября в 16 часов 20 минут от вайшей компании поступила партия груза, состоящая из 510 мест.

Мы крайне нуждаемся в вашем содействии в преодолении нежелательных последствий, возникающих в связи с поздним поступлением товаров для транспортировки. Можно ли просить вас, чтобы в те дни, когда вы отправляете такие же крупные партии, как в указанный день, вы старались либо присылать сюда автомашину пораньше, либо доставлять часть груза в течение первой половины дня?

В результате такого порядка ваши грузовики будут разгружаться быстрее, и у вас будет уверенность в том, что ваши грузы будут отправляться в день их получения, что, несомненно, будет вам выгодно.

*Преданный вам
начальник станции Дж.Б.*

Прочтя это письмо, заведующий торговым отделом фирмы "А.Зерега'с санс" Вермилен переслал его мне со следующим комментарием: "Эффект данного письма обратен тому, какой от него ожидался. Письмо начинается с описания трудностей железнодорожной станции, что, вообще говоря, нас вовсе не интересует. Далее в нем содержится просьба о нашем содействии без всякого учета того, что это может оказаться для нас неудобным, и только затем, в последнем абзаце, упоминается, что такое содействие будет выгодно и нам, ускорит разгрузку наших грузовиков и отправку груза в день его получения. Другими словами, о том, что нас больше всего интересует, говорится в последнюю очередь и все содержание письма вызывает скорее нежелание, чем желание, оказать просимую помощь".

Давайте посмотрим, сможем ли мы составить улучшенный вариант этого письма. Не будем терять времени на разговоры о наших проблемах. Как указывает Генри Форд, надо

уметь "понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения".

Вот один из вариантов исправления письма. Возможно, он и не лучший, но не выигрывает ли письмо?

Мистеру Эдварду Вермилену
Компания "А.Зерега 'с санс"
28, Фронт-стрит, Бруклин, Нью-Йорк

Уважаемый мистер Вермилен!

Ваша компания в течение четырнадцати лет является одним из наших постоянных клиентов. Конечно, мы очень благодарны Вам за это и соответственно хотели бы обслуживать Вас еще быстрее и эффективнее. Однако, к сожалению, это оказывается невозможным, когда Ваши машины доставляют нам крупные партии груза в конце дня, как это имело место 10 ноября. Почему? Потому что и многие другие клиенты также доставляют свои грузы в это время, естественно, что это вызывает скопление грузов и вынужденную задержку Вашего транспорта, а иногда даже и задержку в отправке Вашего товара.

Это плохо. Очень плохо. Как этого избежать? Путем доставки Ваших грузов в первой половине дня, когда это возможно. Это позволит Вашим грузовикам быстро разгрузиться и отправиться обратно, мы же сможем немедленно приступить к отправке Вашего товара, а наши рабочие попадут домой, чтобы вовремя насладиться за обедом превосходными макаронами и лапшой, которые вы производите.

Пожалуйста, не примите это за жалобу и не сочтите, что я намерен советовать Вам, как вести дела. Мое письмо вызвано исключительно желанием обслуживать Вас более эффективно. Независимо от того, когда прибудет Ваш груз, мы всегда с радостью сделаем все, что в наших силах, для того чтобы быстро Вас обслужить.

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

Преданный Вам
начальник станции Дж.Б.

Сегодня тысячи усталых, обескураженных и низкооплачиваемых торговых агентов топчутся на улицах. Почему? Потому, что они думают только о том, чего сами хотят. Они не

понимают, что ни вы, ни я не хотим что-либо купить. Если бы мы захотели что-то купить, то пошли бы и купили. Однако оба мы неизменно заинтересованы в том, чтобы решить свои проблемы. И если бы такой агент мог показать нам, каким образом его услуги помогут нам в решении проблем, то ему не нужно было бы предлагать продать их нам. Мы сами бы их купили. Ведь покупателю нравится сознавать, что он покупает, а не что ему продают.

Однако многие люди всю жизнь занимаются торговлей, не глядя на вещи с точки зрения покупателя. Например, я живу в Форест-Хиллс — маленьком квартале, состоящем из частных домов и расположенных в центре Большого Нью-Йорка. Однажды, спеша на станцию, я встретил агента по продаже и покупке недвижимой собственности, который в течение многих лет занимается этим на Лонг-Айленде. Он хорошо знал Форест-Хиллс, и поэтому я на бегу спросил его, был ли мой оштукатуренный дом построен с применением металлической сетки или же сложен из пустотелого кирпича. Он ответил, что ему это неизвестно, и посоветовал мне (хотя я это и без него знал) справиться в ассоциации "Форест-Хиллс гарденс". На следующее утро я получил от него письмо. Сообщил ли он нужные мне сведения? Он мог получить их по телефону за одну минуту. Но он этого не сделал, а снова напомнил мне, что я могу получить их, позвонив по телефону, а затем попросил разрешения заняться моим страхованием.

Он не был заинтересован в том, чтобы помочь мне. Он был заинтересован только в том, как помочь самому себе.

Мне следовало бы дать ему по экземпляру превосходных книжек Вэша Янга "Жертвователю" и "Раздел богатства". Если бы он прочел эти книги и применил их положения на практике, то они принесли бы ему в тысячу раз больше дохода, чем моя страховка.

Специалисты совершают ту же ошибку. Несколько лет назад я зашел в Филадельфии в приемную известного отоларинголога. Даже не взглянув на мои миндалевидные железы, он поинтересовался, чем я занимаюсь, каков размер моих доходов. Главной его заботой было не то, как он сможет помочь мне, а сколько он сможет вытянуть из меня. В результате он ничего не получил. Я ушел от него с чувством презрения к его беспринципности.

В мире полно подобных людей, рвачей и хапуг. Поэтому тот редкий человек, который пытается бескорыстно служить

другим, имеет перед ними огромное преимущество. У него мало конкурентов. Оуэн Д. Янг говорил: "Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоиться о том, что уготовило для него будущее".

Если в результате чтения этой книги у вас появится хотя бы склонность всегда исходить из точки зрения вашего собеседника и смотреть на вещи с его позиций, то уже одно это легко может стать вехой в вашей деловой карьере.

Большинство людей заканчивают колледжи. Они читают Виргилия и овладевают тайнами высшей математики, но никогда при этом не знают, как функционирует их собственный рассудок. Пример: однажды я читал курс лекций об искусстве умело пользоваться речью, адресованный выпускникам колледжей, поступающим на службу в фирму "Кэрриер корпорейшн" (эта корпорация занимается поставкой кондиционеров для служебных помещений и театров). Один из слушателей хотел уговорить других поиграть в баскетбол и сказал им следующее: "Я хочу, чтобы вы, ребята, пошли и поиграли в баскетбол. Я люблю играть в баскетбол, но последние несколько раз, когда я был в гимнастическом зале, там не нашлось нужного количества игроков. Я хотел, чтобы вы, ребята, пришли туда завтра вечером поиграть в баскетбол".

А сказал ли он что-нибудь о том, чего хотите вы? Вам не хочется идти в гимнастический зал, куда никто не ходит, не так ли? Вам безразлично, чего он хочет.

Мог ли он показать вам, как получить то, что вы хотите, посещая гимнастический зал? Конечно. Он мог сказать об оживленной игре, усиливающей аппетит и освежающей мозг, о радости состязания.

Повторим мудрый совет профессора Оверстрита: "Сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сделает это, завоеует весь мир, а кто не сможет — останется в одиночестве".

Один из слушателей моего курса тревожился о своем малыше. Ребенок плохо прибавлял в весе и не хотел есть. Родители применяли обычный метод. Они сердились и постоянно приставали к нему: "Мама хочет, чтобы ты съел то-то или то-то", "Папа хочет, чтобы ты вырос и стал сильным человеком". Обращал ли мальчик внимание на эти просьбы? Примерно столько же, сколько вы обращаете на одну из песчинок на песчаном пляже. Ни один здравомыслящий человек не будет

рассчитывать на то, что трехлетний ребенок встанет на точку зрения тридцатилетнего отца. Но отец ожидал именно этого. Это и было нелепо. В конечном счете он понял свою ошибку и сказал самому себе: "Чего хочет мальчик? Как мне увязать то, чего хочу я, с тем, чего хочет он?"

Когда он стал рассуждать таким образом, все пошло хорошо. У мальчика был трехколесный велосипед, на котором он любил ездить взад и вперед по тротуару перед домом в Бруклине. Через несколько домов на этой улице жил, как выражаются в Голливуде, "бука" — мальчик более старшего возраста, который стаскивал нашего малыша с его велосипеда и катался на нем сам. Естественно, что ребенок со слезами бежал к матери, и ей приходилось выходить на улицу, снимать "буку" с велосипеда и снова сажать на него своего ребенка. Это повторялось почти ежедневно.

Чего хотел мальчуган? Чтобы ответить на этот вопрос, не нужно быть Шерлоком Холмсом. Его гордость, гнев, стремление к ощущению собственной значительности — все самые сильные эмоции натуры — побуждали взять реванш, ударить "буку" изо всех сил по носу. И когда отец сказал ему, что в один прекрасный день он сможет хорошенько отдубасить обидчика, если только будет кушать то, что ему дает мама, когда отец обещал ему это, проблема питания перестала существовать. Этот ребенок готов был есть шпинат, кислую капусту, соленую макрель и вообще все, что угодно, лишь бы стать достаточно сильным, чтобы поколотить так часто унижавшего его забияку.

Решив эту проблему, отец взялся за другую: мальчик имел нехорошую привычку мочиться в постели. Он спал со своей бабушкой. Проснувшись утром и потрогав простыню, бабушка говорила: "Посмотри, Джонни, что ты снова сделал этой ночью". Он отвечал: "Нет, это не я сделал. Это ты сделала".

Его бранили, шлепали, стыдили, ему бесконечно повторяли, что мать не хочет, чтобы он мочился в постели, — ничто не помогало. Тогда родители задумались: "Как можем мы заставить нашего мальчика захотеть, чтобы этого больше не было?" Чего ему хотелось? Во-первых, он хотел иметь пижаму, как у отца, а не ночную рубашку, как у бабушки. Бабушке надоели его ночные выходы, и поэтому она с радостью выразила готовность купить ему пару пижам, если он исправится. Во-вторых, он хотел иметь отдельную кровать... Бабушка не возражала.

Мать повела мальчика в универмаг Лезера в Бруклине, подмигнула продавщице и сказала: "Этот маленький джентльмен хочет кое-что у вас приобрести. Продавщица заставила его почувствовать себя значительным, спросив: "Что я могу вам показать, молодой человек?" Он стал от этого на несколько сантиметров выше и ответил: "Я хочу купить себе кровать".

Когда продавщица показала кровать, которая понравилась матери, последняя снова подмигнула ей, и продавщица убедила мальчика купить именно эту кровать. Она была доставлена на следующий день. Вечером, когда отец пришел домой, мальчик бросился к двери: "Папа! Папа! Пойдем наверх и посмотрим мою кровать, которую я купил".

Взглянув на кровать, отец последовал указанию Чарлза Шваба: он был "чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу".

Отец спросил сына: "Надеюсь, ты не собираешься мочиться в этой кровати?"

"О нет, нет! Я не буду мочиться в этой кровати".

Мальчик сдержал свое обещание, потому что было задето его самолюбие. Это была его кровать. Он, и только он, купил ее. И теперь у него была пижама, как у маленького мужчины. Он хотел поступать как мужчина. И он это делал.

Другой отец, К. Датчман — инженер по телефонной технике и слушатель нашего курса, — не мог заставить свою трехлетнюю дочь съесть завтрак. Все общепринятые приемы — порицание, просьбы, уговоры — не давали результата. Поэтому родители задались вопросом: "Каким образом можем мы заставить ее захотеть сделать то, что нужно?"

Девочка любила копировать свою мать, чувствовать себя взрослой и важной. Поэтому однажды утром ее посадили на стул и разрешили самой приготовить завтрак. В нужный момент, когда она размешивала кашу, отец вошел в кухню. Она воскликнула: "Папа, смотри, сегодня я варю кашу!"

В то утро она съела двойную порцию каши безо всяких уговоров, потому что была увлечена ее приготовлением. У нее появилось сознание своей значительности. Приготовление завтрака — это была форма ее самовыражения.

Уильям Уинтер однажды заметил, что "самовыражение является доминирующей потребностью человеческой природы". Нам надо учитывать эту потребность в деловых взаимоотношениях. Когда у нас появляется блестящая идея, то, вместо того чтобы дать нашему собеседнику понять, что она прина-

длежит нам, почему бы не позволить ему самому подойти к ней? Тогда он будет считать идею своей собственной; она понравится ему, и он ею с удовольствием воспользуется.

Помните: "Сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сделает это, завоеует весь мир, а кто не сделает — останется в одиночестве".

Девять советов о том, как извлечь наибольшую пользу из этой книги

1. Если вы хотите извлечь из этой книги наибольшую пользу, учтите, что имеется одно необходимое условие, одно существенное требование, бесконечно более важное, чем любые правила или приемы. Если вы не отвечаете этому основному условию, то тысяча правил о том, как изучать книги, мало вам поможет. Если же вы обладаете этим бесценным даром, то можете совершать чудеса, не читая советов относительно того, как извлекать наибольшую пользу из книг.

Что же это за магическое условие? Вот оно: наличие глубокого, страстного желания учиться и твердой решимости развивать у себя умение обходиться с людьми.

2. Вначале бегло прочтите каждую из глав, чтобы получить общее впечатление. Возможно, что, прочтя одну главу, у вас появится искушение перескочить к следующей. Не делайте этого, если только вы не читаете эту книгу ради развлечения. Если вы читаете ее потому, что хотите научиться лучше разбираться в проблемах взаимоотношений между людьми, тогда вернитесь к ее началу и **еще раз очень внимательно перечитайте каждую главу.** В конечном итоге это будет означать экономию времени и принесет свои результаты.

3. **Почаще останавливайтесь в процессе чтения, чтобы осмыслить то, что вы прочли.** Спрашивайте себя, как именно и когда вы сможете применить каждый совет. Такой вариант чтения поможет вам гораздо больше, чем если вы будете уподобляться гончей, преследующей зайца.

4. **Читайте с красным карандашом, с обычным карандашом или авторучкой в руке. Когда встретится совет, кото-**

рый вы, как вам кажется, сможете использовать, отметьте его сбоку. Если это очень уж важный совет, то подчеркните каждую фразу или поставьте рядом четыре звездочки. Пометки и подчеркивание строк в книге делают ее более интересной и значительно облегчают повторный быстрый ее просмотр.

5. Я знаю человека, который в течение 15 лет занимал должность заведующего канцелярией крупного концерна. Каждый месяц он перечитывает все страховые договоры, которые заключает компания. Да, он читает те же самые документы из месяца в месяц, из года в год. Почему? Потому, что по собственному опыту знает: это единственный способ удержать в голове статьи этих договоров.

Я сам потратил почти два года на написание книги об ораторском искусстве, и все-таки мне приходится время от времени перечитывать ее, чтобы вспомнить, что же я написал в своей собственной книге. Удивительно, как быстро мы забываем.

Поэтому если вы хотите извлечь из данной книги действительную пользу, то не думайте, что для этого достаточно разок пробежать ее. После того как вы внимательно ее прочтете, вам следует ежемесячно просматривать ее. Постоянно держите книгу перед собой на письменном столе, почаще заглядывайте в нее, всегда помните о тех громадных возможностях для усовершенствования, которыми вы сможете еще воспользоваться в недалеком будущем. Не забывайте, что применение изложенных в ней правил может стать привычным, автоматически выполняемым делом только путем упорного и непрерывного обращения к ним. Иного пути нет.

6. Бернард Шоу как-то заметил: "Если просто учить чему-нибудь человека, он ничему не научится". Шоу был прав. **Учение — это активный процесс. Мы учимся на делах. Поэтому, если вы хотите овладеть правилами, делайте что-либо связанное с ними, применяйте их при каждом удобном случае.** Если не будете этого делать, то скоро их забудете. В голове удерживаются только те знания, которые применяются на практике.

Возможно, вам будет трудно постоянно применять эти советы. Я знаю это потому, что сам написал данную книгу, и все же часто затрудняюсь использовать на практике все то, что рекомендую. Например, когда вы недовольны чем-либо, вам

гораздо легче критиковать и осуждать, чем пытаться понять точку зрения собеседника, легче бывает найти недостатки, чем повод для одобрения. Гораздо естественнее говорить о том, чего вы хотите, чем о том, чего хочет другой человек. И так далее. Поэтому, когда будете читать эту книгу, помните, что вы не только пытаетесь получить информацию, а пытаетесь выработать новые привычки. Да-да, вы пробуете пойти по новому пути, но это потребует времени, настойчивости и повседневной практики.

Поэтому почаще обращайтесь к страницам книги. Относитесь к ней как к практическому руководству по вопросам взаимоотношений между людьми, и всякий раз, когда перед вами возникнет какая-либо специфическая проблема, например как обращаться с ребенком, как склонить жену к вашей точке зрения или же как удовлетворить раздраженного клиента, не поддавайтесь естественной реакции и не действуйте импульсивно. Обычно это оказывается неправильным. Вместо того полистайте эти страницы и еще раз просмотрите подчеркнутые вами абзацы. Затем испробуйте рекомендованные приемы на практике, и вы увидите, что они совершат чудо.

7. Выразите готовность уплачивать жене, сыну или коллеге десять центов или доллар всякий раз, когда они заметят, что вы нарушили то или другое из наших правил. Превратите овладение правилами в веселую игру.

8. Выступая как-то перед моими слушателями, председатель правления одного из крупных банков Уолл-стрита описал весьма эффективную систему, использовавшуюся им для самоусовершенствования. Этот человек имеет среднее образование, тем не менее в настоящее время он является одним из наиболее видных финансистов Америки. Он признался, что всеми успехами обязан главным образом постоянному применению придуманной им системы. Я изложу эту систему его словами и постараюсь быть точным, насколько мне позволяет память.

“Многие годы я веду запись всех встреч, состоявшихся у меня в течение дня. Моя семья никогда не рассчитывает на мое время в субботу вечером, зная, что часть этого времени я всегда посвящаю процессу самопроверки, пересмотра и оценки своих действий. После обеда я уединяюсь, открываю книгу встреч и обдумываю все беседы, совещания и заседания,

которые имели место в течение недели. При этом я спрашиваю себя: какие ошибки я совершил? Что я сделал правильно и где мог бы поступить лучше? Какие уроки я могу извлечь из этого опыта?

Часто случается, что этот еженедельный обзор моих действий делает меня очень несчастным. Нередко я удивляюсь собственным грубым промахам. Конечно, с годами они повторяются все реже и реже. Теперь же после какого-нибудь из таких обзоров я порой склонен слегка похлопать себя по плечу. Эта система самоанализа и самовоспитания, которой я следую, дала мне больше, чем что бы то ни было другое, когда-либо предпринимавшееся мной.

Она содействовала улучшению моей способности принимать решения и в огромной мере помогла мне в моих взаимоотношениях с людьми. Я рекомендую ее самым настойчивым образом”.

Почему бы не использовать аналогичную систему для контроля за применением вами правил, излагаемых в данной книге? Если вы это сделаете, то произойдет следующее:

Во-первых, вы включитесь в процесс самовоспитания, который является и интересным и бесценным по своему значению.

Во-вторых, вы обнаружите, что ваше умение устанавливать контакты будет неизменно разрастаться.

9. Ведите дневник и заносите в него те успехи, которые принесет вам применение этих правил. Будьте конкретны. Фиксируйте имена, даты, результаты. Ведение записей вдохновит вас на еще большие усилия, и как же приятно вам будет прочесть их через много лет, когда в один прекрасный момент вы случайно на них натолкнетесь!

Для того, чтобы извлечь наибольшую пользу из этой книги:

1. Выработайте в себе серьезное, страстное желание овладеть правилами взаимоотношений между людьми.
2. Прочтите каждую главу не менее двух раз, прежде чем перейти к следующей.
3. Почаще делайте остановки в процессе чтения и спрашивайте себя, каким образом вы можете применить каждый совет.
4. Фиксируйте каждую важную мысль.
5. Не ленитесь ежемесячно заново просматривать книгу.
6. Применяйте изложенные правила в каждом удобном случае. Пользуйтесь книгой в качестве практического руководства для ваших повседневных проблем.
7. Превратите изучение в увлекательную игру, предложив кому-нибудь из друзей десять центов или доллар за каждое нарушение вами этих правил, на котором вас поймают.
8. Ежедневно следите за своим прогрессом. Спрашивайте себя, какие ошибки совершили, каких достигли успехов, какие извлекли уроки.
9. Ведите в конце этой книги дневник с записями о том, когда и как вы применили правила.

Часть вторая

ШЕСТЬ ПРАВИЛ, ВЫПОЛНЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛИТ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ

Глава первая

ПОСТУПАЙТЕ ТАК, И ВАС БУДУТ РАДУШНО ПРИНИМАТЬ ВСЕГДА И ПОВСЮДУ

Зачем нужно читать эту книгу, чтобы узнать, как завоевывать друзей? Почему не изучить приемы величайшего завоевателя друзей, какого только знал мир? Кто он такой? Вы можете встретиться с ним завтра на улице. Когда приблизитесь к нему на расстояние десяти футов, он обязательно начнет вилять хвостом. Если остановитесь и погладите его, он будет вне себя от радости, стараясь всячески показать вам, как сильно он вас любит. И вы знаете, что за этой демонстрацией привязанности с его стороны нет никаких скрытых мотивов: он не хочет продавать вам какую-либо недвижимость и не имеет намерения вступить с вами в брак.

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что собака — это единственное животное, которому не надо работать для того, чтобы жить? Курица должна нести яйца, корова — давать молоко, канарейка — петь, а собака зарабатывает себе на жизнь тем, что дарит вам свою любовь.

Когда мне было пять лет, отец купил за полдоллара маленького рыжего щенка. Он озарил радость мое детство. Каждый день около половины пятого он сидел на дворе перед домом, не спуская своих прекрасных глаз с дорожки. Заслышав мой голос или увидев сквозь заросли кустарника, как я приближаюсь, размахивая судками, он тотчас же вскакивал и стремглав мчался вверх по холму приветствовать меня, прыгая от радости и восторженно лая.

В течение пяти лет Типпи был моим постоянным спутником. Затем в одну ужасную ночь — и я никогда этого не забуду — он в десяти футах от меня был убит молнией. Гибель Типпи — трагедия моего детства.

Типпи не прочел ни одной книги по психологии, он в этом не нуждался. С помощью какого-то врожденного инстинкта он знал, что, искренне интересуясь другими людьми, можно в течение двух месяцев завоевать больше друзей, чем их можно приобрести в течение двух лет, пытаясь заинтересовать других людей своей особой. Позвольте мне повторить это. Вы можете в течение двух месяцев завоевать больше друзей, интересуясь другими людьми, чем приобрели бы за два года, пытаясь заинтересовать других людей своей особой.

И все же мы знаем людей, которые всю свою жизнь допускают грубую ошибку, так или иначе пытаясь заставить окружающих заинтересоваться ими. Конечно, это не дает результатов. Люди не интересуются вами, они не интересуются мною. Они всегда интересуются самими собой — утром, в полдень и после обеда.

Нью-йоркская телефонная компания провела детальное изучение телефонных разговоров, с целью выявить, какое слово употребляется в них чаще всего. Вы угадали: это личное местоимение “я”. В 500 телефонных разговорах этим личным местоимением воспользовались 3990 раз. “Я”, “я”, “я”, “я”, “я”.

Когда вы смотрите на групповой фотоснимок, на котором сняты и вы, кого вы ищите на нем прежде всего?

Если вы думаете, что люди интересуются вами, то отве-

тыте на такой вопрос: умри вы сегодня ночью, сколько людей придет на ваши похороны? Почему люди должны интересоваться вами, если только вы первым не заинтересуетесь ими? Достаньте карандаш и запишите ответы на эти вопросы.

Если мы будем стараться произвести впечатление на людей и заинтересовать их собой, то никогда не будем иметь много настоящих друзей. Друзья, истинные друзья, так не приобретаются.

Наполеон пытался действовать именно так. Во время последней встречи с Жозефиной он сказал: "Жозефина, мне сопутствовала удача как никому другому на земле; и все же в данный час вы являетесь единственным человеком в мире, на кого я могу положиться". В своей книге "Что должна означать для вас жизнь" известный венский психолог Альфред Адлер писал: "Человек, который не интересуется своими братьями, испытывает громадные трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим. Именно в среде подобных людей появляются неудачники".

Можно прочесть десятки ученых книг по психологии и не встретить более важного для нас с вами утверждения. Я не люблю повторяться, но высказывание Адлера настолько многозначительно, что хочу повторить его:

Человек, который не интересуется своими братьями, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим. Именно в среде подобных людей появляются неудачники.

В свое время я проходил курс обучения искусству написания рассказов при Нью-Йоркском университете. Одним из лекторов в нашей группе был редактор журнала "Кольерс". Он говорил нам, что может взять наугад любой из десятков рассказов, ежедневно попадающих на его письменный стол и, прочтя несколько абзацев, определит, любит ли автор людей. "Если автор не любит людей, — заявил он, — им его рассказы не понравятся".

В процессе беседы на тему о том, как писать беллетристические произведения, этот опытный редактор дважды останавливался и извинялся, что поучает нас. "Я говорю вам то же самое, — пояснил он, — что сказал бы вам и ваш проповедник. Помните, что вы должны интересоваться людьми, если хотите, чтобы ваши рассказы были признаны читателями".

Если это справедливо в отношении написания литерату-

рных произведений, то можно с уверенностью утверждать, что это еще справедливее, когда дело касается общения людей друг с другом.

Я провел вечер в артистической уборной Говарда Терстона, когда он в последний раз выступал на Бродвее. Терстон — признанный авторитет среди фокусников, — король магов. В течение сорока лет разезжал по свету, развлекая публику оптическими иллюзиями, мистифицируя ее и заставляя людей открывать рты от изумления. Более шестидесяти миллионов человек побывали на его представлениях, а его чистый доход составил почти два миллиона долларов.

Я попросил Терстона поведать мне, в чем секрет его успеха. Конечно, его учеба в школе не имела к этому никакого отношения, так как он еще маленьким мальчиком сбежал из дому, стал бродягой, ездил в товарных вагонах, спал в стогах сена, выпрашивал еду, стучась то в один, то в другой дом, и научился читать, разглядывая из товарных вагонов вывески вдоль железной дороги.

Обладал ли он незаурядными познаниями в области магии? Нет. Он сказал мне, что о фокусах написаны сотни книг и десятки людей знают о них столько же, сколько и он. Но у него было два качества, которых не имели другие люди. Во-первых, он обладал способностью заставить публику почувствовать свою индивидуальность. Он был непревзойденным мастером в постановке представлений, знал человеческую натуру. Все, что он делал — все это тщательно репетировалось, и его номера рассчитывались по времени до долей секунды. К тому же Терстон искренне интересовался людьми. Он рассказал, что многие иллюзионисты, взглянув на аудиторию, говорят себе: "Здесь собралось стадо простаков, сплошная деревенщина. Я их хорошо одурачу". У Терстона был совершенно иной подход. По его словам, всякий раз, когда он выходит на сцену, он мысленно повторяет: "Я благодарен за то, что эти люди пришли на мое представление. Они дают мне возможность зарабатывать на жизнь весьма приятным для меня образом. Я сделаю для них всё, что только в моих силах". Он заявил, что никогда не появляется на сцене без того, чтобы снова и снова не сказать себе: "Публика мне нравится". Смешно? Абсурдно? Вы можете думать об этом, что хотите. Я же передаю без всяких комментариев слова самого знаменитого волшебника всех времен.

Госпожа Шуман-Хейнк рассказала мне примерно то же самое. Несмотря на голод и горе, несмотря на жизнь, наполненную событиями до такой степени трагическими, что однажды она пыталась убить себя и своих детей, несмотря на все это, она пела на сцене, достигнув таких высот, что стала самой выдающейся исполнительницей произведений Вагнера. Вместе с тем она признавалась, что одним из секретов ее успеха является то, что она страстно и искренне интересуется людьми.

В этом же состоял один из секретов удивительной популярности Теодора Рузвельта. Даже его слуги любили его. Его камердинер негр Джеймс Амос написал о нем книгу, озаглавленную "Теодор Рузвельт — герой для собственного камердинера". В этой книге Амос сообщает о следующем поучительном эпизоде:

"Однажды моя жена стала расспрашивать президента о виргинской куропатке. Она никогда не видела ее, и Рузвельт подробно описал ей эту птицу. Через некоторое время в нашем коттедже зазвонил телефон (Амос и его жена жили в небольшом коттедже в имении Рузвельта в Ойстер-Бее). Жена подошла к телефону. Звонил сам Рузвельт, чтобы предупредить, что у нее под окном разгуливает виргинская куропатка и что если она выглянет из окна, то сможет ее увидеть. Подобные мелочи были чрезвычайно характерны для него. Когда бы он ни проходил мимо нашего коттеджа, даже если он нас и не видел, мы слышали его голос: "У-у-у, Анни!" или "У-у-у, Джеймс!". Это было его дружеское приветствие".

Как могли служащие не любить такого человека? Как кто-нибудь мог не любить его?

Однажды Рузвельт зашел в Белый дом, когда президент Тафт и его жена куда-то отлучились. Его искреннее отношение к простым людям проявлялось в том, что он приветствовал всех слуг Белого дома по имени. "Когда он увидел судомойку Алису, — пишет Арчи Батт, — то спросил, печет ли она по-прежнему кукурузный хлеб. Алиса ответила, что иногда печет для прислуги, но никто на верхнем этаже его не ест".

"У них плохой вкус, и я скажу президенту об этом, когда увижу его", — промолвил Рузвельт.

Алиса принесла ему на тарелке кусок кукурузного хлеба, и он направился в канцелярию, жуя его по дороге и здороваясь с попадавшимися ему на пути садовниками и рабочими... Он обращался к каждому точно так, как имел обыкновение обра-

щаться к ним в прошлом. Все до сих пор шепчутся об этом друг с другом.

Тот же страстный интерес к проблемам других людей сделал доктора Чарлза У.Элиота одним из наиболее преуспевающих президентов университета — а вы помните, что он вершил судьбами Гарварда в течение длительного времени. Вот один из примеров того, как вел себя доктор Элиот. Однажды первокурсник Л.Р.Дж. Крэндон пришел в канцелярию президента, чтобы занять пятьдесят долларов из студенческого ссудного фонда. Ссуда была ему предоставлена. “Выразив мою сердечную благодарность за деньги (я цитирую слова самого Крэндона), я собрался уходить, но тут президент Элиот сказал: “Прошу вас, садитесь”. Дальше, к моему удивлению, он заявил: “Мне сообщили, что вы готовите пищу и едите в своей комнате. Так вот, я совсем не считаю, что это плохо для вас, если вы питаетесь нормально и в достаточном количестве. Когда я учился в колледже, то делал то же самое. Вы когда-нибудь готовили телячий “хлеб”? Если сделать его из хорошо проваренной телятины, то это лучшее, что вы можете иметь, так как при этом нет никаких отходов”. И он объяснил мне, как выбрать телятину, варить, выпаривая с таким расчетом, чтобы бульон превратился в студень, причем добавил, что есть это блюдо надо холодным.

Из личного опыта я знаю, что можно побудить даже самых популярных и знатных людей уделить вам внимание и сотрудничать с вами, если проявить к ним искренний интерес. Позвольте проиллюстрировать это примером.

Несколько лет назад я читал в Бруклинском институте искусств курс лекций о том, как писать художественные произведения, и нам хотелось, чтобы Кэтлин Норрис, Фанни Херст, Ида Тарбелл, Альберт Пейсон Терхьюн, Руперт Хьюз и другие известные и весьма занятые писатели приехали в Бруклин и поделились с нами своим опытом. Мы обратились к ним с письмами, в которых указали, что восхищаемся их произведениями и очень заинтересованы в том, чтобы получить их совет и узнать секреты их успеха.

На каждом письме было около полтора десятка студенческих подписей. Мы говорили, что понимаем, что они чрезвычайно заняты для того, чтобы подготовить лекцию. Поэтому мы приложили к письмам список вопросов относительно их самих

и методов их работы. Им это понравилось. И они приехали в Бруклин, чтобы протянуть нам руку помощи.

Используя тот же метод, я склонил Лесли М. Шоу, министра финансов в кабинете Теодора Рузвельта, Джорджа У. Уикершема, министра юстиции в кабинете Тафта, Уильяма Дженнингса Брайана, Франклина Д. Рузвельта и многих других выдающихся деятелей прийти и провести беседы со студентами моих курсов по ораторскому искусству.

[Всем нам, кем бы мы ни были, нравятся люди, которые восхищаются нами] Возьмем, к примеру, германского кайзера. В конце первой мировой войны он, вероятно, был самым глубоко и повсеместно презираемым человеком на земле. Даже его собственный народ восстал против него, после того как он для спасения своей шкуры бежал в Голландию. Люди его так ненавидели, что с наслаждением разорвали бы на куски или сожгли на костре. В самый разгар всеобщего негодования один мальчик написал кайзеру простое, искреннее письмо. В нем говорилось, что независимо от того, что думают другие, он всегда будет любить Вильгельма как своего императора. Кайзер был глубоко тронут письмом и пригласил мальчика приехать повидаться с ним. Мальчик приехал. С ним приехала и его мать, и кайзер на ней женился. Этому мальчику не было необходимости читать какую-нибудь книгу о том, "как завоевать друзей и оказывать влияние на людей". Он интуитивно понял, что для этого нужно.

[Если мы хотим завоевать друзей, давайте приложим все силы к тому, чтобы что-то сделать для других, — что-то, что требует времени, энергии, бескорыстия.] Когда герцог Виндзорский был принцем Уэльским, он, собираясь посетить страны Южной Америки, в течение многих месяцев изучал испанский язык, с тем чтобы произносить речь на языке этих стран, южноамериканцам он очень полюбился за это.]

В течение ряда лет я занимаюсь выяснением дат рождения своих друзей. Каким образом? Хотя я не верю в астрологию, все же начинаю с того, что спрашиваю одного из них, считает ли он, что дата рождения человека как-либо связана с его характером. Затем я прошу его сообщить мне день и месяц своего рождения. Если, к примеру, он говорит, что это 24 ноября, я мысленно повторяю "24 ноября, 24 ноября". И как только он отворачивается, я записываю где-нибудь его имя и дату, а позднее переносю в специальную книжку. В начале

каждого года я размечаю эти даты в настольном календаре, так что они автоматически попадают мне на глаза. Когда наступает день рождения кого-либо из моих друзей, я посылаю ему письмо или телеграмму. И какое же впечатление это производит! Часто я оказываюсь единственным человеком, помнящим этот день.

Если мы хотим приобрести друзей, давайте приветствовать людей радостно и с энтузиазмом. Применяйте тот же метод, когда кто-либо звонит вам по телефону. Произнесите слово "алло" таким тоном, который дает собеседнику понять, до чего вы очень обрадованы его звонком. Телефонная компания обучает своих сотрудниц произносить слова: "Пожалуйста, какой вам нужен номер?" — тоном, означающим: "Доброе утро, я счастлива вам услужить".

Пригодно ли это правило, когда речь идет о деловых взаимоотношениях? Как вы полагаете? В качестве иллюстрации я мог бы привести десятки примеров, но у нас имеется место только для двух.

Работнику одного из крупных нью-йоркских банков Чарльзу Р. Уолтерсу было поручено подготовить конфиденциальный доклад о некой корпорации. Уолтерсу был известен только один человек, располагавший столь необходимыми ему данными. Он пошел повидаться с ним — это был председатель правления большой промышленной компании. Когда Уолтерс входил в его кабинет, в дверях показалась голова молодой женщины, сказавшей председателю, что сегодня у нее не было для него никаких марок.

"Я собираю почтовые марки для своего двенадцатилетнего сына", — объяснил председатель Уолтерсу. Уолтерс изложил свое дело и стал задавать собеседнику вопросы. Тот отвечал неопределенно. Он не хотел разговаривать, и, по-видимому, ничто не могло побудить его говорить. Беседа была короткой и бесплодной.

Рассказывая об этом в группе моих слушателей, Уолтерс добавил: "Откровенно говоря, я не знал, как поступить. Но потом вспомнил о словах секретарши, о марках, о малолетнем сыне... Я припомнил также, что иностранный отдел нашего банка собирает марки, которые отклеивают там с множества писем, приходящих со всего света.

На следующий раз я зашел в приемную председателя и попросил передать ему, что у меня имеется несколько марок

для его сына. Меня торжественно провели к нему. Он не мог бы выказать большего восторга, пожимая мне руку, даже если бы баллотировался в конгресс. Он излучал улыбки и доброжелательность. "Вот эта очень понравится моему Джорджу, — говорил он, любовно перебирая марки. — А посмотрите-ка на эту! Ведь она — сокровище!"

Мы в течение получаса беседовали о марках и рассматривали фотографию его сына, а затем он пожертвовал более часа на то, чтобы подробнейшим образом сообщить мне все сведения, интересующие меня, хотя я даже и не намекнул ему об этом. Он рассказал мне все, что знал, после чего вызвал своих подчиненных и расспросил их, также позвонил по телефону некоторым из своих коллег, снабдил меня фактами, цифрами, докладами и письмами. Выражаясь языком газетчиков, я имел сенсационный успех.

А вот другой пример.

На протяжении ряда лет К.М.Кнафл-младший из Филладельфии пытался наладить сбыт угля крупной компании, владеющей сетью магазинов. Однако эта компания продолжала покупать топливо у какого-то иногороднего поставщика и провозила его перед самой дверью конторы Кнафла. Кнафл как-то вечером выступил у меня на занятиях и высказал свое возмущение магазинами, торгующими топливом, клеймя их как бедствие для страны. Он никак не мог понять, почему ему не удается сбыть им свой товар.

Я посоветовал применить иную тактику. Вот что произошло, мы организовали диспут среди слушателей на тему: "Однотипные розничные магазины приносят стране больше вреда, чем пользы".

По моему совету Кнафл занял противоположную позицию: он согласился вступить в защиту этих магазинов, а затем направился напрямик к главе презираемой им компании с заявлением: "Я здесь не для того, чтобы попытаться продать вам свой уголь. Я пришел, чтобы попросить вас об одолжении". Затем он рассказал о предстоящем ему выступлении на диспуте и продолжал: "Я пришел к вам за помощью потому, что не знаю никого другого, кто лучше вас сумел бы снабдить меня необходимыми данными. Мне очень хочется победить на этом диспуте, и я буду весьма вам признателен за любую помощь, которую вы сможете мне оказать".

Привожу конец этой истории, как его поведал нам сам Кнафл:

“Я просил этого человека уделить мне ровно одну минуту. На этом условии он и согласился принять меня. После того как я изложил свою просьбу, он предложил мне сесть и проговорил со мною ровно один час сорок семь минут, пригласив к себе еще одного руководящего работника, автора книги об однотипных розничных магазинах. Сам он написал письмо в Национальную ассоциацию владельцев однотипных розничных магазинов и достал для меня экземпляр записи дискуссии на эту тему. С его точки зрения, однотипные розничные магазины оказывают человечеству несомненную услугу. Он гордится тем, что делает для сотен населенных пунктов. Глаза его буквально сверкали, когда он об этом говорил. И должен признаться, я узнал многое, что никогда не приходило мне в голову. Он полностью изменил мою позицию в данном вопросе.

Когда я уходил, он проводил меня, обнял за плечи, пожелал успеха в выступлении на диспуте и попросил обязательно зайти к нему и рассказать, как я справился со своей задачей. Последними его словами были: “Пожалуйста, зайдите ко мне снова в конце весны, я хотел бы сделать вам заказ на уголь”.

Для меня это было чудом. Он предлагал мне заказ без всякой просьбы с моей стороны. Проявив искренний интерес к нему и его проблемам, я за два часа достиг большего, чем смог достичь за десять лет, пытаясь заинтересовать его собою и своим углем”.

Вы, господин Кнафл, не открыли ничего нового, так как за сотни лет до того, как родился Христос, прославленный римский поэт Публий Сир заметил: “Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуются нами”.

Если вы хотите сформироваться в более располагающую к себе индивидуальность и научиться ладить с людьми, прочтите книгу доктора Генри Линка “Возвращение к религии”. Не пугайтесь заглавия. Это не ханжески благочестивая книга. Она написана известным психологом, который лично обследовал и проконсультировал несколько тысяч человек, обратившихся к нему со своими личными проблемами. Доктор Линг сказал мне, что его книга могла бы называться “Как сформировать свою индивидуальность”. Речь в ней идет име-

нно об этом. Если прочитаете ее и будете следовать содержащимся в ней советам, то почти наверняка сумеете более искусно строить ваши взаимоотношения с людьми.

Итак, если вы хотите понравиться людям, запомните правило первое:

Искренне интересуйтесь другими людьми.

Глава вторая

ПРОСТЕЙШИЙ СПОСОБ ПРОИЗВЕСТИ ХОРОШЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Не так давно я присутствовал на одном обеде в Нью-Йорке. Среди приглашенных была женщина, получившая значительное наследство и страстно желающая произвести на всех приятное впечатление. Она израсходовала немало денег на меха, бриллианты и жемчуг, но ничего не предприняла в отношении выражения своего лица. На нем так и было написано, что она вечно всем недовольна и эгоистична. Гостя не отдавала себе отчета в том, что известно каждому, а именно: выражение лица гораздо важнее одежды. (Между прочим, неплохо об этом вспомнить, когда ваша жена захочет купить себе шубу).

Чарлз Шваб сказал мне, что его улыбка стоила миллиона долларов. И вероятно, он даже не погрешил против истины, ибо его индивидуальность, обаяние и способность нравиться лежали в основе почти всех его поразительных успехов. А одной из его чудесных особенностей была восхитительная улыбка.

Однажды я провел половину дня с Морисом Шевалье и, откровенно говоря, был разочарован. Угрюмый и молчаливый, он ничем не напоминал человека, которого я ожидал встретить. Но это впечатление сразу же исчезло, как только он улыбнулся. Мне показалось, будто солнце проглянуло сквозь тучи. Если

бы не его улыбка, то, по всей вероятности, Морис Шевалье оставался бы у себя в Париже столяром-краснодеревщиком.

(Дела звучат громче всяких слов, а улыбка говорит: "Вы мне нравитесь, делаете меня счастливым. Я рад вас видеть".

Вот почему собаки пользуются такой любовью. Увидев нас, они выказывают свою радость всеми доступными им способами. Вполне естественно, что и мы рады их видеть.)

А как насчет (фальшивой улыбки? Нет, она никого не обманет. Мы знаем, что она искусственна, и возмущаемся ею. Я же имею в виду настоящую, согревающую сердце улыбку, которая исходит изнутри, улыбку, которая ценится так высоко?)

По словам заведующего отделом найма большого нью-йоркского универсального магазина, он скорее принял бы на работу девушку-продавицу, не имеющую образования, но обладающую чарующей улыбкой, чем доктора философии с постным лицом.

Председатель совета директоров одной из крупнейшей в США каучуковых компаний говорил мне, что, по его наблюдениям (человек редко преуспевает в чем бы то ни было, если его занятие не доставляет ему радости.) Этот промышленник не особенно верит в старинную поговорку, что лишь упорная работа является тем ключом, который открывает двери к исполнению наших желаний. "Я знал людей, — сказал он, — преуспевавших потому, что они с огромным наслаждением занимались своим делом. А потом я видел этих самых людей после того, как они поступали на работу по найму. Работа становилась для них скучной, утрачивался всякий интерес к ней и они терпели неудачу".

(Вы должны испытывать радость, общаясь с людьми, если хотите, чтобы люди испытывали радость от общения с вами.)

Я просил тысячи деловых людей все время улыбаться кому-либо в течение недели, а затем рассказать на занятиях о результатах такого эксперимента. Удастся ли он? Посмотрим... Вот письмо члена нью-йоркской неофициальной фондовой биржи Уильяма Б.Штейнхарда. Его случай не единичен, фактически он типичен и для сотен других людей.

"Я женат более восемнадцати лет, — пишет Штейнхардт, — но в течение всего этого времени редко улыбался жене и, бывало, не обменивался с нею и двумя десятками слов с той минуты, когда вставал с постели, и до ухода на службу. Я был самым ужасным брюзгой, какого когда-либо видел Бродвей.

Поскольку вы просили провести беседу о том, как удался мой эксперимент с улыбкой, я решил посвятить ему неделю. Итак, на следующее же утро, причесываясь, я посмотрел в зеркало на свою утрюмую физиономию и сказал себе: "Билл, ты сегодня избавишься от своего мрачного вида, будешь улыбаться, и начинай делать это немедленно". Садясь за стол завтракать, я приветствовал жену улыбкой и словами: "Доброе утро, дорогая".

Вы предупреждали меня, что она может удивиться, но вы недооценили ее реакцию. Она была озадачена и потрясена. Я сказал ей, что отныне это станет обычным явлением, и вот уже на протяжении двух месяцев делаю это каждое утро.

Такая перемена в моем поведении принесла за эти два месяца больше счастья в наш дом, чем его было у нас за весь прошлый год.

Идя на работу, я приветствую улыбкой и словами "доброе утро" мальчика-лифтера в нашем многоквартирном доме, швейцара, улыбаюсь кассиру в метро, когда размениваю деньги. Находясь в зале биржи, я улыбаюсь людям, которые до недавнего времени никогда не видели меня улыбающимся.

Вскоре я обнаружил, что все улыбаются мне в ответ. Тех, кто приходит ко мне с жалобами или обидами, я встречаю доброжелательно. Улыбаюсь, слушая их, и мне становится гораздо легче уладить все недоразумения. Я убеждаюсь в том, что улыбки приносят мне доллары — много долларов ежедневно.

У меня общая контора с другим брокером. Среди его клерков есть один приятный молодой человек, и я был настолько окрылен результатами своего изменившегося поведения, что недавно рассказал ему о моем новом взгляде на проблемы взаимоотношений между людьми. Тогда он признался, что, когда я впервые пришел договариваться о совместном с его фирмой использовании конторы, он подумал, что я ужасный брюзга, и только недавно переменил свое мнение обо мне. По его словам, когда я улыбаюсь, я выгляжу действительно приятным человеком.

Я также отказался от привычки всех и все критиковать. Теперь вместо осуждения я высказываю одобрение и похвалу. Я перестал говорить о том, чего я хочу. Сейчас я пытаюсь понять точку зрения собеседника. И все это буквально произвело переворот в моей жизни. Теперь я совершенно иной

человек, более счастливый, более богатый — более богатый друзьями и счастьем, — а это, в конце концов, единственные подлинные ценности”.

Не забывайте, что письмо это писалось искушенным в жизненных делах, выдавшим виды биржевым маклером, который зарабатывает на жизнь, покупая и продавая на свой собственный страх и риск ценные бумаги на нью-йоркской неофициальной фондовой бирже, а дело это настолько трудное, что девяносто человек из ста, пытающихся заняться им, терпят крах.

Вы не склонны к улыбкам? Тогда что остается? Прежде всего, заставьте себя улыбаться. Если рядом никого нет, то можно просвистеть или промурлыкать себе под нос какой-нибудь мотив или же запеть. Поступайте так, как будто вы уже чувствуете себя счастливым, и это поможет вам прийти в хорошее настроение. Вот как высказался по этому поводу профессор Гарвардского университета Уильям Джеймс:

“Считается, что действие является следствием настроения, одно неотделимо от другого. Регулируя свои действия, которые более непосредственно контролируются нашей волей, мы можем косвенно регулировать настроение. Таким образом, наиболее эффективный способ усилием воли обрести хорошее настроение, если оно у нас испортилось, — это приободриться и поступать и говорить так, словно у нас все время было хорошо на душе...”

(Все на свете ищут счастья — и существует один верный способ найти его. Для этого вы должны научиться управлять своими мыслями. Счастье не зависит от внешних условий, оно зависит от условий внутреннего порядка.

Вы счастливы или несчастны не благодаря тому, что вы имеете, и не в связи с тем, кем являетесь, где находитесь или что делаете; ваше состояние определяется тем, что вы обо всем этом думаете.) Например, два человека могут находиться в одном и том же месте и заниматься одним и тем же; оба могут иметь примерно одинаковое количество денег и одинаковое положение — и все же один может быть несчастен, а другой — счастлив. Почему? Вследствие различия в их умонастроениях. Я встречал не меньше счастливых лиц среди китайских кули, в поте лица работавших при изнурительной жаре в Китае за семь центов в день, чем встречаю на Парк-авеню в Нью-

Йорке (По мнению Шекспира, ничто не является хорошим или плохим, — все зависит от того, как мы смотрим на вещи.)

(Эйб Линкольн однажды заметил, что “большинство людей счастливы настолько, насколько они решили ими быть”). Он был прав. Не так давно я видел наглядную иллюстрацию, подтверждающую справедливость этой истины. Я поднимался по лестнице на станции метро “Лонг-Айленд” в Нью-Йорке. Прямо передо мной с огромным трудом преодолевая ступени примерно тридцать—сорок мальчиков-калек, опиравшихся на палки и костыли. Одного мальчугана несли на носилках. Меня удивило, что они веселы и смеются, и я сказал об этом сопровождавшему их человеку. “О да, — ответил тот, — когда ребенок сознает, что останется калекой на всю жизнь, он вначале бывает потрясен, а затем, когда это состояние у него проходит, он обычно покоряется своей судьбе и становится счастливее здоровых детей”.

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

Бывший игрок бейсбольной команды “Сент-Луис кардиналс”, ныне один из наиболее преуспевающих страховых агентов в Америке Франклин Бетджер сказал мне, что много лет назад он понял, что человека с улыбкой на лице всегда принимают радушно. Поэтому перед тем, как войти к кому-то в кабинет, он всегда на мгновение останавливается и думает о тех многих вещах, за которые должен быть благодарен судьбе, и на лице его появляется широкая, неподдельная улыбка; и, когда он входит в комнату, лицо его еще сохраняет следы этой улыбки.

По его мнению, этот простой прием играет серьезную роль в его удивительных успехах на поприще страхования.

Прочтите внимательно следующий мудрый совет Элберта Хаббарда, но помните, что одно лишь внимательное чтение не даст вам ничего, если вы не будете на практике применять этот совет.

● “Каждый раз, как вы выходите из дому, поднимите подбородок, держите высоко голову и наполните легкие воздухом до отказа; жадно впитывайте солнечный свет; приветствуйте своих друзей улыбкой и вкладывайте душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь того, что вас неправильно поймут, и не теряйте времени на размышления о врагах. Попробуйте тве-

рдо решить, что вы хотите сделать, а затем, не отклоняясь, двигайтесь прямо к цели. Думайте о больших и замечательных делах, которые вы хотите совершить, и тогда со временем вы обнаружите, что бессознательно хватаетесь за все возможности, необходимые для выполнения вашего желания, подобно тому, как коралловый полип вбирает в себя во время морского прилива необходимые ему микроэлементы. Мысленно нарисуйте портрет того одаренного и преуспевающего человека, каким вы хотели бы быть, и ваши мысли час от часу будут превращать вас в такого человека. (Мысль — величайшая сила. Сохраняйте надлежащее душевное состояние — будьте всегда мужественны, искренни и в хорошем настроении. Правильно мыслить — значит созидать. Все осуществляется посредством желания, и каждая искренняя просьба исполняется. Мы станем похожими на то, к чему влекут нас наши сердца.) Держите подбородок подтянутым, а голову высоко. Помните, что каждый из нас мог бы стать богом”.

(Древние китайцы были людьми, умудренными жизненным опытом. У них была пословица, текст которой мы должны наклеить внутри своих шляп: “Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин”).

Поскольку мы упомянули о магазинах, то отмечу, что в одной из реклам фирмы “Оппенгейм Коллинз энд компани” содержится следующий образец житейской мудрости.“

Цена рождественской улыбки

Она ничего не стоит, но много дает.

Она обогащает получающих ее, не обедняя при этом одаривающих ею.

Она длится мгновение, а в памяти остается навсегда.

Никто не богат настолько, чтобы обойтись без нее, и нет бедняка, который не стал бы от нее богаче.

Она приносит счастье в дом, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей.

Она — бальзам для уставших, солнечный луч для павших духом и опечаленных, она лучшее противоядие от неприятностей.

И тем не менее ее нельзя купить, нельзя выпросить,

одолжить, украсть. Она сама по себе ни на что не годится, пока ее не отдали!

Итак, если вы хотите нравиться людям, запомните правило второе:

Улыбайтесь.

Глава третья

ЕСЛИ ЭТОГО ВЫ НЕ СДЕЛАЕТЕ, ВАС ЖДУТ НЕПРИЯТНОСТИ

В 1898 г. в графстве Рокленд, штат Нью-Йорк, произошла трагедия. В одной семье умер ребенок, и в тот день, о котором идет речь, все соседи собирались пойти на похороны. Джим Фарли отправился в конюшню запрячь лошадь. Земля была покрыта снегом, воздух был обжигающе холодным; лошадь не выводили несколько дней, так что, когда ее повели напоить водой, она стала резвиться и, высоко взбрыкнув задними ногами, убила Джима Фарли. Таким образом, в деревушке Стони-Пойнт похоронили вместо одного человека двоих.

Джим Фарли оставил вдову с тремя сыновьями и несколько сот долларов страховки. Старшему сыну Джиму было десять лет, он пошел работать на кирпичный завод, где подвозил песок и переворачивал кирпичи, чтобы они сушились на солнце. Серьезного образования Джиму не удалось получить, но он со своим ирландским добродушием умел располагать к себе людей, поэтому занялся политикой и с годами развил в себе исключительную способность запоминать имена всех, с кем доводилось встречаться.

Он не учился в средней школе, но ему не исполнилось еще и сорока шести, когда четыре колледжа удостоили его ученой степени и он стал председателем Национального комитета демократической партии и министром связи Соединенных Штатов.

Однажды я брал у Джима Фарли интервью и поинтересо-

вался в чем секрет его успеха. Он ответил: "В напряженной работе". На что я сказал: "Вы шутите!"

Тогда он спросил меня, чем же, по-моему, объясняется его успех. "Насколько мне известно, вы знаете по имени десять тысяч человек", — отвечал я.

"Вы ошибаетесь, — возразил он. — Я могу назвать по имени пятьдесят тысяч человек". И будьте уверены: эта способность помогла Фарли ввести в Белый дом Франклина Д. Рузвельта.

В те годы, когда Джим Фарли разъезжал в качестве коммивояжера концерна по производству гипса и когда он работал секретарем муниципалитета в Стони-Пойнт, он создал для себя систему запоминания имен. Вначале эта система была простой. Каждый раз, когда у него появлялся новый знакомый, он выяснял его полное имя, состав семьи, характер занятий и политические симпатии. Фарли фиксировал эти данные в уме и при следующей встрече с этим человеком, пусть даже год спустя, мог, хлопнув его по плечу, спросить, как поживают его жена, детишки, справиться о цветах, растущих в его саду. Неудивительно, что он приобрел множество почитателей!

Перед президентской компанией Рузвельта Джим Фарли писал сотни писем жителям всех западных и северо-западных штатов ежедневно. Он за девятнадцать дней посетил двадцать штатов, проехав двенадцать тысяч миль, где на двуколке, где поездом, где автомобилем, а где и на лодке. Он заезжал в какой-либо город, встречался с нужными людьми за завтраком, ленчем, чаем или обедом и заводил с ними беседу "по душам", после чего снова стремительно пускался в путь.

Сразу же по возвращении на Восток он стал писать в каждый город, где побывал, прося одного из его жителей прислать ему список всех людей, с которыми он там беседовал, окончательный список содержал тысячи и тысячи имен, и тем не менее все те, кто числился в нем, получили от Джеймса Фарли личное письмо, чем были крайне польщены. Все письма начинались с обращения "Дорогой Билл" или "Дорогой Джо" и неизменно заканчивались подписью "Джим".

Джим Фарли уже в начале своего жизненного пути обнаружил, что простого человека больше интересует его собственное имя, чем любые другие имена во всем мире. Запомнив это имя с легкостью употребляя его, вы делаете такому человеку тонкий, но эффективный комплимент. Стоит вам забыть его

имя или неправильно написать его, и вы окажетесь в весьма невыгодном положении. Так, например, я однажды организовал в Париже курсы по ораторскому искусству и разослал письма всем проживавшим там американцам. Фамилии адресатов печатали французские машинистки, плохо знавшие английский язык, поэтому они, естественно, допустили массу ошибок. Один человек, управляющий крупным американским банком в Париже, прислал мне резкое письмо, упрекая в том, что его имя было написано с ошибкой.

А чем объяснялся успех Эндрю Карнеги?

Его называли "стальным королем", но он мало что знал о производстве стали. На него работали сотни людей, которые знали о производстве стали гораздо больше.

Но Эндрю умел обращаться с людьми — это-то и сделало его богатым человеком. Он рано проявил организаторские способности и талант руководителя. К десяти годам мальчик знал, что люди придают поразительно большое значение собственному имени, и стал использовать это открытие в личных целях. Вот пример: в Шотландии он раздобыл крольчиху, вскоре у него уже была целая куча крольчат, кормить же их было нечем. Ему пришла в голову блестящая идея. Он объявил соседским ребятам, что, если они наберут достаточно клевера и одуванчиков, чтобы кормить кроликов, крольчата получат их имена. Его план сработал как по волшебству, и Карнеги запомнил это на всю жизнь.

Спустя много лет он нажил миллионы, используя тот же психологический трюк в деловых отношениях. Так, он задумался продавать Пенсильванской железной дороге стальные рельсы. Президентом дороги в то время был Дж. Эдгар Томсон. И вот Эндрю Карнеги построил в Питтсбурге огромный сталелитейный завод и назвал его "Сталелитейный завод имени Эдгара Томсона".

А теперь попробуйте разгадать загадку. Когда Пенсильванской железной дороге понадобились стальные рельсы, у кого, по-вашему, купил их Дж. Эдгар Томсон? У фирмы "Сирс, Робак"? О нет, ошибаетесь.

Когда между Карнеги и Джорджем Пульманом шла борьба за первое место по производству спальных вагонов, "стальной король" снова вспомнил об уроке, извлеченном им из истории с кроликами.

"Сентрал транспортейшн компани", контролировавшая

Эндрю Карнеги, вела борьбу с компанией, принадлежавшей Пульману. Обе компании боролись за заказы железной дороги "Юнион Пасифик" на производство спальных вагонов, стараясь вытеснить друг друга, снижая цены и лишаясь всяких шансов на прибыль. Карнеги и Пульман поехали в Нью-Йорк для беседы с членами правления "Юнион Пасифик". Встретившись вечером в отеле "Сент-Николас" с Пульманом, Карнеги сказал: "Добрый вечер, мистер Пульман. Не думаете ли вы, что мы ведем себя как пара глупцов?"

"Что вы имеете в виду?" — спросил Пульман.

Карнеги поведал ему, что у него было на уме: слияние обоих предприятий. Он расписал в ярких красках обоюдные преимущества, которые они получают, действуя совместно, а не друг против друга. Пульман внимательно выслушал его, но полностью Карнеги его не убедил. Наконец он поинтересовался: "А как бы вы назвали новую компанию?" На что Карнеги сразу же ответил: "Ну конечно же, Пульмановской компанией вагонов-люкс". Лицо Пульмана просияло. "Пойдемте ко мне, — предложил он. — Переговорим об этом". Эта беседа стала исторической вехой в развитии промышленности.

Эта привычка Эндрю Карнеги запоминать и правильно называть имена друзей и деловых партнеров, была одним из секретов метода его руководства. Он гордился тем, что мог назвать многих своих рабочих по имени, а также тем, что, пока он лично руководил делом, ни одна забастовка никогда не нарушала спокойствия на его процветающих сталелитейных заводах.

Люди гордятся своим именем и стараются увековечить его любой ценой. Даже грозный, отнюдь не сентиментальный старик П.Барнум, огорченный тем, что у него нет сыновей, которые носили бы его имя, предложил своему внуку С.Сили двадцать пять тысяч долларов, чтобы тот стал называть себя Барнум-Сили.

Два столетия назад богачи платили писателям за то, чтобы те посвящали им свои книги.

Библиотеки и музеи обязаны своими богатейшими коллекциями людям, которых приводит в ужас мысль, что их имена могут испариться из памяти человечества. Нью-Йоркская публичная библиотека имеет коллекции Астора и Ленкса, музей "Метрополитен" увековечил имена Бенджамина Олтмена и Дж.П.Моргана. Почти каждую церковь украшают

цветные витражи, на которых запечатлены имена жертвователей.

Большинство людей не запоминают имен по той причине, что не хотят тратить время и энергию на то, чтобы сосредоточиться, запечатлеть эти имена в памяти. Они оправдываются большой занятостью, они вряд ли больше заняты, чем Франклин Д. Рузвельт, а он находил время для того, чтобы запомнить и при случае воскресить в памяти даже имена механиков, с которыми ему приходилось иметь дело.

Вот пример. Фирма "Крайслер" изготовила для Рузвельта спецавтомобиль. Доставили его в Белый дом У. Чемберлен и один из механиков фирмы. Передо мной лежит письмо Чемберлена, где он описывает свои впечатления. "Я научил президента Рузвельта обращаться с автомашиной, с массой необычных приспособлений, он же научил меня многому в области тонкого искусства обращения с людьми.

Когда я явился в Белый дом, — продолжает Чемберлен, — президент был очень любезен и приветлив. Он назвал меня по имени, принял очень радушно и произвел на меня большое впечатление тем, что был искренне заинтересован всем, что я ему показывал и объяснял. Конструкция машины позволяла пользоваться ею с помощью одного только ручного управления. Вокруг нас собралась толпа, и он заметил: "По-моему, это чудо. Все, что вам надо сделать, — это нажать кнопку, и машина сразу же приходит в движение, управление ею не требует никаких усилий. Я считаю, что она поразительна, — я даже не понимаю, что заставляет ее двигаться".

Когда друзья и приближенные Рузвельта выразили восхищение автомашиной, он сказал в их присутствии: "Мистер Чемберлен, я, безусловно, признателен за время и усилия, которые вы потратили на разборку конструкции этого автомобиля. Машина превосходна". Он похвалил радиатор, особое зеркало заднего вида и часы, особые фары, обивку, положение сиденья для водителя, особые чемоданы в багажнике с его монограммой на каждом. Иными словами, была отмечена каждая деталь, которую, как он знал, я тщательно продумал. Он подчеркнуто обратил на все это внимание миссис Рузвельт, мисс Перкинс, министра труда, и своего секретаря. Он даже втянул в беседу негра-швейцара, сказав ему: "Джордж, тебе придется заботиться о чемоданах".

Когда урок управления машиной закончился, президент

обратился ко мне со словами: "Мистер Чемберлен, я заставил Федеральное резервное управление прождать меня полчаса, думаю, что мне пора вернуться к работе".

Я захватил с собой в Белый дом механика. Его представили Рузвельту. Он не разговаривал с президентом, и Рузвельт услышал его имя только раз. Это был застенчивый парень. Но, уходя, Рузвельт искал его глазами, попрощался с ним за руку, назвал его по имени и поблагодарил за то, что тот приехал в Вашингтон. В его благодарности не было ничего показного, он говорил то, что думал.

Через несколько дней после возвращения в Нью-Йорк я получил от президента Рузвельта фотографию с его автографом и благодарственную записку, в которой он снова выражал мне признательность за помощь. Где он нашел для этого время, остается для меня загадкой".

Франклин Д. Рузвельт знал, что один из самых простых, доходчивых и действенных способов завоевать расположение окружающих — это запомнить их имена и внушить им сознание собственной значительности. Но многие ли из нас так поступают?

(В пятидесяти из ста случаев, когда нас знакомят с людьми, мы поболтаем с ними несколько минут и, прощаясь, не можем вспомнить их имена.

Один из первых уроков, которые усваивает политический деятель, заключается в следующем: "Вспомнить имя избирателя — это государственная мудрость. Забыть — значит обречь себя на забвение". В деловых и общественных контактах способность запоминать имена имеет почти такое же значение, что и в политике. Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона, гордился тем, что мог запомнить имя каждого человека, с которым ему приходилось встречаться.

Как он этого достигал? Очень просто. Не расслышав отчетливо чьего-либо имени, он произносил: "Извините, пожалуйста, я не разобрал, как вас зовут". А затем, если имя было необычным, он уточнял: "А как оно пишется?"

В ходе беседы император намеренно употреблял это имя несколько раз и старался ассоциировать его с чертами, выражением лица, внешностью данного человека.

Если перед ним была важная особа, то Наполеон не ограничивался этим. Как только он оставался один, тотчас

записывал имя вновь узнанного человека на листке бумаги, всматривался в него, сосредотачивал на нем свое внимание, запечатлевал в памяти, а затем рвал листок. Таким образом он добивался слухового и зрительного восприятия нового имени.

Все это требует времени, но “хорошие манеры, — как сказал Эмерсон, — слагаются из мелких жертв”.)

Итак, если вы хотите понравиться людям, запомните правило третье:

Имя человека — самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

Глава четвертая

КАК СТАТЬ ХОРОШИМ СОБЕСЕДНИКОМ

Недавно меня пригласили на партию бриджа. Правда, я не знаком с этой игрой. Среди гостей была одна блондинка, которая тоже не умела играть в бридж. Узнав, что я был менеджером у Лоуэлла Томаса — до того как он перешел на радио — и что я много путешествовал по Европе, помогая ему готовиться к лекциям, которые он сопровождал показом диапозитивов, она воскликнула: “Мистер Карнеги, мне так хочется, чтобы вы поделились впечатлениями обо всех замечательных местах, где вы побывали, и о том, что вы видели!”

Когда мы присели на диван, она сообщила мне, что недавно вместе с мужем ездила в Африку. “Африка! — восхитился я. Очень интересно! Мне всегда хотелось посетить Африку, но я так туда и не попал, если не считать суток, которые однажды я провел в Алжире. Скажите, вы были в краю крупных животных? Да? Как вам повезло! Завидую вам! Расскажите же мне, пожалуйста, об Африке”.

Рассказа этого хватило на сорок пять минут. Она так и не спросила меня, где побывал я и что видел. Ей уже не хотелось, чтобы я поделился с ней своими впечатлениями о путешествиях. (Все, что ей нужно было, — это заинтересованный слушатель, чтобы она могла поговорить о собственной персоне и рассказать, где побывала. Являлась ли она исключением? Нет. Таких людей много.

Например, на званном обеде, устроенном недавно нью-йоркским книгоиздателем Дж. У. Гринбергом, я познакомился с одним известным ботаником. Раньше мне никогда не приходилось беседовать с людьми этой профессии. Ботаник меня очаровал, я буквально не мог тронуться с места, слушая, как он говорил о гашише, Лютере Бербанке и комнатных цветниках и открывал мне поразительные факты относительно скромной картошки. У меня самого имеется комнатный цветник, и собеседник любезно подсказал мне, как разрешить некоторые из моих затруднений.

Как я уже заметил, мы были на званном обеде. Гостей там было человек двенадцать, но я нарушил все каноны учтивости, игнорировал всех других и проговорил с ботаником несколько часов.

Настала полночь. Я пожелал всем присутствующим доброй ночи и удалился. Тогда ботаник, обратившись к хозяину, отпустил несколько комплиментов в мой адрес. Я, по его словам, "очень располагаю к беседе", я и такой, я и сякой, а закончил он утверждением, что я "самый интересный собеседник".

Интересный собеседник? Но ведь я почти ни слова не промолвил. Да я и не мог бы ничего сказать, даже если бы захотел, не переменяв тему, ибо о ботанике мне известно не больше, чем, допустим, об анатомии пингвинов. Но вот что я сделал: я напряженно слушал. Я слушал потому, что был искренне заинтересован. И он это почувствовал. Ему было очень приятно (Проявление внимания — один из величайших комплиментов, какие мы можем сделать кому бы то ни было. "Лишь немногие люди, — писал Джек Вудфорд в своем произведении "Новички в любви", — могут устоять перед скрытой лестью восторженного внимания"). Но я не ограничился тем только, что слушал его с восторженным вниманием. Я был "чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу".

Я сказал ему, что наша беседа была для меня чрезвычайно увлекательной и поучительной, — выразил сожаление по поводу того, что не обладаю его знаниями, я сказал, что мне хотелось бы побродить с ним по полям, что обязательно должен снова с ним повидаться, — и это действительно было так.

Всем этим я заставил его думать обо мне как о хорошем

собеседнике, тогда как на самом деле я был лишь хорошим слушателем и поощрял говорить его самого.

В чем же секрет успешной деловой беседы? (По словам ученого Чарльза У.Элиота, “в успешных деловых отношениях нет никакой тайны... Очень важно проявлять исключительное внимание к человеку, который с вами разговаривает. Нет ничего более лестного”.

Абсолютно ясно, не правда ли? Чтобы осознать этот факт, вовсе незачем учиться в Гарварде. Однако и мне, и вам известны торговцы, которые арендуют дорогостоящие помещения, выгодно закупают товары, прекрасно оформляют свои витрины, много тратят на рекламу, а затем нанимают служащих, у которых не хватает ума быть хорошими слушателями, — служащих, которые перебивают покупателей, возражают им, раздражают их и разве только не выгоняют из магазина.

Возьмите, например, случай с Дж. Вуттоном. На занятиях в одной из моих групп он рассказал следующую историю: он купил костюм в универмаге приморского города Ньюарк, штат Нью-Джерси. Но костюм оказался неудачным: пиджак пачкал воротник рубашки. Он принес костюм обратно в магазин, нашел продавца, с которым имел дело, и сообщил ему об этом. Я сказал “сообщил”? Простите, это преувеличение. Он *пытался* сообщить, но не смог, его перебили.

“Мы продали тысячу таких костюмов, — возразил продавец, — и это первая жалоба, которую мы когда-либо слышали”.

Таков был смысл его слов, но тон, каким он их произнес, был еще хуже. Его агрессивный тон как бы говорил: “Врете. Думаете, вам удастся одурачить нас, да? Ну, я вам покажу!”

В разгар этого спора в него вмешался еще один продавец. “Все темные костюмы вначале немного линяют, — пояснил он. — Тут ничего не поделаешь. Что вы хотите за такую цену?”

“К этому времени у меня внутри все уже кипело, — заметил Вуттон, рассказывая эту историю. — Первый продавец усомнился в моей честности, а второй намекнул, что я купил второсортную вещь. Я был взбешен, готов был крикнуть им, чтобы они забрали свой костюм и убились к черту, но тут подошел заведующий секцией. Он отлично знал свое дело и полностью изменил мое настроение. Он превратил разгневанного человека в удовлетворенного покупателя. Как же он этого добился?”

Во-первых, он выслушал меня с начала до конца, не проронив ни слова.

Во-вторых, когда я кончил говорить и продавцы снова начали отстаивать свое мнение, он стал спорить с ними и *встал на мою точку зрения*. Он не только согласился, что пятна на моем воротнике оставлены костюмом, но и решительно заявил, что в их магазине не должны продаваться товары, которые не удовлетворяли бы покупателей.

В-третьих, он признался, что не знает, в чем тут беда, и со всей откровенностью спросил меня: "Как же мне быть с этим костюмом? Я сделаю все, что вы скажете".

Еще несколько минут назад я готов был заявить, чтобы они оставили этот проклятый костюм себе. Но теперь я ответил: "Я хочу лишь получить от вас совет, хочу знать, временное ли это явление и что тут можно сделать".

Он предложил мне попробовать поносить костюм еще неделю. "Если и тогда вы не будете довольны, — обещал он, — принесете его, и мы заменим его таким, который вас устроит. Извините, пожалуйста, что мы причинили вам столько беспокойства".

Я вышел из магазина удовлетворенный; в конце недели костюм был в полном порядке, и мое доверие к этому универмагу полностью восстановилось".

Неудивительно, что такой администратор возглавлял секцию; что же касается его подчиненных, то они останутся... я чуть не сказал, что они останутся продавцами всю свою жизнь. Нет, их, вероятно, переведут в отдел упаковки, где они никогда не будут общаться с покупателями.

Ярый скандалист зачастую смягчается и смиряется в присутствии терпеливого сочувствующего слушателя, — слушателя, который будет молчать, пока разгневанный обличитель раздувается, как королевская кобра, и извергает накопившийся у него яд. Вот вам пример. Несколько лет назад "Нью-Йорк телефон компани" обнаружила, что ей приходится иметь дело с одним из самых злобных клиентов, какие когда-либо ругали телефонисток. И как он их ругал! Он грозился вырвать телефон с корнем, отказывался оплатить счета, которые, по его мнению, были неправильными, писал в газеты,

посылал жалобы в комиссию по коммунальному обслуживанию и возбудил против компании несколько исков.

Наконец компания направила одного из своих самых опытных “примирителей” встретиться с этим “смутьяном”. “Примиритель” выслушал сварливого клиента и дал ему возможность насладиться собственной тирадой. Представитель телефонной компании слушал, поддакивал и выражал ему сочувствие.

“Он бушевал почти три часа, — сообщил мне “аварийщик”, рассказывая о своем приключении. — Затем я снова пришел и снова слушал его. Я беседовал с ним четыре раза и к концу четвертого визита стал одним из членов-учредителей организации, которую он собирался создать. Он назвал ее “ассоциацией защиты телефонных абонентов”. Я и поныне остаюсь членом этой организации, причем, насколько мне известно, на сегодняшний день я ее единственный член, не считая его самого.

Я слушал и выражал ему сочувствие по каждому вопросу, поднимавшемуся в ходе наших бесед. Раньше ни один из представителей компании не разговаривал с ним подобным образом, и он уже настроился почти дружелюбно. При первом моем посещении о деле, в связи с которым явился к нему, даже не упоминалось; не упоминалось о нем также во второй и третий раз, но в ходе нашей четвертой беседы я полностью все уладил и добился оплаты всех счетов, причем впервые в истории его неурядиц с телефонной компанией он взял обратно все жалобы.

Ясно, что клиент считал себя благородным крестоносцем, защищавшим права граждан. Ему нужно было обрести чувство собственной значительности. Вначале у него возникло такое чувство в результате его протестов и жалоб, но как только оно было внушено ему представителем компании, все его обиды улетучились, как дым.

Однажды, много лет назад, в кабинет Джулиана Ф. Детмера, основателя фирмы “Детмер вулен компани” (ставшей впоследствии одним из крупнейших поставщиков шерстяных тканей) ворвался разгневанный клиент.

“Этот клиент задолжал нам пятнадцать долларов, — пояснил мне Детмер. — Он отрицал это, но мы знали, что он не прав. Наш отдел кредитов настаивал на уплате этих денег. После целого ряда писем от отдела кредитов он уложил свой

чемодан, отправился в Чикаго и поспешил ко мне в кабинет, чтобы сообщить, что он не только не собирается оплатить этот счет, но и никогда больше ни на один доллар ничего у "Дитмер вулен компани" не купит.

Я терпеливо выслушал все, что он хотел сказать. У меня было искушение перебить его, но я понял, что это было бы неправильно. Когда он утихомирился, пришел в более миролюбивое состояние, я спокойно сказал: "Хочу поблагодарить вас за то, что вы приехали в Чикаго сообщить мне об этом. Вы оказали мне большую услугу, ибо если наш отдел кредитов беспокоил вас, то он может беспокоить и других хороших клиентов, что было бы очень скверно".

Меньше всего он ожидал от меня таких речей. Он был даже слегка разочарован — прибыл в Чикаго, чтобы сказать мне пару "теплых" слов, а тут я стал благодарить его, вместо того чтобы препираться с ним. Я заверил его, что мы вычеркнем из своих книг эти пятнадцать долларов и забудем о них, — ведь он человек очень аккуратный, да к тому же ему приходится следить только за одним счетом, наши же служащие должны следить за тысячами. Поэтому ошибиться можем скорее мы, чем он.

Я уверил, что понимаю его и что если бы сам был на его месте, то рассуждал бы точно так же. Так как он не собирался больше покупать у нас, я порекомендовал ему несколько других фирм, тоже торгующих шерстяными тканями.

В прежние времена, когда он приезжал в Чикаго, мы обычно завтракали вместе, поэтому и в этот раз я пригласил его позавтракать. Он неохотно принял приглашение, но, когда мы вернулись в кабинет, он сделал нам более крупный заказ, чем когда-либо ранее. Домой он вернулся в умиротворенном состоянии и, желая быть не менее справедливым по отношению к нам, чем мы были к нему, пересмотрел все свои счета, нашел тот который затерялся и прислал нам чек на пятнадцать долларов с извинениями.

Впоследствии, когда его жена подарила ему мальчика, он дал сыну в качестве второго имени имя Детмер и оставался другом и клиентом нашей фирмы до самой своей смерти".

Много лет назад бедный юноша, иммигрант из Голландии, занимался после школы мытьем окон, за что получал пятьдесят центов в неделю; семья его была столь бедна, что он каждый день выходил на улицу с корзинкой, чтобы подбирать

кусочки угля, падавшие с угольных фургонов. За всю свою жизнь этот юноша, Эдвард Бок, проучился в школе не больше шести лет, но в конечном счете он стал одним из самых преуспевающих редакторов журналов за всю историю американской журналистики. Как это ему удалось? Это долгая история. Началась она с того, что он применил на практике принципы, рекомендуемые в этой главе.

Бросив школу в тринадцатилетнем возрасте, Бок стал работать курьером в фирме "Уэстерн юнион" за шесть долларов двадцать пять центов в неделю, однако ему ни на минуту не приходила мысль отказаться от продолжения учебы. Он занялся самообразованием, сэкономил на проездных билетах и обходился без завтрака, пока не накопил достаточно денег, чтобы купить энциклопедию с биографиями знаменитых американцев, после чего сделал нечто неслыханное. Он прочитывал биографии знаменитых людей и писал им, прося сообщить ему дополнительные сведения об их детстве. Он хорошо умел воспринимать то, что ему рассказывали, легко располагал знаменитых людей к разговорам о самих себе. Он написал генералу Джеймсу Гарфилду, который баллотировался в то время в президенты, и спросил, верно ли, что в свои детские годы тот работал буксировщиком на канале, и Джеймс Гарфилд ответил ему. Он написал генералу Гранту, запрашивая у него подробности одного сражения, и Грант начертил для него карту, пригласил этого четырнадцатилетнего мальчика к себе на обед и проговорил с ним целый вечер.

Он написал Эмерсону, побудив того поведать ему о себе. Этот посыльный из "Уэстерн юнион" вскоре переписывался со многими из самых известных людей страны, приезжал ко многим из них в качестве желанного гостя в свой отпуск. Такой жизненный опыт дал ему бесценную уверенность в себе. Эти мужчины и женщины внушили ему честолюбие и способность мечтать, коренным образом изменившие всю его жизнь. И все это, позвольте мне повторить, стало возможным исключительно благодаря применению принципов, которые мы здесь обсуждаем.

Айзек Ф. Маркоссон, неофициальный чемпион мира по количеству интервью, взятых им у знаменитостей, утверждал, что многим людям не удастся произвести на собеседника благоприятное впечатление потому, что они не умеют внимательно слушать. "Они настолько озабочены тем, что собираю-

тся сказать сами, что ни к чему не прислушиваются... Великие люди говорили мне, что хорошим оратором они предпочитают хороших слушателей, но что умение слушать встречается реже, чем любое другое хорошее качество”.

Хороших слушателей жаждут иметь не только великие, но и обыкновенные люди. Как утверждал в свое время журнал “Ридерс дайджест”, “многие зовут врача, когда им нужна только аудитория”.

В самые мрачные дни Гражданской войны Линкольн написал одному своему другу и соседу в Спрингфилде, штат Иллинойс, приглашая его приехать в Вашингтон. Линкольн сообщил ему, что хотел бы обсудить кое-какие проблемы. Этот старый сосед явился в Белый дом, и Линкольн беседовал с ним на протяжении нескольких часов о целесообразности выпуска декларации об освобождении рабов. Он привел ему все доводы за и против такой меры, а затем зачитал ряд писем и газетных статей; в одних его упрекали за то, что он не освобождает рабов, в других ругали из страха, что он их освободит. Проведя со стариком несколько часов, Линкольн пожал ему руку, пожелал доброй ночи и отправил обратно в Иллинойс, так и не спросив его мнения. Все это время говорил только сам Линкольн. Это как бы внесло ясность в его мысли. “Он, казалось, почувствовал после нашего разговора облегчение”, — рассказывал этот старый друг. Линкольну не нужен был совет, ему нужен был дружелюбный слушатель, перед которым он мог бы излить душу. Именно этого мы все хотим, когда у нас неприятности. Зачастую это все, чего хотят раздраженный клиент, недовольный служащий или оскорбленный друг.

Если вы хотите знать, как заставить людей избегать вас, смеяться над вами за глаза, презирать вас, то вот вам на этот случай рецепт: никогда никого долго не слушайте. Непрерывно говорите о себе самом. Если у вас появляется какая-то мысль в тот момент, когда говорит ваш собеседник, не ждите, пока он закончит. Он не так умен, как вы. Зачем тратить время, выслушивая его пустую болтовню? Сразу же вмешивайтесь и прервите его на середине фразы.

Вы знаете таких людей? Я, к сожалению, знаю, и самое удивительное — имена некоторых из них числятся в светском справочнике.

Человек, который говорит только о себе, — только о себе и думает. А “человек, который думает только о себе, — говорит

президент Колумбийского университета доктор Николас Мэррей Батлер, — безнадежно некультурен, как бы высокообразован он ни был”.

Поэтому, если вы стремитесь быть хорошим собеседником, в первую очередь будьте внимательным слушателем. Как утверждает супруга Чарльза Нортхема Ли, “чтобы быть интересным, нужно быть заинтересованным”. Задавайте вопросы, на которые другому человеку приятно будет отвечать. Поощряйте его к тому, чтобы он рассказывал о себе и о своих достижениях. Помните, что человека, с которым вы разговариваете, больше интересуют он сам, его нужды и его проблемы, чем вы со своими проблемами. Его зубная боль для него важнее, чем голод в Китае, от которого умирает миллион детей. Фурункулы у него на шее беспокоит его больше, чем сорок землетрясений в Африке. Вспоминайте об этом каждый раз, когда вы с кем-либо вступите в беседу.

Итак, если вы хотите понравиться людям, запомните правило четвертое:

Будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о самих себе.

КАК ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ ЛЮДЕЙ

Каждого, кто посещал Теодора Рузвельта в Ойстер-Бее, поражали масштабы и всесторонность его познаний. “Будь то ковбой, нью-йоркский политический деятель или дипломат, — писал Гамалиел Брэдфорд, — Рузвельт со всеми умел говорить”. А как он этого достигал? Ответить на это нетрудно. Каждый раз, когда Рузвельт ожидал посетителя, он накануне читал материалы по вопросу, который мог заинтересовать его гостя.

Рузвельт знал, что *самый верный путь к сердцу человека — это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего.*

Маститый Уильям Лайон Фелпс, бывший профессор литературы Йельского университета, довольно рано в своей жизни усвоил этот урок.

“Когда мне было восемь лет, я проводил уик-энд в доме моей тетки Либби Линсли в Стратфорде на реке Хусатоник, — пишет Фелпс в своем эссе “О природе человека”. — Однажды вечером туда явился человек средних лет; обменявшись с теткой несколькими вежливыми колкостями, гость переключил внимание на меня. В то время я бредил лодками, и наш гость так увлекательно обсуждал эту тему, что его высказывания представились мне исключительно интересными. Когда он ушел, я отозвался о нем с восторгом. Какой человек! И как же он интересуется лодками! Тетка сообщила мне, что он нью-йоркский адвокат и что ему нет никакого дела до лодок — он не питает к этому вопросу ни малейшего интереса. “Но почему же он тогда все время говорил о лодках?” — спросил я.

“Потому, что он дженгльмен. Он видел, что тебя интересуют лодки, и разговаривал о вещах, которые, как он знал, будут интересовать и занимать тебя. Он старался быть приятным”.

И Уильям Лайон Фелпс добавляет: “Я запомнил замечание моей тетки на всю жизнь”.

В момент, когда я пишу эту главу, передо мной лежит

письмо Эдварда Л. Чалифа, человека, ведущего активную работу с бойскаутами.

“Однажды я пришел к выводу, что нуждаюсь в содействии, — пишет Чалиф. — В Европе должен был состояться большой слет скаутов, и я хотел, чтобы президент одной из крупнейших американских корпораций оплатил поездку на него одного из моих ребят.

Незадолго до того, как я отправился к этому человеку, мне стало известно, что он выписал чек на миллион долларов. Когда чек был погашен, глава корпорации велел вставить его в рамку. Поэтому, войдя к нему в кабинет, я первым делом попросил разрешения взглянуть на этот чек. Чек на миллион долларов! Я отметил, что никогда не слышал, чтобы кто-либо выписывал такой чек, потому хочу поделиться со своими ребятами тем, что действительно видел чек на миллион долларов. Он охотно показывал мне чек; я полюбовался на него и попросил хозяина подробно рассказать мне, при каких обстоятельствах он был выписан”.

Вы замечаете, не правда ли, что Чалиф начал не с разговора о бойскаутах, о слете в Европе или о том, чего он хотел. Он говорил о том, что интересовало другого. И вот вам результат.

“Вскоре человек, с которым я беседовал, спросил: “Да, кстати, по какому поводу вы хотели меня повидать?” Тогда-то я и сообщил ему о моем деле. К моему величайшему удивлению, — пишет дальше Чалиф, — он не только немедленно удовлетворил мою просьбу, но и пошел гораздо дальше. Я просил его послать на слет только одного мальчика, а он послал пятерых, да вдобавок и меня самого, дал мне аккредитив на тысячу долларов и сказал, чтобы мы оставались в Европе семь недель. Он также снабдил меня рекомендательными письмами к президентам филиалов его корпорации, чтобы мы могли воспользоваться их услугами, а затем и сам встретился с нами в Париже и показал город. Впоследствии он устроил на работу нескольких ребят из нуждающихся семей и до сих пор еще принимает активное участие в деятельности нашей группы.

И все же я знаю, что если бы не выяснил заранее, чем он интересуется, и не расположил его к себе с самого же начала, мне было бы в десять раз труднее найти к нему подход”.

Ценный ли это метод для применения в деловых отношениях? Посмотрим. Возьмем, например, Генри Дж. Дюверноа

из компании "Дюверной энд санс", одной из первоклассных хлебопекарных фирм Нью-Йорка. Он пытался добиться заказа на поставку хлеба одному нью-йоркскому отелю, заходил к управляющему каждую неделю в течение четырех лет, посещал те же светские мероприятия, которые посещал тот, даже снял комнаты в этом отеле и жил там, чтобы заключить желанную сделку. Но у него ничего не получилось.

"Тогда, — сказал Дюверной, — изучив материалы курса по проблемам взаимоотношений между людьми, я принял решение изменить тактику. Я решил выяснить, чем интересуется этот человек.

Мне удалось установить, что он член общества работников отелей, получившего название "Американские любители отелей". Он не только являлся членом этого общества, но благодаря своей кипучей энергии был избран президентом как этой, так и аналогичной международной организации. Он всегда присутствовал на съездах, даже если ему приходилось летать для этого над горами или пересекать пустыни и моря.

Увидев его на следующий день, я тотчас завел с ним разговор об обществе. Знали бы вы, какой последовал отклик! Он полчаса рассказывал мне о своем обществе голосом, звеневшем от восторга. Было ясно, что это общество сделалось его хобби, страстью всей жизни. Прежде чем я ушел из его кабинета, он уговорил меня стать членом общества.

В тот день я ни словом не обмолвился о хлебе. Через несколько дней заведующий буфетом отеля пригласил меня по телефону зайти к нему с образцами и преискурантом.

"Не знаю, что вы сделали со стариком, — сказал заведующий буфетом, — но он буквально в восторге от вас!"

Подумать только! Я надоедал человеку четыре года, стараясь добиться заказа, — приставал бы к нему и поныне, если бы не потрудились наконец выяснить, чем он интересуется.

Итак, если вы хотите понравиться людям, запомните правило пятое:

Говорите больше о том, что интересует вашего собеседника.

КАК ЗАВОЕВАТЬ РАСПОЛОЖЕНИЕ ЛЮДЕЙ

Я стоял в очереди в почтовом отделении на углу 33-й улицы и 8-й авеню в Нью-Йорке, чтобы отправить заказное письмо. Невозможно было не заметить, что служащему, принимавшему заказную корреспонденцию, надоела его монотонная и скучная работа: взвешивать конверты, выдавать марки, давать сдачу, выписывать квитанции. Вот я и сказал себе: "Я постараюсь понравиться этому парню. Чтобы понравиться ему, я должен, конечно, сказать ему что-либо приятное, и не о себе самом, а о нем". Я спросил себя: "Что в нем такого, чем я мог бы искренне восторгаться?" Ответить на этот вопрос бывает иногда трудно, особенно когда речь идет о людях незнакомых, но в данном случае это оказалось легким делом. Я увидел нечто такое, чем сразу искренне залюбовался.

И вот, когда он взвешивал мой конверт, я с восхищением сказал: "Хотелось бы мне иметь такую шапку волос, как у вас". Он поднял удивленные глаза, а лицо его расплылось в улыбке. "Они не так хороши, как были когда-то", — сказал он скромно. Я заверил его, что хотя они, возможно, несколько утратили свою прежнюю красоту, но тем не менее все еще великолепны. Он был очень доволен. Мы с ним приятно поговорили, а под конец он сделал признание: "Мои волосы многим нравятся".

Держу пари, что в тот день этот парень, отправляясь поест, ног под собой не чуял, а вечером, придя домой, он рассказал об этом жене и посмотрев в зеркало, воскликнул: "Действительно, прекрасная шапка волос!"

Когда я поведал эту историю публично, один человек спросил меня: "А чего вы от него хотели?"

Чего я от него хотел!!! Чего я от него хотел!!!

Если мы такие эгоисты, что не можем дать людям хоть немного счастья и в какой-то мере честно признать их достоинства, не задаваясь целью получить от них что-нибудь взамен;

если наши души мелки, как недозрелые дикие яблоки, то мы обречены на неудачу.

Да, я хотел чего-то от этого парня, чего-то что не имеет цены. Я это получил. Это сознание, что я сделал что-то для него, когда он не имел возможности сделать взамен что-либо для меня. Такое сознание остается в памяти еще долго после того, как сам эпизод уходит в прошлое.

Существует один важнейший закон человеческого поведения. Подчиняясь ему, мы никогда не попадаем в беду. Этот закон при условии его соблюдения приносит нам множество друзей и неизменное счастье. Но стоит нарушить его, и мы тут же навлечем на себя бесчисленные беды. Закон этот таков: *всегда внушайте собеседнику сознание его значительности*. Профессор Джон Дьюи, как мы уже отмечали, говорил, что глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным, а профессор Уильям Джеймс утверждает: "Глубочайшим свойством людей является страстное стремление быть оцененным по достоинству". Именно это стремление отличает нас от животных, именно оно лежит в основе самой цивилизации.

Философы веками рассуждали о нормах человеческих взаимоотношений, и из этих рассуждений выделяется одна важная заповедь, она так же стара, как сама история. Заратустра внушал эту заповедь огнепоклонникам в Персии три тысячи лет назад, Конфуций проповедовал ее в Китае двадцать четыре столетия назад. Лао-цзы, основатель даосизма, завещал ее своим последователям в Ханьской долине, Будда проповедовал ее на берегах священного Ганга за пятьсот лет до рождения Христа, а священные книги индуизма учили этой заповеди за тысячу лет до того. Иисус провозгласил ее девятнадцать столетий назад, суммировав ее в одной мысли: "во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними".

Хотите одобрения со стороны тех, с кем общаетесь, хотите признания своих подлинных достоинств, хотите осознавать, что имеете важное значение в своем маленьком мирке? Вы не желаете слушать дешевую лесть, но страстно желаете искренней оценки ваших достоинств. Вы хотите, чтобы окружающие нас люди, как выражается Чарлз Шваб, были "чисто-сердечны в своей оценке и щедры на похвалу". Все мы этого хотим.

Поэтому нужно следовать золотому правилу и давать другим то, что сами желали бы получить от них.

Как? Когда? Где? Ответ один: всегда и везде.

Вот вам пример: я попросил сотрудника справочной службы “Радио-сити” сообщить номер кабинета Генри Сувейна. Подтянутый, в форменной одежде, он явно гордился своей манерой давать справки и четко ответил: “Генри Сувейн (пауза). Восемнадцатый этаж (пауза). Комната 1816”.

Я бросился к лифту, но затем остановился, вернулся и сказал: “Хочу поблагодарить вас за то, как прекрасно вы ответили на мой вопрос. Ответ был очень четким и точным; вы говорили, как артист. Такое сейчас не часто встретишь”.

Расплывшись от удовольствия, он объяснил мне, почему делал ту или иную паузу и почему именно так произносил каждую фразу. Мои слова заставили его подтянуть свой галстук, а у меня, когда я поднимался на восемнадцатый этаж, было ощущение, что сегодня немного еще добавил к общей сумме счастья, отпущенного людям. Не надо ждать, пока вы станете послом во Франции или председателем комитета “Оленьего клуба” по организации пикников на морском берегу, чтобы начать применять эту философию признания достоинств тех, кто вас окружает. Нужно помнить, что с ее помощью можно добиваться волшебных результатов чуть ли не каждый день.

Например, если официантка приносит вам картофельное пюре, а вы заказывали жареный картофель, скажите ей: “Простите за беспокойство, но я предпочитаю жареный картофель. Она ответит: “Никакого беспокойства” — и с удовольствием заменит блюдо, потому что к ней было проявлено уважение.

Такие выражения учтивости, как “простите за беспокойство...”, “будьте любезны...”, “пожалуйста...”, “если не возражаете...”, “благодарю вас...”, скрашивают монотонность повседневной жизни и являются признаком хорошего воспитания.

Другой пример. Читали ли вы какой-либо из романов Холла Кейна — “Христианин”, “Судья”, “Человек с острова Мэн”? Миллионы людей читали его романы. Он был сыном кузнеца, проучился в своей жизни не больше восьми лет, но умер богатейшим писателем из всех, кого когда-либо знал мир.

История его такова. Холл Кейн любил сонеты и баллады и запоем читал стихи Данте Габриела Россети. Он даже написал

статью о художественных ценностях произведений Россетти, и послал экземпляр самому поэту. Последний был восхищен. "Молодой человек, который столь высоко оценивает мои способности, — сказал себе, вероятно, Россетти, — должен обладать блестящим умом". Поэтому он пригласил сына кузнеца приехать в Лондон и стать его секретарем. Это явилось поворотным пунктом в жизни Холла Кейна, ибо, выполняя свои новые обязанности, он встречался с деятелями художественной литературы того времени. Прислушиваясь к их советам, он вступил на путь, который вознес его до небес.

Его дом, замок Грибэ на острове Мэн, стал Меккой для туристов из самых отдаленных уголков земного шара, а оставленное им состояние выразилось в сумме два с половиной миллиона долларов. Он мог бы умереть бедняком, если бы не написал статью, в которой выражал свое восхищение знаменитостью. Такова сила, поразительная сила искренней, чистосердечной оценки.

Россетти считал себя значительным человеком, и в этом нет ничего странного. Все мы, независимо от нации, считаем себя значительными.

Не считаете ли вы, что стоите выше японцев? А ведь, по правде говоря, японцы полагают, что стоят гораздо выше вас. Так, консервативно настроенный японец приходит в бешенство при виде белого, танцующего с японкой.

Не думаете ли вы, что стоите выше индусов? Это ваше право, но миллионы индусов ставят себя настолько выше вас, что не захотят снизойти до прикосновения к пище, которую осквернила, упав на нее, ваша иноверческая тень.

Не находите ли вы, что стоите выше эскимосов? Это опять-таки ваше право, но, может быть, вам интересно узнать, что думают о вас эскимосы? Ну так вот: среди эскимосов иногда попадаются бродяги, не желающие работать. Эскимосы называют их "белыми" — словом, которое служит для них выражением величайшего презрения.

Каждая нация считает себя выше других. Это порождает патриотизм и... войны.

Истина заключается в том, что каждый встречающийся вам человек считает себя хоть в чем-нибудь выше вас, и вы найдете заветный путь к его сердцу, если дадите ему понять, что признаете ту важную роль, которую он играет в своем маленьком мире, и признаете ее искренне.

Эмерсон сказал: “Каждый человек, которого я встречаю, в каком-то отношении превосходит меня, и мне есть чему у него поучиться”.

Самым поразительным является то, что люди, имеющие меньше всего оснований быть довольными своими достижениями, зачастую компенсируют чувство своей неполноценности шумливостью, суетливостью, которые производят неприятное, порой омерзительное впечатление.

Хочу рассказать три истории о том, как деловые люди, занимавшиеся на моих курсах, применяли преподанные им принципы с блестящими результатами. Возьмем для начала случай с одним коннектикутским юристом, который, щадя чувства родственников, предпочитает, чтобы его имя не упоминалось. Условно назовем его мистер Р.

Вскоре после поступления на курсы он поехал с женой на автомобиле в Лонг-Айленд проведать ее родных. Она оставила его поболтать со своей старой теткой, а сама отправилась навестить молодых родственников. Поскольку ему предстояло выступить на занятиях с сообщением о использовании им на практике принципа признания достоинств других людей, он решил начать с этой старушки и стал осматривать дом с целью увидеть что-либо такое, чем можно было бы восхищаться.

“Дом построен примерно в 1890 году, не так ли?” — спросил он.

“Да, — ответила она, — именно тогда”.

“Он напоминает мне дом, где я родился, — сказал он. — Прекрасный дом, с хорошими пропорциями. Жаль, что теперь такие дома уже не стоят”.

“Вы правы, — согласилась старая дама. — В наше время молодые не ценят красивых домов, все, что им нужно, — это маленькая квартирка с холодильником, из которой они тут же укатывают куда-нибудь на своих автомобилях”.

“Это сказочный дом, — продолжала она голосом, дрожащим от нежных воспоминаний. — Он строился с любовью, мы мечтали о нем много лет, прежде чем построили. Не было архитектора и мы планировали его сами”.

Позже она повела гостя по дому, и он выразил искренний восторг перед всеми сокровищами, которые она приобрела во время своих путешествий и берегла всю жизнь; шальями из города Пейсли, старинным английским чайным сервизом,

ведвудским фарфором, французскими кроватями и стульями, итальянскими картинами и шелковыми драпировками.

“После того как она показала весь дом, — рассказывает Р., — она повела меня в гараж. Там был автомобиль “паккард” — почти совсем новый.

“Муж купил эту машину незадолго до своей смерти, — сказала она тихо. — Я ни разу на ней не ездила... Мне кажется, что вы понимаете толк в хороших вещах, и я хочу подарить вам эту машину”.

“Да что вы, тетя, — запротестовал я, — вы слишком добры, я ценю вашу щедрость, но вряд ли могу воспользоваться ею. Ведь я даже не родня вам. У меня есть новая машина, а у вас много родных, которым наверняка хотелось бы иметь этот “паккард”.

“Родные! — воскликнула она. — Да, у меня есть родные, которые только и ждут, когда я умру, чтобы получить эту машину, но она им не достанется”.

“Если вы не хотите подарить им ее, вы легко можете продать ее торговцу подержанными автомобилями”, — сказал я.

“Продать ее! — вскричала она. — Вы думаете, я когда-нибудь продам эту машину? Вы думаете, что я смогу видеть, как чужие будут разезжать по улице в машине, которую купил для меня мой муж? Мне и в голову не придет продавать ее. Я отдам ее вам. Вы понимаете толк в красивых вещах”.

Он еще раз попытался уклониться от неожиданного подарка, но не мог этого сделать, не обидев старушку. Эта старая дама, оставшаяся одна в большом старинном доме со своими шальями, французскими антикварными вещами и воспоминаниями, истосковалась хотя бы по крохотному проявлению внимания к себе. В свое время она была молода, красива и желанна, построила дом, согретый любовью, собирала вещи по всей Европе, чтобы украсить его. Теперь, в своей одинокой старости, больше всего она жаждала получить хоть немного человеческого тепла, искреннего внимания, но никто ей их не давал, а когда она нашла это тепло и внимание, как родник в пустыне, она не могла выразить свою признательность чем-либо меньшим, чем автомобиль “паккард”.

Рассмотрим другой случай. Рассказал о нем Дональд Макмагон, управляющ ий фирмы “Льюис энд Вэлентайн”,

занимающийся лесоводством и садоводством в городе Рай, штат Нью-Йорк.

“Вскоре после того, как я услышал лекцию “Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей”, — сообщил Макмагон, — мне пришлось выполнять работы по садоводству в поместье одного известного юриста. Владелец вышел ко мне, чтобы дать указания о том, где он хотел посадить рододендроны и азалии. Я сказал: “У вас замечательное хобби, я восхищаюсь вашими великолепными собаками. Мне говорили, что вы ежегодно получаете множество призов на большой выставке собак в Мэдисон-сквер гарден”.

Эта маленькая любезность вызвала поразительный эффект.

“Да, — ответил хозяин, — собаки действительно приносят мне много радости, хотите посмотреть мою псарню?”

Он почти целый час демонстрировал мне своих собак и полученные ими призы, показал мне их родословные и пояснил, какими генеалогическими линиями объясняется их красота и ум. Наконец, обернувшись ко мне, он поинтересовался: “У вас есть маленький сын?”

“Да”, — ответил я.

“Не хотелось бы ему иметь щенка?”, — спросил юрист.

“Ну еще бы, он был бы вне себя от радости”.

“Прекрасно, я дарю ему щенка”, — заявил хозяин.

Он стал объяснять мне, как кормить малыша. Затем он остановился. “Вы забудете все, что я тут нарасказал вам, лучше все напишу”. Юрист пошел в дом, напечатал родословную щенка и памятку, как его кормить. Он подарил мне щенка стоимостью сто долларов, а также час с четвертью своего драгоценного времени главным образом потому, что я выразил искреннее восхищение его хобби и его достижениями.”

Джордж Истмен изобрел прозрачную пленку, которая сделала возможным появление кино. Он нажил состояние в сто миллионов долларов и стал знаменитостью в деловом мире. Несмотря на эти огромные достижения он, как и мы с вами, жаждал хотя бы небольшого признания своих достоинств.

Вот пример. Много лет назад Истмен занялся строительством в Рочестере музыкальной школы имени Истмена, а также в память своей матери — театр “Килбурн холл”. Президент фирмы “Сьюпириор ситинг компани оф Нью-Йорк” Джеймс Адамсон хотел получить заказ на постановку театраль-

ных кресел для этих зданий. Созвонившись с архитектором, Адамсон договорился о встрече с Истменом.

Когда Адамсон приехал, архитектор сказал: "Мне известно, что вы хотите получить заказ, но я сразу же могу сообщить вам, что у вас нет на это ни малейшего шанса. Джордж Истмен очень занят, попробуйте быстро изложить свое дело. Адамсон собирался поступить именно так.

Когда его пригласили в кабинет, Истмен сидел, склонившись над кучей бумаг, но при виде посетителя поднял глаза, снял очки и направился навстречу архитектору и Адамсону со словами: "Доброе утро, господа, чем могу служить?"

Архитектор представил их друг другу, а затем Адамсон сказал:

"Пока мы ждали, мистер Истмен, я восхищался вашей конторой. Я и сам не прочь был бы поработать в таком кабинете, если бы он у меня был. Вы знаете, сам я занимаюсь производством деревянных изделий для отделки интерьеров и за всю жизнь никогда не видел более красивого кабинета".

Истмен ответил:

"Вы напоминаете мне о том, что я уже почти забыл. Он действительно хорош? Я был им очень доволен, когда его только отделали, но теперь у меня много других забот, и бывает, что неделями я даже не замечаю этой комнаты".

Адамсон подошел к стене и погладил рукой деревянную панель. "Это английский дуб? У него немного другая текстура, чем у итальянского".

"Да, — ответил Истмен. — Это импортный английский дуб, его выбрал для меня приятель, специалист по ценным породам дерева".

Затем Истмен обошел с посетителями всю комнату, обращая внимание последнего на ее пропорции, окраску, декоративную резьбу и другие детали, которые были задуманы и выполнены при его участии. Расхаживая по кабинету и любуясь его отделкой, они остановились у окна, и хозяин рассказал Адамсону о Рочестерском университете, больнице, гомеопатической лечебнице, приюте и детской больнице, через посредство которых он старался помогать людям. Адамсон горячо поблагодарил его за то, как бескорыстно он использовал свое богатство для облегчения человеческих страданий. Затем Истмен открыл ключом стеклянный шкафчик и достал оттуда

свой первый фотоаппарат — изобретение, купленное им у одного англичанина.

Адамсон подробно расспросил его о трудностях вначале деловой карьеры, и Истмен с искренностью стал рассказывать о той бедности, с какой ему пришлось столкнуться в детстве, о том, что его овдовевшая мать содержала пансион, а он служил клерком в страховой конторе за пятьдесят центов в день. Страх перед нищетой преследовал его ежедневно и он решил заработать достаточно денег, чтобы его мать не была вынуждена гнуть спину. Адамсон продолжал засыпать его вопросами и с увлечением слушал повествование об опытах с фотопластинами, Истмен рассказывал, как целый день трудился в конторе, а затем порой ночь напролет экспериментировал, ложась ненадолго вздремнуть, пока происходила реакция химикатов, причем случалось, что он работал и спал, не раздеваясь, по трое суток подряд.

Джеймса Адамсона ввели в кабинет Истмена в четверть одиннадцатого, предупредив о занятости хозяина, но прошло два часа, а они все еще беседовали.

Наконец Истмен, повернувшись к Адамсону, сказал: “Когда я был в Японии в последний раз, то приобрел там несколько стульев, привез их домой и поставил у себя в солярии, но от солнца краска облупилась. На днях поехал в город, купил краску и сам их покрасил, хотите посмотреть, как я умею красить стулья? Прекрасно. Поедемте ко мне домой, позавтракаем и я вам их покажу”.

После завтрака Истмен показал Адамсону стулья, которые он привез из Японии. Стоили они не больше полутора долларов за штуку, но Истмен, наживший состояние в сто миллионов долларов, гордился ими, потому что сам их покрасил.

Заказ на кресла выразился в сумме девяносто тысяч долларов. И кто, по-вашему, получил этот заказ — Джеймс Адамсон или кто-нибудь из его конкурентов?

С того времени и до самой смерти Истмена они с Джеймсом Адамсоном были близкими друзьями.

Где мы с вами должны начать применять признание достоинств других людей? Почему бы нам не начать со своего дома? У вашей жены, безусловно, имеются хорошие качества, по крайней мере вы так считали когда-то, иначе не женились бы на ней. Но сколько времени прошло с тех пор, как вы

выражали ей восхищение ее достоинствами? Сколько?? Сколько???

Несколько лет назад я отправился на рыбалку к истокам реки Мирамиши в Нью-Брансуике. Я жил один-одинешенек в лагере, в глубине канадского леса. Единственное, что мне удалось найти там почитать, был номер местной газеты, который прочел от корки до корки, включая объявления и статью Дороти Дикс. Это была такая хорошая статья, что я ее вырезал и сохранил. Дороти Дикс писала, что ей надоело постоянно слушать лекции для невест, она утверждала, что кому-то следовало бы отвести в сторону жениха и дать ему мудрый совет:

“Никогда не женитесь, прежде чем не научитесь льстить. Петь дифирамбы женщине до свадьбы — это вопрос склонности, но петь ей дифирамбы после того, как вы на ней женились, — это уже вопрос необходимости, больше того, личной безопасности. В браке нужна не откровенность, а дипломатия”.

Если вы хотите великолепно питаться каждый день, никогда не критикуйте жену за то, как она ведет домашнее хозяйство, и не проводите каких-либо оскорбительных сравнений между ней и вашей матерью. Вы должны постоянно хвалить ее хозяйственные способности и громогласно поздравлять себя с тем, что женились на единственной женщине, которая сочетает в себе все достоинства Венеры, Минервы и идеальной хозяйки. Не жалуйтесь, даже если бифштекс похож на подметку, а хлеб превратился в уголь. Просто отметьте, что сегодня обед не на обычном для нее уровне совершенства, и она добровольно ляжет на жертвенный огонь кухонной плиты, чтобы быть достойной вашего идеалистического представления о ней”.

Только не прибегайте к такому методу действий внезапно, иначе она что-то заподозрит.

Но сегодня же вечером или завтра принесите ей цветы или коробку конфет. Не ограничивайтесь признанием: “Да, мне следовало бы это сделать раньше”, — так сделайте это! Одарите ее вдобавок улыбкой и несколькими теплыми словами. Интересно, было бы у нас такое количество бракоразводных процессов, если бы все жены и мужья следовали такой тактике?

А хотите знать, как заставить женщину влюбиться в вас? Поделюсь секретом, поверьте, он даст хорошие результаты. Идея не моя, я позаимствовал ее у Дороти Дикс. Однажды она

брала интервью у знаменитого многоженца, который завоевал сердца и сберегательные книжки двадцати трех женщин. (Кстати, отмечу, что интервью это она брала у него в тюрьме). Когда спросила, как ему удастся заставлять женщин влюбиться в него, он ответил, что это совсем не трудно: все, что надо делать, — это говорить с женщиной о ней самой.

Этот метод применим и к мужчинам. “Говорите с мужчиной о нем самом, — сказал Дизраэли, один из умнейших людей, когда-либо правивших Британской империей, — говорите с мужчиной о нем самом, и он будет слушать вас часами”.

Итак, если вы хотите понравиться людям, запомните правило шестое:

Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

Вы читаете эту книгу уже достаточно долго, сейчас закройте ее, выбейте пепел из трубки и сразу же начните применять эту философию признания достоинств других людей к самому близкому вам человеку, а потом понаблюдайте за ее магическим действием.

РЕЗЮМЕ

Шесть правил, выполнение которых позволит понравиться людям

- Правило 1.*** Искренне интересуйтесь другими людьми.
- Правило 2.*** Улыбайтесь.
- Правило 3.*** Имя человека — самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.
- Правило 4.*** Будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о самих себе.
- Правило 5.*** Говорите больше о том, что интересует вашего собеседника.
- Правило 6.*** Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

Часть третья

ДВЕНАДЦАТЬ ПРАВИЛ, ВЫПОЛНЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛИТ СКЛОНИТЬ ЛЮДЕЙ К ВАШЕЙ ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ

Глава первая

НЕЛЬЗЯ ОДЕРЖАТЬ ВЕРХ В СПОРЕ

После окончания войны я был менеджером у сэра Росса Смита, прекрасного летчика, воевавшего в Палестине. После провозглашения мира он удивил все человечество, облетев половину земного шара за тридцать дней, до него никто еще не решался совершить такой подвиг. Это вызвало огромную сенсацию. Австралийское правительство выдало Смиту пятьдесят тысяч долларов, английский король присвоил ему дворянское звание, и на какое-то время он стал самым популярным человеком под британским флагом — Линдбергом Британской империи. Однажды вечером я присутствовал на данном в честь сэра Росса банкете, и во время обеда мой сосед по столу рассказал забавную историю, основанную на

следующей цитате: "...господь намерения наши довершит, хотя бы ум наметил и не так..."

Рассказчик упомянул, что это цитата из Библии. Он ошибался, я знал это точно, не могло быть ни малейших сомнений. Поэтому, стремясь утвердиться в сознании своей значительности и проявить свое превосходство, я сам назначил себя непрошленным и нежеланным арбитром, сочтя нужным поправить его. Собеседник твердо стоял на своем. Что? Из Шекспира? Не может быть! Абсурд! Это цитата из Библии, ему это точно известно!

Он сидел справа от меня, а слева сидел мой старый приятель Фрэнк Гэммонд, который посвятил много лет изучению Шекспира. Поэтому мы с рассказчиком договорились передать вопрос на решение Гэммонда. Тот выслушал нас, толкнув меня под столом ногой и сказал: "Дейл, вы ошибаетесь, этот господин прав, цитата действительно из Библии".

Вечером, когда мы ехали с ним домой, я сказал Гэммонду: "Фрэнк, вы ведь знали, что это цитата из Шекспира".

"Ну конечно, — ответил он. — "Гамлет", действие пятое, сцена вторая. Но мы с вами были гостями на праздничном вечере, дорогой Дейл. Зачем же доказывать человеку, что он не прав? Разве он станет из-за этого хорошо к вам относиться? Почему бы не дать ему возможность спасти свой престиж? Он не спрашивал вашего мнения, не нуждался в нем. Зачем же с ним спорить? Всегда избегайте острых углов".

"Всегда избегайте острых углов". Человека, который сказал это, уже нет в живых, но урок, который он мне преподавал, сохраняет свою действенность и поныне.

Урок этот мне крайне необходим, потому что я был заядлым спорщиком. В юности спорил со своим братом по любому поводу; в колледже я охотно участвовал в дискуссионных конкурсах. Не забывайте, что Миссури прославился своими любителями поспорить, а именно там я родился. Я ничего не принимал на веру. Позднее в Нью-Йорке я преподавал искусство вести полемику и использовать аргументацию и одно время, как мне ни стыдно в этом признаться, собирался написать книгу по этим вопросам. С тех пор я выслушал и подверг критическому анализу тысячи полемических выступлений, сам в них участвовал и наблюдал за их последствиями. В результате я неизбежно приходил к выводу, что в мире существует только один способ одержать верх в споре — это

уклониться от него. Избегайте споров, как вы старались бы избежать землетрясения или встречи с гремучей змеей.

В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте. В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что, если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли. Почему? Предположим, что вы одержали победу над собеседником, разбили его доводы в пух и прах и доказали, что он не прав. Ну и что? Вы будете себя чувствовать прекрасно. А он? Вы заставили его почувствовать ваше превосходство, задели его самолюбие, он будет огорчен вашей победой. А ведь:

Человек, которого убедили против его воли, не отречется от своего мнения и поневоле.

Страховая компания "Пенн мючюэл лайф иншуренс компани" обязала своих агентов выполнять следующее правило: "Не спорьте!".

Искусство продавать состоит не в споре, убедить человека купить что-либо таким образом невозможно.

Несколько лет назад в одну из моих групп поступил агрессивный настроенный ирландец Патрик Дж. О'Хэйр. Он был малолетним человеком и очень любил ввязываться в споры. В свое время он работал шофером, пытался безуспешно наладить торговлю грузовыми автомобилями. Несколько заданных ему вопросов выявили тот факт, что он постоянно ссорится с людьми, с которыми пытается торговать, и восстанавливает их против себя. Если потенциальный покупатель говорил что-либо неуважительное о предлагаемых грузовиках, он приходил в ярость и сразу же набрасывался на клиента. В те дни за Патом часто оставалось последнее слово в спорах. Впоследствии он сказал мне: "Покидая чей-либо кабинет, я часто говорил себе: "Ну я и выдал этому типу". Верно, я ему выдал, но зато ничего ему не продал".

Первая моя задача заключалась не в том, чтобы научить Патрика О'Хэйра хорошо говорить: сначала нужно было научить его воздерживаться от разговоров и избегать словесных сражений.

Теперь О'Хэйр — один из лучших торговых агентов фирмы "Уайт мотор компани" в Нью-Йорке. Как ему удалось этого добиться? Вот что он рассказывает об этом сам: "Отныне, если я захожу в кабинет покупателя и он говорит: "Что?

Уайтовский грузовик? Я и даром его не возьму. Я собираюсь купить грузовик такого-то», я отвечаю: «Послушайте, дружище, грузовик такого-то — хорошая машина. Если вы купите грузовик такого-то, вы не ошибетесь. Эти грузовики изготавливаются прекрасной фирмой и продаются хорошими людьми».

Тогда ему нечего сказать, так как для спора нет места. Если он заявляет, что грузовик такого-то — самая лучшая машина, а я подтверждаю это, он вынужден остановиться. Он не может повторять весь день, что «это самая лучшая машина», если я с ним согласен. Затем мы перестаем говорить о таком-то, и я начинаю толковать о достоинствах уайтовского грузовика.

Было время, когда такая перебранка приводила меня в бешенство. Я начинал спорить, возражая против достоинств других грузовиков, и чем больше я ругал их, тем больше их хвалил мой потенциальный покупатель, а чем больше он их хвалил, тем больше он убеждал себя в достоинствах продукции моего конкурента.

Оглядываясь назад, я удивляюсь, как мне вообще удавалось что-либо продавать. Я потерял много лет жизни в ссорах и спорах, теперь держу рот на замке, это окупается».

Старый мудрый Бен Франклин говорил: «Если вы спорите, раздражаетесь и возражаете, вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего собеседника».

Решайте поэтому сами, что бы вы предпочли: формальную, показную победу или расположение человека? Добиваться и того и другого одновременно почти невозможно.

Уильям Дж. Мак-Аду, министр финансов в кабинете Вудро Вильсона, утверждал, что в результате своей многолетней политической деятельности он усвоил, что «победить невежественного человека с помощью аргументов невозможно».

Невежественного человека? Слишком мягко сказано, г-н Мак-Аду! Мой опыт говорит о том, что в словесном поединке любого человека, независимо от его умственного развития, почти невозможно заставить изменить свое мнение.

Например, консультант по вопросам подоходного налога Фредерик С. Парсонс битый час спорил и пререкался с государственным налоговым инспектором. Речь шла о сумме в 9

тыс. долларов. Парсонс утверждал, что эти деньги фактически являются безнадежным долгом, который никогда не будет ему возвращен, и что эту сумму не следует облагать налогом. “Безнадежный долг, ха-ха! — возразил инспектор. — Налог должен быть уплачен”.

“Инспектор был высокомерным и упрямым человеком, — добавил Парсонс, излагая эту историю на занятиях. — Попытки урезонить его и убедить фактами были безуспешными... Чем дольше мы спорили, тем больше он упорствовал. Тогда я решил уклониться от продолжения спора, переменил тему и сказал: “Надо подумать, это очень мелкий вопрос по сравнению с действительно важными и трудными проблемами, которые вам приходится решать. Я сам изучал проблемы налогообложения, но знания мне пришлось получать из книг. Ваши знания основаны на практическом опыте. Временами я жалею, что моя работа не похожа на вашу, я многому бы научился”. Каждое мое слово было искренним.

Тогда инспектор выпрямился в кресле, откинулся назад и стал пространно говорить о своей работе и о ловких мошенничествах, которые он разоблачал. Постепенно его тон стал дружеским, и вскоре он уже рассказывал мне о своих детях. Уходя, он заявил, что еще подумает над моим делом и уведомит меня о своем решении через несколько дней. Спустя три дня он явился ко мне в контору и сообщил, что решил оставить мою налоговую декларацию в том виде, как я ее подал”.

Инспектор проявил одну из самых обычных человеческих слабостей. Ему нужно было обрести чувство собственной значительности, и, пока Парсонс спорил с ним, он испытывал такое чувство, утверждая свой авторитет с помощью безапелляционных заявлений. “Но как только его значительность была признана, спор прекратился и ему представилась возможность поговорить о собственной особе, а также проявить сочувствие и доброжелательность.

Главный камердинер в дворцовом штате Наполеона Констан часто играл в бильярд с Жозефиной. В своих воспоминаниях Констан говорит: “Хотя я играл неплохо, мне всегда удавалось дать ей возможность победить меня, что ей чрезвычайно нравилось”.

Так будем же позволять нашим клиентам, возлюбленным, мужьям и женам побеждать нас в мелких спорах.

Будда говорил: “Ненависти можно положить конец не

ненавистью, а только любовью". Положить же конец недоразумению можно не спором, а только тактом, дипломатией, дружелюбием и стремлением понять точку зрения собеседника.

Линкольн однажды упрекнул молодого офицера за то, что тот сильно повздорил со своим товарищем. "Ни один человек, желающий найти наилучшее применение своим способностям, — сказал Линкольн, — не может тратить время на личные раздоры. Тем более он не может себе позволить нести последствия таких раздоров, влекущих за собой порчу настроения и потерю самообладания. Надо уступить в серьезных вещах, в которых вы и ваш противник пользуетесь совершенно равными правами, и в мелких, даже если все права в них явно на вашей стороне. Помните, лучше уступить дорогу собаке, чем дать ей укусить себя, настаивая на своих правах. Даже если вы убьете собаку, укус останется укусом".

Итак, правило первое:

Верный способ одержать победу в споре — это уклониться от него.

Глава вторая

НАДЕЖНЫЙ СПОСОБ НАЖИТЬ ВРАГОВ ---- И КАК ЭТОГО ИЗБЕЖАТЬ

Во время своего пребывания в Белом доме Теодор Рузвельт однажды признался, что если бы он был прав в семидесяти пяти случаях из ста, то не мог бы желать ничего лучшего. Если это был максимум того, о чем мог мечтать один из самых выдающихся людей двадцатого века, то что можно сказать о нас с вами?

Если вы можете быть уверены в своей правоте хотя бы в пятидесяти пяти случаях из ста, то можете обосноваться на Уолл-стрите, наживаясь по миллиону в день, купить яхту и жениться на хористке. Если же вы не уверены в своей правоте даже в пятидесяти пяти случаях из ста, то зачем вам говорить другим, что они не правы?

Можно понять дать человеку, что он не прав, взглядом, интонацией или жестом не менее красноречиво, чем словами, но если вы говорите ему, что он не прав, то заставите ли вы его тем самым согласиться с вами? Никогда! Ибо вы нанесли прямой удар его интеллекту, его здравому смыслу, его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него лишь желание нанести ответный удар, но не изменить свое мнение. После этого вы можете обрушить на него всю логику Платона или Канта, но переубедить его не удастся, ибо вы его оскорбили.

Никогда не надо начинать так: "Я вам докажу то-то и то-то". Это равносильно тому, чтобы сказать: "Я умнее вас, собираюсь кое-что вам сказать и заставить вас изменить свое мнение".

Это открытый вызов, который порождает у собеседника внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начали спор. Переубедить людей трудно даже при самых благоприятных условиях. Зачем же создавать себе излишние трудности, ставить себя в невыгодное положение?

Если вы намерены что-то доказать, пусть об этом никто не знает. Делать это нужно настолько тонко, настолько искусно, чтобы никто этого и не почувствовал.

Людей надо учить так, как если бы вы их не учили. Незнакомые вещи, преподносить, как забытые.

Лорд Честерфилд однажды сказал своему сыну: "Будь мудрее других, но никогда не говори им об этом".

В настоящее время я уже не верю ничему из того, чему верил двадцать лет назад, если не считать таблицы умножения, но и в ней я начинаю сомневаться, читая Эйнштейна. Еще через двадцать лет, я, возможно, не буду верить тому, что написал в этой книге. Теперь я уже ни в чем не уверен так, как был уверен в прошлом. Сократ говорил своим ученикам в Афинах: "Я знаю только то, что ничего не знаю". Я не могу надеяться быть умнее Сократа и поэтому перестал говорить людям, что они не правы, и нахожу, что такая тактика оправдывает себя.

Если человек делает заявление, которое вы считаете неправильным, то не лучше ли начать со слов: "Подумать только! Я-то считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Со мной это часто случается. А если я ошибаюсь, я хочу, чтобы меня поправили. Давайте-ка проверим факты".

Такие фразы, как: "Я, возможно, ошибаюсь, "Со мной это часто случается", "Давайте проверим факты", — производят магическое воздействие. Никто и никогда не станет возражать после слов: "Я, возможно, ошибаюсь. Давайте проверим факты".

Именно так поступают умные люди. Я однажды брал интервью у Стефансона, знаменитого исследователя и ученого, прожившего одиннадцать лет за Полярным кругом и шесть лет питающегося исключительно мясом и водой. Он рассказывал мне об эксперименте, который он проводил, и я спросил, что он старался доказать. Ответ его я никогда не забуду: "Ученый никогда не старается что-либо доказать, он пытается лишь установить факты".

Вам хотелось бы мыслить научно? Никто вам в этом не мешает, кроме вас самого. Вы никогда не попадете в неприятное положение, признав, что можете ошибаться.

Если вам доподлинно известно, что человек не прав, и

вы прямо скажете ему об этом, то что же случится? Привожу следующий конкретный пример. Недавно один молодой нью-йоркский адвокат С. выступал в серьезном деле на заседании Верховного суда США ("Люстгартен" против "Флит корпорейшн"). Речь шла о большой денежной сумме и о важном юридическом вопросе. В ходе его выступления один из членов Верховного суда спросил: "Закон об исковой давности в адмиралтействе предусматривает срок в шесть лет, верно?"

С. остановился, с минуту смотрел на члена суда, а затем резко сказал: "Ваша честь, в адмиралтействе нет закона об исковой давности".

"В суде воцарилась тишина, — вспоминает С., — и температура в зале упала, казалось, до нуля. Я был прав, "Член суда ошибся. И я ему об этом сказал. Но настроил ли его на дружеский лад? Нет. Я и теперь считаю, что закон был на моей стороне, знаю, что выступал лучше, чем когда-либо, но убедить суд мне не удалось. Я совершил ужасную ошибку, сказав известному человеку, что он не прав".

Немногие люди мыслят логично, в большинстве своем они необъективны, предубеждены, заражены предвзятыми мнениями, ревностью, подозрительностью, страхом, завистью и гордыней. Большинство граждан не желают менять свои мнения о религии, о своей прическе, о коммунизме или о Кларке Гейбле. Поэтому, если вы склонны говорить людям, что они не правы, читайте, пожалуйста, каждое утро перед завтраком, стоя на коленях, приведенную ниже выдержку из книги профессора Джеймса Харви Робинсона "Становление ума".

"Иногда случается, что мы меняем свои мнения без всякого сопротивления, но стоит кому-либо сказать нам, что мы не правы, как мы тут же возмущаемся. Порой мы невероятно беспечны в формировании своих убеждений, но проникаемся неожиданной страстью к ним, как только кто-либо пытается отнять их у нас. Совершенно очевидно, что дорожим мы не идеями, а своим самолюбием. Словечко "мой" — это самое важное слово в житейских делах, и основы мудрости с незапамятных времен предписывают должным образом считаться с ним. Оно имеет равную силу, говорим ли мы "мой" обед, "моя" собака и "мой" дом или "мой" отец, "моя" страна и "мой" бог. Мы возмущаемся не только замечанием, что наши

часы ходят неправильно или что у нас потрепанный автомобиль, но и утверждением, что наши представления о каналах на Марсе, о произношении имени Эпиктет, о лечебных свойствах салицина или о времени царствования Саргона нуждаются в пересмотре... Мы хотим продолжать верить в то, что привыкли принимать за истину, и недовольство, вызываемое сомнением в справедливости любого из сложившихся у нас мнений, побуждает нас искать всяческие оправдания, чтобы цепляться за последние. В результате наша аргументация в большинстве случаев сводится к изысканию доводов, позволяющих нам продолжать верить в то, во что мы верим теперь."

Однажды я заказал художнику по интерьеру портьеры для моего дома. Когда я получил счет, у меня захватило дух. Позже меня навестила одна приятельница, обратившая внимание на портьеры. Когда я упомянул о цене, она воскликнула с ноткой торжества в голосе: "Что? Это ужасно, боюсь, он вас облапошил".

Верно? Да, она сказала правду, но мало кто любит слушать нелестную для себя правду. Поэтому я начал защищаться. Первым делом заявил, что самое лучшее не всегда обходится нам дешево, что нельзя надеяться получить высокохудожественные изделия по ценам магазинов удешевленных товаров и т.д. и т.п.

На следующий день забежала другая приятельница. Она пришла от моих портьер в восторг, воспылила энтузиазмом и посетовала по поводу того, что не может себе позволить купить для своего дома такие изумительные произведения искусства. На этот раз моя реакция была совершенно иной. "Ну, по правде говоря, — сказал я, — я и сам не могу себе этого позволить. Я заплатил слишком дорого и жалею, что заказал их". Когда мы не правы, мы можем признаться в этом сами себе, а если к нам подойдут тактично, то способны признаться в этом и другим. Хорас Грили, самый известный американский издатель периода Гражданской войны, резко выступил против политики Линкольна. Он полагал, что с помощью аргументов, насмешек и оскорблений сможет заставить Линкольна согласиться с ним. Он вел эту ожесточенную кампанию месяц за месяцем, год за годом. Именно он написал едкую статью, полную личных выпадов против президента, в тот самый вечер, когда того застрелил Бут.

Но заставила ли Линкольна вся эта злоба согласиться с Грили? Отнюдь нет, насмешки и оскорбления никогда к этому не приводят.

Если вы хотите получить превосходные советы о том, как обращаться с людьми, управлять самим собой и совершенствовать свои личные качества, прочтите автобиографию Бенджамина Франклина — одну из самых увлекательных историй жизни, когда-либо написанных, одно из классических произведений американской литературы.

В своей биографии Бен Франклин рассказывает, как он поборол ужасную привычку спорить и превратился в одного из самых компетентных, учтивых людей в истории Америки.

Однажды, когда Бен Франклин был еще неопытным юношей, один его старый друг квакер отвел его в сторону и нещадно отругал, сказав ему несколько горьких истин вроде следующих:

“Бен, ты невозможен. Твои мнения носят оскорбительный характер для каждого, кто с тобой не согласен. Они стали обходиться столь дорого, что ими никто уже не интересуется. Друзья считают, что они приятнее проводят время, когда тебя нет. Ты столько знаешь, что никто не может сообщить тебе ничего нового, никто и пробовать не станет, потому что это приведет лишь к неловкости и потребует больше усилий. А поэтому ты вряд ли когда-нибудь узнаешь больше, чем знаешь сейчас, а знаешь ты очень мало”.

То, как Бен Франклин воспринял этот нагоняй, — одна из самых замечательных фактов, известных мне о нем. Он уже был достаточно взрослым и умным, чтобы понять всю справедливость услышанного и почувствовать, что его могут ожидать неудачи. И он сделал поворот на 180 градусов, немедленно изменив высокомерную, нетерпимую манеру обращения с людьми.

“Я взял за правило, — писал Франклин, — избегать прямого противоречия мнениям других. Я даже запретил себе... употреблять какие бы то ни было слова или выражения, передающие твердое мнение, например “конечно”, “несомненно” и т.д.; вместо них я употреблял такие выражения, как “полагаю”, “опасаюсь”, “думаю” или “мне так кажется”. Когда другие утверждали что-либо, казавшееся мне ошибочным, я отказывал себе в удовольствии противоречить и высвечивать абсурдность их утверждений. Я начинал свой ответ с замеча-

ния, что в определенных условиях это мнение было бы правильным, но в данном случае мне кажется, что дело обстоит иначе. Очень скоро я убедился в преимуществах новой манеры: мои беседы с людьми стали протекать более приятно. Скромная манера выражать свои мнения приводила к тому, что их скорее принимали и они вызывали меньше возражений. Когда выяснялось, что я ошибался, это доставляло мне меньше огорчений, если оказывался прав, мне было легче убедить других отказаться от ошибок и присоединиться к моей точке зрения.

И эта манера поведения, к которой я сначала насильственно приучал себя вопреки своей естественной склонности, стала наконец для меня столь привычной, что за последние пять десятилетий никто не слышал, чтобы у меня вырвалось какое-либо догматическое утверждение. Я был плохим оратором, затруднялся в выборе слов, говорил не очень правильно и, несмотря на все это, обычно проводил свою точку зрения.

Насколько же применимо все это к деловым отношениям? Возьмем два примера.

Ф. Дж. Махони (114, Либерти-стрит, Нью-Йорк) продает специальное оборудование для торговли нефтепродуктами. Он получил заказ на поставку его крупному покупателю в Лонг-Айленде. Были представлены и одобрены рабочие чертежи, и оборудование находилось уже в стадии производства, как вдруг произошла неприятность. Покупатель обсудил сделку со своими друзьями, и они начали уверять его, что он совершает серьезную ошибку. Ему, мол, подсовывают нечто такое, что никуда не годится. Это оборудование слишком-де широко, слишком коротко, слишком то, слишком другое. Друзья наседали до тех пор, пока он не пришел в ярость. Позвонив Махони по телефону, клиент поклялся, что не примет уже изготавливавшегося для него оборудования.

“Я все очень тщательно проверил и твердо знал, что мы правы, — заявил Махони, рассказывая эту историю. — Известно мне было также, что сам мой клиент, ни его друзья понятия не имеют, о чем говорят, но я сообразил, что сказать это ему было бы опасно. Я поехал повидаться с ним в Лонг-Айленд, и, когда зашел к нему в кабинет, он вскочил и направился ко мне, быстро что-то говоря. Он был настолько возбужден, что потрясал при этом кулаком, ругал меня и мое

оборудование, закончив словами: “Ну, что вы намерены сделать по этому поводу?”

Я очень спокойно ответил, что сделаю все, что он скажет. “Платить за это будете вы, — уточнил я, — а поэтому вы, безусловно, должны получить то, чего хотите. Но кому-то придется взять на себя ответственность. Если вы считаете, что правы, дайте нам чертежи, и, хотя мы уже истратили две тысячи долларов, мы готовы их потерять, чтобы удовлетворить ваши требования. Должен вас предупредить, что, если мы выполним заказ так, как вы настаиваете, вам придется взять ответственность за результаты. Если же вы разрешите нам продолжать работу так, как наметили мы, то ответственность будет лежать на нас”.

К этому моменту он уже успокоился и наконец сказал: “Ладно, продолжайте, но если что-нибудь будет не так, то да поможет вам бог”. Все вышло как надо, и он уже обещал нам другой заказ на две партии аналогичного оборудования.

Когда этот человек оскорблял меня, потрясал кулаком и говорил, что я не знаю своего дела, мне понадобилось все самообладание, какое я только сумел мобилизовать, чтобы не спорить с ним и не пытаться оправдываться. Самообладание мне потребовалось очень большое, но оно окупилось. Если бы я заявил ему, что он не прав, и вступил с ним в спор, то последовали бы, вероятно, судебный процесс, неприятные переживания, финансовые убытки и потеря выгодного заказчика. Я убежден, что нельзя говорить человеку, что он не прав”.

Другой пример. Торговый агент нью-йоркской фирмы “Гарднер У.Тейлор ламбер компани” Р.В.Кроули признался, что он годами твердил выдавшим виды инспекторам по лесоматериалам, что они ошибаются. Иногда он одерживал в этих спорах верх, но ни к чему хорошему это не приводило. “Эти инспектора по лесоматериалам, — сказал Кроули, — похожи на судей на бейсбольных матчах. Стоит им принять решение, и они никогда уже от него не откажутся”.

Кроули понял, что фирма теряет тысячи долларов из-за споров, в которых он побеждал. Поэтому когда он занимался на моих курсах, то решил изменить тактику. И каков был результат? Вот история, которую он рассказал в группе.

“Однажды утром в моем кабинете зазвонил телефон. Какой-то разгоряченный человек стал говорить мне, что лесоматериалы, отправленные на его завод, оказались негодными.

Его фирма прекратила выгрузку и потребовала, чтобы мы немедленно приняли меры к тому, чтобы забрать всю партию назад.

Я немедленно отправился на завод, обдумывая по пути, как лучше всего выйти из положения. Обычно я в таких случаях ссылался на правила определения сортности леса и пытался на основе знаний как специалиста по лесоматериалам убедить представителя другой стороны, что поставленные нами материалы фактически соответствуют своему сорту и что он неправильно трактует указанные правила. Однако я решил применить принципы, усвоенные мною в ходе моих занятий на курсах.

Прибыв на завод, я увидел, что агент по закупкам и инспектор по лесоматериалам настроены отвратительно и приготовились спорить. Мы подошли к разгружаемому вагону, и я попросил их продолжать разгрузку, чтобы посмотреть, как идут дела. Вместе с тем я попросил сразу же откидывать забракованные материалы в сторону, как делалось до моего приезда, а хорошие складывать в отдельный штабель.

Понаблюдав какое-то время, я понял, что инспектор слишком строго подходит к оценке качества материалов и неправильно трактует соответствующие правила. Шла партия белой сосны, а я знал, что этот инспектор хорошо разбирается в твердых породах дерева, но некомпетентен в том, что касается белой сосны. Белая сосна была как раз моей специальностью, но стал ли я возражать против его подхода к сортировке? Отнюдь нет. Я продолжал наблюдать за работой и мало-помалу начал спрашивать его, почему он считает те или иные бревна недоброкачественными. Я ни разу не намекнул, что он не прав, а делал вид, что единственной целью расспросов является желание выяснить, что именно нужно фирме, с тем чтобы в дальнейшем мы могли в точности выполнять ее требования.

Задавая инспектору вопросы в дружеском тоне и в духе готовности к сотрудничеству, постоянно утверждая, что он прав, когда откладывает в сторону бревна, которые считает бракованными, я добился того, что он смягчился и напряженность в наших отношениях стала исчезать. Мои осторожные реплики внушили ему мысль, что некоторые из отвергнутых им материалов были фактически именно того сорта, который фирма закупила, но что для удовлетворения ее потребностей

нужен был более дорогостоящий сорт. Я вел себя очень осторожно, чтобы он не подумал, будто я создаю из этого проблему.

Постепенно настроение инспектора полностью изменилось. Он признался, наконец, что у него нет опыта в отношении белой сосны, и начал консультироваться со мной по поводу каждого бревна. Я охотно объяснял, почему то или иное бревно соответствует указанному в спецификации сорту, но по-прежнему твердил, что мы не хотим, чтобы он принимал его, если оно не отвечает требованиям фирмы. В результате он дошел до такого состояния, что чувствовал себя виноватым каждый раз; когда клал бревно в штабель забракованных материалов. В конце концов он понял, что ошиблась сама фирма, заказав не столь высокий сорт, какой ей был нужен.

Дело кончилось тем, что, когда я ушел, он снова осмотрел всю партию и принял ее целиком, а мы получили чек на всю сумму заказа.

Уже в одном этом случае немного такта и решимость не говорить другому человеку, что он не прав, спасли моей компании сто пятьдесят долларов, добрые же отношения, которые мне удалось при этом сохранить, вообще невозможно оценить”.

В этой главе я не делаю никаких открытий. Еще Иисус Христос сказал: “Мирись с соперником твоим скорее”.

Иными словами, не спорьте с клиентом, супругом или противником. Не говорите ему, что он не прав, не вынуждайте его взвинтить себя, а будьте дипломатом.

За две тысячи лет до рождества Христова египетский фараон Ахой дал своему сыну мудрый совет, крайне полезный и сегодня: “Будь дипломатичен, это поможет тебе добиваться своего”.

Итак, правило второе:

Проявляйте уважение к мнению собеседника, никогда не говорите, что он не прав.

Глава третья

ЕСЛИ ВЫ НЕ ПРАВЫ, ПРИЗНАЙТЕ ЭТО

Я живу почти в центре Большого Нью-Йорка; тем не менее на расстоянии всего лишь минуты ходьбы от моего дома сохранилась полоса девственного леса, где весной все залито белым цветом ежевики, где живут белки и где сорняки достигают таких размеров, что в них может спрятаться лошадь. Этот нетронутый участок леса носит название "лесопарка" — и это действительно лес, который внешне мало изменился с того дня, когда Колумб открыл Америку. Я часто гуляю здесь с Рексом, моим маленьким бостонским бульдогом. Это дружелюбная собачка, и, поскольку мы редко кого встречаем в парке, я вожу Рекса без поводка и намордника.

Однажды мы встретили в парке конного полицейского, у которого буквально руки чесались показать свою власть.

— "Вы почему разрешаете псу бегать по парку без намордника и без поводка? — стал он мне выговаривать. — Разве вы не знаете, что это запрещено?"

— "Знаю, — мягко ответил я, — но я не думал, что он может причинить здесь какой-нибудь вред".

— "Не думали! Не думали! Закону наплевать на то, что вы думаете. Пес может загрызть белку или укусить ребенка. Сейчас я вас отпущу, но, если снова увижу здесь этого пса без намордника и поводка, вам придется объясняться с судьей".

Я послушно обещал не нарушать правил.

Я и не нарушал их некоторое время, но Рекс не любил

намордника, как не любил его и я, и мы решили пойти на риск. Некоторое время все шло чудесно, а затем мы нарвались на неприятность. Как-то днем мы с Рексом бежали по гребню холма, и вдруг я, к своему ужасу, увидел "его величество закон" верхом на гнедом коне. Рекс бежал впереди прямо на полицейского.

Я попался, мне это было ясно. Поэтому я не стал ждать, пока заговорит полицейский, а опередил его, сказав: "Вы поймали меня на месте преступления, я виноват. У меня нет никаких оправданий. На прошлой неделе вы предупредили меня, что если я снова приведу сюда собаку без намордника, вы меня накажете".

"Ну, ладно, — ответил полицейский уже мягче. — Я знаю, какое возникает искушение дать такой маленькой собачке побегать здесь, когда кругом никого нет".

"Искушение, конечно, большое, — ответил я, — но ведь это запрещено законом".

"Ну, такая собачка никому не повредит", — возразил полицейский.

"Конечно, но она может загрызть белку", — сказал я.

"Ну, мне кажется, вы смотрите на это чересчур уж серьезно, — заявил он. — Вы вот что сделайте. — Просто дайте ей побегать там, за холмом, где мне ее не видно, и мы забудем об этом".

Этот полицейский, как и все люди, хотел утвердиться в сознании своей значительности, и поэтому, когда я стал себя обвинять, он мог укрепить свое чувство собственного достоинства только одним способом, заняв великодушную позицию снисхождения.

Ну а что было бы, если бы я попробовал защищаться? Догадываетесь? Вам когда-либо случалось спорить с полицейским?

Я же, вместо того чтобы скрестить с ним шпаги, признал, что он абсолютно прав, а я абсолютно не прав; я признал это сразу, открыто и с энтузиазмом. Дело закончилось благополучно — я принял его сторону, а он мою. Сам лорд Честерфилд вряд ли мог бы быть более любезен, чем этот конный полицейский, который только неделю назад грозился передать меня в руки судьбы.

В ситуации, когда нам грозит столкновение, лучше опередить другого, взяв инициативу на себя. Гораздо легче подвер-

гнуть себя самокритике, нежели слушать обвинения из чужих уст.

Адресуйте себе все оскорбительные слова, которые могут быть у вашего собеседника на уме или на языке, причем произнесите их прежде, чем сделает это он, и вы выбьете у него из-под ног почву. Можно поставить сто против одного, что собеседник займет в таком случае великодушную, снисходительную позицию и сведет ваши ошибки к минимуму — так, как поступил конный полицейский по отношению к нам с Рексом.

Фердинанд Уоррен, художник, работающий в области рекламы, применил этот метод, чтобы завоевать расположение капризного, сварливого заказчика.

“Когда делаешь рисунки для рекламы и для издательств, надо быть аккуратным и очень точным, — отметил Уоррен, рассказывая эту историю. — Некоторые художественные редакторы требуют, чтобы их задания выполнялись немедленно, а в таких случаях трудно избежать небольших погрешностей. Я, в частности, знал одного художественного редактора, который всегда был в восторге, обнаружив помарку. Я часто уходил из его кабинета возмущенный не самой критикой, а его методом нападок. Недавно я сдал этому редактору срочную работу, и он позвонил, чтобы я немедленно явился к нему. Он утверждал, что у меня что-то было не в порядке. Придя, я увидел именно то, чего ожидал и боялся. Настроен он был агрессивно, радуясь возможности критиковать меня. Он с раздражением спросил, почему я сделал так-то и так-то. Мне представился случай применить метод самокритики и я сказал: “Мистер такой-то, если то, что вы говорите, верно, я виноват и мою ошибку ничем нельзя оправдать. Я достаточно давно делаю для вас рисунки, чтобы не допускать таких ошибок. Мне очень стыдно за себя”.

Он тут же принялся меня защищать: “Да, вы правы, но в конечном счете это не столь серьезная ошибка. Это только...”.

Я прервал его. “Любая ошибка, — возразил я, — может дорого обойтись”.

Он начал было что-то говорить, но я не дал ему досказать. Я наслаждался. Впервые в жизни я применил самокритику и мне это очень понравилось.

“Мне следовало быть более внимательным, — продолжал

я. — Вы даете мне много работы и заслуживаете лучшего отношения, я полностью переделаю работу”.

“Ну что вы! Нет! — запротестовал он. — Мне и в голову не пришло бы так затруднять вас”. Он стал неожиданно хвалить мою работу, заверяя, что хочет лишь каких-то мелких изменений, что в конце концов, это просто пустяк, о котором не стоит даже говорить.

Моя самокритика лишила его всякого желания лезть в драку. В конечном счете, он пригласил меня на ленч и перед тем, как мы расстались, дал мне чек и еще одно задание”.

Я понял, что только глупец может защищать свои ошибки, а признание собственных ошибок ставит человека выше общей массы и преисполняет его чувством благородства и торжества. Так, одно из самых прекрасных воспоминаний, которые история хранит о Роберте Ли, — это память о том, как он винил себя за неудачу “броска Пикета” под Геттисбергом.

“Бросок Пикета” был, несомненно, самой блестящей атакой, когда-либо имевшей место в западном мире. Колоритен был и сам Пикет. Его каштановые кудри свисали почти до плеч, и, подобно Наполеону во время его итальянских кампаний, он почти ежедневно писал на поле сражения пылкие любовные письма. Войска восторженно приветствовали его в тот трагический июльский день, когда он, с небрежным изяществом сидя в седле, поскакал к позициям федеральных войск с лихо надвинутой на ухо фуражкой. Солдаты приветствовали его и последовали за ним, шеренга за шеренгой, с развевавшимися знаменами и сверкавшими на солнце штыками. Это было прекрасное зрелище, великолепное проявление мужества. По рядам наблюдавших за ним федеральных войск пробежал шепот восхищения.

Войска Пикета неслись вперед легкой рысью. Все это время орудия противника стреляли по ним, но они мчались вперед и вперед, решительно и неотвратно.

Внезапно федеральная пехота поднялась из-за каменной стены на Семитри-Ридж, за которой она сидела в засаде, и стала давать залп за залпом по беззащитным солдатам Пикета. Гребень холма превратился в сплошное море огня, в бойню, в пылающий вулкан. Через несколько минут в бригаде Пикета пали все командиры, кроме одного, и четыре из пяти тысяч его солдат.

Армистед, который повел войска в последнюю атаку, ринулся вперед, перескочил через каменную стену и, размахивая фуражкой, надетой на острие шпаги, закричал: "В штыки, ребята!"

Приказ был выполнен, перепрыгнув через стену, они кололи своих врагов штыками, разбивали им черепа прикладами и водрузили на Семитри-Ридж боевые знамена Юга.

Знамена развевались там только один миг. Но этот миг ознаменовал собой высшее достижение Конфедерации.

"Бросок Пикета" — блистательный, героический — был тем не менее началом конца. Ли потерпел поражение. Он не мог пробиться на север и знал это.

Юг был обречен.

Ли был опечален, потрясен и подал в отставку, прося президента Конфедерации Джефферсона Дэвиса назначить на его место "более молодого и более способного человека". Если бы Ли захотел винить за катастрофическую неудачу "броска Пикета" кого-либо другого, он мог бы найти себе кучу оправданий. Некоторые из его дивизионных командиров подвели его, кавалерия не прибыла вовремя и еще что-то не получилось, что-то пошло не так, как надо.

Но Ли был слишком благороден, чтобы возложить вину на других. Когда разбитые, израненные войска Пикета пробились обратно к позициям конфедератов, Роберт Ли выехал им навстречу без всякого сопровождения и обратился к ним со словами беспощадного самоосуждения. "Все это произошло по моей вине, — признался он. — Проиграл это сражение я, и только я".

Немногие генералы в истории человечества имели мужество и силу воли, необходимые для такого признания.

Элберт Хаббард был одним из самых оригинальных авторов, когда-либо привлекавших к себе внимание страны. Его язвительные фразы весьма часто вызывали резкое недовольство. Но Хаббард умел общаться с людьми, зачастую превращая своих врагов в друзей.

Например, когда какой-нибудь раздраженный читатель писал ему, что не согласен с той или иной статьей, а в заключение осыпал его всяческими ругательствами, Хаббард отвечал следующими словами:

"Если подумать, то я и сам не вполне с ней согласен. Не все,

что я написал вчера, нравится мне сегодня. Я рад узнать Ваше мнение по этому вопросу. В следующий раз, когда Вы окажетесь по соседству, обязательно навестите меня. Жму Вашу руку на расстоянии и остаюсь

искренне Ваш... ”.

Что можно сказать человеку, который обошелся с вами таким образом?

Если мы правы, давайте попробуем переубедить людей вежливо и тактично; если же ошибаемся, то давайте признавать свои ошибки быстро и охотно. Этот метод не только даст поразительные результаты, но и при определенных обстоятельствах следовать ему приятнее, чем пытаться защищаться.

Помните: “Дракой много не добьешься, с помощью уступок можно получить больше, чем ожидаешь”.

Итак, правило третье:

Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.

Глава четвертая

КРАТЧАЙШИЙ ПУТЬ К РАЗУМУ ЧЕЛОВЕКА

Если вы взвинчены и скажете кое-кому пару слов, вам будет весьма приятно “облегчить душу”. А каково вашему собеседнику? Разделит ли он ваше удовольствие? Помогут ли ему согласиться с вами ваш боевой тон и недружелюбие?

“Если вы явитесь ко мне с кулаками, — говорил Вудро Вильсон, — то я могу, пожалуй, обещать вам, что и мои кулаки крепко сожмутся, но, если вы придете ко мне и скажете: “Давайте посидим и посоветуемся, а если разоидемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано” — мы сразу же обнаружим, что наши разногласия не так уж велики; что пунктов, по которым мы расходимся, мало, а таких, по которым сходимся, гораздо больше и, если только у нас хватит терпения и желания договориться, мы договоримся”.

Никто не оценит справедливость этого высказывания Вудро Вильсона лучше, чем Джон Д. Рокфеллер-младший. В 1915 году Рокфеллер был самым презираемым человеком в Колорадо. В течение двух ужасных лет весь штат потрясала одна из наиболее кровопролитных забастовок в истории США. Разгневанные, воинственно настроенные шахтеры требовали от “Колорадо фюэл энд айрон компани” повышения заработной платы, а контролировалась эта компания Рокфеллером. Гибло имущество компании, были вызваны войска. По бастующим открыли огонь, их тела были изрешечены пулями.

В такую пору, когда кругом царил атмосфера ненависти,

Рокфеллер хотел склонить забастовщиков к своей точке зрения. И ему это удалось. Каким образом? Вот что произошло. После того как Рокфеллер потратил немало времени на то, чтобы приобрести себе друзей, он выступил перед бастующими с речью. Эта речь была шедевром и принесла поразительные результаты: утихомирила бурные волны ненависти, захлестывающие Рокфеллера, и завоевала ему множество поклонников. Он изложил в ней факты в столь дружеском тоне, что бастовавшие вернулись на работу, не сказав больше ни слова о повышении заработной платы, за которое они так яростно боролись.

Ниже приводится начало этой удивительной речи. Обратите внимание, каким дружелюбием она наполнена. Не забудьте, что Рокфеллер обращался к людям, которые совсем недавно хотели повесить его на дикой яблоне; тем не менее он не мог бы говорить более любезно, более дружелюбно, даже если бы выступал перед группой врачей-миссионеров. Речь была насыщена такими фразами, как “я горжусь тем, что нахожусь здесь”, “я побывал в ваших домах и познакомился с женами и детьми многих из вас”; “мы встречаемся здесь не как чужие, а как друзья”. Он упомянул о “духе взаимной дружбы”, о “наших общих интересах”.

“Сегодня знаменательный день, — начал Рокфеллер. — Мне впервые представился случай встретиться с представителями этой великой компании. Я могу заверить вас, что горжусь тем, что я здесь, и буду помнить эту встречу всю жизнь. Если бы она состоялась две недели назад, я стоял бы здесь как чужой для большинства из вас, узнавая лишь отдельные лица. Но, поскольку мне на прошлой неделе удалось посетить все лагеря в южных угольных бассейнах и поговорить практически с каждым из ваших представителей, поскольку я побывал в ваших домах и познакомился с женами и детьми многих из вас, мы встречаемся здесь не как чужие, а как друзья. Я рад обсудить с вами наши общие интересы.

Поскольку это собрание является собранием административных работников компании и представителей ее рабочих и служащих, я нахожусь здесь только благодаря вашей любезности, ибо не имею чести принадлежать ни к тем, ни к другим; и все же я чувствую, что тесно связан с вами, потому что представляю здесь и акционеров и директоров”.

Разве это не блестящий пример тонкого искусства превращать врагов в друзей?

Предположим, что Рокфеллер пошел бы по другому пути. Предположим, что он стал бы спорить с шахтерами и представлять неопровержимые факты, что своим тоном и намеками он дал бы им понять, что они не правы. Предположим, что по всем правилам логики он доказал бы их неправоту. Что бы случилось? Это вызвало бы еще больше гнева, ненависти и возмущения.

Если сердце человека преисполнено недовольства и недоброжелательства по отношению к вам, то никакая логика, известная в подлунном мире, не сможет склонить его к вашей точке зрения. Сварливым родителям, деспотичным хозяевам и мужьям, равно как и ворчливым женам, следовало бы понять, что люди не хотят менять своих взглядов. Их нельзя заставить согласиться с вами или со мной. Но, может быть, их удастся привести к этому, если действовать очень мягко и очень дружелюбно.

Линкольн сказал это почти сто лет назад:

“Старая, верная поговорка гласит, что “капля меда привлекает больше мух, чем галлон желчи”. То же относится и к людям: если вы хотите привлечь человека на свою сторону, убедите его сначала в том, что вы искренний друг. Это та капля меда, которой можно привлечь его сердце, это и есть великий, прямой путь к его разуму”.

Деловые люди начинают приходить к осознанию того, что дружеское отношение к бастующим с лихвой окупается. Когда две с половиной тысячи рабочих и служащих завода “Уайт мотор компани” объявили забастовку, требуя, чтобы фирма повысила им заработную плату и принимала на работу только членов профсоюзов, ее президент Роберт Ф. Блэк не стал возмущаться, бросать обвинения, угрожать и говорить о тирании и коммунистах. Он начал делать бастующим комплименты, опубликовал в газетах объявление, в котором хвалил их за то, что они “мирно отложили в сторону свои инструменты”. Увидев, что пикеты бастующих стоят без дела, он купил им пару десятков бейсбольных бит и перчаток и предложил играть в бейсбол на пустырях. Для тех, кто предпочитал играть в кегли, он арендовал кегельбан.

Такое дружелюбное отношение со стороны Блэка при-

вело к тому, к чему всегда приводит такое отношение: оно породило дружелюбие. Бастующие раздобыли метлы, лопаты и тачки для мусора и начали собирать валявшиеся на территории завода спички, бумаги и окурки. Представьте себе забастовщиков, убирающих территорию завода в момент, когда они ведут борьбу за повышение заработной платы. В многолетней бурной истории американских трудовых конфликтов никогда и слышать не приходилось о подобных событиях. Через неделю забастовка закончилась компромиссным соглашением, причем без всякого недоброжелательства и озлобления.

Дэниел Уэбстер, который выглядел, как бог, и говорил, как Иегова, был одним из самых преуспевающих адвокатов, когда-либо выступавших в суде, и все же свои самые убедительные аргументы он всегда начинал такими дружескими замечаниями: “Дело присяжных — принять во внимание...”; “Об этом, господа, стоило бы, пожалуй, подумать”; “Вот кое-какие факты, которые, как я надеюсь, вы не упустите из виду, господа” или “Вам, с вашим знанием человеческой природы, нетрудно будет понять значение этих фактов”. Никакого принуждения, никакого нажима, никаких попыток навязать свое мнение другим. Уэбстер применял мягкий, спокойный, дружеский подход, что и помогло ему стать знаменитостью.

Возможно, вам никогда не придется пытаться прекращать забастовку или выступать в суде, но, может быть, вы захотите, чтобы вам снизили квартплату. Не поможет ли вам в этом дружеский подход? Давайте посмотрим.

О.Л. Страуб, инженер, хотел, чтобы ему снизили квартплату. Домовладелец был человек жесткий. “Я написал ему, — сказал Страуб на занятиях группы, — сообщив, что освобожу свою квартиру, как только истечет срок аренды. Конечно, мне не хотелось выезжать, я хотел остаться, если бы удалось добиться снижения квартплаты. Это пробовали сделать другие квартиросъемщики, но безрезультатно. Мне все говорили, что иметь дело с нашим хозяином чрезвычайно трудно. Однако я сказал себе: “Я изучаю курс искусства обращения с людьми, попробую-ка применить к нему свои знания, посмотрим, что получится”.

Он явился с секретарем, как только получил мое письмо. Я встретил его у двери приветствием в духе Чарли Шваба. Я

буквально излучал добродушие и восторг. Разговор я начал не с того, что моя квартплата высока, а с того, что мне нравится его дом. Поверьте, я был "чистосердечен и щедр на похвалу". Я сделал ему комплимент по поводу того, как он управляет, и сказал, что очень хотел бы остаться здесь еще на год, но не могу себе этого позволить.

Никто из его жильцов, видимо, никогда не оказывал ему такого приема, он растерялся и не знал, как это понять. Неожиданно он начал рассказывать мне о своих неприятностях и жаловаться на жильцов. Один написал ему четырнадцать писем, причем некоторые были, безусловно оскорбительными. Другой грозился порвать договор аренды, если домовладелец не примет меры к тому, чтобы человек, живущий этажом выше, перестал хранеть. "Какое облегчение, — сказал он, — иметь такого довольного жильца, как вы". Затем, даже без всякой просьбы с моей стороны, он предложил несколько снизить мне квартплату. Я хотел большего, поэтому назвал сумму, которая была мне по средствам, и он без возражений согласился.

Уходя, он спросил: "Какого ремонта вы хотели бы в квартире?"

Если бы я пытался добиться снижения квартплаты теми же методами, что и другие жильцы, то и меня постигла бы неудача. Победу помог одержать дружеский, сочувственный и уважительный подход".

Приведу другой пример. В этот раз дело касается женщины из светского общества — миссис Дороти Дэй из Гарден-Сити, расположенного на песчаных просторах Лонг-Айленда.

"Не так давно я дала завтрак для небольшой группы друзей, — рассказала миссис Дэй. — Для меня это было важное событие. Я очень хотела, чтобы все прошло гладко. Эмиль, метрдотель, обычно успешно помогает мне в таких случаях, но на этот раз он меня подвел. Завтрак был неудачным, Эмиля нигде не было видно. Он выделил нам только одного официанта, а тот не имел ни малейшего представления о первоклассном обслуживании. Почетную гостью он упорно обслуживал в последнюю очередь. Один раз подал ей жалкий кусочек сельдерея на большом блюде, мясо было жесткое, а картофель жирный. Это было ужасно. Я была взбешена. Делая над собой немалое усилие, я улыбалась во время этого мучи-

тельного испытания, а в душе твердила себе: "Ну ничего, мне бы только увидеть Эмиля, я уж ему покажу".

На следующий вечер я слушала лекцию о проблемах взаимоотношений между людьми. Я поняла, сколь бессмысленно было бы задавать Эмилю взбучку. Это бы его только рассердило и обидело, убило бы в нем всякое желание помогать мне в будущем. Я попыталась взглянуть на эту историю с его точки зрения. Продукты покупал не он, не он готовил завтрак. Он ничего не мог поделать с тем, что некоторые официанты были тупицами. Мой гнев объяснялся, пожалуй, моей чрезмерной суровостью и вспыльчивостью. Поэтому вместо критики в его адрес я решила подойти к нему по-дружески и завести наш разговор с выражения признательности ему. Я увидела Эмиля на следующий день. Он, готовясь к обороне, рвался в бой. Я сказала: "Послушайте-ка, Эмиль, я хочу, чтобы вы знали, что возможность опереться на вас, когда я принимаю моих друзей, имеет для меня очень большое значение. Вы лучший метрдотель в Нью-Йорке, я прекрасно понимаю, что не вы покупаете продукты и готовите еду, не вы виноваты в том, что случилось в среду".

Улыбнувшись, Эмиль сказал: "Точно, миссис, неприятность получилась на кухне. Я был не виноват".

Я продолжала: "Собираюсь устроить еще несколько приемов, Эмиль, и мне нужен совет. Стоит ли рискнуть еще раз положить на вашу кухню?"

"О конечно, миссис, это не должно больше повториться".

На следующей неделе я снова устроила завтрак. Меню мы обсудили с Эмилем. На чай я дала ему вдвое меньше, чем обычно, ни словом не упомянув о прошлых ошибках.

Когда мы прибыли, на столе красовались две дюжины роз "американская красавица". Эмиль не отлучался ни на минуту. Кушанья были превосходными и горячими, обслуживание — безупречным. Горячее блюдо подавал не один официант, а четыре, Эмиль сам подал великолепный мятный ликер.

Когда мы уходили, моя почетная гостья спросила: "Вы что, околдовали метрдотеля? Я никогда не видела такого обслуживания, такого внимания".

Она была права. Я околдовала его дружеским подходом и искренней оценкой его достоинства".

Много лет назад, когда я босоногим мальчишкой ходил

через лес в деревенскую школу на северо-западе штата Миссури, я однажды прочел басню о солнце и ветре. Они поспорили о том, кто сильнее. Ветер сказал: "Я докажу, что сильнее я". Видишь там старика в плаще? Бьюсь об заклад, что мне скорее удастся заставить его снять плащ, чем тебе".

Солнце зашло за тучу, а ветер начал дуть, пока не превратился в ураган, но чем сильнее он дул, тем плотнее старик запахивал плащ.

Наконец ветер стих, а затем и совсем прекратился. Тогда выглянуло солнце из-за тучи и добродушно улыбнулось старику. Вскоре он стал вытирать пот со лба и снял плащ. Солнце сказало ветру, что доброта и дружелюбие всегда пересилият ярость и принуждение.

Правдивость басни была на практике доказана в Бостоне, историческом центре образования и культуры, увидеть который когда-либо я в то время и мечтать не смел. Ее доказал доктор Б. — бостонский врач, который 30 лет спустя стал одним из моих слушателей. Вот эта история, как ее рассказал доктор в одно из выступлений на занятиях.

В те дни бостонские газеты пестрели мошеннической рекламой — объявлениями профессиональных "абортмахеров" и врачей-шарлатанов, которые претендовали на то, что лечат мужские болезни, но, по существу, обманывали своих невинных жертв, пугая их разговорами о "возможной потере мужской силы" и о других страшных вещах. Лечение их сводилось к тому, что они держали свои жертвы в страхе, не оказывая никакой помощи. У "абортмахеров" было много случаев со смертельным исходом, но мало кого из них осудили. Они отделялись небольшим штрафом.

Положение стало ужасным, добропорядочные граждане Бостона восстали в благородном гневе. Проповедники колотили кулаками по кафедре, обличали газеты и умоляли всевышнего положить конец этой рекламе. Гражданские организации, деловые люди, женские клубы, церкви, молодежные ассоциации осуждали и проклинали ее. В законодательных органах шла жестокая борьба за то, чтобы объявить эту позорную рекламу незаконной. Однако взяточничество одерживало верх.

Доктор Б. был председателем Комитета добропорядочных граждан Христианского союза Большого Бостона. Комитет

сделал все, что только было возможно, однако потерпел неудачу, борьба была безнадежной.

И вот как-то ночью, после двенадцати, доктора Б. осенило: он решил применить такой метод, к которому никто ранее не прибегал. Он решил действовать с помощью доброжелательности, сочувствия, понимания. Он постарался добиться того, чтобы сами издатели захотели прекратить публикацию подобных объявлений. Он написал письмо издателю газеты "Бостон геральд", в котором высказывал восхищение этой газетой. Будучи постоянным читателем, он не мог не отметить, что новости всегда подаются объективно, а передовые статьи находятся на самом высоком уровне. Это прекрасная газета для семейного чтения, утверждал доктор Б., выражая уверенность в том, что она — лучшая газета Новой Англии. "Но, — писал далее доктор, — у одного из моих друзей есть дочь — подросток. Друг рассказал, что однажды вечером она прочла ему вслух объявление специалиста по абортам и попросила объяснить смысл некоторых фраз. По правде говоря, он пришел в замешательство и не знал, что ответить. Вашу газету выписывают в лучших домах Бостона. Если такой случай произошел в семье моего друга, то ведь он мог иметь место и в других семьях? Если бы у Вас была молоденькая дочь, то разве понравилось бы Вам, чтобы она читала подобные объявления? А если бы она их прочла и попросила растолковать, как бы Вы это сделали?"

Жаль, что в такой превосходной газете публикуются материалы, заставляющие отцов бояться, как бы она не попала в руки их дочерей. А не может ли случиться, что не только я, но и тысячи других Ваших клиентов испытывают такое же чувство?"

Через два дня спустя издатель прислал свой ответ. Доктор хранил письмо треть века и передал его мне, когда стал моим слушателем. В настоящий момент оно передо мной (датировано 13 октября 1904 года).

*Доктору медицины Б. Бостон,
штат Массачусетс.*

Уважаемый сэр!

Я весьма признателен за Ваше письмо, адресованное мне как издателю данной газеты, поскольку именно оно окончательно

побудило меня принять те меры, которые я собирался осуществить еще со времени своего вступления в должность.

С понедельника я намереваюсь полностью очистить газету "Бостон геральд" от всякого рода сомнительных реклам. Публикация объявлений с предложением врачами своих услуг и рекомендаций спринцовок и других подобных вещей будет полностью прекращена, а все прочие медицинские объявления, от которых сейчас невозможно отказаться, будут тщательно редактироваться и приобретут вполне безобидный характер.

Еще раз благодарю Вас за любезное письмо, оказавшее мне помощь в столь деликатном вопросе.

Искренне Ваш У.Хаскелл, издатель

Древнегреческий баснописец Эзоп был рабом у царя Креза. Свои бессмертные басни он сочинил за шесть веков до нашей эры, и тем не менее те истины относительно человеческой природы, которым он учил, остаются и в наше время столько же справедливыми в Бостоне и Бирмингеме, какими они были в Древних Афинах. Солнце может быстрее вынудить вас снять плащ, чем ветер, а доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить людей изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование.

Вспомним слова Линкольна: "Капля меда привлекает больше мух, чем галлон желчи".

Итак, правило четвертое:

С самого начала придерживайтесь дружеского тона.

Глава пятая

ТАЙНА СОКРАТА

Во время беседы не начинайте разговора с обсуждения тех вопросов, по которым расходитесь с собеседником во мнениях. Сразу же выделите те аспекты, в отношении которых вы единодушны, заостряйте внимание на том, что вы оба стремитесь к одной и той же цели, что разница между вами только в методах, а не в сути. Добейтесь того, чтобы собеседник с самого начала говорил "да", не давайте ему возможности ответить "нет".

"Отрицательный ответ, — говорит профессор Оверстрит в своей книге "Воздействие на поведение человека", — являет собой наиболее труднопреодолимое препятствие. Стоит человеку сказать "нет", как его самолюбие начинает требовать, чтобы он оставался последовательным в своих суждениях. Потом он может понять, что его "нет" было неуместно, но в данный момент он должен считаться со своим драгоценным самолюбием! Однажды высказав какое-то мнение, он обязан его придерживаться. Вот почему чрезвычайно важно, чтобы мы сразу же побудили человека отвечать нам утвердительно".

Хороший оратор умеет с самого начала заставить собеседника все время говорить ему "да". Тем самым он достигает того, что психологический процесс, происходящий в умах его слушателей, идет по желательному для него руслу. Это похоже на движение бильярдного шара. Если направить его в какую-либо точку, то потребуются определенная сила, чтобы он изменил свою траекторию; еще более значительное усилие будет необходимо, чтобы придать ему обратное направление.

В психологическом отношении ход мыслей здесь совершенно ясен. Если человек говорит "нет", то он не просто произносит слово из трех букв, а делает нечто гораздо большее. Весь его организм настраивается на активное противодействие, создается впечатление, что человек как бы отталкивается от вас, причем иногда это бывает достаточно заметно. Вся его нервно-мышечная система настораживается, готовясь дать вам отпор. В тех случаях, когда он говорит "да", никакой реакции противодействия в нем не происходит. Он открыто проявляет решимость пойти вам навстречу, согласиться с вами. Поэтому, чем большее количество "да" мы сумеем получить от собеседника, тем более вероятно, что нам удастся склонить его к принятию нашего предложения.

"Метод утвердительных ответов" очень прост. И тем не менее им сплошь и рядом пренебрегают! Часто дело выглядит так, словно люди обретают сознание собственной значительности, намеренно вызывая к себе враждебное отношение. Человек, придерживающийся радикальных взглядов, отправляется на совещание со своими консервативно настроенными коллегами, и ему не терпится поскорее привести их в ярость! А что это, собственно, ему даст? Если он поступает так просто для того, чтобы доставить себе удовольствие, то его можно еще понять. Но если он рассчитывает тем самым чего-либо достичь, значит, он полный профан в психологии.

Позвольте студенту (или клиенту, ребенку, мужу, жене) с самого начала сказать вам "нет", и вам потребуются мудрость и терпение ангелов, чтобы превратить это отрицание в согласие.

Использование "метода утвердительных ответов" дало возможность Джеймсу Эберсону, кассиру Гринвичского сберегательного банка в Нью-Йорке, приобрести нового вкладчика, который в противном случае был бы для него потерян.

"Человек пришел открыть счет, — рассказывает Эберсон, — и я дал ему заполнить бланк. На одни вопросы он ответил охотно, отвечать на другие наотрез отказался.

До того как я начал изучать проблемы взаимоотношений между людьми, я заявил бы этому потенциальному клиенту, что, поскольку он отказывается дать требуемые сведения, мы не сможем открыть ему счет. Со стыдом должен признаться, что именно так я и поступал раньше. Разумеется, что, предъявив подобный ультиматум, я чувствовал себя на высоте. Я давал

понять, кто здесь хозяин, и не позволял игнорировать наши правила. Подобное отношение не могло вызвать у человека, пришедшего сюда, чтобы стать нашим клиентом, ощущение того, что ему здесь рады, и сознания собственной значительности.

В это утро я решил проявить капельку здравого смысла. Я решил повести речь не о том, чего хочет банк, а о том, чего хочет клиент, и добиться, чтобы он с самого начала говорил "да". Поэтому я согласился с ним, заметив, что сведения, которые он отказывается дать, не являются абсолютно необходимыми.

"Предположим, — сказал я, — что после вашей смерти на вашем счету будет находиться какая-то сумма. Разве вы не хотели бы, чтобы банк перевел эти деньги вашему ближайшему родственнику, который имеет на это право?"

"Да, конечно", — ответил он.

"Не кажется ли вам, — продолжал я, — что было бы неплохо, если бы вы назвали имя ближайшего родственника с тем, чтобы в случае вашей смерти мы могли исполнить вашу волю?"

Он снова повторил: "Да".

Настроение клиента улучшилось, когда ему стало ясно, что мы запрашиваем эти сведения не в своих, а в его интересах. Прежде чем уйти из банка, этот молодой человек не только сообщил мне все сведения о себе, но и открыл, по моему совету, доверительный счет на имя своей матери и охотно ответил также на все касавшиеся ее вопросы.

Я понял, что, поскольку мне удалось с самого начала побудить его отвечать "да, да", он забыл о предмете спора и с удовольствием делал все, что я ему советовал".

"На моей территории был человек, которому наша компания очень хотела продавать свою продукцию, — рассказывает Джозеф Эллисон, коммивояжер фирмы "Вестингауз". — Мой предшественник в течение десятилетия наносил ему визиты, так ничего и не продав. Когда эта территория перешла ко мне, я на протяжении трех лет упорно заходил к нему, но заказа тоже не получил. Наконец, после тринадцати лет посещений и переговоров нам удалось продать ему несколько моторов. Я считал, что если эта партия удовлетворит клиента, то за ней последует заказ еще на несколько сот моторов.

Разве я рассуждал неправильно? Я знал, что моторы в

полном порядке. Поэтому, когда я явился к нему через три недели, настроение у меня было приподнятое, но оно недолго оставалось таким, ибо главный инженер приветствовал меня следующим заявлением: "Эллисон, я не могу купить у вас остальные моторы".

"Почему? — с изумлением спросил я. — Почему?"

"Потому что ваши моторы слишком греются, к ним нельзя дотронуться".

Я знал, что спорить не было никакого смысла, тогда мне пришла мысль, как сделать, чтобы получить в ответ "да".

"Послушайте, г-н Смит, — сказал я. — Я согласен с вами. Если эти моторы слишком нагреваются, вам не следует их больше покупать. Вам нужны моторы, которые нагреваются не больше, чем это полагается по стандартам, установленным Национальной ассоциацией электротехнической промышленности, не так ли?"

Он согласился, а я получил от него первое "да".

"Стандартами предусматривается, что мотор может нагреваться до температуры, на 72 градуса по Фаренгейту превышающей температуру помещения, где они установлены. Это верно?"

"Да, — согласился он, — это совершенно верно. Но ваши моторы нагреваются намного больше".

Я не стал спорить, только спросил: "Какая температура у вас в цехе?"

"В цехе, — сказал он, — около 75 градусов по Фаренгейту".

"Что же, — ответил я, — если в цехе 75 градусов и вы добавите сюда 72 градуса, то всего будет 147 градусов по Фаренгейту. Разве вы не обварите руку, если будете держать ее под струей горячей воды с температурой 147 по Фаренгейту?"

Ему снова пришлось сказать "да".

"А не кажется ли вам, что было бы лучше не трогать эти моторы руками?"

"Да, пожалуй, вы правы", — признал он. Мы поговорили еще несколько минут, затем он вызвал свою секретаршу и дал нам дополнительный заказ на сумму примерно 35 тыс. долларов.

Я затратил годы, потеряв при этом заказы на многие тысячи долларов, пока не осознал, что нет смысла вступать с клиентами в спор и что гораздо выгоднее и интереснее заста-

вить себя взглянуть на вещи глазами собеседника и попытаться вынудить его сказать “да”.

Сократ, прозванный “афинским оводом”, был замечательным человеком, несмотря на то что ходил босиком и женился на девятнадцатилетней девушке, когда ему стукнуло уже сорок и голова его облысела. Он сделал то, что сумели сделать немногие люди за всю историю человечества, коренным образом изменив процесс человеческого мышления. Теперь, спустя двадцать три столетия после его кончины, его чтут как одного из мудрейших философов, которые своим искусством убеждать когда-либо оказывали влияние на этот одержимый спорами мир.

Его метод? Разве он говорил людям, что они не правы? О нет, только не Сократ, он был для этого слишком умен. Его подход, известный сейчас под названием “сократического метода”, основывался на стремлении получить от собеседника утвердительный ответ. Он задавал такие вопросы, которые заставляли оппонента соглашаться с ним, а после этого снова и снова добивался признания своей правоты. Он продолжал задавать вопросы до тех пор, пока наконец его собеседник не отдавая себе в этом отчета, приходил к тому самому выводу, который яростно оспаривал несколькими минутами раньше.

Когда нам до смерти захочется сказать человеку, что он не прав, давайте вспомним старого босоногого Сократа и зададим собеседнику вопрос, ответом на который будет “да”.

Китайская мудрость гласит: “Тот, кто мягко ступает, далеко продвинется на своем пути”.

Пять тысяч лет потребовалось мудрым китайцам на то, чтобы постичь человеческую натуру.

Итак, правило пятое:

Сумейте заставить собеседника сразу же ответить вам “да”.

Глава шестая

СПАСИТЕЛЬНЫЙ ВЫХОД ПРИ РАЗБОРЕ ЖАЛОБ

Большинство людей, когда они делают попытку склонить кого-либо к своей точке зрения, слишком много говорят сами. Эту дорого обходящуюся им ошибку особенно часто совершают торговые агенты. Дайте возможность выговориться другому человеку, он лучше вас осведомлен о своих делах и проблемах, поэтому вы лишь задавайте ему вопросы.

Если вы с ним не согласны, у вас может возникнуть желание перебить его, но не делайте этого. Это опасно. Помните, он не обратит на вас внимания, пока не исчерпает весь запас переполняющих его идей. Поэтому выслушайте его терпеливо и непредвзято, проявите искренность, дайте ему возможность изложить свои мысли.

Оправдывает ли себя подобная тактика в деловых отношениях? Давайте посмотрим. Вот пример.

Несколько лет назад одна из крупнейших автомобильных фирм США вела переговоры по заказу крупной партии обивочного материала. Три ведущие текстильные фабрики приготовили образцы тканей. Администраторы автомобильной компании ознакомились со всеми образцами, и каждому поставщику было сообщено, что в такой-то день его представителю будет дана возможность для заключительного выступления с обоснованием своей просьбы о контракте.

Дж. Б. Р., представитель одной из текстильных фирм, прибыл к месту назначения больным, с острым приступом ларингита: «Когда пришла моя очередь докладывать, — сказал Р., выступая с сообщением перед слушателями курсов, — я потерял голос и едва мог говорить шепотом. Меня пригласили в зал, и я очутился лицом к лицу со специалистом по тканям, агентом по закупке, коммерческим директором и президентом

компании. Я сделал мужественную попытку произнести речь, но из моего горла вырывался только писк.

Все присутствующие сидели за одним столом, и я написал на блокноте: "Джентльмены! Я потерял голос и не могу говорить".

"Я буду говорить за вас", — сказал президент. И он это сделал. Он продемонстрировал мои образцы, подчеркнув их положительные качества. Возникла оживленная дискуссия по поводу достоинств моих тканей. Президент, поскольку он выступал вместо меня, принял мою сторону. Мое участие свелось к тому, что я улыбался, кивал головой и иногда жестикулировал.

В результате этого уникального совещания я получил контракт, предусматривавший поставку более 500 тыс. ярдов обивочного материала на общую сумму 1600 тыс. долларов, — это был самый большой заказ, который я когда-либо получал.

Я уверен, что потерял бы этот контракт, если бы не болезнь. Благодаря чистой случайности я обнаружил, как выгодно иногда бывает предоставить говорить другому.

Аналогичное открытие сделал Джозеф С. Уэбб, сотрудник филиладельфийской электротехнической компании. Как-то он совершал инспекционную поездку по сельской местности в штате Пенсильвания, знакомясь с районом, населенным процветающими фермерами.

"Почему эти люди не пользуются электричеством?" — задал он вопрос местному уполномоченному компании, когда они проезжали мимо одной хорошо ухоженной фермы.

"Скряги они, им разве что-нибудь продашь, — с неприязнью ответил уполномоченный, — а кроме того, они имеют зуб против компании. Я уже пробовал. Безнадежное дело".

Возможно, так оно и было, но Уэбб все равно решил попытаться и постучал в дверь жилого дома. Дверь слегка приоткрылась и из нее выглянула старая миссис Друкенброд.

"Как только она увидела уполномоченного компании, — сказал Уэбб, сообщая об этом случае, — она захлопнула дверь у нас перед носом. Я опять постучал, и она опять открыла дверь, но теперь уже для того, чтобы выложить все, что она думает и о нас и о нашей фирме".

"Миссис Друкенброд, — прервал я ее, — извините нас за беспокойство. Но я пришел не за тем, чтобы уговорить вас провести электричество. Я только хотел купить у вас яиц".

Она открыла дверь пошире и уставилась на нас.

“Я заметил, что у вас замечательные куры породы доминик, — сказал я, — и хотел бы купить дюжину свежих яиц”.

Дверь открылась еще шире. “А откуда вы знаете, что мои куры породы доминик?” — спросила она с пробудившимся любопытством.

“Я сам занимаюсь куроводством, — ответил я. — И должен сказать, я не видел лучших кур этой породы”.

“А почему же вы тогда не используете яйца от собственных кур?” — осведомилась она все еще с некоторым подозрением.

“Да потому, что мои леггорны несут белые яйца. Вам, разумеется, известно, что белые яйца не могут сравниться с коричневыми при выпечке тортов”.

К этому моменту миссис Друкенброд уже соблаговолила выйти на крыльцо, и ее настроение заметно улучшилось. Тем временем я огляделся и обнаружил добротный коровник.

“Кстати, миссис Друкенброд, — продолжал я, — готов биться об заклад, что ваши куры приносят больше дохода, чем ваш муж получает от коров”.

Ага! Это задело ее за живое! И она с радостью стала рассказывать о своих успехах. Но, увы, она ни как не может добиться, чтобы старый чурбан, ее муж, признал это.

Она предложила осмотреть курятник; во время обхода мне бросились в глаза некоторые мелкие усовершенствования, которые она здесь сделала, и я был “чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу”. Я порекомендовал ей некоторые виды кормов и посоветовал изменить температурный режим, а также попросил у нее совета по ряду вопросов; вскоре мы с удовольствием обменивались опытом. Совершенно неожиданно она упомянула, что ее соседи провели электричество в свои курятники и это дало прекрасные результаты. Она попросила, чтобы я честно сказал, стоит ли ей сделать то же самое...

Полмесяца спустя куры миссис Друкенброд удовлетворенно кудахтали, разгребая корм под стимулирующим светом электрических лампочек. Я получил свой заказ, она стала получать больше яиц. Все были довольны, никто не проиграл.

Но мне никогда бы не удалось добиться согласия этой пенсильванской фермерши-голландки на проводку электричества, если бы я сначала не позволил ей самой завести об этом разговор!

Таким людям невозможно что-либо продать, они должны захотеть это купить.”

Недавно на финансовой полосе газеты “Нью-Йорк геральд трибюн” появилось большое объявление, приглашавшее специалиста с незаурядными способностями и опытом. Вместо адреса был указан номер почтового ящика. На объявление откликнулся Чарлз Т. Кубеллис. Через несколько дней его пригласили на собеседование. Прежде чем отправиться на него, он провел много часов на Уолл-стрите, стараясь как можно больше выведать об основавшем данную фирму человеке. В ходе собеседования он заметил: “Я испытывал бы большую гордость, если бы работал в организации, имеющей такие достижения, как ваша. Насколько мне известно, вы начинали 28 лет назад, располагая только рабочим кабинетом и стенографисткой. Это верно?”

Почти каждый, кто добился успеха, любит предаваться воспоминаниям о преодоленных трудностях. Этот человек не был исключением. Он долго рассказывал о том, как он начал, ничего не имея, кроме четырехсот пятидесяти долларов наличными и оригинальной идеи. Он вспомнил, как пробивал себе дорогу, как его отговаривали от его затеи и высмеивали, как он работал, не зная отдыха даже в воскресенье и праздники, по 12—16 часов в день; как в конце концов он преодолел все трудности и добился того, что теперь самые крупные дельцы Уолл-стрита обращаются к нему за информацией и советом. Он гордился автобиографией и с наслаждением ее рассказывал. В заключение он вкратце расспросил Кубеллиса о его предыдущей служебной деятельности, а затем пригласил одного из своих вице-президентов и сказал: “Я полагаю, что это именно тот человек, который нам нужен”.

Кубеллис не поленился собрать обширные сведения об успехах своего будущего шефа. Он проявил интерес к собеседнику, к его проблемам, дал ему говорить, сколько его душе угодно, — и, конечно же, произвел благоприятное впечатление.

Истина заключается в том, что даже наши друзья предпочли бы рассказать нам о своих успехах, нежели слушать о наших.

Французский философ Ларошфуко сказал: “Если вы хо-

тите иметь врагов, то превосходите ваших друзей; но если вы хотите иметь друзей, то пусть они превосходят вас”.

Это справедливо потому, что, если наши друзья нас превосходят, они чувствуют собственную значительность; если же мы их превосходим, они испытывают чувство неполноценности и зависть.

У немцев есть пословица: “Самая чистая радость — это злорадство, которое мы ощущаем, наблюдая несчастья тех, кому мы завидуем”.

Будьте уверены, что многие из ваших друзей, наверняка получают больше удовлетворения от переживаемых вами неприятностей, чем от ваших побед. Поэтому давайте возьмем за правило преуменьшать наши достижения, давайте проявлять скромность. Это всегда действует безошибочно. Эрвин Кобб применял правильную тактику. Как-то один юрист спросил Кобба, выступавшего в качестве свидетеля: “Насколько я понимаю, мистер Кобб, вы являетесь одним из самых знаменитых в Америке писателей. Это верно?”

“Мне, вероятно, повезло больше, чем я того заслуживаю”, — ответил Кобб.

Нам следует быть скромным, ибо и вы и я значим не особенно много. Все мы покинем этот мир и через сотню лет будем совершенно забыты. Жизнь слишком коротка, чтобы докучать другим людям своими рассказами о наших крохотных достижениях. Лучше будем вместо этого побуждать их говорить о себе. Если подумать хорошенько, то вам нечем особенно хвастаться. Знаете ли вы, что препятствует вам стать идиотом? Суцая безделица, всего лишь небольшое количество йода в вашей щитовидной железе. Если бы хирург вскрыл вашу щитовидную железу и удалил из нее немножечко йода, вы превратились бы в идиота. Немножечко йода, — вот все, что стоит между вами и психиатрической лечебницей. Этим ведь особенно не расхвастаешься?

Итак, правило шестое:

Давайте большую часть времени говорить собеседнику.

Глава седьмая

КАК ПРИЙТИ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

Всем известно, что мы верим гораздо больше в те идеи, которые зародились в нашей голове, чем в те, которые нам преподносятся на серебряном подносе. Если это так, то разумно ли навязывать свои идеи другим? Не умнее было бы действовать намеками и представить право собеседнику самому сделать соответствующие заключения?

Пример: Адольф Селтц из Филадельфии, слушатель моих курсов, вдруг столкнулся с необходимостью пробудить энтузиазм у дезорганизованной группы агентов по сбыту автомобилей. Собрав совещание, он попросил их изложить все, чего они от него ожидают. По мере их высказываний, он записывал их соображения мелом на доске. Затем сказал: "Я выполняю все, чего вы от меня ожидаете. Теперь я хотел бы, чтобы вы сообщили мне, чего я вправе ожидать от вас". Ответы последовали незамедлительно: лояльности, честности, инициативы, оптимизма, восьмичасовой работы. Один агент вызвался работать по четырнадцать часов в сутки. Настроение после совещания стало бодрым, возникли новые идеи, и Селтц поведал мне, что сбыт колоссально возрос.

"Сотрудники заключили со мной нечто вроде морального договора, — сказал Селтц, — и, до тех пор пока я выполнял свою часть, они были полны решимости соблюдать взятые на себя обязательства. Мы совместно обсудили их желания и

стремления, и это явилось необходимым для них моральным стимулом”.

Никому не нравится, когда ему всячески пытаются навязать какой-то товар или указывают, что ему делать. Всем гораздо приятнее считать, что покупка производится по собственному желанию. Мы любим, чтобы учитывались наши желания, наши потребности, наши взгляды.

Возьмем, например, случай с Юджином Уэссоном. Он потерял тысячи долларов комиссионных отчислений, прежде чем усвоил эту истину. Уэссон продает эскизы студии, создающей рисунки для декораторов и для текстильных предприятий. На протяжении трех лет Уэссон еженедельно посещал одного из ведущих специалистов по декоративному искусству в Нью-Йорке. “Он никогда не отказывался меня принять, — пояснил Уэссон, — но никогда ничего и не покупал. Он всегда внимательно рассматривал принесенные мной эскизы и говорил: “Нет, Уэссон, по-моему, мы сегодня не понимаем друг друга”.

После многих неудач Уэссон понял, что находится в плену какого-то психологического шаблона. С этого момента он решил посвящать один вечер в неделю изучению того, как воздействовать на человеческое поведение, как находить новые идеи, как вызывать вдохновение. Однажды ему пришла мысль применить на практике новый подход. Отбрав с полдюжины незаконченных эскизов, над которыми работали художники, он поспешил в контору своего клиента. “Я хотел попросить вас оказать мне небольшую услугу, — начал он. — Вот несколько незаконченных эскизов. Не откажите в любезности посоветовать мне, как нам их доработать, чтобы они могли вам пригодиться”.

Клиент некоторое время молча рассматривал эскизы, а затем сказал: “Оставьте их мне, Уэссон, и зайдите через несколько дней”.

Уэссон пришел через три дня, получил нужные ему рекомендации, отнес эскизы обратно в студию, где их доработали в соответствии с идеями заказчика. Результат? Все они были приняты.

Это было девять месяцев назад. С тех пор этот клиент заказал еще десятки эскизов, выполненных в соответствии с его идеями, — и чистый доход Уэссона составил более тысячи шестисот долларов в виде комиссионных. “Теперь мне ясно,

почему я годами не мог ничего продать этому клиенту, — говорит Уэссон. — Я настаивал, чтобы он покупал то, что, по моему мнению, было мне нужно. Теперь я делаю противоположное. Я побуждаю его подавать мне идеи. Теперь у него ощущение того, что он сам создает рисунки. И это действительно так. Больше мне не надо продавать ему. Он покупает”.

В бытность свою губернатором штата Нью-Йорк Теодор Рузвельт добивался поразительных результатов. Он оставался в хороших отношениях с политическими боссами и тем не менее неуклонно проводил такие реформы, которые им были чрезвычайно не по нутру. И вот как он этого добивался.

Когда предстояло заполнить вакансию на важный пост, он приглашал к себе политических боссов, чтобы услышать их рекомендации. “Сначала, — рассказывал Рузвельт, — они выдвигали кандидатуру какого-либо погоревшего, никакими особыми талантами не отличавшегося деятеля своей партии, человека, о котором надо было “заботиться”. На это я им отвечал, что это плохой политический ход, общественность этого не одобрит.

Тогда они предлагали другого функционера аналогичного калибра, заурядного чиновника, о котором нельзя было сказать ничего плохого, но и хорошего можно было сказать мало. Я им обычно возражал, что общественность ожидает не такого человека, и спрашивал у них, не могли бы они подыскать кандидатуру, более подходящую для данной должности.

В третий раз они предлагали лицо, почти удовлетворяющее требованиям.

Я благодарил и просил сделать еще одну попытку. В этот раз они называли такого человека, какого я и сам бы выбрал. Выразив свою признательность за их помощь, я назначал на должность именно этого кандидата и позволял им приписать состоявшееся назначение в заслугу себе”.

Запомните, Рузвельт всячески стремился заручиться советом своего собеседника, проявляя уважение к его мнению. Когда Рузвельту надо было произвести назначение на важную должность, он давал политическим боссам возможность считать, что это они выбрали данного кандидата.

Один торговец автомобилями с Лонг-Айленда применил тот же метод, чтобы продать подержанный автомобиль шо-

тландской супружеской паре. Он демонстрировал шотландцу одну машину за другой, но все время что-то оказывалось не так. Одна не подходила, другая была неисправна. Цена третьей оказывалась слишком высокой. Тогда торговец, который был слушателем моих курсов, обратился за помощью к аудитории.

Мы порекомендовали ему вместо того, чтобы стараться продать шотландцу автомобиль, сделать так, чтобы тот захотел его купить. Мы сказали: не надо указывать, что ему делать, пусть лучше он вам скажет, что делать. Пусть он считает, что идея принадлежит ему.

Мысль представлялась здоровой. Торговец через несколько дней проверил ее на практике, когда один из его клиентов выразил желание продать свой старый автомобиль, с тем чтобы взамен купить новый. Торговец знал, что этот подержанный автомобиль может понравиться покупателю. Он снял трубку, позвонил и спросил, не мог ли бы тот в качестве одолжения приехать к нему и дать ему совет.

Когда шотландец прибыл, торговец обратился к нему со следующими словами: "Вы — опытный покупатель и знаете толк в ценах на автомобили. Не будете ли вы любезны ознакомиться с этой машиной, испытать ее, а затем подсказать мне, сколько бы имело смысла за нее заплатить, чтобы потом продать?"

Шотландец весь расплылся в улыбке. Наконец-то понадобился его совет, его опыт получил признание. Он проехал на этом автомобиле вдоль бульвара Королев, от Ямайки до Лесистых холмов и обратно.

"Если вам удастся заполучить эту машину за 300 долларов, — сказал он, — это будет выгодная сделка".

"А вы не согласитесь ее купить, если я сумею приобрести ее за эту сумму?" — осведомился торговец. Еще бы, это как раз то, о чем он думал, во что оценил машину сам. Сделка была немедленно заключена.

Такой же психологический ход использовал фабрикант рентгеновского оборудования, чтобы продать свою продукцию одной из крупнейших больниц Бруклина. Там велось строительство нового корпуса, где должно было быть лучшее в Америке рентгеновское отделение. Доктора Л., заведующего этим отделением осаждали агенты по сбыту, каждый из которых расхваливал оборудование, производимое его фирмой.

Но один из фабрикантов оказался более находчивым,

более лучшим знатоком человеческой природы, чем другие. Он написал доктору Л. письмо:

“Наш завод недавно подготовил комплект рентгеновского оборудования нового типа. Первая партия этих аппаратов только что поступила. Они не идеальны, мы это знаем и хотим их усовершенствовать. Поэтому мы были бы Вам чрезвычайно обязаны, если бы Вы смогли найти время, чтобы ознакомиться с нашей продукцией и подсказать нам, как сделать эту аппаратуру наиболее отвечающей требованиям специалистов Вашей профессии. Я знаю, что Вы человек занятой, и поэтому с удовольствием пришло за Вами свою машину в любое удобное для Вас время”.

“Я был удивлен, получив это письмо, — заявил доктор Л., описывая на занятиях этот случай. — Я был одновременно и удивлен, и польщен. До сих пор никогда ни один из фабрикантов рентгеновской аппаратуры не обращался ко мне за советом, я ощутил собственную значительность. На ближайшую неделю все вечера у меня были заняты, но я отказался от одной деловой встречи, чтобы познакомиться с оборудованием. И чем пристальнее я его изучал, тем больше оно мне нравилось.

Никто даже не пытался продать мне его. Я чувствовал, что мысль о приобретении его для больницы принадлежит мне. Меня покорило превосходное качество, и я сделал заказ на установку этого оборудования”.

Полковник Эдвард М. Хауз пользовался огромным влиянием на национальные и международные дела в тот период, когда Белый дом занимал Вудро Вильсон. Вильсон обращался к полковнику Хаузу за конфиденциальными советами чаще, чем к кому-либо другому из членов своего кабинета.

Почему же это происходило? Нам это известно, так как сам Хауз рассказал обо всем Артуру Д. Хаудену Смиту, а Смит процитировал высказывания Хауза в статье, опубликованной в газете “Сатердей ивнинг пост”.

“После того как я познакомился с президентом, — говорит Хауз, — я понял, что лучший способ увлечь его какой-либо идеей — подбросить ему мысль как бы мимоходом, но достаточно определенно, чтобы заинтересовать его и чтобы он сам стал думать над ней. Первый раз это сработало случайно. Будучи в Белом доме, я предложил одно мероприятие, к которому он, по-видимому, отнесся неодобрительно. Однако

несколько дней спустя во время обеда я с изумлением услышал, как он излагает мою идею в качестве собственной”.

Думаете, Хауз перебил его, заявив: “Это не ваша мысль, а моя”? Нет, он был для этого достаточно умен, не гнался за славой. Для него были важны результаты. Поэтому он допустил, чтобы Вильсон продолжал считать эту мысль своей. Хауз сделал даже больше, он публично восхвалял Вильсона за эту идею.

Нам надо помнить о том, что люди, с которыми нам придется иметь дело завтра, будут обладать теми же человеческими свойствами, что и Вудро Вильсон. Поэтому давайте прибегать к тактике полковника Хауза.

Несколько лет назад один человек из Нью-Брансуика применил этот метод ко мне и добился того, что я стал его клиентом. В то время я собирался поехать туда половить рыбу и покататься на каноэ. Я письменно обратился в туристическое бюро с просьбой об информации. Мои фамилия и адрес, были включены в публикуемый этим бюро список возможных клиентов и меня буквально завалили десятками писем, брошюр и печатных отзывов, поступавших от туристических лагерей. Я был в смятении и не знал, что мне выбрать. Тут владелец одного туристического лагеря сделал умный ход. Он прислал мне перечень фамилий и телефонов нескольких жителей Нью-Йорка, которые у него когда-то останавливались, и рекомендовал мне позвонить им, чтобы лично выяснить, что он может предложить своим клиентам.

Я нашел в этом списке одного из моих знакомых, позвонил ему, спросил о его впечатлениях, а затем телеграммой сообщил в этот лагерь время моего приезда.

Все остальные навязчиво предлагали свои услуги, а этот парень дал мне возможность самому проявить инициативу. Он выиграл.

Двадцать пять веков назад китайский мудрец Лао-цзы высказывал мысли, которые читатели настоящей книги могли бы использовать сегодня:

“Причина, по которой реки и моря получают дань от сотни горных потоков, заключается в том, что они находятся ниже последних. Поэтому они господствуют над всеми горными потоками. Точно так же и мудрец, желающий быть выше людей, должен поставить себя ниже их; желая быть впереди них, он становится позади. Именно поэтому, хотя его

место выше людей, они не чувствуют его тяжести; хотя его место впереди них, они не считают это унижением”.

Итак, правило седьмое:

Пусть собеседник считает, что высказанная вами мысль принадлежит ему.

ФОРМУЛА, ТВОРЯЩАЯ ДЛЯ ВАС ЧУДЕСА

Запомните, что ваш собеседник может быть полностью не прав. Но он так никогда не думает. Не осуждайте его, постарайтесь понять. Только мудрые, незаурядные люди пытаются это делать.

Всегда есть причина, почему другой человек думает и поступает именно так, а не иначе. Выявите ее — и у вас будет ключ к его поступкам, а возможно, и к личности. Постарайтесь поставить себя на его место.

Спросите себя: “Как бы я себя чувствовал, как бы я реагировал, будь я в его положении?” — и вы сэкономите массу времени и нервов, ибо “если мы заинтересуемся причиной, то менее вероятно, что нам будет неприятен результат”. Кроме того, ваше мастерство в вопросах взаимоотношений резко возрастает.

“Остановитесь на минуту, — говорит Кеннет М.Гуд в книге “Как превращать людей в золото”, — остановитесь на минуту, чтобы сравнить ваш острый интерес к собственным делам с вашей слабой заинтересованностью во всем остальном. Постарайтесь понять, что все люди испытывают точно такие же чувства! И если вы наряду с Линкольном и Рузвельтом это осознаете, то, значит, вам удалось постичь то, что представляет собой краеугольный камень для занятия любой должности. Успех во взаимоотношениях с людьми зависит от искреннего стремления выяснить точку зрения собеседника”.

Несколько лет подряд я проводил значительную часть свободного времени, совершая прогулки пешком или верхом в парке, расположенном вблизи моего дома. В некоторых отношениях я схож с друидами древней Галлии — как и они, я готов поклоняться дубам. Вот почему мне было горько видеть, как каждое лето молодые деревья и кустарники гибнут от случайных пожаров. Они возникали не по вине неосторожных курильщиков, их виновниками чаще были ребята, отправившиеся в парк, чтобы пожить дикарями. Они готовили себе

пищу на кострах под деревьями, варили сосиски или яйца. Были случаи, когда эти пожары бушевали так свирепо, что для их тушения приходилось вызывать пожарников.

В парке появилось объявление, предупреждавшее, что разведение костров будет караться штрафом и даже тюремным заключением. Но оно находилось в редко посещаемой части парка, и мало кто из ребят вообще видел его. За порядком должен был следить конный полицейский, но он относился к своим обязанностям недостаточно серьезно, и каждое лето лес по-прежнему погибал от огня. Был случай, когда я сломя голову бросился к полицейскому, чтобы сообщить, что в парке пожар. Я просил вызвать пожарных, но он с полным безразличием ответил, что его это не касается, ведь горит-то не на его участке! Я пришел в отчаяние и с той поры, прогуливаясь верхом, брал на себя роль самозванного комитета (в составе одного человека) по охране общественного достояния. Вначале я даже не пытался взглянуть на дело с точки зрения ребят, как только я видел под деревьями костер, мне так не терпелось навести порядок, что, желая поступить хорошо, я поступал плохо. Я подъезжал к ребятам, предупреждал, что их могут посадить в тюрьму за то, что они развели костер, и приказывал погасить его. Если они отказывались, я угрожал арестом. Попросту говоря, я давал выход своим чувствам, не задумываясь над тем, что думают ребята.

Результат? Ребята повиновались — обиженно, неохотно. Когда я уезжал прочь, они, скорее всего, снова разводили костер и страстно желали сжечь парк дотла.

Со временем я стал лучше разбираться в человеческих взаимоотношениях: приобрел больше такта, немного большую склонность смотреть на вещи с точки зрения других. Теперь, вместо того чтобы приказывать, я, подъехав к пылающему костру, говорил:

“Хорошо проводите время, ребята? Что готовите на ужин?.. В детстве я тоже любил разводить костры, только, знаете, в парке это очень опасно. Я не сомневаюсь, ребята, что от вас нельзя ожидать ничего плохого, но не все так осторожны, как вы. Могут прийти другие мальчишки, и, глядя на вас, они тоже захотят развести костер. Потом они уйдут, не погасив его, от костра загорятся сухие листья, и деревья погибнут. Здесь может совсем не остаться деревьев, если мы не будем осторожными. Вы можете угодить в тюрьму за то, что развели костер,

но я не хочу строить из себя начальника и портить вам удовольствие. Мне приятно, что вам весело, только, пожалуйста, прямо сейчас отребите от костра все листья и не забудьте перед уходом забросать его землей, насыпьте ее побольше. А когда вы будете развлекаться в следующий раз, разведите свой костер за холмом, в яме, где песок. Там самое безопасное место... Спасибо, ребята. Веселитесь на здоровье”.

В этом случае все шло совершенно иначе! У ребят возникло желание сотрудничать. Никаких обид, никакой строптивости. Их не заставляли повиноваться приказам, их самолюбие не страдало.

Завтра, перед тем как попросить кого-нибудь потушить костер, купить банку жидкости для чистки ванн “Афта” или пожертвовать пятьдесят долларов Красному Кресту, не стоит ли вам сделать паузу, закрыть глаза и попытаться оценить ситуацию с точки зрения другого человека? Задайте себе вопрос: “Почему он должен хотеть это сделать? На это понадобится время, но зато вы приобретете друзей и добьетесь хороших результатов, с минимальной затратой слов и усилий.

“Перед встречей с нужным мне человеком, я лучше прошагаю два часа по тротуару против его конторы, — говорит Донхем, декан Гарвардской коммерческой школы, — чем сразу же войду в его кабинет, не имея четкого представления о том, что я скажу и что он, по всей вероятности — в той мере, в какой мне известны его интересы и мотивы, — ответит”.

Это важно.

Если, прочтя данную книгу, вы почерпнете из нее только одно — готовность думать, всегда учитывая точку зрения собеседника и смотря на вещи не только своими, но и его глазами, если даже вы ничего больше не почерпнете из книги, то уже одно это сыграет важную роль в вашей карьере.

Итак, правило восьмое:

Всегда старайтесь искренне смотреть на вещи с точки зрения собеседника.

Глава девятая

ЧЕГО ЖЕЛАЕТ КАЖДЫЙ

Хотите вы иметь в своем распоряжении волшебное заклинание, которое прекращало бы все споры, устраняло всякое недоброжелательство, создавало дружественную атмосферу и побуждало собеседника внимательно вас слушать?

Да? Хорошо. Вот оно. Начните со следующего: “Я не порицаю вас за то, что вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое”.

Эти слова обязательно смягчат даже самого сварливого брюзгу на свете. И вы можете утверждать это, будучи на сто процентов искренним: ведь на месте другого человека вы чувствовали бы то же, что и он. Я хотел бы проиллюстрировать это примером. Возьмем Аль Капоне. Предположим, что вы унаследовали тот же организм, темперамент и ум, которые унаследовал Аль Капоне. Предположим, что вы находились бы в такой же среде и располагали бы таким же жизненным опытом. Вы, наверняка, стали бы как он, и были бы там же, где и он. Именно конкретные обстоятельства — и только они — превратили его в того кем он был.

Единственная причина, например, почему вы не гремучая змея, — это то, что ваши отец и мать не были гремучими змеями. Единственная причина, почему вы не целуете коров и не поклоняетесь змеям, — это то, что вы не родились в индусской семье.

Ваша личная заслуга в том, что вы являетесь тем, кто вы есть, невелика, помните, что человек, который приходит к вам раздраженным, предубежденным, не желающим рассуждать

разумно, весьма мало повинен в том, что он такой. Пожалейте беднягу, посокрушайтесь о нем, посочувствуйте. Скажите себе то, что обычно говорил Джон Б. Гоф, когда видел ковыляющего по улице пьяного бродягу: "Вот кем, если бы не божья милость, был бы я".

Семьдесят пять процентов людей, с которыми вы встретитесь завтра, ждут сочувствия. Дайте им его, и они вас полюбят.

Как-то я выступал по радио в передаче, посвященной Луизе Мэй Олкотт, автору повести "Маленькие женщины". Разумеется, мне было известно, что она жила в Конкорде, штат Массачусетс, где и написала свои бессмертные произведения. Не думая, что говорю, я рассказывал, как побывал в ее родном городе Конкорде в штате Нью-Гэмпшир. Если бы я упомянул Нью-Гэмпшир только однажды, это было бы еще простительно. Но увы! Я сказал это дважды. В мой адрес хлынул поток писем и телеграмм с язвительными упреками. Многие послания были негодующими, некоторые оскорбительными. Одна дама из старинного рода, выросшая в Конкорде, штат Массачусетс, а теперь живущая в Филадельфии, обрушила на меня всю свою ярость. Можно было подумать, что я обвинил мисс Олкотт в том, что она людоедка из Новой Гвинеи, настолько бурным было ее возмущение. Читая ее послание, я подумал: "Слава богу, что я не женат на этой особе". Мне хотелось написать ей и довести до ее сведения, что если я ошибся в географии, то она понятия не имеет о вежливости. Такой я представлял себе вступительную фразу. Далее я собирался выложить начистоту все, что я о ней думал, в самых откровенных выражениях. Я взял себя в руки и этого не сделал. Я понял, что так поступит мог бы вспыльчивый дурак и что большинство дураков так бы и сделало.

Мне захотелось быть немножко умнее дураков и постараться превратить ее враждебность в дружеское расположение. Я сказал себе: "В конце концов, на ее месте я, возможно, испытывал бы такие же чувства". Когда я в следующий раз приехал в Филадельфию, то позвонил ей по телефону. Разговор происходил примерно так:

Я: Миссис такая-то, несколько недель назад вы написали мне письмо, и я хочу поблагодарить вас за него.

Она (четким голосом хорошо воспитанной женщины): С кем имею честь говорить?

Я: Мы с вами незнакомы. Меня зовут Дейл Карнеги. Вы слушали мое выступление по радио о Луизе Мэй Олкотт в одно из прошедших воскресений. Я совершил непростительную ошибку, сказав, что она жила в Конкорде, штат Нью-Гэмпшир. За нее хочу извиниться, очень любезно с вашей стороны, что вы написали мне.

Она: Я сожалею, мистер Карнеги, что написала в столь резком тоне. Я вышла из себя и должна извиниться.

Я: Нет, нет! Не вам, а мне надо извиняться. Даже школьник не сказал бы того, что сказал я. Я извинился по радио в следующее же воскресенье. Хочу извиниться теперь лично перед вами.

Она: Я родилась в Конкорде, штат Массачусетс. Наше семейство играло важную роль в делах этого штата на протяжении двух столетий. Меня действительно очень огорчило ваше утверждение, что мисс Олкотт родилась в Нью-Гэмпшире. Но мне, право же, стыдно за это письмо.

Я: Можете мне поверить, что я огорчился в десять раз больше. Ошибка не нанесла урона штату Массачусетс, но нанесла чувствительный урон мне. Редко случается, что люди вашего положения и вашей культуры находят время написать тем, кто выступает по радио, и я надеюсь, вы напишите мне снова, если обнаружите какую-либо ошибку в моих передачах.

Она: Вы знаете, мне очень приятно, что вы так восприняли мою критику. Вы очень милый человек, хотелось бы ближе с вами познакомиться.

Таким образом, благодаря тому, что я извинился и проявил понимание ее точки зрения, я побудил ее извиниться и проявить понимание моей точки зрения. Я был доволен тем, что мне удалось взять себя в руки, что на оскорбления ответил любезностью. Я получил истинное наслаждение, сумев ей понравиться.

Каждый, кто становится хозяином в Белом доме, сталкивается ежедневно с щекотливыми проблемами взаимоотношений между людьми. Президент Тафт не является исключением. В своей книге "Этика на службе" он приводит забавную историю о том, как ему удалось смягчить гнев некой разочарованной честолюбивой матери.

“Одна дама в Вашингтоне, — пишет Тафт, — муж которой обладал известным политическим весом, настойчиво посещала меня на протяжении шести недель, добиваясь, чтобы я назначил ее сына на должность в некое учреждение. Она заручилась поддержкой колоссального числа сенаторов и конгрессменов и приходила вместе с ними, следя за тем, чтобы они выступали достаточно красноречиво. Должность эта требовала соответствующей профессиональной подготовки, и по рекомендации руководителя учреждения, о котором шла речь, я назначил другого кандидата. После этого я получил письмо от матери молодого человека, упрекавшей меня в неблагодарности, поскольку я не захотел сделать ее счастливой, хотя мне было достаточно для этого шевельнуть пальцем. Далее она жаловалась, что, несмотря на то что она оказывала всяческий нажим на делегацию своего штата, в результате чего все члены делегации проголосовали за законопроект, в котором я был особенно заинтересован, я отблагодарил ее таким неблагодарным образом.

Когда вы получаете такое письмо, то первое ваше желание — отчитать человека, совершившего бестактность или позволившего себе быть довольно дерзким. Не исключено, что вы тут же напишите ответ. Затем, если вы человек умный, запрете это письмо в ящик письменного стола. Выньте его через два дня и после этого вы его уже не пошлете. Именно так я и поступил. Затем сел за письменный стол и составил вежливое письмо. Я написал, что понимаю ее материнские переживания в создавшейся ситуации, но что фактически я не вправе назначать на данную должность кого бы то ни было, исходя лишь из личных предпочтений, что я должен был выбрать человека, имеющего профессиональную подготовку. Я также выразил надежду, что ее сын и на своем нынешнем посту сумеет достичь того, чего она для него хотела. Это ее смягчило, и она прислала мне записку с извинениями.

Однако выдвинутый мной кандидат не был сразу утвержден, и через какое-то время я получил письмо якобы от мужа этой дамы, хотя оно было написано тем же почерком, что и предыдущие письма. Мне сообщали, что вследствие нервного расстройства, вызванного ее огорчениями из-за этого дела, она тяжело заболела — у нее рак желудка. Не согласился бы я вернуть ей здоровье, заменив предыдущего кандидата ее сыном? Мне пришлось написать еще одно письмо, теперь уже ее

мужу, где я выражал надежду, что диагноз не подтвердится, и сообщил, что разделяю его горе по поводу тяжелой болезни супруги, но что тем не менее не в состоянии отвести ранее представленного кандидата. Назначенный мной чиновник был утвержден в должности, а через два дня после получения мной указанного письма в Белом доме был дан концерт. Первыми, кто приветствовал миссис Тафт и меня, были эти муж и жена, хотя жена еще столь недавно лежала на смертном одре”.

С.Юрок — лучший музыкальный импресарио в США. На протяжении двух столетий он организовывал выступления артистов — таких мировых знаменитостей, как Шаляпин, Айседора Дункан и Павлова. Юрок рассказал мне, что один из первых уроков, которые он вынес из общения со своими темпераментными “звездами”, — это необходимость проявлять сочувствие, сочувствие и еще раз сочувствие к их неординарному порой восприятию действительности.

Три года он был импресарио Федора Шаляпина — обладателя великолепного баса, одного из величайших певцов, которые когда-либо приводили в трепет миллионеров, абонирующих ложи в оперном театре “Метрополитен”. И тем не менее Шаляпин всегда представлял собой проблему. Он вел себя как избалованный ребенок. Юрок охарактеризовал его следующим образом: “Во всех отношениях это был не человек, а черт знает что”.

Звонит, например, Шаляпин Юроку утром часов в двенадцать того дня, когда у него назначен вечерний концерт, и говорит: “Сол, я себя ужасно чувствую. Горло у меня, как сырая котлета, петь вечером не смогу”. Вы думаете Юрок начинал с ним препираться? О нет. Он знал, что антрепренер не может так обращаться с артистами. Он немедленно приехал к Шаляпину в гостиницу и всячески выражал ему свое сочувствие. “Как жаль, — сокрушался он. — Как жаль! Бедняга! Конечно, вы не можете петь. Я сейчас же отменю концерт. Вам это обойдется всего в каких-нибудь пару тысяч долларов, но это же ничто по сравнению с вашей репутацией”.

Тогда Шаляпин со вздохом говорил: “Пожалуй, вам лучше зайти попозже. Приходите в пять, посмотрим, как я себя буду чувствовать”.

В пять часов Юрок снова мчался к нему в гостиницу и всячески выражал сочувствие, снова и снова настаивал на отмене концерта. А Шаляпин опять вздыхал и говорил: “По-

жалуй, вам лучше зайти попозже, может быть, мне станет лучше”.

В семь часов тридцать минут великий бас соглашался петь, но только при одном условии: Юрок должен был объявить со сцены “Метрополитен”, что Шаляпин сильно простужен и не в голосе. Юрок лицемерно соглашался, хотя и не собирался делать ничего подобного, — он знал, что это был единственный шанс заставить великого певца выйти на сцену.

Доктор Артур Гейтс в своей замечательной книге “Психология воспитания” говорит: “Род человеческий повсеместно жаждет сочувствия. Ребенок охотно показывает ушибленное место или даже сам себе наносит порез или синяк, чтобы вызвать всеобщее сочувствие. Взрослые... показывают свои ушибы, рассказывают о происшедших с ними несчастных случаях, о своих болезнях, особенно же о подробностях хирургических операций. Стремление пожалеть “самого себя” за несчастья, как подлинные, так и мнимые, представляет собой универсальное явление”.

Итак, правило девятое:

Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.

Глава десятая

П Р И З Ы В, КОТОРЫЙ ВСЕМ ПО ДУШЕ

Я вырос в штате Миссури, неподалеку от того места, где жил Джесси Джеймс, и мне приходилось бывать на ферме Джеймсов, где до сих пор еще живет его сын.

Его жена рассказывала мне историю о том, как Джесси грабил поезда, совершал налеты на банки, а деньги раздавал соседям-фермерам, чтобы они могли рассчитаться с долгами.

Джесси считал себя в душе идеалистом, точно так же как Голландец Шульц, Кроули Два Пистолета и Аль Капоне два поколения спустя. Дело в том, что каждый, с кем вы встретитесь, — даже человек, которого вы видите в зеркале, — высокого о себе мнения и ему хочется быть благородным в собственных глазах.

Дж. Пирпонт Морган как-то заметил в одной из своих аналитических интерлюдий, что у человека всегда бывают два мотива для всякого поступка: один, который красиво выглядит, и второй, подлинный.

Подлинный мотив человек осознает сам. Но все мы, будучи в душе идеалистами, любим думать о красивых мотивах. Поэтому, чтобы воздействовать на людей, взывайте к более благородным мотивам.

Но оправдывает ли себя такой идеалистический подход в деловых отношениях? Давайте посмотрим. Возьмем случай с Гамильтоном Дж. Фаррелом из компании "Фаррелл—Митчелл". У Фаррелла был недовольный квартиросъемщик, угро-

жавший выехать. Договор о сдаче внаем истекал через четыре месяца, квартплата составляла пятьдесят пять долларов в месяц; тем не менее съемщик предупредил, что выезжает немедленно, независимо от срока действия договора.

“Эти люди жили в моем доме всю зиму — самое дорогостоящее время года, — говорил Фаррелл, излагая свою историю, — и я знал, что мне трудно будет снова сдать эту квартиру до осени. Я понимал, что лишаюсь двухсотдвадцати долларов, и был вне себя.

Так вот, если бы я действовал обычным путем, я бы отправился к этому квартиросъемщику и посоветовал ему перечитать договор, указал бы ему, что в случае переезда он должен будет заплатить за остающиеся четыре месяца и что я могу получить эти деньги через суд.

Однако, вместо того чтобы рвать и метать, я решил испробовать другую тактику. Я начал примерно так: “Г-н Доу, я выслушал ваши аргументы и все же не могу поверить, что вы решили выехать. Я не первый год сдаю квартиры и за это время немного научился разбираться в людях. Что касается вас, то я сразу понял, что вы человек слова. Для меня это столь бесспорно, что я даже готов пойти на риск.

Отложите свой переезд на несколько дней и подумайте еще раз. Если вы приедете ко мне до первого числа следующего месяца, когда вы должны вносить квартплату, и скажете, что вы по-прежнему хотите выехать, то, гарантирую вам, я буду считать ваше решение окончательным. Я дам согласие на ваш переезд, а сам буду знать, что ошибся в своих суждениях. Однако я убежден, что вы человек слова и выполните обязательства, которые взяли на себя по договору. В конце концов, мы либо люди, либо обезьяны, и выбор обычно зависит от нас самих!”

Когда начался новый месяц, этот господин пришел и лично внес квартплату. Они с женой обсудили все как следует, сказал он, и решили остаться. Они поняли, что единственно правильным будет остаться в соответствии с условиями договора”.

Когда ныне покойный лорд Нортклифф узнал, что одна газета поместила его фотографию, которую он не хотел бы видеть опубликованной, он отправил редактору письмо.

Он не заявил: “Пожалуйста, не публикуйте больше эту мою фотографию: мне она не нравится”. Он сослался на более

возвышенную причину, стал искать опору в том чувстве уважения и любви, которое все мы питаем к матерям. В послании было: "Пожалуйста, не печатайте больше эту мою фотографию. Моей матери она не нравится".

Джону Д. Рокфеллеру-младшему не понравилось, что фоторепортеры часто снимают его детей, и он решил положить этому конец. Однако он тоже использовал более благородные мотивы. Он не заявил: "Я не хочу, чтобы вы помещали их фотографии". Он обратился к глубоко заложенному во всех нас чувству — стремлению не допустить, чтобы детям причинили вред. Он написал: "Вы, ребята, сами знаете что к чему, у некоторых из вас есть свои дети. Вы хорошо должны знать, что детям не идет на пользу излишняя популярность".

Когда Сайрус Кертис, бедный подросток из штата Мэн, начинал свою головокружительную карьеру, которая сделала его миллионером — собственником журнала "Сатердей ивнинг пост" и журнала "Лейдиз хоум джорнэл", — у него не было средств, чтобы платить такие же гонорары, какие платили другие издатели. Он был не в состоянии привлекать хороших авторов только деньгами. Поэтому он взывал к их более высоким чувствам. Например, он сумел уговорить даже Луизу Мэй Олкотт писать для его изданий, когда она была на вершине славы. Он этого добился, предложив направить чек на сто долларов от ее имени тому благотворительному учреждению, которому она чаще всего делала пожертвования.

Но как раз скептик может сказать: "О, подобные вещи хороши для Нортклиффа, Рокфеллера или сентиментальной романистки. Это что! Посмотрел бы я, как вы сумеете воздействовать на тех прожженных типов, с которых мне приходится получать по счетам!"

Возможно, вы и правы, универсального средства нет. Если вы довольны своими нынешними результатами, то зачем менять что-либо? А если недовольны, то отчего же не поэкспериментировать?

Во всяком случае, я думаю, вы получите удовольствие, прочтя следующую историю, рассказанную моим слушателем Джеймсом Л. Томасом.

Шесть клиентов одной автомобильной фирмы отказались платить по предъявленным им счетам. Никто из них не оспаривал счета в целом, но каждый утверждал, что какой-то пункт

вписан ошибочно. Во всех случаях клиенты расписались в том, что работа была проделана, фирма не сомневалась в своей правоте и заявила об этом. Это было ее первой ошибкой.

Ниже перечисляются действия, предпринятые сотрудниками кредитного отдела фирмы, чтобы обеспечить оплату этих просроченных счетов.

1. Они наносили визит каждому клиенту и говорили, что пришли получить по давно просроченному счету.

2. Они ясно давали понять, что фирма полностью и безоговорочно права, а, следовательно, клиент не прав.

3. Они намекали, что фирме известно об автомобилях столько, что клиенту и не снилось. Так о чем же может идти спор?

4. Результат: они спорили.

Разве хоть один из указанных методов убедил клиента оплатить счет? Я думаю, на этот вопрос вы можете ответить сами.

На данной стадии конфликта управляющий готов был открыть огонь по противнику, призвав на помощь юристов, когда, к счастью, дело попало в руки генерального директора. Он собрал сведения о должниках, и оказалось, что все они обычно без промедления оплачивали счета. Значит, что-то было не так — была допущена ошибка в способе взыскания задолженности. Директор вызвал Джеймса Л. Томаса и поручил ему получить деньги по этим “не поддающимся погашению” счетам.

Вот что предпринял Томас.

“1. Целью моего визита к каждому должнику, — рассказывает Томас, — тоже было добиться оплаты просроченного счета, в правильности которого мы не сомневались. Но я не упоминал об этом ни словом, сказав, что пришел выяснить, что сделала или чего не сделала фирма.

2. Я давал клиенту ясно понять, что, пока не выслушаю его, не смогу высказать своего мнения. Я отмечал, что фирма не претендует на непогрешимость.

3. Я указывал, что интересуюсь только его автомобилем и что он знает о нем больше, чем кто-либо другой.

4. Я давал возможность говорить клиенту, а сам слушал

его, проявляя заинтересованность и сочувствие, в которых он нуждался.

5. В заключение, когда клиент уже был способен здраво рассуждать, я излагал свое дело, апеллируя к его чувству справедливости, "Во-первых, — пояснял я, — мне не хочется, чтобы вы знали, что, и по моему мнению, здесь также была допущена бестактность. Один из наших сотрудников причинил вам неудобство, досаждал вам и надоедал. Это впредь не должно иметь места. Очень сожалею о случившемся и в качестве представителя фирмы приношу вам извинения. Когда я слушал эту историю в вашем изложении, на меня произвели впечатление ваше беспристрастие и выдержка. А теперь, поскольку вы человек справедливый и выдержанный, я хочу попросить вас сделать кое-что для меня. Это дело вы можете выполнить лучше всякого другого, потому что вам известно о нем больше, чем кому-либо. Вот ваш счет: я знаю, что вполне могу на вас положиться, поэтому проверьте его так, как если бы вы были президентом нашей фирмы. Я думаю предоставить решение вопроса на ваше усмотрение. Как вы скажете, так и будет".

Проверил ли он счет? Разумеется, и с удовольствием. Счета были на суммы от 150 до 400 долларов, но разве клиенты решили дело в свою пользу? Да, один из них так и поступил! Один из них не захотел заплатить ни цента по спорному пункту, зато остальные пятеро решили в пользу фирмы! И вот что замечательно: в течение ближайших двух лет мы получили заказы на новые машины от всех шестерых!"

"Опыт научил меня, — говорит Томас, — что при контактах с клиентом следует считать его искренним, честным, правдивым и охотно готовым заплатить то, что с него причитается, если только он убежден в правильности счета. Можно сформулировать мысль иначе: люди сами по себе добросовестны и стремятся выполнять взятые на себя обязательства. Исключения немногочисленны, и я убежден, что даже человек, склонный к мошенничеству, будет в большинстве случаев реагировать положительно, если почувствует, что вы считаете его честным, доброжелательным и справедливым".

Итак, правило десятое:

Взывайте к более благородным мотивам.

В КИНО И НА РАДИО ТАК ПОСТУПАЮТ, ПОЧЕМУ ЖЕ ТАК НЕ ПОСТУПАЕТЕ ВЫ?

Не так давно газета «Филадельфия ивнинг буллетин» стала объектом злонамеренной клеветнической кампании. Распространялись порочащие ее слухи, рекламодателям говорили, что в этой газете слишком много объявлений и слишком мало новостей, что она уже больше не интересует читателей. Требовалось немедленно принять меры, сплетни надо было пресечь.

Вот как это было сделано.

Редколлегия вырезала из очередного номера газеты за какой-то обычный день весь текстовый материал, классифицировала его и опубликовала в виде книги, которую назвали «Один день». В ней оказалось 307 страниц — столько, сколько содержится в двухдолларовой книге. Однако в газете все эти сообщения, статьи, очерки и другой литературный материал были опубликованы в одном номере, который продавался по цене не два доллара, а два цента за экземпляр.

Выпуск книги ярко продемонстрировал то, что данная газета содержит огромное количество интересного материала для чтения. Она преподносила факты живо, интересно и доходчиво.

Прочтите книгу «Искусство рекламы в бизнесе» Кеннета Гуда и Зенна Кауфмана, и перед вами развернется захватывающая картина; вы увидите мастеров рекламы за работой, увидите, как они помогают наполнять кассу. В частности, там описывается, как в магазине фирмы «Электролюкс» продавцы отдела холодильников незаметно зажигают спичку около уха покупателя, чтобы тот мог убедиться, что холодильники работают бесшумно... Как вы можете выглядеть представительной личностью, приобретя у фирмы «Сирс, Робак» шляпу с автографом Анны Созери по обозначенной в каталогах фирмы цене 1 доллар 95 центов за штуку... Как, по словам Джорджа

Уэллбаума, после того как движущаяся реклама в витрине магазина выключается, количество посетителей уменьшается на восемьдесят процентов... Как Перси Уайтинг продает ценные бумаги, показывая клиентам два списка акций, каждый из которых оценивался в тысячу долларов пять лет назад. Он спрашивает клиентов, акции из какого списка они хотели бы приобрести. Раз, два, готово! Нынешняя рыночная цена показывает, что высоко ценятся акции, перечисленные в одном списке, разумеется, его собственном. Играя на любознательности покупателей, ему удается привлечь их внимание... Как Микки Маус ухитрился пробраться в энциклопедию и как его имя на игрушках позволило спасти фабрику от банкротства... Как авиационная компания "Истерн эрлайнс" собирает толпы на тротуаре около витрины, где выставлена подлинная приборная доска одного из рейсовых самолетов "Дуглас"... Как Гарри Александер подбадривает своих коммивояжеров с помощью радиорепортажа о воображаемом боксерском матче между его продукцией и продукцией его конкурента... Как луч прожектора случайно освещает витрину кондитерской, и продажа ее товаров увеличивается вдвое... Как автомобильная фирма "Крайслер" ставит на свои машины слонов, чтобы доказать прочность своей продукции.

Ричард Борден и Алвин Буссе из Нью-Йоркского университета проштудировали пятнадцать тысяч интервью с торговыми агентами и написали книгу "Как одержать верх в споре", а затем изложили те же идеи в лекции "Шесть принципов мастерства продажи". Лекцию затем экранизировали, а фильм показывался агентам по сбыту товаров в сотнях крупных корпораций.

Мы живем в эпоху броских эффектов. Просто констатировать истину уже недостаточно, ее надо сделать живой, интересной, драматичной. Вам надо научиться пользоваться доходчивой рекламой. Так поступают в кино и на радио. И вам придется так поступать, если вы хотите привлечь к себе внимание.

Специалисты по оформлению витрин знают неотразимый эффект наглядности. Например, фабриканты нового крысиного яда снабдили магазины комплектом оформления витрин, включавшим двух живых крыс. В ту неделю, когда демонстрировали крыс, выручка магазинов увеличилась в пять раз.

Джеймс Ю. Бойнтон, сотрудник журнала "Америкэн уикли", должен был представить пространный отчет о состоянии рынка. Его фирма-клиент только что провела детальное изучение популярности одной из марок кольдкрема. Данные требовались немедленно, поскольку возникла угроза падения цен на эту продукцию. Клиентом Бойнтонна являлся один из крупнейших и авторитетнейших специалистов рекламного дела.

С первого раза Бойнтон потерпел неудачу.

"Когда я впервые к нему пришел, — признается Бойнтон, — я почувствовал, что меня уведут в сторону, втягивают в бесплодную дискуссию. Он спорил, и я спорил, он сказал мне, что я ошибаюсь, а я пытался доказать свою правоту.

Наконец я сумел одержать верх, но мое время истекло, беседа закончилась, а я все еще ничего не достиг.

В свое следующее посещение я решил обойтись без таблиц и цифровых выкладок. Придя к этому человеку, я эффектно подал факты. Когда я вошел, он разговаривал по телефону. Не дожидаясь, пока он закончит разговор, я открыл чемодан и выставил на его письменный стол батарею из тридцати двух банок кольдкрема; все марки были ему знакомы — это были образцы продукции его конкурентов. К каждой банке я прикрепил ярлычок, на котором были результаты торгового анализа".

"Что случилось потом?"

"Больше уже не было никаких споров, он взял в руки сначала одну банку кольдкрема, потом другую и стал читать текст на ярлыках. Началась дружеская беседа, он задавал вопросы, свидетельствующие о его глубокой заинтересованности. Первоначально он дал мне только десять минут на изложение фактов, но наша беседа продолжалась целый час.

Я и на этот раз приводил те же факты, что и раньше. Но теперь я прибег к эффектной подаче материала — и результат перед вами".

Итак, правило одиннадцатое:

Подавайте свои идеи эффектно!

Глава двенадцатая

ЕСЛИ НИЧТО ДРУГОЕ НЕ ДЕЙСТВУЕТ, ПОПРОБУЙТЕ ЭТО

На заводе у Чарлза Шваба был один начальник цеха, чьи рабочие не выполнили сменного задания.

“Как же это может быть, — спросил Шваб, — что такой дельный человек, как вы, не в состоянии добиться выполнения задания?”

“Не знаю, — ответил инженер, — я уговаривал рабочих, подгонял, ругался, рвал и метал, я грозил им увольнением. Все безрезультатно, они просто не хотят нормально работать”.

Разговор происходил в конце дня, перед приходом ночной смены.

“Дайте мне кусок мела”, — сказал Шваб. Затем, обернувшись к ближайшему рабочему, он спросил: “Сколько плавок дала сегодня ваша смена?”

“Шесть”.

Не говоря больше ни слова, Шваб нарисовал мелом на полу большую шестерку и ушел.

Когда пришли рабочие ночной смены, они увидели цифру “6” и спросили, что она означает.

“Сегодня приходил сам хозяин, — ответили рабочие дневной смены. — Поинтересовался, сколько мы дали плавок, мы сказали — шесть. Он записал это мелом на полу”.

На следующее утро Шваб снова зашел в литейный цех. Ночная смена стерла цифру “6” и заменила ее большой цифрой “7”.

Рабочие дневной смены, придя, увидели нарисованную мелом на полу большую семерку. Ах так, значит, ночная смена считает себя лучше дневной? Они энергично взялись за дело, а вечером, уходя, нарисовали огромную горделивую десятку! Темп продолжал нарастать.

Вскоре отстающий цех обогнал по выработке все остальные цеха завода.

Принцип?

Предоставим слово Чарльзу Швабу. “Лучший способ добиться, чтобы дело было сделано, — говорит Шваб, — это поощрять соперничество, но не низменное, корыстное соперничество, а стремление добиться превосходства”.

Использовать стремление добиться превосходства! Вызов! Желание “бросить перчатку”! Безошибочный способ воздействовать на людей, сильных духом.

Если бы Теодору Рузвельту не был брошен вызов, он никогда не стал бы президентом. Только что вернувшийся с Кубы, он был выставлен кандидатом на пост губернатора штата Нью-Йорк. Однако его политические противники обнаружили, что с юридической точки зрения он больше не считался жителем этого штата, и Рузвельт, напуганный, был готов снять свою кандидатуру. Тогда Томас Кольтер Платт бросил ему вызов. Внезапно повернувшись к Рузвельту, он вскричал звонким голосом: “Неужели герой высоты Сан-Хуан — трус?”

Рузвельт продолжал борьбу — остальное является достоинством истории. Этот вызов не только изменил его жизнь, но и оказал реальное влияние на историю нашей страны.

Чарльз Шваб знал, какой огромной силой обладает вызов. Известно это было и Боссу Платту и Элу Смигу.

В бытность Эла Смита губернатором штата Нью-Йорк ему пришлось столкнуться с аналогичной проблемой. Пользовавшаяся дурной славой тюрьма Синг-Синг не имела в ту пору начальника. Через тюремные стены просачивались всевозможные сплетни и жуткие слухи. Смигу нужен был сильный человек, который был бы в состоянии управлять Синг-Сингом. Но где его найти? Смит вызвал к себе Льюиса Лоуэса из Нью-Гэмптона.

“Как вы относитесь к тому, чтобы стать начальником тюрьмы? — спросил он Лоуэса, когда тот предстал перед ним. — Там требуется человек с опытом”.

Лоуэс потерял дар речи, он понимал опасности, связан-

ные с назначением в Синг-Синг. Бывшие начальники приходили и уходили — один продержался только три недели. Лоуэсу надо было подумать о карьере. Стоило ли рисковать?

И тогда Смит, заметивший его колебания, откинулся на спинку стула, улыбнулся и сказал: “Молодой человек, я не осуждаю вас за то, что вы испугались. Надо быть сильным человеком, чтобы взяться за столь опасное дело и выстоять”.

Как видите, Смит бросил вызов. Лоуэсу пришлось по душе мысль взяться за такое дело, где требовался сильный человек. Он принял это назначение и остался на своем посту. Причем не просто остался, а сделался самым знаменитым начальником тюрьмы, какой когда-либо существовал. Его книга “20 тысяч лет в Синг-Синге” разошлась в сотнях тысяч экземпляров. Он выступал по радио, его рассказы из тюремной жизни дали сюжеты для десятков кинофильмов. А его “гуманизация” преступников творила чудеса и вылилась в тюремную реформу.

“Я никогда не видел, — говорил Харви С. Файрстоун, основатель знаменитой фирмы “Файрстоун тайр энд раббер компани”, — чтобы с помощью только такого стимула, как жалование, удавалось подобрать или удержать квалифицированные кадры. Я думаю, что главное — это игровой момент...”

Игру любит каждый, кто хочет преуспеть. В ней заложены возможность самореализации, возможность показать, чего ты стоишь, добиться превосходства, выиграть. В игре проявляется желание добиться превосходства, почувствовать собственную значительность.

Итак, правило двенадцатое:

Бросайте вызов, задевайте за живое.

Р Е З Ю М Е:

Двенадцать правил, выполнение которых позволит склонить людей к вашей точке зрения

- Правило 1.** Верный способ одержать победу в споре — это уклониться от него.
- Правило 2.** Проявляйте уважение к мнению собеседника, никогда не говорите, что он не прав.
- Правило 3.** Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.
- Правило 4.** С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
- Правило 5.** Сумейте заставить собеседника сразу же ответить вам “да”.
- Правило 6.** Давайте большую часть времени говорить собеседнику.
- Правило 7.** Пусть собеседник считает, что высказанная вами мысль принадлежит ему.
- Правило 8.** Всегда старайтесь искренне смотреть на вещи с точки зрения собеседника.
- Правило 9.** Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
- Правило 10.** Взывайте к более благородным мотивам.
- Правило 11.** Подавайте свои идеи эффектно.
- Правило 12.** Бросайте вызов, задевайте за живое.

Часть четвертая

ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ, ВЫПОЛНЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛИТ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ЛЮДЕЙ, НЕ ОСКОРБЛЯЯ И НЕ ОБИЖАЯ ИХ

Глава первая

С ЧЕГО НАЧАТЬ, ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ СДЕЛАТЬ ЗАМЕЧАНИЕ

Один мой приятель был приглашен провести уик-энд в Белом доме во время президентства Кэлвина Кулиджа. Зайдя как-то в кабинет президента, он услышал, как Кулидж говорил одной из своих молодых секретарш: “Сегодня на вас прелестное платье и вы очаровательно выглядите”.

Это был, вероятно, самый блестящий комплимент, который молчаливый Кэл когда-либо в жизни сделал секретарше. Это было так необычно и неожиданно, что девушка засмузилась. Тогда Кулидж произнес: “Не смущайтесь, я сказал это

для того, чтобы сделать вам приятное. А теперь обратите ваше внимание на пунктуацию...”

Его метод, пожалуй, был несколько примитивен, но психологически превосходен. Неприятные вещи всегда легче выслушать, если перед этим нам говорили о наших достоинствах.

Недаром говорят, что прежде чем кого-то побрить, его надо обязательно намылить. Именно так поступал Мак-Кинли еще в 1896 году, когда баллотировался на пост президента. Один из видных деятелей республиканской партии той эпохи написал текст для предвыборного выступления. По мнению автора, речь была чуть-чуть лучше той, которую могли бы написать Цицерон, Патрик Генри и Дэниел Уэбстер, вместе взятые. С огромным воодушевлением этот деятель прочел Мак-Кинли свой шедевр. В нем были удачные места, но в целом речь была негодной. Она навлекла бы на себя ураган критики. Мак-Кинли постарался не задеть чувства автора. Нельзя было гасить его пылкий энтузиазм, и тем не менее Мак-Кинли вынужден был сказать “нет”. Посмотрите, как искусно он это сделал.

“Друг мой, речь просто великолепна, — заявил Мак-Кинли. — Никто не мог бы написать лучше. Она могла бы прийти к месту во многих случаях, но подходит ли она к данной конкретной ситуации? Несмотря на то, что она выдержана в должных тонах, нужно учитывать тот эффект, который она произведет с точки зрения партии. Идите-ка сейчас домой и напишите другую речь, опираясь на те моменты, которые я вам укажу. Экземпляр пришлите мне”.

Автор так и поступил. Мак-Кинли прошелся по своему экземпляру синим карандашом и помог автору написать новый вариант. В результате он стал одним из самых популярных ораторов в ходе избирательной кампании.

Вот второе знаменитое письмо Авраама Линкольна. (Самое знаменитое — это то, в котором он выражал г-же Биксби свою скорбь в связи с гибелью в бою пятерых ее сыновей.) Линкольн набросал его за пять минут, тем не менее на аукционе в 1926 году оно было продано за двенадцать тысяч долларов. А это, кстати сказать, превышает то, что сумел скопить Линкольн за полвека тяжелого труда.

Данное письмо было написано 26 апреля 1863 года. На протяжении восемнадцати месяцев генералы Линкольна вели

армию северян от одного трагического поражения к другому. Ничего, кроме бессмысленной, глупой бойни. Нация была в ужасе. Солдаты дезертировали тысячами. Даже сенаторы-республиканцы испытывали возмущение и хотели выдворить Линкольна из Белого дома. "Мы сейчас на краю гибели, — сказал Линкольн. — Мне кажется, что даже всемогущий господь против нас. Я вряд ли могу рассчитывать, что откуда-то блеснет луч надежды". Вот в этот-то период горького уныния и хаоса и появилось на свет упомянутое письмо.

Привожу его здесь потому, что оно показывает, как Линкольн пытался воздействовать на одного строптивого генерала в такой момент, когда от действий этого военачальника могла зависеть судьба нации.

Это самое резкое письмо, какое написал Линкольн в бытность свою президентом, но обратите внимание, что он хвалит генерала Гукера, прежде чем начать говорить о его тяжелых ошибках. Да, это были тяжелые ошибки, но Линкольн их так не называет. Он выразился более сдержанно и дипломатично: "Есть вещи, в отношении которых я не вполне Вами доволен". Что еще можно сказать после этого о такте и дипломатии!

Вот письмо, адресованное генерал-майору Гукеру:

"Я поставил Вас во главе Потомакской армии. Разумеется, я сделал это, имея к тому достаточные сведения, но все же думаю, Вам лучше узнать, что есть вещи, в отношении которых я не вполне Вами доволен.

Считаю Вас храбрым, умелым воином и мне это нравится. Считаю, что Вы не приносите в свою профессиональную деятельность политические соображения, и в этом Вы правы. Вы обладаете уверенностью в себе, что является так же ценным качеством. Вы честолюбивы, что в разумных пределах скорее полезно, чем вредно. Тем не менее мне кажется, что в тот период, когда армией командовал генерал Бернсайд, Вы пошли на поводу у своего честолюбия и мешали Бернсайду как только могли, чем причинили большое зло стране и одному из самых заслуженных и достойных Ваших братьев-офицеров.

Мне стали известны Ваши недавние высказывания о том, что и армии, и правительству нужен диктатор. Разумеется, не поэтому, а несмотря на это, я поручил Вам командование.

Только те генералы, которые добиваются успеха, имеют

шанс стать диктаторами. Мне сейчас нужен военный успех, и я пойду на риск диктатуры.

Правительство будет поддерживать Вас всеми силами, то есть делать не больше и не меньше того, что оно делало и будет делать для всех командующих. Боюсь, как бы то обстоятельство, что Вы способствовали насаждению в армии критического отношения к ее командующему и недоверия к нему, не обернулось теперь против Вас. Я помогу по мере моих возможностей искоренить этот дух.

Ни Вы, ни Наполеон, будь он жив, не в состоянии добиться чего-либо от армии, пока она проникнута таким духом. Остерегайтесь опрометчивых действий, энергично и с неусыпной бдительностью продвигайтесь вперед и добудьте нам победу”.

Вы не Кулидж, не Мак-Кинли, не Линкольн. Вы хотите знать, будет ли эта философия работать на вас в повседневных деловых контактах. Давайте посмотрим. Возьмем случай с У.П.Гоу из филаделфийской фирмы “Уорк компани”. Гоу — рядовой гражданин, такой же, как вы и я. Он рассказал об этом эпизоде, выступая как-то перед аудиторией.

Фирма “Уорк компани” заключила контракт на строительство и отделку большого служебного здания в Филадельфии. Работу надо было закончить в точно установленный срок. Все шло по графику, здание было почти готово, когда вдруг субподрядчик, изготавливавший бронзовые украшения для фасада, заявил, что не сможет поставить их вовремя. Как! Задерживалась сдача всего здания! Огромная неустойка из-за одного человека!

Переговоры по междугородному телефону, споры, препирательства... Все было напрасно. Тогда в Нью-Йорк командировали Гоу, чтобы тот схватился с “бронзовым львом” в его собственном логове.

“Вам известно, что вы единственный человек в Бруклине, носящий такую фамилию?” — спросил Гоу президента, войдя в его кабинет. Президент удивился: “Нет, я этого не знал”.

“Дело в том, — сказал Гоу, — что, когда я этим утром сошел с поезда и взял телефонный справочник, чтобы узнать ваш адрес, оказалось, что вы — единственный человек в бруклинском телефонном справочнике с такой фамилией”.

“Никогда этого не знал”, — промолвил президент и с интересом перелистал телефонный справочник. “Да, фамилия

необычна, — сказал он с гордостью. — Наши предки прибыли из Голландии и поселились в Нью-Йорке почти двести лет назад”. На протяжении нескольких минут он рассказывал о семье и о предках. Когда он закончил, Гоу заявил, что на него произвели большое впечатление размеры его завода, который выгодно отличается от ряда аналогичных предприятий, где ему доводилось бывать. “Редко можно встретить завод бронзовых изделий, где бы царили такая чистота и порядок”, — добавил Гоу.

“Мне потребовалась целая жизнь, чтобы создать это предприятие, — сказал президент, — и я горжусь им. Не хотели бы вы совершить маленькую экскурсию по заводу?”

Во время обхода Гоу похвалил систему производства, указав при этом, в чем и почему она превосходит те, которые существуют у конкурентов. Гоу обратил внимание на несколько необычных станков, и президент пояснил, что он сам их изобрел. Он потратил много времени, показывая посетителю, как они работают и какую прекрасную продукцию выпускают. После экскурсии он настоял на том, чтобы Гоу с ним позавтракал. До сих пор, учтите, ни словом не было упомянуто о подлинной цели визита Гоу.

После завтрака президент сказал: “Теперь давайте займемся делом. Я знаю, зачем вы приехали, но не ожидал, что наша встреча окажется такой приятной. Можете спокойно вернуться в Филадельфию — обещаю, что заказ будет изготовлен и отгружен, даже если мне придется задержать выполнение других обязательств”.

Гоу получил все, что ему было нужно, даже не заикнувшись о своей просьбе. Изделия прибыли своевременно, и строительство было закончено точно в установленный контрактном срок.

Произошло бы это, если бы Гоу применил метод молота и динамита, к которому обычно прибегают в подобных случаях?

Итак, правило первое:

Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Глава вторая

КАК КРИТИКОВАТЬ, НЕ ВЫЗЫВАЯ ПРИ ЭТОМ НЕНАВИСТИ К СЕБЕ

Однажды в полдень, проходя по одному из цехов своего сталелитейного завода, Чарлз Шваб увидел, что несколько рабочих курят как раз под табличкой с надписью "Не курить". Вы думаете Шваб указал им на табличку и спросил: "Вы что, читать не умеете?" Нет, он подошел к рабочим, дал каждому по сигаре и сказал: "Я был бы признателен, ребята, если бы вы их выкурили не в цехе". Они знали, что ему известно о том, что они нарушили правила, и восхищались им, так как он не только промолчал об этом, но и сделал им небольшой подарок, заставив их почувствовать себя людьми значительными. Можно ли не любить такого человека?

Джон Уэнмейкер применял тот же метод. Он ежедневно совершал обход своего огромного универмага. Как-то он заметил, что у прилавка стоит в ожидании покупательница. Никто не обращал на нее внимания. Продавцы столпились в отдалении, весело о чем-то беседуя. Уэнмейкер не сказал ни слова, спокойно прошел за прилавок, обслужил покупательницу, передал продавцам покупку для упаковки и продолжал обход.

8 марта 1887 года скончался пастор Генри Уорд Бичер, славившийся своим красноречием. В следующее воскресенье был приглашен занять его место на опустевшей с кончиной Бичера кафедре священник Лаймен Эббот. Желая выступить как можно лучше, Эббот бесконечно переделывал свою проповедь, отшлифовывал ее с тщательностью Флобера. Затем он

прочитал эту проповедь жене. Проповедь получилась слабая — как и большинство заранее заготовленных выступлений. Будь жена Эббота менее благоразумной женщиной, она могла бы сказать: “Это ужасно, проповедь никуда не годится, она нагонит на слушателей сон. Боже мой, почему ты не можешь говорить по-человечески? Ты себя опозоришь, если выступишь с такой галиматьей”.

Так она могла бы сказать, но вы знаете, какой был бы результат, если бы это случилось. Поэтому она просто заметила, что из его проповеди получилась бы превосходная статья для журнала “Норт-Америкэн ревью”. Иными словами, она похвалила текст и в то же время тонко дала понять, что в качестве речи он не годится. Лаймен Эббот уловил ее мысль, порвал свою тщательно подготовленную рукопись и выступил в назначенный день с проповедью, не пользуясь никакими предварительно сделанными заметками.

Итак, правило второе:

Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

СНАЧАЛА ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СОБСТВЕННЫЕ ОШИБКИ

Несколько лет назад моя племянница Джозефина Карнеги покинула свой родной город Канзас-Сити и переехала в Нью-Йорк, где стала работать в качестве моего секретаря. Ей было девятнадцать лет, она окончила среднюю школу, ее деловой опыт был равен нулю. В настоящее время она является одним из самых идеальных секретарей. Но на заре своей деятельности она, мягко говоря, нуждалась в некотором совершенствовании. Как-то раз, собираясь критиковать ее, я сказал себе: "Минуточку, Дейл, минуточку. Ты вдвое старше Джозефины, твой деловой опыт в десять тысяч раз больше, как же ты можешь ожидать, что-бы у нее были твои взгляды, суждения. И еще минуточку, Дейл, что же ты сам делал в девятнадцать лет? Ты помнишь идиотские ошибки, которые ты совершал? Помнишь тот случай, когда ты сделал то-то и то-то?.."

Продумав вопрос честно и беспристрастно, я пришел к выводу, что средние показатели у Джозефины в девятнадцать лет лучше, чем они были у меня в том же возрасте.

Вот почему в дальнейшем, когда я хотел обратить внимание Джозефины на какую-нибудь ошибку, я обычно начинал следующим образом: "Ты сделала ошибку, Джозефина, но, видит бог, она не хуже из тех, которые совершал я. Ты не можешь от рождения обладать здравым смыслом, это приобретается со временем. Ты умнее, чем был я в твоём возрасте. Я сам бывал повинен в таком множестве глупых поступков, что весьма мало склонен критиковать тебя или кого бы то ни было еще. Но не кажется ли тебе, что лучше было бы сделать так-то и так-то?"

Отнюдь не так трудно выслушать перечень собственных ошибок, если критикующий начинает с признания, что и он далеко не безгрешен.

Князь фон Бюлов, обладавший изысканными манерами, познал горькую необходимость подобного поведения еще в

1909 году. Фон Бюлов был в то время рейсканцлером Германии, а на престоле восседал Вильгельм II — Вильгельм Надменный, Вильгельм Самонадеянный, Вильгельм, которому суждено было стать последним германским кайзером и который, создавая армию и флот, хвастался, что они способны победить любого, даже самого грозного противника.

Кайзер выступил с неслыханными заявлениями, потрясшими континент и вызывавшими оглушительный резонанс во всем мире. Он сделал эти глупые, хвастливые заявления публично, находясь в Англии в качестве гостя, и дал свое высочайшее согласие на их публикацию. В частности, он заявил, что является единственным немцем, питающим дружественные чувства к англичанам, что он строит военно-морской флот для отражения японской угрозы, что он, и только он, спас Англию, когда Россия и Франция хотели повергнуть ее во прах, что именно он подготовил план кампании, давшей возможность английской армии под командованием лорда Робертса нанести поражение бурам в Южной Африке.

Никогда за последнюю сотню лет столь удивительные речи не исходили из уст какого-либо европейского монарха в мирное время. Весь континент гудел, как потревоженное осиное гнездо. Англия кипела негодованием, немецкие государственные деятели были в ужасе. В самый разгар всеобщего смятения кайзер впал в панику и предложил, чтобы князь фон Бюлов, рейсканцлер, взял вину на себя, объявив, что ответственность за все несет он, что это он посоветовал монарху выступить с такими несуразными утверждениями.

“Но, ваше величество, — возразил фон Бюлов, — мне представляется невероятным, чтобы хоть один человек в Германии или в Англии мог поверить, будто я способен посоветовать вашему величеству сказать что-либо подобное”.

Едва фон Бюлов произнес это, как понял, что совершил страшный промах. Кайзер вспылил.

“Вы считаете меня ослом, — вскричал он, — способным на ошибки, которых вы сами никогда бы не сделали!”

Фон Бюлову было ясно, что ему следовало начать с хвалебных речей и лишь затем перейти к порицанию. Он сделал лучшее, что допускали данные обстоятельства — стал хвалить кайзера уже после того, как раскритиковал его. И это дало замечательные результаты — что нередко случается, когда в дело пускают похвалу.

“Я отнюдь не имел этого в виду, — почтительно промолвил он. — Ваше величество превосходит меня во многих отношениях — не только в умении руководить военно-морским флотом и армией, но и в знакомстве с естественными науками. Я с восхищением слушал, когда вы объясняли, что такое барометр, беспроволочный телеграф, рентгеновские лучи. Я позорно невежествен во всех областях естественных наук. Но, — продолжал фон Бюлов, — зато я в какой-то мере знаю историю и, возможно, обладаю некоторыми качествами, полезными в политике, и особенно в дипломатии”.

Кайзер просиял. Фон Бюлов его похвалил, он превозносил его и принижал себя. После этого кайзер мог простить все. “Разве я не говорил вам всегда, — в восторге воскликнул он, — что мы замечательно дополняем друг друга? Нам нужно держаться вместе!”

Кайзер пожал фон Бюлову руку, и не один, а несколько раз. Позже в тот же день он пришел в такой экстаз, что, потрясая кулаками, вскричал: “Тому, кто мне дурно будет говорить о князе фон Бюлове, я дам по физиономии!”

Фон Бюлов вовремя сумел себя спасти, а ведь он был ловким дипломатом, и то сделал одну ошибку: ему надо было начать с разговора о своих собственных недостатках и о превосходстве Вильгельма, а не с намека на то, что кайзер недоумок и нуждается в опекуне.

Всего несколько фраз, принижающих самого себя и восхваляющих собеседника, смогут превратить надменного уязвленного в своем самолюбии человека в верного друга. Если применять их правильно, то они будут творить чудеса в человеческих отношениях.

Итак, правило третье:

Сначала вспомните и поговорите о собственных ошибках, а затем критикуйте собеседника.

Глава четвертая

НИКТО НЕ ЛЮБИТ, КОГДА ЕМУ ПРИКАЗЫВАЮТ

Недавно я имел удовольствие обедать с Идой Гарбелл, старейшиной американских биографов. В беседе я упомянул, что пишу эту книгу и мы стали обсуждать чрезвычайно важную тему — умение ладить с людьми. Мисс Гарбелл рассказала мне, что во время работы над биографией Оуэна Д. Янга ей довелось общаться с человеком, который три года занимал с Янгом один кабинет. По его словам, он ни разу не слышал, чтобы Янг кому-либо что-то приказал. Он всегда давал советы, а не приказывал. Янг, например, никогда не говорил: “Сделайте это или это”. Или: “Не делайте того или этого”. Он обычно выражался так: “Подумайте над этим” или “Вы полагаете, что это даст результат?” Продиктовав письмо, он нередко спрашивал: “Каково ваше мнение об этом?” Когда он читал письмо, подготовленное одним из его сотрудников, он замечал: “А может быть, лучше было бы нам сформулировать это иначе?” Он всегда ухитрялся предоставлять человеку возможность самому выполнить работу. Янг никогда не указывал своим сотрудникам, что следует сделать, а позволял им действовать самим и учиться на собственных ошибках.

Этот метод облегчает человеку путь к исправлению его ошибки, шадит самолюбие человека и пробуждает в нем ощущение своей значительности, порождает у человека желание сотрудничать, а не протестовать.

Итак, правило четвертое:

Вместо того чтобы что-то приказывать, задавайте собеседнику вопросы.

Глава пятая

ПРЕДОСТАВЛЯЙТЕ ЛЮДЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ СПАСТИ СВОЙ ПРЕСТИЖ

Однажды компания “Дженерал электрик” столкнулась со щекотливой проблемой: нужно было снять Чарлза Штейнмеца с должности начальника отдела. Штейнмец был гением первой величины, если дело касалось электричества, но как начальник конструкторского отдела он не годился. Зная его повышенную чувствительность, компания не отважилась обидеть его, так как он был ценным сотрудником. Ему была предложена должность инженера-консультанта компании “Дженерал электрик”. Это было новое название работы, которую он фактически уже выполнял. Во главе же отдела был поставлен другой человек.

Штейнмец был доволен.

Довольны были и руководители “Дженерал электрик”. Они изящно сманивировали так, чтобы не обидеть первоклассного специалиста, человека весьма темпераментного, и сделали это без лишнего шума, позволив ему спасти свой престиж. А как это важно, как жизненно важно! Мало кто из нас когда-либо задумывался над этим! Порой мы грубо обходимся с чувствами других людей, настаиваем на своем, выискиваем ошибки, угрожаем, критикуем человека в присутствии посторонних, не считаясь с тем, какой удар этим наносим его самолюбию! А ведь немного внимания, два—три уважитель-

ных слова, искреннее понимание позиции собеседника могут сделать так много для снятия причиняемой ему боли!

Не забывайте об этом, когда столкнетесь с неприятной необходимостью уволить прислугу или служащего.

“Увольнение служащих — занятие не из веселых. быть уволенным — еще менее веселое дело”. (Это цитата из письма, присланного мне дипломированным бухгалтером Маршаллом Грейнджером.) “Наша деятельность имеет сезонный характер. Поэтому в марте мы вынуждены освобождать от работы много людей.

В нашей компании сокращение штата стало притчей во языцех: никому не нравится заниматься им. Поэтому выработалось правило проводить его по возможности быстрее. Делается это следующим образом: “Садитесь, мистер Смит. Сезон закончился, и мы не можем найти для вас какой-либо другой должности, но вы же знали, что работа была вам предоставлена только на время”.

Это производило на людей неприятное впечатление и заставляло их почувствовать, что их унизили. Большинство из них всю жизнь были на бухгалтерской работе и не сохраняли особой любви к фирме, которая так пренебрежительно обошлась с ними.

Недавно я решил освободить от работы людей, оказавшихся у нас лишними, соблюдая немного больше такта и уважения к ним. Я вызывал к себе каждого человека только после тщательного анализа его работы в течение зимы и говорил: “Вы очень хорошо поработали (если это действительно так). Когда мы послали вас в Ньюарк, у вас было трудное задание. Вы оказались на высоте положения и успешно довели дело до конца. Мы хотим, чтобы вы знали, что наша фирма гордится вами. У вас есть характер, и вы пользуетесь хорошей репутацией повсюду, где бы вы ни работали. Наша фирма верит в вас и сожалеет о том, что нам приходится расставаться”.

Какой эффект это производит? Люди уходят, не испытывая разочарования по поводу своего увольнения, не ощущают себя униженными. Когда у нас снова возникает необходимость в них, они приходят к нам с добрыми чувствами.

Каждый, от кого зависят судьбы людей, знает, что нужно давать им возможность спасти свой престиж.

Истинно великие люди во всем мире настолько велики,

что не теряют времени на то, чтобы упиваться своими личными победами. Приведем пример.

В 1922 году турки решили навсегда изгнать греков с турецкой территории.

Мустафа Кемаль выступил перед солдатами в чисто наполеоновском духе: "Ваша цель — Средиземное море". И началась одна из жесточайших войн в современной истории. Турция одержала победу, и, когда греческие генералы направились в штаб Кемалья, чтобы объявить о капитуляции, турки стали посылать проклятия на головы побежденных.

Но в обращении Кемалья не чувствовалось торжества победителя. "Садитесь, господа, — сказал он, крепко пожимая генералам руки. — Вы, должно быть, устали". После детального обсуждения хода военных операций он смягчил для них горечь поражения: "Война — это игра, в которой иногда лучшие люди терпят поражение".

Итак, правило пятое:

Предоставляйте людям возможность спасти свой престиж.

Глава шестая

КАК ВДОХНОВИТЬ ЛЮДЕЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ УСПЕХОВ

Я знал Пита Барлоу. Он исполнял цирковой номер с участием собак и пони. Всю жизнь он странствовал с цирком или в составе эстрадных трупп. Мне нравилось наблюдать за тем, как Пит дрессировал новых собак для номера. Я заметил, что, как только в работе собаки намечался малейший успех, Пит сразу начинал гладить и хвалить ее и давал кусок мяса. Здесь нет ничего нового. Дрессировщики применяют этот прием в течение столетий.

Почему же мы не проявляем тот же здравый смысл, когда пытаемся воздействовать на людей? Почему мы не прибегаем к похвале вместо осуждения? Давайте хвалить даже за малейшую удачу, это вдохновляет людей на достижение успехов.

Начальник тюрьмы Льюис Лоуэс обнаружил, что похвала за малейшее улучшение поведения оправдывает себя даже у закоренелых преступников. В письме Лоуэс сообщал: "Я пришел к выводу, что, проявляя одобрение положительному поведению заключенных, мы достигаем лучших результатов, если хотим обеспечить их сотрудничество и добиться их окончательного исправления, чем сурово критикуя и осуждая их низкие поступки".

Меня никогда не сажали в тюрьму, но, оглядываясь на свою жизнь, я могу увидеть, как резко изменили все мое будущее несколько слов одобрения. Не можете ли вы сказать

того же о себе? История изобилует замечательными примерами чудотворного действия похвалы.

Полвека назад один десятилетний мальчик работал на фабрике в Неаполе. Он очень хотел стать певцом, но его первый учитель охладил его. "Ты не можешь петь, — заявил он. — У тебя совсем нет голоса". Мать мальчика — простая бедная крестьянка — обняла его и ободрила. "Я знаю, что ты можешь петь, — сказала она. — Я уже замечаю твои успехи". Она ходила босиком, чтобы сэкономить деньги на оплату его уроков пения. Эта похвала и поддержка матери-крестьянки изменили жизнь мальчика. Возможно, вы слышали о нем, его звали Энрико Карузо.

Много лет назад молодой человек, живший в Лондоне, хотел стать писателем. Но все складывалось против него. Он смог посещать школу только в течение четырех лет, отца заточили в тюрьму за неуплату долгов, и наш молодой человек часто испытывал муки голода. В конце концов он нашел работу на большом складе, кишевшем крысами, где наклеивал этикетки на бутылки. Ночью он спал в мрачной чердачной комнате вместе с двумя другими бродяжками из лондонских трущоб. У него было столь мало уверенности в своей способности писать, что из боязни быть осмеянным он послал свою первую рукопись по почте глубокой ночью. Все его рассказы неизменно отклонялись редакциями. Наконец наступил великий день — один из них был принят. Правда, ему не заплатили ни шиллинга, но редактор похвалил его. Мальчик был настолько возбужден, что бесцельно бродил по улицам и слезы катились по его щекам.

Похвала и признание изменили всю его судьбу, ибо, не случись этого, он, возможно, провел бы всю жизнь, работая на кишевших крысами фабриках. Возможно, вы тоже слышали об этом мальчике, его звали Чарлз Диккенс.

Полвека назад другой мальчик работал в Лондоне в галантерейном магазине. Он должен был вставать в пять утра, подметать помещение и работать по четырнадцать часов в день. Промучившись так два года, он почувствовал, что больше не в силах выдержать этого. Поднявшись однажды рано утром с постели, он пешком отправился к матери, которая работала

экономкой. Мальчик был вне себя от отчаяния, умолял ее, плакал, клялся, что покончит с собой, если вынужден будет остаться в магазине. Затем написал длинное, трогательное письмо своему старому школьному учителю, в котором говорилось, что он убит горем и не хочет больше жить. Учитель подбодрил его, заверив, что на самом деле он очень умен, способен заниматься более интересными вещами, и предложил ему работу учителя.

Это одобрение изменило судьбу ребенка и наложило прочный отпечаток на историю английской литературы. Этот мальчик написал семьдесят семь книг и заработал более миллиона долларов. Вы, возможно, слышали о нем, его имя Герберт Дж. Уэллс.

В 1922 году в Калифорнии жил молодой человек, которому с огромным трудом удавалось содержать себя и жену. По воскресеньям он пел в церковном хоре и время от времени зарабатывал по пять долларов, исполняя на свадьбах песню "О, обещаю мне". Он так нуждался, что не мог жить в городе, и поэтому снял ветхий домишко в пригороде. Арендная плата составляла всего двенадцать с половиной долларов в месяц. Однако и эта низкая плата была ему не по карману, и он задолжал хозяину за десять месяцев. Чтобы погасить задолженность, он работал на винограднике. По его словам часто у него не было почти никакой еды, кроме винограда. Он был настолько подавлен, что собирался отказаться от карьеры певца и зарабатывать на жизнь продажей грузовых автомобилей. И тут-то Руперт Хьюз похвалил его: "У вас может развиться замечательный голос. Вам следует учиться".

Недавно этот молодой человек поведал мне, что эта небольшая похвала ознаменовала поворотный пункт в его карьере. Он, заняв две с половиной тысячи долларов, направился на восток страны. Возможно, что вы слышали и о нем, его зовут Лоренс Тиббетт.

Вернемся к вопросу о возможности воздействовать на людей. Если вы и я сумеем побудить тех, с кем мы соприкасаемся, осознать скрытые сокровища, которыми они обладают, то сможем буквально преобразить их.

Думаете это преувеличение? Прочтите следующие мудрые

слова покойного профессора Гарвардского университета Уильяма Джеймса, самого выдающегося психолога и философа:

“По сравнению с тем, какими мы должны были бы быть, мы находимся в полудремотном состоянии, используем лишь незначительную часть своих физических и умственных ресурсов. Можно сказать, что человек живет далеко не в меру своих возможностей. Он обладает способностями, о которых и не подозревает”.

Да, вы, читающий эти строки, обладаете способностями, которые обычно не используете. Одной из этих способностей, вероятно, не используемой вами в полной мере, является ваше магическое умение хвалить ваших собеседников и вдохновлять их на осознание скрытых в них возможностей.

Итак, правило шестое:

Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи, отмечайте каждый их успех, будьте “чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу”.

Глава седьмая

СОЗДАВАЙТЕ ЛЮДЯМ ХОРОШУЮ РЕПУТАЦИЮ

Моя приятельница миссис Эрнест Джент наняла служанку, предложив ей выйти на работу в следующий понедельник, сама же позвонила по телефону женщине, у которой прежде работала эта девушка и навела справки. Когда она пришла, чтобы приступить к работе, миссис Джент сказала: "Нелли, на днях я позвонила по телефону вашей прежней хозяйке, она сообщила, что вы честны и надежны, хорошо готовите и хорошо ухаживаете за детьми. Но она также добавила, что вы неряшливы и не содержите дом в чистоте. Я думаю, что она не права. Вы опрятно одеты и думаю, что дом у вас будет таким же чистым и опрятным. Мы с вами прекрасно поладим".

Так оно и было. Девушке была создана репутация, которую нужно было оправдать. Она ее оправдала. Дом блестел, она чистила и выбивала пыль лишний час в день, лишь бы соответствовать идеальному представлению о ней миссис Джент.

По мнению председателя правления фирмы "Болдуин локомотив уоркс" Сэмюэла Воклейна, "Человеком легко руководить, если вы пользуетесь у него уважением и если отметите в него какую-либо способность".

Если вы хотите изменить человека в некотором отношении, действуйте так, словно данная черта характера является одной из его выдающихся особенностей. Шекспир сказал: "Делайте вид, что у вас есть добродетель, если ее у вас нет". Я

утверждаю, что другой человек фактически обладает тем качеством, какое вы хотели бы в нем видеть. Создайте ему хорошую репутацию и он предпримет огромные усилия, чтобы не разочаровать вас.

В своей книге "Воспоминания: моя жизнь с Метерлинком" Жоржет Леблан описывает поразительное преобразование скромной бельгийской Золушки.

"Служанка из соседнего отеля приносила мне еду, — пишет она. — Ее прозвали "Мари-судомойка", потому что она начала свою работу на кухне в качестве судомойки. Она была почти уродом: косоглазой, кривоногой, худой и всегда находилась в подавленном состоянии.

Однажды, когда она держала в своих красных руках тарелку с макаронами, я заявила ей: "Мари, вы не знаете, какие сокровища скрыты внутри вас".

Привыкшая сдерживать эмоции, Мари выждала несколько мгновений, затем поставила тарелку на стол, вздохнула и простодушно промолвила: "Мадам, я никогда не поверила бы этому". Она не выразила сомнения, не задавала вопросов, просто вернулась на кухню и повторила там то, что я сказала, и сделала это с такой убежденностью, что никто не посмел ее высмеять. С того дня ей стали выказывать некоторое уважение. Но самая удивительная перемена произошла в самой скромнице Мари. Уверовав в то, что она является носителем невидимых сокровищ, Мари начала ухаживать за своим лицом и телом столь тщательно, что, казалось, ее увядшая молодость снова расцвела и деликатно скрыла от глаз ее невзрачную внешность.

Два месяца спустя, когда я уезжала, она объявила, что выходит замуж за племянника главного повара. "Я собираюсь стать дамой", — сообщила она и поблагодарила меня. Одна моя фраза изменила всю ее жизнь".

Жоржет Леблан создала Мари-судомойке репутацию, которую та решила оправдать и которая преобразила ее.

Генри Клей Ризнер прибежал к этому приему, когда хотел воздействовать на поведение американских солдат во Франции. Один из знаменитых американских генералов Джеймс Дж. Харборд сказал Ризнеру, что, по его мнению, те два миллиона солдат, которые находились во Франции, были самыми порядочными людьми и самыми большими идеалистами.

Непомерная похвала? Возможно. Но посмотрите, как Ризнер использовал ее.

“Я никогда не упустил случая повторить солдатам слова генерала, — пишет Ризнер. — Ни на один миг у меня не возникал вопрос, соответствовало ли это действительности, но я знал, что даже если это было и не так, то знакомство с мнением генерала Харборда побудит солдат стремиться соответствовать такому образцу”.

Есть поговорка: “Клевета смерти подобна”. Но создайте человеку хорошую репутацию и посмотрите, что произойдет!

Почти каждый — богач, бедняк, нищий, вор — прилагает все усилия к тому, чтобы поддержать ту репутацию честного человека, какой его удостаивают.

“Если вам приходится иметь дело с мошенником, — говорит начальник тюрьмы Синг-Синг Лоуэс, — то существует один путь исправить его: обращаться с ним так, словно он является почтенным джентльменом. Считайте, что он честный человек. Он будет настолько польщен таким обращением, что откликнется на него и будет гордиться тем, что ему кто-то верит”.

Итак, правило седьмое:

Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.

Глава восьмая

СОЗДАВАЙТЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, ЧТО ОШИБКА, КОТОРУЮ ВЫ ЗАМЕТИЛИ, ЛЕГКО ИСПРАВИМА

Недавно мой друг-холостяк обручился в сорокалетнем возрасте, и невеста уговорила его взять несколько запоздалых уроков танцев. “Господь бог знает, как я нуждался в этих уроках, — признался он мне, — ибо танцевал я точно так же, как танцевали двадцать лет назад. Первая учительница танцев, которую я пригласил, сказала мне, вероятно, правду. Она заявила, что я все делаю неправильно, что мне следует все забыть и начать сначала. У меня не было стимула продолжать уроки, и я расстался с ней.

Другая учительница, возможно, говорила неправду, но это нравилось мне. Она заявила, что я танцевал, пожалуй, несколько старомодно, но что основы у меня были хорошие, и заверила, что я без затруднений научусь несколькими новым па. Первая учительница расколодила меня, подчеркнув мои ошибки, новая же поступила наоборот. Она хвалила то, что я делал правильно, и преуменьшала мои ошибки. Она заверяла: “У вас природное чувство ритма, вы поистине прирожденный танцор”. Мой здравый смысл говорит, что я всегда был и буду посредственным танцором, но в глубине души я предпочитаю думать, что, быть может, она действительно была искренна. Конечно, я платил ей за то, что она так говорила, но зачем поднимать этот вопрос?

Сейчас я точно знаю, что танцую лучше, чем танцевал

бы, не скажи она, что у меня природное чувство ритма. Это ободрило меня, обнадежило, заставило захотеть совершенствоваться.

Скажите ребенку, мужу или служащему, что он в каком-то отношении глуп или туп, что у него нет способности к чему-то и что он делает все совершенно неправильно, и вы лишите его всяких стимулов для совершенствования. Но примените противоположный метод: будьте щедры в своем поощрении, создайте впечатление, что в стоящей перед вашим собеседником задаче нет ничего трудного, дайте понять, что вы верите в его способность справиться с ней, что у него имеется необходимое для этого врожденное чутье — и он сутки напролет будет практиковаться, лишь бы добиться успеха.

Этим приемом пользуется Лоуэлл Томас, а он — поверьте мне — дока в вопросах человеческих взаимоотношений. Он всячески поддерживает ваш дух, внушает уверенность в ваших силах, вселяет в вас смелость и окрыляет надеждой. Вот пример. Не так давно я провел конец недели с супругами Томас. В субботу вечером меня пригласили на дружескую игру в бридж у горящего камина. Я? Играть в бридж? О нет! Нет! Только не я. Я ничего не понимаю в этой игре. Для меня она всегда была сплошной тайной. Нет! Нет! Невозможно!

“Да что вы, Дейл, здесь нет никакой хитрости, — сказал Лоуэлл. — Ничего сложного в этой игре нет. Нужны только память и умение здраво оценивать ситуацию. Вы как-то, мне помнится, написали главу о памяти. Игра в бридж является проверкой ваших положений, это как раз по вашей части”.

Не успев опомниться, я впервые оказался за карточным столом. Все это произошло потому, что мне сказали, будто я обладаю природным чутьем, и создали у меня впечатление, что игра совсем нетрудна.

Разговор об игре в бридж напомнил мне об Эли Калбертсоне. Имя Калбертсона хорошо известно повсюду, где играют в бридж, а его книги об этой игре переведены на многие языки и изданы миллионным тиражом. Однако он признался мне, что никогда не сделал бы из бриджа профессии, если бы одна молодая женщина не уверила его в том, что у него есть для этого необходимое природное чутье.

Приехав в 1922 в Америку, он безуспешно пытался устроиться куда-нибудь преподавателем философии и социологии.

Затем он пытался продавать уголь и снова потерпел неудачу. Потом он с тем же успехом пытался продавать кофе.

В то же время ему никогда не приходило в голову учить людей игре в бридж. Он не только плохо играл в карты, но и был очень дотошным человеком. Задавал так много вопросов и так упорно возвращался к разбору уже законченных партий, что никто не хотел с ним играть. И тут он встретил хорошенькую преподавательницу игры в бридж Джозефину Диллон, влюбился в нее и женился на ней. Она заметила, как тщательно он изучает свои карты, и убедила его в том, что он потенциальный гений в этой области и что настоящее его место за карточным столом. Именно это ободрение, и только это, сказал мне Калбертсон, заставило его сделать бридж профессией.

Итак, правило восьмое:

Чаще прибегайте к поощрению, создавайте впечатление, что ошибка, которую вы заметили — легко исправима. Делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

Глава девятая

КАК ДОБИТЬСЯ ТОГО, ЧТОБЫ ЛЮДИ С РАДОСТЬЮ ДЕЛАЛИ ТО, ЧТО ВЫ ХОТИТЕ

В 1915 году Америка была объята ужасом — вот уже второй год народы Европы убивали друг друга в масштабах, ранее не отмечавшихся в кровавых летописях истории человечества. Можно ли было добиться мира? Никто этого не знал. Но Вудро Вильсон был полон решимости сделать такую попытку. Он решил послать своего представителя — эмиссара мира — держать совет с высшими руководителями воюющих государств Европы.

Государственный секретарь Уильям Дженнингс Брайан, являвшийся сторонником мира, страстно хотел поехать в Европу, он видел в этом возможность оказать человечеству большую услугу. Однако Вильсон назначил эмиссаром своего близкого друга, полковника Хауза. На Хауза была возложена щекотливая задача — сообщить Брайану неприятную новость так, чтобы не обидеть его.

В своем дневнике Хауз записал: “Брайан был огорчен, когда услышал, что в качестве мирного эмиссара в Европу поеду я. Он сказал, что рассчитывал сам выполнить эту задачу... Я ответил, что, по мнению президента, было бы неблагоприятно поручать такое дело официальному лицу, что поездка Брайана привлекла бы к себе большое внимание и люди заинтересовались бы, почему он там находится...”

Вы поняли, что под этим скрывалось? Фактически Хауз

сказал Брайану, что он слишком значителен для этого поручения. Брайан был удовлетворен. Полковник Хауз, умудренный жизненным опытом, следовал одному из важных принципов взаимоотношений между людьми: всегда добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Вудро Вильсон следовал той же линии поведения, даже когда приглашал Уильяма Джиббса Мак-Аду стать членом его кабинета. Это была самая высокая честь, какую он только мог кому-либо оказать, и все же Вильсон сделал это таким образом, чтобы другой человек почувствовал себя вдвойне значительным. Рассказывает сам Мак-Аду: "Он (Вильсон) заявил, что формирует свой кабинет и был бы очень рад, если бы я согласился занять пост министра финансов. У него была замечательная манера разговаривать — он умел создать впечатление, будто, приняв эту большую честь, я сделаю ему одолжение".

Но, к сожалению, Вильсон не всегда проявлял столько такта. Например, он вызвал недовольство сената и республиканцев своим решением ввести Соединенные Штаты в состав Лиги Наций. Вильсон отказался взять с собой на мирную конференцию Элихью Рута, Хьюза, Генри Кэбота Лоджа или кого-либо другого из видных представителей республиканской партии. Вместо того он повез туда ничем не выделявшихся людей из собственной партии. Он пренебрежительно обошелся с республиканцами, не дав им возможности считать, что идея создания Лиги Наций принадлежит им. В результате столь грубого игнорирования принципов человеческих взаимоотношений Вильсон погубил собственную карьеру, подорвал здоровье, стал причиной того, что США не вошли в Лигу Наций.

Популярное издательство "Даблдей пейдж" чаще всего действовало по правилу: добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете. Фирма применяла это правило столь мастерски, что, по заверению О.Генри, любезность, с какой она отклоняла тот или иной из его рассказов, одновременно признавая достоинства сочинения, заставляла его почувствовать себя в этой ситуации лучше, чем в тех случаях, когда другой издатель принимал его рукопись.

Я знаю человека, вынужденного весьма часто отказываться от многих предложений выступить с речью. Делает он это

так искусно, что те, кому он отказывает, по меньшей мере испытывают удовлетворение. Как же ему это удается? Дело в том, что он не просто говорит, что слишком занят, а поблагодарив за приглашение и выразив сожаление, что не может его принять, он предлагает другого оратора. Иными словами, он не дает собеседнику времени обидеться, а сразу же заставляет его подумать о каком-то другом ораторе, чьим согласием ему, возможно, удастся заручиться.

“Почему бы вам не пригласить выступить у вас моего друга, редактора газеты “Бруклин игл” Кливленда Роджерса?” — предложит он, например. Или: “А подумали ли вы о том, чтобы попытаться пригласить Гая Хикока? Он в течение пятнадцати лет жил в Париже и может рассказать много удивительных историй, связанных с его работой в качестве европейского корреспондента”.

Глава одной из современных типографий в Нью-Йорке “Дж. А. Уонт организейшн” Дж. А. Уонт столкнулся с необходимостью заставить одного из механиков изменить свое отношение к работе, не вызвав при этом у него чувства обиды. Механик должен был обеспечивать круглосуточную бесперебойную работу десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался на то, что перегружен работой и что ему нужен помощник.

Уонт не дал ему помощника, не уменьшил объема работ и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как это ему удалось? Механику был предоставлен личный кабинет, на двери которого появилась дощечка с его фамилией и названием должности — “Заведующий отделом обслуживания”. Теперь он уже не был ремонтником, получающим распоряжения от каких-то Тома, Дика или Гарри, теперь он был заведующим отделом, его признали, он обрел чувство собственного достоинства и сознание собственной значительности. Он работал с удовольствием и больше не жаловался.

Ребячество? Пожалуй. Но то же самое было сказано Наполеону, когда он учредил орден Почетного легиона и раздал полторы тысячи крестов солдатам, произвел восемнадцать генералов в “маршалы Франции” и назвал свои войска “Великой армией”. Наполеона критиковали за то, что он давал закаленным в войнах ветеранам “игрушки”, на что Наполеон отвечал: “Игрушки управляют людьми”. Метод присвоения

титулов и облечения высокими полномочиями успешно работал на Наполеона и будет так же успешно работать на вас. Подтверждением может служить пример одной из уже упоминавшихся выше моих приятельниц миссис Джент из Скарсдейла, штат Нью-Йорк. Ей доставляли беспокойство мальчишки, бегавшие по газону и портившие его. Она пыталась бранить их, пробовала увещевать, но все было напрасно. Тогда она прибегла к другой тактике: наделила заводилу сорванцов почетным званием и облекла его особыми полномочиями, назначив его своим “детективом” и поручив ему никого на газон не пускать. Это разрешило ее проблему, “детектив” развел на заднем дворе костер, накалил докрасна железный прут и угрожал прижечь им каждого, кто зайдет на газон.

Такова человеческая натура.

Итак, правило девятое:

Добивайтесь, чтобы люди с радостью делали то, что вы предлагаете.

РЕЗЮМЕ

Девять правил, выполнение которых позволит воздействовать на людей, не оскорбляя и не обижая их.

- Правило 1.** Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
- Правило 2.** Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
- Правило 3.** Сначала вспомните и поговорите о собственных ошибках, а затем критикуйте собеседника.
- Правило 4.** Вместо того чтобы что-то приказывать, задавайте собеседнику вопросы.

- Правило 5.** Предоставляйте людям возможность спасти свой престиж.
- Правило 6.** Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи, отмечайте каждый их успех, будьте "чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу".
- Правило 7.** Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.
- Правило 8.** Чаще прибегайте к поощрению, создавайте впечатление, что ошибка, которую вы заметили, легко исправима. Делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.
- Правило 9.** Добивайтесь, чтобы люди с радостью делали то, что вы предлагаете.

ПИСЬМА, КОТОРЫЕ ДАЛИ ЧУДОДЕЙСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Сейчас, вероятно, вы говорите самому себе что-нибудь подобное: “Письма, которые дали чудодейственные результаты! Абсурдно! Звонкая реклама типа рекламы патентованных лекарств!”

Если вы так думаете, я не порицаю вас, я и сам думал бы так, прочтя подобную книгу пятнадцать лет назад. Вы настроены скептически? Ну что ж, мне нравятся скептически настроенные люди. Я провел двадцать лет своей жизни в Миссури, и мне нравятся люди, которым нужно все доказывать. Почти всем прогрессом в человеческом мышлении мы обязаны таким людям, как Фома неверующий.

Будем честны. Отвечает ли заголовок “Письма, которые дали чудодейственные результаты” действительности?

Если говорить откровенно, то нет, не отвечает. Это умышленное преуменьшение истины. Некоторые из писем, приводимых в данной главе, приносили результаты, которые были расценены как двойное чудо. Кто дал такую оценку? Кен Р. Дайк, один из наиболее известных в Америке специалистов по сбыту товаров. Раньше он возглавлял отдел сбыта компании “Джонс—Мэнвилл”, а в данное время является главой рекламного отдела компании “Колгэйт—Палмолив Пит” и предсе-

дателем правления Национальной ассоциации рекламодателей.

Дайк говорит, что на письма, которые он обычно рассылал торговцам с просьбой об информации, редко отвечало более восьми процентов адресатов. Он заявил, что считал бы чрезвычайным событием, если бы они ответили на 15 процентов посылаемых им писем; а если бы число ответов на его обращения достигло двадцати процентов, то это было бы чудом.

Но на одно из писем Дайка, которое мы воспроизводим в этой главе, ответили сорок два с половиной процента. Другими словами, это письмо принесло результат, в два раза превышающий волшебную цифру. Не торопитесь смеяться. Указанное письмо не являлось каким-то исключением или счастливой случайностью. Похожие результаты дали и многие другие письма.

Как он этого добился? Привожу объяснение самого Кена Дайка: “Столь удивительный рост действенности моих писем произошел сразу же после того, как я стал посещать курсы Карнеги по ораторскому искусству и проблемам взаимоотношений между людьми. Я увидел, что мой прежний подход был неправильным, и попытался на практике применить принципы, излагаемые в данной книге. Это привело к увеличению эффективности моих писем с просьбой о присылке информации на 500—800 процентов”.

Вот упомянутое письмо. Благоприятное воздействие на получателя объясняется тем, что автор, обращаясь к адресату, просит его о небольшом одолжении, которое вызывает у адресата чувство своей значительности.

Мои комментарии приводятся в скобках.

*Мистеру Джону Бланку.
Бланквилл, Аризона.*

Уважаемый мистер Бланк!

Не можете ли Вы мне выйти из небольшого затруднения?

(Представим себе происходящее. Представьте себе торговца лесом в Аризоне, получившего от руководящего сотрудника компании “Джонс—Мэнвилл” письмо, в первой же

строке которого этот высокооплачиваемый администратор просит помочь ему выйти из затруднения. Слышу, как торговец из Аризоны говорит самому себе: “Ну, если этот малый в Нью-Йорке попал в беду, то он обратился по правильному адресу. Я всегда стараюсь быть великодушным и помогать людям. Посмотрим, что у него там случилось!”

В прошлом году мне удалось убедить нашу компанию в том, что для оказания помощи нашим торговцам в увеличении продажи кровельных материалов важнее всего наладить постоянную прямую почтовую переписку с ними, полностью оплачиваемую нашей фирмой. (Торговец, вероятно, скажет: “Конечно, они должны платить за это, они забирают большую часть дохода, они наживают миллионы, в то время как я с трудом наскребаю средства, чтобы заплатить за аренду... Итак, в чем же состоит затруднение этого человека?”)

Недавно я послал по почте анкету 1600 торговцам, участвовавшим в этом мероприятии, и был очень доволен, получив сотни ответов, свидетельствующих о том, что они оценили такую форму сотрудничества. На этом основании мы только что разработали новый план прямой переписки, который, уверен, понравится Вам еще больше.

Однако сегодня утром наш председатель правления, обсуждая со мной мой отчет по прошлогоднему плану, спросил меня — что же дало нам его применение в деловом отношении. Естественно, что я должен обратиться к Вам с просьбой помочь мне ответить на этот вопрос.

(Отличная фраза: “Я должен обратиться к Вам с просьбой помочь мне ответить на этот вопрос”. Важная шишка из Нью-Йорка говорит правду, он искренне воздает аризонскому агенту своей фирмы должное. Обратите внимание, Кен Дайк не теряет времени на разговор о том, сколь значительной является его компания. Он сразу показывает адресату, в какой большой степени вынужден полагаться на него. Кен Дайк признает, что не может даже отчитаться перед председателем правления компании “Джонс—Мэнвилл” без помощи этого агента. Естественно, что торговцу, которому ничто человеческое не чуждо, нравится подобный разговор.)

Мне хотелось бы, чтобы Вы: 1) написали на прилагаемой почтовой открытке, сколько, по Вашему мнению, заказов помог Вам получить прошлогодний план прямой переписки, и 2) сообщите мне — по возможности точнее — их общую примерную стоимость в долларах и центах (основанную на общей стоимости выполненных работ).

Я буду очень признателен и благодарен Вам за Вашу любезность в предоставлении мне указанных сведений.

*Искренне Ваш Кен Р. Дайк,
заведующий отделом сбыта.*

(Обратите внимание, как в последнем абзаце он почти шепотом произносит “я” и кричит во весь голос “Вы”.

Не упустите и то, как он щедр на восхваления: “буду очень признателен”, “благодарен Вам”, “за Вашу любезность”.)

Простое письмо, не правда ли? Но оно сотворило “чудеса”, поскольку адресата просили оказать отправителю небольшое одолжение, исполнение которого позволило ему обрести сознание собственной значительности. Такой психологический подход будет иметь успех независимо от того, продаете ли вы асбестовую кровлю или совершаете путешествие по Европе в автомобиле Форда.

Однажды Гомер Крой и я заблудились, проезжая на автомашине по внутренним областям Франции. Остановив наш старый автомобиль, мы спросили группу крестьян, как нам проехать к ближайшему большому городу.

Вопрос произвел на них поразительное действие. Эти крестьяне, обутые в деревянные башмаки, считали всех американцев богачами. Автомобили были в тех местах очень редким явлением. Несомненно, мы должны быть миллионерами, может быть, даже родственниками Генри Форда. Однако, им было известно кое-что и другое. У нас было больше денег, чем у них, но мы вынуждены были прийти к ним со снятой шляпой, чтобы узнать, как проехать в ближайший город. И это дало им сознание значительности. Они стали говорить все сразу. Один малый, обрадованный такой редкой возможностью, приказал другим молчать, он один хотел насладиться удовольствием указать нам дорогу.

Проделайте такой опыт сами, когда окажетесь в незнакомом городе.

Бенджамин Франклин пользовался этим приемом, чтобы превращать врагов в друзей. Молодым человеком он вложил все сбережения в типографское предприятие, сумел добиться своего избрания на должность секретаря Генерального собрания в Филадельфии. Это место обеспечило ему возможность выполнять заказы по тиражированию официальных материалов. Работа давала хороший доход, Бен очень хотел сохранить ее за собой. Однако впереди маячила опасность. Один из самых богатых и талантливых людей в собрании сильно невзлюбил Франклина. Он не только питал неприязнь к Франклину, но и публично поносил его.

Это было очень опасно, поэтому Франклин решил приобрести расположение этого человека.

Каким образом? — вот вопрос. Оказать врагу услугу? Нет, это пробудило бы его подозрительность, а возможно, вызвало бы и его презрение. Франклин был слишком умен и слишком ловок, чтобы попасться в подобную ловушку. Поэтому он поступил как раз наоборот. Он попросил своего врага оказать ему услугу. Франклин не просил дать ему займы десять долларов. Нет! Франклин просил о таком одолжении, которое понравилось его противнику, — об одолжении, затрагивавшем его тщеславие, придававшим ему ощущение значительности и подразумевавшим восхищение Франклина его эрудицией и достижениями.

Вот заключительная часть этой истории, как ее излагает сам Франклин:

“Услышав, что в его библиотеке имеется редкая и интересная книга, я послал ему письмо, в котором выразил свое желание прочитать эту книгу и попросил оказать любезность, одолжив ее мне на несколько дней. Он прислал ее немедленно, и я вернул ее приблизительно через неделю, горячо поблагодарив за его услугу. Когда мы следующий раз встретились в Палате, он заговорил со мной, чего раньше никогда не делал, и притом весьма любезно. В дальнейшем он неизменно проявлял готовность оказывать мне услуги во всех случаях, мы стали большими друзьями, наша дружба продолжалась до самой его смерти”.

Бен Франклин умер более ста пятидесяти лет назад, но примененный им психологический прием, заключающийся в

том, чтобы попросить другого человека сделать вам одолжение, сохраняет и поныне свою действенность.

Например, он успешно применялся одним из моих слушателей Альбертом Б.Амселом. Амсел занимался продажей водопроводного и отопительного оборудования и в течение ряда лет пытался сделать своим клиентом одного бруклинского подрядчика, производившего водопроводные работы. Последний имел чрезвычайно крупное дело, которое пользовалось прекрасной репутацией. Но с самого начала Амселу не повезло, подрядчик был одним из тех людей, которые всегда способны повергнуть вас в замешательство. Сидя за своей конторкой с большой сигарой во рту, он рычал на Амсела всякий раз, когда тот открывал дверь: "Сегодня мне ничего не требуется, не тратьте попусту мое и свое время!"

И вот однажды Амсел попробовал применить новый метод, который разрядил обстановку, помог ему приобрести друга и принес много превосходных заказов.

Фирма Амсела вела переговоры о приобретении нового магазина в Куинс-виллидже (Лонг-Айленд), чтобы открыть в нем свой филиал. Этот район был хорошо известен подрядчику, имевшему там множество клиентов. На этот раз, зайдя к нему, Амсел сказал: "Мистер С., сегодня я пришел не за тем, чтобы продать вам что-нибудь, хочу попросить вас об одолжении. Можете ли вы уделить мне минутку вашего времени?"

"Гм... хорошо, — ответил подрядчик, передвинув во рту сигару. — Выкладывайте".

"Моя фирма думает открыть филиал в Куинс-виллидже, — пояснил Амсел. — Так вот, вы знаете те места лучше, чем кто-либо другой. Поэтому я пришел спросить, что вы об этом думаете. Разумен ли такой шаг или нет?"

Образовалась новая ситуация! Несколько лет подрядчик испытывал ощущение собственной значительности благодаря тому, что грубил торговым агентам и приказывал им убираться. Но сейчас перед ним был агент, просивший совета, да, агент крупного концерна, который хотел знать его мнение.

"Садитесь", — сказал он. И в течение следующего часа он объяснял Амселу специфические преимущества и достоинства рынка водопроводного оборудования в Куинс-виллидже. Он не только одобрил местоположение магазина, но и обрисовал в общих чертах всю технику приобретения недвижимого имущества, складирования и открытия торговли. Рассказывая

все это представителю концерна, он обрел сознание значительности. После этого он переключился на личную тему. Он поведал Амселу о своих интимных семейных трудностях и домашних стычках.

“Когда я уходил от него, — говорит Амсел, — то не только имел в кармане первичный заказ на оборудование, но и заложил основы прочной деловой дружбы. Теперь я играю в гольф с человеком, который прежде грубил мне и кричал на меня. Перемена произошла в результате моей просьбы оказать мне небольшую услугу, что заставило его почувствовать свою значительность”.

Рассмотрим другое письмо Кена Дайка. И здесь также обратите внимание на то, как искусно он использует этот психологический прием — “сделайте мне одолжение”.

Долгое время Дайка приводила в отчаяние неудача его попыток добиться, чтобы представители деловых кругов, подрядчики и архитекторы отвечали на его просьбы о присылке информации. В те дни редко случалось, чтобы на направленные им письма отвечало более одного процента адресатов. Если бы количество отвечающих составило два процента, он считал бы, что дело обстоит очень хорошо, три процента означали бы, что оно обстоит превосходно. А десять процентов? Десять процентов были бы восприняты им как чудо.

Нижеследующее письмо принесло ему почти пятьдесят процентов ответов... Это в пять раз превышало чудо. Письма изобиловали дружескими советами и отражали пылкую готовность сотрудничать.

Вот это письмо. Обратите внимание, что используемый в нем психологический прием, а в некоторых местах даже и фразеология почти идентичны тем, которые содержались в письме, цитировавшемся ранее.

Изучая его, постарайтесь читать и между строк, попытайтесь проанализировать чувства человека, получившего это письмо. Угадайте, почему оно дало результаты, в пять раз превышавшие чудо.

*“Джонс—Мэнвилл”,
22 Ист, 40-я стрит, Нью-Йорк*

Мистеру Джону Доу.
617, Доу-стрит, Доувилл, Нью-Джерси.

Уважаемый мистер Доу!

Не сможете ли Вы мне выйти из небольшого затруднения?

Год назад я убедил нашу компанию в том, что архитекторы весьма нуждаются в каталоге, содержащем необходимые для них полные данные о всех строительных материалах нашей фирмы и об использовании последних в работах по ремонту и перестройке домов. В результате появился прилагаемый каталог — первый в своем роде.

Сейчас наш запас каталогов иссяк и когда я упомянул об этом нашему председателю правления, он сказал, что не будет возражать против нового издания при условии, что я представлю доказательства того, что каталог выполнил задачу, для которой он предназначался.

В этой ситуации, естественно, я должен просить у Вас помощи. Поэтому позволю себе обратиться с просьбой к Вам и к сорока девяти другим архитекторам быть нашими судьями.

Чтобы как-то облегчить Вам эту задачу, я на обороте письма набросал несколько простых вопросов. И конечно, я буду рассматривать как Ваше личное одолжение, если Вы ответите на них, добавите замечания, которые пожелаете сделать, а затем вложите письмо в прилагаемый конверт с марками.

Излишне говорить, что это ни к чему Вас никоим образом не обязывает. Я предоставляю Вам решить, будет ли издание каталога прекращено или же выйдет новое, улучшенное на основе Вашего опыта.

Можете быть уверены, что я буду Вам весьма признателен за помощь. Заранее благодарю Вас!

Искренне Ваш Кен Р.Дайк,
заведующий отделом сбыта.

По опыту знаю, что некоторые люди, прочтя приведенное письмо, попытаются применить этот психологический метод механически. Они попытаются возбудить у своего адресата ощущение собственной значительности не путем неподдельного искреннего признания его достоинств, а с помощью лести и лицемерия. В этом случае прием не работает.

Все время помните, что все мы жаждем признания и понимания и сделаем все возможное для того, чтобы получить их. Но никто из нас не хочет неискренности, не хочет лести.

Повторяю: принципы, изложенные в книге, окажутся эффективными тогда, когда будут исходить от сердца. Я не учу фокусам, я веду речь о новом образе жизни.

Часть шестая

СЕМЬ ПРАВИЛ, СОБЛЮДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛИТ СДЕЛАТЬ ВАШУ СЕМЕЙНУЮ ЖИЗНЬ СЧАСТЛИВОЙ

Глава первая

САМЫЙ БЫСТРЫЙ СПОСОБ ВЫРЫТЬ МОГИЛУ СУПРУЖЕСКОМУ СЧАСТЬЮ

Французский император Наполеон III, племянник Наполеона Бонапарта, влюбился в самую красивую в мире женщину — графиню Тебскую, Марию Евгению Игнасию Августину де Монтихо — и женился на ней. Его советники утверждали, что она всего лишь дочь неизвестного испанского графа. Наполеон возражал: “Ну и что из этого?” Ее изящество, молодость, обаяние, красота наполняли его невыразимым блаженством. В речи, произнесенной с трона, он бросил вызов всей нации: “Я предпочел женщину, которую люблю и уважаю, женщине, мне неизвестной”.

У Наполеона и его невесты были здоровье, богатство, власть, слава, красота, любовь, взаимное обожание — все необходимое для счастья. Но, увы, священное пламя, вскоре стало мерцать и гаснуть, жар остыл, оставив после себя тлеющие угольки. Наполеон сделал Евгению императрицей, но ни сила его любви, ни могущество его трона не могло заставить ее прекратить придирается к своему мужу.

Измученная ревностью и подозрениями, она пренебрегала его приказами, не позволяла ему даже видимости уединения. Она вторгалась в его кабинет, когда он был занят государственными делами, прерывала важнейшие переговоры, не оставляла его одного из постоянного опасения, что он может сойтись с другой женщиной.

Часто она бегала к своей сестре и жаловалась на мужа: выражала недовольство, плакала, ворчала и угрожала. Врываясь в его кабинет, она кричала на него и оскорбляла. Наполеон — обладатель дюжины великолепных дворцов, император Франции — не мог найти уголка, чтобы остаться наедине с собой.

И чего же Евгения всем этим достигла?

Привожу цитату из захватывающей книги Е.А.Рейнхардта “Наполеон и Евгения. Трагикомедия одной империи”: “Таким образом, дело дошло до того, что Наполеон в надвинутой на глаза мягкой шляпе часто украдкой уходил ночью через потайную боковую дверь в сопровождении одного из близких друзей. Он действительно отпраплялся к какой-нибудь ожидавшей его прекрасной даме или же, как в былые времена, просто бродил по великому городу, проходя по таким улицам, о которых императоры слышат только в сказках, и дышал атмосферой упущенных возможностей”.

Вот все чего добилась Евгения своими придиранками. Правда, она восседала на троне Франции, она была самой красивой женщиной в мире. Однако ни императорский титул, ни красота не могут сохранить любовь неприкосновенной в ядовитом удуше беспочвенных придинок. Евгения могла бы, как некогда библейский Иов, горестно воскликнуть: “Чего я ужасался, то и постигло меня”. Постигло ее? Женщина сама навлекла на себя все это своей ревностью и придиранками.

Из всех ухищрений, изобретенных дьяволами, чтобы погубить любовь, самыми смертоносными являются придиранки.

Этот прием никогда не подводит. Подобно укусу королевской кобры, он всегда отравляет, всегда убивает.

Жена графа Льва Толстого обнаружила это, когда было уже слишком поздно. Перед кончиной она призналась дочерям: “Я была причиной смерти вашего отца”. Дочери ничего не ответили ей на это. Обе рыдали, они знали: мать говорила правду. Они знали, что она убила отца своими вечными жалобами, беспрерывной критикой, постоянными придирками.

А между тем граф Толстой и его жена по всем данным должны были быть счастливыми. Он был одним из самых знаменитых писателей всех времен, два его шедевра — “Война и мир” и “Анна Каренина” — неизменно будут сиять яркими звездами на литературном небосклоне нашей планеты.

Толстой был столь знаменит, что его поклонники следовали за ним по пятам днем и ночью, записывая каждое произнесенное им слово. Записывалось все, даже такие тривиальные выражения, как: “Пожалуй, я пойду спать”. И теперь русское правительство издает полное собрание его сочинений, в которое войдет каждая фраза, когда-либо им написанная, и которое должно составить сто томов.

Помимо славы Толстой и его жена имели состояние, общественное положение, детей. Их брак никогда не расцветал в более благоприятной обстановке. Вначале их счастье казалось слишком безоблачным, слишком полным, чтобы длиться долго. Поэтому, становясь на колени, они молили бога продлить их блаженство. Затем произошла удивительная вещь. Толстой постепенно менялся и становился другим человеком. Он начал стыдиться созданных им замечательных книг и посвятил себя написанию публицистических статей, в которых проповедовал мир и уничтожение войн и нищеты.

Этот человек, который однажды сознался, что в молодости совершил все мыслимые грехи — даже убийство, — пытался следовать учению Иисуса самым буквальным образом: раздал всю принадлежащую ему землю и вел жизнь бедняка (работал в поле, рубил дрова, убирал сено, шил обувь, подметал комнату, ел из деревянной миски и старался любить своих врагов).

Жизнь Льва Толстого была трагедией, и причиной трагедии был его брак. Жена любила роскошь, а он презирал ее,

жена жаждала славы и почестей, для него все это не значило ничего.

В течение многих лет она пилила его, бранила и устраивала скандалы, так как он настаивал на предоставлении издателям права печатать его труды без выплаты гонорара. Она же хотела получать деньги за его книги. Когда он возражал ей, она впадала в истерику, клянясь, что покончит с собой.

Одно событие в их жизни представляется мне чуть ли не самой трогательной сценой во всей человеческой истории. Как я уже отмечал, они были безоблачно счастливы, когда женились. Но через сорок восемь лет, он едва мог выносить ее. Иногда по вечерам эта старая, убитая горем женщина, жаждавшая душевной теплоты, становилась перед ним на колени и просила прочесть вслух прелестные строки, полные любви к ней, которые он посвятил ей в своем дневнике пятьдесят лет назад. Оба они плакали, когда он читал о тех прекрасных, счастливых, навсегда ушедших днях. Как резко отличалась реальность жизни от их былых романтических грез!

Когда Толстому было восемьдесят два года, он не смог больше выносить трагизма своей семейной жизни и в одну снежную октябрьскую ночь 1910 года бежал от своей жены — бежал в холод и тьму, не зная, куда направляется. Одиннадцать дней спустя Толстой умер на маленькой железнодорожной станции от воспаления легких, а его предсмертной просьбой было не допускать к нему жену.

Такова была та цена, которую графиня Толстая заплатила за свои придирки, жалобы и истерики.

Возможно вы сочтете, что она имела достаточно оснований для недовольства. Согласен. Однако это не относится к делу. Вопрос сводится к следующему: помогли ли ей придирки или же они ухудшили и без того тяжелое положение?

“Я действительно думаю, что была безумной,” — к такому выводу пришла графиня Толстая, когда было уже слишком поздно.

Великой трагедией в жизни Авраама Линкольна также был его брак. Учтите — не убийство его, а его брак. После выстрела Бута Линкольн не успел осознать, что его убили, но он в течение двадцати трех лет пожинал то, что его партнер, юрист Герндон, описал как “горькие плоды супружеского неблагополучия”. “Супружеское неблагополучие”? Это ска-

зано слишком мягко. В течение почти четверти века миссис Линкольн пилила и изводила мужа.

Она без конца выражала ему свое недовольство и вечно критиковала его: он сутулился и ходил подобно индейцам, не сгибал ног в коленях, в походке его не было пружинистости, в движениях — изящества. Она передразнивала его манеру держаться и требовала, чтобы при ходьбе он ставил ступни носком вниз, как ее учили в пансионе. Ей не нравилось, что его огромные уши торчали под прямым углом к голове. Она упрекала его в том, что нос его не был прямым, а нижняя губа выпячивалась, что он выглядел, как чахоточный больной, что руки и ноги его были слишком велики, а голова слишком мала.

Авраам Линкольн и Мэри Линкольн были противоположностями во всех отношениях: по воспитанию, происхождению, темпераменту, склонностям и мировоззрению. Поэтому они постоянно раздражали друг друга.

Покойный сенатор Альберт Дж.Беверидж писал: “Громкий пронзительный голос миссис Линкольн можно было слышать на другой стороне улицы, а о непрерывных вспышках ее гнева знали все, кто жил поблизости. Часто ее гнев находил выражение не только в словах — до нас дошло множество историй о ее неистовых выходках”.

Вот один из случаев. Вскоре после свадьбы Линкольн и его жена поселились в Спрингфилде у миссис Джейкоб Эрли — вдовы врача, вынужденной держать пансионеров. Как-то утром, когда мистер и миссис Линкольн завтракали, Линкольн сделал что-то такое, что вызвало у его жены раздражение. Что именно он сделал, никто теперь не узнает. Однако миссис Линкольн в приступе бешенства выплеснула чашку горячего кофе в лицо мужу. Произошло это в присутствии других пансионеров.

Линкольн ничего ей не сказал, он сидел униженный и тихий, пока миссис Эрли вытирала ему полотенцем лицо и одежду.

Ревность миссис Линкольн была столь безрассудна, столь яростна и невероятна, что одно только чтение сообщений о некоторых душераздирающих, постыдных сценах, которые она устраивала мужу публично, заставляет открыть рот от изумления. В конце концов она сошла с ума, и, пожалуй, самое милосердное, что можно о ней сказать, — это то, что нрав ее,

по всей вероятности, сложился под влиянием зарождавшегося в ней безумия.

Изменили ли Линкольна все эти придирки, попреки и бешеные выходки жены? В одном отношении да. Они изменили его чувства к ней, заставили его сожалеть о своем несчастном браке.

В Спрингфилде жили одиннадцать адвокатов, и работы всем им не хватало. Поэтому они обычно ездили то в один городок, то в другой, вслед за судьей Дэвидом Дэвисом, чтобы участвовать в судебных заседаниях в различных населенных пунктах графства. Таким образом, им удавалось добывать работу во всех местных судах, входивших в округ.

Адвокаты всегда ухитрялись возвращаться в Спрингфилд каждую субботу и проводить конец недели с семьями. Линкольн не делал этого, он боялся ехать домой и в течение трех месяцев весны и трех месяцев осени находился в разъездах, не приближаясь к Спрингфилду.

Так он поступал из года в год. Часто условия проживания в гостиницах были очень плохими, однако при всем этом он предпочитал терпеть неудобства, чем жить в своем доме, подвергаясь придиркам со стороны миссис Линкольн.

Таковы результаты, которых миссис Линкольн, императрица Евгения и графиня Толстая достигли своим общением с мужьями. Их поведение внесло в жизнь трагедию и погубило самое дорогое.

Бесси Хамбургер, проработавшая одиннадцать лет в нью-йоркском суде по делам о внутрисемейных отношениях и рассмотревшая тысячи случаев ухода мужей из дома, говорит, что одной из главных причин являются придирки жен. Газета "Бостон пост" также отмечает, что "не одна жена вырыла могилу собственному супружескому счастью".

Итак, правило первое:

Не нужно никогда придираться!

ЛЮБИ И ДАВАЙ ЖИТЬ ДРУГОМУ

Дизраэли как-то сказал: “Может быть я совершу много ошибок в своей жизни, но никогда не женюсь по любви”.

Так он и поступил, оставался холостяком до тридцати пяти, а затем сделал предложение богатой вдове, на пятнадцать лет старше его, волосы которой побелели за ее пятьдесят зим. Была ли это любовь? О нет. Она знала, что он не любил ее, знала, что он женился из-за денег! Поэтому она поставила ему одно условие: попросила подождать год, для того чтобы изучить его характер, а в конце срока вышла за него замуж.

Звучит довольно прозаически, меркантильно, не правда ли? И все же, как это ни парадоксально, брак Дизраэли оказался одной из самых блестящих удач. Богатая вдова, на которую пал выбор Дизраэли, отнюдь не обладала ни молодостью, ни красотой, ни блестящим умом. В разговоре она допускала смехотворные ошибки, например, она “не знала, кто появился раньше, греки или римляне”, у нее был причудливый вкус в отношении туалетов, а ее представление о мебелировке дома было эксцентричным. Но она была истинным гением в том, что является самым важным в браке, — в искусстве обращаться с мужчинами.

Она не пыталась противопоставлять свой интеллект интеллекту Дизраэли. Когда он приходил домой после нескольких часов состязаний в находчивости с остроумными герцогинями, легкомысленная болтовня Мэри-Энн позволяла ему расслабиться. Дом являлся местом, где он мог обрести душевный покой и наслаждаться обожанием Мэри-Энн. Часы, которые он проводил здесь со своей стареющей женой, были самыми счастливыми в его жизни. Она была его подругой и советчицей. Каждый вечер он спешил из палаты общин домой, чтобы рассказать ей обо всем, что случилось днем. За что бы он ни брался, всегда чувствовал поддержку Мэри-Энн, не верившей, что он может потерпеть неудачу.

Тридцать лет Мэри-Энн жила для Дизраэли, и только для него. Даже свое богатство она ценила лишь за то, что оно облегчало его жизнь. В ответ на это он сделал ее своей

героиней. Он стал графом уже после ее смерти. Однако еще в то время, когда он был простым смертным, он уговорил королеву Викторию возвести его жену в сословие пэров. Благодаря ему в 1868 году она получила титул виконтессы Биконсфилд.

Какой бы глупой или легкомысленной она ни казалась на людях, он никогда не критиковал ее, ни разу не произнес слова упрека, а если кто-либо осмеливался посмеяться над ней, он яростно защищал ее.

Мэри-Энн не была совершенством, и тем не менее в течение трех десятилетий она никогда не уставала говорить о своем муже, превознося его и восхищаясь им. К чему это привело? “Мы были женаты тридцать лет, — говорил Дизраэли, — и мне никогда не было с ней скучно”. Он никогда не скрывал, что Мэри-Энн была самым дорогим из того, что имелось у него в жизни. Каков был результат? Мэри-Энн часто повторяла друзьям: “Благодаря его доброте моя жизнь была сплошным нескончаемым счастьем”.

Между собою они любили пошутить. “Знаешь, — скажет Дизраэли, — а я ведь женился на тебе из-за твоих денег”. Она, улыбаясь, ответит: “Да, но если бы тебе снова пришлось это сделать, то ты женился бы на мне по любви, не правда ли?” И он соглашался с ней.

Генри Джеймс утверждал: “Первое, что нужно усвоить во взаимоотношениях с другими людьми, — это то, что им нельзя мешать быть счастливыми — так, как они того хотят, если только это не мешает нам стать счастливыми — тем способом, как мы того хотим”.

Леланд Фостер Вуд в своей книге “Растем вместе в одной семье” отмечает: “Удачный брак — это нечто гораздо большее, чем умение найти подходящего человека; это и способность самому быть таким человеком”.

Итак, правило второе:

Не пытайтесь переделать своего супруга.

Глава третья

ПОСТУПАЙТЕ ТАК, И ВАМ НАВЕРНЯКА ПРИДЕТСЯ ОТПРАВИТЬСЯ ЗА РАЗВОДОМ

Злейшим соперником Дизраэли в общественной жизни был великий Гладстон. Эти два известных деятеля расходились во всех спорных вопросах, связанных с управлением империей, но было у них одно общее: безоблачное счастье в личной жизни.

Уильям и Кэтрин Гладстон прожили совместно почти шесть десятков лет, согретых теплом взаимной преданности. Я люблю представлять себе Гладстона, этого самого достойного из премьер-министров Англии, сжимающего руку супруги и танцующим с нею перед камином, напевая песенку об оборванце муже и разудалой жене, которые делят и радость, и горе между собой.

Грозный противник в общественных делах, Гладстон никогда не критиковал своих домашних. Спускаясь утром к завтраку и обнаруживая, что остальные члены семьи ещё спят, он находил деликатный способ показать им свое недовольство. Он наполнял дом таинственным заунывным пением, напомиравшим его близким о том, что самый занятой в Англии человек в одиночестве ожидает внизу свой завтрак. Дипломатичный и внимательный к людям, он воздерживался от критики и в семейном кругу.

Так же часто поступала и Екатерина II. Она правила одной из самых крупных в мире империй, распорядилась

жизнью и смертью миллионов подданных. В политическом отношении она часто проявляла себя как тиран, ведя бесполезные войны и приговаривая многих своих противников к расстрелу. Тем не менее, когда у повара подгорало мясо, она ничего не говорила, а только улыбалась и ела с такой терпимостью, какую не мешало бы проявлять среднему американскому мужу.

Признанный авторитет в вопросе о причинах неудачных браков, Дороти Дикс, заявляет, что более половины всех браков оказываются несчастными. Ей известно, что одной из причин того, что так много романтических грез заканчивается разводом является бесполезная, нудная критика.

А если у вас возникает желание покритиковать детей... вы думаете, я скажу: не критикуйте. Нет, я этого не сделаю. Я просто хочу сказать, что, до того как вы станете критиковать детей, прочтите одно из классических произведений американской журналистки "Раскаяние отца". С разрешения автора мы воспроизводим здесь эту статью в том виде, в каком она была помещена в журнале "Ридерс дайджест".

"Раскаяние отца" — это одно из тех небольших произведений, написанных в минуту искреннего душевного подъема, которые задевают чувствительную струнку в сердцах большого количества читателей. Статья "Раскаяние отца" была воспроизведена, как об этом пишет ее автор У. Ливингстон Ларнед, "в сотнях журналов и фирменных изданий, а также в газетах во всех уголках страны. Она почти так же широко публикуется на многих иностранных языках. Я лично дал разрешение тысячам людей прочесть ее в школах, в церквях и с лекционных кафедр. Несчетное количество раз передавали в различных радиопрограммах. Ее использовали и периодические издания колледжей, и журналы средних школ. Иногда небольшие произведения имеют непостижимый успех, данная статья, несомненно, его имела".

У. Ливингстон Ларнед

РАСКАЯНИЕ ОТЦА

"Послушай, сын. Я произношу эти слова в то время, когда ты спишь, ручонка твоя подложена под щечку, а белокурые

вьющиеся волосы слиплись на лбу. Я один прокрался в твою комнату. Несколько минут назад, когда я сидел в библиотеке и читал газету, на меня нахлынула тяжелая волна раскаяния. Я пришел к твоей кровати с осознанием своей вины.

Вот о чем я думал, сын: я сорвал на тебе свое плохое настроение, выбранил тебя, когда ты одевался, чтобы идти в школу, так как ты только прикоснулся к своему лицу мокрым полотенцем, отчитал тебя за то, что ты не почистил обувь, сердито закричал на тебя, когда ты бросил что-то из своей одежды на пол.

За завтраком я тоже к тебе придирался: ты пролил чай, ты жадно глотал пищу, ты положил локти на стол, ты слишком густо намазал хлеб маслом. А затем, когда ты отправился поиграть, а я заторопился на поезд, ты обернулся, помахал мне рукой и крикнул: "До свидания, папа!" — я же нахмурил брови и произнес: "Распрями плечи!"

А в конце дня, все началось снова. Идя по дороге домой, я заметил тебя, когда ты на коленях играл в шарики, на твоих чулках были дыры. Я унизил тебя перед товарищами, заставив идти домой впереди меня. Чулки дорого стоят — и если бы ты должен был покупать их на собственные деньги, то был бы более аккуратным! Вообрази только, сын, что это говорил твой отец!

Помнишь, как ты вошел затем в библиотеку, где я читал, — робко, с болью во взгляде? Когда я мельком взглянул на тебя, раздраженный тем, что мне помешали, ты в нерешительности остановился у двери. "Что тебе нужно?" — резко спросил я. Ты ничего не ответил, но порывисто бросился ко мне, обнял за шею и поцеловал. Твои ручки сжали меня с любовью, которую бог вложил в твое сердце и которую даже мое пренебрежительное отношение не смогло иссушить. А затем ты ушел, семена ножками.

Так вот, сын, вскоре после этого газета выскользнула из моих рук и мною овладел страх. Что со мною сделала привычка? Привычка придирается, распекать — такова была моя награда тебе за то, что ты маленький мальчик. Нельзя ведь сказать, что я не любил тебя, все дело в том, что я ожидал слишком многого от юности и мерил тебя меркой своих собственных лет.

А в твоем характере так много здорового, прекрасного и искреннего. Твое маленькое сердце столь же велико, как

рассвет над далекими холмами. Это проявилось в твоём стихийном порыве, когда ты бросился ко мне, чтобы поцеловать меня перед сном. Ничто другое не имеет сегодня значения, сын. Я пришел к твоей кровати в темноте и, пристыженный, преклонил перед тобой колени!

Это слабое искупление, я знаю, ты не понял бы меня, если бы я тебе сказал все это, когда ты проснешься. Но завтра я буду настоящим отцом! Поверь! Я буду дружить с тобой, страдать, когда ты страдаешь, и смеяться, когда ты смеешься, я прикушу свой язык, когда с него будет готово сорваться раздраженное слово и постоянно буду повторять: "Он ведь только мальчик, маленький мальчик!"

Видимо, я мысленно видел в тебе взрослого мужчину, однако сейчас, когда я вижу тебя, сын, устало съжившегося в кровати, я понимаю, что ты еще ребенок. Совсем недавно ты был на руках у матери и головка твоя лежала на ее плече. Да, я требовал слишком много, невероятно много".

Итак, правило третье:

Не критикуйте.

Глава четвертая

ИДЕАЛЬНЫЙ СПОСОБ СДЕЛАТЬ ВСЕХ СЧАСТЛИВЫМИ

Директор Института семейных отношений в Лос-Анджелесе Пол Попену говорит: "Большинство мужчин, выбирая себе жену, ищут не домоправительницу, а кого-то привлекательного, готового тешить их тщеславие и давать им чувствовать свое превосходство. Поэтому женщину — заведующую канцелярией могут однажды пригласить на завтрак. Но вполне возможно, что она станет преподносить спутнику сохранившиеся у нее в памяти фрагменты лекций "о течениях в современной философии" и даже будет настаивать на том, чтобы самой оплатить свой счет. Уверен, что она будет в следующий раз завтракать в одиночестве.

А вот машинистка без высшего образования в этой ситуации устремит на своего спутника зажигательный взгляд и томно проговорит: "Теперь расскажите мне еще что-нибудь о себе". Каков будет результат? Он сообщит друзьям, что "она не безумно красива, но я не встречал лучшего собеседника".

Мужчины должны показывать женщинам, что они ценят их старание хорошо выглядеть и одеваться. Все мужчины забывают — если они вообще когда-либо отдавали себе в этом отчет, — как глубоко женщины интересуются одеждой. Например, если мужчина и женщина встречаются на улице других мужчину и женщину, то женщина редко взглянет на того мужчину, обычно она посмотрит, как одета женщина.

Моя бабушка умерла несколько лет назад в возрасте 98

лет. Незадолго до смерти мы показывали ей фотографию, сделанную треть века назад. Слабеющие глаза не могли хорошо рассмотреть снимок, и единственным вопросом, который она задала, было: "В каком я была платье?" Подумайте только! На пороге смерти старая женщина, прикованная к постели, утомленная почти ста годами существования, все же интересовалась тем, как она была одета треть столетия назад! Я находился поблизости, когда она задала этот вопрос. Он произвел на меня неизгладимое впечатление.

Мужчины, читающие эти строки, не могут вспомнить, какие костюмы или рубашки они носили пять лет назад, и у них нет ни малейшего желания это вспомнить. Но женщины не таковы, и нам, мужчинам, следует осознать это. Французских мальчиков из высших слоев общества учат в течение вечера не один, а много раз выражать свое восхищение туалетом дамы. А пятьдесят миллионов французов не могут ошибаться!

Среди моих газетных вырезок имеется одна, рассказывающая об истории, которая, я знаю, никогда не имела места, но она иллюстрирует некую истину, поэтому я повторю ее.

В ней рассказывается о том, как одна крестьянка после тяжелого рабочего дня положила перед своими мужчинами большую охапку сена. А когда они с возмущением спросили, не сошла ли она с ума, она ответила: "Ну как я могла знать, что обратите на это внимание? Я готовлю пищу для вас, мужчин, вот уже двадцать лет, и за все это время вы ни словом не дали мне понять, что едите не сено!"

Избалованная русская аристократия Москвы и Петербурга обладала прекрасными манерами. В царской России среди высших слоев общества существовал обычай настаивать после хорошего обеда на том, чтобы в столовую приглашали повара, которого они поздравляли с удачным блюдом.

Почему бы вам не проявлять столько же внимания к собственной жене? Следующий раз, когда она вкусно приготовит жареного цыпленка, скажите ей об этом, дайте понять, что вы цените то обстоятельство, что едите не сено. Или, как говаривал техасец Гвинан, "устройте маленькой девочке бурную овацию". И когда вы собираетесь сделать это, не бойтесь дать ей понять, как много она значит для вашего счастья. Дизраэли был величайшим государственным деятелем, какого когда-либо имела Англия, однако он, как мы уже убедились,

не стыдился заявить на весь мир, сколь многим он обязан любимой женушке.

Просматривая на днях один журнал, я натолкнулся на следующий фрагмент из интервью с Эдди Кантором:

“Я обязан своей жене больше, чем кому-либо другому в мире, — говорит Эдди Кантор. — Она была моим лучшим товарищем, когда я был мальчиком, она помогла мне пойти по правильному пути. После нашей женитьбы она экономила каждый доллар, все снова и снова вкладывая его в дело. Именно она склотила мне состояние. У нас пять восхитительных детей. И она всегда создавала для меня замечательный домашний уют. Если я кем-то стал, то отнесите это на ее счет”.

В Голливуде, где брак — это такой риск, на который не пошло бы даже лондонское страховое общество Ллойда, одним из немногих чрезвычайно счастливых браков является брак супружеской четы Бакстер. Миссис Бакстер — в прошлом Уинифред Брайсон, — выйдя замуж, отказалась от блестящей артистической карьеры. Однако она никогда не допускала того, чтобы ее жертва омрачила их счастье. “Она лишилась аплодисментов, — говорит Уорнер Бакстер, — но я старался заботиться о том, чтобы она была совершенно уверена в моих аплодисментах. Если женщине суждено найти счастье в своем муже, то она должна найти это счастье в его признательности и привязанности. Если эти признательность и привязанность настоящие, то они служат надежным залогом и счастья семьи”.

Вот так-то.

Итак, правило четвертое.

Чаще выражайте друг другу вашу искреннюю признательность.

Глава пятая

ДЛЯ ЖЕНЩИНЫ ЭТО ЗНАЧИТ ТАК МНОГО

Во все времена цветы считались символом любви. Однако, учитывая, насколько редко средний муж приносит домой хотя бы букет желтых нарциссов, можно предположить, будто они так же дороги, как орхидеи, и их столь же трудно достать, как эдельвейсы, которые растут на альпийских вершинах. Для чего ждать, пока ваша жена ляжет в больницу, чтобы преподнести ей немного цветов? Почему бы завтра же не принести ей несколько роз? Поэкспериментируйте и увидите, что произойдет.

Несмотря на свою большую занятость, Джордж М. Коэн дважды в день звонил матери по телефону вплоть до самой ее смерти. Вы думаете, у него каждый раз были для нее потрясающие новости? Нет, смысл этих небольших знаков внимания состоит в том, что они показывают человеку, которого вы любите, что вы думаете о нем, хотите сделать ему приятное.

Женщины придают огромное значение датам — дням рождения и различным годовщинам, а почему именно — это навсегда останется одной из женских тайн. Человек может прожить всю жизнь, не запомнив многих дат, но некоторые из них обязательно следует помнить: день рождения своей жены, год и день свадьбы.

Чикагский судья Джозеф Саббат, рассмотревший сорок тысяч супружеских споров и примиривший две тысячи супружеских пар, говорит: "В большинстве случаев в основе супру-

жеского разлада лежат мелочи. Такая простая вещь, как обычай помахать мужу рукой на прощание, когда он уходит на работу, предотвратила бы немалое число разводов”.

Роберт Браунинг, совместная жизнь которого с Элизабет Баррет Браунинг, возможно, была самой идиллической из известных нам, никогда не был слишком занят, для того чтобы поддерживать любовь небольшими подарками и знаками внимания. Он относился к своей больной жене столь заботливо, что она однажды сообщила: “Я начинаю задумываться, не являюсь ли я в конце концов чем-то вроде настоящего ангела”.

Многие мужчины недооценивают этих небольших повседневных знаков внимания. В статье, помещенной в журнале “Пикториэл ревью”, Гейнор Мэддокс писал: “Американская семья действительно нуждается в нескольких новых пороках. Например, завтрак в постели представляет собой одну из тех милых слабостей, которые должно позволять себе большее количество женщин. Для женщины завтрак в постели — это почти то же самое, что частный клуб для мужчины”.

В конечном счете брак не что иное, как ряд обыденных эпизодов. И горе тем супружеским парам, которые не учтут этого обстоятельства.

Суды разводят людей шесть дней в неделю, причем расторгается один из каждых десяти браков. Сколько, по-вашему, из этих браков потерпело крушение в результате подлинной трагедии? Гарантирую, что чрезвычайно мало. Если бы вы смогли присутствовать там изо дня в день, слушая показания этих несчастных мужей и жен, вы бы поняли, что у них любовь ушла из-за досадных мелочей.

Теперь достаньте ножницы и вырежьте следующую цитату. Наклейте ее внутри своей шляпы или на зеркало, где вы будете видеть ее ежедневно во время бритья:

“По этому пути я пройду лишь один раз. Так пусть же я уже сейчас совершу какой-нибудь достойный поступок или проявлю доброту в отношении какого-либо человеческого существа. Пусть я не отложу и не упущу случая это сделать”.

Итак, правило пятое:

Как можно чаще оказывайте друг другу небольшие знаки внимания.

Глава шестая

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ СЧАСТЛИВЫМ, ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ДАНЫМ ПРАВИЛОМ

Уолтер Дамрош женился на дочери одного из величайших ораторов, бывшего одно время кандидатом в президенты, — Джеймса Дж. Блейна. С тех пор как однажды они встретились в Шотландии в доме Эндрю Карнеги, жизнь Дамрошей стала особенно счастливой.

В чем заключался их секрет?

“В один ряд с осторожностью при выборе супруга, — говорит миссис Дамрош, — я ставлю вежливое отношение после свадьбы. Если бы молодые жены были так же вежливы со своими мужьями, как они вежливы с посторонними людьми! Любой мужчина убежит от сварливой спутницы жизни”.

Грубость — это та роковая опухоль, которая разъедает любовь. Каждый знает это, и тем не менее мы обходимся с чужими людьми вежливее, чем со своими близкими.

Мы и не помыслили бы о том, чтобы прервать постороннего человека и воскликнуть: “О боже, неужели вы собираетесь снова рассказать эту старую историю!” Нам не пришло бы в голову вскрыть без разрешения почту своих друзей или совать нос в их личные дела. Членов собственной семьи, то есть самых близких и дорогих нам людей, мы осмеливаемся оскорблять за малейшие промахи.

Вновь процитирую Дороти Дикс: “Поразительно, но факт, что практически единственными людьми, говорящими

нам неприятные, оскорбительные вещи, являются домохозяйцами”.

Генри Клей Ризнер утверждает: “Вежливость — это качество души, при котором не замечают поломанной калитки, а обращают внимание на цветы за калиткой во дворе”.

Вежливое отношение столь же важно для брака, как смазка для мотора.

Создатель полюбившихся читателям образа “самодержца за утренним завтраком”, писатель Оливер Уэнделл Холмс, был кем угодно, но только не самодержцем в собственном доме. Он был предупредителен и выдержан, впадая в мрачное состояние, старался скрыть свою меланхоличность от остальных членов семьи. Ему и самому было достаточно тяжело от такого состояния, пояснял он, чтобы заставлять страдать еще и других.

Так поступал Оливер Уэнделл Холмс. А что можно сказать о простом смертном? Плохо идут дела на службе, упустил сделку или получил выговор от босса, болит голова, или опоздал на поезд — и ему не терпится вернуться домой, чтобы выместить все это на семье.

В Голландии перед тем, как войти в дом, оставляют обувь у порога. Нам следовало бы поучиться у голландцев и сбрасывать с себя служебные заботы перед тем, как войти в собственный дом.

Уильям Джеймс написал эссе, названное им “О некоторого рода людской слепоте”. В частности Джеймс пишет: “Итак, людская слепота, о которой пойдет речь в настоящем трактате, — это та слепота, которой поражены мы все в отношении чувств живых существ и людей, отличных от нас самих”.

“Слепота, которой поражены мы все”. Многие из тех, кто и не подумал бы резко разговаривать с клиентом или даже со своими деловыми партнерами, не остановятся перед тем, чтобы прикрикнуть на жену. А между тем для их личного счастья супружеское благополучие гораздо важнее и существеннее, чем их деловые отношения.

Рядовой человек, который счастлив в браке, неизмеримо счастливее гения, живущего в одиночестве. Великий русский писатель Тургенев пользовался признанием во всем цивилизованном мире. И все же он сказал, что отказался бы от своего таланта и от всех своих сочинений, если бы только рядом была

женщина, которая беспокоилась бы о том, чтобы он не опоздал к обеду.

Как бы то ни было, каковы же шансы обрести счастье в браке? Как мы уже отмечали, Дороти Дикс считает, что более половины браков оказываются неудачными, но доктор Пол Попену думает иначе: "Человек имеет лучшие шансы преуспеть в браке, чем в любом другом предприятии, за которое он может взяться. Из всех людей, решающих заняться торговлей бакалейными товарами, семьдесят процентов терпят неудачу. А из тех мужчин и женщин, которые вступают в брак, семьдесят процентов преуспевают".

Дороти Дикс резюмирует все это таким образом.

"По сравнению с браком, — замечает она, — рождение является лишь эпизодом в нашей жизни, а смерть — заурядным случаем".

Ни одна женщина никогда не поймет, почему мужчина не прилагает таких же усилий для того, чтобы наладить семейную жизнь, какие он предпринимает для достижения успеха в своем деле или в своей профессии.

Однако, хотя довольная жена и мирная, счастливая семейная жизнь значат для человека больше, чем миллион долларов, ни один из сотни мужчин никогда действительно серьезно не размышляет над тем, как обеспечить успех своего брака, и не прилагает к этому истинных усилий. Он оставляет самое важное в своей жизни на волю случая и выигрывает или проигрывает в зависимости от того, как сложатся для него обстоятельства. Женщины никогда не могут понять, почему их мужья не хотят обращаться с ними дипломатично, а ведь им гораздо выгоднее пользоваться методом бархатной перчатки, чем действовать твердой рукой.

Каждый мужчина знает, что, если подойти к жене с лаской, она сделает все, что угодно, и обойдется без чего угодно. Он знает, что несколько ничего не стоящих ему комплиментов, несколько слов о том, какая она хорошая хозяйка, как хорошо помогает ему, заставят ее экономить каждый цент. Каждый мужчина знает, что, если он скажет жене, что она выглядит обворожительно красивой в своем прошлогоднем платье, она не променяет это платье на самую последнюю парижскую новинку. Каждый мужчина знает, что, целуя жену в глаза, он может закрыть их ей на очень и очень многое, сделав

ее слепой, как летучая мышь, и что достаточно ему горячо поцеловать ее в губы, чтобы она стала нема, как рыба.

Каждой жене известно, что муж ее знает все это о ней потому, что она сама снабдила его исчерпывающими сведениями о том, как с ней следует обращаться, чтобы достигнуть цели. Ей никогда не понять, сердится ли на него или возмущаться им, потому что он скорее будет ссориться с нею и получать за это скверно приготовленную еду, скорее согласится на то, что она будет транжирить его деньги, он же станет покупать ей новые платья, автомобили и жемчуг, он скорее пойдет на все это, чем позаботится о том, чтобы немного польстить ей и обходиться с нею так, как она желает”.

Итак, правило шестое:

Будьте всегда предупредительны.

Глава седьмая

БУДЬТЕ ГРАМОТНЫ В ВОПРОСАХ СУПРУЖЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Генеральный секретарь Бюро социальной гигиены доктор Кэтрин Бимент Дэвис в свое время убедила тысячу замужних женщин совершенно откровенно ответить на ряд интимных вопросов. Результат оказался потрясающим. Он свидетельствовал о неудовлетворенности в сексуальном отношении. После внимательного ознакомления с полученными ответами доктор Дэвис высказала в печати твердое убеждение в том, что одной из главных причин разводов в США является физическая несовместимость супругов.

Обследование, проведенное доктором Дж. В. Гамильтоном, подтверждает этот вывод. В течение ряда лет доктор Гамильтон изучал супружескую жизнь ста мужчин и ста женщин. Он задал этим мужчинам и женщинам примерно по четыреста вопросов об их супружеской жизни и обсудил с ними их проблемы столь исчерпывающим образом, что все обследование заняло четыре года. Работа доктора Гамильтона была сочтена настолько важной в социологическом отношении, что ее финансировала группа ведущих филантропов. С результатами этого исследования вы можете познакомиться в книге Дж. В. Гамильтона и Кеннета Макгоуэна "Почему неудачны браки?"

В чем же причина неудач? "Только очень предубежденный и самоуверенный психиатр, — говорит доктор Гамильтон, — может утверждать, что большинство супружеских неурядиц

не является результатом сексуальной дисгармонии. Во всяком случае, неурядицы, возникающие из-за других затруднений, очень часто игнорировались бы, если бы сами сексуальные отношения были удовлетворительными”.

В качестве руководителя Института семейных отношений Лос-Анджелеса доктор Пол Попену ознакомился с подробностями тысяч браков. Он один из крупнейших специалистов по вопросам семейной жизни. Согласно доктору Попену, расторжение браков происходит обычно вследствие четырех причин:

1. Сексуальная дисгармония.
2. Различия во мнениях относительно того, как использовать время досуга.
3. Финансовые проблемы.
4. Психические, физические или эмоциональные отклонения.

Обратите внимание — сексуальный вопрос стоит на первом месте, а финансовые трудности, как ни странно, занимают только третье.

Все специалисты по бракоразводным делам сходятся на том, что сексуальная совместимость является необходимым условием благополучия брака. Например, несколько лет назад член Суда по делам о внутрисемейных отношениях в Цинциннати Гофман — человек, который выслушал повествования о тысячах семейных трагедий, — заявил: “Девять из каждых десяти разводов вызваны неурядицами сексуального порядка”.

Известный психолог Джон Б. Уотсон говорит: “Секс является, по общему признанию, самым важным в жизни человека. По общему признанию, именно это в большинстве случаев служит причиной крушения семейного счастья”.

Ряд практикующих врачей, выступавших перед слушателями моих курсов, утверждали то же самое. Не прискорбно ли, что сейчас, когда мы имеем в своем распоряжении большое количество соответствующей литературы и когда все мы являемся людьми образованными, браки расторгаются и жизнь людей калечится из-за нашего невежества в отношении этого самого основного и естественного инстинкта?

Преподобный Оливер М. Баттерфилд, бывший в течение восемнадцати лет священником методистской церкви, поки-

нул кафедру проповедника, чтобы возглавить Службу консультирования по вопросам семейной жизни в Нью-Йорке. Этот пастырь рассказывает:

“Мой опыт в качестве священника давно убедил меня, что, несмотря на свои романтические взгляды и добрые намерения, многие пары, предстающие перед брачным алтарем, неграмотны в вопросах супружеских отношений”. Затем он продолжает: “Когда подумаешь, что мы столь часто оставляем чрезвычайно сложное дело регулирования брачных отношений на волю случая, можно лишь изумляться тому, что количество разводов составляет лишь шестнадцать процентов. Большое количество мужчин и женщин в действительности не состоят в браке, хотя и не разведены”.

“Счастливые браки, — замечает далее доктор Баттерфилд, — редко бывают результатом случайности: они являются следствием сознательного творчества — в том смысле, что разумно и обдуманно планируются”.

Чтобы помочь молодым людям, доктор Баттерфилд в течение многих лет настойчиво добивается, чтобы все пары, которые он сочетает браком, откровенно обсуждали с ним свои планы на будущее.

“Сексуальные отношения, — говорит доктор Баттерфилд, — лишь один из множества факторов, дающих удовлетворение в супружестве, но если они не в порядке, то ничто другое не может быть в порядке”.

Как же сделать, чтобы они были в порядке?

“Место сентиментального умалчивания (я продолжаю цитировать доктора Баттерфилда) должно занять умение объективно и беспристрастно обсуждать вопросы отношения сторон к супружеской жизни. Лучший способ приобрести такое умение — это прочесть серьезную и тактично написанную книгу на данную тему.

Мне кажется, что из всех доступных нам книг подобного рода следующие три наиболее подходят для широкого круга читателей: это Изабел Хаттон “Сексуальные отношения супругов”, Макс Экснер “Сексуальная сторона супружеской жизни”, Елена Райт “Фактор секса в браке”.

Узнать о сексуальной жизни из книг? А почему бы и нет? Несколько лет назад Колумбийский университет совместно с Американской ассоциацией социальной гигиены пригласил к себе ведущих педагогов, чтобы обсудить сексуальные и супру-

жеские проблемы студентов колледжей. На этом совещании доктор Пол Попену сказал: "Количество разводов идет на убыль. И одной из причин этого является то обстоятельство, что люди читают больше авторитетных книг по вопросам секса и супружества".

Я искренне полагаю, что не имею права закончить этот раздел, не приведя списка книг, откровенно и научно обоснованно освещающих эту проблему:

- Доктор медицины Теодор Хендрик Ван де Велде "**Идеальный брак**". (Видные врачи рекомендуют эту книгу как одну из лучших по вопросу о браке и сексуальных отношениях).
- Мэри Уэр Деннет "**Сексуальная сторона жизни**". (Пояснения для молодых людей).
- Доктор медицины М. Дж. Экснер "**Сексуальная сторона супружеской жизни**". (Серьезное и тактичное изложение сексуальных проблем супружества).
- Мэри С. Стоупс "**Супружеская любовь**". (В книге откровенно обсуждаются супружеские отношения).

В июньском номере за 1933 год журнала "Америкэн мэгэзин" опубликовал статью Эммета Крозиера "Почему браки распадаются?". Ниже воспроизводится вопросник, заимствованный из этой статьи. Возможно, что вы найдете целесообразным ответить на эти вопросы.

Для мужей

1. Продолжаете ли вы ухаживать за женой, приносите ли ей время от времени цветы, помните ли о дне ее рождения, о годовщине вашей свадьбы, оказываете ли ей знаки внимания, проявляете ли нежность?
2. Всегда ли вы остерегаетесь критиковать ее в присутствии посторонних?
3. Даете ли вы ей деньги, помимо предназначенных для веде-

ния домашнего хозяйства, чтобы она могла тратить их исключительно по собственному усмотрению?

4. Пытаетесь ли вы понять перемены в ее настроении и помочь ей в периоды усталости, нервозности?
5. Проводите ли вы со своей женой хотя бы половину своего свободного времени?
6. Хватает ли у вас такта воздерживаться от того, чтобы сравнивать, как ваша жена готовит еду и ведет домашнее хозяйство, с тем, как это делает ваша мать или жена некоего Билла Джонса, если только сравнение не в пользу вашей жены?
7. Проявляете ли вы явный интерес к ее интеллектуальной жизни, к книгам, которые она читает, и к ее взглядам на общественные проблемы?
8. Способны ли вы позволить ей танцевать и получать дружеские знаки внимания от других мужчин, не проявляя ревности?
9. Используете ли вы каждую возможность похвалить ее и выразить ваше восхищение ею?
10. Благодарите ли вы ее за небольшие услуги, которые она оказывает вам, например за пришивание пуговиц, штопку носков?

Для жен

1. Предоставляете ли вы своему мужу полную свободу в его служебных делах, воздерживаетесь ли от критики его коллег и распорядка дня?
2. Делаете ли вы все от вас зависящее, чтобы ваш дом был интересным и привлекательным?
3. Разнообразите ли вы домашнее меню так, чтобы, садясь за стол, ваш муж никогда не знал, чего можно ожидать?
4. Разбираетесь ли вы в достаточной мере в служебной деятель-

ности вашего мужа, чтобы обсуждать ее с ним и помогать ему советом?

5. Способны ли вы мужественно и бодро переносить финансовые проблемы, не критикуя мужа за его ошибки и не делая неблагоприятных для него сравнений с более удачливыми людьми?
6. Прилагаете ли вы особые усилия, чтобы ладить с его матерью?
7. Одеваетесь ли вы с учетом вкусов вашего мужа?
8. Идете ли вы в интересах сохранения согласия на уступки при расхождениях во мнениях?
9. Пытаетесь ли вы научиться играм, которые любит ваш муж?
10. Следите ли вы за текущими событиями, новыми книгами и новыми идеями, чтобы сохранить интеллектуальный интерес к вам вашего мужа?

Итак, правило седьмое:

Прочтите серьезную книгу о сексуальной стороне супружеской жизни.

РЕЗЮМЕ


Семь правил, соблюдение которых позволит сделать вашу семейную жизнь счастливой

- Правило 1.** Не нужно никогда придирааться.
- Правило 2.** Не пытайтесь переделать своего супруга.
- Правило 3.** Не критикуйте.
- Правило 4.** Чаще выражайте друг другу вашу искреннюю признательность.

Правило 5. Как можно чаще оказывайте друг другу небольшие знаки внимания.

Правило 6. Будьте всегда предупредительны.

Правило 7. Прочтите серьезную книгу о сексуальной стороне супружеской жизни.



**КАК ВЫРАБАТЫВАТЬ
УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ
И ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ,
ВЫСТУПАЯ ПУБЛИЧНО**



Глава первая

КАК СТАТЬ СМЕЛЫМ И УВЕРЕННЫМ В СЕБЕ

С 1912 года свыше пятисот тысяч мужчин и женщин были слушателями курсов ораторского искусства, где применялся мой метод. Многие из них объяснили, почему они стали изучать этот предмет, чего рассчитывали достичь в результате занятий. Конечно, каждый высказывается по-своему, но основная потребность, испытываемая подавляющим большинством, поразительно совпадают. "Когда мне приходится вставать и начинать говорить, — пишет один из моих корреспондентов, — я чувствую себя скованным, волнуясь и не в состоянии ясно мыслить, не могу сосредоточиться, часто забываю, что хотел сказать. Я хочу приобрести уверенность в себе, спокойствие и способность мыслить, выступая перед аудиторией, хочу научиться располагать свои мысли логически, ясно и убедительно". Тысячи высказываний носят такой же характер.

Вот конкретный пример. Однажды один джентльмен, которого я назову здесь мистером Д.У.Джентом, стал слушателем моего курса в Филадельфии. Вскоре после начала занятий он пригласил меня позавтракать в клубе промышленников. Это был уже немолодой человек, который вел активный образ жизни: возглавлял свое предприятие, играл ведущую роль в жизни религиозной общины, а также занимался общественной деятельностью. Когда мы сидели за столом в тот день, он наклонился ко мне и произнес:

— Мне много раз предлагали выступать на различных собраниях, но я никак не мог этого сделать. Я начинаю так волноваться, в голове делается совершенно пусто, и поэтому я

всю жизнь уклонялся от публичных выступлений. Но теперь я председатель совета попечителей колледжа и должен председательствовать на заседаниях, мне просто необходимо что-то говорить... Как вы думаете, смогу я научиться выступать в моем возрасте?

— Сможете ли вы, мистер Джент? — ответил я. — В этом нет никаких сомнений. Я знаю, что вы сможете, и знаю, что вы научитесь, если только будете практиковаться и следовать моим указаниям.

Ему хотелось верить мне, но перспектива казалась слишком оптимистичной, слишком радужной.

— Боюсь, вы говорите так из одной лишь любезности, — ответил он. — Вы только пытаетесь ободрить меня.

После того как он закончил учебный курс, мы на некоторое время потеряли связь, а потом снова встретились и позавтракали вместе в клубе промышленников. Мы сидели в том же углу, за тем же столом. Я напомнил ему о нашем разговоре и спросил, действительно ли я проявил чрезмерный оптимизм. Он достал из кармана записную книжку в красном переплете и показал мне список своих предстоящих публичных выступлений.

— Способность выступать, удовольствие, которое я при этом испытываю, дополнительная польза, которую я могу приносить обществу, — все это входит в число самых радостных явлений в моей жизни.

Незадолго перед этим в Вашингтоне состоялась важная конференция по вопросам разоружения. Когда все узнали, что английский премьер-министр намеревается принять в ней участие, филадельфийские баптисты отправили ему телеграмму с приглашением выступить на массовом митинге, который было решено провести в их городе. И мистер Джент сообщил мне, что из всех баптистов города именно его попросили представить аудиторию английского премьера.

И это, представьте себе, был тот самый человек, который менее трех лет назад сидел со мной за этим самым столом и мрачно спрашивал, что я думаю по поводу того, сможет ли он когда-либо научиться выступать публично!

Было ли это необычным явлением? Вовсе нет. Наблюдались сотни таких примеров. В частности, несколько лет назад один бруклинский врач — назовем его доктором Кэртисом — провел зиму во Флориде неподалеку от тренировочной площадки бейсбольной команды "Гиганты". Будучи заядлым болель-

щиком, он часто ходил смотреть на ее тренировки, вскоре он подружился с командой, и его даже пригласили на банкет.

После того как был подан десерт некоторых почетных гостей попросили "сказать несколько слов". И неожиданно, как снег на голову, на него обрушились слова распорядителя:

— Сегодня здесь присутствует врач, и я попрошу доктора Кэртиса рассказать нам об охране здоровья бейсболистов.

Был ли он подготовлен к этому? Конечно, был. У него была прекраснейшая подготовка — он изучал гигиену и работал лечащим врачом почти треть века. Он мог бы, сидя в кресле, проговорить на эту тему всю ночь с человеком, сидящим рядом. Но встать и то же самое сказать даже небольшой аудитории — это было совсем другое дело. Его буквально парализовало, у него началось сердцебиение и перебои. Никогда в жизни он не выступал публично, и все мысли немедленно испарились из его головы.

Что было делать? Присутствующие аплодировали, все на него смотрели. Он покачал головой, но это только усилило аплодисменты и просьбы: "Доктор Кэртис! Говорите!".

Кэртис пришел в подлинное отчаяние, он знал, что не сможет выговорить и десятка фраз. Поэтому он встал и, не проронив ни слова, повернулся спиной к своим друзьям и вышел из помещения с чувством страшного замешательства и унижения.

Вернувшись в Бруклин, он тотчас записался на мой курс ораторского искусства. Он не хотел, чтобы его еще раз вогнали в краску, не хотел снова онеметь. Он стал учащимся и относился к делу чрезвычайно серьезно. Ему хотелось научиться выступать, и решение его было твердым. Он тщательно готовился к выступлениям, практиковался изо всех сил и не пропускал занятий. Он делал успехи с быстротой, удивлявшей его самого, они превышали его самые заветные мечты. После нескольких занятий волнение уменьшилось, уверенность в себе все возрастала. За два месяца доктор сделался лучшим оратором группы. Вскоре он стал принимать приглашения выступить в других местах — он полюбил это ощущение, испытываемый им подъем, он гордился тем уважением и теми новыми друзьями, которых приобретал таким образом.

Один член нью-йоркского предвыборного комитета республиканской партии, услышав публичное выступление доктора Кэртиса, пригласил его агитировать в городе за его партию. Как был бы удивлен этот политический деятель, если

бы узнал, что совсем недавно этот оратор ушел с банкета, смущенный и пристыженный, лишь потому, что у него отнялся язык от страха перед аудиторией!

Выработка уверенности в себе, смелости, способности говорить спокойно и ясно, выступая перед аудиторией, не представляет и десятой доли той трудности, которую воображает себе большинство людей. Это не талант, дарованный свыше лишь отдельным выдающимся личностям, это нечто вроде умения играть в гольф. Любой человек может развить свои скрытые способности, если у него будет достаточно сильное желание.

Разве есть основание для того, чтобы вы, стоя перед аудиторией, были не состоянии мыслить так же хорошо, как вы мыслите сидя? Вы, согласны, что таких оснований нет. В сущности, обращаясь к группе людей, вы должны были бы мыслить лучше. Присутствие слушателей должно возбуждать вас, вызывать подъем. Многие ораторы скажут вам, что присутствие аудитории является стимулом, вызывает вдохновение, заставляет их мозг работать яснее, интенсивнее. В такие моменты мысли, факты, идеи, которые, казалось, даже не приходили им в голову, "вдруг откуда-то налетают", как говаривал проповедник Генри Уорд Бичер, и остается только их высказывать. Так же должно быть и с вами. Так и будет, если вы станете настойчиво тренироваться.

Во всяком случае, вы можете быть абсолютно убеждены в том, что работа и практика избавит вас от страха перед аудиторией и принесут вам уверенность в себе и смелость.

Не говорите, что ваш случай необычайно трудный. Даже те, кто со временем становился самым красноречивым представителем своего поколения, в начале карьеры страдали безотчетным страхом и застенчивостью.

Закаленный в боях ветеран, политический деятель Уильям Дженнингс Брайан признавался, что во время первых выступлений у него тряслись поджилки.

А когда Марк Твен впервые поднялся на кафедру, чтобы прочитать лекцию, он почувствовал, что рот у него словно набит ватой.

Генерал Грант взял Вилксберг и привел к победе одну из величайших армий, но когда он попытался выступить перед публикой, то, по его собственным словам, у него возникло нечто, весьма похожее на столбняк.

Жан Жорес, самый выдающийся французский политиче-

ский оратор своего поколения, в течение года заседал в палате депутатов, не произнеся ни слова, пока наконец не собрался с мужеством, чтобы произнести свою первую речь.

“Когда я впервые попытался выступить, — признавался Ллойд Джордж, — то, уверяю вас, находился в ужасающем состоянии: язык мой прилип к гортани, и я не мог произнести ни слова”.

Знаменитый английский государственный деятель Джон Брайт, который во время Гражданской войны в США выступал в Англии на стороне юнионистов и за освобождение рабов, произнес свою первую речь перед группой крестьян, собравшихся в помещении школы. Он так разволновался по пути туда, что умолял своего спутника аплодировать, чтобы ободрить его в случае, если волнение станет слишком заметным.

Видный ирландский политический деятель Чарлз Стюарт Парнелл во время своих первых публичных выступлений от сильного волнения часто сжимал кулаки с такой силой, что ногти врезались в ладони до крови.

Дизраэли признавался, что ему было бы легче возглавить кавалерийскую атаку, чем впервые выступить в палате общин. Его первая речь с треском провалилась. Тоже самое было и с Шориданом.

Поскольку очень многие знаменитости, английские ораторы, начинали неудачно, в парламенте теперь считается плохим предзнаменованием, если первая речь проходит с успехом.

Проследив за деятельностью многих ораторов и в какой-то мере способствовав их становлению, автор настоящих строк всегда бывает рад, когда учащийся вначале проявляет некоторый трепет и нервное возбуждение.

Выступление перед публикой всегда является ответственным делом, если даже оно проходит на деловом совещании, где присутствует десятка два мужчин и женщин. Оратор должен быть напряжен, как породистая лошадь, натянувшая поводья. Бессмертный Цицерон еще две тысячи лет тому назад сказал, что всякое истинно хорошее публичное выступление должно быть взволнованным.

Ораторы часто испытывают те же чувства, когда они выступают по радио. Это состояние носит название “боязнь микрофона”. Когда Чарли Чаплин выступал по радио, его речи были всегда заранее написаны. Еще в 1912 году он объездил всю страну с водевилем под названием “Вечер в мюзик-холле”. До этого он работал в профессиональном театре в Англии. И

все же, когда он вошел в помещение и увидел микрофон, у него возникло примерно такое же ощущение в желудке, как во время плавания через Атлантику.

Знаменитый киноактер и режиссер Джеймс Керквуд переживал то же самое. Он играл главные роли в театре, но когда вышел из радиостудии после выступления перед невидимой аудиторией, он вытирал пот со лба. “Премьера на Бродвее — ничто по сравнению с этим”, — признался он.

Некоторые люди, как бы часто им ни приходилось выступать, все равно ощущают волнение перед самым началом, но через несколько мгновений после того, как они начинают говорить, это чувство исчезает.

Даже Линкольн волновался в самом начале своих выступлений. “Первоначально он был очень неловок, — свидетельствует его компаньон по адвокатской практике Герндон, — и казалось, что ему очень трудно приспособиться к обстановке. Некоторое время он боролся с явной робостью и волнением. Я часто видел это, сочувствовал мистеру Линкольну в такие минуты. Когда он начинал говорить, его голос звучал резко, пронзительно, неприятно, манера держаться, осанка, мрачное, желтое лицо, худое, покрытое морщинами, странные позы, неуверенные движения — все, казалось, было против него, но лишь на короткое время”. Через несколько минут к нему возвращались самообладание, искренность, сосредоточенность, и начиналась его подлинная речь.

То же самое, возможно, будет происходить и с вами.

Для того чтобы ваше стремление стать хорошим оратором претворилось в жизнь, вам необходимо выполнять четыре правила.

Первое: начинайте речь с настойчивым стремлением достичь своей цели.

Это имеет гораздо большее значение, чем вы, вероятно, осознаете. Если бы преподаватель сумел заглянуть в вашу душу и сердце и определить глубину ваших стремлений, он мог бы с полной уверенностью предсказать, как скоро вы достигните успехов. Если стремления вялы и слабы, достижения примут такой же характер. Если вы стремитесь к своей цели упорно, с энергией бульдога, преследуемого кота, то ничто во вселенной не сможет вас остановить.

Поэтому надо с большим подъемом заниматься самообу-

чением. Думайте о том, какое значение для вас имеет выработка уверенности в себе и способности убедительно говорить. Подумайте, что это может значить в переводе на доллары и центы, какое значение это может иметь для вас в общественном смысле, каких друзей вы можете приобрести, подумайте о росте вашего личного влияния, о том, что вы сможете занимать руководящие посты. Это неизбежно приведет вас к руководящим постам быстрее, чем любая другая деятельность, о которой вы только можете подумать.

“Никакая другая способность, — говорил Чонси М. Делпю, — которой может обладать человек, не даст ему возможности с такой быстротой сделать карьеру и добиться признания, как способность хорошо говорить”.

Филип Армор, когда уже нажил миллионы: “Я предпочел бы быть знаменитым оратором, нежели знаменитым капиталистом”.

Это — достижение, к которому стремиться каждый образованный человек. После смерти Эндрю Карнеги в его архиве был найден план жизни, составленный, когда ему было тридцать три года. В то время он считал, что через два года будет получать пятьдесят тысяч долларов ежегодного дохода. Поэтому он намеревался в тридцать пять отойти от дел, поступить в Оксфордский университет, получить образование и “уделить особое внимание публичным выступлениям”.

Подумайте о том, какое удовлетворение, какую радость даст вам эта новая способность. Автор настоящих строк объездил немалую часть земного шара и приобрел обширный и многообразный опыт, но он может назвать не много вещей, дающих удовлетворение, сравнимое с тем, которое получает человек, выступая перед аудиторией и побуждая людей думать так, как думает он. Это придаст вам ощущение силы и могущества, вселит в вас гордость своими успехами. Тем самым вы опередите других людей и возвыситесь над ними. “За две минуты до начала выступления, — признавался один оратор, — я готов скорее позволить высесть себя, чем заговорить, но за две минуты до окончания речи я готов скорее позволить застрелить себя, чем замолчать”.

При любом дополнительном усилии некоторые люди падают духом и бросают дело незаконченным. Поэтому вы должны постоянно думать о том, что даст вам приобретение этого навыка, ваше стремление к нему должно быть горячим, раскаленным добела. Вы должны взяться за занятия с энтузи-

азмом, и это приведет вас к победе. Выделите один вечер в неделю на чтение этой книги. Иными словами, максимально облегчите себе движение вперед, затрудните себе отступление.

Когда Юлий Цезарь из Галлии переправился через Ла-Манш и высадился со своими легионами в стране, которая теперь называется Англией, что сделал он для обеспечения успеха своих войск? Разумную вещь: он приказал своим солдатам остановиться на меловых утесах Дувра. Взглянув вниз с высоты двухсот футов над морем, они увидели языки пламени, пожирающие все корабли, на которых они прибыли. Они находились во вражеской стране, связь с континентом исчезла, средство отступления было сожжено, им оставалось только одно: наступать и побеждать. Это они и сделали.

Таков был дух бессмертного Цезаря. Почему бы и вам не проникнуться таким же духом в этой войне за уничтожение нелепого страха перед аудиторией?

В т о р о е: нужно хорошо знать то, о чем вы собираетесь говорить.

Если человек не обдумал, заранее не спланировал речь, он не может чувствовать себя уверенно перед слушателями. Он будет напоминать слепого, ведущего другого слепца. В этом случае наш оратор неизбежно будет смущаться, чувствовать себя виноватым, стыдиться своей небрежности.

“Я был избран в законодательное собрание своего штата осенью 1881 года, — пишет в своей “Автобиографии” Тедди Рузвельт, — и оказалось, что я самый молодой член этого органа. Как это бывает со всеми молодыми и неопытными людьми, мне было чрезвычайно трудно научиться говорить. Большую пользу мне принес совет старого, искушенного земляка, который процитировал герцога Веллингтона: “Выступай только в том случае, если тебе есть что сказать и ты хорошо это знаешь. Выскажись и садись”.

Этот “старый, искушенный земляк” должен был бы рекомендовать Рузвельту и другой способ преодоления волнения: “Тебе будет легче избавиться от смущения, если ты сможешь что-то делать перед аудиторией, например взять в руки что-нибудь, написать что-либо на доске, показать какой-нибудь пункт на карте, передвинуть стол, распахнуть окно, переложить с места на место какие-нибудь книги или бумаги. Любое

физическое действие, имеющее определенную цель, может помочь тебе почувствовать себя более непринужденно”.

Воспользуйтесь этим советом, если сможете, но пользуйтесь им лишь первые несколько раз: ребенок не цепляется за стулья после того, как уже научился ходить.

Т р е т ь е: проявляйте уверенность.

Знаменитый психолог Уильям Джеймс писал:

“Кажется, что действие следует за чувством, но на самом деле действие и чувство сочетаются: управляя действием, которое находится под более непосредственным контролем воли, мы можем косвенно управлять чувством, не находящимся под этим контролем.

Итак, превосходный сознательный путь к обретению бодрости, если ваша подлинная бодрость утрачена, заключается в том, чтобы с бодрым видом, действовать и говорить так, словно вы уже проникнуты бодростью. Если такое поведение не побудит вас испытывать бодрость, то ничто иное в данном случае вам не поможет.

Поэтому, чтобы чувствовать себя смелым, действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливом мужества”.

Обязательно воспользуйтесь советом профессора Джеймса. Чтобы выработать в себе смелость, ведите себя так, будто вы уже обладаете ею. Само собой разумеется, если вы не подготовлены, то никакие действия не помогут, но если вы хорошо знаете, о чем вы собираетесь говорить, решительно встаньте и сделайте глубокий вдох. Дышите глубоко в течение тридцати секунд до того, как вы окажетесь перед аудиторией. Повышенный приток кислорода взбодрит вас и придаст смелости.

Во все времена, во всех странах люди всегда восхищались мужеством, поэтому, как бы ни билось ваше сердце, смело выходите вперед, стойте спокойно и держите себя так, будто вам это приятно.

Выпрямитесь во весь рост, смотрите прямо в глаза слушателям и начинайте говорить столь уверенно, как будто они все должны вам деньги. Представьте себе, что это именно так, что они собрались здесь, чтобы просить вас отложить срок

уплаты. Это даст положительный для вас психологический эффект.

Не надо нервными движениями застегивать и растегивать пуговицы на пиджаке, перебирать в руках бусы или делать суетливые движения руками. Если не можете воздержаться от нервных движений, держите руки за спиной и двигайте пальцами так, чтобы никто этого не видел, либо шевелите пальцами ног.

Как правило, оратору нехорошо прятаться за мебелью, но, если во время первых выступлений вы будете стоять за столом или за стулом и крепко держаться за них либо сжимать в руке монету, это может придать вам немного смелости.

Как Тедди Рузвельт выработал в себе свойственные ему смелость и самообладание? Был ли он от природы наделен смелым, дерзновенным духом? Вовсе нет. "Поскольку в детстве я был болезненным и неуклюжим, — признался он в "Автобиографии", — я в юности был вначале нервным и не верил в свою удачу. Мне пришлось упорно и мучительно упражнять не только тело, но и душу".

К счастью, он рассказал нам, как он достиг такого преобразования: "В детстве на меня произвел сильное впечатление эпизод из одной книги Марриета. Там капитан небольшого английского военного корабля объясняет герою, как стать бесстрашным. Он говорит, что сначала каждый человек испытывает страх, вступая в бой, но надо владеть собой, держать себя, как будто нечего бояться. Вскоре цель оказывается достигнутой, и человек в самом деле становится бесстрашным лишь благодаря тому, что он держит себя бесстрашно.

Я стал следовать этой теории. На первых порах я много боялся — от медведей гризли до норовистых лошадей и головорезов. Но я вел себя так, словно я не боюсь, и постепенно действительно перестал бояться".

И вы, если захотите, можете достичь того же. "На войне, — сказал маршал Фош, — лучшим способом обороны является наступление". Перейдите в наступление на ваши страхи, идите им навстречу, сражайтесь с ними, побеждайте их смелостью при каждой возможности!

Представьте себе, вы — посыльный, который должен вручить некое послание. Мы не обращаем на посыльного особого внимания, нас интересует содержание телеграммы. Вся суть в послании. Сосредоточьте на нем ваше внимание. Держите его в вашем сердце. Знайте его как свои пять пальцев.

Верьте в него. А затем говорите, убежденно и решительно. Поступайте так, и десять шансов против одного, что вы вскоре станете хозяином положения и овладеете собой.

Ч е т в е р т о е: Практикуйтесь! Практикуйтесь! Практикуйтесь!

Последнее, что мы должны упомянуть здесь, является самым важным. Даже если вы забудете все, что читали до сих пор, запомните следующее; первый (он же последний), безошибочный способ выработать уверенность в себе при выступлениях — это как можно больше говорить. Все в конечном счете сводится к одному основному моменту: надо практиковаться, практиковаться и практиковаться. Это неременное условие, без которого ничего не получится.

“Всякий начинающий, — предостерегает Рузвельт, — может подвергнуться приступу “оленьей лихорадки”. Это состояние крайнего нервного возбуждения, которое не имеет ничего общего с робостью. Оно может возникнуть у того, кому впервые приходится выступать перед большой аудиторией, как и у того, кто впервые видит оленя на охоте. Человек нуждается не в храбрости, а в самообладании, хладнокровии. А это можно приобрести только путем постоянной практики. Он должен при помощи постоянного самоконтроля научиться владеть своими нервами. Это в значительной мере дело привычки, постоянных усилий и постоянного проявления силы воли. Если у человека хорошие задатки, он будет становиться все сильнее и сильнее с каждым проявлением этой силы воли”.

Вы хотите избавиться от страха перед аудиторией? Давайте посмотрим, чем он вызывается.

“Страх порождается невежеством и неуверенностью”, — пишет профессор Робинсон в своей книге “Становление разума”, то есть страх является следствием недостатка уверенности в себе. Он представляет собой следствие вашего незнания того, что вы действительно можете сделать. Это незнание вызывается недостатком опыта.

Несомненно одно: чтобы научиться плавать, надо броситься в воду. Вы уже достаточно долго читаете эту книгу, почему бы вам теперь не отложить ее в сторону и не взяться за практику?

Выберите себе тему, в которой у вас имеются некоторые познания, и подготовьте выступление на три минуты. Проре-

петируйте это выступление наедине много раз, затем выступите перед группой друзей, приложив к этому все свои силы.

РЕЗЮМЕ

1. Тысячи слушателей курсов писали автору данной книги, объясняя, почему они хотят учиться ораторскому искусству и чего они рассчитывают достичь в результате этого. Главный мотив следующий: они хотят избавиться от волнения, научиться думать, стоя перед публикой, и говорить уверенно и непринужденно.
2. Способность ко всему этому нетрудно обрести. Это не талант, дарованный свыше лишь отдельным выдающимся личностям, это нечто вроде умения играть в гольф. То есть любой человек может развить свои скрытые способности, если у него будет достаточно сильное желание.
3. Многие опытные ораторы лучше думают и лучше говорят перед аудиторией, чем в беседе с отдельным человеком. Присутствие слушателей оказывается для них стимулом, порождает вдохновение. Если вы будете точно следовать советам, то наступит время, когда и вы приобретете такую же способность и с удовольствием будете думать о предстоящем выступлении.
4. Не говорите, что ваш случай — исключительный. Многие люди, впоследствии ставшие знаменитыми ораторами, в начале своей деятельности страдали застенчивостью. Так было с Брайаном, Жаном Жоресом, Ллойд Джорджем, Чарлзом Стюардом Парнеллом, Джоном Брайтом, Дизраэли, Шериданом и многими-многими другими.
5. Независимо от того, как часто вы выступаете, вы можете всегда испытывать это смущение перед самым началом речи, но через несколько мгновений после того, как вы начнете говорить, оно полностью исчезнет.
6. Чтобы как можно больше получить от этой книги, нужно соблюсти следующие правила:
 - а) Начинайте речь с упорным стремлением достичь цели. Помните о всех выгодах, которые принесут вам усилия,

приложенные для обучения. Подумайте о том, что это может дать вам в финансовом и социальном отношениях и в смысле роста вашего влияния, занятия руководящих постов.

б) Готовьтесь к выступлению. Вы будете чувствовать себя неуверенно, если не будете хорошо знать то, о чем вы собираетесь говорить.

в) Проявляйте уверенность. “Чтобы чувствовать себя смелым, — рекомендует профессор Уильям Джеймс, — действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливом мужества”.

г) Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели. Страх является следствием неуверенности, а неуверенность вызвана незнанием того, на что вы способны, ваше незнание — результат недостатка опыта. Поскорее создайте себе багаж успешного опыта, и страхи ваши исчезнут.

Глава вторая

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ СОЗДАЕТСЯ ГРАМОТНО ОРГАНИЗОВАННОЙ ПОДГОТОВКОЙ

Начиная с 1912 года профессиональным делом и вместе с тем любимым занятием автора этой книги были прослушивание и критика примерно шести тысяч речей в год. Эти речи произносили не студенты колледжа, а зрелые люди — бизнесмены и специалисты. В результате накопленного опыта автор убедился в следующем: нужно обязательно предварительно подготовиться к выступлению, оратор должен иметь ясное представление о том, что он будет говорить. Это должно быть нечто такое, что произвело на него сильное впечатление и о чем он никак не может умолчать. Разве помимо вашей воли вас не тянет к тому оратору, ум и сердце которого, как вы чувствуете, поглощены действительно важной идеей и он страстно стремится воздействовать на ваш ум и ваше сердце? В этом сокрыта половина секрета ораторского искусства.

Когда оратор находится в подобном умственном и эмоциональном состоянии, он обнаруживает, что его речь как бы льется сама собой, она не является для него бременем и не составляет никакой трудности. Хорошо подготовленная речь — на девять десятых произнесенная речь.

Как отмечалось в первой главе, большинству людей такая тренировка необходима главным образом для того, чтобы приобрести уверенность, смелость и самообладание. Многие совершают распространенную ошибку, не удосуживаясь подготовить свою речь. Как можно рассчитывать на то, что удастся

преодолеть страх, если идти в бой с отсыревшим порохом и холостыми патронами или же вообще без оружия? В таких случаях не приходится удивляться тому, что они не чувствуют себя непринужденно перед аудиторией. “Я думаю, — заявил Линкольн, уже будучи в Белом доме, — что никогда не буду настолько стар, чтобы говорить без смущения, если мне нечего сказать”.

Если вы хотите выработать уверенность в себе, то почему же вы не делаете того, что для этого необходимо? Совершенная любовь, сказал апостол Иоанн, изгоняет страх, то же самое делает совершенная подготовка. Вебстер говорил, что он в равной степени не способен предстать перед слушателями ни плохо подготовленным, ни полуодетым.

Почему мы не готовимся к выступлениям тщательно? Почему? Некоторые не имеют ясного представления о том, что такое подготовка и как разумно провести ее, другие ссылаются на недостаток времени. Поэтому мы в данной главе подробно рассмотрим эти вопросы.

Правильная подготовка

Что такое подготовка? Чтение литературы? Это один вид подготовки, но не лучший. Чтение может помочь, но если человек попытается извлечь из книг множество “консервированных” мыслей и немедленно выдать их за свои, то в его выступлении будет чего-то недоставать. Слушатели могут и не понять, чего именно недостает, но они тем не менее будут холодны к оратору.

Вот пример. Некоторое время назад автор данной книги проводил занятия по ораторскому искусству с группой высших должностных лиц городских банков Нью-Йорка. Разумеется, членам этой группы, весьма занятым людям, часто бывало трудно как следует подготовиться или провести то, что они считали подготовкой. Всю жизнь они думали по-своему, выработали собственные убеждения, рассматривали все явления под своим углом зрения, накопили личный опыт. Они, в сущности, в течение сорока лет собирали материал для выступлений. Однако некоторым из них было трудно это осознать, они не умели видеть леса за деревьями.

Эта группа занималась по пятницам. Однажды некий

джентльмен — назовем его мистером Джексонем, — связанный с банком, находящимся в пригороде Нью-Йорка, обнаружил, что осталось полчаса до начала занятий, а темы для выступления нет. Он вышел из своей конторы, купил в киоске журнал “Форбс мэгэзин” и в метро, по дороге к Федеральному резервному банку, где происходили занятия, прочитал статью, озаглавленную “В вашем распоряжении только десять лет для того, чтобы преуспеть”. Он прочитал ее не потому, что она его очень заинтересовала, а потому, что надо было чем-то заполнить предоставленное ему для выступления время.

Часом позже он встал и попытался убедительно и интересно говорить на тему, затронутую автором статьи.

Каков был неизбежный результат?

Он не усвоил того, о чем пытался говорить, слова “пытался говорить” совершенно точно выражают суть дела, он только пытался. Как он мог рассчитывать произвести на слушателей яркое впечатление? Он все время ссылаясь на статью, говорил, что автор пишет то-то и то-то. В этом выступлении было очень много слов “Фобс мэгэзинг”, но ничтожно мало — мистера Джексона.

Вот почему автор настоящей книги сказал ему примерно следующее:

— Мистер Джексон, нас не интересует неведомая личность, написавшая эту статью. Ее здесь нет, мы не можем ее видеть, но нас интересуют вы и ваши мысли. Расскажите нам о том, что думаете лично вы, а не о том, что сказал кто-то другой. Внесите сюда побольше мыслей мистера Джексона. Почему бы вам не выступить на эту же тему на следующей неделе? Прочитайте статью еще раз и спросите себя, согласны ли вы с автором или нет. Если согласны, продумайте его соображения и проиллюстрируйте их собственными наблюдениями. Если же вы не согласны с ним, то так и скажите и объясните нам почему. Пусть статья будет лишь отправным пунктом, от которого оттолкнется ваша собственная речь.

Мистер Джексон принял это предложение и вскоре пришел к выводу, что совершенно не согласен с автором статьи. К новому выступлению он готовился не в вагоне метро. Оно постепенно вызревало в его сознании и развивалось, росло и оформлялось точно так же, как его собственное дитя. Подобно его дочерям, новое детище росло днем и ночью, когда он меньше всего сознавал это. Временами у него возникала новая мысль, когда он читал какую-нибудь заметку в газете, иногда

неожиданно выплывал подходящий пример во время беседы с приятелем. Все это расширялось, углублялось, уплотнялось по мере того, как он обдумывал тему в течение недели.

Когда мистер Джексон выступил на эту тему на следующем занятии, он смог предъявить нечто свое — руду, добытую в собственных копиях. И он говорил особенно хорошо потому, что не был согласен с автором статьи. Нет лучшего стимулятора, чем небольшое расхождение во мнениях.

Какой разительный контраст представляли эти две речи одного и того же человека, произнесенные на одну и ту же тему в течение одной недели! Какую колоссальную разницу может дать грамотная подготовка!

Приведу другой пример того, как надо и как не надо готовиться. Дженгльмен, которого мы назовем мистером Флинном, изучал ораторское искусство в Вашингтоне. Однажды он посвятил свою речь восхвалению нашей столицы. Он наспех перелистал рекламную брошюрку, выпущенную одной газетой, и заимствовал из нее факты. Они прозвучали сухо, бессвязно, чувствовалось, что материал не переварен. Оратор не продумал свою тему, она не вызвала в нем подъема, он не прочувствовал того, о чем говорил, настолько глубоко, чтобы стоило высказать эти чувства. Речь была плоской, безвкусной и никому не нужной.

Речь, которая не могла не удалась

Недели через две произошло событие, задевшее мистера Флинна за живое: украли его машину из общественного гаража. Он обратился в полицию, предложил вознаграждение, но все было напрасно. Полиция признала, что она, в сущности, не в состоянии бороться с преступностью, а между тем неделей раньше полисмен с мелом в руке перешел улицу и оштрафовал мистера Флинна за то, что его машина пробыла на стоянке лишние пятнадцать минут. Эти “меловые полицейские”, которые так перегружены, что не могут ловить преступников, навлекли на себя гнев мистера Флинна. Он был вне себя, у него была тема для высказывания. Это было нечто, касавшееся живого человека, задевшее его чувства и убеждения. В речи, восхвалявшей Вашингтон, он еле связывал одну фразу с другой, а тут, едва лишь встал и открыл рот, как обвинительная

речь по адресу полиции хлынула и забурлила, подобно раскаленной лаве Везувия. Такая речь всегда бьет без промаха, она не могла не удалась, так как в ее основе лежал жизненный опыт, и она была тщательно продумана.

Что представляет собой настоящая подготовка

Представляет ли собой подготовка к выступлению подбор гладких фраз, записанных на бумажке или выученных наизусть? Нет. Представляет ли она подбор нескольких случайных мыслей? Отнюдь нет. Эта подготовка означает подбор ваших мыслей, идей, убеждений. Они возникают у вас ежедневно, когда вы бодрствуете, или даже во время сна. Все ваше существование наполнено чувствами и переживаниями, все лежит в глубине подсознания в таком же обилии, как камешки на морском берегу. Готовиться — это значит думать, вынашивать мысли, вспоминать, отбирать те из них, которые вас особенно привлекают, отшлифовывать их, располагать в определенном порядке. Может быть, такая программа кажется вам слишком трудной? Нет, это не трудно, необходимо лишь немного сосредоточиться и мыслить целеустремленно.

Как Дуайт Л. Муди готовил свои выступления, которые вошли в историю религиозной мысли?

— “Это не секрет, — ответил он на заданный ему вопрос. — Когда у меня возникает тема, я пишу ее название на конверте. Если при чтении я нахожу что-нибудь ценное, относящееся к какой-либо из намеченных мною для выступления тем, я кладу выписку в соответствующий конверт. Я всегда имею при себе записную книжку, и, если в чьей-либо проповеди я слышу что-либо, могущее пролить свет на данный вопрос, я делаю запись, а затем кладу ее в конверт. Все это может пролежать год или больше. Когда мне нужно подготовить новую проповедь, я вынимаю все, что накопилось. В сочетании с результатами моих собственных наблюдений это дает мне достаточно материала. Кроме того, я все время работаю над моими проповедями — что-то исключаю из них, что-то добавляю. В результате они остаются актуальными”.

Мудрый совет декана Йельской школы Брауна

Когда Йельская школа богословия отмечала сотую годовщину своего существования, ее декан доктор Чарлз Рейнольдс

Браун выступил с циклом лекций об искусстве проповедования. Эти лекции были опубликованы в виде книги нью-йоркским издательством "Макмиллан". Доктор Браун в течение трети века еженедельно готовился к проповедям, а также обучал других подготовке проповедей и их чтению. Поэтому он мог дать некоторые мудрые советы на эту тему, советы, которые представляют ценность независимо от того, является ли оратор священнослужителем, готовым говорить о 91-м псалме, или фабрикантом обуви, готовым произнести речь о профессиональных союзах. Поэтому я позволю себе привести здесь слова доктора Брауна:

"Тщательно обдумывайте цитату из Библии, которую вы избрали, и тему вашей проповеди, вынашивайте их, пока они не созреют. Вы извлечете из них массу интересных мыслей, если дадите возможность содержащимся в них мельчайшим живым росткам вырасти и развиться...

Предпочтительней, если этот процесс будет происходить в течение долгого времени, не откладывая его до утра субботы, когда вы уже завершаете подготовку к воскресному выступлению. Если священник сможет держать в уме некую истину в течение месяца, шести месяцев или даже года, прежде чем выступить на эту тему, он убедится, что из нее непрерывно вырастают новые мысли и дают в конечном счете обильный урожай. Он может размышлять об этом, когда идет по улице, едет в поезде или когда глаза его слишком утомлены чтением. Можно обдумывать кое-что и по ночам. Случалось, что я вставал среди ночи с постели, чтобы записать пришедшие в голову мысли, опасаясь, что до утра я могу забыть их...

Когда собираете материал для конкретной проповеди, записывайте все, что приходит вам в голову в связи с избранной цитатой и темой. Запишите, как вы понимали текст из Библии в момент, когда впервые выбрали его, также все ассоциации, все мысли, которые затем возникли у вас...

Записывайте мысли кратко, чтобы только зафиксировать их, и пусть ум все время ищет новые мысли, как будто вам никогда больше не придется увидеть в вашей жизни ни одной книги. Это и есть основной способ развивать свое мышление. Таким образом вы достигнете того, что ваша умственная деятельность будет свежей, оригинальной.

Не теряйте мысли, которые рождаются у вас самостоятельно, без посторонней помощи. Они драгоценнее для вашего развития, чем рубины, алмазы и золото. Можно записывать их

на клочках бумаги, на обороте старых писем, кусках конвертов, оберточной бумаге — на всем, что попадает вам под руку. Вам будет легче собрать и рассортировать эти клочки, когда вы начнете приводить ваш материал в порядок.

Регулярно записывайте все мысли, приходящие вам в голову, и тщательно обдумывайте их, не нужно ускорять этот процесс. Это одно из самых важных умственных усилий, которые вам дано совершать. Благодаря ему ваше сознание превращается в истинно творческую силу...

Вы убедитесь, что проповеди, чтение которых доставляет вам наибольшее удовлетворение и которые приносят больше всего пользы для жизни вашей паствы, — это именно те, а которых вы глубже всего раскрыли себя. Они — частица вашей плоти, детище вашего умственного труда, порождение вашей творческой энергии. Проповеди, составленные из чужих мыслей, всегда будут казаться подержанными. Проповеди, которые живут и дышат, которые врываются в храм, восхваляя творца, проповеди, проникающие в сердца людей, заставляя их взлетать ввысь, подобно орлам, и идти по стезе долга, не теряя мужества, — это и есть настоящие проповеди, рожденные жизненной творческой энергией человека, их произносящего.

Как Линкольн готовился к выступлениям

К счастью, нам известны некоторые факты. И когда вы прочтаете здесь о его методе, вы заметите, что декан Браун рекомендовал многие из тех приемов, которыми пользовался Линкольн за три четверти века до него. Одна из знаменитых речей Линкольна — это та, в которой он заявил: “Сказано, что “дом разделенный выстоять не может”. Я думаю, что не может выстоять и правительство нашей страны, состоящей наполовину из рабов, наполовину из свободных”. Эта речь была продумана, когда он занимался своей повседневной работой, обедал, гулял по улице, доил корову, ходил в лавку с корзиной, накинув на плечи старый серый шарф, а рядом шел его маленький сын, болтал, задавал вопросы, начинал капризничать и дергать отца за длинные худые пальцы, тщетно пытаясь заставить его отвечать. Но Линкольн шел вперед, погруженный

в свои мысли, думая о своей речи и явно забыв о существовании мальчика.

Время от времени, в процессе этого обдумывания и вынашивания мыслей, он делал краткие записи, набрасывал отдельные фразы на всем, что попадалось под руку. Все это он складывал в свою шляпу и носил до тех пор, пока не находилось время, чтобы сесть, разложить записи в определенном порядке и подготовить для выступления.

Во время дискуссий 1858 года сенатор Дуглас повсюду произносил одну и ту же речь. Линкольн же все время готовился, обдумывал, размышлял, так что, по его словам, ему было легче произносить каждый день новую речь, чем повторять старую. Тема непрерывно расширялась и углублялась в его сознании. Незадолго до переезда в Белый дом он взял тексты конституции и трех речей и, не имея в руках больше ничего, заперся в темной пыльной комнатунке и написал свою речь по случаю вступления в должность президента.

А как Линкольн готовил свою геттисбергскую речь? К сожалению, по этому поводу распространялись ложные сведения. Но подлинная история исключительно интересна.

Когда комиссия, занимавшаяся геттисбергским военным кладбищем, решила организовать его торжественное освящение, она предложила выступить с речью Эдварду Эверету. Он был бостонским пастором, президентом Гарвардского университета, губернатором штата Массачусетс, сенатором Соединенных Штатов, посланником в Англии, государственным секретарем, он был признан самым талантливым оратором Америки. Первоначально торжественная церемония была назначена на 23 октября 1863 года. Мистер Эверет заявил, что за такое короткое время он не может как следует подготовиться. Церемония была отложена на месяц. Последние три дня Эверет провел в Геттисберге, обошел поле битвы и освежил в памяти все то, что там произошло. Этот период обдумывания и вынашивания речи был наилучшей подготовкой. Он ясно представлял себе битву.

Приглашения на церемонию были разосланы членам конгресса, президенту и его кабинету. Многие отклонили приглашение, и члены комиссии были удивлены тем, что Линкольн согласился приехать. Следовало ли им просить его выступить? У них не было такого намерения. Были высказаны возражения. У него-де не было времени на подготовку, а если бы даже нашлось время, была бы ему под силу такая речь? Да,

конечно, он был способен успешно выступать в дискуссиях о рабстве или обратиться с приветствием к Союзу Купера, но никто и никогда еще не слышал, чтобы он произнес торжественную речь. Это была серьезная церемония, они не могли рисковать. Следовало просить его выступить или нет? Они думали, думали... если бы только они могли заглянуть в будущее и увидеть, что тот, в чьих способностях они сомневались, произнесет по этому случаю речь, которая будет всеми признана одной из самых незабываемых!

Все-таки за две недели до церемонии члены комиссии послали Линкольну запоздалую просьбу сделать "несколько подобающих случаю замечаний". Подумать только, так написать президенту США!

Линкольн начал готовиться. Он написал Эдварду Эверету, текст его речи. Он целыми днями обдумывал свое выступление, обдумывал его, идя из Белого дома в военное министерство и обратно, обдумывал, растянувшись на кожаном диване в военном министерстве в ожидание последних телеграфных сообщений. Он сделал краткий набросок на листке бумаги и носил его с собой в своем шелковом цилиндре. Он непрестанно обдумывал речь, и она вырисовывалась в его сознании все яснее. Незадолго до выступления он сказал Ноа Бруксу: "Она еще не совсем написана и вовсе не закончена, я переписывал ее два или три раза, и мне надо еще отделать ее, чтобы она меня удовлетворила".

Линкольн прибыл в Геттисберг вечером накануне церемонии. Маленький городок был забит до отказа. Его население с 1300 человек внезапно выросло до пятнадцати тысяч. Тротуары были забиты, люди ходили по грязной мостовой. Гремела музыка шести оркестров, толпа пела "Тело Джона Брауна". Люди собирались перед домом мистера Уиллса, где остановился Линкольн, его вызывали, просили выступить. Линкольн ответил несколькими словами, обнаружив, пожалуй, больше прямоты, чем такта. Он заявил, что не намерен говорить до завтрашнего дня. Доподлинно известно, что он посвятил этот вечер шлифовке своей речи. Он ходил в соседний дом, где остановился государственный секретарь Сьюард, и прочитал ему вслух свою речь, чтобы выслушать замечания. На следующий день после завтрака он все еще продолжал отшлифовывать ее и работал до тех пор, пока не раздался стук в дверь и ему не сказали, что пора занять место в процессии. Полковник Карр, который ехал вслед за президентом, рассказал, что, когда

процессия двинулась, “президент сидел, выпрямившись в седле, и выглядел так, как подобает главнокомандующему армии, но в пути он наклонился вперед, его руки повисли и голова опустилась. Он явно был погружен в размышления”.

Можно предположить, что даже в этот момент он снова продумывал свою маленькую речь, состоявшую из десяти бессмертных фраз.

Некоторые из речей Линкольна, к которым он проявил лишь поверхностный интерес, бесспорно, были неудачными, но он обладал необыкновенной силой воздействия, когда говорил о рабстве и о союзе штатов. Почему? Потому что он непрестанно думал об этих вопросах и они глубоко его затрагивали. Человек, который провел ночь с ним в одной комнате в таверне штата Иллинойс, увидел, проснувшись поутру, что Линкольн сидит на своей кровати и смотрит на стену. Его первыми словами были: “Не может выстоять и правительство нашей страны, состоящей наполовину из рабов, наполовину из свободных”.

Как готовил свои проповеди Христос? Он удалялся от толпы, погружался в размышления. Он бродил в одиночестве по пустыне, размышлял и постился сорок дней и сорок ночей. “С того времени, пишет св. Матфей, — Иисус начал проповедовать”. Вскоре после этого он произнес одну из самых знаменитых проповедей — Нагорную.

“Все это очень интересно, — можете вы возразить, — но я вовсе не собираюсь стать бессмертным оратором. Я всего лишь хочу время от времени делать несколько простых докладов”.

Это верно, и мы хорошо понимаем ваши нужды. Эта книга написана со специальной целью — помочь вам и другим людям достичь именно того, чего вы желаете. Но какими бы неприятными ни были ваши выступления, вы можете извлечь пользу из опыта знаменитых ораторов.

Как готовиться к выступлению

На какие темы следует вам говорить ради практики? На любые. Только не делайте распространенной ошибки — не пытайтесь касаться в небольшом выступлении слишком большого круга вопросов! Возьмите один или два аспекта темы и

попробуйте осветить их. Очень хорошо, если вам удастся сделать это в короткой речи.

Тему выберите заранее так, чтобы у вас было время обдумывать ее в свободные часы. Обдумайте ее в течение семи дней, держите в голове в течение семи ночей. Пусть это будет ваша последняя мысль перед тем, как вы заснете. Думайте об этом утром, когда бреетесь, когда принимаете ванну, когда едете в центр города, ожидаете завтрака или готовите обед. Обсуждайте тему с друзьями, делайте ее предметом разговора.

Задавайте себе различные вопросы по данному поводу. Предположим, вам надо высказаться о том, почему вы изучаете ораторское искусство. В этом случае следует задать себе такие вопросы: В чем мои трудности? Чего я рассчитываю достичь? Приходилось ли мне говорить публично? Когда именно? Где? Как это было? Почему я думаю, что эти занятия полезны для делового человека? Знаю ли я людей, которые продвигаются в коммерческой или политической сфере главным образом благодаря уверенности в себе, самообладанию, способности говорить убедительно? Знаю ли я других людей, которые, вероятно, никогда не достигнут существенных успехов из-за отсутствия этих важных качеств? Будьте конкретны, но рассказывайте об этих людях, не называя их подлинных имен.

Если вы подниметесь, будете ясно мыслить и сможете проговорить две или три минуты, то это все, чего можно ожидать от ваших первых выступлений. Такая тема, как "Почему я обучаюсь ораторскому искусству", очень легка, это очевидно. Если вы потратите немного времени на отбор и компоновку материала на эту тему, вы можете быть почти уверены в том, что ничего не забудете, ибо вы будете говорить о собственных наблюдениях, собственных стремлениях, собственном опыте.

Но предположим, что вы решили говорить о своей профессии. У вас уже имеется масса материала на данную тему. Задача будет заключаться в том, чтобы отобрать и организовать его. Не пытайтесь рассказать обо всем за три минуты, это невозможно. Отберите один аспект вашей темы, попробуйте развить его. Например, почему бы не рассказать, как это случилось, что вы занимаетесь определенным делом или приобрели данную профессию? Было ли это случайно или сделано сознательно? Расскажите о трудностях, которые пришлось преодолеть, о ваших неудачах, надеждах, победах. Пусть рассказ представляет интерес, пусть это будет картина из подлин-

ной жизни, основанная на собственном опыте. Правдивая история, если она рассказана скромно и без самолюбования, слушается с большим интересом. Будьте уверены, что такая речь окажется удачной.

Можно взять другой аспект вашей работы: каковы ее трудности? Какие советы вы можете дать молодым людям, начинающим деятельность в этой области? Или расскажите о людях, с которыми вы сталкиваетесь, — о честных и нечестных. Расскажите о стоящих перед вами задачах, чему научила вас ваша работа. Если будете говорить о деталях, ваш рассказ вполне может оказаться неинтересным. Если речь идет о людях, о личностях, то вряд ли рассказ о них будет неудачным.

Самое главное — не превращайте выступление в абстрактную проповедь. Пусть ваш рассказ будет чем-то вроде слое-ного пирога из конкретных примеров и высказываний. Вспомните, какие случаи вы наблюдали и какие общие истины, по вашему мнению, можно подтвердить этими примерами. Вы убедитесь, что конкретные примеры значительно легче запомнить, чем абстракции, и что говорить о них легче. Они также сделают ваше изложение более живым и ярким.

Посмотрим, как взялся за дело один очень интересный автор. Приведу выдержку из статьи Б.Э.Форбса, в которой он доказывает, что руководители фирм должны делегировать ответственность своим партнерам.

“Многие из нынешних гигантских предприятий управлялись единолично, но большинство их переросло такой статус. Причина: несмотря на то что каждая большая организация и является как бы “удлиненной тенью одного человека”, коммерческая деятельность и промышленность достигла таких огромных масштабов, что в силу необходимости даже самый способный человек вынужден окружить себя партнерами, которые помогли бы ему удержать бразды правления”.

Вульворт как-то сказал мне, что в течение долгих лет он в основном сам руководил своим делом. Но в конце концов он подорвал здоровье и понял: для того чтобы дело развернулось так, как ему хочется, придется разделить с кем-то ответственность за руководство.

В течение многих лет “Бетлехем стил” была образцом корпорации, руководимой единолично. Чарлз Шваб вникал во все, но постепенно Юджин Дж.Грейс все больше выдвигался и наконец стал лучшим специалистом по стали, чем Шваб, что последний неоднократно публично признавал.

Дж. П. Морган, который, хотя и являлся гигантской фигурой, был горячим сторонником подбора наиболее способных партнеров и разделения с ними своих обязанностей.

Существуют еще честолюбивые руководители, которые предпочитают погубить дело, держась за принцип единоначалия, но и они все чаще оказываются вынужденными делегировать свои обязанности другим.

Некоторые люди, говоря о своих делах, совершают непростительную ошибку — касаются только тех сторон, которые интересуют их самих. Разве оратор не должен попытаться выяснить, что представляет интерес не только для него, но и для слушателей? Если, например, он занимается страхованием от пожара, то разве он не должен рассказать им, как уберечь имущество от пожара? Если он банкир, то разве ему не следует давать советы в области финансов или капиталовложений? Если оратор — руководительница общегосударственной женской организации, то разве не должна она рассказать своим слушательницам на местах, в какой степени они являются составной частью всего движения?

В процессе подготовки изучайте аудиторию. Подумайте о нуждах и пожеланиях слушателей. Нередко это обеспечивает половину успеха.

При подготовке некоторых тем рекомендуется кое-что прочитать, выяснить, что думали и говорили другие по тому же вопросу. Не начинайте читать, прежде чем вы не исчерпали личных мыслей. После этого отправляйтесь в публичную библиотеку. Если вы не привыкли заниматься исследовательской работой, то вероятно, будете удивлены тем, какие ценные материалы предоставят в ваше распоряжение. Это может быть целая книга на ту же самую тему или тезисы для дискуссий, содержащие главные доводы обеих сторон. Это может быть указатель периодической литературы, в котором перечислены журнальные статьи на различные темы, опубликованные с начала нашего столетия, "Альманах экспресс-информации", "Всемирный альманах", энциклопедия и десятки других справочных изданий. Все это орудия для вашей мастерской, используйте их.

Секрет резервных знаний

Лютер Бербанк сказал однажды: "Я часто выращивал миллион растений, чтобы отобрать одно или два, обладающие исключительными качествами". Публичное выступление следует готовить в таком же духе. Подберите сто мыслей и отбросьте из них девяносто.

Соберите больше материала, чем можете использовать. Приобретите это ради того воздействия, которое будет оказано на ваше сознание, настроение, на вашу манеру говорить. Это основной фактор подготовки, тем не менее ораторы часто игнорируют его.

"Я обучал сотни агентов по сбыту товаров, — говорит Артур Данн, — главный недостаток, который я обнаруживал, — это непонимание необходимости знать все о своих товарах, причем знать до того, как начнут сбывать их.

Многие агенты по сбыту приходят в мою контору и, получив описание товара и указания о том, что надо говорить покупателю, готовы тут же взяться за дело. Многие из них не проработали и недели, а значительное их число не продержалось и сорока восьми часов. Обучая и подготавливая специалистов по сбыту продовольственных товаров, я старался сделать их специалистами по тем или иным продуктам: заставлял их изучать издаваемые министерством сельского хозяйства США спецификации на продовольственные товары, заставляя их изучать, из каких элементов состоят продукты, которые им предстоит продавать, заставлял их зубрить по несколько дней и потом сдавать экзамен. Я заставлял их "продавать" свои продукты другим агентам по сбыту и выдавал специальные премии за лучшую беседу с покупателем.

Часто я сталкивался с людьми, проявившими нетерпение в этот подготовительный период изучения товаров. Они аргументировали:

— У меня не будет времени рассказывать обо всем этом розничному покупателю, он слишком занят. Если я начну толковать о белках и углеводах, он не будет слушать, а если даже будет, то не поймет, о чем я говорю.

Я отвечал:

— Вы получаете все эти познания не для вашего покупателя, а для себя. Если будете досконально знать товары, у вас возникнет ощущение, которое трудно описать. Вы будете так

заряжены позитивно, так уверены в себе, что станете неотразимы и непобедимы.

Мисс Ида Тарбелл, известный историк компании "Стандард ойл", рассказала автору настоящей книги, что много лет назад, когда она находилась в Париже, основатель журнала "Макклюрс мэгэзин" С.С.Макклюр заказал ей по телеграфу небольшую статью о трансатлантическом кабеле. Она отправилась в Лондон, побеседовала с европейским уполномоченным по прокладке главного кабеля и собрала достаточно данных для выполнения задания. Но она не удовлетворилась этим. Ей нужны были резервные сведения, и поэтому она изучила все виды кабелей, выставленные в Британском музее, прочитала книги по истории кабелей и даже посетила промышленные предприятия на окраине Лондона и ознакомилась с процессом производства.

Зачем ей все это? Она считала, что это придаст ей дополнительные силы, понимала, что сведения, известные ей, но не изложенные в статье, придадут убедительность и яркость тому, о чем она напишет.

Психолог Эдвин Джеймс Кэттелл в общей сложности выступил перед тридцатью миллионами человек, и все же однажды признался, что если бы каждый раз, возвращаясь домой, он не ругал себя за то, что упустил интересные вещи, последующие выступления никуда не годились бы. Почему? Потому что он понял, что хороший доклад — это тот, за которым стоит много резервного материала, значительно больше, чем оратор имел возможность использовать.

РЕЗЮМЕ

1. Если в голове и сердце оратора есть идея, потребность высказаться, он может быть уверен в успехе. Хорошо подготовленная речь — это на девять десятых удачно произнесенная речь.
2. Что значит подготовиться к выступлению? Подлинная подготовка состоит в том, чтобы извлечь что-то из себя, скомпоновать собственные мысли, выработать и оформить собственные убеждения.
3. Не пытайтесь сесть и приготовить речь за полчаса. Речь должна выреть. Выберите тему, обдумывайте ее в свободное время, вынашивайте, не забывайте о ней ни днем, ни ночью, обсуждайте ее с друзьями. Задавайте себе всевозможные вопросы, записывайте все мысли и примеры, которые приходят в голову, и продолжайте искать.
4. После того как вы обдумали вопрос самостоятельно, идите в библиотеку.
5. Соберите как можно больше материала. Помните, что из ста мыслей придется отбросить девяносто.
6. Помните, что хороший доклад — это тот, за которым стоит много резервного материала.

Глава третья

КАК ВЕЛИКИЕ ОРАТОРЫ ГОТОВИЛИСЬ К ВЫСТУПЛЕНИЯМ

Однажды я присутствовал на завтраке в нью-Йоркском клубе "Ротари". Главным оратором был видный государственный деятель. Пост, который он занимал, увеличивал его престиж, и мы заранее предвкушали удовольствие от предстоящей речи.

Оратор прекрасно знал свой предмет, знал значительно больше, чем ему нужно было рассказать, но он не подготовил речь, не отобрал, не систематизировал нужный для этого материал. Тем не менее со смелостью, свойственной неопытным людям, он бросился очертя голову в пучину красноречия. Он не знал, куда идет, но все-таки шел напролом. В голове у него был виногрет, и так же выглядело то, чем он нас потчевал. Он начал с мороженого, потом подал суп, затем рыбу и орехи, а под конец — нечто вроде смеси супа, мороженого и копченой селедки. Никогда и нигде я еще не видел такого растерянного оратора.

Сначала он пытался импровизировать, потом в отчаянии вынул из кармана пачку записей и признался, что секретарша составила их для него. Очевидно, так и обстояло дело. Но в этих записях было не больше порядка, чем на платформе с железным ломом. Он перебирал их, просматривал то одну, то другую страницу, пытаясь разобраться в них. Он извинился, попросил воды, произнес еще несколько бессвязных фраз, снова начал копаться в записях... С каждой минутой он становился все беспомощнее, все растерянее. Все мы сидели, наблюдая его провал, сочувствуя ему, страдая за него. Однако

оратор упрямо продолжал говорить. Он пытался выпутаться, копался в записях, просил извинения, пил воду. Все, кроме него, понимали, что это зрелище быстро приближается к полной катастрофе, и все почувствовали облегчение, когда он наконец сел и прекратил бесплодные попытки. Я никогда еще не видел слушателей, которые бы ощущали такую неловкость, и оратора, который бы пережил такой стыд и унижение.

Мораль этого рассказа, говоря словами Герберта Спенсера, такова: "Если знания человека не упорядочены, то чем больше он знает, тем большей будет путаница в его мыслях".

Ни один здравомыслящий человек не начнет строить дом, не имея проекта. Как же он может начать выступление, не имея плана или тезисов?

Публичное выступление — это путешествие с определенной целью, и маршрут должен быть нанесен на карту. Тот, кто не знает, куда он идет, обычно приходит неизвестно куда.

Мне хотелось бы, чтобы над дверьми всех помещений земного шара, где собираются люди, обучающиеся ораторскому искусству, огненными буквами, размером не менее фута, были написаны слова Наполена: "Искусство войны — это наука, в которой не удастся ничего, кроме того, что было рассчитано и продумано". Это относится к публичным выступлениям в не меньшей мере, чем к военным действиям. Но понимают ли это ораторы, а если и понимают, то всегда ли они действуют так?

Как наиболее эффективно упорядочить определенный комплекс мыслей? Никто не может этого сказать, не ознакомившись с ними. Эта проблема всегда бывает новой; это вечный вопрос, который должен задавать себе каждый оратор.

Как была построена речь, получившая премию

Приведу текст одной речи, которая была произнесена много лет назад на заседании Национальной ассоциации бирж недвижимого имущества. Она получила первую премию в соревнованиях с двадцатью семью другими речами, произнесенными в различных городах. Эта речь хорошо построена, насыщена фактическим материалом, изложенным ясно, живо,

интересно. В ней есть душа. Она динамична. Она заслуживает того, чтобы ее читали и изучали.

“Господин председатель, друзья!

Сто сорок четыре года назад в моем родном городе — Филадельфии были заложены основы нашей великой страны, Соединенных Штатов Америки, и поэтому совершенно естественно, что этот город, имеющий также историческое прошлое, проникнут тем мощным американским духом, который сделал его величайшим промышленным центром нашей страны и одним из крупнейших и красивейших городов мира.

Филадельфия имеет около двух миллионов человек населения, территория города равна территории Милуоки и Бостона, Парижа и Берлина, вместе взятых. Из 130 квадратных миль нашей территории мы выделили около восьми тысяч акров лучшей земли на парки, скверы и бульвары, чтобы жители располагали такой окружающей средой, которая подбавляет каждому достойному американцу.

Друзья! Филадельфия — это не только большой, чистый и красивый город, она известна как великая мастерская мира, и ее так называют потому, что мы имеем огромную армию в 400 тысяч человек, занятую на 9200 промышленных предприятиях, которые каждые десять минут рабочего дня производят на сто тысяч долларов товаров. В нашей стране нет города, который мог бы сравниться с Филадельфией по производству шерстяных, кожаных изделий, трикотажа, текстильных товаров, фетровых шляп, скобяных изделий, станков, аккумуляторов, стальных судов и множества других видов продукции. Каждые два часа мы выпускаем по паровозу, больше половины населения нашей страны ездит в трамваях, построенных в городе Филадельфии. У нас производят тысячу сигар в минуту, в прошлом году на наших трикотажных фабриках было изготовлено по две пары чулочных изделий на каждого мужчину, каждую женщину и каждого ребенка нашей страны. Мы производим ковров больше, чем Великобритания и Ирландия, вместе взятые, а общий масштаб нашей коммерческой и промышленной деятельности так велик, что в прошлом году сумма взаимных расчетов наших банков, составившая тридцать семь миллиардов долларов, была достаточной, чтобы выкупить все облигации займа Свободы в стране.

Мы испытываем еще большую гордость оттого, что в Филадельфии насчитывается больше частных жилых домов,

чем в любом другом городе мира. Мы имеем в Филадельфии 397 000 домов, и если поставить эти дома в один ряд на двадцатипятифунтовых участках, то этот ряд протянется от Филадельфии через зал съездов в Канзас Сити, где мы находимся, до Денвера, то есть на 1881 милю.

Особое ваше внимание хочу привлечь к тому важному факту, что десятки тысяч этих домов принадлежат трудящимся города и населены ими, а когда человеку принадлежит земля, на которой он живет, и крыша над его головой, то никакие импортные политические болезни не смогут заразить этого человека.

Филадельфия не является подходящей почвой для европейского анархизма, потому что дома, учебные заведения и наша колоссальная промышленность созданы тем самым истинно американским духом, который родился в нашем городе и служит наследием наших предков. Филадельфия — это мать нашей великой страны, это подлинный исток американской свободы. Здесь был изготовлен первый американский флаг, здесь заседал первый конгресс США, здесь подписана Декларация независимости. Поэтому мы считаем, что выполняем священную миссию, заключающуюся не в поклонении золотому тельцу, а в распространении американского духа и в сохранении горящим факела свободы, чтобы, с соизволения Всевышнего, правительство Вашингтона, Линкольна и Теодора Рузвельта могло быть вдохновением для всего человечества”.

Давайте проанализируем эту речь, посмотрим, как она построена, благодаря чему она производит впечатление. Прежде всего, в ней есть начало и концовка. Это встречается редко, реже, чем вы, может быть склонны думать. Она начинается и неуклонно движется вперед, в ней нет лишних слов, но есть свежесть, индивидуальность. Оратор начинает с того, что говорит о своем городе то, чего другие ораторы, возможно, не могут сказать о своих городах, он указывает, что его город является колыбелью всей страны.

Он говорит, что это один из крупнейших и красивейших городов мира. Однако такое заявление могло быть общей фразой, банальностью. Само по себе оно не произвело бы особого впечатления. Оратор понимал это и поэтому дал своим слушателям возможность ясно представить себе размеры Филадельфии, сказав, что она занимает территорию, равную

“территории Милуоки и Бостона, Парижа и Берлина, вместе взятых”. Это нечто определенное, конкретное, это поражает, запоминается, доводит мысль до сознания лучше, чем целая страница статистических данных.

Потом оратор подчеркивает, что Филадельфия “известна всюду как великая мастерская мира”. Это звучит как преувеличение, похоже на пропаганду. Если бы он сейчас же перешел к следующему пункту, он бы никого не убедил. Но он не поступил так. Он остановился для перечисления товаров, по производству которых Филадельфия стоит на первом месте в мире.

Это не очень похоже на пропаганду, не правда ли?

Филадельфия выпускает “каждые два часа по паровозу, больше половины населения нашей страны ездит в трамваях, построенных в городе Филадельфии”.

“А я и не знал этого, — подумает слушатель. — Может быть, и я ехал сегодня в таком трамвае. Надо будет завтра посмотреть и узнать, где мой город покупает трамвайные вагоны”.

“Тысячу сигар в минуту, — продолжает оратор, — ...две пары чулочных изделий на каждого мужчину, каждую женщину и каждого ребенка нашей страны”.

Это производит еще большее впечатление. “Может быть, мои любимые сигары тоже делаются в Филадельфии... и носки, которые я ношу?..”

Что делает дальше оратор? Он возвращается к вопросу о размерах Филадельфии, затронутому ранее и приводит факты, о которых забыл? Ничего подобного, он говорит на одну тему, пока не кончит с ней, и ему незачем уже к ней возвращаться. За это мы вам благодарны, господин оратор. Ибо слушатель совершенно сбивается с толку, в его голове возникает полная неразбериха, если докладчик перескакивает с одного вопроса на другой и возвращается обратно. Но многие ораторы говорят именно так. Вместо того чтобы освещать вопросы в порядке 1, 2, 3, 4, 5, они действуют, как капитан футбольной команды, выкрикивающий номера, 27, 34, 19, 2.

Наш оратор идет напрямик, укладываясь в свое время, не задерживаясь, не возвращаясь назад, не отклоняясь ни вправо, ни влево, подобно одному из тех паровозов, о которых он упоминал.

В Филадельфии “больше частных жилых домов, чем в любом другом городе мира”. Как оратор добился того, что это

заявление произвело впечатление, стало убедительным? Во-первых, он привел цифру: 397 000. Во-вторых, он придал этой цифре наглядность: "Если поставить эти дома в один ряд на двадцатипятифунтовых участках, то этот ряд протянется от Филадельфии через зал съездов в Канзас-Сити, где мы находимся, до Денвера, то есть на 1881 милю".

Слушатели, вероятно, забыли названную им цифру еще до того, как он закончил фразу, но забыли ли они нарисованную им картину? Это почти невозможно.

Вот то, что касается холодных, материальных фактов. Но не на них расцветает красноречие. Этот оратор стремился создать подъем, затронуть сердца, зажечь чувства. И вот в заключение он переходит к вопросам, вызывающим эмоции. Он говорит о том, что означает владение этими домами для жителей города, превозносит Филадельфию как "подлинный исток американской свободы". Свобода! Волшебное слово, слово, полное чувства, чувства, за которое миллионы людей отдали свои жизни. Эта фраза хороша сама по себе, но она делается в тысячу раз лучше, когда оратор подкрепляет ее конкретными ссылками на исторические события и документы. "Здесь был изготовлен первый американский флаг, здесь заседал первый конгресс США, здесь подписана Декларация независимости". Это подлинная кульминация речи!

Вот и все о построении этой речи. Но как ни хороша речь с точки зрения композиции, она все же могла быть неудачной, легко могла не произвести никакого впечатления, если бы она была произнесена равнодушно, без воодушевления, вяло. Но оратор произнес ее так же, как он ее построил, — с чувством, с подъемом, порожденными искренностью. Поэтому он получил первую премию и ему был присужден кубок Чикаго.

Как строил свои речи доктор Конуэлл

Как я уже говорил, не существует безошибочных правил для построения речи. Не существует чертежей, схем или рецептов, подходящих для всех речей или для большинства их. Однако мы приведем несколько планов выступлений, которые могут быть применены в некоторых случаях. Покойный доктор Рассел Х. Конуэлл, автор знаменитой книги "Акры алмазов",

сказал мне однажды, что он строил многие выступления по следующему принципу:

1. Изложение фактов.
2. Соображения, вытекающие из них.
3. Призыв к действиям.

Многие считают целесообразным такой план:

1. Продемонстрировать нечто плохое.
2. Показать, как это можно исправить.
3. Просить о сотрудничестве.

Или можно представить это иначе:

1. Положение, которое нужно исправить.
2. Нам следует сделать для этого то-то и то-то.
3. Вы должны помочь по таким-то причинам.

Можно предложить и другой план:

1. Пробудить интерес и внимание.
2. Завоевать доверие.
3. Изложить ваши факты, разъяснить слушателям достоинства вашего предложения.
4. Привести мотивы, побуждающие людей действовать.

Как строили свои речи знаменитые ораторы

Бывший сенатор Альберт Дж. Беверидж издал небольшую, очень полезную книжку, озаглавленную "Искусство говорить публично". "Оратор должен владеть темой, — пишет этот политический деятель. — Это означает, что все факты должны быть собраны, систематизированы, изучены, причем они должны освещать явление не только с одной стороны, а со всех сторон. Надо быть уверенным в том, что это действительно факты, а не предположения, ничего не принимайте на веру. Надо проверять и уточнять все данные. Это, безусловно,

означает необходимость тщательной исследовательской работы.

Собрав и осмыслив факты по тому или иному вопросу, решите для себя, на какой вывод они наталкивают. Тогда речь приобретет оригинальность и силу воздействия — она будет энергичной и убедительной. В ней будет отражена ваша личность. Затем изложите свои мысли письменно как можно яснее и логичнее.

Другими словами, подберите факты, всесторонне отражающие явление, затем найдите вывод.

Когда Вудро Вильсона попросили рассказать о его методах, он ответил:

— Я начинаю с составления вопросов, которые я намерен осветить, осмысливаю их в естественной взаимосвязи, — таким образом получается костяк выступления. Потом я стенографически это записываю. Я привык всегда делать стенографические записи, ибо это экономит много времени. Затем сам перепечатаваю текст на машинке, меняя фразы, выправляя слог и добавляя материал по ходу работы.

Теодор Рузвельт подготавливал свои выступления в характерной рузвельтовской манере: он подбирал все факты, изучал их, оценивал, определял их значение и делал выводы — и совершал это с чувством непоколебимой уверенности.

Затем, имея перед собой блокнот с заметками, он начинал диктовать свою речь очень быстро, чтобы в ней была непосредственность, напористость и живость. Затем он прочитывал перепечатанный текст, правил его, делал множество карандашных пометок и диктовал еще раз. “Я никогда ничего не добивался, — говорил он, — без упорного труда, без напряжения всех умственных способностей, без долгой предварительной работы”.

Он часто приглашал критиков послушать, как он диктует, или же читал им вслух тексты речей. Он отказывался обсуждать правильность того, что он говорил. К тому времени его решение было уже принято, и принято бесповоротно. Он просил советов не о том, что говорить, а о том, как сказать это. Снова и снова он перечитывал машинописные странички, сокращал, правил, улучшал. Таковы тексты его речей, напечатанные в газетах. Разумеется, он не заучивал их наизусть. Выступая, он импровизировал, и зачастую его устное выступление кое-чем отличалось от опубликованного текста. Однако диктовка и правка были прекрасной подготовительной работой. Благодаря

этому он хорошо усваивал материал и последовательность его изложения. Это придавало его выступлениям плавность, отточенность, вселяло уверенность в себе.

Английский физик сэр Оливер Лодж говорил мне, что, диктуя тексты своих докладов (диктуя сначала основные тезисы, потом развивая их и, наконец, наговаривая точно в таком виде, как он излагал их слушателям), он нашел прекрасный способ подготовки и упражнения.

Многие из тех, кто изучает ораторское искусство, считают полезным записывать свои выступления на магнитофонную пленку и затем прослушивать себя. Поучительно? Да, поучительно, но боюсь, что порой прослушивание записи может вызвать разочарование. Вместе с тем это весьма полезное упражнение.

Метод предварительной записи того, что вы собираетесь сказать, заставит вас думать, внесет ясность в мысли, закрепит их в памяти, сведет к минимуму непоследовательность вашего мышления, увеличит запас слов.

Бенджамин Франклин рассказывает в своей "Автобиографии" о том, как он улучшал свой слог, вырабатывал легкость в выборе слов, научился упорядочению своих мыслей. Его жизнеописание — классическое литературное произведение, но в противоположность большей части классических произведений оно читается легко и с большим интересом. Его можно считать образцом простого и ясного английского языка. Каждый, кто хочет стать оратором, прочитает его с пользой и удовольствием. Думаю, что вам понравится выдержка, которую привожу ниже:

"Примерно в это время попался в руки разрозненный том "Зрителя" (нравственно-сатирический журнал известных журналистов эпохи раннего английского Просвещения). Это был третий том. До сих пор я еще не видел ни одного. Я купил его, неоднократно перечитывал от корки до корки и был от него в восхищении. Слог показался мне бесподобным, и я решил, насколько возможно, ему подражать. С этой целью я взял некоторые очерки и кратко записал смысл каждой фразы, затем я отложил их на несколько дней, а потом попытался восстановить текст, не заглядывая в книгу и излагая смысл каждой фразы так же полно и подробно, как в оригинале. Затем я сравнил своего "Зрителя" с подлинником, обнаружил некоторые свои ошибки и исправил их. Но оказалось, что мне нехватало то ли запаса слов, то ли умения их употреблять,

последнее, как я полагал, я мог приобрести, если бы продолжал писать стихи. Постоянные поиски слов одинакового значения, но различной длины, которые подошли бы под размер, или различного звучания — для рифмы — принудили бы меня непрерывно искать разнообразия, а кроме того, все эти разнообразные слова закрепились бы у меня в уме, и я был бы над ними хозяином. Поэтому я взял некоторые из напечатанных в “Зрителе” историй и переложил их в стихи, когда же я как следует забыл прозаический оригинал, то принялся вновь переделывать их в прозу.

Иногда я в беспорядке перетасовывал свои записи и через несколько недель пытался расположить их наилучшим образом, прежде чем составлять законченные фразы и дописывать очерки. Это должно было научить меня упорядоченному мышлению. Сравнивая затем свое сочинение с оригиналом, я находил множество ошибок и исправлял их, но иногда я льстил себя надеждой, что в каких-то незначительных деталях мне удалось улучшить изложение, и это заставляло меня думать, что со временем я стану неплохим писателем”.

Раскладывайте пасьянсы из ваших записей

Ранее вам рекомендовалось вести записи. Записав на клочках бумаги различные мысли и примеры, раскладывайте из них пасьянсы — получится несколько пачек по отдельным вопросам. Эти пачки будут приблизительно представлять основные темы вашего выступления. Затем разделите каждую пачку на несколько меньших. Отбросьте мякину, пока у вас не останется лишь отборное зерно — и даже часть зерна придется, вероятно, отложить в сторону и оставить неиспользованной. Никто, работающий как следует, не в состоянии использовать в выступлении больше нескольких процентов собранного материала.

Не прекращайте процесс пересмотра и отбора до тех пор, пока речь не произнесена, и даже после этого вполне возможно думать о поправках, которые следовало бы произвести.

Оканчивая свое выступление, хороший оратор обычно убеждается в том, что существовали четыре варианта его речи: тот, который он подготовил, тот, который он произнес, тот,

который помещен в газетах, и тот, который ему представляется по пути домой.

Пользоваться ли записями во время выступления?

Хотя Линкольн прекрасно умел говорить экспромтом, он никогда не выступал, даже в неофициальном порядке, перед членами своего кабинета, не подготовив предварительно тщательно разработанный письменный текст. Разумеется, речи при вступлении в должность президента он должен был читать. Точные формулировки исторических государственных документов такого характера имеют слишком важное значение, чтобы можно было допустить какую-либо импровизацию. Но в Иллинойсе Линкольн никогда не пользовался во время выступлений даже записками. "Они всегда утомляют и раздражают слушателя", — говорил он.

Кто может возразить ему? Разве чтение по бумажке не уничтожает половину вашего интереса к выступлению, не нарушает или, во всяком случае, не затрудняет контакт, близость, которые должны существовать между оратором и слушателями? Разве слушатели не перестают верить в то, что оратор обладает уверенностью в себе и резервом знаний, которыми он должен обладать?

Повторяю, делайте записи по время подготовки — подробные, обширные. Возможно, вы пожелаете обратиться к ним, когда станете репетировать речь. Возможно, вы будете чувствовать себя лучше, если записи будут лежать у вас в кармане, когда вы предстанете перед аудиторией. Однако, подобно молотку, пиле и топору в пульмановском вагоне, они должны быть аварийными инструментами, которыми пользуются лишь в случае катастрофы.

Если уж вам непременно нужна шпателька, пусть она будет как можно более краткой, и напишите ее крупными буквами на большом листе бумаги. Затем приходите пораньше туда, где вы будете выступать, и спрячьте ваши записи за какими-нибудь книгами на столе. Заглядывайте в них, когда вам это необходимо, но старайтесь скрыть вашу слабость от слушателей.

Невзирая на все сказанное, бывают случаи, когда разумно пользоваться записями. Например, некоторые люди во время

выступлений так сильно волнуются и теряются, что совершенно неспособны удержать в памяти подготовленную речь. Что получается? Они отклоняются от темы, забывают материал, тщательно отрепетированный. Таким людям следует во время выступлений держать в руке несколько весьма кратких заметок. Ребенок хватается за мебель, когда начинает учиться ходить, но делает это недолго.

Не заучивайте текст дословно

Не надо читать речь по бумажке и пытаться заучивать ее наизусть. Это отнимает много времени и чревато бедой. Все же, несмотря на такое предупреждение, некоторые будут пытаться сделать это. И что же, о чем они будут думать, начав говорить? О теме своего выступления? Нет, они будут пытаться вспоминать в точности текст. Они будут думать о написанном тексте, вывернув наизнанку обычный процесс человеческого мышления, выступление будет натянутым, холодным, бесцветным, в нем не будет ничего человеческого. Не тратьте зря время и энергию на такое бесполезное занятие.

Ведь когда вам предстоит серьезный разговор, разве вы садитесь и заучиваете наизусть то, что вы будете говорить? Конечно, нет. Вы обдумаете вопрос до тех пор, пока главные мысли не станут для вас ясными. Вы, может быть, сделаете несколько заметок и заглянете в некоторые документы, скажете себе: “Я выдвину такие-то положения. Я скажу, что надо сделать то-то по таким-то причинам...” Потом вы перечислите самому себе доводы и проиллюстрируете их примерами. Разве не так вы готовитесь к деловому разговору? Почему же не применять тот же самый метод при подготовке публичного выступления?

Генерал Грант в поселке Аппоматтокс

Когда Ли выразил желание, чтобы Грант изложил письменно условия капитуляции, командующий вооруженными силами Федерации обратился к генералу Паркеру и попросил дать ему письменные принадлежности. “Когда я прикоснулся пером к бумаге, — пишет Грант в своих “Мемуарах”, — я не

знал, с какого слова начать. Я знал только, что именно я имею в виду, и хотел выразить это ясно”.

Генерал Грант, вам не надо было знать, с какого слова начать. У вас были мысли, были убеждения, было нечто такое, что вы очень хотели сказать ясно. В результате ваши обычные слова вылились на бумагу без особых усилий. То же самое относится к любому человеку. Если вы в этом сомневаетесь, сбейте человека с ног. Когда он встанет, окажется, ему не надо подыскивать слова для выражения своих чувств.

Два тысячелетия назад Гораций писал:

Прежде чем начнешь писать, научись порядочно мыслить!

*Книги философов могут тебя в этом достойно наставить,
а выраженья за мысль придут сами собою.*

Когда вы собрались с мыслями, репетируйте свою речь. Делайте это в уме, ожидая, пока закипит чайник, идя по улице, ожидая лифта. Зайдите в пустую комнату и произнесите речь вслух энергично и живо.

Каноник Нокс Литтл из Кентербери говаривал, что проповедь никогда не дойдет до паствы, пока священник не произнесет ее раз пять. Как же вы можете рассчитывать, что ваш доклад дойдет до слушателей, если вы не прорепетируете его несколько раз? Когда вы практикуетесь, представьте себе, что перед вами аудитория. Представьте это себе как можно живее, и, когда вы окажетесь перед подлинной аудиторией, вам будет казаться, что вы уже выступали перед ней.

Почему фермеры думали, что Линкольн “ужасный лодырь”?

Если вы будете таким образом практиковаться в ораторском искусстве, вы в точности последуете примеру многих знаменитых ораторов. Когда Ллойд Джордж был членом дискуссионного общества в своем родном городе в Уэльсе, он часто ходил по полям, жестикулируя и обращаясь с речами к столбам и деревьям.

Линкольн в молодые годы частенько ходил пешком за тридцать-сорок миль, чтобы послушать знаменитого оратора.

После этого он возвращался домой возбужденным, с твердой решимостью стать оратором, собирал вокруг себя в поле ба-траков и, взобравшись на пень, произносил речи и рассказывал разные истории. Его хозяева приходили в ярость и говорили, что этот сельский Цицерон — “ужасный лодырь”, что его шутки и рассказы разлагают рабочих.

Асквит научился свободно говорить, став активным членом приходского дискуссионного клуба в Оксфорде. Позднее он организовал собственный клуб. Вудро Вильсон учился говорить в дискуссионном обществе. То же самое сделали Генри Уорд Бичер и могущественный Берк. Элихью Рут упражнялся в ораторском искусстве в литературном обществе при отделении Христианской ассоциации молодых людей Нью-Йорка.

Ознакомьтесь с жизненным путем знаменитых ораторов, и вы увидите, что все они делали одно и то же — УПРАЖНЯЛИСЬ.

У вас не хватает для этого времени? Тогда поступайте так; как юрист и дипломат Джозеф Чот. Он покупал утреннюю газету, заслонялся ею, когда ехал на работу, чтобы никто ему не мешал. Вместо того, чтобы читать о происшествиях и всякого рода сплетнях, он обдумывал и планировал речи.

Чонси М.Депью был весьма загружен, будучи председателем правления железнодорожной компании и сенатором США, но при этом он выступал с речами чуть ли не каждый вечер. “Я не допускал, чтобы это мешало моей деловой деятельности, — говорил он. — Все речи готовились, когда я вечером возвращался домой”.

У всех ежедневно есть несколько часов, когда мы можем делать, что нам угодно. Не больше времени мог уделять работе Дарвин, поскольку он был слаб здоровьем. Три часа из двадцати четырех, будучи разумно использованы, сделали его знаменитым.

Когда Теодор Рузвельт находился в Белом доме, то зачастую все утро уходило у него на множество пятиминутных бесед. Однако он держал при себе книгу, чтобы использовать даже те секунды, которые выдавались между этими встречами.

Если вы очень заняты, почитайте книгу Арнольда Беннета “Как жить 24 часа в сутки”. Положите ее в карман и читайте в свободные минуты. Я таким образом справился с этой книгой за два дня. Она научит вас экономить время.

Вам нужна передышка, замена вашей постоянной работы

другим занятием. Играйте у себя дома с членами вашей семьи в импровизирование речей.

РЕЗЮМЕ

1. Наполеон говорил, что “искусство войны — это наука, в которой не удастся ничего, кроме того, что было рассчитано и продумано”. Это относится к публичным выступлениям в не меньшей мере, чем к военным действиям.
2. Не существует непогрешимых правил организации мыслей и построения речей. Любое выступление создает свои собственные проблемы.
3. Оратор должен обстоятельно осветить вопрос, которого он касается, и больше к нему не возвращаться. Вспомните речь о Филадельфии, удостоенную премии. Не нужно перескакивать с вопроса на вопрос и возвращаться снова.
4. Покойный доктор Конуэлл строил многие свои выступления по следующему плану:
 - а) изложение фактов;
 - б) соображения, вытекающие из них;
 - в) призыв к действиям.
5. Весьма полезен следующий план:
 - а) продемонстрировать нечто плохое;
 - б) показать, как это исправить;
 - в) просить о сотрудничестве.
6. Вот еще хороший план речи:
 - а) пробудить интерес и внимание;
 - б) завоевать доверие;
 - в) изложить факты;
 - г) привести мотивы, побуждающие людей к действию.
7. Все факты, освещающие вашу тему, советовал бывший

сенатор Альберт Дж. Беверидж, должны быть собраны, систематизированы, изучены. Проверьте их, убедитесь в том, что это действительно факты, затем определите для себя, на какой вывод наталкивают эти факты.

8. Прежде чем выступать, Линкольн с математической четкостью обдумывал свои выводы. Когда ему было сорок лет и он был уже членом конгресса, он изучал Евклида, чтобы иметь возможность выявлять софизмы и доказывать правоту своих выводов.
9. Когда Теодор Рузвельт готовился к выступлению, он подбирал все факты, оценивал их, затем очень быстро диктовал, выправлял машинописный текст и снова диктовал его.
10. Записывайте выступление на пленку и прослушивайте.
11. Записи в руках оратора уничтожают интерес к выступлению. Избегайте этого. Главное — не читайте своих речей.
12. После того, как вы обдумали свою речь, репетируйте ее, когда ходите по улице. Уединитесь где-нибудь и произнесите речь с жестами, дав себе волю. Представьте себе, что вы обращаетесь к настоящей аудитории. Чем чаще будете это делать, тем лучше будете чувствовать себя во время выступления.

Глава четвертая

КАК УЛУЧШИТЬ ПАМЯТЬ

“Средний человек, — говорит известный психолог профессор Карл Сишор, — использует не больше десяти процентов резервов своей памяти. Остальные девяносто процентов пропадают, потому что он нарушает природные законы запоминания”.

Принадлежите ли вы к числу таких средних людей? Если это так, то вы находитесь в невыгодном положении как в социальном, так и в коммерческом отношении. Вам будет интересно и полезно читать и перечитывать эту главу, где описаны и разъяснены естественные законы запоминания и показано, как использовать их в деловых и житейских разговорах, при публичных выступлениях.

Эти “естественные законы запоминания” просты. Их только три. Любая так называемая “система запоминания” основывается на них. Короче говоря, речь идет о *впечатлении, повторении и ассоциации*.

Первое условие запоминания — необходимо получить яркое и прочное *впечатление* о том, что вы хотите запомнить. Для этого вы должны сосредоточиться. Теодор Рузвельт поражал всех своей замечательной памятью, но в немалой степени его необыкновенная способность объяснялась тем, что его впечатления были словно выгравированы на стали. Он научился сосредотачиваться при самых неблагоприятных обстоятельствах. В 1912 году, во время съезда прогрессивной партии в Чикаго, его штаб-квартира находилась в отеле “Конгресс”. Внизу, под его окнами, собиралась толпа. Люди размахивали флагами и выкрикивали: “Мы хотим Тедди! Мы хотим Тедди!” Рев толпы, музыка оркестров, приход и уход политических

деятели, срочные совещания и консультации — все это могло бы отвлечь обыкновенного человека, но Рузвельт сидел в своей комнате в кресле-качалке, не обращая ни на что внимания, и читал греческого историка Геродота. Во время путешествия по пустынным районам Бразилии он, едва добравшись по вечерам до привала, находил сухое место под каким-нибудь раскидистым деревом, доставал книгу Гиббона “История упадка и разрушения Римской империи” и так глубоко погружался в чтение, что не замечал ни дождя, ни шума в лагере, ни звуков тропического леса. Надо ли удивляться тому, что этот человек запоминал прочитанное?

Пять минут полной сосредоточенности принесут больший результат, чем целые дни блуждания в умственном тумане. “Час интенсивной деятельности, — пишет Генри Уорд Бичер, — даст больше, чем годы дремоты”. “Я усвоил одну вещь, которая важнее всего другого, — сказал президент компании “Бетлехем стил” Юджин Грейс, получавший свыше миллиона долларов в год, — и я применяю это ежедневно, при любых обстоятельствах — я *сосредоточиваюсь на работе, которой занят в настоящий момент*”.

Это один из секретов силы памяти.

Почему они не замечали дерева

Томас Эдиссон установил, что двадцать семь его лаборантов ежедневно в течение полугода проходили по дороге, которая вела от лампового цеха к главному зданию завода. У этой дороги росло вишневое деревце, но опрос этих двадцати семи человек показал, что ни один из них не знал о его существовании.

“Мозг обычного человека, — говорил Эдиссон, — не воспринимает и тысячной доли того, что видит глаз. Почти невероятно, до чего бедна наша способность наблюдения”.

Познакомьте такого человека с двумя или тремя вашими друзьями, и может случиться, что через две минуты он не будет помнить ни одного из названных ему имен. Почему? Потому, что он прежде всего не проявил к ним интереса, не посмотрел на них внимательно. Он, наверняка, скажет вам, что у него плохая память. Нет, у него плохая наблюдательность. Он ведь не будет осуждать фотоаппарат за то, что в тумане снимки не

получились, но хочет, чтобы его сознание удерживало тусклые и туманные впечатления. Конечно, это невозможно.

Основатель журнала "Нью-Йорк уорлд" Джозеф Пулицер укрепил над столом сотрудников дощечки с надписью:

"Внимательность, ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ, ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ".

Именно это вам нужно. Необходимо правильно расслышать фамилию нового знакомого. Добейтесь этого. Попросите его повторить ее. Уточните, как она пишется. Он будет польщен вашим вниманием, а вам удастся запомнить его имя, потому что вы сосредоточили на нем внимание. В результате вы получили запоминающееся впечатление.

Отчего Линкольн читал вслух

В детстве Линкольн посещал сельскую школу, пол которой был сделан из растрескавшихся бревен, а стеклами в окнах служили вырванные из тетрадей и смазанные жиром листки бумаги. В школе имелся только один экземпляр учебника, и учитель читал его вслух, а ученики хором повторяли за ним. Стоял постоянный гул, и соседние жители называли школу "гудящий улей".

Именно в "гудящем улье" Линкольн приобрел привычку, которая сохранилась у него на всю жизнь: он всегда читал вслух то, что хотел запомнить. Каждое утро, явившись в свою адвокатскую контору в Спрингфилде, он растягивался на диване, перекидывал длинную ногу через соседний стул и читал газету вслух. "Он надоедал мне ужасно, — говорил его компаньон. — Однажды я спросил его, почему он читает вслух и получил ответ: "Когда я читаю вслух, то, во-первых, я вижу, что читаю, во-вторых, слышу это, и поэтому лучше запоминаю".

Память его была необыкновенно цепкой. "Мой ум, — говорил он, — подобен куску стали. Очень трудно выцарапать на нем что-либо, но уже почти невозможно стереть однажды написанное".

Чтобы запечатлеть в сознании нужный материал, он пользовался двумя органами чувств. Можете делать то же самое...

Идеальным было бы не только видеть и слышать то, что надо запомнить, но также ощупать это, обнюхать и попробовать на вкус. Но самое главное — это увидеть. Для человека

важно зрительное восприятие, оно закрепляется прочно. Мы часто знаем человека в лицо, хотя не можем вспомнить, как его зовут. Нервы, ведущие от глаза к мозгу, в двадцать пять раз толще, чем те, которые ведут от уха к мозгу. У китайцев есть пословица: "Лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать".

Записывайте номер телефона, план выступления, которые вы хотите запомнить. Посмотрите на свои записи, закройте глаза, представьте их себе написанными огненными знаками.

Как Марк Твен учился говорить без шпаргалок

Научившись пользоваться зрительной памятью, Марк Твен смог отказаться от записей, которые долгие годы портили его выступления. Вот что он рассказал по этому поводу:

"Даты трудно запоминать, потому что они состоят из цифр, которые выглядят невыразительно, не закрепляются в памяти, не образуют картин, и поэтому глаз не может зацепиться за них. Картины могут помочь запомнить даты, могут закрепить в памяти почти все — особенно если вы сами создадите эту картину. Самое главное — самому создать картину.

Тридцать лет назад я каждый вечер читал выученную наизусть лекцию, и каждый вечер мне приходилось иметь листок с записями, чтобы не сбиться. Записи представляют собой начальные слова абзацев, они выглядели примерно так:

В этом районе погода...

В то время существовал обычай...

Но в Калифорнии никто не слышал...

Это было нечто вроде плана лекции, который помогал мне не пропустить что-либо. Но на бумаге они выглядели похожими друг на друга, они не образовывали картины. Я знал их наизусть, но никак не мог прочно запомнить их последовательность, так что мне всегда приходилось держать перед собой записи и время от времени заглядывать в них. Однажды я куда-то заложил их, и вы представить себе не можете ужас, который охватил меня в тот вечер. Тогда я понял, что мне надо придумать новый способ страховки. Я запомнил первые десять

букв этих фраз, записал их чернилами на ногтях и так вышел на трибуну. Сначала я смотрел на пальцы по порядку, но потом сбился и уже не был уверен в том, на какой палец я только что смотрел. Не мог же я слизывать языком с ногтя букву после того, как я ею воспользовался, ибо, хотя это был надежный способ, я вызвал бы слишком большое любопытство у слушателей. Я и без того вызвал у них любопытство — им казалось, что я больше интересуюсь своими ногтями, чем темой лекции. Позже несколько человек спрашивали меня, что случилось с моими руками.

Именно тогда мне пришла в голову мысль о картинках! За две минуты я сделал шесть рисунков, и они прекрасно заменили мне одиннадцать начальных фраз. Я выбросил рисунки, как только они были сделаны, потому что был уверен, что могу, закрыв глаза, увидеть их перед собой в любое время. Прошло четверть века, текст лекции испарился из моей памяти, но я мог бы снова написать его по картинкам".

Однажды мне довелось читать лекцию о памяти, и я постарался как можно больше использовать в ней материал, приведенный в этой главе. Я запомнил отдельные моменты в виде картинок — представил себе Рузвельта, читающего историю, когда под его окном раздаются крики толпы и музыка оркестров, я видел перед собой Томаса Эдисона, глядящего на вишневое дерево, Линкольна, читающего вслух газету, вообразил Марка Твена, слизывающего чернильные буквы с ногтей.

А как я запомнил порядок этих картинок? По номерам? Нет, это было бы слишком трудно. Номера я превратил в картинки и сочетал картинки номеров с картинками тем. Например, слово "уан" (один) созвучно с "ран" (скакать), и поэтому я представил себе Рузвельта, читающего в своей комнате, сидя верхом на скаковой лошади. "Ту" (два) звучит почти как "зу" (зверинец), и я представил себе, что вишневое дерево, на которое смотрел Эдисон, находится в клетке медведя. "Зсри" похоже на "три" (дерево), и я вообразил себе Линкольна взобравшимся на вершину дерева и читающим вслух своему партнеру, "Фор" (четыре) похоже на "дор" (дверь). Марк Твен стоял у открытой двери, опершись на косяк, и, выступая перед аудиторией, слизывал чернила с ногтей.

Я понимаю, что многие из тех, кто читает эти строки, подумают, что подобный метод граничит с нелепостью. Это верно, и в этом одна из причин его успешности. Именно

странные и нелепые вещи сравнительно легко запоминаются. Если бы я попытался запомнить порядок моих примеров по номерам, я легко мог бы их спутать, а при системе, которую я только что описал, это было почти невозможно. Когда я хотел вспомнить третий пункт, мне надо было только спросить себя, что было на вершине дерева, и немедленно передо мной возникал Линкольн.

Главным образом для собственного удобства я превратил цифры от одного до двадцати в зрительные образы, подобрав названия картинок, созвучные цифрам. Если вы затратите полчаса на запоминание таких цифровых картинок, вы сможете, имея список из двадцати предметов, лишь однажды перечисленных вам, повторить их в точном порядке, а также в произвольном порядке, например говорить, какой предмет стоит восьмым, какой — четырнадцатым, какой — третьим и т.д.

Испытайте это на себе. Уверен, что вы будете поражать людей своей необыкновенной памятью.

Можно ли выучить наизусть целую книгу?

Каирский университет аль-Азхар — один из крупнейших в мире. Это мусульманское учебное заведение, имеющее двадцать одну тысячу студентов. На вступительном экзамене от поступающего требуется знание наизусть Корана. Это книга примерно такого же объема, как Новый завет, чтобы прочитать ее вслух, надо затратить не менее трех дней.

Китайские студенты, или, как их называют, ученые парни, должны знать наизусть некоторые китайские религиозные книги.

Как арабские и китайские студенты умудряются совершать подобные подвиги?

Посредством *повторения*, второго “естественного закона памяти”.

Можно запомнить почти бесчисленное количество материала, если достаточно часто повторять его. Повторяйте сведения, которые хотите запомнить, пользуйтесь ими, применяйте их. Употребляйте новое для вас слово в разговоре, называйте нового знакомого по имени, если хотите запомнить его имя. Упоминайте в разговоре моменты, о которых вы

хотите говорить в публичном выступлении. Сведения, которые используются, остаются в памяти.

Как надо повторять?

Необходимо не механическое, слепое заучивание, а разумное повторение; производимое в соответствии с некоторыми определенными свойствами восприятия. Например, профессор Эббингхауз давал студентам для запоминания длинный список не имеющих смысла слов, например “деюкс”, “коли” и пр. Он установил, что студенты запомнили столько же слов в результате тридцати восьми повторений, произведенных в течение трех дней, сколько в результате шестидесяти восьми повторений в течение одного дня. Другие психологические тесты неоднократно давали подобные результаты.

Это весьма важное открытие, касающееся нашей памяти. Человек, сидящий и повторяющий текст, пока не закрепит его в памяти, затрачивает вдвое больше времени и энергии, чем требуется для достижения того же результата, если процесс повторения будет совершаться с разумными интервалами.

Эту особенность восприятия можно объяснить двумя факторами.

Во-первых, в промежутках между повторениями наше подсознание занято закреплением ассоциаций.

Во-вторых, мозг, работая с перерывами, не утомляется. Сэр Ричард Бертон, переводчик “Тысячи и одной ночи”, говорил на двадцати семи языках, как на своем родном, однако он признавался, что никогда не изучал язык и не практиковался дольше пятнадцати минут подряд, “потому что после этого ум утрачивает свежесть”.

Безусловно, теперь, в свете этих фактов, ни один человек, считающий себя разумным, не отложит подготовку к публичному выступлению до кануна того дня, когда оно должно состояться. Если он так поступит, его память будет работать вполсилы своих возможностей.

Многочратно произведенные психологические эксперименты показали, что из нового материала мы за первые восемь часов забываем больше, чем за последующие тридцать дней. Поразительное соотношение! Поэтому непосредственно перед деловым совещанием, публичным выступлением — просмотрите ваши материалы, освежите память.

Линкольн хорошо знал значение этого метода и применял

его. В Геттисберге перед ним выступал маститый ученый Эдвард Эверет. Когда Линкольн увидел, что длинное, официальное выступление Эверета приближается к концу, он “явно стал нервничать”, что всегда бывало с ним, когда он должен был выступать после другого оратора. Поспешно надев очки, он вынул из кармана свою рукопись и стал читать ее про себя, чтобы освежить в памяти.

Секрет хорошей памяти профессора Уильяма Джеймса

Есть еще третий закон запоминания — *ассоциация*. Фактически она объясняет механизм памяти.

“Наш мозг, — замечает профессор Джеймс, — представляет собой в основном ассоциирующий механизм... Предположим, я некоторое время храню молчание, а затем говорю повелительным тоном: “Вспоминайте! Припоминайте!” Подчинится ваша память этому приказу, воспроизведет она какую-то определенную картину из вашего прошлого? Конечно, нет, она останется бездеятельной и спросит: “Что именно я должна вспомнить?” Короче говоря, ей нужно указание. Но если я скажу: вспомните дату вашего рождения или что вы ели за завтраком, назовите порядок нот в музыкальной гамме, — то тогда ваша способность к запоминанию немедленно даст требуемый результат: полученное указание ориентирует обширный запас потенциальных возможностей вашей памяти в определенном направлении. Это указание тесно связано с тем, что вы вспоминаете. Слова “дата рождения” непосредственно ассоциируются с определенной цифрой, месяцем и годом, слова “сегодняшний завтрак” минуют все другие нити воспоминаний, кроме тех, которые ведут к кофе и яичнице с беконом, слова “музыкальная гамма” являются в сознании близкими соседями с *до, ре, ми, фа, соль, ля, си, до*. В самом деле, законы ассоциации управляют всем ходом ваших мыслей, которые не нарушаются ощущениями, привнесенными извне. Все, что возникает в сознании, должно быть внесено в него, а будучи внесенным, оно вступает во взаимосвязь с тем, что там уже было. Это относится и к тому, что вы вспоминаете, и ко всему, о чем вы думаете... Тренированная память опирается на систему ассоциаций, и ее качество зависит от двух особенностей этих ассоциаций: во-первых, от прочности ассоциации и,

во-вторых, от их количества. Значит, "секрет хорошей памяти" — это секрет формирования разнообразных ассоциаций со всеми фактами, которые мы хотим запомнить. Связать ассоциацию с фактом — это значит как можно больше думать о факте. Короче говоря, из двух людей, получающих одинаковую информацию, тот, кто больше обдумывает получаемые сведения и устанавливает между ними более тесные взаимосвязи, больше и запомнит".

Как связывать факты

Все это прекрасно, но как увязать между собой известные нам факты? Ответ таков: уяснением их значения, их осмыслением. Например, если вы при знакомстве с каждым новым для вас фактом поставите следующие вопросы и ответите на них, то тем самым сможете увязать его с другими фактами. Вот эти вопросы:

- а) Почему это так?
- б) Как получилось, что это так?
- в) Когда это бывает?
- г) Где так бывает?
- д) Кто сказал, что это так?

Например, мы узнаем фамилию незнакомого человека и фамилия эта обычна, мы можем ассоциировать ее с каким-нибудь приятелем с такой же фамилией. Если же она необычна, мы можем воспользоваться случаем и сказать человеку об этом. Зачастую новый знакомый что-нибудь рассказывает о своей фамилии. Например, когда я писал эту главу, меня познакомили с некой миссис Сотер. Я спросил ее, как пишется ее фамилия, и обратил внимание на ее необычность.

"Да, — ответила она, она очень необычна. Это греческое слово, означающее "спаситель". Потом она рассказала мне о родных мужа, которые родом из Афин, и о высоком положении, которое они занимали там в правительстве. Очень нетрудно побудить людей рассказать что-нибудь об их фамилиях. Это всегда помогает запомнить.

Внимательно разглядывайте внешность нового знакомого. Замечайте цвет глаз и волос, всматривайтесь в черты

лица. Обратите внимание, как он одет. Прислушайтесь к его манере говорить. Получите ясное впечатление о его внешности и индивидуальности и ассоциируйте все это с его фамилией. В следующий раз эти яркие впечатления непроизвольно возникнут в вашем сознании и одновременно помогут вам вспомнить фамилию человека.

Не приходилось ли вам, встречаясь с человеком во второй или третий раз, обнаружить, что вы помните род его занятий или профессию, но не можете вспомнить, как его зовут? Причина в том, что занятие человека — это нечто определенное и конкретное. Оно имеет значение, пристаёт к вам, как липкий пластырь, тогда как не имеющая значения фамилия откатывается в сторону. Поэтому, чтобы наверняка запомнить фамилию человека, составьте какую-нибудь фразу, которая привяжет фамилию к занятию данного человека. Нет сомнения в эффективности такого метода. Например, двадцать человек, не знакомых друг с другом, недавно собрались в Филадельфии в Пенсильванском атлетическом клубе. Каждого из них попросили встать и назвать свою фамилию и род занятий. После этого была придумана фраза, связывающая эти сведения, и через несколько минут все присутствующие могли назвать фамилию любого человека, находящегося здесь. Значительно позднее, при новых встречах, оказалось, что и занятия этих людей не были забыты, потому что были ассоциированы друг с другом, они прилипли друг к другу.

Как запоминать даты

Даты лучше всего запоминать, ассоциируя их со знаменательными датами, уже твердо закрепившимися в памяти. Например, американцу труднее заучить, что Суэцкий канал был открыт в 1869 году, чем запомнить, что первое судно прошло через него через четыре года после окончания Гражданской войны в США. Если американец попытается запомнить, что первое поселение в Австралии было основано в 1788 году, эта дата может выскочить из его головы, подобно плохому укреплённому болту из машины, значительно больше шансов закрепить ее в памяти, если ассоциировать с 4 июля 1776 года и помнить, что это произошло через двенадцать лет после принятия Декларации независимости. Это подобно навинчиванию гайки на ослабевший болт — он будет держаться.

Полезно иметь в виду этот принцип, когда нужно запо-

мнить номер телефона. Например, во время войны номер телефона автора книги был 1776. Никому не было трудно запомнить его. Если вы сможете получить у телефонной компании номер 1492, 1861, 1865, 1914, 1918, вашим друзьям не придется справляться в телефонной книге. Они могут забыть, что ваш номер 1492, если вы сообщите им об этом бесцветно, но разве он выскочит из их головы, если вы скажете: "Вам будет легко запомнить номер моего телефона — 1492, год, когда Колумб открыл Америку".

Австралийцы, новозеландцы и канадцы, читающие эти строки, заменят, конечно, цифры 1776, 1861, 1865 знаменательными датами истории своих стран.

Как запомнить план выступления

Мы можем думать о чем-либо только по двум причинам — во-первых, в результате внешнего стимула и, во-вторых, вследствие ассоциации с тем, что нам уже известно. В применении к публичным выступлениям это означает: во-первых, вы можете соблюсти последовательность изложения мыслей при помощи какого-то внешнего стимула, например записей, но кому понравится оратор, который читает по бумажке? Во-вторых, вы можете запомнить пункты выступления, ассоциируя их с чем-то уже укоренившимся в памяти. Они должны быть расположены в таком логическом порядке, чтобы второй пункт вытекал из первого, третий — из второго и т.д.

Это звучит просто, но может оказаться не совсем простым делом для новичка, чей ум скован страхом. Есть, однако, способ обеспечения последовательности изложения, который прост, действует быстро и безотказно. Я имею в виду использование мнемонической фразы. Пример. Предположим, вы хотите затронуть множество тем, никак не связанных между собой. Как, например, можно говорить о корове, сигаре, Наполеоне, доме и религиозных культах одновременно? Давайте посмотрим, нельзя ли спаять эти темы, подобно звеньям цепи, при помощи такой фразы: "Корова курила сигару и лягнула Наполеона, а дом сгорел вместе с религиозными культами".

Теперь прикройте эту фразу рукой и ответьте на вопросы: какой третий пункт выступления? Пятый? Четвертый? Второй? Первый?

Помогает такой метод? Да, помогает. И тем, кто хочет

улучшить свою память, настоятельно рекомендуется применять его.

Подобным образом можно связать любой набор мыслей, и чем нелепее связка, тем легче запомнить ее.

Что делать при полном провале

Предположим, что несмотря на предварительную подготовку и все меры предосторожности, докладчица, выступающая перед церковной общиной, в середине речи внезапно все забыла и стоит перед слушателями, окаменев и не в состоянии продолжать. Положение ужасное, гордость не позволяет ей сесть на место и признать провал. Она чувствует, что могла бы вспомнить следующий пункт своего выступления или хоть какой-то пункт, если бы у нее были спасительные десять-пятнадцать секунд. Но пятнадцать секунд страшной тишины на глазах у слушателей были бы равносильны катастрофе. Что делать? Когда один известный американский сенатор оказался в таком положении, он спросил, говорит ли он достаточно громко, хорошо ли его слышно в конце зала. Он знал, что слышно очень хорошо, но ему нужны были не эти сведения. Ему нужно было выиграть время. И эта короткая пауза помогла ему поймать мысль и спасти положение.

Но лучше всего в качестве "спасательного круга" при подобном "кораблекрушении" подойдет следующий способ: превратите последнее слово, или последнюю фразу, или мысль последней фразы в начало новой фразы. Образуется бесконечная цепь, и речь, подобно ручью, потечет безостановочно, хотя и бесцельно. Посмотрим, как это выглядит на практике. Представим, что оратор, говоря об успехах дела, оказался в умственном тупике после того, как произнес: "Средний служащий не выдвигается потому, что он проявляет мало подлинного интереса к своей работе, мало *инициативы*".

Начинайте следующую фразу со слова "*инициатива*". Вероятно, вы и понятия не имеете, что вы скажете и чем кончите, но все же начните. Даже слабая фраза лучше, чем ничего.

"Инициатива предполагает оригинальность, это значит делать что-то по-своему, не ожидая постоянно *указаний*".

Высказывание не блестящее, но разве это не лучше, чем

мучительное молчание? Последние слова касались указаний. Ну что же, давайте начнем с этого новую фразу.

“Постоянные указания, поучения, натаскивание служащих, которые уклоняются от всякого самостоятельного мышления, — это самое скверное, что можно себе *вообразить*”.

Слава богу, фраза произнесена, надо двигаться дальше. Попробуем сказать что-нибудь о воображении.

“*Воображение*, видение, мечта, — вот что необходимо. Там, где нет видения, — сказал Соломон, — народ *погибает*”.

Вот уже две фразы без запинки. Не будем падать духом, будем продолжать.

“Число работников, *погибающих* в битве бизнеса, поистине прискорбно. Я говорю — прискорбно, потому что, если бы у этих самых мужчин и женщин было немного больше энтузиазма, немного больше честолюбия, немного больше лояльности, они могли бы подняться выше демаркационной линии, отделяющей успех от неудачи. Но при неудаче в бизнесе никогда не признают, что дело было в этом”.

И так далее... Пока оратор механически произносит эти общие фразы, он должен вспоминать, какой следующий вопрос фигурировал в плане его выступления, что, собственно, он намеревался сказать.

Метод бесконечной цепи может, если продолжать достаточно долго, привести к тому, что оратор начнет рассуждать о том, как печь пудинги, или о стоимости канареек. И все-таки это прекрасная “скорая помощь” при временной потере памяти. Таким способом удавалось оживить многие речи, находившиеся при смерти.

Невозможно улучшить запоминание всех типов предметов

Я рассказал, как мы можем улучшить запоминание методом получения ярких впечатлений, путем повторения и ассоциирования фактов. Но поскольку основой памяти является ассоциация, то “невозможно, — как указывает профессор Джеймс, — улучшить общую или первичную способность памяти, может иметь место только улучшение нашего запоминания специальных систем ассоциированных предметов”.

Например, ежедневно заучивая наизусть по одной цитате из Шекспира, мы можем поразительно улучшить память на

литературные цитаты. Каждая новая цитата найдет в нашем уме многих друзей, с которыми она свяжется. Но запоминание всего Шекспира не обязательно поможет удерживать в памяти данные о рынке хлопка или о бессемеровском процессе обескремнивания чугуна.

Повторим. если мы будем применять принципы, изложенные в этой главе, мы улучшим методы и повысим эффективность запоминания всего, что угодно. если же мы не будем применять эти принципы, то запоминание десяти миллионов фактов относительно бейсбола ни в малейшей мере не поможет нам запомнить данные, относящиеся к фондовой бирже. Такие данные, не имеющие отношения друг к другу, не ассоциируются.

РЕЗЮМЕ

1. "Средний человек, — сказал видный психолог профессор Карл Сипор, — использует не больше десяти процентов резервов своей памяти. Остальные девяносто процентов пропадают, потому что он нарушает природные законы запоминания".
2. Существует три таких "естественных закона запоминания":
впечатление, повторение, ассоциация.
3. Нужно получить глубокое, яркое впечатление о том, что вы хотите запомнить. Для этого необходимо:
 - а) сосредоточиться. В этом был секрет памяти Теодора Рузвельта;
 - б) внимательно наблюдать. Получить правильное впечатление. Фотоаппарат не дает снимков при тумане, ваше сознание тоже не сохранит туманных впечатлений;
 - в) надо получить впечатления при помощи возможно большего числа органов чувств. Линкольн читал вслух, чтобы восприятие было одновременно и слуховым и зрительным;
 - г) старайтесь получить зрительное впечатление, оно прочнее. Нервы, ведущие от глаза к мозгу в двадцать пять раз толще, чем нервы, ведущие от уха к мозгу. Марк Твен не мог запомнить последовательности своего изложения,

когда пользовался записями, но когда он бросил записи и для запоминания своих различных тем стал пользоваться рисунками, все трудности исчезли.

4. Второй закон памяти — повторение. Тысячи студентов-мусульман знают наизусть Коран — книгу такого же объема, как Новый завет, и они достигают этого путем повторения. Можно запомнить все, что угодно, в разумных пределах, если достаточно часто повторять это, но при этом имейте в виду следующее:

а) не повторяйте текст снова и снова, пока он не закрепится в вашей памяти. Прочитайте текст один или два раза, потом бросьте и позднее снова и снова возвращайтесь к нему. Повторение с интервалами позволит вам запомнить текст, потребовав наполовину меньше времени, чем при запоминании в один прием;

б) запомнив что-либо, мы за первые восемь часов забываем столько же, сколько за последующий месяц, поэтому обязательно просматривайте записи за несколько минут до выступления.

5. Третий закон памяти - ассоциация. Единственный способ запомнить факт — это ассоциировать его с другим фактом. “Все, что возникает в сознании, — говорит профессор Джеймс, — должно быть внесено в него, а будучи внесенным, оно вступает во взаимосвязь с тем, что там уже было... Тот, кто больше обдумывает получаемые сведения и устанавливает между ними взаимосвязи, будет обладать лучшей памятью”.

6. Если вы хотите ассоциировать один факт с другими, обдумайте новый факт со всех точек зрения, поставьте такие вопросы: “Почему это так?”, “Как получилось, что это так?”, “Когда это бывает?”, “Где так бывает?”, “Кто сказал, что это так?”.

7. Чтобы запомнить фамилию незнакомого человека, задавайте ему вопросы — как она пишется и т.д. Внимательно изучайте внешность этого человека, попытайтесь связать его фамилию с его лицом. Узнайте, чем он занимается, и попытайтесь придумать мнемоническую фразу, которая свяжет его имя с его занятием.

8. Чтобы запомнить даты, ассоциируйте их со знаменательными датами, которые вы знаете.
9. Чтобы запомнить последовательность пунктов своего выступления, расположите их так, чтобы одна тема логически вытекала из другой. Кроме того, вы можете придумать мнемоническую фразу, включающую основные моменты, например, "Корова курила сигару и лягнула Наполеона, а дом сгорел вместе с религиозными культами".
10. Если вы внезапно забыли, что собирались сказать, то используйте последние слова последней фразы как первые слова новой фразы. Можно продолжать таким образом до тех пор, пока вы не вспомните продолжение своей речи.

Глава пятая

ГЛАВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ УСПЕХА ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

В день, когда пишутся эти строки, 5 января, отмечается годовщина смерти сэра Эрнеста Шеклтона. Он умер во время плавания на судне "Квест" близ Антарктики. Первое, что привлекло внимание тех, кто поднимался на борт "Квеста", были строки, выгравированные на медной доске:

*Если ты умеешь мечтать и не превращать мечту
в своего хозяина,
Если ты умеешь мыслить и не превращать мысли
в самоцель,
Если ты умеешь встречаться с триумфом и катастрофой
И одинаково обращаться с этими двумя обманщиками,
Если ты можешь заставить свое сердце, и нервы, и мышцы
Делать свое дело и после того, как их уже не будет,
И таким образом сохраниться, когда от тебя уже
ничего не останется,
Кроме воли, которая говорила им: "Держитесь!",
Если ты можешь заполнить неумалимую минуту
Шестидесятисекундным пробегом, —
Тебе будут принадлежать земля и все, что в ней,
И более того, ты будешь человеком, сын мой!*

Шеклтон назвал эти строки духом "Квеста". И действительно, в них отражен тот дух, которым должен быть проникнут человек, отправляющийся на Южный полюс, и человек, желающий приобрести уверенность в себе во время публичного выступления.

Но должен с сожалением сказать, что не все приступают к изучению ораторского искусства, проникнувшись таким

духом. Много лет назад, начиная свою преподавательскую деятельность, я был удивлен тем, сколь высокий процент студентов, поступающих в различные вечерние учебные заведения, утомляется и бросает занятия, не достигнув своей цели. Их так много, что это вызывает удивление и огорчение, наталкивает на негативную оценку человеческой природы.

Уже середина книги и по опыту знаю, что некоторые из читателей уже пали духом, потому что не смогли побороть страха перед аудиторией и приобрести уверенность в себе. Печально, ибо "как жалок не имеющий терпенья! Мгновенно рану можно ль излечить?" (Шекспир).

О необходимости проявления настойчивости

Когда мы начинаем изучать новый предмет, например французский язык, игру в гольф или ораторское искусство, мы никогда не продвигаемся вперед непрерывно, не делаем успехи постепенно. Мы делаем их неожиданными скачками, резкими рывками. Порой мы на некоторое время останавливаемся или даже можем откатиться назад и потерять кое-что из приобретенного ранее. Эти периоды стагнации или регресса хорошо известны всем психологам и получили наименование "плато на кривой обучения". Те, кто обучается ораторскому искусству, будут порой неделями задерживаться на одном из этих "плато". Как бы старательно они ни работали, им не удастся продвинуться вперед. Вот тут-то слабые приходят в отчаяние и бросают, а люди с твердым характером продолжают и убеждаются в том, что вдруг сами не понимая, как и почему это случилось, они делают большие успехи. Они взлетают с плато, подобно самолету, внезапно приобретают сноровку. Они вдруг начинают держать себя непринужденно, приобретают естественность, уверенность в себе во время встреч с аудиторией. Быть может, в первые моменты выступления вы и будете испытывать страх, волнение, но если проявите настойчивость, то вскоре избавитесь от всех страхов, кроме первоначального, и этот страх будет очень кратковременным. Уже после первых фраз вы овладеете собой и продолжение речи будет доставлять вам несомненное удовольствие.

Всегда проявляйте упорство

Как-то один молодой человек, пожелавший изучать право, написал Линкольну письмо с просьбой дать ему совет. И Линкольн ответил: “Если Вы твердо решили стать юристом, дело уже сделано больше чем наполовину... Помните всегда, что Ваша решимость добиться успеха важнее всего остального”.

Линкольн знал, что это так, он сам прошел через это. За свою жизнь он проучился в школе в общей сложности не больше года. А книги? Линкольн говорил, что он ходил пешком в радиусе пятидесяти миль от дома, чтобы одолжить все, какие только можно, книги для чтения. В его хижине ночи напролет горел огонь, и он порой читал при свете очага.

Он ходил пешком за двадцать-тридцать миль, чтобы послушать заезжего оратора, и, вернувшись домой, практиковался в произнесении речей повсюду — на поле, в лесу, перед толпой, собравшейся у бакалейной лавки. Он вступил в литературные и дискуссионные общества и практиковался в выступлениях на злободневные темы.

Его всегда мучило чувство неполноценности. В присутствии женщин он робел и не мог сказать слова. Ухаживая за Мэри Тодд, он, бывало, сидел в гостиной и робко молчал, не находя слов, лишь слушая то, что говорила она. Но этот же человек путем тренировки и самообразования стал оратором, который мог дискутировать с таким высокообразованным человеком, как сенатор Дуглас. Этот человек в Геттисберге в речи по случаю переизбрания на пост президента поднялся до высот красноречия, каких редко достигали ораторы в истории человечества.

Поэтому неудивительно, что, помня о страшных трудностях, которые ему самому пришлось преодолеть, он писал: “Если Вы твердо решили стать юристом, дело уже сделано больше чем наполовину”.

В кабинете Теодора Рузвельта висел прекрасный портрет Авраама Линкольна. “Часто, когда мне нужно было принять решение по сложному вопросу, когда возникали столкновения прав и интересов, — говорил Рузвельт, — я смотрел на Линкольна и старался представить себе, как бы он поступил в этом случае”.

Почему бы и вам не последовать примеру Рузвельта? Если вы пали духом и готовы бросить борьбу за овладение ораторским искусством, попробуйте вынуть из кармана пятидолларовую банкноту с портретом Линкольна и спросить себя, как бы он поступил при данных обстоятельствах. Вы ведь знаете, как бы он поступил. Когда Стивен А. Дуглас одержал над ним победу на выборах в сенат США, Линкольн сказал своим сторонникам, что нельзя "сдаваться не только после одной, но и после ста неудач".

Верьте в то, что ваши усилия будут вознаграждены

Мне очень хочется, чтобы вы в течение недели каждое утро за завтраком ставили на стол эту книгу открытой, пока не запомните наизусть слова известного психолога из Гарвардского университета Уильяма Джеймса:

"Ни один юноша не должен тревожиться за результат получаемого им образования, каково бы ни было его направление. Если он будет добросовестно трудиться каждый час рабочего дня, он может не сомневаться в конечном результате, вполне может рассчитывать на то, что, проснувшись в одно прекрасное утро, окажется одним из самых компетентных людей своего поколения".

А теперь, опираясь на мнение Джеймса, я позволю себе сказать, что, если вы будете добросовестно обучаться говорить публично, если будете разумно практиковаться, вы можете с полным основанием рассчитывать на то, что, проснувшись в одно прекрасное утро, вы будете одним из лучших ораторов вашего города.

Это может показаться вам фантазией, но в принципе это верно. Бывают исключения. Человек с пониженным интеллектом и ничего собой не представляющий как личность, которому нечего сказать, не станет Даниелем Вебстером местного масштаба, но в пределах разумного это утверждение правильно.

Привожу конкретный пример.

Бывший губернатор штата Нью-Джерси Стоукс присутствовал на банкете по случаю выпуска слушателей школы

ораторского искусства в Трентоне. Он сказал, что выступления учащихся, которые он услышал, были не хуже речей, которые он слышал в палате представителей и сенате в Вашингтоне. Эти речи в Трентоне были произнесены бизнесменами, у которых лишь несколькими месяцами ранее отнимался язык от страха перед аудиторией. Они вовсе не были будущими Цицеронами, но все же в одно прекрасное утро они оказались в числе лучших ораторов родного города.

Перспектива вашего успеха как оратора упирается в два момента: ваши природные способности и глубину вашего стремления к цели. "Почти во всех областях, — сказал профессор Джеймс, — страстный интерес к предмету спасет вас. Если только вы достаточно сильно стремитесь к результату, вы непременно достигните его. Если вы хотите стать богатым, вы станете богатым, если вы хотите стать ученым, вы будете ученым, если вы хотите стать хорошим, вы будете хорошим. Но только вам нужно действительно хотеть этого, а не стремиться одновременно к сотне других несовместимых вещей". И профессор Джеймс мог бы добавить столь же справедливо: "Если вы хотите быть оратором, уверенным в себе, вы им будете, но нужно *действительно* очень желать этого".

Я внимательно наблюдал за тысячами мужчин и женщин, пытавшихся обрести уверенность в себе и научиться говорить перед аудиторией. Лишь немногие из тех, кому это удалось, обладали блестящими способностями. В большинстве это были обыкновенные люди, такие, каких вы видите на каждом шагу, но они были настойчивы. Случалось, что более способные люди охладевали к этому делу или были слишком заняты погоней за деньгами и поэтому особых успехов не достигали, а средний человек, обладавший целеустремленностью, в конце концов оказывался впереди.

Это совершенно естественно и свойственно людям. Разве не приходилось вам видеть то же самое в коммерческой и профессиональной деятельности? Старший Рокфеллер говорил, что первая и главная предпосылка успеха в бизнесе — это терпение. Точно так же и в нашей области оно является одной из главных предпосылок успеха.

Маршал Фош привел к победе одну из величайших армий, и он говорил, что обладал только одним достоинством — никогда не приходил в отчаяние.

Когда французы в 1914 году отступили к Марне, генерал

Жоффри приказал подчиненным ему генералам прекратить отступление и начать наступление. Когда эта новая битва, одна из самых решающих в мировой истории, бушевала уже два дня, генерал Фош, командовавший центром Жоффри, прислал ему донесение, запечатленное в военной истории: "Мой центр отступает. Мой правый фланг отходит. Положение превосходное. Буду атаковать".

Эта атака спасла Париж.

Поэтому, когда положение кажется самым трудным, даже безнадежным, когда ваш центр отступает, а правый фланг отходит, надо сказать, что "положение превосходное". Атакуйте! Атакуйте! Атакуйте, и вы спасете самое ценное из того, что у вас есть, — мужество и веру в себя.

Восхождение на пик Дикий Кайзер

Несколько лет назад я решил подняться на один пик в Австрийских Альпах под названием Дикий Кайзер. В "Бедекере" было сказано, что восхождение трудное, и альпинистам-любителям нужен проводник. У нас с приятелем проводника не было, и мы были любителями, поэтому нас спросили, надеемся ли мы на успех.

— Конечно, — ответили мы.

— Почему вы так думаете?

— Другие же обошлись без проводников, — сказал я, — значит, это вещь возможная, а я никогда не берусь за что-либо с мыслью о поражении.

Как альпинист я был слабеньким новичком, но именно такой должна быть психология человека... за что бы он ни брался — будь то попытка выступить публично или штурм вершины Эвереста.

Думайте об успехе. Представьте себя говорящим перед аудиторией.

Сделать это вполне в вашей власти. Верьте в свой успех, верьте в него твердо, и тогда вы сделаете то, что необходимо для достижения успеха.

Адмирал Дюпон привел полдюжины причин, по которым он не ввел свои канонерки в гавань Чарлстона. Адмирал Фарагут внимательно выслушал его.

— Но ведь есть еще одна причина, которую вы не упомянули, — заметил он.

— Какая? — спросил адмирал Дюпон.

— Вы не верили в то, что можете это сделать, — был ответ.

Самое ценное, что большинство учащихся приобретают благодаря упражнениям в публичных выступлениях, — это возросшая уверенность в себе. А что может быть важнее этого для достижения успеха?

Вырабатывайте волю к победе

Я не могу отказать себе в удовольствии процитировать мудрый совет покойного Элберта Хаббарда. Если только обычный человек — мужчина или женщина — усвоит и применит на практике содержащуюся в нем мудрость, он станет счастливее.

“Когда вы выходите из дома, высоко поднимите голову и вдохните полной грудью. Впитывайте в себя солнечный свет, приветствуйте друзей улыбкой. Не бойтесь, что вас неправильно поймут, и не тратьте впустую ни минуты, думая о своих врагах. Старайтесь закрепить в уме то, что вы хотите сделать, и тогда вы пойдете прямо к цели. Сосредоточьте мысли на великих, прекрасных делах, которые вы хотели бы совершить, и тогда, по мере того как проходят дни, вы бессознательно станете пользоваться теми возможностями, которые требуются для выполнения вашего желания. Нарисуйте в своем уме того способного, серьезного человека, каким вы хотите стать, и эта мысль будет превращать вас именно в такого человека... Сохраняйте правильную умственную позицию — мужество, откровенность и жизнерадостность. Правильно мыслить — значит творить, все приходит благодаря желанию, и всякая искренняя молитва получает ответ. Мы становимся подобными тому, к чему стремится наше сердце. Вытяните подбородок и поднимите выше голову”.

Наполеон, Веллингтон, Ли, Грант, Фош — все великие полководцы признавали, что воля армии к победе и ее уверенность в своей способности победить определяют успех.

“Девяносто тысяч побежденных, — сказал маршал Фош,

— отступают перед девяносто тысячами победителей только потому, что они пали духом, не верят больше в победу, потому что они деморализованы”.

Другими словами, эти девяносто тысяч отступающих солдат разбиты не физически — они побеждены потому, что разбиты морально. Такой армии не на что надеяться, не на что надеяться и такому человеку.

Капеллан Фрейзьер, бывший старший капеллан военно-морских сил США, вел беседы с лицами, желающими стать военными священниками во время первой мировой войны.

Когда его спросили, какие качества необходимы для успешного выполнения обязанностей священника военного флота, он ответил: *дар свыше, находчивость, выдержка и мужество.*

Эти же качества нужны для успеха публичных выступлений.

РЕЗЮМЕ

1. Мы никогда ничему не учимся — будь то игра в гольф, французский язык или ораторское искусство, — совершенствуясь постепенно. Мы продвигаемся вперед внезапными скачками, резкими рывками, поэтому нередко останемся на одном месте на несколько недель и теряем часть приобретенных навыков. Психологи называют такие периоды стагнации “плато на кривой обучения”. Мы можем долгое время упорно работать и все же быть не в состоянии сдвинуться с такого “плато” и продолжать подъем. Некоторые падают духом на таких “плато” и прекращают все усилия. Это прискорбно, ибо, если бы они продолжали работать, они бы неожиданно убедились, что взлетели вверх, подобно самолету.
2. Возможно, что вы никогда не будете выступать, не испытывая тревоги перед самым началом речи. Но если вы проявите настойчивость, то вскоре избавитесь от всех страхов, кроме первоначального, и он тоже исчезнет после начала речи.

3. Профессор Джеймс указывал, что молодые люди не должны сомневаться в своей способности освоить науки. Если студент будет добросовестно заниматься, "он вполне может рассчитывать на то, что, проснувшись в одно прекрасное утро, окажется одним из самых компетентных людей своего поколения." Эта психологическая истина, провозглашенная знаменитым ученым из Гарвардского университета, относится также к вам и к вашему стремлению научиться говорить. В этом не может быть никакого сомнения, люди, достигшие успехов в этой области, не обладали необыкновенными способностями, но они обладали настойчивостью, не отступали и достигали цели.
4. Думайте об успехе. Тогда вы будете делать то, что необходимо.
5. Если вы падаете духом, попробуйте, подобно Тедди Рузвельту, посмотреть на портрет Линкольна и спросить себя, как бы он поступил в этой ситуации.

Глава шестая

В ЧЕМ СЕКРЕТ ХОРОШЕГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Вскоре после окончания первой мировой войны я познакомился в Лондоне с двумя братьями — сэром Россом Смитом и сэром Китом Смитом. Они только что совершили перелет из Лондона в Австралию, получили премию в пятьдесят тысяч долларов, вызвали сенсацию во всей Британской империи и были возведены в дворянское звание.

Известный кинооператор капитан Херли совершил с ними часть перелета, производя съемки. Я помогал им готовить лекцию о перелете и о путевых впечатлениях и обучал их искусству выступления. Они выступали в течение четырех месяцев в Лондоне, в зале филармонии. Один из них днем, другой — вечером.

Впечатления у обоих были одни и те же: сидя рядом в самолете, они облетели половину земного шара, они говорили почти слово в слово одно и то же, но почему-то их лекции были разными.

В каждом выступлении есть нечто, помимо слов, — и это нечто имеет значение. Это отпечаток индивидуальности. “Дело не столько в том, что вы говорите, сколько в том, как вы это говорите”.

Однажды я сидел на концерте рядом с молодой женщиной, которая следила во время выступления Падеревского по нотам за исполнением мазурки Шопена. Она была поражена, она не могла понять. Он брал в точности те же ноты, которые

брала она, когда играла это произведение, но ее исполнение было обычным, а его — вдохновенным, потрясающе прекрасным. Дело было не только в тех нотах, которые он брал, но и в том, как он их брал, в чувстве, которое он вкладывал в игру, и в этом была разница между посредственностью и гением.

Великий русский художник Брюллов однажды поправлял этюд ученика. С удивлением глядя на исправленный рисунок, ученик воскликнул:

— Вы только чуть-чуть прикоснулись, и стало совсем иначе!

— Искусство начинается именно с этого чуть-чуть, — ответил Брюллов.

Это столь же справедливо в отношении ораторского искусства, как и живописи и игры Падеревского.

То же происходит, когда человек произносит слова. В английском парламенте модна старая поговорка, что дело не в том, о чем говорят, а в том, как об этом говорят. Квинтилиан сказал это давным-давно, когда Англия была еще одной из отдаленных колоний Рима.

Я часто замечал на конкурсах, что не всегда победу одерживал оратор, у которого был самый лучший материал. Победителем скорее оказывался тот, кто умел говорить так хорошо, что его материал звучал лучше, чем у других.

“В речи имеют значение три вещи, — заметил однажды лорд Морли, — кто говорит, как говорит и что говорит. И из этих трех вещей наименьшее значение имеет третья”. Это преувеличение? Да, но сквозь него просвечивает истина.

Эдмунд Берк писал речи, столь совершенные по логике, аргументации и построению, что их теперь изучают как классические образцы, но он был никуда не годным оратором, не обладал способностью преподнести свои перлы, делать их интересными и убедительными. Поэтому в палате общин Берка называли “обеденным колоколом”. Когда он поднимался на трибуну, члены палаты начинали кашлять, шаркать ногами и группами покидали зал.

Если вы изо всех сил бросите в человека пулю со стальной оболочкой, вы даже не порвете его одежду. Но если вы поднесете порох к сальной свечке, вы пробьете ею сосновую доску. Должен с сожалением сказать, что многие речи типа сальной свечи с порохом производят больше впечатления, чем речь со стальной оболочкой, произнесенная вяло.

Рекомендую тщательно следить за своей манерой изложения.

Что такое манера выступления

Что делает универсальный магазин, когда доставляет купленный вами товар? Разве водитель просто бросает пакет в вашем дворе? Разве передать вещь — то же самое, что вручить ее? Почтальон, приносящий телеграмму, доставляет ее непосредственно тому, кому она адресована, но удастся ли это всем ораторам?

Разрешите привести пример, типичный для тысяч выступающих. Как-то раз я поселился в Мюррене, летнем курорте в Швейцарских Альпах. Я жил в отеле, принадлежавшем одной лондонской компании, и эта компания обычно присылала каждую неделю двух лекторов для выступлений перед гостями. Сначала приехала известная английская писательница. Она говорила на тему "Будущее романа". Она призналась, что не сама выбрала эту тему, и получилось, что она говорила вещи, не интересовавшие ее настолько, чтобы стоило высказываться. Она наскоро набросала заметки и стояла перед слушателями, не проявляя к ним никакого интереса, глядя то поверх их голов, то в свои записки.

Выступать так — лучше вообще не выступать. Это разговор с самим собой, никакого контакта со слушателями. А для хорошего выступления самое главное — *создание контакта с аудиторией*. Слушатели должны чувствовать, что некое послание идет непосредственно из головы и сердца оратора к их сознанию и сердцам.

Подача материала является одновременно очень простым и очень сложным процессом. Этот процесс очень часто неправильно понимают и осуществляют.

Секрет хорошего выступления

О том, каким должно быть выступление, написано очень много вздора и пустой болтовни, его оплели всякого рода

правилами и ритуалами. Старомодная “элоквенция” (красноречие), этот кошмар, поношение божеского и человеческого, часто придавала ему нелепый вид. Деловые люди, отправляясь в библиотеку или книжный магазин, находят там книги об “ораторском искусстве”, которые оказываются совершенно бесполезными. Некоторых школьников до сих пор заставляют декламировать высокопарные речи Вебстера и Ингерсолла — нечто столь же устарелое и далекое от духа нашего времени, как шляпки миссис Ингерсолл и миссис Вебстер, если бы они вдруг воскресли и появились в них.

Со времен Гражданской войны в США возникла новая школа публичных выступлений. В соответствии с духом времени речь стала простой и ясной, как телеграмма, современная аудитория не будет терпеть словесных фейерверков.

Современная аудитория — будь то пятнадцать человек на деловом совещании или тысяча человек под тентом — хочет, чтобы оратор говорил так же просто, как в личной беседе, и вообще в такой же манере, как будто он беседует с одним человеком. Чтобы казаться естественным, он должен, выступая перед сорока слушателями, затрачивать значительно больше энергии, чем говоря с одним человеком. Точно так же, как статуя на крыше здания должна быть огромных размеров, чтобы наблюдатель, находящийся на земле, воспринимал ее как фигуру обычной величины.

Когда Марк Твен закончил свою лекцию на одном руднике в Неваде, к нему подошел старый старатель и спросил: “Это у вас естественная манера говорить?”

Именно это нужно аудитории: “естественная манера говорить”.

Говорите на заседании объединенного благотворительного фонда точно также, как если бы вы говорили с Джоном Генри Смитом. Ведь члены фонда не что иное, как сумма Джонов Генри Смитов. Разве те же приемы, которые уместны при разговоре с этими мужчинами и женщинами по отдельности, не пригодны при разговоре с ними как с коллективом?

Я только что описал выступление одной писательницы. В том же зале, где выступала она, я имел удовольствие через несколько дней слушать известного физика, сэра Оливера Лоджа. Его тема была “Атомы и миры”. То, что он говорил, исходило из его сердца, ума, было частью его жизни, это было то, что ему очень хотелось высказать. Он забыл — и я благо-

дарил за это бога, — что он пыгается только рассказать слушателям об атомах, рассказать точно, ясно и убедительно. Он искренне старался, чтобы мы видели то, что видел он, и чувствовали то, что чувствовал он.

И каков был результат? Он сделал замечательный доклад. В нем было и обаяние, и сила. Он произвел сильнейшее впечатление. Лодж был исключительно талантливым оратором, но я убежден в том, что он не считал себя оратором, я убежден также, что лишь немногие из слушавших считали его оратором.

Если вы, читатели этой книги, будете говорить публично таким образом, что ваши слушатели будут подозревать, что вы обучались ораторскому искусству, вы не сделаете чести автору. Ему хочется, чтобы вы говорили с такой естественностью, чтобы вашим слушателям и в голову не приходило, что вы прошли подготовку. Хорошее окно не привлекает к себе внимания, оно только пропускает свет. Таков и хороший оратор. Он так естествен, что его слушатели не замечают его манеры говорить, они замечают только предмет, о котором идет речь.

Совет Генри Форда

“Все машины Форда одинаковы, — говаривал их создатель, — но не существует двух совершенно одинаковых людей. Каждая новая жизнь — это нечто новое под солнцем, никогда ранее не было ничего такого же и никогда больше не будет. Молодой человек должен именно так смотреть на себя — он должен искать ту единственную искру индивидуальности, которая отличает его от других людей, и разжигать ее всеми силами. Общество и школы могут попытаться потушить эту искру, они хотят стричь всех под одну гребенку, а я говорю: не давайте искре погаснуть — это ваше единственное подлинное основание для того, чтобы играть важную роль”.

Все это вдвойне правильно в отношении оратора, выступающего перед аудиторией. На свете нет человека, подобного вам, сотни миллионов людей имеют два глаза, нос и рот, но никто из них не выглядит в точности так же, как вы, никто из них не имеет в точности таких черт лица, такого склада ума. Не многие из них будут говорить и выражать свои мысли в

точности так, как вы, если вы говорите естественно. Другими словами, у вас есть индивидуальность. Для вас как оратора это — самое драгоценное достояние. Держитесь за него, лелейте его, развивайте, это та искра, которая внесет силу и искренность в вашу речь.

Сэр Оливер Лодж говорил не так, как другие, потому что сам был не таков, как другие. Манера говорить у этого человека была такой же частью его индивидуальности, как борода и лысина на голове. Если бы он пытался подражать Ллойд Джорджу, его речь звучала бы фальшиво, ничего бы не получилось.

Самая знаменитая дискуссия, когда-либо состоявшаяся в Америке, имела место в 1858 году между сенатором Стивеном Дугласом и Авраамом Линкольном в городах, расположенных в прериях Иллинойса. Линкольн был высок ростом и неуклюж. Дуглас — небольшого роста и элегантен. Характеры, умственные способности и нрав этих людей были такими же разными, как и их внешность.

Дуглас был культурным, светским человеком. Линкольн — лесорубом, который был способен в одних носках выйти на крыльцо встречать гостей. У Дугласа были изящные жесты, а жесты Линкольна — угловаты. Дуглас был совершенно лишен юмора, Линкольн же неподражаемо рассказывал анекдоты. Дуглас редко прибегал к сравнениям, Линкольн всегда оперировал аналогиями и примерами. Дуглас был высокомерен и властен. Линкольн — скромн и снисходителен. У Дугласа был живой блестящий ум, у Линкольна мыслительный процесс происходил значительно медленнее. Дуглас был стремительным, как шквал урагана, Линкольн — спокойнее, глубже и осторожнее.

Оба эти деятеля, хотя и совершенно разные, были хорошими ораторами, потому что у них хватало здравого смысла сохранить свою индивидуальность. Если бы один из них пытался подражать другому, он бы с треском провалился. Но, в полной мере используя свои особые таланты, оба они оказались оригинальными и сильными.

Давать такие советы легко, но легко ли следовать им? Как сказал маршал Фош о военном искусстве, "сущность его довольно проста, но, к несчастью, его сложно претворить в жизнь".

Чтобы быть естественным перед аудиторией, нужна прак-

тика. Когда вы были маленьким четырехлетним ребенком, вы, вероятно, могли, если бы попытались, взобраться на эстраду и естественно “рассказать” что-то слушателям. Но когда вам двадцать четыре года или сорок четыре, то что будет, если вы подниметесь на трибуну и начнете говорить? Сохраните ли вы ту безмятежную естественность, которая была у вас в четыре года?

Обучение людей изложению своих мыслей заключается не в том, чтобы придать людям какие-то дополнительные качества, оно главным образом состоит в устранении скованности.

Сотни раз я останавливал говорящего и умолял его “говорить по-человечески”. Сотни раз я приходил вечером домой умственно усталым и нервно истощенным от попыток заставить людей говорить естественно. Поверьте мне, это не так просто.

И единственный в мире способ приобрести эту аффектированную естественность — практиковаться. И когда вы практикуетесь и замечаете, что говорите в скованной манере, остановитесь и скажите себе: “Слушай, что случилось? Опомнись, стань человеком!” А потом выберите кого-нибудь в аудитории, кого-нибудь сидящего сзади, человека с самой заурядной внешностью, какого только сможете найти, и говорите, обращаясь к нему. Забудьте о том, что в помещении присутствуют другие люди. *Беседуйте* с этим человеком. Представьте себе, что он задал вам вопрос, а вы на него отвечаете.

Вы можете применить такой прием: действительно задавать вопросы и отвечать на них. Например, в середине выступления скажите: “Вы хотите знать, как я докажу это? У меня есть убедительные доказательства, вот они...” А затем начните отвечать на воображаемый вопрос. Такого рода вещи можно делать очень естественно. Это нарушит монотонность изложения, сделает выступление более доходчивым.

Искренность, подъем и глубокая убежденность тоже помогут вам. Когда человек находится под влиянием своих чувств, на поверхность выступает его подлинная сущность. Он говорит непринужденно и естественно. Таким образом, обсуждая вопрос о манере изложения материала, мы приходим к выводу, который мы уже неоднократно подчеркивали на страницах этой книги: в выступлениях надо вкладывать душу.

“Я никогда не забуду, — говорил декан Браун в лекции

об искусстве проповеди, прочитанной в ейльской богословской школе, — рассказ моего друга о церковной службе, на которой он однажды присутствовал в Лондоне. Проповедником был Джордж Макдональд. В то утро он зачитал из Священного писания одиннадцатую главу Послания к Евреям. Когда пришло время произнести проповедь, он сказал:

“Вы все слышали об этих благочестивых людях. Я не буду пытаться объяснять вам, что такое вера. Профессора богословия смогут сделать это значительно лучше меня. Я пришел сюда, чтобы помочь вам верить”.

А затем последовала простая демонстрация веры этого человека в вечные истины. *Он вложил душу в то, что говорил, и его изложение было действенным потому, что оно опиралось на подлинную красоту его собственной внутренней жизни”.*

“Он вложил душу”. В этом секрет, но я знаю, что подобные советы не пользуются успехом. Они кажутся неясными, неопределенными. Средний учащийся хочет ясных и понятных советов, ему нужно нечто определенное, такое, что он может схватить рукой.

Такие правила существуют, но у них есть один маленький недостаток: они не действуют, они лишают речь всякой естественности, непринужденности. Мне это хорошо известно, в молодые годы я напрасно потратил много энергии, пытаясь следовать им.

Используете ли вы следующие приемы в своих выступлениях?

Сейчас мы рассмотрим некоторые некоторые приемы, придающие выступлению естественность. Я сомневался в том, нужно ли делать это, ибо наверняка кто-нибудь скажет: “Ах, вот оно что!.. Надо только заставить себя следовать так, и все будет в порядке”. Нет, это не так. Если вы заставите себя, речь ваша будет деревянной, механической.

Еще вчера вы применяли большую часть этих приемов в беседах с друзьями, делая это так же бессознательно, как вы переваривали свой обед. Именно так и надо применять их. В публичных выступлениях это придет к вам, как было уже сказано, только в результате практики.

Во-первых, акцентируйте важные слова и подчиняйте им второстепенные.

В разговоре мы выделяем только один слог в слове, а остальные произносим бегло, стараясь поскорее миновать их, как такси проезжает мимо кучки бродяг, например: МассаЧУ-сетс, несЧАстье, окруЖЕНИЕ. Почти то же самое происходит и с фразой. Одно или два важных слова возвышаются над ней, подобно небоскребу.

Я описываю вовсе не какое-то странное или необычное явление. Прислушайтесь. Вы можете слышать это вокруг себя все время. Вы сами еще вчера проделали это сто или даже тысячу раз, без сомнения, проделаете это сто раз завтра.

Пример. Прочитайте следующую цитату, акцентируя слова, напечатанные крупным шрифтом, и бегло пройдите по остальным. Что получится?

“Я ПРЕУСПЕВАЛ во всем, за что брался, потому что очень этого **ХОТЕЛ**. Я **НИКОГДА НЕ КОЛЕБАЛСЯ**, и это дало мне **ПРЕИМУЩЕСТВО** над остальным человечеством”.

Наполеон

Эти строки можно прочитать по-иному. Не существует железных правил выразительности, все зависит от обстоятельств.

Прочитайте вслух следующие строки — выразительно, пытайтесь сделать мысль ясной и убедительной. Разве вы не убедитесь в том, что вы подчеркиваете важные слова и вскользь произносите другие?

Если ты считаешь себя разбитым,

Ты действительно разбит.

Если ты думаешь, что не посмеешь,

Значит, не решишься.

Если тебе хочется выиграть, то ты думаешь,

Что не сможешь,

То почти наверняка проиграешь.

В битвах жизни не всегда побеждает

Самый сильный или самый быстрый,

Но рано или поздно тот, кто побеждает,

Оказывается тем, кто считал себя на это способным.

Неизвестный автор

“Пожалуй, не существует более важной черты характера, чем твердая решимость. Человек, который хочет стать великим или так или иначе оставить след в этой жизни, должен решиться не только преодолеть тысячу препятствий, но и победить, несмотря на тысячу неудач и поражений”.

Теодор Рузвельт

Во-вторых, меняйте тон голоса

Тон вашего голоса во время разговора меняется — то повышаясь, то понижаясь, он постоянно колеблется, как поверхность моря. Почему?

Никто не знает, и никого это не интересует, эффект получается хороший, и это естественно. Нам никогда не приходилось этому учиться — это пришло к нам еще в детстве помимо нашей воли, само собой. Но если мы выйдем говорить перед аудиторией, весьма возможно, что наш голос станет таким же скучным, плоским и однообразным, как пустыня в штате Невада.

Если вы заметите, что говорите монотонно, — остановитесь на секунду и скажите себе: “Ты говоришь, как истукан, *беседуй* с людьми, говори по-человечески, веди себя естественно”.

Поможет вам такого рода самовнушение? Возможно, немного поможет. Сама по себе пауза будет полезна. Вы должны практикой выработать себе путь к спасению.

Внезапно понизив или повысив голос, вы можете достичь того, что любая фраза или слово, выбранные вами, будут выделяться на общем фоне, подобно зеленому лавру в вашем саду. Знаменитый бруклинский священник-конгрегационалист доктор С. Паркс Кэдмен часто делал это. К этому же прибегал сэр Оливер Лодж, а также Брайан, это же делал Рузвельт. Так поступает любой хороший оратор.

Читая нижеследующие цитаты, старайтесь по-разному произносить выделенные слова.

“У меня есть только одно достоинство — я никогда не прихожу в отчаяние”.

Маршал Фош

“Великая цель образования — это не знания, а действия”.

Герберт Спенсер

“Я прожил восемьдесят шесть лет, видел как сотни людей взбирались к вершинам успеха. Из всех элементов, которые необходимы для достижения успеха, самый главный — это вера”.

Кардинал Гиббонс

В-третьих, меняйте темп речи

Когда говорит маленький ребенок или когда мы ведем обычные беседы, *темп речи постоянно меняется*. Это приятно, естественно, происходит бессознательно. В сущности, это один из лучших возможных способов выделить какую-либо мысль.

Уолтер Б. Стивенс в своей книге “Линкольн глазами репортера”, изданной историческим обществом штата Миссури, рассказывает, что таков был один из излюбленных методов, которым пользовался Линкольн, когда он желал придать особую убедительность своим словам.

“Он произносил несколько слов быстро, а когда подходил к слову или фразе, которые хотел подчеркнуть, то замедлял свою речь и сильно напирал на это слово, а потом с быстротой молнии заканчивал фразу... Он так долго задерживался на одном или двух словах, которые хотел подчеркнуть, что на них уходило столько же времени, сколько на десяток последующих.”

Такой метод постоянно привлекает внимание. Приведу пример. Я часто цитировал в публичных выступлениях приводимое ниже высказывание кардинала Гиббонса. Я хотел подчеркнуть идею мужества, и поэтому я замедлял речь на подчеркнутых словах, растягивал их, говорил так, как будто нахожусь под их впечатлением. Прочитайте, пожалуйста, эту цитату вслух, пытаясь применить тот же метод, и посмотрите, что из этого получится.

Незадолго до своей смерти кардинал Гиббонс сказал: “Я прожил *восемьдесят шесть лет*, видел, как *сотни людей* взби-
рались к вершинам успеха. Из всех элементов, которые *необ-*
ходимы для достижения успеха самый главный — это вера. Ни
один человек не совершит ничего великого, если у него нет
мужества”.

Попробуйте произнести слова “тридцать миллионов дол-
ларов” быстро и небрежно, чтобы сумма показалась очень
небольшой. А теперь скажите “тридцать тысяч долларов” ме-
дленно, с чувством, скажите так, как будто вы потрясены
огромностью этой суммы. Разве у вас не получилось, что
тридцать тысяч кажутся больше тридцати миллионов?

**В-четвертых, делайте логические паузы до
и после важных мыслей**

Линкольн часто останавливался среди речи. Когда он
подходил к важной идее и хотел, чтобы она глубоко проникла
в сознание его слушателей, он наклонялся вперед и некоторое
время молчал, глядя им прямо в глаза. Это внезапное молчание
производило такое же впечатление, как и внезапный звук, —
оно привлекало внимание. Все внимательно, напряженно
ждали, что последует за паузой. Например, когда его знамени-
тая дискуссия с Дугласом подходила к концу и все признаки
предвещали его поражение, он впадал в уныние, временами
его охватывала старая, привычная меланхолия, придавая его
словам трогательный пафос. Как пишет один из биографов
Линкольна, произнося одну из своих заключительных речей,
он внезапно “остановился и некоторое время стоял молча, глядя
на множество полуравнодушных, полудружеских лиц своими
глубоко сидящими усталыми глазами, которые всегда казались
наполненными непролитыми слезами. Сложив руки, как будто
бы и они устали от безнадежной борьбы, он произнес ровным
голосом:

“Друзья мои, совсем неважно, кто будет избран в сенат
Соединенных Штатов — судья Дуглас или я. Тот великий
вопрос, который мы сегодня поставили перед вами, заходит
значительно дальше личных интересов или политической фор-
туны любого человека. И, друзья мои, — тут он снова сделал
паузу, и слушатели ловили каждое его слово, — этот вопрос

будет животрепещущим и жгучим даже тогда, когда нации немощные, слабые, запинаяющиеся голоса — судьи Дугласа и мой — замолкнут навсегда”.

Эти простые слова и то, как они были произнесены, глубоко затронули все сердца.

Линкольн делал также паузу после фраз, которые хотел подчеркнуть. Он произносил их с ударением, стоял молча, пока их значение проникало в сознание слушателей.

Сэр Оливер Лодж часто делал паузы в своих речах — и до и после изложения важных мыслей. Он даже делал несколько пауз в одной фразе, но делал это естественно. Только человек, занимавшийся изучением ораторских приемов сэра Оливера, мог это заметить.

“Своим молчанием, — говорил Киплинг, — ты будешь говорить”. Никогда молчание не становится в такой мере золотом, как в тех случаях, когда оно разумно используется. Это мощное орудие, слишком важное, чтобы пренебрегать им, а между тем начинающие ораторы боятся пользоваться им.

В приводимой ниже выдержке из “Боевых речей” Хомена я отметил те места, где оратор мог бы с успехом сделать паузу. Я не говорю, что это единственные места, где следует помолчать, или наилучшие места для этого. Я только говорю, что так можно было бы поступить. Место для паузы не определяется твердыми и жесткими правилами. Все зависит от содержания выступления, от темперамента и настроения оратора. Сегодня вы можете сделать паузу в одном месте речи, а завтра — в другом месте той же самой речи.

Прочитайте цитату без пауз, а потом снова прочитайте, сделав указанные мной паузы. Посмотрите, какой эффект они дадут.

“Продажа товаров — это битва (помолчите, и пусть мысль о битве отложится в сознании слушателей), и только бойцы могут выиграть ее (помолчите и дайте отложиться этой мысли). Нам может не нравиться это обстоятельство, но не мы его создали, и мы не можем его изменить (пауза). Соберитесь с мужеством, когда вступаете в игру, которая называется торговля (пауза). Если этого не сделаете (немного затяните паузу), вы будете каждый раз бить мимо цели (пауза). Никогда еще тот, кто боится подавать мяч, не забивал гола (помолчите и дайте вашей мысли отложиться). Помните это (помолчите и

снова дайте мысли отложиться). Тот, кто умело вводит мяч в игру или подает его для окончательного удара, — это всегда тот парень, который идет к победе... (помолчите подольше, чтобы увеличить интерес к тому, что вы скажете об этом игроке) с твердой решимостью в сердце”.

Прочитайте вслух следующие цитаты. Заострите свое внимание на том, где вы естественно сделаете паузу.

“Великая американская пустыня расположена в Айдахо, Нью-Мексико или Аризоне. Она расположена под шляпой среднего человека. Великая американская пустыня — это скорее умственная, чем натуральная пустыня”.

Дж. С. Нокс

“Не существует панацеи от человеческих бед: ближе всего к ней находится гласность”.

Профессор Фоксуэлл

“Есть два существа, которым я должен угодить, — это Господь Бог и Гарфилд. С Гарфилдом я должен жить здесь, с Господом Богом — на том свете”.

Джеймс А. Гарфилд

Может случиться, что оратор будет следовать указаниям, данным мной, и все-таки наделает кучу ошибок. Он может говорить перед аудиторией в точности так, как в частной беседе, и при этом говорить неприятным голосом, делать грамматические ошибки, быть неловким и совершать множество неуместных поступков. Повседневная разговорная манера каждого человека нуждается во многих корректировках. Совершенствуйте вашу естественную разговорную манеру и затем переносите этот метод на публику.

РЕЗЮМЕ

1. В речи имеется нечто, помимо слов, и это нечто имеет значение. Дело не столько в том, о чем вы говорите, сколько в том, как вы об этом говорите.
2. Многие ораторы игнорируют своих слушателей, смотрят поверх их голов или в пол. Они как будто бы говорят сами с собой. В этом случае между аудиторией и оратором нет контакта, нет взаимосвязи, такое поведение убивает беседу.
3. Хорошее выступление — это прежде всего разговорный тон и непосредственность, несколько акцентированные. Говорите на заседании объединенного благотворительного фонда так же, как если бы вы разговаривали с Джоном Генри Смитом.
4. Любой человек способен произнести речь. Если вы в этом сомневаетесь, проверьте сами: сбейте с ног самого невежественного человека, какого только знаете, и, когда он поднимется, он вероятно, что-то скажет, причем скажет без всяких запинок. Мы хотим, чтобы вы обладали такой же непосредственностью, выступая перед аудиторией. Для этого нужно практиковаться. Не подражайте другим. Если вы говорите непосредственно, вы не похожи ни на кого на свете.
5. Говорите со слушателями так, как будто вы ожидаете, что они сейчас встанут и будут отвечать вам. Если бы они задавали вопросы, ваше выступление почти наверняка сразу же значительно улучшилось бы. Поэтому вообразите себе, что кто-то задал вам вопрос и что вы отвечаете на него. Скажите вслух: "Вы спросите, откуда я это знаю. Я вам скажу..."
6. Вкладывайте душу в выступление. Подлинная эмоциональная искренность поможет больше, чем всевозможные правила на свете.
7. Существуют четыре приема, которые все мы бессознательно применяем. Но применяете ли вы их, выступая публично?

а) Акцентируете ли вы важные слова и подчиняете ли вы им второстепенные?

б) Колеблется ли звук вашего голоса, попеременно повышаясь и понижаясь?

в) Меняете ли вы темп речи, быстро произнося слова, не имеющие существенного значения, и затрачивая больше времени на те, которые хотите выделить?

г) Делаете ли логические паузы перед высказыванием важных мыслей и после них?

Глава седьмая

ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ НА ТРИБУНЕ И ЛИЧНОСТЬ

Однажды Институт технологии Карнеги предложил ста видным бизнесменам тесты для проверки их интеллекта. Результаты дали основание институту заявить, что личность более важна для достижения успеха в делах, чем высокий интеллект.

Это очень важное утверждение для бизнесмена, для работника в области образования, для человека свободной профессии, для оратора.

Личность, если не считать подготовки к выступлению, является наиболее важным фактором в публичных выступлениях. Элберт Хаббард сказал: "В красноречии важна манера речи, а не слова". Вернее было бы сказать — манера плюс идеи. Однако личность — это нечто расплывчатое и неуловимое, не поддающееся анализу. В ней сочетается все, что есть в человеке: физическое, духовное, умственное, психологическое, склонности, темперамент, склад ума, энергия, опыт, образование — вся его жизнь. Личность столь же сложна, как и теория относительности, и ее понимают почти столь же мало.

Личность детерминируется наследственностью и окружающей средой, и ее чрезвычайно трудно изменить. Тем не менее, если приложить усилия, мы могли бы укрепить ее до определенной степени и сделать более сильной, более привлекательной. Этот вопрос исключительно важен для каждого из нас. Хотя возможности для усовершенствования личности и

ограничены, они достаточно велики, чтобы их можно было обсудить и исследовать.

Если вы желаете добиться максимума от своей индивидуальности, то вы должны выступать перед своими слушателями хорошо отдохнувшим. Уставший оратор не обладает магнетическими свойствами. Не совершайте слишком распространенной ошибки, которая состоит в том, что оратор откладывает подготовку к выступлению и разработку плана до самого последнего дня, а затем начинает работать в невероятно быстром темпе, пытаясь наверстать упущенное время. Если вы так поступите, то в вашем организме сконцентрируется множество вредных веществ, мозг устанет, и это приведет к крайне неприятным затяжкам в речи, будет тормозить вас, истощать вашу жизненную силу.

Если вам предстоит выступить с важным сообщением на заседании комитета в четыре часа дня, то рекомендую слегка перекусить и отдохнуть. Физический, умственный отдых и расслабление нервов — вот что вам нужно. Знаменитая певица Джералдин Фаррат часто удивляла своих новых знакомых тем, что рано прощалась и уходила, оставляя их до конца вечера беседовать с ее мужем. Ей были известны требования ее искусства. Мадам Нордика говорила, что быть примадонной — значит пожертвовать всем, что женщине нравится: общественной деятельностью, друзьями, соблазнительными кушаньями.

Когда вам нужно выступить с важным сообщением, ешьте умеренно, как святой. В воскресенье по вечерам Генри Уорд Бичер обычно съедал крекеры с молоком в пять часов и после этого больше ничего не ел.

“Когда я пою вечером, — говорила мадам Мельба, — то я не обедаю, а съедаю очень легкую закуску в пять часов, после чего выпиваю стакан воды. Я всегда испытываю сильное чувство голода перед ужином, когда возвращаюсь домой после оперы или концерта”.

Я никогда не подозревал, как мудро поступали Мельба и Бичер, до тех пор пока сам не стал профессиональным оратором. Опыт показал, что я не могу сначала наслаждаться филе из “морского языка”, затем бифштексом с жареным картофелем по-французски, салатом, овощами, а также десертом, а после этого, спустя час, успешно выступать перед слушателями. Кровь, которая должна была циркулировать в моем

мозгу, спустилась вниз, в желудок, где начала борьбу с бифштексом и картофелем. Падеревский был прав: он говорил, что когда он ел то, что хотелось, перед концертом, то находящийся в нем зверь захватывал его всего, включая кончики пальцев, делая его игру скучной и маловыразительной.

Почему у одного оратора получается лучше, чем у другого

Не делайте ничего, что могло бы снизить вашу энергию, она обладает магнетическими свойствами. Жизненная сила, живость и энтузиазм являются наиболее важными из тех качеств, которые я в первую очередь стремился привить ораторам. Люди сразу окружают энергичного оратора, представляющего собою как бы генератор энергии, подобно тому как дикие гуси собираются вокруг поля с озимой пшеницей.

Я часто видел, как это правило подтверждается на примере ораторов, выступающих на открытом воздухе в Гайд-парке в Лондоне. В любое воскресенье во второй половине дня здесь можно послушать объяснение католической доктрины непогрешимости папы римского, услышать социалиста, пропагандирующего теорию Карла Маркса, какого-нибудь индуса, разъясняющего, почему мусульманин прав, имея двух жен, и т.д. Вокруг одного оратора стоят сотни слушателей, в то время как возле другого — лишь небольшая кучка людей. Почему? Всегда ли тема выступления может служить достаточным объяснением различной притягательной силы разных ораторов? Нет. Чаще всего это зависит от самого оратора: он более заинтересован и, следовательно, более интересен, говорит более энергично, излучает жизненную силу. Такие ораторы всегда интересны слушателям.

Как влияет на вас одежда

Президент университета и психолог разослали вопросник большой группе людей. Там задавался вопрос о том, какое

влияние на них оказывает одежда. Все единодушно ответили, что когда они хорошо выглядят и безукоризненно одеты, то мысль об этом оказывает на них воздействие. Оно вселяет в них больше уверенности, больше веры в собственные силы и повышает уважение к самим себе. Они рассказали, что когда они прекрасно выглядели, то им легче было успешно решать проблемы и добиваться успеха. Таково влияние одежды на тех, кто ее носит.

Какое воздействие оказывает одежда на аудиторию? Я неоднократно замечал, что если оратор — мужчина в мешковатых брюках, бесформенном пиджаке, нечищенной обуви, из нагрудного кармана пиджака торчат авторучка и карандаши, а из других карманов видна газета, они оттопыриваются от трубки и коробки с табаком, или если оратор — женщина с безвкусной, переполненной чем-то сумкой и из-под ее юбки виднеется комбинация, — то, как я видел, слушатели испытывают столь же малое уважение к такому оратору, как он к самому себе. Возможно, они предлагают, что ум оратора столь же неряшлив, как и его прическа, так же не блещет, как и его нечищенная обувь.

Когда генерал Ли прибыл в здание суда в Аппоматтоксе, чтобы объявить о капитуляции своей армии, он был одет в новый мундир, а на боку у него висела исключительно ценная шпага. Грант же был без мундира и шпаги, в солдатской рубашке и брюках. В своих мемуарах он писал: "Видимо, я очень странно выглядел рядом с человеком шести футов ростом в безукоризненном мундире и столь тщательно одетым". То обстоятельство, что Грант не оделся соответствующим образом для такого исторического случая, являлось для него предметом огорчения в течение всей жизни.

Министерство сельского хозяйства в Вашингтоне имеет несколько сотен ульев на экспериментальной ферме. В каждый улей вмонтировано большое увеличительное стекло, и внутренность улья может быть освещена электрическим светом при помощи кнопки. Так что в любой момент, днем или ночью, этих пчел можно рассмотреть самым детальным образом. Так же и оратор — он как бы находится под увеличительным стеклом, он освещен прожекторами, и все взоры обращены на него.

**“Еще до того, как мы начали выступление,
нас порицают или одобряют”**

Несколько лет назад я писал для журнала “Америкен мэгэзин” рассказ о жизни одного нью-йорского банкира. Я попросил одного из его друзей объяснить мне причину его успехов. Тот ответил, что огромную роль в этом сыграла его обаятельная улыбка. Поначалу такое заявление может показаться преувеличением, но я верю в то, что так оно и было. Десятки других людей, целые сотни людей, возможно, обладали более значительным опытом и столь же хорошими знаниями в области финансов, однако у него имелось дополнительное преимущество, которым они не обладали, — он был более приятным человеком, и одной из сильных его черт была теплая, приветливая улыбка. Она немедленно завоевывала доверие собеседника и обеспечивала хорошее отношение к ее обладателю. Нам всегда хочется, чтобы такой человек добился успеха, и мы оказываем ему содействие.

Китайская пословица гласит: “Тот, кто не умеет улыбаться, не должен заниматься торговлей”. А разве улыбка не столь же приятна аудитории, сколь покупателю в магазине? Я вспоминаю об одном слушателе, который посещал курсы обучения публичному выступлению при Бруклинской торговой палате. Когда он выходил к слушателям, было видно, что ему нравится быть перед ними, что занятие, которое ему предстоит, ему нравится. Он всегда улыбался и вел себя так, как будто был очень рад видеть нас, и поэтому немедленно и неизбежно его слушатели начинали испытывать по отношению к нему ответное теплое чувство.

“Подобное рождает подобное”, — замечает профессор Оверстрит в своей работе “Влияние на человеческое поведение”. “Если мы заинтересованы в слушателях, то есть основания полагать, что они тоже заинтересуются нами. Если мы сердито смотрим на слушателей, то есть все основания предполагать, что они также будут сердито смотреть на нас. Если мы будем вести себя робко или слишком суетливо, то они, вероятно, не будут чувствовать к нам доверия. Если мы нахальны или хвастливы, то в ответ на это они проявят собственную самовлюбленность. Очень часто еще до того, как мы начали выступление, нас порицают или одобряют”.

Соберите слушателей вместе

Часто мне приходилось выступать как днем перед небольшим числом слушателей, так и в вечернее время перед многими слушателями, наполнявшими то же помещение. Вечерняя аудитория от души смеялась над тем, что едва вызывало улыбку на лицах у дневной группы слушателей; вечерняя аудитория часто аплодировала в тех местах, по поводу которых дневные слушатели не выказывали совершенно никаких эмоций. Почему?

Прежде всего потому, что пожилые женщины и дети, которые обычно приходят в дневное время, не могут столь столь же бурно проявлять свои чувства, как более энергичные и более искушенные слушатели, которые приходят вечером. Но это лишь частичное объяснение.

Дело в том, что аудиторию трудно расшевелить, если она разбросана по залу.

Генри Уорд Бичер сказал в своих йельских лекциях о том, как читать проповеди: "Люди часто говорят: разве вам не кажется, что значительно интереснее выступать перед большой аудиторией, чем перед маленькой? Я отвечаю, что нет; я могу так же хорошо говорить перед двенадцатью слушателями, как и перед тысячей, если только эти двенадцать стоят вокруг меня и близко друг к другу, так, что могут коснуться друг друга. Но даже тысяча зрителей, если расстояние между ними составляет четыре фута, будут выглядеть так же, как пустой зал..."

Человек, находящийся в большой аудитории, может утратить свою индивидуальность, он становится частью толпы, и в этом случае на него значительно легче воздействовать, чем если бы он был отдельным индивидуумом. Он будет смеяться и аплодировать по поводу таких вещей, которые его совершенно не тронули бы, если бы он был только одним из полудюжины людей, слушающих оратора.

Гораздо легче заставить людей действовать в качестве единого целого, чем индивидуально. Люди, идущие в бой, например, стремятся выполнить самые опасные и безрассудные задачи, так как они хотят быть вместе.

Толпы! Толпы! Толпы! Они представляют собой любопытное явление. Все великие реформы осуществлялись при по-

мощи психологии толпы. Эверен Дин Мартин написал на эту тему интересную книгу "Поведение толпы".

Если мы собираемся выступать перед небольшой группой слушателей, то лучше всего выбрать небольшое помещение.

Если слушатели разбросаны в зале, то попросите их перейти вперед и сесть к вам поближе. Добейтесь этого прежде, чем начнете выступление.

Поднимайтесь на трибуну только в том случае, если аудитория довольно велика и в связи с этим возникает действительная необходимость для оратора стоять на возвышении. Находитесь на одном уровне со своей аудиторией, стойте рядом со слушателями, постарайтесь избежать формальной атмосферы, установите тесный контакт и превратите выступление в беседу.

Майор Понд разбивал окна

Следите за тем, чтобы воздух в зале был свежим. В процессе выступления кислород так же важен, как гортань, глотка и надгортанник. Все красноречие Цицерона, вся миловидность женского ансамбля "Роккетс" из мюзик-холла вряд ли смогли бы держать аудиторию в напряжении, если бы в помещении был плохой воздух. Поэтому когда мне в числе других ораторов приходится выступать перед слушателями, то всегда перед началом выступления я прошу их встать и отдохнуть минуты две, а в это время открыть окна.

В течение четырнадцати лет майор Джеймс Б. Понд путешествовал по всей территории Соединенных Штатов и Канады в качестве импресарио Генри Уорда Бичера, когда этот знаменитый бруклинский проповедник был на вершине своей славы как популярный лектор. Еще до того, как слушатели собирались, Понд всегда приходил в этот зал, церковь или театр, где должен был выступать Бичер, и тщательно проверял освещение, кресла, температуру и вентиляцию. Понд был неистовым и шумливым старым армейским офицером и любил использовать свою власть. Поэтому если в зале было слишком тепло или был спертый воздух и он не мог открыть окна, то он швырял в окна книги, разбивая и дробя стекло.

Да будет свет, освещающий ваше лицо

Если только вы не занимаетесь демонстрацией спиритизма, то, если это возможно, наполните зал светом. Легче приручить перепела, чем вызвать энтузиазм в полутемном помещении.

Прочтите статьи Дэвида Беласко о режиссуре на сцене, и вы узнаете о том, что обычный оратор не имеет ни малейшего представления об исключительно важном значении правильного освещения.

Пусть свет бьет вам в лицо, люди хотят видеть вас. Малейшие изменения, которые могут возникнуть в чертах вашего лица, являются очень важной частью процесса самовыражения. Иногда они значат больше, чем ваши слова.

Ничего лишнего на сцене

При выступлении не садитесь за стол, люди хотят видеть вас во весь рост. Они будут даже вытягивать шеи, чтобы увидеть вас полностью.

Какая-нибудь добрая душа наверняка поставит стол, на котором будут графин и стакан. Однако если вы почувствуете сухость в горле, то щепотка соли или кусочек лимона приведут к тому, что слюна начнет выделяться с силой Ниагарского водопада.

Вам не нужны ни вода, ни графин, вам совершенно не нужны и другие бесполезные предметы, которые обычно загромождают возвышение, с которого выступает лектор.

Салоны различных автомобильных фирм на Бродвее очень красивы, хорошо скомпонованы и ласкают глаз. Магазины крупных парфюмерных и ювелирных фирм в Париже оформлены роскошно и с художественным вкусом. Почему? Потому что это обеспечивает доходный бизнес. У человека возникает больше уважения, доверия к фирме, когда он видит подобное оформление.

По этой же причине оратор должен выступать на приятном фоне. Идеальным вариантом было бы полное отсутствие

мебели, позади выступающего не должно быть ничего, привлекающего внимание, ничего не должно быть и по бокам.

А что же обычно бывает позади лектора? Географические карты, диаграммы и таблицы, а иногда множество пыльных стульев, причем некоторые из них перевернуты и поставлены друг на друга. Что же получается? Дешевая, неряшливая, беспорядочная обстановка. Так что все это следует убрать.

Никаких гостей на сцене

Однажды я находился в Лондоне (провинция Онтарио), когда там выступал премьер-министр Канады. Вдруг уборщик, вооруженный длинным шестом, начал проветривать помещение, переходя от одного окна к другому. Что же произошло? Слушатели в течение некоторого времени игнорировали выступавшего и внимательно смотрели на уборщика, как будто он совершал чудо.

Слушатели не могут или, что одно и то же, *не станут* бороться с соблазном взглянуть на двигающиеся предметы. Если выступающий будет помнить эту истину, он может избавиться от некоторых неприятностей.

Во-первых, нужно воздержаться от того, чтобы крутить пальцы, поправлять одежду и проделывать другие отвлекающие нервные движения. Я помню, как слушатели в одном из залов Нью-Йорка следили за руками известного оратора в течение получаса в то время, когда он говорил, похлопывая крышкой кафедры.

Во-вторых, оратор, если это возможно, должен усадить своих слушателей таким образом, чтобы они не видели входящих в зал с опозданием.

В-третьих, вместе с ним на сцене не должно быть никого. Несколько лет назад Реймонд Робинс прочел целую серию лекций в Бруклине. Вместе с другими я был приглашен на сцену. Я отклонил это приглашение, считая, что это было бы несправедливо по отношению к оратору.

Дэвид Беласко не разрешал ставить на сцену красные цветы, так как они привлекают слишком много внимания. Тогда почему оратор должен позволять какому-нибудь беспорядочному

койному человеку сидеть лицом к слушателям, когда он сам говорит?

Искусство садиться

Рекомендуется, чтобы оратор не сидел лицом к слушателям до того, как начнет выступать. Разве не лучше появиться перед глазами слушателей в качестве нового экспоната?

Однако если нам надо сесть, то мы должны знать, как это сделать. Вам приходилось видеть людей, которые глядят по сторонам в поисках стула, сопровождая это движениями, напоминающими английскую гончюю, укладывающуюся спать? Они оглядываются вокруг, а когда обнаруживают наконец стул, то съеживаются и проваливаются в него, словно мешок с песком.

Человек, знающий, как следует садиться, поворачивается спиной к стулу, нащупывает его ногами и непринужденно, выпрямив тело от головы до бедер, *плавно опускается на стул.*

Уравновешенность

Мы только что рекомендовали не теревить одежду или ювелирные украшения, так как это отвлекает внимание слушателя. Однако имеется и еще одна причина. Такое поведение создает впечатление о вашей слабости. Каждое движение, которое не добавляет ничего к вашей внешности, лишь ухудшает впечатление о вас. Нейтральных движений не существует вообще. Поэтому стойте спокойно и постоянно контролируйте свое физическое состояние. Это создаст впечатление о вашей физической и психической уравновешенности.

После того как вы появились перед слушателями, не спешите начинать выступление, ибо это свойственно дилетанту. Сделайте глубокий вдох, окиньте взглядом слушателей и, если где-то слышен шум, держите паузу до тех пор, пока он не прекратится. Напружиньте грудь, хотя это можно сделать и до того, как вы выйдете к слушателям. Почему бы не делать этого

ежедневно, находясь в одиночестве? Тогда вы будете бессознательно делать это и перед слушателями.

“Даже один человек из десяти, — пишет Лютер Х.Галик в своей книге “Эффективная жизнь”, — не вырабатывает в себе такой осанки, которая дает ему возможность выглядеть наилучшим образом... Прижимайте шею к воротничку”. Вот какое ежедневное упражнение он рекомендует: “Вдохните медленно и глубоко, в этот же момент прижмите шею к воротничку и держите ее так. Это упражнение, даже выполненное с силой, не принесет вам вреда. Цель его состоит в том, чтобы выпрямить ту часть спины, которая расположена непосредственно между плечами. Это увеличит объем грудной клетки”.

А что должны делать с руками? Забудьте о них, если они будут естественно свисать по бокам, это будет идеально. Если они кажутся вам гроздью бананов, не воображайте, что кто-либо обращает на них хоть малейшее внимание. Они будут выглядеть лучше, если будут расслабленно висеть по бокам. В этом случае они будут привлекать минимум внимания, и даже самый критически настроенный человек не сможет критиковать такое их положение. Можно будет при этом свободно и беспрепятственно двигать ими, сопровождая свою речь жестами, если в этом возникает необходимость.

Представьте себе, однако, что вы очень взволнованы и полагаете, что, если вы заложите руки за спину, засунете в карманы или положите на трибуну, это поможет устранить смущение. Что делать в этом случае? Воспользуйтесь здравым смыслом. Мне приходилось слышать целый ряд выдающихся ораторов, многие из них во время выступления иногда клали руки в карманы. Так делали Брайан, Чонси М.Депью, Тедди Рузвельт. Даже такой утонченный денди, как Дизраэли, иногда не мог преодолеть этого соблазна. Однако, если память мне не изменяет, небо не падало на землю и, согласно сводкам погоды, солнце на следующее утро восходило вовремя. Если человеку есть что сказать и если он говорит это с заразной убедительностью, то, безусловно, не будет иметь большого значения, что он в этот момент делает с руками или ногами. Если голова его полна идей, а сердце — волнения, то эти второстепенные детали в основном не играют большой роли. Помните, что наиболее важным при публичных выступлениях является психологический аспект, а не положение ваших конечностей.

Нелепые ужимки никогда не заменят естественный жест

Первый урок в области публичных выступлений дал мне президент одного колледжа на Среднем Западе. Этот урок главным образом касался жестикуляции и был не только бесполезным, но и вредным. Меня учили, что рука должна висеть свободно сбоку, ладонью внутрь, что пальцы должны быть наполовину сжаты, а большой палец касаться ноги. Меня обучали, как поднимать руку, описывая изящную кривую, делать классический взмах кистью, разгибать сначала указательный палец, затем средний, а потом мизинец. В этом не было ничего разумного или искреннего. Меня учили поступать так, как нигде и никогда не поступал ни один человек в здравом уме.

Не предпринималось никаких попыток, чтобы вложить в движения мою индивидуальность. Никто даже не пытался подстегнуть меня, чтобы я почувствовал желание жестикулировать. Никто не побуждал меня к тому, чтобы чувствовать себя раскованно, непринужденно, чтобы разбить скорлупу моей застенчивости и говорить и действовать, как следует нормальному человеку. Весь этот процесс был таким же механическим, как пишущая машинка, таким же безжизненным, как прошлогоднее птичье гнездо.

Кажется невероятным, что подобным абсурдным ужимкам обучали в XX веке. Тем не менее лишь несколько лет назад была опубликована книга о жестах, которая пытается сделать из людей автоматы и учит, какими жестами пользоваться, произнося ту или иную фразу, какой жест делать одной рукой, а какой двумя, в каких случаях поднимать руку повыше, в каких держать в среднем положении, а в каких пониже, как держать этот палец и как держать тот. Я видел, как одновременно двадцать человек стояли перед классом. Все они читали один и тот же витиеватый ораторский текст, и все они проделывали в одних и тех же местах текста абсолютно одни и те же жесты, и все они выглядели одинаково нелепыми. Декан одного крупного колледжа в Массачусетсе сказал недавно, что в его учебном заведении нет курса по публичным выступлениям, так как он никогда не видел действительно практиче-

ского курса, который мог бы научить выступать разумно. Я полностью разделяю эту точку зрения.

Большинство писаний, посвященных жестам, бесполезны и даже хуже того — представляют собой трату хорошей бумаги и типографской краски. Любой жест, заимствованный из книги, весьма вероятно, будет иметь тот же эффект. Жесты должны исходить из вашего сердца, ума, интереса к затрагиваемому предмету, из вашего стремления заставить других видеть так, как видите вы, наконец, из ваших собственных инстинктов. Настоящие жесты — это те, которые возникли экспромтом. Унция непосредственности дороже тонны инструкций.

Жест нельзя надеть на себя, как смокинг, он является внешним выражением внутреннего состояния, точно так же, как поцелуй, колики, смех и морская болезнь.

Жесты, подобно зубной щетке, должны быть сугубо личными. Все люди непохожи друг на друга, и, если они будут вести себя естественно, их жесты будут индивидуальны.

Даже двух людей нельзя обучать жестикулированию в одной и той же манере. Представьте себе, что кто-то попытался бы заставить высокого, неуклюжего и медленно думающего Линкольна делать такие же жесты, какие делал быстро говорящий, порывистый и элегантный Дуглас. Это была бы нелепость.

По словам его биографа и партнера — адвоката Герндона, «Линкольн не столько жестикулировал руками, сколько головой, энергично двигая ею в разные стороны. Такое движение головы имело значение, когда он стремился подчеркнуть какое-либо свое заявление. Иногда это сопровождалось резким движением руки, но он никогда не размахивал руками и не рвал пространство в клочья, подобно некоторым ораторам. Он никогда не добивался сценического эффекта... По мере того как он продолжал свою речь, он становился более свободным в своих движениях вплоть до того, что делался изящным. Он обладал исключительной естественностью и яркой индивидуальностью и выглядел вполне достойно. Он презирал помпу, парадность, избитые фразы и притворство... Когда он вбивал идеи в головы своих слушателей, то в его длинном костистом пальце правой руки заключался целый мир значения и выразительности. Иногда для выражения радости или удовольствия он поднимал обе руки под углом приблизительно в пятьдесят

градуса ладонями вверх, как бы стремясь обнять тот образ, который ему нравился. Если он выражал чувство сильного отвращения — например, когда осуждал рабство, — то поднимал обе руки со сжатыми кулаками, рассекая воздух, выражая омерзение, которое было действительно величественным. Это был один из его наиболее эффектных жестов. Он всегда прямо стоял на ногах и никогда не выставлял одну ногу перед другой, никогда ни к чему не прикасался и ни на что не опирался, редко менял позу. Чтобы расслабить руки, он часто левой рукой брался за лацкан своего пиджака, держа большой палец вверх и оставляя правую руку свободной для жестикуляции". Сен-Годен запечатлел его именно в такой позе в статуе, которая стоит в Линкольн-парке в Чикаго.

Таков был метод Линкольна. Теодор Рузвельт был более энергичным, горячим, и его лицо отражало охватывавшие его чувства, кулак его был сжат, и все его тело являлось средством самовыражения. Брайан часто использовал вытянутую вперед руку с открытой ладонью, Гладстон часто ударял по столу или по ладони кулаком или с шумом топал ногой. Лорд Розбери обычно поднимал правую руку и с размаху опускал ее, в мыслях и убеждениях этого оратора прежде всего присутствовала сила, и именно она делала жесты выразительными и естественными.

Спонтанность... Жизненность... Именно они являются источником действия. Берк был угловатым и неуклюжим в своих жестах, Питт размахивал руками, сэр Генри Ирвинг был хром и производил очень странные движения, лорд Маколей выглядел на трибуне неуклюжим. "Это, видимо, объясняется тем, — сказал лорд Керзон, выступая в Кембриджском университете с речью о парламентском красноречии, — что великие ораторы вырабатывают свои индивидуальные жесты. Великому оратору, несомненно, помогают красивая внешность и изящные манеры, но если он оказывается некрасивым и неуклюжим, это не имеет большого значения".

Много лет назад я слушал проповедь знаменитого Джипси Смита и был поражен красноречием этого человека, который обратил многие тысячи людей в христианскую веру. Он использовал множество жестов, но не замечал их — как не замечал воздуха, которым дышал. Это идеальный случай.

Вы тоже не заметите, что стали пользоваться жестами, если будете проводить в жизнь эти принципы. Я не могу предложить вам каких бы то ни было правил жестикуляции,

ибо все зависит от темперамента оратора, его подготовки, его индивидуальности, предмета выступления, стечения обстоятельств и аудитории.

Полезные рекомендации

Считаю необходимым дать ряд рекомендаций, которые могут оказаться полезными. Не повторяйте жеста, чтобы он не стал монотонным, не делайте порывистых движений локтями. Когда вы находитесь перед слушателями, движения ваших плеч производят более благоприятное впечатление. Не прерывайте своих жестов слишком быстро. Если вы делаете движение указательным пальцем, чтобы подчеркнуть свою мысль, не бойтесь сохранить этот жест до конца предложения. Этого очень часто не соблюдают, что является весьма обычной ошибкой. В итоге искажается выразительность, мелкие вопросы делаются ненужными, а действительно серьезные вопросы кажутся тривиальными.

Когда произносите речь, делайте только такие жесты, которые выглядят естественными. Однако, когда практикуетесь, *заставьте* себя пользоваться жестами, и вскоре ваши жесты станут возникать естественно.

Закройте книгу. Нельзя научиться жестам по печатному тексту. Когда вы говорите, ваши инстинкты являются более надежными и более ценными, чем то, что мог бы вам сказать инструктор.

Если вы забыли все то, что говорили, то помните хотя бы одно: если человек настолько увлечен тем, что он хочет сказать, если он жаждет довести до сознания слушателей свою мысль до такой степени, что забывает себя и говорит и действует спонтанно, то в этом случае его жесты и манера выступления, хотя и не заученные, вероятно, будут почти безукоризненными. Если вы сомневаетесь в этом, то подойдите к какому-нибудь человеку и сбейте его с ног. Когда он встанет на ноги, то вы обнаружите, что те слова, которые он произнесет, будут безукоризненным образцом красноречия.

Или вот другая ситуация, которая, по моему мнению, несет в себе самый мудрый совет по поводу произнесения речей.

Наполните бочонок,
Выбейте затычку и
Вы увидите, как разыграется природа.

Р Е З Ю М Е

1. Согласно экспериментам, проведенным Институтом технологии Карнеги, личность человека играет значительно большую роль в его деловых успехах, чем глубокие знания. Эта истина так же верна и в области ораторского искусства.
2. Не выступайте, если вы утомлены. Отдохните, восстановите свои силы, накопите резерв энергии.
3. Ешьте умеренно перед выступлением.
4. Не делайте ничего, что могло бы подавить вашу энергию, она обладает магнетическими свойствами. Люди скапливаются вокруг энергичного оратора.
5. Одевайтесь опрятно и изящно. Сознание того, что вы хорошо одеты, повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе.
6. Улыбайтесь. Выходите перед слушателями с таким выражением лица, которое должно говорить, что вы рады находиться перед ними. Профессор Оверстрит говорит: "Подобное рождает подобное". "Если мы заинтересованы в слушателях, то есть основания полагать, что они также заинтересуются нами... Очень часто еще до того, как мы начали выступление, нас порицают или одобряют!"
7. Соберите слушателей вместе. Трудно оказывать воздействие на них, если они разбросаны по разным местам.
8. Если вы выступаете перед небольшой группой слушателей, то соберите их в небольшом помещении, не стойте на возвышении, превратите выступление в беседу.
9. Позаботьтесь о том, чтобы воздух в зале был свежим.

10. Максимально осветите помещение. Стойте так, чтобы свет падал вам прямо в лицо и чтобы слушатели могли ясно видеть вас.
11. Не становитесь за предметами мебели, сдвиньте столы и стулья в одну сторону, уберите все уродливые предметы и хлам, которые часто заполняют сцену.
12. Если на сцене сидят приглашенные гости, то они наверняка будут время от времени двигаться, и каждый раз, когда они будут делать малейшее движение, обязательно привлекут внимание ваших слушателей. Аудитория не может противиться соблазну взглянуть на любой движущийся предмет, животное или человека. Поэтому зачем вам создавать дополнительные трудности для самого себя?

Глава восьмая

КАК НАЧАТЬ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Однажды я спросил доктора Линна Гарольда Хау, бывшего президента Северо-Западного университета, что он считает наиболее важным для оратора на основании своего многолетнего опыта. Он ответил: "Захватывающее начало, которое сразу же привлечет внимание". Он заранее планировал почти все, чем он должен был начать и закончить свое выступление. Так же готовились Джон Брайт, Гладстон, Вебстер, Линкольн. Уверен, что каждый оратор, обладающий здравым смыслом и опытом, поступает так же.

А начинающий? Редко. Планирование отнимает время, требует умственных усилий и силы воли. Работа мозга — это мучительный процесс. На стенах своих мастерских Томас Эдисон прикрепил таблички со следующим высказыванием сэра Джошуа Рейнольдса: "Нет такой уловки, к которой не прибежал бы человек, чтобы избежать настоящих трудностей, связанных с процессом мышления".

Новичок обычно надеется на вдохновение, и в результате выясняется, что ему приходится идти по дороге, на которой множество ям и ухабов.

Покойный лорд Нортклифф, который прошел путь от жалкого служащего до самого богатого и влиятельного владельца газет в Британской империи, говорил, что следующие три слова Паскаля помогли ему больше в достижении успехов, чем все остальное: "Предвидеть — значит управлять".

Когда вы планируете выступление, этот великолепный девиз должен быть на вашем письменном столе. Надо предви-

деть, с чего вы начнете, какое впечатление вы в конце концов оставите, когда ничто уже не сможет его стереть.

Еще со времен Аристотеля книги на эту тему делили речь на три части: вступление, собственно речь и заключение. Вплоть до недавнего прошлого вступление своей неторопливостью часто походило на поездку в кабриолете. Оратор сообщал новости и в то же время развлекал слушателей. Столетие назад он часто заполнял тот пробел в обществе, который в настоящее время заполняют средствами массовой информации.

Однако ситуация радикально изменилась, мир перестроили. Изобретения в последние сто лет ускорили жизнь больше, чем это было сделано во все времена начиная с Валтасара и Навуходоносора. Благодаря автомобилям, самолетам, радио, телевидению мы движемся со все увеличивающейся скоростью, и оратор должен не отставать от этого темпа времени. Если вы собираетесь начать со вступления, то поверьте мне, что оно должно быть таким же коротким, как афиша. Вот что пришлось бы по вкусу современной аудитории: "У вас есть что сказать? Хорошо. Только давайте побыстрее и как можно меньше украшений. Никакой риторики! Сообщите нам побыстрее факты и садитесь на свое место".

Когда Вудро Вильсон выступал перед конгрессом по такому важнейшему вопросу, как ультиматум по поводу подводной войны, он объявил тему своего выступления и сконцентрировал внимание своей аудитории на этом вопросе при помощи следующих слов: "Во внешнеполитических отношениях нашей страны возникла такая ситуация, что моей прямой обязанностью является искренне рассказать вам о ней".

Когда Чарльз Шваб выступал в обществе "Пенсильвания" в Нью-Йорке, то он сразу перешел к сути дела уже во втором предложении: "Главным в умах американских граждан в настоящее время является следующий вопрос: как надо понимать существующий спад деловой активности? Лично я настроен оптимистически..."

Коммерческий директор компании "Нэшнл кэш реджистер" в одном из выступлений обратился следующим образом к своим сотрудникам. Во вступлении к его речи было всего три предложения, и их было легко слушать, так как они были полны энергии и перспективы: "Те из вас, кто получает заказы, должны следить, чтобы из труб нашей фабрики шел дым. Количество дыма, выпущенного из нашей трубы за последние

два летних месяца, было недостаточным, для того чтобы в сколько-нибудь значительной степени затемнить окружающий пейзаж. Теперь, когда тяжелые дни позади и начался сезон восстановления деловой активности, мы обращаемся к вам с короткой, но решительной просьбой: мы хотим побольше дыма”.

Удается ли начинающим ораторам достигать столь похвальной быстроты и краткости во вступлении? Большинство неопытных и неквалифицированных ораторов начинают свои выступления одним из двух неудачных путей. Давайте их обсудим.

Опасайтесь в начале выступления рассказывать так называемую смешную историю

По каким-то достойным сожаления причинам оратор-новичок полагает, что он должен быть остроумным. По своей природе он может быть столь же серьезным, как энциклопедия, полностью лишенным какого бы то ни было чувства юмора, тем не менее, когда он начинает выступать, он представляет, что на него снизошел дух Марка Твена. В результате он стремится начать свое выступление смешным рассказом. Что же получается? Можно поставить двадцать против одного, что и рассказ и манера изложения у этого новоявленного рассказчика будут столь же тяжелыми, как словарь. Рассказ наверняка не будет иметь успеха, он окажется ничтожным, плоским и тупым.

Если рассказчик допустит несколько подобных осечек перед слушателями, которые заплатили за свои места, на него начнут цикать, и в зале послышатся нелестные для него возгласы. Но обычно слушатели относятся к оратору с симпатией, и поэтому из чисто филантропических соображений они приложат все усилия к тому, чтобы несколько раз хихикнуть, хотя в глубине сердец они будут испытывать жалость к неудавшемуся юмористу. Они сами будут чувствовать себя не в своей тарелке.

Нет ничего более сложного и более редкого во всем нелегком ораторском искусстве, чем умение заставить смея-

ться слушателей. Юмор — дело спонтанное, связанное с индивидуальностью.

Рассказ сам по себе редко бывает смешным, все зависит от того, как рассказывать. Из ста человек девяносто девять потерпят сокрушительный провал, рассказывая те же истории, которые сделали Марка Твена знаменитым. Прочтите рассказы, которые Линкольн повторял в тавернах восьмого судебного округа штата Иллинойс, те рассказы, послушать которые приезжали люди за много миль, рассказы, которые они слушали до утра и которые иногда, по словам очевидца, заставляли слушателей громко хохотать и падать со стульев. Прочтите эти рассказы вслух вашей семье и посмотрите, вызовут ли они улыбку. Вот один из рассказов, который приносил Линкольну невероятный успех. Почему бы вам не попробовать рассказать его? Только сделайте это, пожалуйста, без посторонних: «Однажды запоздалый путник, пытавшийся добраться домой по грязным дорогам штата Иллинойс, был застигнут грозой. Ночь была черна, как чернила, дождь лил с такой силой, будто на небе прорвало плотину, молнии разрывали тучи, словно динамитом, непрерывные вспышки освещали падавшие вокруг деревья, грохот оглушал путника. Наконец, удар грома, который был наиболее страшным и ужасным, чем все то, что этот беспомощный человек когда-либо в жизни слышал, поверг его на колени. Обычно он никогда не молился, но теперь, задыхаясь, запричитал: «О боже правый, умоляю, пошли больше света и поменьше шума».

Вы можете быть одним из людей, счастливо наделенных редким даром юмора, если это так, то развивайте в себе этот дар. Несомненно, что вас будут приветствовать в три раза теплее, где бы вы ни выступали, но если талант ваш лежит в других областях, то будет безрассудством с вашей стороны пытаться надеть на себя мантию Чонси М.Депью.

Если вам придется когда-либо прочесть его речи, выступления Линкольна или Джоба Хеджеса, то вас, видимо, удивит, что они рассказывали своим слушателям очень мало всяких историй, особенно в начале речи. Эдвин Джеймс Кэттелл поведал мне, что он никогда не рассказывал забавных историй лишь ради смеха. Такие истории должны быть к месту и иллюстрировать какое-либо высказанное положение. Юмор должен быть глазурью на торте, шоколадом между слоями торта, но никак не самим тортом. Стрикленд Джиллилан, один

из самых лучших лекторов-юмористов в США, поставил для себя за правило никогда не рассказывать никаких историй в течение первых трех минут своего выступления. Если он считал это для себя подходящим, то я думаю, что и вы, и я можем последовать его примеру.

Должно ли тогда начало выступления быть тяжеловесным и исключительно торжественным? Ни в коем случае. Возбудите смешливость, если вы можете это сделать, используя ссылки на характерные местные особенности, связанные с данной ситуацией или с замечаниями кого-либо из предыдущих ораторов. Отметьте какую-либо несообразность, преувеличьте ее. Такого рода шутки быстрее принесут вам успех, чем устаревшие анекдоты.

Самым легким путем к тому, чтобы создать веселое настроение, является шутка в свой собственный адрес. Расскажите, как вы попали в какое-нибудь смешное положение, это сразу обеспечит юмористическую атмосферу. Эскимосы смеются даже над человеком, который сломал себе ногу, китайцы хихикают над собакой, выпавшей из окна второго этажа и разбившейся насмерть. Мы более добры, но разве мы не улыбаемся, если кто-нибудь пыгается поймать свою шляпу или поскользнется на коже от банана?

Почти каждый может заставить людей смеяться, если сопоставит несопоставимое, как, например, сделал в заявлении один журналист, написавший, что он "терпеть не может детей, кушанья из рубца и демократию".

Посмотрите, как сумел Редьярд Киплинг вызвать смех слушателей в начале одного из своих политических выступлений в Англии:

"Уважаемые лорды, дамы и господа! Когда я был молодым человеком и находился в Индии, я обычно освещал уголовные дела в газете, в которой служил. Это была интересная работа, так как она познакомила меня с фальшивомонетчиками, растратчиками, убийцами и другими предприимчивыми "спортсменами" такого рода. (Смех.) Иногда после того, как я составлял отчет из зала суда, я посещал в тюрьме своих друзей, отбывавших там наказание. (Смех.) Вспоминаю одного человека, который был приговорен за убийство к пожизненному тюремному заключению. Он был умный, хорошо выражавший свои мысли парень. Он рассказал

мне историю своей жизни: “Если человек стал на нечестный путь, то один поступок влечет за собой другой до тех пор, пока он не окажется в таком положении, что ему нужно убрать кого-нибудь со своей дороги, чтобы снова выйти на прямой путь”. (Смех.) Именно это определяет теперешнее положение кабинета министров. (Смех. *Одобрительные возгласы.*)”

Таким же образом Уильям Говард Тафт сумел внести долю юмора на ежегодном банкете руководящих работников компании “Метрополитэн лайф иншуренс”. Самое замечательное заключается в том, что он шутил и одновременно делал слушателям изящный комплимент:

“Господин президент, господа сотрудники компании “Метрополитэн лайф иншуренс”!

Я посетил свои родные места около девяти месяцев назад и услышал там на банкете выступление одного джентльмена. Он сказал, что проконсультировался со своим другом, обладающим громадным опытом в деле произнесения банкетных речей, и тот сообщил ему, что самой лучшей аудиторией для такого рода выступлений служит аудитория интеллигентная, хорошо образованная, но в подпитии. (Смех и *аплодисменты*) Сегодня я должен сказать, что для специалиста по банкетным выступлениям ваша аудитория является одной из лучших, которые я когда-либо видел. Правда, у вас отсутствует тот элемент, который упоминался в предыдущей фразе (*аплодисменты*), но, я думаю, его компенсирует дух компании “Метрополитэн лайф иншуренс”. (*Продолжительные аплодисменты.*)”

Не начинайте с извинений

Вторая грубейшая ошибка, которую новичок совершает в начале выступления, состоит в том, что он произносит извинения: “Я не оратор... Я не подготовился к выступлению... Мне нечего сказать...”

Н и в к о е м с л у ч а е ! Одно из стихотворений Киплинга начинается так: “Нет смысла двигаться дальше”. Такое же ощущение возникает у слушателей, когда оратор начинает выступление подобным образом. Мы, слушатели, не

желаем слушать ваши извинения, мы пришли сюда, чтобы нас проинформировали и заинтересовали, запомните это.

Как только вы появились перед слушателями, они, естественно, неизбежно отдали вам свое внимание. Нетрудно сохранить его в течение следующих пяти секунд, но нелегко удержать его в течение следующих пяти минут. Если вы его потеряете, то вам будет вдвойне трудно снова вернуть его. Поэтому начинайте выступление с какого-нибудь интересного сообщения уже в самом первом предложении.

“Как это сделать?” — спросите вы. Признаю, что это непросто. Тем не менее надеюсь, что те рекомендации, которые будут рассмотрены и проиллюстрированы в ставшейся части данной главы, принесут вам определенную пользу.

Возбудите любопытство

Вот как начал свое выступление в клубе “Пенн атлетик” в Филадельфии Хоуэлл Хили. Нравится ли оно вам, привлекает ли оно сразу ваше внимание?

“Восемьдесят два года назад в Лондоне была опубликована небольшая книга, которой суждено было стать бессмертной. Многие называли ее “величайшей маленькой книжечкой в мире”. Когда она впервые появилась, то друзья, встречавшиеся на Стрэнде или Пэлл-Мэлл, спрашивали друг друга: читали ли вы ее? В ответ всегда слышалось: “Да, я читал, да благословит его господь”.

В тот день, когда книга вышла в свет, было продано тысячу экземпляров, в течение двух недель спрос достиг пятнадцати тысяч. С того времени книга выдержала бесчисленное множество изданий. Несколько лет назад Дж. М. Морган приобрел рукопись этой книги за баснословную сумму, и в настоящее время она хранится среди других его бесценных богатств в этой восхитительной картинной галерее в Нью-Йорке, которую он называет своей библиотекой.

Что же это за всемирно известная книга? “Рождественская песнь” Диккенса...”

Считаете ли вы такое начало успешным? Привлекло ли оно ваше внимание, усиливался ли ваш интерес по мере того, как велся этот рассказ? Почему? Связано ли это было с тем,

что рассказ возбудил ваше любопытство и держал вас в напряжении?

Любопытство! Кто не подвержен ему?

Я видел птиц в лесу, которые летали в течение часа, наблюдая за мной из чистого любопытства, знаю одного охотника в Альпах, который приманивал серн, накиннув простыню и ползая туда и сюда, возбуждая тем самым любопытство животных. Любопытством обладают все виды животных, в том числе и человек.

Возбудите любопытство слушателей с первой же фразы, и они будут внимать вам с интересом. Один писатель обычно начинал свою лекцию о полковнике Томасе Лоуренсе и его приключениях в Аравии следующим образом:

“Ллойд Джордж говорит, что он считает полковника Лоуренса одним из наиболее романтических и колоритных личностей нашего времени”.

Такое начало обладает двумя преимуществами. Цитата из высказываний известного человека, во-первых, всегда привлекает большое внимание, во-вторых, она вызывает любопытство. “Почему романтический и почему колоритный? — возникает естественный вопрос. — Я никогда не слышал о нем раньше... Что он такого сделал?”

Лоуэлл Томас начинал свою лекцию о полковнике Томасе Лоуренсе следующим образом:

“Однажды я шел по Христианской улице Иерусалима и встретил человека, облаченного в роскошные одежды восточного владыки, у него на боку висела кривая золотая сабля, которую носят только потомки пророка Магомета. Человек был совершенно не похож на араба, у него были голубые глаза”.

Такое начало приковывает ваше внимание, вы хотите услышать еще, узнать кем он был, почему одевался, как араб, чем занимался, что с ним произошло?

Один лектор, который начинал свое выступление вопросом: “Знаете ли вы, что рабство существует в семнадцати странах современного мира?”, не только вызывал любопытство, но и поражал слушателей: “Рабство? В наше время? В семнадцати странах?”

Иногда удается возбудить любопытство аудитории, начав со следствия и заставив слушателей почувствовать острое желание услышать причину. Например, один мой слушатель начал с такого заявления:

“Недавно член одного из наших законодательных органов выступил и предложил принять закон, запрещающий головастикам превращаться в лягушку ближе, чем на расстоянии двух миль от любого школьного здания”.

Вы улыбаётесь. Оратор шутит? Какая ерунда! Было ли это в действительности? Выступающий объясняет.

Статья, опубликованная в журнале “Сатерлей ивнинг пост” и озаглавленная “Вместе с гангстерами”, начиналась так:

“Действительно ли гангстеры организованы? Как правило, да. Как?..”

Вы видите, что в этих немногих словах автор статьи сообщил о теме, рассказал вам кое-что о ней и возбудил ваше любопытство. Это очень похвально. Каждый должен изучить методы, которые используются журналистами, для того чтобы немедленно привлечь внимание читателя. От них вы почерпнете значительно больше относительно того, как начинать выступление, чем если вы будете изучать подборки напечатанных речей.

Почему бы не начать с какого-нибудь рассказа?

Нам особенно нравится, когда оратор рассказывает о своих личных впечатлениях.

Рассел Э.Конуэлл прочел свою лекцию “Акры алмазов” более шести тысяч раз и получил за нее миллионы. Как же начинается эта исключительно популярная лекция?

“В 1870 году мы плыли вниз по течению реки Тигр, наняли проводника, чтобы он показал нам Персеполь, Ниневию и Вавилон...”

И он начинает рассказывать *историю*. Именно это привлекает внимание. Такое начало безошибочно, оно вряд ли может оказаться неудачным, события развиваются, динамизируются, мы следуем за ними, хотим узнать, что произойдет дальше.

Привожу начальные предложения, взятые из двух рассказов, напечатанных в одном из выпусков “Сатерлей ивнинг пост”.

1. Резкий треск револьверного выстрела нарушил тишину.
2. Инцидент, тривиальный сам по себе, но совсем не

тривиальный по своим возможным последствиям, произошел в первую неделю июля в гостинице "Монвью" в Денвере. Он вызвал такое любопытство Гебеля, управляющего, что тот рассказал о нем Стиву Фарадею, владельцу гостиницы "Монвью" и еще полудюжины других гостиниц, когда Стив приехал сюда несколько дней спустя, следуя своему желанию провести очередную проверку в середине лета.

Заметьте, что эти предложения полны действия, они что-то начинают и вызывают ваше любопытство. Хочется читать дальше, хочется узнать больше, хочется выяснить, в чем там дело.

Даже новичку, как правило, удается успешно начать выступление, если он использует прием рассказа.

Начинайте с какой-нибудь конкретной иллюстрации

Трудно для средней аудитории в течение длительного времени слушать абстрактные заявления. Намного легче слушать иллюстрации. Почему бы не начать с одной из них? Трудно заставить ораторов делать это, я уже пытался. Им кажется, что они должны сначала сделать несколько общих заявлений. Ничего подобного. Смело начните выступление с иллюстрации, возбудите интерес, а затем продолжайте, делая свои замечания общего характера. Если вам нужен пример такого метода, то посмотрите начало главы шестой.

Используйте какой-нибудь предмет

Самый легкий способ в мире, чтобы привлечь внимание, — держать что-нибудь в руках, чтобы слушатели могли смотреть на этот предмет. Даже дикари и слабоумные, младенцы в колыбели и обезьяны в витрине магазина, а также собаки на улице обратят внимание на такой стимул. Например, С.С.Эллис из Филадельфии начал одно из выступлений, держа высоко над головой монету указательным и большим пальцами. Все слушатели стали смотреть на нее. Он спросил: "Приходилось ли кому-нибудь из присутствующих находить такую монету на тротуаре? Все говорит за то, что нашедший ее счастливчик

получит множество благ, стоит лишь ему прийти и предъявить эту монету...” Затем Эллис начинал разоблачать незаконную и неэтичную деятельность.

Задайте вопрос

В используемом Эллисом начале имеется еще одно положительное качество. Его выступление начинается с вопроса, который заставляет аудиторию думать вместе с выступающим. Заметьте, что статья о гангстерах в “Сатердей ивнинг пост” начинается с двух вопросов в первых трех предложениях: “Действительно ли гангстеры организованы?.. Как?” Использование такого ключевого вопроса в самом деле является одним из простейших и наиболее надежных методов, для того чтобы возбудить воображение ваших слушателей.

Можно начать с цитаты из речи знаменитого человека?

Слова известного человека всегда привлекают внимание, поэтому хорошая цитата подходит для начала выступления. Нравится ли вам, как началась дискуссия, посвященная успеху в коммерции?

“Общество одаряет нас большими наградами, как деньгами, так и почестями, за все, кроме одного, — говорит Элберт Хаббард. — И это одно — инициатива. А что такое инициатива? Я вам отвечу: это то, что человек делает так, как надо, хотя его об этом не просили”.

Такое вступление заслужило несколько похвальных слов. Первое предложение вызывает любопытство, оно увлекает нас, и мы хотим узнать больше. Если оратор делает искусную паузу после слов “Элберт Хаббард”, то это провоцирует чувство ожидания. “За что общество одаряет нас большими наградами?” — спрашиваем мы. Расскажите побыстрее, мы можем не согласиться с вами. Второе предложение вводит нас в суть дела, третье предлагает слушателям принять участие в обсуждении. Слушатели это очень любят, им это нравится! Четвертое предложение дает определение инициативы... После такого

начала оратор приводит в качестве примера случай из собственной жизни.

Свяжите тему выступления с интересами слушателей

Начните с какого-нибудь замечания, которое касается интересов аудитории. Оно обязательно привлечет внимание, мы заинтересованы в таких вещах, которые непосредственно затрагивают нас.

Это всего лишь здравый смысл, не правда ли? Тем не менее применяется этот способ крайне редко. Я, например, слышал, как один выступавший начинал свою речь, посвященную необходимости периодических медицинских осмотров. Он начинал его с рассказа об институте, занимавшемся вопросами продления человеческой жизни. Он рассказывал, как организован институт и какие услуги предоставляет. Чепуха! Наши слушатели не проявляют ни малейшего интереса к тому, как и где функционируют какие-то компании, но они глубоко и вечно заинтересованы в самих себе.

Надо помнить об этом. Почему бы не продемонстрировать, насколько эта компания жизненно важна для слушателей? Можно начать, например, так: "Известно ли вам, какова предполагаемая продолжительность вашей жизни, согласно таблицам, разработанным страховыми компаниями? Как утверждают статистики, продолжительность вашей жизни составляет две трети времени между вашим теперешним возрастом и восьмьюдесятью годами. Например, если вам сейчас тридцать пять, то разница между вашим теперешним возрастом и восьмьюдесятью годами составляет сорок пять. Вы можете ожидать, что проживете две трети этого срока, то есть еще тридцать лет... Достаточно ли этого? Нет, нет, все мы страстно желаем прожить дольше. Тем не менее вышеупомянутые таблицы были составлены на основе миллионов случаев. Можем ли мы с вами рассчитывать на то, чтобы опровергнуть их? Да, можем, если примем необходимые предосторожности, и самым первым шагом в этом направлении явится тщательное медицинское обследование..."

В этом случае, если мы объясним детально, почему периодические медицинские обследования являются необходи-

мыми, слушатель проявит интерес и к учреждению. Однако начинать с рассказа о подобном учреждении будет катастрофической ошибкой!

Другой пример. Один выступавший начинал свою речь о необходимости сохранения лесов так: "Мы, американцы, должны гордиться нашими национальными богатствами..." После такого вступления он стал доказывать, что мы растрачиваем древесину позорным образом. Однако начало было неудачным, слишком общим, слишком расплывчатым. Он не сделал ничего для того, чтобы слушатели почувствовали важность вопроса для самих себя. Среди слушателей находился работник типографии, уничтожение лесов означает нечто весьма конкретное для его работы. Среди слушателей был банкир, уничтожение лесов отзовется и на нем, так как скажется на нашем общем благосостоянии... И так далее. Так почему нельзя было начать следующим образом: "Вопрос, который я собираюсь затронуть, касается вашего бизнеса, мистер Эплби, и вашего, мистер Сол. Собственно говоря, он в определенной степени окажет воздействие и на стоимость продовольствия, и на квартплату, он затрагивает благосостояние и процветание всех нас".

Будет ли это преувеличением важности проблемы? Нет, я так не думаю. Подобное начало лишь отвечало бы высказанному Элбертом Хаббардом принципу, согласно которому необходимо "нарисовать широкую картину и представить тему так, чтобы она привлекла всеобщее внимание"

Притягательная сила потрясающих фактов

"Хорошая журнальная статья, — говорит С.С.Маклюр, основатель одного известного периодического издания, — это серия потрясений".

Они встряхивают нас, отвлекая от дневной дремоты, они захватывают нас и требуют внимания. Н.Д.Баллантайн из Балтимора начал свое выступление, посвященное чудесным свойствам радио, таким образом: "Осознаете ли вы, что звук шагов мухи, двигающейся по оконному стеклу в Нью-Йорке,

может быть передан по радио и будет греметь в Центральной Африке, подобно Ниагарскому водопаду?"

Пол Гиббонс, бывший президент Клуба оптимистов в Филадельфии, начал свое выступление, посвященное проблемам преступности, следующими утверждениями:

"Американцы являются самыми ужасными преступниками в цивилизованном мире. Каким бы поразительным ни было это утверждение, оно соответствует действительности. В Кливленде, штат Огайо, происходит в шесть раз больше убийств и сто семьдесят раз больше ограблений, чем в Лондоне, с учетом численности населения. Каждый год в Кливленде значительно большее количество людей подвергается ограблению или нападению с целью ограбления, чем во всей Англии, Шотландии и Уэльсе, вместе взятых. Каждый год в Сент-Луисе убивают больше людей, чем во всей Англии и Уэльсе. В Нью-Йорке зарегистрировано больше убийств, чем во Франции, Германии, Италии или на Британских островах. Печальная истина заключается в том, что преступник не несет наказания. Если вы совершили убийство, то существует менее одного шанса из ста, что вас когда-нибудь за это казнят. Как мирный житель вы в десять раз больше имеете шансов умереть от рака, чем быть повешенным, если застрелите человека".

Такой вариант можно считать успешным, поскольку Гиббонс произнес эти слова с необходимой силой и серьезностью, они жили, они дышали. Но мне приходилось быть свидетелем, как другие слушатели курсов начинали выступления, посвященные проблемам преступности, приблизительно аналогичными иллюстрациями, но тем не менее начало их выступлений выглядело посредственно. Почему? Техника построения была безукоризненной, но манера выступления этих людей портила то, что они говорили.

Значимость обычного начала

Как вам нравится нижеследующее начало, а если нравится, то почему? Мэри Е. Ричмонд обратилась к ежегодному собранию Лиги женщин-избирательниц Нью-Йорка:

"Вчера, когда поезд, в котором я ехала, проходил через город, находящийся неподалеку отсюда, я вспомнила о сва-

дье, которая была здесь несколько лет назад. В связи с тем, что многие другие браки в этом штате были столь же успешными и катастрофическими, как этот, я собираюсь начать с того, что расскажу о нем сегодня и приведу некоторые подробности этого конкретного случая”.

Это было 12 декабря. Пятнадцатилетняя ученица средней школы встретила впервые юношу в соседнем колледже. 15 декабря, то есть всего три дня спустя, они раздобыли лицензию на брак, поклявшись, что девушке было уже восемнадцать и поэтому нет необходимости в разрешении родителей. Выйдя из муниципалитета с этим разрешением, они обратились к священнику (девушка была католичкой), однако он вполне справедливо отказался повенчать их. Каким-то образом, возможно через священника, мать девочки узнала об этой попытке выйти замуж. Однако, прежде чем она смогла найти свою дочь, эту пару соединил мировой судья. Жених взял свою невесту и поехал с ней в гостиницу, где они провели два дня и две ночи, после чего он бросил девушку и никогда больше не возвращался к ней”.

Мне это начало очень нравилось. Самое первое предложение является хорошим, оно предполагает интересные воспоминания, и нам хочется услышать подробности. Мы начинаем слушать интересную историю человеческой жизни.

Р Е З Ю М Е

1. Начало выступления представляет наибольшую трудность, но в то же время оно является исключительно важным, ибо в этот момент ум слушателей свеж и на него сравнительно легко произвести впечатление. Начало выступления следует тщательно готовить заранее.
2. Вступление должно быть кратким и состоять не более чем из одного или двух предложений, можно вообще обойтись без него. Приступайте прямо к сути выступления. Никто не станет возражать против этого.
3. Новички склонны начинать выступление либо с юмористического рассказа, либо с извинения. И то, и другое

обычно бывает неудачным. Рассказы должны быть к месту и не приводиться только для того, чтобы их рассказать, а юмор должен быть глазурью на торте, но не самим тортом... Никогда не извиняйтесь, так как обычно это оскорбляет ваших слушателей и раздражает их. Говорите именно то, что вы собираетесь сказать.

4. Можно завоевать внимание аудитории следующими способами:

- а) возбудив любопытство слушателей;
- б) поведав интересную историю;
- в) начав с конкретной иллюстрации;
- г) использовав какой-нибудь предмет;
- д) задав вопрос;
- с) начав с какой-нибудь потрясающей цитаты;
- ж) показав, что тема выступления связана с интересами слушателей;
- з) начав с потрясающих фактов;

5. Не начинайте ваше выступление слишком формально, не показывайте, что вы слишком тщательно его готовили. Оно должно выглядеть свободным, естественным. Этого можно достичь, заговорив о том, что только что произошло, или о том, о чем только что говорилось.

Глава девятая

КАК ЗАКАНЧИВАТЬ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Хотите ли вы знать, в каких разделах своей речи вы скорее всего проявите опытность или неопытность, мастерство или отсутствие навыков? В начале и в конце. В театре существует поговорка, которая звучит так: "О мастерстве актеров можно судить по тому, как они выходят на сцену и как уходят с нее".

Начало и конец! Они являются самыми трудными почти в любом виде деятельности. Разве и на общественном поприще не составляет наибольшей трудности красивое появление и не менее красивый уход с арены? Самая тяжелая задача во время деловой беседы — расположить к себе в ее начале и добиться успеха в конце.

Завершение речи представляет собой стратегически важный раздел. То, что оратор говорит в заключение, его последние слова продолжают звучать в ушах слушателей, когда он уже закончил выступление, и, видимо, их будут помнить дольше всего. Новички редко осознают важное значение этого выгодного фактора. Финалы их выступлений часто оставляют желать лучшего.

Каковы типичные ошибки? Давайте рассмотрим некоторые из них и попытаемся найти пути к их исправлению.

Во-первых, есть ораторы, которые заканчивают речь следующим образом: "Вот приблизительно все, что я хотел сказать по этому вопросу. Так что, пожалуй, я на этом закончу". Это не окончание, это ошибка. Сразу видно, что оратор — дилетант. Такая ошибка почти непростительна. Если это все, что вы хотели сказать, то почему бы на том не закончить высту-

пление и не сесть на место без разговоров о том, что вы собираетесь закончить? Сядьте, а сделать вывод о том, что это все, что вы собирались сказать, можно спокойно и тактично оставить на усмотрение слушателей.

Есть также ораторы, которые уже высказали все, что хотели, но не знают, как закончить. Кажется, еще Джош Биллингс рекомендовал брать быка за хвост, а не за рога, так как в этом случае будет легче его отпустить. Оратор, взявший быка за рога, хочет уйти от него, но, как бы он ни старался, он не сможет найти подходящий забор или дерево, чтобы спрятаться. Поэтому в конце концов он начинает метаться, как в заколдованном круге, повторяется и оставляет о себе нехорошее впечатление...

Есть ли выход? Иногда завершение выступления следует спланировать заранее, не правда ли? Разве будет разумным пытаться продумывать завершение речи, когда вы уже стоите перед слушателями, находясь в нервном напряжении, когда ваши мысли должны быть направлены на то, о чем вы говорите? Здравый смысл подсказывает желательность подготовки финала выступления заранее, в спокойной обстановке.

Даже такие выдающиеся ораторы, как Вебстер, Брайт, Гладстон, блестяще владевшие английским языком, считали для себя необходимым писать заранее и почти выучивать наизусть заключительные слова своих выступлений.

Если вы будете следовать их примеру, то вам редко придется жалеть об этом. Необходимо завершить свою речь. Нужно отрепетировать окончание выступления несколько раз, необязательно используя одни и те же слова во время каждого повторения, но воплощая свои мысли в конкретные фразы.

Когда оратор произносит импровизированную речь, то выступление иногда приходится весьма значительно изменять, сокращать, чтобы оно соответствовало реакции его слушателей. В этом случае было бы действительно разумным заранее подготовить два или три варианта концовок.

Некоторые ораторы вообще не могут добраться до конца своего выступления. Где-то в середине они начинают быстро и бессвязно говорить, давать перебои, подобно двигателю, в котором почти кончилось топливо, и после нескольких отчаянных рывков они останавливаются. Авария. Конечно, им нужна более тщательная подготовка и необходимо иметь больше практики.

Дилетанты слишком резко обрывают свое выступление, им не хватает умения завершать свою речь. Фактически у них нет концовки: они просто внезапно прекращают говорить, это производит неприятное впечатление, и слушатели видят, что имеют дело с непрофессионалом. Что бы вы сказали, если бы ваш приятель во время разговора внезапно оборвал свою речь и выбежал из комнаты, не попрощавшись с вами?

Даже такой оратор, как Линкольн, сделал эту ошибку в первоначальном варианте своей речи при вступлении на пост президента. Эта речь была произнесена в тяжелое время, вокруг уже собирались грозовые тучи несогласия и ненависти. Спустя несколько недель потоки крови и ураган разрушения обрушились на страну. Выступая с заключительными словами, предназначенными для жителей Юга, Линкольн намеревался закончить свое выступление следующим образом:

“В ваших руках, мои недовольные соотечественники, находится решение важнейшей проблемы Гражданской войны. Правительство не будет нападать на вас, у нас не будет никакого конфликта, если вы сами не станете агрессорами. Вы не давали небесам никакой клятвы уничтожить правительство, в то время как я дал клятву сохранить и защитить его. Вы можете воздержаться от нападения на него, я же не могу уклониться от его защиты. Именно от вас зависит решение важнейшего вопроса: будет мир или меч!”

Линкольн показал эту речь своему министру Сьюарду, который совершенно справедливо отметил, что заключительные слова были слишком резкими, прямолинейными и даже провоцирующими. Сьюард сам попытался изменить концовку выступления и написал два варианта. Линкольн согласился с одним из них и использовал его с небольшими изменениями вместо последних трех предложений в конце той речи, которую он первоначально заготовил. В результате его первая речь при вступлении на пост президента потеряла свою провоцирующую резкость и достигла вершины дружелюбия и поэтического красноречия:

“Я с неохотой заканчиваю свое выступление. Мы не враги, а друзья, мы не должны быть врагами, хотя могут вспыхнуть какие-то страсти, но они не должны нарушить узы нашей дружбы. Тайнственные струны памяти, идущие от каждого поля брани и от каждой могилы патриота к каждому живущему сердцу и к каждому очагу на всей нашей необъятной

земле, присоединят свой голос к хору Союза, если их снова тронут, и это обязательно произойдет благодаря божественному началу нашей природы”.

Как выработать в себе правильное *ощущение* необходимости окончания своего выступления? При помощи механических правил? Нет. Так же как и культура, это дело слишком тонкое. Это должно стать шестым чувством, почти интуицией. Если оратор не *чувствует*, когда его выступление завершено гармонически и искусно, то как он может рассчитывать добиться этого?

Однако такое *чувство* можно в себе развить, и это можно сделать, изучив те методы, которыми пользовались выдающиеся ораторы. Вот концовка выступления принца Уэльского в Имперском клубе в Торонто:

“Я опасаюсь, господа, что был несдержан и слишком много говорил о себе, но мне хотелось сказать вам, как самой большой аудитории, перед которой я имел честь выступать в Канаде, что я думаю о моем положении и о своей ответственности. Я могу только заверить вас, что всегда буду стремиться быть достойным этой ответственности и доверия”.

Даже если бы это выступление слышал слепой, то и он *почувствовал* бы, что оно окончилось. Оно не повисло в воздухе, не осталось незавершенным.

Знаменитый Гарри Эмерсон Фосдик выступал в женевском соборе святого Петра в воскресенье после открытия VI Ассамблеи Лиги Наций. Он выбрал для себя тему: “Взявшие меч, от меча и погибнут”. Обратите внимание на то, как красиво, торжественно и мощно он завершил свою проповедь:

“Мы не можем примирить Иисуса Христа и войну. Именно эта проблема должна сегодня волновать совесть христиан. Война является страшным и разрушительным общественным грехом, она целиком и полностью является нехристианской, в своих методах и последствиях она воплощает все то, что отрицал Христос, и не может означать того, что он имел в виду; она является более решительным отрицанием любой христианской доктрины, чем все атеисты-теоретики на земле могли когда-либо придумать; было бы хорошо, если бы христианская церковь взяла на себя решение этой величайшей моральной проблемы, было бы хорошо, если бы она вновь, как во времена наших праотцов, выработала ясный способ борьбы против

язычества этого современного мира и отказалась поддерживать воюющие страны, поставила царство божие над национализмом и призвала мир к миру. Это было бы не отрицанием патриотизма, а его апофеозом.

Сегодня здесь, под этой гостеприимной крышей, я, американец, не могу говорить от имени своего правительства, но, как американец и христианин, я говорю от имени миллионов сограждан и желаю вам заслуженного успеха в вашей великой работе, в которую мы верим, за которую молимся, о неучастии в которой глубоко сожалеем. Мы боремся многими способами за достижение мира. Никогда еще не было более возвышенной цели, за которую стоило бороться. Альтернативой является катастрофа, перед которой когда-либо стояло человечество. Подобно закону всемирного тяготения в царстве физическом, закон божий в царстве духовном не делает исключения ни для одного человека, ни для одного народа: "взявшие меч, от меча и погибнут".

Однако эти образцы концовок выступлений были бы неполными без того величественного тона и той мелодии, которые характеризуют концовку речи Линкольна при вторичном вступлении на пост президента. Покойный граф Керзон Кеддлстонский, почетный ректор Оксфордского университета, заявил, что это выступление "приумножает славу и сокровища человечества... является чистейшим золотом ораторского искусства".

"С любовью мы надеемся и с жаром мы возносим свои молитвы о том, чтобы это ужасное бедствие войны как можно скорее кончилось. Однако если богу угодно, чтобы она продолжалась до тех пор, пока все богатства, накопленные в результате двухсот пятидесяти лет самоотверженного труда, были уничтожены, и до тех пор, пока за каждую каплю крови, выступившую от удара кнутом, будет заплачено кровью, выступившей от удара мечом, как это было сказано три тысячи лет назад, тем более мы должны сказать, что "суд божий является правильным и справедливым".

"Не обращая ни к кому своей злобы, обращая ко всем свое милосердие, проявляя твердость в правом деле, когда господь дает нам возможность видеть эту правоту, давайте же стремиться к тому, чтобы решить стоящую перед нами задачу: перевязать раны страны, позаботиться о тех, кто вынес тяготы битвы и пал в ней — делать все, что могло бы способствовать

достижению справедливого и прочного мира среди всех народов”.

Вы только что прочли то, что, по моему мнению, является самой блестящей концовкой речи, когда-либо произнесенной устами смертного...

“Хотя Геттисбергская речь была благородной, — говорит Уильям Э.Бартон в своей книге “Жизнь Авраама Линкольна”, — это выступление достигает еще более высокого уровня благородства... Оно является самым выдающимся выступлением Авраама Линкольна и отражает высочайший уровень его интеллектуальной и духовной мощи”.

Однако вы, наверное, не собираетесь произносить бессмертные речи, подобно президенту в Вашингтоне или премьер-министру в Оттаве или Канберре. Перед вами будет стоять проблема, как закончить обычное выступление перед группой людей, занимающихся общественной деятельностью. Как лучше сделать это? Давайте разберем некоторые полезные предложения.

Р е з ю м и р у й т е основные положения выступления

Даже в коротком трех- или пятиминутном выступлении оратор в состоянии затронуть такое количество вопросов, что в конце выступления слушатели не вполне ясно будут представлять себе все основные положения его речи. К сожалению, лишь немногие ораторы понимают это. Они неправильно полагают, что если эти моменты абсолютно ясны в их воображении, то они должны быть столь же ясными и для слушателей. Ничего подобного. Оратор раздумывал над своими идеями в течение определенного времени, однако все они являются новыми для слушателей. Некоторые из них могут затронуть их, но большинство пролетает мимо. Слушатели могут помнить много, но ничего точно.

Один ирландский политический деятель дал следующий совет: “Сначала расскажите публике, что вы собираетесь рассказать, затем рассказывайте, а потом расскажите ей о том, что вы уже рассказали”. Не такая уж плохая мысль, в самом деле, очень часто рекомендуется “рассказывать о том, что вы уже

рассказали". Это следует делать, конечно, кратко, быстро, то есть надо дать только обзор сказанного.

Вот пример. Оратором был один из руководящих работников в системе чикагских железных дорог.

"Короче говоря, господа, наш собственный конкретный опыт использования этого блокирующего устройства, опыт его применения на востоке, западе и севере, разумные принципы, положенные в основу его действия, средства, которые были сэкономлены в течение одного года благодаря предотвращению крушений, все это дает мне возможность рекомендовать его немедленное внедрение в нашем южном отделении"

Вы заметили, что он сделал? Вы можете увидеть и почувствовать это, даже не прослушав остальной части его выступления. Он суммировал в нескольких предложениях практически все основные положения, которые он использовал в своей речи.

Призыв к действию

Только что процитированная концовка является отличной иллюстрацией окончания выступления, призывающего к действию. Оратор хотел, чтобы что-то было сделано: установить блокирующие устройства в южном отделении его железной дороги. Он обосновал свой призыв средствами, которые будут сэкономлены, а также тем фактом, что это предотвратит крушения. Оратор призывал к действиям. Это было не учебное выступление, оно прозвучало на совете директоров железнодорожной компании и обеспечило установку блокирующего устройства, то есть то, к чему призывало.

Мимолетный искренний комплимент

"Великий штат Пенсильвания должен возглавить движение за то, чтобы ускорить приход нового времени. Этот штат, великий производитель железа и стали, штат, на территории

которого находится крупнейшая железнодорожная компания в мире и который стоит на третьем месте среди наших сельскохозяйственных штатов, составляет основу нашей коммерции. Никогда еще перед этим штатом не развертывались столь блестящие перспективы, никогда еще возможности для выполнения им руководящей роли не были более благоприятными”

Так Чарлз Шваб закончил свое выступление в обществе “Пенсильвания” в Нью-Йорке. Слушатели почувствовали себя довольными, счастливыми, оптимистически настроенными. Это хороший способ оканчивать выступление, но, чтобы быть эффективным, он должен быть искренним. Нельзя допускать никакой лести, никаких экстравагантностей. Такой род концовки, если в нем не звучит искренность, покажется фальшивым, люди не пожелают принять его.

Юмористическая концовка

Джордж Коуэн говорил: “Когда вы прощаетесь со слушателями, оставляйте их улыбающимися”. Если у вас есть способности для того, чтобы сделать это, а также необходимый материал, это прекрасно. Но как это сделать? Как говорил Гамлет, вот в чем вопрос. Каждый оратор должен идти своим путем.

Трудно предположить, чтобы Ллойд Джордж оставил смеющимися участников собрания методистской церкви, к которым он обратился с речью по сверхторжественному поводу, связанному с гробницей Джона Уэсли. Но обратите внимание, как умно он это сделал, заметьте также, как гладко и красиво завершил он свое выступление:

“Я рад, что вы взяли в свои руки ремонт его гробницы, это следует приветствовать. Он был человеком, который питал особое отвращение к неопрятности. Мне кажется, именно он сказал: “Пусть никогда и никто не увидит оборванного методиста”. Именно благодаря ему вы никогда такого и не видели (Смех.) Было бы неблагодарностью оставить его могилу в неопрятном состоянии. Вы помните, что он сказал одной девушке из Дербишира, которая подбежала к двери, когда он выходил, и закричала: “Да благословит вас господь, мистер

Уэсли". Он ответил: "Женщина, благословение будет более ценным, если твое лицо и фартук будут более чистыми". (Смех) Вот каково было его отношение к неопрятности. Не оставляйте его могилу неприбранной, если бы он видел ее такой, это огорчило бы его. Это памятная и священная гробница, она — на вашей ответственности. (Аплодисменты.)"

Окончание с поэтической строкой

Если вам удастся найти подходящие стихи для концовки вашего выступления, это будет почти идеально, это придаст выступлению неповторимый аромат, благородство, индивидуальность, красоту.

Сэр Гарри Лодер закончил свое выступление на Эдинбургском съезде американских делегатов клуба "Ротари" следующим образом:

"А когда вы вернетесь домой, то пусть некоторые из вас пришлют мне почтовую открытку. Я пошлю вам открытки, если вы сами не сделаете этого, вы сразу догадаетесь, что эта открытка послана мною, так как на ней не будет марки. (Смех) Я напишу на ней:

*Времена года приходят и уходят.
Все увядает в свое время, как вам известно,
Но есть нечто, всегда цветущее и свежее, —
Это любовь и привязанность,
Которые я питаю к вам".*

Это маленькое послание вполне соответствует личности Гарри Лодера и, несомненно, созвучно настрою его выступления. Посему в данном конкретном случае это было прекрасно. Если бы какой-либо другой формально настроенный и сдержанный член клуба "Ротари" использовал этот стишок в конце своего торжественного выступления, это могло бы выглядеть неестественным. Чем дольше я преподаю искусство публичного выступления, тем более ясно я понимаю и более живо осознаю, что невозможно дать общие правила, которые будут

верны во всех случаях жизни. Много зависит от предмета обсуждения, времени и места действия, да и самого человека.

Я присутствовал в качестве гостя на прощальном обеде в связи с отъездом из Нью-Йорка некоего человека свободной профессии. Один за другим вставали ораторы, превозносили своего уезжавшего друга и желали ему успеха на новой стезе его деятельности. Было около дюжины выступлений, но лишь одно завершилось незабываемым образом. Это было выступление, которое закончилось стихами. Выступавший повернулся к уезжавшему и с чувством воскликнул: "Ну, а теперь до свидания, желаю удачи, я желаю тебе всего того, чего я мог бы пожелать самому себе!

*Я прикасаюсь к своему сердцу, подобно
жителям Востока:*

Да будет с тобою мир Аллаха.

Куда бы ты ни пришел, куда бы ты ни приехал,

Пусть растут там прекрасные пальмы Аллаха.

*Дни трудов и ночи отдыха пусть принесут тебе
и благословение Аллаха".*

Дж. А. Эбботт, вице-президент корпорации "Л.А.Д. моторс" из Бруклина, выступал перед служащими своей организации по вопросу преданности и сотрудничества. Он завершил выступление строками из "Второй книги джунглей" Киплингга:

Вот вам Джунглей Закон — и Он незыблем,

Волк живет, пока Его блюдет,

Закон нарушив, он умрет.

Как лиановая паутина вьется Закон,

во все стороны вырастая:

Сила Стаи в том, что живет Волком,

Сила Волка — в родной Стае.

Если вы пойдете в библиотеку и скажете библиотекарю, что вы готовите выступление на такую-то тему и хотели бы подобрать поэтическую цитату для выражения той или иной идеи, то вам, наверняка, подберут что-нибудь подходящее.

Цитаты из Библии

Если сможете процитировать Священное писание, то вам повезет, подходящая библейская цитата оказывает глубокое воздействие. Известный финансист Фрэнк Вандерлип использовал этот метод в концовке своего выступления, посвященного долгам союзников, которые они должны были выплатить США: "Если мы будем настаивать на буквальном выполнении нашего требования, то оно наверняка не будет выполнено, если мы будем настаивать на нем из эгоистических соображений, то мы получим не деньги, а ненависть, если же мы будем великодушными, то долги могут быть нам выплачены, и то добро, которое мы сделаем этим, будет означать для нас материально больше, чем что-либо другое, с чем мы могли бы расстаться. "Ибо тот, кто хочет спасти свою жизнь, потеряет ее, но тот, кто потеряет свою жизнь ради меня и Священного писания, тот ее спасет".

Кульминация

Кульминация представляет собой популярный способ окончания выступления. Часто бывает трудно осуществить ее, но если она хорошо выполнена, то производит блестящее впечатление, достигает вершины, с каждым предложением становясь все более мощной. Хороший пример кульминации можно найти в окончании выступления о Филадельфии, которое получило премию и приведено в главе третьей.

Линкольн использовал кульминацию при подготовке заметок для лекции о Ниагарском водопаде. Заметьте, как каждое следующее сравнение является более насыщенным, чем предыдущее, и как он достигает кульминационного эффекта, сопоставляя возраст Ниагары с временами Колумба, Христа, Моисея, Адама и т.д.

"Это уходит в бесконечное прошлое. Когда Колумб искал наш континент, когда Христос страдал на кресте, когда Моисей вел Израиль через Красное море, более того, даже когда Адам впервые был создан руками господя, — тогда, как и теперь, здесь неистовал Ниагарский водопад. Глаза вымерших

доисторических гигантов смотрели на Ниагару так же, как смотрим на нее сейчас мы. Являясь современником первого племени людей и будучи старше, чем первый человек, Ниагара так же сильна и свежа сегодня, как и десять тысяч лет назад. Мамонты и мастодонты тоже смотрели на Ниагару, которая в течение всего этого долгого времени не останавливалась ни на секунду, и ее поток никогда не высыхал, не замерзал, не замирал, не отдыхал”.

Уэнделл Филлипс использовал такой же прием в выступлении о Гуссен-Лувертьюре. Ниже приведенный отрывок часто цитируется в книгах, посвященных публичным выступлениям. В нем чувствуется энергия и жизненная сила, оно кажется интересным, несмотря на то что слишком витиевато для нашего времени. Эта речь была написана более пятидесяти лет назад. Интересно отметить, насколько не прав был Уэнделл Филлипс в своих прогнозах относительно исторического значения Джона Брауна и Гуссен-Лувертьюра “пятьдесят лет спустя, когда истина получит слово”. Видимо, столь трудно предугадать ход истории, как предсказать цены на бирже.

“Я бы назвал его Наполеоном, но Наполеон создал свою империю, нарушив клятвы и пролив море крови. Этот человек никогда не нарушал своего слова. “Никакой мести” — вот был его девиз жизни. Вот последние слова, которые он сказал своему сыну во Франции: “Мой мальчик, ты когда-нибудь вернешься в Санто-Доминго, забудь, что Франция убила твоего отца”. Я назвал бы его Кромвелем, но Кромвель был солдатом, и государство, которое он основал, сошло с ним в могилу, я назвал бы его Вашингтоном, но великий виргинец имел рабов. Этот человек рисковал своей империей, но не разрешал торговлю рабами.

Вы можете посчитать меня фанатиком, ибо вы читали историю не глазами, а предрассудками. Однако пятьдесят лет спустя, когда истина получит слово, муза истории напишет имена Фокиона для Греции, Брута для Рима, Хемпдена для Англии, Лафайета для Франции, выберет Вашингтона как яркий и совершенный цветок нашей более ранней цивилизации, а также Джона Брауна, который был созревшим плодом времени нашего полудня, а затем, обмакнув свое перо в солнечный свет, она напишет яркими синими буквами над

именами их всех имя солдата, государственного деятеля и мученика — Туссен-Лувертюра”.

Когда время истекает

Ищите, исследуйте, экспериментируйте до тех пор, пока вы не найдете хорошую концовку и хорошее начало, затем объедините их вместе.

Оратор, который не сократит свое выступление, чтобы оно соответствовало настроению нашего быстрого века, будет принят без восторга, а в некоторых случаях даже отрицательно.

Не кто иной, как святой Савл из Тарса, согрешил таким образом: во время его проповеди один из слушателей, “юноша, именем Евтих”, заснул, выпал из окна и чуть не сломал шею. Но даже и после этого Савл не прекратил своей речи, всяко бывает. Я помню, как один оратор, врач, выступил однажды в университетском клубе в Бруклине. Шел долгий банкет, выступило уже много ораторов, когда наступила его очередь, было уже два часа ночи. Если бы он обладал тактом, деликатностью и чувством ответственности, он сказал бы полдюжины фраз и дал нам возможность разойтись по домам. Сделал ли он это? Нет, только не он. Он завел сорокапятиминутную тираду против вивисекции, не успел он произнести и половины своей речи, как его слушатели уже желали, чтобы он, подобно Евтиху, вывалился из окна и сломал себе что-нибудь, что заставило бы его умолкнуть.

Мистер Лоример, будучи редактором журнала “Сатердей ивнинг пост”, рассказал мне, что он всегда прекращает публикацию серии статей в журнале, когда они оказываются на вершине популярности и читатели требуют продолжения. Зачем же тогда останавливаться? “Затем, — говорит Лоример, — что после пика популярности очень скоро наступает пресыщение”.

Это умное замечание относится и к публичным выступлениям. Прекратите говорить, когда слушатели все еще страстно желают, чтобы вы продолжали выступление.

Величайшую проповедь, которую Христос когда-либо произносил, Нагорную, можно повторить за пять минут. Выступление Линкольна в Геттисберге состояло лишь из десяти

предложений. Всю историю сотворения мира можно прочитать в Книге бытия за меньший промежуток времени, чем тот, который требуется, чтобы прочесть рассказ об убийстве в утренней газете... Будьте кратки!

Доктор Джонсон, архиепископ Ньясы, написал книгу о первобытных народах Африки. Сорок пять лет жил он среди них и наблюдал их. Он пишет, что, когда оратор говорит слишком долго на деревенском сходе, называемом гвангвана, слушатели заставляют его замолчать криками "иметоша!", что означает "довольно!". Рассказывают, что жители одного племени разрешают оратору говорить столько времени, сколько он может простоять на одной ноге, когда большой палец поднятой ноги касается земли, оратор должен окончить свою речь.

Слушатели обычной аудитории, хотя они могут быть более вежливыми и более сдержанными, в такой же степени не любят длинных речей.

Р Е З Ю М Е

1. Концовка речи является ее стратегически важным элементом. То, что сказано в конце, слушатели будут дольше помнить.
2. Не заключайте выступление словами: "Вот приблизительно все, что я хотел сказать по этому вопросу. Так что, пожалуй, я на этом закончу". Заканчивайте, но не говорите о том, что вы это делаете.
3. Тщательно подготовьте концовку речи заранее, как это делали Вебстер, Брайт и Гладстон. Прорепетируйте ее, знайте почти слово в слово, как вы собираетесь закончить свое выступление. Плавно заканчивайте речь, не оставляйте ее незавершенной.
4. Семь вариантов концовок:
 - а) резюмировать, вновь повторить и кратко изложить основные положения, которые вы затрагивали в своем выступлении;
 - б) призвать к действию;

- в) сделать слушателям комплимент;
- г) вызвать смех;
- д) процитировать подходящие поэтические строки;
- е) использовать библейскую цитату;
- ж) создать кульминацию.

5. Подготовьте хорошее начало и хороший конец выступления и сделайте так, чтобы они были связаны друг с другом. Всегда прекращайте свое выступление прежде, чем ваши слушатели захотят этого.

Глава десятая

КАК СДЕЛАТЬ ЯСНЫМ СМЫСЛ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Во время первой мировой войны один известный английский епископ выступал перед неграмотными солдатами в Кемп-Аптоне. Их должны были отправить в окопы, но лишь очень немногие среди них имели представление о том, почему их посылают воевать. Я знаю об этом, так как спрашивал их, тем не менее епископ, член палаты лордов, толковал этим людям об "интернациональной дружбе" и о "праве Сербии на место под солнцем". Половина солдат не знала, что такое Сербия: город или название болезни. Что касается итогов его речи, то он с таким же успехом мог произнести высокопарный панегирик по поводу небулярной космогонической теории. Тем не менее ни один солдат не покинул зал: во время его выступления военные полицейские, вооруженные револьверами, стояли у каждого выхода и никого не выпускали.

Я не собираюсь умалять способности этого епископа, не исключено, что, выступая перед образованными людьми, он мог оказаться хорошим оратором. Но с этими солдатами он потерпел неудачу, причем неудачу полную: он не знал своих слушателей и наверняка не знал ни точной цели своего выступления, ни того, как ее достичь.

Что мы имеем в виду, говоря о цели выступления? А вот что: каждое выступление независимо от того, сознает это оратор или нет, имеет перед собой одну из четырех главных целей:

1. Разъяснить какой-то вопрос.
2. Произвести впечатление и обязательно убедить.
3. Добиться действия.
4. Развлечь.

Позвольте проиллюстрировать это положение.

Линкольн, который всегда интересовался механикой, в свое время изобрел и запатентовал устройство, предназначенное для того, чтобы снимать суда с мели. Он работал в механической мастерской неподалеку от своей адвокатской конторы, занимаясь изготовлением модели этого устройства. Хотя это устройство в конечном счете оказалось неприемлемым, он был полон энтузиазма по поводу его возможностей. Когда друзья пришли в контору, чтобы посмотреть на модель, то он не пожалел времени, чтобы объяснить принцип ее действия. Цель объяснений заключалась в том, чтобы внести ясность.

Когда Линкольн произносил свою бессмертную речь в Геттисберге, когда он произносил свою первую и вторую речи при вступлении на пост президента, когда умер Генри Клей и Линкольн произносил хвалебную речь о нем — во всех этих случаях главная цель выступлений Линкольна состояла в том, чтобы произвести впечатление и обязательно убедить.

В своих выступлениях перед присяжными он старался добиться вынесения нужного ему приговора, в политических речах он стремился получить голоса избирателей. В этих случаях целью его было действие.

За два года до того, как Линкольн был избран президентом, он подготовил лекцию об изобретениях, и целью этой лекции было развлечь слушателей, но он явно не достиг здесь большого успеха. Фактически его карьера в качестве популярного лектора принесла ему серьезное разочарование. Был случай, когда в одном городе на его лекцию не пришел никто.

Но он добился успеха в других своих речах, о которых я уже упоминал. Почему? Потому, что в этих случаях он осознавал свою цель и точно знал, как ее достичь. Он знал, куда он хочет идти и как туда добраться. Именно потому, что многие ораторы именно этого не знают, они часто начинают путаться в словах и попадают в неприятное положение.

Например, я видел, как освистали одного американского конгрессмена на старом нью-йоркском ипподроме и заставили его уйти с трибуны, так как он неразумно избрал ясность в

качестве своей цели. Это было во время войны, он рассказывал слушателям о том, как США к ней готовятся. Толпа не желала, чтобы ее просвещали, а хотела, чтобы ее развлекали. Присутствующие слушали терпеливо и вежливо в течение десяти минут, надеясь, что он скоро закончит, но этого не произошло. Он продолжал говорить, перескакивая с одной мысли на другую, терпение слушателей иссякло, и они уже больше не могли этого терпеть. Кто-то начал иронически аплодировать, другие поддержали эти аплодисменты. Через минуту слушатели свистели и кричали. Бестолковый оратор, неспособный понять настроение аудитории, решил продолжить выступление. Это их возмутило, началась битва. Их нетерпение перешло в ярость, они решили заставить его замолчать. Буря протеста становилась все громче и громче. Наконец шум разгневанной толпы заглушил его слова, и даже на расстоянии двадцати футов его уже не было слышно. Тогда он решил отступить, признать свое поражение.

Помните об этом примере. Знайте свою цель, тщательно определите ее, прежде чем приступите к подготовке вашего выступления. Вы должны знать, как добиться этой цели. После этого приступайте к ее достижению.

Нужны сравнения для большей ясности

Что касается ясности, то не следует недооценивать ни ее важности, ни трудности ее достижения. Однажды я слышал, как некий ирландский поэт читал на вечере свои произведения. Даже десять процентов слушателей не представляли себе, о чем он говорит. Многие ораторы, выступающие публично или в интимной обстановке, очень напоминают этого человека.

Когда я обсуждал основные принципы публичных выступлений с сэром Оливером Лоджем, человеком, который читает лекции в университетах и для публики в течение сорока лет, то он подчеркнул значение, во-первых, знаний и подготовки, а, во-вторых, “усилий, направленных на то, чтобы быть легко понятым”.

В начале франко-прусской войны генерал фон Мольтке сказал офицерам: “Запомните, господа, что любой приказ, который может быть неправильно понят, будет неправильно понят и исполнен”.

Наполеон также признавал наличие этой опасности. Его наиболее настойчивым и часто повторяемым указанием своим секретарям было: "Выражайтесь яснее!"

Когда ученики спросили Христа, почему он учит людей притчами, то он ответил: "Они видя не видят, и слыша не слышат, и не разумеют".

Когда вы говорите о предмете, чуждом вашим слушателям, можете ли вы надеяться, что вас поймут в большей степени, чем народ понимал Христа?

Вряд ли. Что же можно сделать? Что сделал он, когда столкнулся с такой же ситуацией? Он решил ее самым простым и естественным из всех способов: он объяснил то, что люди не знали, сравнивая это с тем, что им было известно. Царство небесное... На что оно похоже? Как могли понять это безграмотные крестьяне Палестины? Поэтому Христос описывал его при помощи предметов и явлений, которые были им уже известны:

"Царство небесное подобно закваске, которую женщина, взявши, положила в три меры муки, доколе не вскисло все...

И царство небесное подобно купцу, ищущему хороших жемчужин... Еще подобно царство небесное неводу, закинутому в море..."

Это было понятно, и это они могли осознать. Среди слушателей находились хозяйки, которые использовали дрожжи каждую неделю, рыбаки забрасывали сети в море каждый день, купцы имели дело с жемчугом.

А как Давид пояснил попечение и любовную доброту Иеговы?

"Господь — пастырь мой! Я ни в чем не буду нуждаться: он покоит меня на злачных пажитях и водит меня к водам тихим".

Злачные пажити в этой почти бесплодной стране... вода, которую могут пить овцы, — эти пастушеские народы могли понять такие слова.

Вот еще наглядный и забавный пример. Несколько миссионеров переводили Библию на диалект одного племени, живущего неподалеку от Экваториальной Африки. Они подошли к следующему предложению: "Хотя грехи твои будут как пурпур, они станут белыми как снег". Как они должны были перевести эту фразу? Буквально? Это было бы бессмысленно и абсурдно. Туземцам никогда не приходилось расчищать от

снега тротуары, в их языке даже не было слова, обозначающего снег. Они не смогли бы понять разницу между снегом и дегтем, но зато они много раз влезали на кокосовые пальмы и стряхивали вниз несколько кокосовых орехов себе на обед. Поэтому миссионеры сравнили незнакомое со знакомым: "Хотя грехи твои будут как пурпур, они станут такими же белыми, как мякоть кокосового ореха".

В учительском колледже Уорренсбурга, штат Миссури, я слышал лектора, рассказывавшего об Аляске. Во многих местах своего выступления он не сумел быть ясным или интересным, так как не учел, что нужно говорить такими словами, которые понятны слушателю. Например, он сообщил нам, что население Аляски составляет 64 356 человек, а площадь — 590 804 квадратных миль.

Полмиллиона квадратных миль — что это означает для обычного человека? Очень мало. Он не привык мыслить категориями квадратных миль, они не вызывают в его воображении никакой картины. Он не знает, составляют ли 500 тысяч квадратных миль территорию, примерно равную штату Мэн или штату Техас. Представим себе, что оратор сообщил, что береговая линия Аляски и ее островов длиннее, чем экватор, и что ее площадь превышает площадь штатов Вермонт, Нью-Гэмпшир, Мэн, Массачусетс, Род-Айленд, Коннектикут, Нью-Йорк, Нью-Джерси, Пенсильвания, Делавэр, Мэриленд, Западная Виргиния, Северная Каролина, Южная Каролина, Джорджия, Флорида, Миссисипи и Теннесси, вместе взятых. Разве это не дало бы всем присутствовавшим ясное представление о величине территории Аляски?

Он заявил, что население составляет 64 356 человек. Уверен, что даже один человек из десяти не помнит цифр переписи населения более пяти минут, а может быть, даже и одной минуты. Почему? Потому что быстрое произнесение цифр, "шестьдесят четыре тысячи триста пятьдесят шесть" оставляет лишь неопределенное и нечеткое представление, подобно словам, написанным на песке. Следующая волна внимания полностью стирает их. Разве не разумнее сказать о численности населения в связи с тем, что является для людей хорошо знакомым? Например, что Сент-Джозеф находится не очень далеко от того маленького городка в штате Миссури, где проживали слушатели. Многие из них бывали в Сент-Джозефе, а Аляска в то время имела население на десять тысяч человек

меньше, чем Сент-Джозеф. Было бы лучше, если бы говорили об Аляске в связи с тем самым городом, в котором выступал лектор. Было бы значительно понятнее, если бы он сказал: "Аляска в восемь раз больше, чем штат Миссури, но в то же время ее население лишь в тринадцать раз больше того количества жителей, которые живут здесь, в городе Уорренсбурге".

Какое утверждение является более ясным в нижеследующих примерах, "а" или "б"?

а. Самая близкая к нам звезда находится на расстоянии тридцати пяти триллионов миль.

б. Поезд, идущий со скоростью одной мили в минуту, мог бы достичь самой близкой к Земле звезды за сорок восемь миллионов лет. Если бы на этой звезде запели песню и звук мог бы достичь Земли, то для этого потребовалось бы три миллиона восемьсот тысяч лет. Если протянуть между этой звездой и Землей нить паутины, то она весила бы пятьсот тонн.

а. Собор святого Петра, самая большая церковь в мире, имеет двести тридцать два ярда в длину и триста шестьдесят четыре фута в ширину.

б. Его величина приблизительно соответствует двум зданиям, подобным Капитолию в Вашингтоне, поставленным одно на другое.

Сэр Оливер Лодж успешно использовал этот метод, объясняя неподготовленной аудитории величину и природу атома. Например, он рассказывал группе слушателей в Европе, что в одной капле воды содержится столько же атомов, сколько капель воды в Средиземном море, а многие из его слушателей уже провели больше недели в путешествии от Гибралтара до Суэцкого канала. Для того чтобы сделать предмет беседы еще более понятным, он сказал, что в одной капле воды имеется столько же атомов, сколько травинок на всей нашей планете.

Ричард Хардинг Дэвис сообщил группе своих слушателей в Нью-Йорке, что мечеть святой Софии "так же велика, как зал театра на Пятой авеню". Он сказал, что Бриндизи "выглядит как Лонг-Айленд-Сити, если въезжаешь в него сзади".

Используйте этот принцип в ваших выступлениях, то есть если вы описываете великую пирамиду, то сначала сообщите, что ее высота составляет четыреста пятьдесят один фут, затем

сравните эту высоту с величиной какого-либо здания, которое они видят ежедневно. Расскажите им, какое количество городских кварталов могло бы поместиться на ее основании. Не употребляйте цифры, показывающие столько-то галлонов этого или столько-то тысяч баррелей того, не сообщив слушателям, какое количество помещений того размера, в котором вы выступаете, могло бы быть заполнено данным количеством жидкости. Вместо того чтобы говорить, что какой-то предмет имеет двадцать футов вышины, лучше сказать, что он в полтора раза выше этого зала. Вместо того чтобы указывать расстояние в милях, было бы значительно разумнее сравнить расстояние, например, с расстоянием до узловой железнодорожной станции или до какой-то улицы.

Не применяйте специальных терминов

Если вы юрист, инженер или занимаетесь какой-либо весьма специализированной деятельностью — необходимо быть вдвойне осторожным, беседуя с людьми, не связанными с вашей профессией.

В силу моих профессиональных обязанностей я выслушал сотни выступлений, которые потерпели жестокие неудачи именно в связи с этим вопросом. Выяснилось, что ораторы совершенно не принимали во внимание неподготовленность слушателей в их конкретной области. Они бессвязно говорили, перескакивая с одной мысли на другую, и выражали идеи, используя фразы, понятные знающим людям, но для непосвященных их речь была такой же мутной, как воды Миссури, которые после июньских дождей затопляют свежевспаханное поле.

Что должен делать такой оратор? Ему следует прочесть и запомнить следующие советы бывшего сенатора от штата Индиана Бевериджа:

“Очень удобным приемом будет, если вы выберете в вашей аудитории наименее подготовленного с виду слушателя и постараетесь заинтересовать его своим выступлением. Этого можно добиться только путем ясного изложения фактов и четкой аргументации. Еще лучшим методом является концентрация внимания оратора на детях, присутствующих вместе с родителями.

Скажите себе и слушателям, что вы постараетесь быть настолько ясным, что даже ребенок сможет понять и запомнить ваши объяснения”.

Я помню, как один врач во время беседы заявил, что “диафрагмальное дыхание, несомненно, помогает перистальтике кишечника и очень полезно для здоровья”. Так он собирался закончить свое объяснение и перейти к следующему вопросу. Я остановил его и попросил поднять руки тех слушателей, которые имели представление о том, чем отличается диафрагмальное дыхание от других видов дыхания, почему оно особенно полезно для здоровья человека, а также что такое перистальтика. Результаты “референдума” поразили доктора. Он снова вернулся к объяснению этой темы и изложил ее следующим образом:

“Диафрагма представляет собой тонкую мышцу, образующую дно грудной клетки в основании легких и верхнюю часть брюшной полости. Если она не является активной и дыхание осуществляется при помощи лишь грудной клетки, то диафрагма изогнута подобно перевернутой миске.

При полостном дыхании каждый вдох заставляет куполообразную мышцу опускаться вниз до тех пор, пока она не становится почти плоской и вы не начинаете чувствовать, что мышцы живота прижимаются к поясу. Такое направленное вниз давление диафрагмы массирует и стимулирует органы, находящиеся в верхней части брюшной полости, — желудок, печень, поджелудочную железу, селезенку и солнечное сплетение.

Когда вы делаете выдох, то ваш желудок и кишечник прижимаются к диафрагме и снова получают массаж. Такой массаж способствует процессу очищения организма.

Очень часто кишечник является причиной различных заболеваний. Если наш желудок и кишечник получают необходимые упражнения благодаря глубокому диафрагмальному дыханию, то в большинстве случаев мы сможем избежать расстройства пищеварения, запоров и самоотравления организма”.

Один из секретов Линкольна

Линкольн обладал постоянной склонностью высказывать свои аргументы таким образом, чтобы они сразу становились ясными для всех окружающих. В своем первом послании в конгресс он использовал выражение “засахаренный”. Мистер Дефриз, заведовавший правительственной типографией и бывший личным другом Линкольна, сказал, что такая фраза подошла бы для импровизированного выступления в Иллинойсе, но она является недостаточно возвышенной для такой исторической речи. “Знаешь что, Дефриз, — ответил Линкольн, — если ты считаешь, что когда-нибудь настанет время, когда люди не будут понимать это выражение, то я изменю его, но пока пусть оно останется”.

Однажды он объяснил доктору Гулливеру, президенту колледжа Нокса, откуда у него “страсть” к просторечию:

“Я помню — и это одно из моих самых ранних воспоминаний, — как, будучи ребенком, я всегда сердился, когда кто-либо разговаривал со мной языком, которого я не мог понять. Порой, мне кажется, что я никогда в своей жизни больше ни на что другое не сердился, но это всегда раздражало меня и продолжает раздражать по сегодняшний день. Вспоминаю, как я уходил в спальню после того, как слышал разговоры соседей с моим отцом, и, расхаживая взад и вперед по комнате, затрачивал большую часть ночи на то, чтобы понять точный смысл отдельных высказываний, которые были мне неясны. Я старался заснуть, но не мог, так как пытался уловить какую-то мысль. Когда мне казалось, что я уловил ее, то я не успокаивался до тех пор, пока не повторял ее снова и снова и не выражал ее достаточно простым языком, который, как мне казалось, мог быть понятен любому знакомому мальчику. Это стало моей страстью, и она не оставляет меня и сейчас”.

Страстью? Да, это можно назвать именно так. Наставник Грэм из Нью-Сейлема свидетельствовал: “Были случаи, когда Линкольн в течение многих часов пытался найти наилучший способ для выражения какой-либо мысли”.

Одной из обычных причин, по которой люди оказываются непонятыми, является то, что они сами недостаточно ясно понимают то, что хотят выразить. Туманные впечатления, расплывчатые идеи! Что в результате? Разум в таком тумане функционирует не лучше, чем фотоаппарат в настоящем ту-

мане. Они должны так же беспокоиться по поводу неясности, как это делал Линкольн.

Помните о способности слушателей видеть

Нервы, которые отходят от глаз к мозгу, как мы уже говорили, во много раз толще, чем те, которые отходят от ушей. Наука показывает, что мы уделяем в двадцать пять раз больше внимания зрительным впечатлениям, чем слуховым.

Китайская пословица гласит: "Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать".

Если вы хотите быть точно понятым, четче охарактеризуйте ваши идеи, сделайте их зримыми. Таков был план покойного Джона Г. Паттерсона, президента известной компании "Нэшнл кэш реджистер". Для журнала "Систем мэгэзин" он написал статью, в которой изложил методы, используемые им во время выступлений перед своими рабочими и торговыми агентами:

- "Я считаю, что, для того чтобы вас понимали и слушали с постоянным вниманием, одних слов недостаточно, необходимо какое-либо впечатляющее дополнение. Хорошо дополнять выступление иллюстрациями, показывающими, что правильно, а что неправильно. Диаграммы более убедительны, чем обычные слова, иллюстрации более убедительны, чем диаграммы. Идеальным вариантом изложения какого-либо вопроса будет такой, при котором каждый раздел вашего выступления сопровождается иллюстрациями и слова используются только для связи. Я давно уже понял, что в общении с людьми иллюстрация значительно важнее, чем любые слова.

Очень эффективными являются маленькие рисунки... У меня есть система их показа, а точнее — "бесед в иллюстрациях". Кружок со знаком доллара означает денежную единицу, а мешок со знаком доллара — большую сумму денег. Хорошего эффекта можно достичь при использовании простых рисунков человеческих лиц. Нарисуйте кружок, а внутри него несколько черточек, обозначающих глаза, нос, рот и уши. Если изгибать эти черточки в различных направлениях, то это будет придавать лицу различное выражение. Состарившегося человека изображают с уголками, опущенными вниз, у человека бо-

дрого, современного эти черточки направлены кверху. Все эти рисунки очень просты, к тому же надо помнить, что самый способный рисовальщик вовсе не тот, кто рисует самые красивые картинки. Здесь задача в том, чтобы контрастно выразить мысль.

Большой мешок и маленький мешок с деньгами, поставленные рядом, являются естественными символами правильного и неправильного пути. Если вы научитесь быстро набрасывать эти рисунки во время своего выступления, то исчезнет опасность того, что слушатели не станут вас внимательно слушать, они обязательно будут смотреть на то, что вы делаете, и пройдут вместе с вами по всем этапам вашего объяснения к точке, к которой вы хотите их подвести. Кроме того, эти забавные фигурки придают людям хорошее настроение.

Я часто просил одного художника походить вместе со мной по цехам и незаметно зарисовать все, что делается неправильно. Затем эти наброски были превращены в рисунки, после чего я собрал своих работников и показал им, что именно они делают неправильно. А когда я услышал о существовании аппарата стереооптикон, то немедленно приобрел его и стал показывать эти рисунки на экране, что, конечно, более эффективно, чем на бумаге. Затем появилось кино. Я думаю, что у меня был один из самых первых киноаппаратов. В настоящее время у нас имеется крупный отдел с большим количеством кинофильмов и стереослайдов”.

Разумеется, не каждый предмет или случай может быть изображен при помощи наглядных пособий и рисунков. Тем не менее следует использовать их по возможности. Они привлекают внимание, стимулируют интерес и часто делают наши выступления в два раза более понятными.

Рокфеллер смахивает со стола монеты

Рокфеллер рассказал на страницах журнала “Систем мэгзин”, как он использовал наглядные пособия для того, чтобы разъяснить финансовое положение компании “Колорадо фьюэл энд айрон”:

“Как я узнал, они (рабочие “Колорадо фьюэл энд айрон”) полагали, что Рокфеллеры получают громадные прибыли от своей компании, так как бесчисленное множество людей говорили им об этом. Я изложил им действительную ситуацию. Я показал, что в течение тех четырнадцати лет, когда мы были связаны с этой компанией, она ни разу не уплатила нам ни одного цента дивидендов на наши акции.

Во время одной из встреч я нарисовал конкретную картину состояния финансов этой компании. Я положил несколько монет на стол, затем смахнул ту часть, которая соответствовала заработной плате рабочих, ибо первой обязанностью компании является выплата заработной платы. После этого я снял еще несколько монет, символизовавшие жалование служащих, а также оставшиеся монеты, символизовавшие оклады директоров, после чего для держателей акций не осталось ни одной монеты. Вот тогда я спросил: “Разве справедливо, что в этой корпорации, где все мы являемся партнерами, три партнера получают доходы, большие или маленькие, а четвертый партнер ничего не получает?”

Пусть ваши иллюстрации будут ясными и конкретными. Например, слово “собака” вызывает в вашем воображении более или менее определенный образ, но обратите внимание, насколько яснее становится образ в вашем мозгу, когда я говорю “бульдог”; то есть термин более конкретный. А разве слова “пятнистый бульдог” не вызывают в вашем воображении еще более выразительной картины?

Не забывайте повторять важные мысли различными словами

Наполеон считал повторение единственно серьезным принципом в риторике, он знал, что идея не всегда станет мгновенно понятной для всех. Он прекрасно знал, что необходимо время для осознания новых идей и что воображение человека должно быть сосредоточено на них. Иными словами, он знал, что их необходимо повторять, но обязательно в разных вариантах. Если повторение варьируется, то ваши слушатели никогда не будут считать это повторением.

Пример. Ныне покойный мистер Брайан говорил:

“Вам не удастся заставить людей понять какой-то вопрос, если вы сами его не понимаете. Чем яснее вы представляете его себе, тем выше у вас шанс изложить этот вопрос другим”.

Последнее предложение является не более чем повторением мысли, содержащейся в первом предложении. Однако когда эти предложения произносятся, то у вас не хватает времени заметить, что это повторение, вы только *чувствуете*, что предмет беседы сделался более понятным.

На своих курсах мне нередко приходится слышать выступления, которые были бы значительно более впечатляющими, если бы оратор использовал принцип вариативного повторения.

Чаще используйте общие категории и конкретные примеры

Один из надежных способов сделать речь понятной — это использовать общие категории и конкретные примеры. Какая разница между данными понятиями?

Позвольте продемонстрировать разницу на конкретном примере. Разберем такое утверждение: “Есть мужчины и женщины свободных профессий, которые зарабатывают громадные деньги”.

Является ли это утверждение ясным? Получили ли вы четкое представление о том, что именно имеется в виду? Нет, и сам оратор не может быть уверен в том, какое именно представление в воображении слушателей вызвало это его заявление. Сельский врач в горах Озарк может представить себе семейного врача в небольшом городе с доходом в пять тысяч долларов, горный инженер может подумать о людях его профессии, зарабатывающих сто тысяч в год. Одним словом, данное утверждение очень расплывчато и неопределенно. Как сделать его более конкретным? Необходимо добавить несколько разъясняющих подробностей, чтобы показать, какие именно профессии выступающий имеет в виду и что он хотел сказать словами “громадные деньги”.

“Есть адвокаты, профессиональные боксеры, композиторы, романисты, драматурги, художники, актеры, певцы и певицы, которые зарабатывают больше, чем президент США”.

Ну, а теперь слушатель получил более яркое представление? Оратор использовал общие категории, а не конкретные примеры, он сказал "певцы и певицы", но не назвал певиц Розу Понсель, Кирстен Флегстад или Лили Понс.

Итак, это заявление все еще продолжает оставаться более или менее неопределенным. Мы не можем припомнить конкретных примеров, чтобы его проиллюстрировать. А разве оратор не должен делать этого для нас? Разве его заявление не было бы значительно более ясным, если бы он использовал конкретные примеры?

"Выдающиеся адвокаты Сэмюэл Антермейер и Макс Стюэр зарабатывают миллион долларов в год. Известно, что ежегодный доход Джека Демпси достигает полумиллиона долларов, Джо Луис, молодой и необразованный негритянский боксер, когда ему было всего двадцать с небольшим лет, зарабатывал в год более пятисот тысяч.

Рассказывают, что музыкальные произведения в стиле регтайм Ирвинга Берлина приносят ему ежегодно полмиллиона долларов, Сидней Кингсли еженедельно получает по закону об авторском праве десять тысяч долларов за свои пьесы, Герберт Уэллс в своей автобиографии признал, что его литературный труд принес ему три миллиона долларов, а своими картинами Диего Ривера зарабатывал более миллиона долларов ежегодно".

Вот теперь слушатели получили исключительно ясное представление именно о том, что хотел сообщить им оратор.

Итак, будьте конкретны, определены. Определенность делает вашу речь ясной, впечатляющей, убедительной и интересной.

Не соперничайте с горным козлом

Профессор Уильям Джеймс в одном из выступлений перед учителями заметил, что во время лекции следует рассматривать только один вопрос, а та лекция, которую он имел в виду, продолжалась час. Тем не менее недавно я слушал оратора, продолжительность выступления которого ограничилась тремя минутами, но он начал с того, что хотел привлечь наше внимание к одиннадцати различным вопросам, то есть

на каждый вопрос отводилось шестнадцать с половиной секунд. Кажется невероятным, что умный человек может сделать такую абсурдную попытку. Правда, я привожу здесь крайний случай, однако подобная тенденция является помехой почти для каждого новичка. Он напоминает гида компании "Кук", который показывает туристу Париж за один день. Это все равно, что попытаться обойти Американский музей естественной истории за тридцать минут. У вас не будет ни ясности, ни удовольствия. Оратор, который скачет от одного вопроса к другому, напоминает горного козла.

Выступление должно быть кратким. Например, если вы собираетесь говорить о профсоюзах, то не пытайтесь в течение трех или шести минут рассказывать о том, почему они возникли, о тех методах, которые они используют, о том добре, которое они сделали, о том зле, которое они причинили, и о том, как следует разрешать конфликты в промышленности.

Разумнее взять один и только один какой-нибудь раздел деятельности профсоюзов и подробно рассмотреть и проиллюстрировать его. Именно такое выступление оставит единое впечатление, будет ясным, его легко будет слушать и запомнить.

Однако если вам придется рассмотреть несколько разделов затрагиваемой темы, то советую кратко суммировать сказанное в конце выступления. Давайте посмотрим, как это делается, на примере резюме этого урока.

РЕЗЮМЕ

1. Очень важно, но и очень трудно быть ясным. Христос говорил, что он вынужден был учить людей притчами, так как они "видя не видят, и слыша не слышат, и не разумеют".
2. Христос делал незнакомое понятным, связывал его со знакомыми предметами и явлениями. Он сравнивал царство небесное с закваской, с закинутым в море неводом, с купцами, ищущими жемчуг.
3. Избегайте специальных терминов. Следуйте методу Линко-

льна и излагайте свои мысли настолько простым языком, чтобы они были понятны любому ребенку.

4. Будьте уверены в том, что предмет, о котором вы собираетесь говорить, так же ясен для вас, как солнечный свет в полдень.
5. Используйте зрительное восприятие слушателей. Применяйте экспонаты, картинки, иллюстрации. Будьте определенными, не говорите слова "собака", если имеете в виду фокстерьера.
6. Повторяйте ваши главные мысли, варьируйте предложения, не давая слушателю заметить повтора.
7. Сделайте ваши абстрактные утверждения понятными, сопроводив общие категории конкретными примерами.
8. Не затрагивайте слишком много вопросов. В небольшом выступлении невозможно должным образом рассмотреть больше, чем один или два раздела темы.
9. Заканчивайте выступление кратким резюме высказанных вами положений.

Глава одиннадцатая

КАК ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ СЛУШАТЕЛЕЙ

Страница, которую вы в данный момент читаете, является вполне обычной, не правда ли? Такие странички вы уже видели бесчисленное количество раз. Она кажется скучной и неинтересной, но если я расскажу вам о ней кое-что необычное, то вы почти наверняка заинтересуетесь. Давайте посмотрим! Эта страница кажется вам сделанной из сплошного материала, однако в действительности она скорее напоминает паутину. Физик знает, что она состоит из атомов, а какова величина атома? В главе десятой мы узнали, что в одной капле воды так же много атомов, как капля воды в Средиземном море, что в одной капле воды так же много атомов, как травинок на всей нашей планете. А из чего состоят атомы, составляющие эту бумагу? Из еще более мелких частиц, называемых электронами и протонами. Электроны вращаются вокруг центрального протона атома, находясь от него, говоря относительно, на таком же расстоянии, на котором Луна находится от Земли. И эти электроны этой крохотной Вселенной продолжают вращаться по своим орбитам с невообразимой скоростью, составляющей приблизительно десять тысяч миль в секунду. Так что электроны, входящие в состав этого листка бумаги, который вы держите в руках, с того момента, как вы начали читать это предложение, покрыли уже расстояние, равное пути между Нью-Йорком и Токио...

Всего лишь две минуты назад вы думали, что этот листок бумаги недвижим, скучен и мертв. В действительности же это одно из таинств творца, это настоящий циклон энергии.

Если вы заинтересовались, то это произошло потому, что вы узнали новый и необычный факт. Именно здесь лежит один из секретов того, как заинтересовать людей. Это важная истина, которой мы должны пользоваться в общении с людьми. То, что совершенно ново, не интересно, то, что абсолютно старо, нас не привлекает. Мы хотим, чтобы нам рассказали что-нибудь новое о старом. Например, вы не сможете заинтересовать фермера из Иллинойса описанием собора в Бурже или Моной Лизой. Они слишком новы для него и не имеют никакой связи с его старыми интересами, но вы можете заинтересовать его, рассказав о том, как фермеры в Голландии обрабатывают землю, находящуюся ниже уровня моря. Ваш иллинойский фермер будет внимать с открытым ртом, когда вы станете ему рассказывать о том, что голландские фермеры в зимнее время держат коров в том же доме, в котором живут сами, и иногда коровы выглядывают из-за кружевных занавесок, наблюдая за снегопадом. Ему было известно о коровах и заборах, но это новый взгляд на старые явления. "Кружевные занавески! Для коровы! — воскликнет он. — Черт побери!" И он начнет пересказывать эту историю своим друзьям.

А вот еще один рассказ.

Какое воздействие оказывает на вас серная кислота

Большинство жидкостей измеряют пинтами, квартами, галлонами или баррелями. Мы обычно говорим о квартах вина, галлонах молока и баррелях патоки. Когда начинает бить новый нефтяной фонтан, то мы говорим, что он дает столько-то баррелей нефти в день, но существует такая жидкость, которую производят и потребляют в таких больших количествах, что ее измеряют в тоннах. Наверное, вы догадались, что этой жидкостью является серная кислота.

Мы имеем с ней дело ежедневно. Если бы не серная кислота, то ваша машина остановилась бы. Дело в том, что серная кислота широко применяется при очистке керосина и бензина. Электрические лампочки, освещающие ваш кабинет, ваш обеденный стол и ваш путь в спальню ночью, были бы также невозможны без нее.

Когда вы утром встаете и включаете воду в ванне, то поворачиваете никелированный кран, для производства которого необходима серная кислота, она также нужна при производстве эмалированной ванны. Мыло, которым вы моетесь, было сделано из жиров или масел, обработанных с помощью кислоты... Ваше полотенце уже было знакомо с серной кислотой до того, как с ним познакомились вы.

Вы надеваете нижнее белье и застегиваете верхнюю одежду. Как производитель красителей, так и сам красильщик и отбельщик использовали серную кислоту. Возможно, что изготовитель пуговиц использовал ее для обработки своих изделий, дубильщик использовал серную кислоту для производства кожи для ваших ботинок, и она снова служит нам, когда мы хотим эти ботинки почистить.

Вы садитесь завтракать. Чашка и блюдце, если только они не чисто белого цвета, были изготовлены при помощи этой кислоты, она применяется для нанесения позолоты и других декоративных цветов. Ваша ложка, нож и вилка также побывали в ванне с серной кислотой, когда их серебрили.

Пшеница, из которой изготовлен ваш хлеб, наверное, была выращена при помощи фосфатных удобрений, производство которых основывается на серной кислоте. Если вы едите гречишные оладьи с патокой, то знайте, что и производство патоки невозможно без серной кислоты...

Итак, в течение всего дня серная кислота оказывает на вас воздействие. Куда бы вы ни пошли, вы не можете ее избежать. Мы не можем без нее воевать и не можем жить в мире. Поэтому кажется невозможным, что эта кислота, столь необходимая человечеству, совершенно неизвестна среднему человеку... Но дело обстоит именно так.

Три наинтереснейших вещи на свете

Какие три вещи являются самыми интересными в мире? Мне думается — секс, собственность и религия. При помощи первого мы можем создавать жизнь, при помощи второго поддерживаем ее, а при помощи третьего очень надеемся продолжить ее в другом мире.

Но при этом нас интересует именно *наш секс, наша*

собственность, *наша* религия. Наши интересы сосредоточены вокруг нашего “я”.

Нас не интересует беседа на тему “Как составляются завещания в Перу”, но мы заинтересовались бы беседой на тему “Как составлять наши собственные завещания”. Нас не интересует — за исключением случаев чистого любопытства — религия индусов, однако мы глубоко заинтересованы в такой религии, которая обеспечит нам бесконечное блаженство в ином мире.

Когда ныне покойного лорда Нортклиффа спросили, что интересует людей, он ответил: “Они сами”. Нортклифф знал, что говорил, ибо он был самым богатым владельцем газет в Великобритании.

Хотите ли вы знать, что вы собой представляете? Сейчас мы приступаем к интересной теме. Мы говорим о *вас*. Вот способ для *вас* поднести зеркало *вашему* реальному естеству и увидеть вас такими, какими *вы* являетесь в действительности. Следите за своими мечтами. Что мы имеем в виду, говоря о мечтах? Предоставим слово профессору Джеймсу Харви Робинсону. Мы приводим цитату из книги “Становление разума”:

“Всем нам кажется, что мы думаем все время, которое бодрствуем, а большинство из нас знает, что мы продолжаем думать и во время сна, причем думы во сне глупее дум в процессе бодрствования. Если нас не прерывают какие-нибудь практические заботы, то мы заняты тем, что в настоящее время называют “мечтаниями”. Это наш спонтанный и любимый вид размышлений. Мы позволяем своим мыслям идти собственным путем, и этот путь определяется нашими надеждами, опасениями, желаниями, их осуществлением или крушением; тем, что нам нравится и не нравится, что мы любим, ненавидим и на что негодуем. *Не существует ничего иного, столь же интересного для нас, как мы сами.* Все наши размышления, если мы их тщательно не контролируем и не направляем, неизбежно будут вращаться вокруг нашего любимого “я”. Забавно и трогательно наблюдать эту тенденцию в нас самих и в окружающих. Мы стремимся вежливо и великодушно не замечать этой истины, но если мы осмелимся подумать о ней, то она бросается в глаза столь же ярко, как полуденное солнце.

Наши мечтания основной показатель нашего характера. Они ограждают нашу природу, модифицированные, часто

скрытые и забытые данные прошлого опыта... Несомненно, наши мечтания, базирующиеся на настоятельной тенденции к самовозвеличиванию и самооправданию оказывают влияние на все наши размышления".

Итак, запомните, что люди, перед которыми вы собираетесь выступать, затрачивают, когда они не заняты домашними или служебными проблемами, большую часть своего времени на размышления о самих себе, а также на оправдание и возвеличивание самих себя. Запомните, что обычный человек будет больше обеспокоен тем, что от него хочет уйти повар, чем проблемой выплаты Италией своих долгов США. Его больше выведет из себя неострое лезвие бритвы, чем революция в Южной Америке. Если у женщины заболел зуб, это приведет ее в большее отчаяние, чем землетрясение в Азии, которое унесло полмиллиона человеческих жизней. Она будет вас слушать с большим удовольствием, если вы будете говорить ей какие-то приятные вещи, чем если вы станете рассказывать о десяти величайших людях в истории.

Как стать хорошим собеседником

Причина, по которой многие люди являются плохими собеседниками, заключается в том, что они говорят только о тех вещах, которые интересуют их. Это смертельно скучно для других. Пустите этот процесс в обратном направлении, побудите другого человека говорить о его интересах, о его делах, о его результатах в игре в гольф, его успехах, а если это мать, то о ее детях. Сделайте это и слушайте внимательно, и вы доставите людям истинное удовольствие, вас сочтут хорошим собеседником, даже если вы говорили совсем мало.

Гарольд Дуайт из Филадельфии произнес исключительно успешную речь на банкете в честь окончания курсов публичных выступлений. Он рассказал о каждом из сидевших за столом, по очереди, о том, как тот говорил в начале курса обучения, каких успехов достиг, вспомнил выступления различных участников занятий, темы, которые они обсуждали. Он подражал некоторым из них, гиперболизировал их характерные черточки, что вызывало смех и удовольствие всех прису-

тствующих. При наличии подобного материала для выступления он не мог не иметь успеха, так как такой материал является совершенно идеальным. Никакая другая тема не могла бы так заинтересовать присутствующих.

Идея, завоевавшая два миллиона читателей

Несколько лет назад тираж журнала "Америкен мэгэзин" резко вырос. Столь резкий скачок тиража стал одной из сенсаций в мире печати. В чем секрет? Все дело было в ныне покойном Джоне М. Сиддалле и его идеях. Когда я впервые встретился с Сиддалом, он заведовал в этом издании отделом биографий выдающихся современников. Я написал по его заказу несколько статей. Однажды мы уселись с ним вместе, и он долго говорил со мной.

"Люди эгоистичны, — сказал он. — Они интересуются главным образом собой, их не беспокоит, должно ли правительство владеть железными дорогами, но они очень хотят знать, как добиться успеха, как получить более высокое жалованье, как сохранить здоровье. Если бы я был редактором этого журнала, я рассказал бы читателям, как заботиться о своих зубах, как принимать ванну, как сохранять в доме прохладу в летнее время, как занять хорошее место, как обращаться со служащими, как покупать дома, как запоминать, как избегать грамматических ошибок и т.д. Люди всегда заинтересованы в биографических рассказах, поэтому я попросил бы какого-нибудь богатого человека рассказать о том, как он заработал миллион. Я попросил бы видных банкиров и президентов различных корпораций рассказать о том, как они прошли свой путь от рядовых служащих до вершин власти и богатства".

Вскоре после нашей беседы Сиддалл был назначен редактором. В то время у журнала был скромный тираж, и он был довольно-таки убыточным. Сиддалл сделал именно то, о чем он говорил. Каков был результат? Он оказался потрясающим. Тираж увеличился до двухсот тысяч, трехсот, четырехсот, пятисот тысяч экземпляров... В нем появилось то, что интересовало публику. Вскоре этот журнал ежемесячно приобретали

миллион человек, затем полтора и, наконец, два миллиона. Но рост тиража не остановился, он продолжался в течение многих лет. Сиддалл воззвал к эгоистическим интересам своих читателей.

Материал для выступления, который всегда привлекает внимание слушателей

Вы можете утомить слушателей, если будете говорить о вещах и идеях, но вы будете владеть их вниманием, если станете говорить о людях. Завтра миллионы разговоров будут происходить по всей территории Америки, во дворах с соседями, за чаем и за обедом, и что же будет главной темой большинства из них? Личности. Он сказал то-то, миссис такая-то поступила так-то, я видел, как она сделала то-то и то-то, он сорвет большой куш на бирже и т.д.

Мне приходилось многократно выступать на собраниях школьников в США и Канаде, и вскоре я понял, что для поддержания интереса я должен рассказывать им о людях. Как только я начинал говорить общие фразы и затрагивать абстрактные идеи, Джонни начинал вертеться на своем стуле, Томми корчил рожи, а Билли бросал что-то через проход.

Однажды я попросил группу американских бизнесменов в Париже поговорить на тему о том, как добиться успеха. Большинство из них стали восхвалять обычные добродетели, стали проповедовать и поучать и, конечно же, утомили своих слушателей. (Кстати, недавно я слышал, как один из самых известных американских бизнесменов совершил такую же ошибку, выступая по радио по аналогичному вопросу. Подобные ошибки совершают женщины — члены клубов и разъездные лекторы.)

Тогда я остановил занятия и сказал им что-то вроде следующего: "Мы не хотим, чтобы нас поучали, это никому не нравится. Запомните, что вы должны заинтересовать нас, а иначе мы не обратим никакого внимания, что бы вы нам здесь ни говорили. Запомните также, что одной из наиболее интересных вещей на свете является окруженные ореолом достоверности слухи. Поэтому расскажите нам о двух людях, которых вы знаете. Объясните, почему один добился успеха, а другой

потерпел неудачу. Мы с удовольствием будем это слушать, запомним то, что вы говорите, и, возможно, воспользуемся этим. Между прочим, вам будет значительно легче рассказать нам подобные истории, чем излагать эти многословные и абстрактные проповеди”.

Среди слушателей курса был человек, которому явно было трудно заинтересовать себя или своих слушателей. Но в этот вечер он воспользовался идеей, предложенной ему, и рассказал нам о двух своих однокурсниках из колледжа. Один из них был настолько экономным, что покупал рубашки в разных магазинах и составлял таблицы, показывающие, какие именно рубашки лучше всего стираются, какие можно дольше всего носить, т.е. какие из них дают наилучшую отдачу на каждый вложенный доллар. Он всегда думал о центах. Окончив технический колледж, он был такого высокого мнения о своих способностях, что не захотел начать с небольшой должности, а затем попытаться добиться успеха, как это сделали другие выпускники. Даже когда состоялась уже третья ежегодная встреча выпускников, он все еще продолжал составлять таблицы стирки своих рубашек, ожидая какого-то невероятно удачного случая. Этот случай так и не пришел к нему, хотя прошло уже четверть века, а этот человек, разочарованный и обиженный жизнью, все еще занимает незавидное положение.

Затем выступающий сравнил это жизненное крушение с историей своего коллеги, который превзошел все ожидания. Этот парень был очень общительным, и все его любили. Хотя позднее он проявил честолюбие и стремление делать большие дела, тем не менее он начал с должности чертежника. Однако он всегда внимательно следил за малейшими возможностями. В то время разрабатывались планы организации панамериканской выставки в Буффало. Он почувствовал, что там может потребоваться талант инженера, поэтому оставил свою работу в Филадельфии и приехал в Буффало. Благодаря своей приятной внешности и обходительности подружился в Буффало с одним деятелем, обладавшим значительным политическим влиянием. Они стали партнерами и приняли участие в подрядных делах. Они провели большую работу для телефонной компании, и этого человека в конце концов приняли в эту фирму с высоким окладом. Он стал мультимиллионером, одним из главных владельцев “Уэстерн юнион”.

Мы здесь сообщили лишь в общих чертах то, о чем

рассказывал выступавший. Он сделал интересное и яркое сообщение, сопроводив его множеством забавных и трогательных деталей... Он говорил и говорил — это был человек, который обычно не мог набрать материала для трехминутного выступления, — и, когда кончил свое выступление, был крайне удивлен тем, что говорил в течение получаса. Его выступление было настолько интересным, что оно показалось всем весьма коротким. Это был первый настоящий триумф для оратора.

Я считаю, что почти каждый может извлечь для себя пользу из данного случая. Обычное выступление будет гораздо более успешным, если его заполнить интересными, с человеческой точки зрения, историями. Оратор должен попытаться рассмотреть лишь несколько проблем и проиллюстрировать их конкретными случаями. Если использовать такой метод построения выступления, то оно всегда будет привлекать внимание.

Если возможно, то в этих историях следует рассказывать о борьбе, о том, за что она велась, и об одержанных победах. Все мы крайне интересуемся боями и сражениями. Есть старая поговорка, которая гласит, что весь мир любит влюбленного. Это неверно. Что любит весь мир, так это борьбу. Он хотел бы видеть, как двое влюбленных борются за руку женщины. В качестве иллюстрации к этому утверждению прочтите почти любой роман, рассказ или пойдите посмотреть почти любую кинематографическую драму. Когда все препятствия преодолены и пресловутый герой заключает так называемую героиню в свои объятия, то аудитория начинает искать свои шляпы и пальто. Рыдавшие женщины начинают пять минут спустя вовсю сплетничать.

Почти вся журнальная проза, основана на этой формуле. Заставьте читателя полюбить героя или героиню, заставьте его или ее усиленно стремиться к чему-то, сделайте так, чтобы это что-то казалось недостижимым, покажите, как герой или героиня борются и добиваются своих целей.

Рассказ о том, как человек, занимающийся бизнесом или свободной профессией, боролся против почти непреодолимых препятствий и победил, всегда является вдохновляющим и интересным. Однажды редактор журнала сказал мне, что настоящая история жизни любого человека всегда интересна.

Если кто-то боролся (а кто из нас не боролся?), то история его жизни, если правильно ее рассказать, будет интересной.

Будьте конкретны

На курсах, которые вел автор этих строк, занимались однажды доктор философии и один грубоватый, но энергичный мужчина, который тридцать лет назад провел свои молодые годы в британском военно-морском флоте. Элегантный ученый был университетским профессором, а его коллега по курсу, плававший по семи морям, был владельцем небольшого фургона. Как ни странно, но выступления последнего во время занятий вызывали у слушателей значительно больший интерес, чем речи университетского профессора. Почему? Профессор говорил на прекрасном английском языке, обладал культурой и утонченными манерами, а также логикой и ясностью мысли. Однако в его выступлениях был один изъян — не хватало *конкретности*. Владелец же фургона сразу переходил к делу. Его речь была определенной и конкретной. Это качество в сочетании с его мужественностью и свежим языком делало его выступление привлекательным.

Я привел этот пример не потому, что он типичен для университетских профессоров или владельцев фургонов, а потому, что он показывает, что умение вызывать интерес достигается тем, кто обладает счастливым качеством говорить конкретно.

Мы приведем несколько примеров, чтобы закрепить этот принцип в вашем уме.

Например, что более интересно — сообщить о том, что Мартин Лютер, еще мальчиком, был “упрямым и трудновоспитуемым”, или сообщить, как он сам признался, что учителя частенько пороли его розгами “по пятнадцать раз на дню”?

Такие слова, как “упрямый и трудновоспитуемый”, почти не привлекают внимания, а сообщение о количестве порок воспринять значительно легче.

Старый и испытанный метод написания биографии сводился к тому, что приводилось множество общих мест, которые Аристотель называл, и называл справедливо, “прибежищем для слабых умов”. Новый метод состоит в том, чтобы приво-

дить конкретные факты, говорящие сами за себя. Биограф старого стиля писал, что Джон Доу родился у "бедных, но честных родителей". Согласно новому методу, следовало бы сказать, что отец Джона Доу не мог себе позволить купить ему пару галош и поэтому, когда шел снег, он был вынужден обвязывать вокруг ботинок куски мешковины, чтобы держать ноги сухими и в тепле. Однако, несмотря на свою бедность, он никогда не разбавлял молоко водой, а продавая больную лошадь не выдавал ее за здоровую. Эти факты показывают, что его отец был "беден, но честен", не правда ли? И такой метод изложения является значительно более интересным, чем простая констатация о "бедности и честности".

Если такой метод подходит современным биографам, то он подходит и современным ораторам.

Представьте себе, что вы хотели сообщить о том, что потенциальная мощь, ежедневно бесцельно растрачиваемая Ниагарским водопадом составляет громадную величину. Представьте, что вы это сказали, а затем добавили, что если бы она была использована, а полученные в результате этого доходы направлены на приобретение необходимых для жизни предметов, то на эти средства можно было бы одеть и накормить множество людей. Можно ли было бы таким способом сделать это сообщение интересным? Нет, и еще раз нет. Не будет ли нижеприведенный отрывок значительно интереснее? Мы позаимствовали его из статьи Эдвина С. Слоссона, опубликованной в "Дейли сайенс ньюс буллетин".

"Нам говорят, что в нашей стране имеется несколько миллионов людей, живущих в нищете и голоде, а в то же время Ниагарский водопад растрчивает впустую в течение каждого часа энергию, эквивалентную стоимости 250 тысяч буханок хлеба. Мы можем увидеть в своем воображении шестьсот тысяч прекрасных свежих яиц, каждый час падающих с обрыва вниз и превращающихся в гигантский омлет в водовороте. Если бы ситец непрерывно выходил из ткацких станков потоком шириною в четыре тысячи футов, подобно реке Ниагара, то это являлось бы эквивалентом такой же собственности. Мы можем также представить себе громадный универсальный магазин, ежедневно плывущий вниз от озера Эри и разбивающийся со всем своим содержимым о скалы при падении с высоты в сто шестьдесят футов. Это было бы исключительно интересное и захватывающее зрелище, такое же привлекательное для толпы,

как и данное, но не более дорогостоящее. Не смотря на это некоторые люди в настоящее время возражают против использования энергии падающей воды на том основании, что реализация такого проекта была бы расточительной”.

Слова, создающие картину

Чтобы вызвать интерес, есть один метод, который по непонятной причине игнорируется. Средний оратор, видимо, даже не подозревает о его существовании, наверное, он даже всерьез и не думал о нем. Я имею в виду метод использования слов, которые создают картины и образы. Когда выступающий создает целую галерею образов, проходящих перед нашими глазами, то его легко слушать. Оратор, который использует туманные, банальные и бесцветные символы, заставляет аудиторию скучать.

Образы... Они так же свободны, как воздух, которым вы дышите. Наполните ими ваш рассказ или ваш разговор, и слушать вас будет более интересно, и вы окажете большее влияние на аудиторию.

В качестве иллюстрации возьмем только что процитированный отрывок о Ниагаре. Посмотрите на слова, создающие образы, они бросаются в глаза в каждом предложении, и их так же много, как кроликов в Австралии: двести пятьдесят тысяч буханок хлеба, шестьсот тысяч яиц, падающих с обрыва в пропасть, гигантский омлет в водовороте, ситец, выходящий из ткацких станков потоком шириною в четыре тысячи футов, крупный универсальный магазин, разбивающийся о скалы.

Было бы так же трудно не обращать внимания на такой рассказ или статью, как не обращать ни малейшего внимания на сцены из кинофильма на серебристом экране кинотеатра.

Герберт Спенсер в своем знаменитом эссе о философии стиля давно отметил главенствующее значение слов, которые вызывают в воображении яркие картины:

“Мы мыслим не в общем, а конкретно... Мы должны избегать употребления таких предложений, как ”если привычки, обычаи и способы развлечений в стране отличаются жестокостью и варварством, то и уголовное законодательство будет отличаться свирепостью”. Вместо такого предложения

нам следует написать: “Так как люди находят наслаждение в сражениях, боях быков и боях гладиаторов, они применяют такие меры наказания, как повешение, сожжение и дыба”.

Фразы, вызывающие в воображении картины, заполняют страницы Библии и произведения Шекспира, подобно тому как пчелы окружают пресс для яблок. Например, банальный автор мог бы утверждать, что любой предмет может оказаться лишним там, где все является совершенным. Как выражал Шекспир подобную мысль? Он делал это при помощи бессмертной фразы:

*... Позолотить червонец золотой,
И навести на лилию белила,
И лоск на лед, и надушить фиалку...*

Вы когда-нибудь замечали, что пословицы, переходящие от поколения к поколению, почти все вызывают зримые образы? “Не сули журавля в небе, дай синицу в руки”. “Стало накрапывать — ожидай дождя”. “Можно пригнать коня на водопой, но пить его не заставишь”.

Вы можете найти подобные сравнения, которые живут уже многие века, но которые слишком часто употребляют: “хитрый как лиса”, “плоский как блин”, “твердый как камень”.

Линкольн постоянно употреблял образную терминологию. Когда ему надоедали длинные, сложные, бюрократические отчеты, которые он получал в Белом доме, то он критиковал их при помощи образной фразы, которую почти невозможно забыть: “Когда я посылаю человека купить лошадь, то я не желаю, чтобы он рассказывал мне, сколько волос у нее в хвосте. Мне нужно знать только ее экстерьер”.

Значение контрастов

Ознакомьтесь с тем, как осуждал Маколей Карла I. При этом обратите внимание на то, что Маколей не только использует образную речь, но и стремится сбалансировать контрбвещения. Резкие контрасты почти всегда привлекают интерес, и именно они составляют основу нижеследующего примера:

“Мы обвиняем его в том, что он нарушил клятву, данную при коронации, а нам говорят, что он был верен клятве, данной во время бракосочетания! Мы обвиняем его в том, что он отдал свой народ в руки безжалостных священников, а его защита заявляет, что он посадил на колени своего маленького сына и поцеловал его! Мы клеймим его за то, что он нарушил статьи Петиции о правах после того, как он, по здравым и существенным соображениям, обещал соблюдать их, а нам говорят, что он привык слушать молитвы ранним утром! Именно подобные соображения, а также вандейковская манера Карла I одеваться, его красивое лицо и остроконечная бородка в основном обусловили, как мы искренне полагаем, его популярность у нынешнего поколения”.

Интерес заразителен

Ранее мы рассматривали различные виды материалов, которые представляют интерес для аудитории. Можно механически следовать всем высказанным здесь рекомендациям и выступать, как по учебнику, и тем не менее это выступление будет вялым и скучным. Овладеть интересом слушателей и удержать его — это деликатная задача, связанная с эмоциями и настроением, это никак не напоминает эксплуатацию паровой машины, и здесь нельзя дать никаких точных правил.

Помните, что интерес заразителен. Ваши слушатели почти наверняка будут им охвачены, если вы сами им глубоко проникнетесь. Некоторое время назад на занятиях моих курсов в Балтиморе один джентльмен встал и сообщил слушателям, что если теперешние методы лова морского окуня в Чесапикском заливе будут применяться по-прежнему, то эта рыба исчезнет, и это произойдет всего лишь через несколько лет! Он знал свой предмет, для него это было важно, и он говорил об этом самым серьезным образом. И внешний вид, и его манера подтверждали это. Когда он начал говорить, я даже не подозревал, что в этом заливе водится такой вид рыбы. Мне думается, что в этот момент большинство слушателей, так как и я, не знали об этом и не проявляли интереса. Но прежде чем оратор кончил свое выступление, каждый из присутствующих ощутил в себе какую-то долю его озабоченности. Пожалуй,

каждому из нас хотелось подписать заявление местным властям, с тем чтобы защитить морского окуня при помощи закона.

Как-то я спросил Ричарда Уошберна Чайлда, бывшего тогда американским послом в Италии, в чем секрет его успеха как писателя. Он ответил: "Меня так волнует жизнь, что я не могу быть спокойным, я просто должен рассказать людям об этом". Невозможно без волнения слушать или читать такого автора.

Однажды в Лондоне я слышал выступление одного оратора. Когда он закончил, один из присутствующих, известный английский романист Э.Ф.Бенсон, заметил, что ему понравилась последняя часть выступления, и значительно больше, чем первая. Когда я спросил почему, он ответил: "Казалось, что оратор был значительно больше заинтересован в последней части своего выступления, а я всегда верю оратору, говорящему с энтузиазмом и интересом".

Так поступают опытные ораторы, и вы должны помнить об этом.

РЕЗЮМЕ

1. Нас интересуют неординарные факты об обычных вещах.
2. Чаще всего мы интересуемся собой.
3. Человек, который побуждает других говорить о себе и о своих интересах и умеет внимательно слушать, всегда будет считаться хорошим собеседником, даже если он немногословен.
4. Можно завоевать и удержать внимание аудитории при помощи окруженных ореолом достоверности слухов или рассказов из жизни людей. Оратор должен рассмотреть немного вопросов и проиллюстрировать их рассказами, представляющими интерес для слушателей с чисто житейской точки зрения.
5. Будьте конкретны. Не уподобляйтесь ораторам, выступающим по системе "бедный, но честный". Не следует просто

говорить, что Мартин Лютер в детстве был трудновоспитуемым и упрямым, сообщите об этом, но обязательно расскажите, что учителя пороли его по пятнадцать раз в день. Этот факт сделает ваше утверждение не только ясным, но также впечатляющим и интересным.

6. Насыщайте речь фразами, создающими образы, а также словами, которые вызывают перед вашими глазами калейдоскоп картин.
7. Если возможно, используйте сбалансированные предложения и контрастирующие идеи.
8. Интерес заразителен, помните об этом! Аудитория наверняка будет им охвачена, если сам выступающий им проникнется. Не забывайте, что невозможно завоевать интерес слушателей путем механического соблюдения самых прекрасных существующих правил.

Глава двенадцатая

СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ СВОЙ СЛОГ

Один англичанин, не имевший работы и средств к существованию, ходил по улицам Филадельфии в поисках какой-нибудь работы. Он зашел в контору Пола Гиббонса, известного бизнесмена, и попросил выслушать его. Гиббонс недоверчиво оглядел незнакомца, внешний вид которого явно говорил не в его пользу. Одежда была потрепанной и поношенной, на всем его облике четко проступали следы финансового краха. Частью из любопытства, а частью из жалости Гиббонс согласился его выслушать. Сначала он собирался уделить ему не более минуты, однако минута превратилась в час, а разговор все еще продолжался. Он закончился тем, что Гиббонс позвонил Роланду Тейлору, управляющему филиалом компании "Диллон Рид" в Филадельфии, и Тейлор, один из ведущих финансистов этого города, пригласил незнакомца на ленч и нашел ему подходящее место. Как же сумел человек с явными следами финансового краха добиться такого выдающегося успеха за столь короткий промежуток времени?

Секрет можно раскрыть: благодаря знанию английского языка. Оказалось, что после окончания Оксфорда он приехал в Америку с деловым поручением, но все окончилось катастрофически, в результате чего он остался на мели, без средств к существованию. Однако вот что бросалось в глаза: его речь была настолько безукоризненной и изящной, что слушавшие его вскоре забывали о его истоптанных ботинках, изношенном пальто, небритом лице. Стиль его речи стал как бы пропуском в высшие деловые круги.

История этого человека является в какой-то степени необычной, но она иллюстрирует простую истину, а именно: каждый день о нас судят по нашей речи. Наши слова показывают нашу интеллигентность, они говорят проницательному слушателю о том обществе, в котором мы живем, они указывают на наш уровень образования и культуры.

И у вас, и у меня имеется лишь четыре метода контактов с окружающим миром. О нас судят на основании того, что мы делаем, как выглядим, что говорим и как мы это говорим. Тем не менее множество людей проходит кое-как свой длинный жизненный путь после окончания школы, даже не делая попытки сознательно обогатить свой запас слов, овладеть различными оттенками их значений и научиться произносить слова четко и ясно. Они привыкают употреблять избитые фразы, которые слышат на работе и на улице. Нет ничего удивительного в том, что они часто нарушают традиционные правила произношения, а порой и основные каноны грамматики. И если даже люди, имеющие ученые степени, делают подобные ошибки, то чего можно ожидать от тех, кто вынужден был прервать свое образование в силу каких-либо объективных причин?

Много лет назад я стоял днем в задумчивости в римском Колизее. Ко мне подошел незнакомец, англичанин, проживавший в одной из английских колоний. Представился и стал рассказывать о своей жизни в Вечном городе. Он не проговорил и трех минут, как начал делать грубые грамматические ошибки. В то утро, встав с постели, он почистил ботинки и надел безупречно чистое белье, чтобы поддержать самоуважение и завоевать уважение тех людей, с которыми он общался, однако он не сделал и малейшей попытки безупречно строить свои фразы и безукоризненно произносить предложения. Он, например, почувствовал бы стыд, если бы не приподнял шляпу во время разговора с женщиной, но он не чувствовал стыда и даже вообще не обратил никакого внимания на нарушения правил грамматики и на то, что он оскорбляет слух внимательных слушателей. Тем самым он показал, что он собой представляет, и определил занимаемое им место в обществе. Его ужасный английский язык неопровержимо свидетельствовал всему миру, что он не является культурным человеком.

Д-р Чарлз У.Эллиот, бывший президентом Гарвардского

университета треть столетия, заявил: “Я признаю только одно духовное приобретение как необходимую часть образования мужчины или женщины. Я имею в виду точное и изысканное употребление родного языка”.

Однако вы спросите: каким образом можно овладеть словами, чтобы употреблять их красиво и точно? К счастью, нет ничего таинственного и ничего хитрого, когда речь идет о средстве, которое следует использовать. Это средство является секретом полишинеля. Линкольн использовал его с потрясающим успехом. Ни один американец не создавал столь удачных сочетаний слов и никогда не высказывал в прозе столь неповторимых фраз, звучащих как бесподобная музыка: “Ни к кому со злобой, ко всем с милосердием”. Был ли Линкольн, отец которого — простой безграмотный плотник, а мать — женщина без каких-либо уникальных способностей, наделен от природы этим даром слова? Нет оснований применять такое предположение. Когда Линкольна избрали в конгресс, то он, заполняя в Вашингтоне официальную анкету, на вопрос относительно образования ответил при помощи лишь одного прилагательного: “Недостаточное”. За всю свою жизнь он не посещал школу и одного года. Кто же был его учителем? Захария Бирни и Калев Хезел в лесах Кентукки, Эзел Дорси и Эндру Кроуфорд в Пиджин-Крик, штат Индиана, — все это были странствующие педагоги, переезжавшие из одного поселения пионеров в другое и едва сводившие концы с концами, если удавалось найти несколько учеников, которые были готовы обменять окорока, кукурузу и пшеницу на обучение чтению, письму и арифметике.

Фермеры, купцы, адвокаты, с которыми Линкольн общался в восьмом судебном округе штата Иллинойс, не обладали магическим даром слова. Однако Линкольн — и это важный факт, который стоит запомнить, — не расточал свое время на общение с теми, кто был равен ему или ниже его по умственным способностям. Он выбирал себе друзей среди интеллектуальной элиты, певцов и поэтов всех веков. Он мог цитировать по памяти целые страницы из произведений Бернса, Байрона и Броунинга. Он написал лекцию о Бернсе. Один экземпляр стихов Байрона лежал у него в кабинете, а второй — дома. Тот экземпляр, который находился в его официальном кабинете, был им использован так много раз, что, как только его брали в руки, он сразу открывался на той странице, где начиналась

поэма “Дон Жуан”. Даже когда он был в Белом доме и трагическое бремя Гражданской войны истощало его силы и приводило к появлению глубоких морщин на его лице, он часто находил время, чтобы в постели почитать стихи Гуда. Порой он просыпался среди ночи и, открыв книгу, начинал читать стихи, которые особенно нравились ему. Встав с постели, в ночной рубашке и шлепанцах, он потихоньку шел через залы к своему секретарю и начинал ему читать одно стихотворение за другим. Будучи президентом, он находил время, чтобы повторять по памяти большие отрывки из Шекспира, крикливо манеру чтения какого-либо актера и давать собственное толкование того или иного произведения. “Я снова прочитал некоторые шекспировские пьесы, — писал он актеру Хеккету. — Я делаю это так же часто, как любой читатель, не имеющий специальной подготовки: “Лир”, “Ричард III”, “Генри VIII”, “Гамлет” и особенно “Макбет”. Я думаю, что нет ничего, равного “Макбету”. Это удивительно!”

Линкольн был предан поэзии, он не только запоминал стихи и повторял их как в частной беседе, так и на людях, но и даже пытался писать стихи сам. На свадьбе своей сестры он прочел одну из своих длинных поэм. Позднее, в середине жизни, он заполнил тетрадку своими оригинальными сочинениями, однако он так стеснялся этих творений, что никогда не разрешал их читать даже самым близким.

“Этот самоучка, — пишет Робинсон в книге “Линкольн как литератор”, — обогатил свой ум образцами истинной культуры. Называйте его гением или талантом, но процесс его достижений может быть охарактеризован словами профессора Эмертона, который говорил об образовании Эразма Роттердамского: “Ему уже незачем было учиться в школе — он обучался, следуя педагогическому методу, который всегда оказывается единственно эффективным: опираясь на собственную неутомимую энергию, направленную на постоянную жажду знаний и практическую деятельность”.

Этот неуклюжий первопоселенец, который занимался лущением кукурузы и убоем свиней за тридцать один цент в день на фермах Пиджин-Крик в Индиане, произнес в Геттисберге одну из самых замечательных речей, когда-либо произнесенных смертным. Там сражалось сто семьдесят тысяч человек, семь тысяч было убито. Тем не менее вскоре после смерти Линкольна Чарльз Самнер сказал, что речь Линкольна

будет жить, когда память об этой битве исчезнет, и что когда-нибудь о ней вспомнят главным образом благодаря этой речи. Кто может усомниться в правильности этого пророчества?

Эдвард Эверет говорил в Геттисберге в течение двух часов, но все, что он сказал, давно забыто. Линкольн говорил менее двух минут. Фотограф очень хотел снять его во время произнесения этой речи, однако Линкольн закончил свое выступление прежде, чем удалось установить и навести приативный фотоаппарат тех времен.

Речь Линкольна была отлита в бронзе и помещена в библиотеку Оксфорда в качестве примера того, что можно сделать с английским языком. Каждый изучающий публичные выступления должен знать ее наизусть.

“Восемьдесят семь лет назад наши отцы основали на этом континенте новую нацию, взращенную в условиях свободы и преданную принципу, согласно которому все люди созданы равными. Сейчас мы ведем великую Гражданскую войну, в которой проверяется, может ли эта нация или любая другая, воспитанная в таком же духе и преданная таким же идеалам, существовать дальше. Мы встретились сейчас на поле одной из величайших битв этой войны, мы пришли сюда для того, чтобы отвести часть этого поля для последнего места успокоения тех, кто отдал здесь свои жизни ради того, чтобы эта нация могла жить. Похвально, что мы делаем это. Однако по большому счету не мы освящаем и не мы восславляем эту землю. Те храбрые люди, живые и мертвые, которые сражались здесь, уже осветили и восславили ее, и сделали это гораздо успешнее нас — мы со своими ничтожными силами ничего не можем ни добавить, ни убавить. Мир почти не заметит и не будет долго помнить того, что здесь говорим мы, но он никогда не забудет того, что здесь совершили они. Мы, живущие, должны здесь посвятить себя тем незаконченным трудам, которые те, кто сражался здесь, так благородно осуществляли. Мы должны посвятить себя решению той великой задачи, которая еще стоит перед нами. Именно от этих людей, погибших с честью, мы должны воспринять глубокую преданность тому делу, которому они столь верно служили. Мы здесь должны торжественно заявить, что они погибли не даром и что наша нация с благословения господина обретет новое возрождение свободы и что правительство, избранное народом, упра-

вляемое народом и для народа, никогда не исчезнет с лица земли”.

Многие считают, что Линкольн сам создал бессмертную фразу, которой заканчивается это выступление, но так ли это? Герндон, его партнер по адвокатским делам, дал Линкольну за несколько лет до этого экземпляр выступлений Теодора Паркера. Линкольн с интересом прочел эту книгу и подчеркнул в ней слова: “Демократия — это непосредственное самоуправление народа, осуществляемое всем народом и для всего народа”. Возможно, Теодор Паркер заимствовал эту фразу у Вебстера, который за четыре года до этого сказал в своем знаменитом ответе Хейну: “Правительство народа, созданное для народа самим народом и ответственное перед народом”. Вебстер мог заимствовать эту фразу у президента Джеймса Монро, который высказал эту же идею на тридцать с лишним лет раньше. У кого же мог взять ее Джеймс Монро? За пятьдесят лет до его рождения Уиклиф в предисловии к переводу Священного писания сказал, что “это Библия для правительства народа, управляемого народом и для народа”. Задолго до того, как Уиклиф появился на свет, за четыреста лет до нашей эры, Клеон, выступая с речью перед гражданами Афин, говорил о правителе “народа, который правит народом и для народа”. Что касается того, из какого древнего источника Клеон взял эту идею, то ответ на этот вопрос затерян во мраке древности.

Как мало нового! Как многим даже великие ораторы обязаны чтению книг!

Вот в чем секрет! Тот, кто обогащает и расширяет свой запас слов, должен постоянно обращаться к сокровищам литературы. “Единственное сожаление, которое я всегда испытывал, находясь в библиотеке, — говорил Джон Брайт, — связано с тем, что жизнь слишком коротка и у меня нет никакой надежды на то, что я смогу полностью насладиться этими роскошными блодами, находящимися передо мной”. Брайт оставил школу в возрасте пятнадцати лет и пошел работать на хлопкопрядильную фабрику, и после этого ему так и не удалось продолжить свое образование. Тем не менее он стал одним из самых блестящих ораторов своего поколения, прославившись исключительным знанием английского языка. Он читал, изучал, переписывал в свои блокноты и заучивал длинные отрывки из стихотворных произведений Байрона и Мильтона,

Вордсворта и Уитъера, Шекспира и Шелли. Ежегодно он перечитывал “Потерянный рай”, чтобы обогатить свой словарный запас.

Чарлз Джеймс Фокс вслух читал Шекспира, чтобы улучшить свой стиль, Гладстон называл свой кабинет “храмом мира” и держал там пятнадцать тысяч книг. Он признавался, что больше всего ему помогало чтение сочинений святого Августина, епископа Батлера, Данте, Аристотеля и Гомера. “Илиада” и “Одиссея” восхищали его, он написал шесть книг о поэзии и временах Гомера.

У Питта-младшего вошло в привычку просматривать одну или две страницы на греческом или латинском языках, а затем переводить этот отрывок на родной язык. Он делал это ежедневно в течение десяти лет и “приобрел почти ни с чем не сравнимую возможность выражать свои мысли без предварительного обдумывания, при помощи хорошо отобранных и хорошо соответствующих другу другу слов”.

Демосфен восемь раз переписал “Историю” Фукидида, чтобы овладеть величественной и впечатляющей фразеологией этого знаменитого историка. Теннисон ежедневно изучал Библию, Толстой читал и перечитывал Евангелие до тех пор, пока не выучил большие отрывки наизусть, мать Рескина заставляла его путем постоянных и ежедневных усилий запоминать длинные главы из Библии и ежегодно читать вслух всю книгу, “каждый слог, трудно произносимые имена, все — от Книги бытия до Апокалипсиса”. Рескин считал, что благодаря такой дисциплине и работе он сумел развить свой вкус и стиль в литературе.

Говорят, что самыми любимыми инициалами в английской литературе были инициалы Р.Л.С. Роберт Луис Стивенсон был, в сущности, писателем для писателей. Как ему удалось развить в себе этот очаровательный стиль, который сделал его знаменитым? Вот что он сам рассказывает нам об этом:

“Когда я читал книгу или абзац, которые мне нравились и в которых что-то описывалось с большим искусством, я садился немедленно за стол и заставлял себя подражать этому мастеру. Мне это не удавалось, и я знал об этом, и я начинал все сначала и снова терпел неудачу, мне всегда не везло, но, несмотря на бесплодные усилия, я по крайней мере приобрел

немалый опыт в области ритмики, гармонии и композиции отдельных частей произведения.

Таким образом я старательно копировал Хезлита, Лэма, Вордсворта, сэра Томаса Брауна, Дефо, Хоторна, Монтеня.

Таков путь к тому, чтобы научиться писать. Именно таким образом учился Китс, а никогда в литературе не было более утонченного и темпераментного писателя, чем он.

Великий смысл этих подражаний заключается в том, что за пределами досягаемости ученика сверкает неподражаемый образец. Пусть он пробует так, как ему нравится, он, возможно, потерпит неудачу, но существует старая поговорка, что неудача — лучший путь к успеху".

Довольно имен и конкретных рассказов, секрет ясен. Линкольн написал молодому человеку, страстно желавшему стать преуспевающим адвокатом: "Единственный путь к успеху состоит в том, чтобы доставать книги и тщательно читать и изучать их. Работа, работа, работа — вот что главное".

Какие книги? Начнем с работы Арнолда Беннетта "Как жить двадцать четыре часа в сутки". Эта книга расскажет вам многое о том, что является для вас самым интересным из всех предметов, — о вас самих. Она раскроет вам, как много времени вы понапрасну растрачиваете каждый день, как бороться с этими бесцельными тратами и как использовать то, что вы сэкономите. В книге всего сто три страницы, ее без затруднений можно прочитать за неделю. Каждое утро вырывайте из нее двадцать страниц и кладите их в карман.

"Я отказался от газет в обмен на Тацита и Фукидида, Ньютона и Евклида, — писал Томас Джефферсон. — И чувствую себя намного более счастливым". Неужели вы не понимаете, что, последовав примеру Джефферсона — по крайней мере в том, что касается уменьшения вдвое времени, затрачиваемого вами на чтение газет, — вы в не столь отдаленном будущем почувствуете себя более счастливым и умным? Неужели вы не хотите попытаться делать это в течение месяца и посвятить сэкономленное таким образом время более полезному занятию — чтению хорошей книги? Почему бы не изучить те страницы, которые вы взяли с собой, пока вы будете ждать лифта, автобуса или встречи?

После того как вы прочли эти двадцать страниц, положите их обратно в книгу и вырывайте следующие двадцать. Когда вы прочтете их все, натяните на обложку книги резино-

вую ленту, чтобы не потерять вырванные страницы, разве не лучше изуродовать книгу подобным образом и воспринять мысли, которые в ней заключаются, чем оставить ее нетронутой и непрочитанной на полках вашей библиотеки?

После того как вы прочли “Как жить двадцать четыре часа в сутки”, вас может заинтересовать еще одна книга того же автора. Попробуйте прочесть “Человеческую машину”. Она научит вас более тактично обращаться с людьми, выработает у вас уравновешенность и самообладание. Эти книги рекомендованы здесь не только в связи с тем, что в них говорится, но и как об этом говорится, а также в связи с тем обогащающим и очистительным влиянием, которое они обязательно окажут на ваш словарный запас.

Мы предлагаем также несколько других полезных книг: “Спрут” и “Биржа” Фрэнка Норриса являются двумя самыми лучшими американскими романами, которые когда-либо были написаны. Следует также прочитать книгу Ньюэлла Дуайта Хиллиса “Ценность человека для общества” и работу профессора Уильяма Джеймса “Беседы с преподавателями”. Такие книги, как “Жизнь Шелли” Андре Моруа, “Чайльд Гарольд” Байрона и “Путешествия с ослом” Роберта Луиса Стивенсона, также должны быть включены в ваш список.

Сделайте Ралфа Уолдо Эмерсона вашим каждодневным спутником, прикажите ему прежде всего дать вам его знаменитое эссе “Доверие к себе”, пусть он нашептывает вам на ухо фразы, подобные этим:

“Высказки убеждение, родившееся в глубинах души, и оно приобретет смысл для всех. Как бы ни доверял каждый из нас голосу души, все же в Моисее, Платоне, Мильтоне нас больше всего восхищает как раз то, что они умели пренебрегать книжной мудростью и расхожими мнениями и говорили то, что думали они сами, а не люди, их окружающие. Человеку следует научиться распознавать и ловить проблески света, озаряющие его душу изнутри, а не лучи, исходящие от созвездия бардов и провидцев. А мы равнодушно даем угаснуть нашим мыслям только потому, что эти мысли нам самим пришли в голову. В каждом слове гения мы распознаем эти упущенные нами мысли; они возвращаются к нам в ореоле холодного величия. Самый назидательный урок, который могут преподать нам великие творения искусства, состоит именно в этом: они учат нас без самонадеянного упорства, но непре-

клонно держаться инстинктивно сложившегося у нас впечатления — и особенно в тех случаях, когда хором твердят прямо противоположное. Если же мы откажемся от этого впечатления, завтра некто неведомый нам чрезвычайно убедительно докажет в точности то же самое, что и мы как-то подумали или ощутили, и нам не без стыда придется с той поры держаться нашего же собственного мнения, которое утвердил другой.

В духовной жизни каждого из нас наступает такой момент, когда он приходит к убеждению, что зависть порождается невежеством; что подражание — самоубийство; что человек, хочет он того или нет, должен примириться с собой, как и с назначенным ему уделом; что, какими бы благами ни изобилывала вселенная, хлеба насущного ему не найти, коль скоро он не будет прилежно возделывать отведенный ему клочок земли. Силы, заложенные в нем, не имеют подобных в природе, и лишь ему самому дано узнать, на что он способен, а это не прояснится, пока он не испытает себя". (Р.Эмерсон. Эссе. Г.Торо. Уолден, или Жизнь в лесу. Пер. с англ. М., "Художественная литература, 1986, с.132—133.)

Однако мы действительно оставили лучших авторов напоследок. Кто же они? Когда сэра Генри Ирвинга попросили составить список из ста лучших книг, он ответил: "Прежде чем составлять список из ста книг, позвольте мне выучить две — Библию и Шекспира". Сэр Генри был прав. Пейте из этих двух великих источников английской литературы, пейте долго и часто. Отбросьте вашу вечернюю газету в сторону и скажите: "Шекспир, приди ко мне и расскажи мне сегодня вечером о Ромео и его Джульетте, о Макбете и его честолюбии".

Постепенно, незаметно ваша манера речи станет более красивой и утонченной. Постепенно вы начнете в какой-то мере отражать славу, красоту и величие ваших спутников. "Скажи мне, что ты читаешь, — заметил Гете, — и я скажу тебе, кто ты".

Эта программа чтения, которую я предложил, потребует некоторой силы воли, а также более тщательной экономии времени... Вы можете приобрести карманную серию эссе Эмерсона и пьес Шекспира.

Секрет Марка Твена

Как сумел Марк Твен развить свои способности в употреблении слов? Будучи молодым человеком, он проехал в дилижансе весь путь от Миссури до Невады, очень медленно и с огромными мучениями. Приходилось везти еду, а иногда даже воду как для пассажиров, так и для лошадей. Лишний вес мог привести к катастрофе. За багаж платили с учетом каждой унции веса, и тем не менее Марк Твен вез с собой словарь Вебстера, который побывал с ним на горных перевалах, в выжженных солнцем пустынях, а также местности, которые кишели бандитами и индейцами. Он хотел сделаться повелителем слов. И с характерной для него храбростью и здравым смыслом он начал делать то, что необходимо, чтобы достичь в этом мастерства.

И Питт, и лорд Четем постоянно изучали словарь, каждую страницу, каждое слово. Броунинг штудировал его ежедневно, находя в этом удовольствие и пользу. Линкольн "любил сидеть в сумерках, — пишут его биографы Николи и Хей, — и читать словарь до тех пор, пока можно было еще что-то рассмотреть". Эти случаи не являются исключительными. Каждый выдающийся писатель и оратор делают то же самое.

Вудро Вильсон обладал исключительными познаниями в области английского языка. Кое-что из написанного им — разделы Декларации о войне против Германии — займет, несомненно, свое место в литературе. Вот что он сам рассказывал о том, как научился располагать слова:

"Мой отец никогда не позволял никому из членов семьи употреблять неправильные выражения. Любая ошибка в речи, сделанная кем-то из детей, немедленно исправлялась; любое незнакомое слово тотчас же объяснялось; каждый из нас поощрялся к тому, чтобы использовать такое слово в нашем разговоре, которое можно было бы закрепить в памяти".

Один нью-йоркский оратор, которого часто хвалят за четкую структуру его предложений и красоту языка, во время одного разговора открыл секрет своей способности выбирать подходящие слова. Каждый раз, когда он сталкивался с незнакомым словом, он записывал его в специальную книжечку. Затем, перед тем как ложиться спать, он смотрел в свой словарь и брал это слово на вооружение. Если ему не удавалось собрать

таким образом никакого материала в течение дня, то он изучал одну или две страницы работы Ферналда “Синонимы, антонимы и предлоги”, отмечая значения слов, которые он считал взаимозаменяемыми в качестве полных синонимов. Одно новое слово в день — таков его девиз. В течение года он приобретал триста шестьдесят пять дополнительных орудий для выражения мыслей. Эти новые слова собираются в записной книжке, а их значение просматривается в течение дня в свободные минуты. Он отметил, что новое слово становится для него обиходным после того, как он применил его трижды.

Романтические истории слов, которые вы употребляете

Используйте словарь не только для того, чтобы уточнить значение слова, но и для того, чтобы отыскать его происхождение. Не думайте, что те слова, которые вы ежедневно употребляете, являются лишь скучными и безразличными звуками. Они полны света и романтики. Например, вы не можете сказать такую прозаическую фразу, как “позвоните по телефону бакалейщику насчет сахара”, не употребив слов, которые мы заимствовали из многих языков. “Телефон” состоит из двух греческих слов — “теле”, что означает “далекий”, и “фон”, означающий “звук”. Слово “бакалейщик” происходит от арабского “бакаль” — “торговец овощами”. Англичане заимствовали слово “сахар” из французского языка, а французы — у испанцев. Испанцы в свою очередь взяли его из арабского языка, а арабы — у персов. Персидское слово “шакер” было заимствовано из санскритского “каркара”, что означает “сладости”.

Вы можете работать для “компании” или быть ее владельцем. Слово “компания” произошло от старого французского слова, означающего “компаньон”, а “компаньон” буквально означает: “com” — “с” и “panis” — “хлеб”, то есть ваш компаньон — человек, с которым вы вместе едите хлеб. “Доллар”, который лежит в вашем кармане, буквально означает “талер” — “долина”; доллары были впервые отчеканены в долине святого Иоахима в XVI веке.

Слово “январь” происходит от имени этрусского кузнеца,

который жил в Риме, его специальностью было производство замков и болтов для дверей. Когда он умер, его сделали языческим богом и изображали с двумя лицами, так что он мог смотреть одновременно в разные стороны, что было связано с открыванием и закрыванием дверей. Поэтому месяц, который в конце одного года и начале другого, был назван "январем", то есть месяцем Януса.

Седьмой месяц, июль, был назван в честь Юлия Цезаря. Император Август, не желая быть обойденным, назвал следующий месяц августом. Однако в те времена восьмой месяц имел только тридцать дней, а Август не хотел, чтобы месяц, названный его именем, был короче, чем месяц, названный в честь Юлия Цезаря. И он взял один день из февраля и добавил его к августу. Следы этой тщеславной кражи вы можете видеть на календаре, висящем сегодня в вашем доме. В самом деле, вы узнаете, что история слов очень увлекательна.

Переписывание одного предложения сто четыре раза

Старайтесь точно сказать то, что вы имеете в виду, и выразить наиболее тонкие нюансы ваших мыслей. Это не всегда легко, даже для опытных писателей. Фанни Херст рассказала мне, что она иногда переписывала свои предложения от пятидесяти до ста раз. Всего лишь за несколько дней до того, как состоялся наш разговор, сказала она, одно предложение было переписано сто четыре раза.

Гувернер Моррис рассказал, как Ричард Хардинг Дэвис постоянно работал, чтобы найти подходящее и правильное слово.

"Каждая фраза в его художественной прозе была наиболее подходящей из того бесчисленного множества фраз, которые он мог бы предложить. Фразы, абзацы, страницы, даже целые рассказы переписывались снова и снова. Он работал по принципу устранения. Если он хотел описать, как автомобиль поворачивает у ворот, то сначала давал длинное и подробное описание, не упуская ни одной детали, которую даже самый наблюдательный человек в мире не смог запомнить в связи с данным событием. Затем он начинал отбрасывать эти детали

одну за другой, те самые детали, которые он с таким напряжением припоминал. После каждого сокращения он спрашивал себя: "Сохраняется ли картина?" Если она не сохранялась, то он восстанавливал только что выброшенную деталь и начинал сокращать другие детали и т.д. и т.п. Это продолжалось до тех пор, пока после геркулесовых трудов для читателя оставались лишь те яркие и четкие картины, завершённые каждой мелкой деталью, которыми его рассказы и романтические истории всегда так восхитительно украшены".

Большинство из нас не обладает ни временем, ни желанием столь тщательно работать над словом. Эти эпизоды приведены для того, чтобы показать вам то значение, которое известные писатели придают правильной манере изложения и выражения мысли. Конечно, оратору не следует, произнося предложение, начинать раздумывать над тем, какое именно слово нужно употребить для выражения именно того оттенка мысли, который он хочет передать. Однако он должен вырабатывать в себе точность выражения мысли в процессе ежедневного общения до тех пор, пока это не начнет происходить неосознанно.

Говорят, что Мильтон использовал восемь тысяч слов, а Шекспир — пятнадцать тысяч. Нормативный словарь английского языка содержит на пятьдесят тысяч слов меньше полумиллиона. Однако средний человек, согласно имеющимся данным, обходится примерно двумя тысячами слов, у него в запасе есть некоторое количество глаголов, достаточное количество соединительных слов, чтобы объединить их, горстка существительных и несколько затертых прилагательных. Он слишком ленив умом или слишком занят делами, чтобы воспитывать в себе точность и четкость выражений. Что же получается в результате? Позвольте привести пример. Однажды я провел несколько незабываемых дней возле Большого каньона на плато Колорадо. В течение дня я слышал, как одна дама употребляла одно и то же прилагательное, говоря о собаке породы чау-чау, о музыкальном произведении, исполнявшемся оркестром, о характере человека и о самом Большом каньоне. Это было прилагательное "красивый".

Что ей следовало бы говорить? Использовать синонимы к слову "красивый" из словаря Роже "Сокровищница слов". Я лично никогда не сажусь писать, если эта книга не лежит у

меня на столе, я употребляю ее в десять раз чаще, чем обычный словарь.

Сколько лет тяжелого труда посвятил Роже созданию этой книги! Тем не менее эта книга будет лежать на вашем письменном столе и служить вам всю жизнь за ту сумму, которая уплачена за недорогой галстук. Эта книга не из тех, которую следует хранить на полке библиотеки, это инструмент, которым нужно пользоваться постоянно. Пользуйтесь ею, когда вы записываете мысли, изложенные в ваших выступлениях, используйте эту книгу, диктуя ваши письма и составляя доклады. Эта книга удвоит и утроит ваше умение распоряжаться словами.

Не применяйте избитых фраз

Старайтесь не только быть точным, но и выражаться свежими и оригинальными словами. Например, вскоре после всемирного потопа какой-то оригинальный ум впервые употребил сравнение "холодный как огурец". Тогда это было исключительно хорошо, поскольку было совершенно ново. Даже во времена знаменитого Валтасарова пира это выражение, возможно, продолжало сохранять свою первозданную свежесть, и его можно было использовать для выступлений на банкетах. Но какой человек, гордящийся своей оригинальностью, станет повторять его теперь, когда прошло столько времени?

Вот вам несколько сравнений для выражения холода. Они не менее выразительны, чем затасканные сравнения с огурцом, вместе с тем более свежи и более приемлемы.

Холодный как лягушка.

Холодный как шомпол.

Холодный как гробница.

Холодный как *ледяные вершины Гренландии.*

Холодный как *снежный сугроб.*

Холодный как *заря.*

Холодный как *осенний дождь.*

Пока у вас будет настроение, подумайте о своих собствен-

ных сравнениях, передающих идею холода. Имейте мужество быть своеобразным, напишите их здесь.

Холодный как...

Холодный как...

Холодный как...

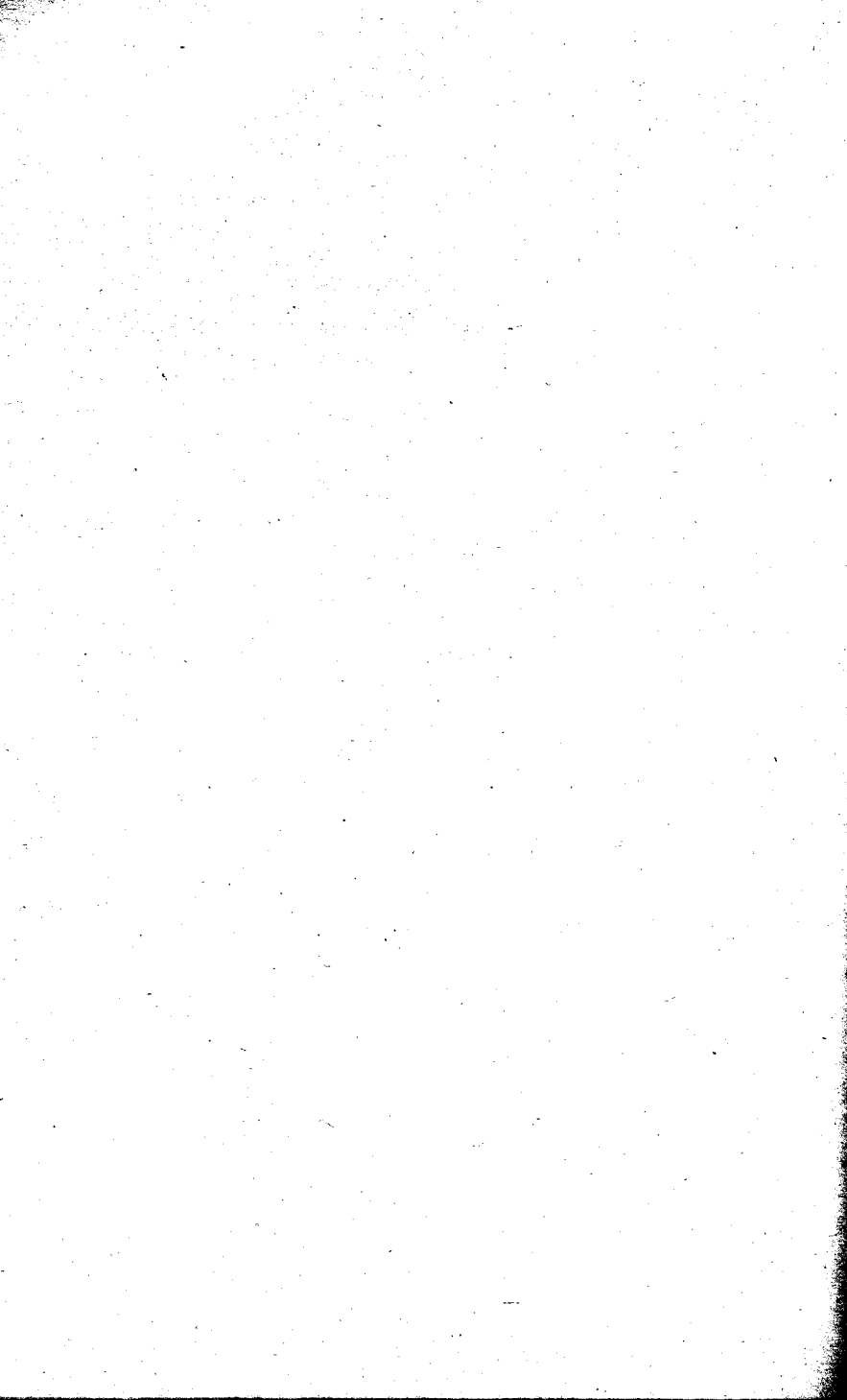
Однажды я спросил Кетлин Норрис, как можно улучшить стиль. "Путем чтения классиков, прозаиков и поэтов, — ответила она, — и путем критического выбрасывания из ваших произведений стертых фраз и навязших в зубах выражений".

Р Е З Ю М Е

1. У нас лишь четыре метода контактов с людьми. О нас судят на основании того, что мы делаем, как мы выглядим, что мы говорим и как мы говорим. Чарлз У.Эллиот, после того как он в течение трети столетия был президентом Гарвардского университета, заявил: "Я признаю только одно духовное приобретение как необходимую часть образования. Имею в виду точное и изысканное употребление родного языка".
2. Ваша манера речи отражает вашу манеру общения с людьми, которые входят в вашу компанию. Берите пример с Линкольна и подружитесь с корифеями литературы. Проводите вечера, как это часто делал он, читая Шекспира и других великих поэтов и мастеров прозы. Делайте это, и ваш ум обогатится, манера речи будет в какой-то мере отражать манеры и славу ваших компаньонов.
3. "Я отказался от газет в обмен на Тацита и Фукидида, Ньютона и Евклида, — писал Томас Джефферсон. — И чувствую себя намного более счастливым". Почему бы не последовать его примеру? Не надо совершенно прекращать чтение газет, но затрачивайте на их просмотр в два раза меньше времени, чем вы тратите сейчас. То время, которое вы сэкономите таким образом, употребляйте на чтение каких-либо серьезных книг. Вырывайте двадцать

или тридцать страниц из каждой книги, носите их в кармане и читайте в течение дня.

4. Читайте со словарем, лежащим на вашем письменном столе, ищите незнакомые слова, попытайтесь найти применение этим словам, с тем чтобы вы могли запечатлеть их в своей памяти.
5. Изучайте происхождение слов, которые вы употребляете.
6. Не употребляйте истертых и избитых слов. Будьте точными при выражении своих мыслей. Держите словарь Роже "Сокровищница слов" на вашем письменном столе, почаще открывайте его. Не называйте одним только словом "красивый" все, что ласкает ваш глаз. Вы можете выразить свою мысль более точно и более свежо, если вы примените какие-либо синонимы к слову "красивый", например: элегантный, необычный, приятный, симпатичный, стильный, изысканный, восхитительный, красочный, замечательный и т.д.
7. Не употребляйте таких стертых сравнений, как, например, "холодный как огурец". Стремитесь к свежести, изобретайте свои собственные сравнения.





**КАК ПЕРЕСТАТЬ
БЕСПОКОИТЬСЯ
И НАЧАТЬ ЖИТЬ**



Дейл Карнеги

КАК БЫЛА НАПИСАНА ЭТА КНИГА ---- И ПОЧЕМУ

Тридцать пять лет назад я считал себя одним из самых несчастных парней в Нью-Йорке. Я продавал грузовики и таким образом зарабатывал себе на жизнь. Я совершенно не разбирался в механизмах, управляющих движением грузовиков, не стремился в этом разобраться, поскольку ненавидел свою работу. Мне было противно жить в дешевой меблированной комнате, кишашей тараканами. Я до сих пор помню, что на стенах комнаты висели мои галстуки и, когда утром я брал чистый галстук, тараканы разбежались в разные стороны. Я с отвращением питался в дешевых грязных кафе, в которых также было предостаточно тараканов.

Каждый вечер я приходил в свою конуру с головной болью, вызванной отчаянием, беспомощностью, горечью и возмущением. Я возмущался потому, что мечты, которые я лелеял в дни учебы в колледже, превратились в кошмары. Разве это жизнь, думал я. Где же блистательный триумф, которого все время ждал? Неужели именно так должна проходить вся моя жизнь, почему я должен ходить на ненавистную работу, жить в комнате, полной тараканов, есть отвратительную пищу и не иметь никаких надежд на будущее?.. Я страстно желал иметь свободное время, чтобы читать, и мечтал написать книги.

Я знал, что уйдя с нелюбимой работы, я ничего не потеряю и многое приобрету. Меня не интересовали большие деньги, я хотел сделать свою жизнь интересной. Короче говоря, я пришел к Рубикону — к моменту принятия решения, который возникает перед многими молодыми людьми, начинающими свой жизненный путь. Итак, я принял решение, которое полностью изменило мое будущее. Оно сделало меня счастли-

вым и удовлетворенным жизнью в последующие тридцать пять лет.

Мое решение заключалось в следующем: мне надо покинуть ненавистную работу. Так как я четыре года обучался в Педагогическом колледже в Уорренсберге, штат Миссури, для меня имеет смысл зарабатывать на жизнь, обучая взрослых в вечерних школах. В результате у меня было бы свободное время, чтобы читать книги, готовиться к лекциям, писать романы и рассказы. Я стремился “жить, чтобы писать, и писать, чтобы жить”.

Какой же предмет мне преподавать взрослым по вечерам? Вспоминая свои занятия в колледже, я понял, что из всех предметов, вместе взятых, которые там преподавались, наиболее важным и полезным в деловых отношениях — и в жизни вообще — оказалось искусство говорить. Почему? Потому что благодаря овладению этим искусством я поборол робость и неуверенность в себе, приобрел смелость и умение общаться с людьми, осознал также, что руководить другими способен лишь тот человек, который умеет отстаивать свою точку зрения.

Я подал заявление на должность преподавателя вечерних курсов по ораторскому искусству в Колумбийский и Нью-Йоркский университеты. Однако в этих университетах решили обойтись без моей помощи.

Я был тогда очень огорчен, но впоследствии оказалось, что мне в этом повезло и я ничего не потерял. Я начал преподавать в вечерних школах Христианской ассоциации молодых людей, где мне надо было быстро добиться конкретных результатов. Передо мной стояла трудная задача! Взрослые люди приходили ко мне на занятия не ради диплома или социального престижа. Они хотели решить свои проблемы, стремились овладеть способностью отстаивать свое мнение в споре и, выступая на деловых совещаниях, не падать в обморок от страха. Торговые агенты желали приобрести умение вести дела с несговорчивым клиентом, а не ходить три раза вокруг квартала, чтобы набраться смелости, хотели развить в себе самообладание и уверенность в своих силах, стремились выдвинуться в своем деле, хотели заработать больше денег и обеспечить свои семьи. За обучение слушатели вносили периодические взносы. Следовательно, если занятия не давали результата, они прекращали платить, а поскольку я не получал регулярно жалованье, а должен был довольствоваться лишь

процентами от прибыли, то, чтобы не умереть с голоду, мне следовало быть практичным.

Мне казалось, что я преподаю в очень трудных условиях, но сейчас я понимаю, что приобрел бесценный опыт. От меня требовалось умение заинтересовать своих учеников, я должен был помочь им решить их проблемы, мне необходимо было сделать каждый урок ярким и впечатляющим, чтобы вызвать у учащихся стремление продолжать посещать занятия.

Это была увлекательная деятельность. Я полюбил свою работу. Мне было удивительно, как быстро деловые люди приобретали уверенность в себе, как быстро многие из них продвигались по службе и их заработки росли. Успех превзошел мои самые оптимистические ожидания. Через три семестра ассоциация, отказавшаяся платить мне пять долларов за вечер, стала платить мне тридцать долларов за вечер в качестве процентных отчислений от прибыли. Вначале я преподавал только ораторское искусство, но постепенно, с годами понял, что мои взрослые ученики также нуждались в умении завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Поскольку мне не удалось найти подходящее учебное пособие, то я сам написал книгу об отношениях людей в обществе. Она возникла и была создана на основе жизненного опыта моих слушателей. Я назвал ее "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей". Поскольку книга была написана исключительно как учебное пособие для моих слушателей и поскольку я написал также четыре другие книги, о которых никто никогда не слышал, а я не мечтал о том, что они широко разойдутся, то, вероятно, меня можно считать одним из самых удивленных авторов, которые здравствуют в настоящее время.

Шло время и я понял, что одной из самых главных проблем моих слушателей было беспокойство. Значительное большинство их были деловые люди — администраторы, торговые агенты, инженеры, бухгалтер, представители всех специальностей и профессий, — и перед всеми стояли проблемы! Занятия посещали и женщины — служащие и домашние хозяйки. И у них тоже были проблемы! Совершенно очевидно, что необходимо было учебное пособие о том, как преодолеть беспокойство, — и я снова попытался найти соответствующую книгу. Я отправился в Нью-Йоркскую центральную библиотеку и, к своему удивлению, обнаружил, что в библиотеке насчитывалось только 22 книги, числившиеся под рубрикой "Беспокойство", а под рубрикой "Черви" числилось 189 книг.

Почти в девять раз больше книг о червях, чем о беспокойстве. Поразительно, не так ли? Ведь беспокойство — одна из самых важных проблем, стоящих перед человечеством, и, вероятно, в любой средней школе и колледже страны должен был бы читаться курс “Как перестать беспокоиться?”. Однако я не нашел ни одного учебного пособия по этому вопросу ни в одном учебном заведении страны. Неудивительно, что Дэвид Сибери писал в книге “Как одолеть беспокойство”: “Мы вступаем в период зрелости такими же подготовленными к жизненным испытаниям, как книжный червь подготовлен к выступлению в балете”.

И что же в результате? Более половины больничных коек в нашей стране заняты людьми, страдающими нервными и эмоциональными расстройствами. Я с интересом прочитал эти двадцать две книги о беспокойстве, кроме того, приобрел все книги по этому вопросу, которые мне удалось достать. Но я не мог обнаружить ни одной, которую я мог бы использовать в качестве учебного пособия для своего курса. Именно тогда я решил сам написать такую книгу.

Я начал готовиться к работе над этой книгой семь лет назад. Читал высказывания философов всех веков о беспокойстве, изучил сотни биографий — от Конфуция до Черчилля, беседовал со многими выдающимися в различных областях людьми, например с Джеком Демпси, генералом Омаром Брэдли, генералом Марком Кларком, Генри Фордом, Элеонорой Рузвельт и Дороти Дикс. Но все это было только начало.

Я также предпринял нечто более важное, чем беседы и чтение — работал в течение пяти лет в лаборатории, где проводились исследования по проблеме беспокойства. Лаборатория была организована при наших курсах. Насколько мне известно, это первая и единственная в мире лаборатория такого профиля. Деятельность ее заключалась в следующем. Мы давали слушателям ряд правил по борьбе с беспокойством и просили их применять эти правила в жизни, а затем сообщить на занятиях о достигнутых результатах. Другие слушатели рассказывали о способах борьбы с беспокойством, которые они использовали в прошлом.

В конечном итоге я выслушал больше исповедей на тему “Как я преодолел беспокойство”, чем кто-либо на свете. Кроме того, я прочел сотни рассказов на эту тему, которые были присланы мне по почте. Многие из них были удостоены премий на наших курсах, проводимых в ста семидесяти городах

США и Канады. Таким образом, эта книга создавалась не в башне из слоновой кости. Она не является также академическим трактатом о том, как бороться с беспокойством. Я старался написать легко читаемую краткую работу, основанную на фактическом материале о том, как тысячи взрослых людей преодолели беспокойство. Ясно одно: данная книга является практическим пособием. Смело можете приниматься за ее изучение.

С радостью сообщаю вам, что в этой книге вы не найдете рассказов о воображаемом “мистере Б.” или о выдуманных “Мэри и Джоне”, личность которых никто не может установить. Книга правдива от начала до конца, она основана на документальном материале. “Наука, — сказал французский философ Валери, — представляет собой сборник оправдавших себя рецептов”. Моя книга тоже является сборником оправдавших себя рецептов, проверенных временем и дающих возможность избавить нашу жизнь от беспокойства. Но хочу предупредить вас: вы не обнаружите в ней что-либо новое, но найдете в ней то, что обычно не используется в повседневной жизни. В данном случае нам и не требуется что-то новое, мы достаточно знаем о том, как вести совершенную жизнь, мы все читали “золотое правило” и Нагорную проповедь. Наша беда не в неграмотности, а в бездействии. Цель данной книги — еще раз сформулировать, проиллюстрировать, модернизировать и восславить множество древних и незыблемых истин, а также растормошить вас и заставить применять их.

Вам нужна эта книга, однако не для того, чтобы узнать, как она была написана. Вам нужно действовать. Ну что же, давайте начнем. Сначала прочитайте первые сорок четыре страницы — и, если после этого вы не почувствуете, что обрели новую силу и новое вдохновение, дающие возможность перестать беспокоиться и начать наслаждаться жизнью, смело выбросьте эту книгу в мусорный ящик.

Часть первая

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О БЕСПОКОЙСТВЕ

Глава первая

Ж И В И Т Е В “ОТСЕКЕ” СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ

Весной 1871 года молодой человек взял книгу и прочитал семнадцать слов, которые полностью изменили его будущее. Когда он был студентом-медиком и проходил практику в больнице общего профиля в Монреале, его беспокоили следующие проблемы: как сдать выпускные экзамены, куда идти работать, как организовать свою практику, как зарабатывать себе на жизнь.

Семнадцать слов, которые этот молодой студент-медик прочитал, помогли ему стать самым знаменитым терапевтом своего времени, он организовал всемирно известную Школу медицины при Университете Джонса Гопкинса, стал королевским профессором медицины в Оксфорде — самое высокое звание, которое может быть присвоено ученому-медику в Британской империи, был возведен в дворянское звание королем Англии. А когда умер, были выпущены два огромных тома, содержавшие 1466 страниц, в которых рассказывалась история его жизни.

Его звали сэр Уильям Ослер. Ниже приведены семнадцать

слов, написанные Томасом Карлейлем, которые помогли ему освободить свою жизнь от беспокойства: "Наша главная задача — не заглядывать в туманную даль будущего, а действовать сейчас, в направлении, которое нам видно".

Сорок два года спустя, когда в университетском парке цвели тюльпаны, сэр Уильям Ослер обратился к студентам Йельского университета. Считается, сказал он, что такой человек, как он, — профессор четырех университетов и автор популярной книги — должен обладать "мозгом особого качества". Это неверно, заявил он. Оказывается, и его близкие друзья знали, что он обладал "самыми посредственными способностями".

В чем же секрет успеха? Он сказал, что достиг успеха потому, что стремился жить в отсеке сегодняшнего дня, непроницаемо отгороженном от стальных дней. Что он имел в виду? За несколько месяцев до своего выступления в Йельском университете сэр Уильям Ослер пересек Атлантический океан на большом океанском лайнере, на котором капитан, стоявший на мостике, мог нажать на кнопку, и сразу же слышался шум механизмов, и отдельные отсеки корабля начинали герметически закрываться, чтобы в них не попала вода. "Каждый из вас, — сказал доктор Ослер этим студентам, — является гораздо более замечательным механизмом, чем гигантский лайнер, и, вступив в жизнь, вы отправляетесь в более длительное плавание. Я убежден в том, что вы должны научиться контролировать данный вам механизм и защищать его от штормов, то есть вовремя изолировать его отдельные отсеки. Тогда вы обеспечите безопасность своего путешествия. Стойте на мостике и обеспечьте, чтобы хотя бы главные переборки корабля находились в рабочем состоянии. Нажмите на кнопку, и вы услышите, как на каждом этапе вашей жизни железные двери изолируют от вас прошлое — мертвые вчерашние дни. Нажмите на другую кнопку, и металлический занавес изолирует будущее — неродившиеся завтрашние дни. Тогда вы в полной безопасности — на сегодняшний день!.. Изолируйте прошлое! Пусть мертвое прошлое хоронит своих мертвецов... Изолируйте вчерашние дни, которые освещали глупцам путь к могиле. Груз будущего, прибавленный к грузу прошлого, который вы взваливаете на себя в настоящем, заставляет спотыкаться на пути даже самых сильных. Бессмысленная трата энергии, душевные страдания, нервное беспокойство неотступно следуют по пятам человека, который беспокоится

о будущем... Итак, закройте наглухо все отсеки корабля, отделите носовую и кормовую части лайнера железными переборками, постоянно воспитывайте у себя привычку жить в отрезке времени, отделенном от прошлого и будущего "герметическими переборками".

Разве доктор Ослер хотел сказать, что мы не должны прилагать никаких усилий для подготовки к завтрашнему дню? Нет. Он лишь утверждал в этом выступлении, что лучший способ подготовиться к завтрашнему дню — сконцентрировать силы и способности на выполнении сегодняшних дел.

Во время войны наши военные руководители составляли планы на будущее, но они не могли себе позволить проявлять беспокойство. "Я обеспечил самых лучших людей самой лучшей боевой техникой, имеющейся в нашем распоряжении, — сказал адмирал Эрнест Дж. Кинг, командовавший военно-морскими силами США, — и поставил перед ними самую разумную задачу. Это все, что я могу сделать".

"Если корабль потопят, — продолжал адмирал, — я не смогу его поднять. Если он будет потоплен, я не смогу это предотвратить. Мне лучше использовать свое время для решения проблем завтрашнего дня, чем сожалеть о том, что произошло вчера. Кроме того, если я позволю себе беспокоиться о таких вещах, меня надолго не хватит".

В военное и мирное время разница между правильным и неправильным образом мыслей состоит в следующем: правильный образ мыслей основан на анализе причин и следствий, он ведет к логическому конструктивному планированию; неправильный образ мыслей часто ведет к напряжению и нервным срывам.

Во время второй мировой войны один молодой человек в военной форме — где-то в Европе — усвоил полезный урок. Его звали Тед Бенгермино. Этот человек довел себя до психической травмы в боевых условиях.

"В апреле 1945 года, — пишет Тед Бенгермино, — я так много беспокоился, что меня поразил недуг, который врачи называют "слизистый колит". Это заболевание причиняло мне невыносимую боль. Если бы война не кончилась в то время, я уверен, что окончательно бы подорвал свое здоровье.

Я был совершенно изможден, служил унтер-офицером похоронной команды. Моя работа заключалась в том, что я должен был помогать заполнять учетные карточки всех убитых в бою, пропавших без вести и госпитализированных. Я также

должен был откапывать тела солдат, как союзников, так и врагов, которые были убиты и наспех похоронены в неглубоких могилах. В мои обязанности также входило собирать личные вещи убитых, следить за тем, чтобы они были посланы их родителям или ближайшим родственникам, для которых они будут очень дороги. Меня постоянно преследовал страх, что мы могли сделать серьезные ошибки. Я беспокоился о том, как я все это выдержу, меня угнетала мысль, доживу ли я до того момента, когда смогу подержать в руках своего единственного ребенка — моему сыну было шестнадцать месяцев, но я никогда не видел его. Я был настолько расстроен и измучен, что потерял тридцать четыре фунта в весе, был на грани безумия. Когда я взглянул на свои руки, они напоминали руки скелета. Я пришел в ужас при мысли о том, что мне суждено вернуться домой инвалидом. Я был доведен до полного отчаяния и плакал, как ребенок. После битвы в Арденнах наступил период, когда я плакал так часто, что почти потерял всякую надежду снова стать нормальным человеком.

Не мудрено, что я оказался в госпитале. Военный врач дал мне совет, который полностью преобразил мою жизнь. После тщательного осмотра он пришел к выводу, что в основе моих заболеваний было расстройство психики. “Тед, — сказал он, — я хочу, чтобы ты смотрел на свою жизнь, как на песочные часы. Ты знаешь, что тысячи песчинок находятся в верхней части песочных часов, и все они медленно и регулярно проходят через узкую перемычку посередине. Если ты или я сделаем так, чтобы через это отверстие в определенное время проходило больше, чем одна песчинка, часы испортятся. Ты, я и все остальные люди похожи на эти песочные часы, когда мы утром встаем, возникают сотни дел, которые мы должны выполнить. И если мы не будем выполнять эти дела по одному в определенный промежуток времени (как одна песчинка проходит через узкое отверстие), а будем стремиться сделать все сразу, мы подорвем свои физические и психические силы”.

Я применял эту философию на практике с того незабываемого дня, когда военный врач дал мне совет: “Одна песчинка — в единицу времени... Одно дело — в определенный промежуток времени”. Этот совет спас меня физически и психически во время войны, он также помог мне теперь в мирное время. Я работаю клерком Коммерческой кредитной компании в Балтиморе. В своей деятельности я столкнулся с теми же проблемами, которые возникали передо мной в воен-

ное время, — мне надо было выполнять очень много дел сразу, но в моем распоряжении было слишком мало времени, чтобы с ними справиться. Наши акции упали в цене, надо было вводить в свою деятельность новые формы. В то время организовывались новые акционерные общества, которые открывались и закрывались, меняли адреса и т.п. Вместо того чтобы раздражаться и нервничать, я вспомнил то, что мне говорил врач: “Одна песчинка — в единицу времени, одно дело — в определенный промежуток времени”. Повторяя себе эти слова снова и снова, я выполнял свои обязанности наиболее рациональным образом. Делая свою работу, я больше не испытывал растерянности и замешательства, которые чуть не искалечили меня в боевых условиях”.

Одним из самых ужасающих комментариев к нашему образу жизни является то, что почти половина коек в наших больницах занята пациентами, страдающими нервно-психическими расстройствами, пациентами, которых сломил непомерный груз накопившихся вчерашних дней и устрашающих завтрашних дней. Я убежден, что значительное большинство этих людей могло бы спокойно наслаждаться жизнью и быть счастливыми и приносить пользу окружающим, если бы они следовали совету Иисуса Христа: “Не тревожьтесь о завтрашнем дне” — или совету Уильяма Ослера: “Живите в “отсеке” сегодняшнего дня”.

Вы и я в настоящий момент стоим на пересечении двух вечностей: безбрежного прошлого, которое длилось вечно, и будущего, которое устремлено вперед до последнего момента летоисчисления. По всей вероятности, мы не можем одновременно жить и в одной и в другой вечности — нет, даже ни одну долю секунды. Пытаясь этого добиться, мы можем подорвать свое здоровье. Поэтому давайте довольствоваться тем, чтобы жить в единственном отрезке времени, в котором мы, вероятно, можем жить, — от настоящего момента до отхода ко сну. “Каждый способен нести свою ношу, какой бы тяжелой она ни была, до прихода ночи, — писал Роберт Луис Стивенсон. — Любой из нас способен выполнить свою работу, даже самую трудную, в течение одного дня, любой из нас может жить с нежностью в душе, с терпением, с любовью к окружающим, добродетельно до захода солнца. именно в этом состоит подлинный смысл жизни”.

В самом деле, жизнь требует от нас только этого. Однако миссис Э.К. Шилдс была доведена до отчаяния и даже находи-

лась на грани самоубийства — до того как она научилась жить от рассвета до заката. “В 1937 году я потеряла мужа, — сказала миссис Шилдс, сообщая мне историю своей жизни. — Я была глубоко опечалена, у меня почти не было средств к существованию. Я написала письмо своему бывшему работодателю мистеру Леону Роучу, владельцу фирмы “Роуч—Фаулер” в Канзас-Сити, и была вновь принята на работу. В прошлом я зарабатывала себе на жизнь продажей книг сельским и городским школам. За два года до этого я продала свой автомобиль, когда заболел мой муж, но мне удалось наскрести достаточно денег, чтобы приобрести в рассрочку подержанный автомобиль, и я снова начала продавать книги.

Я предполагала, что, очутившись вновь на дороге, смогу преодолеть депрессию, но водить машину и есть в одиночестве оказалось свыше моих сил. В некоторых местах мне не удавалось достаточно заработать. Оказалось, что мне трудно было платить даже взносы за автомобиль, хотя они и были мизерными.

Весной 1938 года я работала вблизи Версаля, штат Миссури. Школы были бедными, дороги плохими. Я была так одинока и разочарована в жизни, что одно время даже думала о самоубийстве. Мне казалось, что добиться успеха невозможно, жизнь потеряла для меня смысл. Я боялась всего на свете, меня одолевали страхи, что я не смогу уплатить взносы за автомобиль и плату за комнату, что мне будет нечего есть. Я боялась заболеть, ведь у меня не было денег, чтобы заплатить врачу. Меня удерживали от самоубийства лишь мысли о том, что моя сестра будет глубоко огорчена и что у меня не было достаточно денег, чтобы оплатить расходы на похороны.

И вот однажды я прочитала статью, которая помогла мне преодолеть отчаяние и придала мне мужество, чтобы продолжать жить. Я буду всю жизнь благодарна автору статьи за одну фразу, которая вдохновила меня на борьбу с трудностями: “Для мудрого человека каждый день открывается новая жизнь”. Я перепечатала эту фразу и приклеила ее к ветровому стеклу своего автомобиля. Таким образом, сидя за рулем, я каждую минуту видела эти слова. Оказалось, не так уж трудно заботиться о том, как прожить лишь один день. Я научилась забывать о прежних днях и не беспокоиться о дне завтрашнем. Каждое утро я говорила себе: “Сегодня передо мной открывается новая жизнь”.

Мне удалось преодолеть страх одиночества и страх ну-

жды. Я счастлива и, в общем, преуспеваю, и теперь я полна энтузиазма и любви к жизни. Теперь я знаю, что никогда не буду испытывать страх, что бы ни ждало меня в жизни. Я избавилась от боязни будущего. Теперь я знаю, что должна думать лишь о сегодняшнем дне и что "для мудрого человека каждый день открывается новая жизнь".

Одним из самых трагических свойств человеческой натуры, насколько мне известно, является наша склонность откладывать осуществление своих чаяний на будущее. Мы мечтаем о каком-то волшебном саде, полном роз, который виднеется где-то за горизонтом, — вместо того чтобы наслаждаться теми розами, которые растут под нашим окном сегодня.

Почему мы такие глупые?

"Как странно мы проводим тот маленький отрезок времени, называемый нашей жизнью, — писал Стивен Ликок. — Ребенок говорит: "Когда я стану юношей". Но что это означает? Юноша говорит: "Когда я стану взрослым". И наконец, став взрослым, он говорит: "Когда я женюсь". Наконец он женится, но от этого мало что меняется, он начинает чаще говорить: "Когда я смогу уйти на пенсию". Когда он достигнет пенсионного возраста, он оглядывается на пройденный им жизненный путь и перед ним раскрывается жестокая правда о том, как много он упустил в жизни, как все безвозвратно ушло. Мы слишком поздно понимаем, что смысл жизни заключается в самой жизни, в ритме каждого дня и часа".

Покойный Эдвард С.Эванс из Детройта в свое время чуть не убил себя вечным беспокойством, прежде чем осознал, что "смысл жизни заключается в самой жизни, в ритме каждого дня и часа". Выходец из бедной семьи, Эдвард Эванс начал зарабатывать себе на жизнь, продавая газеты, затем работал клерком в бакалейном магазине. Позже он получил работу помощника библиотекаря. У него на содержании было семь человек. Хотя его жалованье было маленьким, он боялся уйти с работы. Прошло восемь лет, прежде чем он нашел в себе мужество начать все сначала. Он открыл предприятие, в которое было вложено пятьдесят пять долларов, взятых взаймы, и получил доход в двадцать тысяч долларов в год. Затем на него обрушился убийственный удар. Он взял у своего друга вексель на крупную сумму, а друг неожиданно разорился. Вскоре последовал другой удар: банк, в котором находились все деньги Эванса, обанкротился. Он не только потерял состояние, но и

остался должен шестнадцать тысяч долларов. Его нервы не выдержали этого потрясения. “Я не мог ни спать, ни есть, — рассказывал он мне. — Я заболел непонятной болезнью. Беспокойство, и только беспокойство, вызвало эту болезнь. Однажды я шел по улице и упал в обморок. Я не мог больше двигаться, был прикован к постели, и мое тело покрылось фурункулами, которые были не только снаружи, но и внутри. Даже лежа в постели, я испытывал нечеловеческую боль. С каждым днем я становился все слабее. Наконец доктор сказал, что мне осталось жить две недели. Я был поражен и тут же составил завещание, а затем снова лег в постель в ожидании смерти. Не было смысла ни бороться, ни беспокоиться. Я смирился, расслабился и уснул. Неделями я спал не более двух часов подряд, но теперь, поскольку мои земные проблемы заканчивались, я заснул сном ребенка. Постепенно проходила усталость, у меня появился аппетит и я стал прибавлять в весе.

Через несколько недель я мог ходить на костылях, шесть недель спустя начал работать. В прошлом я зарабатывал двадцать тысяч долларов в год, а теперь довольствовался работой, приносившей мне всего тридцать долларов в неделю. Я начал продавать тормозные колодки, которыми закреплялись колеса автомобилей при их перевозке. Наконец-то я осмыслил свой жизненный опыт. Главное — избавиться от беспокойства, не сожалеть о том, что случилось в прошлом, и не испытывать страха перед будущим. Я посвятил все свое время, силы и энергию овладению новой профессией”.

Эдвард С.Эванс стал стремительно продвигаться по служебной лестнице. Через несколько лет он сделался президентом компании “Эванс продакт”, которая была зарегистрирована в течение многих лет на Нью-Йоркской фондовой бирже. Когда Эдвард С.Эванс умер в 1945 году, он считался одним из самых прогрессивных деловых людей США. Если вы когда-нибудь будете пролетать над Гренландией, вы, возможно, приземлитесь в Эванс-Филд — в аэропорту, названном в его честь.

Суть данного рассказа в следующем: Эдвард С.Эванс никогда бы не достиг столь впечатляющих успехов в жизни, если бы не осознал нелепость беспокойства в “отсеке” сегодняшнего дня.

За пятьсот лет до нашей эры Гераклит сказал своим ученикам, что “все меняется, кроме закона изменений”. Он сказал также: “Вы не можете войти дважды в одну и ту же

реку". Река меняется каждую секунду, то же самое происходит и с человеком, который вошел в нее. Жизнь представляет собой непрерывную перемену. Единственной определенностью является сегодня. Зачем же портить красоту сегодняшнего дня попытками решить проблемы будущего, полного бесконечных перемен и неясности, — будущего, которое никто не может предсказать.

Древние римляне говорили: "Пользуйся сегодняшним днем"; или "Лови момент". Да, ловите момент и старайтесь найти в нем удовлетворение.

Джон Рескин поместил на своем письменном столе простой камень, на котором было выправировано одно слово: "Сегодня". Хотя на моем столе не лежит камень, к моему зеркалу приклеен лист бумаги со стихами, которые сэр Уильям Ослер всегда держал на своем письменном столе. Эти стихи написаны знаменитым индийским драматургом Калидасой:

Приветствие заре

*Взгляни на этот день!
Ведь в нем заключена жизнь, сущность ее.
В его коротком отрезке
Лежат все сущности нашего существования:
Блаженство роста,
Великолепие действия,
Величие достижения.
Вчерашний день всего лишь сон,
А завтрашний — неясное видение.
Если хорошо прожит сегодняшний день,
То став вчерашним, покажется счастливым сном,
А каждый завтрашний — видением надежды.
Живите днем сегодняшним!
Это и есть приветствие заре.*

Итак, первое, что вам следует знать о беспокойстве, заключается в следующем: если вы хотите изгнать тревогу из своей жизни, поступайте как сэр Уильям Ослер:

Отгородите прошлое и будущее железными дверями. Живите в герметизированных сегодняшних отсеках.

Задайте себе эти вопросы:

1. Откладываю ли я дела сегодняшнего дня из-за беспокойства по поводу будущего, мечтаю ли я о каком-то призрачном "волшебном саде"?
2. Делаю ли я иногда жизнь в настоящем труднее из-за сожалений о том, что произошло в прошлом?
3. Просыпаюсь ли я каждое утро с желанием "ловить момент" и использовать наилучшим образом отпущенные мне двадцать четыре часа?
4. Могу ли я получить больше от жизни, думая в первую очередь о сегодняшнем дне?
5. Когда я начну выполнять это? *Сегодня?* *Завтра?*.. На следующей неделе?..

Глава вторая

КАК НАЙТИ ВЫХОД ИЗ СИТУАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С БЕСПОКОЙСТВОМ

Вы, наверное, нуждаетесь в быстро действующем рецепте, позволяющем найти выход из ситуаций, связанных с беспокойством, в методе, который вы можете начать применять сразу же, не продолжая читать?

Позвольте мне рассказать вам о методе, разработанном Уиллисом Х.Кэрриэром, талантливым инженером, который создал предприятие, выпускающее устройства для очистки воздуха. В настоящее время он возглавляет всемирно известную корпорацию “Кэрриэр” в Сиракьюс, штат Нью-Йорк. Он предложил один из самых лучших методов, о которых я когда-либо слышал, для решения проблем, связанных с беспокойством. Мистер Кэрриэр рассказал мне об этом лично, когда мы с ним однажды завтракали в Клубе инженеров в Нью-Йорке.

“Когда я был молодым человеком, — сказал мистер Кэрриэр, — я работал в Кузнечной компании в Буффало, штат Нью-Йорк. Мне было поручено установить устройство по очистке газа на заводе Питтсбургской компании по производству зеркального стекла в Кристал-Сити, штат Миссури. Этот завод стоил миллионы долларов, новое устройство устанавливалось с целью удаления примесей из газа, так чтобы он мог гореть, не нанося повреждения машинам. Метод очищения был новым, он испытывался в прошлом лишь один раз. В период моей работы в Кристал-Сити возникли непредвиден-

ные трудности. Это устройство в общем работало, но оно не обеспечивало те гарантии, которые мы дали.

Я был обескуражен своим провалом, было такое чувство, словно кто-то ударил меня по голове. У меня начало болеть все внутри, я был так встревожен, что не мог спокойно спать.

Наконец, здравый смысл подсказал мне, что волнение ничем мне не поможет: тогда я выработал способ решения своей проблемы без беспокойства. Он себя прекрасно зарекомендовал. Я уже более тридцати лет применяю этот метод борьбы с беспокойством. Он совсем прост, его может использовать каждый. Процедура состоит из трех этапов.

Этап I. Я проанализировал ситуацию без всякого страха и представил самое худшее, что могло бы произойти при данных условиях. Никто не собирался посадить меня в тюрьму или расстрелять. В этом я был абсолютно уверен. В самом деле была некоторая вероятность, что я потеряю свою должность, также казалось возможным, что мои работодатели откажутся применить новое оборудование и потеряют двадцать тысяч долларов, вложенных в это предприятие.

Этап II. Представив себе самое худшее, что могло произойти, я решил примириться с этим в случае необходимости. Я сказал себе: эта неудача повредит моей репутации, и в результате я могу потерять работу; но даже если это произойдет, я всегда могу найти себе другое место. Условия могли быть гораздо хуже. Мои работодатели, вероятно, понимают, что мы проводим эксперимент с новым методом очистки газа, и если он стоит двадцать тысяч долларов, видимо, они в состоянии оплатить эти расходы. Они могут посчитать, что вложили деньги в целях научных исследований.

Осознав худшее, что могло бы случиться в данных условиях, и примирившись с этим, я понял, что произошло очень важное событие: я немедленно расслабился и ощутил чувство умиротворенности, которое не испытывал в течение длительного времени.

Этап III. С этого момента я спокойно посвятил свое время и энергию попытке улучшить самое худшее положение, которое я мысленно представил себе и мысленно с ним примирился.

Я сделал попытку выработать пути и средства, с помощью

которых казалось возможным предотвратить потерю двадцати тысяч долларов. Я сделал несколько расчетов и пришел, наконец, к выводу, что, если мы потратим еще пять тысяч долларов на дополнительное оборудование, проблема будет решена. Мы осуществили это, и вместо того, чтобы потерять двадцать тысяч долларов, наша фирма заработала пятнадцать.

Может быть, я никогда не смог бы это сделать, если бы продолжал пребывать в панике, так как это состояние уничтожает способность сосредоточиться. Однако, когда мы заставляем себя мысленно принять самое худшее, мы исключаем смутные страхи и получаем возможность сосредоточиться на решении проблем.

Этот случай произошел много лет назад, он оказался столь поучительным, что я решил извлечь из него урок на всю жизнь. В результате я почти полностью от беспокойства избавился”.

Почему же магическая формула Уиллиса Х.Кэрриэра является столь ценной и практичной, если говорить о психологическом аспекте этой проблемы? Это объясняется тем, что она выводит нас из непроходимого мрака, в котором мы блуждаем, ослепленные беспокойством. Эта формула позволяет нам прочно стоять на земле. Мы знаем, что делать и как вести себя, но если мы не имеем твердой почвы под ногами, способны ли мы к действиям?

Профессор Уильям Джеймс, основатель прикладной психологии, умер тридцать восемь лет назад. Если бы он был жив в настоящее время и узнал о нашей формуле поведения в экстремальных ситуациях, он одобрил бы ее всей душой. Откуда мне это известно? Потому что он говорил своим студентам: “Примиритесь с существующими обстоятельствами, потому что... принятие того, что произошло, как неизбежного представляет собой начальный этап в преодолении последствий при любой ситуации”.

Та же самая мысль была высказана Лин Ютанем в его широко известной книге “Важность жизни”. “Подлинное душевное спокойствие, — сказал этот китайский философ, — достигается в результате примирения с самым худшим. Психологически это означает высвобождение энергии”.

В самом деле, речь идет о новом высвобождении энергии! Когда мы примирились с самым худшим, нам нечего терять. Таким образом, это автоматически означает — мы можем все

приобрести! “Примирившись с худшим, — вспоминал Уиллис Х.Кэрриэр, — я немедленно расслабился и почувствовал умиротворение, которое не испытывал долгое время. С этого момента я был способен думать”.

Однако миллионы людей разрушили свою жизнь яростным негодованием, потому что отказались принять самое худшее. Они отказались действовать, чтобы что-то изменить, отказались спасти то, что было в их силах, от разрушения. Вместо попытки изменить свою жизнь они занимались горестными жалобами на “удары судьбы”. Жалобы могли привести лишь к тягостному меланхолическому состоянию.

Хотите, я приведу вам пример использования магической формулы Уиллиса Х.Кэрриэра на практике? Ее успешно применил торговец жидким топливом из Нью-Йорка, который обучался на моих курсах.

“Я стал жертвой шантажа! — этими словами он начал свой рассказ. — Я не верил, что такое возможно, думал, что подобные случаи происходят только в кино, но меня на самом деле шантажировали. В распоряжении нефтяной компании, которую я возглавляю, находился ряд грузовиков, которыми управляли несколько шоферов. В то время строго соблюдались требования Управления по регулированию цен и нам устанавливалось ограниченное количество бензина, которое мы могли предоставлять своим клиентам. Я не знал о том, что происходило, но, по-видимому, некоторые шоферы обманывали наших постоянных клиентов, недоливали им бензин, а затем продавали остатки.

Я впервые узнал об этих махинациях, когда человек, выдававший себя за правительственного инспектора, явился ко мне и потребовал деньги за то, чтобы не создавать шум вокруг этой истории. В его распоряжении были документы, свидетельствующие о незаконных сделках наших шоферов, и он угрожал, что передаст дело окружному прокурору, если я не раскошелюсь.

Я знал, что мне лично не угрожает никакая опасность, но я также знал, что, согласно закону, фирма несет ответственность за действия своих сотрудников. Я отдавал себе отчет, что если дело будет передано в суд и сведения об этом появятся в газетах, то дурная слава погубит мое дело. А я гордился своим делом — оно было основано моим отцом двадцать четыре года назад.

Я был так расстроен, что довел себя до болезни! Ы течение

трех дней и ночей не ел и не спал. Я попал в какой-то заколдованный круг. Как мне быть? Заплатить деньги — пять тысяч долларов — или сказать этому человеку, чтобы он делал свое черное дело? Какое бы решение я ни принял, оно казалось ужасным.

Воскресной ночью я начал читать брошюру “Как перестать беспокоиться”, которую мне дали на занятиях в классе Карнеги по ораторскому искусству. Я стал читать ее и обнаружил рассказ Уиллиса Х.Кэрриэра “Настраивайтесь на самое худшее”. Итак, я спросил себя: “Что является самым плохим из того, что может случиться, если я откажусь выплатить деньги и эти шантажисты передадут свои документы окружному прокурору?”

Ответ был следующим: “Мое дело будет погублено — вот самое худшее из того, что может случиться, мне не угрожает тюрьма. Самое худшее, что на мне катастрофически отразится, — это общественный скандал”.

Затем я сказал: “Допустим, мое дело будет погублено”. Мысленно я примирился и с таким исходом. Что же случится дальше?

В случае, если мое дело будет погублено, мне, возможно, придется искать себе работу. Это не так уж плохо. Я был квалифицированным специалистом по нефтепродуктам — было несколько фирм, которые с радостью приняли бы меня на работу... Я почувствовал себя лучше. Подавленное состояние, в котором я находился в течение трех суток начало рассеиваться. Мои эмоции понемногу утихли, и вскоре я способен был думать.

Наступила ясность мысли. Я приступил к осуществлению третьего этапа — к улучшению самого худшего. В поисках решения проблемы я рассмотрел ситуацию с другой точки зрения. Если бы я описал своему адвокату положение дел, он, вероятно, смог бы найти выход, о котором я не подумал. Я знаю, трудно поверить, что это решение не пришло мне в голову прежде, но я же не думал о решении проблемы, а только беспокоился! Я немедленно решил посоветоваться утром с адвокатом, затем отправился спать.

Чем же эта история закончилась? На следующее утро мой юрист посоветовал мне пойти к окружному прокурору и рассказать ему правду. Я последовал его совету. Когда я закончил свой рассказ, то с удивлением услышал слова прокурора, что вымогательство происходило в нашем округе уже в течение

многих месяцев и человек, назвавший себя “правительственным инспектором”, был жуликом, которого разыскивала полиция. Я с огромным облегчением услышал все это после того, как промучился трое суток, раздумывая над тем, дать ли пять тысяч долларов жулику!

Этот опыт послужил мне уроком на всю жизнь. Теперь, когда передо мной возникает неотложная проблема, вызывающая беспокойство, я применяю метод, который называю “формула старого Уиллиса Х.Кэрриэра”.

Примерно в то же время, когда Уиллис Х.Кэрриэр переживал мучительные дни в связи с установкой газоочистительного оборудования на заводе в Кристал-Сити, молодой человек из Брокен-Боу, штат Небраска, составлял завещание. Его звали Эрл П.Хэни, у него была язва двенадцатиперстной кишки. Три врача, включая знаменитого специалиста по язвам, заявили, что мистер Хэни неизлечим. Они рекомендовали ему сесть на диету и не волноваться, соблюдать полное спокойствие. Кроме того, они посоветовали ему написать завещание!

Заболевание уже заставило Эрла П.Хэни отказаться от прекрасной и хорошо оплачиваемой работы. Таким образом, ему было нечего делать и нечего ожидать, кроме медленно надвигающейся смерти.

Тогда он принял решение — оригинальное и превосходное. “Раз мне так мало осталось жить, — подумал он, — надо постараться за это короткое время взять от жизни все. Я всегда мечтал совершить кругосветное путешествие. Если мне предстоит это осуществить, то следует это сделать сейчас”. И он купил билет на пароход.

Врачи были в ужасе. “Мы должны предупредить вас, — сказали они мистеру Хэни, — если вы совершите это путешествие, вы будете похоронены в море”.

“Нет, этого не произойдет, — ответил он. — Я договорился со своими родственниками, что они похоронят меня в семейном склепе в Брокен-Боу, штат Небраска. Поэтому я собираюсь купить гроб и взять его с собой в дорогу”.

Он действительно купил гроб, доставил его на корабль и договорился с руководством пароходной компании о том, что делать в случае его смерти. Он попросил их в этом случае положить свое тело в холодильное отделение до прибытия лайнера на родину. Он отправился в это путешествие, вдохновляясь стихами старого Омара:

*Не оплакивай, смертный, вчерашних потерь,
Дел сегодняшних завтрашней меркой не мерь,
Ни былой, ни грядущей минуте не верь,
Верь минуте текущей — будь счастлив теперь!*

Во время путешествия он отнюдь не соблюдал сухой закон. “Я пил виски с содовой и льдом и курил длинные сигары, — рассказывает мистер Хэни в письме, лежащем передо мной. — Я ел самую разнообразную пищу, включая экзотические туземные кушанья, которые наверняка должны были убить меня. Я развлекался с наслаждением, какого не испытывал в течение многих лет! Мы пережили муссоны и тайфуны, которые должны были бы уложить меня в гроб от одного только страха, но я лишь испытал острые романтические ощущения.

Находясь на корабле, я играл в игры, пел песни, завел новых друзей, развлекался до полуночи. Когда мы достигли Китая и Индии, я понял, что тревоги, вызванные делами, заботы, которые преследовали меня дома, были раем по сравнению с бедностью и голодом, увиденными мною на Востоке. Я перестал мучиться своими бессмысленными переживаниями и почувствовал себя прекрасно. Я вернулся в Америку, прибавив девяносто фунтов веса. Я почти забыл, что у меня была язва желудка. Никогда в жизни я не чувствовал себя лучше. Я немедленно продал гроб обратно гробовщику и снова занялся делом. С тех пор я ни разу не болел”.

В то время как это происходило, Эрл П.Хэни никогда не слышал об Уиллисе Х.Кэрриэре и о его методе борьбы с беспокойством. “Но сейчас мне понятно, — недавно сказал он мне, — что я бессознательно применял тот же самый принцип: примирился с самым худшим, что могло случиться. И затем я постарался улучшить свое состояние, наслаждаясь жизнью в течение короткого срока, опущенного мне... Если бы я испытывал беспокойство во время путешествия, то, несомненно, обратный путь я бы совершил, лежа в гробу, но я расслабился и забыл обо всем. Душевное спокойствие придавало мне новую энергию, которая фактически спасла мою жизнь”.

Итак, Уиллису Х.Кэрриэру удалось спасти контракт на двадцать тысяч долларов, бизнесмен из Нью-Йорка защитился от шантажа, а Эрл Хэни фактически спас свою жизнь, следуя

магической формуле, о которой мы уже говорили. Может быть, она поможет и вам решить некоторые ваши проблемы?

Итак, если у вас возникают ситуации, связанные с беспокойством, применяйте метод Уиллиса Х.Кэрриэра:

1. *Спросите себя: "Что является самым худшим из того, что может произойти?"*
2. *Будьте готовы примириться с этим в случае необходимости.*
3. *Спокойно продумайте, как изменить ситуацию.*

Глава третья

ПОСЛЕДСТВИЯ БЕСПОКОЙСТВА

Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, не доживают до старости.

Доктор Алексис Каррель

Не так давно в один из вечеров сосед позвонил в мою дверь и стал уговаривать, чтобы я и моя семья сделали прививки от оспы. Он был одним из добровольцев, которые звонили в двери многих нью-йоркских квартир. Испуганные люди часами стояли в очередях в ожидании прививок. Прививочные пункты были открыты не только во всех больницах, но также и в пожарных депо, в полицейских участках и на крупных промышленных предприятиях. Более двух тысяч врачей и медицинских сестер трудились днем и ночью, делая прививки толпам людей. В чем причина такого волнения? Восемь человек в Нью-Йорке заболели оспой, двое из них умерли. Две смерти из почти восьмимиллионного населения.

Надо сказать, что я уже более тридцати семи лет живу в Нью-Йорке, и ни разу никто не позвонил мне в дверь, чтобы спасти меня от эмоционального потрясения — болезни, которая в течение последних тридцати семи лет нанесла в десять раз больший ущерб, чем оспа.

Никто из добровольцев не позвонил в дверь и не предупредил меня о том, что один из каждых десяти человек, живущих сейчас в США, заболеет расстройством нервной системы, вызванным беспокойством и эмоциональными кон-

фликтами. Итак, я пишу эту главу, стремясь позвонить в вашу дверь и предупредить вас об этом.

Знаменитый ученый, лауреат Нобелевской премии по медицине доктор Алексис Каррель сказал: "Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, не доживают до старости". Это касается и домашних хозяек, и ветеринаров, и каменщиков.

Несколько лет назад я проводил свой отпуск, путешествуя на автомобиле по Техасу и Нью-Мексико с доктором О.Ф. Гобером — одним из медицинских работников железной дороги Санта-Фе. Он занимал должность главного терапевта Ассоциации больниц Мексиканского залива, Колорадо и Санта-Фе. Мы заговорили о воздействии беспокойства на человека, и он сказал: "Семьдесят процентов всех пациентов, которые обращаются к врачам, могли бы вылечиться сами, если бы избавились от своих страхов и беспокойства. Не думайте, что я считаю, будто бы их заболевания являются воображаемыми. Их болезни так же реальны, как зубная боль, и часто в сто раз более серьезны. Я говорю о таких болезнях, как расстройство пищеварения на нервной почве и язва желудка, заболевания сердца, бессонница, головные боли и некоторые виды паралича".

"Эти болезни реальны. Я знаю, о чем говорю, — сказал доктор Гобер, — ведь я сам страдал от язвы желудка в течение двенадцати лет.

Страх вызывает беспокойство, оно делает вас возбужденными и нервными и воздействует на нервы вашего желудка и действительно изменяет состав желудочного сока, что часто ведет к язвам желудка".

Доктор Джозеф Ф.Монтэгью, автор книги "Расстройства желудка на нервной почве", говорит то же самое. Он пишет: "Язвы желудка возникают не от того, что вы едите. Язвы возникают от того, что съедает вас".

Врач из клиники Мэйо, доктор У.С.Алварес, сказал: "Язвы часто открываются и зарубцовываются в зависимости от взлета и падения кривой эмоционального стресса".

Этот вывод был сделан на основе обследования 15 000 пациентов, поступивших в клинику Мэйо с желудочными заболеваниями. У четырех из каждых пяти пациентов не было физических причин, вызывающих желудочные заболевания. Страх, беспокойство, ненависть, исключительный эгоизм и неспособность приспособиться к реальной действительности

были основными факторами, вызывающими желудочные заболевания. Язвы желудка могут убить вас. По сообщению журнала "Лайф", они сейчас стоят на десятом месте в ряду смертельных заболеваний.

Недавно я переписывался с доктором Гарольдом С.Хабейном из клиники Мэйо. Он сделал доклад на ежегодной конференции Американской ассоциации терапевтов и хирургов, работающих в области гигиены труда, в котором сообщил об исследовании состояния здоровья 176 административных работников, средний возраст которых составлял 44,3 года. Оказалось, что более трети этих администраторов страдали одним из трех заболеваний, присущих напряженной жизни, — болезнями сердца, язвами пищеварительного тракта или повышенным кровяным давлением. Вы только подумайте, треть наших деловых людей разрушает свой организм сердечными болезнями, язвами и повышенным давлением, не достигнув сорока пяти лет. Какой дорогой ценой достается им успех!

И они даже не достигают успеха! Можно ли считать достигшим успеха человека, который расплачивается за продвижение по службе язвами желудка или сердечными заболеваниями? Стоит ли овладеть даже целым миром и потерять свое здоровье? Ведь человек, владеющий целым миром, может спать одновременно только в одной постели и есть только три раза в день. Даже землекоп имеет возможность делать то же самое, и, возможно, он спит лучше и ест с большим аппетитом, чем высокопоставленный администратор. Я предпочел бы быть издольщиком на полях Алабамы и играть на банджо, чем подорвать свое здоровье в сорок пять лет, пытаясь управлять железной дорогой или фирмой по выпуску сигарет.

Говоря о сигаретах, я вспомнил об одном владельце фирмы по их выпуску, известной во всем мире. Недавно он умер от сердечной недостаточности во время отдыха в лесах Канады. Он владел миллионами и умер в возрасте шестидесяти одного года. Вероятно, он затратил много лет, пытаясь добиться так называемого успеха в делах.

Я считаю, что владелец фирмы по выпуску сигарет со своими миллионами не достиг и половины успеха, которого добился мой отец — фермер штата Миссури, умерший в восемьдесят девять лет без единого доллара в кармане.

Знаменитые братья Мэйо заявили, что более половины больничных коек в нашей стране заняты людьми, страдающими нервными заболеваниями. Но когда после смерти этих

людей их нервы рассматривают под мощным микроскопом, то оказывается, что в большинстве случаев они такие же здоровые, как нервы Джека Демпси. Следовательно, нервные заболевания этих людей были вызваны не физическим нарушением нервной системы, а такими эмоциями, как безнадежность, беспокойство, страх, поражение, отчаяние. Платон сказал, что "самая большая ошибка врачей состоит в том, что они пытаются лечить тело человека, не пытаясь вылечить его душу. Душа и тело представляют собой единое целое, их нельзя лечить порознь!"

Медицинской науке потребовалось двадцать три столетия, чтобы осознать эту великую истину. Мы только сейчас начинаем развивать новую отрасль медицины, называемую психосоматической медициной. Эта медицина одновременно лечит душу и тело. Нам давно пора заняться совершенствованием этой науки. Медицина в основном ликвидировала такие инфекционные заболевания, как оспа, холера, желтая лихорадка и десятки других, которые безвременно унесли в могилу миллионы людей. Но медицинская наука до сих пор неспособна справиться с психическими и физическими расстройствами, вызванными не микробами, а эмоциями — беспокойством, страхом, ненавистью и отчаянием. Количество жертв этих эмоциональных расстройств увеличивается с катастрофической скоростью.

По статистике один из каждых двадцати американцев, живущих в настоящее время, проведет часть своей жизни в учреждении для душевнобольных. Один из каждых шести наших молодых людей, призванных в армию во время второй мировой войны, был отчислен из-за психического расстройства.

Что вызывает психическое заболевание? Никто не может дать точный и полный ответ на этот вопрос. Но вполне возможно, что во многих случаях страх и беспокойство способствуют этому. Встревоженный и затравленный индивид, который не в состоянии приспособиться к жестокому реальному миру, разрывает всякий контакт с окружающей средой и уходит в свой собственный вымышленный мир. Это попытка освободиться от тревог и волнений.

Когда я пишу эти строки, на моем письменном столе лежит книга доктора Эдварда Подольского, называемая "Прекратите беспокоиться и живите нормально". Приведу названия некоторых глав этой книги:

“Как беспокойство воздействует на сердце”.

“Повышенное кровяное давление и его связь с беспокойством”.

“Ревматизм может быть вызван беспокойством”.

“Меньше беспокойтесь ради своего желудка”.

“Как беспокойство может вызвать простуду”.

“Беспокойство и щитовидная железа”.

“Диабет, вызванный беспокойством”.

Проблеме борьбы с беспокойством посвящена и другая книга: “Человек против самого себя”. Она написана известным психиатром Карлом Меннингером. Эта книга является поразительным открытием того, какой вред мы себе наносим, когда позволяем отрицательным эмоциям доминировать в нашей жизни. Если вы хотите перестать разрушать свою жизнь, приобретите эту книгу, прочитайте ее, ознакомьте с ней своих друзей.

Беспокойство может сделать больным даже самого флегматичного человека. Генерал Грант обнаружил это в период окончания Гражданской войны. Вот что рассказывают об этом.

Войска Гранта осаждали Ричмонд девять месяцев. Отряды генерала Ли, оборванные и голодные, были разбиты. Целые полки дезертировали. Другие солдаты неприятеля утраивали молитвенные собрания в своих палатках, кричали, плакали и бредили. Конец был близок. Солдаты Ли подожгли в Ричмонде склады с хлопком и табаком, арсенал и бежали из города. Армия Гранта неотступно преследовала неприятеля, атакуя южан с обеих сторон и с тыла, в то время как кавалерия Шеридана наносила фронтальный удар, взрывая на своем пути железнодорожное полотно и перехватывая поезда со снабжением.

Грант, наполовину ослепший от приступа ужасной головной боли, отстал от своей армии и остановился в доме одного фермера. “Я провел ночь, — вспоминает он в своих мемуарах, — опустив ноги в горячую воду с горчицей и приложив горчичники к запястьям и затылку. Я надеялся вылечиться к утру”.

Утром он моментально выздоровел. И вылечил его не горчичник, а радостное известие, которое сообщил ему кавалерист, скакавший галопом по дороге. Он передал ему письмо от Ли, в котором говорилось о готовности генерала сдаться.

“Когда офицер (который передал мне депешу) подошел

ко мне, — пишет Грант, — я все еще страдал от головной боли, но в тот момент, когда я прочел депешу, я выздоровел”.

Вполне очевидно, что именно беспокойство, нервное напряжение и отрицательные эмоции вызвали болезнь Гранта. Он моментально выздоровел, как только его эмоции приняли другую окраску, когда он почувствовал уверенность в себе, радость от достигнутого успеха и победы.

Семь десятилетий спустя Генри Моргентау-мл., министр финансов в администрации Франклина Рузвельта, обнаружил, что беспокойство доводило его до головокружения. Он писал в своем дневнике, что был глубоко обеспокоен, когда президент за один день купил 4 400 000 бушелей пшеницы, чтобы поднять цену на нее. Он говорит в своем дневнике: “Я буквально почувствовал головокружение, когда узнал об этом, пошел домой и проспал два часа после ленча”.

Чтобы увидеть, до чего доводит людей беспокойство, не надо идти ни в библиотеку, ни к врачу. Мне достаточно выглянуть из окна дома, где я пишу эту книгу, и я увижу в пределах одного квартала один дом, где беспокойство вызвало нервный срыв, — и другой дом, где человек довел себя беспокойством до диабета. Когда акции фондовой биржи понизились в цене, содержание сахара в его крови и моче значительно повысилось.

Когда Монтень, знаменитый французский философ, был избран мэром своего родного города Бордо, он обратился к согражданам со следующими словами: “Я согласен взять ваши дела в свои руки, но не в свою печень и легкие”.

Упомянутый мой сосед допустил, что положение дел на фондовой бирже оказало влияние на его кровь, и это чуть не убило его.

Беспокойство может вызвать у вас ревматизм или артрит и навсегда приковать вас к креслу-каталке. Доктор Рассел С. Сесил, профессор медицинского факультета Корнельского университета, является всемирно известным специалистом по артриту. Он назвал четыре основных условия, способствующих развитию этого заболевания:

1. Крах супружеской жизни.
2. Финансовая проблема или какое-либо горе.
3. Одиночество и беспокойство.
4. Длительно затаенные обиды.

Разумеется, эти четыре эмоциональные ситуации — далеко не единственные причины артрита. Существует много видов артрита, возникающего по различным причинам. Но, повторяю, самыми распространенными условиями, способствующими возникновению артрита, являются четыре фактора, приведенные доктором Расселом Л. Сесилом. Например, мой друг так тяжело пострадал во время финансового кризиса, что газовая компания отключила в его доме газ, а банк лишил его права выкупа закладной на его дом. Жена этого человека неожиданно испытала мучительный приступ артрита. Несмотря на лекарства и диету, артрит не поддавался лечению до тех пор, пока не улучшилось финансовое положение семьи.

Беспокойство может даже вызвать кариес зубов. Доктор Уильям И. Л. Макгонигл сказал в своем выступлении на заседании Американской стоматологической ассоциации, что “неприятные эмоции, которые вызываются беспокойством, страхом, придирками... могут нарушить баланс кальция в организме и вызвать кариес”. Доктор Макгонигл сообщил об одном пациенте, у которого были отличные зубы до тех пор, пока он не начал волноваться из-за внезапной болезни жены. В течение трех недель ее пребывания в больнице у него во рту появилось десять кариозных полостей. Это было вызвано беспокойством.

Вы встречали человека с ярко выраженным заболеванием щитовидной железы? Я встречал таких людей и должен вам сказать, что они дрожат, трясутся и выглядят так, словно до смерти перепуганы. Функция щитовидной железы, регулирующей жизнедеятельность всего организма, нарушена. Она ускоряет работу сердца, и весь организм напоминает раскаленную печь с открытым поддувалом. Если не принять меры путем операции или лечения, возможен смертельный исход. При этом происходит “самосожжение” больного.

Недавно я поехал в Филадельфию с другом, страдающим этим заболеванием. Мы поехали, чтобы показаться знаменитому специалисту, врачу, который занимался лечением болезней этого типа.

Первый вопрос, который он задал моему другу, был следующим: “Какие эмоциональные потрясения вызвали такое состояние вашего здоровья?” Он предупредил, что, если тот не перестанет волноваться, у него могут возникнуть такие осложнения, как заболевание сердца, язва желудка или диабет. “Все эти болезни, — сказал выдающийся врач, — близкие

родственники". Безусловно, они близкие родственники, ведь все они порождены беспокойством!

Когда я брал интервью у Мерл Оберон, она сказала мне, что покончила с беспокойством. Она хорошо знала, что беспокойство разрушило бы самое главное ее богатство как киноактрисы — привлекательную внешность.

"Когда я впервые пыталась пробиться в кино, — вспоминала Мерл Оберон, — я была встревожена и испугана. Я побывала у нескольких продюсеров, но ни один из них не предложил мне сниматься в кино. Деньги, которыми я располагала, постепенно иссякли. В течение двух недель я питалась только сухим печеньем и водой. На этом этапе я была не просто обеспокоена, я была голодна. Я сказала себе: "Может быть, ты дура, может быть, ты никогда не пробьешься в кино, в конце концов, у тебя нет опыта. Ты никогда не выступала. Единственное, чем ты можешь привлечь, — это хорошеньким личиком".

Я подошла к зеркалу, и когда посмотрела на себя, то увидела, что сделало беспокойство с моей внешностью! Я увидела морщины, увидела обеспокоенное выражение лица. Тогда я сказала себе: "Ты должна немедленно это прекратить! Ты не можешь позволить себе волноваться. Единственное, что ты можешь предложить, — это привлекательную внешность, но беспокойство уничтожает ее!"

Мало что может состарить, озлобить женщину и уничтожить ее красоту так быстро, как беспокойство. Беспокойство придает лицу отталкивающее выражение, заставляет нас сжимать челюсти и покрывает лица морщинами. Беспокойство придает мрачный вид. От него могут поседеть волосы, в некоторых случаях они даже выпадают. От беспокойства портится кожа лица — на ней появляются различные виды сыпи, дерматит и прыщи.

Болезнь сердца в настоящее время в Америке является убийцей номер один. Во время второй мировой войны почти треть миллиона мужчин была убита на полях сражений. Но в то же самое время болезнь сердца убила два миллиона гражданских лиц, и один миллион этих смертельных случаев был вызван заболеваниями сердца, связанными с беспокойством и чрезвычайно напряженной жизнью. Действительно, болезнь сердца является одной из главных причин, о которой доктор Алексис Каррель сказал: "Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, не доживают до старости".

Негры на юге Соединенных Штатов и китайцы редко страдают от сердечных заболеваний, вызванных беспокойством, так как они смотрят на вещи спокойно. В двадцать раз больше врачей, чем сельскохозяйственных рабочих, умирает от сердечной недостаточности. Врачи ведут напряженную жизнь и расплачиваются за это.

“Бог может простить нам грехи наши, — сказал Уильям Джеймс, — но нервная система — никогда”.

Перед нами еще один невероятный факт: все больше американцев кончает жизнь самоубийством, и с каждым годом разрыв между числом самоубийц и умерших от пяти самых распространенных инфекционных заболеваний увеличивается.

Почему? Ответ один: “От беспокойства”.

Когда жестокие китайские военачальники подвергали пыткам своих пленных, они связывали их по рукам и ногам и ставили под мешок с водой, из которого непрерывно капало...капало... день и ночь. Эти капли воды, непрерывно падавшие на голову, в конце концов стали казаться пленникам ударами молота. В результате люди сходили с ума. Такой же вариант пыток применялся испанской инквизицией, а также в немецких концентрационных лагерях при Гитлере.

Беспокойство напоминает непрерывно падающие капли воды, и его постоянное воздействие часто доводит людей до безумия и самоубийства.

Когда я был деревенским парнем и жил в штате Миссури, я был испуган до полусмерти рассказами Билли Санди об адских огнях загробного мира. Но он никогда не рассказывал об адских муках физической агонии, которые иногда испытывают те, кто постоянно беспокоится. Если, например, вы хронически находились в состоянии беспокойства, то однажды вы можете почувствовать самую адскую боль, когда-либо испытываемую человеком: приступ стенокардии.

Если вам когда-либо придется испытывать это состояние, вы будете кричать от нечеловеческих мучений. По сравнению с вашими криками вопли, которые слышались в “Аду” Данте, будут звучать как детская пищалка. Тогда вы себе скажете: “О боже, если я когда-нибудь переживу это, я никогда ни о чем не буду беспокоиться. Никогда”. (Если вы думаете, что я преувеличиваю, спросите вашего семейного врача).

Вы любите жизнь? Хотите ли вы долго жить и сохранить хорошее здоровье? Вот как вы можете это сделать. Снова цитирую слова доктора Алексиса Карреля: “Те, кто сохраняет

душевное спокойствие в суете современного города, невосприимчивы к нервным заболеваниям”.

Способны ли вы сохранять душевное спокойствие в суете современного города? Если вы нормальный человек, вы ответите “Да! Несомненно, да”. Большинство из нас гораздо сильнее, чем мы сами думаем. В нас заключены внутренние силы, к которым мы никогда не обращались. Как сказал Торо в своей бессмертной книге “Уолден”: “Я не знаю более вдохновляющего обстоятельства, чем неопровержимая способность человека продвигаться к возвышенной цели путем сознательных усилий... Если вы уверенно стремитесь к осуществлению своей мечты и пытаетесь жить той жизнью, о которой вы мечтали, вы обязательно добьетесь успеха”.

Уверен, многие из читателей располагают такой же внутренней силой, как Ольга К.Джарви. Она обнаружила, что при самых трагических обстоятельствах способна преодолеть беспокорство. Я уверен, что и вы и я тоже способны это сделать, применяя очень старые истины, рассматриваемые в этой книге. Вот что написала мне о себе Ольга К.Джарви: “Восемь с половиной лет назад я была приговорена к смерти — медленной, мучительной смерти от рака. Лучшие врачи страны подтвердили этот приговор. Я была на краю бездны, глубокая пропасть разверзлась передо мной! Я была молода, я не хотела умирать! В отчаянии я позвонила своему врачу в Келлогг и выплакала перед ним всю боль своей истерзанной души. Довольно нетерпеливо он отчитал меня: “В чем дело, Ольга, разве вы не способны бороться? Конечно, вы умрете, если будете плакать. Да, вас постигло самое худшее. Если так, смотрите в лицо фактам! Перестаньте волноваться. А затем что-то предпринимайте!” В тот самый момент я дала клятву. Я вложила в нее скрытые силы моей души, так что ногти глубоко впились мне в тело и озноб пробежал по спине. Я приказала себе: “Я не буду волноваться! Не буду плакать! И если я могу что-то предпринять, я должна одержать победу! Я собираюсь ЖИТЬ!”

Обычная длительность сеанса рентгеновского облучения, применяемая в таких запущенных случаях, когда нельзя применять радий, составляет $10\frac{1}{2}$ минуты в день в течение тридцати дней. Меня облучали ежедневно по $14\frac{1}{2}$ минуты в течение сорока девяти дней. Кости выступали на моем истощенном теле, как скалы среди пустынных холмов, и хотя ноги

казались налитыми свинцом, я не позволяла себе беспокоиться. Я ни разу не заплакала, я заставляла себя улыбаться.

Я не так глупа, чтобы думать, что одной только улыбкой можно вылечить рак. Но верю, что веселое настроение помогает организму бороться с заболеванием. Во всяком случае, я пережила одно из чудесных исцелений от рака. Я никогда не чувствовала себя здоровее, чем за последние несколько лет, благодаря вдохновляющим словам доктора Маккафери: "Смотрите в лицо фактам. Перестаньте волноваться, а затем что-то предпринимайте".

Заканчивая эту главу, я повторяю ее эпиграф — слова Алексиса Карреля: "Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, не доживают до старости".

Фанатичные последователи пророка Магомета часто делали татуировку у себя на груди со стихами из Корана. Мне бы хотелось сделать татуировку с эпиграфом этой главы на груди каждого читателя этой книги.

Р Е З Ю М Е

- Правило 1:** Если хотите избежать беспокойства, делайте то, что советовал Уильям Ослер: "Живите в "отсеке" сегодняшнего дня". Не тревожьтесь о будущем, живите спокойно до отхода ко сну.
- Правило 2:** Если Беда крадется за вами, применяйте магическую формулу Уиллиса Х.Кэрриэра:
- а) спросите себя: "Что может быть самым худшим, если я не смогу решить проблему?"
 - б) мысленно подготовьте себя к восприятию худшего. Спокойно продумайте меры для улучшения ситуации, с которой вы мысленно примирились.
- Правило 3:** Помните о невосполнимом вреде, который наносит вашему здоровью беспокойство. "Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, не доживают до старости".

Часть вторая

АНАЛИЗ БЕСПОКОЙСТВА

Глава четвертая

КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ И РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ БЕСПОКОЙСТВА

Есть у меня шестерка слуг,
Проворных, удалых,
И все, что вижу я вокруг, —
Все знаю я от них.

Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.

Редьярд Киплинг

Может ли методика Уиллиса Х.Кэрриэра, рассматриваемая в части первой, главе второй данной книги, решить все проблемы беспокойства? Конечно, нет.

В таком случае какой же ответ? Ответ в следующем: мы должны подготовиться к тому, чтобы уметь справиться с различными видами беспокойства. Для этого следует изучить три основных этапа анализа проблем.

Рассмотрим первое правило: *соберите факты*. Почему так

важно располагать фактами? Ведь если в нашем распоряжении нет фактов, мы не можем даже пытаться решать проблемы разумно. Не имея фактов, мы будем лишь метаться в панике. Это моя мысль? Нет, это мысль покойного Герберта Е. Хокса, декана Колумбийского колледжа. Он помог двумстам тысячам студентов избавиться от беспокойства, и он сказал мне: “Смятение — главная причина беспокойства”. Он выразился так: “Половина беспокойства в мире вызвана людьми, пытающимися принимать решения до того, как они получают достаточную информацию, обуславливающую эти решения”. Он, например, сказал: “Если передо мной стоит проблема, которую нужно решить в три часа в следующий вторник, я даже не пытаюсь принять решение, пока не наступит следующий вторник. В промежутке я сосредоточиваюсь на сборе всех фактов, связанных с данной проблемой, не беспокоюсь, не впадаю в панику, не теряю сон. Я просто концентрирую свое внимание на сборе фактов. К тому времени, когда наступает вторник, если я имею в своем распоряжении все факты, проблема обычно решается сама!”

Я спросил Хокса, означает ли это, что он полностью избавился от беспокойства. “Да, — ответил он, — думаю, что я могу откровенно признать, что теперь моя жизнь почти полностью освобождена от беспокойства. Я понял, что если человек посвящает свое время сбору фактов и делает это беспристрастно и объективно, то его беспокойство обычно исчезает в свете знания”.

Позвольте мне повторить: “Если человек посвящает свое время сбору фактов и делает это беспристрастно и объективно, то его беспокойство обычно исчезает в свете знания”.

Как поступает большинство из нас? Пытаемся ли мы приложить усилия, чтобы ознакомиться с фактами? Недаром Томас Эдисон сказал со всей серьезностью: “Человек готов пойти на все, лишь бы только не затрачивать умственных усилий”. Если мы и берем на себя труд собрать факты, мы охотимся лишь за теми, которые подтверждают то, что мы уже знаем. Все остальные факты мы склонны полностью игнорировать! Нас удовлетворяют только те, которые оправдывают наши действия, соответствуют нашим желаниям и оправдывают наши предрассудки, усвоенные в прошлом!

Как выразился Андре Моруа: “Все, что соответствует

нашим желаниям, кажется правильным. Все, что противоречит им, приводит нас в ярость”.

Удивительно ли тогда, что мы сталкиваемся с огромными трудностями в поисках решения наших проблем? Наверное, нам было бы не менее трудно решить самую простую арифметическую задачу, если бы мы исходили из предположения, что два плюс два равно пяти. Однако в мире еще существует много людей, которые превращают жизнь в ад для себя и для других, настаивая, что два плюс два равно пяти — или, может, пятистам!

Что же нам делать в таком случае? Нам не следует вовлекать эмоции в наше мышление, и, как выразился Хокс, мы должны собирать факты беспристрастно и объективно.

Эту задачу нелегко выполнить, если мы полны беспокойства. В это время наши эмоции наиболее активны. Я предлагаю два полезных способа осмыслить свои проблемы с позиции постороннего.

1. При сборе фактов я представляю себе, что собираю информацию не для себя, а для какого-нибудь другого человека. Это помогает мне относиться к ней рассудочно и беспристрастно, это помогает вытеснить эмоции.

2. Пытаясь выявить факты, связанные с волнующей меня проблемой, я иногда воображаю себя юристом, готовящимся выступить от имени другой стороны. Иными словами, я пытаюсь собрать все факты, свидетельствующие против меня, — все факты, противоречащие моим желаниям.

Затем я записываю все “за” и “против” — если речь идет об одной и той же проблеме. Как правило, в результате я прихожу к выводу, что истина находится где-то посередине между двумя крайними точками зрения.

Вот в чем суть моей мысли. Ни я, ни вы, ни Эйнштейн, ни Верховный суд США не обладают даром прийти к разумному решению той или иной проблемы без предварительного ознакомления с фактами. Томас Эдисон знал об этом. После его смерти было обнаружено две с половиной тысячи записных книжек, полных фактов о проблемах, с которыми он сталкивался.

Итак, правило первое, необходимое для решения наших проблем: “Соберите факты”. Будем брать пример с Хокса. Не будем даже пытаться решать свои проблемы без предварительного беспристрастного сбора информации. Однако мы можем

раздобыть все факты в мире, и это ничего не поможет нам, пока мы их не *проанализируем* и не *осмыслим* (правило второе).

На основании личного горького опыта я понял, что гораздо легче анализировать факты после их предварительной записи. Простое выписывание фактов на листе бумаги и ясное формулирование стоящей перед нами проблемы в значительной мере способствуют ее разумному решению. Как считает Чарлз Кеттеринг: “Хорошо сформулированная проблема — наполовину решенная проблема”.

Позвольте мне показать вам, как этот метод осуществляется на практике. Китайцы говорят, что одна картина стоит десяти тысяч слов. Предположим, я покажу вам, как один человек на деле применил именно то, о чем мы сейчас говорим.

Давайте рассмотрим случай, который произошел с Гейленом Литчфилдом. Он является одним из самых преуспевающих американских бизнесменов на Дальнем Востоке. Мистер Литчфилд работал в Китае в 1942 году, когда японцы оккупировали Шанхай. Там с ним произошел случай, о котором он рассказал мне, будучи у меня в гостях.

“Вскоре после того, как японцы захватили Перл-Харбор, — начал Гейлен Литчфилд свой рассказ, — они толпами хлынули в Шанхай. Я был управляющим Азиатской страховой компании в Шанхае. К нам был прислан военный ликвидатор в чине адмирала. Мне было приказано помочь ему ликвидировать наши фонды. В данном случае у меня не было выбора, мне оставалось или сотрудничать с японцами, или... Или меня ожидала смерть.

Я проделал то, что мне было приказано, так как у меня не было выбора. Однако я не включил в список, переданный адмиралу, пачку ценных бумаг стоимостью 750 000 долларов. Я оставил их потому, что они принадлежали нашей гонконгской организации и не имели никакого отношения к шанхайским фондам. Тем не менее я боялся, что мне не поздоровится, если японцы обнаружат, что я сделал. Вскоре они обнаружили это.

Когда это было обнаружено, меня не было в конторе, но там в это время находился мой главный бухгалтер. Он сказал мне, что японский адмирал пришел в ярость, топал ногами, ругался и назвал меня вором и предателем. Я выступил против японской армии! Я знал, что это значило, меня могли бы бросить в Бриджхауз!

Бриджхауз! Камера пыток японского гестапо! У меня были друзья, которые предпочли покончить жизнь самоубийством, лишь бы не попасть в эту тюрьму. Другие мои друзья погибли там после десяти дней допросов и пыток. Теперь мне самому грозила эта тюрьма!

Как я поступил? Я узнал эту новость в полдень в воскресенье. У меня были все основания для отчаяния. И я был бы в отчаянии, если бы не овладел определенным методом решения своих проблем. В течение многих лет всякий раз, когда я был взволнован, я шел к своей пишущей машинке и записывал два вопроса, а также ответы на них.

1. *О чем я беспокоюсь?*
2. *Что я могу предпринять в отношении этого?*

В начале я не записывал ответы на эти вопросы, но вскоре изменил свою точку зрения. Я обнаружил, что запись вопросов и ответов облегчает анализ проблемы. Итак, в полдень в воскресенье я пошел в свою комнату в шанхайском отделении ХАМЛ и достал пишущую машинку. Я напечатал:

"1. О чем я беспокоюсь?"

Я боюсь, что меня завтра утром отправят в Бриджхауз".

Затем я напечатал следующий вопрос:

"2. Что я могу предпринять?"

Я провел много часов в поисках ответа и записал четыре варианта поведения в сложившейся ситуации.

"1. Я могу попытаться все объяснить японскому адмиралу, но он "не говорить по-английски". Если я попробую обратиться к переводчику, адмирал может снова рассердиться, его гнев мог бы привести к моей смерти. Он был жесток и скорее согласился бы бросить меня в застенки Бриджхауза, чем затруднять себя разговором.

2. Я могу попытаться убежать, но они все время следят за мной. Я должен был каждый раз сообщать, когда шел в свою комнату в ХАМЛ и выходил из нее. Если я попытаюсь убежать, то, вероятно, они меня поймают и расстреляют.

3. Я могу остаться в своей комнате и больше не приходить в контору. Если я так поступлю, это вызовет подозрения у японского адмирала, он пришлет солдат, которые схватят меня и отправят в Бриджхауз.

4. Я могу пойти в контору в понедельник утром, как

обычно. Возможно, японский адмирал будет настолько занят, что не вспомнит о том, что я сделал. Даже если он и подумает об этом, вполне вероятно, что гнев его пройдет и он оставит меня в покое. В этом случае я не пострадаю. Даже если он вспомнит об этом, у меня будет надежда что-то ему объяснить. Итак, придя на работу в понедельник утром, как обычно, и действуя, как будто ничего не произошло, я получаю две возможности избежать тюрьмы.

Как только я осмыслил ситуацию и решил принять четвертый план действий — пойти в контору в понедельник утром как ни в чем не бывало, — я почувствовал большое облегчение.

Когда утром я пришел в контору, японский адмирал сидел в моем кабинете с сигарой во рту. Он пристально посмотрел на меня, как обычно, но не сказал ни слова. Через шесть недель, слава богу, он уехал в Токио, и на этом кончились мои волнения.

Как я уже говорил, по всей вероятности, я спас свою жизнь благодаря тому, что просидел весь день в воскресенье, записывая все возможные действия, которые я мог предпринять, и их возможные последствия. Все это помогло мне спокойно принять решение. Если бы я не осмыслил всю ситуацию, возможно, я бы нервничал и колебался и сгоряча мог поступить опрометчиво. Если бы я не обдумал свою проблему и не принял решение, я был бы охвачен паникой и беспокоился весь воскресный день. Я бы не спал этой ночью. В понедельник утром я пришел бы на работу с обеспокоенным и унылым видом; одно это могло бы вызвать подозрения японского адмирала и заставить его действовать.

Жизненный опыт убедил меня в огромной пользе обдумывания определенного решения. Именно неспособность наметить план действия, вырваться из так называемого заколдованного круга приводит людей к нервным срывам и превращает их жизнь в ад. Мне кажется, что пятьдесят процентов моих волнений исчезают, когда я принимаю ясное, определенное решение; а другие сорок процентов обычно исчезают, когда я приступаю к его осуществлению.

Итак, я преодолеваю примерно девяносто процентов своих волнений, когда совершаю:

1. Точное описание проблемной ситуации.
2. Запись действий, которые я могу предпринять.
3. Принятие решения.
4. Осуществление этого решения”.

Сейчас Гейлен Литчфилд является директором Дальневосточного отделения корпорации “Старр, Парк энд Фримен”, которая представляет финансовые интересы фирм США.

Как я уже сказал, Гейлен Литчфилд в настоящее время — один из самых влиятельных американских бизнесменов в Азии; и он признался мне, что в значительной степени добился успеха благодаря применению вышеприведенного метода анализа проблем.

В чем причина успеха его метода? Он отличается ответственностью и конкретностью, а также проникновением в сущность проблемы. Итак, завершая все вышесказанное, я назову вам третье незаменимое правило: *“Предпринимайте действия в целях решения проблемы”*. Если вы не приступите к осуществлению намеченного действия, то собирание фактов и их осмысление превращаются в нереливание из пустого в порожнее. В таком случае все сводится к бессмысленной затрате ваших сил.

Уильям Джеймс сказал следующее: “Когда решение принято и намечено его выполнение, прекратите полностью беспокоиться об ответственности и заботьтесь о результатах”. В этом случае Уильям Джеймс употребил слово “забота” как синоним слова “беспокойство”. Он имел в виду, что, приняв решение, основанное на осмыслении фактов, следует немедленно приступать к действиям. Не отступайте от намеченного плана, не теряйтесь в сомнениях.

Я однажды спросил Уэйта Филлипса, одного из самых выдающихся нефтепромышленников Оклахомы, как он осуществлял свои решения. Он ответил: “Я считаю, что чрезмерное обдумывание наших проблем может вызвать растерянность и беспокойство. Наступает момент, когда дальнейший анализ и размышления приносят только вред. Наступает момент, когда мы должны принимать решения и действовать, ни в коем случае не оглядываясь назад”.

Почему бы вам не применить метод Гейлена Литчфилда для решения проблемы, волнующей вас сейчас?

Задайте себе вопрос № 1: *О чем я сейчас беспокоюсь?*

Вопрос № 2: *Что я могу предпринять?*

Вопрос № 3: *Что я собираюсь сделать, чтобы решить проблему?*

Вопрос № 4: *Когда я начну выполнение намеченных действий?*

Глава пятая

КАК УСТРАНИТЬ ПОЛОВИНУ БЕСПОКОЙСТВА, ВОЗНИКАЮЩЕГО НА РАБОТЕ

Если вы деловой человек, вполне возможно, что вы скажете себе: "Название этой главы нелепо. Я занимаюсь своим делом уже много лет, и кто, кроме меня самого, лучше знает все ответы? Мысль о том, что кто-то может научить меня, как избавиться от половины беспокойства, возникающего на работе, — абсурд!"

Это возмущение вполне справедливо — возможно, я бы чувствовал то же самое несколько лет назад, если бы прочитал название данной главы.

Давайте будем откровенны, может быть, я не смогу помочь вам избавиться от пятидесяти процентов беспокойства, возникающего на работе. В конце концов, никто не в состоянии сделать это, кроме вас самих, но я могу показать вам, как это делали другие люди, — а остальное в ваших руках!

Вы, может быть, помните слова всемирно известного Алексиса Карреля: "Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, не доживают до старости".

Поскольку беспокойство настолько опасно для вас, вы, наверное, будете довольны, если я помогу вам преодолеть его хотя бы на десять процентов?.. Не правда ли? Прекрасно! Я расскажу вам об одном администраторе, который не только избавился от пятидесяти процентов беспокойства, но и сэко-

нонил семьдесят процентов того времени, которое в прошлом он тратил на совещания, пытаясь решать деловые проблемы.

Я не собираюсь рассказывать вам о "некоем мистере Джонсе", или "мистере Х", или об "одном парне, которого я знал в Огайо". Речь идет о реально существующем человеке — Леоне Шимкине — совладельце и директоре одного из крупнейших издательств в США: "Саймон энд Шустер".

Вот что Леон Шимкин рассказал о себе:

"В течение пятнадцати лет почти каждый день половину рабочего времени я проводил на совещаниях. Мы занимались обсуждением проблем, ломали себе голову, нужно ли делать то или это или совсем ничего не надо делать. В конце концов наши нервы были на пределе, мы ерзали в своих креслах, ходили взад и вперед, спорили и оказывались в заколдованном круге, из которого не могли найти выход. К ночи я чувствовал себя совершенно измотанным. Я проработал таким образом пятнадцать лет, и мне никогда не приходило в голову, что существует лучший способ. Если бы кто-то сказал мне, что можно освободить три четверти времени, затрачиваемого мной на эти совещания, и на три четверти уменьшить нервное напряжение, я бы считал его кабинетным оптимистом, витающим в облаках. Однако я выработал план, который дал именно эти результаты. Я его применяю уже восемь лет, он совершил переворот в моей жизни.

Все это кажется волшебством. Но, как и все волшебные фокусы, этот метод необычно прост, когда вы знаете, как его выполнять.

Секрет состоит в следующем. Прежде всего я немедленно изменил порядок проведения совещаний. Как правило, они начинались с подробного изложения моими удрученными помощниками недостатков нашей работы. Совещания заканчивались одним и тем же вопросом: "Что же нам делать?" Я ввел новое правило обсуждения деловых проблем. Если кто-то из сотрудников хотел представить мне проблему для обсуждения, то от него требовалось сначала подготовить записку с ответом на четыре следующих вопроса:

Вопрос 1: *В чем заключается проблема?*

(В прошлом никто из нас не мог ясно сформулировать проблему. Мы спорили до хрипоты, обсуждая наши неприя-

тности, не утруждая себя письменным изложением того, в чем конкретно заключается наша проблема.)

Вопрос 2: *Чем вызвана проблема?*

(Меня ужасает, сколько часов было затрачено зря на заседаниях, причем мы даже не пытались выяснить условия, которые лежали в основе проблемы.)

Вопрос 3: *Каковы возможные решения проблемы?*

(В прошлые времена на совещаниях один человек обычно предлагал одно решение проблемы. Кто-то другой спорил с ним. Страсти накалялись, мы часто отклонялись от обсуждаемой темы, и в конце совещания оказывалось, что никто не потрудился записать все многообразные предложения.)

Вопрос 4: *Какое решение вы предлагаете?*

(Я встречалась на совещании с человеком, который часами беспокоился о сложившейся ситуации и ходил вокруг да около, не пытаясь осмыслить возможные решения и записать: "Я рекомендую именно это решение".)

Сейчас мои сотрудники редко обращаются ко мне по поводу своих проблем. Почему? Потому что они поняли: для того чтобы ответить на предложенные четыре вопроса, требуется собрать все факты и проанализировать свои проблемы. После этого в трех случаях из четырех они не нуждаются в моих консультациях. Правильное решение выскакивает само собой, как кусок поджаренного хлеба из электрического тостера. Даже в тех случаях, когда консультация необходима, требуется лишь треть времени, тратившегося в прошлом, поскольку дискуссия протекает упорядоченно, в логической последовательности, и в результате мы приходим к разумному решению.

В издательстве "Саймон энд Шустер" сейчас намного меньше времени тратится на *беспокойство и разговоры* о недостатках работы, чем прежде.

Мой друг Фрэнк Беттджер, один из ведущих деятелей страховых компаний Америки, рассказал мне, что ему удалось не только уменьшить свое беспокойство по поводу положения дел на работе, но и почти вдвое увеличить свой доход, используя аналогичный метод.

"Много лет назад, — говорит Фрэнк Беттджер, — когда я начинал свою деятельность в качестве страхового агента, я

был полон безграничного энтузиазма и любви к своей работе. Затем что-то случилось. Я пришел в отчаяние и почувствовал отвращение к ней, даже подумывал об увольнении. Наверное, я бы бросил эту работу, но вдруг однажды в субботу утром мне пришла мысль сесть и попытаться выяснить причину своих тревог.

1. Прежде всего я задал себе вопрос: *“В чем именно заключается проблема?”* Проблема заключалась в следующем: я совершал огромное количество визитов, а доходы мои были низкими. У меня неплохо обстояло дело с продажей проспектов, но затем все застопорилось. Клиенты нередко говорили мне: *“Я подумаю о вашем предложении, мистер Беттджер, приходите ко мне снова”*. Меня доводила до отчаяния необходимость тратить время на дополнительные посещения клиентов.

2. Я спросил себя: *“Каковы возможные решения проблемы?”* Но для того, чтобы ответить на этот вопрос, требовалось изучить факты. Я открыл свою регистрационную книгу за последние двенадцать месяцев и проанализировал цифры.

Я сделал потрясающее открытие! Здесь значилось, что семьдесят процентов страховых полисов оформлялось при моем первом посещении клиентов! Двадцать три процента страховых полисов продавалось после моего второго визита. И только семь процентов было заключено после третьего, четвертого, пятого и т.д. визитов. Именно эти визиты отнимали у меня больше всего времени и доставляли мне колоссальное беспокойство. Иными словами, я тратил половину своего рабочего дня на деятельность, которая давала только семь процентов заключаемых мною сделок.

3. *Каков ответ?* Он был ясен. Я немедленно прекратил все визиты после второго, а оставшееся в моем распоряжении время стал тратить на выявление перспективных клиентов. Я почти удвоил стоимость каждой сделки!

Как я уже говорил, Фрэнк Беттджер является сейчас одним из самых известных деятелей в области страхования в Америке. Он работает в компании “Фиделити мьючуэл” в Филадельфии и оформляет каждый год страховые полисы на миллион долларов. А он ведь собирался отказаться от своей

карьеру, он был на грани поражения. Лишь анализ стоящей перед ним проблемы вывел его на путь успеха.

Можете ли вы применить эти вопросы для решения ваших деловых проблем? Я повторяю: они могут сократить наше беспокойство на пятьдесят процентов. Вот эти вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Чем вызвана проблема?
3. Каковы возможные решения проблемы?
4. Какое решение вы предлагаете?

РЕЗЮМЕ

Правило 1:

Соберите факты. Помните, что сказал декан Колумбийского колледжа Колумбийского университета Хокс: "Половина беспокойства в мире вызвана людьми, пытающимися принимать решения до того, как они получат достаточную информацию, обуславливающую эти решения".

Правило 2:

После анализа фактов примите решение.

Правило 3:

Когда решение принято, приступайте к действиям!

Правило 4:

Когда вы или кто-либо из ваших сослуживцев склонны беспокоиться по поводу какой-то проблемы, вспомните следующие вопросы:

- а) в чем заключается проблема?
- б) чем вызвана проблема?
- в) каковы возможные решения?
- г) какое решение лучше?

ДЕВЯТЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ПОЛЬЗУ ИЗ ДАННОЙ КНИГИ

1. Если вы хотите извлечь максимальную пользу из данной книги, выполняйте одно обязательное требование. Если вы не будете следовать этому самому главному совету, то вам не поможет и тысяча правил о том, как проводить изучение. Если же вы обладаете этим важнейшим даром, то вы сможете творить чудеса, не читая никаких рекомендаций о том, как извлечь максимальную пользу из какой-либо книги.

В чем же заключается это магическое требование? *Вот в чем: в страстном стремлении учиться и в беспредельной решимости перестать беспокоиться и начать жить.*

Как можно развить в себе такое стремление? Следует постоянно напоминать себе, как важны для вас эти правила. Представьте себе, как овладение ими поможет вам обрести более богатую и счастливую жизнь, повторяйте сами себе снова и снова: "Мое душевное состояние, счастье, здоровье и доходы в большой степени зависят от того, как я овладею этими старыми и вечными истинами, изложенными в этой книге".

2. Сначала бегло просмотрите каждую главу книги, чтобы получить общее представление о ней. Возможно, вам захочется сразу же перейти к следующей главе, но не делайте этого. Ведь вы читаете не для развлечения? Если вы читаете, чтобы перестать беспокоиться и начать жить, внимательно перечитайте каждую главу.

3. *Часто останавливайтесь, читая книгу, чтобы обдумывать ее содержание.* Спрашивайте себя, как и когда вы можете применить ту или иную рекомендацию.

4. *Читайте с красным или обычным карандашом или ручкой в руках. Встретив рекомендацию, которую вы могли бы использовать, проведите сбоку черту.* Если это особенно ценная рекомендация, то подчеркните каждую фразу или поставьте четыре крестика: +++. Подчеркивание делает книгу значительно интереснее и в дальнейшем помогает быстрее снова ее просмотреть.

5. Я знаком с человеком, который возглавлял крупный страховой концерн в течение пятнадцати лет. Он перечитывает каждый месяц все страховые контракты, заключаемые его компанией. Да, он читает одни и те же контракты месяц за месяцем, год за годом. Почему? Потому что опыт научил его, что это единственный способ ясно сохранить в памяти содержание контрактов.

Однажды я потратил около двух лет на работу над книгой по ораторскому искусству. Однако время от времени мне приходится перечитывать ее, чтобы не забыть, что я написал в своей собственной книге. Мы обладаем удивительной способностью забывать.

Итак, если вы хотите извлечь реальную, длительную пользу из этой книги, не думайте, что достаточно лишь поверхностно просмотреть ее. После подробного изучения книги следует перечитывать ее каждый месяц. Она должна стать вашей настольной книгой. Как можно чаще просматривайте ее, пусть вас вдохновляет возможность усовершенствовать свою жизнь в недалеком будущем. Помните, что использование данных правил может стать привычкой только в результате их постоянного повторения. Другого пути нет.

6. Бернард Шоу заметил: "Если вы чему-нибудь учите человека, он никогда ничего не выучит". Шоу был прав. *Учение — активный процесс. Мы учимся на практике. Итак, если вы желаете овладеть принципами, приведенными в книге, используйте их на деле, применяйте их при любой возможности.* Если вы не будете их выполнять, вы их быстро забудете. Только знания, применяемые на практике, остаются в памяти.

Вам будет трудно использовать эти рекомендации все время. Даже мне, автору книги, часто бывает трудно всегда применять на практике все приведенные в ней правила. Итак, читая эту книгу, помните, что вы стремитесь не только получить информацию, вы пытаетесь сформировать новые привы-

чки. Для этого требуется время, настойчивость и ежедневная практика.

Итак, чаще возвращайтесь к страницам этой книги, считайте ее учебным пособием по борьбе с беспокойством; и когда вы сталкиваетесь с какой-либо сложной проблемой, не поддавайтесь панике, не делайте того, что представляется самоочевидным, не поступайте импульсивно. Такие действия обычно ошибочны. Вместо этого обратитесь к этим страницам и снова просмотрите параграфы, которые вы подчеркнули. Затем постарайтесь овладеть этими новыми правилами. Вы увидите, что в вашей жизни совершаются чудеса.

7. Предложите своей жене платить ей доллар каждый раз, когда она обнаружит, что вы нарушили один из принципов, предлагаемых в книге. Будьте начеку, а то она вас полностью разорит.

8. Вспомните, как банкир с Уолл-стрита Х.П.Хауэлл и старый Бен Франклин исправляли свои ошибки. Почему бы вам не использовать методы Х.П.Хауэлла и старого Бена Франклина для проверки выполнения вами правил, обсуждаемых в этой книге? В итоге вы добьетесь двух результатов.

Во-первых, увлечетесь процессом познания, который и заманчив, и бесценен.

Во-вторых, обретете способность перебороть беспокойство и начать жить.

9. Ведите дневник — в нем следует отмечать свои достижения. Будьте аккуратны, записывайте имена, даты, результаты. Ведение таких записей будет вдохновлять вас на большие усилия; особенно интересны и удивительны будут эти записи, когда вы случайно их обнаружите однажды вечером много лет спустя!

РЕЗЮМЕ

1. Выработайте у себя глубокое, неотступное желание овладеть принципами преодоления беспокойства.
2. Прочитайте каждую главу дважды, прежде чем переходить к следующей.
3. Во время чтения часто останавливайтесь, чтобы спросить себя, как вы можете применить каждую рекомендацию.
4. Подчеркивайте важную мысль.
5. Перечитайте книгу каждый месяц. Используйте ее как учебное пособие, помогающее вам решать повседневные проблемы.
6. Применяйте эти принципы при каждой возможности.
7. Превратите процесс обучения в веселую игру, предложив платить кому-либо из своих друзей по доллару каждый раз, когда он уличит вас в нарушении одного из этих принципов.
8. Проверяйте каждую неделю, каких успехов вы добились. Спросите себя, какие ошибки вы сделали, какие достигнуты улучшения.
9. Ведите дневник, показывающий, как и когда вы применяли эти принципы.

Часть третья

КАК ОДОЛЕТЬ ПРИВЫЧКУ БЕСПОКОИТЬСЯ

Глава шестая

КАК ВЫТЕСНИТЬ БЕСПОКОЙСТВО ИЗ ВАШЕЙ ДУШИ

Я никогда не забуду тот вечер несколько лет назад, когда Марион Дж. Дуглас поведал историю своей жизни. Он посещал мои курсы. (Я не привожу его настоящее имя, он просил меня по причинам личного характера не сообщать о нем данных.) Вот его подлинная история, которую он однажды рассказал на занятиях. В его доме дважды произошла трагедия. В первый раз он потерял пятилетнюю дочь, которую обожал. Он и его жена думали, что не смогут вынести это горе. “Но десять месяцев спустя, — сказал он, — бог дал нам другую маленькую девочку, и она умерла через пять дней. Этот двойной удар сокрушил нас. Я не мог пережить его, не мог ни спать, ни есть, ни отдыхать, ни расслабиться. Мои нервы были полностью расшатаны, и я потерял веру в жизнь”.

Наконец он обратился к врачам. Один из них назначил снотворные, другой рекомендовал путешествовать. Он пытался выполнить обе рекомендации, но ничего не помогло: “У меня было опущение, словно мое тело зажатое в тиски, которые

сжимались все крепче и крепче". На него обрушилось горе. Если вы когда-нибудь были морально парализованы скорбью, вы поймете, что он чувствовал.

"Но слава богу, у меня остался один ребенок — четырехлетний сын. Он помог мне решить мою проблему. Однажды днем, когда я одиноко сидел, чувствуя бесконечную жалость к себе, он обратился ко мне: "Папа, ты построишь мне лодку?" У меня не было настроения строить лодку; я в самом деле ничего не мог делать. Но мой сын — очень упрямый малыш. Я вынужден был сдаться.

Сооружение игрушечной лодки заняло у меня три часа. Когда она была готова, я понял, что впервые за много месяцев обрел душевное спокойствие!

Это открытие вывело меня из состояния летаргии и заставило осмыслить ситуацию. Впервые за много месяцев я размышлял. Я понял, что беспокойство преодолевается, когда мы заняты деятельностью, связанной с планированием и обдумыванием. Строительство лодки приглушило мое горе. Я решил всегда быть занятым.

В следующий вечер я стал ходить по комнатам, составляя перечень дел, которые должны быть выполнены. Требовалось починить много предметов: книжные шкафы, ступеньки лестницы, вторые оконные рамы, шторы, дверные ручки, замки, протекающие краны. Кажется поразительным, что за две недели я обнаружил 242 дела для себя.

За последние два года я выполнил большинство из них. Кроме того, я занялся деятельностью, стимулирующей мой жизненный тонус. Два раза в неделю я посещаю учебные курсы для взрослых в Нью-Йорке, занимаюсь общественной деятельностью в своем родном городе и в настоящее время избран председателем комиссии по управлению школами. Я посещаю десятки собраний, помогаю собирать деньги в фонд Красного Креста. Я так занят сейчас, что у меня нет времени беспокоиться".

Нет времени беспокоиться! Именно об этом говорил Уинстон Черчилль, когда работал восемнадцать часов в сутки в самый разгар войны. Когда его спросили, беспокоился ли он из-за огромной ответственности, возложенной на него, он ответил: "Я слишком занят, чтобы иметь время для беспокойства".

В том же самом положении оказался Чарлз Кеттеринг,

когда он начал работать над изобретением автоматического стартера для автомобиля. Впоследствии мистер Кеттеринг стал вице-президентом фирмы “Дженерал моторс”. Лишь недавно он ушел на пенсию. Он возглавлял известную во всем мире корпорацию по научным исследованиям фирмы “Дженерал моторс”. Но в начале своей деятельности он был так беден, что вынужден был устроить лабораторию в сарае. Для того чтобы оплачивать продукты, ему приходилось брать деньги из полутора тысяч долларов, полученных его женой за уроки игры на пианино. Позднее ему пришлось одолжить пятьсот долларов под залог своей страховки. Я спросил его жену, была ли она обеспокоена в такое тяжелое время. “Да, — ответила она, — я была так встревожена, что не могла спать, но мистер Кеттеринг был спокоен, он был поглощен своей работой”.

Великий ученый Пастер говорил, что “душевное спокойствие можно обрести в библиотеках и лабораториях”. Почему именно там? Потому что в библиотеках и лабораториях люди обычно слишком поглощены научными проблемами и у них нет времени на беспокойство. Ученые редко испытывают нервные срывы, у них нет времени.

Почему такая простая вещь, как занятость, помогает вытеснить беспокойство? Это объясняется одним из самых основных законов, выявленных психологией: для любого человеческого ума, даже самого блестящего, невозможно в один и тот же промежуток времени думать более чем об одной вещи. Вы не совсем уверены в этом? Ну что же, тогда давайте попытаемся провести эксперимент.

Предположим, вы откинетесь в кресле, закроете глаза и попытаетесь в один и тот же момент подумать о статуе Свободы и о том, что вы предполагаете делать завтра утром. (Попытайтесь это сделать.)

Вы обнаружили, не так ли, что о том и о другом можно думать по очереди, но не одновременно. Разумеется, то же самое происходит и в сфере наших эмоций. Мы не можем испытывать бодрость духа, энтузиазм по поводу интересного дела и одновременно быть в подавленном настроении. Один вид эмоций вытесняет другой. Именно это простое открытие позволило психиатрам, работавшим в армии, совершать чудеса во время войны.

Когда солдаты возвращались с поля боя столь потрясенные пережитыми ужасами, что их называли “психоневротич-

ками”, военные врачи назначали им в качестве лекарства “быть чем-то занятыми”. Каждая минута жизни этих людей, потрясенных пережитым, была заполнена деятельностью. Они занимались рыбной ловлей, охотой, игрой в мяч, в гольф, фотографированием, садоводством и танцами. У них не оставалось времени вспоминать о пережитых ужасах.

“Трудотерапия” — термин, используемый в психиатрии, когда в качестве лекарства назначается работа. Древнегреческие врачи назначали трудотерапию за пятьсот лет до нашей эры!

Квакеры применяли трудотерапию в Филадельфии во времена Бена Франклина. Человек, посетивший санаторий квакеров в 1774 году, был изумлен, увидев, что пациенты, являющиеся душевнобольными, пряли лен. Он подумал, что несчастных эксплуатируют, но квакеры объяснили ему, что состояние здоровья пациентов действительно улучшалось, когда они занимались посильной для них деятельностью.

Любой психиатр скажет вам, что работа — трудовая деятельность — является одним из лучших лекарств для больных нервов. Генри У Лонгфелло понял это, когда потерял свою молодую жену. Однажды его жена пыталась растопить немного сургуча пламенем свечи; как вдруг загорелась ее одежда. Лонгфелло услышал крики жены и пытался спасти ее, но было уже поздно. Она умерла от ожогов. Некоторое время Лонгфелло был настолько потрясен этим страшным событием, что чуть не сошел с ума. Но к счастью для него, его трое маленьких детей нуждались в его внимании. Несмотря на свое горе, Лонгфелло стал для них и отцом и матерью. Он ходил с ними гулять, рассказывал им истории, играл с ними в игры. Он запечатлел свое общение с ними в бессмертной поэме “Детский час”. В это же время он занялся переводами Данте, и благодаря всем этим делам он был постоянно занят и забывал о своем горе. Только так ему удалось снова обрести душевное спокойствие. Как сказал Теннисон, когда он потерял своего самого близкого друга Артура Халлама: “Я должен потерять себя в деятельности, иначе я иссохну от отчаяния”.

Большинству из нас нетрудно “потерять себя в деятельности”, ведь мы каждый день работаем без отдыха на службе и крутимся как белки в колесе. Но у нас остаются часы после работы, а они самые опасные. Именно когда мы наслаждаемся отдыхом и, кажется, должны чувствовать себя самыми счастли-

выми, нас подстерегает дьявол беспокойства. В эти минуты мы задумываемся о том, что в жизни ничего не достигнуто, что мы топчемся на месте; нам кажется, что начальник "имел что-то в виду", когда сделал свое замечание, или сожалеем о том, что лысем.

Когда мы не заняты, наш мозг имеет тенденцию приближаться к состоянию вакуума. Каждый студент-физик знает, что "природа не терпит пустоты". Ближайшее подобие вакуума, которое мы с вами когда-либо сможем увидеть, — это внутренняя часть электрической лампочки накаливания. Разбейте эту лампочку — и природа с силой втолкнет туда воздух, чтобы заполнить теоретически пустое пространство.

Природа так же поспешно стремится заполнить праздный мозг. Чем? Как правило, эмоциями. Почему? Потому что такие эмоции, как беспокойство, страх, ненависть, ревность и зависть, приводятся в действие первобытной силой и энергией джунглей. Такие эмоции настолько сильны, что они вытесняют из нашей души все спокойные, счастливые мысли и чувства.

Джеймс Л. Мерселл, профессор педагогики в Учительском колледже, округ Колумбия, хорошо выразил эту мысль следующими словами: "Беспокойство особенно терзает вас не тогда, когда вы действуете, а когда дневные труды окончены. Ваше воображение рисует тогда нелепые картины якобы постигших вас жизненных неудач и преувеличивает малейшую ошибку. В это время, — продолжает он, — ваш мозг напоминает мотор, действующий без нагрузки. Он работает с бешеной скоростью, и возникает угроза сгорания подшипников или полного его разрушения. Для излечения от беспокойства необходимо быть полностью занятым".

Во время войны я познакомился с домашней хозяйкой из Чикаго, которая рассказала мне, как она для себя обнаружила, что "лучшее лекарство от беспокойства — деятельность, поглощающая все время и силы человека". Я познакомился с этой женщиной и ее мужем в вагоне-ресторане поезда, когда ехал из Нью-Йорка на свою ферму в Миссури.

Эта пара рассказала мне, что их сын вступил в вооруженные силы на следующий день после Перл-Харбора. Женщина все время беспокоилась о своем сыне, это почти подорвало ее здоровье. Где он был? В безопасности ли он? Не ранен ли он? Убит?

Когда я спросил ее, как ей удалось преодолеть свое

беспокойство, она ответила: "Я была занята". Оказалось, что прежде всего она отпустила свою служанку и стала делать всю домашнюю работу сама. Но и это не очень помогло. "Беда в том, — сказала она, — что я делала домашнюю работу почти автоматически, мой мозг оставался в бездействии. Поэтому я продолжала беспокоиться. Застилая постели и моя посуда, я понимала, что мне нужна работа другого рода, которая потребует от меня концентрации физических и умственных сил каждый час дня. Тогда я стала работать продавщицей в крупном универсальном магазине".

"Мне это помогло, — сказала она, — я немедленно оказалась в водовороте активной деятельности: посетители постоянно толпились вокруг меня, спрашивая о ценах, размерах и цветах. У меня не оставалось ни секунды подумать о чем-либо, кроме моих непосредственных обязанностей. А когда наступал вечер, я думала лишь о том, как избавиться от боли в ногах. После ужина я сразу же ложилась спать и засыпала как убитая. У меня не было ни времени, ни сил, чтобы беспокоиться."

Она открыла для себя то, о чем писал Джон Каупер Пуоис в книге "Искусство забывать неприятное": "Какое-то приятное ощущение безопасности, какое-то глубокое внутреннее успокоение, своего рода счастливое забытие успокаивают нервы человека, когда он поглощен порученным ему делом".

В этом наше счастье! Оуса Джонсон, самая знаменитая путешественница в мире, рассказала мне о том, как она преодолела беспокойство и печаль. Возможно, вы читали историю ее жизни. Она названа "Я породнилась с приключениями". Если какая-либо женщина и породнилась с приключениями, то это именно она. Мартин Джонсон женился на ней, когда ей было шестнадцать лет. С тротуаров Чанута, штат Канзас, он перенес ее на тропинки в диких джунглях Борнео. В течение четверти века эта пара из Канзаса путешествовала по всему миру, снимая фильмы об исчезающих с лица земли диких животных Азии и Африки. Девять лет назад они вернулись в Америку и отправились в поездку по стране с лекциями и кинофильмами. Они вылетели из Денвера на самолете, который должен был приземлиться на побережье. Самолет врезался в гору. Мартин Джонсон мгновенно скончался. Врачи сказали Оусе, что она никогда не встанет с постели. Но они не знали Оусы Джонсон. Через три месяца она передвигалась в кресле-

каталке и выступала с лекциями перед огромными аудиториями. Она прочитала более ста лекций — и все сидя в кресле-каталке. Когда я спросил ее, зачем она это делала, Оуса ответила: “Я делала это, чтобы у меня не было времени на печаль и беспокойство”.

Оуса Джонсон обнаружила ту же истину, которую воспевал Теннисон около века назад: “Я должен потерять себя в деятельности, иначе я иссохну от отчаяния”.

Адмирал Бэрд открыл ту же самую истину, когда жил в полном одиночестве в течение пяти месяцев в хижине, буквально погребенной под огромным ледниковым панцирем, покрывающим Южный полюс. Этот панцирь хранит древнейшие тайны природы и покрывает неизвестный континент, который больше США и Европы, вместе взятых. Адмирал Бэрд провел там пять месяцев совершенно один. В пределах ста миль не было ни единого живого существа. Холод был настолько лютым, что он слышал, как замерзает и кристаллизуется выдыхаемый им воздух, когда встречный ветер дул ему в лицо. В своей книге “Один” адмирал Бэрд рассказывает о тех пяти месяцах, которые он провел в вечной, терзающей душу тьме. Дни были такими же темными, как ночи. Чтобы не сойти с ума, ему приходилось все время быть занятым.

“Вечером, — пишет он, — прежде чем задуть фонарь, я по выработанной привычке распределял свою работу на завтра. Например, я назначал себе час на расчистку спасательного туннеля, полчаса на разравнивание снежных заносов, час на установку железных бочек с горючим, час на врезку книжных полок в стены туннеля для продуктов, два часа на ремонт разбитой доски в санях для перевозки людей...”

“Было замечательно, — вспоминал он, — иметь возможность распределять время подобным образом. Это позволило мне приобрести исключительный контроль над собой...” И добавляет: “Без этого дни проходили бы бесцельно, а жизнь без цели, как правило, приводит к деградации личности”.

Обратим внимание на последнюю фразу: “*Жизнь без цели, как правило, приводит к деградации личности*”. Если вы и я чем-то обеспокоены, давайте вспомним о старом модном лечебном средстве — о работе. Об этом говорил такой авторитет, как покойный доктор Ричард С. Кэбот, бывший профессор клинической медицины в Гарварде. В своей книге “В чем смысл жизни людей” доктор Кэбот пишет: “Будучи врачом, я

с радостью наблюдаю, как труд излечивает многих людей, страдавших от "дрожательного паралича души", вызванного довлеющими над человеком сомнениями, колебаниями и страхом... Мужество, которое придает нам наша работа, — это почти то же самое доверие к себе, которое навеки прославил Эмерсон".

Я знаю одного делового человека в Нью-Йорке, который поборол беспокойство благодаря тому, что был очень занят, и у него не оставалось времени нервничать и сетовать на жизнь. Его зовут Лонгмен. Он был слушателем моих курсов для взрослых. Его рассказ о преодолении привычки беспокоиться показался мне настолько интересным и впечатляющим, что я пригласил его поужинать со мной в ресторане после занятий, где мы засиделись почти до утра. Он поведал мне историю своей жизни. Вот что он рассказал мне:

"Восемнадцать лет назад я был так обеспокоен, что у меня началась бессонница. Я был в постоянном напряжении, все время раздражался и нервничал, был на грани нервного срыва.

У меня были причины для беспокойства. Я был казначеем фирмы "Фрут энд экстракт" в Нью-Йорке. Мы вложили полмиллиона долларов в торговлю клубникой, упакованной в банки емкостью в один галлон. Двадцать лет мы продавали эти банки крупным фирмам, выпускающим мороженое. Неожиданно наша торговля прекратилась, поскольку крупные фирмы стали резко увеличивать производство мороженого, и стали покупать клубнику, упакованную в бочки.

Мы не только не реализовали ягоды, купленные на полтора миллиона долларов, но и заключили контракт на закупку дополнительной партии клубники общей стоимостью в миллион долларов. Этот контракт был действителен в течение года. Мы уже одолжили триста пятьдесят тысяч долларов в банках. Мы не могли ни выплатить свой долг, ни отсрочить выплату. Неудивительно, что я был обеспокоен!

Я помчался в Уотсонвилл, штат Калифорния, где была расположена наша фабрика. Я пытался убедить президента фирмы, что условия изменились и нам грозит полное разорение. Он отказался поверить в это. Он считал, что в наших неудачах виновата нью-йоркская контора — неумение реализовать продукцию.

Я потратил несколько дней на то, чтобы уговорить его прекратить расфасовывать клубнику в банки и продать весь

наш запас на рынке свежих ягод в Сан-Франциско. Это почти полностью решило наши проблемы. Мне следовало сразу же прекратить беспокоиться, но это было не в моих силах. Беспокойство — это привычка, и я ее уже приобрел.

Вернувшись в Нью-Йорк, я стал беспокоиться по любому поводу: из-за вишен, которые мы закупали в Италии, из-за ананасов, купленных на Гавайских островах, и т.п. Я испытывал напряжение, стал нервным, не мог спать, мне грозил нервный срыв.

В отчаянии я стал вести такой образ жизни, который вылечил меня от бессонницы и избавил от беспокойства. Я загрузил себя работой, взял на себя дела, требовавшие концентрации всех моих способностей. Таким образом, у меня не оставалось времени на беспокойство. Обычно я работал семь часов в день. Теперь я стал работать пятнадцать и шестнадцать часов в день. Я приходил в контору каждый день в восемь часов утра и оставался там почти до полуночи. Я взял на себя новые обязанности, новую ответственность. Приходя в полночь домой, я был такой измученный, что немедленно ложился и засыпал через несколько секунд.

Я выполнял эту программу в течение трех месяцев. За это время я преодолел привычку беспокоиться и поэтому снова стал работать семь-восемь часов в день”.

Джордж Бернард Шоу был прав. Он резюмировал все это, сказав: “Тайна наших несчастий в том, что у нас слишком много досуга для того, чтобы размышлять о том, счастливы мы или нет”. Давайте прекратим размышлять об этом! Засучите рукава и займитесь делом, ваша кровь начнет активнее циркулировать; ваш мозг начнет быстрее работать — и очень скоро повысится ваш жизненный тонус, что поможет вам забыть о беспокойстве. Всегда оставайтесь занятыми. Это — самое дешевое лекарство на земле — и одно из самых лучших.

Чтобы не беспокоиться, выполняйте правило первое:

Будьте заняты. Человек, страдающий от беспокойства, должен полностью забыться в работе.

Глава седьмая

НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ ПУСТЯКАМ СОКРУШАТЬ ВАС

Вот драматическая история, которую я, наверное, запомню на всю жизнь. Мне рассказал ее Роберт Мур, проживающий в Мейплвуде, штат Нью-Джерси.

“Я получил самый важный урок в своей жизни в марте 1945 года, — сказал он. — Я получил этот урок в море на глубине 276 футов у побережья Индокитая. Я был одним из восьмидесяти восьми человек, находившихся на борту подводной лодки “Байя С.С.318”. С помощью радара мы обнаружили, что к нам приближается небольшой японский конвой. Мы погрузились на глубину, чтобы начать атаку. Через перископ я увидел японский сторожевой корабль, танкер и минный заградитель. Мы выпустили три торпеды по сторожевому кораблю, но промахнулись. Сторожевой корабль продолжал идти своим курсом. Мы приготовились атаковать последний корабль, минный заградитель, но неожиданно он повернулся и пошел прямо на нас (японский самолет выследил нас на глубине шестидесяти футов под водой и сообщил по радио о нашей позиции японскому заградителю). Мы погрузились на 150 футов, чтобы нас не обнаружили, и подготовились к тому, что нас будут атаковать глубинными бомбами.

Через три минуты перед нами разверзлись двери ада. Шесть глубинных бомб взорвались вокруг нас, и нас швырнуло на дно океана на глубину 276 футов. Мы были в ужасе. Подвергаться атаке в воде на глубине менее 1000 футов счита-

ется опасным, а на глубине менее 500 футов — почти смертельным. Нас атаковали на глубине, едва превышающей 250 футов. Так что ни о какой безопасности не могло быть и речи. В течение пятнадцати часов японский заградитель продолжал бросать глубинные бомбы. Если бомбы взрываются в пределах семнадцати футов от подводной лодки, в лодке образуется пробоина. Трудно было сосчитать, сколько бомб взорвалось в пределах пятидесяти футов от нас. Нам было приказано “обезопасить себя” — спокойно лежать на своих койках и не терять контроль над собой. Я был так испуган, что едва мог дышать. “Это смерть, — говорил я себе снова и снова, — это смерть!..” Поскольку вентиляторы и система охлаждения были выключены, температура воздуха внутри подводной лодки превышала 100 градусов по Фаренгейту, но от страха мне было холодно, меня не согревали даже свитер и куртка на меховой подкладке, которые я надел. Атака продолжалась пятнадцать часов. Затем внезапно она прекратилась. Вероятно, японский заградитель израсходовал весь свой запас глубинных бомб и ушел. Эти пятнадцать часов атаки тянулись, словно пятнадцать миллионов лет. В моей памяти промелькнула вся моя жизнь. Я вспомнил все плохое, что сделал в жизни, и мелкие неприятности, о которых я беспокоился. До службы на флоте я работал клерком в банке. Я переживал из-за того, что мне приходилось много работать, а заработок был скудный. Меня беспокоило то, что дом, в котором я жил, мне не принадлежал, что я не мог купить новую машину, не мог купить своей жене красивые платья. Я ненавидел своего начальника, который постоянно придирался ко мне! Я помню, как нередко приходил вечером домой сердитый, недовольный и ссорился с женой по пустякам.

Много лет назад все эти неприятности казались мне огромными! Но какими ничтожными показались они, когда глубинные бомбы угрожали отправить меня на тот свет. Я поклялся себе тогда, что никогда не буду больше беспокоиться, если мне посчастливится снова увидеть солнце и звезды. Никогда!!! В эти ужасные пятнадцать часов я узнал больше об искусстве жить, чем за четыре года обучения по книгам в Сиракьюсском университете.”

Мы часто мужественно ведем себя при тяжелых жизненных потрясениях, а затем позволяем пустякам, мелким уколам сваливать нас. Вот что рассказывает Сэмюэл Пепис в своем

дневнике о казни сэра Гарри Вэйна. Он видел, как Вэйну в Лондоне публично отрубили голову. Когда сэр Гарри вступил на помост, он не умолял сохранить ему жизнь, он умолял палача не задеть болезненный фурункул у него на шее!

То же самое свойство человека обнаружил адмирал Бэрд в ужасном холоде и темноте полярных ночей. Он вспоминал, что его подчиненные больше нервничали из-за пустяков, чем из-за серьезных вещей. Они стойко переносили опасности, тяжелые условия жизни, холод — часто температура падала ниже 80 градусов по Фаренгейту. “Но, — рассказывал адмирал Бэрд, — иногда закадычные друзья переставали разговаривать друг с другом, потому что один подозревал другого в том, что тот поставил свои инструменты на его место”.

“В заполярном лагере, — говорил адмирал Бэрд, — подобные пустяки обладают способностью доводить даже дисциплинированных людей до грани безумия”.

И вы могли бы добавить, адмирал Бэрд, что и в супружеской жизни “пустяки” часто доводят людей до грани безумия и вызывают “половину всех сердечных заболеваний в мире”.

Так считают специалисты. Например, судья Джозеф Сабат из Чикаго, который провел более сорока тысяч бракоразводных процессов, утверждает: “Пустяки лежат в основе большинства несчастливых браков”, — а Фрэнк С. Хоган, прокурор Нью-Йоркского округа, сказал: “Почти половина уголовных дел, разбираемых в наших судах, начинается с пустяков”. Бравада в баре, домашние пререкания, оскорбительное замечание, неуважительное слово, — это именно те пустяки, которые ведут к нападению и убийству. Очень немногие из нас были жестоко обижены в жизни. Ведь именно незначительные удары по нашему чувству собственного достоинства, оскорбительные замечания, ущемление нашего тщеславия вызывают половину сердечных заболеваний.

Когда Элеонора Рузвельт первый раз вышла замуж, она “целыми днями испытывала беспокойство”, потому что ее новый повар плохо готовил. “Но если бы так было сейчас, — говорила миссис Рузвельт, — я бы пожалала плечами и забыла об этом”. Прекрасно! Именно так должны вести себя взрослые люди. Даже Екатерина II, отличающаяся исключительным деспотизмом, обычно только смеялась, когда повар портил какое-нибудь блюдо.

Мы с миссис Карнеги однажды обедали у нашего друга в

Чикаго. Разрезая мясо, он сделал что-то неправильно. Я не заметил этого, а если бы заметил, то не придавал бы значения. Но его жена это увидела и набросилась на него при нас. “Джон, — закричала она, — ты не видишь, что ты делаешь! Когда же ты научишься вести себя за столом!”

Затем она сказала нам: “Он всегда делает ошибки и не пытается исправиться”. Возможно, он не старался правильно разрезать мясо, но я поражаюсь его терпению — как о мог жить с ней двадцать лет. Говоря откровенно, я бы скорее согласился питаться сосисками с горчицей — в спокойной обстановке, — чем есть пекинскую утку и акульки плавники и слушать ворчание такой жены.

Вскоре после этого визита к нам пришли гости. Незадолго до их прихода миссис Карнеги обнаружила, что три салфетки не подходили к скатерти.

“Я бросилась к повару, — рассказала она мне позднее, — и узнала, что три другие салфетки отправлены в прачечную. Гости уже были у двери, не было времени переменить салфетки. Я чувствовала, что вот-вот расплачусь! Я думала только об одном: “Зачем эта нелепая оплошность должна была испортить весь мой вечер?” Затем я подумала: а зачем это допускать? Я села за обеденный стол, твердо решив хорошо провести время. И я весь вечер была в приподнятом настроении. Пусть лучше наши друзья сочтут меня неряшливой, — сказала она, — чем нервной, раздраженной женщиной. Во всяком случае, насколько мне известно, никто не обратил даже внимания на салфетки!”

Известный юридический принцип гласит: “Закон не занимается пустяками”. Не должен обращать внимания на пустяки и озабоченный человек, если он хочет сохранить спокойствие”.

По большей части все, что нам требуется, чтобы не раздражаться из-за пустяков, — это создать новую установку в своем мозгу, направленную на удовольствие. Мой друг Хомер Крой, написавший книгу “Они должны были увидеть Париж” и дюжину других, приводит поразительный пример того, как это надо делать. Он был на грани безумия во время работы над новой книгой. Его довело до этого дребезжание радиаторов в его квартире. В них стучало и шипело. Хомер Крой тоже шипел от раздражения, сидя за письменным столом.

“И вот, — говорит Хомер Крой, — я отправился с

друзьями в туристическую поездку. Слушая треск горящих в костре веток, я подумал, как это напоминает шум радиаторов. Почему мне нравится треск горящих веток и так неприятен шум радиаторов? Вернувшись домой, я сказал себе: треск веток в костре был приятен для меня, а звук радиаторов — примерно то же самое. Пойду спать, и меня не будет беспокоить этот звук. Я так и сделал. Еще несколько дней я реагировал на шум, но вскоре совершенно забыл о них.

Так происходит и со многими пустяками. Они доводят нас до белого каления, и все потому, что мы преувеличиваем их значение в нашей жизни...

Дизраэли сказал: "Жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки". "Эти слова, — писал Андре Моруа в журнале "Зис уик", — помогли мне преодолеть многие неприятности. Нередко мы позволяем себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует вообще не замечать. Нам остается жить на этой земле лишь несколько десятилетий, а мы теряем столько невозвратимых часов, раздумывая об обидах, о которых через год все равно забудем. О них забудут и все окружающие. Давайте посвятим свою жизнь достойным человека действиям и чувствам, пусть нас вдохновляют великие мысли, бессмертные деяния. Ведь жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки".

Даже такая знаменитая личность, как Редьярд Киплинг, порой забывал о том, что "жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки". И что же в результате? Он и его шурин затеяли самую скандальную судебную битву в истории Вермонта. Их тяжба приобрела такую известность, что о ней написали книгу: "Вражда, которую довелось испытать Редьярду Киплингу в Вермонте".

История примерно следующая. Киплинг женился на девушке из Вермонта, Каролине Бейлстир. Он построил чудесный дом в Брэттлборо, штат Вермонт, обосновался там и собирался провести в нем оставшуюся часть жизни. Его шурин, Битти Бейлстир, стал лучшим другом Киплинга. Они вместе работали и развлекались.

Затем Киплинг купил у Бейлстира участок земли, причем было решено, что Бейлстир каждый год будет косить сено на этом участке. Однажды Бейлстир обнаружил, что Киплинг устраивает сад на этом лугу. Кровь его вскипела, он пришел в ярость. Киплинг тоже потерял контроль над собой.

Несколько дней спустя, когда Киплинг выехал на прогулку на велосипеде, его шурин внезапно пересек дорогу в фургоне, запряженном лошадьми, так что Киплинг упал. И Киплинг, человек, который писал: "Если вы можете, не теряйте головы, когда все вокруг вас теряют головы и обвиняют в этом вас", — потерял голову и потребовал, чтобы Бейлстира арестовали! Последовал скандальный судебный процесс, вызвавший сенсацию. Журналисты нахлынули в Брэттлборо. Новость мгновенно облетела весь мир. Примирение не состоялось. Ссора заставила Киплинга и его жену навсегда покинуть их американский дом. Сколько беспокойства по поводу пустака. Ведь все произошло из-за копны сена.

Двадцать четыре века назад Перикл сказал: "Довольно, граждане. Мы слишком долго занимаемся пустяками". Это верно!

Сейчас я расскажу вам одну из самых интересных историй, которые поведал мне доктор Гарри Эмерсон Фосдик.

На склоне горы Лонгс-Пик, Колорадо, покоятся останки гигантского дерева. Специалисты утверждают, что оно простояло около четырехсот лет. Оно было проростком, когда Колумб высадился в Сальвадоре. Дерево наполовину выросло, когда английские колонисты создали свои поселения в Плимуте. В течение своей долгой жизни дерево четырнадцать раз подвергалось ударам молний, бесчисленные бури и лавины четырех веков бушевали около него. Но оно выстояло. Однако в конце концов полчища мелких жучков стали подтачивать его. Насекомые прогрызли кору и постепенно сокрушали внутреннюю силу дерева. Лесной великан, которого не иссушили века, не сломали молнии и бури, рухнул под натиском маленьких насекомых — таких мелких, что человек мог бы раздавить их одним пальцем.

Не напоминаем ли мы все этого сражающегося лесного великана? Мы так или иначе благополучно переживаем бури, лавины и удары молний, которые посылает нам жизнь, и тем не менее отдаем свое сердце на растерзание маленьким жучкам беспокойства.

Несколько лет назад я путешествовал по Титонскому национальному парку в Вайоминге с Чарлзом Сейфредом, старшим дорожным инспектором штата Вайоминг, и несколькими его друзьями. Мы собирались посетить имение Джона

Д.Рокфеллера, расположенное на территории парка. Автомобиль, на котором я ехал, повернул не в ту сторону, сбился с пути, и мы подъехали к имению на час позже, чем прибыли другие машины.

Ключ от ворот был у мистера Сейфреда, и он ждал нас в душном лесу, полном москитов, в течение часа. Москиты были столь свирепы, что могли довести до безумия даже святого. Но им не удалось одолеть Чарлза Сейфреда. Ожидая нас, он срезал веточку осины и сделал из нее свисток. Когда мы приехали, проклинал ли он москитов? Нет. Он весело насвистывал. Я до сих пор храню этот свисток как память о человеке, который умел одерживать победу над мелочами жизни.

Чтобы одолеть привычку беспокоиться, выполняйте правило второе:

Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует вообще не замечать. Не забывайте о том, что "жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки".

Глава восьмая

ЗАКОН, КОТОРЫЙ ПОСТАВИТ ВНЕ ЗАКОНА БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ВАШЕГО БЕСПОКОЙСТВА

Мое детство прошло на ферме в штате Миссури. Однажды я помогал матери вынимать косточки из вишен и неожиданно расплакался. Мать спросила: "Дейл, что случилось? Из-за чего ты плачешь?" Я пробормотал: "Я боюсь, что меня похоронят заживо!"

В то время я постоянно беспокоился. Во время гроз я боялся, что меня убьет молния, когда наступали тяжелые времена, я боялся, что нам будет нечего есть. Я боялся, что после смерти попаду в ад, был в ужасе, что Сэм Уайт, который был старше меня, отрежет мои большие уши. Ведь он угрожал это сделать. Я испытывал страх, что девочки будут смеяться надо мной, если я попытаюсь за ними ухаживать, боялся, что ни одна девушка не согласится выйти за меня замуж. Я нервничал заранее, что мне нечего будет сказать своей жене сразу после свадьбы. Я представлял себе, как мы обвенчаемся в какой-нибудь сельской церквушке и поедем в двухместном экипаже с крышей, украшенной бахромой, к нам на ферму... Но я беспокоился, смогу ли я поддерживать разговор со своей избранницей во время этой поездки. Как мне себя вести? Я ломал себе голову, пытаясь решить эту мировую проблему.

Шли годы, и я обнаружил, что девяносто девять процентов страхов были ложными, и события, которых я так боялся, не случались.

Например, как я уже говорил, я панически боялся грозы; однако теперь я знаю, что, согласно данным Совета национальной безопасности, в любом году имеется лишь один шанс из трехсот пятидесяти тысяч, что меня убьет молния.

Страх, что меня похоронят заживо, оказался еще более нелепым: невозможно себе представить, что даже одного человека из десяти миллионов похоронят заживо.

Один человек из каждых восьми умирает от рака. Если уж я был склонен волноваться из-за чего-либо, то скорее мне следовало бояться смерти от рака, чем смерти от удара молнии или того, что меня заживо похоронят.

Вполне понятно, что в данном случае речь идет о беспокойстве, свойственном юности и молодости. Но многие тревоги взрослых людей почти так же абсурдны. Вы и я могли бы сразу устранить девять десятых беспокойства, если бы перестали волноваться на достаточно длительное время, чтобы установить, оправданы ли страхи по закону больших чисел.

Знаменитая страховая компания в мире, "Ллойд" в Лондоне, нажила бесчисленные миллионы на склонности людей беспокоиться о том, что случается очень редко. Компания "Ллойд" держит пари с людьми, которые к ней обращаются, что несчастья, о которых они беспокоятся, никогда не произойдут. Однако фирма не называет это держать пари, она называет это страхованием. На самом деле она действительно держит пари, исходя из закона больших чисел.

Эта огромная страховая компания процветает уже двести лет. И если не изменится человеческая натура, компания будет существовать и процветать еще пятьдесят веков, занимаясь страхованием обуви и кораблей от несчастных случаев.

Если мы ознакомимся с законом больших чисел, то будем поражены фактами, которые обнаружим. Например, если бы я знал, что в течение следующих пяти лет мне придется сражаться в такой же кровавой битве, как битва при Геттисберге, я пришел бы в ужас. Я бы написал завещание и привел все свои земные дела в порядок. Я бы подумал: "По всей вероятности, я не переживу эту битву, и поэтому мне следует прожить оставшиеся несколько лет наилучшим образом". Однако факты говорят, в соответствии с законом больших чисел, что попытаться прожить от возраста пятидесяти лет до пятидесяти пяти в мирное время столь же опасно и столь же чревато роковым исходом, как и сражаться в битве при Гетти-

сберге. Я имею в виду следующее: в мирное время на каждую тысячу человек в возрасте от пятидесяти до пятидесяти пяти лет умирает столько же, сколько было убито на тысячу среди 163 000 солдат, сражавшихся при Геттисберге.

Я написал несколько глав данной книги в охотничьем домике Джеймса Симпсона в Нам-Ти-Тахе на берегу озера Боу в Скалистых горах в Канаде. Однажды летом я там познакомился с мистером и миссис Герберт Х. Сэлинджер из Сан-Франциско. Спокойная, добродушная миссис Сэлинджер произвела на меня впечатление женщины, которая никогда в жизни ни о чем не беспокоилась. Вечером, сидя у камина и слушая, как гудит пламя горящих веток, я спросил ее, испытывала ли она когда-нибудь беспокойство. “Еще как, — ответила она. — Оно чуть не погубило мою жизнь. Прежде чем я научилась его преодолевать, моя жизнь на протяжении одиннадцати лет была адом. Я была раздражительна и вспыльчива, жила в невероятном напряжении. Бывало, каждую неделю ездила из Сан-Матео, где жила, в Сан-Франциско, чтобы сделать покупки. Во время хождения по магазинам я доводила себя до отчаяния: “А вдруг я забыла выключить утюг? Может быть, наш дом загорелся? Вдруг служанка убежала и оставила детей одних? Вдруг дети поехали кататься на велосипедах и их сбила машина?” В самый разгар своих покупок я часто так волновалась, что у меня выступал холодный пот. Я бросалась к автобусу и мчалась домой, чтобы убедиться, что все в порядке. В результате мой первый брак закончился катастрофой.

Мой второй муж — юрист. Он спокойный человек с аналитическим складом ума, никогда ни о чем не беспокоился. Когда я становилась напряженной и взволнованной, он обычно говорил мне: “Расслабься, давай обдумаем положение... О чем ты сейчас действительно беспокоишься? Давай применим закон больших чисел и посмотрим, может ли это случиться”.

Однажды мы ехали на автомобиле из Альбукерке, штат Нью-Мексико, к Карлсбадским пещерам — ехали по грунтовой дороге, — и неожиданно начался ужасный ливень с ураганом. Автомобиль то скользил, то буксовал, вскоре стал неуправляемым. Я была уверена, что мы соскользнем в одну из канав, находившихся по бокам дороги. Но муж не переставал повторять мне: “Я еду очень медленно, не должно произойти ничего серьезного. Если машина соскользнет в канаву, то

мы по закону больших чисел не пострадаем". Его спокойствие и уверенность подействовали на меня.

Однажды летом мы отправились в путешествие в долину Тунен в Скалистых горах Канады. Там произошел такой случай. Ночью мы установили палатки на высоте семи тысяч футов над уровнем моря. Вдруг разразилась буря, она могла разорвать палатки на клочки. Палатки были привязаны тросами к деревянному настилу. Наружная палатка вдруг закачалась и задрожала, мы услышали завывание ветра. Каждую минуту мне казалось, что палатка вот-вот сорвется и улетит в воздух. Я была вне себя от ужаса! Но муж повторял снова и снова: "Послушай, дорогая, мы путешествуем с проводниками из фирмы "Брюстер", а они хорошо знают свое дело. Такие палатки устанавливаются в этих горах уже много лет. И наша палатка простояла здесь уже много сезонов. До сих пор ее не снесло ветром, и по закону больших чисел ее не снесет и сегодня ночью; но даже если это произойдет, мы можем укрыться в другой палатке. Так что расслабься и успокойся..." Я последовала его совету и крепко заснула.

Несколько лет назад ту часть Калифорнии, где мы жили, охватила эпидемия полиомиелита. В прежние времена я была бы в истерике, но муж опять убедил меня вести себя спокойно. Мы приняли меры предосторожности, которые были в наших силах. Мы не разрешали детям ходить туда, где много людей.

Ознакомившись с данными отдела здравоохранения, мы обнаружили, что во время самой тяжелой эпидемии полиомиелита в истории Калифорнии пострадало только 1835 детей во всем штате. А обычная цифра составляла около 200 или 300 детей. Хотя эти цифры ужасают, мы тем не менее считали, что по закону больших чисел шансы любого ребенка стать жертвой эпидемии невелики.

"По закону больших чисел этого не случится" — эта фраза устранила девяносто процентов моего беспокойства и дала мне возможность прожить последние двадцать лет спокойно и счастливо".

Когда я оглядываюсь на прошедшие десятилетия, я понимаю, что большая часть моего беспокойства создавалась воображением. Джим Грант рассказал мне, что он тоже пережил это. Он является владельцем фирмы "Джеймс А. Грант" в Нью-Йорке. Фирма занимается оптовой продажей апельсинов и грейпфрутов из Флориды. Джим Грант организует отправку

из Флориды сразу от десяти до пятнадцати вагонов с фруктами. Он сказал мне, что раньше обычно терзал себя такими мыслями: "А вдруг произойдет крушение поезда? А что, если все мои фрукты разбросаны? А что, если рухнет мост, когда мои вагоны будут переезжать через него?" Конечно, фрукты были застрахованы, но он беспокоился, что если они не будут вовремя доставлены, то он потеряет свой рынок сбыта. Он так беспокоился, что стал подозревать у себя язву желудка и обратился к врачу. Врач не нашел у него никаких болезней, за исключением расшатанных нервов. "Вдруг меня осенило, — рассказывал он, — и я стал задавать себе вопросы: "Послушай, Джим Грант, сколько вагонов с фруктами ты доставил за все эти годы?" Ответ: "Около двадцати пяти тысяч". Затем следовал вопрос: "Сколько вагонов пострадало от крушений?" Ответ: "Возможно, пять". Тогда я сказал сам себе: "Только пять из двадцати пяти тысяч? Ты знаешь, что это значит? Отношение: пять тысяч к одному! Другими словами, по закону больших чисел, основанному на опыте, шансы, что один из твоих вагонов пострадает, составляет пять тысяч к одному. Так о чем же беспокоиться?"

Затем я сказал себе: "Но ведь мост может рухнуть!" Вопрос: "В самом деле, сколько вагонов ты потерял из-за того, что рухнул мост?" Ответ: "Ни одного". Тогда я сказал себе: "Неужели тебе не стыдно доводить себя до язвы желудка беспокойством из-за моста, который никогда не обрушивался? А что касается железнодорожной катастрофы, то шансы составляют пять тысяч против одного!"

Посмотрев на все это подобным образом, я понял, как глупо вел себя. В тот же момент я решил прекратить беспокоиться и всегда применять закон больших чисел. С тех пор я забыл про свою язву желудка.

Когда Эл Смит был губернатором штата Нью-Йорк, я слышал, как он отражал нападки своих политических противников, повторяя: "Давайте изучим факты... давайте изучим факты". Затем он начинал приводить факты. В следующий раз, если вы или я будем беспокоиться о том, что может случиться, послушаемся мудрого старого Эла Смита: давайте изучим факты и решим, есть ли повод для нашего мучительного беспокойства. Именно так поступил Фредерик Дж. Малстедт, когда испугался, что уже лежит в могиле. Вот что он рассказал:

"В начале июня 1944 года я находился в одиночном окопе

вблизи Омаха-Бич. Я служил в 999-й роте связи, и мы только что "окопались" в Нормандии. Когда я посмотрел на этот одиночный окоп (он выглядел как яма прямоугольной формы в земле), я сказал себе: "Похоже на могилу". Когда я лег в него и попытался заснуть, мне показалось, что я действительно в могиле. Я невольно подумал: "Наверное, это и в самом деле моя могила". В 11 часов утра начались налеты немецких бомбардировщиков, и на нас посыпались бомбы. Я одеревенел от страха, в первые две или три ночи совсем не спал. К четвертой или пятой ночи я был в состоянии нервного шока, я понял, что необходимо что-то сделать, иначе сойду с ума. Тогда напомнил себе, что прошло пять ночей, а я все еще жив и все были живы в нашем подразделении. Только двое были ранены, да и то не немецкими бомбами, а осколками снарядов наших собственных зениток. Я решил прекратить беспокоиться и заняться чем-либо конструктивным. Я сделал толстое деревянное покрытие над своим окопом, которое защищало меня от осколков зенитных снарядов. Я подумал о том, что наше подразделение занимает очень большой участок, что в этом глубоком и узком одиночном окопе можно погибнуть лишь от прямого попадания; и прикинул, что шанс прямого попадания бомбы составляет даже меньше, чем один к десяти тысячам. Размышляя таким образом две ночи, я успокоился и спал вскоре даже во время бомбежек!"

Командование военно-морских сил США использовало статистику закона больших чисел для подъема духа моряков. Один бывший моряк рассказал мне, что, когда он и его товарищи были направлены на танкер, перевозивший высокооктановое горючее, они были очень испуганы. Все были уверены, что если торпеда попадет в танкер с высокооктановым бензином, то он взорвется и все тут же попадут на тот свет.

Но командование военно-морских сил США располагало другими данными; были приведены точные цифры, согласно которым из каждых ста танкеров, в которые попадали торпеды, шестьдесят оставались на плаву; из сорока затонувших танкеров только пять погрузились под воду меньше чем за десять минут. Это означало, что у экипажа было время покинуть корабль, а также то, что потери были чрезвычайно незначительными. Помогло ли это укреплению боевого духа? "Знание закона больших чисел избавило меня от нервного срыва, —

сказал У.Маас, человек, который рассказал мне эту историю.
— Вся команда почувствовала себя намного лучше.

Мы поверили, что у нас есть шанс и что по закону больших чисел мы, вероятно, не будем убиты”.

Чтобы избавиться от привычки беспокоиться, выполняйте правило третье:

Изучите факты. Спросите себя: “Каковы шансы по закону больших чисел, что событие, из-за которого я беспокоюсь, может произойти?”

Глава девятая

СЧИТАЙТЕСЬ С НЕИЗБЕЖНЫМ

Когда я был маленьким, я однажды играл с ребятами на чердаке старого, заброшенного деревянного дома на северо-западе Миссури. Когда я слезал с чердака, в какой-то момент поставил ноги на подоконник — а затем прыгнул. На указательном пальце левой руки у меня было кольцо; и когда я прыгнул, кольцо зацепилось за шляпку гвоздя и мне оторвало палец.

Я закричал. Я был охвачен ужасом. Я был уверен, что умру, но когда рука зажала, я ни секунду не беспокоился об этом. Что толку думать об этом?.. Я примирился с неизбежным.

Иногда я по месяцам не вспоминаю о том, что на левой руке у меня только четыре пальца.

Несколько лет назад я встретил человека, который управлял грузовым лифтом в одном из деловых зданий Нью-Йорка. Я заметил, что у него не было кисти левой руки. Я спросил, беспокоит ли его отсутствие левой руки. Он ответил: “Нисколько, я почти не вспоминаю об этом. Я не женат и вспоминаю об этом только тогда, когда нужно вдеть нитку в иголку”.

Поразительно, как быстро мы примиряемся почти с любой жизненной ситуацией — если мы вынуждены это сделать. Мы приспособливаемся к ней и забываем о ней.

Часто вспоминаю надпись на развалинах собора пятнадцатого века в Амстердаме. Надпись гласит: “Это так. Это не может быть иначе”.

На своем жизненном пути мы попадаем во многие неприятные ситуации, которые не в силах изменить. Они не могут

быть иными. Перед нами стоит выбор. Мы можем или принять эти ситуации как неизбежные и приспособиться к ним, или погубить свою жизнь, протестуя против неизбежного.

Приведу мудрый совет одного из моих самых любимых философов — Уильяма Джеймса. *“Согласитесь принять то, что уже есть, — сказал он. — Примирение с тем, что уже случилось, — первый шаг к преодолению последствий любого несчастья”*. Элизабет Коннли убедилась в этом на своем горьком опыте. Недавно я получил от нее следующее письмо. “В день, когда вся Америка праздновала победу наших вооруженных сил в Северной Африке, — говорится в письме, — я получила телеграмму из военного министерства: мой племянник, которого я любила больше всего на свете, пропал без вести. Вскоре пришла вторая телеграмма, извещавшая о его смерти.

Я была убита горем. До этого я была удовлетворена жизнью, у меня была любимая работа, я помогала воспитывать племянника. Он олицетворял для меня все самое прекрасное, что свойственно молодости. Я чувствовала, что мои усилия были вознаграждены сторицей!.. И вдруг эта телеграмма. Для меня рухнул весь мир, я почувствовала, что жизнь потеряла смысл. Я утратила интерес к работе, забыла о своих друзьях, все стало безразлично, я ожесточилась. Почему убит этот самый дорогой мальчик, перед которым была открыта вся жизнь? Я не могла примириться с этим. Мое горе настолько захватило меня, что я решила уйти с работы, скрыться от людей и провести всю оставшуюся жизнь в слезах и горе.

Я наводила порядок в своем письменном столе, готовясь уйти с работы. Вдруг мне попалось письмо, о котором я давно забыла, — письмо моего погибшего племянника. Он написал его мне несколько лет назад, когда умерла моя мать. “Конечно, мы будем тосковать о ней, — говорилось в письме, — особенно ты, но я знаю, что ты выдержишь. Твоя личная философия заставит тебя держаться. Я никогда не забуду о прекрасных истинах, которым ты учила меня. Где бы я ни был, как бы далеко мы ни были друг от друга, я всегда буду помнить, что ты учила меня улыбаться и мужественно принимать все, что может случиться”.

Я несколько раз перечитала это письмо. Мне казалось, что он стоит рядом и говорит: “Почему ты не выполняешь то,

чему меня учила? Держись, скрывай свои переживания, улыбайся”.

Я снова начала работать, перестала раздражаться и сетовать на жизнь. Я снова и снова говорила себе: “Это произошло. Я не могу изменить, но я могу и буду держаться, как он советовал мне”. Я полностью отдалась работе, вложив в нее все свои моральные и физические силы. Я писала письма солдатам — чьим-то сыновьям и родственникам, поступила на вечерние курсы для взрослых, хотела, чтобы у меня появились новые интересы и новые друзья. Мне трудно поверить, как изменилась моя жизнь. Я перестала оплакивать прошлое. Сейчас я каждый день живу с радостью, как желал мой племянник. Я примирилась с жизнью. Сейчас я живу более радостной и полноценной жизнью, чем когда-либо”.

Элизабет Коннли осознала то, что все мы вынуждены понять рано или поздно, а именно: что мы должны мириться с неизбежным. “Это так. Это не может быть иначе”. Этот урок выучить нелегко. Об этом приходится помнить даже королям, восседающим на тронах. Покойный Георг V вставил в рамку и повесил на стене своей библиотеки в Букингемском дворце надпись: “Научи меня не требовать невозможного и не горевать о непоправимом”. Та же мысль выражена Шопенгауэром: “Достаточный запас смирения имеет первостепенное значение при подготовке к путешествию по жизни”.

Очевидно, одни только обстоятельства не делают нас ни счастливыми, ни несчастными. Важно, как мы реагируем на них. Именно это определяет наши чувства.

Все мы способны пережить несчастье и трагедию и одержать победу над ними, если мы вынуждены это сделать. Нам может показаться, что мы не можем, но мы обладаем внутренними ресурсами огромной силы, которые помогут нам вынести все, если только мы их используем. Мы гораздо сильнее, чем нам кажется.

Покойный Бут Таркингтон говорил: “Я мог бы вынести все, что может навязать мне жизнь, кроме одного: слепоты. Это единственное, что я не мог бы пережить”.

Однажды, когда Таркингтону было уже за шестьдесят, он взглянул на ковер, лежавший на полу. Цвета расплывались, он не мог различить узоры. Таркингтон обратился к специалисту. И вот страшная правда: он терял зрение. Один глаз у него почти

совсем не видел, а другой должен был тоже выйти из строя. На него обрушилось то, чего он больше всего боялся.

И как же Таркингтон реагировал на это “самое страшное несчастье”? Чувствовал ли он: “Вот оно! Это — конец моей жизни”. Ничего подобного. К своему удивлению, он был вполне весел, его не покидало чувство юмора. Расплывчатые пятна раздражали его; они плыли перед глазами и закрывали от него окружающий мир, но, когда самое большое из этих пятен проплывало перед ним, он восклицал: “Привет! Вот и снова дедушка пришел! Интересно, куда он направился в такое прекрасное утро!”

Разве могла судьба побороть такой дух? Ответ гласит: не могла. Когда зловещая мгла простерлась перед ним, Таркингтон сказал: “Я понял, что могу примириться с потерей зрения, как человек примиряется со многим другим. Даже если бы я потерял все пять чувств, я бы смог продолжать жить в своем внутреннем мире. Ведь мы видим умственным взором и живем в своем внутреннем мире независимо от того, знаем ли мы об этом”.

В надежде вернуть зрение Таркингтону пришлось вынести более двенадцати операций за год. И все они проводились под местной анестезией! Возмущался ли он этим? Он понимал, что сделать это необходимо, понимал, что это неизбежно и что единственный способ облегчить свои страдания — примириться с неизбежным и вести себя с достоинством. Он отказался от отдельной палаты в больнице и пошел туда, где были люди, которые тоже страдали от недугов. Он старался ободрить их. Подвергаясь все новым и новым операциям — понимая, что делают с его глазами, — Таркингтон старался убедить себя в том, что ему очень повезло. “Как прекрасно! — сказал он. — Как прекрасно, что наука овладела теперь таким мастерством, что может оперировать такой сложно устроенный орган, как человеческий глаз!”

Заурядный человек заболел бы нервным расстройством, если бы ему пришлось пережить слепоту и более двенадцати операций, но Таркингтон сказал: “Я бы не согласился поменять то, что я пережил, на более счастливые события”. Это научило его умению мириться с неизбежным. Оказалось, что в жизни ничего не было свыше его сил. Таркингтон понял то, что открыл Джон Мильтон: “Несчастье заключается не в слепоте, а в неспособности переносить слепоту”.

Маргарита Фуллер, знаменитая феминистка из Новой Англии, однажды так выразила свое кредо: "Я приемлю Вселенную!"

Когда старый брюзга Томас Карлейль услышал эти слова в Англии, он пробурчал: "Ей-богу, так для нее лучше!" И в самом деле, ей-богу, вам и мне лучше тоже примириться с неизбежным!

Если мы будем возмущаться, протестовать, ожесточаться, мы не изменим неизбежное; но мы изменим себя. Я это знаю, я уже пробовал.

Однажды я отказался примириться с неизбежной ситуацией, которая возникла передо мной. Я вел себя очень глупо, нервничал и возмущался. Бессонные ночи превратились в кошмары, я навлек на себя все то, чего не желал. После целого года душевных мук я вынужден был примириться с тем, что, как я знал с самого начала, не мог изменить.

Много лет назад мне следовало бы воскликнуть вместе со старым Уолтом Уитменом:

"Как мне устоять против ночи, бурь, голода, осмеяния, случайностей, отказов, как мне стать спокойным, как деревья и животные".

Я двенадцать лет работал на ферме со скотом; однако никогда не замечал, чтобы у джерсийской коровы повышалась температура оттого, что на пастбище выгорела трава из-за отсутствия дождей, или оттого, что шел мокрый снег и свирепствовал холод. Корова не переживала из-за того, что ее возлюбленный уделял слишком много внимания другой телке. Животные спокойно переносят ночи, бури и голод, поэтому у них никогда не бывает ни нервных срывов, ни язв желудка, и они никогда не сходят с ума.

Вы думаете, я выступаю за то, что нам надо просто смириться со всеми превратностями судьбы? Ни в коем случае! Это настоящий фатализм. Пока есть возможность изменить ситуацию в свою пользу, надо бороться. Но когда здравый смысл говорит нам, что мы столкнулись с чем-то, что останется таким, как оно есть, и не может быть иным, — тогда во имя сохранения здравого рассудка не заглядывайте вперед и не оглядывайтесь и не скорбите о том, чего нет.

Покойный Хокс, который был деканом Колумбийского университета, сказал мне, что он выбрал одно из стихотворений "Матушки Гусыни" своим девизом:

*От каждого недуга в этом мире
Лекарство есть иль вовсе нет спасенья.
Ты отыскать старайся то лекарство,
А если нет его, не мучь себя напрасно.*

Во время работы над этой книгой я беседовал со многими видными деловыми людьми Америки. На меня произвело глубокое впечатление то обстоятельство, что они считались с неизбежным и в их жизни удивительным образом отсутствовало беспокойство. Если бы они не обладали этой способностью, они бы не вынесли напряжения, связанного с их деятельностью. Вот несколько примеров.

Дж. С. Пенни, основатель одноименной фирмы, владеющей сетью магазинов по всей стране, сказал мне: "Я бы не беспокоился, если бы даже потерял все свои деньги до последнего цента, ведь беспокойство ничем не поможет. Я обычно делаю все, что в моих силах, а какие будут результаты — одному богу известно".

Генри Форд сказал примерно то же самое: "Когда я не могу управлять событиями, я предоставляю им самим управлять мною".

Когда я спросил К.Т.Келлера, президента корпорации "Крайслер", как он избегает беспокойства, он ответил: "Когда я оказываюсь в трудной ситуации, то, если могу, я делаю все, что в моих силах. Если же я не могу ничего сделать, я просто забываю об этом. Я не беспокоюсь о будущем, ведь я знаю, что ни один человек не может предвидеть, что произойдет даже в ближайшем будущем. Есть много сил, которые будут влиять на это будущее! Никто не может сказать, что управляет этими силами, никто не может их понять. Зачем же беспокоиться о них?" К.Т.Келлер был бы смущен, если бы его назвали философом. Он просто хороший бизнесмен. Он применяет в жизни философию, которую проповедовал Эпиктет в Риме девятнадцать веков назад. "Существует только один путь к счастью, — поучал Эпиктет римлян, — для этого следует перестать беспокоиться о вещах, которые не подчинены нам".

Сара Бернар, которую называли "божественной Сарой",

обладала поразительной способностью примириться с неизбежным. В течение полувека она блистала на лучших сценах мира. На четырех континентах ее считали королевой театра. Она была самой любимой актрисой на земле, а затем, когда ей был семьдесят один год и когда она потеряла все свои деньги, ее врач, профессор Поцци из Парижа, сказал, что ей необходимо ампутировать ногу. Однажды, когда она совершала плавание через Атлантику, она во время шторма упала на палубе и сильно повредила ногу. Развился флебит, нога стала отекать, боль сделалась нестерпимой. Врач вынужден был настаивать на ампутации. Сара с минуту смотрела на него, затем спокойно сказала: "Если так надо, значит, так надо". Это была судьба.

Когда ее увозили в кресле-каталке в операционную, рядом стоял сын и плакал. Она весело помахала ему рукой и бодро сказала: "Не уходи. Я скоро вернусь".

На пути в операционную она продекламировала сцену из пьесы, в которой когда-то играла. Кто-то спросил ее, сделала ли она это, чтобы подбодрить себя. Она ответила: "Нет, я хотела подбодрить врачей и сестер. Я знала, что для них это большое напряжение".

Поправившись после операции, Сара Бернар отправилась в кругосветное турне и восхищала публику еще семь лет.

"Когда мы перестаем бороться с неизбежным, — писала Элси Маккормик в статье, опубликованной в журнале "Ридерс дайджест", — мы высвобождаем энергию, которая позволяет нам обогащаться".

Никто не обладает достаточной эмоциональностью и энергией, чтобы бороться с неизбежным и одновременно создавать новую жизнь. Необходимо выбрать одно или другое. Вы можете либо пригнуться под натиском неизбежных снежных бурь, обрушиваемых на вас жизнью, или же вы будете сопротивляться им и сломаетесь!

Я наблюдал это на своей ферме в Миссури. Я посадил около двадцати деревьев. Вначале они росли поразительно быстро, затем во время снежной бури каждая веточка покрылась толстым слоем льда. Вместо того чтобы плавно изогнуться под тяжестью, эти деревья гордо сопротивлялись и в конце концов сломались. В результате пришлось их уничтожить, они не владели мудростью северных лесов. Я пропутешествовал сотни миль по вечнозеленым лесам Канады, однако ни разу не видел ель или сосну, сломавшуюся от мокрого снега. Эти

вечнозеленые леса знают, как надо пригнуться, как склонить свои ветки, как примириться с неизбежным.

Мастера джиу-джитсу учат своих учеников “сгибаться, как ива, а не сопротивляться, как дуб”.

Как вы думаете, почему автомобильные покрышки выдерживают так много ударов и не разрушаются? Вначале выпуекались покрышки, которые сопротивлялись дороге. Вскоре они были разорваны в лоскутья. Позже стали изготавливать покрышки, которые поглощали удары дороги. Такая покрышка могла это “перенести”. Мы с вами проживем на свете дольше и спокойнее, если научимся поглощать удары и толчки судьбы.

Что же произойдет, если мы будем сопротивляться ударам жизни, вместо того чтобы их поглощать? Что же произойдет, если мы откажемся “сгибаться, как ива”, и будем упорно “сопротивляться, как дуб”? Ответ прост. Мы создадим ряд внутренних конфликтов, мы будем обеспокоены, напряжены, взвинчены, нервы будут расшатаны.

Если мы зайдем еще дальше и отвергнем жестокую действительность, окружающую нас, уйдя в вымышленный мир, созданный нашим воображением, мы станем сумасшедшими.

Во время войны миллионы испуганных солдат должны были или примириться с неизбежным, или заболеть нервным расстройством. Проиллюстрирую это на примере Уильяма Х. Касселлиуса. Его рассказ на одном из занятий на моих курсах в Нью-Йорке был удостоен премии:

“Вскоре после моего поступления на службу в береговую охрану меня послали в одно из самых опасных мест на берегу Атлантического океана. Я стал инспектором по взрывчатым веществам. Можете себе представить! Именно меня!

Продавец кондитерских изделий становится инспектором по взрывчатым веществам! Довольно и мысли о том, что придется стоять на тысячах тонн тротила, чтобы кровь застыла в жилах продавца кондитерских изделий. На обучение мне дали два дня. То, что я узнал, повергло меня в ужас. Я никогда не забуду свое первое задание. В темный, холодный, туманный день мне был дан приказ отправиться на открытый пирс Кейвен-Пойнт в Бейонне, штат Нью-Джерси.

Мне был поручен трюм № 5 на моем корабле. Я должен был работать в этом трюме с пятью портовыми грузчиками. У них были крепкие спины, но они ничего не знали о взрывчатых

веществах. Они грузили сверхмощные фугасные бомбы, каждая из которых содержала тонну тротила — этого было достаточно, чтобы взорвать этот старый корабль и отправить нас всех к праотцам. Эти бомбы опускались с помощью двух тросов. Я продолжал повторять себе: “А вдруг один из тросов соскользнет или порвется?” О боже! Как я был испуган! Меня бросило в дрожь. Во рту было сухо, подгибались колени, сердце чуть не выскочило из груди. Но я не мог никуда убежать, это было бы дезертирством. Я был бы опозорен, и были бы опозорены мои родители. Возможно, меня бы расстреляли как дезертира. Я не мог убежать, я был вынужден остаться. Я продолжал смотреть, как грузчики небрежно обращались с бомбами. Корабль в любой момент мог взорваться. Прошло около часа этого ужаса, от которого по всему моему телу распространился холод. Наконец я призвал к себе на помощь здравый смысл. Первым делом я себя как следует отчитал: “Допустим, тебя взорвут. Ну и что же? Какая разница? Это будет легкий способ умереть. Гораздо лучше, чем умереть от рака. Не будь дураком. Все равно ты же не будешь жить вечно! Ты должен выполнить задание — иначе тебя расстреляют. Не известно, что лучше”.

Я так говорил сам с собой в течение нескольких часов и почувствовал облегчение. Незаметно я преодолел свое беспокойство, заставив себя примириться с неизбежностью.

Я никогда не забуду этот урок. И сейчас каждый раз, когда я склонен беспокоиться из-за чего-то, что я не в состоянии изменить, я пожимаю плечами и говорю: “Забудь об этом”. И представьте себе, это срабатывает — даже для продавца кондитерских изделий”. Ура! Да здравствует бравый продавец кондитерских изделий!

Кроме распятия Христа, самой знаменитой и трагической сценой смерти во всей истории человечества считается смерть Сократа. Через десять тысяч веков люди будут с восхищением читать трогательное описание его смерти, сделанное Платоном. Некоторые граждане Афин, завидовавшие старому босоногому Сократу, выдвинули против него ложные обвинения. Его судили и приговорили к смерти. Тюремщик, дружелюбно относившийся к Сократу, давая чашу с ядом, сказал: “*Старайся легко принять то, что неизбежно*”. Сократ так и поступил. Он встретил смерть с почти божественным спокойствием и достоинством.

“Старайся легко принять то, что неизбежно”. Эти слова были сказаны за 399 лет до нашей эры. Но наш старый, встревоженный мир нуждается в этих словах сейчас больше, чем когда-либо.

Чтобы победить беспокойство, выполняйте правило четвертое:

Считайтесь с неизбежным.

Глава десятая

УСТАНОВИТЕ “ОГРАНИЧИТЕЛЬ” НА БЕСПОКОЙСТВО

Вам хотелось бы узнать, как заработать деньги на фондовой бирже? Конечно, этому хотели бы научиться миллионы людей. Если бы я знал ответ, эта книга стоила бы баснословных денег. Но существует разумная идея, которую используют некоторые преуспевающие дельцы. Следующую историю рассказал мне Чарлз Робертс, консультант по капиталовложениям.

“Когда я впервые приехал в Нью-Йорк из Техаса, у меня было двадцать тысяч долларов, которые дали мне друзья. Я должен был вложить эти деньги в фондовую биржу. Мне казалось, — продолжал он, — что я знаю все “ходы и выходы” на бирже, но я потерял все до цента. Правда, некоторые сделки принесли мне большую прибыль, но в конце концов я потерял все”.

“Я не был так расстроен, если бы потерял собственные деньги, — объяснил мистер Робертс, — но я был в ужасе оттого, что потерял деньги своих друзей. Я боялся встретиться с ними после того, как наша затея окончилась так неудачно. К моему удивлению, они не только не обиделись на меня, но и оказались неисправимыми оптимистами.

Я знал, что действовал наугад, находясь в значительной зависимости от удачи. Как выразился Х.И. Филиппс, я “играл на бирже по слуху”. Я начал анализировать свои ошибки и решил, что, прежде чем я снова займусь биржевыми операци-

ями, мне следует тщательно изучить все, что связано с биржей. Я занялся этим и познакомился с одним из самых выдающихся в истории игроков на бирже — Бэртоном С. Каслом. Я был уверен, что смогу от него многому научиться, поскольку он давно пользовался репутацией биржевика, которому ежегодно сопутствовал успех.

Он задал мне несколько вопросов, касающихся моих биржевых сделок в прошлом. Затем он объяснил мне самый важный принцип биржевых операций. Он сказал: “Я устанавливаю ”ограничитель потерь” на любое биржевое предприятие, в котором участвую. Если я, например, приобретаю партию акций по 50 долларов штука, я немедленно устанавливаю “ограничитель потерь” в размере 45 долларов. Это означает: если эти акции на бирже понизятся в цене на 5 пунктов, то они будут проданы автоматически. Таким образом, потери будут ограничены пятью пунктами.

“Прежде всего, — продолжает старый маэстро, — вы должны разумно организовать свои биржевые дела, и тогда ваши прибыли составят в среднем примерно десять, двадцать пять или даже пятьдесят пунктов. Ограничивая потери до пяти пунктов, вы можете ошибаться более чем в половине случаев, и все же получите много денег”.

Я немедленно усвоил этот принцип и с тех пор постоянно использую его. Таким образом моим клиентам и мне удалось сэкономить много тысяч долларов.

Через некоторое время я понял, что принцип “ограничения потерь” можно использовать и в других сферах жизни, а не только на бирже. Я начал устанавливать “ограничитель” на любые неприятности, которые я испытывал.

Например, я часто договариваюсь со своим другом вместе позавтракать. Однако он редко приходит вовремя. В прежние времена я волновался из-за этого на протяжении половины времени, отведенного для завтрака, после чего наконец он появлялся. В конце концов я рассказал ему об “ограничителе”, который я устанавливал для своего беспокойства. Я сказал ему: “Послушай, Билл, мой “ограничитель” для ожидания тебя составляет ровно десять минут, если опоздаешь больше чем на десять минут, наша договоренность полностью отменяется”.

Боже правый! Если бы много лет назад у меня хватило ума устанавливать “ограничитель” на свое нетерпение, на свой характер, на свое стремление оправдывать себя, на свои сожа-

ления, на свое умственное и эмоциональное напряжение! Почему у меня не хватало здравого смысла оценить каждую ситуацию, угрожавшую моему душевному спокойствию, и сказать себе: "Послушай, Дейл Карнеги, об этом стоит беспокоиться ровно столько и не более того".

Однако я должен отдать себе должное, похвалив за капельку здравого смысла, проявленного хоть однажды.

Это было в серьезный момент моей жизни — в момент кризиса, когда мои мечты, планы на будущее и труд многих лет рухнули, как карточный домик. Дело было так. Когда мне было тридцать лет с небольшим, я решил посвятить свою жизнь созданию романов. Я собирался стать вторым Фрэнком Норрисом, или Джеком Лондоном, или Томасом Харди. Мое решение стать писателем было столь серьезным, что я провел два года в Европе, там я мог прожить дешево на доллары, так как после первой мировой войны постоянно происходили денежные реформы и безудержно печатались деньги. Я провел там два года, работая над главным произведением своей жизни "Снежная буря". Название оказалось подходящим, поскольку издатели приняли мое творение с таким ледяным холодом, какой может вызвать лишь снежная буря, обрушивающаяся на равнины Дакоты. Когда мой литературный агент сообщил мне, что мое произведение никуда не годится и что у меня нет писательского дара, сердце у меня чуть не остановилось, я вышел из его конторы, как в тумане. Я был в таком состоянии, словно он меня ударил дубинкой по голове. Однако я понял, что оказался на пересечении жизненных дорог и должен принять чрезвычайное решение. Что же я должен делать? Какой путь мне следует избрать? Прошли недели, прежде чем я вышел из оцепенения. В то время я и понятия не имел о том, что можно установить "ограничитель" на свое беспокойство. Но, оглядываясь назад, я понимаю, что сделал именно это. Я поставил крест на тех двух годах, когда я выбивался из последних сил, чтобы написать этот роман, и правильно оценил это как благородный эксперимент, а затем принял решение изменить коренным образом всю свою жизнь. Я снова стал преподавать на курсах для взрослых, а в свободное время — писать биографии знаменитых людей и книги познавательного характера.

Чувствую ли я радость в душе оттого, что принял такое решение? Каждый раз, когда я думаю об этом сейчас, мне

хочется танцевать от радости! Честно могу сказать, что с тех самых пор я ни одного дня и ни одного часа не жалел о том, что не стал вторым Томасом Харди.

Однажды ночью век назад, когда сова зловеще ухала в лесу на берегу Уолденского пруда, Генри Торо обмакнул гусиное перо в самодельные чернила и записал в дневнике: "Стоимость вещи — это такое количество того, что я называю жизнью, которое требуется, чтобы обменять на него вещь сразу или в течение длительного времени".

Другими словами, мы — дураки, когда платим за какую-либо вещь больше, чем она обходится для нашей жизни.

Но именно так поступили Гилберт и Салливан. Они умели сочинять веселые стихи и музыку, но у них совершенно отсутствовала способность вносить веселье в личную жизнь. Они создали прелестные оперетты, восхищавшие весь мир: "Терпение", "Детский передник", "Микадо". Но они не могли управлять своими характерами, омрачали свою жизнь из-за пустяков, например из-за стоимости ковра! Салливан заказал ковер для театра, который они купили. Когда Гилберт увидел счет, он был вне себя от гнева. Они подали друг на друга в суд и никогда в жизни больше не сказали друг другу ни одного слова. Когда Салливан сочинял музыку для их нового совместного произведения, он посылал ее Гилберту по почте, а Гилберт, написав слова, возвращал бандероль по почте Салливану. Однажды обоих вызвали в театре на бис. Они встали на противоположных сторонах сцены и раскланивались с публикой, глядя в разных направлениях, так, чтобы не видеть друг друга. У них не хватало здравого смысла поставить "ограничитель" на свои обиды, как сделал это Линкольн.

Однажды, во время Гражданской войны, когда друзья Линкольна клеймили позором его злейших врагов, он сказал: "У вас гораздо больше личной неприязни к моим врагам, чем у меня. Возможно, у меня ее слишком мало, но я никогда не считал, что она себя оправдывает. У человека нет времени на то, чтобы полжизни потратить на ссоры. Если кто-либо из моих врагов перестанет выступать против меня, я никогда не стану попрекать его прошлым".

Когда Бенджамину Франклину было семь лет, он сделал ошибку, о которой помнил семь десятилетий. Когда он был семилетним парнишкой, ему страстно захотелось иметь свисток. Он вошел в магазин игрушек в таком возбуждении, что

выложил все свои медяки на прилавок и попросил свисток, даже не узнав его цену. “Затем я пошел домой, — писал он своему другу семьдесят лет спустя, — и начал свистеть по всему дому, страшно довольный своим приобретением”. Когда его старшие братья и сестры узнали, что он заплатил за свисток гораздо больше, чем тот стоит, они жестоко высмеяли малыша. “Я плакал от досады”, — вспоминал Франклин.

Много лет спустя, когда Франклин стал всемирно известной личностью и послом США во Франции, он все еще помнил о том, что переплатил за свой свисток, и это обстоятельство доставляло ему “больше огорчения, чем свисток доставил удовольствия”.

В конце концов этот случай был полезным уроком в его жизни, который стоил ему не так уж дорого. “Когда я стал взрослым, — рассказывал он, — и стал бывать в обществе и наблюдать за действиями людей, я встретил многих, которые слишком дорого заплатили за свисток. Короче говоря, я пришел к выводу, что большинство несчастий человечества вызваны ложными оценками значений тех или иных вещей в жизни и что люди слишком дорого платят за свои свистки”.

Гилберт и Салливан слишком дорого заплатили за свой свисток. Во многих случаях так же поступал и Дейл Карнеги.

Да, я искренне уверен, что одним из самых главных секретов подлинного спокойствия является правильная оценка ценностей. Мы могли бы сразу уничтожить половину всех наших тревог, если бы выработали свой собственный критерий оценки ценностей.

Итак, чтобы забыть о беспокойстве, выполняйте правило пятое:

Если перед вами возникает соблазн продолжать упорствовать в безнадежном деле, остановитесь и задайте себе вопросы:

- 1. Как много значит в моей жизни то, о чем я беспокоюсь?*
- 2. На каком уровне мне следует установить “ограничитель” на этом беспокойстве?*
- 3. Сколько я должен заплатить за свисток? Не заплатил ли я уже больше, чем он стоит?*

Глава одиннадцатая

НЕ ПИЛИТЕ ОПИЛКИ

Когда я пишу эту фразу, я могу выглянуть из окна и увидеть следы динозавра в моем саду, — следы динозавра, отпечатавшиеся в глине и камне. Я купил эти следы в музее Пибоди Йельского университета. У меня есть письмо от хранителя музея, и в нем говорится, что эти следы были сделаны сто восемьдесят миллионов лет назад. Даже полному идиоту не пришлось бы в голову пытаться вернуться на сто восемьдесят миллионов лет назад, чтобы изменить эти следы.

Однако это было бы не более глупо, чем испытывать беспокойство по поводу того, что мы не можем вернуться обратно и изменить то, что произошло сто восемьдесят секунд назад, — а многие из нас именно так и поступают. В самом деле, мы можем стремиться как-то изменить результаты того, что случилось сто восемьдесят секунд назад, но мы вряд ли в состоянии изменить то событие, которое тогда произошло.

Существует лишь один способ извлекать пользу из прошлого — он заключается в спокойном анализе прошлых ошибок, чтобы не повторять их в будущем.

Я убедился в том, что это действительно правильно. Но всегда ли у меня хватало мужества и ума осуществлять это на практике? Чтобы ответить на этот вопрос, позвольте мне рассказать вам об одном фантастическом случае, который произошел со мной много лет назад. Случилось так, что более трехсот тысяч долларов, которые были у меня в руках, оказались выброшенными на ветер, и я не получил ни цента дохода. Я решил организовать широкомасштабное предприятие в

области обучения взрослых, открыл филиалы в различных городах страны и не жалел денег на рекламные объявления. Я был настолько занят на курсах, что у меня не было ни времени, ни желания заниматься финансовыми вопросами. Я был слишком наивен и не понимал, что мне требовался умный и проницательный управляющий, который руководил бы моими расходами.

Примерно год спустя, я обнаружил поразительную правду. Я понял, что наш огромный денежный вклад в организацию курсов не принес ни одного цента дохода. Узнав об этом, мне следовало сделать две вещи. Во-первых, мне следовало иметь здравый смысл поступить так, как поступил Джордж Вашингтон Карвер, негритянский ученый, потерявший сорок тысяч долларов, когда банк, где находился его вклад, обанкротился. Это были сбережения всей его жизни. Когда кто-то спросил его, знает ли он о своем полном разорении, он ответил: "Да, я слышал об этом". Затем он спокойно продолжал читать лекцию, он полностью вытеснил эту потерю из своей памяти.

Во-вторых, мне следовало бы сделать следующее: я должен был проанализировать ошибки и извлечь из них урок.

Говоря откровенно, я не сделал ни того, ни другого. Вместо этого я измучил себя беспокойством. Месяцами я находился в удрученном состоянии, потерял сон и похудел. Вместо того чтобы извлечь урок из этой огромной ошибки я затеял то же самое и опять потерпел фиаско, только меньшего масштаба!

Неприятно признаваться во всей этой глупости, но я понял много лет назад, что "легче научить 20 человек тому, что следует делать, чем самому стать одним из двадцати, воспринявших мои поучения".

Очень жаль, что мне не довелось учиться в школе имени Джорджа Вашингтона в Нью-Йорке в классе мистера Брэндуайна, того самого учителя, у которого обучался Аллен Сондерс.

Мистер Сондерс рассказал мне, что преподаватель курса гигиены мистер Брэндуайн дал ему один из самых ценных уроков в его жизни. "Я был еще подростком, — вспоминает Аллен Сондерс, рассказывая о себе, — но я уже тогда имел склонность беспокоиться по всякому поводу. Я нервничал и переживал из-за допущенных мною ошибок. Когда я сдавал на проверку письменную экзаменационную работу, я не спал всю

ночь и грыз ногти от страха, что провалюсь. Я постоянно переживал по поводу того, что сделал в прошлом, и сетовал, почему не сделал то или другое иначе. Мне все время казалось, что я что-то не так сказал и сделал.

Как-то утром наш класс строем вошел в научную лабораторию, где нас ждал учитель мистер Брэндуайн. На краю его стола на видном месте стояла бутылка с молоком. Мы заняли свои места и с удивлением уставились на бутылку. Вдруг мистер Брэндуайн встал и швырнул бутылку с молоком в раковину. Бутылка разбилась, и молоко вылилось. А он крикнул: "Не плачьте из-за разлитого молока! Потерянного не веротишь!"

Затем он велел всем подойти к раковине и посмотреть на осколки бутылки. "Смотрите внимательнее, — сказал он, — я хочу, чтобы вы запомнили этот урок. Молоко уже вылилось, его уже нет — вы видите, что оно стекло в спускное отверстие, никакие переживания и сетования в мире не могут вернуть обратно хоть каплю этого молока. Будь мы предусмотрительнее и осторожнее, мы могли бы спасти молоко, но теперь уже слишком поздно: все, что нам остается делать, — списать его со счета, забыть о нем".

"Один этот небольшой опыт, — сказал мне Аллен Сондерс, — надолго остался в моей памяти после того, как я забыл и стереометрию и латынь. В самом деле, он научил меня большому в отношении реальной жизни, чем все остальное, что я изучил за четыре года пребывания в школе. Этот опыт научил меня по возможности стараться не проливать молоко, но, если оно уже пролито и стекло в спускное отверстие, полностью забывать о нем".

Некоторые читатели будут хмыкать из-за того, что так много говорится о всем известной поговорке: "Что упало, то пропало". Я знаю, что она банальна и у всех навязла в зубах. Я знаю, что вы слышали ее уже тысячу раз, но мне также известно, что в этой банальной поговорке заключена сама мудрость человечества. Если вы прочитали все, что написано о беспокойстве великими учеными всех времен, вы нигде бы не нашли более глубокой мудрости, чем в таких избитых поговорках, как "Не переходи мост, пока не дошел до него", то есть не создавайте себе трудностей раньше времени, и "Не плачьте из-за пролитого молока". Если бы мы применяли эти две поговорки в жизни — а не ворчали, что они банальны, —

мы бы совсем не нуждались в этой книге. В самом деле, если бы мы применяли на практике большую часть старинных пословиц, наша жизнь стала бы почти совершенной. Но знание является силой только тогда, когда оно применяется.

Я всегда восхищался людьми, похожими на покойного Фреда Фуллера Шедда, который обладал даром объяснять старые истины новым и колоритным языком. Он был редактором журнала "Филадельфия буллетин". Однажды, обращаясь к выпускникам колледжа, он задал им вопрос: "Кто из вас когда-нибудь пилил дрова? Поднимите руку!" Большинство из них подняли руки. Затем он спросил: "А кто из вас когда-нибудь пилил опилки?" Никто не поднял руку.

"Конечно, невозможно пилить опилки! — воскликнул мистер Шедд. — Они уже напилены! То же самое происходит с прошлым, когда вы начинаете беспокоиться о том, что уже случилось, вы просто пытаетесь пилить опилки".

Когда знаменитому мастеру бейсбола Конни Макку исполнился восемьдесят один год, я спросил его, беспокоился ли он когда-нибудь из-за проигранных матчей.

"О, конечно, это бывало, — ответил Конни Макк. — Но я избавился от этой глупости много лет назад. Я понял, что от беспокойства нет никакого толка. Оно ничем не помогает. Невозможно молотить зерно водой, которая уже утекла в ручей".

Конечно, невозможно молотить зерно водой, которая уже утекла в ручей, и пилить опилки. Но если вы будете беспокоиться об этом, морщины избороздят ваше лицо и у вас появится язва желудка.

В прошлом году в день благодарения я обедал вместе с Джеком Демпси. Мы ели индейку под клюквенным соусом, и он рассказал мне о матче, в котором он потерял звание чемпиона мира в тяжелом весе, проиграв боксеру по имени Танни. "В середине этого матча, — рассказал мне он, — я неожиданно осознал, что превратился в старика... В конце десятого раунда я все еще держался на ногах, но только и всего. Лицо у меня распухло, глаза почти не открывались... Я видел, как судья поднял руку Джина Танни в знак победы... Я уже не был чемпионом мира. Я пошел под дождем сквозь толпу к своей кабине для переодевания, когда я проходил, некоторые пытались взять меня за руку, у других на глазах были слезы.

Через год я снова боксировал с Танни. Но это ничего не дало. Со мной все было кончено, мне было трудно удержаться

от беспокойства, но я сказал себе: "Я не собираюсь жить в прошлом или плакать из-за пролитого молока".

И именно так вел себя Джек Демпси. Как? Повторял себе снова и снова: "Я не буду беспокоиться о прошлом"? Нет, это лишь заставило бы его снова вспоминать о своем прошлом беспокойстве. Он примирился с поражением, а затем полностью вычеркнул это событие из своей памяти и сосредоточил внимание на обдумывании будущих планов. Открыл "Ресторан Джека Демпси" на Бродвее и "Великий северный отель" на 57-й улице, занялся организацией состязаний по боксу и проведением показательных матчей. Он был настолько поглощен своей деятельностью, что у него не было ни времени, ни желания беспокоиться о прошлом. "Последние десять лет я живу гораздо лучше, — сказал Джек Демпси, — чем в те времена, когда я был чемпионом".

Когда я читаю исторические и биографические труды или наблюдаю поведение людей в экстремальных ситуациях, меня всегда удивляет и вдохновляет способность некоторых из них отметить свое беспокойство и трагедии и продолжать жить счастливой жизнью.

Однажды я побывал в знаменитой тюрьме Синг-Синг. Больше всего я был потрясен тем, что заключенные казались не менее довольными жизнью, чем самые обычные люди на воле. Я отметил это в разговоре с Льюисом Э. Лоуэсом, который был тогда начальником тюрьмы. Он рассказал мне, что, когда преступники прибывают в тюрьму Синг-Синг, они сначала, как правило, травмированы и ожесточены. Через несколько месяцев большинство самых умных из них уже не вспоминают о несчастьях, смиряется с тюремной жизнью и старается сделать ее как можно более сносной.

Лоуэс рассказал мне об одном заключенном — садовнике, — который пел, выращивая овощи и цветы за тюремными стенами. Заключенный из Синг-Синга, который пел, ухаживая за цветами, проявил больше здравого смысла, чем большинство из нас.

Конечно, все мы совершаем ошибки и нелепые поступки. Ну и что же? А кто их не совершает? Даже Наполеон потерпел поражение в трети важнейших сражений, которые он провел. Может быть, средняя арифметическая наших поражений в жизни не хуже, чем у Наполеона? Кто знает?

Во всяком случае, “вся королевская конница и вся королевская рать” не могут снова вернуть прошлое.

Запомним правило шестое:

Не пилите опилки.

РЕЗЮМЕ

- Правило 1:** Чтобы вытеснить беспокойство, будьте постоянно заняты. Загруженность деятельностью — одно из лучших лекарств.
- Правило 2:** Не расстраивайтесь из-за пустяков, не позволяйте им разрушать ваше счастье.
- Правило 3:** Используйте закон больших чисел для изгнания беспокойства. Спрашивайте себя: “Какова вероятность того, что это событие произойдет?”
- Правило 4:** Считайтесь с неизбежным. Если вы знаете, что не в ваших силах изменить какое-либо обстоятельство, скажите себе: “Это так, это не может быть иначе”.
- Правило 5:** Установите “ограничитель” на беспокойство. Решите для себя, какого беспокойства заслуживает то или иное событие, — и не беспокойтесь больше этого.
- Правило 6:** Пусть прошлое хоронит своих мертвецов. Не пилите опилки.

Часть четвертая

СЕМЬ ПРАВИЛ ВЫРАБОТКИ ТАКОГО УМОНАСТРОЕНИЯ, КОТОРОЕ ОБЕСПЕЧИТ ВАМ ДУШЕВНОЕ СПОКОЙСТВИЕ И СЧАСТЬЕ

Глава двенадцатая

ДЕВЯТЬ СЛОВ, СПОСОБНЫХ ПРЕОБРАЗИТЬ ВАШУ ЖИЗНЬ

Несколько лет назад меня во время выступления по радио попросили ответить на вопрос: “Какой самый важный урок вы получили в жизни?”

Самый ценный урок, который я усвоил в жизни, — это осознание важности того, что мы думаем. Скажи мне, что ты думаешь, и я скажу, кто ты. Наши мысли определяют особенности нашей личности, наше отношение к жизни — фактор, определяющий нашу судьбу. Эмерсон сказал: “Человек есть то, что он думает в течение дня”... Разве может он быть чем-либо еще?

Я теперь знаю, что самая большая проблема, с которой мы с вами сталкиваемся, — в действительности чуть ли не

единственная проблема, с которой нам с вами приходится иметь дело, — это выбор правильного умонастроения. Если мы способны сделать этот выбор, то окажемся на пути к решению всех своих проблем. Великий философ Марк Аврелий, который правил Римской империей, выразил эту мысль в девяти словах, — *девяти словах, которые могут определить вашу судьбу: "Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней"*.

В самом деле, если мы думаем о счастье, мы чувствуем себя счастливыми, если нас посещают печальные мысли, мы грустим, если в наших мыслях присутствует страх, мы боимся, если мы думаем о болезнях, то вполне возможно, что мы заболеем. Думая о неудачах, в чем-то мы наверняка потерпим фиаско, если мы погрязли в жалости к себе, все будут избегать нас. "Вы не то, сказал Норман Винсент Пил, — что вы о себе думаете; вы именно то, что вы думаете".)

Вам кажется, что я пропагандирую примитивно оптимистическое отношение ко всем вашим проблемам? Нет, к сожалению, жизнь не так проста, но я за то, что мы должны выработать у себя *положительное*, а не отрицательное отношение к окружающему миру. Другими словами, нам следует заботиться о решении проблем, но не проявлять беспокойства по этому поводу.

Я проиллюстрирую эту мысль. Каждый раз, когда я перехожу какую-либо нью-йоркскую улицу с интенсивным движением транспорта, я забочусь о том, чтобы не попасть под машину, но это не повергает меня в беспокойство. Заботиться — это значит осознавать, в чем заключаются наши проблемы, и спокойно принимать меры к их разрешению. Проявлять беспокойство означает непрерывное хождение по кругу, доводящее до иступления.

Можно быть поглощенным серьезными проблемами, но при этом следует идти по улице с гордо поднятой головой и с гвоздикой в петлице. Я присутствовал при том, как Лоуэлл Томас поступил именно так. Однажды я был удостоен чести работать с Лоуэллом Томасом. Мы вместе демонстрировали его знаменитые фильмы о кампаниях Алленби-Лоуренса во время первой мировой войны. Он и его помощники снимали военные действия на шести фронтах. Они привезли хроникальные киноматериалы, изображавшие Т.Э. Лоуренса и его экзотическую арабскую армию, а также документальный фильм о том, как Алленби завоевал Святую землю. Его выступления,

сопровождаящиеся демонстрацией фильмов “С Алленби в Палестине и с Лоуренсом в Аравии”, принесли ему сенсационный успех в Лондоне и во всем мире. Оперный сезон в Лондоне был отложен на шесть недель лишь для того, чтобы Томас мог продолжить свои выступления в Королевском оперном театре в Ковент-Гардене, где при этом демонстрировались фильмы об этих невероятных приключениях. После сенсационного успеха в Лондоне последовало триумфальное турне по многим странам. Затем он два года работал над фильмом о жизни в Индии и Афганистане. После цепи невероятных неудач случилось невозможное: он оказался в Лондоне совершенно разоренный. Я был вместе с ним в то время. Помню, как нам приходилось брать дешёвые блюда в дешёвых ресторанах. Мы бы не могли питаться даже там, если бы не одолжили деньги у одного шотландца — Джеймса Макби, знаменитого актёра. Вот суть данного рассказа: даже когда Лоуэлл Томас сделал огромные долги и переживал тягостные разочарования, он был занят своими проблемами, но не был поглощён беспокойством. Он знал, что нельзя позволять себе распуститься, иначе все отвернется от него, даже его кредиторы. Он находил мужество каждое утро перед тем, как отправиться по своим делам, покупать цветок, вставляя его в петлицу и весело шествовать по Оксфорд-стрит с гордо поднятой головой. Его мысли были положительными и мужественными, он не позволял себе поддаваться унынию и думать о поражении. Он поражения рассматривал как элементы игры, как полезную тренировку для тех, кто стремится достичь успеха в жизни.

Наше умонастроение оказывает почти неправдоподобное влияние на наши физические силы. Знаменитый английский психиатр Дж. А. Хедфилд приводит потрясающую иллюстрацию этого факта в своей книге “Психология силы”. “Я провел эксперимент с тремя мужчинами, — пишет Дж. А. Хедфилд. — Я проверил влияние внушения на их физическую силу, которая измерялась с помощью динамометра”. Он велел каждому из испытуемых сжать динамометр изо всех сил. Эксперимент проводился при трех различных условиях.

Когда эксперимент проводился в условиях нормальной работы испытуемых, средняя сила сжатия составляла 101 фунт. Затем эксперимент проводился после того, как испытуемые были подвергнуты действию гипноза. Вначале им внушили,

что они очень слабы. В результате они могли выжать лишь 29 фунтов — менее трети их нормальной силы. (Один из испытуемых был боксером; когда под действием гипноза ему внушили, что он слабый, ему, по его словам, показалось, что рука его вдруг стала “крошечной, как у ребенка”.)

Во время третьего эксперимента Хедфилд внушил испытуемым, что они очень сильны. В итоге каждому из них удалось выжать в среднем 142 фунта. Когда сознание было заполнено положительными мыслями о силе, то их действительная физическая сила увеличилась почти на пятьдесят процентов.

Такова фактическая сила нашего умонастроения.

В результате преподавания взрослым в течение тридцати пяти лет я знаю, что мужчины и женщины способны избавиться от беспокойства и преобразовать свою жизнь путем изменения образа мыслей. Сотни раз я наблюдал невероятные метаморфозы всей жизни людей. Я видел это так часто, что они меня уже не удивляют.

Глубоко убежден в том, что наше спокойствие и радость бытия зависят не от того, где мы находимся, что мы имеем или какое положение в обществе занимаем, а исключительно от нашего умонастроения. Внешние условия не имеют к этому почти никакого отношения. Вот история старого Джона Брауна, которого повесили за то, что он захватил правительственный арсенал в городе Харперс-Ферри и призывал рабов к восстанию. Он ехал к виселице, сидя на своем гробу. Тюремщик, который ехал рядом с ним, был взволнован и удручен, но старый Джон Браун оставался спокоен и невозмутим. Проезжая мимо гор Блу-Ридж в Виргинии, он воскликнул: “Какая живописная местность! У меня никогда не было возможности увидеть ее раньше”.

А вот пример Роберта Фалкона Скотта и его товарищей — первых англичан, достигших Южного полюса. Их обратный путь был одним из самых страшных испытаний, выпавших на долю человека. У них кончились продовольствие и горючее, они не могли больше продвигаться вперед, так как ужасный буран бушевал в течение одиннадцати дней и ночей. Ветер был таким свирепым, что прорезал борозды в полярном льду. Скотт и его товарищи знали, что им суждено умереть; отправляясь в путешествие, они взяли с собой опиум, чтобы в случае необходимости иметь возможность избавиться от мучений. Стоило принять большую дозу опиума, и можно было бы спокойно

уснуть и никогда не проснуться, но они не воспользовались этим средством и, умирая, пели “радостные и воодушевляющие песни”. Мы узнали об этом из прощального письма, обнаруженного поисковой партией восемь месяцев спустя вместе с их замерзшими телами.

Да, если мы преисполнены творческими порывами, мужеством и спокойствием, то мы способны наслаждаться природой, сидя на собственном гробу, и петь “радостные и воодушевляющие песни” в своих палатках, умирая от голода и холода.

Мильтон, став слепым, понял эту истину триста лет назад:

Ум человека — в себе, и сам он способен превратить ад в рай и рай — в ад.

Отношение к жизни Наполеона и Элен Келлер полностью подтверждает мысль Мильтона. Наполеон достиг всего, к чему стремятся люди, — славы, власти и богатства, но он сказал, находясь на острове Св.Елены: “В моей жизни никогда не было хотя бы шести счастливых дней”; тогда как слепоглохонемая Элен Келлер утверждала: “Моя жизнь так прекрасна!”

Если за полвека своей жизни я чему-либо научился, то только тому, что “никто в мире не может принести вам душевное спокойствие, кроме вас самих”.

Я просто пытаюсь повторить прекрасные слова, сказанные Эмерсоном в конце его эссе “Доверие к себе”. Он писал: “Когда тебе удастся одержать победу на политическом поприще, когда ты добиваешься повышения своих доходов, когда кто-то болел у тебя в доме и выздоровел, когда вернулся долго отсутствовавший друг, когда произошло какое-нибудь другое приятное событие, тебя охватывает радость, ты мнишь, что впереди тебя ждет прекрасная пора. Не верь этому, никто не вселит в твою душу мира, кроме тебя самого”.

Эпиктет, великий философ-стоик, предупреждал, что нам следует уделять большее внимание устранению дурных мыслей из головы, чем удалению “опухолей и нарывов на нашем теле”.

Эпиктет говорил об этом девятнадцать веков назад, но современная медицина поддержала бы его точку зрения. Доктор ДЖ. Кэнби Робинсон заявил, что из каждых пяти пациентов больницы Джонса Гопкинса четверо страдали от болезней, вызванных эмоциональным напряжением и стрессами. “В конце концов, — сказал он, — эти заболевания

являются результатом неприспособленности человека к жизни”.

Великий французский философ Монтень сделал следующие семнадцать слов девизом своей жизни: “Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает то, что происходит”. А наша оценка того, что происходит, всецело зависит от нас.

Что я имею в виду? Вы спросите, как я смею заявлять вам в лицо, когда вы так измучены беспокойством, что ваши нервы напряжены, как провода, которые вот-вот разорвутся, — как я смею так нагло требовать от вас изменить ваш образ мышления с помощью волевого усилия? Да, я настаиваю именно на этом! И это не все, я собираюсь показать вам, как это сделать. Для этого потребуется небольшое усилие с вашей стороны.

Уильям Джеймс, который является корифеем в области практической психологии, сделал следующее наблюдение: “Считается, что действие является следствием настроения, но на самом деле одно не отделимо от другого. Регулируя свои действия, которые более непосредственно контролируются нашей волей, мы можем косвенно регулировать наше настроение, которое этому контролю не подчиняется”.

Другими словами, Уильям Джеймс считает, что мы не можем немедленно изменить наши эмоции “с помощью одного лишь волевого усилия, — но мы способны изменять наши действия”. Изменяя действия, мы автоматически изменяем свои чувства.

“Итак, — объясняет он, — если вы опечалены, вы не можете сразу же развеселиться, но если вы будете сидеть, двигаться и говорить с веселым видом, вы невольно воспрянете духом”.

Простой трюк, который в самом деле помогает! Он воздействует, как пластическая операция! Попробуйте испытать это на себе. Прежде всего улыбайтесь широко, весело и от всей души, расправьте плечи, дышите глубже и попробуйте спеть куплет из какой-нибудь веселой песенки. Не умеете петь — свистите, не можете свистеть — мурлычьте себе под нос. Вы сразу же поймете, что имел в виду Уильям Джеймс. Ведь физически невозможно оставаться унылым или подавленным, если вы надели на себя маску счастливого человека!

Это одна из небольших основ истин природы, и она может совершить чудеса. Я знаю одну женщину в Калифорнии,

которая могла бы избавиться от всех своих несчастий за двадцать четыре часа, если бы знала этот секрет. Она уже старая и к тому же вдова. Признаю, что это — печальное обстоятельство, но старается ли она хотя бы вести себя так, словно она счастлива? Нет. Если вы спросите ее, как она себя чувствует, она ответит: “О, у меня все в порядке”, — но выражение лица, печальные интонации говорят: “О боже, если бы вы только знали, как мне тяжело!” Создается иллюзия будто она осуждает вас за то, что вы смеете быть счастливым в ее присутствии. Сотни женщин находятся в худшем положении, чем она: муж оставил ей достаточно денег по страховому полису, чтобы она не нуждалась до конца своих дней; ее замужние дочери могут всегда приютить ее, но я редко видел эту женщину улыбающейся. Она жалуется, что три ее зятя скупые и эгоистичные люди. Но несмотря на это, она гостит у них месяцами. Кроме того, она жалуется, что дочери никогда не делают ей подарки, хотя она тайно копит деньги. Как она выражается, деньги должны быть отложены на “старость”. Эта женщина отравляет жизнь себе и своим детям! Разе так должно быть? Все это очень грустно. Но она могла бы измениться, если бы захотела, и из несчастной, озлобленной, сетующей на жизнь старухи превратиться в почтенного и всеми любимого члена семьи — если бы только захотела. Ей следовало бы начать вести себя так, словно ей весело и она хоть немного любит своих близких, вместо того чтобы заниматься оплакиванием своей жизни.

Я знаю человека из Индианы — Х. Дж. Энглера, который все еще жив благодаря тому, что он открыл этот секрет. Десять лет назад мистер Энглерт перенес скарлатину, после чего получил осложнение — нефрит. Он обращался ко многим врачам, “даже к знахарям”, но никто не мог ему помочь. В скором времени у него возникли другие осложнения. Резко повысилось кровяное давление. Он пошел к врачу, и оказалось, что его давление достигло 214. Ему сказали, что положение критическое — заболевание будет прогрессировать и ему лучше привести в порядок свои дела.

“Я пошел домой, — рассказывал он, — и проверил, выплачен ли мой страховой полис. Затем я признался своему творцу во всех своих прегрешениях и предался печальным размышлениям. Я всех сделал несчастными. Моя жена и члены семьи страдали, а я находился в глубокой депрессии. Неделю я сетовал на жизнь и жалел себя, но вскоре я сказал себе: Ты

ведешь себя глупо! Может быть, ты проживешь еще год, так почему не попытаться прожить его счастливо?"

Я расправил плечи, широко улыбнулся и попытался вести себя так, словно у меня все в порядке. Вначале мне потребовалось усилие, но я заставил себя выглядеть веселым и довольным жизнью. Это помогло не только моей семье, но и мне.

Через некоторое время я в самом деле стал *чувствовать* себя лучше — почти так же хорошо, как я пытался изобразить. И сейчас, спустя много месяцев после моих предполагаемых похорон, я не только жив, здоров и счастлив, но и мое кровяное давление в норме! Я твердо знаю одно: прогноз врача, несомненно, оправдался бы, если бы я продолжал думать о смерти и поражении. Мне удалось преодолеть болезни исключительно благодаря изменению образа мыслей!"

Позвольте мне задать вам вопрос. Если веселый, довольный вид и положительный, оздоравливающий образ мыслей смогли спасти жизнь этого человека, то почему вы и я позволяем себе хотя бы одну минуту быть грустными и подавленными? Для чего мы делаем несчастными и подавленными себя и окружающих?

Много лет назад я прочитал небольшую книгу, которая оставила неизгладимый след в моей жизни. Она называлась "Как человек думает". Автор ее Джеймс Лейн Аллен, и вот что там сказано:

"Человек обнаружит, что, когда он изменяет свое отношение к вещам и к другим людям, они тоже изменяются по отношению к нему... Стоит человеку радикально изменить свои мысли, и он с удивлением обнаружит, что быстро меняются материальные условия его жизни. Люди притягивают к себе не тем, чего они хотят, а тем, чем они являются... божество, определяющее наши судьбы, заключено в нас самих. Оно — это наша подлинная сущность... Все, чего человек достигает, является прямым результатом его собственных мыслей... Человек способен подняться, одержать победу, достичь успеха, только возвысив свои мысли.

Как сказано в Книге Бытия, творец дал человеку власть над всей землей. Безусловно, это великий дар, но мне ни к чему такие сверхцарские прерогативы. Все, чего я желаю, — приобрести власть над собой, власть над своими мыслями, над своими страхами, власть над своим разумом и над своей душой. Я знаю, как достичь этой власти в удивительной степени, в

любое время, когда захочу. Для этого мне следует управлять своими действиями, а они в свою очередь окажут влияние на мои реакции.

Давайте вспомним следующие слова Уильяма Джеймса: “Многое из того, что мы называем злом... часто можно обратить в бодрящее и вдохновляющее добро путем простой перемены умонастроения страдающего — от страха и отчаяния следует перейти к борьбе”.

Будем же *бороться* за наше счастье!

Для этого я предлагаю вам программу, которую следует выполнять ежедневно. Она называется “Именно сегодня”. Я считаю ее настолько стимулирующей, что раздал ее в сотнях экземпляров. Ее написала покойная Сибилла Ф.Партридж тридцать шесть лет назад. Если вы и я будем следовать этой программе, мы устраним большую часть наших тревог и безмерно увеличим радость жизни.

Именно сегодня

1. Именно сегодня я буду счастлив. Это означает, что я буду руководствоваться словами Авраама Линкольна, который сказал, что “большинство людей счастливы примерно настолько, насколько они полны решимости быть счастливыми”. Счастье заключено внутри нас.
2. Именно сегодня я постараюсь приспособиться к жизни, которая меня окружает, а не попытаюсь приспособить все к моим желаниям. Я приму мою семью, мою работу и обстоятельства моей жизни такими, как они есть, и постараюсь приноровиться к ним.
3. Именно сегодня я позабочусь о своем организме. Сделаю зарядку, буду ухаживать за своим телом, правильно питаться, постараюсь не наносить вреда своему здоровью и не пренебрегать им, чтобы мой организм стал идеальной машиной для выполнения моих требований.
4. Именно сегодня я уделю внимание развитию своего ума. Я изучу что-нибудь полезное, не буду леняться в умственном отношении. Я прочитаю то, что требует усилия, размышления и сосредоточенности.

5. Именно сегодня я займусь нравственным самоусовершенствованием. Я рассчитываю осуществить следующее: сделаю по крайней мере два дела, которые мне не хочется делать, — просто для упражнения.
6. Именно сегодня я ко всем буду доброжелательно настроен, постараюсь выглядеть как можно лучше. Надену то, что мне больше всего идет, буду разговаривать тихим голосом, любезно вести себя, буду щедрым на похвалы, постараюсь никого не критиковать, ни к кому не придираюсь и не пытаюсь кем-то руководить.
7. Именно сегодня постараюсь жить только нынешним днем, не буду стремиться решить проблему всей своей жизни сразу. В течение двенадцати часов я смогу делать такие вещи, которые привели бы меня в ужас, если бы мне пришлось заниматься ими всю жизнь.
8. Именно сегодня я намечу программу своих дел, запишу, что я собираюсь делать каждый час. Может быть, я не смогу точно следовать этой программе, но я составлю ее. Это избавит меня от спешки и нерешительности.
9. Именно сегодня я полчаса проведу в покое и одиночестве и постараюсь расслабиться.
10. Именно сегодня я не буду бояться быть счастливым, наслаждаться красотой, любить и верить, что те, кого я люблю, любят меня.

Если вы хотите выработать у себя умонастроение, которое принесет вам покой и счастье, выполняйте правило первое:

Думайте и ведите себя жизнерадостно, и вы почувствуете себя таковым.

Глава тринадцатая

СВЕДЕНИЕ СЧЕТОВ ОБХОДИТСЯ ОЧЕНЬ ДОРОГО

Однажды вечером много лет назад мне довелось посетить Йеллоустонский национальный парк. Я сидел вместе с другими туристами на балконе. Мы любовались чудесным лесом, где росли ели и сосны. Неожиданно перед нами предстал зверь, гроза лесов — медведь гризли. Он вышел на ярко освещенное место и начал пожирать отбросы, выброшенные из кухни одного из отелей, расположенных поблизости. Лесничий, майор Мартиндейл, сидя на лошади, рассказал возбужденным туристам о медведях. В частности, что гризли может одолеть любого зверя в западном мире, кроме, возможно, бизона и кадьякского медведя. Однако в тот вечер я заметил, что медведь разрешил выйти из лесу и разделить с ним трапезу при ярком свете только одному животному — скунсу. Гризли отлично знал, что он может уничтожить скунса одним ударом своей могучей лапы. Почему он не сделал этого? Потому что знал по собственному опыту, что это себя не оправдывает.

Я тоже убедился в этом. Когда я мальчишкой жил на ферме, ловил четвероногих скунсов в живой изгороди в Миссури, а когда стал взрослым, я встречал иногда двуногих скунсов на тротуарах Нью-Йорка. Мой печальный опыт научил меня не связываться со скунсами обоих видов.

Когда мы ненавидим врагов, мы даем им власть над нами — они воздействуют на наш сон, аппетит, кровяное давление, наше здоровье и счастье. Наши враги пустились бы в пляс,

если бы знали, сколько беспокойства, терзаний и неприятностей они доставляют! Наша ненависть не приносит им вреда, но она превращает наши дни и ночи в кошмары.

✓ Как вы думаете, кто сказал следующие слова: “Если эгоистичные люди пытаются использовать вас в своих целях, вычеркните их из числа своих знакомых, но ни в коем случае не пытайтесь расквитаться с ними. Пытаясь свести счеты, вы наносите больший вред себе, чем тем людям”? Похоже, что эти слова произнес какой-нибудь прекраснодушный идеалист? Ничего подобного. Эти слова появились в бюллетене, выпущенном полицейским управлением города Милуоки.

Чем может навредить вам попытка расквитаться? Это опасно во многих отношениях. Согласно статье, опубликованной в журнале “Лайф”, это может даже подорвать ваше здоровье. В статье сказано: “Главной особенностью личности, страдающей гипертонией, является злопамятство, когда оно становится хроническим, оно вызывает хроническую гипертонию и сердечные заболевания”.

✓ Итак, надеюсь, вам понятно, что, когда Христос сказал: “Любите врагов ваших”, он проповедовал не только правильные этические принципы, он также проповедовал принципы медицины двадцатого века. Слова Христа: прощайте “до семидесяти раз” — помогут уберечься от повышенного кровяного давления, сердечных болезней, язвы желудка и других заболеваний.

У моей знакомой недавно был сердечный приступ. Врач назначил ей постельный режим и потребовал, чтобы она не сердилась ни по какому поводу. Врачи знают, что если у вас слабое сердце, то приступ гнева может убить вас. Я сказал *может* убить вас? Несколько лет назад такой приступ и в самом деле убил владельца ресторана в Спокане, штат Вашингтон. Передо мной письмо Джерри Суортаута, начальника полиции Спокана, в котором говорится: “Несколько лет назад Уильям Фолкабер — шестидесятивосьмилетний владелец кафе в Спокане — погиб потому, что пришел в ярость из-за кофе, который повар обязательно хотел пить из его блюда. Владелец кафе был настолько взбешен, что схватил револьвер и стал гоняться за поваром и скоропостижно скончался от сердечного приступа. Рука его и после смерти все еще сжимала револьвер. По заключению экспертизы гнев явился причиной сердечного приступа”.

Когда Христос сказал: "Любите врагов ваших", он одновременно указал нам, как улучшить нашу внешность. Я знаю женщин (и вы тоже), лица которых покрыты морщинами, приобрели неприветливое выражение от ненависти и обезображены злопамятством. Никакие косметические хитрости на земле не могут улучшить их внешность хотя бы наполовину так, как это сделало бы сердце, полное всепрощения, нежности и любви.

Ненависть лишает нас способности наслаждаться даже вкусной едой. В Библии говорится: "Лучше блюдо зелени и при нем любовь, нежели откормленный бык и при нем ненависть".

Наши враги потирали бы руки от радости, если бы знали, что наша ненависть к ним изматывает нас, делает измученными и нервными, портит нашу внешность, приносит сердечные заболевания и, конечно же, сокращает нашу жизнь.

Даже если мы не можем любить своих врагов, давайте по крайней мере любить себя. Любить себя настолько, чтобы не позволить нашим врагам управлять нашим счастьем, здоровьем и портить нашу внешность. Как сказал Шекспир:

*Не слишком разжигайте печь для своих врагов,
иначе вы сгорите в ней сами.*

Когда Иисус сказал нам, что следует прощать наших врагов "до семижды семидесяти раз", он проповедовал и здравый деловой смысл. Я приведу следующий пример. Вот письмо, написанное Георгом Рона, проживающим в Швеции. Много лет Георг Рона был адвокатом в Вене, но во время второй мировой войны он бежал в Швецию. У него не было денег, он остро нуждался в работе. Так как он владел несколькими языками, то надеялся устроиться корреспондентом в какой-нибудь фирме, занимающейся импортом или экспортом. Большинство фирм ответило, что они не нуждаются в таких специалистах, поскольку идет война. Но они обещали внести в свою картотеку его фамилию... и т.д. Владелец одной фирмы все-таки написал Георгу Рона письмо следующего содержания: "Вы неверно представляете себе, чем занимается моя фирма. Вы производите впечатление незнающего и глупого человека. Мне не нужен никакой корреспондент, но если бы я и нуждался в нем, я не принял бы вас на работу, потому что вы даже не можете грамотно писать по-шведски, в вашем письме полно ошибок".

Когда Георг Рона прочитал это письмо, он был вне себя от гнева. Почему этот швед решил, что он не может писать на шведском языке? Ведь в письме шведа было тоже полно ошибок! И вот Георг Рона написал письмо, которое должно было "убить" этого человека. Затем он остановился и сказал себе: "А сейчас подожди минутку, вдруг этот человек прав? Я изучал шведский, но он не является моим родным языком. Может быть, я делаю ошибки, о которых не знаю сам. А если так, то я должен изучать язык еще более упорно, если я надеюсь когда-либо получить работу. По всей вероятности, это человек сделал мне одолжение, хотя и не намеревался. Само по себе то, что он высказал свои замечания в неподобающей форме, не влияет на то, что я ему обязан. Следовательно, я должен написать ему письмо и выразить свою благодарность".

Тогда Георг Рона порвал злобное письмо, которое уже было написано, и написал другое. В нем говорилось: "Вами проявлена большая любезность по отношению ко мне. Вы взяли на себя труд написать мне, несмотря на то что ваша фирма не нуждается в корреспонденте. Очень сожалею, что не имел правильного представления о деятельности вашей фирмы. Я написал вам потому, что навел справки и мне было названо ваше имя как одного из лидеров в вашей области деятельности. Я не подозревал, что сделал грамматические ошибки в своем письме. Я сожалею об этом и стыжусь. Теперь я займусь более тщательным изучением шведского языка и постараюсь исправить их. Позвольте поблагодарить вас за то, что вы помогли мне вступить на путь самоусовершенствования".

Вскоре пришло ответное письмо от руководителя фирмы, выразившего желание встретиться с Георгом Рона. Рона познакомился с ним — и получил работу, он убедился на собственном опыте в том, что "кроткий ответ гасит гнев".

✓ Мы можем не быть настолько святыми, чтобы любить своих врагов, но ради своего собственного здоровья и счастья давайте по крайней мере простим их и забудем об их существовании. Это самое мудрое, что мы можем сделать. "То, что вас обидели или обокрали, — сказал Конфуций, — ничего не значит, если вы не будете постоянно об этом вспоминать". Однажды я спросил сына генерала Эйзенхауэра, Джона, был ли его отец злопамятным. "Нет, — ответил он. — Папа никогда не думал о тех людях, которые ему неприятны".

Существует поговорка: дурак тот, кто не может рассердиться, но мудр тот, кто не хочет быть сердитым.

Такова была точка зрения Уильяма Дж. Гейнора, бывшего мэра Нью-Йорка. Его злобно оклеветали в “желтой прессе”. После этого один маньяк выстрелил в него и чуть не убил. Когда он лежал в больнице и отчаянно боролся за свою жизнь, он сказал: “Каждый вечер я мысленно прощаю всех и вся”. Восторженный идеализм? Слишком много доброты и светлой веры? Если так, давайте обратимся за советом к великому Шопенгауэру, автору книги “Этюды пессимизма”. Он считал, что жизнь бесполезное и мучительное приключение. Он, казалось, источал уныние при каждом своем шаге. И все же из глубины своего отчаяния Шопенгауэр воскликнул: “Если возможно, ни к кому не испытывайте чувства враждебности”.

Однажды я разговаривал с Барнардом Барухом — человеком, который был доверенным советником шести президентов — Вильсона, Гардинга, Кулиджа, Гувера, Рузвельта и Трумэна. Я спросил его, докучали ли ему когда-нибудь нападки его врагов. Он ответил: “Ни один человек не может ни унижить меня, ни докучать мне, я этого просто не допущу”.

Никто не может ни унижить вас и меня, ни докучать нам, если только мы сами этого не допустим.

Палки и камни могут сломать мои кости,
Но слова никогда не могут ранить меня.

На протяжении веков человечество преклонялось перед людьми, подобными Христу, которые не питали злобы к своим врагам. Я часто посещал Джасперовский национальный парк в Канаде и любовался одной из самых живописных гор в западном мире, названной в честь Эдит Кейвелл, английской медсестры, принявшей смерть как святая, когда ее расстреляли немецкие солдаты. Это произошло 12 октября 1915 года. В чем состояло ее преступление? Она жила в Бельгии и в своем доме прятала, кормила и лечила раненых французских и английских солдат, которым потом помогала бежать в Голландию. Когда священник вошел в ее камеру в военной тюрьме в Брюсселе, чтобы подготовить ее к смерти, Эдит Кейвелл произнесла две фразы, которые увековечены в бронзе и граните: “Я понимаю, что патриотизм — еще не все. У меня ни к кому не должно быть ни ненависти, ни злобы”. Четыре года спустя ее прах был перевезен в Англию, и в Вестминстерском аббатстве проводились мемориальные службы. В настоящее время гранитная

статуя стоит в Лондоне напротив Национальной портретной галереи, — статуя одной из бессмертных героинь Англии. “Я понимаю, что патриотизм — еще не все. У меня ни к кому не должно быть ни ненависти, ни злобы”.

✓ Можно наверняка научиться прощать и забывать своих врагов, для этого следует увлечься каким-то важным возвышенным делом. В этом случае оскорбления и вражда, которые мы встречаем в жизни, не будут иметь никакого значения, потому что мы будем помнить только о своем деле.

Эпиктет девятнадцать веков назад заметил, что мы обычно пожинаем плоды того, что сеем, и почему-то судьба почти всегда заставляет нас расплачиваться за наши злодеяния. “В конечном счете, — сказал Эпиктет, — каждый человек заплатит за свои преступления. Человек, который это помнит, не будет ни на кого сердиться, не будет ни на кого негодовать, не будет никого бранить, не будет никого оскорблять, не будет никого ненавидеть”.

Вероятно, ни один государственный деятель в истории Америки не подвергался таким оскорблениям, как Линкольн. Но он, согласно классической биографии Герндона, “никогда не судил о людях на основании того, нравились они ему или не нравились. Если надо было осуществлять какое-нибудь важное мероприятие, он мог поручить его даже своему врагу, если тот для этого подходил. Если человек клеветал на него или грубо с ним обходился, но тем не менее являлся лучшей кандидатурой на данную должность, то Линкольн назначал его без всяких колебаний, как если бы это был его друг... Я не думаю, чтобы он когда-нибудь сместил человека из-за того, что тот был его врагом, или из-за неприязни к нему”.

Линкольн подвергался обвинениям и оскорблениям иногда со стороны тех самых людей, которые занимали в его правительстве ответственные посты, — Маккеллана, Сьюарда, Стэнтона и Чейса. Однако, по словам Герндона, адвоката, Линкольн считал, что ни одного человека не следует ни хвалить, ни порицать за то, что он сделал или не сделал, потому что “все мы так или иначе подвержены влиянию обстоятельств, окружающей среды, образования, привычек и наследственных черт. Эти факторы формируют человека и делают его таким, какой он есть и останется навсегда”.

Я думаю, Линкольн был прав. Если бы вы и я унаследовали физические, психические и эмоциональные особенности,

которые унаследовали наши враги, и если бы жизнь обошлась с нами так же, как с ними, мы поступили бы так же, как и они. Мы не могли бы вести себя иначе. Как говорил Кларенс Дарроу: "Все знать — значит все понимать, и это не оставляет места ни для обвинения, ни для осуждения". Вместо того, чтобы ненавидеть наших врагов, давайте пожалеем их и возблагодарим господу за то, что жизнь не сделала нас такими, какими являются они.

Итак, чтобы создать у себя умонастроение, которое приносит душевное спокойствие и счастье, помните правило второе:

Не пытайтесь свести счеты с вашими врагами, потому что этим вы принесете себе больше вреда, чем им. Поступайте, как генерал Эйзенхауэр: никогда не думайте о тех людях, которые вам неприятны.

Глава четырнадцатая

СДЕЛАЙТЕ ЭТО, И ВЫ НИКОГДА НЕ БУДЕТЕ ПЕРЕЖИВАТЬ ИЗ-ЗА НЕБЛАГОДАРНОСТИ

В Техасе я познакомился с человеком, который был вне себя от негодования. Меня предупредили, что он обязательно расскажет мне о причинах своего гнева. Так и произошло.

Случай, из-за которого он негодовал, произошел одиннадцать месяцев назад, но он все еще был вне себя. Он не мог говорить ни о чем другом. Этот человек выплатил своим тридцати четырем сотрудникам рождественскую премию в размере десяти тысяч долларов — каждый из них получил приблизительно триста долларов. И ни один не поблагодарил его. “Я сожалею, — с горечью жаловался он, — о каждом выплаченном им цента!”

“Сердитый человек, — говорил Конфуций, — всегда полон яда”. Этот человек был настолько насыщен ядом, что я от души пожалел его. Было ему около шестидесяти лет. В наше время страховые компании вычислили, сколько примерно осталось прожить каждому из нас. Согласно их расчетам, мы проживем немногим более чем две трети разницы между нашим нынешним возрастом и восьмьюдесятью годами. Итак, этому человеку — если ему повезет — осталось прожить примерно четырнадцать или пятнадцать лет. Но он уже потратил почти год на обиду и негодование по поводу события, которое безвозвратно прошло. Я пожалел его.

Вместо того чтобы негодовать и упиваться жалостью к

себе, он мог бы спросить себя, почему его поступок не получил должной оценки. Может быть, он недоплачивал своим сотрудникам и заставлял их работать больше, чем положено. А может быть они не восприняли рождественскую премию как подарок, а считали ее своим заслуженным заработком, не исключено, что он был слишком строг и высокомерен и никто не осмеливался благодарить его. Возможно, они думали, что премия была им выдана потому, что большая часть доходов все равно уходила на налоги.

Вместе с тем, может быть, сотрудники были эгоистичными, подлыми и невоспитанными людьми. Возможно, так, возможно, и иначе. Я знаю об этом не больше вас. Но я знаю, что доктор Сэмюэл Джонсон сказал: “Благодарность — результат высокого уровня нравственного развития человека. Вы не найдете ее среди невоспитанных людей”.

Вот что я хочу объяснить вам: этот человек сделал естественную и огорчительную ошибку, ожидая благодарности, он просто не знал человеческой природы.

Если бы вы спасли жизнь человеку, ожидали бы вы благодарности от него? Вы, возможно, ожидали бы, но Сэмюэл Лейбовиц, знаменитый адвокат по уголовным делам, до того, как он стал судьей, спас семьдесят восемь человек от электрического стула! И как вы думаете, сколько из них удосужилось поблагодарить его или хотя бы послать ему рождественскую открытку? Сколько? Отгадайте... Правильно: ни один.

Христос исцелил десять прокаженных в один день. Сколько из них возвратилось, чтобы поблагодарить его? Только один. Вы можете прочитать об этом в Евангелии от Луки. Когда Христос обратился к своим ученикам и спросил их: “Где же девять?” — оказалось, что все они ушли. Скрылись без всякой благодарности! Позвольте задать вопрос: “Почему вы, и я, и бизнесмен из Техаса ожидаем большей благодарности за свои небольшие одолжения, чем получил Христос?”

А когда дело касается денег! Тут положение еще более безнадежное. Чарльз Шваб рассказывал мне, как он однажды спас банковского кассира, который спекулировал на бирже деньгами, принадлежавшими банку. Шваб внес собственные деньги, чтобы спасти этого человека от тюрьмы. Был ли кассир ему благодарен? Да, но это продолжалось недолго. Затем он ополчился на Шваба, поносил его и клеветал на него — на того самого человека, который спас его от тюрьмы!

Если бы вы дали одному из своих родственников миллион долларов, вы ожидали бы от него благодарности? Эндрю Карнеги поступил именно так. Он оставил своему родственнику миллион долларов. Но если бы Эндрю Карнеги встал из могилы через некоторое время, он был бы потрясен, узнав, что его родственник прокликает его! Почему? Потому что старик Энди оставил триста шестьдесят пять миллионов долларов для благотворительных учреждений — и “завещал ему лишь какой-то жалкий миллион”, как выразился этот родственник.

Вот так обстоят дела. Человеческая натура всегда была человеческой натурой, и вряд ли она изменится на протяжении вашей жизни к лучшему. Почему же не принимать ее такой, какая она есть? Почему не относиться к этому так же, как Марк Аврелий — один из самых мудрых людей, когда-либо правивших Римской империей? Однажды он записал в дневнике: “Сегодня я встречу людей, которые слишком много говорят, — людей, сосредоточенных на самих себе, эгоистичных и неблагодарных. Но меня это не удивляет и не беспокоит, поскольку я не мог бы представить себе мир без таких людей”.

Это разумно, не так ли? Если вы и я будем все время ворчать по поводу неблагодарности, то кого в этом винить? Человеческую натуру или наше незнание ее? Поэтому не будем ждать благодарности. Если кто-то вдруг поблагодарит нас, пусть это будет чудесным сюрпризом.

Итак, первый тезис, который я пытаюсь подчеркнуть в этой главе: *Для людей является естественным забывать о благодарности. Если вы будете ждать ее, вы готовите себе множество огорчений.*

Я знаком с одной женщиной из Нью-Йорка, которая постоянно жалуется на одиночество. Никто из родственников не хочет ее видеть, и в этом нет ничего удивительного. Если вы придете к ней, она будет часами рассказывать, как много она сделала для своих племянниц, когда они были детьми: она ухаживала за ними, когда они болели корью, свинкой и коклюшем; много лет они жили у нее; она помогла одной племяннице закончить коммерческую школу; она предоставила свой дом другой племяннице, до тех пор пока та не вышла замуж.

Навещают ли ее племянницы? Да, время от времени, они делают это из чувства долга. Но они не рады этим посещениям. Они знают, что им часами придется сидеть и выслушивать

завуалированные упреки, им придется выносить бесконечные причитания, вздохи, полные жалости к себе. Когда ей не удастся угрозами и упреками заставить приехать своих племянниц, у нее начинается “припадок”. Происходит сердечный приступ.

Этот приступ происходит у нее на самом деле? Да. Врачи говорят, что у нее “нервное сердце”, она страдает тахикардией. Но врачи также говорят, что они ничего не могут для нее сделать, так как заболевание носит эмоциональный характер.

Эта женщина нуждается в любви и внимании. Она называет это “благодарностью”. Но она никогда не получает ни благодарности, ни любви, потому что требует их, она убеждена, что это ей положено.

Существуют тысячи женщин, подобных ей, болеющих от “неблагодарности”, одиночества и отсутствия внимания со стороны близких. Они хотят быть любимыми, но в этом мире есть только один способ заслужить любовь — перестать требовать ее и начать дарить любовь, без надежды на благодарность.

Так рассуждают непрактичные идеалисты, витающие в облаках? Ничего подобного, это просто здравый смысл. Так было в моей семье. Моя мать и отец с радостью помогали другим. Мы были бедны, и всегда нас одолевали долги, но несмотря на это, родители каждый год ухитрялись посылать деньги сиротскому приюту в Каунсил-Блафс, штат Айова. Мать и отец никогда не посещали этот приют. Вероятно, никто не благодарил их за пожертвования, — только письмом. Но они были богато вознаграждены, так как испытывали радость, оказывая помощь малышам, не желая и не ожидая в ответ благодарности.

После моего отъезда из дома я ежегодно посылал отцу и матери чек к рождеству и просил их покупать себе на эти деньги что-нибудь приятное. Они редко тратили эти деньги на себя. Когда я приезжал к ним за несколько дней до рождества, отец рассказывал мне, что он купил уголь и продукты для “одной бедной вдовы”, у которой было много детей и мало денег. Какую радость испытывали мои родители, делая эти подарки, — радость от того, что давали, не ожидая ничего взамен!

Я уверен, что мой отец почти соответствовал описанию идеального человека, сделанному Аристотелем. “Идеальный

человек, — сказал Аристотель, — испытывает радость от того, что делает благодеяния другим; но ему стыдно принимать благодеяния от других. Возвышенные натуры творят добро, низшие натуры принимают его”.

Вот второй тезис, который я пытаюсь подчеркнуть в этой главе: *если мы хотим счастья, давайте прекратим думать о благодарности или неблагодарности, а будем совершать благодеяния ради внутренней радости, которую при этом испытываем.*

В течение десяти тысяч лет родители рвут на себе волосы от неблагодарности детей. Даже шекспировский король Лир воскликнул:

... насколько

*Больней, чем быть укушенным змеей,
Иметь неблагодарного ребенка!*

Но почему дети должны быть благодарны — если только мы не воспитали у них это чувство? Неблагодарность естественна, как сорная трава, благодарность подобна розе, ее надо пестовать, холить.

Если наши дети неблагодарны, кто же виноват? Может быть, мы сами? Если мы никогда не учили их выражать благодарность другим, как можем мы ожидать от них благодарности по отношению к нам?

Я знаком с одним человеком из Чикаго, у которого есть причины жаловаться на неблагодарность своих приемных сыновей. Он работал до изнеможения на коробочной фабрике, редко зарабатывая больше сорока долларов в неделю. Он женился на вдове, которая уговорила его занять деньги, чтобы дать возможность двум ее взрослым сыновьям учиться в колледже. Этот человек был вынужден покупать продукты, топливо, одежду и платить за квартиру из жалованья сорок долларов в неделю. Из этих денег он уплачивал по своим вексялям. Он работал как вол в течение четырех лет и никогда не жаловался.

Кто-нибудь поблагодарил его за это? Нет, конечно, это никому не пришло в голову. Его жена принимала все это как должное, а сыновья следовали ее примеру. Они никогда не думали, что чем-нибудь обязаны своему отчиму.

Кто виноват в этом? Мальчишки? Безусловно, но мать была виновата еще больше. Ей казалось унизительным обременять

их молодую жизнь "чувством долга". Она не хотела, чтобы ее сыновья входили в жизнь "должниками". Поэтому ей никогда не приходило в голову сказать: "Ваш отчим как добрый принц! Это он помог вам получить образование в колледже!" Вместо этого она придерживалась следующей точки зрения: "О, это самое малое из того, что он может сделать".

Ей казалось, что она щадит своих сыновей, но на самом деле она воспитывала в них опасное отношение к жизни, как будто весь мир был им чем-то обязан. В самом деле, эта опасная идея привела одного из сыновей к катастрофе. Он пытался "одолжить деньги" у своего хозяина и оказался в тюрьме!

Необходимо помнить, что наши дети во многом становятся такими, какими мы сами их делаем. Например, сестра моей матери Виола Александер — замечательный пример женщины, у которой никогда не было повода жаловаться на "неблагодарность" детей. Когда я был еще мальчиком, тетя Виола взяла к себе свою мать, которую она любила и о которой заботилась, так же поступила в отношении матери мужа. Я мысленно переношусь в прошлое, мне кажется, что вижу перед собой этих двух старых женщин, мирно сидящих у очага тети Виолы на ее ферме. Причиняли ли они ей беспокойство? Думаю, что часто, но об этом никогда нельзя было догадаться по ее поведению. Она любила обеих старых женщин и баловала их. У нее они чувствовали себя как дома. Тетя Виола принимала их, несмотря на то что у нее было шестеро детей. Она никогда не считала, что делает что-то благородное, и не ждала благодарности за заботу. Для нее это было естественно, она следовала порывам своей души.

Где сейчас тетя Виола? Она уже более двадцати лет вдовец, у нее пятеро взрослых детей, живущих отдельно со своими семьями. Все они с нетерпением ждут тетю Виолу и приглашают ее жить с ними вместе! Дети обожают ее и стремятся общаться с ней как можно больше. Это вызвано благодарностью? Ничего подобного! Ими руководит искренняя любовь. Они выросли в атмосфере тепла и всеобъемлющей доброты. Поэтому неудивительно, что они проявляют ответную любовь.

Нам следует запомнить, что для воспитания благодарных детей мы сами должны проявлять благодарность по отношению к другим людям. Помните, что дети любят слушать

разговоры взрослых, — и будьте начеку. Для иллюстрации: в следующий раз, когда нам захочется преуменьшить в их присутствии доброту других людей, — остановитесь. Никогда не говорите: “Посмотри на салфетки, которые прислала кузина Сью к рождеству. Она сама связала их, они не стоили ей ни цента!” Это замечание может показаться нам вполне естественным, но дети слушают... Не лучше ли от души похвалить кузину Сью: “Вы только подумайте, сколько часов потратила кузина Сью, чтобы сделать нам подарок к рождеству. Какой она замечательный человек! Давайте разу же напишем ей открытку с благодарностью”. Наши дети таким образом бессознательно усвоят привычку ценить доброту и выражать свою благодарность тем, кто делает добро.

Чтобы избежать огорчений и беспокойства по поводу неблагодарности запомните и выполняйте правило третье:

А. Вместо того чтобы переживать из-за неблагодарности, не ожидайте благодарности. Помните, что Христос исцелил десять прокаженных за один день — и лишь один поблагодарил его. Почему же мы должны ждать большей благодарности, чем получил Христос?

Б. Единственный способ обрести счастье — это не ждать благодарности, а творить добро ради собственной радости.

В. Благодарность — это такая черта характера, которую надо воспитывать. Если мы хотим, чтобы наши дети были благодарны, мы должны обязательно научить их этому.

Глава пятнадцатая

ОТДАЛИ БЫ ВЫ ТО, ЧТО ИМЕЕТЕ ЗА МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ?

Я много лет знаком с Гарольдом Эбботтом. Одно время он был заведующим учебной частью на курсах, где я преподавал. Однажды мы встретились в Канзас-Сити, и он подвез меня на своем автомобиле на мою ферму в Белтоне, штат Миссури. В пути я спросил его, как ему удается преодолевать беспокойство. В ответ он рассказал мне вдохновляющую незабываемую историю.

“Обычно я очень беспокоился, — сказал он, — но однажды в весенний день в 1934 году я шел по улице Уэст-Доуэрти в Уэбб-Сити и увидел зрелище, которое сразу же устранило все мои тревоги. Произошло это в течение десяти секунд, но за это время я узнал больше о том, как надо жить, чем за последние десять лет. Два года я владел небольшим бакалейным магазином в Уэбб-Сити, — рассказывал Гарольд Эбботт, — я не только потерял все свои сбережения, но и сделал долги, которые я смог выплатить лишь за семь лет. В прошлую субботу я был вынужден закрыть свой магазин; сейчас я направлялся в банк, чтобы взять займы деньги, необходимые для поездки в Канзас-Сити в поисках работы. Я шел, убитый горем, я потерял веру в жизнь и способность бороться. Вдруг я увидел человек без обеих ног. Он сидел на небольшой деревянной тележке, к которой были прикреплены колеса от роликов. Он продвигался с помощью деревянных брусков в каждой руке. Я увидел его после того, как он пересек улицу и старался припо-

днаться на несколько дюймов над краем тротуара, чтобы взобраться на него. Когда он слегка наклонил свою маленькую деревянную тележку, наши глаза встретились. Он приветствовал меня радостной улыбкой. "Доброе утро, сэр. Какое чудесное утро, не правда ли?" — весело сказал он. Глядя на него, я понял, каким богатством я владею. У меня две ноги, я могу ходить. Мне было стыдно, что я посмел жалеть себя. Я сказал себе: раз этот человек может быть счастливым, веселым и уверенным в себе, не имея ног, то и я могу быть таким. Я почувствовал неожиданный прилив сил. Раньше я собирался попросить в банке займа только сто долларов. Теперь же я был полон решимости попросить двести долларов. Я хотел сказать служащим банка, что собираюсь отправиться в Канзас-Сити, чтобы попытаться получить работу. Теперь я уверенно заявил, что хочу поехать в Канзас-Сити, чтобы получить работу. Я получил заем и получил работу.

В настоящее время к зеркалу в моей ванной комнаты приклеен текст:

"Я был убит горем, потому что у меня не было обуви, но это длилось лишь до тех пор, пока я не встретил человека, у которого не было ног".

Однажды я спросил Эдди Риккенбакера, какой самый большой урок он извлек после того, как его и его товарищей три недели носило на спасательных плотках по бескрайним просторам Тихого океана без надежды на спасение. "Самый большой урок, — сказал он, — заключается в том, что если вы обеспечены пресной водой и пищей, то вы ни на что не должны жаловаться".

В журнале "Тайм" была опубликована статья о сержанте, который был ранен в сражении на Гуадалканале. Осколок снаряда попал ему в горло, после этого сержанту семь раз делали переливание крови. Он написал записку врачу, спрашивая: "Я буду жив?" Врач ответил: "Да". Сержант написал другую записку: "Я смогу говорить?" Ответ врача снова был утвердительным. Тогда раненый написал следующую записку: "Так какого же черта я беспокоюсь?"

Почему бы вам прямо сейчас не остановиться и не задать себе вопрос: "Так какого же черта я беспокоюсь?" По всей вероятности, вы поймете, что повод относительно несущественный.

В нашей жизни около девяноста процентов хорошего и правильного и около десяти процентов ужасного. Если мы хотим быть счастливыми, то для этого нужно только сосредоточить свое внимание на хорошем и не думать о плохом. Если же хотим беспокоиться, огорчаться и болеть язвой желудка, то нам надо сосредоточиться на десяти процентах неприятностей.

Джонатан Свифт, автор "Путешествий Гулливера", был одним из самых безнадежных пессимистов в английской литературе. Он так сожалел о том, что родился на свет, что каждый год в день своего рождения надевал черное и постился. Однако даже в своем отчаянии этот непревзойденный пессимист с восхищением говорил о великой исцеляющей силе веселья и счастья. "Лучшие доктора в мире, — провозгласил он, — доктор Диета, доктор Покой и доктор Веселье". Вы и я можем пользоваться услугами "доктора Веселье" бесплатно каждый день и каждый час, если мы сосредоточим свое внимание на невероятных богатствах, которыми владеем. Ценность их намного выше, чем сказочные сокровища Али-Бабы. Вы бы продали свои два глаза за миллиард долларов? Какую сумму вы бы потребовали за ваши обе ноги? А за ваши руки? А за слух? Дороги ли вам ваши дети? А ваша семья? Мысленно сложите все ваши достояния, и вы поймете, что вы не отдали бы то, что вы имеете, за все богатства Рокфеллеров, Фордов и Морганов, вместе взятые.

Но ценим ли мы все это? Конечно, нет. Как отметил Шопенгауэр: "Мы редко думаем о том, что имеет, но всегда беспокоимся о том, чего у нас нет". В самом деле, склонность "редко думать о том, что имеем, но всегда беспокоиться о том, чего у нас нет", является величайшей трагедией на земле. Эта склонность принесла человечеству больше несчастий, чем все войны и эпидемии в истории.

В результате подобного отношения к жизни мой знакомый Джон Палмер превратился "из славного парня в старого брюзгу" и чуть не разрушил семью. Он сам рассказал мне об этом.

"Вскоре после возвращения из армии, — сказал он, — я открыл собственное предприятие. Я упорно трудился день и ночь. Вначале все складывалось прекрасно. Затем начались неприятности. Я не мог достать необходимые для дела детали и материалы, боялся, что мне придется закрыть предприятие. Я так беспокоился, что превратился из славного парня в

старого брюзгу. Я стал сердитым и раздражительным, но не замечал этого. Лишь теперь понимаю, что из-за этого я чуть не лишился своего счастливого семейного очага. Но однажды молодой инвалид войны, работавший на моем предприятии, сказал мне: "Джонни, тебе должно быть стыдно. Ты ведешь себя так, словно ты единственный человек на свете, которому трудно. Предположим, ты на какое-то время закроешь свое предприятие, ну и что же? Ты можешь открыть его снова, когда все наладится! Ты владеешь многими благами, за которые должен быть благодарен. Однако ты всегда ворчишь. Боже мой, как бы я хотел быть на твоём месте! Посмотри на меня. У меня только одна рука и половина лица изуродована огнестрельным ранением, но несмотря на это, я не жалуясь. Если ты не прекратишь ворчать и брюзжать, ты потеряешь не только предприятие, но и здоровье, семью, друзей!"

Эти слова поразили меня, заставили оценить то, чем я обладал. Я немедленно решил измениться и снова стать прежним".

Моя знакомая Люсиль Блейк была на грани моральной катастрофы, прежде чем научилась радоваться тому, что у нее было, и не беспокоиться о том, чего у неё не было.

Я познакомился с Люсиль много лет назад. Мы вместе учились на факультете журналистики Колумбийского университета, овладевали мастерством написания коротких рассказов. Девять лет назад она пережила глубокое потрясение. Вот что она рассказала мне о себе:

"Я кружилась в водовороте событий и увлечений: я училась игре на органе в Университете штата Аризона, руководила занятиями по исправлению дикции, вела уроки по восприятию музыки в Дезерт-Уиллоу-Ранч, где я жила. Я ходила на вечеринки, на танцы и увлекалась верховой ездой. Вдруг однажды утром я не смогла встать. Сердце! "Вам нужно лежать в постели в течение года, вам необходим полный покой", — сказал врач. Он не был уверен, что я когда-нибудь снова стану здоровой.

Год быть прикованной к постели! Я была вне себя от ужаса. Почему это случилось именно со мной? В чем я провинилась? Я была в отчаянии, была озлоблена и возмущена. Но я последовала совету врача и легла в постель. Сосед мистер Рудольф, художник, сказал мне: "Вы думаете сейчас, что провести целый год в постели — это трагедия. Это не так. У

вас будет время думать и узнавать себя. За эти несколько месяцев вы вырастаете духовно". Я стала спокойнее и попыталась провести переоценку ценностей. Я читала такие книги, которые вдохновляли меня. Однажды услышала по радио: "Вы можете выразить только то, что содержится в вашем собственном сознании". В прошлом я много раз слышала подобные слова, но теперь я ими прониклась. Я решила думать только о том, что помогает мне жить: о радости, счастье и здоровье. Каждое утро я заставляла себя вспоминать все, за что я должна благодарить судьбу, думала о том, что в данный момент у меня ничего не болит, что у меня очаровательная дочь, хорошее зрение, хороший слух. По радио передают чудесную музыку. У меня есть время для чтения. Я имела возможность хорошо питаться. У меня были хорошие друзья. Я так развеселилась и ко мне приходило так много посетителей, что врач повесил на двери моей палаты табличку, на которой было написано, что только одному посетителю разрешается приходить ко мне в палату, и только в определенные часы.

С тех пор прошло девять лет, и сейчас я веду полноценную, активную жизнь. Я глубоко благодарна за тот год, который провела в постели. Именно тогда я выработала у себя привычку каждое утро вспоминать обо всех благах, которыми одарила меня судьба. Эта привычка осталась у меня на всю жизнь, она является одним из самых ценных сокровищ, которые я приобрела в жизни".

Моя дорогая Люсиль Блейк, возможно, вам известно, что вы усвоили тот же урок, который доктор Сэмюэл Джонсон усвоил двести лет назад. "Умение видеть положительную сторону каждого события, — сказал доктор Джонсон, — стоит больше тысячи фунтов в год".

Подчеркну, что эти слова были сказаны не профессиональным оптимистом, их произнес человек, живший в душевных муках, нищете и голоде в течение двадцати лет и в конце концов ставший одним из самых выдающихся писателей своего поколения.

Логан Пирсалл Смит вложил глубочайшую мудрость в несколько слов, сказав: "В жизни следует ставить перед собой две цели. Первая — осуществление того, к чему вы стремитесь. Вторая — цель — умение радоваться достигнутому. Только

самые мудрые представители человечества способны к достижению второй цели”.

Вы, наверное, не поверите, что даже мытье посуды в кухонной раковине может вызывать состояние экстаза. Если вам интересно узнать об этом, почитайте вдохновляющую книгу о непревзойденном мужестве Боргильд Даль. Книга называется “Я хотела видеть”. Она написана женщиной, которая была фактически слепой в течение пятидесяти лет. “У меня был только один глаз, — пишет она, — и он был весь покрыт грубыми рубцами. Я могла что-то различать только сквозь крошечное отверстие в левой части глаза. Я могла видеть книгу, только держа ее очень близко к лицу и изо всех сил стараясь косить влево”.

Но Боргильд Даль отвергла жалость и никому не позволяла жалеть себя. В детстве она хотела играть в “классы” вместе с другими детьми, но не могла разглядеть линии и от-метки. Поэтому после того, как другие дети уходили домой, она ползала, прижимаясь к земле, чтобы глаза ее могли уловить расположение линий. Она запомнила каждый сантиметр на том участке, где играли дети, и вскоре научилась превосходно бегать. Дома она читала, держа книгу с крупным шрифтом так близко к глазам, что ее ресницы задевали листы. Она удостоена двух ученых степеней: бакалавра искусств Миннесотского университета и магистра искусств Колумбийского университета.

Она начала свою деятельность с преподавания в маленькой деревушке Туин-Вэлли, штат Миннесота, и достигла звания профессора журналистики и литературы в Августинском колледже в Сиу-Фолс, штат Южная Дакота. Боргильд Даль преподавала там в течение тринадцати лет. Также она читала лекции в женских клубах и выступала по радио в передачах, посвященных критике литературных произведений. “В глубине души, — пишет она, — я всегда боялась полной слепоты. Чтобы преодолеть этот страх, я стала вести себя непринужденно, старалась быть всегда веселой”.

Когда ей было пятьдесят два года, случилось чудо: операция в знаменитой клинике Мэйо. Она теперь стала видеть в сорок раз лучше, чем раньше.

Перед ней открылся удивительно прекрасный мир. Сейчас для нее является захватывающим даже мытье посуды в кухонной раковине. “Я играю с белой мыльной пеной в миске для мытья посуды, — пишет она. — Я погружаю в эту пену

руки и набираю пригоршню крошечных мыльных пузырьков, рассматриваю их при ярком свете и в каждом различаю переливающиеся цвета маленькой радуги”.

Когда она посмотрела в окно над кухонной мойкой, она увидела “воробьев, взмахивающих черно-серыми крылышками. Они стремительно летели, несмотря на снегопад”.

Вам и мне должно быть очень стыдно за себя. Все дни и годы нашей жизни проходят в сказочном царстве красоты, но мы слишком слепы, чтобы увидеть это.

Если вы хотите перестать беспокоиться и начать жить, тогда выполняйте правило четвертое:

Ведите счет своим удачам — а не неприятностям.

Глава шестнадцатая

НАЙДИТЕ СЕБЯ И БУДЬТЕ СОБОЙ: НЕ ЗАБЫВАЙТЕ, ЧТО НА ЗЕМЛЕ НЕТ ДРУГОГО ТАКОГО ЧЕЛОВЕКА, КАК ВЫ

Я получил письмо от миссис Эдит Олред. “Когда я была ребенком, я отличалась повышенной чувствительностью и застенчивостью, — пишет она. — Я всегда имела лишний вес, а щеки у меня были такие, что я казалась даже толще, чем была. Моя мать была женщиной старого закала и полагала, что одежда не должна быть красивой, она считала, что все это глупости. Она часто говорила: “Широкая одежда будет хорошо носиться, а узкие вещи быстро порвутся”. Она одевала меня в соответствии с этим принципом. Я никогда не ходила в гости, не имела никаких развлечений, когда пошла в школу, я никогда не участвовала в играх на свежем воздухе и даже не занималась спортом. Я была болезненно застенчива, чувствовала, что я непохожа на других, и считала себя совершенно непривлекательной.

Став взрослой, я вышла замуж за человека на несколько лет старше меня, но я не изменилась. Мои родственники со стороны мужа были людьми спокойными и уверенными в себе. Я старалась изо всех сил быть похожей на них, но у меня ничего не получалось. Все их попытки сделать меня более общительной приводили к тому, что я все больше замыкалась в себе. Я стала нервной и раздражительной, избегала всех своих друзей.

Мое состояние настолько ухудшилось, что я дрожала от ужаса, когда звонили в дверь. Я чувствовала себя неудачницей, когда мы бывали в обществе, я старалась выглядеть веселой и нередко переигрывала. После этого я чувствовала себя несчастной в течение нескольких дней. Наконец я пришла в такое подавленное состояние, что мне стало казаться бессмысленным продолжать жить, я стала думать о самоубийстве”.

Что же изменило жизнь этой несчастной женщины? Одно случайное замечание!

“Случайное замечание, — продолжала миссис Олред, — преобразило всю мою жизнь. Однажды моя свекровь стала рассказывать о том, как она воспитывала своих детей, и сказала: “Что бы ни случилось, я всегда требовала, чтобы они были самими собой”... Быть собой?... Это замечание заставило меня по-новому осмыслить мою жизнь. Меня осенило, я поняла, что все мои горести были вызваны тем, что я пыталась играть роль, которая мне не подходила.

✓ Я сразу изменила свое поведение, начала быть собой. Я старалась изучить свою собственную личность, пыталась выяснить, *что я собой представляю*. Я изучила свои достоинства, научилась выбирать цвета и стиль в одежде, стала одеваться к лицу. Завела новых друзей, вступила в общественную организацию, которая сначала была небольшой, — и я оцепенела от страха, когда мне поручили сделать доклад. Но с каждым новым выступлением я становилась смелее и смелее. Мне потребовалось много времени — но сегодня я более счастлива, чем мне когда-либо представлялось в мечтах. Воспитывая своих детей, я всегда учила их тому, что познала на таком горьком опыте: “*Что бы ни случилось, всегда будьте самими собой!*”

Эта проблема — хотеть быть собой — “стара как мир, — говорит доктор Джеймс Гордон Джилки, — и столь же универсальна, как человеческая жизнь”. Нежелание быть собой является скрытой причиной многих неврозов, психозов и комплексов. Анджело Патри написал тринадцать книг и тысячи газетных статей о воспитании детей, и он говорит: “Несчастен тот человек, который жаждет стать кем-то другим, чем та личность, которой он является по своему природному складу”.

Это стремление быть кем-то другим особенно распространено в Голливуде. Сэм Вуд, один из известных режиссеров

Голливуда, рассказывал, что наибольшие трудности с молодыми честолюбивыми актерами возникали у него из-за этой проблемы: заставить их быть самими собой. Они все хотели стать второсортной Ланой Тэрнер или третьесортным Кларком Гейблом. “Публике уже знакома их яркая индивидуальность, — неустанно повторяет им Сэм Вуд, — и сейчас она хочет чего-то другого”.

До постановки таких фильмов, как “Прощайте, мистер Чипс” и “По ком звонит колокол”, Сэм Вуд много лет работал в сфере торговли недвижимым имуществом, обучая агентов по сбыту. Он заявляет, что одни и те же принципы применимы и к миру бизнеса, и к миру кино. “Вы ничего не достигните, если будете все время обезьянничать. Опыт научил меня, — говорит Сэм Вуд, — что самое целесообразное — как можно быстрее избавляться от людей, которые изображают из себя тех, кем они не являются”.

Недавно я спросил Пола Бойнтона, руководителя отдела кадров крупной нефтяной компании “Сокони—Вакуум-ойл”, в чем самая большая ошибка людей, которые обращаются к нему по поводу работы. Он должен знать: он беседовал более чем с шестьюдесятью тысячами человек, искавших работу, а кроме того, он написал книгу, озаглавленную “6 способов получить работу”. Он ответил: “Самая большая ошибка людей, ищущих работу, состоит в том, что они хотят казаться не такими, какими они являются. Вместо того чтобы держаться непринужденно и быть совершенно откровенными, они часто стараются давать такие ответы, которые, как они думают, вы хотите услышать. Но это не срабатывает, потому что обманщики никому не нужны”.

Вот история одной женщины. Она была дочерью кондуктора трамвая. Эта девушка стремилась стать певицей, но ее лицо причиняло ей большие неприятности. У нее был большой рот и выдающиеся вперед зубы. Впервые выступая перед публикой в ночном клубе в Нью-Джерси, она старалась оттягивать верхнюю губу вниз, чтобы скрыть свои зубы, пыталась держаться “очаровательно”, но что из этого получилось? Она выглядела смешной. Ее карьера могла кончиться провалом.

Однако среди посетителей ночного клуба оказался человек, который, услышав ее пение, понял, что у нее есть талант. “Послушай, — напрямик сказал он, — я наблюдал твое выступление и знаю, что ты пытаешься скрыть. Ты стыдишься

своих зубов". Девушка смутилась, но мужчина продолжал говорить: "Ну и что из этого? Разве это преступление — иметь некрасивые зубы? Не старайся скрывать их! Открой рот, и публика полюбит тебя, когда увидит, что ты не стыдишься. Кроме того, — проницательно заметил он, — эти самые зубы, которые ты стараешься скрыть, возможно, принесут тебе успех и богатство!"

Кэсс Дейли последовала его совету и забыла о своих зубах. *С того времени* она думала только о публике, которая слушала ее. Она широко открывала рот и пела с таким чувством и темпераментом, что стала одной из самых ярких звезд в кино и на радио. Другие комедийные актрисы безуспешно пытаются сейчас подражать ей!

Знаменитый Уильям Джеймс имел в виду людей, которые так и не нашли себя, когда заявил, что средний человек развивает только десять процентов заложенных в нем интеллектуальных способностей. "В сравнении с тем, какими мы должны быть, — писал он, — мы бодрствуем только наполовину, используем лишь небольшую часть наших физических и умственных ресурсов. Человек не использует своих возможностей, он обладает силами различного рода, которые обычно пропадают втуне".

Вы и я обладаем такими способностями, поэтому не будем терять ни минуты на беспокойство по поводу того, что мы непохожи на других людей. Вы представляете собой нечто новое в этом мире. Никогда не было другого человека, в точности такого, как вы; и на протяжении всех будущих веков не будет вашего полного подобия. Согласно данным генетики, мы становимся именно такими, как мы есть, в основном в результате взаимодействия 24 отцовских и 24 материнских хромосом. В этих 48 хромосомах заложено все, что определяет нашу наследственность. "В каждой хромосоме может насчитываться, — пишет Амран Шейнфелд, — от двух десятков до сотен генов, причем в некоторых случаях лишь один ген способен изменить всю жизнь человека".

Даже после того, как ваши отец и мать встретились и вступили в брак, существовал только один шанс из 300 000 миллиардов, что родится именно такой человек, как вы! Другими словами, если бы у вас было 300 000 миллиардов братьев и сестер, они все могли бы быть непохожими на вас. Вы думаете, все это предположения? Ничего подобного, это нау-

чный факт. Если вы хотите получить дополнительные сведения, зайдите в библиотеку и возьмите книгу, озаглавленную "Вы и наследственность". Автор — Амран Шейнфелд.

У меня есть основания говорить о необходимости "найти себя", поскольку меня это глубоко затрагивает. Я знаю, о чем говорю. Мой печальный опыт обошелся мне слишком дорого. Вот иллюстрация: когда я впервые приехал в Нью-Йорк с кукурузных полей Миссури, я поступил в Американскую академию драматических искусств. Я хотел стать актером. Мне пришла в голову, как я считал, блестящая идея, настолько простая, настолько беспроницаемая, что я не мог понять, почему тысячи честолюбивых людей на нее еще не натолкнулись. Идея заключалась в следующем: я изучу, как знаменитые актеры того времени — Джон Дрю, Уолтер Хэмпден и Отис Скиннер — добивались успеха. Затем я собирался заимствовать лучшие качества каждого из них и объединить их в себе. Я думал, что это поможет мне стать самым блистательным и непревзойденным актером. Как глупо! Как нелепо! Мне пришлось потерять годы своей жизни, подражая другим людям, пока до моей беспомощной миссурийской башки дошло, что я должен быть самим собой.

Этот печальный опыт должен был послужить мне уроком на много лет, но этого не случилось. Куда мне, я был слишком туп. Мне пришлось снова пройти через все это. Несколько лет спустя я принялся писать книгу, которая, как я надеялся, будет самой лучшей книгой по ораторскому искусству для деловых людей, которая когда-либо была написана. Однако в работе над книгой я руководствовался той же глупой идеей, которую я применял, готовясь стать актером. Я собирался заимствовать мысли выдающихся писателей и объединить их в одной книге, — книге, в которой содержалось бы все. Я достал десятки книг по ораторскому искусству и потратил целый год на то, чтобы включить их мысли в свою рукопись. Но в конце концов меня осенило, что я снова веду себя глупо. Эта мешанина из мыслей, заимствованных у других людей, которую я сочинил, была такой скучной, что ни один деловой человек не стал бы читать ее. Тогда я отправил в корзину для мусора результаты своего годовичного труда и начал все сначала. На этот раз я сказал себе: "Ты должен оставаться Дейлом Карнеги, со всеми его недостатками и слабостями". Я отказался от мысли сочетать в себе достоинства других людей, засучил рукава и занялся тем, чем

мне следовало заняться с самого начала: написал учебник по ораторскому искусству, в котором нашли отражение мой собственный опыт, наблюдения и мысли, накопившиеся у меня как у оратора и преподавателя ораторского мастерства. Я усвоил урок, который дал сэр Уолтер Рэлей. (Я говорю не о сэре Уолтере, который бросил свой плащ на грязную мостовую, чтобы на него ступила королева. Речь идет о сэре Рэлее, который был профессором английской литературы в Оксфорде в 1904 году.) “Я не могу написать книгу на уровне Шекспира, — сказал он, — но я могу написать свою собственную книгу”.

Будьте самим собой, следуйте мудрому совету, который Ирвинг Берлин дал покойному Джорджу Гершвину. Когда Берлин и Гершвин впервые встретились, Берлин был знаменит, а Гершвин был молодым композитором, пробивающим свою дорогу в жизни. Он зарабатывал только тридцать пять долларов в неделю сочинением легкой музыки. На Берлина произвели глубокое впечатление способности Гершвина, и он предложил ему работу в качестве своего музыкального секретаря, причем его заработок должен был увеличиться втрое. “Но не соглашайтесь на эту работу, — посоветовал Берлин. — Если вы займетесь ею, вы, возможно, станете второсортным Берлином, но если вы будете настойчиво оставаться самим собой, настанет день, когда вы станете первоклассным Гершвином”. Гершвин внял этому предупреждению и впоследствии стал одним из самых известных американских композиторов.

Чарли Чаплин, Уилл Роджерс, Мэри Маргарет Макбрайд, Джин Отри и миллионы других были вынуждены усвоить урок, который в этой главе я пытаюсь донести до вашего разума. Им это дорого обошлось — как и мне.

Когда Чарли Чаплин начал сниматься в кино, режиссер фильмов настаивал, чтобы он подражал популярному немецкому комику того времени. Чарли Чаплин не мог ничего достичь, пока не проявил свою индивидуальность. Боб Хоуп пережил то же самое: в течение многих лет он был исполнителем танцев с пением — и ему так и не удалось добиться успеха. Он прославился, когда выбрал свой собственный жанр — искусство юмористического рассказа. Роджерс много лет выступал статистом в водевилях, не произнося ни слова. Он бы так и не преуспел, если бы не обнаружил у себя дар рассказывать смешные истории.

Когда Мэри Маргарет Макбрайд впервые стала выступать

на радио, она избрала для себя амплу комической актрисы-ирландки, потерпела неудачу. Когда же она начала играть саму себя — простую деревенскую девушку из Миссури, — то стала одной из самых популярных звезд Нью-Йоркского радио.

Когда Джин Отри старался избавиться от своего тexasкого акцента и утверждал, что он из Нью-Йорка, люди только смеялись за его спиной, но когда он стал играть на своем банджо и петь ковбойские баллады, то было положено начало его карьеры. Джин Отри сделался самым популярным в мире ковбоем.

Вы являетесь чем-то совершенно новым в этом мире, радуйтесь этому. Используйте то, что вам дала природа: Помните, что всякое искусство автобиографично. Вы можете петь только своим голосом, можете рисовать только своей рукой. Вы должны быть таким, каким вас сделали ваш опыт, ваша среда и ваша наследственность.

Эмерсон в своем эссе “Доверие к себе” писал: “В духовной жизни каждого человека наступает такой момент, когда он приходит к убеждению, что зависть порождается невежеством; что подражание — самоубийство; что человек, хочет он того или нет, должен примириться с собой, как и с назначенным ему уделом; что какими бы благами ни изобиловала вселенная, хлеба насущного ему не найти, коль скоро он не будет прилежно возделывать отведенный ему клочок земли. Силы, заложенные в нем, не имеют подобных в природе, и лишь ему самому дано узнать, на что он способен”.

Чтобы выработать у себя такое отношение к жизни, которое принесет покой и освободит от беспокойства, следуйте правилу пятому:

Не подражайте другим, найдите себя и будьте собой.

Глава семнадцатая

ЕСЛИ ВАМ ДОСТАЛСЯ ЛИМОН, СДЕЛАЙТЕ ИЗ НЕГО ЛИМОНАД

В период работы над этой книгой я однажды посетил Чикагский университет и беседовал с его ректором Робертом Мейнардом Хатчинсом. Я спросил, как он преодолевает беспокойство. Он ответил: “Я всегда старался следовать совету, который дал мне покойный Джулиус Розенвальд, бывший президент фирмы “Сирс, Роубик энд компани”: “Когда тебе достается лимон, сделай из него лимонад”.

Вот так поступает знаменитый педагог, но глупец поступает наоборот. Если он обнаруживает, что судьба вручила ему лимон, он сдается и говорит: “Я потерпел фиаско, это судьба, у меня нет никаких шансов”. Затем он продолжает сетовать на жизнь и упивается жалостью к себе. Когда лимон достается умному человеку, он говорит: “Какой урок я могу извлечь из этой неприятности? Как я могу улучшить свое положение? Как побыстрее превратить этот лимон в лимонад?”

Знаменитый психолог Альфред Адлер, посвятивший всю свою жизнь изучению человека и его скрытых запасов жизненных сил, заявляет, что одним из самых удивительных качеств человека является “его способность превращать минусы в плюсы”.

Сейчас я расскажу вам интересную и вдохновляющую историю одной своей знакомой. Ее зовут Тельма Томпсон. “Во время войны, — рассказала мне она, — моего мужа назначили на службу в военный учебный лагерь недалеко от пустыни

Мохаве в штате Нью-Мексико. Я поехала туда вместе с ним. Я возненавидела это ужасное место. Никогда в жизни я не была так несчастна. Моего мужа послали на военные учения в пустыню Мохаве, и я оставалась совершенно одна в крошечном доме. Жара была невыносимой — 125 градусов по Фаренгейту в тени кактуса. Поблизости не было ни души, с кем бы я могла поговорить. Вокруг были только мексиканцы и индейцы, которые не говорили по-английски. Ветер дул непрерывно, и все кушанья, которые я ела, и сам воздух, которым я дышала, были полны песка!

Я была настолько несчастна, мне было так жаль себя, что я написала своим родителям. Я жаловалась, что сил у меня больше нет и что я возвращусь домой, что я не смогу больше ни минуты все это терпеть. Лучше быть в тюрьме! Отец прислал мне ответное письмо, состоявшее всего из двух строчек, которые полностью изменили мою жизнь:

“Два человека смотрели сквозь тюремную решетку, один видел грязь, другой видел звезды”.

Я снова и снова перечитывала эти строки. Мне стало стыдно за свое поведение. Я решила найти что-то положительное в моей ситуации, решила постараться увидеть звезды.

Вскоре я подружилась с местными жителями, и меня потрясло их отношение ко мне. Когда я проявила интерес к их тканым и керамическим изделиям, они подарили мне свои самые лучшие изделия, которые они отказывались продавать туристам. Я изучила диковинные формы кактусов: юкки и юкки древовидной, узнала много нового о луговых собачках, наблюдала заход солнца в пустыне и искала морские раковины, которые пролежали здесь миллионы лет с тех времен, когда пески пустыни были дном океана.

Что вызвало такие поразительные изменения во мне? Пустыня Мохаве не изменилась, индейцы остались такими же. Изменилась я сама. Я изменила свое умонастроение, превратила свои самые мучительные переживания в самое волнующее приключение моей жизни. Я открыла новый мир. Он взволновал и вдохновил меня. Я была настолько потрясена, что написала об этом роман, который был опубликован под названием “Ярко освещенные бастионы”. Я выглянула из созданной мной тюрьмы и увидела звезды”.

Тельма Томпсон, вы открыли для себя древнюю истину,

которой учили греки за пятьсот лет до нашей эры: "Добрые дела даются труднее всего".

Гарри Эмерсон Фосдик говорил это снова в двадцатом веке: "Счастье — не удовольствие, в основном это победа". Да, победа, которая ощущается как результат преодоления трудностей, как триумф, когда мы свои лимоны превращаем в лимонад.

Однажды я побывал в доме у счастливого фермера во Флориде, которому удалось превратить ядовитый лимон в лимонад. Когда он приобрел ферму, то вначале он был доведен до отчаяния. Земля оказалась ни к чему не пригодной, нельзя было ни выращивать фрукты, ни разводить свиней. На участке росли только падуболистные дубы и водились гремучие змеи. Но однажды его осенило, а что если обратить минусы в плюсы? Почему бы не извлечь пользу из гремучих змей? Ко всеобщему удивлению, он занялся консервированием мяса гремучих змей. Несколько лет назад я остановился у него на ферме и узнал, что толпы туристов стремились увидеть эту ферму гремучих змей. Ее ежегодно посещали двадцать тысяч человек, предприятие процветало. Яд, получаемый от змей, отправлялся в лаборатории и использовался для изготовления антитоксичной иммунной сыворотки, кожа змей продавалась за баснословные деньги. Из нее изготавливались женские туфли и сумки. Я видел, как консервированное мясо гремучих змей отправлялось клиентам по всему миру. Я купил открытку с видом фермы и отправил ее в почтовом отделении деревни, которая была переименована и названа "Гремучая змея" в честь человека, превратившего ядовитый лимон в сладкий лимонад.

Я исколесил всю Америку, мне посчастливилось встретить десятки мужчин и женщин, которые проявили "свою способность обращать минус в плюс".

Покойный Уильям Болито, автор книги "Двенадцать против богов", выразил это следующим образом: "Самое важное в жизни состоит не в том, чтобы максимально использовать свои успехи, каждый дурак способен на это. Действительно важным является умение извлекать пользу из потерь. Это требует ума; в этом и заключается разница между умным человеком и дураком".

Болито произнес эти слова после того, как потерял ногу в железнодорожной катастрофе. Но я знаю человека, который потерял обе ноги и сумел с избытком компенсировать эту

потерю. Его зовут Бен Фортсон. Я познакомился с ним в лифте отеля в Атланте, штат Джорджия.

Когда я вошел в лифт; мое внимание привлек весело улыбавшийся человек без обеих ног. Он сидел в кресле-каталке в углу лифта. Когда лифт остановился на его этаже, он вежливо обратился ко мне с просьбой отодвинуться в другой угол, чтобы он мог выехать на своем кресле. "Мне так жаль, — сказал он, — что я доставляю вам неудобство", — и при этом лицо его озарила лучезарная улыбка.

Выйдя из лифта, я пошел в свой номер. Я все время думал о жизнерадостном калеке, которого позже разыскал и попросил рассказать о своей жизни.

"Это случилось в 1929 году, — с улыбкой начал он. — Я отправился нарезать прутья орешника, чтобы приспособить их как подпорки для бобов у себя в саду. Погрузил их в свой "форд" и поехал домой. Неожиданно один из прутьев выскользнул, попал под автомобиль и заклинил управление в тот момент, когда я делал резкий поворот. Автомобиль перескочил через ограждение, а меня выбросило из него и ударило о дерево. У меня был поврежден позвоночник, ноги парализовало.

Это случилось, когда мне было двадцать четыре года".

В двадцать четыре года он оказался пожизненно приговоренным к инвалидному креслу! Я спросил, как ему удалось так мужественно пережить это, и он ответил: "Я не мог примириться с этим вначале". Он негодовал и был в отчаянии, постоянно проклинал свою судьбу. Но проходили годы, и он убедился в том, что его негодование ничего не приносит, кроме ожесточенности. "Я наконец оценил доброту и внимание ко мне других людей, — сказал он. — И решил, что самое малое, что я в состоянии сделать, — это быть добрым и внимательным к ним".

Я спросил, считает ли он все еще, после того как прошло так много лет, этот случай страшной катастрофой своей жизни, он сразу ответил: "Нет". Он сказал: "Я теперь почти рад, что это произошло". Он рассказал мне, что после того, как преодолел потрясение, он начал жить в другом мире. Увлёкся чтением и стал любить хорошую литературу. За четырнадцать лет он прочитал по крайней мере тысячу четыреста книг, и они открыли для него новые горизонты и сделали его жизнь намного богаче. Он стал слушать хорошую музыку, и сейчас

он восхищается великими симфониями, которые в прошлом вызывали у него скуку. Самым главным изменением было то, что у него появилось время размышлять. “Впервые в жизни, — сказал он, — я был в состоянии беспристрастно взглянуть на мир и ощутить подлинный смысл ценностей. Я начал понимать, что мои стремления в прошлом ничего не стоили”.

Благодаря чтению он заинтересовался политикой, изучил общественные проблемы и выступал на заседаниях, сидя в кресле. Постепенно он познакомился со многими людьми и люди его узнали. В настоящее время Бен Фортсон является секретарем штата Джорджия!

В течение последних тридцати пяти лет я руковожу курсами для взрослых в Нью-Йорке. За это время я обнаружил, что многие из курсантов глубоко сожалеют о том, что не получили образования в колледже. Видимо, они считают, что отсутствие высшего образования является большим препятствием. Я знаю, что это не всегда так, поскольку встречался с тысячами людей, преуспевающих в жизни, которые окончили только среднюю школу. Поэтому я часто рассказываю слушателям историю одного человека, которого я знал. Он не кончал даже начальной школы, вырос в ужасающей бедности. Когда умер его отец, то друзьям пришлось собрать деньги на гроб. После смерти отца мать мальчика работала на фабрике, где выпускались зонтики. Она трудилась по десять часов в день и брала еще сдельную работу на дом. Дома она работала до позднего вечера.

Мальчик, воспитанный в таких условиях, увлекся занятиями в драматическом кружке, организованном в клубе при церкви. Игра на сцене приводила его в такой восторг, что он решил овладеть ораторским искусством. Это привело его в политику. В тридцать лет он был избран в легислатуру штата Нью-Йорк. Но, к сожалению, он был совершенно не подготовлен к такой ответственной деятельности. Он откровенно признался мне, что даже понятия не имел, что к чему. Он изучал длинные, сложные законопроекты, но для него эти документы были так же непонятны, как если бы они были написаны на языке индийцев чоктоу. Он был обеспокоен и обескуражен, когда его сделали членом комитета по лесному делу еще до того, как ему довелось побывать в лесу. Он был обеспокоен и обескуражен, когда его сделали членом Банков-

ской комиссии штата до того, как у него появился счет в банке. Он признался мне, что был готов отказаться от занимаемой должности. Но ему было стыдно рассказать об этом матери, и поэтому он продолжал работать. В отчаянии он решил заниматься шестнадцать часов в день и превратить свой лимон невежества в лимонад знаний. В результате из местного политика он превратился в фигуру национального масштаба и стал настолько известен, что газета "Нью-Йорк таймс" назвала его "самым любимым жителем Нью-Йорка".

Я рассказываю вам об Эле Смите.

Через десять лет после того, как Эл Смит стал выполнять свою программу самообразования, он сделался самой выдающейся личностью в администрации штата Нью-Йорк. Он был избран губернатором штата Нью-Йорк на четыре срока — такого рекорда ни у кого не было. В 1928 году он был кандидатом на пост президента от демократической партии. Шесть знаменитых университетов, включая Колумбийский и Гарвардский, присвоили почетные ученые степени человеку, имеющему за плечами лишь начальную школу.

Эл Смит лично сказал мне, что все это было результатом его упорного труда. Если бы он не работал по шестнадцать часов в день, ему не удалось бы превратить свой минус в плюс.

Чем больше я изучаю жизнь людей, достигших успеха, тем больше убеждаюсь в том, что удивительно большое число из них преуспело благодаря препятствиям в начале своей деятельности. Как сказал Уильям Джеймс: "Наши отрицательные факторы неожиданно помогают нам".

Да, вполне вероятно, что Мильтон писал прекрасные стихи потому, что был слепым, и, может быть, Бетховен не создал бы такую замечательную музыку, если бы не был глухим. Непревзойденные достижения Элен Келлер стали возможны вследствие ее слепоты и глухоты.

"Если бы я не был таким безнадежным инвалидом, — писал человек, давший человечеству новую научную концепцию жизни на Земле, — я бы не взял на себя такой огромный труд и не достиг бы таких успехов". Так Чарльз Дарвин признавался в том, что его недостатки неожиданно помогли ему.

В тот самый день, когда в Англии родился Чарльз Дарвин, в бревенчатой хижине в лесах Кентукки родился другой ребенок, которому тоже помогли препятствия. Его звали Линкольн

— Авраам Линкольн. Если бы он воспитывался в аристократической семье а затем окончил юридический факультет в Гарварде и у него была бы счастливая семейная жизнь, то вполне возможно, что в его сердце не нашлось бы места ни проникновенным словам, которые он увековечил в Геттисберге, ни священной поэме, которую он прочитал в день своего вторичного вступления в должность президента, — самым прекрасным и благородным словом, когда-либо произнесенным правителем: “Не обращая ни к кому своей злобы, обращая ко всем свое милосердие...”

Гарри Эмерсон Фосдик в книге “Способность видеть суть” говорит: “Есть скандинавская поговорка, которую многим из нас следовало бы сделать девизом своей жизни: “Северный ветер создал викингов”. Откуда мы взяли, что спокойная жизнь, полная удовольствия, отсутствие трудностей и забот способны сами по себе сделать людей хорошими или счастливыми? Люди, привыкшие жалеть себя, продолжают это делать, даже лежа на мягкой подушке. Известность и счастье приходят к людям при любых обстоятельствах — хороших, плохих и средних, — если они принимают на себя личную ответственность. Итак, я повторяю: “Северный ветер создал викингов”.

Предположим, что мы настолько пали духом, что потеряли всякую надежду превратить когда-нибудь наши лимоны в лимонад; тогда я назову вам две причины, почему все-таки мы должны пытаться это сделать.

Причина первая: у нас есть большая вероятность добиться успеха.

Причина вторая: даже если мы не преуспели, сама по себе наша попытка обратить наш минус в плюс заставляет нас смотреть вперед, а не оглядываться назад, вытесняет отрицательные мысли положительными; это высвободит нашу творческую энергию, мы окажемся настолько занятыми, что у нас не будет времени горевать о том, что произошло и никогда не вернется.

Однажды известный скрипач Оле Буль выступал с концертом в Париже, и вдруг струна на его скрипке лопнула. Но Оле Буль просто закончил мелодию на трех струнах. “Такова жизнь, — говорит Гарри Эмерсон Фосдик, — она заставляет нас заканчивать мелодию на трех струнах, когда одна выходит из строя”.

Такова не только жизнь, это больше чем жизнь, это жизнь побеждающая! Я хотел бы увековечить следующие слова Уильяма Болито в бронзе, если бы имел эту возможность, и повесить их в каждой школе страны: "Самое важное в жизни состоит не в том, чтобы максимально использовать свои успехи, каждый дурак способен на это. Действительно важным является умение извлекать пользу из потерь. Это требует ума; в этом и заключается разница между умным человеком и дураком".

Итак, чтобы выработать у себя отношение к жизни, приносящее покой и счастье, применяйте правило шестое:

Если судьба вручает вам лимон, попытайтесь сделать из него лимонад.

Глава восемнадцатая

МОЖНО ВЫЛЕЧИТЬ МЕЛАНХОЛИЮ ЗА ЧЕТЫРНАДЦАТЬ ДНЕЙ

Начав писать эту книгу, я решил устроить конкурс на наиболее вдохновляющий автобиографический рассказ на тему: "Как я преодолел беспокойство". Я предложил за него премию в двести долларов.

Было назначено три судьи конкурса: Эдди Риккенбаккер, президент компании "Истерн эрлайнс", доктор Стюарт У.Маккелланд, президент Мемориального университета им.Линкольна, и Х.В.Калтенборн — политический комментатор на радио. Однако мы получили два таких превосходных рассказа, что судьи так и не могли отдать предпочтение ни одному из них. Пришлось разделить премию. Сейчас я ознакомлю вас с одним из них. Его прислал С.Р.Бертон (он работает в фирме по продаже автомобилей "Уиззер" в Спрингфилде, штат Миссури).

"Когда мне было девять лет, я потерял мать, а в двенадцать остался без отца, — пишет мистер Бертон. — Отец погиб, а мать однажды, девятнадцать лет назад, просто ушла из дому, и с тех пор я ее никогда не видел. Я больше не видел и своих маленьких сестер, которых она взяла с собой. Она написала мне письмо лишь через семь лет после ухода. Отец и его компаньон купили кафе в небольшом городке в штате Миссури, и, когда отец был в деловой поездке, его компаньон продал кафе, забрал все деньги и скрылся. Один из друзей дал отцу телеграмму, чтобы он скорее возвращался домой. Отец

очень торопился и погиб в автомобильной катастрофе в Салинасе, штат Канзас. У него было две сестры. Они были бедные, больные и старые. Несмотря на это, они взяли к себе троих детей из нашей семьи. Только я и мой маленький брат оказались никому не нужными, мы были оставлены на попечение городских властей. Нас все время преследовал страх, что с нами будут обращаться как с сиротами. Так и случилось. На некоторое время меня взяла на воспитание одна бедная семья, но времена были тяжелые, глава семьи потерял работу, так что они больше не могли меня содержать. Затем я жил на ферме у мистера и миссис Лофтин. Мистеру Лофтину было семьдесят лет, у него был опоясывающий лишай, и он был прикован к постели. Он позволил мне жить в своем доме и при этом потребовал, чтобы я не лгал, не воровал и слушался. Эти три заповеди стали моей библией, я строго выполнял их. Я начал учиться в школе, но уже через неделю остался дома и плакал. Дети издевались надо мной, дразнили меня из-за моего большего носа, говорили, что я туп, и называли меня "сиротское отродье". Я принимал их оскорбления близко к сердцу, и мне все время хотелось лезть в драку. Но мистер Лофтин сказал мне: "Всегда помни, что отказ от борьбы требует больше мужества и благородства, чем отпор противнику, напавшему на тебя. Я не вступал в драку, но однажды мальчик из нашего класса поднял куриный помет на школьном дворе и бросил его мне в лицо. Я избил его до полусмерти и приобрел двух друзей, сказавших, что ему досталось поделом."

Однажды миссис Лофтин купила мне шапку, которой я очень гордился. Одна из старшеклассниц сорвала ее у меня с головы и наполнила водой. Шапка была испорчена. Девчонка заявила, что наполнила шапку водой, так как "хотела намочить мой медный лоб, чтобы мои куриные мозги не изжарились".

В школе я никогда не плакал, но дома меня душили слезы. Тогда миссис Лофтин дала мне совет, устранивший все мои тревоги и превративший моих врагов в друзей. Она сказала мне: "Ральф, дети не будут дразнить и называть тебя "сиротским отродьем", если ты проявишь к ним интерес и постарайся сделать для них что-то полезное и приятное". Я последовал ее совету. Я усердно занимался и вскоре стал лучшим учеником в классе, но мне никто не завидовал, потому что я изо всех сил старался помогать другим детям.

Я помогал нескольким мальчикам писать сочинения и

изложения, для некоторых полностью писал доклады. Одному из учеников нашего класса было стыдно рассказать своим родителям, что я помогаю ему. Поэтому, как правило, он говорил своей матери, что идет охотиться на опоссумов, когда отправлялся ко мне. Бывало, он приходил на ферму мистера Лофтина, привязывал своих собак в сарае, а я помогал ему делать уроки. Для одного ученика я писал обзоры книг и несколько вечеров помогал одной девочке по математике.

По соседству от нас случились две смерти. Умерли два престарелых фермера, а одну женщину покинул муж. Я остался единственным мужчиной на четыре семьи. Я помогал этим вдовам два года. По пути в школу и обратно я обязательно заходил к ним на фермы, рубил дрова, доил коров, поил и кормил скот. Меня теперь благословляли все вокруг и никто не ругал, всюду принимали как друга. Они выразили свои чувства особенно наглядно, когда я вернулся домой после службы во флоте. В первый же день моего приезда меня приехали навестить более двухсот фермеров. Некоторые из них проехали около восьмидесяти миль, и их радость, когда они меня увидели, была совершенно искренней. Я мало беспокоился, так как все время был занят, стараясь помочь людям. Это приносило мне большое счастье. Вот уже тринадцать лет никто не называет меня "сиротское отродье".

Да здравствует мистер Бертон! Он знает, как завоевать друзей, как преодолевать беспокойство и наслаждаться жизнью.

Так же поступал покойный доктор Фрэнк Луп из Сиэтла, штат Вашингтон. Он был инвалидом в течение двадцати трех лет. Артрит. Однако корреспондент газеты "Сиэтл стар" Стюарт Уитхаус писал мне: "Я много раз брал интервью у доктора Лупа; и никогда в жизни не встречал такого неэгоистичного человека, и притом такого, который бы брал от жизни все".

Каким образом инвалид, прикованный к кровати, мог "брать от жизни все"? Даю возможность высказать две догадки. Он все время сетовал на жизнь и всех осуждал? Нет... Он упивался жалостью к себе и требовал внимания от всех вокруг? Нет, неверно. Он познал радость жизни благодаря тому, что сделал своим девизом надпись на гербе принца Уэльского: "Я служу". Доктор Луп узнавал фамилии и адреса других инвалидов и подбадривал их и себя радостными, обнадеживающими письмами. Он организовал клуб переписки инвалидов и побу-

ждал их писать письма друг другу. В итоге он создал национальную организацию, названную "Общество запертых". Лежа в постели, он написал около тысячи четырехсот писем в год и приносил радость тысячам инвалидов, доставая приемники и книги для тех, кто был изолирован от внешнего мира.

В чем разница между доктором Лупом и множеством других людей? Только в одном: в отличие от них его душа была озарена светом благородного дела. Он испытывал радость от сознания того, что его жизнь подчинена идее, гораздо более благородной и значительной, чем он сам, вместо того, чтобы быть, как выразился Шоу, "эгоцентричным комком недугов и обид, жалующимся на то, что мир не хочет посвятить себя тому, чтобы сделать его счастливым".

Вот самое удивительное утверждение, которое мне довелось читать. Это утверждение сделал знаменитый психиатр Альфред Адлер. Он говорил своим пациентам, страдающим меланхолией: "Вы можете вылечиться за четырнадцать дней, если будете следовать этому рецепту: старайтесь каждый день думать о том, как вы можете сделать кому-нибудь приятное".

Это утверждение звучит настолько неправдоподобно, что я считаю себя обязанным попытаться разъяснить его, процитировав строки из замечательной книги доктора Адлера "Что для вас должна значить жизнь".

"Меланхолия, — говорит Адлер, — подобна затаенному гневу и упреку, направленным против окружающих, хотя пациент, ради того чтобы обеспечить себе уход, симпатию и поддержку, представляется только подавленным своей собственной виной. Первые воспоминания пациента выглядят примерно так: "Я помню, что мне хотелось лечь на кушетку, но на ней лежал мой брат, я" поднял такой крик, что ему пришлось встать с нее".

Меланхолики часто склонны к тому, чтобы отомстить за себя, совершив самоубийство, и первое, о чем должен позаботиться врач, — это не дать им повода для самоубийства. Лично я пытаюсь ослабить общую напряженность, предлагая им как первое правило при лечении: "Никогда не делайте ничего такого, чего вам не хочется". Это выглядит очень скромно, но я считаю, что это затрагивает суть проблемы. Если меланхолик имеет возможность делать все, что ему хочется, то кого же он может обвинять? За что он должен мстить? "Если вам хочется пойти в театр, — говорю я ему, — или поехать отдохнуть, так

и поступайте. Если же по пути вы почувствуете, что вам расхотелось, то не делайте этого". Это дает удовлетворение стремлению пациента к превосходству. Он подобен богу и может делать все, что ему угодно. С другой стороны, это не очень легко вписывается в его стиль жизни, он хочет доминировать и обвинять других, а если они согласны с ним, то нет возможности над ними доминировать. Благодаря этому правилу среди моих пациентов не было ни одного случая самоубийства.

Обычно пациент отвечает: "Но мне ничего не хочется делать". Я готов к этому ответу, потому что слышал его много раз. "тогда не делайте ничего, что вам не нравится", — говорю я. Иногда пациент отвечает: "Мне бы хотелось весь день пролежать в постели". Я наверняка знаю, что если разрешу, то ему уже не захочется это делать. Знаю, что если восприимчивую, то он устроит скандал, я всегда соглашаюсь.

Это одно правило. Другое воздействует на их стиль жизни более непосредственно. Я говорю: "*Вы можете вылечиться за четырнадцать дней, если будете следовать этому рецепту. Старайтесь думать ежедневно о том, как сделать кому-нибудь приятное*". Вот что это для них значит. Они заняты мыслью: "Как досадить кому-нибудь?" Ответы очень интересны. Некоторые говорят: "Это для меня будет очень легко. Я это делаю всю свою жизнь". Они никогда этого не делали, я прошу их подумать об этом еще раз. Они не думают об этом еще раз, я говорю им: "Когда вы не в состоянии уснуть, используйте все это время на размышления о том, как сделать кому-нибудь приятное. Именно это явится большим шагом к улучшению вашего здоровья". На следующий день я их спрашиваю при встрече: "Думали ли вы о том, что я вам посоветовал?" Они отвечают: "Вчера вечером я сразу уснул, как только лег в постель". Все это должно делаться, разумеется, ненавязчиво, дружелюбно.

Другие станут отвечать: "Я никогда не смогу это сделать, я так обеспокоен". Я говорю: "Не переставайте беспокоиться; но одновременно вы можете иногда подумать и о других". Я всегда хочу пробудить у них интерес к окружающим. Многие говорят: "Почему я должен делать приятное другим? Другие ведь не стараются сделать приятное мне". "Вы должны думать о своем здоровье, — отвечаю я. — Другие будут страдать потом". Чрезвычайно редко я встречал такого пациента, кото-

рый бы сказал: “Я подумал о том, что вы советовали”. Все мои усилия направлены на то, чтобы увеличить социальную заинтересованность пациента. Подлинная причина его болезни — это отсутствие сотрудничества с его стороны, и я хочу, чтобы и он это увидел. Как только он оказывается в состоянии контактировать со своими близкими на основе равенства и сотрудничества, он излечен... Важнейшей обязанностью, возлагаемой религией, всегда было требование: “Возлюби ближнего своего...” Человек, не проявляющий интереса к ближнему, испытывает величайшие трудности в жизни и наносит ущерб другим. Среди таких личностей формируются все неудачники...”

Доктор Адлер настаивает, что каждый день мы должны делать доброе дело. А что такое доброе дело? — спросите вы. “Доброе дело, — сказал пророк Магомет, — это то, что вызывает улыбку радости на лице другого человека”.

Почему, если совершать каждый день доброе дело, это оказывает такое удивительное воздействие на того, кто его совершает? Потому что стремление доставлять удовольствие не позволяет нам думать о себе.

Я могу составить целую книгу из рассказов людей, которые, забыв о себе, обрели таким образом здоровье и счастье. Например, познакомимся с рассказом о жизни Маргарет Тейлор Йейтс — одной из самых популярных женщин в американском военно-морском флоте.

Миссис Йейтс пишет романы, но ни один из ее детективов не представляет хотя бы наполовину такого интереса, как подлинная история того, что случилось с ней в роковое утро, когда японцы нанесли удар по американским кораблям в Перл-Харборе. Миссис Йейтс была инвалидом более года: у нее было больное сердце. Двадцать два часа в сутки она проводила в постели. Самым длинным путешествием для нее была прогулка по саду, где она принимала солнечные ванны. Выходя в сад, она должна была опираться на руку служанки. Как она рассказала мне, в те дни ей казалось, что она на всю жизнь останется инвалидом. “Я никогда бы не выздоровела, — сказала она мне, — если бы японцы не напали на Перл-Харбор, они внезапно вывели меня из состояния покоя”.

“Когда это произошло, — продолжала миссис Йейтс, — всюду вокруг царил хаос и смятение. Одна бомба взорвалась

совсем рядом с моим домом, и я была выброшена из своей постели. Военные грузовики поспешно отправились к аэродрому Хикем-Филд, к казармам в Скоуфилде и к авиабазе в Кэниох-Бее, чтобы вывезти жен и детей пехотинцев и моряков. Работники Красного Креста попросили по телефону тех, у кого были свободные комнаты, принять эвакуированных, они знали, что рядом с моей кроватью стоит телефон, поэтому меня попросили передавать информацию об эвакуации семей военнослужащих. Я собирала все сведения о том, куда поселили жен и детей пехотинцев и моряков. Военнослужащим были даны инструкции обращаться ко мне, чтобы узнать, куда вывезены их семьи.

Вскоре я узнала, что мой муж, капитан второго ранга Роберт Рэлей Йейтс, не пострадал. Я старалась ободрить жен, которые не знали, что случилось с их мужьями, живы они или нет, пыталась утешить вдов, у которых были убиты мужья, а таких было немало. 2117 офицеров и рядовых во флоте и в морской пехоте были убиты, а 960 пропали без вести.

Вначале я отвечала на телефонные звонки лежа в постели, затем стала отвечать сидя. Наконец я была настолько поглощена делами и возбуждена, что забыла о своей слабости, встала с постели и села за стол. Благодаря заботе о тех, кто страдал больше, чем я, мне удалось забыть о болезни. С тех пор я проводила в постели только восемь часов, отведенных для сна. Сейчас я понимаю, что, если бы японцы не напали на Перл-Харбор, я на всю жизнь осталась бы полуинвалидом, мне было приятно проводить время в постели. Меня постоянно обслуживали, и сейчас мне ясно, что я невольно теряла волю к жизни, способность бороться за свое выздоровление.

Нападение на Перл-Харбор было одной из величайших трагедий в истории Америки, но для меня лично оно стало одним из самых знаменательных событий. Этот ужасный кризис дал мне силы, о которых я уже не мечтала. Мое внимание было отвлечено от собственных страданий и сосредоточено на других людях. Это придало моей жизни глубокий и значительный смысл, у меня больше не было времени думать о себе”.

Треть людей, которые устремляются к психиатрам за помощью, возможно, могли бы вылечиться сами, если бы последовали примеру Маргарет Йейтс. Они бы вылечились, если бы увлеклись помощью другим. Это примерно то, что сказал швейцарский психиатр Карл Юнг: “Около трети моих

пациентов страдают не от клинически диагностируемого невроза, а от бессмысленности и пустоты их жизни". Говоря иными словами, они хотят, чтобы кто-то "подвез их", но жизнь проходит мимо.

Вполне возможно, что вы сейчас говорите себе: "Ну конечно, на меня не произвели глубокого впечатления эти рассказы. Если бы я оказался в Перл-Харборе, я бы с радостью поступил так же, как Маргарет Тейлор Йейтс. Но у меня все обстоит иначе: моя жизнь самая обычная и однообразная. Каждый день в течение восьми часов я занимаюсь скучной работой, в моей жизни не происходит ничего драматического. Как же я могу увлечься помощью другим? И почему я должен это делать? Что мне это даст?"

Вопрос вполне справедлив. Попытаюсь ответить на него. Да, жизнь однообразна, но каждый день вы наверняка встречаете каких-то людей. Что вы делаете для них? Вы просто проходите мимо или пытаетесь узнать, что их волнует? Например, вы каждый день встречаете почтальона. Вы хоть раз поинтересовались, где он живет, выразили желание взглянуть на фотографии его жены и детей? Вы спросили его, устает ли он от своей работы?

Вы каждый день видите молодого продавца в бакалейном магазине, продавца газет и чистильщика обуви на углу, который наводит блеск на ваши ботинки. Ведь они тоже люди, и у каждого из них свои проблемы, мечты. Они тоже стремятся поделиться ими с кем-нибудь, но разве вы хоть когда-нибудь даете им такую возможность? Разве вы когда-нибудь проявляете живой, искренний интерес к их личности, к их жизни? Именно это я имею в виду. Совсем необязательно становиться Флоренс Найтингейл или социальным реформатором, чтобы помочь улучшить ваш личный мир. Можете начать это завтра утром, с людьми, с которыми вы общаетесь!

Что вам это принесет? Больше счастье, удовлетворение, вы сможете гордиться собой! Аристотель назвал такое поведение "просвещенным эгоизмом". Заратуштра сказал: "Делать добро другим — не обязанность, это радость, ибо это улучшает здоровье и увеличивает счастье". А Бенджамин Франклин резюмировал это очень просто. "Когда вы делаете добро другим, — сказал он, — вы в первую очередь делаете добро себе".

"По моему мнению, — пишет Генри С. Линк, директор Центра психологической службы в Нью-Йорке, — ни одно

открытие современной психологии не является таким важным, как научное доказательство необходимости самопожертвования”.

Забота о других не только отвлекает вас от беспокойства о себе: она также поможет вам приобрести много друзей и получить массу удовольствий в жизни. Каким образом? С таким вопросом я однажды обратился к профессору Йельского университета Уильяму Лайону Фелпсу. Вот что он ответил мне:

“Когда я прихожу в отель, в парикмахерскую или в магазин, я обязательно говорю что-нибудь приятное всем, кого встречаю. Иногда я делаю комплименты обслуживающей меня продавщице в магазине. Я выражаю свое восхищение ее красивыми глазами или волосами, спрашиваю парикмахера, не устает ли он целый день стоять на ногах, кроме того, интересуюсь, как он стал парикмахером, сколько лет он работает и сколько шевелюр ему удалось привести в порядок за это время. Я давно заметил, что проявление интереса заставляет человека сиять от счастья. Я жму руку носильщику, который принес мой саквояж, это создает у него хорошее настроение и бодрость на весь день. Однажды в исключительно жаркий летний день я зашел позавтракать в вагон-ресторан железнодорожного экспресса. Переполненный вагон казался раскаленной печью, а обслуживание пассажиров происходило очень медленно. Когда наконец официант подал мне меню, я сказал ему: “Поварам, работающим в раскаленной от жары кухне, сегодня приходится очень тяжело”. “Милостивый, всемогущий боже! — воскликнул он. — Люди приходят к нам и постоянно жалуются на еду, они недовольны медленным обслуживанием и ворчат по поводу жары и высоких цен. Я девятнадцать лет выслушиваю эти жалобы. Вы первый и единственный человек, выразивший человеческое сочувствие поварам, работающим у раскаленной плиты. Я молю бога, чтобы нам попадалось как можно больше таких пассажиров”.

“Люди нуждаются, — продолжал профессор Фелпс, — хотя бы в небольшом человеческом внимании к себе. Когда я иду по улице и вижу человека с красивой собакой, я обязательно выражаю свое восхищение ею. Пройдя немного вперед, я оглядываюсь и часто вижу, как он ласкает ее. Мое восхищение ее красотой усиливает его любовь к ней.

Однажды в Англии я встретил пастуха с огромной умной овчаркой. Я любовался ее красотой и сказал об этом пастуху.

Затем попросил его рассказать мне, как он воспитывал собаку. Когда я отошел на некоторое расстояние и оглянулся через плечо, то увидел, как собака встала на задние лапы, положив передние на плечи пастуху, который ласкал ее. То, что я проявил интерес к пастуху и к его собаке, сделало пастуха счастливым. Я также сделал счастливыми собаку и себя”.

Вы можете представить себе, чтобы человек, который благодарит носильщика, пожимая ему руку, выражает свое сочувствие поварам, работающим в раскаленной от жары кухне, и восхищается собаками незнакомых людей на улице, был мрачным и обеспокоенным? Китайская пословица гласит: “Ароматом роз всегда веет от руки, которая их дарит”.

Если вы мужчина, то пропустите следующий абзац, он не заинтересует вас. В этом абзаце рассказывается о том, как обеспокоенная, несчастная девушка сумела покорить сердца нескольких молодых людей. Все они сделали ей предложение. Сейчас эта девушка стала бабушкой. Несколько лет назад я остановился в доме, где она жила с мужем. На следующее утро она отвезла меня на автомобиле на станцию, где я собирался сесть на поезд, следующий в Нью-Йорк. Мы проехали около пятидесяти миль, и по дороге между нами завязался разговор о том, как завоевать друзей. Моя спутница сказала: “Мистер Карнеги, я собираюсь что-то рассказать вам. Еще никому в этом не признавалась, даже своему мужу”. Она рассказала, что воспитывалась в семье, принадлежавшей к высшему обществу Филадельфии. “Трагедией моего детства и юности, — сказала она, — была бедность. Мы не могли устраивать такие приемы, как другие девушки моего круга, у меня никогда не было эффектных платьев. Я подолгу носила одни и те же вещи. Они плохо сидели на мне и почти всегда были старомодны. Я была настолько унижена и мне было так стыдно, что часто плакала по ночам. Наконец, в порыве крайнего отчаяния, меня осенило. Я решила всегда спрашивать своих кавалеров на вечерах о том, что им довелось пережить, об их взглядах на жизнь и планах на будущее. Я задавала эти вопросы не потому, что меня особенно интересовали ответы, делала это только для того, чтобы отвлечь их внимание от моего старомодного платья. Однако произошла удивительная вещь: чем больше я слушала рассказы этих молодых людей о себе и чем больше узнавала об их жизни, тем интереснее мне становилось беседовать с ними. Я так глубоко заинтересовалась, что нередко сама забывала о

недостатках своего туалета. Больше всего поражало следующее: поскольку я была хорошей слушательницей и поощряла молодых людей рассказывать о себе, они чувствовали себя счастливыми, и постепенно я стала пользоваться самым большим успехом среди сверстниц, и трое молодых людей сделали мне предложение”.

Наверняка некоторые из тех, кто читает данную главу, скажут: “Вся эта болтовня об интересе к окружающим сплошная чушь! Бессмысленные религиозные бредни! Мне надо зарабатывать деньги, чтобы кошелек не был пустым, я намерен брать от жизни все — и притом сейчас, — и к черту все это переливание из пустого в порожнее!”

Ну что же, если у вас такое мнение, вы имеете на это право, но, если вы правы, в таком случае все великие философы и вероучители с самого начала письменной истории человечества — Христос, Конфуций, Будда, Платон, Аристотель, Сократ, святой Франциск — глубоко ошибались. Вы можете презрительно усмехнуться, если речь пойдет об учениях религиозных мыслителей, обратимся за советом к атеистам. Попробуем обратиться за советом к самому знаменитому американскому атеисту двадцатого века — Теодору Драйзеру. Он высмеивал все религии и считал, что жизнь — это “повесть, которую пересказал дурак: в ней много слов и страсти, нет лишь смысла”. Однако Драйзер восхищался одной великой заповедью Христа, — заповедью о служении другим. “Для того чтобы человек мог получить хоть какую-то радость на отведенном ему коротком отрезке пути, — говорит Драйзер, — он должен думать и составлять планы, как улучшить положение не только для себя, но и для других, поскольку радость, испытываемая им самим, зависит от того, насколько он радуется за других и насколько другие радуются за него”.

Если вы хотите избавиться от беспокойства и обрести покой и счастье, выполняйте правило седьмое:

Забудьте о себе, проявляя интерес к окружающим. Ежедневно делайте доброе дело, которое вызовет улыбку радости на чем-либо лице.

РЕЗЮМЕ

- Правило 1:** Заполните свой ум мыслями о спокойствии, здоровье и надежде, ведь “жизнь — это то, что мы думаем о ней”.
- Правило 2:** Никогда не пытайтесь свести счеты с вашими врагами, этим вы принесете себе больше вреда, чем им. Поступайте как генерал Эйзенхауэр: никогда не думайте о людях, которых вы не любите.
- Правило 3:**
- А) Вместо того чтобы переживать из-за неблагодарности, будьте к ней готовы, Иисус излечил десять прокаженных за один день — и только один из них поблагодарил его. Почему вы ожидаете большей благодарности, чем получил Христос?
 - Б) Единственный способ обрести счастье — это не ожидать благодарности, а совершать благодеяния ради радости, получаемой от этого.
 - В) Благодарность — это черта характера, которая является результатом воспитания. Если хотите, чтобы ваши дети были благодарны, учите их этому.
- Правило 4:** Ведите счет удачам, а не неприятностям!
- Правило 5:** Не подражайте никому. Найдите себя и оставайтесь собой. “Зависть — это невежество”, а “подражание — самоубийство”.
- Правило 6:** Когда судьба вручает вам лимон, постарайтесь сделать из него лимонад.
- Правило 7:** Забывайте о собственных неприятностях, пытайтесь дать крупицу счастья другим. “Делая добро другим, вы в первую очередь помогаете себе”.

КАК УБЕРЕЧЬ СЕБЯ ОТ БЕСПОКОЙСТВА ИЗ-ЗА КРИТИКИ

Глава девятнадцатая

ПОМНИТЕ, ЧТО НИКТО НИКОГДА НЕ БЬЕТ МЕРТВУЮ СОБАКУ

В 1929 году в Америке произошло событие, вызвавшее невиданную сенсацию среди деятелей в области образования. Ученые со всей страны съехались в Чикаго, чтобы стать очевидцами этого события. За несколько лет до этого молодой человек, которого звали Роберт Хатчинс, пробил себе дорогу в Йельский университет, работая официантом, лесорубом, репетитором и продавцом бельевых веревок. Теперь, когда прошло всего лишь восемь лет с начала его деятельности, он вступал в должность президента четвертого по значимости университета Америки — Чикагского университета. Сколько ему лет? Тридцать. Невероятно! Пожилые профессора качали головами. В ученом мире разбушевались страсти вокруг нового “вундеркинда”. Его критиковали со всех сторон, упрекали в чем только можно: он слишком молод, неопытен, его идеи об образовании нелепы. Газеты тоже приняли участие в нападках на него.

В день вступления Роберта Мейнарда Хатчинса в дол-

жность президента университета его друг сказал его отцу: "Я был потрясен, прочитав в передовой статье сегодняшней газеты выпады против вашего сына". "Да, — ответил Хатчинс-старший — это кажется жестоким, но помните, что никто никогда не бьет мертвую собаку".

Чем значительнее человек, тем больше удовлетворения получают люди, оскорбляющие его. Принц Уэльский, впоследствии король Эдуард VIII (а затем герцог Виндзорский), поневоле испытал это на собственном опыте. Одно время он учился в Дартмутском колледже, который соответствовал Военно-морской академии в Аннаполисе. Принцу было около четырнадцати лет. Как-то один из морских офицеров застал его плачущим и спросил, что случилось. Вначале мальчик не хотел говорить, но вскоре признался. Оказалось, что его били гарде-марины. Коммодор колледжа вызвал их и объяснил, что принц не жаловался, однако он хочет выяснить, почему именно принц был избран объектом для издевательств.

Гардемарины мялись, запинаясь и бормотали что-то невразумительное, но в конце концов признались. Они представляли себе, как в будущем, став командирами и капитанами в королевском флоте, они смогут рассказывать, что в юности им довелось поколотить короля!

Итак, когда на вас нападают или несправедливо критикуют, помните, что часто это делается оттого, что придает вашему оскорбителю чувство собственной значительности. Часто это свидетельствует, что вы чего-то достигли. Многие люди испытывают жестокое чувство удовлетворения, оскорбляя тех, кто образованнее их или больше них преуспел. Например, когда я писал эту главу, я получил письмо от одной женщины, разоблачающей генерала Уильяма Бута, основателя Армии спасения. Я выступил по радио в передаче, восхвалявшей генерала Бута. Что же написала мне эта женщина? Она обвинила генерала Бута в краже восьми миллионов долларов, которые он собрал для оказания помощи беднякам. Конечно, обвинение было нелепым. Но эта женщина не стремилась к правде, она находила злобное удовлетворение в том, что клеветала на человека, который был намного выше нее. Я выбросил ее клеветническое письмо в корзину для мусора и поблагодарил бога за то, что она не моя жена. Из ее письма я ничего не узнал о генерале Буте, но многое узнал о ней самой. Шопенгауэр сказал много лет назад: "Низменные люди

испытывают огромное удовольствие, когда находят недостатки у великих людей”.

Едва ли можно считать бывшего президента Йельского университета низменным человеком, однако Тиммоти Дуайт, по всей вероятности, был в восторге, выступая с нападками на человека, который был кандидатом на пост президента США. Президент Йельского университета предупреждал, что, если этого человека выберут президентом, “мы увидим, как наши жены и дочери станут жертвами узаконенной проституции, они будут хладнокровно обесчещены, их души будут намеренно осквернены, они лишатся скромности и добродетели”.

Звучит почти как обличение Гитлера, не правда ли? Но это сказано о совершенно другом человеке, это было обличение Томаса Джефферсона. Неужели бессмертного Томаса Джефферсона, автора Декларации независимости, святого покровителя демократии? Да, представьте себе, этим нападкам подвергнулся именно он. Как вы думаете, какого американца называли “лицемером”, “мошенником” и “почти убийцей”? В одной газете поместили карикатуру, изображавшую его на гильотине. Толпы насмехались над ним, люди свистели ему вслед, когда он проезжал по улицам верхом. Кто это был? Джордж Вашингтон.

Но ведь все это случилось много лет назад. Может быть, с тех пор человеческая натура усовершенствовалась? Ну что ж, посмотрим. Перед нами пример адмирала Пири — исследователя, достигшего Северного полюса. Он совершил это путешествие на нартах, запряженных собаками. Весь мир восторженно встретил известие об этом подвиге. Многие смелые люди в течение веков страдали и умирали ради достижения этой цели. Сам Пири чуть не умер от холода и голода. Восемь пальцев у него на ногах были так сильно отморожены, что их пришлось ампутировать. На него обрушилось столько бедствий, что он боялся сойти с ума. Но вышестоящие морские чины сгорали от зависти, потому что Пири получил признание и высокую оценку во всем мире. И они обвинили его в том, что он собрал деньги для проведения научных экспедиций, а сам “жил в свое удовольствие и развлекался в Арктике”. По всей вероятности, они действительно так думали, ведь можно уверить себя в чем угодно. Их стремление унижить Пири и помешать ему действовать было столь сильным, что только

прямой приказ президента Мак-Кинли позволил ему продолжать свою деятельность в Арктике.

Подвергался бы Пири таким оскорблениям, если бы он занимался какой-нибудь конторской работой в министерстве военно-морских сил в Вашингтоне? Нет. Его деятельность не была бы настолько важной, чтобы вызывать зависть.

С генералом Грантом обошлись еще более жестоко, чем с адмиралом Пири. В 1862 году он одержал первую великую победу, когда Север впервые взял верх, — победу, которая была одержана за один день, победу, которая сразу сделала Гранта национальным героем, победу, которая имела огромный резонанс даже в Европе, победу, по случаю которой торжественно звонили церковные колокола. Не прошло и шести недель после этой выдающейся победы, как Грант — герой Севера — был арестован и отстранен от командования. Он плакал от унижения и отчаяния.

Почему генерал У.С. Грант был арестован в зените своей славы? В первую очередь только потому, что он возбудил зависть своих надменных начальников.

Если вы склонны беспокоиться из-за лживой критики, выполняйте правило первое:

Чаще вспоминайте о том, что несправедливая критика является замаскированным комплиментом.

Не забывайте, что никто никогда не бьет мертвую собаку.

Глава двадцатая

ПОСТУПАЙТЕ ТАК ---- И КРИТИКА НЕ БУДЕТ ВАС ОГОРЧАТЬ

Однажды я беседовал с генерал-майором Смедли Батлером, которого прозвали Старина Всевидящее Око, его также называли старым “адским дьяволом Батлером”! Помните его? Он был самым колоритным и бесшабашным генералом, который когда-либо командовал морской пехотой США.

Он рассказал мне, что в молодости очень страстно мечтал о популярности. Ему хотелось на всех производить приятное впечатление. В те дни даже самая безобидная критика причиняла ему жуткие страдания. Но он признался, что тридцатилетняя служба в морской пехоте сделала его более “толстокожим”. “Как только меня не оскорбляли и не поносили! — вспоминал Батлер. — Меня называли прохвостом, змеей и дрянью, причем, оскорбляли специалисты в этом деле. Меня называли всеми сочетаниями непечатных ругательств, которые существуют в английском языке. Вы думаете, я обращал на это внимание? Ничего подобного! Когда я слышу, что кто-то ругает меня, я даже не поворачиваю голову, чтобы посмотреть, кто это”.

Может быть, Батлер — Старина Всевидящее Око стал слишком безразличен к критике; но ясно одно: большинство из нас принимает незначительные обиды и оскорбления слишком близко к сердцу. Вспоминаю, как много лет назад корреспондент нью-йоркской газеты “Сан” посетил показа-

тельные занятия на моих курсах. Он написал пасквиль обо мне и о моей работе. Был ли я вне себя от ярости? Я воспринял это как личное оскорбление, позвонил председателю исполнительного комитета газеты "Сан" Джилу Ходжесу и потребовал, чтобы он опубликовал статью с подлинными фактами о моей деятельности. Я был полон решимости добиться, чтобы наказание соответствовало преступлению.

Сейчас мне стыдно, что я вел себя таким образом. Я понимаю теперь, что половина людей, купивших эту газету, так и не удосужилась прочитать эту статью, половина из тех, кто прочитал ее, посмеялась над ней как над безобидной шуткой, половина тех, кто злорадствовал по этому поводу, через несколько недель забыли об этой статье.

Теперь я понимаю, что люди не думают ни о вас, ни обо мне и их совершенно не волнует, что о нас с вами говорят. Они заняты исключительно только собой, они думают только о себе перед завтраком, после завтрака и все время до десяти минут после полуночи. Их в тысячу раз больше беспокоит собственная небольшая головная боль, чем известие о вашей или о моей смерти.

Даже если окажется, что один из ваших самых близких друзей оклеветал вас, поднял на смех, обманул, не упивайтесь жалостью к себе. Лучше вспомните, что подобное произошло с Иисусом Христом. Один из его двенадцати самых близких друзей предал его за взятку, равную в современном денежном исчислении приблизительно девятнадцати долларам. Другой из двенадцати самых близких друзей открыто отрекся от Христа в тот момент, когда тот попал в беду, и заявил, что никогда не был с ним знаком. Вот что произошло с Христом. Почему вы должны ожидать лучшего результата?

Много лет назад я обнаружил, что, хотя я не могу мешать людям несправедливо критиковать меня, я могу сделать нечто более важное: я могу определить, буду ли я реагировать на несправедливые обвинения.

Скажу прямо: я не настаиваю на том, что надо игнорировать любую критику, я далек от этого. Я говорю о необходимости *игнорировать только несправедливую критику*. Однажды я спросил Элеонору Рузвельт, как она реагировала на несправедливую критику. А уж на ее долю выпало немало подобной критики. По всей вероятности, у нее было больше

преданных друзей и непримиримых врагов, чем у любой другой женщины, которая когда-либо жила в Белом доме.

Она рассказала мне, что в юности была болезненно застенчивой и все время боялась, что скажут люди. Она так боялась критики, что обратилась за советом к своей тетке, сестре Теодора Рузвельта. Элеонора сказала ей: "Тетя Бай, я хочу поступить так-то, но боюсь, что меня осудят". Сестра Тедди Рузвельта посмотрела ей в глаза и сказала: "Никогда не тревожься о том, что скажут люди, если ты уверена, что поступаешь правильно". Элеонора Рузвельт сказала мне, что этот совет стал для нее Гибралтарской скалой много лет спустя, когда она оказалась в Белом доме. Она сказала, что единственный способ избежать всякой критики — это уподобиться статуэтке из дрезденского фарфора. "Поступай по велению своего сердца — все равно тебя осудят, как бы ты ни поступила, будут проклинать, если ты это сделаешь, и проклинать, если не сделаешь". Таков был ее совет.

Когда покойный Мэтью С. Браш был президентом Американской международной корпорации на Уолл-стрит, 40, я спросил его, был ли он чувствителен к критике. Вот что он рассказал: "Да, в молодости я очень болезненно на нее реагировал. В то время я страстно желал, чтобы все сотрудники нашей организации считали меня совершенством, тревожился, если они этого не выражали. Обычно я старался задобрить того, кто первым выступал против меня; но сам факт, что я наладил с ним отношения, вызывал гнев со стороны другого сотрудника. С ним я также пытался наладить отношения, что в свою очередь вызывало недовольство других недоброжелателей. Я убедился: чем больше я старался умиротворять и задобривать своих обидчиков, чтобы избежать критики в свой адрес, тем больше врагов приобретал. В конце концов я сказал себе: "Если ты поднимаешься над толпой, тебя будут осуждать, ты должен к этому привыкнуть". С тех пор я взял за правило делать все, что в моих силах, а затем раскрывал свой старый зонтик, чтобы он предохранил меня от дождя несправедливой критики".

Димс Тейлор зашел еще дальше: он допустил, чтобы дождь критики попал ему за ворот, а затем весело посмеялся над этим — публично. Когда он вел передачу по радио в

перерыве между воскресными концертами Нью-Йоркского филармоническо-симфонического оркестра, ему было передано письмо от какой-то женщины, назвавшей его "лжецом, предателем, змеей и слабоумным".

Выступая по радио на следующей неделе, мистер Тейлор прочитал это письмо по радио миллионам слушателей. В своей книге "О людях и музыке" он рассказывает, что через несколько дней снова получил письмо от той же женщины, в котором она выражала свою уверенность в том, что он навсегда останется лжецом, предателем, змеей и слабоумным. "У меня есть подозрение, — добавил мистер Тейлор, — что она не обратила никакого внимания на мое упоминание ее письма в радиопередаче". Мы невольно восхищаемся человеком, который так ведет себя, когда его оскорбляют, восхищаемся его спокойствием и чувством юмора.

Выступая перед группой студентов в Принстоне, Чарльз Шваб признался, что один из самых важных уроков жизни он получил от старого немца, работавшего на его заводе. Немец вступил в жаркий спор с рабочими на военную тему, и они бросили его в реку. "Когда он вошел в мой кабинет, — рассказывал мистер Шваб, — он был весь мокрый и в грязи. Я спросил его, что он сказал людям, которые бросили его в реку, а он ответил: "Я только смеялся". Мистер Шваб сделал слова старого немца своим девизом: "Только смейся".

Такой девиз особенно полезен, когда вы становитесь жертвой несправедливого осуждения. Можно отвечать человеку, который грубит вам в ответ, но что сказать человеку, который "только смеется"?

Линкольн вряд ли выдержал бы напряжение Гражданской войны, если бы не понял, что пытаться отвечать своим яростным критикам — безумие. Как-то он заявил: "Если бы я попытался прочесть все нападки на меня, не говоря уже о том, чтобы отвечать на них, то ничем другим заниматься было бы невозможно. Я делаю все, что в моих силах и намерен так действовать до конца, если конец будет благополучным, то все выпады против меня не будут иметь никакого значения, если меня ждет поражение, то даже десять ангелов, поклонившись, что я был прав, ничего не изменят".

Итак, если вас несправедливо осуждают, надо вспомнить правило второе:

Делайте все, что в ваших силах, а затем раскройте зонтик, чтобы он защитил вас от дождя критики.

Глава двадцать первая

ГЛУПЫЕ ПОСТУПКИ, СОВЕРШЕННЫЕ МНОЙ

В своем личном архиве я храню папки с индексом "ГПС" — это сокращение означает: "Глупые поступки, которые я совершил". В этих папках я храню свои записи о глупых поступках, которые я совершил по собственной вине.

Я могу и сейчас вспомнить критические замечания о Дейле Карнеги, которые я включил в папки с надписью "ГПС" пятнадцать лет назад. Если бы я был совершенно честен с самим собой, папки с описаниями моих глупостей давно бы уже треснули по швам. Так что я имею право повторять слова царя Саула, сказанные им более двадцати веков назад: "Безумно поступал я и очень много погрешал".

Когда достаю эти папки и перечитываю критические замечания, написанные мною о самом себе, они помогают мне решить сложную проблему управления Дейлом Карнеги. Я имел обыкновение обвинять других людей в своих неприятностях; но, став старше, я понял, что в конечном счете почти все мои несчастья произошли по моей собственной вине. Многие приходят к такому выводу, становясь старше. "Никто, кроме меня самого, — сказал Наполеон на острое Святой Елены, — не виноват в моем крушении. Мой злейший враг — я сам".

Позвольте рассказать об известном мне человеке, который был непревзойденным мастером, когда требовались самооценка и управление собой. Его звали Х.П.Хауэлл. Когда весть о его скоростижной смерти в аптеке отеля "Амбассадор" в

Нью-Йорке пронеслась по стране 31 июля 1944 года, Уолл-стрит была потрясена. Он был одним из ведущих деятелей американского финансового мира. В молодости он получил не слишком высокое образование. Хауэлл начал свою деятельность в качестве продавца в деревенской лавке, а впоследствии он стал распорядителем кредитов крупной сталелитейной компании "Ю.С. стил" и продолжал свой путь наверх — к высоким должностям и могуществу.

"В течение многих лет я веду книгу записей всех встреч, состоявшихся у меня в течение дня, — рассказал мне министр Хауэлл, когда я попросил его объяснить, в чем причина его успеха. — Моя семья никогда не рассчитывает на мое время в субботу вечером, зная, что субботний вечер я всегда посвящаю самопроверке, пересмотру и оценке своих действий. Я уединяюсь, открываю свою книгу встреч и обдумываю все беседы, совещания и заседания, которые имели место в течение недели. Спрашиваю себя: какие ошибки я совершил на этот раз? Что я сделал правильно и в каком отношении мог бы поступить лучше? Какие уроки я могу извлечь из этого опыта? Иногда этот еженедельный обзор делает меня несчастным. Нередко я удивляюсь собственным грубым промахам, конечно, с годами эти промахи повторяются все реже и реже. Система самоанализа, которой я следую год за годом, дала мне больше, чем что-либо предпринимавшееся мной".

Может быть, Х.П.Хауэлл заимствовал идею о самоанализе у Бена Франклина. Только Франклин не ждал до субботнего вечера, он интенсивно работал над собой *каждый* вечер. Он обнаружил у себя тринадцать серьезных недостатков, вот три из них: склонность зря тратить время, возмущаться по пустякам, спорить. Старый мудрец Бен Франклин понял, что если он не устранил эти недостатки, то не добьется успеха в жизни. Поэтому каждый день он посвящал борьбе с недостатками и вел дневник, в котором записывал, кто кого одолел в этот день.

Неудивительно, что он стал одним из самых уважаемых и влиятельных людей, которых когда-либо породила Америка!

Элберт Хаббард сказал: "Каждый человек хотя бы в течение пяти минут в день бывает дураком. Мудрость состоит в том, чтобы не превышать этот предел.

Мелкий человек впадает в ярость по поводу даже самой незначительной критики, но мудрый стремится чему-то нау-

читься у тех, кто осуждает и упрекает его". Уолт Уитмен выразил эту мысль следующим образом: "Вы воспринимаете уроки только тех, кто восхищается вами, чувствует к вам симпатию и уступает вам дорогу? Не пробовали ли вы воспринять великие уроки тех, кто отвергает и ненавидит вас?"

Зачем ждать, чтобы враги критиковали нас или нашу деятельность? Почему не опередить их? Давайте станем для себя самым суровым критиком, будем выявлять и исправлять свои слабости, прежде чем это успеют сделать наши враги. Именно так поступал Чарлз Дарвин. Он пятнадцать лет занимался критикой — вот как это было. Когда Дарвин завершил рукопись своей бессмертной книги "Происхождение видов", он понял, что опубликование его революционной концепции о происхождении жизни потрясет интеллектуальный и религиозный мир. Тогда он стал своим собственным критиком и еще пятнадцать лет тщательно проверял свои данные, подвергая критике ход своих рассуждений.

Допустим, кто-то обругал вас "проклятым дураком". Что бы вы сделали? Негодовали? Вот как поступил Линкольн. Эдвард М. Стэнтон, военный министр Линкольна, однажды назвал его "проклятым дураком". Стэнтон был возмущен тем, что Линкольн вмешивался в его дела. Чтобы угодить одному эгоистичному политикану, Линкольн подписал приказ о перемещении некоторых полков. Стэнтон не только отказался выполнять приказы Линкольна, но и заявил, что Линкольн — проклятый дурак, потому что подписывает такие приказы. Что же случилось? Когда Линкольну сообщили о том, что сказал Стэнтон, Линкольн спокойно ответил: "Если Стэнтон сказал, что я проклятый дурак, значит, так оно и есть, ведь он почти всегда прав".

Линкольн отправился к Стэнтону. Стэнтону удалось убедить его в том, что приказ был ошибочным, и Линкольн отменил его. Линкольн одобрительно относился к критике своих действий, когда знал, что она была искренней, и высказанной в духе доброжелательности.

И вам следует также приветствовать подобную критику, поскольку глупо надеяться, что вы правы чаще, чем три раза из четырех. По крайней мере так считал Теодор Рузвельт, когда он был в Белом доме. Эйнштейн, самый глубокий мыслитель нашего времени, признавал, что его выводы являются ошибочными на девяносто девять процентов! "Мнение наших врагов,

— сказал Ларошфуко, — гораздо ближе к истине о нас, чем наши собственные мнения”.

Я знаю, что это утверждение очень часто оказывается правильным, но если кто-то начинает критиковать меня, то, если я не слежу за собой, я немедленно автоматически начинаю обороняться — даже не имея еще ни малейшего представления о том, что намерен высказать критикующий. Все мы склонны возмущаться критикой и радоваться, когда нас хвалят, независимо от того, заслуживаем ли мы порицание или похвалу. Логика нам не свойственна, нас захватывают эмоции. Наша логика напоминает лодку, которую бросает туда и сюда в глубоком, бушующем море эмоций. У большинства из нас довольно высокое мнение о своей личности, но через сорок лет мы, возможно, будем смеяться над тем, какие мы сейчас.

Уильям Аллен Уайт — “самый знаменитый в истории издатель газеты в небольшом американском городе” — вспоминал и описывал молодого человека, каким он был пятьдесят лет назад: “... напыщенный... напористый дурак... надменный молодой фарисей...”. Может быть, через двадцать лет вы и я будем употреблять такие же эпитеты, характеризуя себя теперешнего. Может быть... Кто знает?

В предшествующих главах я говорил о том, как следует вести себя, если вас несправедливо критикуют. Хочу добавить следующее: когда вы начинаете сердиться, так как чувствуете, что вас несправедливо осудили, почему бы вам не сделать паузу и не сказать себе: “Подожди минуту... Я далек от совершенства. Если Эйнштейн признает, что он ошибается на девяносто девять процентов, может быть, я ошибаюсь по крайней мере на восемьдесят. Может быть, я заслуживаю этой критики?”

Чарлз Лакман, президент компании “Пепсодент”, тратит миллион долларов в год на финансирование выступлений по радио Боба Хоупа. К нему приходит множество писем с отзывами об этой программе. Он не просматривает письма, содержащие похвалу, но настаивает, чтобы ему докладывали обо всех критических письмах. Он уверен, что в них можно найти полезные рекомендации.

Руководители компании “Форд” стремятся выявить недостатки своей деятельности. С этой целью недавно были опрошены сотрудники компании, им предложили критиковать организацию производственных и административных аспектов ее работы.

Нужно быть действительно большим человеком, чтобы поступать так, как Х.П.Хауэлл или Бен Франклин. А сейчас, когда никто вас не видит, почему бы вам не взглянуть в зеркало и не спросить себя, годитесь ли вы в эту компанию!

Итак, для того чтобы уберечь себя от беспокойства из-за критики, соблюдайте правило третье:

Ведите список глупых поступков, которые вы совершаете, и критикуйте себя.

РЕЗЮМЕ

- Правило 1:** Несправедливая критика часто является замаскированным комплиментом. Она часто означает, что вы возбуждаете зависть и ревность.
- Правило 2:** Делайте все, что в ваших силах, а затем раскройте свой зонтик, и пусть дождь критики стечет по нему, не попадая вам за воротник.
- Правило 3:** Ведите список глупых поступков, которые вы совершаете, и критикуйте себя.

Часть шестая

ШЕСТЬ ПРАВИЛ, СОБЛЮДЕНИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛИТ ПРЕДОТВРАТИТЬ УСТАЛОСТЬ И БЕСПОКОЙСТВО, а также ПОДДЕРЖИВАТЬ ВЫСОКИЙ ТОНУС И ХОРОШЕЕ НАСТРОЕНИЕ

Глава двадцать вторая

КАК ПРИБАВИТЬ ПО ЧАСУ К КАЖДОМУ ДНЮ ВАШЕЙ АКТИВНОЙ ЖИЗНИ

Почему я пишу главу о предотвращении усталости в книге, посвященной предотвращению беспокойства? Ответ: потому что усталость часто является причиной беспокойства. Любой студент-медик скажет вам, что усталость понижает сопротивляемость организма простуде, не говоря уже о сотнях других заболеваний, и любой психиатр сообщит вам, что усталость также понижает вашу сопротивляемость эмоциям страха и беспокойства. Поэтому предотвращение усталости способствует предотвращению беспокойства.

Доктор Эдмунд Джекобсон идет гораздо дальше. Доктор

Джекобсон написал две книги о расслаблении: "Постепенное расслабление" и "Вы должны расслабиться", — а в качестве директора лаборатории клинической физиологии Чикагского университета он в течение ряда лет проводил исследования по использованию расслабления как лечебного метода. Он утверждает, что любое нервное или эмоциональное напряжение "устраняется при полном расслаблении". Другими словами: невозможно продолжать беспокоиться, если вы расслабляетесь.

Чтобы предотвратить усталость и беспокойство, гласит первое правило, чаще отдыхайте, отдыхайте до того, как почувствуете усталость.

Почему это так важно? Потому что усталость накапливается с поразительной быстротой. В результате экспериментов, проводившихся сухопутными войсками США было обнаружено, что даже молодые люди, закаленные многолетней службой в сухопутных войсках, — могут лучше совершать переходы и проявляют большую выносливость, если они сбрасывают свои ранцы и отдыхают десять минут из каждого часа. В армии их заставляют это делать. Ваше сердце такое же умное, как американская армия. Каждый день оно перегоняет по всему организму такое количество крови, которым можно было бы наполнить целую железнодорожную цистерну. Каждые сутки оно затрачивает такое количество энергии, которого хватило бы, чтобы погрузить лопатой двадцать тонн угля на платформу высотой в три фута. Это невероятное количество работы оно проделывает в течение пятидесяти, семидесяти или, может быть, девяноста лет. Как оно выдерживает такую нагрузку? Доктор Уолтер Б. Кэннон, профессор медицинского факультета Гарвардского университета, объясняет это: "Большинство людей считает, что сердце работает все время, на самом деле после каждого сокращения существует определенный период отдыха. *При сокращении с частотой семьдесят ударов в минуту сердце фактически работает только девять часов из двадцати четырех. Суммарно периоды его отдыха составляют пятнадцать часов в день*".

Во время второй мировой войны Уинстону Черчиллю было около семидесяти лет, однако он был способен работать шестнадцать часов в день. Это кажется феноменальным. В чем же его секрет? Каждое утро он работал в постели до одиннад-

цати часов. В это время он читал газеты, диктовал приказы, звонил по телефону и проводил важные совещания. После ленча он снова ложился и спал в течение часа. Вечером он опять ложился и спал два часа перед обедом, который был в восемь часов. Он не лечился от усталости, ему не надо было лечиться, ему удавалось предотвратить усталость. Благодаря частому отдыху он оставался бодрым и подтянутым и был способен работать далеко за полночь.

Знаменитый Джон Д. Рокфеллер прославился благодаря двум выдающимся достижениям. Он накопил самое огромное богатство в мире и дожил до девяноста восьми лет. Как это ему удалось? Главная причина, разумеется, — это то, что долголетие было у него в роду. Другой причиной была его хорошая и полезная для здоровья привычка ежедневно спать полчаса в середине дня в своем кабинете. Он ложился на стоявшую там кушетку — и никто, даже президент США не мог вызвать Джона Д. к телефону, когда он предавался отдохновению!

В своей замечательной книге “Зачем уставать?” Даниэл У. Джосселин отмечает: “Отдых вовсе не означает ничегонеделание, отдых — это ремонт”. Непродолжительный отдых обладает такой большой восстановительной способностью, что даже пятиминутный сон поможет предотвратить усталость! Прославленный король бейсбола Конни Макк сказал мне, что если бы он не спал днем перед игрой, то был бы в изнеможении на пятой подаче мяча.

Когда я спросил Элеонору Рузвельт, как ей удавалось вести такую бурную и изнурительную деятельность в течение двенадцати лет ее пребывания в Белом доме, она ответила, что перед каждой встречей или выступлением она садилась в кресло или ложилась на кушетку и полностью расслаблялась на двадцать минут.

Недавно я беседовал с Джином Отри. Мы находились в его артистической комнате “Мэдисон-сквер-гарден”, где он был главной приманкой для публики на чемпионате мира по родео. Я заметил в его артистической комнате походную кровать. “Я отдыхаю здесь каждый день, — сказал Джин Отри, — и сплю в течение часа в перерывах между выступлениями. Когда я снимаюсь в Голливуде, — продолжал он, — я часто усаживаюсь в большое мягкое кресло и полностью расслабля-

юсь, затем я дремлю два-три раза по десять минут в течение дня. Это отлично повышает мой жизненный тонус”.

Эдисон считал, что его неисчерпаемая энергия и выносливость являются результатом его способности засыпать тогда, когда ему хотелось.

Я беседовал с Генри Фордом незадолго до его восьмидесятилетия. Меня поразили его цветущий и бодрый вид. Я спросил его, в чем секрет, он ответил: “Я никогда не стою, если имею возможность сидеть, и никогда не сижу, если могу лечь”.

Хорас Мэнн, “отец современной педагогики”, вел себя именно так, когда достиг пожилого возраста. Став президентом Антиохского колледжа, он обычно беседовал со студентами, удобно разместившись на кушетке.

Я уговорил одного кинорежиссера в Голливуде испытать аналогичный метод, он признался, что результаты сравнимы с чудом. Я говорю о Джеке Чертоке, который сейчас является одним из ведущих режиссеров в кинокомпании “Метро—Голдвин—Мейер”. Когда Джек Черток пришел ко мне несколько лет назад, он был начальником отдела короткометражных фильмов в МГМ. Он уставал до изнеможения, силы его были на исходе. Он перепробовал все: тонизирующие средства, витамины, лекарственные препараты, но ничего не помогло. Я посоветовал ему каждый день отдыхать. Каким образом? Поставить в кабинете кушетку и лежа расслабляться во время совещаний со своими сценаристами.

Когда я снова увидел его через два года, он сказал: “Произошло чудо, так считают мои личные врачи. Раньше во время обсуждения тематики наших короткометражных фильмов я выпрямившись сидел на стуле, взвинченный до предела. Теперь я провожу совещания у себя в кабинете, расслабленно расположившись на кушетке. Впервые за последние годы я почувствовал себя человеком. Сейчас работаю на два часа больше, чем раньше, и не устаю”.

В какой мере все это применимо к вам? Разумеется, если вы стенографистка, вы не можете себе позволить дремать на работе, как делал Эдисон. А если вы работаете бухгалтером, кто вам разрешит развалиться на кушетке, обсуждая финансовый отчет со своим начальником? Но если вы живете в маленьком городе и приходите на ленч домой, вам, возможно,

удастся поспать после ленча минут десять. Именно так поступал генерал Джордж С. Маршалл. Он был настолько занят, будучи начальником генерального штаба армии США во время войны, что считал необходимым отдыхать в полдень. Если вам за пятьдесят и вы все время спешите и не находите ни минуты для отдыха, тогда срочно застрахуйте свою жизнь всеми возможными способами. Похороны обходятся дорого — и происходят внезапно — в наши дни, а женушка, возможно, захочет получить деньги по вашей страховке и выйти замуж за более молодого человека!

Если вы не имеете возможности вздремнуть в полдень, попробуйте полежать хотя бы час перед ужином. Это обойдется вам дешевле, чем виски с содовой. Если вы можете поспать час с пяти до шести или в семь часов вечера, то таким образом вы можете прибавит час к вашей активной жизни. Почему? Потому что сон в течение часа перед ужином плюс шестичасовой сон ночью — в сумме семь часов — полезнее, чем восемь часов непрерывного сна.

Работник физического труда может выполнить больший объем работ, если он больше времени тратит на отдых. Фредерик Тейлор продемонстрировал это во время работы в качестве инженера по научному управлению сталелитейной компании “Бетлехем стил”. Он заметил, что каждый рабочий грузил приблизительно 12,5 тонны чугуна в день и что в полдень все рабочие падали от усталости. Он провел научный анализ всех факторов, вызывающих усталость рабочих, и заявил, что рабочие способны грузить не 12,5 тонны, а 47 тонн в день!

Он вычислил, что они должны грузить почти в четыре раза больше, чем они делали, и притом не уставая. Вы кажете: где же доказательства?

Тейлор выбрал для эксперимента некоего Шмидта. Когда Шмидт работал, рядом с ним стоял хронометрист с секундомером и отдавал команды: “Сейчас поднимите “чушку” и идите... А теперь присядьте и отдохните... Теперь идите... Теперь отдыхайте”.

Что же происходило? Шмидт ежедневно грузил 47 тонн чугуна, в то время как другим рабочим удавалось одолеть только 12,5 тонны. Шмидт фактически работал в таком ритме в течение трех лет, пока Фредерик Тейлор находился на службе в этой компании. Шмидту это удавалось потому, что он отдыхал до того, как чувствовал усталость. Он трудился при-

близительно 26 минут в час, а отдыхал 34 минуты. Отдыхал больше, чем работал, — однако его производительность труда была почти в четыре раза больше, чем у других рабочих! Вы можете сами ознакомиться с данными, приведенными в книге Фредерика Уинслоу Тейлора “Принципы научного управления”

Итак, позвольте повторить: *берите пример с солдат американской армии — чаще отдыхайте. Делайте то, что делает ваше сердце, — отдыхайте, не дожидаясь усталости, и вы прибавите час в день к вашей активной жизни.*

Глава двадцать третья

ПОЧЕМУ ВЫ УСТАЕТЕ ---- И КАК ОДОЛЕТЬ УСТАЛОСТЬ

Вот потрясающий факт: умственная деятельность сама по себе не может вас утомить. Звучит абсурдно, но несколько лет назад ученые попытались выяснить, как долго может функционировать человеческий мозг, не достигая уровня "пониженной работоспособности". К удивлению ученых, оказалось, что кровь, проходящая через мозг, когда он находится в активном состоянии, совершенно не отражает его утомления! Если вы возьмете кровь из вены у поденщика во время его работы, то обнаружите, что в ней содержатся в большом количестве токсины усталости. Но если бы вы взяли каплю крови из мозга, скажем, Альберта Эйнштейна, в ней бы не оказалось никаких токсинов усталости в конце дня.

Итак, наш мозг может работать "так же хорошо и так же быстро в конце восьмичасового или даже двенадцатичасового рабочего дня, как и в начале". Мозг совсем не устает... Так почему же вы устаете?

Психиатры утверждают, что в большинстве случаев усталость является результатом психического и эмоционального состояния. Один из выдающихся психиатров Англии, Дж.Э.Хедфилд, пишет в своей книге "Психология силы": "Как правило, мы страдаем от усталости психического происхождения; изнеможение чисто физического происхождения встречается редко".

Один из самых выдающихся психиатров Америки, доктор

А.А.Брилл, идет еще дальше: “Сто процентов усталости здорового работника умственного труда вызвано психологическими факторами, или, иными словами, эмоциональными”.

Какие эмоциональные факторы являются причиной усталости работника, сидящего за столом? Радость? Удовлетворение? Нет! Скука, обида, чувство того, что его не ценят, ощущение бессмысленности своего труда, спешка, тревога, беспокойство — именно эти эмоциональные факторы подтачивают силы кабинетного работника, понижают его работоспособность, и ему приходится уходить домой с головной болью.

Страховая компания “Метрополитен лайф” выпустила брошюру об усталости. “Тяжелая работа сама по себе, — говорится в этой брошюре, — редко вызывает усталость, которую нельзя было бы вылечить хорошим сном или отдыхом... Беспокойство, напряжение и эмоциональные потрясения — вот три основные причины усталости. Именно они виноваты, когда кажется причиной физическая или умственная работа. Помните, что напряженная мышца никогда не отдыхает. Расслабляйтесь! Сохраните энергию для важных дел”.

Теперь остановитесь, что бы вы ни делали, и проведите проверку своего состояния. Нахмурены ли вы, читая эти строки? Чувствуете ли вы напряжение в глазах? Вы расслабились, сидя в своем кресле? Или же вы сгорбились? Если ваше тело неподатливо и не расслаблено, как старая тряпичная кукла, то вы в этот самый момент создаете нервное и мышечное напряжение. *Вы вызываете у себя нервное напряжение и нервную усталость!*

Почему мы создаем эти ненужные напряжения в процессе умственной работы? Джосселин пишет: “По-моему, главным препятствием... является почти всеобщая уверенность, будто трудная работа требует напряжения”. Поэтому мы нахмурены, когда сосредотачиваемся, сидим сгорбившись, заставляем свои мышцы делать усилия, что ничуть не помогает нашему мозгу.

Приходится признать поразительную и трагическую истину: миллионы людей, которые боятся зря потратить доллары, зря растрачивают свою энергию с безрассудством пьяных матросов.

Как бороться с этой нервной усталостью? Расслабляйтесь!

Обязательно научитесь расслабляться, когда выполняете свою работу!

Легко ли это? Нет. Вам придется изменить привычки, выработанные в течение всей жизни, но стоит попытаться, так как это может произвести революцию во всей вашей жизни. Уильям Джеймс пишет в своем эссе "Евангелие расслабления": "Присущие американцам сверхнапряженность, нервозность, спешка, чрезмерная энергичность... это дурные привычки, не более, не менее". Напряжение — это привычка, способность расслабляться — тоже привычка. От дурных привычек можно избавиться, а хорошие могут быть созданы.

Каким образом вы расслабляетесь? Расслабляется ли сначала ваш мозг или ваши нервы? Ни то и ни другое. *Прежде всего расслабляются ваши мышцы!*

А теперь попытаемся это сделать. Начнем процедуру с расслабления глаз. Прочитайте до конца данный абзац, а затем откиньтесь, закройте глаза и мысленно говорите своим глазам: "Отдыхайте спокойно, отдыхайте спокойно, не напрягайтесь, не хмурьтесь. Отдыхайте, отдыхайте спокойно". Очень медленно повторяйте эти слова в течение минуты...

Наверное, вы заметили, что через несколько секунд мышцы глаз *начали вам подчиняться*. Вы почувствовали, словно чья-то заботливая рука избавила вас от напряжения. Вам может показаться невероятным, но за эту минуту вы нашли универсальный ключ и секрет искусства расслабления. Можете проделать то же самое с челюстью, с мышцами лица, шеи, плеч и всего тела. Но самым важным органом из всех является глаз. Доктор Эдмунд Джекобсон из Чикагского университета осмелился высказать мысль, что если вы умеете полностью расслабить глазные мышцы, то вы можете забыть обо всех своих неприятностях.

Известная романистка Викки Баум рассказывает, как в детстве она встретила старика, который преподавал ей один из самых важных уроков в жизни. Однажды она упала, ссадила колени и ушибла запястье. Старик ее поднял. Когда-то он был клоуном в цирке, и, отряхивая ее платье, он сказал: "Ты пострадала оттого, что не умеешь расслабляться. Представь себе, что твое тело так же податливо, как носок, как старый скомканный носок. Пойдем, я покажу, как это делается".

Старик показал Викки Баум и другим детям, как надо

падать, делать сальто-мортале и кувыркаться. И все время он повторял: "Представь себе, что ты — старый скомканный носок, тогда обязательно расслабишься!"

Вы можете расслабляться между делом почти всегда, где бы вы ни находились. Не делайте никаких усилий, чтобы расслабиться. *Расслабленность означает отсутствие всякого напряжения.* Думайте о чем-нибудь приятном и о расслаблении. Сначала пусть расслабятся мышцы глаз и лица. "Отдыхайте спокойно... Отдыхайте спокойно... Отдыхайте спокойно и расслабляйтесь". Почувствуйте, как энергия направляется от мышц лица внутрь тела. Представьте себя таким же свободным от напряжения, как младенец.

Именно так вела себя великая певица-сопрано Галли-Курчи. Элен Джемсон рассказывала мне, что ей довелось неоднократно видеть Галли-Курчи перед представлением. Она сидела на стуле, полностью расслабив все мышцы. Нижняя челюсть была расслаблена настолько, что буквально отвисала. Эта замечательная привычка не позволяла ей слишком нервничать перед выходом на сцену; она предотвращала усталость.

Вот пять рекомендаций, которые помогут научиться расслабляться:

1. Прочтите одну из лучших книг, написанных по этому предмету: "Освобождение от нервного напряжения". Ее автор — доктор Дэвид Гарольд Финк.
2. Расслабляйтесь, когда это возможно. Пусть тело будет таким же податливым, как старый носок. Вы когда-нибудь брали на руки котенка, дремлющего на солнышке? Вы, наверно, заметили, что его голова и хвост свисают, как мокрая газета. Даже йоги в Индии советуют подражать кошке тем, кто хочет овладеть искусством расслабления.
3. Работайте в полную силу, но только примите удобное положение. Помните, что напряжение тела вызывает боль в плечах и нервную усталость.
4. Контролируйте себя четыре или пять раз в день и скажите себе: "Не прилагаю ли я чрезмерные усилия, выполняя свою работу? Не напрягаю ли я мышцы, которые не

имеют никакого отношения к моей работе?" Это поможет выработать *привычку* расслабляться.

5. Проверьте себя снова в конце дня, спросив себя: "Насколько я устал? Если я устал, то это не от умственной работы, а от способа ее выполнения". "Я оцениваю, насколько плодотворно я потрудился за день, — пишет Дэниел У. Джосселин, — не по своей усталости, а по тому, насколько я не устал". Далее он говорит: "Когда я чувствую себя особенно усталым в конце дня или когда раздражительность свидетельствует, что мои нервы устали, я знаю, что в этот день я работал неэффективно."

Глава двадцать четвертая

КАК ДОМАШНЯЯ ХОЗЯЙКА МОЖЕТ ИЗБЕЖАТЬ УСТАЛОСТИ И МОЛОДО ВЫГЛЯДЕТЬ

Прошлой осенью моя сотрудница отправлялась в Бостон на сессию самых необычных медицинских курсов в мире. Медицинских? В некотором роде да. Занятия проводятся раз в неделю в Бостонской поликлинической больнице. Пациенты, которые посещают их, регулярно проходят тщательное обследование, прежде чем допускаются на занятия. Но фактически эти курсы представляют собой психологическую клинику, хотя официально они называются курсами прикладной психологии. Их подлинная цель — оказывать помощь людям, заболевшим от беспокойства. Среди пациентов значительное число составляют домашние хозяйки с эмоциональными нарушениями.

Как были организованы эти курсы для тех, кого терзает беспокойство? Доктор Джозеф Х. Прэтт (кстати, ученик Уильяма Ослера) в 1930 году заметил, что многие амбулаторные больные Бостонской больницы не были больны физически, хотя у них были все симптомы тех или иных заболеваний. У одной женщины руки были так скрючены от “артрита”, что она совершенно не могла ими владеть, вторая пациентка дошла до полного отчаяния из-за мучительных симптомов “рака желудка”. Другие пациентки страдали от болей в спине, головных болей, хронической усталости и неясных болевых ощущений. *Они на самом деле чувствовали боли.* Но тщательное

медицинские обследования показали, что все пациентки были здоровы — физически.

Однако доктор Прэтт понимал, что им бесполезно говорить: “Отправляйтесь домой и забудьте об этом”. Он знал, что большинство этих женщин не жаждали болеть; если бы им было легко забыть о своих недугах, они бы так и сделали. Что же можно было предпринять?

Доктор Прэтт организовал свои курсы, несмотря на возражения многих скептически настроенных деятелей медицины. И ему удалось совершить чудеса! За восемнадцать лет после открытия курсов они принесли “исцеление” тысячам людей. Некоторые посещали занятия годами, с такой же обязательностью, с какой верующие ходят в церковь. Мой ассистент беседовал с женщиной, не пропустившей почти ни одного занятия более чем за девять лет. Она сказала, что когда она впервые отправилась в клинику, то была твердо уверена, что у нее блуждающая почка и какое-то заболевание сердца. Она была настолько встревожена и напряжена, что временами теряла зрение и у нее случались приступы слепоты. В настоящее время она весела, уверена в себе и чувствует себя прекрасно. “Я так много беспокоилась из-за неприятностей в нашей семье, — рассказывала она, — что мне хотелось умереть. В этой клинике я поняла бессмысленность беспокойства, намутила прекращать его. И я могу теперь честно сказать, что сейчас моя жизнь безмятежна”.

Доктор Роза Хилфердинг, медицинский консультант курсов, сказала, что, по ее мнению, одно из лучших средств облегчения беспокойства — “рассказывать о своих неприятностях тому, кому вы доверяете”. “Мы называем это катарсисом, — сказала она. — Когда пациенты приходят на занятия, они имеют возможность обстоятельно высказать все, что их тревожит, пока их душа не успокоится. Переживания в одиночестве, стремление скрывать свои неприятности от других приводят к огромному нервному напряжению. Мы все испытываем потребность поделиться с кем-то своими тревогами. Мы должны чувствовать, что в мире есть кто-то, кто готов выслушать и способен понять нас”.

Моя ассистентка наблюдала, какое огромное облегчение получила одна пациентка после того, как рассказала о своих проблемах. У нее дома были неприятности, и, начав свой рассказ, она была напряжена, как пружина. Постепенно, по

мере того как она говорила, она стала успокаиваться, в конце беседы даже улыбалась. Была ли решена волновавшая ее проблема? Нет, это было не так просто, перемену вызвала *возможность поговорить с кем-то*, получить совет и немного человеческого сочувствия. Подлинной причиной перемены явилась волшебная исцеляющая сила, заключенная в словах.

Эта исцеляющая сила слов и лежит в известной степени в основе психоанализа. Еще со времен Фрейда специалисты по психоанализу знают, что пациент может найти облегчение от внутренней тревоги, если ему дадут возможность высказаться. Почему так происходит? Может быть, в процессе рассказа мы несколько глубже осмысливаем волнующую нас проблему и видим ее в настоящем свете. Никто не знает полностью ответ, но все мы знаем, что если выговориться, облегчить душу, то нам потом становится легче.

Итак, как только у вас возникнет эмоциональная проблема, почему бы вам не поискать кого-нибудь, с кем можно поделиться? Безусловно, я не говорю о том, чтобы надоедать окружающим с сетованием и причитаниями. Выберите человека, которому вы доверяете, и попросите его о встрече. Обратитесь к нему следующим образом: "Я нуждаюсь в вашем совете, передо мной возникла проблема, и я хотел бы, чтобы вы выслушали меня. Может быть вы будете в состоянии дать мне совет. Но даже если вы не можете решить мою проблему, вы окажете мне огромную помощь уже тем, что просто выслушаете меня".

Рассказ пациента о своих переживаниях — один из основных терапевтических методов, применяемых на курсах при Бостонской больнице. Однако есть и некоторые идеи, которые мы заимствовали на этих курсах, и, если вы домашняя хозяйка, вы сможете применять их.

1. *Ведите тетрадь для "вдохновляющего" чтения.* Туда вы можете вклеивать все стихи или цитаты, которые вам нравятся и улучшают ваше настроение. Если вам однажды станет грустно в дождливый день, может быть, вы найдете в этой тетради рецепт, для того чтобы прогнать мрачные мысли. Многие пациентки Бостонской больницы ведут такие тетради годами. Они говорят, что это действует на их психическое состояние, как "тонизирующий укол".

2. *Не думайте слишком много о недостатках других!* Безусловно,

ваш муж имеет свои недостатки! Если бы он был святым, он бы никогда не женился на вас. Так? Одну из слушательниц курсов, которая постепенно превращалась в озлобленную брюзгу, однажды на занятиях внезапно остановили, задав вопрос: "Что бы вы делали, если бы ваш муж умер?" Она была так потрясена этой мыслью, что села и немедленно составила список всех достоинств мужа. Оказалось, что их не так уж мало. Почему бы вам не последовать ее примеру, если вдруг вам придет в голову, что вы вышли замуж за скупого тирана? Может быть, вы обнаружите, прочтя список его положительных черт, что это человек, с которым вам бы захотелось встретиться!

3. *Проявляйте интерес к своим соседям!* Выработайте у себя дружественный интерес к людям, которые живут на одной улице с вами. На курсах была пациентка, которая чувствовала себя настолько "исключительной", что у нее не было друзей. На занятиях ей было предложено составить рассказ о первом встреченном ею человеке. Во время поездки в трамвае она стала придумывать биографии и условия жизни тех людей, которых она видела, она пыталась вообразить себе, как протекала их жизнь. Теперь эта женщина вступала в беседы с людьми, где бы она ни находилась, она стала счастливым, общительным и обаятельным человеком, забывшим о болезнях.
4. *Составляйте план на следующий день перед тем, как отправиться спать.* На занятиях курсов было обнаружено, что многие жены чувствуют себя загнанными и издерганными из-за бесконечного круговорота домашних дел и обязанностей. Им вечно не хватает времени. Чтобы избавиться от постоянной спешки и беспокойства, им было рекомендовано составлять каждый вечер план на следующий день. Что же произошло? Они смогли выполнять больший объем работы, меньше уставали, обрели чувство гордости и удовлетворения своим трудом, у них появилось время, чтобы отдыхать и прихорашиваться.

(Каждая женщина должна находить время в течение дня, чтобы заняться своей внешностью. Когда женщина знает, что она выглядит красивой, она перестает нервничать.)

5. *Избегайте напряжения и усталости.* Расслабляйтесь! Ничто так не старит преждевременно, как напряжение и усталость, ничто не разрушит молодость и красоту так, как усталость! Моя ассистентка целый час сидела на занятии на курсах по контролю над мыслями в Бостонской больнице, когда профессор Пол Э. Джонсон, руководитель курсов, рассказывал о правилах расслабления. Через десять минут этих расслабляющих упражнений, которые моя ассистентка выполняла вместе с другими слушательницами, она почти заснула, сидя выпрямившись на своем стуле. Почему такое большое внимание уделяется физическому расслаблению? Потому что врачи — знают, что для того, чтобы излечить пациентов от приступов беспокойства, их надо научить расслабляться!

Если вы домашняя хозяйка, вы должны расслабляться! У вас есть огромное преимущество: вы можете в любой момент лечь, даже можете лечь на пол! Как ни странно, жесткий пол гораздо больше подходит для расслабляющих упражнений, чем кровать с пружинным матрасом. Под оказывает большее сопротивление, это полезно для позвоночника.

Ну что же, вот несколько упражнений, которые вы можете выполнять дома. Попробуйте делать их хотя бы неделю, и вы увидите, как улучшатся ваше самочувствие и внешность!

а) ложитесь плашмя на пол, как только почувствуете усталость, растянитесь хорошенько, перекатывайтесь с боку на бок. Делайте это два раза в день.

б) закройте глаза, попробуйте произносить что-нибудь вроде этого: "В небе ярко светит солнце, надо мной синее сверкающее небо. Природа спокойна, и она правит миром. Я, как дитя природы, нахожусь в гармонии со Вселенной".

в) может быть, у вас нет возможности лечь, потому что в духовке тушится жаркое? Почти тот же самый эффект может быть достигнут, если вы сядете на стул. Жесткий с прямой спинкой лучше всего подходит для расслабления. Сядьте

прямо, как сидящая египетская статуя, а руки положите ладонями вниз, на верхнюю часть бедер.

г) медленно напрягайте пальцы ног — затем расслабьте их. Напрягите мышцы ног — а потом также расслабьте их. Делайте это, медленно продвигаясь вверх, со всеми мышцами тела, пока не дойдете до шеи. Затем медленно выполните вращательные движения головой. Говорите своим мышцам: “Отдыхайте спокойно... Отдыхайте спокойно...”

д) успокойте нервы медленным ровным и глубоким дыханием. Йоги были правы: ритмичное дыхание — один из лучших методов для успокоения нервов.

е) подумайте о морщинах на своем лице и разгладьте их. Распустите складки между бровями, возникающие, когда вы хмуритесь, а также складки у углов рта. Делайте это дважды в день, и вам не придется обращаться в салон красоты для проведения массажа.

Глава двадцать пятая

ЧЕТЫРЕ ТРУДОВЫХ НАВЫКА, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАМ ПРЕДОТВРАТИТЬ УСТАЛОСТЬ И БЕСПОКОЙСТВО

Трудовой навык № 1: Освободите письменный стол от всех бумаг, кроме тех, которые имеют отношение к решаемой сейчас проблеме.

Роланд Л. Уильямс, президент Чикагской и Северо-Западной железнодорожной компании, говорит: "Человек, письменный стол которого завален документацией, почувствует, что его работа стала гораздо легче и результативнее, если он освободит стол, оставив лишь бумаги, связанные с проблемой, требующей немедленного решения."

Если вы посетите Библиотеку конгресса в Вашингтоне, ваше внимание привлекут слова, написанные на потолке, они принадлежат поэту Попу:

"Порядок — первый закон небес".

Порядок должен быть также первым законом и в деловой деятельности. Но так ли это? Нет, письменный стол среднего бизнесмена завален бумагами, которые он так и не удосужился просмотреть в течение многих дней. Издатель одной новоорлеанской газеты как-то рассказал мне, что его секретарь навела порядок на одном из его столов и обнаружила пишущую машинку, утерянную два года назад!

Один лишь вид стола, заваленного письмами, оставшимися без ответа, докладами и записками, вызывает смятение, напряжение и беспокойство, но это еще не самое страшное зло. Постоянное напоминание о “миллионе невыполненных дел и отсутствии времени, чтобы их выполнить”, может вызвать у вас не только напряжение и усталость, но и повышение кровяного давления, нарушение деятельности сердца и язву желудка.

Доктор Джон Х. Стоукс, профессор медицинского факультета Пенсильванского университета, сделал доклад на Национальном съезде Американской медицинской ассоциации под названием: “Функциональные неврозы как осложнения органических заболеваний”. В этом докладе доктор Стоукс перечислял одиннадцать состояний под заголовком: “Каким может быть психическое состояние пациента”. Вот первый пункт: “Постоянное ощущение того, что человек должен или обязан что-то сделать; бесконечная череда предстоящих дел, которые необходимо сделать”.

Каким образом такая элементарная процедура, как наведение порядка на письменном столе и принятие решений, может помочь вам избежать этого высокого давления, постоянного ощущения того, что человек обязан что-то сделать, бесконечной череды предстоящих дел. Знаменитый психиатр доктор Уильям Л. Сэдлер рассказывает о пациенте, который, используя это простое средство, предотвратил нервный срыв. Речь идет об администраторе одной крупной чикагской фирмы. Когда он вошел в кабинет доктора Сэдлера, он выглядел напряженным, нервным и обеспокоенным, он был уверен, что вот-вот “войдет в штопор”, но у него не было возможности оставить работу. Ему была нужна помощь.

“Когда этот человек рассказывал мне о своей жизни, — говорит доктор Сэдлер, — у меня внезапно зазвонил телефон. Звонили из больницы; и вместо того, чтобы отложить вопрос, я именно тогда принял решение. Не успел я повесить трубку, как снова раздался звонок. Я должен был обсудить срочное дело, и на это требовалось время. В третий раз нас прервали, когда ко мне в кабинет вошел мой коллега, нуждавшийся в совете по поводу тяжело больного пациента. Закончив с ним разговор, я обратился к своему посетителю и стал извиняться за то, что заставил его ждать. Но он вдруг повеселел, его лицо преобразилось”.

“Не извиняйтесь, доктор! — сказал он Сэдлеру. — За последние десять минут я понял, что у меня не так. Я вернусь к себе в контору и пересмотрю принципы своей работы... Но прежде, чем я уйду, разрешите мне осмотреть ваш письменный стол”. Доктор Сэдлер выдвинул все ящики своего стола. Все пустые — ничего, кроме только что поступившей почты. “Скажите мне, — спросил пациент, — а где вы храните незаконченные дела?”

“Незаконченных дел нет!” — ответил Сэдлер.

“А где же вы храните письма, на которые не успели ответить?”

“На все письма даны ответы!” — сказал ему Сэдлер.

Через шесть недель тот самый администратор пригласил доктора Сэдлера в свою контору. Он изменился, изменился и вид его письменного стола. Он выдвинул ящики, в них не было никаких незаконченных дел. “Шесть недель назад, — сказал он, — у меня было три письменных стола в двух конторах, и они были завалены кипами документов. Я никак не мог завершить работу. Поговорив с вами, я вернулся сюда и выбросил целый вагон докладов и старых отчетов. Теперь я работаю за одним столом, решаю вопросы по мере их поступления. Я избавился от раздражения и беспокойства и теперь мое здоровье в полном порядке”.

Чарлз Эванс Хьюз, бывший главный судья Верховного суда США, сказал: “Люди не умирают от чрезмерной работы, они умирают от бессмысленной траты сил и беспокойства”. Да, от бессмысленной траты энергии и беспокойства из-за того, что им кажется невозможным когда-нибудь закончить свою работу.

Трудовой навык № 2: Выполняйте дела в порядке их важности.

Генри Л. Дохерти, основатель общенациональной компании по обслуживанию городов, сказал, что независимо от того, какое жалование он платил, для него оказалось почти невозможным обнаружить две способности.

Речь о двух бесценных способностях: во-первых, о способности мыслить, во-вторых, о способности выполнять дела в порядке их важности.

Чарлз Лакман, парень, который начинал, не имея ничего

за душой, за двенадцать лет поднялся до должности президента компании "Пепсоидент", стал получать сто тысяч долларов в год и помимо этого заработал еще миллион долларов. Этот парень заявляет, что во многом своим успехом он обязан двум способностям: "Я давно уже выработал у себя привычку вставать в пять часов утра, потому что в это время я лучше думаю, чем в любое другое, — я тогда лучше думаю и лучше планирую свой день, планирую так, чтобы выполнять дела в порядке их важности".

Франклин Беттджер, один из самых преуспевающих страховых агентов, не ждет пяти часов утра, чтобы планировать день. Он планирует его накануне вечером: ставит перед собой определенную цель — продать какое-то количество страховых полисов на следующий день. Если не удастся полностью осуществить план, он добавляет непроданные полисы к тому количеству, которое должен продать на следующий день, и т.д.

Я знаю, что не всегда удается выполнять свои дела в порядке их важности, но я также знаю, что хотя бы приблизительное планирование очередности дел бесконечно полезнее, чем импровизация по ходу действия.

Если бы Джордж Бернارد Шоу не придерживался твердого правила: в первую очередь выполнять самые важные дела, — он, возможно, не стал бы писателем и на всю жизнь остался бы кассиром. По его плану требовалось писать пять страниц ежедневно. Этот план вдохновлял его, несмотря ни на что, писать по пять страниц ежедневно в течение десяти беспросветных лет, хотя он заработал только тридцать долларов за эти девять лет — примерно пенни в день.

Трудовой навык № 3: Когда возникает проблема, решайте ее немедленно, если располагаете фактами, необходимыми для принятия решения.

Один из моих бывших слушателей, ныне покойный Х.П.Хауэлл, рассказал мне, что, когда он был членом правления сталелитейной компании "Ю.С.стил", заседания правления часто затягивались. На них обсуждалось множество проблем и принималось мало решений. В итоге каждый член правления уходил домой с кипами докладов, которые надо было рассмотреть.

В конце концов мистер Хауэлл убедил членов правления

рассматривать каждый раз только одну проблему и решать ее. Ни одна проблема не рассматривалась до решения предыдущей. Мистер Хауэлл рассказал мне, что результаты оказались поразительными: повестка была исчерпана, просроченных дел не было, члены правления больше не носили домой кипы докладов. Все освободились от преследовавшего их чувства беспокойства из-за нерешенных проблем.

Хорошее правило не только для правления компании "Ю.С. стил", но и для вас.

Трудовой навык № 4: Учитесь организовывать работу, делегировать ответственность и осуществлять контроль.

Многие деловые люди раньше времени доводят себя до могилы потому, что так и не научились делегировать обязанности, то есть стремятся все выполнить сами. Результат? Человек тонет в массе деталей, происходит путаница, его охватывает чувство постоянной спешки, беспокойства, тревоги. Трудно научиться делегировать ответственность, я знаю, какие катастрофы могут произойти, когда ответственность делегируется неподходящим людям. Но как бы ни было трудно делегировать ответственность, администратор должен это делать, если хочет избежать беспокойства и усталости.

Человек, который создает крупное предприятие и не учится организовывать его деятельность, делегировать ответственность и осуществлять контроль, обычно приобретает какое-либо заболевание в возрасте пятидесяти—шестидесяти пяти лет, вызванное напряжением и беспокойством. Хотите конкретный пример? Прочитайте извещения о смерти в местной газете.

Глава двадцать шестая

КАК ОДОЛЕТЬ СКУКУ, ВЫЗЫВАЮЩУЮ УСТАЛОСТЬ, БЕСПОКОЙСТВО И ЧУВСТВО ОБИДЫ

Одной из главных причин усталости является скука. Это можно проиллюстрировать на примере Алисы, которая живет на вашей улице. Однажды вечером Алиса пришла домой с работы совершенно измученная, казалось, что она с ног валится от усталости. Алиса в самом деле была усталой, у нее болела голова, спина, у нее было одно желание — лечь спать, не дожидаясь ужина. Мать умоляла ее... Она села за стол, вдруг зазвонил телефон. Звонил ее друг, приглашал на танцы! Глаза Алисы засверкали, сразу поднялось настроение. Она поднялась наверх в свою комнату, надела красивое голубое платье и танцевала до трех часов утра. Когда она вернулась домой, то совершенно не была измученной, она была так возбуждена от радости, что не могла уснуть. Была ли Алиса действительно усталой восемь часов назад, когда выглядела измученной? Несомненно, она была действительно измученной потому, что работа ей наскучила, а может быть, наскучила жизнь.

Доказано, что наш эмоциональный настрой в гораздо большей степени вызывает усталость, чем физическое напряжение. Несколько лет назад Джозеф Э. Бармак опубликовал в журнале "Психологические архивы" доклад о своих экспериментах, показывающих, как скука вызывает усталость. Доктор Бармак предложил группе студентов выполнить ряд тестов, которые, как он знал, не могли их заинтересовать. Результат?

Студенты почувствовали усталость, сонливость, жаловались на головную боль и утомление глаз, становились раздражительными. Иногда наблюдались даже расстройства желудка. Все это было "воображением"? Нет. Было проведено исследование метаболизма этих студентов, результаты показали, что кровяное давление в организме и поглощение кислорода действительно снижаются, когда человеку скучно. Но обмен веществ немедленно улучшается, как только человек начинает чувствовать интерес к работе и получать удовольствие!

Вспомните, ведь мы редко устаем, занимаясь чем-то интересным и увлекательным. Например, недавно я отдыхал в Скалистых горах Канады у озера Луиз. Несколько дней я ловил форель в ручье Коррал-Крик, мне приходилось пробираться сквозь кустарник выше моего роста, спотыкаясь о стволы упавших деревьев, и тем не менее после восьми часов такого путешествия я не был измучен. Почему? Потому что я был в хорошем настроении, чувствовал, что успешно провел день. Допустим, рыбная ловля казалась бы мне скучным занятием, тогда, как вы думаете, отразилось бы это на моем физическом состоянии? Я бы чувствовал себя измученным от напряженной работы.

Даже у тех, кто занимается таким трудным видом спорта, как альпинизм, скука может вызвать усталость в большей степени, чем значительные физические усилия. Например, мистер С.Х.Кингмен, президент Сберегательного банка фермеров и механиков в Миннеаполисе, рассказал мне об одном случае, который является превосходной иллюстрацией к этому тезису. В июле 1943 года канадское правительство обратилось к клубу альпинистов с просьбой выделить проводников для проведения тренировок по альпинизму солдат диверсионно-разведывательного полка имени принца Уэльского. Мистер Кингмен был в числе проводников, которым было поручено проводить занятия с солдатами. Он рассказал мне, как он и другие проводники — мужчины от сорока двух до пятидесяти девяти лет — устраивали длительные переходы для молодых солдат через ледники и снежные поля и карабкались по отвесным скалам высотой в сорок футов с помощью веревок, крошечных опор для ног и ненадежных опор для рук. Они взбирались на пик Майкла, на пик Вице-президента и на другие вершины. После пятнадцати часов лазания по горам эти молодые люди, находившиеся в прекрасной физической форме

(они только что закончили очень нелегкий курс по подготовке бойцов диверсионно-десантных войск), были совершенно обессилены.

Была ли их усталость вызвана тем, что они использовали мышцы, не получившие тренировки во время занятий на курсах? Любой кто прошел подготовку в лагере диверсионно-десантных войск, громко рассмеялся бы над таким нелепым вопросом! Нет, солдаты были так измучены лишь потому, что им было скучно карабкаться по горным склонам. Они устали настолько, что многие заснули, не дождавшись ужина. Как же себя чувствовали проводники? Ведь они были вдвое и даже втрое старше солдат. Они устали? Да, но не были измучены, они поужинали, а потом несколько часов обсуждали события дня. Они не чувствовали усталости потому, что им было интересно.

Когда доктор Эдвард Торндайк из Колумбийского университета проводил эксперименты по изучению усталости, то он не давал спать молодым людям почти неделю, поручив им чрезвычайно увлекательное дело. После исследований доктор Торндайк сделал следующий вывод: "Скука является единственной подлинной причиной снижения работоспособности".

Если вы занимаетесь умственным трудом, вы редко устаете от количества сделанной работы, вы можете устать от работы, которую вы не успеваете сделать. Например, вы помните, как однажды на прошлой неделе вас без конца отрывали от работы, в результате вы не ответили на письма, намеченные встречи не состоялись. Неприятности тут и там, в этот день все пошло кувырком. Вам не удалось ничего сделать, однако вы ушли домой измученный.

На следующий день в конторе все шло как по маслу. Вам удалось выполнить в сорок раз больше дел, чем накануне и вы вернулись домой бодрым и выглядели свежим. У вас так бывало? У меня тоже.

Какой урок следует извлечь? Только один: усталость вызывается часто не работой, а беспокойством, отчаянием и чувством обиды.

В период работы над этой главой я пошел посмотреть возобновленную постановку изумительной музыкальной комедии Джерома Керна "Плавучий театр". Капитан Энди —

капитан судна “Цветок хлопчатника” — в одной из своих философских интерлюдий говорит: “Счастливы лишь те люди, которым удается заниматься делом, доставляющим им удовольствие”. Эти люди счастливы потому, что у них больше энергии, больше радости, меньше беспокойства и меньше усталости. Куда направлены ваши интересы, туда направлена и ваша энергия. Пройти десять кварталов со сварливой женой может быть более утомительно, чем пройти десять миль с обожающей вас возлюбленной.

Ну и что? Что вы можете сделать в этом отношении? Вот как поступила одна стенографистка, работавшая в нефтяной фирме в Талсе, штат Оклахома. Каждый месяц в течение нескольких дней ей приходилось выполнять одну из скучнейших работ: заполнять отпечатанные бланки договоров об аренде месторождений нефти, вставляя цифры и статистические данные. Работа была настолько скучной, что она решила, в целях самозащиты, сделать ее интересной.

Как? Девушка ежедневно соревновалась сама с собой. Каждое утро она подсчитывала количество заполненных бланков, а затем старалась в течение дня превзойти эту цифру. В конце дня она снова подсчитывала общее число заполненных документов и на следующий день стремилась выполнять еще больший объем работы. Результат? Вскоре она заполняла больше этих скучных печатных бланков, чем любая стенографистка.

Что же она получила за это? Похвалу? Нет... Благодарность? Нет... Повышение в должности? Нет... Повышение жалованья? Нет. Но ей удалось избавиться от усталости, порождаемой скукой. Мне случайно известно, что эта история правдива, — ведь я женился на этой девушке.

А вот история другой стенографистки, которая убедилась в том, что есть смысл действовать так, как будто ее работа была интересной. В прошлом она прилагала огромные усилия, чтобы выполнять свою работу, но теперь положение изменилось. Ее зовут мисс Вэлли Дж. Голден. Вот что она написала мне: “В нашей конторе работают четыре стенографистки, и каждой из нас поручается записывать письма нескольких сотрудников. Иногда мы бываем завалены такими заданиями, и однажды, когда заместитель начальника нашего отдела настаивал, чтобы я перепечатала длинное письмо, я возмутилась. Я пыталась убедить его в том, что перепечатка письма не требо-

валась и его можно исправить другим образом. Он ответил, что если я откажусь, то он найдет кого-нибудь другого, кто согласится! Я была вне себя от гнева! Однако, когда я начала перепечатывать письмо, я неожиданно поняла, что многие были бы счастливы получить работу, которую делаю я. И к тому же мне платили именно за эту работу. Настроение начало улучшаться, вскоре я решила работать так, как будто моя работа действительно доставляет мне удовольствие. Я сделала для себя важное открытие: если я буду выполнять свою работу так, как будто я действительно получаю от нее удовольствие, то я в какой-то степени получу от нее удовольствие. Обнаружилось также, что работаю быстрее, когда работаю с удовольствием. Теперь у меня редко возникает необходимость работать сверхурочно. Благодаря изменившемуся отношению к работе я получила репутацию хорошего работника. Когда одному из руководителей отдела потребовалась личная секретарша, он выбрал именно меня, потому что, как он сказал, я была согласно выполнять дополнительную работу без неудовольствия! Этот результат изменения психологической установки сотворил для меня чудо!"

Ведите себя так, как будто работать вам интересно. Сначала пусть это будет игра, а в дальнейшем у вас может появиться подлинный интерес к своей работе. Это уменьшит вашу усталость, напряженность и беспокойство.

Несколько лет назад Харлан А. Хауард принял решение, которое полностью изменило его жизнь. Он решил сделать скучную работу интересной. А его работа действительно была скучной: он должен был мыть посуду, вытирать прилавки и продавать мороженое в школьной столовой, когда другие мальчики в это время играли в мяч или ухаживали за девушками. Харлан Хауард презирал свою работу, но, поскольку у него не было возможности уйти, он решил изучить все, относящееся к мороженому, — как его изготавливают, его состав, почему одни сорта лучше, чем другие. Он изучил технологию производства мороженого и стал лучшим слушателем по курсу химии в средней школе. Он настолько заинтересовался теперь химией пищевых веществ, что поступил в колледж штата Массачусетс и специализировался в области пищевой технологии. Когда Нью-Йоркская биржа какао объявила открытый конкурс на лучший студенческий доклад об использовании какао и шоколада и установила премию в сто долларов, — как

вы думаете, кто стал победителем?... Да, вы угадали. Харлан Хауард.

Столкнувшись с трудностями в поисках работы, он открыл частную лабораторию. Вскоре после этого был выпущен новый закон. Должно было подсчитываться количество бактерий в молоке. Харлан А.Хауард вскоре начал подсчитывать бактерии для четырнадцати фирм молочных продуктов и ему даже пришлось нанять двух помощников.

Как вы думаете, что его ждет через двадцать пять лет? В самом деле, современные ведущие деятели в области пищевой химии к тому времени уйдут на пенсию или умрут, и их место займут молодые парни, которые сейчас полны инициативы и энтузиазма. Я думаю, что через двадцать пять лет Харлан А.Хауард преуспееет в своем деле и станет одним из лидеров в своей профессии, тогда как некоторые его одноклассники, которым он когда-то продавал мороженое, превратятся в унылых неудачников, пополнят ряды безработных, будут проклинать правительство и сетовать, что у них не было возможности изменить свою жизнь.

Много лет назад был еще один молодой человек, которому опостышела его работа. Он стоял у токарного станка и изготавливал болты. Его звали Сэмом. Сэм хотел уйти с работы, но боялся, что не сможет устроиться на другое место. Поскольку он был вынужден выполнять скучную работу. Сэм решил сделать ее интересной. Он устроил соревнование с оператором, который работал на соседнем станке. Один из них должен был обрабатывать неровные поверхности, а другой — придавать болтам нужный диаметр. Время от времени они менялись станками, чтобы посмотреть, кто изготовит больше болтов. Мастер высоко оценил скорость и аккуратность Сэма и вскоре перевел его на более квалифицированную работу. Это было началом его профессиональной карьеры. Тридцать лет спустя Сэм — Сэмюэл Воклейн — стал президентом фирмы "Болдуин локомотив уоркс". Но ведь он мог бы на всю жизнь остаться оператором, если бы не попытался сделать скучную работу интересной.

Х.В.Калтенборн — знаменитый политический комментатор американского радио — однажды рассказал мне, как ему удалось сделать скучную работу интересной. Когда ему было двадцать два года, он работал на судне, перевозившем скот через Атлантику. Проделав путешествие по Англии на велоси-

пеле, он прибыл в Париж, голодный и без средств к существованию. Ему пришлось заложить в ломбард свой фотоаппарат. Он дал объявление в парижском издании газеты "Нью-Йорк геральд" о том, что он ищет работу. Ему предложили продавать стереоптиконы; если вам сорок лет, может быть, вы помните старинные стереоскопы, которые мы подносили к глазам и смотрели на два совершенно одинаковые изображения. Мы продолжали смотреть, и внезапно происходило чудо. Две линзы в стереоскопе преобразовывали два изображения в единую картину, создавая эффект третьего измерения.

Калтенборн начал продавать эти аппараты. Он ходил от одной двери к другой в Париже — а не умел говорить по-французски. Тем не менее ему удалось заработать пять тысяч долларов в качестве комиссионных за первый год и стать одним из самых высокооплачиваемых торговых агентов во Франции в этом году. Х.В.Калтенборн рассказал мне, что этот опыт дал ему не меньше знаний, необходимых для успешной деятельности, чем год обучения в Гарварде. Уверенность в себе? Он сам говорил мне, что теперь он, как ему кажется, мог бы продать "протоколы конгресса" французским домохозяйкам.

Как ему удалось стать первоклассным торговым агентом, не зная французского языка? Он попросил своего работодателя написать на превосходном французском языке текст, с которым он обращался к своим покупателям. Калтенборн выучил этот текст наизусть. Бывало, он звонил в дверь, домашняя хозяйка открывала ее, и он повторял заученный наизусть текст с таким ужасным акцентом, что казался смешным. Затем он показывал домашней хозяйке свои картины, когда же она задавала ему вопрос, он обычно пожимал плечами и говорил: "Американец... американец..." Затем снимал шляпу и показывал приклеенный изнутри текст на великолепном французском языке. Домашняя хозяйка смеялась, он тоже смеялся и показывал ей другие картины. Рассказывая об этом, Х.В.Калтенборн признался, что его работа была совсем нелегкой, но ему помогло одно качество: его решимость сделать работу интересной. Каждое утро, отправляясь на работу, он смотрелся в зеркало и подбадривал себя словами: *"Ты должен выполнить эту работу, если хочешь есть. Поскольку ты вынужден ее выполнять, почему бы не сделать ее приятной? Каждый раз, когда я звоню в дверь, я могу представить себя актером, выходящим на сцену перед смотрящей на меня публикой. Ведь то, что*

ты делаешь, так же смешно, как какое-нибудь действие на сцене. Почему бы не вложить в свою игру вдохновение?"

Мистер Калтенборн рассказал мне, что такие ежедневные подбадривающие беседы помогли ему превратить работу, вначале вызывающую у него ненависть и страх, в приключение, которое ему нравилось и приносило большие доходы.

Когда я спросил мистера Калтенборна, может ли он дать какой-либо совет молодым американцам, жаждущим преуспеть в жизни, он сказал: "Каждое утро работайте над собой. Мы много говорим о важности физических упражнений, которые пробуждают нас из состояния полусна, в котором пребывают многие, но мы еще больше нуждаемся в духовных упражнениях, которые каждое утро стимулировали бы нас к действию. Чаще говорите себе ободряющие слова".

Беседуя с собой каждый день, вы можете научиться управлять своими мыслями. Думайте о мужестве и счастье, о силе и покое. Беседуя с собой, вы воспрянете духом и ваша душа запоет.

Настройте мысли на положительный лад, и любая работа покажется вам менее неприятной. Ваш начальник желает, чтобы вы проявили интерес к своей работе, так как от этого зависит его доход, но забудем о том, чего желает начальник. Думайте только о том, что обретете вы, если почувствуете интерес к работе, напоминайте себе, что ваше ощущение радости бытия возрастает вдвое, поскольку около половины жизни вы проводите на работе. Поэтому, если она не будет приносить вам радость, вы, возможно, никогда не найдете ее нигде. Не забывайте, что заинтересованность в работе избавит вас от беспокойства, и в конечном итоге, вполне возможно, вас ждет повышение в должности. Но даже если этого и не случится, то интерес к работе обязательно снизит вашу усталость и поможет вам наслаждаться часами отдыха.

Глава двадцать седьмая

КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ БЕСПОКОЙСТВА, ВЫЗВАННОГО БЕССОННИЦЕЙ

Беспокоитесь ли вы, когда у вас плохой сон? Тогда, может быть, вам интересно узнать, что Сэмюэл Унтермейер — юрист, знаменитый во всем мире, — ни разу в жизни не спал нормально.

Когда Сэм Унтермейер поступал в колледж, его беспокоили два недуга — астма и бессонница. Он не мог вылечить ни один из них, поэтому решил сделать нечто равносильное — извлечь пользу из своего бодрствования. Вместо того чтобы всю ночь ворочаться в постели и доводить себя до нервного истощения, он вставал и занимался. Результат? Он стал блистать по всем предметам, и его считали одним из светил Колледжа города Нью-Йорка.

Начав юридическую практику, он не избавился от бессонницы, но и не падал духом. “Природа, — говорил он, — позаботится обо мне”. Действительно, природа о нем заботилась. Несмотря на недостаток сна, здоровье его не ухудшалось, и он был способен работать так же, как и любой мелодой юрист нью-йоркской адвокатуры. Он работал даже больше, чем они, ведь когда они спали, он трудился.

В возрасте двадцати одного года Сэм Унтермейер зарабатывал семьдесят пять тысяч долларов в год; и другие молодые адвокаты спешили в суды, где он выступал, чтобы изучить его методы. В 1931 году ему заплатили за ведение одного дела —

вероятно, это был самый высокий гонорар адвокату во всей истории, — миллион долларов наличными.

Но у него по-прежнему была бессонница, он по-прежнему читал половину ночи, затем вставал в пять утра и диктовал письма. К тому времени, когда большинство людей только начинало свой трудовой день, его дневная работа была почти наполовину выполнена. Этот человек прожил до восьмидесяти одного года, хотя почти никогда не спал нормально. Но если бы он нервничал и переживал из-за бессонницы, вполне возможно, он погубил бы свою жизнь.

Мы проводим треть жизни во сне, но никто не знает, что сон представляет собой в действительности. Мы знаем, что это состояние отдыха, во время которого природа компенсирует урон, нанесенный заботами. Но мы не знаем, какое количество сна требуется каждому из нас, мы даже не знаем, нужен ли нам сон вообще!

Фантастика? Так вот, во время первой мировой войны у венгерского солдата Пауля Керна была прострелена лобная доля мозга. Он оправился после ранения, но, что весьма любопытно, впоследствии никак не мог заснуть. Что бы ни делали врачи — а они испробовали все виды седативных и наркотических средств и даже гипноз, — Пауля Керна нельзя было усыпить.

Врачи сказали, что его дни сочтены, но Пауль Керн их обманул. Он начал работать и чувствовал себя превосходно в течение многих лет. Обычно он ложился в постель, закрывал глаза и отдыхал, но сон не приходил. Его случай так и остался загадкой для медиков.

Некоторым необходимо больше спать, чем другим. Так, Тосканини требовалось только пять часов сна в сутки, а Кэлвин Кулидж спал вдвое больше. Иными словами, Тосканини проспал примерно одну пятую своей жизни, а Кулидж — почти половину.

Беспокойство из-за бессонницы принесет вам гораздо больше вреда, чем сама бессонница. Например, один из моих слушателей — Айра Сэнднер — был на грани самоубийства из-за хронической бессонницы.

“Я думал, что схожу с ума, — рассказал мне Айра Сэнднер. — Беда в том, что в самом начале я слишком крепко спал. Я не мог проснуться, когда звонил будильник, и поэтому я опаздывал по утрам на работу. Мой начальник предупредил

меня, чтобы я обязательно вовремя приходил на работу, и я знал, что, если буду по-прежнему просыпаться, меня уволят.

Я рассказал об этом своим друзьям, и один из них посоветовал мне сосредоточить свое внимание на будильнике перед отходом ко сну. Именно с этого началась моя бессонница! Меня преследовало бесконечное тиканье проклятого будильника, я потерял сон и ворочался всю ночь! Утром чувствовал себя почти больным, меня одолевали усталость и беспокойство. Это продолжалось восемь недель. Невозможно выразить словами все мои мучения, я был уверен, что схожу с ума. Бывало я часами ходил взад и вперед по комнате и серьезно думал о том, чтобы выпрыгнуть из окна.

Затем я обратился к врачу, которого знал всю свою жизнь. Он сказал: "Айра, я не в силах тебе помочь, тебе никто не сможет помочь, потому что ты сам довел себя до подобного состояния. Сегодня ночью спокойно ложись в постель, а если не сможешь заснуть, забудь об этом. Просто скажи себе: "Меня ничуть не беспокоит, если я не усну". Лежи с закрытыми глазами и говори: "Пока я лежу спокойно и не нервничаю, я отдыхаю".

Я последовал его совету, — говорит Сэнднер, — и через две недели начал спать. Не прошло и месяца, как я стал спать восемь часов, и мои нервы успокоились".

Айру Сэнднера убивала не бессонница, а его беспокойство по поводу отсутствия сна.

Никто на свете не исследовал так глубоко проблему сна, как профессор Чикагского университета доктор Натаниэль Клейтман. Это один из крупнейших специалистов по сну в мире. Он утверждает, что еще никто не умер от бессонницы.

Доктор Клейтман также отмечает, что люди, жалующиеся на бессонницу, обычно спят гораздо больше, чем им кажется. Вполне возможно, что человек, который клянется, будто он всю ночь не сомкнул глаз, проспал много часов, не подозревая об этом. Например, один из самых знаменитых мыслителей девятнадцатого века, Герберт Спенсер, был старым холостяком и жил в пансионе. Он всем надоел своими жалобами на бессонницу, он даже вставлял себе в уши "вкладыши", чтобы уберечься от шума и успокоить нервы. Иногда он принимал опиум, чтобы вызвать сон. Как-то ему довелось ночевать в одном номере с профессором Оксфорда Сейсом. Утром Спенсер заявил, что всю ночь не сомкнул глаз. На самом деле всю

ночь не сомкнул глаз профессор Сейс. Он не мог спать, потому что Спенсер храпел.

Первым условием для хорошего сна является чувство безопасности. Научитесь также расслабляться. Доктор Дэвид Гарольд Финк, автор книги "Освобождение от нервного напряжения", считает, что лучший способ для этого — *говорить* со своим телом. Согласно точке зрения доктора Финка, слова являются ключом ко всем видам гипноза; и если вы систематически не можете спать, значит, вы внушили себе, что у вас бессонница. Чтобы избавиться от нее, надо себя дегипнотизировать — и вы можете это сделать, говоря мышцам своего тела: "Спокойно, спокойно — расслабьтесь и отдыхайте". Мы уже знаем, что мозг и нервы не могут расслабиться, если напряжены мышцы. Если вы хотите заснуть, начинайте с мышц. Доктор Финк рекомендует положить одну подушку под колени, чтобы уменьшить напряжение ног, и две небольшие подушки поместить под руки по той же самой причине. Затем, говоря своим челюстям, чтобы они разжались, а глазам, рукам и ногам — чтобы они расслабились, вы наконец заснете, даже не заметив этого. Я пробовал это — я знаю.

Одним из лучших средств от бессонницы является физическое утомление от работы в саду, плавания, игры в теннис, в гольф, ходьба на лыжах и просто от изнурительной физической работы. Так поступал Теодор Драйзер. Когда он начал пробивать свой путь в литературу, его мучила бессонница. Тогда он поступил разнорабочим на Нью-Йоркскую центральную железную дорогу: после того, как он весь день забивал рельсовые костыли и насыпал лопатой гравий, он был настолько измучен, что ему приходилось изо всех сил бороться со сном, чтобы дожидаться ужина.

Если мы достаточно устали, то природа заставит нас спать даже во время ходьбы. Я испытал это на собственном опыте. Когда мне было тринадцать лет, отец отправил вагон с откормленными свиньями в Сент-Джо, штат Миссури. Поскольку ему выдали два талона на бесплатный проезд по железной дороге, он взял меня с собой. До этого я никогда не был в городе с населением более четырех тысяч человек. Когда я оказался в Сент-Джо — городе с населением шестьдесят тысяч человек, — я пришел в возбужденное состояние, увидел шестизэтажные небоскребы, и — чудо из чудес — трамвай. И сейчас стоит мне закрыть глаза — и я вижу и слышу этот

трамвай. После самого чудесного и волнующего дня моей жизни мы с отцом поехали на поезде обратно в Рейвенвуд, штат Миссури. Мы прибыли туда в два часа утра, и нам пришлось идти пешком четыре мили, чтобы добраться до фермы. И вот в чем суть этой истории. Я так измучился, что на ходу заснул, и мне даже снились сны. Я нередко засыпал, когда ехал верхом. Как видите, я жив и могу рассказать вам об этом!

Никто еще не кончал жизнь самоубийством посредством отказа от сна. Природа заставит человека спать, несмотря на всю его силу воли. Она позволяет нам обходиться без пищи и воды гораздо дольше, чем без сна.

Говоря о самоубийстве, я вспомнил случай, описанный доктором Генри С. Линком в его книге "Вторичное открытие человека". Доктор Линк — вице-президент Психологической корпорации, и он беседует с множеством людей, страдающих от беспокойства и депрессии. В главе "О преодолении страхов и беспокойства" он рассказывает о пациенте, который хотел покончить жизнь самоубийством. Доктор Линк знал, что спорить с больным бесполезно, от этого его состояние только ухудшится. И он сказал пациенту: "Если вы все равно намерены покончить жизнь самоубийством, вы могли бы по крайней мере вести себя героически, бегайте вокруг квартала до тех пор, пока не упадете замертво".

Пациент попробовал это сделать, и не один, а несколько раз, и каждый раз чувствовал себя лучше — психически, если не физически. На третий вечер было достигнуто то, чего добивался доктор Линк в первую очередь. Больной настолько физически измотался и расслабился, что спал как убитый. В дальнейшем он вступил в атлетический клуб и стал участвовать в спортивных соревнованиях. Вскоре он почувствовал себя настолько хорошо, что ему захотелось жить вечно!

Итак, для того, чтобы избавиться от беспокойства из-за бессонницы, выполняйте четыре правила:

- 1. Если вы не можете спать, встаньте и работайте или читайте до тех пор, пока не почувствуете сонливость.*
- 2. Помните, что никто еще не умер от недостатка сна.*

Беспокойство из-за бессонницы приносит больший вред, чем сама бессонница.

3. Расслабляйте свое тело.

4. Применяйте физические упражнения. Доведите себя до такой физической усталости, чтобы вы были не в состоянии бодрствовать.

РЕЗЮМЕ

- Правило 1:** Отдыхайте, не дожидаясь усталости.
- Правило 2:** Обязательно научитесь расслабляться на работе.
- Правило 3:** Если вы домохозяйка, оберегайте свое здоровье и внешность, расслабляясь дома.
- Правило 4:** Применяйте эти четыре трудовых навыка:
- а) освободите свой письменный стол от всех бумаг, кроме тех, которые имеют отношение к решаемой сейчас проблеме.
 - б) выполняйте дела в порядке их важности.
 - в) когда возникает проблема, решайте ее немедленно.
 - г) научитесь организовывать работу, делегировать ответственность и осуществлять контроль.
- Правило 5:** Чтобы предотвратить беспокойство и усталость, старайтесь трудиться с хорошим настроением и энтузиазмом.
- Правило 6:** Помните, что еще никто не умер от недостатка сна. Беспокойство из-за бессонницы вреднее, чем она сама.

СОДЕРЖАНИЕ

**КАК ЗАВОЕВАТЬ ДРУЗЕЙ И ОКАЗЫВАТЬ
ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ**

3

**КАК ВЫРАБАТЫВАТЬ УВЕРЕННОСТЬ
В СЕБЕ И ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ,
ВЫСТУПАЯ ПУБЛИЧНО**

245

**КАК ПЕРЕСТАТЬ БЕСПОКОИТЬСЯ
И НАЧАТЬ ЖИТЬ**

431

Научно-популярное издание

Карнеги Дейл

Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей

**Как вырабатывать уверенность в себе и влиять
на людей, выступая публично**

Как перестать беспокоиться и начать жить

Ответственный за выпуск *А.П.Астахов*

Корректор *В.И.Немченко*

Технический редактор *Н.П.Дасаева*

Компьютерный дизайн *Р.К.Михайловская*

Компьютерный набор *Л.В.Курипко*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 15.07.96. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага газетная. Гарнитура Times. Печать офсетная. Усл. печ. л. 33,6. Усл. кр.-отг. 33,6. Доп. тираж 31 000 экз. Заказ 1034.

ООО «СЛК». Лицензия ЛВ № 802. 220086, г. Минск, ул. Славинского, 17

При участии ТОО «Харвест». Лицензия ЛВ № 729.
220034, Минск, ул. В. Хоружей, 21—102.

Отпечатано с готовых диапозитивов заказчика в типографии издательства «Белорусский Дом печати». 220013, Минск, пр. Ф. Скорины, 79.